



Джули
Дирксен

Знают, но не делают

Проектирование обучения
для изменения поведения



Знают, но не делают: проектирование обучения для изменения поведения

Анализируя какую-либо учебную проблему, я обязательно спрашиваю себя, связана ли эта проблема с мотивацией или изменением поведения? Проблема с мотивацией или изменением поведения – это ситуация, когда учащиеся знают, как правильно, но все равно этого не делают.

Нам знакомо такое поведение. Временами оно нам даже свойственно. Все мы знаем, что нужно правильно питаться, откладывать деньги и ежедневно использовать зубную нить, но мы не всегда это делаем. Есть несколько причин, почему нам так сложно изменить свои поведение, и специалисты активно ищут решение этой проблемы. Этим вопросом занимаются и поведенческие экономисты, и исследователи, изучающие проблемы здоровья и экологии, и так называемые “команды подталкивания” в государственных и общественных организациях. По большому счету, все они ищут ответ на фундаментальный вопрос – как нам помочь людям поступать правильно?

Проблема изменения поведения требует более систематического анализа, который часто используют при решении простых педагогических задач (например, в процедурном обучении). Центр изменения поведения при Университетском колледже Лондона разработал ряд подробных методов для анализа сложностей, связанных с изменением поведения. Это, в частности, модель СОМ-В* и колесо изменений поведения.

В своей практике я использую подробный чек-лист факторов, влияющих на изменение поведения. Однако, я обнаружила, что большинство проблем изменения поведения объясняются одними и теми же факторами:

- Отсутствие обратной связи, в частности видимой.
- Отсутствие мгновенных осязаемых последствий.
- Сложности с отказом от старой модели поведения.
- Отсутствие условий для новой модели поведения.
- Раздражение, страх или дискомфорт.
- Социальное доказательство.
- Недостаток самостоятельности и контроля.

Для примера давайте рассмотрим классическую проблему изменения поведения: отсутствие привычки мыть руки у мед.работников. Организации в области здравоохранения до сих пор пытаются привить сотрудникам эту привычку через правила и указания. Не считите за критику медицинских работников – я лишь хочу обратить ваше внимание на естественные мотивы людей не соблюдать это простое правило. Давайте посмотрим, как вышеперечисленные факторы могут стать причиной того, что мед.работники не моют руки.

Отсутствие обратной связи, в частности видимой

Можно объяснить проблему с мытьем рук отсутствием обратной связи? Конечно. Бактерии, как правило, не видны невооруженным глазом, поэтому руки кажутся чистыми – даже если это не так. Если

бы руки мед.работников выглядели грязными или, скажем, магическим образом синели при появлении на них бактерий – скорее всего, проблемы немытых рук не было бы вовсе.

Отсутствие мгновенных осязаемых последствий

Последствия немытых рук, как правило, проявляются не сразу. Если работник больничной столовой распространяет вирус через немытые руки, когда он увидит последствия?

Возможно, никогда. Большинство последствий вообще незаметны на уровне одного конкретного человека и проявляются только на групповом или системном уровне.

Сложности с отказом от старой модели поведения

Когда мы часто повторяем одни и те же действия, мы начинаем выполнять их на автомате, по привычке. У привычного поведения есть множество плюсов – оно позволяет действовать систематически и требует меньше ресурсов. С другой стороны, как только поведение входит в привычку, от него уже очень сложно отказаться.

Так можно отказаться от привычки не мыть руки? Наверное да, хотя все будет зависеть от человека и ситуации. К примеру, если у врача очень плотный график работы с пациентами, ему, вероятно, будет сложно вписать мытье рук в свой распорядок дня.

Отсутствие условий для новой модели поведения

Иногда проблема не в мотивации учащегося, а в отсутствии условий и поддержки со стороны среды. Первый вопрос в этом случае:

“Насколько просто вести себя правильно?”. Возвращаясь к нашему примеру, если раковина расположена неудобно или далеко, скорее всего это и определяет частоту мытья рук.

Изменить условия, которые способствуют правильному поведению, часто бывает проще, чем поднять мотивацию учащихся. По результатам одного исследования, показатели соблюдения мер гигиены выросли практически в два раза, когда сотрудникам обеспечили достаточное количество санитайзеров для рук. (Bischoff 2000).

Раздражение, страх или дискомфорт

Бывает, что новая модель поведения вызывает у людей раздражение, страх или дискомфорт. В итоге они не меняют своих привычек – или быстро откатываются к старому, более комфортному поведению.

Вряд ли этот фактор влияет на проблему мытья рук напрямую, но может играть свою роль косвенно – например, при взаимодействии с другими сотрудниками, которые не соблюдают правила гигиены рук. К примеру, если медсестра видит, что доктор осматривает пациента, не помыв руки, правильным действием было бы прервать осмотр и напомнить доктору о правилах гигиены. На практике же медсестре будет некомфортно и, возможно, страшно делать замечание доктору.

Социальное доказательство

Мы решаем, как себя вести, глядя на других. Иногда это происходит

практически бессознательно. Допустим, вы вышли на новую работу. Естественно, вы будете наблюдать за коллегами, чтобы понять, как здесь принято себя вести: можно ли уходить пораньше, где и как сотрудники обедают, какие шутки приняты в коллективе, насколько люди открыты друг другу и т.д.

В нашем примере с мытьем рук, фактор социального доказательства, вероятно, влияет на поведение людей достаточно сильно. Некоторые исследования показывают, что во многих учреждениях гигиену рук соблюдают лишь 40% сотрудников – а то и меньше. Это означает, что каждый сотрудник чаще видит от своих коллег пример неправильного поведения.

Недостаток самостоятельности и контроля

Сложности с мотивацией к изменению также возникают у людей, когда они чувствуют себя недостаточно самостоятельными или невластными над ситуацией.

В исследовании под названием “Эффект ИКЕА” Дэн Ариели и его коллеги обнаружили, что люди питают необъяснимую слабость ко всему, что сделали сами, и ценят это гораздо выше чем то, что сделано другими. В своей книге “Предсказуемая иррациональность” Ариели рассказывает, как сложно заставить людей поверить в идеи, которые придумали не они.

Атул Гаванде в своей книге “Лучше: записки хирурга о производительности” вспоминает похожий случай. Он описывает,

как в больнице Питтсбурга добились высоких показателей гигиены рук. Вместо того, чтобы разрабатывать правила и тратить время и силы на контроль их соблюдения, руководство больницы поделило мед.персонал на группы и попросило придумать, как решить проблему с мытьем рук.

Гаванде утверждает, что решение оказалось гораздо более эффективным, чем любые распоряжения идущие сверху. Сотрудники взяли на себя ответственность за все аспекты процесса, в результате чего уровень инфекций в больнице значительно снизился.

Поиск решений

Каждый из перечисленных факторов требует отдельного подхода. Разобравшись, какие факторы актуальны для вас, вы сможете найти максимально эффективные решения.

- Если сотрудникам не хватает обратной связи, нужно продумать, как ее обеспечить – или научить их отслеживать свое поведение и его результаты.
- Если учащимся недостаточно очевидны последствия их действий, нужно продумать, как их визуализировать. В контексте нашего примера, можно использовать специальные световые приборы, которые делают бактерии видимыми невооруженным взглядом.
- Специальные ролевые игры и симуляции помогают проиграть разные ситуации и справиться с раздражением, страхом и

дискомфортом.

- Чтобы отказаться от старого поведения, людям, как правило, нужно больше практики, которую можно устроить в учебной аудитории.
- Чтобы фактор социального доказательства работал на нас (а не против), нужно собирать отзывы, искать лидеров мнений и моделировать правильное поведение.
- Если же проблемы связаны с недостатком условий или контроля, возможно, тренинг будет не лучшим решением. Лучше потратить время тренинга на мозговой штурм, чтобы сотрудники сами предложили, как улучшить рабочее пространство и решить проблему.

Специалисты центра изменения поведения (UCL) также создали “Таксономию техник изменения поведения”, в которую вошли более 90 методов решения проблем, связанных с изменением поведения. Материалы доступны онлайн в бесплатном приложении.

В прошлом решение проблем, связанных с изменением поведения, обычно сводилось к тому, что людям снова и снова твердили, почему нужно поступать правильно. Но проблема не всегда в отсутствии нужных знаний, поэтому внушения не помогают изменить поведение. Если мы, специалисты по обучению и развитию, хотим эффективно помогать людям менять поведение, мы должны расширить свой набор инструментов.

ИСТОЧНИКИ

Werner E. Bischoff, MD; Tammy M. Reynolds, RN, BSN, CIC; Curtis N. Sessler, MD; Michael B. Edmond, MD, MPH; Richard P. Wenzel, MD, MSc. 2000 Handwashing Compliance by Health Care Workers - The Impact of Introducing an Accessible, Alcohol-Based Hand Antiseptic Arch Intern Med. 2000;160(7):1017-1021.

Michael I. Norton, Dan Ariely, and Daniel Mochon (2012), "The IKEA effect: When labor leads to love." Journal of Consumer Psychology. Vol. 22: 453-460.

Better: A Surgeon's Notes on Performance by Atul Gawande Publisher: Picador; 1st edition (January 22, 2008)

Джули Дирксен (Julie Dirksen)

Автор книги Design for How People Learn

Ещё больше полезных материалов в блоге iSpring

Подготовили для вас статьи на тему корпоративного обучения и трендов в E-learning. В блоге мы регулярно делимся историями успехов наших клиентов и полезными инструментами для онлайн-обучения. Переходите, чтобы не пропустить новые публикации.

[Перейти в блог](#)