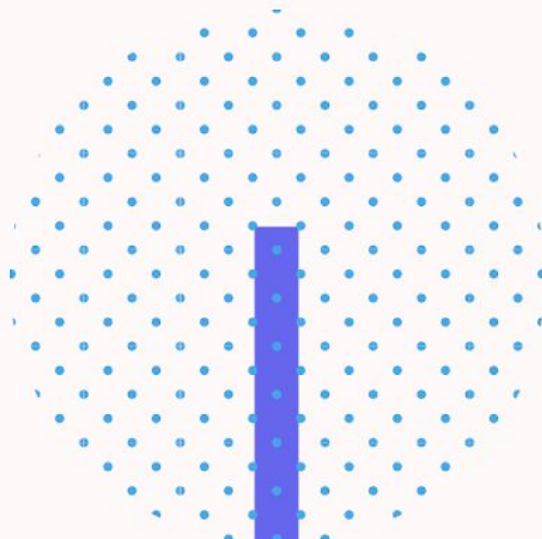


КАК ПРОДАТЬ

ИДЕЮ
РУКОВОДСТВУ?



Как “продать” идею руководству?

В этой статье мы хотим ответить на вопрос, который нам часто задают, особенно на обучении педагогическому дизайну и в личных консультациях. Вопрос такой: “Как продать идею руководству?”

Распространены ситуации, когда человек или группа людей, которым поручают внедрять или развивать современное обучение в компании, встречаются с сопротивлением, а их идеи не получают той поддержки, которая необходима для реализации. Почему так происходит? И как в ответ на свои идеи получать одобрение?

Рассмотрим по порядку:

- 1) сначала причины, по которым новые идеи не получают поддержки
- 2) и затем, что мы можем с этим сделать

1. Причины, по которым новые идеи не получают поддержки

Специалисты, которые занимаются обучением, чаще всего и теснее всего взаимодействуют с руководителями - людьми, принимающими решение, и с экспертами - людьми, без знаний которых мы не можем создать курс.

Сопротивление, скорее всего, будет, со стороны и тех, и других, и это нормально. Нам нужно быть к нему готовыми и, прежде чем бороться, разобраться, что происходит. Почему мы предлагаем идеи, как сделать обучение лучше и эффективнее, например - ввести траектории, дробить курс на несколько модулей, сделать email-курс или марафон или, например, отказаться от электронного курса и сделать текст плюс тренажер, но все это встречает отказ?

Есть две основные причины: привычка и дисбаланс знаний.

1.1. Сила привычки

eLearning-система может находиться в двух состояниях, может быть разной степени зрелости.

1. Стадия один: мы внедрили СДО, положили туда курсы и проводим вебинары. Мы еще только учимся, пробуем и привыкаем к тому, что такой инструментарий есть.
2. Стадия два: люди, которые отвечают за eLearning, погружены в тему и видят, что есть нечто большее, чем курсы, тесты, вебинары и СДО: другие инструменты, другие подходы, составление программ, увязывание этих инструментов в последовательность, траекторию. Появляются новые горизонты.

Когда компания достаточно долго остается в стадии один, она элементарно привыкает к тому, как все работает. Если диагностируется привычка, то дальше решение должно идти с помощью внедрения инструментов управления изменениями. Привычка есть, значит ее надо удалять, а на ее месте формировать новую привычку.

Надо понимать, что привычка человека - это очень тяжело. Если один человек к чему-то привык, отучить его от этого - это огромная работа. Причем работа личная, внутренняя. Чем эта привычка более функциональная, тем она тяжелее уходит.

Привычка компании - это привычка у множества людей, не одного человека. Можно сказать, что это днк компании. Это прошито внутрь.

1.2 Дисбаланс знаний

Вторая причина отсутствия поддержки новых проектов заключается в дисбалансе знаний и видения тех людей, которые работают в eLearning, и тех, с кем они сотрудничают - с экспертами и с людьми, которые руководят, которые принимают решения, отвечают за бюджет и которые могут санкционировать что-то большее, чем просто курсы.

Люди, которые отвечают за eLearning, ходят на конференции, читают много по своей специализации, общаются с коллегами, видят кейсы - они погружены. А эксперты и те люди, которые принимают решение, имеют полное право быть не в теме.

2. Что мы можем сделать?

2.1 Подбор слов

Первый инструмент - это подбор слов. Обычно мы начинаем говорить слова: eLearning, траектория, линия сопровождения, лонгрид, тренажер, LMS, СДО - целый словарь.

Мы с этим словарем живем и формулируем свои предложения примерно так: “Через систему дистанционного обучения настроим автоматическое назначение микромодулей, связанных между собой, и поддержим их рассылками”.

Нам понятно, мы даже интерфейс уже можем представить, но у человека, который не из отрасли eLearning, в ответ на это не формируется никакого образа. Когда у человека вокабуляр другой, у него не формируется образ того, о чем идет речь.

Нельзя продавать eLearning и все, что в нем внутри, с помощью собственной терминологии.

Как понять, какие слова будут понятны? Самое простое - взять десяток последних презентаций тех людей, которым вы идете продавать, и посмотреть, каким речевым аппаратом эти люди пользуются. Например, обучение не везде обозначается словом “обучение”. У кого-то тренинг, у кого-то подготовка, у кого-то переподготовка, у кого-то программа. Много разных слов. Одно слово уже очень много определяет. Когда человек говорит образование, это уже значит, что он работал в какой-то вузовской среде, в среде формального образования.

Если человек говорит тренинг - скорее всего, он из тренинговой компании.

Чтобы вписаться в нужный понятийный аппарат, хорошо сделать фокус-группу. Самую простую. Задача не понять, что хорошо, что плохо, а именно собрать терминологию. Терминология - очень важный инструмент. Это не значит, что постепенно нельзя вводить правильный или свой какой-то понятийный аппарат. Но не нужно это делать сразу.

2.2 Информирование

Если мы хотим что-то продать, то надо почву подготовить. Очень сложно продать человеку то, чего он не знает, о существовании чего не знает, или то, что не знает, как и, главное, зачем использовать. В качестве примера можно взять классическую историю про смартфоны. Когда они появились, большинство людей задавались вопросом, зачем им это надо. В категорию “ранних пользователей” обычно попадает очень малое количество людей.

Люди не хотели не потому, что было какое-то конкретное отторжение, а потому что не было понимания, зачем им это нужно.

Когда мы с другими вовлеченными людьми находимся на разной степени погруженности, то, прежде чем что-то делать, нужно выровнять дисбаланс знаний. Можно за пару месяцев перед тем, как мы пойдем к руководителю, начать его готовить - отправлять дайджесты, рассказывать о кейсах. Если информацию правильно подбирать, то к тому моменту, когда мы придем с идеей, он даже сам этого захочет. Такая осведомленность будет нам на руку. Вместо того, чтобы самим продавать, мы сформируем желание.

Инфополе экспертов может быть даже намного важнее, чем инфополе руководителей. Экспертов тоже нужно напитать знаниями про eLearning: показать классные примеры, показать, как он устроен, каким он может быть, чтобы они сказали: “Я хочу свой курс так сделать”.

От экспертов очень много зависит. Иногда эксперты имеют намного больше власти, чем нам кажется. В одной из компаний была история - эксперт сказал, что хочет только слайдовый курс и персонажа. И никто не мог с ним спорить - он был носителем уникальных знаний.

2.3 Ресурс для сопровождения

Вы пришли со своим предложением какой-нибудь сложной траектории обучения с дополненной реальностью, со всеми инструментами, которые только могут быть, и вполне возможно, что ваш проект абсолютно прекрасный, и это самое лучшее решение, которое можно предложить для заданной задачи. Но человек, который должен купить, профинансировать, поддержать, отказывается.

Одна из причин, по которой новая идея так сложно продается руководителю, в том, что он знает - он него потребуется не только и не столько финансирование и одобрение, но и сопровождение.

Большинство руководителей очень хорошо понимают, о чем идет речь. Они понимают, что поддержать какое-то решение - это не просто выделить деньги. Дальше его нужно поддерживать в процессе.

Поддержка - это не просто одобрение. Это разные вещи. Поддержка - это процесс. Одобрение - это событие. Нам нужна поддержка как процесс, и она должна быть постоянной достаточно длительное время.

Новое решение неизбежно повлечет какие-то вопросы, какие-то комментарии. Это процесс, потянет за собой необходимость иметь аргументацию. Если аргументации нет, нет веры, нет понимания, что так действительно правильно, человек к поддержке готов не будет.

Из этой точки очень важно смотреть на свою идею.

Руководителю нужно разъяснить и показать все так, чтобы он смог потом нас поддерживать.

2.4 Продвигаться маленькими шагами

У братьев Хиз в книге "[Сердце перемен](#)" есть такая фраза "good but useless" - решение хорошее, но бесполезное. Как правило, это относится к большим решениям - требующих больших ресурсов, больших перестановок, большого изменения в сознании.

В книге приводится замечательная история об улучшении питания маленьких детей в одной бедной стране. Никакое большое решение там бы никогда не сработало, потому что жители маленьких деревень не начнут больше зарабатывать, правительство не сможет мгновенно выделить деньги на поддержку семей, и поставка чистой воды и дополнительный продуктов требует не только финансирования, но очень существенных новых процессов. Про все это можно говорить, это правильные решения. Правильные, но бесполезные.

Исследователи и специалисты, которые отправились решать проблему питания детей, нашли другой подход. В нескольких деревнях взвесили всех детей в одной возрастной группе. Отобрали тех, у кого вес в норме или больше. Их было немного. Из полученного списка убрали детей, у которых в семье были уникальные ситуации, обеспечивающие более высокий доход, дядя в правительстве, например. К тем, кто остался, пришли в гости. Матерей стали спрашивать, как они кормят детей. "Вроде все, как обычно", - сказали мамы. Их попросили описать рацион и то, как устроено питание. Потом пришли к тем, у кого дети были с явно недостаточным весом. Сравнили две группы. Оказалось, что мамы детей с нормальными показателями незначительно и не совсем традиционно меняли рацион. Добавляли ботву, морепродукты, кормили чаще. Все почти так же, но именно эти небольшие отличия позволяли поддерживать здоровье ребенка без особых дополнительных усилий и затрат.

Дальше в такой истории участники проекта должны были распространить лучший опыт, напечатать картинки и брошюры, раздать всем вокруг. Они попробовали, но не получилось. Ответ был один - у нас так работать не будет. Тогда сделали деревенскую кухню, на ней мамы с альтернативным подходом готовили и показывали,

как у них получается. Спустя некоторое время дети в деревне начали прибавлять в весе.

Когда мы говорим, что у нас система обучения устарела или не эффективна, и поэтому надо все снести и сделать заново, сделать по-другому, это могут быть правильные решения. Правильные, но бесполезные.

Чем больше решение, тем больше сомнений. Очень много действий сразу потребуется, много ресурсов нужно, сложнее решиться, больше рисков, что ничего не получится. И это уводит от хорошего решения. В итоге нам говорят “нет”.

Нужно искать и предлагать небольшие, но системные решения. Общую систему, к которой мы должны прийти, можно представлять, держать в голове. А дальше начинать действовать небольшими кусочками и сначала в наименее рискованной зоне. Надо найти такую тему обучения для представления чего-то нового, которая, с одной стороны, не представляет особого риска (не надо начинать с ключевых бизнес-процессов), но, с другой стороны, важна и обязательна. Это может быть, например, информационная безопасность, охрана труда. Для каждой компании будет своя тема.

Выбираем маленькую тему, очень качественно ее представляем и запускаем пилот. Затем очень внимательно собираем данные и еще более внимательно - обратную связь.

И так развиваемся - маленькими шагами, может быть, наращивая уже взятую программу, может быть, параллельно развивая еще какую-то.

Пример.

Есть задача - дизайн учебного портала.

Не надо сразу продавать редизайн всего портала. Надо продавать редизайн нескольких страниц. Причем взять две-три страницы, на которые люди ходят часто и регулярно, и две-три второстепенные.

Большинство программных продуктов, когда меняют интерфейс, ставят кнопку “переключиться на новую версию” или дают возможность вернуться к старой версии. Это делается, чтобы понимать - нравится людям или не нравится, развивать в этом направлении дальше или не развивать.

Не нужно согласовывать бюджет на редизайн всего портала, не имея гарантированного понимания, как это будет сделано. Проще идти по подзадачам. Тогда и бюджет меньше выглядит, и, самое главное, когда мы придем за следующим его кусочком, у нас уже будет какой-то результат. Маленькие решения как часть большого хорошо работают с очень важной вещью - принятием, что это нормально - понимать что-то в процессе. Не попробуем - не узнаем.

Мы учимся в каждом новом проекте. Видение меняется, условия меняются, все меняется. Чем меньше кусочек, тем больше шансов, что мы в итоге предложим правильное решение.

2.5 Не продавать через инновации

У очень многих руководителей, и это нормальная черта, есть FOMO (Fear of missing out) - страх что-то упустить. Это частично профдеформация. Мы не будем говорить хорошо это или плохо, но продавать через слово “инновация” не нужно.

Это можно назвать запрещенным приемом. Как только мы говорим “это инновационный метод”, “это тренд”, “это в отчетах авторитетных исследований”, у нас больше шансов получить одобрение, но только это одобрение будет не тем одобрением, которое нам нужно. Руководитель не хочет отставать, хочет, чтобы его компания развивалась, но он не разбирается с тем, как устроено это решение изнутри. Покупается именно идея быть инновационной компанией, но дальше не происходит детализации: подходит - не подходит, можем внедрить - не можем, какие ресурсы на самом деле нужны.

С помощью опоры на инновационность продавать нельзя. Продавать нужно только по сути - нашей компании это надо или нет. Если в компании будут пяти- семилетней давности, но хорошо работающие инструменты, она будет инновационной по сути. Она будет хорошо работать, и эти инструменты будут приносить пользу.

Итак, наша задача - выравнивать информационное пространство с руководителями и экспертами, осознанно подходить к подбору слов, преодолевать старые привычки и внедрять новое постепенно и маленькими шагами.

Полезные материалы:

[facebook-страница](#) Живое обучение

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

[Блог](#) Живое обучение, ведет Елена Тихомирова

Телеграм-канал конференции [eLearning elements](#)

Живое обучение на [Яндекс.Дзен](#)

Живое обучение на [Youtube](#)

Живое обучение в [Twitter](#)

Живое обучение в [Инстаграм](#)

eLearning center

www.e-learningcenter.ru

+7 (495) 276 08 71

info@e-learningcenter.ru

