



ЕЛЕНА ТИХОМИРОВА  
СЕРГЕЙ СНЕГИРЕВ

# "ПРОКЛЯТИЕ ЭКСПЕРТА"



FB-LIVE  
ИЮНЬ 2020



## “ПРОКЛЯТИЕ ЭКСПЕРТА”

Елена Тихомирова и Сергей Снегирев

[fb-live](#)

июнь 2020

### КАК РАБОТАТЬ С ЭКСПЕРТАМИ

#### ***Сергей Снегирев***

Сейчас все переводят в онлайн те вещи, которые раньше особо не переводились. Эксперты к онлайн не всегда на 100% готовы и не всегда хотят идти в онлайн. Есть люди, которые никогда с онлайн не сталкивались, а сейчас в некоторой растерянности. Я подумал, что имеет смысл поделиться своим опытом.

Вот ситуация. Приходит к нам заказчик (страховая компания) с заданием сделать тренинг по новому продукту.

Мы идем к тем, кто разбирается в продукте - андеррайтерам. Первая проблема, с которой мы всегда сталкиваемся: эксперты, даже самые доброжелательные, пытаются выдать всю информацию. Они считают, что люди должны знать все.

Мне кажется, что самый первый шаг - это переубедить эксперта. Людям не нужно знать все на их уровне. Ты с этим сталкиваешься?

#### ***Елена Тихомирова***

Да, мне кажется, это самая большая проблема - подрезать материалы, сделать их пригодными для обучения, для изучения целевой группой.

Я это называю “проклятие эксперта”.

Когда я общаюсь с экспертами, я часто практикую такой способ - раскладка вместе с ними материала по уровням.

Есть этап “ноль”, когда надо только терминологию выучить. Есть этап “Один”, когда надо какое-то одно действие делать, и так далее.

Я читала книгу [Level up your life](#) - про геймификацию везде и во всем, в том числе в применении для личной жизни. И мне понравился простейший механизм, который работает и с экспертами, и с самим собой. Если хочешь выучить иностранный язык, например, испанский, формулировка “выучить язык” - это очень широко. Идея такая: определить для себя уровни владения языком. Например, первый уровень: могу поздороваться и спросить дорогу. Второй уровень - могу прочитать детскую книжку при помощи словаря. Третий уровень - могу поговорить с таксистом по дороге от аэропорта до гостиницы. Следующий уровень - могу прочитать хотя бы заголовки в газетах. Дальше идем по этим уровням. И соответственно на каждом уровне есть понимание для себя самого - есть результат или нет.

В нескольких проектах у меня этот механизм прекрасно сработал с экспертами. Мы сели и решили разделить материал по уровням. И тогда эксперт видит, что если человек “нулевой”, значит надо все убирать. Человеку на уровне “Один” надо что-то добавить, но не все.

### **Сергей Снегирев**

Мне нравится твое айкидо. Вместо того, чтобы начать спорить, ты говоришь: “Да, слушатели действительно должны знать все, просто давайте это “все” по порядку разложим: все, но не сразу”. Ты не вступаешь в конфликт.

Это важный момент в работе с экспертами - не вступать в противостояние. Вы экспертов не переспорите.

Как в [анекдоте](#) с переговорами между диспетчерами:

- *мы авианосец высшего класса, сверните с нашего пути, чтобы избежать столкновения!*
- *а мы маяк, сами поворачивайте.*

Это хороший момент. Когда вам говорят, что люди должны знать все, вы отвечаете - да, все, но давайте разложим это по уровням.

### **Елена Тихомирова**

Я сама часто бываю в роли эксперта, с которого снимают материалы под мероприятия, под статьи, под курсы.

Мой самый яркий опыт, который меня многому научил, - когда я книжку писала. Редактор прислала свои правки, и там было вырезано не по предложению, а по три страницы, по пять. Моя первая реакция была: “Вы что, обалдели? Я этот текст в четыре часа утра писала, я из-за него не спала, куда убрать. Вообще ничего нельзя убрать, даже дышать в эту сторону нельзя”.

Но я задумалась и задала себе вопрос: “Почему это хотят сократить?”

Я позвонила редактору. После разговора мы многое оставили, где-то она согласилась, что не сразу поняла специфику, но в некоторых моментах она реально была права.

Здесь мне кажется очень важным подготовить эксперта. Старт работы с экспертом заключается в том, что его надо подготовить. Нельзя с экспертом начать работать прямо сейчас, по щелчку.

Эксперт не обязан знать, что такое электронное обучение, как оно работает, какие в нем подводные камни, каков размер айсберга под водой, какие техники есть и так

далее. Это не входит в его компетенции. Даже не факт, что эксперты учить умеют. Вот ты в начале сказал - тренер. А есть эксперты не тренеры.

### ***Сергей Снегирев***

Да, эксперты могут не обладать теми качествами, которые обычно есть у хорошего тренера - и эмпатия, и энергия, и экстравертность. Но эксперт - это единственный человек, который знает, как работает, например, доменная печь, и мы с его помощью должны научить еще пятьсот человек.

### ***Елена Тихомирова***

Эксперт не обязан уметь учить. Он не обязан уметь выкладывать, структурировать материал. Скорее всего, последняя крупная текстовая работа у людей, предположим для России, была либо дипломным проектом, либо кандидатской диссертацией.

Эксперта надо готовить. Прежде чем мы к нему придем с запросом делать материалы для курса, траектории, программы, хорошо бы ему инфополе выстроить. Ему надо сказать вообще, о чем речь идет.

Нужно понять, какой это эксперт: эксперт-тренер или просто предметный эксперт, и тогда, в зависимости от этого, надо путь выстраивать - что ему объяснять, как его готовить, какие ему памятки давать.

### ***Сергей Снегирев***

Суперпрактичный вопрос - какие делать памятки?

Мы начали снимать людей на видеоинтервью. Сейчас это довольно популярный формат: 5-10 минут ролик, где человек о чем-то рассказывает.

И мы сделали памятку. На одном листе: как вы должны подготовиться - как не переподготовиться и не потратить лишнее время, и, наоборот, какие вещи не упустить по незнанию. Например, украшения нужно в кадре снять, потому что они в микрофон стучат.

А вот как выглядит памятка для эксперта?

У нас есть такая, расскажу. Она начинается со слов: "Поздравляем, Вы стали экспертом в eLearning курсе". Мы сразу пытаемся позиционировать это как праздник.

Второе сообщение, которое там есть, - это то, сколько времени вам понадобится. Всем нужно четко помнить, что в 90% случаев эксперту не платят за то, что он с нами работает. Поэтому мы говорим, что займем минимальное время.

Дальше мы даем несколько ссылок - микропрезентации на несколько слайдов о том, что такое eLearning.

А дальше это все-таки ручная работа. У нас нет онлайн курса для экспертов, который они должны пройти, прежде чем с нами работать.

### ***Елена Тихомирова***

У нас все очень зависит от компании, но с несколькими нашими клиентами мы сделали методичку для экспертов, в которой, во-первых, разложена типология электронных курсов: есть информационный простой слайдовый курс, есть лонгрид, есть сюжетный, есть с видео и без видео, есть с практикой и без практики. С одной компанией мы издавали брошюру, из которой было понятно, в каком виде делать, и в которой эксперт мог выбрать, в каком виде он свой материал хочет представить.

Потом у нас разъяснен весь процесс разработки курсов. Мы стараемся расписать примерные трудозатраты, например, на двадцать минут экранного времени - типовой маленький курс.

Про время, я считаю, что это мегаважно. У человека может быть любое убеждение или предубеждение. Он может думать, что он нам сейчас просто отдаст материалы и получит готовый курс. Он может думать, что ему придется каждый день сидеть и что-то делать, и это будет вызывать с его стороны очень большой негатив.

Я опытным путем это обнаружила. С одним экспертом мы вообще не могли работать - курс надо делать, а ничего не происходит. В какой-то момент мы с коллегой с ним разговаривали, и моя коллега сказала: "Вы же понимаете, что надо это сейчас пройти, и потом мы от вас отстанем. Вы не переживайте, потом все будет проще". У эксперта приподнимается одна бровь: "В смысле - отстанете?" Мы отвечаем: "Мы сейчас вот это согласуем, и дальше вы нас месяц не увидите".

"А я думал, что мне придется каждый день два месяца на это тратить", - сказал эксперт. И он из-за этого с нами работать не хотел. У него было ощущение, что он "погиб".

Очень простая история - объяснить, где сколько времени нужно.

У нас еще в памятке есть результат - ожидаемый результат на каждом этапе. Ну и всякие фишечки - что будет, если вы не будете согласовывать нормально, что происходит, если у вас появился новый материал, а мы уже курс сделали.

### ***Сергей Снегирев***

Да, это все работа с людьми. Самая сложная работа с людьми какая? Это им что-то продать. Здесь фактически вы ему что-то продаете, поэтому используете все те трюки,

которые есть в продажах - объяснить, зачем это человеку нужно, сколько это потребует, какие-то ожидания его сразу выставить правильно, потому что они действительно могут колебаться.

К вопросу колебаний. Я сталкивался с другими экспертами. С экспертами-энтузиастами, которые хотят участвовать в каждом этапе курса и согласовывать все. Они хотят прийти и порисовать вместе с вами, и в дизайне слайдов поучаствовать, и технические решения их ужасно интересуют. С такими тоже бывает тяжело. Тут тоже нужно устанавливать сразу какие-то рамки: показать процесс, как разрабатывается курс, на каком этапе сколько часов потребуются, и четко сказать, что на остальных этапах участия не потребуются.

### **Вопрос:**

Как держать эксперта в курсе о ходе разработки - что сделано, что нет, какие этапы фиксировать?

Мне кажется, что эксперта не нужно держать в курсе разработки курса. Ему нужно четко понимать, что он как эксперт включается на начальном этапе - мы собираем с него материалы, мы пытаемся в них вникнуть, после чего делаем с ним несколько рабочих сессий. Затем пишем outline, пишем сценарий, и он в этом всем уже не участвует. Эксперт только просматривает сценарий на предмет фактических ошибок. После того, как сценарий утвержден, эксперт может посмотреть готовый курс, но никаких правок он внести уже не может.

### **Елена Тихомирова**

У нас очень часто именно в этом случаются конфликты с заказчиками: когда у заказчика нет ролевой модели между координатором - владельцем проекта, и экспертом. Власть не распределена - кто за что отвечает?

Бывают ситуации, когда координатор принял и вроде бы все согласовал. Потом приходит эксперт и говорит: "Ой. А тут вообще надо все по-другому сделать". Координатор не знает в этот момент, как ему поступить, потому что, с одной стороны, вроде эксперт лучше знает, а с другой стороны, бюджет уже закончился. Здесь бывают тонкие моменты.

Когда вы стартуете проект по разработке электронного курса, особенно с участием внешнего провайдера, обязательно сделайте ролевую карту, ролевую модель: кто за что отвечает в какой момент. Для этого берется процесс разработки курса, и на каждом этапе прописывается порядок согласования, кто говорит последнее слово. Если последнее слово говорит эксперт, то тогда и согласование должно совершенно по-другому идти. Такое бывает - когда эксперт имеет больше влияния, и нормально, что он принимает курсы.

## ***Сергей Снегирев***

С юридической точки зрения так бывает. Например, если в курсе будет что-то не так, то мы все “пойдем под монастырь”, и речь идет не об эффективности обучения. Например, мы работаем с одной огромной медицинской компанией, там на каждом слайде есть референс, ты не имеешь права ни одного слова на слайд поставить, если оно не описано в научной литературе. Это немцы еще, у них свое законодательство, свои стандарты. И там эксперты подписываются под курсом и несут за него ответственность. Там они действительно имеют последнее слово.

## ***Елена Тихомирова***

Если компания регулярно разрабатывает курсы, потоком, с несколькими подрядчиками, фрилансерами, то вообще в принципе процесс разработки курсов с описанием ролей имеет очень большое значение именно для внутренних людей, для экспертов: какая роль, что она значит, что внутри нее требуется.

Надо делать диагностику эксперта, если мы хотим комфортно с ним работать:

- Знает ли он про eLearning что-то или не знает?

Вот как минимум развилка на два варианта.

Если он не знает, никогда не делал курсы, у него нет никакого опыта, то аппетит будет приходить во время еды. Скорее всего, он захочет на всех этапах разработки участвовать, разные интерактивы попробовать.

- Следующий момент - привычка.

Например, если в компании достаточно давно и долго используется определенный вид электронного обучения, больше 3-5 лет, например - просто слайдовые курсы: тексты, картинки, тесты, самый базовый вариант, то эксперты имеют к этому привычку. Это значит, когда вы придете и предложите сделать тренажер, симулятор, что-то активное, есть большой шанс, что вам откажут. Человек будет вас все время вести в ту сторону, которая ему привычна, пока вы его не подготовите, не погрузите в тему.

- Есть еще эксперт - “чайка”. “Прилетел - дай-дай-дай и улетел”.

Он в командировках, или он вахтовым методом, или он очень занят. Прибежал, бегом что-то посмотрел, ничего толком не досматривая, оставляет какие-то куски комментариев и пропадает. Не могу сказать, что есть волшебное средство, с помощью которого можно с такими экспертами работать, но это риск, который лучше знать и заложить заранее. Или в какой-то момент попросить помощника.

## ***Сергей Снегирев***

Это кстати регулярная фишка с экспертами, которые одновременно и заказчики, и начальство. Вице-президент компании больше всего знает про что-то, у него больше всего опыта. И чтобы снять с него обучающие обязанности, мы и делаем этот курс. Да, он будет прилетать и улетать с буровых, например, и с этим ничего не сделаешь.

## ***Елена Тихомирова***

Мы чаще всего на эксперта не обращаем внимания. Мы исследуем целевую аудиторию, материал, а в реальной жизни эксперта тоже надо исследовать, и делать это надо раньше, чем все остальное.

У нас был прекрасный пример в одной компании, поделюсь им как кейсом по работе с экспертом.

Мы много курсов делали, и нас предупреждали: “Есть такой эксперт, он очень важный, очень значимый, смотрите, чтобы вы его не обидели”.

Прекрасный совершенно человек.

Когда мы снимали с него базовые материалы, он подошел к флипчарту и за пять минут очень доходчиво, очень аккуратно нарисовал схему добычи нефти. Мы обрадовались, начинаем диалог про курс.

Он говорит: “Все классно, все здорово, идея ваша классная, но мне не подходит. У нас курс должен быть с текстом. На каждом слайде курса должен быть персонаж.

Персонаж должен иметь в руках указку”.

Мы не смогли его никаким образом убедить. Сделали, как сделали. Я долго ломала голову, почему так случилось. Спустя полгода мы с этим экспертом встретились на следующем проекте, и там я учила его в том числе делать курсы. Когда учишь - по-другому смотришь на людей. Я стала с ним общаться и поняла простую вещь. Он боялся сделать по-другому. Несмотря на всю свою экспертность в той области, в которой он работает, в области разработки курсов он боялся принимать решения, боялся, что люди не смогут учиться, что ему придется за это отвечать.

Часто нам кажется, что эксперты упрямы и своенравны. Но чем выше сидишь, тем ниже падать. Чем эксперт экспертнее, тем ему страшнее ошибиться.

Это история про обучение преподавателей. Я это много раз прошла, когда учила преподавателей работать в информационных системах. Они наработали свой имидж и уважение к себе, например, в макроэкономике, и они боятся опростоволоситься - что они сейчас не ту кнопку жмакнут, что у них что-то не заработает.

## ***Сергей Снегирев***

Это хороший момент - про психологию, про то, что эксперты - это люди с уже сложившимися какими-то статусами, ролями. С молодыми тоже есть такой момент:



иногда тебя назначили экспертом, и тоже все страшно, и на этой вполне себе нервной почве можно развить конфликт с разработчиками.

Ты упомянула, что учила экспертов делать курсы. Мы тоже с этим столкнулись. Еще до появления райза или курслаб онлайн как массовых инструментов с шаблонами мы довольно часто сталкивались с ситуацией, когда эксперт присылал power point, присылал вопросы для теста, а нас просили опубликовать за пару часов это все в артикулейте. С одной стороны, мы свои деньги тратить не могли, чтобы это причесать в какой-то удобоваримый вид, с другой стороны, рука не поворачивалась просто запаблишить и в lms-ку переслать. Мы в итоге от этого отказались. Вместо этого сделали шаблон, в котором видно, сколько вписалось, сколько не вписалось. Сегодня очень помогают эти инструменты гомогенизированные - сколько ни впиши - все выглядит красиво.

### ***Елена Тихомирова***

Сейчас я пришла к выводу, что если мы хотим нормально работать с экспертами, причем неважно, внутри компании или снаружи, то ведущая роль должна быть на том, кто разрабатывает курс. Кто процесс ведет, кто является владельцем, тот должен иметь лидирующую роль. У эксперта - это не его основная работа, у него может быть очень разный набор мнений и представлений об электронном обучении. Мы должны брать ведущую роль и готовить эксперта.

Я рекомендую компаниям делать дайджест. Раз в месяц, все эксперты, которые когда-то делали курсы, делают сейчас, потенциально будут делать, - получают pdf, в котором рассказывается, какие есть всякие штуки. Главное - чтобы у людей накапливалась эта база. Это дает очень хорошие плоды.

Есть следующий момент. Когда эксперту тяжело разделить материал на то, что нужно, и то, что не нужно, берем такой прием: каскадирование задачи обучения.

Садимся вместе и расписываем, что человек должен уметь делать после завершения обучения.

Далее - что он должен для этого знать на каждом уровне.

Следующим шагом - какой материал для этого нужно передать.

За два часа с экспертом каскадируется порядка полутора часов экранного времени.

Это очень много.

Эксперту удобно: он получает ячейки, в которые он должен вставить либо текст, который у него уже есть, либо ссылку на документ с указанием страниц. И это прекрасная проверка для эксперта - нужен материал или нет.

### ***Сергей Снегирев***

Я бы сказал, что это инструмент №1 вообще в работе с экспертом.

Да, мы говорили про то, что нужно управлять ожиданиями и заранее прописывать процесс, отдельно прописывать права, кто последний подписывается под готовым курсом и так далее, но сама работа действительно строится через каскадирование, через то, что мы называем у себя Action mapping.

Мы описываем, что человек должен делать, после этого приделываем к этому упражнения - как мы можем симулировать этот процесс в онлайн курсе, дальше привязываем информацию, которая ему нужна, чтобы он знал, как это делать.

И дальше понятно: эта информация уже есть или ее нужно создать, извлечь ее откуда-то.

Тогда получается, что в курс вошла только та информация, которая имеет эту цепочку привязки к реальному действию. Иначе, если ты танцуешь от информации, то ты однозначно приедешь к тому, что тебе вся информации нужна.

### ***Елена Тихомирова***

Без каскадирования нет фильтра для проверки - ни у разработчика, ни у эксперта. А самое удивительное, когда мы так работаем с экспертом, можно быстро собрать весь материал и с хорошими примерами - по сути для канвы сценария все уже есть. Эксперты, с кем получается так работать, счастливы.

### ***Сергей Снегирев***

#### **Вопрос:**

Как построить работу с экспертом после завершения курса и мотивировать его на следующее сотрудничество?

### ***Елена Тихомирова***

Один из самых важных способов благодарности - это фотография и короткое резюме автора курса внутри самого курса или маленькое видеоинтервью и благодарность за вклад в создание курса.

Еще один важный момент. Чтобы эксперт работал с курсом дальше, подбирал материалы для него, нужно создать ощущение владения курсом именно у эксперта, потому что это единственный человек во всей цепочке, который в состоянии курс обновлять, развивать, дополнять.

**Сергей Снегирев**

Это и педагогически будет иметь хороший эффект: мы научены рекламой, что если вышел человек в белом халате и мажет зубной пастой яйцо, то рекламе можно верить.

**Елена Тихомирова**

Но если мы хотим, чтобы человек продолжал дальше работать с курсами, это должно войти в должностные обязанности, должна быть возможность спокойно посвящать этому время.

## Полезные материалы:

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

eLearning center  
[www.e-learningcenter.ru](http://www.e-learningcenter.ru)  
[info@e-learningcenter.ru](mailto:info@e-learningcenter.ru)

