

Дуг Лемов Эрика Вулвей Кейти Ецци
От знаний к навыкам. Универсальные правила
эффективной тренировки любых умений

Дуг Лемов,
Эрика Вулвей,
Кейти Ецци

От знаний к навыкам

Универсальные правила
эффективной тренировки
любых умений



Doug Lemov, Erica Woolway, Katie Yezzi
Practice Perfect

[Хороший перевод!]

Аннотация

Мы привыкли, что слово "тренировка" относится к спорту, но это совсем не так. Все мы - от офисных работников до людей творческих профессий - постоянно тренируем свои навыки. Вопрос только в том, как мы это делаем. Профессиональные спортсмены

работают с тренерами именно для того, чтобы сделать свои занятия максимально эффективными. Эта книга послужит вам отличным персональным тренером в деле отработки нужных навыков, будь то публичные выступления или искусство каллиграфии. Прочитав ее, вы посмотрите на свою практику под другим углом и поймете, как организовать тренировку оптимальным образом.

Дуг Лемов Эрика Вулвей Кейти Ецци

**От знаний к навыкам. Универсальные правила эффективной
тренировки любых умений**

Перевод с английского Елены Бузниковой

Издательство «Манн, Иванов и Фербер» Москва, 2013

УДК 37.022 ББК 74.05 Л44

На русском языке публикуется впервые Издано с разрешения издательства John Wiley & Sons и агентства Александра Корженевского

Лемов Д., Вулвей Э., Ецци К.

/144 От знаний к навыкам. Универсальные правила эффективной тренировки любых умений / Дуг Лемов, Эрика Вулвей, Кейти Ецци ; пер. с англ. Е. Бузниковой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 304 с.

ISBN 978-5-91657-764-8

Эта книга для тех, кто постоянно совершенствуется сам и обучает других. Правильно организованное обучение может вознести любые начинания на недостижимые высоты. Благодаря своду простых правил, предложенных авторами, вполне реально достичь совершенства практически во всех сферах жизни.

УДК 37.022 ББК 74.05

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

© Doug Lemov, Erica Woolway, and Katie Yezzi, 2012 © Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление.

ISBN 978-5-91657-764-8 ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

Оглавление

Предисловие

Летом 2011 года мы с женой и моими родителями отправились на экскурсию в Шотландию на завод по производству виски. Казалось, наш экскурсовод вот-вот умрет со скуки. На каждой остановке она произносила заученный текст и затем спрашивала: «Вопросы есть?» — естественно, их не было, поскольку никто ее не слушал. Из всей поездки больше всего мне запомнилось — помимо желаний поскорее приступить к дегустации, — что меня постоянно преследовала мысль об артисте Крисе Роке.

Незадолго до поездки я читал в «Мелких ставках» Питера Симса¹, как Рок отбирал материал для комических номеров. Однажды, готовясь к большому турне, Крис выбрал маленький клуб в Нью-Брансуике и выступал там день за днем почти полсотни раз; вдобавок он не расставался с блокнотом, куда все время заносил новые шутки и тут же испытывал их на зрителях. Симс так описывает этот процесс: «...Артист внимательно наблюдает за публикой, отмечая, когда зрители одобрительно кивают, реагируют жестами или длительными паузами. Иными словами, он старается уловить любую реакцию зрителей, которая могла бы подсказать правильное направление для поиска новых идей. Подобные выступления длятся около сорока пяти минут и обычно представляют собой печальное зрелище: большинство реплик не вызывают восторга у публики»².

Однако со временем Крис докопался до сути успеха и научился отбирать нужные номера. Манеры артиста стали более естественными, шутки — более острыми, а переходы от репризы к репризе — более динамичными. Если вы когда-нибудь хохотали над его репликами (вроде этой: «Район, в котором я рос, не отличался благонравием, всегда находился парень, стрелявший быстрее вас»), то благодарите за это штат Нью-Джерси и город Нью-Брансуик.

К тому моменту, как Рок закрепился на канале НВО и начал выступать в шоу Дэвида Леттермана*, он уже давно не только освоил секреты мастерства, но и довел его до совершенства. Результат налицо: *Крис Рок такой хохмач* — считает зритель, искренне веря, будто все дается артисту без усилий и все получается само собой.

Через пару месяцев после той поездки мне пришлось выступать, и я поймал себя на том, что произношу речь совершенно автоматически, как, собственно, делал множество раз раньше. На минуту стало тошно от мысли: *я ничем не отличаюсь от того горе-экскурсовода*. К счастью, мне хватило благоразумия не проговориться о своей догадке и тем самым избежать большого конфуза.

Перед нами всегда стоит один и тот же выбор: быть скучным экскурсоводом или Крисом Роком; довольствоваться жизнью на автопилоте или двигаться вперед и подвергать себя испытаниям, чтобы добиться большего. Хотим ли мы погрязнуть в трясине или будем постоянно тренироваться? Эта книга предназначена стать руководством для всех, кто выбрал последнее.

Вас ждет немало открытий и заставляющих задуматься замечательных идей. Одна из них заключается в том, что благодаря тренировкам вы, скорее всего, не обретете совершенства, но обязательно достигнете *стабильного результата*.

Например, долгие годы вы пользовались шампунем, но от него волосы не *стали лучше*. Вы можете дожить до самой смерти, так и не узнав о более эффективных способах ухаживать за волосами. Регулярное выполнение каких-либо действий вовсе не означает, что мы повышаем свое мастерство. Нужно практиковаться по-настоящему, а не просто повторять уже заученное. Вспомним слова Майкла Джордана: «Можно по восемь часов в день учиться забрасывать мяч в корзину, но если делать это неправильно, то добьешься только одного — доведешь до совершенства неправильные броски». Тренировка дает стабильный результат.

В детстве мы постоянно чему-то учимся: забрасывать мяч в корзину, играть на пианино,

говорить по-испански. Возможно, нам все давалось нелегко — да и какой бегун не мечтает о попутном ветре? Но если занятия были тщательно спланированы, они приносили замечательные плоды: мы достигали прогресса. От недели к неделе наши показатели становились все лучше.

Почему из нашей жизни ушла тренировка? Ведь потребность в ней не исчезла? Постоянная практика нужна офисным служащим ничуть не меньше, чем спортсменам или музыкантам. Каждому из нас не мешало бы довести до совершенства определенные навыки, и список их огромен. Назову лишь некоторые: *умение проводить собрание без затягивания; умение выслушивать (по-настоящему) свою вторую половину; способность выносить напряженное дорожное движение без ненависти к окружающим и ругательств в их адрес.*

Гордыня, страх и самодовольство — главные враги обучения. Ведь любая тренировка зиждется на смирении. Обращаясь к тем, кто может нас чему-то научить, мы вынуждены признать, что многого не знаем. И безусловно, желание практиковаться — вовсе не признак слабости. В конце концов, мы знаем многих чемпионов, которых на вершину успеха возвели именно неустанные тренировки: Майкл Джордан, Джерри Райс, Роджер Федерер, Миа Хэмм, Тайгер Вудс. Обучение отнюдь не свидетельствует, что *я никуда не гожусь*. Оно означает: *я могу стать лучше.*

Спору нет, каждый день мы в *чем-то* практикуемся — обучение происходит круглосуточно. Мы всю жизнь учимся понимать своих детей и находить общий язык с коллегами. Но нам важно другое — топчемся ли мы на месте или приобретаем опыт и развиваемся?

Поскольку у вас в руках эта книга, вы готовы учиться. Значит, вы сделали верный выбор.

Пора практиковаться в искусстве становиться лучше.

Дэн Хиз, старший научный сотрудник Центра развития социального предпринимательства при Университете Дьюка

Пролог

Почему практическая подготовка? Почему сейчас?

Книга адресована широкому кругу читателей. Однако мы, трое ее авторов, считаем себя в первую очередь преподавателями. Первоначально мы и задумывали написать книгу об учителях и для учителей, но по мере продвижения работы поняли, что нашими читателями могут стать и управляющие, и тренеры, и наставники, и руководители крупных организаций — более того, у всех у них есть дети, а значит, каждому так или иначе приходилось кого-нибудь учить. Другими словами, аудитория явно расширялась. И все-таки в первую очередь мы остались учителями, поэтому мир в книге представлен глазами преподавателя.

Надеемся, вы простите нам пристрастие к общим рассуждениям о педагогике, на которую мы смотрим с надеждой, пусть и робкой. Мы настроены оптимистично, поскольку до сих пор верим, что это самая благородная профессия в мире. И неважно, чему вы учите — проявлять терпение при осмотре пожилого пациента; решать квадратные уравнения; забивать мячи; проводить собрания, читать романы XIX века, — работа педагога представляется нам одной из величайших в мире. Вот поэтому-то мы и полны оптимизма. Сегодня из-за политической неразберихи и дефицита бюджета учителей загнали в угол. Но в конце концов временные трудности пройдут, и останутся плоды творческих исканий, которые изменят нашу профессию, обогатят ее новыми знаниями и предоставят инструменты, о которых мы раньше

не догадывались. Это произойдет не только благодаря новой системе подготовки учителей, но и при помощи аналитических средств, позволяющих выявлять и собирать воедино лучшие педагогические достижения — «светлые пятна», как сказали бы братья Хиз*. Кстати, именно их работы вдохновили не только нас, но и многих других педагогов.

В то же время мы скромны, поскольку, пытаюсь вывести новую формулу преподавания, сами совершали немало ошибок — бывало, это происходило на публике, — и очень досадных. Мы скромны, поскольку, по нашему мнению, скромность — то есть постоянное осознание того, что можно и должно работать лучше, — основа любого труда в современном мире. Наша скромность простирается так далеко, что мы едва осмелились приступить к созданию этой книги. Но все же написали ее и надеемся: она принесет пользу как педагогам, так и представителям других профессий.

В этой книге мы, Дуг, Эрика и Кейти, делимся своим опытом работы в исключительно важном секторе экономики — системе государственного образования. Мы рассказываем, чему научились, вступая в борьбу за каждого талантливую человека и участвуя в решении сложнейшей социальной проблемы — разрыва в уровне успеваемости между детьми из обеспеченных слоев общества и детьми из нуждающихся семей. Кроме того, в книге представлены наблюдения за творческим

**Братья Хиз — американские психологи Чип Хиз и Дэн Хиз, авторы книг: «Закрепи то, что сделано. Почему одни идеи выживают, а другие умирают» (Chip Heath, Dan Heath. Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die. New York: Random House, 2007); «Переключатель. Безболезненная перемена» (Switch: How to Change Things When Change Is Hard. Crown Business, 2010); «Главное решение. Как сделать лучший выбор в жизни и работе» (Decisive: How to Make Better Choices in Life and Work. Crown Business, 2013).
*Прим. перее.***

путем и профессиональным развитием многих талантливых людей из самых разных областей деятельности. Поэтому мы убеждены, что собранный нами материал, содержащий множество примеров из педагогической практики и нашего личного опыта работы в школе, будет интересен не только специалистам системы образования, но и из других областей деятельности, да и всем тем, кто желает совершенствовать свои профессиональные навыки. Более того, мы сами уже давно применяем знания, приобретенные в узкой профессиональной сфере, в личной жизни, поэтому полагаем, что книга принесет пользу многим читателям. Ведь любой родитель неоднократно сталкивается с одними и теми же проблемами, пытаюсь не только воспитать детей хорошими людьми, равнодушными и уверенно идущими по жизни, но и сделать из них настоящих профессионалов — математиков, музыкантов, футболистов. Кстати, немало проблем возникает и при попытках самосовершенствования, когда мы учимся кататься на лыжах, забивать гвозди, вязать, управлять людьми и даже, судя по нашему последнему опыту, писать книги. Первый шаг, который следует сделать, — научиться искусству обучаться.

Во всех этих ситуациях понадобится помощник, довольно скромный и незаметный, но умеющий превращать солому в золото*. Мы говорим о *тренировке*, роль которой многие недооценивают. Сама тренировка считается делом приземленным и рутинным; к идее тренировки часто относятся с пренебрежением и даже недоверием: слишком уж это банально, чтобы быть интересным. Однако такое понятие, как постоянная практика, заслуживает более вдумчивого отношения — глубокого изучения и правильного исполнения.

Каждый из нас троих много лет изучал проблему профессионального роста учителей. Дуг работал преподавателем,

Аллюзия на сказку братьев Гримм «Румпельштильцхен», где карлик помогает героине

прясть из соломы золотые нити. Прим. ред.

был директором школы; досконально изучил опыт лучших педагогов и обобщил его в чрезвычайно успешной и полезной книге «Учить как чемпион» (Teach Like a Champion)*. Эрика была учителем, председателем аттестационной комиссии, заведующей по воспитательной работе; как молодой школьный руководитель она, стремясь найти общий язык с начинающими учителями, освоила методику Дуга. У Кейти за плечами пятнадцать лет педагогического стажа: она успела поработать учителем, директором школы и консультантом чартерных школ**; с системой Дуга она познакомилась еще до выхода книги «Учить, как чемпион», и его методология стала для нее открытием, так как появилась реальная возможность передавать новейшие методы и приемы обучения. Осенью 2008 года Эрика и Кейти пришли в возглавляемую Дутом организацию, цель которой — не только обучать тысячи ведущих школьных преподавателей и директоров, но и изменить с помощью новых подходов жизнь учителей и учеников в государственных, частных и чартерных школах по всей стране. Самое поразительное — сколько инструкторов, родителей, воспитателей, врачей, преподавателей высшей школы нашли приемам Дуга иное применение. Поэтому когда мы до конца осознали ценность постоянной практики, то обратились к тем областям деятельности, в которых, в отличие от преподавания, метод тренировки используется как основной.

Doug Lemov. Teach Like a Champion: 49 Techniques that Put Students on the Path to College (K-12). San Francisco: Jossey-Bass, 2012.

Чартерные школы существуют в американской системе образования с 1992 г.; представляют собой бесплатные муниципальные школы, работающие на основе контракта с местными органами власти (отсюда название: от англ. charter — хартия; контракт; преимущественное право); финансируются как государством, так и за счет привлечения частных средств. Чартерные школы имеют ряд преимуществ: дети принимаются независимо от социального и финансового положения их родителей; действует абсолютная свобода в выборе методик и направления обучения и независимый подбор педагогов; осуществляется помощь в устройстве выпускников в высшие учебные заведения. Чартерные школы создают прогрессивную среду обучения и предоставляют большие возможности для профессионального роста учителей. Прим. перев.

По рекомендации нашего коллеги Пола Бамбрика-Сантойо мы прочитали «Код таланта» Дэниела Койла* — книгу об уникальной системе выявления и выращивания талантов — и извлекли из нее весьма полезные уроки. Среди них не последним стало понимание ведущей роли тренировок в развитии способностей. Чтобы понять, как применять методики лучших преподавателей и обучать им людей, мы внимательно изучили работы Малкольма Гладуэлла, Атула Гаванде, Кэрл Дуэк и Дэниела Уиллингема. Их аргументы полностью нас убедили, более того, мы стали просто одержимы разными идеями тренировок, но нам не хватало конкретных инструкций. Поэтому, проанализировав собственные практические наработки и следуя своей интуиции, мы отобрали самые эффективные из них. Все наши разговоры вращались вокруг одной темы, вызывавшей множество вопросов. В чем секрет успешной тренировки? В чем отличие постоянной практики от обычной деятельности или повторения заученного? Какие принципы должны лежать в основе упражнений, предназначенных для повышения мастерства? Таким образом были сформулированы *сорок два правила*, призванные научить читателя использовать самые эффективные методы обучения, а в итоге свет увидела книга, которую вы держите в руках.

В первой главе мы просим вас переосмыслить стереотипные представления о процессе обучения. Именно с этого мы начинаем представлять свод правил, поскольку невозможно построить новую систему, не отказавшись от тенденциозного мнения. В следующих главах — второй, третьей и четвертой — мы даем практические инструкции по организации обучения,

использованию примеров и установлению обратной связи. В пятой и шестой главах рассказываем, каким образом формировать команды из людей, готовых постоянно

Койл Дэниел. Код таланта. Как помочь своему ребенку стать настоящим гением. — М.: АСТ, 2010.

практиковаться и оптимально использовать силу тренировок. В основе успеха — личного, корпоративного, общественного и даже государственного — лежит прежде всего борьба за талант. Точнее говоря, борьба за привлечение способных людей и за их развитие. Этот принцип действовал всегда, но никогда борьба за талант не была столь острой, как сегодня — сегодня, когда конкуренция переросла границы отдельных рынков и превратилась в международную, когда любая организация остро нуждается в одаренных сотрудниках, когда узкая специализация устанавливает более высокие стандарты личной эффективности. Правила, изложенные в нашей книге, помогут вам развить собственные способности, столь необходимые в современном мире конкурирующих идей и ценностей, и одновременно научат искусству обучаться.

Введение

У всех есть желание победить, но мало у кого хватает воли на подготовку к победе.

Бобби Найт

Удивительное дело: чем больше я тренируюсь, тем больше мне везет.

Арнольд Палмер

Определяющая роль практической подготовки

Джон Вуден — личность легендарная. На протяжении двадцати семи лет он был бессменным тренером баскетбольной команды Калифорнийского университета. Спортивный канал ESPN назвал его лучшим тренером XX века, а журнал *Sporting News* — величайшим тренером всех времен и народов. Вуден вывел свою команду на уровень национальных первенств, и за двенадцать лет она десять раз становилась чемпионом. Он выиграл восемьдесят восемь игр подряд и достиг наибольшей результативности (доля побед — 0,813) за всю историю баскетбола в рамках Национальной ассоциации студенческого спорта. Постоянные победы команды и ее высочайшая репутация отчасти были обусловлены особым отношением тренера к игрокам, уделявшего развитию характера спортсменов не меньше внимания, чем их профессиональному мастерству. Выйдя на пенсию, Джон Вуден начал писать книги о своем видении жизни в баскетболе, и неудивительно, что влияние его идей распространилось далеко за пределы баскетбольной площадки. Книги, написанные Вуденом, и книги о нем помогают людям постигать не только секреты игры в баскетбол, но и открывают им нечто большее в образовании, бизнесе и самой жизни.

Даже те, кто совершенно не интересуется спортом, ищут в методах Вудена магическую силу, превращающую усилия в триумф. У Вудена много последователей, но мало кому удалось повторить его успех. Почему? Мы — авторы этой книги, постоянно помогающие многообещающим учителям становиться лучшими педагогами, — нашли верный ответ. Как правило, люди упускают один важнейший компонент системы Вудена, в котором, возможно, и кроется секрет успеха. Это старая добрая тренировка, хорошо организованная, спланированная и правильно проводимая.

Если спросить Вудена, что привело его команды к успеху, он, наверное, рассказал бы о

никому не известных эпизодах в пустом спортзале. Например, когда игроки отрабатывают бросок без баскетбольной корзины. Может быть, он вспомнил бы, как вечерами расписывал программу занятий на следующий день с указанием, где точно должна находиться корзина, чтобы ни один игрок не терял времени на поиски мяча. Для Вудена тренировки были всем, он вкладывал в них столько энергии, души и ума, что его страсть стала легендой. Обычно, к всеобщему недоумению, он начинал каждую тренировку с таких мелочей, на которые другие тренеры не только не обращали внимания, но даже не вспоминали о них. В частности, как следует надевать носки и зашнуровывать кроссовки*. Он рассчитывал все до минуты, продумывая, как разумнее использовать любую секунду игры, и точно планируя место игроков на площадке. Он протоколировал каждую тренировку, записывая

Мы ничего не придумываем. Вуден на самом деле считал, что волдыри, появившиеся у игроков из-за неправильно надетых носков и небрежно зашнурованной обуви, становились причиной многих спортивных поражений. Подобного конфуза не могли избежать даже спортсмены такого уровня, как Алсиндор и Уолтон. По мнению Вудена, все начинается с носков. — Здесь и далее, если не указано иное, даны примечания авторов.

Введение 23

детали в карточки — их он сохранял для будущих матчей, проверяя, что получилось, что не удалось и как в следующий раз сыграть лучше. В отличие от других тренеров, Вуден все внимание посвящал не тренировкам, *воспроизводящим* ситуации настоящих соревнований, а *отдельным* элементам игры, чтобы отработать конкретные принципы и навыки. Он проповедовал последовательный прогресс и всегда начинал инструктаж с того, что заставлял спортсменов тренироваться без мяча, постепенно усложняя задачу. Он повторял упражнения до тех пор, пока игроки не достигали совершенства, доведенного до автоматизма, — иногда в ущерб отработке более сложных навыков. В ситуациях, когда остальные тренеры считали, что их команды достигли мастерства, команда Вудена только приступала к настоящей работе. От своих игроков он неизменно требовал тщательного выполнения всех упражнений, пусть даже какие-то из них уже были отработаны ранее.

Мы помним Джона Вудена во время чемпионатов. Но по-настоящему великим его сделали тренировки. Каждый этап: объяснение, обучение, повторное выполнение, — все было организовано и продумано хоть немного, но лучше, чем у других. Сама культура тренировок, то есть атмосфера, в которой они проходили, и настрой игроков отличались чуть большей сдержанностью, чуть большей самоотдачей и чуть большим упорством. Все эти «чуть» давали мощный совокупный эффект, приводивший каждое новое поколение игроков к стабильному и систематическому успеху.

Мы уже упоминали книгу спортивного обозревателя Дэниела Койла «Код таланта». На наш взгляд, это одна из попыток осмыслить установившуюся благодаря Вудену традицию целенаправленной подготовки. Койл рассказывает об удивительных «очагах талантов», возникающих в разных точках мира, и объясняет их появление добротной подготовкой, дающей тот самый совокупный эффект. То, что мы часто называем выдающимся талантом, может оказаться блестящим навыком, сформированным в процессе незаметной, но постоянной практики. Иначе чем объяснить, что детская теннисная школа, существующая в городе с не самым благоприятным климатом и имеющая в своем распоряжении всего один старый крытый корт, — школа, которую Койл откровенно называет нищей, — воспитала с момента основания больше чемпионки, чем все американские теннисные клубы, вместе взятые?

Весь секрет в «хозяйке» школы, пожилой седовласой женщине в тренировочном костюме — педагоге Ларисе Преображенской. Ее подопечные понимают, что тренировка дает стабильный

результат, поскольку переводит движения в мышечную память, следовательно, нужно не торопиться и выполнять упражнения медленно и правильно. Как и Джон Вуден, Преображенская обращает внимание на отработку меньшего количества профессиональных приемов, но тренирует навыки более качественно и скрупулезно. Она требует от учеников подражать выдающимся теннисистам, причем делает это безо всякой оглядки на авторитеты; ведь многие тренеры отказываются от подобной методики обучения, считая ее слишком унижительной и потому неприемлемой. «Благодаря своему упорству, — пишет Койл, — Преображенская фактически единолично изменила взгляды россиян на отечественный теннис». Первые яркие выступления ее учеников вызвали в стране всплеск интереса к этой игре, и на «фабрику чемпионов» хлынула толпа желающих. Последовавший за этим успех был столь огромен, что казался статистически невозможным. Сегодня Россия по праву считает себя великой теннисной державой, ибо породила игроков, абсолютно уверенных в своих силах.

Койл приводит множество примеров того, как продуманная система, состоящая из, казалось бы, самых простых приемов, создает необъяснимую концентрацию талантливых людей, способных изменить общество и устоявшиеся мнения о возможностях человека. Страсть бразильцев к футболу обеспечила им международное признание, но нам трудно представить, какое влияние оказывает на развитие бразильских игроков их страстная любовь к *мини-футболу*. (Эта игра похожа на футбол, но ведется менее упругим мячом на меньшей площадке и с меньшим количеством игроков и, как правило, в закрытом зале). За один час игры в мини-футбол спортсмен контактирует с мячом в шесть раз чаще, чем в обычном футболе. Благодаря ограниченному размеру спортивной площадки мастерство игроков доводится до автоматизма. «Комментаторы любят говорить о творческом подходе бразильских футболистов, но это не совсем так. Свои творческие способности они тренировали всю жизнь», — пишет Койл. Бразильский футбол сформирован за счет тренировок, состоящих из самых простых элементов, — собственно, они и вывели его на недостижимый для других стран уровень.

Американцы одержимы страстью к соревнованиям. Мы обожаем громко расстраиваться при поражениях, кричать последнее «ура!» уходящему ветерану, нервно вести отсчет времени на исходе игры. Смотря матчи, мы до иступления болеем за любимые команды и их игроков, особенно когда играют наши дети. Но если мы действительно хотим узнать, что такое настоящий спорт во всем его величии, действительно хотим оценить и понять, *как* это делается, — то вместо выступлений нам надо наблюдать за тренировками. Следовало бы уделять гораздо больше внимания игровой практике: технике упражнений, атмосфере самоограничения, культуре упорства и количеству тренировок. А самое главное, надо бы выяснить, проводились ли вообще какие-либо занятия.

А теперь предположим, что мы смогли бы создавать подобные «очаги таланта» вроде российской теннисной школы, описанной Койлом. Это вызвало бы взрыв рекордов и в корне изменило бы представление общества о человеческих возможностях и достижениях. Представим, что та же методика применима не только к теннису или футболу, но и к другим гораздо более важным направлениям — повышению качества управления в больницах и школах, созданию тысяч компаний, предлагающих своим клиентам полезные продукты.

Право, мы не собирались писать книгу о спорте, хотя, надеемся, затронутые темы принесут пользу многим профессиональным спортсменам. Цель, которую мы преследовали при ее создании, — реализовать мечту о «лучшем». Причем и в тех областях деятельности, где специалисты знают цену тренировкам, но надеются проводить их более эффективно, и в тех, где еще не оценили потенциал постоянной практики. Поверьте, нам не понаслышке известно, насколько мощный переворот в важнейших сферах жизни способна произвести специально разработанная, хорошо продуманная и организованная система тренировок.

Наш путь осознания определяющей роли практической подготовки начался, когда мы пришли в государственные средние школы и стали изучать практику лучших преподавателей, о чем в общих чертах говорится в книге Дуга Лемова «Учить как чемпион». Надо сказать, что в бесплатных школах, вопреки неблагоприятным обстоятельствам и совершенно нищенским условиям, встречаются удивительные исключения — великолепные, потрясающе результативные учителя. Причем, как показало наше специальное исследование, их методика во многом напоминает систему Джона Вудена: основное внимание они уделяют, казалось бы, незначительным и обыденным аспектам преподавания.

Лучшие педагоги буквально одержимы идеей максимально рационально использовать время урока. Они ведут непрерывную битву за секунды и минуты, внимательно следя, насколько быстро и качественно ученики усваивают материал. Используя прием персеверации³, они по многу раз повторяют объяснения. Нас поразила парадоксальность увиденного: преподаватели, чьи ученики лучше всех усваивают очень сложный и абстрактный материал — например, свободно решают уравнение с двумя неизвестными или легко разбираются в символике «Повелителя мух»*, — сосредоточены на вещах, на которые другие учителя просто не обращают внимания. Безусловно, секрет их мастерства этим не ограничивается. Лучшие преподаватели не только постоянно думают об эффективности занятий, умело задавая вопросы и искусно формулируя задания. Все они, словно сговорившись, осознают значение каждодневного повторения одного и того же. Вспомним Джона Вудена, начинавшего тренировки с обучения игроков правильному надеванию носков. Лучшие преподаватели, как мы поняли, тоже в первую очередь «думают о носках». Мы изучали их работу и теперь хотим рассказать о важнейших компонентах их профессионального мастерства другим учителям средних школ. Мы решили показать им тот путь, который привел к вершине лучших педагогов. В процессе исследования мы многое узнали о внутренних механизмах практической подготовки: что конкретно приводит к успеху или, напротив, мешает эффективно работать. И первое, что нам бросилось в глаза, — это пропасть, лежащая между тем, как следует делать и что получается в реальной ситуации.

На первых семинарах учителям показывали короткий видеоролик, в котором их звездный коллега демонстрировал определенный прием. Мы анализировали и обсуждали увиденное, а затем, после того как аудитория уясняла все нюансы, переходили к следующему видеоролику. Отзывы были великолепными. Учителя единодушно обещали пользоваться в своей педагогической практике этими полезными и ценными методиками. Но вскоре мы заметили тревожную тенденцию. Три месяца спустя при опросе тех же участников выяснилось, что их оптимизм несколько поубавился. Они понимали, как нужно вести уроки, но не могли добиться стабильного результата. Когда они пытались исправить что-то одно, страдало другое. Им было тяжело сосредоточиться на конкретном приеме, поскольку на уроке постоянно что-то происходило. Одного понимания того, как следует делать, оказалось недостаточно.

Участники наших семинаров, возвращаясь в свои классы, пытались, образно говоря, выйти на главный корт во время Уимблдонского турнира и в середине матча выучить новый стиль удара слева. Конечно, у них ничего не выходило. Теннисисты знают, что для шлифовки удара слева нужно сотни, а иногда и тысячи раз бить по мячу на тренировках — иначе на соревновании они не добьются нужного результата. Придется сотни раз повторять одно и то же движение рук на нужной высоте в нужном темпе, при этом постоянно усложняя задачу. В противном случае, когда потребуется применить определенный прием, например удар слева двумя руками, мозг теннисиста не сможет его вспомнить, и игроку придется метаться вдоль сетки в напрасных попытках просчитать реакцию противника, пока с большим запозданием его не посетит мысль о спасительном ударе слева.

Нам было ясно: необходимо принимать конкретные меры. Во-первых, тренировать учителей непосредственно на семинарах, используя подходы, применяемые при обучении спортсменов,

даже если для этого потребуется сократить количество изучаемых практических приемов, — иначе говоря, следуя примеру Вудена, делать меньше, но лучше. Во-вторых, следует обучать не столько преподавателей, сколько их руководителей: директоров школ и кураторов, обладающих полномочиями назначать регулярные практикумы (их планированию и организации пришлось посвятить солидную часть семинаров). Вместо описания методик мы прибегли к рассказам о том, как в них практиковаться. Мы поняли, что один-единственный семинар не даст никакого результата, пока слушатели не начнут упражняться в ключевых навыках или не научатся тренироваться самостоятельно на протяжении учебного года.

А теперь прервемся на секунду и подумаем над тем, откуда взялась сама идея проведения практических занятий для учителей. Хотя педагогам, как и другим специалистам вроде врачей или адвокатов, нужно постоянно заниматься профессиональным развитием, у них нет того, что представители других исполнительских профессий называют возможностью активного обучения. Под исполнительскими профессиями принято понимать профессиональную деятельность, проходящую в режиме реального времени, например занятия спортом, музыкой, хирургией или преподаванием. Если продуктивность учителя во время урока меньше, чем ему хотелось бы, то повернуть время вспять не удастся. Он не может, прервав занятия, обратиться к кому-нибудь за советом, как это делает юрист, работающий над контрактом. Он не может, проведя урок с полной самоотдачей и вложив в него всю душу, потом что-то подправить или изменить в нем, как это делаем мы, работая над книгой. Преподаватель не имеет замечательной возможности возвращаться к сказанному и перепроверять свои слова, то есть нести полную ответственность за конечный продукт, который отражает всю его подготовительную работу за определенное время. Преподаватели «функционируют вживую», проводя по пять занятий в день. Но почему-то, в отличие от других представителей таких же исполнительских профессий, они не называют процесс своего профессионального развития тренировкой, репетицией или практической подготовкой. Если на каком-нибудь преподавательском семинаре спросить, как часто учителя используют в своей живой практике то, чем занимаются во время «методических игр», — моделируют начало уроков или репетируют вопросы, которые собираются задавать ученикам, — то большинство сочтет это просто забавным. Учителя обычно слушают, анализируют, обсуждают, подвергают сомнению, спорят, но они не занимаются практической подготовкой.

Каковы итоги всех этих слушаний, раздумий и споров? Наша образовательная система вкладывает огромные средства в повышение квалификации учителей. В недавнем аналитическом отчете Консорциума по исследованию политики в области образования указано, что на профессиональное развитие преподавателей уходит 3-6 процентов школьных расходов⁴. Если бюджет всех средних школ составляет 500 миллиардов долларов в год, то на развитие преподавательского состава тратится 20-30 миллиардов долларов ежегодно. Но эти инвестиции, как отмечается в отчете, приносят сомнительные плоды: «Обычно учителя несколько часов слушают лекции и в лучшем случае получают пару практических рекомендаций или стопку распечаток. Очень редко после семинара бывает какое-либо продолжение, и на следующих занятиях затрагиваются совершенно иные темы. В целом исследователи пришли к выводу, что региональные программы профессионального развития практически не влияют на уровень преподавания, поскольку им недостает концентрации, глубины, логического продолжения и последовательности». Другими словами, повышение квалификации учителей не способствует росту их мастерства.

Выводы, сделанные в отчете, заставили нас серьезно задуматься. Некоммерческая организация Uncommon Schools, в которой мы работаем, курирует муниципальные средние школы. Благодаря ее деятельности в настоящее время успешно преодолеваются препятствия, мешающие получать достойное образование детям из неимущих слоев населения и семей национальных меньшинств. Успеваемость этих ребят становится намного лучше, а их подготовка к поступлению в высшие учебные заведения ведется на гораздо более высоком

уровне, чем раньше. Таким образом, мы помогаем школьной системе устанавливать современные стандарты образования, что особенно важно для детей, у которых нет иной возможности получить качественное образование. Но при этом нельзя забывать — и мы всегда это учитываем — мнение сэра Майкла Барбера, высказанное им в докладе для консалтинговой компании McKinsey: «Качество системы образования не может быть выше качества работающих в ней учителей»*. Как правило, все усилия по повышению качества школьного образования, предпринимаемые на государственном уровне, разворачиваются весьма драматично: следуют обличения, упреки, конфликты — и обычно не приносят масштабных улучшений. Если мы не можем сделать наши школы лучше, значит, это чья-то вина: учителей, родителей, политиков, интриганов и даже самих учеников. Сегодня американские государственные школы тратят на ученика в два раза больше, чем в 1970 году, но по сравнению с показателями предыдущих лет их успехи весьма скромны. На это указывают и результаты тестов на проверку академических способностей. Мы, американцы, столкнулись с тем, что по уровню знаний стоим гораздо ниже других стран с более качественными системами образования, и в отчаянии рвем на себе волосы, но сделать ничего не можем. Как свидетельствует опыт авторов настоящей книги, большинство педагогов готовы учиться и развиваться в рамках профессии, но мы не в состоянии помочь им в этом. Цена упущенной возможности огромна.

Наверное, в общем плане наша задача как преподавателей не очень отличается от целей любого человека. Вы пытаетесь

реализовать свои замыслы, которые имеют для вас огромный смысл и могут изменить вашу жизнь и жизнь ваших близких, и даже общества. Вы стремитесь вывести в лидеры свою детскую футбольную команду, повысить качество обслуживания в городской больнице или усовершенствовать систему обучения персонала в компании. Если вы хотите сделать нечто большее, чем просто вести жизнь обывателя, вам придется вступить в борьбу за таланты — за умных и трудоспособных людей, которые способны создать нечто масштабное и прекрасное.

В образовании, как и в других сферах деятельности, длительная битва за таланты подразумевает скорее их выращивание, чем привлечение. Масштабная борьба за изменение качества образовательного процесса не сводится к привлечению нескольких высококлассных учителей, способных обучить тридцать детей в отдельно взятой школе. На самом деле существует колоссальная потребность помочь как можно большему количеству учителей работать на уровне их звездных коллег и, следовательно, обучать на порядок больше детей. Наша победа зависит не от того, какой кусок мы откусим от пирога, а от того, сможем ли сами испечь этот пирог. Уровень мастерства, на который мы быстро и уверенно поднимем профессионализм педагога, будет служить мерилем нашего успеха и нашего вклада в преодоление социальной пропасти, лежащей между качеством образования в разных слоях общества.

Со временем мы научились лучше планировать и даже по мере необходимости менять форматы практической подготовки, что значительно повысило качество упражнений. Нам повезло в том, что на практикумы стали приходить сильнейшие методисты и учителя из лучших школ. Именно благодаря присутствию таких рабочих групп наши семинары превратились в настоящие оранжереи по выращиванию талантов, что заставляло и нас самих постоянно совершенствовать собственные приемы и методы. Ведь нам приходилось стоять перед сонмом лучших педагогов и учить их преподавать. Это равносильно тому, что вас пригласили на встречу с баскетболистами «Лос-Анджелес Лейкерс» и попросили показать им пару приемов, чтобы поднять уровень их игры еще на несколько ступенек выше. Подобная ответственность обязывала нас продумывать каждый шаг и каждую минуту занятий, делать их максимально насыщенными и интересными.

Наши семинары и школы заполнили люди, мечтавшие стать учителями и готовые трудиться

ради этого. Не всегда все получалось. Один из приемов, отличающий первоклассных учителей от просто хороших, — использование невербальных сигналов для коррекции поведения учеников на уроке. Дело в том, что словесные замечания обычно прерывают нить повествования: учитель сделал выговор одному ученику, а в это время отвлеклись двое других — получается замкнутый круг. Истинные мастера решают проблему с помощью невербального приема. Коллин Дриггс, легендарная учительница из рочестерской школы, приучила своих учеников к невербальным сигналам, корректирующим четыре самых частых нарушения дисциплины. Если она указывала на свои глаза, то ученики должны были следить за отвечающим, то есть смотреть на говорящего и участвовать в обсуждении. Если она сжимала перед собой руки, то ученикам следовало выпрямить спины. Если она быстро опускала руки, желающие отвечать тоже должны были их опустить, пока отвечает их одноклассник, поскольку в противном случае они думали о своем ответе и не слушали товарища.

Учителям очень понравилась видеозапись урока Коллин и ее невербальные замечания. Идея была блестящей и одновременно понятной, и им не терпелось ее опробовать. В своем центре мы создали своего рода обучающую лабораторию для отработки изученных приемов на практике. Часть слушателей играла роль учеников — нарушителей дисциплины. Отважная учительница, назовем ее Джен, вызвалась провести урок в такой обстановке. Кое-что у нее получилось, но стало ясно, что тренироваться намного сложнее, чем кажется. Постоянно помнить о невербальных замечаниях оказалось слишком тяжело, и Джен вынуждена была вернуться к знакомым методам. Кроме того, мы не дали ей времени обдумать заранее, как корректировать нарушения дисциплины. Мысли о том, что и когда делать, отвлекали ее и вынудили совершить еще ряд ошибок. Нарушения дисциплины со стороны «трудных учеников» были слишком частыми и быстрыми, поэтому Джен так и не удалось добраться до сути урока. Мы так вжились в роль непослушных детей, что, когда нам делали замечание, тут же придумывали другие пакости, на которые Джен снова приходилось реагировать. Ей было довольно сложно распределять внимание. Пока она продумывала, как исправить положение, и повторяла усвоенную роль, мы уже моделировали следующее нарушение. Учительнице так и не удалось закрепить удачные находки, поскольку она постоянно теряла контроль над ситуацией.

При анализе ошибок Кейти обратила на это особое внимание: «Джен не сумела отработать свои действия. Она старалась, но закрепить успех не удалось, наоборот, неудачи затягивали ее все глубже». Таким образом, мы быстро усвоили первое правило тренировки, которое, несмотря на его значение, нарушают чаще всего. Мы обсудим его в первой главе, а звучит оно так: на тренировке нужно отрабатывать успех, даже если ради этого придется упростить задачу. Мы так и поступили, решив сделать поведение «трудных учеников» предсказуемым. Вести себя плохо разрешалось только двоим участникам, и мы предупредили Джен, на кого обращать внимание. Поэтому она смогла сконцентрироваться и эффективно корректировать нарушения дисциплины. Затем мы сделали следующий вывод: Джен должна запланировать не любую, а только *правильную* реакцию. Ведь настоящая Коллин действовала именно так: она заранее определила три самых распространенных нарушения и придумала жесты именно для их коррекции. Итак, мы добавили подготовку, в процессе которой учитель получал список типичных нарушений дисциплины (ученик смотрит в окно, положил голову на парту). Для начала Джен нужно было придумать, какими жестами она будет корректировать подобные поступки учеников. Затем ей пришлось поупражняться в их выполнении. Наконец она предстала перед классом, но уже в полной боевой готовности. Джен практиковалась в том, чему научилась, и, только когда она полностью овладела навыками, мы усложнили практикум, сделав его более «жизненным» и многосторонним. Под конец мы добавили и другие элементы — тренера, дающего советы, которые учитель сразу же использует, а также варьирующиеся переменные, если учитель считал задание слишком сложным или, напротив, слишком простым.

Как только мы внедрили подобные упражнения на семинарах, то сразу заметили разницу: как по реакции слушателей, так и по их урокам. Учителя успешно внедряли приемы (что было видно по видеозаписям их уроков) и даже начали видоизменять их, делая более эффективными. Мы в свою очередь это быстро отмечали и включали в тренинги новые варианты.

И в тот день, и в последующие месяцы, и даже в течение нескольких лет мы оттачивали свои практикумы, пока не превратили их в инструменты, способные массово повышать квалификацию учителей. К нашему удивлению, преподаватели чувствовали себя вполне счастливыми. Вначале одни относились к нашим начинаниям с некоторой долей иронии, другие были настроены весьма скептически. В конце концов, перед большой аудиторией люди чувствуют себя неловко и первое время робеют. Но после нескольких занятий учителя замечали собственный прогресс, как на практикумах, так и на реальных уроках, что производило сильнейший психологический эффект. Ведь теперь они могли полностью контролировать ход урока и чувствовать себя хозяевами положения. Успех научил их главному: постепенно все проблемы решаются. И преподаватели захотели большего. Они с энтузиазмом стали привлекать коллег на внутришкольные тренинги. Совместные практикумы превратили преподавание в командный вид спорта.

В итоге благодаря успеху и поддержке коллег первичное нежелание и смущение были преодолены. Большинству понравилось тренироваться, и они начали изобретать собственные виды упражнений. Двое наших очень эрудированных учителей, Мэгги Джонсон и Никки Фрейм, решили ежедневно тренироваться по десять минут для отработки часто встречающейся ситуации: что говорить, когда ученик отвечает вопросом на вопрос. Они придумали простое решение. Мэгги читала Никки вопросы по своему уроку, Никки отвечала чем-то неожиданным, и Мэгги приходилось на это реагировать. Затем они менялись ролями. Поначалу все шло нелегко, но совместными усилиями, со смехом и шутками, они придумывали замечательные ответы и начинали все сначала. Десять минут в день на протяжении трех, четырех, пяти недель. К какому-то моменту наметился явный прогресс. Преподаватели не только научились реагировать на неожиданные вопросы учеников, но и сохраняли уверенность и самообладание до и после урока. Они уже не чувствовали никакого напряжения и могли сконцентрироваться на нюансах ответов и собственных объяснениях. Тренировка одного навыка — реакции на неожиданные вопросы — стала шагом на пути к развитию более сложных умений.

Учились мы долго, чаще на собственных ошибках, редко на успехах, но почти всегда опирались на мудрость и внимание опытных учителей, с которыми свела нас судьба. Наконец мы отобрали самое полезное из всего, чем овладели, и разработали свод правил, которыми и делимся теперь с вами.

В книге «Код таланта» Дэниел Койл показывает, как тренировка улучшает личную продуктивность, которая, в свою очередь, влияет на общественные институты. Другая недавно вышедшая работа объясняет, как эту силу можно использовать для решения на первый взгляд безнадежных общественных проблем. В своей книге «Переключатель» братья Хиз — Дэн (старший научный сотрудник Центра поддержки предпринимателей Университета Дьюка) и Чип (преподаватель психологии в Стэнфордском университете) — убедительно доказывают, что масштабные и сложные проблемы не всегда требуют масштабных и сложных решений. На самом деле выявление простых и повторяющихся действий, которым легко обучить (например, приучить мам покупать вместо цельного обезжиренное молоко), может переломить устойчивую тенденцию (детское ожирение). Вот и решение. Все эти простые поступки — дело привычки. Вы покупаете такое молоко, потому что всегда его покупали. Немного практики — и вы покупаете другое молоко, а это влечет за собой масштабные и долгосрочные перемены.

Одна из самых замечательных историй книги повествует о программе по борьбе с хроническим недоеданием беднейших жителей Вьетнама. Началась она с выявления «светлых пятен» — позитивных сторон в жизни бедняков, несмотря на все их проблемы. Ученые заметили: хотя дети малоимущих питаются плохо, в основном они вырастают здоровыми людьми. Во Вьетнам отправили волонтеров, чтобы выяснить, чем бедняки кормят своих детей. Оказалось, в их рацион входят мелкие креветки и дикорастущая зелень — пища, которую все остальные презирают или просто проходят мимо нее, не понимая ее ценности. Сначала другие семьи неохотно следовали примеру «прогрессивных» родителей. Они не знали, где нужно собирать зелень и как готовить. Всею виной были их привычки. Но когда социальные работники убедили семьи научиться готовить новые блюда, результаты были поразительными. Изменения одной привычки оказалось достаточным, чтобы восстановить пищевой баланс и поправить здоровье тысяч семей. Целенаправленные тренировки простейших действий могут решить масштабные проблемы и высвободить абсолютно неожиданную энергию для достижения более глобальных целей.

Естественным образом возникает важный вопрос: кому нужны тренировки? Наш ответ прост: всем. Упражняться необходимо всем. Ключевое слово здесь «всем». Мы часто начинаем семинары с демонстрации фотографии тренирующегося Лионеля Месси — одного из лучших футболистов мира.

Казалось бы, чему удивляться — профессиональный футболист постоянно тренируется. Но в других областях деятельности, за рамками сверхконкурентного мира профессионального спорта или, например, музыки, считается, что если у вас все получается, можно больше не упражняться. Ведь в ином случае тренировка означает недостаток компетенции, то есть приговор самому себе. Конечно, это не так. Лионель Месси, трудолюбие которого уже стало легендой, уверен, что тренировка — это двигатель успеха и главный фактор его стабильности. Но есть еще кое-что, помимо вполне очевидного факта, что лучшие упражняются чаще других. Важно, *что именно* тренирует Месси. Кто-то решит, что его тренировки представляют собой ежедневную игру в футбол, борьбу за мяч, когда он применяет свою потрясающую пронизательность во всем многообразии игры. Но на фотографии изображено занятие, на котором он целенаправленно отрабатывает определенный навык. Между тренировкой и тренировочной игрой большая разница. (Мы вернемся к этому в первой главе.) Тренировочная игра воспроизводит реальный матч, а тренировка намеренно его искажает, выделяя отдельные моменты. Многие считают, что чем выше стоит профессионал, тем больше ему нужно играть и меньше тренироваться. Но мы утверждаем: все наоборот.

И в качестве подтверждения обратимся к опыту хирурга и известного автора Атула Гаванде, описавшего в статье «Личный рекорд» (Personal Best)⁵ проект саморазвития. Гаванде решил выяснить, может ли он как хирург повысить свою квалификацию: «Я работал хирургом восемь лет. Последние годы у меня были стабильные результаты. Мне хотелось бы думать, что это хорошо — ведь я достиг пика профессионализма. Но на деле это означает, что я перестал развиваться». Для Гаванде стало логичным шагом нанять консультанта, чтобы тот наблюдал за ходом операций и давал рекомендации: «Профессиональные спортсмены, обращаясь к помощи тренеров, показывают все, на что способны. Но не врачи. Я платил человеку, едва окончившему колледж, чтобы он занимался со мной теннисом. Так почему нельзя платить специалисту, чтобы тот присутствовал в операционной и обучал меня технике хирургии?» Коллеги встретили решение Гаванде скептически, выражая общее мнение, будто тренировка — занятие для новичков или неудачников. Пациенты и медперсонал, заметив в операционной консультанта, подозревали что-то неладное. Иначе зачем он здесь?

Однако помощь «тренера», взятого для наблюдения и корректировки, на самом деле значительно повысила мастерство хирурга. Вот как Гаванде описывает те «мелочи», на которые указывал ему доктор Остин, его консультант:

Остин попросил меня больше внимания уделять работе локтей. Он заметил, что на протяжении всей операции мой правый локоть находился на уровне плеча, а иногда и выше. Трудно добиться точности движений, если локоть парит в воздухе. Локти хирурга должны свободно располагаться по бокам. «Поддавшись искушению поднять локоть, ты вынужден изменить позу, потому что в принципе стоишь неправильно - а это все равно что работать не тем инструментом», - повторял он мне.

Совет был прост, но чтобы извлечь из него максимальную пользу, Гаванде следовало помнить о нем во время сложных манипуляций и вносить изменения прямо в процессе, рискуя потерять концентрацию внимания. Первая попытка держать локти ниже вывела хирурга из равновесия. Если внедрять новый прием, эффективность работы немного снижается, пока вы его полностью не освоите. Разве не рискованно что-то менять во время настоящей операции?

А если Гаванде провел бы со своим консультантом предварительную тренировку с опущенными локтями? Хватило бы часа, чтобы зафиксировать более эффективно и с меньшим риском этот совет в мышечной памяти. Несмотря на полное послушание Гаванде и желание развиваться, он не учел потенциала тренировок и не смог извлечь из совета максимум пользы.

Давайте представим, сколько в мире профессий, в которых тренировка, способная стать двигателем личного прогресса и сформировать культуру постоянного развития, остается невостребованной. Предположим, вы работаете в компании, поддерживающей индивидуальное обучение сотрудников, и наблюдаете за встречей своего подчиненного, например юриста, и клиента. В ходе их беседы вы, подобно консультанту Гаванде, отмечаете как сильные стороны, так и потенциал для развития. В таком случае что вы сказали бы подчиненному после встречи? Например: «Задавайте больше вопросов — чем больше, тем лучше. Это поможет понять специфику дела». Вы предлагаете коллеге обсудить встречу и припомнить те моменты, где стоило бы применить ваш совет. Возможно, он не забудет задать дополнительные вопросы на следующей встрече, и это уже станет маленькой победой. Но может и забыть. А если это очень важная и срочная встреча, на которой нельзя допускать ошибок? Как, по-вашему, улучшится ли результат, если сначала разыграть эту ситуацию по ролям? Определите сильные и слабые стороны сотрудника и научите его задавать больше вопросов, повышая не только их количество, но и качество. Это позволит вытянуть из клиента всю полезную информацию, пока тот не почувствует, что его понимают. Наконец, если бы вы отработывали «встречи с клиентом» не с одним юристом, а с целым отделом, то сотрудники учились бы друг у друга и развивали бы свои навыки при тех же затратах времени и ресурсов. И добились бы гораздо большего, если бы наблюдали друг за другом и подмечали достоинства и недостатки каждого.

Предположим, вы организовали корпоративное обучение и со временем достигли в этом совершенства. Теперь у вас есть эффективный метод развития персонала для важнейших задач компании, отдела, школы — любой организации, в которой вы мечтаете повысить уровень профессионализма. У вас было бы преимущество, которое принесло бы положительные и даже выдающиеся результаты. Например, ваша футбольная команда стала чемпионом. В американском футболе, сверхкон-курентном виде спорта, талант настолько высоко ценится, что привлечение игроков регулируется целым сводом правил, касающихся отбора, зарплаты и запретов. Поэтому тренеры смотрят видеозапись тренировки с не меньшим вниманием, чем игру. Вот что *Washington Post* рассказывает о методике главного тренера «Вашингтон Редскинз» Майка Шенагана, легенды Национальной футбольной лиги:

Когда квотербек* Рекс Гроссман вышел на поле, три видеокамеры под управлением трех операторов поднялись на два метра над землей на трех мощных оранжевых подъемниках. ...Игра... появился белый лист бумаги с бордовыми стрелками - схема игры на сегодня. Андерс Бьютель, помощник управляющего по экипировке, а фактически играющий роль Гроссмана,

то есть центрального нападающего, держит в руках экземпляр сценария игры. Второй экземпляр у видеорежиссера команды, наблюдающего за полем сверху, — каждая тренировка записывается с разных ракурсов.

Компании, работающие на самых конкурентных рынках, пришли к пониманию, что тренировка — самое драгоценное для них время. Поэтому неудивительно, что они активно используют видеозапись. Поскольку снимать теперь намного проще и дешевле, обращаться к видеосъемке стали чаще, хотя сфера ее применения абсолютно изменилась. Первое поколение тренеров записывало матчи, чтобы разобраться в технике игры. Второе поколение снимает тренировки. По их мнению, они намного ценнее для развития игроков.

В американском футболе основной игрок нападения, разыгрывающий мяч. *Прим. ред.*

В книге представлены сорок два правила, которые сделают ваши занятия максимально эффективными. Эти правила дались нам нелегко — в их основе лежит не только наш педагогический опыт, но и научные исследования, личные переживания, опыт взросления и обучения наших детей, бесконечные споры о том, как повысить эффективность труда любого человека. Мы верим в значение мелочей, поэтому не удивляйтесь, если некоторые правила перегружены техническими деталями. Но, по нашему глубокому убеждению, внимание к ним приведет вас к таким же потрясающим результатам, к каким в свое время пришли мы, а может быть, и лучшим.

В первой главе мы рассмотрим стереотипы, связанные с системой практической подготовки, и попросим вас выбросить их из головы. По каким принципам следует разрабатывать эффективную систему практической подготовки, мы расскажем во второй главе. В третьей главе объясним, в чем значение демонстрации образцов. Уникальную роль обратной связи, особенно правильной ответной реакции, мы раскроем в четвертой главе. В пятой — практическая подготовка рассматривается с точки зрения ее социальной ценности; мы расскажем, как создать правильную организационную культуру тренировок — атмосферу открытости и взаимоподдержки. Наконец, вы прошли все положенные тренинги и практикумы, прослушали все семинары. Что дальше? Не сдавайте своих профессиональных позиций. Как это сделать, как сохранить весь полученный багаж навыков, приемов и методов и идти вперед, рассказывается в шестой главе. В заключении мы дадим полезные рекомендации по применению наших инструкций в повседневной работе. Надеемся, правила, которые вы узнали из этой книги, помогут вам достичь вершин профессионализма.

1. Новый взгляд на старые системы

В своей книге «Гении и аутсайдеры» Малкольм Гладуэлл* исследует правило 10 тысяч часов. Именно столько времени, по мнению автора, нужно потратить на обучение и тренировку, чтобы стать профессионалом мирового уровня в любой сфере деятельности. Гладуэлл подробно описывает, как правило 10 тысяч часов объясняет появление и «Битлз», и Билла Гейтса. Незаурядный талант равен незаурядному количеству учебных часов — десяти тысячам. Но нельзя забывать, что качество занятий так же важно, если не больше, как и их количество. «Юноша, часами неумело забрасывающий мяч в корзину, значительно отстает от мальчишки, который правильно тренируется по два часа в день с хорошим наставником», — говорит Майкл Голдштейн, лучший в Америке специалист по подготовке учителей. Джон Вуден, словно вторя ему, наставляет будущих тренеров: «Достижения не терпят ошибок на тренировке».

На баскетбольной площадке, в классе и любом другом месте человек может долго и упорно трудиться, но без каких-либо результатов. В процессе тренировок тренеры гоняют спортсменов до полусмерти — весьма стимулирующий прием, поскольку изнурительная работа обычно у всех на виду, — но и этого недостаточно. Тяжелый труд, словно отполированная до блеска поверхность, не позволяет увидеть главное, хотя и приковывает к себе взор. Поэтому, когда нужно оценить эффективность тренировки, люди придают

Гладуэлл Малколм. Гении и аутсайдеры. Почему одним все, а другим ничего? — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

слишком большое значение изматывающим упражнениям. «Суматошные движения и галдеж производят обманчивое впечатление», — пишет Вуден. Толкотня и суета, имитирующие напряженную деятельность, заслоняют наши промахи. И это лишь первый аргумент в пользу нашей правоты: пришла пора пересмотреть общеизвестные взгляды на методы и приемы практической подготовки.

Для начала давайте рассмотрим, как проходит тренировка юных спортсменов. Пожогим вечером группа девятилетних футболистов мечется на клочке дерна. Они должны провести мяч через ряд конусов, затем запустить его под скамейкой с одной стороны и поймать с другой. Прделав эти упражнения, мальчики переходят к квадрату, образованному конусами, через которые нужно быстро провести мяч десять раз, ведя его от ноги к ноге; затем они перебегают к другому ряду конусов и ведут мяч попеременно то одной, то другой ногой. Все заканчивается отработкой ударов по воротам. На первый взгляд, великолепная тренировка, содержащая множество разнообразных упражнений и позволяющая усвоить несметное количество навыков. Маленькие прилежные пчелки! Но при детальном изучении выясняется, что все усилия юных футболистов никогда не приведут их к вершинам мастерства. Всех их стараний недостаточно даже для того, чтобы стать тружениками.

Проанализируем упражнение, в котором игроки ведут мяч от ноги к ноге. Чтобы правильно его выполнить, нужно слегка согнуть колени, как им вначале показал тренер. Но многие мальчики выполняют упражнение с прямыми коленями. Кое у кого получается неплохо, но на самом деле и они выполняют упражнение неправильно, поскольку не умеют расслаблять мышцы ног. С каждой тренировкой они, напротив, все больше привыкают держать ноги выпрямленными в коленных суставах, а значит, все дальше отходят от нужной цели. А теперь представим, сколько упражнений включает в себя такая тренировка и сколько из них выполняются неправильно, поскольку детей не научили вовремя расслаблять или напрягать нужные группы мышц. Например, все они, как правило, когда бьют по мячу, расслабляют связки голеностопного сустава. Но зато бьют. И бьют далеко. Занятие? Да. Достижение? Едва ли.

Конечно, тренировка, которую мы описали, не так плоха, но могла бы быть гораздо эффективнее. «Просто хорошего» тренинга по развитию способностей явно недостаточно, чтобы поставить отдельного человека или всю компанию в ряды лучших. Даже большое количество «хороших» тренингов не поднимет компанию на более высокий уровень. Если вам надо превзойти других, то каждую минуту тренировки нужно использовать максимально продуктивно. Ваша задача — стать профессионалом высочайшего уровня. К счастью, разрыв между этим понятием и представлением о просто хорошем специалисте не слишком критичен, и вы в состоянии его преодолеть. Даже небольшие изменения помогут вам приблизиться к нужной цели.

Майкл Голдштейн, занимающийся подготовкой учителей, вполне разделяет наше мнение. Недавно он сказал в интервью, что меньший объем обучения высокого качества дает более весомые результаты, чем огромное число некачественных тренировок: «Молодой учитель, практикант или стажер обычно просто повторяют *неверные* действия». «Представьте, какие

выгоды могла бы извлечь педагогическая наука, — размышляет Голдштейн, — если то же количество практических занятий проводилось бы в обучающих лабораториях и стоило бы в пять раз дешевле обычных семинаров, или за те же деньги можно было бы увеличить число практикумов в пять раз. А теперь подумайте, сколько денег расходуется зря. И разве то же самое не происходит в медицине, юриспруденции и тысяче других профессий?»

В описанных ниже правилах мы по-новому взглянем на восемь общераспространенных суждений о тренировках (все они представлены в сводной таблице в конце главы). Отказавшись от стереотипов, вы значительно повысите качество подготовки своей команды и подготовите ее к выполнению любой работы, неважно, будут это спортивные игры, важные встречи, сложные рабочие ситуации, решение творческих задач или проведение медицинских манипуляций. Во всех областях деятельности более качественная практическая подготовка выведет вас в лидеры.

Мы не ставим перед собой цели перевернуть все ваши представления вверх тормашками. Нет, мы просим лишь пересмотреть закрепившуюся в сознании систему тренировок, разобрать ее на элементы и каждый из них довести до совершенства. Только после этого удастся определить самые эффективные приемы и создать передовую методику повышения квалификации. Если она будет работать, продолжайте. Возможно, недоверие заставит вас испытывать все новые методы, пока не определится самый результативный. Поэтому выбирайте один или несколько приемов и наблюдайте за результатами. Наши правила помогут вам пройти этой дорогой.

Правило 1 Запрограммируйте себя на успех

Мы любим повторять: «Тренировка ведет к совершенству». Однако правильнее было бы говорить, что тренировка дает стабильный результат. Во время практической подготовки можно тщательно отрабатывать или не отрабатывать какой-то навык, можно выполнять упражнение правильно, а можно — «с прямыми коленями». В любом случае ваши действия станут определенной программой, то есть закрепятся в сознании и мышечной памяти и превратятся в привычку — или хорошую, или плохую. Если игроки заучивают на тренировках неправильные движения, то они будут неправильно двигаться во время матча. Если на тренировках у вас нет определенной направленности, так же вы будете работать — без направленности. Следовательно, важнейшая цель любой практической подготовки — сделать так, чтобы участники запрограммировали себя на успех. Что бы вы ни заучивали и чему бы вы ни учили, тренировка должна проходить правильно. Казалось бы, это очевидно, но в реальной жизни обучение нередко программирует на неудачи. На то есть много причин, но две из них самые распространенные. Во-первых, не всегда получается отслеживать, всё ли ученики делают правильно. Во-вторых, существует риск обречь участников на неудачу, например, в напрасной попытке ускорить обучение. Мы обязательно рассмотрим эти ловушки подробнее, но сейчас сделаем небольшое отступление, посвященное идеализации фиаско.

Наверняка кто-то из ваших близких — какой-нибудь дядя Лу — рассказывал вам историю о тех временах, когда он начинал чему-то учиться: составлять иски, водить велосипед, танцевать тарантеллу или укладывать черепицу. И вот он почти восторженно вспоминает: «Клянусь Богом, я пытался проделать это сотню раз. Первые девяносто девять не получалось, но я заставлял себя начинать все сначала. Наконец у меня получилось». Возможно, дядя Лу действительно научился что-то делать, и даже делать замечательно. Возможно, его борьба действительно кажется ему бесценной. Но даже если тысячи вещей были усвоены благодаря методу дяди Лу, это еще не означает, будто у вас в руках самый лучший и эффективный метод в мире. Не исключено, что дядя Лу потратил на обучение в десять раз больше сил и времени,

чем нужно. Лучше бы его история сложилась иначе, и он рассказывал бы вам, как славно было продуктивно учиться, цenia каждую минуту. Если вы пытаетесь добиться систематического успеха в работе или хотите обучить своих подопечных делать что-то профессиональнее других — управлять инвестициями, преподавать в государственных школах, подавать хороший пас, — относитесь с иронией к подобным историям, идеализирующим неудачи. Может, фиаско и помогает вырабатывать характер и тренировать силу воли, но формировать нужный навык ему не под силу.

А теперь вернемся к тем двум обстоятельствам, из-за которых обучение программирует неудачу. В основе первого лежит правило, что эффективное преподавание предполагает постоянное внимание к прогрессу учеников. «Вы их не научите, пока они не научатся», — любил повторять Вуден. Лучшие учителя проверяют чуть ли не каждую секунду, сколько усвоили их ученики, — этот процесс называется проверкой понимания. По сути, отсутствие понимания растёт, как снежный ком, и со временем его все тяжелее исправить. Поэтому учителя должны себя постоянно спрашивать: «Ученики в самом деле усвоили материал? Я уверен в этом?» Систематическое наблюдение за учениками сделает свое дело: они научатся тому, чему вы пытаетесь их научить, но придется не только проверять, но и влиять на результат. Обучение должно быть построено так, чтобы ученик, у которого что-то не получилось, повторил попытку — на занятии или после него индивидуально («Давай, Чарльз, попробуем еще раз прямо здесь»). Проверка усвоения навыка должна содержать важный элемент — реакцию на неудачу, чтобы как можно быстрее и позитивнее ее исправить. Для этого придется коренным образом поменять мышление и воспринимать результаты учеников как объективную реальность. Если на тренировке трое из четверых выполнили упражнение неправильно, так и хочется выдать желаемое за действительное: «Отлично, наконец хоть у кого-то получилось». Хотя правильная реакция должна быть иной: «Ну и ну, получилось лишь у одного из четверых». Другими словами, имеющаяся информация представляет собой причину для беспокойства, а не для радости.

В начале главы мы рассказывали, что на тренировке юные футболисты, запомнив неправильную манеру игры, продолжают «совершенствовать» ее. Виной всему сама организация тренировки, которая не позволяет тренерам и игрокам отслеживать успех и проверять усвоение навыков. Пять различных упражнений подряд — слишком много, чтобы систематически и объективно следить за всем, как того требует процесс проверки. Каждый раз приходится обращать внимание на что-то новое: напряженные мышцы, согнутые колени, бег на носочках. В итоге тренеры практически ничего не знают об усвоении задачи каждым учеником. Многообразие упражнений повышает вероятность того, что ошибка останется незамеченной, а следовательно, закрепится в памяти.

Другой источник запрограммированной неудачи — стремление тренеров удвоить сложность в надежде, что это резко ускорит обучение. Если, потренировавшись во дворике возле дома, ваша дочь отбила сто мячей и, на ваш взгляд, готова стать прекрасной отбивающей в своей бейсбольной команде, можно ошибочно предположить, что, отбив сто мячей, летящих со скоростью 100 километров в час, она добьется результата гораздо быстрее. Столкнувшись с задачей, намного превышающей ее возможности, девочка наверняка попытается внести небольшие изменения в привычные действия, возможно, даже отшлифует технику. Тем не менее, если подачи слишком быстрые, она пропустит мячи и в безрассудном стремлении выполнить задачу разрушит уже имеющиеся навыки. В итоге девочка станет действовать наугад, вместо того чтобы постепенно адаптировать свои возможности под новые требования. В бесплодных попытках догнать несущийся мяч она рискует выработать новую плохую привычку.

Ученый-когнитивист Дэниел Уиллингем в книге «Почему ученики не любят школу?» (Why Don't Students Like School?)* заметил, что люди быстрее всего учатся, когда для решения сложной задачи необходимо сделать ряд небольших после-

—

Daniel Willingham. Why Don't Students Like School: A Cognitive Scientist Answers

Questions About How the Mind Works and What It Means for the Classroom.

Jossey-Bass, 2010.

довательных шагов. Это не относится к задачам из серии «будь что будет!». Если задание слишком сложное, обучение замедляется. Более того, говорит Уиллингем, ученики предпочитают, чтобы задачи усложнялись постепенно, то есть люди действительно радуются, если хорошо усваивают материал. Обратная сторона медали — неудача может стоить слишком дорого. Из-за подобных осечек некоторые ученики даже бросают занятия. Когда провалы следуют один за другим, лишь огромная сила воли заставляет человека двигаться дальше. То обстоятельство, что девяносто девять падений так врезались в память вашего дядя Лу, означает только одно: он боролся со своей неудачей всего один раз в своей жизни.

Важно определить, что мы понимаем под успехом. Конечно, нам хочется, чтобы в ходе обучения у всех все получалось с первого раза. Однако идеальный показатель успеха не должен быть стопроцентным, поскольку из этого следует, что упражнение было слишком простым. Надежный показатель успеха должен быть довольно высоким и формулироваться так: в среднем большинство участников справляются. Если ваши подопечные совершают много ошибок, не останавливайтесь — продолжайте, пока в их памяти не запрограммируется успех. Если ошибка постоянная и распространенная, спросите себя, нужно ли их так нагружать. Может быть, стоит поменять план занятий, отказавшись от многообразия задач и вариантов, и временно упростить задание, выбрав из перечня навыков какой-то один или снизив темп, чтобы отработать все сложные моменты. Мы на практике вывели следующую цель обучения: участники должны максимально быстро и эффективно выполнить задание. Не получается — снижайте темп и возвращайтесь к исходной задаче. В любом случае вам следует стремиться к тому, чтобы ученики выполняли максимально сложное задание со стабильным — абсолютного все равно не будет — успехом.

Если они не могут сделать все правильно, уменьшайте сложность. Когда эту часть материала они усвоят, отталкивайтесь от данного уровня и идите дальше.

Запрограммируйте себя на успех

— Планируйте учебную программу так, чтобы показатель достижений был стабильным и высоким. Даже когда задания особенно сложные, обучающиеся все равно должны с ними справляться и отрабатывать правильные педагогические приемы.

— Постоянно проверяйте уровень усвоения материала. Если ученикам что-то не удается, временно упростите задание, пока они с ним не справятся. Затем повышайте сложность.

— Настройте обучающихся на максимально быстрое и правильное выполнение самого сложного задания.

Правило 2 Тренируйте двадцать процентов из ста

Правило 80/20, на которое постоянно ссылаются экономисты, также известно как «принцип наименьшего усилия». Истина этой модели уже неоднократно доказана: 80 процентов результатов достигаются за счет 20 процентов усилий. Если говорить о бизнесе, то, покопавшись в цифрах, вы обнаружите, что 80 процентов прибыли приносят 20 процентов

клиентов. В ходе изучения этих бесценных клиентов компания узнает, что 80 процентов полезной информации поступает из 20 процентов источников. Даже если потратить массу денег на сбор остальной информации, она не будет столь же полезной.

Принцип наименьшего усилия применим и к процессу обучения. Он предполагает, что для великих достижений нужно тренировать 20 процентов максимально полезных навыков и забыть об остальных 80 процентах, на которые вы собирались потратить время. Если все силы (то есть 80 процентов времени) потратить на отработку 20 процентов навыков и воздержаться от менее полезных упражнений, то можно стать, образно говоря (или буквально), футбольной командой, напора которой не сдержит ни один соперник. Тренировка даст гораздо более убедительные результаты, если отрабатывать только самое важное.

Один из наших самых парадоксальных, но весьма важных выводов заключается в том, что ценность тренировки *повышается* после усвоения материала. Когда ученики достигают определенной сноровки, от наставников нередко можно услышать: «Отлично, это они уже умеют. Идем дальше». Но если вы отрабатываете только важнейшие навыки — заветные 20 процентов, которые приносят 80 процентов результатов, — не останавливайтесь на уровне «уже умеют». Ваша задача — довести эти 20 процентов до совершенства. Продолжайте, пока не выведете их на уровень автоматизма, естественности и, как мы позже обсудим, раскрытия творческих способностей. Достичь совершенства в главном гораздо важнее, чем получить просто хорошие показатели в ряду полезных умений. Футболист Хави Эрнандес, один из лучших в мире полузащитников, упомянул об этом в интервью английской Guardian. Хави описывает упражнение, характерное для испанского футбола и даже объясняющее мировое превосходство испанской системы. «Все дело в *рондо*, — говорит он об игре, в которой четыре-пять игроков быстро передают друг другу мяч по квадрату, а один или двое пытаются у них мяч отобрать. — *Рондо, рондо, рондо. Каждый! Божий! День!* Лучше упражнения не придумаешь. Учишься ответственности и умению держать мяч. Потерял — иди в центр. Беги-беги-беги-беги — пока одним касанием не отберешь...» Это упражнение настолько полезно, что игроки повторяют его бесконечно — в ущерб чему-то новому. Его ценность не снижается с повышением уровня мастерства, наоборот, только возрастает. В конце концов, даже то, что испанцы дали упражнению специальное название, подчеркивает его силу. Кстати, в присвоении имени есть особый смысл: участникам удобнее его обсуждать. Чтобы стать, как испанцы, лучшими в мире и развивать конкурентное преимущество, нужно особенно внимательно относиться к самым полезным упражнениям. Когда спортсмены, по мнению тренера, все усвоили, он должен сказать: «Отлично, а теперь начнем это отрабатывать. Тренируемся, пока не достигнем совершенства».

Как выявить 20 процентов самых полезных навыков? Возможно, вы уже нашли правильный ответ, опираясь на личный опыт. Если так, поздравляем. Если нет, лучшим источником будут объективные показатели. Что, по словам клиентов, они ценят в вашей компании больше всего? Что, по мнению сотрудников, заставляет их уважать руководителей? Какие действия позволят ученику усвоить данный курс алгебры? Какие манипуляции повторяются в операционной чаще всего? При каких хирургических манипуляциях чаще совершаются ошибки, которые можно устранить?

Если точные сведения получить невозможно, попробуйте обратиться к мудрости толпы. В данном случае мы ссылаемся на книгу с одноименным названием «Мудрость толпы» финансового обозревателя журнала New Yorker Джеймса Шуровьески*, который подчеркивает, что собрание мнений разных людей, даже если среди них нет ни одного «экспер-

Шуровьески Джеймс. Мудрость толпы. Почему вместе мы умнее, чем поодиночке, и как коллективный разум влияет на бизнес, экономику, общество и государство. — М.: Вильямс, 2007.

та», всегда помогает в сложной ситуации. Он приводит пример, как удалось найти пропавшую подводную лодку посреди бескрайнего океана, только собрав и проанализировав предположения многих ученых о ее местонахождении. Никто по отдельности не был близок к истине, но «усредненное мнение» оказалось потрясающе точным.

Когда вы пытаетесь выявить 20 процентов навыков — например, если вы не знаете, какие приемы в первую очередь должен отрабатывать многообещающий саксофонист, — соберите группу относительно осведомленных людей и спросите у них совета. Может быть, пятерка самых часто упоминаемых идей и далека от совершенства, но пока этого достаточно для начала тренировок и шлифовки каждого навыка. Цель не в том, чтобы овладеть базовыми умениями, а затем двигаться дальше. Помните: вы должны достичь совершенства в самом важном.

Стоит отметить, что содержание этих 20 процентов может со временем меняться и даже требует периодической переоценки. При этом мы рекомендуем опираться на факты. Президент проекта «Новый учитель» (The New Teacher Project) Тим Дэйли именно так и поступил, анализируя методы обучения учителей, используемые в его компании. Он выявил определенную тенденцию: если за первые два месяца преподаватель не научился контролировать поведение класса, то в дальнейшем он терпит полный крах. Дэйли попросил подчиненных внести изменения в систему практической подготовки: значительно сократить количество пунктов программы и сконцентрировать внимание на навыках, необходимых учителям для контроля над поведением учеников. Компания начала тратить на это 80 процентов усилий. Кроме того, у преподавателей появилось больше времени на отработку навыков, важных в долгосрочной перспективе, — новые 20 процентов.

Вам может показаться, что процесс обучения по принципу 80/20 требует много времени на планирование и организацию. Вероятно, так и есть. Невозможно только в середине дня в пятницу начинать разрабатывать то, что вы будете делать на семинаре по профессиональному развитию учителей, который открывается вечером. Нельзя по дороге на баскетбольную тренировку своей дочери начинать обдумывать, каким комплексом упражнений вы ее сейчас нагрузите. Когда берешься за всю систему в целом, возникает немало нюансов. С одной стороны, нужно создать схему задач, составить план действий, разработать качественные упражнения для каждого навыка из уже знакомых нам 20 процентов, причем следует учитывать, что со временем задачи будут усложняться. С другой стороны, проделав все это, вам больше не придется тратить свое драгоценное время на подготовку винегрета из разнообразных занятий, которые забываются сразу же после того, как заканчиваются. Освободившееся время и силы вы посвятите своим лучшим упражнениям, к которым будете постоянно возвращаться. В итоге вы экономите время, упрощаете себе работу, а может быть, и спасаете ее будущее.

Тренируйте двадцать процентов из ста

— Определите 20 процентов навыков, которые после тренировки принесут 80 процентов результатов.

— Уделяйте максимальное внимание только приоритетным задачам, не отвлекаясь на второстепенные.

— Продолжайте тренироваться, поскольку ценность тренировки повышается при усвоении навыков!

— Экономьте свое время и планируйте все заранее.

— Поддерживайте интерес участников, повторяя результативные упражнения с небольшими вариациями. Не стоит постоянно предлагать что-то новое.

Правило 3 Сначала - тело, потом - голова

Одна наша коллега, назовем ее Сара, долгое время училась правильно объяснять суть заданий, поскольку у ее учеников довольно часто возникали трудности при их выполнении. Другие преподаватели предположили, что причина в самих заданиях: то, о чем Сара просит учеников, им не очень понятно. Девушка начала практиковаться: сначала записывала четкие и понятные инструкции по порядку — этот прием называется «план действий» (кратко описан в конце книги). Затем училась громко произносить то, что написала, представляя, что стоит перед классом. Оба упражнения она выполняла как самостоятельно, так и с коллегами. Когда Сара открыла для себя, как ее слова звучат со стороны, ей пришлось внести ряд коррективов. Она практиковалась при любой возможности и в любой обстановке, стараясь превратить навык в привычку, которая бы прочно вошла в ее сознание.

Спустя несколько недель Сара попросила коллегу присутствовать на уроке. По его окончании коллега первым делом поинтересовалась у Сары, что она сама думает о том, как все прошло. По мнению Сары, все было относительно неплохо: ученики вели себя дисциплинированно, хорошо работали на уроке — во всяком случае, краснеть было не за что. Правда, ей пришлось принести извинения коллеге за то, что не удалось воспользоваться «планом действий» на протяжении всего урока. Она успела прибегнуть к нему лишь в самом начале, но так и не сумела продемонстрировать все умения, которые столь долго и тщательно оттачивала. Сара сожалела, что напрасно потревожила коллегу. Но та, напротив, заметила совершенно иное: Сара постоянно использует свои наработки, особенно когда нужно быстро подкорректировать поведение учеников и вернуть их к теме урока. Одним словом, она применяла новый навык неосознанно.

Благодаря тренировкам Сара превратила навык в привычку, и во время урока, когда ее голова была занята другими вещами, новая привычка срабатывала автоматически. Подобное часто происходит с музыкантами или спортсменами — словом, с теми, кто тренируется регулярно. Когда навык усвоен до автоматизма, тело все делает само, и только потом подключается мозг. Например, специалистов отдела по работе с клиентами специально учат спокойно реагировать на рассерженных покупателей, поэтому они не теряют самообладания во время конфликта, — благодаря постоянным тренировкам у них на все отработана взвешенная реакция. При общении они действуют неосознанно, и в этом вся суть. Чтобы заставить подчиненных адекватно реагировать на сложные ситуации, не просите их проявлять спокойствие сознательно. Лучше обучите правильной реакции, чтобы она включалась автоматически.

В книге «Инкогнито. Тайная жизнь мозга» (Incognito: The Secret Lives of the Brain)* ученый и писатель Дэвид Иглмен рассказывает, что наш мозг творит без нашего ведома и насколько важно, чтобы он абсолютно бессознательно полагался на заученные действия. В качестве примера автор приводит исследование больных амнезией, которых обучили играть в видеоигру. Они не запоминали ее сути, поскольку у таких больных отсутствует кратковременная память, но с каждым разом набирали все больше очков, как здоровые люди. Вывод прост: чтобы пользоваться своими знаниями, не обязательно их осознавать.

Более того, осознание часто мешает. Вовсе не осмысленное желание выжить заставляет жать на педаль тормоза, прежде чем сознание успеет проанализировать ситуацию. Представителям публичных профессий просто необходимо тренировать мозг работать неосознанно. Иглмен высказывает

David Eagleman. Incognito: The Secret Lives of the Brain. Vintage, 2012.

удивительную мысль: «Цель профессионального спортсмена — не думать», ему следует

вырабатывать «расчетливые заученные алгоритмы», чтобы «в пылу борьбы нужные движения выполнялись автоматически». В бейсболе мяч долетает до базы за 0,4 секунды, поэтому отбивающие не успевают ничего осознать. Удар по мячу происходит до того, как отбивающий обработает информацию. Успешная игра строится на привычках, уже выработанных, но проявляющихся неосознанно в наиболее подходящий момент.

Синергия сознательного решения проблемы и автоматизма вырабатывается на тренировках. Особенно это знакомо водителям. Ваши действия диктуются не только неосознаваемыми привычками, запечатленными в памяти, но и глубоким аналитическим мышлением. Пока вы выполняете серию сложных действий и необъяснимо для себя решаете множество задач одновременно, ваш мозг совершенно свободно анализирует и размышляет. Если с помощью тренировки вы целенаправленно овладеете рядом навыков, то неожиданно для себя научитесь справляться со сложными задачами и освободите активное сознание для решения других важных вопросов.

Вы помните, мы рассказывали о том, как наши коллеги Никки Фрейн и Мэгги Джонсон ежедневно по десять минут тренировались отвечать на неожиданные вопросы учеников? Овладев этим навыком за несколько недель, Никки и Мэгги получили дополнительное преимущество, благодаря которому во время занятий могли сосредоточить внимание на более сложных, интеллектуальных задачах.

Представьте, какие прекрасные результаты принесла бы эта методика в других высокотехнологичных и сложных профессиях. Например, врач несколько раз в неделю тренируется спокойно реагировать на поведение взволнованного пациента. Невозмутимость не только успокоит больного, но и поможет врачу сосредоточиться на осмотре и постановке диагноза. Теперь он решает сложные задачи на более высоком уровне и не задействует мозг для ненужной коммуникации. В следующем правиле мы расскажем о том, как механическое заучивание порождает глубокие мыслительные процессы.

Сначала — тело, потом — голова

— Настаивайте на отработке навыков до автоматизма, чтобы обучающиеся пользовались ими механически — до того как подключится сознание.

— Постепенно наслаивайте простые механические навыки друг на друга, чтобы ученики научились выполнять сложные задачи не задумываясь.

— Доводите до автоматизма базовые умения, но в то же время отбирайте более сложные навыки, которые можно выполнять механически. Не верьте тому, что только простые действия могут войти в привычку.

Правило 4 Раскройте творческие способности с помощью повторения

Джон Вуден однажды высказал замечательную мысль, формулирующую следствие к *правилу 3*: «Тренировка закладывает базу для проявления личной инициативы и воображения». Если *правило 3* предлагает доводить навыки до автоматизма, чтобы они срабатывали бессознательно, то *правило 4* обращает внимание на то, чем занято в это время сознание. Проведем небольшое исследование: спросите себя, в какое время суток вам в голову обычно приходят светлые мысли. Скорее всего, когда вы принимаете душ, ведете машину, чистите зубы или выходите на пробежку — то есть выполняете давно знакомые действия, доведенные до автоматизма. Что в это время делает ваше сознание? Придумывает что-то интересное. Поэтому для повышения творческого начала нужно просто обеспечить мозгу «свободный

режим»: за счет механически усвоенных навыков он будет свободен тогда, когда раньше приходилось работать на всю мощь.

Спортсмены или музыканты часто рассказывают, что с приходом опыта игра для них словно замедляется. Это означает, что в определенные моменты мозг получает дополнительный ресурс, поскольку сложные действия уже не требуют большого умственного напряжения. Неожиданно для себя они оглядываются вокруг и видят открытого игрока или хороший пас.

Еще ярче связь между автоматизмом часто выполняемых действий и творческими возможностями показал Йохан Круифф — один из лучших футболистов всех времен и народов, который стал олицетворением невероятного, созидательного подхода к игре. Во время матча он мог переступить через все стереотипы и правила, диктующие действия в определенной ситуации, и сделать нечто неожиданное, причем с потрясающим эффектом. Как-то в интервью его попросили назвать игроков, которые в молодости играли лучше него, но по каким-то причинам не добились успеха. Перечислив их, он сказал: «Они были отличными футболистами. Но есть моменты, когда нужно действовать оперативнее. Например, если ты контролируешь мяч в пределах не двух метров, а всего лишь пятидесяти сантиметров, и если мяч перейдет эту границу, ты его потеряешь. Когда на тебя давят со всех сторон, приходится думать быстрее». Круифф не говорит ни о каком творчестве. Напротив, он отмечает автоматизм ключевых умений — знакомые нам 20 процентов — в условиях стресса. Он действовал механически, поэтому успевал думать о других вещах. Если вы хотите проявлять творческие возможности в критических ситуациях, доведите до автоматизма базовые умения и освободите мозг для созидательной работы.

Стоит на какое-то время прерваться и поговорить о том, как доводы в пользу заучивания заставили понервничать многих американских педагогов, убежденных, что тренировка, которую они уничижительно именуют дрессировкой, противостоит интеллекту и даже является его врагом. Для них явная корреляция между воображением и тренировкой звучит как богохульство. По их мнению, обучение, которое требует от учеников заучивать материал до автоматизма, негативно влияет на их творческие способности и лишает возможности делать прорывы в обучении.

Проблема такой аргументации в том, что процесс обучения в принципе строится иначе. Как доказали пси-хологи-когнитивисты, в том числе и Дэниел Уиллингем, практически невозможно иметь развитое мышление без накрепко усвоенных навыков и фактов. Прорывы в познании, интуиция, вдохновение — такими терминами оперируют наши оппоненты — достигаются за счет минимальных усилий мозга при решении проблемы на примитивном уровне и повторного обращения к ней на более высоком. Предварительная аналитическая работа остается вами незамеченной, поскольку выполняется неосознанно, но не игнорируется. Синергия механического воспроизведения и творчества повсеместно встречается среди народов Азии. «Это американцы придумали противопоставлять механическое воспроизведение критическому мышлению. По их мнению, первое плохо, а второе хорошо», — пишут ученые, изучающие японские школы*. Но они пришли к выводу, что развитое мышление в действительности строится на механическом заучивании и нуждается в нем. Творческое начало просыпается, когда мозг свободно оперирует в ситуациях, прежде требовавших мыслительной работы.

См.: Teaching and Learning in Japan / Eds. Thomas P. Rohlem, Gerald K. LeTendre. Cambridge University Press, 1999.

Однажды в бизнес-школе Дуг работал в группе, решавшей некую макроэкономическую проблему. Доска была исписана уравнениями с десятками переменных, но казалось, что решение никогда не будет найдено. Затем вышел к доске один студент, обучавшийся ранее в Восточной Европе. «Эта часть уравнения должна быть отрицательной, — и он обвел ряд

переменных. — Это отрицательный коэффициент, а все остальные значения положительные, — и он обвел еще две последовательности переменных. — Эти две должны быть положительными, потому что здесь все значения положительные, а здесь мы умножаем два отрицательных числа. Поэтому в данном уравнении отрицательное значение дает два положительных, а это дает отрицательное. Следовательно, мы все обанкротимся», — и он вернулся на свое место. В отличие от остальных членов группы выходец из Восточной Европы решил задачу не потому, что опустил механические вычисления, а потому что они ему легко давались. Чтобы справиться с приземленными вещами, нужно знать их назубок. Джон Вуден говорил: «Я хотел, чтобы, столкнувшись с неожиданным препятствием, моя команда поразила меня не меньше, чем соперника». Вуден не сомневался, что так и будет. Игроки, вымуштрованные на тренировках, в стрессовой ситуации проявляют удивительный творческий подход.

Желая проверить предположение, что с увеличением количества повторений раскрываются творческие способности и индивидуальность, мы начали экспериментировать на семинарах. Так было придумано упражнение «Сильный голос» (его описание дано в конце книги), во время которого преподаватели учились напоминать сутулящимся ученикам выпрямлять спину. Слушатели семинара по очереди играли роли учителя, ученика и тренера, следящего за процессом со стороны и дающего рекомендации. Учителя должны были общаться с учениками невербально. В первый раз мы просили участников примерить на себя все роли по два-три раза. Но нам стало понятно, что учителя действуют и думают одновременно. Участники кое-как справлялись с задачей, но не адаптировали ее к собственному стилю преподавания, поэтому мы кое-что поменяли.

Во-первых, поделили группу пополам. Теперь учителя практиковались в группе из четырех человек. Количество повторений удвоилось. При первой попытке участники не могли собраться и использовали эффективные жесты так же часто, как и неэффективные. Они делали широкие театральные взмахи, со стороны выглядевшие странно и нелепо. Затем они осваивались с требованиями и начинали «вникать», то есть вырабатывать понимание конечного результата: нормальная поза и неторопливые реалистичные движения. Количество вариантов уменьшилось. Участники заимствовали идеи друг у друга и повторяли их по кругу. Пусть кто-то и утверждает, что тренировка снижает творческую активность, мы были свидетелями того, как после нескольких повторов начали появляться новые варианты. Учителя вносили незначительные изменения в движения и интонации. Постепенно каждый выработал собственный стиль. Одни были строже, другие добродушнее. Кто-то общался с учениками только жестами, другие тяготели к мимике. Появлялись все новые варианты. Творческий потенциал вернулся — в рамках узкой задачи, но с большей результативностью.

После семинара, на котором участники повторили упражнение раз пятнадцать, одна учительница высказала совершенно потрясающую мысль. На последнем круге мы попросили преподавателей представить, что они делают замечание своей самой лучшей и прилежной ученице, которая в тот день просто не в настроении. «На меня нашло озарение. Я сделала замечание, но весьма дружелюбно, потому что беспокоилась за нее. Почувствовав разницу, я подумала: *“Господи, почему озарение приходит ко мне так редко?”*»

Мы постоянно вспоминаем эту фразу. Она нас вдохновляет не только потому, что характеризует настрой всех учителей и объясняет, почему они любят свою работу, но и потому, что появилась благодаря медитативной природе повторяющихся упражнений. Это прозрение никогда не наступило бы без банального, на первый взгляд, упражнения. Повторение порождает размышление, которое, в свою очередь, приводит к озарению.

Раскройте творческие способности с помощью повторения

— Доводите до автоматизма навыки обучающихся, освободите их познавательные

способности — и вы раскроете их творческий потенциал.

— Если необходимо запустить творческое мышление, займитесь механической работой — разгрузите мозг.

— Не позволяйте участникам анализировать, пока они не отработают навыки и не начнут понимать, что делают.

Правило 5 Вместо намерения сформулируйте цель

Приступая к тренировке, мы движимы тем или иным намерением, но чтобы занятие действительно принесло пользу, вместо туманного замысла нужно поставить четкую и конкретную цель. Отличие цели от намерения, хоть и не столь очевидное, можно сформулировать в четырех пунктах.

Первый — цель измерима. Намерение означает, что вы знаете, над чем нужно работать, например научиться технике паса. Цель конкретно определяет, что именно ученик должен уметь делать к концу занятия, например точно давать пас низом на двадцать метров. Если цель измерима, то, оценив результаты в конце урока, можно сказать, достигли вы ее или нет. Как определить, что по окончании занятия ваш подопечный научился давать пас? Что конкретно вы имеете в виду? Следовательно, непонятно, удалось ли реализовать задуманное. И наоборот, вы *понимаете*, может ли игрок точно дать пас низом на двадцать метров. Цель можно сформулировать еще конкретнее: дать пас низом на двадцать метров, чтобы принимающий игрок не менял позиции, с результативностью восемь раз из десяти. Точно сформулировав конечный результат, вы яснее понимаете, что игрок умеет и насколько эффективно обучение, а также можете устанавливать высокие стандарты: упражнение не выполнено, пока не добьемся результата восемь из десяти.

Второй — цель должна быть выполнима, то есть навык должен быть усвоен в отведенное время. Вряд ли вы думаете, что игроки научатся давать хорошие передачи за один час. На отработку всех нюансов могут уйти годы. Но в зависимости от того, что они усвоили на предыдущих занятиях, их можно научить другим аспектам паса. И только разобрав все элементы, футболисты со временем всесторонне овладеют этим искусством.

Можно ли описанные критерии применять в обучении врачей? Если вы работали бы с группой молодых хирургов, то вместо намерения «будем учиться готовиться к операции» поставьте вполне конкретную цель: «будем тренироваться проводить дооперационный контроль, выявляя и исправляя мелкие ошибки». Уверяем вас, что группа, выполняющая десять конкретных упражнений по очереди, опередит группу, практикующую все десять сразу.

Третий — цель следует сопроводить инструкцией, указав нюансы, которые позволят все выполнить правильно. Например, неопытным хирургам мы скажем: «На место разреза следует точно направить свет, если его нужно подкорректировать в процессе операции, дайте об этом знать помощникам с помощью сигналов». Отрабатывая точный пас на большие расстояния, футболисты сильно бьют по мячу — поэтому связки лодыжки должны быть напряжены — и доводят удар с поднятым коленом. Теперь ученики будут иметь конкретную цель и желание сделать все правильно, а не просто поскорее отделаться.

И четвертый — эффективная цель формулируется до тренировки, и это сложнее всего. Нередко тренеры прямо на тренировке раздумывают: «Над чем мы будем работать завтра (или даже сегодня!)?» То есть отталкиваются от упражнения, а не от цели, от действия, а не от причины. В конце концов, трудно решить, стоит ли выполнять упражнение, если не знаешь,

зачем оно нужно. Начните с того, чего хотите добиться, а затем придумайте кратчайший путь к поставленной цели. Сделав это заранее, вы будете выбирать или адаптировать под нее упражнения. Определяя цель постфактум, после того как выбраны упражнения, вы просто пытаетесь придумать объяснение своим действиям.

Кто-то может подумать, что искусство ставить цели доступно только избранным, но это не так. Однажды мы снимали урок замечательного учителя, который даже на фоне довольно сильных коллег умудрялся стабильно демонстрировать великолепные показатели успеваемости. После урока мы сразу пошли на практикум для учителей. Директор школы попросил подчиненных записать, сколько времени, отведенного на планирование, уходит на составление плана урока, а сколько на постановку цели. Затем он прошелся по аудитории и попросил учителей поделиться цифрами. Первый сказал: «Девяносто процентов уходит на план урока и десять — на задачи». Другой произнес: «Девяносто пять и пять». Третий ответил: «Восемьдесят и двадцать». Директор подошел к нашему учителю и услышал в ответ: «От десяти до двадцати процентов времени трачу на план урока и от восьмидесяти до девяноста — на задачи».

Лучшие учителя отталкиваются от желаемого результата. Стратегический выбор предмета обучения — вот в чем суть работы учителя. Как-то мы предложили на семинаре упражнение под названием «Лаборатория дисциплины» с целью обучить педагогов реагировать на плохое поведение учеников. Одна учительница, как и Джен, о которой мы рассказывали во введении, пыталась вести урок, а ее коллеги играли роль учеников — хороших и плохих. Поскольку мы сразу не определили, что конкретно отработываем, преподавателю приходилось реагировать на самые разные нарушения, к которым она не была готова. Без четкой цели мы не могли добиться профессионального роста наших слушателей. Со временем мы научились ставить конкретные цели для отдельного упражнения, для всех присутствующих, иногда для отдельных участников. И добились превосходных результатов.

И последнее, правильная цель не противоречит остальным. Она опирается на усвоенные навыки и выводит на более сложные и тонкие уровни мастерства. Цель может не включать ничего нового помимо объединения уже изученного материала. В этот момент некоторые аспекты оказываются особенно сложными и требуют усиленного внимания, то есть еще одной тренировки для повторения исходного материала. Цель следует всегда адаптировать к уровню ученика, поэтому не бойтесь повторять одну и ту же тему многократно, если подопечные ее плохо усвоили.

Вместо намерения сформулируйте цель

- Поставьте вместо туманного намерения выполнимую и измеримую цель, которую вы сформулировали до тренировки, и сопроводите ее инструкциями.
- Стройте обучение на постепенном усложнении целей.
- Ставьте цели, объединяющие ранее усвоенные навыки.
- Адаптируйте цели к уровню мастерства участников.

Практическая подготовка

Обучение за шесть секунд

Калев Портер, тренер американской юношеской команды по футболу, ставит перед своими игроками измеримую цель не только на тренировках, но и на матчах. Если игроки теряют мяч, они должны сделать все, чтобы отобрать его за шесть секунд. В противном случае они возвращаются к «обычной» стратегии защиты. Если другие тренеры просто требуют от

подопечных разбиться в лепешку, но вернуть мяч, то цель Портера, которую он перенял у лучших испанских тренеров, измерима. Игроки, перед которыми стоит цель отобрать мяч любой ценой, считают, что должны достичь ее во что бы то ни стало. Разве каждый игрок не думает, что сделал все, что мог? Поставленная Портером цель, наоборот, налагает на игроков большую ответственность, поскольку конкретна и измерима. Цель могла быть и иной: отобрать мяч за шесть секунд в 60 процентах случаев - во время матча или на тренировке. Ее реализацию можно отслеживать по методике, которую тренер Майкл Голдштейн назвал «числовой обратной связью», например: «Мы отбирали мяч за шесть секунд в сорока процентах случаев». Благодаря этому игроки всегда будут знать свой результат, а тренер будет ставить цели и оценивать результаты объективно. Одно дело сказать: «Мы отбирали мяч в сорока процентах случаев, теперь будем стремиться к шестидесяти процентам. Продолжаем работать». Но другое: «Мы недостаточно поработали и редко отбирали мяч у соперника. Нужно еще тренироваться». На тренировках перед командой может стоять та же задача, что и во время матча.

Правило 6 Шлифуйте «светлые пятна»

Одна из целей обучения — помочь людям развить навыки в том, чем они раньше не занимались. Этот вид обучения действительно важен: мы выбираем области для развития и работаем над ними. Главное — не увлечься пробелами в собственном образовании. Совершенствование навыков, в которых мы уже преуспели, тоже открывает прекрасные перспективы.

Братья Хиз в книге «Переключатель» предложили называть «светлыми пятнами» упущенные и недооцененные возможности. Они отмечают, что легче оплакивать неудачи, чем разглядеть потенциал уже имеющихся достижений. Мы взяли этот термин для напоминания самим себе, что при организации семинаров важно не упускать из виду умения, которыми участники уже овладели и в которых могут достигнуть еще большего мастерства.

Занимаясь изучением методов работы лучших учителей, нас больше всего обнадеживало то, что лучшие — приятные исключения в своей сфере — во многом похожи на нас. У них тоже есть свои слабости. Им не всегда хорошо удается объяснять материал. В их учебных планах тоже есть пробелы. Но «звездные» учителя отличаются динамичностью своих сильных качеств. Представляем вам Билла, учителя математики, который год за годом показывает умопомрачительные результаты. В его знаниях тоже есть пробелы, и хотя он довольно дисциплинирован, но не идеален. Временами, стоя перед классом, он понимает, что забыл распечатать копии заданий. Не всегда его ученикам удается решить предложенную задачу. Но Билл многого добился потому, что вдохновляет учеников работать с полной самоотдачей. Их мотивирует и его энергия, и задаваемый им темп, и они щелкают задачки одну за другой. Заглянув к нему на урок, вы сразу чувствуете энергию: в классе царит рабочее возбуждение, даже самые отъявленные хулиганы стараются заслужить похвалу. На фоне подобных достижений можно закрыть глаза на то, что Билл вынужден посылать ученика за распечатками. Преподавателей, подобных Биллу, довольно много, просто у них другие достоинства и недостатки. Кто-то может быть не так силен в мотивации, но превосходно планирует урок.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод: чтобы стать выдающимся педагогом, нужно меньше думать о своих слабостях и максимально усилить достоинства. Если довести их до совершенства, они затмят все ваши негативные качества. Когда ученик говорит, что уже что-то усвоил, это всего лишь попытка избежать дальнейших тренировок. Именно с этого момента причин продолжать становится еще больше, потому что шлифовка сильных сторон

почти наверняка доведет их до совершенства. Кроме того, мы получаем дополнительное преимущество, поскольку осознаем свои выигрышные качества и чувствуем себя в профессии или деле как рыба в воде. Чем больше удовольствия получаешь на тренировке, тем больше тренируешься и тем большего достигнешь. Даже лучших ораторов тренинг по ведению презентации наделяет силой и уверенностью. Им можно предложить более сложный формат выступления, позволяющий полнее раскрыть их мастерство, или другие функции, в которых можно применить навыки презентации. Выявление сильных сторон человека и более широкое их использование — едва ли не самое ценное, что компания может сделать для сотрудника.

Оттачивание мастерства особенно эффективно в группе. В рабочем коллективе не бывает одинаково одаренных людей. «Светлое пятно» одного участника может стать образцом для другого, что сыграет на руку всей команде (подробнее о подражании поговорим в третьей главе). В итоге выигрывают все. Человек, продемонстрировавший свое умение, получает возможность блеснуть и заслужить уважение коллег. В этом процессе он и сам развивается, ведь за ним наблюдают квалифицированные коллеги, прекрасно понимающие разницу между хорошей работой и верхом мастерства. Одновременно повышается уровень обратной связи. Команда становится сильнее, поскольку все знают, какой вклад вносит каждый в общее дело. Следовательно, стремление к совершенству только растет.

Шлифуем «светлые пятна»

- Выявляйте и тренируйте не только профессиональные недочеты, но и сильные стороны.
- Попробуйте применить усвоенные навыки в иных условиях и заставьте их заиграть по-новому.
- Сделайте преимущества каждого члена группы примером для остальных и стимулируйте быстрый обмен опытом между сотрудниками.

Практическая подготовка

Ваши лучшие упражнения (и названия для них)

Множество тренеров из кожи вон лезут, чтобы сделать тренировки интересными, постоянно что-то меняют и добавляют новые упражнения. В определенных ситуациях это имеет смысл, слишком много однообразных повторений - действительно скучно. Но качественные упражнения тем ценнее, чем чаще вы к ним обращаетесь. Они не только не надоедают, но и оттачивают мастерство. Повторение имеет массу преимуществ, например: участники выполняют знакомые упражнения с возрастающим удовольствием.

Чем чаще повторять упражнение, тем лучше ученики его осваивают. При этом оно не должно вызывать скуку и желание поскорее от него отделаться. Опираясь на знакомые упражнения или внося в них небольшие изменения, вы избежите долгих объяснений и примеров. Ученики все сделают правильно с первого раза. Поскольку они знают порядок действий (где стоять и что делать дальше), то могут сосредоточить внимание исключительно на отшлифовке навыков. Если вас беспокоит, что тренировка из-за этого станет менее интересной, не бойтесь. Выполнять знакомое упражнение, которое нравится и требует активных действий, гораздо приятнее, чем тратить время на непродуктивные занятия.

Не будем забывать урок Джона Вудена: отмечайте лучшие упражнения и анализируйте самые эффективные элементы. Если их слегка подкорректировать и усилить, они будут еще ценнее. В четвертый раз упражнение выполняется намного результативнее, чем в первый. Со временем вы доведете его до совершенства. Считайте лучшие упражнения своим активом и не жалейте на них ни сил, ни времени.

И наконец, придумайте упражнениям названия. Это намного упрощает общение («Сейчас мы будем использовать обратную связь так же, как в «Сильном голосе») и позволяет не тратить время на дополнительные объяснения: «Десять минут на „Сильный голос”¹. Поехали!»

Правило 7 Не путайте упражнение и репетицию

Когда Джорджа назначили директором школы, он начал готовиться к первой встрече с педагогическим коллективом. Он очень волновался, ведь ему предстояло показать, какой он руководитель, и установить общие для всех правила. Перед Джорджем стояла задача успешно провести собрание и инициировать обсуждение реальных проблем школы, а также дать понять подчиненным, что он внимательно их слушает и ценит все предложения. Готовясь к собранию, Джордж выполнил два одинаково важных упражнения. Во-первых, самостоятельно проработал план собрания и к каждому пункту обсуждения на отдельных карточках записал возможные ответы педагогов. Затем бегло пробежался по ним: прочитав вслух, поучился реагировать и активно слушать. Он переформулировал чужие мысли или подчеркивал отдельные фразы, чтобы показать, что относится к ним серьезно, даже если не согласен. Если Джордж выбирал неверный тон или был недоволен комментарием, то повторял реплику. Он по несколько раз пересматривал карточки, упражняясь до тех пор, пока активное слушание не вошло в привычку.

На втором этапе Джордж прибег к помощи Карли, директора соседней школы. Она предложила ему отрепетировать собрание с начала до конца, словно оно происходит в данный момент. Она играла всех педагогов одновременно, вступая в нужный момент с репликами — некоторые из них она взяла из карточек Джорджа, другие придумала самостоятельно. Она меняла суть высказываний и интонацию, изображая то энтузиазм, то скептицизм, то смущение. Но в этом упражнении она не давала Джорджу прервать поток комментариев и что-то подкорректировать. Тот должен был научиться включать свои умения в реальном времени и вести собрание с учетом непредсказуемого настроения участников и возможных помех, способных нарушить все планы. Одним словом, они провели своеобразную репетицию.

Мы представили два вида тренировки, чтобы подчеркнуть разницу между упражнением и репетицией. Первая часть подготовки представляет собой упражнение — оно намеренно искажает реальную жизнь, чтобы целенаправленно довести конкретные навыки до совершенства. Во время выполнения упражнений вся умственная энергия направляется на определенное действие. Упражнение повышает интенсивность работы, количество продуктивных действий в минуту. На настоящем собрании Джордж не будет импровизировать десять раз подряд, комментарии участников будут разбросаны по времени. Ему не придется отвечать на все реплики и постоянно включать навык активного слушания. Но упражнение намеренно исказило рабочий процесс (встречу с подчиненными), чтобы Джордж сосредоточился на самых необходимых навыках. Он увеличил количество возможных реплик, собрал их воедино и отрабатывал «заученный алгоритм», как называл этот процесс Дэвид Иглмен, посредством частых и целенаправленных повторений. Он мог тут же исправить не понравившийся ему ответ, чтобы запрограммировать себя на успех. Одним словом, Джордж решил намеренно развивать навыки в искусственных условиях. Если бы он сразу перешел ко второму этапу, то получил бы лишь половину нужного опыта, чего недостаточно для истинного мастерства.

Репетиция, наоборот, призвана не исказить игру, а воспроизвести ее во всей полноте и непредсказуемости. Для этого Джордж и занимался с Карли. На их тренировке невозможно было предсказать, когда придется проявить навык активного слушания. И хотя Джордж в

данном случае меньше отрабатывал какой-то конкретный прием, зато понял, готов ли он к собранию: может ли он применить свои знания в неудобных для него или непредсказуемых условиях. С этой целью Карли пыталась изобразить всевозможных персонажей с разными голосами, стилем общения и взглядами, как это и будет в действительности. Во время репетиции Карли не давала Джорджу передохнуть и вернуться к ответу, который ему не понравился. Репетиция обычно воспроизводит основные моменты реального процесса: последовательность событий, количество времени, место проведения или возможные затруднения. Порой она даже преувеличивает реальность. Карли изображала самые крайние случаи, даже таких типажей, с которыми Джорджу вряд ли доведется столкнуться.

В спорте группа поддержки на тренировочной игре иногда имитирует оглушающий рев толпы, чтобы подготовить игроков к реальному матчу. У репетиции и упражнения есть ряд неочевидных, но важных отличий. Например, у них разные цели: упражнение развивает конкретное умение, а репетиция его оценивает и готовит к реальной жизни. К первому обращаются, когда на предмет изучения нужно бросить все силы, а вторая отвечает на вопрос: ты готов к игре (собранию)? Кто из членов команды готов? Кто лучше всех способен справиться с реальными трудностями?

Когда нужно прибегать к упражнениям и как долго? А когда лучше провести репетицию? Можно опять вспомнить Вудена, у которого и здесь есть чему поучиться. Если выбирать между двадцатью игроками с пятью мячами в запланированных и предсказуемых условиях тренировки и десятью игроками с одним мячом в непредсказуемой серии взаимодействий, «волшебник из Вествуда», как называли Вудена, сознательно предпочтет упражнения, а не тренировочные игры — в отличие от других тренеров. Он знал, что те с ним никогда не согласятся, и считал это главным фактором успеха своих команд. Игре Вуден оставлял функцию оценки игроков. Понимая их уровень, он мог полностью отдалиться процессу их развития. Вот в чем вся суть. Хотя игра всегда доставляет удовольствие, из-за простоты на нее возлагают слишком много надежд, тогда как процесс обучения лишается конкретной цели.

Некоторые тренеры вообще думают, что игра — это единственный метод научить подопечных объединять умения в единое целое. Хотя с тем же успехом это можно отдать на откуп упражнениям. Все виды упражнений так или иначе объединяют ранее усвоенные навыки. Например, перед полноценной репетицией Джордж мог бы добавить второе упражнение, в котором объединил бы активное слушание и реакцию на вопросы участников. На этом этапе Карли могла смешать комментарии, далекие от темы собрания, с интересными замечаниями, способными привлечь внимание директора. После первого этапа многие горят желанием опробовать свои навыки в игре или на репетиции, но, оказывается, это не так просто. Учащиеся расстраиваются и приходят в замешательство. Постепенное увеличение сложности — вот чем отличается система обучения лучших тренеров в любой сфере.

Не путайте упражнение и репетицию

- Упражнение помогает выделять отдельные моменты игры, чтобы целенаправленно развивать одно или несколько умений.
- Обращайтесь к репетиции для оценки готовности к работе.
- Смиритесь с тем, что игра, как правило, менее эффективный инструмент обучения.
- Согласитесь, что успех на репетиции — лучший индикатор истинного мастерства, поскольку обучающиеся демонстрируют навык в нужное время и в нужном месте.
- Попробуйте разработать серию упражнений, которые до репетиции или вместо нее объединят новые навыки с уже усвоенными.

Правило 8 Не критикуйте, а исправляйте

Джон Вуден считал, что ни одна ошибка на тренировке не должна остаться неисправленной. Но не стоит понимать эту мысль превратно. Не нужно после каждого промаха отзывать игрока в сторону и говорить: «Луиза, подавай быстрее и точнее!» Думаете, это принесет плоды? Возможно. Но Вуден имел в виду коррекцию, а не критику. Разница в том, что критика просто подсказывает, как сделать лучше, тогда как коррекция означает повторное выполнение того же действия, только правильно и желательно сразу же. Поэтому на идеальной тренировке игрок возвращается на поле и упражняется подавать точнее. Только после того как он правильно выполнит неудавшийся элемент, можно будет сказать, что коррекция сработала. Тренировка, как мы уже подчеркивали, — это внедрение привычки в сознание посредством повторений с различными вариациями. В реальной жизни вы справитесь со своими рабочими обязанностями только после того, как правильно все сделаете на тренировке. Поэтому критика, или указание на то, что ученик сделал не так, не лучший помощник. Только исправление, то есть повторное и безошибочное выполнение, ведет к успеху.

Помните, наша нервная система практически не реагирует на чувство времени. Если вы сделали что-то один раз правильно, а второй — неправильно, в памяти останутся оба варианта. Даже без учета того, какой из них был первым. Соотношение один к одному. Поэтому если нужно что-то исправлять, делайте это многократно. Когда теннисист неправильно бьет слева, один точный удар исправит ошибку, а три-четыре правильных удара не оставят неверному варианту никаких шансов. После исправления ошибки самое время сказать: «Отлично. А теперь повтори еще пять раз».

Чуть выше, в *правиле 4*, мы рассказывали о приеме «Сильный голос» для коррекции неправильной осанки учеников. Учителя выполняли это упражнение много раз, с разными вариациями, используя язык жестов и интонацию.

В ходе занятий мы обратили внимание, что между критикой и исправлением ошибки проходит определенное время. Получив от нас рекомендацию («Держись прямо, не наклоняй голову»), участник не претворял ее в жизнь, а шел в конец очереди. Иногда из-за дефицита времени все присутствующие не успевали повторить упражнение, а нередко их память уже не была так свежа к моменту, когда этот шанс появлялся. Тогда мы стали отправлять учителя к доске сразу после объяснения ошибки. Теперь он чувствовал прогресс буквально через минуту. Таким образом критику можно преобразовать в коррекцию и провести ее быстро и на высоком уровне. Надо заметить, что процесс совершенствования может обойтись и без наставника. У человека всегда есть возможность самокоррекции: он способен сознательно отслеживать некачественное выполнение и повторять упражнение правильно и (желательно) многократно.

Не критикуйте, а исправляйте

— Просите участников повторить упражнение по-другому или выполнить его лучше. Одних указаний на то, как надо сделать, недостаточно.

— Старайтесь сократить промежуток времени между обратной связью и коррекцией. Исправлять ошибки нужно сразу после их совершения.

— Воспитывайте в себе педагогический подход: сосредоточьтесь на решении («подавай точнее»), а не на проблеме («подача неточная»).

— Старайтесь делать замечания в индивидуальном порядке. Если указываете на ошибку

публично, объясните, что это касается всех. Не критикуйте, а исправляйте: попросите всех участников повторить упражнение.

Пересматриваем стереотипы в системе практической подготовки

Правило Стереотип Новый подход

Запрограммируйте Тренировка ведет Тренировка дает стабиль-

успех к совершенству. Чтобы ный результат. Она может

добиться результата, быть непродуктивной

надо много работать и даже нецелесообразной,

если выполнять упражнения неправильно

Тренируйте 20 процен- Тренируйте как можно Более глубоко и каче-

тов из 100 больше полезных на- ственно отрабатывайте

выков только наиболее приори

тетные навыки

78 От знаний к навыкам Правило Стереотип

Новый подход

Сначала - тело, потом - голова

Раскройте творческие способности с помощью повторения

Сформулируйте цель вместо намерения

Шлифуйте «светлые пятна»

Не путайте упражнение

и репетицию

Не критикуйте, а исправляйте

Нужно подготовиться так, чтобы принимать решения во время игры

Механическое заучивание мешает развитию мышления

Каждое упражнение воплощает определенный замысел

Используйте тренировку для устранения слабых мест

Упражнения тем лучше, чем ярче они воспроизводят реальную ситуацию, то есть лучший вариант - репетиция или тренировочная игра

Обратная связь автоматически повышает уровень мастерства

Нужно подготовиться так, чтобы во время игры все делать автоматически

Умение размышлять опирается на механическое заучивание. Автоматизм открывает свободу

творчества

Поставьте выполнимую, измеримую, сформулированную заранее цель и сопроводите ее инструкциями

Используйте тренировку для совершенствования того, что уже умеете

Упражнение, выделяющее отдельные навыки, гораздо продуктивнее репетиции именно потому, что оно искажает игру

Обратная связь и повторное выполнение повышают уровень мастерства

2. Организация практической подготовки

Под покровом ночи, 2 мая 2011 года, американский спецназ высадился возле неприступного убежища в пакистанском городе Абботтабад. Миру уже известно, чем закончилась операция. Самые храбрые и хорошо обученные солдаты великолепно справились с опасной, исключительно важной задачей по уничтожению Усамы бен Ладена и захвату документации о деятельности «Аль-Каиды» по всему миру. Миссия по ликвидации «террориста номер один» стала светлым пятном в истории нашей армии и страны. Мы имели дело с безупречным выполнением своей работы «морскими котиками» — отборными, самыми способными и выносливыми американскими солдатами, подготовленными выполнять подобного рода операции. Той ночью они еще раз подтвердили свою высокую репутацию. Самим «котикам» практически не предоставляется возможности рассказывать о своей деятельности, но если такое случается, то вы непременно услышите что-то вроде: «Нас всю жизнь этому обучали. Это наша работа».

Мы вправе ожидать от спецназа исключительных результатов, ведь они элита военных сил. Но вспомним операцию спецназа по освобождению пятидесяти двух сотрудников американского посольства, проведенную 24 апреля 1980 года. Песчаная буря и неисправная гидравлическая система вертолета ознаменовали собой начало катастрофы — столкновение вертолета с транспортным самолетом, смерть восьмерых членов экипажа, брошенные в пустыне вертолеты и секретная документация, сильнейший удар по престижу Америки и продолжение кризиса с заложниками в Иране. Что послужило причиной провала прекрасно обученных специалистов? Конечно, не только крушение вертолета и сильный ветер. В конце концов, миссия в Абботтабаде тоже началась с того, что один из «черных ястребов», попав в вихревое кольцо, задел стену убежища бен Ладена.

После провала миссии 1980 года в Белом доме была создана комиссия для анализа происшедшего и пересмотра системы подготовки частей специального назначения, чтобы предотвратить подобные происшествия в будущем. Комиссия обязала Объединенное командование специальных операций внести радикальные изменения в систему подготовки военнослужащих. При разработке операции в Пакистане командование следовало конкретному плану действий, предварительно собрав необходимую разведывательную информацию, включавшую точное местонахождение бен Ладена, подробную карту убежища и список лиц, которые могли там находиться. В *правиле 9* «Анализируйте игру» мы решили использовать тот же принцип: прежде чем заняться практической подготовкой, следует точно знать, что нужно для достижения цели и получения оптимального результата. Члены группы спецназа многократно репетировали атаку. На авиабазе Баграм в Афганистане соорудили точную копию особняка бен Ладена, и бойцы не выходили из него неделями, изучая даже такие мелочи, как поворот дверной ручки, чтобы во время самой операции никакие мелочи не отвлекали от стратегических целей. В *правиле 12* «Внедряйте навыки в жизнь» мы подробнее

обсудим такой подход. Одним словом, были задействованы новые принципы подготовки. Благодаря усердию и терпению, проявленным во время тренировок, лучшие солдаты страны выполнили свою миссию, ставшую одной из самых успешных в новейшей истории американской армии⁶.

Мы тоже учились на ошибках. В первую очередь мы коренным образом изменили свое *представление* об эффективной практической подготовке; однако самые важные перемены касались *планирования* и *организации* практики. Какие-то изменения не кажутся слишком существенными, например наименование приемов, навыков и отдельных упражнений. Другие выглядят более значительными, например новая организация упражнений, когда мы сначала тренируем навыки по отдельности, а потом объединяем их. Одни преобразования мы принимали довольно легко, другим отчаянно сопротивлялись.

Путь, который предстоит пройти — от выработки нового взгляда на практическую подготовку до эффективного выполнения упражнений, — основывается не только на *представлениях* о практике. Идеи нужно трансформировать в конкретные действия. Приготовьтесь засучить рукава и разработать систему, которая принесет значительные результаты. Как это осуществить, мы вам расскажем.

Правило 9 Анализируйте игру

Основное правило организации практической подготовки — знать средства достижения главной цели. Чтобы создать грамотную систему обучения, в первую очередь следует определить лучших исполнителей в нужной области деятельности и проанализировать наиболее эффективные показатели их работы. Хорошо бы привлечь этих профессионалов к вашему делу, поскольку их квалификация поможет вам привить правильные навыки всем участникам программы обучения.

Разумеется, личным опытом нельзя пренебрегать, но знания не приходят просто с компетентностью. Пока опыт не будет досконально исследован, разложен на составляющие, пока не будут выявлены все факторы, содействующие успеху, его сила зависит от счастливого случая, лежащего где-то между озарением и старанием.

История победы бейсбольной команды «Окленд Атлетике» осталась в памяти американцев благодаря бестселлеру Майкла Льюиса Moneyball и одноименному кинофильму*. Генеральный управляющий клуба Билли Бин и его помощник Пол де Подеста, отказавшись от повсеместной практики агентов и тренеров чрезмерно персонализировать игру, начали изучать матчи и анализировать статистику. Как пишет Майкл Льюис, тренеры отыскивали талантливых, но невостребованных игроков, приобретали их за небольшие деньги, обучали и в итоге с минимальными затратами сформировали команду, которая могла посоревноваться с такими гигантами, как «Нью-Йорк янкиз». Самое интересное, что клуб не пытался приобрести звезд. Билли Бин, опираясь на разработанную Полом де Подестой схему, определявшую стоимость игроков на основе показателей их личной статистики, понял, за счет каких умений можно бороться за лучшее место в Главной лиге и кто в таком случае окажется настоящей звездой. Старые опытные агенты искали «звездную пыль», нечто неуловимое, что, по их мнению, отличает истинного мастера от просто хорошего игрока. Напротив, Билли Бин, вооружившись цифрами, искал отдельные конкретные навыки — упускаемые из виду управляющими других клубов, — и без особых затрат, заменив одного дорогого игрока тремя дешевыми, создал команду победителей.

Правильный анализ игры позволяет, во-первых, выделить отдельные умения конкретных игроков; во-вторых, выделить приоритетность навыков; в-третьих, сложив эти составляющие,

просчитать, как их совокупность проложит путь к успеху. Например, Бин и де Подеста долго искали бейсболистов, умевших точно подавать мяч, а не просто бить по нему изо всех сил. Они собрали статистику по игрокам: кто как ведет себя во время игры, кто как подает мячи, кто как их отбивает, у кого какой процент занятия базы. Билли Бин заставлял заново обучать вновь приобретенных игроков; убеждал владельцев команды, скаутов и тренеров допускать новичков к игре; добивался от игроков правильного отбивания подач; объяснял, что главное — не атаковать, а занять базу.

Времени на обучение было потрачено много, но эксперимент почти провалился — команда не давала результатов. И Бин пришел к выводу, что игровой дисциплине научить невозможно, это врожденное качество*. Он расписался в собственной бессилии и изменить действующих игроков команды, но был уверен, что сумеет найти новых — нужного ему типа.

А что, если Билли Бин ошибался? Когда вышла книга Льюиса, ее восприняли почти как притчу — притчу о выборе, профессиональном отборе, триумфе анализа над интуицией. Но когда аналитический метод подбора игроков, придуманный де Подестой и воплощенный Бином, стал общеизвестным, другие команды быстро скопировали их стратегию и начали опережать «Окленд Атлетике» в этом «статистическом соревновании». Давайте представим, что Бин продолжил применять аналитическую схему. Предположим, он развивал бы дальше свой метод подбора команды, настоял бы на определяющей роли не самой игры, а именно практической подготовки, вывел бы с точки зрения статистических данных специфические черты характера игроков, необходимые для игровой дисциплины, и навыки, поддающиеся постоянной тренировке?

В конце книги Льюис приходит к интересному выводу: дело не в том, что нужному качеству невозможно научиться, а в том, что требуется более глубокий анализ для выявления причин, способствующих его развитию у человека. Автор берет интервью у Скотта Хаттерберга, защитника базы с самым низким процентом неудач в отбивании мяча. Отвечая на вопрос о терпении, игрок говорит не просто об умении ждать правильной подачи. Хаттерберг знал, что, отбивая каждый раз плохо поданный мяч, он умножает шансы обнаружить свои слабые места — поэтому надо учиться приспосабливаться к любым подачам, иначе о карьере можно забыть*. Таким образом, он воспитал в себе определенные качества: способность брать любые мячи; понимать, какие подачи следует отбивать; ждать нужной подачи; отмечать и игнорировать подачу, которую не нужно отбивать. Скорее всего, новаторская модель Бина только выиграла бы, сумей он анализировать профессиональное мастерство бейсболистов вроде Хаттерберга; по крайней мере следовало бы извлечь пользу из тренировки и применения обособленно отдельных навыков, присущих ловким и результативным игрокам. Вероятно, это помогло бы превратить «Окленд Атлетике» в «очаг талантов».

Наш подход к практике в Uncommon Schools мало чем отличается от стратегической схемы Билли Бина, при этом мы в большей степени полагаемся на исследование личных качеств педагогов, достигших максимальной эффективности в своей работе. Когда мы начали изучать деятельность лучших преподавателей, выбранных по определенному показателю — самому высокому проценту учеников из бедных семей, получивших высшие баллы на школьных экзаменах, — то заметили, что сами учителя, равно как и мы, не осознают, какие конкретно умения привели их к столь великолепным результатам. Несмотря на присущую им склонность к самоанализу и саморазвитию, вопреки необыкновенному умению применять на уроках целую палитру методических приемов, эти высочайшие профессионалы так и не научились раскладывать по полочкам отдельные элементы своей работы.

Дуг Лемов потратил годы, чтобы собрать группу единомышленников, которые могли бы развивать систему, описанную им в книге «Учить как чемпион». Его сотрудники в течение нескольких лет исследовали практику лучших учителей, подвергая подробному анализу их педагогические методы. В результате была выделена общая способность таких педагогов

ставить перед собой стопроцентную цель и добиваться стопроцентных результатов, то есть в ста процентах случаев сто процентов учеников выполняют задания на сто процентов. Исследователи заметили, что для достижения стопроцентных результатов учителя используют одни и те же принципы — эти решающие моменты также были систематизированы и проанализированы. Например, как выяснилось, все виды коррекции поведения отвечают одному условию: замечания должны как можно меньше мешать учебному процессу. При ближайшем рассмотрении оказалось, что все ключевые методические приемы требуют величайшего искусства и состоят из нескольких конкретных навыков, которым можно обучать и других педагогов.

Трудно представить, какую ценность представляют собой сведения, содержащие подробный анализ такой непростой профессии, как преподавание в школе. Если бы мы не выяснили секретов конкретных учительских приемов, нам снова пришлось бы руководствоваться лишь «лучшими намерениями», вновь прибегать к туманным, ни о чем не говорящим банальностям: «Вкладывайте всю душу в свою работу!», «Серьезно относитесь к делу!», «Мы возлагаем на вас большие надежды!». Подобные общие фразы заставляют думать, что главной движущей силой развития способностей являются стимул или умонастроение, а не реальные меры, направленные на постепенное совершенствование.

Прежде чем разбираться в сути педагогического мастерства, мы определили критерии отбора лучших учителей. Затем сняли их уроки на видеокамеру. Пришлось отсмотреть сотни часов видеоматериала, пока перед нами не начали вырисовываться их профессиональные приемы, в которых мы научились находить общие черты. Мы описывали их, обсуждали и пересматривали свои выводы. Мы внедряли их на своих семинарах по практической подготовке, стараясь определить, относятся ли эти приемы к ключевым навыкам, и решая, как лучше их преподнести, чтобы учителя смогли перенимать опыт своих коллег. Наконец, мы показывали школьным руководителям видеозаписи примеров самых интересных, на наш взгляд, методик преподавания, а они уже вводили их в практику в своих школах, и даже улучшали их. Словом, это был долгий пошаговый процесс.

В итоге мы сформировали ряд отдельных приемов, благодаря которым можно добиться замечательных успехов в преподавании, — и здесь мы снова отсылаем вас к книге Дуга Лемова «Учить как чемпион». Более того, отработав комплекс таких приемов, мы обрели отправную точку — обучающую программу для повышения квалификации учителей, как совсем неопытных, так и тех, кто преподает уже десятки лет. Она помогает не только планировать дальнейшее обучение и улучшать практическую подготовку, но и оценивать работу самих сотрудников Uncommon Schools. Первый шаг к правильному обучению, всего ли коллектива или отдельного человека, состоит в том, чтобы разобраться в правилах игры, — достигнуть этого можно только путем тщательного анализа действий и факторов, обеспечивающих победу.

Анализируйте игру

— При отборе лучших профессионалов нужно опираться на объективные показатели их деятельности.

— Чтобы выявить общие ключевые приемы, наблюдайте за работой лучших профессионалов и исследуйте их методы.

— Чтобы составить правильную обучающую программу для повышения квалификации, следует систематизировать, проанализировать и описать основные профессиональные методики.

Правило 10 Отрабатывайте отдельно каждый прием

Операция на открытом сердце — сложнейшее хирургическое вмешательство, требующее долгого обучения. С чего следует начинать? Конечно, важно снабдить студентов-медиков теоретическими знаниями, чтобы они получили общее представление о предмете. Но настоящая практическая подготовка начинается с отработки отдельного приема: последовательно одного за другим — причем каждое действие выполняется многократно. Что означает *тренировать по отдельности*? Например, наложение швов является одним из самых ответственных моментов. Эту сложную саму по себе манипуляцию тоже можно разложить на отдельные этапы; новичку необходимо знать, как брать в руки иглодержатель и пинцет, выбирать шовный материал, закрывать раны, класть стежки, вязать узлы, фиксировать дренажные трубки. Прежде чем хирург проведет настоящую операцию, он потратит множество часов, практикуясь в наложении швов и фиксировании дренажных трубок сначала на апельсинах, а потом на трупах. Вот мы и подошли к сути *правила 10*: определив все необходимые для работы технические приемы, изучайте их в простейшей форме, то есть выделяйте мельчайшие элементы и тренируйте отдельно каждый.

Конечная цель всегда остается неизменной: успешное использование нового приема в комплексе с другими в реальной жизни — во время соревнования, хирургической операции, на уроке чтения. Пусть вам не кажется странным, что первый шаг к достижению этой сложной цели — отрабатывать упрощенные приемы по отдельности. Именно это мы имели в виду, рассказывая в первой главе о тренировке. Но важно помнить, что она должна соответствовать целям обучения. Не все упражнения способствуют отработке отдельных элементов. Не забудьте включить в обучающую программу упражнения, направленные в первую очередь на шлифовку конкретных навыков. (В *правиле 12* мы расскажем о способах, с помощью которых вы будете усложнять свои тренировки.)

Чтобы лучше понимать, что такое тренировка отдельного навыка, рассмотрим пример из нашего семинара. Возьмем прием, названный нами «Сто процентов». Чтобы учителя успешно его использовали, их нужно прежде всего обучить средствам невербальной коммуникации. Для этого было разработано специальное упражнение. Сначала преподавателям давали список возможных нарушений дисциплины в обычном классе, например: ученики кладут голову на парту, поднимают руку не вовремя, смотрят в окно, стучат каблуками о пол. Каждый учитель придумал два-три жеста, призванных вернуть учеников к теме урока, например: указать на свои глаза, а затем на говорящего — призыв смотреть на отвечающего; резко опустить правую руку — сигнал опустить поднятые руки; сложить руки и выпрямить спину — принять нужную позу. Для усвоения данного навыка мы предложили учителям опробовать придуманные жесты на практике — предположим, провести урок на любую тему, будь то разбор детских стихов или Клятвы верности флагу США. Их коллеги в это время изображали нарушителей дисциплины. Задача учителя — жестами корректировать поведение учеников, не теряя нити урока.

Мы устранили любые помехи, возникающие на обычных уроках. Большинство преподавателей, играющих учеников, были целиком поглощены уроком, поэтому не возникало необходимости наблюдать за их поведением. Плохое поведение мы сделали запланированным и предсказуемым: учитель знал, кто и как будет нарушать дисциплину. Мы даже просили участников вести себя демонстративно, чтобы учитель быстрее это заметил. Мы упростили план урока и не стали тратить время на обсуждение того, хорошо ли учитель раскрыл тему. Кроме того, во время занятия было ослаблено общее напряжение: ученики в принципе вели себя хорошо, поэтому учитель мог не спешить и спокойно отрабатывать коррекционные жесты.

На протяжении всего курса педагоги многократно использовали невербальные сигналы, чтобы те вошли в привычку и были прочно связаны с нарушениями дисциплины. Все участники

семинара почти наверняка будут применять на своих занятиях данную форму коррекции, причем, благодаря тренировкам, уже неосознанно. Отработав отдельный навык и закрепив его в мышечной памяти, они чувствуют себя намного увереннее.

А теперь познакомимся с управляющим Тони, который только набрал новый отдел продаж и лелеял надежду опередить другие отделы в компании. Тони хотелось как можно скорее приступить к делу, поэтому он дал подчиненным всю необходимую информацию и обучал разным вещам одновременно, например «холодным обзвонам» и проведению переговоров. Сотрудники с головой ушли в учебу, обрадовавшись возможности узнать все и сразу, надеясь, что это приведет их к успеху. Тони отметил, как подчиненные быстро повышают свой уровень, а некоторые настолько теоретически овладели техникой продаж, что он безбоязненно «отправил их на дело». Первые результаты оказались неутешительными: низкие продажи и сломленный боевой дух. Тони снова провел оценку своей команды и понял, что у всех разный уровень знаний и подготовки. Одна группа сотрудников, у которых срывались продажи, не освоила базовых навыков поддержания визуального контакта с собеседником и умения слушать. Группа их более удачливых коллег тоже не владела отдельными базовыми навыками, но умудрялась их чем-то компенсировать. Третья группа не понимала, в чем выгода для клиента, и не умела правильно преподнести ее. Четвертая группа, напротив, знала, как в выгодном свете преподнести продукт, но не слушала клиента. Короче говоря, все в отделе работали так, словно, не научившись держать карандаш в руке, начали быстро писать или, потеряв иголку, приступили к шитью одежды. Они запоминали неверный прием, поскольку постоянно им пользовались, и довольствовались этим. Тони понимал, что в один прекрасный день они зайдут в тупик, поэтому вынужден был вернуться к самому началу и обучить их базовым вещам.

Подобная проблема встречается сплошь и рядом, особенно в исполнительских профессиях. Существует порочная практика приводить новичков в компанию и надеяться, что они будут показывать хорошие результаты независимо от уровня личного мастерства. Программа адаптации новых сотрудников редко предусматривает отработку отдельных навыков. В лучшем случае специалисты начинают с нуля и развивают навыки по необходимости. Но чаще они пытаются обойтись имеющимся арсеналом. Все заканчивается тем, что приходится набирать других людей, чтобы компенсировать недостатки имеющихся сотрудников, или по мере возможности обходить слабые места. На самом деле гораздо эффективнее было бы разработать программу подготовки, разложить функциональные обязанности по полочкам и дать новичкам серьезную базу.

Отрабатывайте отдельно каждый прием

— Тренируйте каждый навык или прием отдельно, пока обучающиеся его не усвоят.

— Если компенсирующие навыки маскируют недостаток, нужно его выявить и переобучить участника семинара.

Практическая подготовка

Приманка

На первой тренировке по броскам, или дриблингу, Вуден заставлял баскетболистов работать без мяча. В книге «Вуден о лидерстве» (Wooden on Leadership)* он пишет: «Одна из задач, стоявшая перед нами на тренировке, - преодолеть естественное желание игроков зарабатывать очки или перехватывать мяч. Оба порыва, словно песни сирен, настолько привлекательны, что порой невозможно переключать внимание игроков и заставлять их учить “тупые” основы, от которых-то и зависит успех: повороты, работа рук, траектория игры». Вуден назвал эти соблазны, срывающие тренировку, «приманками», поскольку они слишком притягивают

спортсменов, отвлекая от конечной цели. Следуя первому порыву, мы пытаемся воссоздать игровую ситуацию, чтобы повысить эффективность тренировки, тогда как Вуден старался удалить элементы игры из процесса обучения.

Правило 11 Дайте имя

Каждая начинающая компания, как и все молодые родители, прекрасно понимает значение имени. Когда речь заходит о создании нового бренда, люди тратят много времени и денег на придумывание удачного названия. Оно должно точно указывать, кем вы являетесь и кем никогда не станете, вдохновлять коллектив на подвиги и прочно завладеть вниманием клиентов. Вы отказываетесь от безвкусных, затасканных или слишком изощренных имен, потому что название задает курс всей компании не только в настоящем, но и в будущем.

John Wooden. Wooden on Leadership: How to Create a Winning Organization.

McGraw-Hill, 2005.

Но о силе имени часто забывают, когда речь заходит о профессиональном развитии персонала. Ведь есть замечательная возможность давать собственные названия самым важным практическим приемам, используемым ежедневно. Продуманное и осмысленное наименование упражнений и навыков — это мощный инструмент, который нельзя упускать из виду или игнорировать.

Кроме того, именуя отдельные навыки, вы создаете особый язык для своих коллег и подопечных. Если вы хотите, чтобы обучающиеся расходовали продуктивно свое время, обсуждая только конкретные профессиональные качества и работая над ними, имена должны быть логичными и запоминающимися. Мало того, хорошее название вносит свой вклад в развитие мастерства. Прием под названием «Сто процентов» гораздо интереснее и мощнее, чем тот же прием, но под именем «Каждый». Когда мы произносим «сто процентов», то словно придаем себе сил, чего бы не произошло, назови мы его «каждый». С одной стороны, определение сути приема — лишь предпосылка, которая не гарантирует удачного названия. С другой — хорошее название, не раскрывающее сути навыка, не поясняет, что, собственно, надо развивать. Идеальная система обозначений формируется путем комбинации двух подходов. Серия названий для важных приемов способна стать мощным условным обозначением развития способностей, а также эффективным инструментом управления, поскольку экономит ценнейший ресурс, которого всегда не хватает, — время. С внедрением понятного всем языка вы получаете возможность научить большему.

Иногда лучшие названия появляются на семинарах спонтанно, но обычно приходится поломать голову. Следует избегать усложнения простых и понятных вещей, не надо создавать «излишне умное» впечатление, поэтому не обязательно использовать специальные термины, чтобы ощущать себя избранным. Имена, подчеркивающие и усиливающие значение профессионального приема, в корне отличаются от профессиональной лексики, которая чем чаще применяется, тем более бессмысленной и безжизненной становится. Избегайте ловушек жаргона. Он может использовать обычные слова, но подменять или скрывать предельно простой смысл, например: «Давайте посоветуемся» чаще всего означает «Давайте встретимся» или «Давайте разберемся». Иногда термины теряют исходный смысл или употребляются неправильно (как в случае с синергией). Чтобы не попасть впросак, описания приемов должны быть конкретными, названия — осмысленными и понятными, а их употребление нужно стимулировать, чтобы они постоянно были в ходу.

Значение имен простирается еще дальше. Когда школьные методисты овладевают приемами

из «Учить как чемпион» и регулярно их обсуждают, книга становится фундаментом, на котором строится система взглядов на преподавание. Разбирая урок молодого учителя, наши методисты неизменно ссылаются на нее, потому что мы анализируем педагогическое мастерство, опираясь на конкретные, имеющие название приемы.

Не пожалейте времени и придумайте хорошие названия для самых важных приемов и навыков. И обязательно употребляйте их во время обучения: имена должны работать. Настаивайте на их регулярном использовании при обсуждении рабочего процесса (к этой мысли мы еще вернемся в шестой главе). Участники семинаров должны пользоваться терминологией в том же контексте, что и вы, и всегда следует исправлять тех, кто что-то перепутал. Усилия, потраченные на наименование, не пропадут даром, если яркие названия будут иметь одинаковый смысл для всех. При соблюдении данного условия названия упражнений положительно повлияют на весь процесс обучения.

Дайте имя

— Придумайте имена для всех приемов или навыков, которые, по вашему мнению, вносят важную лепту в развитие профессионального мастерства.

— Контролируйте процесс формирования общей лексики, то есть используйте ее сами и просите об этом участников, а также следите за правильным применением названий.

Правило 12 Внедряйте навыки в жизнь

Разложив рабочий процесс на составные элементы и отработав отдельные приемы, мы готовы повысить сложность тренировки и внедрить навыки в естественные условия. Это не значит, что нужно немедленно приступать к репетициям (их несовершенство мы показали в *правиле 7*). Если вы пытаетесь внедрить навыки в жизнь и сделать тренировку более реалистичной, самым эффективным методом по-прежнему остаются разнообразные упражнения: отработка навыков в игровых сценариях, умение применять нужный прием в нужное время, а также проведение тренировки в реальных условиях.

Игровые сценарии

На футбольном портале FourFourTwo.com размещен видеоурок тренера по развитию технических навыков команды «Манчестер Юнайтед» Рене Мёленстена, где он рассказывает о методах совершенствования техники игры. По его словам, большинство команд практикуют тренировку «один на один»*, когда один игрок владеет мячом, а второй пытается его отобрать. Задача упражнения — отработать базовый навык удержания мяча. Но Рене считает, что этого не-

Упражнение, которое знакомо каждому, кто играл в футбол; причем все знают его именно под таким названием — «Игра один на один».

достаточно: для полноценной тренировки один защитник должен приближаться сбоку, другой сзади, третий с правого угла — всё, как в настоящем матче. В этом случае наблюдается комбинация разделения и интеграции навыков; нужно овладеть базовым навыком (удержание мяча) в череде реальных ситуаций, иначе профессионализма не добиться. Многие полагают, что тренировка с защитником, который бежит прямо на вас, мешает развитию базового навыка, но это не так. Она готовит игроков к ситуации, с которой они обязательно столкнутся во время матча*.

Мы ни на секунду не забывали этот урок, когда разрабатывали упражнение для приема «Не

уйдешь». Оно учит преподавателей обращаться к ученикам так, чтобы у тех не было возможности увильнуть от ответа. Все началось с отработки простого алгоритма. Затем мы слегка видоизменили упражнение, добавив случаи, когда ученики отказываются отвечать, чаще всего из-за робости. В следующем цикле занятий мы решили, что ученик первые два раза отвечает, а третий — нет. Благодаря этому упражнению преподаватели не только овладевают приемом «Не уйдешь», но и готовятся искусно применять его в разных ситуациях, возможных в реальной жизни.

Правильный выбор

На одном из наших летних семинаров произошла история, иллюстрирующая суть данного правила. Мы познакомили педагогов с приемом «Сто процентов». Молоденькая учительница выполняла первое упражнение по невербальной коррекции, отрабатывая движения рук, и прекрасно с этим справилась. На следующем этапе мы осваивали «Сто процентов» в ролевой игре, максимально приближенной к обычному уроку. Учительница должна была выстроить

См.: <http://performance.fourfourtwo.com/technique/improve-your-techniquewith'>

manchester-united.

учеников в ряд и ввести в классную комнату. Роль учеников играли коллеги по семинару. Цель состояла не только в четкой организации учащихся, но и в быстрой реакции на случаи неправильного поведения. Учительница уже научилась корректировать поведение учеников жестами, не нарушая учебного процесса. Но совершенно неожиданно в середине урока она столкнулась сразу с двумя случаями несоблюдения дисциплины. Педагог безуспешно пыталась привлечь внимание «нарушителей» с помощью жестикуляции. В классе повисла неловкая пауза, поскольку все присутствующие понимали, что в этот момент жесты бесполезны. Учительница должна была бы мгновенно сделать устное замечание, лучше всего в безличной форме: «Я все еще жду вас... думаю, все прекрасно понимают, о ком идет речь»; но можно было и прямо обратиться к виновникам: «Я жду Джоша и Итана», а потом продолжить занятие. В этом конкретном случае ненавязчивый вид коррекции поведения оказался крайне неуместным. Почему? Разве учительница не знала об альтернативных вариантах?

Преподаватель продемонстрировала готовность применить отдельно усвоенный навык и даже желание опробовать его в реальных условиях, но оказалась не способна ввести его в собственный педагогический арсенал. Резкая смена ситуации сбивала ее с толку, и она не смогла моментально воспользоваться нужным педагогическим приемом. На первый взгляд может показаться, что в таком виде упражнение — в которое добавляется еще один прием, — намного усложняется. Фактически мы ввели новый навык: необходимость быстрой реакции и быстрого принятия решения, какой вид коррекции в какой ситуации использовать. Не стоит забывать и о важном признаке профессионализма — умении применять нужный прием в нужный момент; именно этот навык всегда гарантирует подлинный успех. Подобный опыт, как и многое другое, оттачивается в процессе практической подготовки. Цель упражнения на правильный выбор — оперативно решить, что делать в конкретной ситуации. Такие тренировки включают в себя сразу несколько приемов и реальных обстоятельств, то есть можно проигрывать один сценарий два-три раза, и всякий раз он, начинаясь одинаково, затем развивается в неожиданных направлениях и требует применения разных навыков. После каждого повторения нужно проанализировать ситуацию и выслушать отзывы коллег, правильный ли выбор был сделан. Это поможет целенаправленно развивать умение принимать решения и, более того, перевести навыки на произвольный уровень.

Воссоздаем окружающую обстановку

Суть практической подготовки, воспроизводящей реальные условия, в том, что она максимально приближена к рабочему процессу и усвоенные на занятии навыки будут автоматически включаться во время работы. Другими словами, при обучении в среде необходимо воссоздавать соответствующую атмосферу. В данном случае мы опирались на выявленное психологами явление, названное зависящим от состояния обучением (state-dependent learning) и объясняющее, почему для вспоминания усвоенных навыков и информации необходимо, чтобы человек находился в тех же самых условиях, которые сложились во время их приобретения. Поэтому сдавать экзамен всегда лучше в аудитории, где вы учились. Во времена своего студенчества Дуг испытал эту теорию на себе, готовясь к экзаменам только в тех аудиториях, в которых должен был сдавать их. Приступая к практической подготовке специалистов, всегда следует помнить: чем ближе атмосфера обучения к трудовым условиям, тем вероятнее, что человек успешно проявит себя в реальной работе.

В качестве примера приведем Медицинский колледж Вейла при Корнеллском университете. Его Клинический

центр профессионального образования, основанный при поддержке Маргарет и Иена Смитов, спроектирован так, чтобы воссоздать условия, максимально приближенные к клиническим, позволяющие студентам и ординаторам практиковаться в «реальной среде», но без реальных пациентов — их заменяют специально обученные актеры. Подобным образом университет избегает риска нанести ущерб больным и решает проблему защиты прав пациентов. Обстановка центра не отличается от больничной: помещения для практических занятий оборудованы точно так же, как палаты, процедурные, перевязочные и операционные, те же кровати, столы, лампы, инструментарий, даже такой же цвет стен. Колледж вложил в обучающий центр немало денег, но инвестиции себя оправдывают, поскольку помогают врачам использовать полученные здесь знания в будущем — в настоящих клиниках.

Отрабатывая приемы и навыки во время практической подготовки в условиях, похожих на школьную обстановку, преподаватели извлекут больше пользы, если будут придерживаться своей обычной манеры поведения. Хорошо было бы оборудовать помещение для обучения в стиле привычной классной комнаты, по которой учитель может так же прохаживаться, как он обычно делает во время урока. Но еще лучше практиковаться в собственном классе. Предназначение всех перечисленных приемов — зафиксировать в памяти учителя информацию об успехе, о тех результатах, о которых мечтали и которых действительно добились в профессии.

Внедряйте навыки в жизнь

- Обучив отдельным аспектам мастерства, разработайте занятие по их применению в игровых ситуациях.
- Разработайте упражнения, которые научат участников применять нужные навыки в нужной ситуации.
- Постарайтесь смоделировать обстановку, максимально воссоздающую реальную рабочую среду, — это гарантирует большой успех во время практической подготовки и приводит к отличным результатам в реальной работе.

Правило 13 Составьте программу действий

Полагаем, никто не будет оспаривать необходимость планирования практической подготовки.

Тренеры, управляющие, специалисты по организационному развитию — все создают те или иные программы по развитию персонала. Составляются расписания, оттачиваются приемы презентации, подбираются нужные темы. Что отличает хороший план? Какие элементы нужно предусмотреть в процессе планирования, чтобы программа оказалась успешной? За последние годы опыт семинаров, проведенных сотрудниками Uncommon Schools, показал: если вы хотите добиться от практической подготовки немедленных результатов, значит, вы что-то делаете не так. В частности, мы не устаем удивляться, какую огромную нагрузку несут при создании плана три обстоятельства: правильный учет объективных данных, точное распределение каждой минуты, постоянная отработка и перепроверка всех составляющих. Кажется, все очевидно. Признаемся, что и мы, как большинство людей, раньше бывали грешны и с явной неохотой тратили время и силы на составление подробных программ. Но правильное планирование стоит и сил, и времени. Мы постараемся убедить вас в этом.

План, составленный с учетом объективных данных

В предыдущей главе мы говорили о необходимости постановки простых и понятных целей, их ограниченного количества и конкретной формулировки результата. Данный подход заставит многих по-новому взглянуть на практическую подготовку, но остается нерешенным следующий вопрос: как понять, что нужно для определения правильных целей? Мы нашли ответ в документальном фильме Уорда Серрилла «Сердце игры» (The Heart of the Game). В нем рассказывается о Билле Реслере, преподавателе налогового права в Вашингтонском университете, который стал простым тренером по баскетболу в государственной школе имени Рузвельта. Фильм показывает, как пристрастие Реслера к цифрам и сводным таблицам обернулось умением использовать видеозаписи и факты на благо девичьей баскетбольной команды. Позанимавшись с Реслером пять лет, команда учениц стала лидером национального чемпионата.

Зритель наблюдает, как Реслер работает по ночам, анализируя видеозаписи и показатели игр и тренировок по отдельным параметрам, — например, защита один на один, ввод мяча в игру, умение давать пас, прорыв к кольцу, — и фиксирует, что нужно развивать каждой баскетболистке. Исходя из этого он рассчитывает, сколько минут нужно потратить на отработку определенного навыка и какие из них важнее для команды в целом. Опираясь на бесценную статистику, он создает план тренировок, в котором подробно расписаны все навыки, требующие специальной отработки; время, которое предстоит на это потратить; игроки, нуждающиеся в особой подготовке. В первую очередь он ставит цели, а затем планирует определенные упражнения, которые помогут их реализовать.

Обычно тренеры и руководители редко признают, что планирование обучения должно опираться на объективные данные. Однако лучшие тренеры постоянно видоизменяют практическую подготовку исходя из потребностей команды, которые им известны и по результатам конкретной работы, и по результатам тренировок. Когда у людей все получается, тренеры усложняют задачи, когда что-то дает сбой, упражнения упрощаются. Процесс анализа показателей происходит параллельно с выявлением важнейших навыков. Ваш план постоянно пополняется перечнем профессиональных приемов, необходимых для достижения вершин мастерства. В плане должен быть отображен логический порядок усвоения тех или иных навыков и объем времени, необходимый на каждый из них. Подобная программа, постоянно напоминающая, чему и как обучать на каждом этапе, принесет вам неоценимую пользу. В то же время любой план практической подготовки должен оперативно корректироваться исходя из новых фактов и потребностей обучающихся.

План, где точно распределена каждая минута

В хорошем плане предусмотрено все. При правильно организованной практической подготовке не должно быть ничего непредвиденного. Вряд ли будут возникать вопросы

относительно того, какое упражнение и когда нужно использовать или кто и какие навыки должен отрабатывать. Едва ли в середине тренировки придется допытываться, чем группа предпочла бы заняться, а обучающиеся начнут отлынивать и выполнять упражнения кое-как, лишь бы поскорее отделаться. В продуманной программе учтена каждая минута полезного времени.

Мы научились подробно планировать свои семинары. Пол Бамбрик-Сантойо, управляющий директор системы школ North Star в Ньюарке, работая с организацией Uncommon Schools, организовал огромное количество тренингов для руководителей в сфере образования. Пол довел процесс планирования до совершенства и даже разработал специальный шаблон, назвав его «живое обучение», — им пользуются все наши школы. Пол подробно описал принципы составления программ в книге «Используйте лидерство» (Leverage Leadership)⁷. Разработчики обучающих тренингов должны уметь формулировать цель для каждого этапа обучения; определять виды занятий, с помощью которых эти цели будут достигнуты; планировать время для каждого упражнения; учитывать все необходимые материалы. Сначала такой детальный подход вызывает отторжение. Он требует времени и заставляет ведущего тщательно продумывать, что говорить, как формулировать вопросы и какую реакцию или идеи повлечет за собой каждый пункт плана.

Таким образом, подробное планирование позволяет продумать заранее, как потратить каждую минуту семинара. Это поможет вам гарантировать его участникам достижение поставленных целей. Только так вы добьетесь, чтобы результаты практической подготовки (рост и развитие команды) соответствовали вложенным ресурсам (время, потраченное на обучение).

План нуждается в постоянной отработке и перепроверке

Неравнодушные тренеры не только планируют все до мелочей, но и постоянно отрабатывают все детали и пересматривают план до тех пор, пока практическая подготовка не будет проходить идеально. Мы уже упоминали о главном тренере футбольной команды «Вашингтон Редскинз». На подготовку к тренировке Майк Шенаган тратит времени больше, чем на нее саму. Спортивный обозреватель Барри Сврлуга, целый месяц сопровождавший Шенаган, дал точное описание его метода: «Перед тренировками в среду и четверг проводится критический анализ — репетиция самой тренировки. Тренеры пишут план упражнений на каждое занятие, причем объем достигает иногда сорока страниц. Перед тренировкой они читают вслух сценарий целиком, чтобы все игроки запомнили, где и когда им нужно находиться и что делать, — цель в том, чтобы планы не остались только на бумаге. Тренеры отвечают на все вопросы футболистов и объясняют порядок действий, чтобы ничто не отвлекало игроков при воплощении сценария в жизнь. Команда приходит на тренировку, каждую секунду которой готова использовать для *отработки* и совершенствования своего мастерства, — таким образом игроки реально подготавливают будущий успех, а не болтают о том, что им следует делать»⁸.

Время, потраченное на разработку программы тренировки, всегда гарантирует более эффективное обучение, поскольку повышается качество плана. Мы разбираем все упражнения, радикально пересматривая их и упрощая для ясности, продумываем ход любого занятия, всегда предварительно отрабатывая каждый элемент. Неужели это не стоит потраченных часов? Если смотреть правде в глаза, вам часто не хватает времени на все дела, особенно на составление детального плана для каждого занятия. Не все элементы можно разложить по полочкам заранее. Все упирается в то, сколько времени вы готовы на это потратить. Чем больше вы вкладываете в практическую подготовку как средство развития, тем больше ваша команда получит. Например, для повышения качества плана обучения мы проводим видеосъемку собственных семинаров и тренингов — как индивидуальных, так и групповых. Затем анализируем их и обращаемся за рекомендациями к экспертам и самим обучающимся, чтобы выяснить, как можно улучшить нашу программу действий. Если мы

находим время и действительно вкладываем его в отработку и анализ семинаров, то неизменно получаем положительные результаты.

Составьте программу действий

- При планировании всегда учитывайте объективные данные и предусматривайте возможные изменения.
- Распланируйте занятие до каждой минуты.
- Постоянно отрабатывайте и перепроверяйте каждый элемент своей программы.
- Делайте видеозапись семинаров и тренировок и анализируйте ход обучения.

Правило 14 Важна каждая минута

Если хотите быть тренером, купите свисток. Конечно, мы несколько утрируем, хотя иногда стоит прислушаться к нашему совету и действительно пойти и купить свисток. Правда, придется потратить время на его поиски. Свистки теперь не в моде. Продавец в отделе спорттоваров смерит вас взглядом так, словно вы попросили деревянную ракетку или теннисные шорты из полиэстера. Вам явно дадут понять, кто вы есть, и объяснят, что свисток стал пережитком прошлого века. Тренеры уже давно не свистят. Чаще всего свист заменяется вот этим: «Ну ладно, ребята, а теперь послушайте. Прервитесь-ка на секунду. Пожалуйста, подойдите ко мне. Я объясню, что только что произошло». И вы начинаете дружелюбно обсуждать ошибку или достижение какого-либо игрока.

Откровенно говоря, это настоящая катастрофа. Предположим, вы проводите большой семинар с сотней торговых агентов, собираете группу управляющих, чтобы научить их правильно составлять отчеты, или руководите церковным хором, — все это пустословие снижает эффективность практической подготовки. На болтовню уходит от десяти до пятнадцати секунд при условии, что все услышали с первого раза и сразу послушно подошли (на самом деле никто не зашевелится, пока не подойдет самый смелый). Хорошо, если ваша поучительная речь займет не более тридцати секунд. Но к этому времени момент все равно будет упущен. Временной разрыв между действием игрока и обратной связью увеличивается (об этом мы говорим в *правиле 25*), следовательно, ее эффект ослабевает. И самое главное, вы теряете драгоценные минуты.

К сожалению, привлечь внимание полного зала профессионалов тоже непросто. Все они наши коллеги, взрослые люди, а не нерадивые школьники. Согласитесь, доставать свисток и свистеть — не очень удобно. Но мы, преодолев нелегкий путь, пришли к выводу, что «свисток» все-таки необходим. Одно время мы пробовали разбивать участников на небольшие группы, надеясь, что таким образом будет легче овладеть их вниманием. Идея оказалась не слишком удачной. Люди не желали прерывать беседу. А мы, проявляя уважение, ждали и позволяли часам тикать, пока все выскажутся. Мы постоянно обсуждали эту проблему, и наконец нас посетила спасительная мысль — хлопнуть в ладоши. В первый раз, когда было решено испытать хлопки на публике, мы сказали слушателям: хлопок в ладоши означает, что мы просим их прервать разговор. Мы заранее принесли свои извинения, поскольку понимали нежелание резко прерывать общение, и добавили, насколько нас радует готовность слушателей беседовать друг с другом. Но поскольку мы слишком ценим их время и хотим использовать его с максимальной отдачей, то просим, когда раздастся хлопок, всех сразу вернуться в группу.

Все прошло довольно хорошо. Мы действительно сэкономили много времени. Но хлопок в

ладоши не стал идеальным решением. Участники не всегда его слышали и не всегда понимали, случайный он или намеренный. Со временем мы изменили сигнал на три хлопка подряд. Разница оказалась существенной: три хлопка лучше слышно, поэтому присутствующие реагировали немедленно. Иногда в качестве предупреждения мы за десять секунд до основного сигнала давали два хлопка. За несколько секунд люди имели возможность спокойно завершить беседы, и к нужному времени все разговоры постепенно утихали. Иногда мы просили участников хлопать в ответ, чтобы они активно заявляли о своем возвращении в общую группу. Мы хлопали каждый раз, когда следовало вновь отвлечь аудиторию от работы в малых группах, и все реагировали одинаково. Одним словом, хлопок в ладоши сыграл роль свистка, сэкономившего нам немало времени.

Чем отличается успешная компания от просто хорошей? В чем разница между эффективной и просто полезной практической подготовкой? Все сильные организации опираются на системы, которые позволяют продуктивно работать с максимальной концентрацией и отдачей. Без системы единственной отличительной чертой практических занятий будет потерянное время.

Лучшие компании для наведения порядка используют «свисток» — понятные и четкие сигналы, способствующие эффективному обучению даже в профессиональной среде взрослых людей. Подобные сигналы можно применять не только для начала или завершения работы в небольших группах, но, например, и для окончания перерыва. (Чтобы все знали, сколько времени осталось до конца перерыва, мы поставили на большом экране специальный таймер, и после этого десятиминутный перерыв перестал превращаться в двадцатиминутный.) Вы даете людям понять, сколько минут отводится на упражнение, чтобы они успели завершить его вовремя. Вы устанавливаете, когда и как слушатели могут и должны задавать вопросы, следует ли им ждать завершения занятия или можно спокойно прервать вас — правда, при последнем варианте, скорее всего, вы не успеете пройти весь материал.

На что уходит ваше время? Что можно изменить? Ниже мы приводим типичные ситуации, в которых минуты и часы расходуются впустую, и предлагаем готовые решения для более эффективного их использования.

Время ожидания - время простоя

Пустая трата времени. Участники больше времени проводят в ожидании своей очереди, чем собственно практикуются.

Решение. Поделите аудиторию на маленькие группы или организуйте предварительную тренировку в мини-группах. Лучше всего на время ожидания предложить участникам некую активную роль.

Пример. Управляющие учатся реагировать на защитную реакцию подчиненных. В группах по шесть человек один менеджер ведет тяжелый разговор с «подчиненным» и высказывает ему свои претензии. Но большую часть упражнения участники остаются наблюдателями. Предложите предварительную тренировку в группах по двое, где обучающиеся по две минуты разыгрывают более простую ситуацию для «разогрева».

Длинные инструкции

Пустая трата времени. Тренеры или руководители тратят слишком много времени на объяснение условий одного и того же упражнения.

Решение. Дайте как можно большему числу заданий названия - это позволит не объяснять их каждый раз заново и сэкономит время. По мере возможности повторяйте базовое упражнение с различными вариациями, таким образом количество практических занятий возобладает над

количеством объяснений.

Пример. Для адвокатов-новичков мы разработали упражнение для тренировки вступительной речи на суде. Упражнению дали название «Боевое крещение», потому что речь надо составить быстро и в условиях давления (но, безусловно, с удовольствием), комбинируя навыки планирования и мгновенной реакции. При этом, отработывая вступительную речь, можно многократно менять суть судебного процесса. Упражнение адаптируется и для последнего слова в суде, и для вопросов во время судебного разбирательства. Когда адвокаты осваивают упражнение, то, услышав фразу «боевое крещение», немедленно приступают к работе.

Бесцельное блуждание

Пустая трата времени. Чтобы перейти к следующему упражнению, требуются дополнительные приготовления или ведущим приходится что-то быстро предпринимать. В этот момент участники слоняются по аудитории без дела.

Решение. В идеале большая часть проблемы решается за счет лучшей подготовки, но иногда подобные ситуации неизбежны. Предложите запасной вариант - какое-нибудь упражнение, знакомое участникам и имеющее свое название. Оно займет аудиторию, пока вы делаете последние приготовления.

Пример. Вы научили детскую футбольную команду упражнению, в котором игроки делятся на группы по четыре и поочередно перебрасывают мяч друг другу. Упражнение получило название «Барселона» в честь славного испанского клуба. Если вы не успели установить конусы для следующего упражнения, просто скажите: «Три минуты “Барселоны” в каждой группе. Начали!»

Отсутствие сосредоточенности

Пустая трата времени. Бесценное время тренировки уходит зря, потому что участники болтают на посторонние темы или игроки увлеклись погоней за мячом.

Решение. С самого начала познакомьте присутствующих с планом занятия. Объясните, при каких их действиях вы будете использовать «свисток», и постоянно напоминайте об этом.

Пример. В самом начале семинара предупредите, какими сигналами вы намереваетесь пользоваться. Объясните, что, хотя вы и понимаете, насколько приятно беседовать с коллегами, вам нужно экономить драгоценное время. Если в процессе объяснений начинаются посторонние разговоры, прервите себя на полуслове, чтобы слушатели поняли: в таких условиях занятие продолжаться не будет.

Слишком много времени тратится на обсуждения

Пустая трата времени. Участники больше времени тратят на споры и обсуждения, чем собственно на упражнения.

Решение. Прекращайте долгие дискуссии. Заранее предусмотрите, чтобы на разбор полетов уходило меньше, а не больше запланированного времени. Двигайтесь по комнате: так легче обнаружить, что участники увязли в бесконечных спорах.

Пример. После знакомства с азами презентации участники получили ровно две минуты на обсуждение с партнером основных выводов. Ведущий дает не больше двух комментариев для всей группы и переходит к следующему упражнению.

Упускаются подходящие моменты

Пустая трата времени. Руководители и тренеры упускают удобную возможность поупражнять подчиненных в рабочее время.

Решение. Пора менять образ мыслей: обучаться можно не только во время семинаров, тренировок или в строго назначенное время. Обсуждая с подчиненным результаты его работы, подумайте, можно ли сразу исправить и отработать то, о чем вы только что говорили.

Пример. Анализируя беседу сотрудника с клиентом по телефону, вы объясняете, что разговор можно было построить иначе. Добавьте всего одну фразу: «А теперь давайте потренируемся вести телефонные переговоры».

Если ни на секунду не забывать, что все великие тренеры были одержимы идеей рационального использования времени, то вы станете внимательнее относиться к планированию и организации практической подготовки. Иногда решения оказываются предельно простыми: надо всего лишь «подготовить больше мячей». Планы тренировок Джона Вудена содержали информацию не только о том, где будут стоять игроки и сколько их будет на каждой точке, но и где будут находиться мячи и сколько их будет в каждой точке, а также кто будет отвечать за пополнение запаса мячей. Подходите творчески. Проявите настойчивость. Не забывайте о продуктивности.

Важна каждая минута

— Для экономии времени обзаведитесь свистком — настоящим или фигуральным.

— Определите, в каких ситуациях время расходуется зря, и как можно скорее продумайте нужное решение.

— Сделайте результат этого решения обычной практикой.

Правила, рассмотренные в двух первых главах, только заложили фундамент для вашего старта. Следующие серьезные аспекты эффективной практической подготовки касаются демонстрации образцов и обратной связи. Эти темы настолько сложны сами по себе и важны в нашем деле, что каждой мы решили посвятить по отдельной главе.

3. Демонстрация образцов

В процессе практической подготовки вам не раз приходилось демонстрировать подопечным те или иные действия. Существует множество простых на первый взгляд моментов обучения, которые нельзя описать словами. Возьмем, например, приготовление блюда по рецепту. Допустим, Джеймс, прежде даже не подходивший к плите, в один прекрасный день решает испечь хлеб. Он достает кулинарную книгу, находит нужный рецепт и приступает. Сначала все кажется простым. «Отмерьте три стакана муки» — сделано. «В большую миску налейте три столовые ложки теплой воды» — вроде получилось. Джеймс все делает по рецепту, пока очередная рекомендация не ставит его в тупик. Книга гласит: «Разведите дрожжи» — а это как? Джеймс читает дальше. Рецепт призывает его замесить тесто, но предупреждает, что оно не должно быть слишком плотным и эластичным. Новоявленный пекарь почти уверен: он знает, как не надо делать. Однако чувствует легкое сомнение: сможет ли он вымесить тесто до идеальной консистенции. Далее книга наставляет: «Нужно дать тесту подойти, а затем взбить». Они хотят, чтобы я его бил? Действительно? Кулаком? Джеймс понимает, что с этим рецептом он далеко не уедет и без Джулии Чайлд ему не обойтись.

Джеймсу необходим пример, модель поведения. Ему нужно *увидеть*. Конечно, рецепт может стать отличным помощником, но для тех, кто знает, что делать, кто уже освоил определенные приемы. Новичку важно просто увидеть весь процесс. Вот почему люди нуждаются в кулинарных шоу. В любом виде деятельности, в любой профессии, в чем бы вы ни совершенствовались, есть свои методы, которые почти невозможно освоить самостоятельно, — ими проще овладеть, повторяя за мастером каждое движение. Чему вы сами обучали бы новичка на наглядном примере? Чему невозможно научиться, не увидев в действии? Как месить тесто, заряжать иглу в швейную машинку, вести мяч в баскетболе, отвечать на звонки клиентов, собирать микрочип? Научить этому, не *показав*, — нельзя.

Но демонстрация примеров имеет обратную сторону. Все учащиеся хотят на кого-то равняться: на родителей, тренера, наставника, руководителя. Эти люди постоянно находятся под прицельным вниманием, ощущая на себе сосредоточенный и требовательный взгляд ребенка, игрока, ученика, подчиненного. На любого профессионала, обучающего своему мастерству, давит страх ненароком показать что-то неправильно. «Я не образец для подражания», — заявил еще в 1990-е годы звезда Национальной баскетбольной ассоциации Чарльз Баркли. Хотя в его случае все как раз наоборот, равно как и в вашем — если вы взяли на себя роль лидера, согласились выполнять функции наставника или начинаете новое дело. Люди сознательно или неосознанно подражают действиям своего руководителя, тренера. Мы постоянно отмечаем на семинарах, сколь велика роль демонстрации, когда нужно ускорить практическую подготовку и быстрее прийти к отличным результатам. Лучшие преподаватели, наставники и руководители, хорошо зная человеческую природу и понимая естественное стремление обучающихся к подражанию, целенаправленно используют наглядные примеры. Причем некоторые делают прием исполнения по образцам ключевым в своей методике преподавания. Это обязывает их ко многому: прежде всего продумывать каждый шаг, взвешивать каждое слово и заранее оттачивать каждое движение.

Ответственность слишком велика, поскольку любое неправильное действие обойдется всем весьма дорого. Если пример не будет показан доступно или выполнен правильно, то обучающиеся так и не узнают, что такое идеальная профессиональная модель. К сожалению, в системе школьного образования учителя обычно пренебрегают современными, довольно действенными методиками и до сих пор склонны учить по старым образцам — как когда-то обучали их самих.

Наши следующие правила расскажут, как в процессе практической подготовки использовать метод создания по образцу, как демонстрировать именно то, что участники семинаров и практикумов должны усвоить. Образец — это конечная цель, или то мастерство, которое нужно научиться воспроизводить. Наглядный показ отдельных мелких приемов поможет обучающимся понять, что конкретно они должны делать. На примере сложных действий или совокупности приемов участники уяснят главное: как из единичных элементов складывается высокий профессионализм.

Правило 15 Покажите и объясните

Прежде чем приступить к обучению любому приему, нужно доступно объяснить, для чего он предназначен, какие навыки для него требуются и как его выполнять. Все это можно сразу представить наглядно. Тщательно сделанное пояснение в совокупности с визуализацией значительно ускорит понимание предмета изучения. Рассмотрим на примере. Сразу после колледжа Дениз устроилась в благотворительную организацию, в отдел развития. Это была ее первая работа, и Дениз была полна решимости построить карьеру и осуществить свои довольно честолюбивые замыслы. Через несколько недель шеф похвалил ее и дал новое

задание: позвонить потенциальным спонсорам, выяснить их отношение к организации и постараться наладить с ними контакт с учетом их будущего участия в информационной поддержке и привлечении финансов. За финансовой помощью Дениз обращалась всего раз в жизни, когда однажды позвонила бабушке с дедушкой и попросила немного денег на рок-н-рольную дискотеку. Другими словами, она понятия не имела, как это делается.

Если Дениз не справится с заданием, это плохо отразится не только на ней самой, но и на ее руководителе, и, что еще хуже, на всей организации. К счастью, шеф оказался мудрым человеком и дал ей в помощь опытного коллегу, назовем ее Хелен. Дениз невероятно повезло, поскольку Хелен не только великолепно справлялась со всеми разговорами со спонсорами и инвесторами по телефону, но и умела прекрасно структурировать материал в целях обучения. Во-первых, она все *объяснила*, разложив на мельчайшие составляющие образец такого телефонного разговора и приведя примеры для каждого его этапа. Они вместе прошлись по плану, составленному Хелен, и она подробно рассказала, каких пунктов нужно строго придерживаться, а от каких можно отойти — другими словами, где допустима импровизация, а где нет. Потом она ответила на вопросы Дениз. Во-вторых, Хелен *показала*, как вести телефонный разговор, для этого она, предварительно договорившись, позвонила коллеге, которая на том конце провода изображала потенциального спонсора. Весь диалог был записан на видео. Хелен часто прибегала к этой записи, чтобы продемонстрировать Дениз ту или иную технику общения, когда они обсуждали этапы переговоров со спонсорами. При необходимости она просила Дениз по несколько раз повторять какой-либо прием.

С одной стороны, одна демонстрация образца беседы по телефону ничего не дала бы новичку. Не исключено, что Дениз — как человек способный и вдумчивый — хорошо бы справилась с заданием, просто наблюдая за поведением

Хелен и повторяя за ней отдельные приемы. Но многое было бы трудно предусмотреть без объяснений Хелен. Даже самостоятельно продумав будущий разговор, Дениз вряд ли смогла бы во всем придерживаться составленного плана, ей пришлось бы импровизировать на ходу. Значит, те знания, которые она приобрела благодаря урокам Хелен, помогут ей поступать грамотно и быстро принимать верные решения.

С другой стороны, нельзя довольствоваться только теоретической базой. Если бы Хелен ограничилась описанием нюансов разговора со спонсорами и пустила ученицу в свободное плавание, то Дениз, вероятно, провалила бы задание. Без практического знания техники разговора, без тренировки правильной реакции она могла бы допустить непростительные ошибки: сбиться на фальшивые интонации, выбрать снисходительный тон, резко и неуклюже поменять тему. Во время практической подготовки Хелен показала ей все возможные детали подобных бесед. При обучении новому необходимо найти верный подход, уравновешивающий демонстрацию образцов и объяснение материала, — в совокупности эти два приема представляют собой сильнейший педагогический метод.

Покажите и объясните

— Демонстрация лучших образцов помогает обучающимся воспроизводить правильную модель, а объяснение материала — понимать суть проблемы.

— Совокупность наглядного примера и теоретической подготовки позволяет гибко применять полученные знания.

Правило 16 Расставьте приоритеты

Во многих сферах профессиональной деятельности в процессе практической подготовки новых сотрудников или в программах адаптации персонала используют метод наблюдения*. Мы понимаем, зачем это делается. У вас в компании работают опытные специалисты, которые стабильно демонстрируют оптимальные результаты. Так почему бы не сделать их высокопрофессиональный труд особой силой воздействия на вновь поступивших сотрудников? Почему не показать новичкам, кому и чему стоит подражать? Но метод наблюдения, на наш взгляд, является наименее продуктивным способом демонстрации образцов. Почему? Потому что слишком часто упускается из виду одно простое обстоятельство, которое, тем не менее, существенно влияет на процесс обучения: все забывают расставлять акценты. Некоторые правила бильярда требуют перед ударом объявлять, какой шар и в какую лузу вы собираетесь забить, — например третий шар в угловую лузу. Подавая личный пример, тоже следует четко определить свои намерения и ввести новичков в курс дела: подготовить к тому, куда и зачем смотреть. Неопытные сотрудники не только не умеют правильно работать, они даже не знают, на какие профессиональные навыки нужно обращать внимание в работе других. Если им этого не объяснить, они могут внимательно наблюдать за совершенно бесполезными и случайными действиями. Слов нет, бывает забавно слушать советы тещи, которая все знает о футболе: «Ну куда только смотрит этот мазила!» Однако совсем не так забавно, если на вас лежит груз ответственности за преодоление пропасти между профессионализмом и неопытностью.

Предположим, в отделе продаж появился новый сотрудник, назовем его Эмир. Он сообразителен и энергичен. Его приставили к Саре, старшему специалисту по продажам,

Наблюдение за работой — метод обучения, позволяющий получить представление о профессии; обучающийся наблюдает за работой опытного специалиста и взаимодействует с ним непосредственно на его рабочем месте. *Прим. ред.*

чтобы он учился на примере ее работы. Эмир идет вместе с ней на встречу с новым клиентом, явно заинтересованным в продукте, но с ним еще нужно обсудить условия сделки. Эмир с изумлением наблюдает, как Сара называет то одну, то другую цену и замолкает. Клиент тоже молчит. Повисает напряженная тишина. Если честно, Эмир с удовольствием ушел бы — ведь у его наставника сегодня явно не лучший день. Наконец Сара и новый клиент достигли взаимного соглашения и подписали договор. Клиент ушел, а Эмиру остается лишь неловко улыбаться и стараться не смотреть на своего наставника. Сара, не обращая на это внимания, сразу предложила ему пойти с ней на следующую встречу. Он вздохнул с облегчением, поскольку избежал неприятного обсуждения.

Теперь Эмиру предстояло присутствовать на встрече с крупным клиентом. Сара вела себя дружелюбно, как старая знакомая. Она вскользь упомянула о долгой истории совместной работы, о продуктивном, но не всегда простом сотрудничестве. Рассказав о планах компании, она выразила опасения, что клиенту могут не понравиться перемены. Эмир видел, что Сара чутко реагирует на потребности клиента и прилагает максимум усилий, чтобы достигнуть взаимовыгодного соглашения. Он был рад и за нее, и за себя, уверенный, что именно так и должны проходить переговоры. Ему не терпелось выразить свое восхищение. К обоюдному удовольствию встреча закончилась улыбками и крепкими рукопожатиями.

Когда они вернулись в офис, Сара спросила своего подопечного, что он думает о проведенных переговорах. Сначала Эмир выразил сочувствие попыткам Сары достойно провести первую встречу и сожаление, что стал свидетелем неловкой ситуации. Чтобы подробно не останавливаться на этом, он сменил тему и заговорил о второй встрече. Он осыпал Сару комплиментами, поражаясь ее умению вести деловую беседу в обаятельной и дружелюбной манере, в то же время не отступать от нужного курса, сохранять профессионализм и сдержанность. Сара с досадой посмотрела на Эмира, осознав, что он совершенно не понял сути происшедшего на первых и вторых переговорах.

С точки зрения опытного управляющего, первая встреча прошла даже удачнее, чем ожидалось: переговоры завершились подписанием контракта с большой прибылью для компании. Зная, что иногда в подобных ситуациях лучше не перебарщивать с разговорами, Сара сознательно была молчалива, возложив таким образом тяжесть ведения беседы на клиента. Что касается второй встречи, то, несмотря на бурные восторги Эмира, Сара точно знала, что не достигла нужной цели. Отправляясь на переговоры, она планировала завершить подписание контракта. Но вместо этого ей пришлось пойти на уступки и изменить условия договора. В противном случае — это она поняла довольно быстро — клиент отказался бы от услуг ее компании и стал бы искать нового дистрибьютора. Поэтому Сара отвергла апологетику Эмира и самокритично признала, что встречу со вторым клиентом провела неудачно.

Только после рассказа наставника Эмир понял, насколько превратно оценил обе ситуации. Это было очевидно и для Сары. А теперь представим, что она не нашла бы ни времени, ни сил после напряженного рабочего дня обсудить с учеником обе деловые встречи. Эмир остался бы наедине со своими выводами. В итоге он научился бы не тому, чему надо, поскольку не сумел выделить главные моменты и неправильно истолковал увиденное. Анализируя ситуацию, Сара поняла свой промах. Эмир был совершенно неопытным работником, поэтому ее и попросили заняться его обучением, а она, полагаясь на метод наблюдения, решила, что ученик сам во всем разберется. Как она могла так ошибиться, надеясь, что он будет верно интерпретировать ее работу?! Поступок неразумный для опытного профессионала и несправедливый по отношению к новому сотруднику.

Посмотрим на наш пример с другой стороны. Допустим, Сара заранее расставила все приоритеты. Интересно, какими предстали бы в глазах Эмира переговоры? Предположим, перед встречей с первым клиентом она предупредила ученика: «Внимательно наблюдай, как я буду вести себя с этим человеком. Я хочу, чтобы он согласился на нашу цену. Скорее всего, я буду намеренно молчать, чтобы вынудить клиента разговориться. На взгляд непосвященного, паузы в разговоре будут казаться довольно неуместными. Но если я продержусь, он уступит. Постарайся обратить внимание на все приемы, которые я буду использовать с этой целью». После такого объяснения любой неопытный сотрудник поймет, что следует отмечать и какие моменты окажутся самыми главными. Более того, вооружившись подсказкой наставника, он обнаружит для себя много интересных приемов и скрытых уловок, которые сможет применять и в своей практике.

Демонстрация примеров без предварительной расстановки приоритетов приводит к тому, что во время практики обучающийся усваивает в лучшем случае бесполезную информацию, в худшем — неправильные навыки, мешающие успешной работе. Эмир, неверно истолковав действия наставника, мог бы приступить к обязанностям, полагаясь на ошибочные представления о профессиональных приемах, и непременно начал бы проваливать переговоры за переговорами. Начинаящий футболист следит только за ногами опытного игрока, не обращая внимания, куда и на кого тот смотрит и, следовательно, не понимает, что делает игру профессионала результативной. Молодые учителя обычно с удовольствием наблюдают за работой опытных педагогов в надежде справиться со своими недостатками, преодолеть трудности и научиться вести уроки «так же правильно». Прекрасное желание, но пустое, поскольку они не знают, на что им следует обращать внимание. Например, они могут сфокусироваться на наглядных материалах, вместо того чтобы следить за тем, как педагог формулирует задания. Новички почти никогда не понимают техники мастера и не могут определить его педагогические методы: почему, в каких ситуациях и насколько обдуманно он использует на уроке тот или иной прием. Из-за недостатка опыта они будут делать ошибочные выводы о том, что такое по-настоящему профессиональное преподавание. Потребуется не слишком много времени, чтобы определить опорные моменты в своей работе и расставить нужные приоритеты, но благодаря этому вы превратите метод наблюдения — в принципе

занятие бесполезное, а порой и вредное — в прекрасную возможность извлечь полезные уроки из опыта лучших профессионалов.

Расставьте приоритеты

— Прежде чем демонстрировать примеры, объясните обучающимся, на что следует обращать внимание.

Практическая подготовка

Учитесь расставлять приоритеты, даже когда вступаете в электронную переписку

Прекрасный пример того, как нужно правильно и обдуманно давать подробные указания, показывает нам Хилари Льюис - директор-учредитель нью-йоркской чартерной школы Excellence Girls. Мы цитируем здесь ее письмо, в котором речь идет о такой проблеме, как своевременное и грамотное одобрение поступков учащихся. Хилари предупреждает сотрудников, что в течение следующей недели все будут отрабатывать этот важный педагогический прием на утренних общешкольных собраниях. Чтобы поддерживать доброжелательную атмосферу в школе и наладить правильное взаимодействие с учениками, необходимо научиться давать правильные положительные отзывы об их учебе и поведении. Она сама будет демонстрировать эту технику и просит своих коллег внимательно наблюдать за ее словами и действиями, не отвлекаясь на посторонние предметы.

Приветствую весь школьный коллектив!

Сегодня я хочу обсудить с вами очередной поведенческий навык, который мы вместе будем изучать и практиковать. Речь идет о правильной похвале.

Правильная похвала может служить положительным стимулом и необходимым инструментом, но только при грамотном применении. Это означает, что когда мы хвалим учеников, нужно делать это с умом. В первую очередь, следует понимать, за что мы хотим их похвалить. (Например, не стоит хвалить учеников за то, что они вовремя приходят на занятия в школу, потому что мы именно этого мы от них и добиваемся. Подобной похвалой мы даем им понять, что выполнение инструкций - нечто из ряда вон выходящее.)

Ниже представлены четыре принципа правильной похвалы.

1. Не путайте благодарность и похвалу.
2. Критикуйте тихо, а одобряйте громко, то есть расскажите всем о достижении ученика.
3. Обращайте внимание на поступки, а не на склонности ученика.
4. Похвала должна быть искренней.

Мы узнаем об этих принципах намного больше на семинаре 22 января, а пока, на этой и следующей неделе, будем вместе практиковать умение хвалить учеников. Следите за тем, как это буду делать я. На общешкольных собраниях я постараюсь продемонстрировать примеры правильной похвалы.

Как обычно, благодарю всех за работу и преданность своему делу. Я с нетерпением жду, когда вместе с вами приступлю к отработке этого приема.

Хилари

Хилари Льюис выделила проблему, рассказала подробно, над чем подчиненные будут работать в ближайшую неделю, и вразумительно расставила все приоритеты. Более того, она

предупредила о распространенных ошибках, чтобы преподаватели знали, как поступать в том или ином случае. Важно отметить, что она как руководитель на своем примере демонстрирует те качества, проявления которых ждет и от своих коллег: скромность («я постараюсь...»), радостное предвкушение работы («с нетерпением жду...») и понимание роли практической подготовки.

Правило 17 Возьмите за образец реального человека, заслужившего ваше доверие

Все, что усвоено на примере, и все инструкции к каждому приему должны получить подтверждение на практике.

Обучающиеся хотят увидеть, как из духовки вынимают красивую булку, как после переговоров стороны приходят к соглашению. Они должны понимать не только как применять навык, но и каков будет результат, если сделать все правильно. Начиная скрипач запоминает эффективную технику, когда осознает: если он будет правильно держать смычок, то инструмент начнет издавать чистый и сильный звук. Когда нам показывают интересный педагогический прием, мы надеемся, что после его применения тридцать из тридцати учеников начнут, наконец, работать на уроке. Даже самые целеустремленные из нас переживают моменты сомнения и желают получить доказательства. Когда вы достаете практически сгоревшую и твердую, как камень, булку, то невольно задаетесь вопросом: а подходит ли для этого дела моя старая духовка, купленная двадцать лет назад на распродаже? Увижу — поверю. А пока будем считать, что красивый и мягкий хлеб выпекается исключительно в современных промышленных печах. Когда люди видят, что определенные способы и навыки действительно работают, они больше не ищут отговорки и стремятся научиться тому, что наблюдают воочию.

Вот почему, обучая педагогическим приемам, надо часто использовать видеозаписи уроков лучших учителей. Мы надеемся, что демонстрация мастерски исполненного приема не только убедит участников в его эффективности, но и поможет лучше его изучить. Суть не в том, что видео идеально продемонстрирует пример и покажет всю его ценность. Учителя должны видеть правдоподобность и подлинность происходящего. В противном случае они всегда найдут нестыковки: «Конечно, у этих педагогов на видео все получается — их двое, а я один!» Мы вовсе не хотим добиться обратного результата, когда после семинара участники начинают сомневаться в своих силах: «Пример прекрасный, но у меня он *по-настоящему* не получится».

Бывает, колебания заходят еще дальше. Слушатели хотят увидеть и убедиться, что продемонстрированный прием будет работать в *их* условиях. Если они в это не верят, то и пробовать не станут. Подобный эффект интересно наблюдать в телешоу «Няня спешит на помощь» (Nanny 911). Няня приходит каждую неделю в разные семьи, но пользуется одними и теми же приемами, чтобы привести в чувство неуправляемых детей. Безусловно, родители, участвующие в съемках, регулярно смотрят шоу. Они видят, что няня делает в других семьях. Почему они не учатся на этих примерах? Вероятнее всего, они считают, что *их* дети чем-то отличаются от других и на них общие приемы не подействуют. Иногда можно услышать такие утверждения: мы перепробовали *все*, но ничего не помогает. Мы убеждены, среди зрителей есть те, кто втайне думает: ну должен же найтись ребенок, с которым она не справится. Каждую неделю они пристраиваются к телеэкранам в надежде, что наконец-то у няни появится достойный соперник. Однако в программе неустанно описывается поведение все новых детей в новых жутких подробностях, и всякий раз няня не только учит родителей общению с ними (Будьте последовательны! Не давите! Сохраняйте спокойствие! Действуйте по плану!), но и показывает, что универсальные методы действительно работают, если опробовать их на своем

ребенке. Только тогда родители начинают верить.

Чтобы сделать пример правдоподобным, нужно максимально приблизить условия его демонстрации к реальным условиям работы. Если слушатели видят, что определенный прием работает в компании, чем-то отличающейся от их места работы, они приведут массу доводов, объясняя, почему у них это не получится. По мере возможности покажите пример на их территории. Мы называем это методом приближения. Допустим, вы хотите представить управляющим новую технику ведения совещания. Нет ничего более убедительного, чем демонстрация такого собрания с их же подчиненными. В сфере преподавания, конечно, полезно привести начинающих учителей на урок опытного мастера, но намного результативнее попросить этого педагога провести занятие в классе молодого преподавателя. Чтобы убедить сопротивляющихся и сомневающихся, лучше всего проводить демонстрацию на их территории — в их классе и с их учениками. Слушателю гораздо важнее понимать, что он в состоянии воспроизвести увиденное, чем то, что пример сам по себе безупречен и великолепен. Хотя просмотр видеозаписей лучших профессиональных приемов дает больше пищи для ума, лучший результат приносит метод приближения, когда опытные специалисты лично демонстрируют свои методы на территории обучающихся.

Возьмите за образец реального человека, заслужившего ваше доверие

— Демонстрируйте пример в условиях, максимально приближенных к условиям работы обучающихся.

— Личный пример всегда убедительнее видеозаписи.

Правило 18 Испытайте метод полного погружения

Обучая иностранному языку, преподаватели обычно ведут на нем занятие, благодаря чему в два раза сокращают время обучения. Ученики не только спрягают глаголы, пополняют словарный запас и учатся строить предложения, но и полностью погружаются в язык. Они слышат его каждый день: как учитель формулирует фразы, использует времена глагола, задает и отвечает на вопросы и произносит слова. Хотя урок строится на знаниях, описанных в учебнике, ученики могут научиться гораздо большему, если он ведется на иностранном языке, поскольку впитывают все, что говорит преподаватель.

Таким же образом любое совещание персонала или заседание по профессиональной подготовке представляет собой возможность создать опыт погружения: продемонстрировать подчиненным лучшие упражнения, даже если (и особенно если) они не являются целью этих собраний. Предположим, задача совещания — научить управляющих мотивировать прямых подчиненных, чтобы те выполняли или перевыполняли планы продаж. Но вам не мешает показать мотивационные приемы до начала упражнений. Вам нужно следить: за выбором слов, позой, движениями, взглядом, интонацией. Вы продемонстрируете, как обеспечить обратную связь, когда во время практикума будете критиковать или хвалить слушателей. Вы покажете, как представляться группе, как контролировать время презентации с помощью таймера. Все эти дополнительные навыки не являются целью семинара, но чем больше участники вникнут в ваш стиль ведения собрания, тем полнее воспримут материал и быстрее усвоят профессиональные методы работы. Будем надеяться, что это войдет в привычку. Простой способ погрузить обучающихся в профессиональную среду — попросить их анализировать не только то, что вы говорите, но и то, *как* вы себя ведете во время практической подготовки.

Естественно, если вы демонстрируете что-то неправильно, весь цикл обучения пойдет не так.

Ежедневно встречаясь с подчиненными, вы показываете личный пример, поэтому при любой возможности нужно обнаруживать тот класс профессионализма, которого хотите добиться от них. Допустим, вы пришли на семинар по проведению презентации и требуете, чтобы участники сосредоточились на том, как вы используете слайды. Даже если вы указали, на что следует обратить внимание (расставили приоритеты), вы все равно должны показать качественную презентацию от начала до конца. При этом у вас есть выбор. С одной стороны, вы можете провести встречу в неформальной обстановке, общаясь с участниками как со взрослыми, равными себе людьми, — и при этом рассмотреть один конкретный прием. С другой — вы можете взять весь комплекс приемов и целенаправленно демонстрировать их все, ожидая от обучающихся абсолютной дисциплины и полной отдачи. На чем бы вы ни остановились, велика вероятность, что, когда слушатели начнут воспроизводить вашу модель, они будут использовать тот же стиль поведения, что и вы во время семинара: или непринужденный, или энергичный и сосредоточенный. В реальной жизни, увы, люди действуют так же, как в процессе обучения, поэтому необходимо следить за качеством своих примеров.

Испытайте метод полного погружения

— Показывайте примеры таким образом, чтобы обучающиеся могли использовать ваш стиль ведения дела в реальной жизни.

— Показывайте основные навыки, но демонстрируйте и другие аспекты мастерства, которыми слушатели так или иначе должны овладеть.

Правило 19 Настаивайте на выполнении «только так, а не иначе»

Подсознательная природа подражания открывается нам, как только мы становимся родителями. Дочери Кейти было всего три года, когда она в первый раз попала в ресторан. Взрослые обратили внимание, что девочка как-то странно себя ведет: то потрет лоб, то сложит руки, то всем своим видом выразит страдание, явно пытаясь выглядеть старше своего возраста. Вскоре Кейти поняла, что дочка просто копирует поведение мужчины за соседним столом — ошибиться было невозможно. Когда он менял позу, девочка, неотрывно глядя на него, повторяла его движение. Кейти с мужем расхохотались и постарались чем-то отвлечь свое чадо, опасаясь, как бы джентльмен не обиделся.

Куда же девается природа подражания по мере взросления? Классический пример — эпизод из фильма «Молодой Франкенштейн»*, в котором Марти Фелдман, играющий Игора, манит за собой Джина Уайлдера, играющего молодого доктора Фредерика Франкенштейна, и приговаривает: «Следуй за мной в том же духе!» Когда доктор просто пошел за ним, Игорь, хромой горбун с палочкой, протянул ему трость со словами: «В том же духе! Только так и не иначе». Он демонстративно хромал, опираясь на трость, пока Франкенштейн тоже не согнулся и не побрел за ним, прихрамывая. Уморительно глядеть, как герой Уайлдера подражает герою Фелдмана, потому что, во-первых, это по-настоящему смешно, во-вторых, получилась великолепная пародия, достойная восхищения. Такого рода подражание естественно. Кейти с мужем потом поняли, что в поведении дочери в ресторане не было ничего необычного. Но только когда девочка начала имитировать совершенно несвойственные ее возрасту жесты, родители обратили внимание на то, что она раньше и так делала: точно повторяла действия окружающих. В определенном возрасте детей от этого отучивают, поскольку в обществе, где высоко ценится неповторимость и индивидуальность, не приветствуется подражание. Однако иногда, чтобы извлечь максимальную пользу из демон-

«Молодой Франкенштейн» — американская постмодернистская пародия (1974 г.)

режиссера Мэла Брукса, стилизованная под голливудские черно-белые фильмы 1930-х гг. Картина вошла в Национальный реестр фильмов, имеющих особое культурное, историческое или эстетическое значение. Прим. ред.

страции примеров и усвоить новый навык, нужно делать *только так и не иначе*.

Вот какой случай произошел с одним из наших лучших преподавателей, когда он обучал молодых учителей. Учительница, назовем ее Роза, не владела базовыми навыками управления классом, часто замедляла и даже прерывала урок, чтобы сделать кому-то замечание. Наставник учил ее разнообразным видам коррекции поведения и наконец решил провести урок в ее классе, чтобы Роза посмотрела на все со стороны. Он сообщил, что после демонстрации и обсуждения образца Роза, на его взгляд, все поняла. Она видела, как он невербальными методами воздействовал на поведение учеников, не отвлекаясь от темы урока. Она слышала, как он быстро делал замечания и возвращался к учебнику. Поэтому наш преподаватель был по-настоящему обескуражен, когда на следующий день дела Роза пошли чуть ли не хуже, чем раньше. Она использовала невербальные сигналы, непонятные ученикам, поэтому они не знали, как на них реагировать. Она делала замечания скороговоркой, часто непонятные и даже грубые, поэтому ученики не только не понимали, как выполнять ее требования, но и не хотели этого делать. Роза проанализировала пример, но применила новые знания неправильно.

Часто упускается из виду тот нюанс, что новички могут и должны *полностью копировать* предложенную модель. Некоторые так и поступают, но большинству кажется, что от них ждут личного вклада. Мы неловко себя чувствуем, подражая кому-то непосредственно, хотя и в младенчестве, и в детском возрасте, и в совсем юном только этим и занимались. Именно благодаря бессознательной склонности к подражанию развитие ребенка движется семимильными шагами. Но взрослые люди слишком зависят от интеллекта. Они стараются разобраться, соответствует ли образец их манере поведения или типу личности, и на этом все заканчивается.

Некоторые участники практической подготовки переделывают готовую модель на свой лад и потом совершают множество ошибок, утверждая при этом, что виноваты методы, а не их неправильное применение.

Обучающиеся должны слышать именно от вас, что прямое воспроизведение — абсолютно допустимый метод усвоения знаний. Если навыки по природе своей техничны — например, забрасывание мяча с центральной линии или замена материнской платы, — обучающиеся с большей готовностью делают именно так, как им показывают. Нужно убедить их, что даже умение проводить презентации или встречи, применяемое во многих сферах и вроде бы не требующее точного повторения, нужно оттачивать так, словно это технические навыки. Кто-то сочтет, что просьба точно копировать ваши действия подавляет свободу самовыражения и творческое начало. На самом деле такая постановка вопроса лишь развязывает обучающимся руки: они смогут просто повторять увиденное, меньше думая и больше делая, пока, наконец, не получат результат. Успех практической подготовки гарантирует эффективность работы, в процессе которой человек может полностью раскрыть свои творческие способности.

Настаивайте на том, что нужно делать «только так, а не иначе»

— Чтобы обучающиеся правильно повторяли увиденное и услышанное во время практической подготовки, прежде всего научите их точно копировать ваши действия.

Правило 20 Демонстрируйте образцы маленькими фрагментами

Как-то Кейти учила маленькую Элайзу завязывать шнурки. Они обе поставили перед собой цель научиться во что бы то ни стало. Не жалея времени, Кейти склонялась над ботинком дочери, показывая весь процесс от начала до конца. Она несколько раз завязывала шнурки, стараясь как можно четче повторять каждое движение. Все действия она объясняла Элайзе. Кейти была уверена: после всех этих демонстраций дочь справится сама. Но девочка не могла вспомнить, с чего начинать, даже как держать шнурки — какой рукой? Кейти стало ясно, что она показала сразу слишком много этапов, к тому же чересчур быстро, поэтому стала повторять каждый этап в отдельности. Показала, как держать шнурки, затем проверила, справляется ли дочка с этой задачей. Потом продемонстрировала, как делать первую петлю и какой рукой ее держать, — затем была снова очередь Элайзы... Процесс завязывания узелка Кейти повторила несколько раз, ведь это самый сложный этап. Она показывала маленькими фрагментами, пока девочка не усвоила все. Мама придумала названия для каждого действия, чтобы подсказывать малютке, когда та повторяла самостоятельно. Затем они перешли к следующему этапу. Наконец все этапы мама с дочерью проделали одновременно. Если Элайза что-то забывала, Кейти показывала сначала, и так до тех пор, пока они не закрепили результат. Затем дочка повторила все сама, а Кейти только называла этапы. И наконец Элайза сама завязала шнурки без подсказок.

Возможно, вы совершаете ту же ошибку, что и Кейти, которая сначала показала все сразу. Только в отличие от ее дочери, которая сразу продемонстрировала, что ничего не поняла, ваши сотрудники так и норовят скрыть свои промахи. Вы наскоро показываете, как проводить презентацию, пользоваться программами или анализировать информацию. Вы держите темп, потому что не ставите под сомнение интеллектуальные способности нового сотрудника. Но тем временем упускаете из виду его возможности и забываете, насколько сложно новичку во всем разобраться. Вы показываете слишком много, а потом бодро спрашиваете, есть ли вопросы. Новый и энергичный сотрудник, чтобы доказать свою компетентность, улыбается и говорит: «Нет, все понятно. Когда прислать готовый отчет?» Он уходит, садится за свой стол — и почва уходит у него из-под ног: он не знает, с чего начинать.

Во второй главе мы рассказывали, как изучать педагогические приемы по отдельности и разбивать материал на выполнимые элементы, чтобы за одно занятие слушатель осваивал один навык. Здесь примерно та же история. Не пытайтесь изучать и отрабатывать сложные действия слишком быстро. Хотя Элайза справлялась с отдельными этапами завязывания шнурков, подробный урок показал ей взаимосвязь между ними и последовательность шагов. Она повторяла понятную и целенаправленную модель перехода от одного элемента к другому.

Демонстрация отдельных фрагментов навыка или приема занимает время, но приносит огромную пользу и экономит время при усвоении новых навыков. Если у новичка что-то не получается, разбейте задачу на еще более мелкие шажки и добавляйте новые только по мере усвоения предыдущих.

Своим слушателям мы предлагаем поиграть в «попугая». Эту форму краткой демонстрации можно применять в процессе подготовки к некоему публичному действию, например к уроку, собранию или презентации. Преподаватель что-то показывает и предлагает участнику повторить. Они делают все сначала, пока обучающийся не усвоит материал. Учитель выделяет некоторые аспекты, чтобы подсказать, как правильно выполнить то или иное упражнение. Моментальное подражание гораздо успешнее не только потому, что мы показываем небольшими фрагментами, но и потому, что участник обучается в процессе демонстрации.

Демонстрируйте образцы маленькими фрагментами

— Разбейте сложные навыки на отдельные действия, которые при необходимости нужно повторять.

— Воспользуйтесь игрой в «попугая»: вы показываете небольшие фрагменты, и только когда обучающиеся смогут воспроизвести один фрагмент, переходите к следующему.

Правило 21 Очертите путь

Иногда для повышения результативности обучения новичку нужно показать не только правильный порядок действий, но и шаги, которые приводят к профессионализму. Допустим, вы очень успешный футбольный тренер и сегодня учите молодого перспективного тренера тому, что вас привело к успеху, — подсказкам *во время* игры. Он смотрит, как вы рисуете схемы, что-то записываете и быстро переговариваетесь с выходящими игроками. Время от времени вы окликаете отдельных игроков и даете короткие команды. Ему кажется, что вы почти ничего не делаете, но именно в этом вся суть: во время игры вы отходите на второй план, потому что уже научили команду всему, что нужно. Конечно, это стоило показать своему ученику, но сам по себе урок не объясняет, как должен вести себя тренер во время игры. Новичку непонятно, каким образом вы привели команду к успеху, почему ваш метод работает. Вы опустили, как внедряли короткие инструкции, какие процессы они запускают в команде. Если новый тренер просто применит все увиденное на своем поле, вряд ли это на что-то повлияет, потому что большой кусок работы и намеренные шаги, которые привели опытного тренера к успеху, оказались подводной частью айсберга.

Если говорить о наших школах, то важнейший путь к успеху — это соблюдение четкого расписания и режима. Ломая голову над тем, как научить педагогов поддерживать порядок, мы, как обычно, начали с просмотра видеозаписей уроков лучших преподавателей и их блестящих находок. И вдруг случайно обнаружили настоящее сокровище: видео занятий Шаделл Ноэл, воспитательницы начальной школы, входящей в систему школ North Star в Ньюарке. На нем она одновременно приветствует своих учеников — а их тридцать человек, — при входе пожимая всем руки. Камера показывает комнату, и мы видим, что все тридцать — пятилетние или шестилетние малыши — сидят за партами прямо, сложив руки перед собой. Мисс Ноэл становится перед ребятами, и они в один голос с ней здороваются. Через секунду они встают и выстраиваются на ковре. Начинается зарядка. Вы не верите своим глазам: дети счастливы и улыбаются, в классе порядок, время рассчитано до секунды. Вот настоящая сила режима.

Правда, мы понимали, что показывать этот ролик новичкам в обучающих целях слишком рискованно. Если вы сталкивались с детьми младшего школьного возраста, то вас должно потрясти чудо, которое сотворила мисс Ноэл, приучив их к порядку. На записи мы видим конечный результат, но никому не понятно, как воспитательница этого добилась, а ведь именно это важно. В нашей школе есть потрясающие преподаватели, и мы счастливы зафиксировать их мастерство. Но ролики с их уроками могут повергнуть молодых учителей в уныние и заставить почувствовать, насколько они далеки от конечной цели, что вовсе не вдохновит их на подвиги. Молодые учителя приходят к парадоксальному выводу: профессиональное мастерство — это чудо, которое подвластно только избранным. Но, если правильно преподнести примеры для подражания, нежелательные эффекты можно минимизировать. В меру сил нужно демонстрировать умения, которые легко воспроизвести или которые объясняют, с чего надо начинать.

Чтобы справиться с данной проблемой, следует показать основные этапы и одновременно путь создания конечного результата, или, другими словами, показать и процесс, и результат. Вернемся к вопросу приучения детей к порядку. Мы решили заснять учителей на первом уроке, когда учеников только знакомят с правилами поведения и режимом учебы, а потом месяц спустя, когда правила уже вошли в обиход, но еще есть над чем работать. Можно

сделать и по-другому — привести пример явно несовершенной работы, а затем попросить слушателей дать рекомендации и совместно добиться оптимального результата. Благодаря этому мы на корню пресечем попытки молодых учителей лезть из кожи вон на первом занятии, чтобы приблизиться к идеалу. Почти все слушатели на первых порах совершают те или иные ошибки, и от их способности воспринимать замечания и корректировать свои действия зависит, будут ли занятия успешными.

Проанализируйте свою сферу деятельности. Если вы успешный управляющий по продажам, вы наверняка продумываете и выстраиваете отношения с клиентами — постоянными, потенциальными и даже маловероятными. Если брать нового сотрудника только на встречи с постоянными клиентами, тот не осознает масштаба проведенной вами предварительной работы. Стажер заметит, что вы с клиентом держите себя свободно, легко и даже шутите на общие темы — вы так хорошо друг друга знаете, что необходимость в соблюдении формальностей отпадает. Если новичок попытается в столь же непринужденной манере вести себя с новым клиентом, не сделав ничего для построения отношений, реакция будет обратной: клиент обидится, а сотрудник будет выглядеть в его глазах некомпетентным.

Когда вы достигаете в своей сфере деятельности вершин мастерства, со стороны кажется, что все просто, хотя, прежде чем прийти к этому, вам пришлось мучительно и долго трудиться. Стажер может запаниковать или усомниться в своих способностях только потому, что не сумеет сразу же повторить ваши действия. Постарайтесь не попасть в ловушку и не загнать в нее нового сотрудника. Советуем сначала проанализировать все сделанные вами шаги на пути к профессионализму, а затем очертите этот путь своим ученикам.

Очертите путь

— Демонстрируйте не только результат, но и процесс, чтобы у обучающегося выработалось четкое понимание, как прийти к цели.

Правило 22 Снимайте крупным планом

Демонстрация образцов — превосходный прием, открывающий простор для импровизации. Но иногда все заканчивается катастрофой. Из-за низкой влажности ваша скрипка высыхает, из-за дождя ваш мяч становится слишком тяжелым и скользким, ваш партнер по команде начинает хитрить и идти на разные уловки — всего этого вы явно не предвидели. Чтобы полностью контролировать процесс и продемонстрировать высочайший профессионализм, лучше использовать видеозапись.

Видеозапись позволяет обрезать лишние моменты и показать именно нужные, а также отсеять кадры, снижающие выразительность приема, к которому нужно привлечь внимание. К ней можно обращаться сколько угодно, пересматривать отдельные эпизоды, замедлять, останавливать, повторять, чтобы лучше усвоить материал. Практическую подготовку желательно выстраивать на различных эпизодах видеоролика: что и как было сказано, какие использовались невербальные сигналы. Чтобы не отправлять молодого учителя на урок к другому преподавателю в надежде, что профессиональный уровень последнего соответствует вашим представлениям, можно показать запись, которая высветит именно то, что нужно, а затем попросить обучающегося пересказать увиденное. Если он что-то упустит, пересмотрите ролик вместе, чтобы откорректировать наблюдения подопечного или освежить свои.

Видеозапись часто используют на семинарах в качестве пускового механизма. Мы собрали огромное количество видеоматериала, снимая лучших учителей, а потом, собрав и просмотрев его, нарезали целую коллекцию тридцатисекундных роликов, в которых наиболее ярко

раскрываются все нужные приемы. Мы посвятили этому занятию уйму времени, но дело того стоило. Благодаря видеозаписям лучшие педагогические методы мгновенно разошлись среди преподавателей по всем трем штатам, где работают наши школы. Учителя применяли эти приемы на своих занятиях и даже дорабатывали, поэтому у нас появилось еще больше образцов для подражания и, соответственно, видеороликов. Обмениваться опытом тоже стало намного проще: теперь можно не ехать в Бостон или Рочестер, а посмотреть видеозапись на общем сервере, то есть получить мгновенный доступ к примерам высочайшего мастерства и обучить больше учителей.

Чтобы усилить эффект от видеоролика, нужно проявить чудеса монтажного искусства. Если у вас нет времени или опыта, чтобы поработать над качеством материала, уделите больше внимания количеству. То есть всегда держите наготове видеокамеру, чтобы при случае снять удачный пример, а затем загрузите его на компьютер и предъявите подчиненным на еженедельном собрании («Смотрите, что на этой неделе сделала Дениз — мы хотим, чтобы все встречи с клиентами проходили именно так») или разошлите по электронной почте («Просмотрите первые двадцать секунд: Дениз внедряет навык, который мы изучали на прошлой неделе. Пришлите мне анализ увиденного к вечеру пятницы. Отличная работа, Дениз!»).

Если при практической подготовке часто прибегать к демонстрации тех или иных навыков, можно заставить коллектив постоянно дискутировать на тему, что такое истинное мастерство. Но, если сделать еще один шаг и запечатлеть это мастерство на видео, вы превратите его в образец для компании, сотрудников и талантливых специалистов, которых еще предстоит обучать.

Снимайте крупным планом

— Видеозапись позволяет без труда запечатлеть опыт, который можно анализировать, внедрять и повторно использовать.

Если хорошо продуманная демонстрация образцов гармонично вливается в практическую подготовку, она значительно повышает результативность обучения. Мы на собственном опыте убедились, как быстро и качественно повышают квалификацию учителя, своими глазами наблюдающие примеры педагогического мастерства. Для Джеймса, новоиспеченного пекаря, демонстрация важна на каждом этапе выпечки хлеба. Опираясь на увиденное, он добьется желаемого результата и получит ароматный батон, а не комок непропеченного теста.

В следующей главе мы добавим в обучение еще один элемент, который принесет Джеймсу неоценимую пользу, — обратную связь. От просмотра кулинарных шоу наш пекарь перейдет к посещению кулинарных курсов, где наставники не только показывают, но и наблюдают за его успехами, делают замечания и при необходимости заставляют повторять сначала. На уроке у Джеймса есть *и* рецепт, *и* пример, *и* коррекция в виде обратной связи. В данной комбинации наглядный пример способствует быстрому успеху, мотивирует обучающегося продолжать практическую подготовку и развиваться дальше, вооружившись целым набором инструментов.

4. Обратная связь

Любая деятельность станет намного более качественной, если усилить роль обратной связи. Вспомним, как была организована противовоздушная оборона в Великобритании во время Второй мировой войны. С первых дней британское командование возложило задачу предупреждать о приближении немецких самолетов на группу «слушачей», которые

прислушивались к шуму двигателя и определяли, принадлежит далекий гул эскадрону родных ВВС или это вражеские бомбардировщики собираются нанести авиаудар по Лондону. Хороших слушачей было очень мало, поэтому их попросили срочно взять себе учеников. Но первые попытки обучить кого-либо ничем не увенчались. Специалисты и сами не могли понять, как и к чему они прислушиваются, не говоря уже о том, чтобы доступно объяснить это ученикам.

Из книги Дэвида Иглмена «Тайная жизнь мозга» мы узнаем, что в конце концов командование приняло поистине спасительное решение. Ученики стояли рядом с опытными слушачами в зоне тумана и прислушивались к гулу моторов, пытаясь с риском для жизни угадать, появится на горизонте британский или немецкий самолет. Ответ нужно было дать сию секунду. Ни обсуждений, ни объяснений. Слушачи не могли объяснить разницу, только реагировать — а ученик уж или поймет, или нет. И они «поняли». Со временем новые слушачи стали довольно точно угадывать. Реакция, или обратная связь, как оказалось, может менять человека, причем совершенно непредсказуемо и нелогично.

Но обратная связь должна соответствовать ситуации. Если бы все, что нам нужно для процесса обучения, укладывалось в шаблон, то есть любая задача заключалась бы в выборе правильного ответа, все оказалось бы слишком просто. Но в реальной жизни, в многоплановых ситуациях, довольно сложно использовать обратную связь, ведь на ее результативность влияет великое множество факторов. Если обратная связь слишком неопределенна, она бесполезна. Чтобы люди поняли все правильно, она должна быть конкретной и понятной. Даже зная обо всех преимуществах обратной связи, мы не всегда догадываемся, как создать нужную атмосферу, которая позволит конструктивно критиковать других, и всегда ли наша критика будет соответствовать нормам общественного поведения. Мы можем завалить человека прекрасными отзывами, но вряд ли в таком количестве он воспримет их адекватно. Ответная реакция — неважно, негативная или позитивная, — всегда должна звучать вовремя. Сосредоточившись на негативных комментариях, мы вполне можем пропустить, не заметить того, что нуждается в поддержке и одобрении. К сожалению, не всегда удается объяснить слушателям, какого результата мы от них ждем. Проблем с обратной связью возникает очень много, и в этой главе мы попытаемся решить их.

Но в первую очередь мы как убежденные оптимисты хотим отметить, какие замечательные возможности открываются перед людьми, использующими ответную реакцию. С повышением ее качества у людей и компаний появляется огромное конкурентное преимущество. В свое время, руководствуясь именно такими соображениями, Кейти пришла к мысли открыть начальную школу. У нее были средства только на одного дополнительного учителя — музыки или изобразительного искусства, — поэтому пришлось выбирать. Сначала она склонялась к рисованию, поскольку эта программа проще во всех отношениях, да и яркие работы учеников украсили бы вестибюль школы. Но в итоге выбрала уроки музыки, главным образом потому, что им органично присуща ответная реакция. Кейти верила, что хорошему учителю музыки хватит сил и умений приучить детей пользоваться обратной связью, что в будущем станет важнейшим преимуществом ее учеников.

Правило 23 Учитесь не только получать, но и *применять* обратную связь

Любой человек постоянно наблюдает за реакцией на свои действия — от ребенка, играющего в футбол в школьной команде, до, как мы очень надеемся, вашего непосредственного подчиненного. Значит, люди с детства приучаются воспринимать и похвалу, и критику в свой адрес. Реакция может быть самой разной: спокойный кивок головой, внимательный взгляд, оборонительная позиция. Кто-то даже делает для себя пометки. Люди могут демонстрировать,

что серьезно восприняли обратную связь, ценят ее, но подобная реакция вовсе не означает, что они действительно ее *используют*. Скорее всего, они так и не научатся этого делать. Может даже произойти обратное: люди стараются воспринимать обратную связь внешне спокойно, чтобы им легче было уклониться от полученных рекомендаций.

Каждый из нас троих тоже прошел через это. Бывало, мы делали вид, что с увлечением записываем рекомендации коллег, и всячески давали понять, как трепетно к ним относимся. Мы серьезно кивали в ответ, хотя знали наверняка: стоит нам выйти из комнаты, и все советы тут же улетучатся из памяти. Правда, иногда мы пытались внедрить их в жизнь, но в итоге они все равно забывались и оказывались погребены под ворохом других задач. Не уделяя замечаниям в свой адрес достойного внимания, мы потом говорили себе, что и без них неплохо справляемся и вообще, как правило, все они бесполезны.

Подобная реакция встречается сплошь и рядом: люди редко практикуют *использование* обратной связи. Со временем они все более искусно научаются ее игнорировать и уклоняться от советов, собственно, *именно этим они и занимаются*, когда постоянно, во всех случаях жизни, отвечают: «Да ладно, я этого все равно не умею», «Спасибо, но я это уже пробовал», «Благодарю, это очень стоящий совет» — и, естественно, никаких попыток действовать за этим не следует.

На специальных тренингах учат пользоваться обратной связью, но по-настоящему это умение вырабатывается в процессе долгой практики. Чтобы чему-то научиться, нужно это делать. Поэтому на тренингах слушателей учат адаптировать советы к собственному характеру и стилю жизни, приучают держать в уме сразу несколько рекомендаций одновременно, рекомендуют все время пытаться делать то, что сначала казалось слишком трудным.

Способность воспринимать замечания, то есть искусство усвоения, наделяет человека огромным преимуществом. Когда люди видят, что благодаря самым разным рекомендациям они быстрее достигают вершин профессионализма, они начинают верить в пользу и обратной связи, и практической подготовки. Рассмотрим одну из многих причин, почему обучение в этом случае движется более быстрыми темпами. В книге «Прогулки с Эйнштейном под луною» (Moonwalking with Einstein)⁴, посвященной исследованию памяти, Джошуа Фоер пишет, что люди часто застревают в так называемом тупике развития (он называет его «тупик “ОК”») — точке, в которой их совершенствование останавливается, хотя они продолжают заниматься тем же делом. «Секрет постоянного развития — всегда в той или иной степени контролировать

Joshua Foer. Moonwalking with Einstein: The Art and Science of Remembering Everything. Penguin Books, 2011.

процесс обучения, чтобы не поддаваться искушению плыть по течению», — объясняет Фоер. Намеренное обращение за советом поддерживает в человеке состояние постоянного и сознательного обучения, а следовательно, и непрерывного прогресса.

Согласно исследованиям, преподаватели не особенно стремятся к профессиональному развитию, так как не думают, что оно им в чем-то поможет. Получается замкнутый круг: тренинги не дают результатов, потому что люди в них не верят, а не верят они, потому что тренинги им мало что дают. Но, если обучать людей так, чтобы они чувствовали прогресс и в работе, и в жизни, они непременно поверят в силу практической подготовки.

Чтобы стимулировать человека использовать обратную связь, нужно создать культуру негласной ответственности, когда участников поощряют применять полученные рекомендации на практике. Если вы комментируете действия своих учеников или подчиненных, не спрашивайте их, что они об этом думают и помогли ли им ваши советы.

Спросите лучше, что произошло, когда они старались применить рекомендации на практике, сколько попыток они сделали. Подведите их к важному решению воспользоваться советом своего преподавателя или руководителя на практике. Всю сложность этой задачи мы осознали совсем недавно на собственном семинаре. Учителя участвовали в ролевой игре, в которой каждый попеременно изображал преподавателя и в течение двух-трех минут применял уже изученные приемы; учениками были остальные участники семинара. После урока все высказывали свое мнение.

Работая над этим упражнением, мы поняли, что нужно увеличить количество циклов, чтобы участники, услышав реакцию со стороны, могли повторить роль учителя, уже используя замечания коллег. Но даже после этого они до конца не осознавали, насколько полезной может быть обратная связь: не учитывали мнения группы и опять сталкивались с трудностями. Некоторые присутствующие предлагали блестящие идеи, благодаря чему могли справиться с ролью учителя в тысячу раз лучше. Но наши участники улыбались, кивали головой, и на этом все заканчивалось. А ценные советы просто повисали в воздухе.

Со временем мы поняли, что нужно предложить еще одну роль — роль наставника, чья задача будет заключаться в том, чтобы отслеживать все плюсы и минусы участников во время ролевой игры. Наставник отмечает, что у учителя получается хорошо, что нуждается в небольшой отработке, что можно было сделать лучше, а что совсем плохо. На ролевую игру мы отвели две минуты, затем учитель выслушивал о себе все. Ему разрешалось задавать очень короткие уточняющие вопросы, чтобы что-то прояснить для себя, а затем он снова выполнял упражнение, но уже с учетом полученных рекомендаций.

Одним из преимуществ такой организации занятий было установление совместной ответственности: никому не удавалось увильнуть от применения обратной связи. Во-первых, за каждым человеком, играющим учителя, наблюдали его же коллеги, которые отмечали, насколько реализованы их критические замечания и добрые советы. Минуту назад его недвусмысленно попросили учесть их, поэтому проигнорировать этот факт было бы вопиющим неуважением к присутствующим. Во-вторых, ролевая игра была построена на повторении одной и той же ситуации, поэтому проигнорировать обратную связь и той и другой стороне было практически невозможно. В-третьих, наставник воочию убеждался в действенности своих рекомендаций, а это важно для исполняющих его роль, поскольку мы тренируем специалистов в сфере образования, в чьи функции входит обязательное установление обратной связи с учениками.

Слушатели были потрясены тем, какую огромную пользу приносили небольшие поправки и как резко менялся результат. Например, наставник просил учителя задавать вопрос с улыбкой или заложить руки за спину. Даже те, кто не был согласен с рекомендацией, внедряли ее, и, вопреки их ожиданиям, такая практика приносила плоды, причем немедленно. Участник, играющий учителя, в конце концов убеждался в правоте наставника, тем более что даже небольшие изменения давали великолепные результаты.

Мы включили этот прием почти во все ролевые игры. В итоге он превратился в отдельное упражнение, благодаря которому участники наших семинаров учились правильно реагировать на реакцию окружающих: внимательно выслушивать замечания, осмысливать и учитывать их в своей дальнейшей работе. У людей, использующих это умение, появился еще один шанс достичь замечательных результатов. Наконец они, вместо того чтобы постоянно размышлять, полезны или нет советы коллег, начали верить в то, что в состоянии изменить свою жизнь с помощью этих рекомендаций.

Поменяв структуру упражнений для преподавателей, добавив в нее *использование* обратной связи, мы начали применять эту находку в семинарах для специалистов из других областей деятельности. Например, подготовка управляющих к такому важному и сложному делу, как

разговор с подчиненным. Данный навык имеет огромный потенциал в мире бизнеса, хотя и остается недооцененным. Многие руководители компаний уверены, что в таких случаях тренинги не нужны. В книге «Переключатель» Чип и Дэн Хиз пишут: «Деловые люди уверены: сначала план, а потом его выполнение. И между этими точками нет никаких промежуточных остановок вроде этапа обучения или практики. В глазах бизнесменов любое стремление повышать свой профессионализм равносильно нежеланию выполнять свою работу».

Предположим, некий управляющий Дэвид должен серьезно поговорить со своей подчиненной Сьюзан — способным специалистом, но крайне небрежной в мелочах. Помимо этих «грехов», за ней числится еще один: ко всем рекомендациям со стороны начальства она относится как к необязательным советам, а не как к руководству к действию. Да и то, ведь есть разница между двумя формулировками в принципе одного и того же: «Почему бы вам не попробовать сделать не так, а иначе» и «Как ваш непосредственный руководитель я прошу вас сделать именно так, а не иначе»? Первое звучит как просьба, второе — как распоряжение. Неумение Сьюзан прислушиваться к предложениям руководства не только вылилось в ошибки и низкое качество работы, но и создало ненужное напряжение в ее отношениях с непосредственным начальником Дэвидом. Он в ней разочаровался и стал подумывать о разрыве с ней рабочего контракта. Дэвид назначил Сьюзан встречу, на которой собрался сообщить, что их противостояние может закончиться для нее не лучшим образом. Однако он решил попробовать еще раз — но уж точно в последний — растолковать сотруднице, в чем именно ее проблема. Незадолго до этого Дэвид пришел к своему руководителю Лоре для проработки сценария беседы. Обратная связь была естественным атрибутом разговора. Итак, Дэвид начинал излагать основные тезисы. Лора, выслушав, сказала: «Прекрасно. Второй и третий пункты мне нравятся, но первый — несколько неопределенный. Надо объяснить все яснее. Представь, что я Сьюзан. Начинай с самого начала, а я буду говорить за нее». Когда Дэвид прошелся по всем пунктам, оказалось, что он разговаривает с подчиненной не только туманно, но и слишком грубо.

Лора его прервала и посоветовала сформулировать мысль иначе, предложив свой вариант: «Должен предупредить, если ты решительно не изменишь отношения к работе, то в следующий раз тебе придется писать заявление об уходе. Мне неприятно говорить об этом, тем более что я уверен, ты могла бы принести отделу огромную пользу, но ситуация складывается крайне серьезно». Дэвид поблагодарил Лору, но не отделался обычной фразой «Спасибо, хорошая мысль», чтобы затем вернуться к очередному пункту плана встречи. Нет, он начал все сначала, стараясь усвоить советы начальницы. Он учился использовать ответную реакцию.

Итак, Дэвид произнес свою речь второй раз, но ему не понравилось, как она звучит: слишком слащаво и неестественно — в жизни он так не разговаривает. Он посмотрел на Лору: «Я начну сначала, но постараюсь сказать то же самое по-своему». И снова все повторил, вырабатывая тем самым, и это очень важно, привычку пользоваться обратной связью. Он сам себя прерывает, сам себя контролирует и сам себя исправляет, то есть занимается самосовершенствованием. Благодаря тренировке Дэвид приобрел навык мгновенно реагировать на мнение окружающих и применять его в дальнейших действиях.

Пользу из разговора извлек не только Дэвид, но и Лора. Руководители и наставники нередко работают вслепую, давая прекрасные советы, но не имея ни малейшего представления, пригодились ли они. Главное преимущество наглядного внедрения обратной связи в том, что наставник видит рекомендации в действии. Таким образом он понимает, какая рекомендация и какой метод получения обратной связи наиболее эффективны.

У практики обратной связи есть еще один положительный момент: она учит людей организовывать командную работу. В итоге подготовка к неприятному разговору с

подчиненной обернулась напряженной работой Дэвида со своей начальницей. Лора предложила интересные идеи и почувствовала себя сопричастной к успеху одного из своих управляющих. В перспективе совместные решения проблем положительно влияют на организационную культуру компании. Обмен рекомендациями и обучение друг друга в процессе работы сплачивают коллектив, налаживают доверительные отношения и способствуют раскрытию потенциала сотрудников.

Учитесь не только получать, но и применять обратную связь

— *Пользоваться* советами и *принимать* советы — две разные вещи. Создайте культуру, в которой люди развиваются благодаря постоянному взаимодействию.

— Мотивируйте сотрудников сразу усваивать полученные рекомендации, например предложите повторить упражнение сначала.

— Наставники оценивают эффективность рекомендаций, наблюдая за их реализацией на практике.

Правило 24 Сначала внедряйте, потом рассуждайте

На встрече с Лорой Дэвид поступил не совсем типично для подчиненного, что и обусловило дальнейший успех. Он воспользовался советом начальницы, не анализируя и не обсуждая. А ведь мог отреагировать следующим образом: «Думаю, Сьюзан воспримет это слишком эмоционально. Не уверен, что следует действовать так открыто». Но он повторил фразу Лоры целиком и только затем начал обсуждать ее, опираясь не на гипотезы, а на личный опыт. В этом пункте мы подошли ко второму правилу обратной связи: сначала следует попробовать сделать, а потом рассуждать. Обычно после получения рекомендаций начинается долгая дискуссия, подменяющая собой действие. Человеку, любящему пускаться в рассуждения, можно посоветовать: «Хорошо, возможно, ты и прав. Но давай сначала попробуем и посмотрим, что выйдет».

Предположим, вы репетируете с коллегой, назовем ее Марта, грядущее итоговое собрание коллектива. Вам

предстоит подготовить отзыв о работе некоей Кэрол. Вы начинаете с описания двух-трех ее сильных сторон, затем переходите к уязвимым местам. По ходу дела Марта говорит: «Знаешь, мне кажется, ты хвалишь как-то мимоходом, как будто хочешь поскорее указать Кэрол на ее недостатки. Может, добавишь какие-то конкретные ситуации, в которых она была полезна компании, чтобы твоя похвала выглядела более искренней?»

Как правило, дальше происходит следующее. Замечание Марты погружает вас в мысли о взаимоотношениях с Кэрол: «Спасибо, но я и так часто ее хвалю. Я действительно ценю ее работу, но обычно обхожусь без конкретных примеров». Или заставляет задуматься о более глобальных вопросах менеджмента: «Да, я постоянно ломаю над этим голову. Все и так знают, что от похвал я тут же перехожу к придиркам, хотя на самом деле просто хочу поскорее заняться более важными вопросами. Практика сначала два раза похвалить, а потом два раза поругать мне кажется слишком тривиальной». Такие беседы сами по себе интересны, и даже полезны, но все же менее, чем непосредственная практика. Мы многократно замечали на наших семинарах, что участники — иногда неосознанно, иногда намеренно — погружаются в размышления или затевают серьезные споры, забывая о занятии.

В этом случае наилучший вариант — «воспользоваться советом Марты», а потом уже анализировать его полезность. Как мы помним, обратная связь всегда противоречит и мыслям,

и ожиданиям обучающегося. Поэтому, раздумывая над рекомендациями, вы поступаете слишком опрометчиво — ведь для вас важен только результат.

Идеальную последовательность усвоения обратной связи можно выразить следующим образом:

- 1) упражнение;
- 2) ответная реакция;
- 3) повторное выполнение того же упражнения с учетом рекомендаций;
- 4) возможно, многократное повторение;
- 5) разбор ситуации.

Но чаще всего происходит так:

- 1) упражнение;
- 2) ответная реакция;
- 3) разбор ситуации;
- 4) возможно, повторное выполнение.

Мы не утверждаем, что после получения рекомендаций не должно быть никаких обсуждений. Конечно, бывают случаи, когда анализ ситуации важнее самого занятия. Но не слишком в это верьте. Как правило, обсуждением пытаются заменить конкретные упражнения, но даже если мы преувеличиваем, то для размышлений есть уйма времени после практической подготовки. Минуты выполнения упражнений бесценны.

На семинарах мы время от времени ходим по аудитории и наблюдаем за участниками. Обычно мы делим их на группы по восемь человек. Всего таких групп может быть двадцать, поэтому у всех есть прекрасная возможность тренироваться в разных условиях. Каждый раз во время очередного «обхода» мы замечаем ту или иную группу увлеченно беседующих участников. Почти всегда нас приглашают присоединиться к дискуссии: «Мы просто говорим о том, что делать в случае...» Эти разговоры могут быть очень содержательными, но не во время практической подготовки. Поскольку в нашем плане занятий разбор ситуации находится в конце списка, мы отвечаем простым вопросом: «Чья сейчас очередь?» Мы убеждены, что обсуждение *лучше* оставить на потом, когда для него накопится материал, который, в свою очередь, формируется за счет обратной связи. Поэтому тренируйтесь, собирайте рекомендации и внедряйте их. А затем размышляйте, пригодились они или нет.

Сначала внедряйте, потом рассуждайте

— Рассуждения, даже очень ценные, мешают дальнейшим занятиям. Просите учеников сначала попробовать обновленный вариант, а затем рассуждать, удался он или нет.

— Если внедрение рекомендаций предшествует обсуждению, у человека появляется больше информации для оценки обратной связи.

— Чтобы свести на нет бурное обсуждение в разгар практики, просто спросите: «Чья сейчас очередь?»

Правило 25 Реагируйте как можно быстрее

Джошуа Фоер в «Прогулках с Эйнштейном под луною» приводит любопытные факты из истории медицины. Если вы думаете, что врачи, ежедневно выполняющие одни и те же манипуляции, постоянно повышают свой профессионализм, то ошибаетесь. Например, опытные маммологи с годами становятся *менее* внимательными. Почему? Фоер пишет, что от постановки диагноза до прочтения маммо-граммы проходит слишком много времени. Врачи узнают результат спустя несколько недель или месяцев, причем чаще всего это происходит по телефону. К тому времени они уже забывают, почему приняли то или иное решение, и не стремятся анализировать объективные показатели, подтверждающие или, напротив, опровергающие их диагноз. Они по-прежнему заботятся о пациентах, но тревога и ожидание в глазах молодых женщин, прошедших рентгеноскопию, уже не подталкивают их как можно быстрее разобраться в ситуации.

Как выяснилось, быстрая реакция исключительно важна для обратной связи, пожалуй, это наиглавнейший фактор ее эффективности. Помните британских слухачей? Самым главным в обучении было то, что обратная связь поступала мгновенно. Прямая связь между действием и реакцией была столь сильна, что «таинственная профессия» стала доступна многим.

Что касается влияния обратной связи на поведение человека, то, очевидно, оперативность выявления результата гораздо важнее его силы и качества. Если вы хотите изменить поведение — а суть практической подготовки, собственно, и заключается в стратегическом и намеренном влиянии на человека, — сокращайте интервал между действием обучающегося и реакцией окружающих. Пусть участники все время чувствуют *сиюсекундную* обратную связь. Мгновенная реакция повысит уровень их подготовки гораздо быстрее, чем более поздние развернутые объяснения — даже очень точные и верные, но запоздалые комментарии вряд ли принесут большую пользу. Главное — оперативность.

Этого принципа всегда придерживался Джон Вуден. «Замечание, не высказанное сразу, он считал бесполезным», — вспоминал бывший игрок его команды. С течением времени сознание и тело игрока забывают о промахе. Если он начал тренироваться неправильно, время, отпущенное на исправление ошибок, истекает очень быстро, и потом коррекция практически бесполезна. При разработке плана тренировок или практикумов сведите этот интервал к минимуму — обратная связь должна быть оперативной и регулярной. С этой целью мы рекомендуем сделать ее неотъемлемой частью занятий.

В этом на собственном опыте убедился наш коллега Роб Ричард, когда учился водить мотоцикл. Одна ошибка, даже на уроке вождения, могла привести к аварии, поэтому обучение было построено на оперативной обратной связи.

Занятия по вождению вели два тренера: один показывал и объяснял, второй стоял и наблюдал, чтобы сразу после прохождения трассы указать ученику на ошибки. Ничто не мешало тренерам давать более развернутые рекомендации после занятий, даже просить записывать свои слова, чтобы ученик при случае мог их перечитать. Но инструкторы Роба вносили поправки сразу и заставляли ученика проходить трассу повторно. Опытные мотоциклисты понимают опасность пробелов в образовании гораздо лучше, чем даже автомобилисты, поэтому инструкторы Роба ожидали его с замечаниями, едва тот успевал снять шлем.

Кейти поняла преимущество правила об оперативности на семинаре в школе. Она обучала преподавателей приему «Холодный вызов»: учеников вызывают независимо от того, кто из них тянет руку. Прием довольно жесткий сам по себе, поэтому представляет сложность для учителей, не практиковавших его раньше. После объяснений Кейти попросила одного слушателя отработать его на коллегах, которые будут играть роль учеников. Обучающийся занервничал и сделал одну небольшую и легко поправимую оплошность (сначала назвал

ученика, а потом задал вопрос, хотя надо было сделать наоборот). Изначально предполагалось, что он будет выполнять упражнение не дольше двух минут, а потом Кейти укажет ему на ошибки. Однако, когда стало понятно, что повторяется одна и та же оплошность, Кейти решила сократить время ожидания.

Она остановила упражнение и постаралась спокойно и естественно стандартизировать ошибку (о стандартизации ошибок мы расскажем в *правиле 31*), то есть показать, что подобные ситуации во время обучения вполне возможны. Она сказала учителю, что он был очень близок к правильному варианту, но нужно начать сначала с учетом поправок. Он должен задать вопрос, выждать немного, а затем назвать отвечающего. «Подождите минутку, проговорите несколько раз про себя, затем кивните, давая понять, что готовы, и мы начнем сначала. У вас все получится», — успокоила его Кейти.

Самое интересное, что вмешательство Кейти сократило цепочку обратной связи *вдвое*. Она прервала упражнение, и ее ответная реакция последовала сразу, как только учитель начал увязать в ошибках, а затем предложила начать сначала с учетом полученных советов. Но перед тем попросила проговорить упражнение про себя. Всего несколько секунд отделили учительский промах от коррекции, и столько же пролетело до момента выполнения рекомендации на практике.

Несмотря на волнение и слабую веру в действенность совета, учитель выслушал Кейти. Как пишут Чип и Дэн Хиз, люди часто полагают, что масштаб решения должен соответствовать масштабу проблемы. В действительности серьезные трудности (или кажущиеся таковыми) может исправить любая мелочь. Перед нами именно такой случай. Но если Кейти, допустим, сразу же перешла бы к другому участнику, а тем временем первый исполнитель роли учителя молча переживал неудачу в конце очереди, это только усугубило бы проблему. К счастью, Кейти не позволила неудаче врезаться в память и мгновенно запрограммировала успех.

Когда учителю дали вторую попытку, разница была налицо. Он целую минуту отрабатывал прием и был явно счастлив, так что даже коллеги признали его успех и наградили одобрительными возгласами и похлопываниями по плечу. Для него это не только стало переломным моментом, но и заставило поверить в силу практической подготовки.

Конечно, встречаются ситуации, когда надо дать человеку выступить, несмотря на преследующие его неудачи. Например, за плечами преподавателей уже довольно долгий курс практической подготовки, и перед ними поставлена цель показать себя в реальных условиях работы, а также научиться самим замечать и исправлять собственные промахи. Подобная тренировка очень полезна, и во время ее прохождения данное правило применять не обязательно. Но для ускорения обычного процесса обучения быстрая реакция при обратной связи становится вашим действенным инструментом. Другое дело, когда перед участниками не стоит задача выполнить как можно больше однотипных упражнений. Допустим, вы учитесь адаптироваться к реальным условиям и неожиданным ситуациям — в таком случае не стоит резко сокращать цепь обратной связи. Поэтому перед занятиями проанализируйте все, чему собираетесь научить слушателей, и отберите упражнения, которые позволяют применять отложенную ответную реакцию. Однако при любых обстоятельствах нельзя допускать, чтобы человек, что-то неправильно выполнивший на занятиях, через три месяца совершил ту же ошибку в реальной жизни.

Реагируйте как можно быстрее

— Оперативность выявления результата гораздо важнее его силы и качества. Заметив ошибку, сразу ее исправляйте.

— Помните, что незначительная, но мгновенная коррекция принесет больше пользы, чем

полное переучивание.

Правило 26 Используйте силу положительной реакции

Нам часто кажется, что обратная связь — это инструмент исключительно для исправления ошибок. Вы указываете подчиненному на то, что он сделал не так, и советуете, как сделать лучше. Однако, как мы отмечали в *правиле 6*, когда рассказывали о «светлых пятнах», это не означает, что нужно постоянно работать над собственными недостатками. Представители так называемой позитивной психологии предлагают обращать внимание не на ошибки, а на достижения. Люди уверенно и даже героически справляются с невероятными трудностями, раскрываются перед лицом опасности. Позитивная психология изучает подобные случаи и пытается научить нас встречать трудности во всеоружии.

Мы не умаляем значения работы над недостатками. В конце концов, такова задача любого продуктивного обучения, поэтому лучше исправлять ошибки раньше, чем позже. Но данная практика недооценивает явную силу позитивной реакции. Консультант-социолог Маркус Бакингом, автор книги «Сначала нарушьте все правила»*, с момента выхода в свет в 1999 году регулярно попадавшей в хит-парады лучших бизнес-книг, сформулировал мысль, ставшую впоследствии очень популярной: компании добиваются успеха за счет своих сильных качеств. Мнение, что «недостатки человека дают огромный стимул для его развития», в корне неверно, замечает Бакингом. На самом деле люди добиваются более значительных и быстрых результатов или в тех областях, в которых наиболее сильны, или в совершенно новых условиях. Поэтому не менее продуктивно ориентировать обратную связь не на недостатки и слабости, а на достоинства и силу. *Только если хвалить правильно.*

Мы привыкли считать похвалу самой эффективной формой обратной связи, поэтому просим обратить особое внимание на слово *если* — здесь оно не случайно. Нет ничего плохого в словах: «Молодец! Ты отлично справился». Они стимулируют и вдохновляют. Мы вообще привыкли думать, что именно положительные отзывы мотивируют людей и делают их счастливыми. Но, как ни странно, это самая слабая сторона позитивной обратной связи. Чтобы перевести ее из приятного инструмента поощрения в фактор развития,

Бакингом Маркус, Коффман Курт. Сначала нарушьте все правила. Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому. — М.: Альпина Паблишер, 2011.

потребуется еще три простых элемента: *указание, повторение, применение.*

Рассмотрим на примере. Вы учите дочь, начинающую бейсболистку, брать катящиеся мячи. У нее достаточно мотивации и желания учиться, но она еще многого не знает. Нужно сменить позицию и стать за мячом. Наклониться и поднять голову. Раскрыть перчатку и расслабить кисть. Опустить перчатку на землю. Сначала вы просто засыпаете девочку ободряющими возгласами: «Ты делаешь успехи, Даниэла! Продолжай!» Но *что именно* продолжать? Прежде чем требовать продолжения, нужно объяснить, что вы имеете в виду. Попробуем перефразировать исходное предложение и добавить элемент указания, чтобы объяснить, что вы имели в виду:

«Молодец, Даниэла. Ты быстро сменила позицию и стала за мячом.

Продолжай!»

Заметьте, эта фраза уже более конкретная. Описывается ситуация, которую Даниэла может повторить. Указание на конкретное действие — смену позиции — делает для развития

больше, чем неопределенное «получилось». Ведь ученик не всегда понимает, что вы под этим подразумеваете и как «это» повторить. Если Даниэла успешно справляется с целым рядом задач, у вас есть выбор. Например, чтобы не останавливаться на каком-то одном нюансе, подчеркните, что именно тренировки привели к успеху:

«Молодец, Даниэла. Ты тренировалась всю неделю, и погляди, как хорошо получается!»

Теперь вы обращаете внимание Даниэлы не на ее положение относительно мяча, а на тренировочный процесс в целом. И то и другое привело ее к реальному успеху. Решение, на что обратить внимание ученика, зависит от того, какую часть знаний вы хотите ему открыть. Стоит сделать акцент на прилежании и его связи с результатами, поскольку мы слишком часто приписываем природному таланту то, что стало следствием упорного труда и тренировки. Прямая связь между прилежанием и результатами не всегда очевидна, поэтому не помешает лишний раз указать на нее ученику.

Итак, Даниэла знает, что именно делает правильно. Теперь она может воспроизвести нужное действие. По идее, она должна бы подумать: «Ура, все получилось! Я постараюсь быстро менять позицию. А теперь попрошу папу подать еще десять катящихся мячей, чтобы мышцы запомнили правильные движения. Вот бы закрепить все действия!»

Вряд ли девочка смогла бы сказать хоть что-то подобное. Едва ли она знает, как повторить успех, или что оно необходимо для мышечной памяти, или что повторение является необходимым элементом успешной тренировки и обучения. Помогите ей в этом, добавив этот элемент в свою похвалу:

«Молодец! Ты правильно стала за мячом. А теперь попробуй сделать то же самое слева. Давай!»

«Ты правильно стала за мячом. А теперь повторим еще несколько раз, чтобы ты хорошо запомнила все движения. Молодец!»

Первая фраза заставляет Даниэлу задуматься, как в новых условиях повторить успех, добытый ценой больших усилий. Вторая подсказывает дальнейшие шаги по развитию мастерства. Подходы различные, а принцип один.

Через несколько часов тренировки Даниэла берет мяч справа не хуже заправского чемпиона. В этот момент, возможно, у нее в голове проносятся следующие мысли: «Мне кажется, в работе ног что-то есть. То есть если катящийся мяч берется только за счет коротких перебежек, можно попробовать провернуть ту же штуку с летящим мячом. Надеюсь, теперь и на теннисных тренировках я начну отбивать мяч гораздо лучше, если буду использовать те же шаги.

Вот здорово! Когда я стану знаменитой, обещаю говорить о родителях только хорошее во всех благодарственных речах и интервью».

Ладно, это из области фантастики, но вы можете открыть дочери иной способ применения полученных навыков, например:

«Десять раз подряд! Ты делаешь огромные успехи, поэтому давай попробуем использовать рывок с места и перебежки в других ситуациях.

Молодец!»

Вот мы и подошли к сути идеи Бакингема об управлении сильными сторонами личности. Если

сотрудник вашей компании великолепно справляется со своей работой, нужно немедленно придумать, где еще можно применить его таланты.

Давайте пока оставим Даниэлу, тем более у нее сейчас разгар тренировки, и вернемся к Дэвиду, который вместе с Лорой готовится к нелегкому разговору со Сьюзан. Они устроили репетицию, на которой обменивались идеями и оттачивали любимые приемы управляющих. В процессе Дэвид вдруг поймал нужную волну. Он выбрал абсолютно верный тон: уважительный, но твердый. Выразил искреннюю симпатию Сьюзан, но показал, что без стараний с ее стороны ничего не получится. Победа.

У Лоры появилась великолепная возможность улучшить результат, добавив элемент применения. «Вот оно! — говорит она. — Ты сказал именно так, как нужно. Мало того, мы знаем, что Сьюзан очень эмоционально на все реагирует и способна обвинить тебя во всех грехах. Помнишь, как тогда: “То есть все, что я делаю, бесполезно?!” Если до этого дойдет, я хочу, чтобы ты говорил с такими же интонациями. Давай еще порепетируем? Излагай второй и третий пункты, а я буду говорить за Сьюзан. Предупреждаю, я собираюсь защищаться и передергивать все, что ты скажешь. Посмотрим, получится ли у тебя сохранить нужный тон. Поехали!»

Лора не только указала Дэвиду, в чем он преуспел, но и помогла повторить успех и применить его к иной ситуации. Она извлекла бы из беседы еще больше, если бы придумала, где еще Дэвид может применять подобный тон. Или предложила бы ему использовать те же методы для подготовки к корпоративному совещанию.

Благодаря элементам, усиливающим позитивную обратную связь, человек развивает новые навыки и использует свои достижения чаще, более целенаправленно и в различных условиях. То есть он движется от удачи к удаче. В этом случае позитивная обратная связь не только мотивирует, но и помогает эффективнее тренироваться. Овладев данным приемом, тренеры, руководители и наставники получают настоящее конкурентное преимущество, а игрокам, подчиненным и ученикам это дает долгосрочный успех и понимание, на чем он строится.

Используйте силу положительной реакции

— Работать над сильными сторонами не менее важно, чем над слабыми.

— Помогите человеку воспользоваться своими достижениями с помощью трех элементов:

1. *Указание* — поясните, что он сделал правильно.
2. *Повторение* — опишите, как закрепить успех.
3. *Применение* — покажите, где еще можно использовать новые навыки.

Правило 27 Ограничьте себя

Вы хотите достичь успехов в теннисе. И всегда хотели. И вот, получив небольшое наследство, вы привлекли в помощники «самого-лучшего-тренера». Он носит повязку на голове, как Бьорн Borg, и небесно-голубую рубашку, как Рафаэль

Надаль, — эдакая стильная смесь ретро и современности. Он знает все. Перенять бы все его знания — и вы станете таким игроком, каким всегда видели себя в мечтах. Но буквально с первых минут тренировки все идет не так. «Я еще раз повторяю, — выговаривает он вам как мальчишке. — Чтобы отбивать мяч справа, нужно делать всего девять вещей. Всего девять».

Но, как бы вы ни старались, у вас не получается запомнить эти «девять вещей», *хотя тренер и напоминает о них постоянно*. Вы думаете о том, что надо заранее отвести ракетку («вещь» № 2), а он бранит вас за то, что вы не стоите боком к сетке («вещь» № 4). Вы становитесь как надо, но теперь критике подвергаются ноги («вещь» № 3). Вы начинаете думать о ногах, а он напоминает о необходимости довести удар («вещь» № 7). Вы почти уверены, что слышали, как он пробурчал «идиот», собирая мячи и поправляя сетку.

Как оказалось, путь от понимания к выполнению очень долог. Знания приобретаются в процессе обучения только при условии, что они поделены на выполнимые элементы. «Самый-лучший-тренер» не прав: просить новичка выполнять сразу девять элементов просто глупо. Но он не одинок. Большинство людей, в том числе и мы трое, склонны давать слишком много советов за один раз. Когда слушатели, сотрудники, члены команды или дети пытаются сконцентрироваться на нескольких задачах одновременно, их внимание расплывается. Все это ведет к снижению работоспособности.

Преподавателям очень важно воспитывать самодисциплину и сдерживать себя в желании учить всему и сразу. Даже если ваша дочь совершила пятнадцать ошибок, играя «Лунную сонату», укажите ей всего на две, *а остальные оставьте на потом*. Трудность заключается еще и в том, что людям нравится брать на себя роль наставника и делиться собственными знаниями. В конце концов, придется выбирать между ролями тренера-всезнайки и эффективного лидера, который укажет подчиненному на самые важные моменты, нуждающиеся в доработке. Вываливать всю информацию за один раз — бессмысленная затея. Так и скажите своему «самому-лучшему-тренеру».

Подавить в себе всезнайку сложно не только на индивидуальной тренировке, но и на групповой, поэтому вам придется пересмотреть принципы обратной связи в своих компаниях. Как специалистам найти время на реорганизацию даже с учетом того, что его потребуется не слишком много? Это особенно сложно в сфере образования, поскольку самая печальная повесть на свете — рассказ о директоре школы, у которого никогда не хватает времени на обсуждение с учителями их проблем. Исследование, проведенное в Майами, выявило, что руководители школ всего восемь процентов рабочего времени проводят на уроках*. Представьте-ка себе спортивного тренера, который всего восемь процентов времени посвящает играм своей команды!

Понимая, что рекомендации нужно умело дробить, мы взялись за нелегкую задачу внедрить эту практику в школах. Почти все наши преподаватели получают регулярную обратную связь как от директора школы, так и от руководства департамента образования, обычно раз в две-три недели, а кое-кто и чаще. Обратная связь носит неформальный мотивирующий характер: несколько слов после урока — быстрая реакция; указания на сильные стороны и недочеты. Рекомендации дают и коллеги, и руководители. И, как вы понимаете, указать на приоритеты и ограничить обратную связь не удастся. Частая обратная связь от множества наставников и специалистов приводит к тому, что на преподавателей обрушивается слишком большой поток информации.

Вот почему мы решили использовать метод, разработанный нашим коллегой Полом Сантойо и описанный им в книге

См.: Susanna Loeb, Eileen Lai Horng, Daniel Klasik. Principal Time Use and School Effectiveness // Urban Institute: Research of Record, 2009, December (<http://www.urban.org/uploaded/pdf/1001441-School-Effectiveness.pdf>).

«Используйте лидерство», — централизация обратной связи. Директор школы, руководитель департамента образования и старшие специалисты — все, кто обеспечивает обратную связь, должны прийти к соглашению по двум важнейшим пунктам и посвятить им девяносто

процентов рекомендаций. Речь идет о достоинствах и недостатках преподавателя. Данным методом может воспользоваться любая компания, нужно только скоординировать рекомендации руководителей, чтобы они обращали внимание на главное и не отвлекались на мелочи.

Ограничьте себя

— Ограничьте количество рекомендаций, поскольку обучающийся не может одновременно сфокусироваться на множестве задач.

— Если рекомендации поступают из самых разных источников, следите за тем, чтобы они были единообразными и не слишком перегружали обучающегося.

Правило 28 Сделайте обратную связь обычным явлением

Дуг Маккарри — настоящая легенда даже среди тех великих учителей, с которыми нам посчастливилось работать. Он возглавляет более десятка чартерных школ под общим названием Achievement First, в которых дети из бедных семей показывают превосходные результаты. Школьные директора и методисты любят повторять его коронную фразу, особенно если собираются дать кому-то совет: «Я хочу преподнести вам особый дар — дар взаимодействия». Конечно, в его словах чувствуется некоторое ироничное лукавство, но они готовят человека к оценке посторонних и внушают, что в ней нет ничего неприятного. Дугу Маккарри вторит глава Eichten Consulting Мэйгрид Эйтин: «Пожалуй, самые незабываемые слова я услышала однажды от своего босса в Pepsi: “Если вы действительно заботитесь о человеке, пусть он слышит от вас лишь конструктивные замечания. Если вы к человеку равнодушны, говорите ему только хорошее”». Тяжело давать советы, еще тяжелее их правильно формулировать. Должно пройти немало времени, прежде чем сформируется культура, в которой обратная связь будет восприниматься как бесценный дар.

Для этого нужно придумать специальные фразы, к которым при необходимости можно обращаться, чтобы слова не нанесли вреда, звучали легко и естественно как для наставника, так и для слушателя. Как ни странно, самые эффективные приемы настолько просты, что их часто упускают из виду, в данном случае мы имеем в виду вводные предложения. Эрика однажды испытала их силу на семинаре для учителей. На нем присутствовали педагоги из более чем двадцати пяти школ и организаций. Получилась разнородная группа, представляющая как новые, так и устоявшиеся организационные культуры. Понятно, что в одной культуре обратная связь уже укоренилась, а в другой — еще не вошла в обиход. Чтобы все присутствующие научились давать правильные рекомендации в нужное время и в нужном месте, Эрика предложила им начинать фразы со следующих оборотов:

«Я думаю, стоило бы сделать следующее...»

«А что, если попробовать...»

Когда звучали эти слова, становилось понятно, что человек собирается высказать свое мнение и использует вводные предложения, чтобы донести свою мысль до слушателей. Теперь можно обойтись без долгих извинений и предварительных пояснений.

Эрика попросила участников семинара высказать свои соображения в конце занятия, и преподаватели сумели дать друг другу весьма ценные рекомендации. Подобное обсуждение оказалось весьма полезным еще и потому, что обратная связь укрепила взаимоотношения учителей, которые и в дальнейшем, после семинара, продолжали делиться друг с другом взглядами на педагогику и текущие проблемы.

Чем чаще вы обращаетесь к обратной связи, тем прочнее она входит в вашу жизнь. Постарайтесь делать это правильно в процессе практической подготовки. Если вы молчите до тех пор, пока человек не совершит оплошность, обратная связь у всех автоматически будет ассоциироваться с ошибками. Чтобы сделать ее обычным явлением, реагируйте на действия обучающихся постоянно, *особенно* если у человека все получается. Помимо этого, как можно чаще предлагайте выполнять упражнения, чтобы подопечные попеременно играли роли учеников и наставников, поскольку это вовлечет их в обучающий процесс, в котором человек, получающий рекомендации, через минуту начнет давать их сам — это напомнит им, насколько все взаимосвязано.

Сделайте обратную связь обычным явлением

- Чем регулярнее вы прибегаете к обратной связи, тем легче она войдет в вашу жизнь.
- Реагируйте на все действия обучающихся. Если ждать, пока кто-то совершит ошибку, обратная связь всегда будет ассоциироваться с чем-то негативным.
- С помощью вводных предложений *все* обучающиеся научатся давать позитивные и конструктивные советы друг другу.

Правило 29 Опишите решение, а не проблему

Эффективная обратная связь предлагает конкретное и выполнимое решение, а не описывает проблему. Если сказать неопытному руководителю: «Нельзя быть таким резким», то это замечание само по себе окажется бесполезным, поскольку не предлагает альтернативы. Именно в таком стиле родители обычно обращаются к детям. Представьте, насколько было бы эффективнее вместо предложения, описывающего проблему, типа «Хватит баловаться», предложить ребенку конкретную задачу: «Сядь за стол и приступай к домашнему заданию».

Выше мы рассказывали, как Роб учился водить мотоцикл. Когда он сообщил, что идет на курсы, мы не восприняли это всерьез. Курсы и есть курсы — чем они отличаются от привычных курсов вождения? Все то же отупляющее сидение за столами в клетушке, освещенной лампами дневного света. Но все оказалось совсем наоборот. Дошло до того, что Роб писал нам о своих занятиях по электронной почте, а мы использовали его опыт на семинарах:

Занятие закончилось совсем недавно, и я просто в восторге. Пару раз мне казалось, что я не очень хорошо выполнил упражнение, правда, не знал, в чем именно ошибся. Но мгновенная обратная связь все расставила по своим местам. Замечания были очень просты: «Когда входишь в поворот, поднимай голову». И в следующий раз у меня получилось.

Роб рассказывал, как тяжело было в первый раз объехать столб. Тренер объяснил, что все дело в том, куда смотреть. Нужно поглядывать на столб, но глазами следить за точкой, к которой движется мотоцикл. Выяснилось, что, если смотреть прямо на столб, туда тело и направит мотоцикл. Но тренер не объяснял причину, пока Роб успешно не применил его совет. На этом этапе тренеры просто давали инструкции. Повторим для закрепления: *они просто давали инструкции*. Поглядывайте на приближающийся столб, но фиксируйте взгляд на точке, к которой направляетесь.

А теперь вспомните собственный опыт обучения в спортивной секции или школе. Сколько раз ваш тренер или наставник не мог дать простых инструкций? Обычно вы слышали, чего делать *не надо*: «Не бей слишком сильно»;

«Не меняй позу»; «Поменяй позу»; «Не веди себя так развязано». Фразы звучали бы иначе, если бы вместо них предлагались конкретные варианты: «Бей мощно и с подкруткой»; «Представь, что бьешь лицевой стороной клюшки»; «Стань между воротами и игроком». И наконец, вместо «Не веди себя так развязано» предложите сказать: «Когда человек представляется тебе, просто ответь, что рад знакомству».

Предлагая решения, вы не только даете участникам четкие инструкции, но и избегаете туманных конструкций, делающих обратную связь непонятной, а потому бесполезной. Иначе говоря, обратная связь может быть совершенно непригодной, когда либо описывается проблема, либо даются неясные рекомендации. И крайне полезной, когда даются конкретные указания. Представим это в виде краткой сравнительной таблицы.

Описывает проблему Расплывчатые конструкции Конкретные советы

Не меняй позу Стань в нужную позу Стань между воротами
и игроком

Не бей слишком сильно Бей легче Бей мощно и с под
круткой

Не веди себя развязано В следующий раз скажи Скажи, что рад
что-то другое знакомству

Во время тренировочной игры или в других обстоятельствах, когда участников нельзя надолго отвлекать, обратная связь должна быть краткой. У анестезиологов и хирургов в разгаре предоперационных процедур или у режиссера во время генеральной репетиции «Травиаты» нет времени на долгие объяснения и длинные фразы вроде: «Поправь лампу так, чтобы свет падал на операционное поле» или «Стань у задника слева от пятого статиста». Если на более ранних этапах обучения человеку предлагались подробные описания, то теперь, когда он включен в настоящий рабочий процесс, ему понадобятся краткие команды типа клише — неотъемлемые в его профессии, так как практически они представляют собой профессиональный жаргон, смысл которого должен быть абсолютно понятен специалисту.

Подробное описание Условное обозначение

Делай равномерные замахи, представь, что Бей лицом
бьешь по мячу лицевой стороной клюшки

Стой лицом к воротам и напарнику и увеличивай К воротам. Расстояние расстояние, если мяч
удаляется

Когда человек представляется тебе, просто ска- Рад знакомству жи, что рад знакомству

Описывайте решение, а не проблему

— Вместо негативных формулировок, объясняющих, чего не надо делать, используйте утвердительные, описывающие, как сделать лучше.

— Инструкции должны быть конкретными и выполнимыми.

— Придумайте, как составить краткие профессиональные клише, чтобы упростить и ускорить рабочий процесс.

Правило 30 Закрепите свои рекомендации

Однажды, общаясь с кандидатом на должность преподавателя, Кейти сделала открытие. Молодую учительницу по имени Джиллиан, имеющую за плечами год-другой педагогического стажа, пригласили провести пробный урок. За несколько дней до этого Джиллиан представила Кейти его план. Цели были сформулированы правильно, но сам план оказался неструктурированным и запутанным: многие задачи были усложнены; упущены важные элементы, а банальным уделено слишком много времени; куча ненужных теоретических ссылок. Нас это не удивило и не испугало. Мы собираемся обучать тонкостям профессии способных и мотивированных людей, поэтому разработали такой алгоритм приема на работу, который проверяет, как человек реагирует и использует обратную связь.

Кейти подробно объяснила Джиллиан, как подкорректировать план в лучшую сторону. Их телефонный разговор длился минут двадцать. На следующий день Джиллиан снова представила план, присовокупив лестную для Кейти ремарку, что она «учла все замечания и внесла поправки». Но выяснилось, что почти ничего не изменилось. На словах она со всем согласилась, а на деле все оказалось иначе. Кейти это напомнило, как во времена своего учительства она подробно объясняла ребятам достоинства и недостатки их сочинений, ученики ничего не сделали, кроме того что переписали их более аккуратным почерком. Ученики то и дело повторяют: «Я учту все ваши замечания». А в итоге делают глупости — что куда хуже, чем бездействие — под лозунгом «учитывая ваши замечания». Как же достучаться до слушателей? Мы представляем вам три способа, которые помогут убедиться, что человек понял ваши слова и правильно их интерпретировал. Они позволят закрепить ваши рекомендации.

Первый способ закрепить рекомендацию — резюмировать и попросить повторить

Простейший метод закрепления обратной связи — попросить человека кратко повторить сказанное вами. Вы сразу поймете, услышал ли он хоть малую часть из того, что вы хотели ему сказать. Это особенно важно, если ваши рекомендации были разносторонними, содержали как позитивные, так и негативные комментарии. Вы воздаете должное достоинствам ученика, но отмечаете и его недостатки. Как правило, люди запоминают только похвалу.

Представим, что управляющая Джастина столкнулась с проблемой: сотрудники ее департамента хотя и уважают одну из коллег, не желают с ней работать, что подрывает моральный дух всего коллектива и влияет на результаты его деятельности. Назовем эту непопулярную сотрудницу Карла. Джастина ценит способность Карлы ставить прибыль во главу угла и приносить пользу компании. Но Карле следует знать, что ее чрезмерная активность, слишком жесткий стиль работы и бесцеремонное отношение к сослуживцам отбивают у коллег желание с ней взаимодействовать. Если бы она попробовала нормально разговаривать с людьми, доброжелательно выслушивать их, причем делала бы это с улыбкой, а иногда и с шуткой, то оказала бы себе неоценимую услугу и в конце концов стала бы по-настоящему ценным сотрудником. Поэтому Джастина, пригласив Карлу обсудить месячный бюджет отдела, намеревалась поговорить с ней и подсказать, как научиться проявлять свои лучшие человеческие качества. Стараясь представить все в положительном ключе, Джастина сказала: «Мне очень нравится, что ты привносишь в свою работу кипучую энергию. Я в самом деле очень ценю это. Но хотелось бы извлекать из твоей кипучей деятельности максимум пользы и продемонстрировать окружающим твои человеческие качества, например доброту, о которой знают только твои дети. Поэтому давай вернемся к бюджету, но представим, будто я твоя коллега по отделу. Постарайся в ходе обсуждения выказывать душевность и умение слушать. Не бойся показать, что ценишь совместную

работу».

А теперь давайте посмотрим правде в глаза: как и большинство рекомендаций большинства управляющих, формулировки Джастины несовершенно. Она не высказала все откровенно. Когда Карла это услышит, то первым делом подумает, что коллеги под нее копают: «Они, видите ли, не находят во мне человеческих качеств!» Предположим, так и случилось. В ходе работы над бюджетом Карла якобы «тренируется» проявлять душевность, но у нее не выходит.

Она выдает одну-две натянутые улыбки, но на самом деле целиком погружена в цифры. Поэтому Джастина прерывает обсуждение.

«Карла, я понимаю, бюджет превыше всего, и меня радует, что с ним мы практически разобрались. Но я не сомневалась, что с этими цифрами ты и сама справишься бы с закрытыми глазами. Давай вернемся к тому, с чего мы начали. Как ты вкратце описала бы цели нашей встречи?» В данном случае Джастина предложила «отмотать пленку назад»: попросила собеседницу пересказать услышанное. Самый простой инструмент для проверки понимания — «повтори, что я сказала». Он прояснит для Джастины, дошли ли до Карлы ее слова. Может быть, Карла просто не смогла — а может быть, не захотела — сделать то, о чем ее попросили. Может быть, вообще не поняла, о чем речь. В любом случае «обратная перемотка» даст полезную информацию. Если проблема в нежелании Карлы — то есть она все понимает, но у нее свои приоритеты, — значит, она несет полную ответственность за свои поступки. Если суть в том, что Карла не поняла претензий, Джастина должна их переформулировать и не тратить напрасно время на «упражнения», не имеющие четкой цели. Кроме того, руководителю отдела нелишне будет узнать, как воспринимают ее слова со стороны.

Просьба повторить услышанное кое-кому может показаться проявлением высокомерия. Она годится в общении с подчиненными, но что делать, если вы коллеги? В этом случае ее следует произнести мягче и подчеркнуть, что это относится к обоим собеседникам: «Давай проверим, все ли мы правильно поняли?»

Второй способ закрепить рекомендацию — расставить приоритеты

У Джастины есть еще один инструмент — попросить Карлу обратить особое внимание на слова руководителя.

«Карла, мне хотелось бы, чтобы в процессе работы ты проявила максимум душевности и простоты и показала бы, что ценишь коллективный труд. Я говорю это потому, что, как мне кажется, твои коллеги редко замечают в тебе эти качества. В начале беседы мы придумали несколько способов того, как изменить стиль общения. Подумай пару минут и выбери два варианта, которые смягчили бы тон беседы, а затем мы их проработаем на практике».

Как видим, расстановка приоритетов имеет массу преимуществ: помогает Джастине донести до Карлы свою мысль, а также предлагает Карле пойти еще дальше и сформулировать конкретные шаги. Таким образом, Карла становится активной участницей процесса и выбирает наиболее приемлемые стили поведения. Кроме того, она несет ответственность за конкретные действия, за которыми наблюдает ее руководитель.

Третий способ закрепить рекомендацию — дальнейшие шаги

В итоге Джастина задает Карле более конкретный вопрос: что она собирается делать в первую очередь? «Итак, Карла, давай подытожим. Как тебе известно, мы сейчас занимаемся не только бюджетом, но и пытаемся выявить твои лучшие человеческие качества. Мне хотелось бы, чтобы в течение двух минут ты вела беседу таким образом, чтобы наша совместная работа стала по-настоящему командной. Я должна понимать, что увижу, поэтому предварительно

опиши, пожалуйста, свои дальнейшие шаги».

Преимущество данного метода состоит в том, что он накладывает определенные обязательства. Он призывает Карлу немедленно применить обратную связь. Руководителю будет проще вести дальнейшую беседу, если подчиненная не выполнит своих обещаний. «Итак, мы говорим уже три минуты. Это оказалось сложнее, чем ты думала. Давай кое-что обсудим». Или: «Хорошо, все прошло прекрасно. Давай продолжим, только расскажи, что будешь делать дальше».

Закрепите свои рекомендации

— Не надейтесь, что ваши рекомендации со стороны воспринимаются именно так, как вы задумывали. Проверьте их понимание следующим образом, попросив собеседника:

- кратко пересказать услышанное;
- выделить в ваших словах главное;
- описать дальнейшие действия по внедрению рекомендаций в жизнь.

Практическая подготовка

Выходной билет

Выходной билет - это инструмент, который лучшие учителя используют в конце урока для проверки усвоения материала. Для этого они проводят беглый опрос (два-четыре вопроса). Таким образом, проверка понимания становится обязательной частью урока. Более подробно этот инструмент описывается в книге Дуга Лемова «Учить как чемпион». Учителей успокаивает то обстоятельство, что ученики в конце урока знают немного больше, чем предполагалось.

Этот метод применим в любой сфере деятельности, достаточно придумать несколько простых вопросов. Особенно удобно использовать конструкции с «если» и «когда». «Хорошо, давай быстро пробежимся по плану: если произойдет х, что ты будешь делать?»

Однажды Дуг прибег к этому методу, чтобы проверить, правильно ли сын понял свою позицию на футбольном поле. До этого они обсуждали преимущества «широкой игры»: Дуг сказал, что, когда вратарь бьет, футболист должен двигаться все время вдоль боковой линии. Но обратная связь сработала не так, как он думал. Сын Дуга решил, что нужно широко играть от вратаря и применил это ко *всем* ударам от ворот, даже когда сам находился на противоположной стороне поля. Он очень внимательно слушал, но неверно истолковал совет. На следующий день Дуг попытался переформулировать. Он объяснил разницу между сильной и слабой сторонами поля. Мальчик должен постараться как можно дальше получить мяч на сильной

стороне (стороне с мячом) и бежать к середине, если находится на слабой стороне (без мяча). Сын быстро усвоил суть тактики, но Дуг помнил о том, что предыдущий совет оказал ребенку медвежью услугу, поэтому для проверки понимания задал три-четыре вопроса с «если». «Если удар от ворот в твою сторону, куда ты двинешься? Если удар в другую сторону? Если бы ты был полузащитником, а мяч у защитника на твоей стороне, куда бы ты побежал, чтобы открыться?» В этот раз мальчик доказал, что понял все инструкции и готов успешно их применять.

5. Культура практической подготовки

Обучение не происходит в вакууме. Хорошо или нет оно проходит, во многом зависит от самих обучающихся — причем неважно, будет то школьный класс, баскетбольная команда или группа из транснациональной корпорации. Каковы окажутся результаты обучения — полностью определяется настроем людей: поддерживают они или нет идею своего профессионального развития. Полны ли рвения осваивать новые рубежи или, напротив, их раздражает сама мысль учиться чему-то новому, и всякие семинары, практикумы и тренировки являются для них лишь вынужденной тратой времени. Качественный процесс обучения — это не только торжество планирования и организационной работы, но и победа культуры практической подготовки. Здесь под словом *культура* мы понимаем определенную систему ценностей, взаимоотношений и основополагающих убеждений, то есть циркуляцию тех идей, представлений и принципов, которые считаются само собой разумеющимися и «нормальными» в данной организационной структуре. Иными словами, атмосфера, сложившаяся на занятиях, и есть культура обучения. Но не только на самих занятиях, поскольку не менее важно, что люди думают о своей практике по дороге домой и на следующий день, довольны ли они собственными результатами, как реагируют на учебу своих коллег, поддерживают ли их в стремлении к совершенствованию. Все, о чем говорилось выше, имеет принципиальное значение для деятельности любой организации, занимающейся развитием талантов.

Директор Клинического центра профессионального образования Медицинского колледжа Вейла при Корнеллском университете — доктор медицины Юнь Кан — сумела создать особую культуру, основанную на целевой практической подготовке медиков. Благодаря регулярным практическим занятиям с постоянно повторяющимися тематическими циклами студенты довольно быстро после окончания университета становятся грамотными, профессиональными врачами. Казалось бы, что тут необычного? Медицинские институты для того и существуют, чтобы студенты изучали тонкости медицинской практики, то есть *врачевание*. К сожалению, не во всех учебных заведениях сложилась необходимая культура практического обучения. В некоторых медицинских институтах к практическим занятиям относятся спустя рукава, что довольно легкомысленно, если учесть, кого они выпускают. В прошлом и в Корнелле, и в других университетах, где есть медицинские колледжи, студентов обучали всем необходимым процедурам, в том числе и проводить осмотр пациентов, в обычных учебных аудиториях, а после получения диплома их сразу направляли в настоящие больницы, где им, уже в процессе настоящей практики, приходилось обследовать настоящих больных.

С учетом принятых недавно правил безопасности пациента*, согласно которым с 2004 года студенты-медики должны практиковаться только на пациентах-актерах, все медицинские вузы начали внедрять в учебные программы ролевые игры и моделирование врачебной практики. Понятие «*стандартизированный пациент*» впервые предложил

Имеется в виду Программа ВОЗ по обеспечению безопасности пациентов, принятая в октябре 2004 г. Прим. ред.

в 1963 году Говард Барроуз, преподаватель Университета Южной Калифорнии, сейчас по его системе работают все медицинские вузы страны. Студенты осматривают больных, роль которых исполняют специально подготовленные актеры, досконально знающие все симптомы и умеющие моделировать правдоподобное поведение заболевших людей. Таким образом студенты грамотно осваивают важнейшие принципы и навыки, необходимые во врачебной практике, и главным образом методику обследования пациентов. Постоянное общение со стандартизированными пациентами позволяет даже студентам первого курса выполнять основные профессиональные обязанности и тут же получать обратную связь — это можно считать бесценным опытом, поскольку будущие медики лишены возможности контактировать с настоящими пациентами.

В то время как медицинские вузы срочно пересматривали учебные программы, доктор Юнь Кан много времени посвятила поиску самых эффективных методов практической подготовки будущих медиков. По ее мнению, врачи должны уметь устанавливать контакт с пациентом, без чего невозможно ставить правильный диагноз и назначать эффективное лечение. Мы уже рассказывали во второй главе, что в Клиническом центре профессионального образования при Корнеллском университете студентов обучают профессиональной практике в условиях, максимально приближенных к реальным. Они постоянно учатся на пациентах-актерах проявлять сочувствие и понимание, оттачивать навыки активного слушания, не пропускать ни одной детали и ставить правильные диагнозы. Исследования доказали, что при налаженном взаимном доверии пациент всегда следует рекомендациям своего доктора⁹. Из институтов, где практическая подготовка студентов ведется плохо, выходят будущие врачи, владеющие лишь отдельными навыками, не умеющие ни изучать пациентов, ни налаживать с ними тесный контакт, и в конечном итоге менее эффективно выполняющие свои профессиональные обязанности.

В Корнелле рассматривают все аспекты обучения, вплоть до дизайна учебных помещений (о чем подробно говорилось во второй главе, в *правиле 12*), сквозь призму налаженного взаимодействия и практической подготовки будущих врачей. Но речь идет не только о тщательно воспроизведенной больничной обстановке, все физическое пространство центра работает на формирование культуры обучения и постоянного развития. Например, преподаватели могут наблюдать за занятиями студентов с пациентами-актерами. В центре есть зеркала одностороннего вида и технологии поддержки беспроводной гарнитуры, поэтому наставники могут выбирать аудиоканалы и следить за несколькими аудиториями одновременно. В помещениях также установлено аудиовизуальное оборудование и микрофоны, чтобы записывать процесс общения с пациентом. Благодаря видеоархиву студенты могут вместе с преподавателями разбирать свои ошибки и достижения, что в целом позитивно влияет на их обучение и гарантирует успех в профессии после окончания университета. Во введении мы говорили, что современные футбольные тренеры предпочитают анализировать видеозаписи тренировок, а не соревнований. Одним из элементов культуры практической подготовки является видеозапись занятий. К тому же она служит доказательством того, что студенты постоянно совершенствуют свое мастерство.

Способствует ли внутреннее пространство вашей организации формированию культуры практической подготовки, создана ли у вас соответствующая атмосфера, в которой профессиональное обучение считается важнейшим элементом жизни? В статье «Закат лекции» Крейг Ламберт, обозреватель

Harvard Magazine, рассказывает о профессоре физики Эрике Мазуре. Профессор начал обращать внимание, что его студенты не усваивают или не запоминают тот материал, который он давал на лекциях. «Они запросто расправлялись со сложнейшими задачами из учебника, но *спотыкались* на каждом слове, пытаясь изложить простую мысль, связанную с той или иной концепцией. Все, что касалось теоретической базы, лежащей в основе любой формулы, не укладывалось в их сознании» *. Тогда Мазур решил сократить количество лекций и перейти к более активному обучению, убедив студентов обсуждать и объяснять друг другу лекционные темы; и в самом деле они стали лучше усваивать материал и помнили его даже два месяца спустя после окончания курса. Однако профессор столкнулся с тем, что внедрить метод взаимного обучения не так просто: виной тому было внутреннее пространство помещения. Речь идет о так называемых конструктивных препятствиях, на которые указывает в своей статье Ламберт: дело в том, что практически во всех американских университетах все студенческие аудитории (по словам Мазура, больше 99,9 процента) построены в виде лектория-амфитеатра. То есть американские аудитории имеют определенное предназначение — направлять внимание студентов в одну-единственную точку, кафедру лектора.

В Клиническом центре Корнелла, где процветает культура практической подготовки, все

пространство приспособлено для профессиональных занятий, обратной связи и наблюдений за пациентами-актерами. Вот как выглядит обратная связь после осмотра больного. Играющий его актер, поминутно заглядывая в подробный опросник, начинает перечислять претензии — естественно, с точки зрения пациента: не обратился ко мне по имени, не проверил пульс, не выслушал легкие. Актеров специально учат

Craig Lambert. The Twilight of the Lecture // Harvard Magazine, 2012, January-February (<http://harvardmagazine.com/2012/03/twilight-of-the-lecture>).

наблюдательности и умению точно формулировать свои впечатления от обследования. Доктор Юнь Кан говорит, что самые опытные пациенты-актеры делают студентам по-настоящему толковые замечания (придерживаясь правил, описанных нами в третьей главе «Демонстрация образцов»). Студенты прислушиваются к их рекомендациям и, конечно, консультируются с преподавателями, которые указывают на клинические аспекты диагностики. Потом студенты, следуя *правилу 22*, просматривают видеозапись с осмотром больного и самостоятельно оценивают, хорошо ли они справились с заданием.

В предыдущей главе (*правило 23*) мы уже отмечали, что взаимное обучение, совместная тренировка и обмен рекомендациями сплачивают отдельных людей в слаженный коллектив. Вместо процветавшей в былые времена жесткой лекционной дисциплины сегодня в медицинских институтах вводится культура, основанная на совместных практических занятиях и обратной связи. Хотите ли вы создать подобную атмосферу в своей группе или компании? Вам помогут правила, изложенные в этой главе.

Правило 31 Стандартизируйте ошибки

Наказывая подопечных за ошибку или невыполнение цели, вы создаете атмосферу исключительной осторожности и даже пугливости. В спорте эта формула называется «только бы не проиграть» и обычно приводит к поражению.

Джон Вуден

Одна фантастическая лыжница рассказала нам любопытную историю прорыва, который привел ее на вершину мастерства. Это случилось в тот день, когда она сознательно решила упасть. Она ожидала подъемник у подножия склона, залитого солнцем. Только что она на ура прошла извилистую и бугристую трассу, заслужив восхищение наблюдавших за ней подростков. Вдруг среди потока слов типа «отпадно» и «убойно» она услышала: «А вы когда-нибудь падали?» Поднимаясь вверх, лыжница поняла две вещи: во-первых, нет, не падала; во-вторых, будь она тренером спросившего ее мальчика, ей бы меньше всего хотелось в этом признаться. Наоборот, она стала бы с жаром доказывать, что, если ты никогда не падал, у тебя нет стимула и ты не добьешься быстрого прогресса. По дороге на склон до нее вдруг дошло, что она вообще вряд ли когда-то падала, ну разве что на восьмой или десятый день тренировок, да и то тогда она даже толком не ходила на лыжах. Спортсменка осознала, что из-за отсутствия падений она обленилась и не заставляла себя тренироваться в поте лица. Ведь у нее и так все прекрасно получалось.

Оказавшись на вершине склона, она уже представляла, что делать. Она слишком хорошо владела техникой, чтобы упасть случайно, но знала, *как* осуществить задуманное. В свое время так и не научившись держать плечи параллельно трассе, независимо от крутизны спуска, спортсменка решила сделать это сейчас, даже с риском упасть. В первый день она упала три раза. «Я делала именно то, чего боялась, но понимала, что если справлюсь, то преодолею страх», — вспоминала лыжница. Она начала кататься без страха падения и спуская

несколько недель стала спортсменом совершенно другого класса.

В определенный момент спортсменка смогла понять две важные истины: во-первых, падать — нормально, падение не означает отсутствие мастерства; во-вторых, правильное катание повышает профессионализм. Ей пришлось поверить, что, если хочешь добиться успеха, не надо бояться обнаруживать слабости и выглядеть смешно. Сравните нашу знакомую с лыжником, который старается преодолеть сложнейшую трассу на максимальной скорости. Если он заставит себя упасть, не запрограммировав успех, его попытка закончится плачевно, поскольку он рискует получить травму.

Представьте, что сотрудники вашей компании и есть те самые бесстрашные лыжники, готовые пойти на обдуманый риск ради стремления к совершенству. Как правильно выстроить организационную культуру, особенно если стоит задача запрограммировать успех? Компании следует внушить сотрудникам, что неудача и уровень мастерства — две несвязанные переменные. Они не должны стесняться демонстрировать коллегам свои недостатки, ведь те могут им помочь. Они должны верить, доверять и даже радоваться не только возможности учиться, но и возможности научить кого-то. Первый шаг к этой цели — стандартизировать ошибки.

Что говорит об ошибках наука? Автору «Прогулок с Эйнштейном под луною» Джошуа Фоеру есть чем поделиться. Когда Фоер начал свой годовой курс по развитию памяти, он призвал на помощь Андерса Эриксона, «мирового эксперта по развитию профессиональных знаний», и «заключил с ним сделку»*. Фоер передал Эриксону всю информацию о своей подготовке к чемпионату США по запоминанию. В обмен Эриксон со своим аспирантом должны были снабдить Фоера методиками повышения результативности. К тому времени Фоер зашел в тупик, не зная, как продолжать развивать память, поэтому сделка оказалась исключительно выгодной для обеих сторон. Прошло несколько месяцев напряженных тренировок. И Фоер начал понимать, что память перестает улучшаться. Эриксон предложил ему изучить опыт других специалистов, которые тоже занимались «целенаправленно и сосредоточенно» и тоже уперлись в стену. Как мы уже говорили в четвертой главе, Фоер назвал это явление тупик «ОК». Все дело было в неправильных тренировках.

Joshua Foer. Moonwalking with Einstein, p. 53.

Для иллюстрации тупика «ОК» Фоер рассказывает о процессе освоения машинописи. Мы улучшаем свои показатели, пока не достигнем высшей точки скорости и точности. И хотя мы бесконечно печатаем на работе и дома, навык быстрой печати перестает развиваться. Когда испытуемым предложили поднять планку скорости на 10-20 процентов, разрешив при этом допускать ошибки, скорость печати увеличилась. Они делали ошибки, исправляли их и — улучшали показатели. Если Фоер хотел преодолеть тупик развития, ему надо было научиться совершать ошибки.

Применять этот принцип в компании гораздо сложнее. Обычно в корпоративной культуре не приветствуются ошибки, и на то есть причины. Последствия оплошности могут быть роковыми, начиная от потери клиента и заканчивая шумихой в прессе и массовым отзывом продукции. Сотрудники боятся совершить ошибку, даже если знают, что потери будут минимальными. Еще больший ужас они испытывают перед мыслью, что ее кто-то обнаружит. Поэтому перед компанией стоит задача сделать ошибки стандартным явлением в контексте практической профессиональной подготовки.

Что такое стандартизация ошибки? Во-первых, нужно поставить перед персоналом задачу и позволить им совершать ошибки, как в описанных нами случаях. Во-вторых, следует воспринимать ошибки как возможность роста и развития. Не пытайтесь преуменьшить их важность или игнорировать, а мотивируйте сотрудников, как мы советуем в *правиле 8*,

исправлять их тут же, чтобы они не вошли в привычку. В этом деле нужно соблюдать тонкий баланс, и для каждой группы обучающихся он будет свой. Чтобы понять, как добиться нужного равновесия, вернемся в класс — место, где все подчинено культуре обучения.

У лучших педагогов мы научились поддерживать в классе культуру, в которой ошибки — хотя их, конечно, нужно исправлять — воспринимаются как естественная часть процесса. Педагоги-профессионалы не умаляют значения промаха и не позволяют ошибке остаться незамеченной, поэтому, следуя их примеру, не стоит говорить: «Ничего страшного, моя дорогая, ведь задача очень сложная. Не переживай, если у тебя не получилось». Если третьеклассник делает ошибки при чтении вслух, педагог просит прочитать трудный фрагмент сначала: «Давай еще раз прочитаем это предложение». Если ошибка повторяется, педагог должен дать подсказку, например: «Здесь ударение на *и*». Лучшие педагоги безжалостно искореняют все помарки и делают это настойчиво, твердо, но очень доброжелательно. Они молчат, пока ученик сам не обнаружит ошибку (то есть перечитает абзац правильно), но при необходимости указывают прямо на нее: «Это слово читается “диаграмма”».

Поскольку в любой организационной культуре любят обмениваться мнениями о чужих промахах, от тона обсуждения зависит отношение к ним всех членов группы. Если ученик не боится совершить ошибку и попробовать снова, это оказывает огромное влияние на всех детей в классе, на их отношение к собственным неудачам и успехам, на их желание поддержать товарища на уроке. Класс превращается в место, где не страшно допустить ошибку, где ее всегда помогут исправить без порицания, — в место, где говорят только об успехах.

Стремясь сделать все правильно, педагоги, равно как и тренеры, и руководители, не должны воспринимать ошибки примирительно и стараться быть чересчур «любезными»: «Ничего, Сара, тебе было трудно, ты сделала все что смогла» или «Извини, вопрос был для тебя слишком сложный». Такое поведение приводит к негативным последствиям. Вы словно занижаете свои требования, прося прощение за чьи-то промахи (и чье-то мнение!). Более того, ваши извиняющиеся интонации ученик может понять превратно и начать думать, что, ошибаясь, он совершает постыдный поступок. Когда устраиваются подобные сцены с заламыванием рук, люди воспринимают свой недочет серьезнее, чем он есть на самом деле. Будьте дружелюбны, искренни, критикуйте доброжелательно и сделайте промахи одной из норм процесса обучения.

Скажите именно так, а не иначе

При описании ошибки очень важно правильно подобрать слова. Хорошая формулировка и верный тон дают поразительные результаты. Предлагаем некоторые варианты фраз:

— хорошо, что так вышло; это одна из самых распространенных ошибок при выполнении...;

— у тебя были все основания так сделать; тебе просто нужно было обратить внимание на...

Приведите аналогичный пример из собственного опыта:

— вы поступили точно так же, как я когда-то, когда осваивала...

Реакция на ошибку может коренным образом изменить организационную культуру. Когда сотрудники усвоят нужный тон и правильное отношение, они станут по-другому смотреть на собственные и чужие промахи и ожидать большего от себя и окружающих.

Умение ошибаться тоже нужно тренировать. Мы учим этому учеников в наших школах. В начале года мы рассказываем, что делать, если ученик получил выговор за плохое поведение,

доходчиво объясняя и показывая, как ему следует реагировать на замечание, например исправить свое поведение, а затем предлагаем отработать этот навык.

Как тренировать промахи в других обстоятельствах? Предположим, вы работаете в отделе по обслуживанию клиентов, и вам никак не удается мирно разрешить сложившуюся ситуацию. Отрепетируйте со своим наставником телефонную беседу с клиентом. Если и в этом случае ничего не выходит и клиент стоит на своем, то единственное, что вы можете сделать, — извиниться и немедленно передать трубку руководителю. Чему мы учимся, когда падаем с мотоцикла или лошади? Снова садиться в седло. Учитесь реагировать на собственное поражение.

Мы начали книгу с призыва программировать успех во время практической подготовки. Как соотносятся два правила: программировать успех и стандартизировать ошибки? Вы учитесь добиваться отличных результатов именно на практических занятиях. Но где же еще, как не там, вы можете тренироваться в совершении ошибок? Вы учитесь идти на продуманный риск, необходимый для повышения профессионализма. Создайте такую организационную культуру, при которой будут допускаться ошибки. Сделайте их естественным элементом практики, и промахи обернутся достижениями. Благодаря правилу, диктующему программировать успех, вам будут не страшны никакие ошибки.

Стандартизируйте ошибки

— Стимулируйте обучающихся ставить перед собой сложные задачи; научите их идти на просчитанный риск каждый раз, когда они оказываются в тупике развития.

— Не преуменьшайте и не игнорируйте промахи, иначе они войдут в привычку и обучающиеся не смогут извлечь из них пользу.

— Помогите ученику осознать ошибку и самостоятельно ее исправить.

— Учите реагировать на промахи таким образом, чтобы обучающиеся были к ним готовы и считали обычным делом.

Правило 32 Преодолевайте барьеры

То, что кажется противодействием, на самом деле — отсутствие понимания.

Дэн и Чип Хиз, «Переключатель»

Тренироваться на глазах у всех неприятно даже физически. У многих проявляются нежелательные реакции: как физические — сердцебиение, потливость, так и психические — страх, нервозность, тревога. Однако только с помощью публичных тренировок вы сможете преодолеть свой вечный страх потерпеть фиаско на глазах у коллег. А преодолевать его необходимо, поскольку в противном случае он будет постоянным препятствием на вашем пути к успеху. Конечно, можно тренироваться и в одиночестве, но без аудитории вы не получите ценных рекомендаций, способствующих профессиональному росту. В статье «Личный рекорд» Атул Гаванде приводит слова гениального скрипача Ицхака Перлмана, что игра перед зрительным залом наделяет музыканта «дополнительным ухом»*. Не нужно бояться критики и избегать лишней пары глаз и ушей, когда речь идет о работе над собственным развитием.

Поскольку люди предпочитают выбирать легкие пути и избегать нагрузок, вызывающих неприятные физические ощущения, нужно быть готовым к тому, что они придумают множество хитроумных уловок, чтобы уклониться от заданий. Ваша задача — помочь своим подопечным решить эту проблему и научиться, как говорят экономисты, *преодолевать барьеры*. Иначе вам не удастся создать истинную культуру практической профессиональной

подготовки.

См.: Atul Gawande. Personal Best... (http://www.newyorker.com/reporting/2011/10/03/111003fa_fact_gawande).

Препятствиями могут стать смущение, страх неудачи, недоверие. Справившись с первым сопротивлением, люди смогут погрузиться в процесс обучения, но к этому их придется подтолкнуть. Решив внести элементы упражнений в семинары для учителей и руководителей, мы столкнулись с таким поведением на собственном опыте. Невозможно было не заметить, что, как только наступал момент ролевой игры, у большинства участников возникало неотложное желание посетить уборную. Оставшиеся предпочитали отводить взгляд или срочно начинали что-то искать в своих сумках. Когда налицо психологические или физические барьеры, подобные тактические приемы встречаются довольно часто. В таких ситуациях люди обычно изыскивают самые разные уловки. Приведем несколько примеров.

1. *Послушайте, мы и так работаем в поте лица.* Человек, придерживающийся *правила 24*, демонстрирует утомление от непосильного труда и — активное участие. Как-то во время ролевой игры, направленной на отработку невербальной коррекции учеников, мы обратили внимание, что одна группа очень активно что-то обсуждает. Заметив рядом ведущего, один из участников повысил голос: «У нас тут такая серьезная дискуссия». Многие не найдут в этом ничего плохого — ведь люди работают и явно увлечены процессом. Сначала мы тоже так думали, поэтому не стали им мешать. И только потом осознали, что эта группа хоть и прониклась темой, по-настоящему не занимается. Они довольно творчески подошли к вопросу, как избежать участия в ролевой игре.

2. *Не верю...* На одном из занятий мы просим учителей провести урок о Клятве верности флагу США, во время которого, отработывая *правило 10*, нужно использовать невербальные сигналы для коррекции поведения учеников. Мы намеренно выбрали

эту тему, потому что рассказывать о флаге можно без особых усилий, то есть голова остается свободной, чтобы усваивать новые навыки. Один скептически настроенный учитель заявил, что не собирается вести урок об американском флаге, поскольку не верит ни в какую клятву верности. Мы тут же поняли, что это очередная уловка, чтобы не участвовать в ролевой игре. Тогда ему предложили провести урок поэзии, и, как только мы помогли человеку преодолеть первое препятствие, он успешно влился в учебный процесс. Правда, мы позаботились, чтобы он не испытывал дискомфорта, который раньше мешал ему переступить барьер, но, кроме того, открыли в себе способность подстраиваться под участников ради формирования культуры практической подготовки.

В жизни так не бывает. Некоторые ученики сопротивляются, утверждая, что упражнение «надуманное». Они не понимают, что мы специально преувеличили некоторые моменты с целью повышения эффективности тренировки. На такой момент обратила внимание доктор Юнь Кан во время занятий со студентами: «Студенты понимают — и это самое сложное в организации практикумов, — что у нас всего лишь занятие. Прежде чем войти в аудиторию, я прошу их на время забыть о реальной жизни. В аудитории их предубеждение тает на глазах». Наши педагоги не хотят участвовать в ролевых играх, потому что мы предлагаем очень подробные сценарии. Например, в одном упражнении преподаватель должен сказать ученику: «Я хотел бы, чтобы ты сел прямо», с использованием невербальной коммуникации (смена позы или иной сигнал). Обучающиеся начинают возражать, что на своих уроках они не употребляют такую фразу. Их

смущают слова, которые мы просим произнести, даже если их смысл не имеет большого значения.

Ниже мы предлагаем меры по устранению барьеров.

Выявите барьер и дайте ему имя. Не пасуйте ни перед какими трудностями на пути к обучению. Придумайте названия для препятствий, с которыми столкнулись ваши подопечные, и потренируйтесь их преодолевать (именно так — потренируйтесь!) Подчеркните важность группового обучения и умения справляться со страхами.

% Помогайте преодолевать трудности посредством тренировок (в том числе и индивидуальных). Не стоит форсировать события: для начала выявите барьеры, стандартизируйте их, а затем уже погружайтесь в практическую подготовку. Одному знакомому методисту как-то довелось обучать особенно упрямую учительницу давать классу простые и понятные всем инструкции. Когда он впервые предложил попрактиковаться, она согласилась с явной неохотой и привела в пример три инструкции для учеников. Но было ясно, что мыслями она далеко и всеми силами сопротивляется упражнению. Методист попросил ее представить, что он самый сложный ученик класса и ей требуется четко поставить перед ним задачу. Она начала тренироваться и делала это, пока сама не заметила улучшение. Тогда ее отношение стало меняться, она начала прислушиваться к рекомендациям, и в конце концов наметился прогресс. Нашему знакомому удалось справиться с предубеждением к тренировкам посредством тренировки, в данном случае индивидуальной. Позволяя людям, настроенным особенно негативно, практиковаться без свидетелей, вы помогаете им справиться со страхом перед публичным выступлением. К сожалению, к такой форме тренировок прибегают реже всего.

Больше никогда не вспоминайте об этом. Не забывайте о конечной цели — усвоение новых профессиональных знаний. Поэтому нет оснований исключать тренировки из учебного процесса. Помните о самом верном средстве. В нужный момент оно вам пригодится: «Я вас понял. Давайте забудем о недоверии. Лучше попробовать и увидеть, что получится. Будем учитывать возможные риски». Тренировка заставит их поверить. Нужно только начать, остальное — дело техники. Обучающиеся должны точно знать, что тренировка принесет им победу над собой.

Скажите именно так, а не иначе

Изобличение страхов и опасений - первый шаг к их преодолению. Например, скажите так:

— не все себя комфортно чувствуют во время ролевой игры, но...

— притворяться довольно сложно, но...

— понимаю, первое время я тоже смущался, но...

После «но» всегда объясняйте значение тренировки, рассказывайте, почему данное упражнение столь полезно для подготовки, развития и приобретения определенных навыков.

Предложите слушателям решение:

— возможно, сначала вы почувствуете себя неудобно, но, я уверен, потом поймете всю пользу упражнения;

— мы будем делать это вместе, в конце концов, если вам совсем не понравится, у нас это не займет много времени.

Просто заставьте их начать. Продумайте свою речь (и отрепетируйте!), поскольку она станет важным элементом убеждения и привлечения слушателей.

Кто-то не верит в тренировки потому, что они не принесли ему никакой пользы. Возможно,

человек чувствовал себя неловко при выполнении упражнения, которое оказалось бесполезным, и стал сомневаться в себе. Или у него не было возможности провести предварительную разминку (*правило 7*), и он не выработал первичных навыков, необходимых для овладения более серьезными. Мы не верим, потому что не участвовали в эффективных тренировках. Скептики тоже не верят, но не из-за прошлого негативного опыта. Дело в том, что скептицизм представляет собой весьма эффективный способ избегать упражнений, которые могут обнаружить некие слабые места. Каковы бы ни были барьеры, если целенаправленно с ними бороться, ученики поймут всю ценность процесса профессиональной подготовки. Если они не готовы пойти на этот шаг добровольно или сопротивляются иными методами, смело выявляйте все их уловки, объясняйте и преодолевайте их посредством очередных упражнений. Только проактивная подготовка к трудностям позволит вам сформировать организационную культуру, построенную на практической подготовке. В этом поможет еще одно правило: практикуйтесь с удовольствием.

Практическая подготовка

Давайте попробуем...

Джонатан, отвечающий за учебный план, присутствовал на уроке в пятом классе. Учительница рассказывала детям о том, как понять значение слова, вырванного из контекста. Он наблюдал за тем, какие примеры она приводит: в качестве вспомогательных материалов учительница брала только задания из тестов. Она подставляла ответы, но просила учеников не использовать контекст, а догадываться по смыслу.

После урока Джонатан написал по электронной почте: «Я знаю, что завтра у вас будет аналогичный урок. Давайте встретимся до занятий и отработаем первую его часть, чтобы объяснения стали более понятными и точными».

Войдя следующим утром к нему в кабинет, учительница явно не горела желанием в чем-то практиковаться. Джонатан понимал, что ее плохое настроение вовсе не означало нежелание работать над уроком, скорее она чувствовала себя обескураженной. Но он не стал медлить и попросил ее приступить к первой части урока. Учительница начала излагать материал сидя, но Джонатан попросил ее встать, ведь на уроке она тоже стоит (*правило 12*).

Учительница «начала урок», но явно нервничала и чувствовала себя не в своей тарелке. Она явно не продумала начало. В конце концов, она справилась с первой частью, и, когда дошла до примеров, ситуация улучшилась. Джонатан указал на сильные стороны урока (примеры) и моменты, нуждающиеся в доработке (представление нового материала). Он заметил: «Вы можете сказать, например, вот что... Давайте попробуем». Они прорепетировали это еще несколько раз, и с каждым разом учительница все больше оживала. Когда она достигла совершенства, то провела урок снова. В этой раз она встала по собственной инициативе. Итак, педагог довела до ума первую часть урока. Уходила она с горящими глазами, излучая энтузиазм, чего не было в начале беседы.

Тем утром учительница вошла в класс с огромным желанием провести урок. Вместе с Джонатаном они преодолели ее неприятие и сопротивление - просто начав заниматься. Тренировка внушила ей доверие и наделила навыками, необходимыми для повышения мастерства. Если бы они начали обсуждать ее ощущения, качество урока от этого не повысилось бы (и женщина не почувствовала бы себя лучше). Если вы столкнулись с человеком, отказывающимся тренироваться, просто предложите ему попробовать.

Преодолевайте барьеры

— Готовьтесь к тому, что не все обучающиеся будут охотно тренироваться.

— Выявите внутренние барьеры и дайте им названия.

— Преодолейте все трудности, погрузившись в занятия.

Правило 33 Занятия должны приносить удовольствие

Работать без удовольствия — скука смертная. Скука не может породить ни чемпионов, ни успешную компанию.

Джон Вуден

В практической подготовке встречаются моменты, которые сами по себе дарят радость, но путь к совершенству лежит отнюдь не через удовольствие. Гольфисты-любители чувствуют себя профессионалами на тренировочном поле, когда видят красивый и прямой полет мяча, но на следующий день, придя на настоящее поле, понимают, что их вчерашний успех не отражается на игровом счете. По мнению Лэрда Смолла, названного Ассоциацией профессиональных игроков в гольф США лучшим тренером 2003 года, «на тренировочном поле люди просто бьют по мячу», тогда как на «профессиональном поле нужно закатывать мячи в лунки»*. На тренировке любителей корзина с двадцатью пятью мячиками расходуется за полчаса, после чего они с чувством выполненного долга зачехляют клюшки. Когда профессионалы идут на тренировочное поле, они представляют себе настоящую игру и за то же время используют в два раза меньше мячей. Батч Хармон, тренер многократного чемпиона по гольфу Фила Михельсона и легендарного Тайгера Вудса, подчеркивает, что средний гольфист может многому научиться, просто наблюдая за тренировкой профессионала. Он спрашивает себя: «Разве кто-нибудь играет в гольф, посылая один мяч за другим в одно и то же место одной и той же клюшкой? Право, никто! Так почему многие именно так и тренируются?»**

С этим согласится любой гольфист-любитель: намного приятнее отправлять мяч высоко и далеко, чтобы услышать завораживающий звук его падения, чем копать песок, примеряясь к удару. Майк Бендер и Лэрд Смолл, лучшие американские тренеры по гольфу, предлагают иной взгляд на тренировки. Если вы будете получать удовольствие от упражнений, то продолжите тренироваться и счет будет становиться все меньше (по правилам гольфа, чем меньше очков, тем лучше). Поэтому превратите тренировки в соревнование — с самим собой или другом. Подсчитайте, сколько

См.: Bill Pennington. At the Range, Drive Less and Practice More // New York Times, 2010, April 26 (<http://onpar.blogs.nytimes.com/2010/04/26/at-the-range-drive-less-and-practice-more/?scp=17&sq=practice&st=Search>).

раз вы попадете в лунку. Кто будет ближе к ней через два удара от бункера с песком? Или сколько ударов понадобится, чтобы попасть на грин — ровную площадку? Тренировка навыков, приводящих к вершинам мастерства, должна приносить удовольствие.

Нельзя допускать, чтобы практическая подготовка воспринималась как наказание. Если вы вкладываете в свои занятия время и душу, обучающиеся будут с радостью в них участвовать. И не только ради приятного времяпровождения. Просто вы сумели донести до них, что профессиональная подготовка — это полезная штука, и на нее стоит потратить время.

На пути к профессионализму перед нами стоит множество действительно трудоемких задач вроде короткой игры в гольфе. Некоторым из них мы противимся, потому что они скучны. Взять, например, процесс обучения машинописи — исключительно нудное занятие. Но компьютерная программа Mavis Beacon Teaches Typing превратила его в игру. Программа содержит задания на повышение скорости и точности печати и соревновательные игры. Начинаящую машинистку вряд ли будет стимулировать необходимость бесконечно печатать какие-то предложения для выработки автоматизма. Но, если она печатает, чтобы догнать

мультипликационную машинку, или соревнуется с виртуальным игроком, процесс захватывает и приносит удовольствие. У обучающегося появляется желание тренироваться, причем делать это дольше и чаще. Следовательно, его мастерство растет.

Мы попытались использовать ту же идею на собственных семинарах, а также наблюдали, как лучшие учителя привносят в свои уроки элемент игры.

Укрепляйте дух товарищества. Стать частью команды — прекрасная возможность сменить обстановку для специалистов-одиночек. Например, врачи или учителя могут почувствовать атмосферу коллектива,

тренируясь бок о бок с коллегами. На наши двухдневные семинары приходят учителя и руководители, которые до этого целый год работали в изоляции, а теперь собрались вместе, чтобы проверить себя и насладиться общением. У одиночек появляется возможность общаться с коллегами и делиться опытом, то есть взглянуть на свою работу свежим взглядом, узнать много нового и, прежде всего, получить удовольствие.

Для достижения цели используйте игровой элемент. При всей значимости игрового элемента у тренировки должна быть четкая цель (*правило 5*). Элемент игры приносит максимальную пользу, только когда неразрывно связан с целью. Если юные футболисты любят играть в вышибалу, тренер поддается искушению и разрешает поиграть, рассудив, что игра разогреет мышцы перед упражнениями на растяжку. Вместо этого ему следует выбрать определенный навык, например дриблинг, и придумать интересное упражнение, направленное на его отработку. К примеру, один игрок ведет мяч, а тренер или другой игрок стараются его отобрать. Игрок, потерявший мяч, выбывает. Извлекайте из тренировки максимум, заставив развлекательный элемент работать ради цели.

Превратите тренировку в соревнование. Состязаться любят не только дети. Чтобы превратить упражнения в соревнование, нужно внести небольшие изменения. Мы, например, придумали, как скучную практику, когда учителя чтения учатся использовать научно-популярную литературу, превратить в соревнование. Сначала мы просили их отыскать в отрывке художественного текста темы, которые содержали бы некий научный факт или историческое событие, о чем ученики могли бы дополнительно почитать в научной литературе. Несмотря на четкую цель, назвать это занятие веселым было сложно.

Поэтому мы превратили его в «салонную игру»: учителя находили интересные отрывки из художественной литературы, записывали их на листочках и складывали в шляпу. Присутствующие по очереди их вытягивали и, прочитав отрывок, должны были назвать как можно больше фактов, которые могли бы повысить эрудицию школьников. Простое занятие превратилось в развлечение, а учителя повысили свое мастерство. Простенькие призы и награды вроде открыток и самодельных сувениров — отличный способ поощрить победителей.

Троекратное ура! На всех своих семинарах мы используем боевые кличи (которые позаимствовали у лучших учителей) в качестве перерывов между упражнениями. Хотя их и считают дурацкими, они замечательно поднимают настроение, а также служат поощрением за труды. В одной из ролевых игр учителя отрабатывают прием под названием «Время ожидания» (пауза после оглашения вопроса классу). По его окончании мы просим участников представить, что они оказались на «американских горках», и показываем им, что нужно делать: поднять руки шесть раз подряд и изобразить пассажира, поднимающегося в вагончике на горку, а затем три раза опустить руки и лететь вниз с воплями: «У-у-у!». Возгласы можно использовать любые, главное — чтобы было весело.

Неизвестность и неожиданность. Чтобы все участники (а не только самые активные) имели

шанс упражняться, распределите роли случайно, наклеив на спинку стульев стикеры с надписью: «Сегодня вы тренируетесь первым», или предоставьте право начинать тому, у кого ближайший день рождения или кто дольше всех добирается на работу. Подобная организация занятий искореняет бесполезный призыв «Есть желающие?». Особенно

полезен данный прием на тренинге в большой группе, поскольку экономит бесценное время для настоящей работы и обратной связи (*правило 15*). Таким образом вы держите участников в тонусе, дарите им удовольствие и энтузиазм. Больше не надо спрашивать, *хочет ли* кто-то, если можно просто спросить: *кто* следующий. Элемент неожиданности имеет еще одно важное преимущество. Поскольку роли распределяются в последний момент, все участники понимают, что их черед так или иначе наступит. Поэтому они морально готовятся, то есть проводят внутреннюю тренировку.

Чем больше человеку нравится что-то делать, тем больше он тренируется. Чем больше тренируется, тем выше его профессионализм. На практических занятиях мы не устаем утверждать, что хороший учитель — счастливый учитель, а счастливые учителя и есть результат нашего труда. Но если вам или вашей команде нужен небольшой стимул для тренировки, не забывайте об этом правиле. Запомните на всю жизнь: нельзя навязывать практическую подготовку как наказание или способ исправить неудовлетворительные показатели. Ценность тренировок и удовольствие от них нивелируются, когда в их основе заложены неудачи. Люди не захотят выкладываться до конца, если будут терзаться мыслями о том, почему их позвали на тренинг. Мы рассмотрим этот момент в следующем правиле: как сделать тренировки обязательной частью своей жизни или деятельности компании.

Занятия должны приносить удовольствие

— Дружелюбным тоном предлагайте миролюбивые соревнования — с собой или между обучающимися.

— Пытаясь сделать занятие интересным, не забывайте о цели упражнения.

— Просите обучающихся ободрять друг друга и не только во время игры.

— Внедрите элемент неожиданности. Держите всех в напряженном ожидании, попросив каждого, кто уже выполнил упражнение, назвать следующего участника самостоятельно. Этот прием очень развивает ответственность!

Правило 34 Участвуют все

Мы нередко встречаемся с руководителями высшего уровня, которые высоко оценивают наши семинары и верят в возможность применения полученных знаний в своих компаниях. Сначала нас удивляло, что они не участвуют в ролевых играх и не выполняют упражнений. И мы спросили об этом исполнительного директора, сидевшего в сторонке и наблюдавшего за группой разыгравшей учебный сценарий. Он ответил: «Я занимаюсь на работе совсем другими вещами». Конечно, гораздо проще находиться над схваткой, сидеть с ноутбуком и наблюдать за тем, как другие преодолевают свои страхи, а потом хвалить «весьма полезные» упражнения, не подвергая себя подобным испытаниям.

Правда, на нашем пути встречались и иные руководители, которые умели оказывать огромное влияние на подчиненных. Однажды во время семинара, организованного для шестидесяти учителей в Хьюстоне, мы отрабатывали прием под названием «Не уйдешь», в рамках которого нужно добиться верного ответа от каждого ученика. Преподаватели учились реагировать на фразу «Я не знаю», произнесенную с явной издевкой. В составе группы была и Анастасия Андерсон, руководитель отдела развития средних школ Хьюстонского независимого школьного округа — не самая незначительная должность, учитывая, что Анастасия помогает директорам школ разрабатывать учебные программы. Мы спросили ее, хочет ли она принять

участие в ролевой игре, и Анастасия с радостью согласилась. Включились и ее коллеги-чиновники из других школьных округов. Они тренировались наравне с учителями. Мы все наблюдали, как Анастасия несколько раз проигрывала сценарий с учителем, изображавшим нерадивого ученика. Было непросто. Несмотря на ее мягкие увещевания, ученик упорно сопротивлялся. В итоге ей пришлось уважительно, но настойчиво вразумить его и показать прекрасный пример остальным. Ее желание участвовать в тренировке и делиться опытом не только помогло учителям успешно справиться с заданием, но и свидетельствовало о ее открытости для обучения. Анастасия не просто правильно отработала прием, она продемонстрировала умение справляться со страхом, увлеченность и желание расти профессионально.

На семинарах мы сначала сами показываем все упражнения, а потом уже подключаем присутствующих. Иногда мы заранее предупреждаем, что покажем «особый» вариант. Затем намеренно делаем несколько небольших ошибок и просим участников поделиться своим мнением, то есть вводим понятие обратной связи и ее правильного применения. Предположим, вы как недавно назначенный руководитель нервничаете перед выступлением. Советуем вам тоже назвать свой вариант «особым» — признайтесь честно подчиненным, что далеки от совершенства. Таким образом вы достигаете сразу нескольких целей: снимаете с себя напряжение, если выступаете перед аудиторией впервые; демонстрируете процесс обратной связи; в глазах подчиненных выглядите человеком не только бесстрашным, но и готовым учиться. Вы показываете, что даже лидеры могут быть далеки от совершенства. В перспективе это залог доверия к вам коллектива, что весьма способствует формированию культуры практической подготовки.

Если вы считаете, что уже вполне подготовлены, переходите на другой уровень: не прибегайте к «особому» варианту, а просто начинайте действовать. Но все-таки советуем заранее составить план. Скажите себе: «Я попробую». Это покажет, на какой риск вы решитесь пойти ради практики и дальнейшего профессионального развития. После упражнения попросите остальных участников высказаться. Пусть присутствующие увидят, что тренируются все — невзирая на чины, и даже руководители высшего звена нуждаются в подсказках и замечаниях. Показав то или иное упражнение, мы всегда спрашиваем: «Что можно было сделать лучше?» В ответ всегда звучит тишина. Слушатели не желают казаться невежливыми, поэтому отклики приходится вытягивать клещами. Но мы всегда настаиваем, чтобы участники высказывались. Они полагают — в силу воспитанности или чего-то еще, — что нам не нужны никакие рекомендации, ведь тренеры не ошибаются. Мы продолжаем упорствовать: «Я точно знаю, что в трех моментах можно было поступить по-другому. Каким образом?» Внушив эту мысль в начале семинара, мы формируем особую культуру практической подготовки, и к концу занятий его участники более чем готовы делиться своим мнением.

Скажите именно так, а не иначе

Формированию культуры практической подготовки способствуют правильные и продуманные формулировки. Например, вопрос: «Есть желающие?» - убивает все, чего вы уже достигли. Сформулируйте его иначе: «Кто будет пробовать первым?» или «Есть прекрасная возможность попрактиковаться и повысить свой профессионализм. Кто хочет?» Желающих найдется в избытке. Подобные фразы преодолевают психологические барьеры и привлекают к участию всех присутствующих. Поинтересовавшись: «Кто хочет пробовать первым?» - вы имеете в виду, что у всех будет шанс попробовать, вопрос лишь в том, кто начнет.

Как мы уже говорили выше, все в той или иной степени сталкиваются с психологическими и другими препятствиями. Если вы подобрали правильные и располагающие к доверию слова, сотрудники компании откликнутся с явной готовностью. Правильные формулировки и участие в обучении руководителя наравне со всеми — базовые и необходимые элементы для формирования всеобщей культуры практического обучения. В главе, посвященной

демонстрации образцов, мы разбирали, что на хорошей тренировке нужно показывать хорошие примеры. Это крайне важно для создания культуры обучения. Но она никогда не расцветет, если руководитель отстраняется от практической подготовки и не тренируется вместе со всеми.

Участуют все

— Руководитель должен быть готов показать пример и участвовать в тренировках наравне со всеми.

— Попросите обучающихся высказать свое мнение и отнеситесь к нему уважительно.

— Ваши слова должны располагать к доверию, чтобы сотрудники знали: вы наравне с ними примете участие в практической подготовке.

Правило 35 Повышайте взаимную ответственность

Для восстановления домов, разрушенных ураганом «Митч» в Никарагуа в 1998 году, волонтеры Корпуса мира основали кредитный союз. Одним из условий получения кредита на новое жилье были рекомендации членов общины и родственников. Другим, членам семьи или соседям следовало поручиться, что заемщики смогут выплатить долг. В основе этой программы микрофинансирования лежала простая мысль, что люди скорее расстанутся с собственным имуществом, чем скомпрометируют себя в глазах своего сообщества и подведут других людей. Идея полностью себя оправдала. Благодаря эффективной системе кредитования жители развивающейся страны выплачивали долг быстрее, чем ожидали банкиры. Количество должников оказалось совсем незначительным, чему во многом способствовало то, что их микрозаймы переходили на группу поручителей. В 2006 году Суреш Сундаресан, профессор экономики и финансов в Колумбийском университете, и аспирант Сэм Чэун провели исследование, посвященное микрофинансированию. По их данным, совместные обязательства содействуют «поддержанию доли неплатежей на низком уровне», а «активный контроль всего сообщества помогает уменьшить объем долгов и просрочек». Помимо всего прочего, взаимная ответственность «не позволяет людям идти на рискованные авантюры — этого просто не допустят представители сообщества, выступающие поручителями»*. Если человек должен деньги близким людям, а не какому-то большому банку, его стимулируют не угрозы, а преданность и родственные отношения.

Можем ли мы, создавая культуру практической подготовки, применять подобные принципы в своей работе? Прежде всего надо принимать во внимание, что люди чувствуют перед коллегами не меньшую ответственность, чем перед руководством. Подобные взаимные обязательства, если их максимально использовать во время занятий, становятся ценным инструментом в продвижении культуры обучения. Замечательный способ повысить взаимную ответственность, а соответственно, и культуру практической подготовки, развивать в каждом участнике стремление отождествлять свои интересы с интересами других членов группы, поддерживать общность интересов и чувство солидарности.

Джули Джексон, директор нашей лучшей школы — вейлсбургской начальной школы, входящей в систему школ North Star в Ньюарке, проводит у нас профессиональные

Sam Cheung, Suresh Sundaresan. Lending Without Access to Collateral A Theory of Micro-Loan Borrowing Rates. Working paper, 2006 (<http://www.hec.fr/var/fre/storage/original/application/35794449631be0cl5c6a36e055abl0d2.pdf>).

тренинги. Основное внимание она уделяет трем навыкам, необходимым любому преподавателю при проведении урока: систематически поддерживать дисциплину, создавать позитивную атмосферу, всегда говорить уверенным голосом. Она постоянно дает обучающимся упражнения на их отработку, возвращаясь к ним снова и снова согласно

принципу *правила 2*: отбирать меньше приемов, но тренировать их как можно тщательнее. Это не отменяет того, что Джули признает за участниками семинаров право выбирать, над чем и как работать. Она интересуется мнением преподавателей, в каких приемах они нуждаются больше всего для профессионального роста, на чем хотели бы сконцентрировать внимание во время индивидуальных и групповых тренингов. На ее занятиях учителя выкладываются полностью, поскольку сами определяют круг проблем и нужных навыков. Джули предпочитает работать с малочисленными группами, в которых участникам легче проявлять взаимопомощь и выполнять обязательства друг перед другом. Такие группы формируются из людей, перед которыми стоят одни и те же задачи, поэтому при совместной отработке навыков каждый, чувствуя свою ответственность перед коллегами, заинтересован не только в собственном профессиональном развитии. Попросите своих подопечных определить общие цели, и увидите, как повышается их взаимная ответственность. Это и будет то, к чему вы так долго стремились, — истинная культура практической подготовки.

Мы часто начинаем учебный год в наших школах с краткого обсуждения идеи, заимствованной из книги Рональда Морриша «При всем уважении» (With All Due Respect)*. Морриш считает, что в хороших школах — где совместные усилия педагогов, учеников и их семей направлены на достижение общей цели — учителя понимают, что их работа

Ronald Morrish. With All Due Respect: Keys for Building Effective School Discipline. Authors Choice Publishing, 2000.

связана не только с классами, где они преподают, но и со всем, что происходит в школе. Они помогают друг другу и несут ответственность за обучение школьников в школе, а не только своих учеников. Если школьные преподаватели видят, что у коллеги проблемы, они не осуждают, не высмеивают его, а пытаются помочь. Но сегодня мы нередко наблюдаем печальную ситуацию, когда школьные учителя превращаются в функционеров, в эдаких «классных руководителей», беспрестанно закатывающих глаза и приговаривающих: «Эти наглецы доведут любого». Их позиция сводится к одному: прийти в *свой* класс, закрыть за собой дверь и отработать по расписанию *свой* урок. Подобная культура губительна для учеников и тем более для профессионального развития учителей. Морриш пишет: «Нормальная школьная практика — и это нужно усвоить всем, кто работает в школе, — когда мы являемся преподавателями всех учеников школы. Пока учителя не научатся смотреть на свою работу с точки зрения интересов школы, внедрить общешкольную культуру взаимоотношений не получится»¹⁰. Культура обучения выражается в том, что люди заинтересованы в успехе друг друга, преподаватели повышают свой профессионализм, дети учатся, школы дают более качественное образование, и наше общество становится лучше.

Развить в себе менталитет «общешкольного педагога» может представитель любой профессии. Привлеките весь коллектив к совместной деятельности. Пусть люди сами выделяют приоритетные задачи и поставят перед собой определенные цели. Пусть сами решат, что им нужно совершенствовать в своей работе. Пусть почувствуют общую ответственность. Если в коллективе все будут отвечать за профессиональный успех каждого, то коллектив обретет настоящую силу. Если коллеги станут помогать друг другу в реализации поставленных целей, в коллективе расцветет дух сотрудничества. И наконец, если вся команда будет заинтересована в успехе каждого своего члена, а тот, в свою очередь, будет нести ответственность за достижения всего коллектива, то вы достигнете той организационной культуры, к которой стремились.

Повышайте взаимную ответственность

— Позвольте обучающимся самостоятельно определять те профессиональные приемы и навыки, развитию которых надо посвятить тренировки (в основе процесса должна лежать постоянная обратная связь).

— Поддерживайте в группах обучающихся дух сотрудничества и взаимной ответственности.

Правило 36 Берите на работу людей, готовых учиться

Мы на собственном опыте убедились, что кандидат на место преподавателя в наших школах должен провести пробный урок. Кому-то может показаться странным, почему для нас это стало открытием, но ведь в подавляющем большинстве школ такого не предполагается. В своем блоге «Школьная реформа» Уитни Тилсон отмечает, что только тринадцать процентов учителей, принятых на работу в Лос-Анджелесе в 2010 году, проводили перед будущим работодателем пробные уроки*. Представьте, что вы приняли на работу сто хирургов, хотя за операционным столом видели лишь тринадцать. Но довольно скоро мы поняли, что дело не только в самом тестовом уроке. Самым интересным для нас оказалась способность кандидатов реагировать на замечания и рекомендации — как они их воспринимают и усваивают. Обсуждая с кандидатом пробный урок, мы нередко просим повторить небольшой отрывок в паре с кем-то из руководства школы. Манера ведения урока, конечно, важна, но еще важнее присмотреться к характеру будущего учителя: как он ведет себя на последующем обсуждении.

Недавно Кейти и директор одной из наших школ обсуждали с кандидатом пробный урок. В качестве практики Кейти попросила директора выступить в роли нерадивого ученика, норовящего все время положить голову на парту. Молодая учительница должна была заставить ребенка сесть нормально, как полагается сидеть на уроке. По настоянию Кейти ей пришлось проделать это не единожды, и каждый раз Кейти ее в чем-то поправляла. Учительница сохраняла положительный настрой и была открыта для замечаний, благодаря чему Кейти абсолютно уверилась, что кандидатка вольется в коллектив и воспримет нашу культуру практической подготовки.

Какую бы задачу вы не поставили перед кандидатом, обращайтесь больше внимания на его реакцию, когда делаете ему замечания. Принимает он их или игнорирует? Считает досадной помехой или радуется возможности получить ценные советы? Этот процесс двусторонний: он не только позволяет нам принять решение, принимать человека на работу или нет, но и идет на пользу самому кандидату. Если он чувствует себя не в своей тарелке, то не сможет работать в коллективе, где во главу угла поставлены практическая подготовка и профессиональное развитие.

Чем больше мы понимали, что нужно растить собственные кадры и что инструментом развития служат наши тренинги, тем больше совершенствовались процесс отбора учителей. В итоге мы пришли к выводу, что не обязательно принимать в штат сильных преподавателей, лучше брать тех, кто поддается обучению. Мы предпочли бы учителя «на шестерку» (из десяти баллов), но с большим потенциалом роста, чем учителя «на восьмерку», но не способного воспринимать рекомендации. Конечно, мы стараемся отбирать людей восприимчивых, но готовы также учить их быть обучаемыми, поэтому администрация наших школ рассматривает кандидатов и с этой точки зрения.

Предположим, вы хотите, чтобы новый сотрудник проработал в компании не менее пяти лет. Тогда следует подумать не о том, с каким багажом он к вам пришел, а чего он сможет достичь за год практической подготовки. Если в школу хочет устроиться учитель не столь опытный, как остальные, но открытый для обучения и обратной связи, он будет ценным приобретением для коллектива. На пути к профессиональному развитию он, благодаря своей энергии и желанию, заставит и более опытных преподавателей задуматься о практической подготовке. Всегда полезнее брать на работу сотрудника с большим потенциалом развития, чем лучше подготовленного, который в будущем может застыть в своем профессионализме и своим примером подавить культуру обучения.

Для формирования коллектива, нацеленного на развитие, следует принимать в штат людей, готовых к этому: они положительно относятся к обратной связи и используют ее, не

стесняются говорить о своих ошибках и готовы развиваться. Одним словом, введение в процесс приема на работу элементов тренинга меняет весь алгоритм отбора, поскольку теперь вы обращаете внимание на иные качества.

Устройте кандидату неформальную встречу с человеком, который впоследствии может стать его подчиненным. Посмотрите, как соискатель будет себя держать — уважительно, с холодной вежливостью или свысока? Обратите внимание, воспринимает ли он рекомендации коллег независимо от их должности? Если кандидат претендует на вакансию специалиста в отделе рекламы, попросите его разработать сценарий небольшой маркетинговой кампании вашей новой продукции. Будет ли в его проекте что-то новаторское? Охотно ли он выслушивает ваши рекомендации? Если кандидат претендует на должность риелтора, попросите его подготовить план реализации одного из ваших объектов. Чувствует ли он рынок? Понимает ли, что нужно клиенту? Как реагирует на смоделированную ситуацию, в которой клиенту не нравится предложение? Воспринимает ли чужое мнение? Протестировав таким образом человека, вы увидите в нем главное. Он может справиться с любым заданием, но важно проанализировать его реакцию на импровизированный тренинг и обратную связь. На собеседовании попросите его учесть ваши рекомендации и посмотрите, готов ли он воспринять вашу культуру практической профессиональной подготовки или будет всячески ей противиться.

Когда Эрику пригласили на собеседование в одну из школ Uncommon Schools, она интенсивно готовилась к испытательному уроку. Несмотря на длительную подготовку и тренировки, урок не получился. Дети разговаривали во время объяснений, а ученика, вызванного к доске, пришлось отправить на место, потому что он отвлекал других. Эрика не смогла подвести итоги занятия. Но она все равно получила работу. Почему? Мы взяли Эрику в первую очередь за умение выслушивать критику, готовность пересмотреть свой стиль преподавания и желание незамедлительно усвоить методы, которые помогут ей выполнять свою работу более профессионально. На следующей встрече Эрика перечислила пятнадцать моментов, позволяющих улучшить урок, например: «Нужно заранее понаблюдать за классом, чтобы понять внутренний настрой и динамику учащихся»; «Следует чаще передвигаться по классу во время обсуждения темы». Она была готова принять все замечания. После собеседования, думая, что полностью провалила его, Эрика позвонила мужу и сказала, что у нее нет ни единого шанса, но, несмотря на это, она получила прекрасный опыт. Ей тогда не было известно, что ее реакция на нашу критику и желание все исправить обеспечат ей место в администрации школы.

Когда руководители и методисты говорят потенциальному сотруднику: «Если бы вы работали в моей школе, я сказал бы о вашем уроке следующее...» — то по его реакции можно мгновенно понять, воспринимает ли он ваше мнение и готов ли обучаться. Записывает ли он все замечания? Кивает ли в знак согласия? Отвергает любую критику или оправдывается? Эта информация имеет гораздо большую ценность, чем изложение взглядов на педагогическую теорию. Попросите кандидата продемонстрировать свое практическое умение: сформулировать задание для учеников, проанализировать урок, исправить прошлые недостатки. Наконец, предложите снова воспроизвести отрывок урока с учетом полученных рекомендаций. Одним словом, пусть кандидат покажет, как он справляется с повседневными функциями школьного преподавателя.

Продумайте, какие навыки (из необходимых для данной позиции) невозможно привить во время практической подготовки. Берите на работу людей, уже овладевших ими. Лучше сразу нанимать специалистов, имеющих опыт взаимодействия с людьми и социально адаптированных — этим качествам трудно обучить на простых тренингах. Определите, сотрудник с каким начальным профессиональным опытом вам требуется, проведите собеседование лично, чтобы составить собственное представление о человеке: подходит или нет он на конкретную должность. Предположим, вы отобрали приемлемого кандидата. Затем

необходимо решить, какие приемы и навыки вам хотелось бы проверить сразу на собеседовании, чтобы понять, готов ли этот человек к профессиональному развитию. Смоделируйте несколько рабочих ситуаций, в которых выбранный вами кандидат *смог бы их продемонстрировать*. Рассматривайте процесс приема на работу сквозь призму склонности к обучению вашего будущего сотрудника, и у вас появится прекрасная возможность сформировать сильную команду, поддерживающую культуру практической подготовки.

Берите на работу людей, готовых учиться

— Прежде чем проводить отбор, подумайте, какой элемент тренинга потенциальный кандидат будет демонстрировать на собеседовании.

— Во время тренинга постарайтесь оценить готовность кандидата к обучению и его восприимчивость к критическим замечаниям.

— Попросите соискателя повторно выполнить задание. Оцените его способность активно использовать полученные рекомендации.

Правило 37 Хвалите за работу

Мы уже обсуждали, как развивать навыки у обучающегося с помощью одобрения, работая с ним индивидуально (*правило 26*). Но не стоит забывать о силе положительной реакции в масштабе коллектива. Для правильного развития культуры практической подготовки постарайтесь отмечать результаты своих сотрудников: во-первых, своевременно сказанное одобрительное слово способно сделать еще более успешным процесс тренировки; во-вторых, на этой основе можно разработать мощную систему признания достижений. Большинство людей одинаково реагируют на похвалу — и юные футболисты, и специалисты General Electric, получившие звание «Черный пояс шести сигм». Но признание не должно быть бессмысленным. Если награды получают все подряд, если положительные отзывы раздаются неискренне и достаются случайным людям, если похвалой вы отмечаете черту характера, а не поступок — ваша позитивная реакция в лучшем случае окажется бесполезной, в худшем — пагубной.

Известный социальный психолог Кэрол Дук из Стэнфордского университета изучала влияние похвалы на достижения учеников. Она доказала, что если хвалить детей за определенную черту характера (например, ум), а не за конкретный поступок (например, упорство в решении сложных математических задач), они полностью не выкладываются, полагая, что не могут контролировать собственные достижения. Одобрительный отзыв о черте характера заставляет ребенка думать, что он либо умен, либо нет, тогда как положительная оценка поступков внушает, что он может изменить свое поведение и повлиять на результаты. Эти выводы стоит взять на вооружение всем, кто обучает детей или взрослых. Хвалите игроков, детей или подчиненных за желательные поступки, и они будут повторять их.

Наблюдая за тем, как выдающиеся учителя используют похвалу для мотивации детей, мы научились применять ее в общении со взрослыми. Нужно понимать разницу между признательностью и похвалой и установить для последней более высокие стандарты. Эту тему освещает Дуг в книге «Учить как чемпион»: «Если человек делает то, чего от него ждут, выражайте признательность, то есть просто опишите действия ученика, а иногда достаточно одного спасибо»*. Не забывайте выражать признательность ученикам, детям, игрокам или подчиненным: «Благодарю за помощь команде»; «Спасибо, что вымыл посуду»; «Благодарю за участие в собрании». Подобные фразы следует использовать, если действия человека *соответствуют* вашим ожиданиям. Вы предполагаете, что игроки будут помогать друг другу, дети

Doug Lemov. Teach Like a Champion, p. 211.

вымоют тарелки, а сотрудники станут активно участвовать в обсуждении. Похвалу следует приберечь для случаев, когда человек превзошел все ожидания, расширил сферу своих рабочих полномочий, действительно показывает высочайшее мастерство: «Ты перемыл всю посуду за один вечер! Потрясающе!»; «Ты просто молодец, что после тренировки собрал все мячи и форму»; «Ты великолепно представил сложный доклад на сегодняшнем собрании. Я горжусь тем, что ты взялся за такую сложную задачу, поскольку теперь коренным образом меняются рабочий процесс и коммуникации». Выражайте признательность, то есть благодарите, когда действия человека соответствуют ожиданиям. Хвалите за поступки, которые их превосходят.

На уроках мы поняли, что хвалить нужно искренне и убедительно. И взрослые и дети мгновенно чувствуют фальшь. Если похвала звучит лживо, она противна человеку и подрывает его веру в свои силы. Ищите баланс искренней похвалы и честной конструктивной критики, и вашу похвалу будут ценить.

Искренне хвалите и на тренингах и на работе, причем делайте это при всех. Публичная похвала ценится больше, поскольку привлекает к человеку вполне заслуженное внимание и дает всем понять, какие поступки приветствуются в вашей компании или команде. Чтобы донести до всех информацию о чьих-либо достижениях, разработайте систему признания — она будет стимулировать всеобщее развитие. Убедитесь, что она распространяется не только на рабочий процесс — например, в еженедельной рассылке хвалите одного сотрудника отдела («Сегодня на презентации для клиентов Энтони превзошел себя!»), — но и на обучение («Когда мы учились выступать с заключительным словом, Джен придумала новый ход»). Система признания особенно важна во время практической подготовки, поскольку дает понять, чего от человека ждут на рабочем месте. Кроме того, всем становится ясно, что вы не просто хвалите за успех («Шейлу повысили по службе!»), а одобряете поступки, которые ведут к нему.

Во время одного упражнения, когда ведущий семинара делал индивидуальные замечания, мы убедились, что преподаватели не слушают рекомендаций, предназначенных не им лично, — каждый считал, что не стоит вмешиваться не в свое дело. Мы убедили их забыть о предрассудках, поскольку отзывы, особенно положительные, высказанные конкретному учителю, и его ответная реакция могут быть полезны всей группе. Когда другие слышат лестные комментарии, они понимают, как нужно работать, чтобы заслужить такие же. Если ведущий семинара умеет правильно и по делу оценивать достижения обучающихся, публичная похвала вносит огромную лепту в развитие культуры практической подготовки и профессионального роста.

Создавая систему признания достижений, мы повесили доску объявлений в центральном офисе Uncommon Schools. На ней сотрудники публично хвалят коллег, которые поддерживают ключевые ценности компании. Так, директор по маркетингу выразил признательность руководителю информационной службы: «Он нашел время выслушать обучающихся и высказать свое мнение о презентации, подготовленной моими стажерами. Они почувствовали, что их уважают и воспринимают как специалистов, поскольку сам руководитель информационного отдела поработал с ними». Приведенная цитата отвечает принципам идеальной похвалы: одобряет поступки, а не черты характера; выходит за рамки простой благодарности, поскольку причиной похвалы стали конкретные действия; выражена публично и искренне. И еще два важнейших обстоятельства: она относится к *практической подготовке* и исходит не от первого лица компании.

Хвалите за работу

— Похвала, способствующая развитию, должна стать частью корпоративной культуры:

- хвалите не за черты характера, а за поступки;
- не путайте благодарность и похвалу;
- будьте искренни.

— Постройте систему признания достижений.

Создать организационную культуру практической подготовки не так просто. Правила, представленные в этой главе, помогут вам справиться с предстоящими трудностями. Преимущество сильной культуры, то есть культуры, в которой ценится профессиональное развитие, а ошибки воспринимаются как естественный элемент практической подготовки, — это дух товарищества. Здоровое сотрудничество развивается в коллективе, где люди не жалеют времени на взаимное обучение, не скрывают своих недостатков, хвалят коллег за сильные качества и не боятся неудач. Поэтому тренируйтесь вместе и сделайте свою профессию командным спортом. Воспользуйтесь нашими правилами и разработайте собственную систему качественного профессионального обучения, которое поможет и сотрудникам, и их наставникам.

6. После практики. Не сдавайте позиций

Маркетинговое агентство, назовем его NewBrands, оказалось в тупике: его руководители раздумывали, как поднять боевой дух коллектива, чтобы персонал перестал уходить к конкурентам. Главной причиной таких решений сами сотрудники неизменно называли неблагоприятную рабочую атмосферу. Компании приходилось набирать новых людей, и она была обеспокоена растущими затратами на их обучение. Поэтому первостепенной задачей на будущий год было улучшение организационного климата. Руководство решило внедрить общекорпоративную практическую подготовку, с помощью которой собиралось достичь сразу трех целей: улучшить на рабочих местах условия труда, чтобы создать баланс трудовой деятельности и личной жизни сотрудников; наладить контакты между управляющими и подчиненными; сделать NewBrands компанией, где люди хотели бы работать.

Все управляющие были посланы на двухдневный выездной семинар, где учились разговаривать с подчиненными, давать им задания и рекомендации, добиваться от них ответной реакции. По окончании обучения руководству не терпелось запустить крайне важный для будущего компании процесс перемен. К сожалению, интенсивное обучение высшего и среднего звена не принесло ожидаемых улучшений. Столько сил было потрачено — и все впустую. Почему? Может быть, они отрабатывали не те навыки? Недостаточно тренировались? Ролевые игры и обратная связь были бессодержательны? Ответ на все эти вопросы один: нет.

Проблема не в том, что или как они изучали. Главное — что происходило после обучения. А не происходило ничего, все просто вернулись к привычным методам работы. За время практической подготовки управляющие усвоили новые полезные приемы, но никто не возложил на них ответственности внедрять их в свою деятельность. Когда они учились взаимодействовать с подчиненными в ролевых играх, за ними присматривали и их наставляли инструкторы. На этом все и закончилось. В реальной жизни они уже никого не интересовали.

После неудачного опыта по введению новых методов работы Брэд, молодой руководитель компании, понял, что от краткосрочных тренингов толку не будет. Чтобы коренным образом

изменить корпоративную культуру, он решил организовать постоянную практическую подготовку персонала и систему жесткого контроля после нее. Брэд распланировал, как неустанно и планомерно внедрять полученные знания на рабочих местах, чтобы в принципе изменился стиль поведения и деятельности коллектива. Сначала он просто наблюдал и давал рекомендации по использованию новых навыков в работе. Во время собраний он исподволь напоминал сотрудникам обо всем, что они изучали на семинарах и тренингах. Более того, он даже развесил плакаты с новыми принципами работы, и это служило своеобразным подспорьем для людей. Чтобы оценить эффективность тренингов, Брэд требовал от своих управляющих подробных отчетов; главным образом его волновало, как они использовали конкретные приемы и как часто обучали необходимым навыкам непосредственных подчиненных. По существу, Брэд привнес в последующий контроль столько же дисциплины, сколько и в саму профессиональную подготовку.

Руководители и высшего, и среднего звена нередко совершают одну и ту же серьезную ошибку: в своем стремлении повысить производительность они забывают о необходимости упрочить новые инициативы — а для этого нужен продуманный и оперативный план специальных действий. Чип и Дэн Хиз в книге «Закрепи то, что сделано» писали, как *закрепить* идеи, чтобы «их поняли, запомнили и чтобы это привело к долгосрочным последствиям». В этой главе мы расскажем, как, не сдавая позиций после обучения, превратить отдельные навыки в привычки.

Огромное количество компаний и организаций вкладывают массу времени и денег в совершенствование обучающих программ и материалов, но почти не обращают внимания на то, действительно ли что-то меняется, когда после тренингов сотрудники возвращаются на свои рабочие места и у них проходит первый азарт. Мы часто думаем, что практические занятия на семинарах мгновенно принесут плоды в классе или офисе без всяких усилий с нашей стороны — без принятия дополнительных, тщательно продуманных мер. Наиболее убедительный и при этом обескураживающий пример приводится в исследовании Министерства образования США. Как оказалось, несмотря на двойное увеличение расходов на учащихся государственных школ, оценки за чтение в средней школе остались на том же уровне, а в старших классах даже снизились*. Всею виной порочный круг новых проектов, тренингов, семинаров — и вкладываемых в них денег. Преподаватели угодили в ту же ловушку, что и руководители компаний: их обучали, тренировали, натаскивали, но не контролировали. Меры, принятые после профессиональной практической подготовки, важны не меньше самой подготовки. Задача каждого ответственного руководителя — помочь

См.: U.S. Department of Education, National Center for Education Statistics, National Assessment of Educational Progress, «National Trends in Reading by Average Scale Scores» (<http://nces.ed.gov/nationsreportcard/pdf/main2008/2009479.pdf>).

сотрудникам удержать новые знания, закрепить их и следить за тем, чтобы они демонстрировали достойные результаты. Итак, переходим к новым правилам, которые помогут нам после практической подготовки упрочить усвоенные методы и не сдать ни одной позиции.

Правило 38 Возьмите правильный курс

Мы не раз уже упоминали, что после выполнения упражнения нужно оценить, насколько усвоен тот или иной навык, и высказать конкретные замечания. Не забывайте использовать правила обратной связи, подробно описанные в пятой главе: высказывайте свое мнение сразу и учите людей реагировать на него тоже сразу, формулируйте замечания в позитивном ключе и проверяйте, понял ли слушатель ваши рекомендации. Все это имеет прямое отношение к реальной работе. Когда мы говорим о необходимости «взять правильный курс», то имеем в

виду следующее: обязательно после завершения практической подготовки изучайте ситуацию и налаживайте обратную связь с коллективом. Проще говоря, если вы хотите, чтобы задача была выполнена, оцените ее. А самый верный и простой способ сделать это — наблюдать и анализировать.

Допустим, директор по продажам обучает своих управляющих искусству убеждения и концентрирует внимание на одном приеме (*правило 10*), например на подробном описании продукта или убедительной презентации. Руководитель дает необходимые инструкции, а подчиненные их применяют в работе (*правило 23*). Но после тренировки, когда менеджеры приступают к работе, руководитель должен наблюдать за процессом и делать конкретные замечания по тем или иным аспектам. Главное — определить, на что обращать внимание. Тогда человек понимает, что учился не зря. Вероятность того, что люди усвоят все нужные приемы и закрепят навыки, значительно повышается, когда от них этого ждут.

Но с чего начинать? Какие стороны трудовой деятельности сотрудников должен изучать руководитель? Вспомните, чему они учились. Затем разработайте инструмент наблюдения и специальный шаблон для оценки усвоенных навыков, чтобы и руководители, и исполнители знали, на что обращать внимание. Например, часто используемый педагогический прием «Холодный вызов», о котором мы рассказывали в *правиле 25*, означает, что преподаватель вызывает ученика независимо от того, тянет тот руку или нет. В одной из наших школ директор специально сидел на уроке учителя, уже прошедшего практическую подготовку, и наблюдал, как тот применяет «Холодный вызов», причем директор отмечал все тонкости: называется ли фамилия ученика до или после оглашения вопроса; был ли ученик застигнут врасплох; усложняются ли вопросы в ходе беседы с учеником. Целенаправленное изучение позволило директору убедиться, что учитель овладел данной техникой, и дать ему конкретные рекомендации о более эффективном ее использовании.

Тактика такой последовательной проверки помогает сотрудникам быстрее и качественнее овладеть базовыми навыками, что в целом благотворно влияет на рабочую обстановку. Мы не только тренируем педагогов использовать «Холодный вызов», но и учим руководителей *наблюдать* за его применением на уроках и уметь выделять конкретные нюансы. На семинарах мы показываем им видеозаписи и выдаем шаблон для оценки усвоенных навыков, в котором перечислены все ключевые моменты. Итак, для закрепления навыка нужно обучать не только исполнителей, но и руководителей, чтобы они со знанием дела следили за работой подчиненных.

Наблюдение должно быть прозрачным и предсказуемым для исполнителей. Объясните им: «На сегодняшнем уроке (игре, операции) я посмотрю, как вы справитесь с нарушителями дисциплины (отобьете крученный мяч, правильно наложите шов)». Это позволит исполнителям подготовиться. Они знают, за чем вы будете наблюдать, и чувствуют ответственность за свои действия в вашем присутствии. Отныне никому не нужно напоминать о новом приеме — если не запущен механизм ответственности, подобные напоминания будут слишком фальшивыми. Вы открыто даете понять сотрудникам, прошедшим практическую подготовку, что изучаете каждый их профессиональный шаг.

Вот как организован этот процесс в одной из наших лучших школ. Во-первых, наблюдение — одна из обязанностей директора школы, и все преподаватели знают, что он обязательно будет присутствовать на том или ином уроке и следить за использованием изученных приемов. Чаще всего директор предупреждает учителя, что, скажем, в течение следующих двух недель намерен посещать его уроки и проверять профессиональную подготовку. Обычно четкой программы нет, но учителя и без того хорошо знают, над чем нужно работать. Процесс обсуждения отдельных педагогических приемов проходит естественно и продуктивно и продолжается даже после того, как преподаватели учитывают во время занятий полученные рекомендации. Они несут полную ответственность за реализацию того, чему научились на

наших семинарах. Таким образом, все вносят свою лепту в общий успех. Руководители и учителя одинаково стремятся повысить профессиональный уровень, поэтому готовы учиться постоянно.

Руководитель не может одновременно находиться в разных местах, чтобы наблюдать за работой сотрудников. В этом случае на помощь приходит видеосъемка. Попросите их записать на видео буквально пять минут обычного рабочего процесса (презентация, общение с покупателем, снятие письменных показаний, урок математики, семинар в колледже). Затем предложите оценить собственные умения. Получилось ли задуманное? В чем были затруднения? Что удивило? Суть наблюдения не только в том, чтобы указывать на удачные или провальные моменты, но и чтобы выявлять трудности и помогать с ними справляться. Люди не должны бояться неудач (*правило 31*): попросите подчиненных выкладывать видеозаписи своей работы на общий сайт. Тем самым вы поможете им закрепить навык, поскольку сотрудники чувствуют ответственность за повышение собственного профессионального уровня. Кроме того, видеозапись поднимает вопросы эффективного использования определенных навыков в трудных ситуациях.

В предыдущей главе мы рассматривали, как общие задачи и взаимные обязательства становятся своеобразными кирпичиками, из которых складывается культура обучения. Те же методы помогут привести процесс наблюдения в соответствие с целями, поставленными перед собой сотрудниками. После тренингов попросите их проанализировать (письменно или устно), чему они научились, и определить навыки, на которые нужно обратить особое внимание в ходе работы. Затем, уже в реальном рабочем процессе, вы будете наблюдать за реализацией конкретных целей, которые человек поставил перед собой. Таким образом, все сотрудники будут чувствовать повышенную ответственность друг перед другом, компанией и следовать корпоративной культуре практической подготовки.

Возьмите правильный курс

- После практической подготовки своих сотрудников изучайте их работу и делайте замечания по каждому конкретному усвоенному навыку.
- Создайте инструмент наблюдения за рабочим процессом и разработайте шаблон для оценки усвоенных навыков.
- Научите руководителей следить за конкретными навыками в процессе работы.
- Предупредите сотрудника заранее, когда соберетесь проверить его профессиональную технику, дайте ему возможность лишней раз отработать все приемы.
- Контроль, осуществляемый после прохождения практической подготовки, предполагает, что сотрудники решают конкретные рабочие задачи, а руководители анализируют их профессиональное умение добиваться нужных целей.

Правило 39 Во время игры не учите, а инструктируйте

Во время игры инструкции тренера всегда приносят пользу, тогда как *обучение* не имеет смысла и лишь сбивает игроков с толку. Невозможно одновременно что-то делать и учиться. Практическая подготовка доводит умение до уровня автоматизма, но обучение в ходе игры мешает использовать усвоенные навыки. Другое дело — инструкции, напоминающие, что изучалось на тренировках. Поэтому учите в ходе подготовки, а в процессе работы кратко и дружелюбно подсказывайте.

На тренировке, в отличие от самой игры, у тренера развязаны руки. В профессиональном теннисе на всех турнирах «Большого шлема» тренерам запрещено давать инструкции во время матча — это давнишнее правило отличает теннис от всех остальных видов спорта. Хотя

вокруг странного и противоречивого правила и ведутся жаркие споры, у сторонников традиционного подхода оно находит поддержку.

Было много случаев, когда игроков подозревали в получении инструкций от тренера. Самый известный произошел на Открытом чемпионате США по теннису в 2006 году, когда отец Марии Шараповой держал в вытянутой руке банан, чтобы напомнить дочери о необходимости перекусить. В сущности, это была подсказка, то есть визуальное сообщение о том, что надо делать. В некоторых школах наставники используют те же методы. Они стоят в конце класса, за спинами учеников, и держат две цветные таблички: красная призывает учителя вызвать ученика, который тянет руку, а желтая — попросить класс ответить хором. В табличках сконцентрированы навыки, которые учителя осваивали ранее, во время работы они не изучают ничего нового.

Ли Кантер, автор целой серии книг об уверенном позитивном поведении*, использовал тот же прием на совершенно ином уровне. Кантер научил тысячи учителей эффективным методам управления классом. Позже он внедрил в свою программу дополнительный элемент: инструктаж в режиме реального времени. Кантер использует беспроводную гарнитуру и незаметно дает учителю советы *во время* урока. Столь нетрадиционный метод нередко наталкивается на скепсис и опасения, но следует отметить, что на самом деле Кантер не учит педагогов в процессе проведения занятия ничему *новому*. Наоборот, он подсказывает, как применять уже усвоенные знания. Его взгляды на управление дисциплиной просты: четко формулируйте задания, сохраняйте позитивный настрой, спокойно и твердо делайте замечания нарушителям дисциплины. Кантер обучает этим принципам преподавателей, а затем они отрабатывают их на практических занятиях. И заканчивается обучение последующим

эф.

См.: Lee Canter. Assertive Discipline — New and Revised: Positive Behavior Management for Today's Classroom. Canter & Associates, 2002; Lee Canter. Assertive Discipline: Positive Behavior Management for Today's Classroom. Solution Tree, 2009.

контролем: наставник отправляется в класс и наблюдает за учителем на уроке.

Кантер дает учителям во время урока всего три подсказки, касающиеся конкретных, уже освоенных навыков, например: «Четко формулируй задание», «Спроси Джошуа» или «Сделай замечание Сиенне». Простые напоминания изученного на тренингах. Вот отзыв одного из учителей: «Невероятно. Я ведь все это знал, знал все эти методы, изучал их целый год. Но никогда они так стройно не укладывались в голове, как во время урока, когда Ли подавал мне команды. Работает на сто процентов»*.

Можно ли применять метод Кантера в других областях деятельности? Возьмем задачу, с которой сталкиваются многие руководители, — доклад перед большой аудиторией. Согласно опросам, подобных публичных выступлений американцы боятся пуще смерти**. Лучший способ преодолеть страх — подготовка и тренировка. Некоторые думают, что ораторскому искусству можно научиться, стоя перед зеркалом в пустой комнате или просто бормоча текст себе под нос. Конечно, любая подготовка лучше, чем ее отсутствие, но в данном случае, когда речь идет о публичном выступлении или презентации перед большой аудиторией (и преодолении страха), предпочтительнее тренироваться перед слушателями — как и на реальном выступлении (*правило 12*). Аудитория может состоять из одного человека, главное, чтобы было кому вас слушать и на вас смотреть. Лучше всего, если он будет из числа приглашенных на настоящую презентацию.

При подготовке к семинарам мы показываем друг другу и обсуждаем свои материалы, а также

обмениваемся рекомендациями. Мы даем советы, касающиеся и содержания

См. блог Майкла Голдштейна «Starting an Ed School» (<http://www.startinganedschool.org/2010/03/29/more-earbud/>).

См.: <http://www.webmd.com/anxiety-panic/guide/20061101/fear-public-speaking>

программы, и стиля проведения занятий. Во время самих семинаров мы тоже проводим своеобразный контроль: наблюдаем за работой коллег и оцениваем их умение преподнести материал. На семинарах один из нас нередко становится в глубине зала и подает невербальные сигналы ведущему (обычно тренинги проводят два-три человека, заранее разделившие программу на блоки). Например, Эрика учится говорить медленнее, увереннее держаться и меньше ходить по аудитории, чтобы сосредоточить на себе всеобщее внимание. У каждого навыка есть свои условные обозначения. Во время занятия мы подаем Эрике сигналы, она их прекрасно понимает и тут же исправляет какую-то шероховатость, не сбиваясь и не отвлекаясь от темы разговора. Если бы мы заранее не тренировались, то учить друг друга чему-то новому во время семинара было бы слишком сложно и даже бессмысленно.

Во время игры не учите, а инструктируйте

— В ходе игры или работы нельзя научить ничему новому. Это только собьет исполнителя с толку.

— В процессе работы следует отслеживать только те приемы и навыки, которые были изучены во время практической подготовки.

— Инструкции должны содержать только подсказки и напоминания о том, что исполнитель уже хорошо усвоил.

Правило 40 Говорите, говорите...

Во время бейсбольных матчей тренеры при помощи быстрых жестов дают инструкции игрокам и коллегам. Они показывают, как вести себя на базе, взять мяч или пожертвовать подачей и многое другое. Не произносится ни одного слова. Не будь единого языка жестов, знакомого и тренерам и игрокам, результаты матчей были бы совсем иными. Общий язык необычайно важен для успеха любого коллектива, нацеленного на профессиональное развитие.

Во время оттачивания какого-либо навыка необходимо дать ему название, чтобы обучающимся было легче ориентироваться (*правило 11*). Как поддерживать единый язык после обучения? Сын Дуга занимается футболом и понимает, что такое «поворот Круиффа». Это означает, что он со знанием дела обсуждает с тренером, как использовать данный прием. Во время игры тренеру достаточно крикнуть: «Круифф!» — и юный футболист тут же выполнит эту краткую команду. Хирурги, например, знают, чем узловый шов отличается от непрерывного и горизонтального матрасного шва. Используя единую терминологию, хирурги и медсестры прекрасно понимают друг друга во время сложных операций.

Методы и навыки непременно перепутаются в уме обучающегося, если не дать им названий. Получив специфические имена, они продолжают циркулировать в операционной, на футбольном поле, в конференц-зале, классе и любой другой профессиональной среде. Обращайтесь к единой терминологии во время обучения и не забывайте о ней после, в реальной работе, чтобы закрепить усвоенные знания. Когда участники наших семинаров анализируют видеозапись того или иного приема, мы просим их использовать новые термины. Тем самым мы стимулируем их обращаться к единой терминологии как на самом тренинге, так и в процессе обсуждения.

Внедрив единую терминологию, постарайтесь в беседах с сотрудниками обращаться к ней как можно чаще. Например, после тренинга коллеги обсуждают некий прием в неформальной обстановке: «Пока я думала о занятии, посвященном рыночной стратегии, мне в голову пришел хороший стратегический план продаж нового продукта». Или директор школы рассылает подчиненным электронные письма, в которых отмечает учителей, успешно внедривших изученные приемы: «Я наблюдала, как Хилари сегодня на уроке использовала прием “Правильная похвала” У нее есть чему поучиться, поскольку она всегда знает, кого и за что надо похвалить. Каждый ученик получил свою долю теплых слов за конкретный поступок, и всему классу стало понятно, к чему нужно стремиться». Благодаря единой терминологии последующий контроль идентифицирует и укрепляет уже изученные навыки.

«Операционные издержки» — это ресурсы, необходимые для выполнения любой деятельности. Создание единого словаря сокращает их в общении между коллегами (например, хирургами), руководителями и подчиненными (отец-сын, тренер-игрок, управляющий-подчиненный)*. Он формирует особую языковую культуру, которая приобщает человека к упорядоченной организации труда. В бейсболе низкие операционные издержки необходимы: у игроков нет времени на размышления. Тренер должен передать им информацию до подачи, то есть меньше чем за пять секунд. В коммерческих структурах операционные издержки нужно сокращать не только в процессе обучения, чтобы больше времени посвящать непосредственно тренингу, но и во время работы. Единая рабочая терминология — самый эффективный и дешевый способ закрепления новых знаний.

В недавней статье тренер Майк Кричевски, который привел мужскую баскетбольную команду Университета Дьюка к участию в четырех чемпионатах Национальной ассоциации студенческого спорта и одиннадцати играх «Финала четырех», пишет: «Я уверен, моя работа связана со словами не меньше, чем с баскетболом. Умение подбирать нужные слова определяет результат игры так же, как умение выбирать

Doug Lemov. Teach Like a Champion, p. 50.

игроков и правильную тактику»*. Для мотивации игроков он использует «истории из жизни», которые заставляют поверить в себя. Тренер постоянно ссылается на опыт друзей, членов семьи и бывших членов команды, демонстрировавших азарт и волю к победе. Подобные истории объединяют и вдохновляют спортсменов. «Когда у игроков формируются единые ассоциации, — продолжает Кричевски, — мы начинаем говорить на одном языке. Отныне мы уже не просто обмениваемся словами, а находим в них общую мотивацию»**. Речь — не только инструмент обучения, но и воодушевления. Слова дают новые знания на тренировке и возвращают к ним во время игры, сокращая операционные издержки. Единый язык приносит победу в игре, вдохновляет и объединяет. Благодаря ему новые знания сохраняются в памяти даже спустя долгое время.

Говорите, говорите...

— Дайте названия приемам, навыкам и методам, которым обучаете во время практической подготовки.

— Используйте их в своей профессиональной деятельности, чтобы они постоянно употреблялись в коллективе.

Правило 41 Избегайте крайних мер, соблюдайте баланс требований и поддержки

Тренировки на какое-то время отходят на задний план, и начинается настоящая игра, с которой приходит и настоящий риск, повышающий все ставки. Наставник, как и тренер,

Mike Krzyzewski. Coach K on How to Connect // Wall Street Journal, 2011, July 16
<http://online.wsj.com/article/SB1000142405270230367870457644182313033421> ^

8.html?KEYWORDS=coach+K).

всегда находящимся рядом с игроками, должен поддерживать своих подчиненных, чтобы те становились сильнее и преодолевали неудачи, уже не кажушиеся мелкими и безвредными. Одновременно любому руководителю следует требовать от сотрудников идеального исполнения, напоминать им об ответственности.

В компании Uncommon Schools учителя приступают к профессиональной практической подготовке за три недели до начала школьного года. Мы много времени посвящаем репетиции уроков, практикумам, ролевым играм, разработке плана урока с учетом рекомендаций коллег. Когда занятия по повышению квалификации подходят к концу, мы всегда ощущаем положительные перемены во взаимоотношениях преподавателей и школьных руководителей. Но после окончания летней практики возрастает риск. Наши учителя-энтузиасты сталкиваются с пугающей реальностью — проведению настоящих уроков с настоящими детьми. Именно в этот период первостепенное значение приобретают принципы обучения. Учебная аудитория должна стать территорией, свободной от критики и разбора полетов: душевное равновесие не должно нарушаться из-за ошибок и замечаний. В класс еще не вошли тридцать первоклассников, а на столе пока не скопились горы контрольных и сочинений. Но все понимают, что, когда это время наступит, каждому нужно будет показать все, чему он научился на семинарах.

Одна из самых сложных и важных функций руководителя — оценивать работу своих сотрудников. Надо сообщать подчиненным, насколько успешно они справляются с обязанностями, каков их уровень мастерства и над чем им еще предстоит поработать. Руководители должны уметь четко формулировать свои требования и одновременно оказывать поддержку. Руководитель, уверяющий всех подчиненных, что они все делают прекрасно, поступает как лицемер.

Несколько лет назад, до поступления в Uncommon Schools, у Кейти в школе работал не очень квалифицированный учитель. Однажды она высказала ему все, что думает о его профессионализме, и поинтересовалась, как он будет исправлять положение. В ответ Кейти услышала: «Предупредите, когда соберетесь увольнять». Вспоминая об этом сейчас, она сожалеет, что неправильно построила разговор. Кейти тогда сказала учителю: «Хорошо бы вас подучить». Теперь, осознавая необходимость сохранять баланс требований и поддержки, Кейти произнесла бы следующее: «Мне хотелось бы, чтобы у вас все получилось, поэтому я помогу вам. Я не готова обсуждать с вами вопрос увольнения. Такой вариант не исключен, но давайте, прежде чем говорить о вашем уходе, сделаем первый шаг и начнем практиковаться». Эти слова выразили бы поддержку и в то же время дали бы понять, что руководитель так или иначе будет оценивать подчиненного и примет соответствующие меры, если его результаты останутся на прежнем уровне. Готовность подставить плечо не избавляет от ответственности перед учениками за их успеваемость. В тот раз Кейти не удалось соблюсти должного равновесия.

Опытные руководители отмечают и поощряют за качественную работу, но в тоже время делают конкретные замечания, если результаты не соответствуют стандартам. При необходимости они говорят об этом весьма настойчиво. Постоянное напоминание о миссии компании способствует поддержанию высоких стандартов труда. Требуйте от сотрудников соблюдать корпоративные правила и на семинарах, и на рабочем месте, а также четко обозначьте свою роль наставника и эксперта.

Можно ли избежать крайних мер в закреплении новых знаний? Вспомним еще раз, как складывались отношения между Дэвидом и Сьюзан, о которых мы рассказывали в четвертой главе (*правило 23*). Сьюзан воспринимала слова Дэвида скорее как «добрый совет», а не как руководство к действию. И вина за это целиком лежала на Дэвиде, поскольку он был ее

начальником. Ему следовало более строго обозначить свою позицию руководителя, яснее выражать свои мысли и оформлять их не как предложение, а как требование повысить качество труда. Если придерживаться правильного баланса, результаты работы подчиненных улучшаются, а отношения сохраняются. Исполнители будут не только четко понимать, чего от них ожидают, но и какую роль вы играете в их профессиональном развитии.

Избегайте крайних мер, соблюдайте баланс требований и поддержки

— Когда сотрудники завершат практическую подготовку, дайте им четко понять, что будете оценивать их работу.

— Поощряйте персонал за хорошую работу, но когда необходимо — критикуйте и требуйте внести поправки.

— Давайте рекомендации по работе не в виде необязательного совета, а как безапелляционное требование повысить качество труда.

Правило 42 Оценивайте успех

В книге «Лучше. Заметки хирурга о профессиональном мастерстве» (Better)* Атул Гаванде рассказывает о Вирджинии Апгар, создавшей быструю и простую систему оценки состояния новорожденных — знакомую всем акушерам шкалу Апгар. Этот инструмент в значительной степени повлиял на снижение уровня детской смертности. В 1930-е годы умирал каждый тридцатый новорожденный, то есть со времен XIX века статистика не улучшилась. Шкала Апгар позволи-

Atul Gawande. Better: A Surgeons Notes on Performance. Picador, 2008.

ла врачам и медсестрам быстро и качественно оценивать состояние новорожденных в момент их появления на свет. Она используется и по сей день. Младенцев оценивают по следующим критериям: внешний вид (цвет кожных покровов); пульс (частота сердечных сокращений); рефлекс (grimаса, возникающая в ответ на раздражение); мышечный тонус (активность движений); дыхательные движения (в первую минуту жизни и через пять минут после рождения). Наконец в руках врачей появился инструмент для систематического сбора информации, которая раньше не использовалась. Приведем слова Гаванде о роли шкалы Апгар в медицине.

Шкала Апгар превратила туманное и субъективное медицинское понятие, «состояние новорожденного», в цифры, которые можно собирать и сравнивать. Она требует более внимательного наблюдения и фиксации истинного состояния малыша. Медики быстро поняли, что ребенка с плохими показателями на первой минуте жизни можно реанимировать - дать кислород или согреть - и получить превосходные показатели на пятой минуте. Начали появляться отделения интенсивной терапии новорожденных. Шкала Апгар повлияла и на систему родовспоможения в целом¹¹.

С момента появления в 1953 году шкала Апгар сохранила жизнь миллионам детей. Системы оценок влияют на результаты в классе, операционной, на баскетбольной площадке и в конференц-зале. Таким образом, внедрив систему практической подготовки, необходимо разработать систему измерения последующих результатов работы. Следует оценивать два момента:

1) *эффективность практической подготовки* — действительно ли данные упражнения повышают профессионализм;

2) *полезность материала* — действительно ли вы обучали тем умениям и навыкам, которые необходимы для повышения профессионализма.

Обычно тренер оценивает общую игру. Нередко после матча можно услышать: «Мы хорошо сыграли»; «Мы старались показать командную игру»; «У нас были проблемы в защите». Но чтобы выявить слабые места, нужно рассматривать матч (урок, операцию) как серию показателей. Вместо субъективной оценки действий игроков обращайтесь внимание на конкретные цифры, отражающие усвоение конкретных навыков. Сколько раз учитель просил класс повторить, если не слышал хора голосов? Сколько раз применение того или иного приема на деловой встрече приводило к подписанию нужного контракта?

Собирая и измеряя показатели труда, вы оцениваете и собственную эффективность как организатора обучения. Во второй главе мы рассказывали о тренере школьной баскетбольной команды Билле Реслере, неустанно анализировавшем видеозаписи игр и выделявшем конкретные навыки, на которые игрокам нужно было обратить внимание на тренировках. Если эти навыки не проявлялись в игре, он выяснял, почему, и полученные данные использовал в дальнейших тренировках.

Анализируя работу с учителями, которая послужила основой книги «Учить как чемпион», Дуг Лемов уверен только в одном: в чем-то он наверняка ошибался. Не исключено, что он обращал внимание на определенные аспекты мастерства, например на умение четко формулировать задания, хотя, возможно, на стиль преподавания и высокие показатели успеваемости влияло нечто иное. Поскольку мы используем приемы из этой книги для обучения других учителей, надо было выяснить, действительно ли они влияют на показатели успеваемости. Мы начали размышлять, как оценить свой успех. Улучшается ли успеваемость учеников благодаря нашим семинарам? Действительно ли приемы, которые мы считаем эффективными, повышают степень успешности класса? Какие из них оказывают наибольшее влияние? Ответы на эти вопросы не только позволяли нам определить результаты своего труда, но и способствовали дальнейшим успехам, поскольку мы анализировали полученные данные и соответственно что-то меняли в своих семинарах.

Мы обнаружили, что для оценки успеха недостаточно провести письменный опрос после окончания семинаров. Во-первых, всем известно, что бланкам и бумажкам не стоит доверять. Во-вторых, сбор подобной информации не позволяет определить эффективность обучения, поскольку мы не видим, как новые знания внедряются в жизнь. Поэтому мы стали учитывать другие показатели с разными интервалами времени, чтобы убедиться в том, что учителя вполне овладели той техникой преподавания, которой мы их снабдили. Мы начали выезжать в школы и обмениваться видеозаписями. Используют ли педагоги ли на уроках наши приемы через месяц после семинара? Через полгода? В конце учебного года? Если да, то каким образом и в каком количестве? Если нет, то в чем причина? В неэффективной практике или недостаточной поддержке на этапе внедрения? Если учитель умело применяет какой-либо прием на уроке, оказывает ли это положительный эффект на успеваемость учеников?

Чтобы практическая подготовка принесла свои плоды, определите ее эффективность. Это позволит отшлифовать учебную программу и понять, тем ли навыкам вы обучаете.

Оценивайте успех

— Рассматривайте рабочий процесс как серию показателей для оценки эффективности обучения и составления программы на будущее.

— Используйте разнообразные методы сбора данных: бланки опроса, наблюдение, анализ показателей результативности.

Благодаря правильно проведенному анализу работы сотрудников, прошедших практическую подготовку, усвоенные навыки прочно войдут в профессиональную деятельность коллектива. Вернемся снова к компании NewBrands, с которой мы начали эту главу. Почему не были

использованы новые знания, столь необходимые для развития агентства? Во-первых, никто не наблюдал за их внедрением и не оценивал результаты. Поэтому сотрудники решили, что знания, полученные на тренингах, не имеют особой ценности. Руководители высшего звена — а за ними и весь коллектив — не пользовались терминологией, употребляемой во время занятий, поэтому названия навыков и основных принципов работы не вошли в их лексикон. И наконец, руководители не пытались определить результаты обучения. Без этих ключевых мер дело обернулось против них. Возьмите на вооружение правила, описанные в этой главе: сделайте обучение частью корпоративной культуры, внедряйте последующий контроль, позволяющий не сдавать позиций. Закрепляйте навыки и изменяйте нормы профессионального поведения.

Заключение

Утро понедельника

Мы стремимся к тому, чтобы все профессиональные приемы, которым мы обучаем, прошли «проверку понедельником». Преподаватели получают настолько конкретные и понятные инструкции, что могут использовать их сразу, начиная буквально с ближайшего понедельника. Чтобы приступить к этому, вам ни к чему постигать высокие идеалы. Просто нужно сделать небольшое усилие, причем немедленно, не откладывая на потом. Мы надеемся, что спортивный тренер, инструктор, наставник, а также любой специалист, занимающийся организацией практической подготовки, уже знает, как применить идеи, представленные в нашей книге. Но как быть юристу, руководителю отдела, директору школы, управляющему супермаркета или человеку, мечтающему добиться успеха в новом деле? Как им научиться искусству обучаться? Какие первые шаги они должны сделать, чтобы воплотить в жизнь профессиональные методы, показанные им во время тренировок?

Мы дадим вам практические советы, позволяющие пользоваться нашими правилами в любой профессии; расскажем о конкретных мерах и простых действиях, с которых можно начать с утра ближайшего понедельника. С целью осуществления этого плана мы предлагаем три сценария: первый — для руководителей; второй — для наставников и тренеров, проводящих и индивидуальные, и групповые занятия; третий — для любого человека, желающего добиться успеха в своем деле.

Утро понедельника любого руководителя

Руководителям высшего и среднего звена, думающим о практической подготовке и профессиональном развитии своего коллектива, предлагаем начать утро понедельника, руководствуясь следующим подбором правил.

Правило 2. Тренируйте двадцать процентов из ста

Используйте это правило для определения важнейших навыков, которые обеспечат 80 процентов результата. Если вы не знаете, с чего начать, обратитесь к другому понятию, которое включает это же правило, — к мудрости толпы. Опросите сотрудников (набросайте черновик письма для рассылки в понедельник утром) и попросите до трех часов дня прислать ответы на следующий вопрос: «Назовите три важнейших навыка, которыми необходимо обладать, чтобы добиться успеха в нашем деле?». Не ждите «правильных» ответов, это не точная наука. Но у вас появится хорошая точка опоры, чтобы начать отбирать темы для тренингов. Чем активнее ваши сотрудники включаются в этот опрос, тем охотнее станут участвовать в освоении новых знаний. Сколько вы получите вариантов — зависит от масштабов компании, но все их нужно свести к трем важнейшим профессиональным приемам.

Правило 10. Отрабатывайте отдельно каждый прием

Предположим, первый прием, на который указали сотрудники, — это эффективное взаимодействие с клиентами. Ваша задача как руководителя — разложить его на отдельные качества, которым можно обучить. Какие управленческие навыки необходимы для успеха? Какие нужно выделить в первую очередь, чтобы контакт с клиентом оказался результативным? Умение поддерживать зрительный контакт, выделять главное в презентации, активно слушать, подтверждая это жестами и записями в блокноте. Навыки должны быть настолько узкими, чтобы их можно было целенаправленно отрабатывать.

Правило 11. Дайте имя

Дайте каждому навыку запоминающееся название, понятное для всех сотрудников компании. Говорите о нем, показывайте его, обучайте и давайте нужные рекомендации для его быстрого и качественного усвоения. Каким навыкам или методикам можно обучить? Придумайте для них названия.

Правило 16. Расставьте приоритеты

Вы отобрали нужные навыки и придумали для них названия. Пришло время расставить приоритеты. Нужно демонстрировать не только навык сам по себе, но и желание учиться наравне со всеми и получать рекомендации. Сообщите подчиненным, какой навык вы будете отрабатывать (например, активное слушание), и объясните, как намерены его демонстрировать на собрании или в ролевой игре «Встреча с клиентом». Попросите сотрудников высказаться по поводу увиденного, затем повторите упражнение, учитывая все рекомендации (обратите внимание, что здесь мы также используем *правило 23*).

После понедельника

Мы понимаем, что масштабные долгосрочные перемены в организационной культуре не происходят за один день. Пусть эти правила станут вашим руководством на пути к качественному корпоративному обучению.

Если вы только начали вводить систему практической подготовки, заранее подготовьтесь к возможному сопротивлению сотрудников (*правило 32* «Преодолевайте барьеры»). Необходимо, чтобы все руководители высшего звена продемонстрировали желание обучаться. Проанализируйте, какие барьеры могут стоять на этом пути и какие сотрудники окажут самое сильное сопротивление. Если кому-то тяжело тренироваться публично, устройте предварительно индивидуальное занятие. Может быть, кто-то скептически настроен или не желает никаких перемен? Попросите их довериться вам и начать практическую подготовку. На протяжении всего обучения интересуйтесь, что у них получается лучше, а что дается тяжелее. Систематические упражнения помогут преодолеть постоянно возникающие преграды. Каковы бы ни были трудности, будьте готовы справляться с ними вместе с коллективом. Будьте внимательны и остерегайтесь разных ухищрений, описанных в *правиле 32*.

Во время практической подготовки не забывайте о важности обратной связи, особенно о *правиле 28* («Сделайте обратную связь обычным явлением»), начинайте любое обращение к сотруднику с фраз типа «Мне понравилось, как вы...» или «В следующий раз попробуйте иначе...». Дайте четко понять, что их ответная реакция на приведенный вами пример или данное исчерпывающее объяснение должны быть правильными. Постарайтесь доброжелательно указывать на недостатки, но никогда не бойтесь высказывать мнение откровенно — ведь вы это делаете ради развития компании.

И наконец, не забывайте о целях обучения и постарайтесь, чтобы оно приносило подчиненным удовольствие. Иницируйте дружеские соревнования между отделами и болейте за свой коллектив на тренингах. Дружеская поддержка и командная работа,

возникшие во время практической подготовки, заложат основы корпоративной культуры.

Утро понедельника ученика или небольшой группы обучающихся

В недавней статье «Почему никто не учит юристов» Дэвид Сигал пишет о недостаточном количестве практических занятий у студентов юридических факультетов. Фактически за обучение молодых адвокатов на рабочем месте вынуждены платить клиенты адвокатских фирм — ставки за услуги становятся выше. Большинство студентов отказываются от трудоустройства по специальности сразу после окончания института, что ставит под вопрос уровень подготовки на юридических факультетах во всей стране.

Сигал цитирует главного юрисконсульта крупной корпорации: «Основная проблема в том, что юридические факультеты выпускают людей, не способных оказывать юридическую помощь. Они юристы в том смысле, что у них есть диплом, но они не готовы работать по специальности»¹². Сигал подчеркивает, что на первом курсе студенты обязательно проходят курс договорного права, на котором изучают нашумевшие в прошлом дела. Но их не учат, например, составлять выгодные для обеих сторон договоры, то есть тому, что обязательно должны уметь практикующие юристы.

Для решения вопроса практической подготовки и устранения пробелов в образовании юридические фирмы (а иногда и сами факультеты) могли бы использовать правила, изложенные выше. Юридическая компания Drinker Biddle, имеющая представительства в восьми штатах и двух странах, разработала четырехмесячный курс подготовки молодых сотрудников и обучает их юридическим тонкостям и навыкам, необходимым в сфере корпоративного права. Выпускник курса Деннис О'Рейли вспоминает: «Здесь нас научили профессии. А чему мы научились на юридическом факультете? Только сдавать экзамены»¹³.

Юриспруденция — не единственная сфера, в которой недооцениваются возможности практической подготовки для вступления в профессию. Обучая небольшую группу или даже одного человека, используйте все возможности для подготовки своих подопечных к настоящей работе. Юристов, тренирующихся составлять договоры, нужно учить обсуждать их детали с клиентами. Тот же метод можно применить в любой профессии. Врачей нужно учить объяснять пациентам свои назначения. ИТ-специалисты должны уметь общаться с гуманитариями. Учителя должны уметь объяснять результаты аттестации родителям учеников. Любой молодой специалист обязан не только владеть профессиональной лексикой, но и уметь «переводить» ее на обычный язык, понятный другим людям. Таким образом можно решить проблему непонимания, сформулированную еще Бернардом Шоу: «Всякая профессия есть заговор против непосвященного». Учитесь объяснять профессиональные термины своим клиентам, партнерам, пациентам — и вы сослужите своей профессии неоценимую службу.

На самом деле совсем не важно, где вы работаете. Может быть, вы писатель, художник или тренер по некомандным видам спорта. Возможно, вы арт-директор рекламного агентства или член наблюдательного совета спортивной лиги. Но даже если вы руководите крупной компанией, вам все равно придется начать с малого. Любому специалисту в любой области могут пригодиться наши рекомендации. Начните с обучения одного человека одному навыку по пятнадцать минут еженедельно. Что делать дальше, вам расскажут правила, представленные ниже.

Правило 7. Не путайте упражнение и репетицию

Научившись отличать упражнение от настоящей работы, а тренировку — от настоящей игры, вы сможете вывести свою практическую подготовку на совершенно иной уровень. Воспользуйтесь опытом Медицинского колледжа Вейла при Корнеллском университете и представьте подопечным упражнения, отрабатывающие конкретные навыки. Обучая адвокатов снимать показания, предложите им задавать по пять ключевых вопросов, ответы на

которые помогут выиграть дело (не доводя его до суда). Не стоит прогонять их по всему списку предполагаемых вопросов. Юристов, которые никогда не были в зале суда, учите общаться со стороной обвинения, преследующей противоположные цели, и приходить к обоюдовыгодному соглашению.

Вы не имеете никакого отношения к профессии юриста? Не важно. Это правило применимо для любой области деятельности, любых отдела или группы. Если вы хотите внедрить ежедневные тренировки, воспользуйтесь опытом Никки и Мэгги, о которых мы рассказывали во введении. Потренируйтесь с коллегами, например, открывать и закрывать презентацию, посвященную финансированию перспективного проекта. Сосредоточьтесь на отдельных навыках, для каждого разработайте отдельное упражнение. Не спешите переходить к репетиции, лучше ставьте перед собой небольшие и выполнимые задачи — они с высокой степенью вероятности приведут к успеху. Упражняйтесь по пятнадцать минут ежедневно или выделяйте час в неделю на тренировку с обязательной обратной связью.

Правило 23. Учитесь не только получать, но и *применять* обратную связь

Скорее всего, вы, как и ваши подопечные, давно уже пользуетесь обратной связью. Внедрите эту практику в процесс тренировок, обязательно просите обучающихся сразу учитывать полученные рекомендации. Следует отмечать, были ли ваши советы правильно поняты, смогут ли ваши ученики ими воспользоваться и как ваши критические предложения будут влиять на повышение их квалификации. Лучше, чтобы наставления были обращены в будущее, а не к прошлым ошибкам (*правило 8 «Не критикуйте, а исправляйте»*). После этого попросите подчиненных отработать тот или иной навык с учетом всего услышанного от вас.

Правило 14. Важна каждая минута

В мире почасовой оплаты и коммерциализации время — это всегда деньги. Чем регулярнее ваши сотрудники выставляют счета клиентам, тем сильнее компания. Чем эффективнее ваш отдел маркетинга, тем больше клиентов у вас появится. Но, приняв на работу вчерашнего выпускника юридического факультета или неопытного рекламного агента, нужно учить их профессиональным секретам. Разработайте такую систему, чтобы тренинги были актуальными, сжатыми и эффективными. Используйте таймеры, пишите подробные сценарии, чтобы охватить как можно больше молодых специалистов и успеть каждому дать полезные рекомендации. Если речь идет об индивидуальном занятии, обучающийся должен успеть освоить как можно больше приемов и навыков.

Правило 22. Снимайте крупным планом

Снимайте упражнения на любую видеокамеру. Пусть обучающиеся посмотрят запись и оценят, насколько ими усвоен тот или иной прием, и на основе увиденного внесут необходимые коррективы.

Ваше утро понедельника

Не у всех будущих звезд первой величины или виртуозов есть возможность тренироваться в группе. Не исключено, что вы просто маленький винтик в огромной организационной машине — по крайней мере таким вы себя ощущаете. Тренироваться можно и в этом случае. Есть ряд правил, которые помогут взойти на вершину, нужно лишь дождаться понедельника и начать. Несколько лет назад вышла статья Ларри Ротера «Актер как архитектор своей роли», посвященная Хавьеру Бардему*. В ней рассказывается о пути актера к вершине славы. Помимо «Оскара», Бардем удостоился «Золотого глобуса», награды Гильдии киноактеров США и множества самых престижных европейских наград, включая приз Каннского фестиваля. Коллеги восхищаются высоким уровнем актерского мастерства Бардема и все как один подчеркивают его трудолюбие и постоянные репетиции. Режиссер Джулиан Шнабель,

работавший с Бардемом**, заметил: «Думаю, лучшие актеры не просто талантливы, они более работоспособны, чем остальные, и Хави именно такой».

Larry Rohter. The Actor as Architect of a Role // New York Times, 2010, December 29. Фильм Джулиана Шнабеля «Пока не наступит ночь» (2000 г.); за главную роль Бардем был награжден призом Венецианского кинофестиваля. Прим. ред.

Ларри Ротер рассказывает о детстве Бардема: как он часами помогал матери-актрисе учить текст и работать над ролью; она учила текст наизусть и только после этого начинала вживаться в образ. Мать послужила для сына примером актерского мастерства и заложила привычки, которые неизменно давали замечательные результаты (*правило 21* «Очертите путь»). Сам Бардем говорит: «Чтобы заниматься искусством, нужно очень много работать. Искусство требует не только таланта, но и сил, и труда, и самокритики». Мы уверены, что то же самое можно сказать о любой другой публичной профессии и, конечно, о профессии учителя. Лучшие исполнители постоянно идут вперед, растут и развиваются — другими словами, всегда учатся.

Несмотря на невероятный успех и массу предложений от лучших режиссеров, уверенных в его актерских талантах, Бардем постоянно занимается с преподавателем актерского мастерства, Хуаном Карлосом Корацей. Автор статьи поясняет: «Они работали вместе двадцать лет, с самого начала карьеры Бардема. В телефонном интервью Кораца, проживающий в Мадриде, сказал, что Бардем не только советуется с ним при работе над ролью, но и посещает его занятия и семинары, где нередко играет в паре с начинающими актерами».

Взяв за основу опыт самых разных звезд первой величины, таких как актер Хавьер Бардем, хирург Атул Гаванде и феноменальный футболист Лионель Месси, мы вывели правила, которые любой человек может применить к своей системе обучения и стать настоящим виртуозом в своей профессии.

Правило 17. Возьмите за образец реального человека, заслужившего ваше доверие

Мы немного переформулировали свое правило. Берите за образец тех людей, которые делают то же, что и вы, причем в тех же условиях. Затем выясните, как они *тренируются* или *репетируют* (пример Бардема и его матери). Не надо стоять в очереди за билетом на симфонический концерт, лучше постарайтесь попасть на репетицию оркестра и посмотрите, как музыканты оттачивают свое мастерство. Сегодня вам на помощь придет YouTube — замечательный инструмент для обучения, благодаря которому можно наблюдать за репетициями профессионалов. В ближайший понедельник введите в строке поиска «Репетиция Ицхака Перлмана» — уверяем, вас ждет много интересного.

Правило 23. Учитесь не только получать, но и применять обратную связь

Последуйте примеру Атула Гаванде и найдите своего инструктора. Вам это может ничего не стоить. Просто попросите коллегу из другой компании или по работе стать вашим «дополнительным ухом». Учитывайте его советы. То есть не просто кивайте в знак согласия, а немедленно внедряйте его рекомендации. Таким образом вы научитесь применять обратную связь в работе.

Правило 4. Раскройте творческие способности с помощью повторения

Определите, какие навыки у вас плохо развиты и мешают раскрыться вашему творческому потенциалу. Оттачивайте их до тех пор, пока они не закрепятся в мышечной памяти. Благодаря этому у мозга появится время для творчества, а вы достигнете новых высот в игре на пианино, ораторском искусстве или преподавании математики у шестиклассников.

Правило 31. Стандартизируйте ошибки

Возьмите на вооружение опыт лыжницы и машинистки, о которых мы рассказали в пятой главе. Будьте готовы больше работать, справляться с предубеждениями, пренебречь удобствами и пойти на просчитанный риск ради саморазвития. Возможно, пришла пора отрепетировать непростой разговор с начальником о продвижении по карьерной лестнице, на который вы раньше не отваживались. Или упражняться на скрипке на четыре минуты дольше, чем обычно. Заставьте себя совершать ошибки в имя саморазвития.

Пусть обучение поможет вам или вашей компании пройти «проверку понедельником». Используйте предложенные нами готовые комбинации правил и начинайте работать над собой. Мы не сомневаемся, что вы придумаете, как еще воплотить в жизнь идеи этой книги. Главное — проникнуться уверенностью, что вы можете. Сделайте первый шаг и не сдавайте позиций.

Заключительное слово в защиту практической подготовки

Последние годы были для учителей сложными и напряженными, равно как и для представителей других профессий. От школ требуют все более высоких показателей успеваемости, учителей оценивают все строже, даже стали это делать публично: кое-где результаты их аттестации публикуются в газетах. Конечно, и школы, и преподаватели должны отвечать за свои результаты, но, по мнению многих, государственные органы образования не оказывают им достаточной поддержки. К чему мы все придем, если общество будет считать, что учителя ленивы и равнодушны? Ведь мы с вами хорошо знаем, что это не так, — наши преподаватели преданы своей работе, трудолюбивы и занимаются очень сложным делом, получая при этом минимальное вознаграждение и признание. Как быть тем учителям, которые, работая в невыносимых условиях, не могут иметь высоких показателей? Они стремятся к профессиональному росту, но школы или школьные округа не способны им этого дать. Даже преподаватели, достигшие очень хороших результатов, но считающие, что могут развиваться дальше, не встречают поддержки государства. Как быть им? Есть педагоги, представляющие собой величайших профессионалов, желающих повлиять на систему в целом. Как быть им?

Мы абсолютно уверены: основная задача школы — развитие человека. Хочется верить, что именно по этой причине наша профессия становится все более конкурентной. Конкуренция на местном уровне превратилась в конкуренцию международную, которая в основном опирается на «работников умственного труда». Мы призваны делать человека лучше, сильнее, чтобы после средней школы он мог продолжать обучение, приобрести профессию и стать профессионалом. Потому что в конечном счете это и есть самый верный показатель уровня образования. Но сегодня государственные организации, в том числе — как это ни парадоксально — и относящиеся к системе образования, еще не готовы подключать фундаментальные, действенные и простые механизмы, способные помочь школам в их борьбе за человека. Отчасти потому, что эти механизмы кажутся слишком фундаментальными и слишком простыми. (Надеемся, нам удалось показать в своей книге, как заблуждаются те, кто считает наши эффективные методы «слишком примитивными».)

Философ XIV века, монах-францисканец из маленькой английской деревни Оккам, благодаря которой он получил свое имя — Уильям Оккам, как-то заметил: «Не следует множить сущее без необходимости». В более современной трактовке мысль францисканца звучит так: если существует несколько логически приемлемых объяснений какого-либо явления, то следует считать верным самое простое из них. Это наблюдение, известное как «брита Оккама», применимо к самым разным аспектам человеческого развития.

Как объяснить низкую успеваемость? Может быть, следует пересмотреть принципы преподавания и выработать новые? Мы считаем иначе, и в основе нашего убеждения лежит

самая простая мысль: не надо изобретать заново эффективные методы обучения — они уже существуют, но ими не умеют пользоваться из-за недостатка практических знаний. Если не работать над чем-то постоянно, добиться в своем деле успехов не удастся.

Пациенты склонны обвинять систему здравоохранения в том, что врачи вечно спешат и уделяют им недостаточно внимания, тогда как современная медицина сгибается под бременем налогов, а требование принять как можно больше людей не позволяет врачам потратить на каждого пациента достаточно времени. Но в жалобах на врачей есть своя правда: их в самом деле не научили контактировать с пациентами одновременно и результативно, и по-человечески. Ведь люди просто хотят быть услышанными.

Как заметили братья Хиз, основная причина противодействия переменам кроется в недостатке понимания: «Я точно не знаю, что и как делать, *поскольку никогда этому не учился*». Если снова обратиться к философской мудрости, вспомним популярное изречение Аристотеля, что «мы — это наши повторяющиеся действия, поэтому наше совершенство — всего лишь привычка».

В этом контексте мы определяем практическую подготовку не как комплекс упражнений, тренировок и репетиций, а как возможность открыть себя в том, к чему мы стремимся, но с помощью продуманного и намеренного повторения этих упражнений, тренировок и репетиций. Благодаря практике мы можем не только стать лучшими хирургами, преподавателями и футболистами, но и вырасти как личности. Обратимся снова к Аристотелю: «Мы становимся справедливыми, совершая справедливые поступки; сдержанными, проявляя сдержанность; смелыми, совершая смелые поступки». Нам хотелось бы, чтобы вы сами, ваша работа, ваши близкие достигли не только более высокого уровня знаний, мастерства и успеха, но и обрели справедливость, сдержанность и храбрость как в своей профессии, так и в великом множестве иных занятий, из которых складывается человеческая жизнь.

Все правила

в кратком изложении

01. Запрограммируйте себя на успех

Тренируйте правильно. Постоянно проверяйте, как идет усвоение материала, и постепенно повышайте сложность заданий. Помните, что неудачи формируют скорее характер, чем профессионализм.

02. Тренируйте двадцать процентов из ста

Добейтесь вершин в самых важных аспектах мастерства. Восемьдесят процентов своего времени посвятите тренировке ключевых навыков, на которые отведете двадцать процентов.

03. Сначала - тело, потом - голова

Мастерство должно работать на автопилоте. Отрабатывайте простые навыки до автоматизма, а затем переходите к более сложным.

04. Раскройте творческие способности с помощью повторения

Нельзя браться за решение сложных задач, пока голова забита элементарными вещами.

Тренируйте базовые навыки и освободите мозг для творчества.

05. Вместо намерения сформулируйте цель

Одного намерения недостаточно. У обучения должны быть соразмерные и выполнимые цели.

06. Шлифуйте «светлые пятна»

Черпайте силы в занятиях, в которых вы сильны. Определите свои преимущества и развивайте их дальше.

07. Не путайте упражнение и репетицию

Для развития навыков упражняйтесь. Репетиция годится для оценки работы.

08. Не критикуйте, а исправляйте

Не рассказывайте обучающемуся, что он сделал не так, помогите ему повторно выполнить задание правильно.

09. Анализируйте игру

Навыки, необходимые для победы, не всегда видны невооруженным взглядом. Наблюдайте, собирайте информацию, анализируйте - вас ждет много неожиданного.

10. Отрабатывайте отдельно каждый прием

Новые навыки лучше изучать и тренировать по отдельности. Разработайте качественные упражнения под конкретные и узкие аспекты мастерства.

11. Дайте имя

Дайте навыкам названия и создайте в процессе обучения единую терминологию, чтобы обучающиеся без труда обсуждали и анализировали полученную информацию.

12. Внедряйте навыки в жизнь

Преподав основы, вплетите их в более сложные ситуации, близкие к реальной жизни.

13. Составьте программу действий

От идеального планирования зависит высокое качество практической подготовки. План должен быть расписан до последней минуты и содержать цели, основанные на объективных данных. Любой план всегда нуждается в оценке и отработке.

14. Важна каждая минута

Цените каждую секунду. Подумайте, за счет чего можно сэкономить время, и по максимуму используйте все упражнения в процессе практической подготовки.

15. Покажите и объясните

Качественная практическая подготовка предполагает достижение понимания предмета обучения, поэтому содержит и демонстрацию примеров, и объяснение.

16. Расставьте приоритеты

Показывая определенный прием, сообщите наблюдателям, на что нужно обратить внимание.

Пусть следят за вашими действиями со знанием дела.

17. Возьмите за образец реального человека, заслужившего ваше доверие

Идеальная демонстрация идеальных образцов в идеальных условиях не всегда возможна. Демонстрация должна проходить в правдоподобных или близких к реальности условиях.

18. Испытайте метод полного погружения

Непосредственная демонстрация навыка в контексте - возможность одновременно показать несколько приемов и умений.

19. Настаивайте, чтобы делали «только так, а не иначе»

Мало кто хочет повторять за другими, полагая, что это нечестно или свидетельствует об отсутствии творческого начала. Внушите, что в подражании нет ничего плохого, и предложите делать это целенаправленно.

20. Демонстрируйте образцы маленькими фрагментами

Разбейте сложные навыки на небольшие элементы и покажите каждый в отдельности.

21. Очертите путь

Даже идеальная демонстрация не может обеспечить превосходное исполнение. Показывайте не только результат, но и то, *как* к нему прийти.

22. Снимайте крупным планом

У видеосъемки есть ряд преимуществ. Ее можно редактировать, выделять основные моменты, анализировать и пересматривать. Снимайте реальные ситуации и на работе, и во время практической подготовки.

23. Учитесь не только получать, но и применять обратную связь

Одно дело - услышать замечания и рекомендации, и совсем другое - применить их во время подготовки и потом на работе. Внушите обучающимся, как важно быстро внедрять рекомендации в практику.

24. Сначала внедряйте, потом рассуждайте

В рассуждениях нет ничего плохого, если они следуют после применения обратной связи, а не до этого.

25. Реагируйте как можно быстрее

Лучше всего обратная связь работает сразу после ее получения (и применения). Выбор правильного момента (то есть немедленно) важнее деталей.

26. Используйте силу положительной реакции

Обратная связь - не просто инструмент исправления. Определите, в чем человек силен, каким образом он может повторить свои достижения, и подскажите, как их применить в другой ситуации.

27. Ограничьте себя

Большой поток рекомендаций подавляет человека, а обратная связь из множества источников

заводит его в тупик. Заставьте себя и окружающих сосредоточиться на чем-то одном, чтобы сохранить продуктивность своих советов.

28. Сделайте обратную связь обычным явлением

С самого начала сделайте обратную связь естественной частью процесса. Создайте атмосферу, в которой обратная связь не только принимается, но и приветствуется.

29. Опишите решение, а не проблему

Инструкции должны быть конкретными, выполнимыми и содержащими план действий. Придумайте, как сократить самые востребованные инструкции, чтобы без труда к ним обращаться.

30. Закрепите свои рекомендации

Чтобы обратная связь наверняка была понята правильно, попросите человека кратко изложить услышанное, расставить приоритеты и описать дальнейшие шаги.

31. Стандартизируйте ошибки

Люди не готовы идти на риск, если испытывают страх неудачи. Рассматривайте ошибки как возможность чему-то научиться.

32. Преодолевайте барьеры

Тренинг может вызывать стресс и даже внушать ужас. Придумайте, как преодолеть барьеры и успешно приступить к практической подготовке.

33. Занятия должны приносить удовольствие

Вводите элементы игры, соревнования и неожиданности. Развивайте культуру, в которой обучение не только ценится, но и приносит удовольствие.

34. Участвуют все

В истинной культуре практической подготовки высшее руководство не наблюдает со стороны за происходящим. Покажите, что вы готовы пойти на риск и открыты для обратной связи. Вдохните энтузиазм в свой коллектив.

35. Повышайте взаимную ответственность

Если обучающиеся несут ответственность друг перед другом, проявляют взаимопонимание и взаимопомощь, они с большей вероятностью доведут задуманное до конца.

36. Берите на работу людей, готовых учиться

Соберите команду людей, открытых нелегкой задаче - профессионально учиться и развиваться. Попросите кандидата выполнить несколько упражнений на определенные навыки и внедрить ваши рекомендации прямо на собеседовании.

37. Хвалите за работу

Похвала должна цениться сотрудниками и поддерживать работу команды. Хвалите за поступки, а не за черты характера. Не путайте признание и похвалу.

38. Возьмите правильный курс

Следите за теми навыками, которым вы обучали на тренингах. Создайте систему контроля и шаблон для оценки конкретных результатов.

39. В ходе игры не учите, а инструктируйте

Во время настоящего рабочего процесса используйте только рекомендации, подсказки и напоминания. Новые знания приберегите для практических подготовок.

40. Говорите, говорите...

В процессе обучения разработайте единый словарь. Обращайтесь к нему, чтобы во время работы и обсуждения давать нужные подсказки (но не обучать!).

41. Избегайте крайних мер, соблюдайте баланс требований и поддержки

Будьте одновременно добрым и строгим наставником. Вознаграждайте за качественную работу и сразу указывайте на недочеты.

42. Оценивайте успех

Оценка влияет на результат. Собирайте данные о рабочем процессе, чтобы повысить его качество.

Приложение 1

Педагогические приемы из книги «Учить как чемпион»

На протяжении всей книги мы ссылались на примеры из работы Дуга Лемова «Учить как чемпион». Мы описывали, чему обучаем на своих семинарах школьных преподавателей и как эти знания можно использовать в дальнейшем в системе образования. Чтобы читателю было понятно, о чем идет речь, мы расскажем подробнее о восьми самых упоминаемых педагогических приемах.

Сильный голос

Сильный голос — прием, позволяющий преподавателям (и тренерам) перенять мастерство педагогов, умеющих «руководить классом». Лучшие учителя приходят в самый неуправляемый класс, в котором никто не может навести порядок, заставляют учеников делать то, что нужно, и возвращают к уроку тех, кто не слушает (или не хочет слушать).

В рамках данного приема учителя используют пять навыков, демонстрирующих принципы власти и авторитета.

Лаконичность

Чем меньше слов, тем более сильный эффект они производят. Излишняя болтливость сигнализирует о нервозности и нерешительности, тогда как правильно подобранные слова свидетельствуют о подготовке и прозрачности намерений.

Старайтесь обойтись без лишних слов, особенно если волнуетесь. Используйте простые синтаксические конструкции. В одной фразе должна быть заложена одна простая и понятная мысль. За счет этого важная информация не потеряется в потоке ненужных фраз. Следите, чтобы ваши указания выполнялись. Если хотите, чтобы все были заняты делом, изъясняйтесь четко и ясно.

Не говорите одновременно с учениками

Покажите, что ваши слова имеют вес: дождитесь полной тишины и только потом говорите. Добившись того, что никто не соревнуется с вами за внимание, вы показываете, что сами будете решать, кого и когда ученики будут слушать. Для достижения этой цели, возможно, потребуется прерваться на самом неожиданном месте, чтобы показать таким образом, что вы не станете продолжать, пока не завладеете всеобщим вниманием.

Допустим, вы собирались сказать: «Ребята, достаньте дневники и запишите домашнее задание». Если вас слушали невнимательно, прервите свою речь на полуслове («Ребята, достаньте...») и, выдержав паузу, продолжайте. Если мерный гул и бормотание по-прежнему мешают работе, сократите фразу до минимума: «Ребята...» Во время этих пауз не меняйте позы, тем самым давая понять, что, пока не установится тишина, никакого продолжения не будет.

Не позволяйте вовлекать себя в диалог

Заявив некую тему, не отвлекайтесь на посторонние разговоры. Этот принцип особенно важен, когда вы делаете кому-то замечание.

Предположим, Дэвид толкает стул Маргарет. Вы говорите: «Пожалуйста, Дэвид, убери ногу со стула Маргарет». Дэвид отвечает: «Она тоже меня толкает!» или «Она хотела занять мою половину!» У многих учителей появляется искушение продолжить выяснение: «Маргарет, все так и было?» или «Меня не интересует, что там делала Маргарет». Тем самым вы поддерживаете тему, предложенную Дэвидом, вместо того чтобы вовлечь его в свою. Лучше всего отреагировать так: «Дэвид, я попросила тебя убрать ногу со стула Маргарет» или «Сейчас же выполни мою просьбу и убери ногу со стула Маргарет». В этом случае учитель недвусмысленно дает понять, что он управляет разговором, и все слушают только его.

В этой же ситуации Дэвид может возмутиться: «Но я ничего не делал!» Даже в данном случае не рекомендуется развивать эту тему. В конце концов, вы не стали бы делать замечания, если бы сомневались в его проступке. Поэтому реагируйте так: «Я попросила тебя убрать ногу со стула». К этим словам можно уже ничего не добавлять.

Участники наших семинаров нередко задают вопросы, прямо не касающиеся занятия: «Это вроде упражнения на прорыв обороны?» Не говорите: «Что-то общее есть, но мы будем заниматься другим» или «Верно». Сделайте небольшую паузу, поднесите палец к губам и продолжайте с того же места. Если вы позволите вовлечь себя в разговор, вопросы посыплются как из рога изобилия. В итоге вы не сможете доступно изложить весь материал.

Смотрите в глаза, стойте на месте

О чем бы вы ни говорили, помимо слов вы задействуете невербальную коммуникацию. Даже телом можно показать, что вас должны слушать. Если вы хотите подчеркнуть значимость своих слов, развернитесь всем телом и лицом к человеку, к которому обращаетесь. Смотрите ему в глаза. Стойте прямо или слегка наклонитесь (последний жест свидетельствует, что у вас все под контролем и вас невозможно смутить или напугать). Вы же не склоняетесь перед собакой, когда боитесь, что она вас покусает. Если ученик сидит далеко, подойдите к нему.

Стойте на одном месте, когда даете задание, не жестикулируйте и не отвлекайтесь на посторонние дела. Человек, одновременно говорящий что-то и отвлекающийся на какие-то бумажки, показывает, что его слова не столь важны. Поэтому примите официальную позу, сложите руки за спиной и покажите, что ваши слова, как и вы сами, весомы, значительны и отнюдь не случайны.

Сила тишины

Обычно, когда учитель нервничает или боится, что ученики не будут его слушаться, когда чувствует, что перестает управлять классом, он первым делом старается говорить громче и быстрее. Громкая и быстрая речь сигнализирует о волнении, страхе и потере контроля. Ученики, понимая, что взяли верх над вами и вашими эмоциями, способны легко довести вас до истерики, что, конечно, намного интереснее, чем писать контрольную или решать задачу по геометрии. Громкий голос, как это ни парадоксально, усиливает шум в классе, и ученикам проще переговариваться шепотом. Если хотите удержать внимание, говорите медленнее и тише, хотя это и противоречит первому порыву. Понижайте голос. В буквальном смысле слова заставьте учеников прислушиваться к себе. Будьте воплощением уравниловки и невозмутимости.

Сто процентов

Сто процентов — это количество учеников, которые должны слушать учителя на уроке. «Это из области фантастики?» — спросите вы. Нисколько. Нужно лишь знать некоторые тонкости. Лучшие преподаватели добиваются послушания позитивными и, что немаловажно, ненавязчивыми мерами. Сто процентов внимания достигается за счет умелого использования трех принципов.

Коррекция не должна быть ни навязчивой, ни агрессивной

Сто процентов внимания нужны для того, *чтобы вы могли вести урок*. Если продираться к этой цели сквозь чащу постоянных замечаний, получится замкнутый круг. Делая выговор одному ученику, вы отвлекаете от урока *всех*, даже тех, кто слушает вас. Поэтому необходимо следить за дисциплиной, не отступая от темы урока и с минимальными потерями времени. Мы предлагаем шесть видов ненавязчивой коррекции в порядке усиления. Постарайтесь как можно чаще прибегать к первым положениям из списка.

^ *Невербальная коррекция*. Контактируйте с нарушителем дисциплины жестами или взглядом, не *отвлекаясь от темы урока*. Например, жестами попросите ученика опустить руку, пока вы говорите.

Позитивная групповая коррекция. Не говорите лишний раз о том, чего ученик делать не должен. Кратко напоминайте *всему классу, чем следует заниматься* ученику на уроке. Например: «Каждый читает по очереди; остальные следят за отвечающим». Используйте этот навык, когда замечаете, что внимание учеников скоро рассеется. Чем раньше вы напомните, тем лучше.

Анонимная индивидуальная коррекция. Делайте краткие напоминания классу, как было описано выше, но в данном случае подчеркивайте, что не все занимаются тем, чем нужно. Например: «Мы ждем, когда двое замолчат; все должны смотреть на отвечающего».

Ъ *Индивидуальная коррекция*. Если приходится обращаться к ученику персонально, делайте замечание незаметно для окружающих. Подойдите к парте нарушителя, наклонитесь и, стараясь не отвлекать других, быстро и тихо выскажите свою просьбу. Затем продолжайте урок. Например: «Квентин, я просила всех слушать меня, и мне бы хотелось, чтобы ты делал то же самое».

Мгновенная публичная коррекция. Не всегда удастся сделать замечание незаметно для остальных. Публичная коррекция позволит ограничить объем внимания к нарушителю и объяснить, чего от него ждут, а не ругать или рассказывать, что он сделал не так. Например: «Квентин, куда ты смотришь? Задние парты, не зеваем!»

Наказание. Если не удастся оперативно, не прибегая к крайним мерам, разрешить ситуацию, постарайтесь не сорвать урок. Как и при прочих видах коррекции, наказывать следует быстро, ненавязчиво и без лишних эмоций. В идеале учитель должен располагать арсеналом приемов,

чтобы адекватно реагировать на любое нарушение и справляться с ним решительно и без колебаний.

Будьте тверды и спокойны

Ловите на раннем этапе. Лучшие учителя мгновенно замечают, что глаза ученика начинают блуждать, и пресекают его дурные намерения еще до того, как тот успеет что-то сделать.

% Благодарность обладает огромной силой. Простая признательность за то, что ученик выполнил вашу просьбу, не только свидетельствует о воспитании, но и внушает всему классу, что записной хулиган сделал то, что вы просили. (Подумайте, за что еще можно было бы поблагодарить ученика.) Внимание восстанавливается, и ученики воспринимают вас как спокойного и воспитанного учителя, у которого все под контролем.

Средство, а не цель. Внимание — это средство, а не цель. Ученикам нужно вас слушать, чтобы достичь успехов в учебе. «Смотрите на меня, иначе не поймете» — эта фраза скажет гораздо больше, чем такая: «Все должны смотреть на учителя. Если я прошу вас о чем-то, вы должны это делать».

Универсальные требования. Педагоги, в совершенстве овладевшие этим приемом, подчеркивают универсальность требований. Они выражают это следующим образом: «Я хочу, чтобы все сели прямо» или, еще лучше: «Мы все должны сесть прямо». Эти фразы подчеркивают единство требований в отличие от такой модели: «Смотри на учителя, Тревор».

Акцентируйте внимание на видимых аспектах поведения

Добейтесь максимальной видимости. Найдите верный способ сделать так, чтобы нарушителей дисциплины было легко обнаружить. Не требуйте от учеников абстрактного внимания, а попросите их смотреть на учителя — это действие проще отследить. А еще лучше, попросите положить карандаш и посмотреть на учителя. Теперь вы наблюдаете за выполнением двух указаний, причем отследить выполнение первого — положить карандаш — гораздо проще, чем отметить, весь ли класс смотрит на учителя.

Покажите, что все контролируете. Не просто давайте указания, но и следите за их выполнением, при этом ученики должны понимать, что вы не дремлете. Каждые пару минут оглядывайте класс со спокойной улыбкой, чтобы проверить, все ли идет по плану. Перед тем как что-то попросить, обязательно делайте паузу и смотрите на учеников. Проговаривайте все, что видите: «Спасибо, Питер. Спасибо, Марисса. Первый ряд, смотрим на меня». Тем самым вы подчеркиваете, что наблюдаете за всеми и замечаете, кто чем занят, словно у вас есть «радар».

Избегайте случайных, бессмысленных замечаний. Важно, чтобы ученики не просто выполняли ваши просьбы, а делали это правильно. Кое-кто наверняка переключится на другое занятие, удостоверившись, что вы отметили его послушание. Когда вы произносите: «Смотрим на меня», ученики должны понимать ваши замечания. В данном случае правомерно появление вопросов: смотреть на все, что вокруг вас? бросить взгляд на мгновение? смотреть, пока вы говорите? Разница между этими вариантами колоссальна.

Холодный вызов

Прием «Холодный вызов» подразумевает, что учитель может вызвать любого ученика, независимо от того, кто поднимает руку. Вы задаете вопрос, а затем называете по имени того, кто будет отвечать. Когда ученики понимают, что учитель может вызвать любого из них, к уроку начинают готовиться все. Этот прием имеет ряд преимуществ.

Во-первых, позволяет эффективно и систематически проверять степень усвоения материала.

Учитель выясняет уровень знаний любого ученика в любой момент *независимо от того, желает ли тот отвечать*. Этот прием особенно важен, если ученик сам не *проявляет* инициативы. Он позволяет выбирать для ответа именно тех, чей уровень знаний вы хотите проверить. Когда учитель постоянно спрашивает учеников, что стимулирует их работу на уроке, они к этому привыкают. Таким образом, он имеет четкую картину усвоения материала. В то же время учитель должен как можно доходчивее объяснить материал *прежде*, чем начнет опрос класса. Ваша цель — сделать «Холодный вызов» естественной и приятной частью урока.

Во-вторых, «Холодный вызов» позволяет ускорить темп урока и уровень проверки знаний, что тоже немаловажно. Чтобы оценить темп урока, время от времени записывайте его на диктофон. Замерьте секундомером, сколько времени приходится ждать ответа добровольцев, пока вы их ободряете, спрашиваете, подгоняете. «Холодный вызов» избавит вас от этой необходимости — больше не придется никого ждать. Задавая вопрос: «Кто назовет хотя бы одну причину Первой мировой войны?», вы уже не оглядываете пылливо класс, выжидая, когда появятся поднятые руки. Больше не нужно подсказывать или удручаться, что желающих не так много, как хотелось бы. Не понадобится говорить: «Опять те же четыре руки. Я хотела бы послушать кого-то другого. Кто еще готов отвечать?» Теперь вы просто произносите: «О причине Первой мировой войны нам расскажет (секундная пауза) Даррен». Благодаря этому приему вы намного быстрее пройдете материал и навсегда покончите с утомительным ожиданием. Теперь в ваших силах сделать урок более динамичным, а быстрый темп — важнейший фактор стимулирования учеников.

В-третьих, «Холодный вызов» позволяет распределить задачи равномерно по классу и внушить ученикам, что их не только могут вызвать (то есть они должны работать на уроке), но и что вы *хотите* их услышать. Вам интересно их мнение. Всегда есть ученики, которые могут ответить, но боятся до тех пор, пока их не заставят или не спросят. Они сомневаются, что кому-то интересно их мнение. Или думают, что лучше оставить его при себе, потому что все равно вызовется отвечать какой-нибудь Чарли. Может быть, у них с языка готова сорваться замечательная, но слишком смелая мысль, и они не уверены, что ее следует обнародовать. Иногда они поглядывают на вас, словно хотят сказать: «Можно я?», или даже: «Спросите меня, но, если я получу плохую оценку, это будет и ваша вина». Кое-кто ошибочно полагает, что «Холодный вызов» создает в классе атмосферу скрытого напряжения. Посмотрите видеозаписи уроков лучших педагогов и убедитесь, что это не так. Если все делать правильно, то в вашем арсенале появится очень сильный *позитивный* инструмент, который поможет достучаться до ребят и внушить им, что вы хотите услышать их мнение, даже если Чарли тянет руку уже в десятый раз.

Для успешного внедрения данного приема необходимо опираться на следующие принципы.

«Холодный вызов» должен быть предсказуемым. Вы добиваетесь от учеников внимания еще *до опроса*, поэтому чем сильнее они его ожидают, тем он эффективнее. Применяйте данный прием чаще и регулярнее. Пусть ученики знают, к чему готовиться.

Ъ «Холодный вызов» должен быть методичным, то есть опрашивать нужно всех независимо от поведения и прочих факторов. Вызывайте разных учеников. Распределите вопросы по всему классу и старайтесь не показывать, что вероятность отвечать связана с какими-то поступками или словами ученика.

^ Проводите опрос в позитивном ключе. Внушите ученикам, что это не «случайное попадание», а целенаправленное приглашение к обсуждению. Но ученики должны понимать, что их задача — дать правильный ответ.

Разбейте сложные вопросы на более мелкие и распределите их на весь класс. Нет смысла

ставить такой вопрос перед одним человеком: «Какова была основная причина Гражданской войны и почему? Дэвид?» — если можно задать с полдюжины вопросов разным ученикам: «Сколько основных причин Гражданской войны указывает автор? Дэвид? Расскажи об одной из них, Тайрон. А вторая, Сара? И последняя, Джейсон. А какая, по-твоему, самая главная, Карсон? Ты согласна, Мирела? Почему?»

«Правильно» - это правильно

Задача учителя — установить высокие стандарты точности и настаивать на исчерпывающем ответе. Велика вероятность, что ученики не будут особенно стараться, постоянно слыша «правильно» или «да», поэтому «правильно» следует приберечь только для действительно верного и полного ответа. Не следует вводить детей в заблуждение и говорить, что они ответили хорошо, если это не так.

Иногда, если ответ недостаточно верный, учителя говорят: «Близко к истине». То есть принимают ответ ученика и добавляют уточняющие детали, даже если ученик этого не упоминал и не понимает значения поправок. Представьте, что ученика спрашивают об отношениях Монтекки и Капулетти в начале произведения. «Они не любили друг друга», — отвечает он. Нам кажется, любой учитель посчитает такой ответ неполным. Тогда он добавляет: «Правильно, они не любили друг друга, и между ними на протяжении нескольких поколений сохранялась кровная вражда». Вот что такое «близко к истине». Иногда учителя авансом засчитывают ответ, если он был неполным: «Хорошо, Кайли сказал, что они не любили друг друга и между ними была кровная вражда. Молодец, Кайли». Другими словами, учитель устанавливает низкие стандарты ответов.

Если ответ на три четверти верен, дайте понять ученику, что он рассказал почти все что нужно, вы рады его успехам, что он молодец и хорошо начал. Повторите его ответ, чтобы он понял, что что-то упустил, и исправился («Ты говоришь, что Монтекки и Капулетти не ладили и...»). Кроме того, можно подождать, подтолкнуть, подсказать, попросить или иным способом сообщить ученику, что он сказал не все, или обратиться к классу за помощью. Тем самым вы удерживаете всеобщее внимание. «Кайли, ты сказал, что Монтекки и Капулетти “не ладили друг с другом”. Эта фраза полностью отражает их отношения? Они именно так отзывались друг о друге?» И так до тех пор, пока ученики не дадут *развернутый правильный ответ, что свидетельствует об их готовности учиться в колледже.*

Хотя как педагоги мы стоим на страже правильных ответов и высоких стандартов точности, на пути к этому нас подстерегают четыре препятствия. Чтобы их избежать, следуйте четырем принципам приема «“Правильно” — это правильно».

Настаивайте на полном ответе

Лучшие педагоги хвалят учеников за попытку, но не путают ее с усвоением материала. Правильный ответ должен содержать знак минуса, если он там предусмотрен. Нельзя говорить: «Правильно! Только не хватает минуса». Если вы просите ученика дать определение существительному, а тот отвечает, что это «человек, место или вещь», не оказывайте ему медвежью услугу, пренебрегая тем фактом, что ответ неполный, поскольку существительным могут быть человек, место, вещь и понятие.

Настаивайте на точном ответе на поставленный вопрос

Всем школьникам известно, что, если не знаешь правильного ответа, можно выпутаться и постараться ответить на другой вопрос или с воодушевлением рассказывать обо всем и ни о чем. Не знаете места действия произведения? Попробуйте поднять тему несправедливости, которую затронул автор романа. «Я еще вспомнил случай из своей жизни...» Ни один учитель не обойдет тему несправедливости, даже если спрашивал о другом. И со временем ученики

начинают этим пользоваться.

Если вы хотите овладеть данным приемом, то должны понимать, что «правильный» ответ на любой вопрос, не совпадающий с вашим, неверен. Настаивайте на том, чтобы ученик отвечал точно, а не на любую тему, какую ему заблагорассудится, даже если он просто перепутал. Скажите в ответ: «Мы поговорим об этом через пару минут, Даниэла. А теперь расскажи о месте действия романа».

Бывает, ученик объединяет в своем ответе два различных вопроса одной темы. Вы просите определение, а он приводит пример. Вы просите теорему, а он рассказывает доказательство. Если все это молча выслушивать, такие случаи будут повторяться все чаще.

Если вы просили ученика дать определение, а он привел пример, скажите: «Джеймс, это пример, а я жду определения». В конце концов, ученики должны понимать разницу между этими понятиями.

Своевременный ответ

Принимая ответы на другую тему, особенно до того как она будет рассмотрена, вы лишаете других учеников понимания логики урока. Легко поддаваться искушению, подумав, как хорошо, что урок продвигается такими темпами. Но все не так просто. Научить алгоритму гораздо важнее, чем научить отвечать на вопрос. Вы вводите весь класс в заблуждение, благосклонно реагируя на желание одного ученика забежать вперед. Скажите: «Я не просила решать задачу. Я спросила, каким будет следующее действие. Итак, что мы *делаем* дальше?»

Если вы задали вопрос о причинах поступков персонажей в начале главы, не поддавайтесь соблазну и не поддерживайте обсуждение — даже очень увлекательное — более драматических событий, которые произойдут в конце главы. Особенно если запланированная беседа о первой части поможет лучше понять дальнейшие события, когда до них дойдет черед. Стойте на страже логики урока и не перепрыгивайте через темы, обсуждая пусть правильные, но несвоевременные ответы.

Используйте специальную лексику

Хорошие учителя довольствуются ответами, в которых ученики опираются на знакомую лексику («Объем — это пространство, в котором находится предмет»). *Лучшие* педагоги заставляют учеников употреблять специальную лексику («Объем — это пространство, занимаемое неким предметом»). Они расширяют словарный запас учащихся и развивают их умение свободно пользоваться лексикой, необходимой для учебы в колледже.

План действий

Блестящие педагоги признают, что определенное количество учеников не работают на уроке — даже больше, чем можно представить, — из-за того, что не понимают заданий, не знают, как их выполнять, или потому что просто отвлекаются. Это означает, что наряду с заданиями нужно давать четкие и полезные инструкции. Ученики, которые *готовы* их выполнить, могут делать это сразу. Прием называется «План действий», и его задача — дать ученикам понятные ориентиры.

«План действий» начинается — и это совершенно логично — с объяснения того, что нужно делать, а не того, что делать не нужно. Мы слишком много времени тратим на описание нежелательного поведения: «Не отвлекайся», «Хватит баловаться», «Прекрати», «Нельзя так делать». Подобные указания туманны, неэффективны и непонятны. Ученики вынуждены догадываться, чего вы от них хотите. Например, что нужно «прекратить»? Допустим, Джордж не хочет отвлекаться, но, если вы попросили его не *делать этого*, что же он *должен делать* и как он об этом узнает?

В иных случаях мы не всегда даем полное описание желаемых действий. Когда вы просите учеников «обратить внимание», спросите себя: «Они *знают*, что это значит? Их кто-то этому учил? Они понимают, что я имею в виду, прося обратить на что-то внимание (то есть посмотреть на отвечающего)? Их учили избегать раздражителей и концентрировать внимание на одном предмете?» Команда «обратить внимание» — это не руководство к действию, поэтому для учителя она бесполезна.

Наша основная задача — объяснить ученикам, как и что делать. Информация о том, что *надо* делать, в отличие от указаний, чего не *надо* делать, позволяет сосредоточить внимание на уроке, а не на дисциплине. Важно внушить ученикам, что в процессе учебы все вопросы уйдут. Однако просто изложить план действий недостаточно. Правильные инструкции должны быть точными, конкретными, последовательными и наглядными.

Точные инструкции — это хорошие инструкции. Они содержат выполнимые и подробно описанные действия. Вместо «Обратите внимание» вы просите положить карандаш или посмотреть на вас. Вы предлагаете некое действие и просите сконцентрироваться на нем. Подобную инструкцию легко запомнить, поскольку она ориентирована на решение и ее сложно понять неправильно.

% Конкретные инструкции — это хорошие инструкции, содержащие четкие и выполнимые задачи, с которыми может справиться любой ученик. Если попросить ученика обратить внимание, он может не понять, чего от него ждут, но если сказать ему: «Убери ноги под парту», эту фразу сложно истолковать неправильно или не выполнить просьбу. Если у него что-то не получается, можно конкретизировать: «Повернись ко мне, коленями сюда, ноги держи под партой. Подвинь стул и сядь удобнее». Учитель описывает конкретные действия: физические, простые и банальные. В них нет ничего запутанного, они не требуют особого мастерства или определенных знаний. Из следующего пункта вы поймете, что, избегая неопределенности, вы лучше понимаете намерения учеников.

Последовательные инструкции — это хорошие инструкции, представляющие собой логичную последовательность конкретных и точных действий, поскольку такие комплексные навыки, как умение удерживать внимание, — это не единичное действие, а целая серия. Если учитель просит ученика обратить внимание на что-либо, он говорит следующее: «Джон, спрячь ноги под стол, положи карандаш и посмотри на меня». При необходимости можно добавить: «Когда я пишу на доске, ты пишешь в своей тетради».

^ Наглядные инструкции — это хорошие инструкции, предлагающие наглядные действия. Учитель просит сделать то, что удобно отследить визуально. Это очень важно. Слова учителя в предыдущем примере практически не оставили Джону пространства для маневра. Если бы педагог просто попросил «обратить внимание», то не понял бы, выполнил ученик его просьбу или нет. Джон обязательно возразил бы: «Но я же *смотрел*». Сознательно или неосознанно, ученики это чувствуют и этим пользуются. Но если бы учитель сказал: «Сложи ноги под партой, положи карандаш и посмотри на меня», он увидел бы все, о чем просил. И *ученик* прекрасно понимает, что учитель видит все, что он, Джон, делает. Поэтому вероятность того, что он выполнит просьбу учителя, повышается.

Не уйдешь

Даже если ученик не готов или не желает отвечать, нужно непременно добиться от него ответа. Отсутствие ответа объясняется двумя причинами: ученик честно старается, но у него не хватает знаний или навыков, или даже не пытается, отделяваясь фразой: «Я не знаю», чтобы учитель оставил его в покое до конца урока, дня и года.

В любом случае ваша задача — повысить успеваемость ученика. Учащиеся должны показывать успехи, а вы должны внушить им ответственность за попытку. Если ученики не

сделают ее в рамках приема «Не уйдешь», они останутся ни с чем, поскольку в итоге так и не дадут ответа.

Прием можно использовать в четырех форматах.

Вы предлагаете ответ, а ученик его повторяет.

Формат 1.

Учитель ь. Ученик А, Учитель.

Ученик А. Учитель.

Формат 2.

Учитель. Ученик А. Уч ител ь.

Ученик Б. Уч ител ь.

Ученик Б. Учитель. Ученик А. Учитель.

Формат 3.

Учитель. Ученик А. Учитель.

Ученик А, Учитель.

Назови подлежащее, Джеймс.

Счастливый.

Джеймс, когда я прошу назвать подлежащее, я спрашиваю, о ком или о чем идет речь в этом предложении. В нем речь идет о *матери*. Следовательно, *мать* - подлежащее. А теперь назови подлежащее.

Подлежащее - *мать*.

Молодец. Подлежащее - *мать*.

Второй ученик отвечает, а первый повторяет.

Назови подлежащее, Джеймс.

Счастливый.

Кто объяснит Джеймсу, о чем я спрашиваю, когда задаю вопрос о подлежащем?

Вы спрашиваете, о ком или о чем идет речь в предложении. Да, я спрашиваю, о ком или о чем идет речь в предложении. Питер, о ком или о чем идет речь в предложении?

О матери.

Правильно. А теперь ты, Джеймс. Назови подлежащее. Подлежащее - *мать*.

Да, подлежащее - *мать*.

Вы даете подсказку, чтобы ученик сам нашел правильный ответ.

Назови подлежащее, Джеймс.

Счастливым.

Джеймс, когда я прошу назвать подлежащее, я спрашиваю, о ком или о чем идет речь в предложении. Итак, Джеймс, что же здесь подлежащее?

Мать.

Молодец. Подлежащее - *мать*.

Формат 4. Подсказку дает другой ученик, а первый с ее помощью находит правильный ответ.

Учитель. Назови подлежащее, Джеймс.

Ученик А. *Счастливым.*

Учитель. Кто объяснит Джеймсу, о чем я спрашиваю, когда задаю вопрос о подлежащем?

Ученик Б. Вы спрашиваете, о ком или о чем идет речь в предложении. Учитель. Да, я спрашиваю, о ком или о чем идет речь в предложении.

Джеймс, что здесь подлежащее?

Ученик А. *Мать.*

Учитель. Молодец. Подлежащее - *мать*.

Положительные формулировки

Мотивировать чем-то приятным намного проще, чем неприятным. Стремление к счастью и успеху подстегивает намного сильнее желания избежать наказания. Психологические исследования уже не раз доказывали, что человека проще стимулировать приятной перспективой, чем возможным наказанием. И хотя вам приходится постоянно исправлять и повышать дисциплину, делайте это как можно позитивнее, взяв на вооружение шесть правил.

Живите настоящим

Старайтесь не унижать ученика публичными напоминаниями о поступке, который уже совершен. Скажите ему, что он должен делать *именно сейчас*. Чтобы исправить то, что не получилось в прошлом, выберите другое время и место. Но это не следует делать на уроке, перед всем классом, чтобы не отвлекаться от темы. Опишите желаемые действия. Например: «Мари, смотри перед собой», но ни в коем случае не говорите: «Мари, хватит поглядывать на Таню».

Предполагайте лучшее

Не приписывайте злему умыслу поведение, которое могло стать следствием внешнего раздражителя, отсутствия тренировки или искреннего непонимания. Если вы не уверены в намерениях ученика, публичное обсуждение его действий должно проходить в позитивном ключе. Тем самым вы предполагаете, что учащиеся старались (или постараются) сделать то, что вы просили. Фраза: «Подождите, ребята, некоторые думают, что им не обязательно задвигать стулья, когда мы выходим из класса» подозревает в учениках эгоизм, намеренное неуважение и лень. Тогда как фраза: «Подождите, ребята, кое-кто забыл задвинуть стулья» не только звучит мягче, но и демонстрирует ваше доверие к ученикам.

Не забывайте еще об одном моменте: предполагая худшее, вы кажетесь слабым. Показывая, что вы всегда ожидаете от учеников выполнения своих требований, вы подчеркиваете власть учителя и ее очевидность для каждого. И наоборот, фраза: «Если ты не можешь сесть прямо,

Чарльз, мне придется оставить тебя в классе на перемене» указывает на ваше подозрение, что мальчик вам не повинуется. Скажите: «Покажи-ка, Чарли, как красиво ты можешь сидеть», и подойдите к нему буквально на секунду. Скажите так, словно вы и мысли не допускаете, что он не подчинится.

Сохраняйте анонимность ошибок

Позвольте ученикам совершать ошибки анонимно, *если они добросовестно стараются выполнять ваши требования*. Пусть первые замечания обойдутся без имен. Если не все выполняют ваши инструкции, сделайте первое замечание: «Надеюсь, все уверены, что делают именно то, о чем я просила». Так вы добьетесь своего быстрее, чем поименным перечислением всех, кто срывает урок. Скажите классу: «Подождите, кажется, я слышу какие-то голоса. Я хочу, чтобы было тихо и все работали!» Это намного лучше, чем просто читать нарушителям нотации перед всем классом. Как и в предыдущем случае, вы сохраняете их анонимность: «Не все смогли справиться с заданием, поэтому давайте попробуем еще раз». Если ученик не старается, все равно не спешите называть нарушителей. Помните, что можно сделать замечание анонимно и тем самым подчеркнуть ответственность ученика перед всем классом: «Я вижу, кто-то не справляется, а наказывают весь класс».

Формируйте ситуацию на уроке, сохраняя положительный настрой

Сравните высказывания двух учителей на уроке.

Первый учитель [*делает паузу перед тем, как дать следующее задание*].

Мне мешают трое; если вы понимаете, о ком идет речь, исправьтесь; теперь двое; мы уже почти у цели; так, благодарю; теперь можно приступать...

Второй учитель [*те же условия*]. Мне мешают трое; кажется, еще один

человек не понимает учителя, поэтому теперь четверо; кое-кто не слушает, как я погляжу; подождем, джентльмены; если придется оставить кого-то после уроков, я так и сделаю.

На уроке первого преподавателя все идет по плану, поскольку он утверждает, что ученики его слушают, а порядок обязательно восстановится. *Он заостряет на этом внимание учеников, чтобы подобная ситуация не повторялась*. Вряд ли в первом случае ученики чувствуют больше ответственности за свои действия, но никто этого не замечает, поскольку неповиновение кажется невыносимым.

Слова второго учителя классу неинтересны: с самого начала ученики чувствуют его страх, слабость и близкий провал. Все идет не так, и ситуация полностью выходит из-под контроля. Вряд ли они думают об ответственности, если сам учитель говорит о безнаказанности их товарищей («Кое-кто не слушает, как я погляжу»).

Лучшие педагоги формируют ситуацию на уроке самостоятельно. Разговаривая с учениками, они обращают их внимание на что-то хорошее, стараясь создавать положительную динамику. Если проговаривать свои неудачи, на вас всегда будут смотреть как на слабого человека. Произнеся роковые слова: «Кое-кто не выполнил мою просьбу», вы расписываетесь в собственной несостоятельности. Поэтому вы стоите перед выбором: или наказывать, или создавать в классе спокойный благожелательный настрой.

Озадачьте!

Дети любят заковыристые вопросы. Они обожают доказывать, соревноваться и побеждать. Поэтому озадачьте их, заставьте доказать, что они что-то могут, устройте соревнование. Вот несколько примеров нужных формулировок.

«Ну что же, ребята, вы хорошо поработали на этой неделе. Посмотрим, сможете ли взять следующую вершину».

«Вы здорово за мной повторяете. Интересно, сможете ли вы повторить такое движение?»

«Посмотрим, получится ли у вас собрать работы за двенадцать секунд. Готовы?!»

«“Хорошо” меня не устраивает. Сегодня я хочу, чтобы было идеально».

«Миссис Остин сказала, что вы вряд ли сможете повторить таблицу умножения громче, чем ее класс. Они сейчас напротив нашей двери. Давайте покажем, на что мы способны!»

«Посмотрим, какой ряд быстрее заполнит пропуски! Мы устроим дружеское соревнование: ряд, быстрее сдавший правильные ответы, получит домой на две задачи меньше!»

Говорите об ожиданиях и стремлениях

Сообщайте ученикам, чего они достигли, чаще напоминайте о поставленных задачах. Хвалите за их цели. Если ваши ученики добились превосходных результатов, скажите им, что они уже на полпути к университету, что вы находитесь в обществе будущих «ученых мужей», что вам кажется, будто вы преподаете будущим президентам, врачам и высококлассными специалистами. Нет ничего дурного в том, чтобы гордиться своими учениками и говорить им об этом, но все-таки учитель должен помнить, что у ребят другая цель: не радовать его своей успеваемостью, а окончить школу и отправиться в долгое путешествие к желаемым берегам. Поэтому пусть в вашей похвале содержится нечто большее, чем ваше личное мнение. Формулируйте ожидания в мелочах. Если делаете кому-то замечание, скажите: «На моем уроке все внимательно слушают» вместо: «Кое-кто невнимателен». По окончании урока предупредите: «Кто закончил раньше, пусть проверит свою работу. Убедитесь, что выложились на все сто». Заострите внимание на будущем вознаграждении и постоянно о нем напоминайте.

Стандарт имеет значение

Важно не только то, что говорят ученики, но и то, как они строят свою речь. Чтобы добиться успеха в дальнейшей жизни, ученики должны выражать мысли четко и впечатляюще. Развернутое, грамотное предложение — это ключ, открывающий дверь колледжа. Сочинения, необходимые для поступления в высшее учебное заведение (как и любая письменная работа в самом колледже), требуют умения правильно построить текст. Чтобы пройти собеседование при приеме в университет или с потенциальным работодателем, нужно уметь согласовывать части речи. В офисном мире ценится правильная орфография. Опытные педагоги оказывают ученикам неоценимую услугу, требуя произносить полные предложения и работать над орфографией и грамматикой *при каждом удобном случае*. Иметь светлые мысли недостаточно, их еще нужно изложить так, чтобы они были понятны и интересны окружающим.

Блестящие педагоги опираются на ряд базовых стандартов.

Грамматика. Лучшие учителя следят за синтаксисом, словоупотреблением и грамматикой, даже если считают, что «несоответствие стандарту», которое демонстрируют *их* ученики, в других условиях вполне допустимо.

Особенно эффективны два простых метода, которые не содержат ни обсуждений, ни критики, а только указывают на ошибку.

— *Укажите на ошибку.* Если ученик делает грамматическую ошибку, повторите его слова вопросительно.

«Мы идем улицей?»

«Пришел восемь человек?»

Пусть ребенок справляется сам. Если он не может, используйте прием «Начнем исправление» (описан ниже) или произнесите правильный вариант и попросите ученика повторить. Вы внушаете ученику, что, даже если он не знает правильного ответа, все равно придется его найти.

— *Будем исправлять.* Если ученик допустил грамматическую ошибку, учитель начинает произносить правильный вариант, а ученик его завершает. В случае предложенных примеров учитель начинает:

«Мы идем по...» или «Пришли...» - а ученик проговаривает полный правильный ответ.

Полные предложения. Настаивайте на том, чтобы ученики отвечали полными предложениями. Пусть они тренируют столь необходимый в жизни навык как можно чаще. Есть ряд методов, стимулирующих учеников формулировать развернутые предложения как в разговорной, так и в письменной речи.

— Произнесите первые слова предложения, чтобы показать ученику, с чего следует начинать. Это особенно важно, если дети не готовы самостоятельно отвечать полными предложениями, как показано

в диалоге.

Учитель. Джеймс, сколько в коробке билетов?

Джеймс. ...шесть.

Учитель. В коробке...

Джеймс. В коробке шесть билетов.

— Заранее напоминайте ученикам о необходимости дать полный ответ. Завершайте свои вопросы кратким напоминанием, что в ответе нужно повторить формулировку вопроса. Повторяйте напоминание после каждого вопроса.

Учитель. Джамал, дай полный ответ, где происходит действие рассказа?

Ученик. Действие рассказа происходит в Лос-Анджелесе в 2013 году.

— После ответа ученика быстро и доступно напомните о необходимости полного ответа.

Учитель. В каком году родился Цезарь?

Ученик. ... 100-й год до нашей эры.

Учитель. А теперь ответь как профессор на кафедре.

Ученик. Юлий Цезарь родился в 100 году до нашей эры.

Внятность произношения. Требуйте громких, хорошо артикулируемых ответов. Какой смысл обсуждать тему с тридцатью учениками, если ответы слышат всего несколько человек? Сами подавайте пример вразумительной речи. Если вы о чем-то спросили на уроке, значит, это должны услышать все. В противном случае вы негласно даете понять, что обсуждение темы урока и подготовка учеников не столь важны. Подчеркивайте, что ученики должны

слушать своих товарищей, но призывайте отвечающих говорить громко, четко артикулируя, чтобы все слышали.

Внедряйте высокие стандарты, которые обеспечат качество обучения, повлияют на психологию учеников, будут их мотивировать, формировать как личность. Учитывайте, что оценки, открывающие доступ к следующей ступени образования, требуют определенных стандартов, поэтому нельзя освобождать учащихся от приобретения знаний и навыков, необходимых для поступления в колледж.

Приложение 2

Примеры занятий для семинаров

В этом разделе мы приводим три примера практических занятий из книги «Учить как чемпион», которые используем для профессиональной подготовки учителей. Надеемся, они сформируют у читателя более полное представление о нашей работе и нашей книге. Мы показываем на конкретных примерах, как представленные в ней правила работают в отдельных упражнениях.

Циклическое упражнение для приема «Не уйдешь»

Предыстория. Лучшие учителя мгновенно внушают ученикам, что, даже если те не знают ответа (пока!), они обязаны участвовать в учебном процессе. Благодаря приему «Не уйдешь» ученик, который не знает ответа, все равно рано или поздно ответит.

Цель упражнения. Наша цель — заставить учителей использовать прием «Не уйдешь» сразу после знакомства с ним. Мы упростили упражнение, чтобы участники успели потренироваться и почувствовать его (*правило 3*), а также отработать упрощенные варианты ситуаций, которые могут произойти на уроке (*правило 10*). Одним словом, мы хотели, чтобы тренинг проходил для них успешно (*правило 1*).

Задание. В упражнении принимают участие три человека: учитель, ученик А и ученик Б. Учитель задает вопрос ученику А, который не знает правильного ответа. Учитель обращается к приему «Не уйдешь», чтобы ученик А все-таки дал правильный ответ. Ваша цель — отработать использование приема в относительно простых и предсказуемых условиях. Поработайте с голосом и жестами, найдите наиболее естественную для себя манеру общения.

Циклическое упражнение для приема «Не уйдешь» (инструкции для ведущего)

Этап 1 (5 минут). Познакомьте учителей с четырьмя вариантами роли учителя, чтобы они в каждом случае продумали свою реакцию.

Этап 2 (5 минут). Попросите учителей разделить на группы по три человека, где все по очереди будут исполнять три роли:

- 1) учителя;
- 2) ученика А;
- 3) ученика Б.

Этап 3 (20 минут, по 5 минут на раунд). Во всех раундах разыгрывается один и тот же диалог.

— Учитель задает ученику А простой вопрос: «Сколько будет три плюс пять?»

— Ученик А не может дать ответ, но каждый раз выражает это по-разному (меняется интонация), как указано в каждом случае. Учитель просит ученика Б дать правильный ответ, а затем с помощью приема «Не уйдешь» возвращается к ученику А.

Когда все участники переиграют все роли, кратко проанализируйте увиденное и раздайте вопросы для размышления, а затем переходите к следующему варианту. Цель упражнения не в отработке обратной связи, а в том, чтобы учителя привыкли использовать прием в различных ситуациях, приближенных к реальным.

Циклическое упражнение для приема «Не уйдешь» (экземпляр учителя)

Вариант 1. Ученик А дает неправильный ответ, но при этом и тон и вид свидетельствуют, что он действительно старался. Ученик Б сразу дает правильный ответ.

Продумайте свою реакцию.

Вопрос для размышления. Вы смогли внушить ученику А, что ошибаться — нормально, что это обычный этап учебного процесса? Если да, то за счет чего?

Вариант 2. Ученик А говорит: «Я не знаю» — и в его голосе звучит издевка. Ученик Б сразу дает правильный ответ.

Продумайте свою реакцию.

Вопрос для размышления. Как изменилась ваша реакция в ответ на отрицательный ответ и издевательский тон ученика А? Назовите две наиболее эффективные меры, которые приняли члены вашей группы?

Вариант 3. Ученик А снова отвечает неправильно, но при этом и тон и вид свидетельствуют, что он действительно старался. Ученик Б на тот же вопрос отвечает: «Я не знаю».

Продумайте свою реакцию.

Вопрос для размышления. Что следует сказать или предпринять в этой ситуации?

Вариант 4. В четвертый и последний раз ученик А не знает правильного ответа, но показывает, что действительно старается. Ученик Б сразу дает правильный ответ. Учитель должен отреагировать строже и проявить требовательность.

Продумайте свою реакцию.

Вопрос для размышления. Что следует сказать или предпринять в этой ситуации?

Упражнение «Сильный голос»

Предыстория. Прием «Сильный голос» имеет огромное влияние на учеников и способен разрешить потенциально опасную ситуацию, прежде чем она выйдет из-под контроля. Данное упражнение исключительно важно для отработки элементов «сильного голоса» по нескольким причинам:

1) позволяет примерить на себя все роли и дает прекрасную возможность приучить их к ролевым играм, поскольку «участвуют все»

(правило 34);

2) нормализует процесс обратной связи и заставляет участников честно высказывать свое мнение *(правило 23);*

3) мельчайшие элементы приема, так называемые подприемы, конкретизируются за счет использования единой терминологии (*правило 40*).

Цель упражнения. Цель в данном случае — предоставить учителям возможность отработать прием «Сильный голос» в классе. Обычно мы выбираем три-четыре сценария, и в последнем перестаем давать рекомендации. На этом этапе учителя доводят прием до автоматизма, закрепляют нужные навыки в мышечной памяти (*правило 3*).

Задание. Участники по ролям разыгрывают ситуацию учитель и ученик с использованием приема «Сильный голос»: учитель просит сутулящегося ученика расправить плечи и выпрямить спину.

Упражнение «Сильный голос» (инструкции для ведущего)

Этап 1 (5 минут). Участники заполняют графы «Делать» и «Не делать» в таблице использования приема.

Этап 2 (10 минут). Участники выстраиваются в соответствии со схемой в конце данного раздела.

Вариант 1

Инструкции. Каждый участник по очереди играет все роли: ученика, учителя, наставника, обеспечивающего обратную связь, — затем переходит в конец очереди.

Роли

1. *Ученик.* Сидит, сторбившись. По просьбе учителя сразу выпрямляется.
2. *Учитель.* Для коррекции поведения использует принципы «Сильного голоса». В варианте 1 просто скажите: «Пожалуйста, сядь прямо». Формулировку менять не следует.
3. *Наставник.* Должен высказать свое мнение: у учителя получилось, а что можно было сделать лучше. Предложите наставнику начинать фразы со следующих слов:

«Тебе удалось...»

«В следующий раз постарайся...»

Например: «Тебе удалось не спасовать перед учеником. В следующий раз постарайся использовать невербальные сигналы, подчеркивающие твою просьбу».

Этап 3 (20 минут). Продолжайте упражнение «Сильный голос», выбрав несколько из представленных вариантов (от трех до пяти минут на один вариант).

Варианты

1. *Запоздалая реакция.* Пусть ученик про себя посчитает до трех, а потом выполнит просьбу учителя.
2. *Невербально.* Чтобы заставить ученика выпрямиться, используйте только невербальные сигналы, например жесты.
3. *Мгновенная обратная связь.* Мгновенное внедрение обратной связи: учитель играет свою роль два раза подряд, во второй раз с учетом замечаний.
4. *Лучший ученик в плохом настроении.* Учитель формулирует свою просьбу, помня, что у его

лучшего ученика сегодня был трудный день.

5. *Лаконичность.* Учитель может использовать различные формулировки той же просьбы.

6. *Без обратной связи.* Не давайте никаких рекомендаций (в этом варианте наставник отсутствует), быстро меняйтесь ролями, чтобы успеть больше потренироваться.

Упражнение «Сильный голос» (экземпляр учителя)

Вы будете разыгрывать сценарий, в котором просите ученика сесть прямо. Цель данного упражнения — использовать максимум возможностей для тренировки приема «Сильный голос». Заполните левый и правый столбцы после отработки упражнения с учеником.

Не делать

Ф ф ф

Делать



3.



6.

5.

Направление движения ученика.

1. Учитель просит ученика выпрямиться. 2 Ученик выпрямляется.

3. Наставник высказывает свое мнение.

4. Учитель становится учеником.

5. Ученик становится наставником.

6. Наставник движется к концу очереди.

Ролевая игра «Невербальная коррекция»

Предыстория. Невербальная коррекция — обязательная часть приема «Сто процентов». Умение правильно делать замечания позволяет управлять поведением учеников,

не нарушая учебного процесса и не срывая урока, и разрывает порочный круг, в котором учитель без конца отвлекается от темы урока и делает замечания; а также позволяет работать с нарушителями дисциплины в позитивном ключе.

Цель упражнения — дать участникам возможность использовать и закрепить навыки невербальной коррекции, внушить высокие стандарты дисциплины посредством специальных инструментов, не *отвлекаясь* от урока.

Задание. Учителя тренируются применять жесты (в рамках приема «Сто процентов») в процессе ролевой игры и делать нарушителям дисциплины невербальные замечания.

Ролевая игра «Невербальная коррекция»

(инструкции для ведущего)

Этап 1 (10 минут). Попросите участников заполнить таблицу экземпляра учителя, описав возможную невербальную коррекцию тех или иных действий учеников. Напомните, что перед ними стоит задача отреагировать на поступок, не останавливая урока. Дать участникам характеристики лучших замечаний:

- 1) *простые* - можно использовать в любой момент;
- 2) *однозначные* - простота интерпретации обязательна;
- 3) *позитивные* - нужно сконцентрировать внимание не на проблеме, а на решении.

Можете попросить обучающихся потренироваться на первом примере и представить свои ответы до того, как весь бланк будет заполнен.

Этап 2 (5 минут). Выберите из списка несколько нарушений и попросите участников продемонстрировать, какие невербальные сигналы они будут использовать. По мере возможности пусть покажут ряд примеров для каждого нарушения (показывают разные участники) и обсудите их сходства и различия.

Приложение 2. Примеры занятий для семинаров 285 Этап 3 (10 минут).

Сценарий. Объявите, что сейчас вы даете участникам шанс опробовать свои идеи в ролевой игре, в которой учителю придется корректировать поведение нарушителей, не прерывая урока; тема занятия — «Клятва верности флагу США». Распределите роли между участниками.

Роли

1. *Ученики.* Слушают учителя и выполняют его инструкции.
2. *Нарушители дисциплины.* Два ученика по очереди демонстрируют нарушения, перечисленные в экземпляре учителя. На каждое нарушение отводится приблизительно по пятнадцать-двадцать секунд. По возможности нарушителей следует разместить в разных углах класса.
3. *Учитель.* Рассказывает о Клятве верности флагу США, используя заранее придуманные невербальные сигналы для коррекции дисциплины.
4. *Наставник.* Наблюдает за игрой и по ее окончании высказывает учителю свое мнение, касающееся только невербальных сигналов. Начинает свою речь со слов:

«Тебе удалось...»

«В следующий раз попробуй иначе...».

Цель — научить учителей эффективно использовать невербальные сигналы в процессе

преподавания. Нарушители, в свою очередь, должны исправиться, но при условии, что невербальные замечания покажутся им простыми, однозначными и относительно позитивными.

Этап 4 (5 минут). Попросите учителя повторить часть урока с использованием полученных от тренера рекомендаций. Затем смените учителя, чтобы как можно больше человек могли потренироваться.

Этап 5 (10 минут).

Обсуждение. Каждый участник, начиная с игроков, должен высказать свое мнение.

Вопросы для учителя

1. Что в упражнении было самым сложным?
2. Какие меры оказались наиболее эффективными? Почему?
3. За счет чего вы справились с ситуацией?

Вопросы для учеников

1. На какой аспект взаимодействия учителя с вами или другим учеником вы обратили внимание?
2. Вам, прилежному ученику, было интересно на уроке? Вы внимательно слушали?

Этап 6 (5 минут). Предыдущее упражнение показало, что существуют как эффективные, так и не очень эффективные методы невербальной коммуникации с учениками. Группа должна записать на доске перечень практических выводов, важных для использования невербальных сигналов — например, необходимость приблизиться к ученику, чтобы он заметил ваш сигнал.

Ролевая игра «Невербальная коррекция»

(экземпляр учителя)

Здесь перечислены различные действия учеников, которые могут потребовать невербальной коррекции. Под каждым впишите подходящий невербальный сигнал. Лучшие сигналы:

- 1) *простые* - можно использовать в любой момент;
- 2) *однозначные* - простота интерпретации обязательна;
- 3) *позитивные* - нужно сконцентрировать внимание не на проблеме, а на решении.

Первый случай уже разобран. По образцу заполните остальные графы.

Случай 1. Ученик сутулится во время занятий

Коррекция 1. Покажите «согнутые руки» (руки сложите перед собой, локти согните на 90°, пальцы сплетены)

Случай 2. Ученик положил голову на парту (глаза открыты)

Коррекция 2.

Случай 3. Ученик положил голову на парту (глаза закрыты)

Коррекция 3.

Случай 4. Ученик просит разрешения выйти в самый ответственный момент урока

Коррекция 4.

Случай 5. Нерадивый ученик сегодня активно работает на уроке и хорошо отвечает

Коррекция 5.

Случай 6. Ученик настойчиво тянет руку (подряд на все вопросы, которые вы задаете)

Коррекция 6.

Случай 7. Ученик постоянно что-то ищет под партой Коррекция 7.

Случай 8. Ученик смотрит в окно.

Коррекция 8.

От авторов

Наша совместная работа, как и идеи, в итоге превратившиеся в целую книгу, обязаны своим появлением потрясающей компании Uncommon Schools, которую мы с радостью и гордостью называем своим домом. Герои нашей книги — преподаватели и администрация школ, основанных Uncommon. Спокойно и без суеты эти скромные люди каждый день встают ранним (!) утром и стараются сделать наш мир лучше. Они работают с полной самоотдачей и увлеченностью, но при этом не забывают о своей профессиональной практической подготовке. И мы чувствуем себя частью этого процесса.

Мы выражаем искреннюю благодарность всем коллегам и, конечно, всем семьям, которые доверили нам образование своих детей. Мы признательны людям, чья помощь в работе над книгой была огромна, чьи рекомендации и подсказки были бесценны, а имена заслуживают отдельного упоминания: Норман Аткинс, Эван Рудалл, Бретт Пейзер, Джош Филипс, Роб Ричард, Колин Дригз, Ханна Соломон, Кристи Ланди, Джон Костелло, Трейси Корен, Джули Джексон, Султана Нурмахаммад, Мириам Коэн, Пол Бамбрик, Лора Маэстас, Пол Пауэлл, Дэвид Макбрайд, Келли Рагин, Стейси Шелз, Билл Шерман, а также самоотверженный коллектив школы Troy Prep, который сформировал истинную культуру практической подготовки.

Нельзя не поблагодарить целую плеяду профессиональных и целеустремленных педагогов из замечательных школ, разбросанных по всей стране. Многие из них были слушателями наших семинаров «Практическая подготовка для наставников». Их так много, что у нас нет возможности перечислить всех поименно, но мы признательны им за уроки, которые помогли нам преодолеть все трудности. Этих прекрасных педагогов по праву можно назвать соавторами представленных в книге правил.

Особой благодарности заслуживают наши коллеги, активно участвовавшие в обсуждении темы практической подготовки. В ходе этих сумасшедших дебатов родились лучшие идеи. Наша огромная признательность — известнейшим преподавателям, тренерам, экспертам и специалистам в разных областях за то, что вычитывали черновые варианты и делились с нами своими мыслями и советами. Среди них Хизер Киркпатрик, Мэтт Кандлер, Бен Марковиц, Тим Дейли, Дэн Хиз, Ричард Коэн, Аарон Коэн, Ашер Мендельсон, Юнь Кан, а также Дэн

Коттон, которого Кейти еще поблагодарит отдельно и по другой причине. Мы почерпнули у вас очень много. Спасибо вам за то, что не пожалели времени и проявили участие.

Благодарим нашего агента Рейфа Сагалина за ум и проницательность. Мы счастливы, что жизнь свела нас с этим человеком, ему спокойно можно доверить труд всей своей жизни. Мы выражаем огромную благодарность неутомимому редактору издательства Jossey-Bass Кэт Ганьон, которая помогала нам на протяжении всей работы над книгой. Мы в долгу у Полы Стейси за ее терпение и упорную редактуру, а также у Джефа Вайнекена, Робина Ллойда и всей команды Jossey-Bass под руководством Лесли Аюра.

В добавление к сказанному

Дуг. Я всегда буду благодарен тебе, Лиза. Книга рассказывает, как добиться хороших результатов, но в браке мне уже ничего не надо добиваться, я просто счастлив. Кейден, Майя и Вилла, я надеюсь подарить вам всю свою безграничную и безоговорочную любовь. Пусть засияет все, к чему устремятся ваши сердца, и пусть вам в этом поможет усердие в учебе. И наконец, я говорю спасибо своей семье — маме, папе и сестре. Все они — писатели. Ну и кем я мог стать после этого?

Кейти. Благодарю родителей, которые всегда верили в силу образования и открыли передо мной мир возможностей. Дэвид, Майкл и Сара, вы стали для меня примером любопытства и настойчивости. Элайза и Эзра, вы многому меня научили, по мере того как росли и превращались в мыслящих, любящих и талантливых людей. Спасибо за ваше терпение и поддержку. Дэн, спасибо за то, что слушал наброски, испытывал методы и шлифовал их, а также за то, что ты замечательный и мудрый отец наших двоих детей. Я невероятно счастлива, что ты мой коллега и партнер в жизни и работе. Ты вдохновляешь меня не останавливаться на достигнутом.

Эрика. Папа и мама, спасибо за то, что предоставили мне массу возможностей учиться и развиваться. Вы поощряли мои занятия музыкой, терпеливо сносили мою любовь к лошадям и футболу. Все, что я знаю о тренировках и обучении, я почерпнула у вас. Дэвид и Лора, спасибо за то, что были для меня не только братом и сестрой, но и примерами для подражания и друзьями. Я признательна всем своим друзьям за любовь и радость, которую они мне дарят. Благодарю основателей школы Leadership Prep Bedford-Stuyvesant за то, что вместе со мной начали работу в Uncommon Schools. Благодарю семью Стива за поддержку. И самая большая благодарность предназначена моей семье — Чарли, Джорджу и Стиву. Детям, Чарли и Джорджу, за то, что не позволяют мне забыть, что в жизни важнее всего, а Стиву — за круглосуточную поддержку. Большое тебе спасибо за то, что вместе со мной овладеваешь важнейшей профессией на земле — быть родителями.

В свое время мы тоже были учениками в спортивных секциях и на уроках музыки, поэтому благодарим всех учителей и тренеров, у которых когда-либо учились. Спасибо всем за поддержку, мудрые советы и данную возможность постоянно совершенствоваться.

Об авторах

Дуг Лемов — его первая книга «Учить как чемпион» вызвала огромный резонанс, поскольку в ней был обобщен опыт лучших педагогов, всю жизнь преподававших в бесплатных государственных школах, где обычно учатся дети из довольно бедных семей. Магия профессионализма, которую Дуг наблюдал в работе высококлассных педагогов, так поразила его, что он решил открывать ее секреты их коллегам. Эту задачу он полностью реализует на практических семинарах, организованных в рамках созданной им некоммерческой

образовательной организации Uncommon Schools, представляющей собой сеть независимых школ с индивидуальным подходом. Дуг получил степень бакалавра гуманитарных наук в колледже Гамильтона, степень магистра гуманитарных наук в Университете Индианы и MBA в Гарвардской школе бизнеса. Сайты Дуга Лемова: <http://teachlikeachampion.wiley.com> и www.douglemov.com.

Эрика Вулвей — научный руководитель группы Teach Like a Champion, сотрудник Uncommon Schools. Вместе с коллегами ежегодно обучает тысячи учителей и представителей школьного руководства по всей стране. Ранее возглавляла отдел персонала в Uncommon Schools, а также работала почасовым преподавателем английского языка в Relay Graduate School of Education. Карьеру в сфере образования начала как воспитатель детского сада, затем работала школьным психологом. Эрика окончила Университет Дьюка по двум специальностям: «психология» и «испанский язык»,

Педагогический колледж по специальности «школьный психолог» и Национальный университет Льюиса по специальности «управление учреждениями образования». Проживает в Нью-Йорке с мужем, двумя детьми и чихуахуа Ритой.

Кейти Ецци — основатель и директор чартерной подготовительной начальной школы True North Troy, подотчетной Uncommon Schools. Восемь лет преподавала в государственных средних школах в Северной и Южной Калифорнии. Занимала посты главы департамента английского языка, координатора школьных реформ, помощника директора по учебному плану, была директором государственных и частных школ Сан-Франциско. Участвовала в национальной программе «Новые лидеры», предназначенной для обучения директоров городских школ. К команде Дуга Лемова присоединилась в 2008 году и начала работать над профессиональным развитием учителей и тренеров. Итогом этой работы стало целое направление Teach Like a Champion. Кейти получила диплом бакалавра по специальности «американская культура» и диплом магистра по специальности «преподаватель английского языка» в Университете Брауна. Проживает в Нью-Йорке с мужем и двумя детьми.