

Не лекция.

Как
превращать
знания
в НАВЫК

Со Хэджин

Со Хэджин

**Не лекция. Как превращать
знания в навык**

«Автор»

2026

Хэджин С.

Не лекция. Как превращать знания в навык / С. Хэджин —
«Автор», 2026

Можно объяснить человеку всё и не научить его ничему. В этом маленьком унижении преподавателя начинается книга. Знание здесь лишают короны: оно всего лишь материал, пока ученик не попробовал, не ошибся, не получил обратную связь и не сделал сам. Автор проходит по главным иллюзиям обучения, от красивых лекций и перегруженной памяти до веры в платформы, видео и искусственный интеллект как замену живой практике. Это не книга о том, как говорить убедительнее. Это книга о том, как перестать путать собственное объяснение с чужим умением. Если после курса сотрудники благодарят, но работают по-старому, проблема, возможно, не в них. И это делает чтение особенно полезным и особенно неудобным.

© Хэджин С., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Глава 1. Объяснить мало	5
Глава 2. Когда слова перестают учить	11
Глава 3. Дверь, через которую входит смысл	18
Глава 4. Почему взрослый человек открывается не сразу	24
Конец ознакомительного фрагмента.	25

Со Хэджин

Не лекция. Как превращать знания в навык

Глава 1. Объяснить мало

Начну не с определения. Определения почти всегда выглядят прилично, но редко кого приводят в движение. Человек кивает, записывает, даже благодарит. Потом выходит из комнаты и делает всё по-старому. Не потому что глупый. Не потому что ленивый. Просто с ним ничего не произошло.

Я много раз видел эту сцену. Перед группой стоит человек, который знает предмет. Он говорит уверенно. У него хорошая презентация, красивые схемы, правильные слова. В зале сидят люди, которым завтра надо делать работу лучше, быстрее, спокойнее или безопаснее. Через полчаса у говорящего появляется приятное чувство: «Я всё объяснил». У слушателей появляется другое чувство: «Кажется, я что-то понял». Через неделю выясняется, что понял не значит умею.

Вот с этого и начнём.

Представьте, что вам дали восемнадцать цифр. Их надо запомнить за минуту. Ошибётесь, и условная бомба взорвётся. Цифры идут одна за другой: 4, 12, 52, 7, 24, 60, 60, 31, 30, 28. Если подать их как голую цепочку, большинство людей начнёт судорожно повторять её про себя. Кто-то разобьёт на пары. Кто-то упрётся в первые цифры и потеряет середину. Кто-то на последних трёх уже сдастся. Формально информация дана. Практически задача провалена.

А теперь тот же набор иначе. Четыре сезона в году. Двенадцать месяцев. Пятьдесят две недели. Семь дней в неделе. Двадцать четыре часа в сутках. Шестидесят минут в часе. Шестидесят секунд в минуте. Тридцать один, тридцать или двадцать восемь дней в месяце. Вдруг цифры перестают быть мусором. Они связываются с тем, что уже лежало в голове. Человек не просто запоминает. Он узнаёт порядок.

Содержание не изменилось. Изменился способ встречи человека с содержанием.

Это неприятная мысль для любого, кто привык считать, что его работа состоит в передаче материала. Мы любим материал. Мы собираем его, сортируем, уточняем, снабжаем примерами. Нам кажется, что если материал точный, значит обучение честное. Но человек учится не от точности материала самой по себе. Он учится, когда материал проходит через его внимание, опыт, попытку, ошибку и обратную связь.

Сказать можно быстро. Научить почти никогда.

Второй пример ещё проще. Вам надо добраться из аэропорта до дома знакомого в незнакомом городе. Он диктует по телефону: «Выехал с парковки, проехал барьер, потом перед поворотом направо будет развилка, левее не надо, прямо тоже не надо, бери правее, потом ещё правее, до кольца, там второй съезд, трасса 379 East, хотя она вроде уходит на юг». Вы слушаете внимательно. Вы не капризничаете. Вы не сопротивляетесь обучению. Вы просто тонете.

Потом вам показывают грубую схему на листке. Аэропорт. Парковка. Машины напрокат. Барьер. Развилка. Кольцо. Нужная дорога. Та же информация. Но теперь она легла так, как мозг может с ней работать. Карта не умнее текста. Карта ближе к задаче.

Вот почему хорошее обучение начинается не с вопроса: «Что я должен рассказать?» Оно начинается с другого вопроса: «Что человек должен суметь сделать после этого?»

Разница кажется небольшой, но на практике она меняет всё. Один тренер готовит лекцию о правилах безопасности. Другой готовит людей к тому, чтобы они распознали опасную ситуацию, не растерялись и сделали нужные действия. Первый переживает, успеет ли он пройти все

пункты. Второй смотрит, могут ли люди после занятия действовать без подсказки. У первого в голове содержание. У второго, человек в работе.

Я не воюю с объяснением. Объяснение нужно. Иногда без него нельзя. Но объяснение похоже на карту в подъезде: она полезна, если человек уже собирается идти, знает, где он стоит, и может сверить маршрут с реальностью. Если же он не понимает, зачем ему выходить из дома, карта останется на стене.

В обучении часто путают три вещи: рассказать, показать и дать сделать. Рассказать легче всего. Показать труднее. Дать сделать ещё труднее, потому что тут начинается беспорядок. Люди ошибаются, задают неудобные вопросы, делают не так, как было в сценарии, спорят, теряются, торопятся, притворяются, что поняли. Но именно в этом беспорядке и появляется обучение. Не в красивом потоке слов, а в столкновении человека с задачей.

Если вы учите взрослого человека, у него уже есть опыт. Иногда этот опыт помогает. Иногда мешает. В любом случае он не пустая банка, в которую можно налить правильное знание. Он приходит со своими привычками, страхами, гордостью, усталостью, прежними победами и прежними унижениями. Он сравнивает каждое ваше слово со своей жизнью. Если слова не цепляются ни за что знакомое, они падают мимо.

Однажды я наблюдал занятие для сотрудников, которым надо было освоить новую программу. Преподаватель начал с меню, вкладок и структуры системы. Всё было верно. Через двадцать минут лица в аудитории стали одинаковыми: вежливая пустота. Тогда один участник спросил: «А как мне завтра закрыть заявку клиента, если он уже два раза звонил и ругался?» Преподаватель ответил: «До этого мы дойдём позже». И потерял группу.

Потому что группа уже сказала, где у неё боль. Завтра. Клиент. Заявка. Ругался. Вот вход в обучение. Не пункт меню. Не архитектура системы. Не история внедрения. Вход там, где у человека возникает необходимость действовать.

Можно было начать иначе. «У вас звонит клиент. Он злится, потому что вчера ему обещали ответ. Вы открываете новую программу. Что нажмёте первым?» И пусть люди пробуют. Пусть ошибаются на учебной базе. Пусть находят не ту кнопку. Пусть ругаются на интерфейс. Потом можно дать меню, вкладки и структуру. Тогда они станут ответом, а не шумом.

Хороший урок часто выглядит менее гладко, чем плохой. В плохом уроке всё идёт по плану говорящего. В хорошем появляются остановки. Человек пробует. Кто-то делает быстро, кто-то медленно. Кто-то уверен без причины. Кто-то способен, но боится. Тренеру приходится смотреть не в свои заметки, а на людей. Это утомляет. Зато работает.

Есть ещё одна ловушка. Чем лучше человек умеет делать работу сам, тем труднее ему объяснить её новичку. Это обидно, но обычно так и бывает. Мастер уже не видит мелких шагов. Они срослись у него в одно движение. Он говорит: «Ну тут всё просто». Для новичка это не просто. У новичка каждый шаг отдельный, колючий, требующий внимания.

Попросите опытного водителя подробно объяснить, как тронуться на машине с механической коробкой передач. Он начнёт говорить про сцепление, газ, передачу, звук мотора. Через минуту сам запутается в том, что делает ногой, рукой и ухом одновременно. Он умеет, но не держит это в словах. Новичку же надо сначала услышать, потом попробовать, потом заглухнуть, потом снова попробовать, потом почувствовать момент. Никакая блестящая фраза не заменит этого момента.

То же самое с любой работой, где есть действие. Составить отчёт. Провести трудный разговор. Обработать заявку. Проверить документ. Поднять тему на совещании. Сделать презентацию для руководства. Можно объяснить принципы. Но умение появляется только тогда, когда человек делает что-то похожее на настоящую работу и получает ответ: вот здесь получилось, здесь нет, а здесь ты сам себя обманул.

Поэтому первое правило этой книги простое: не верьте собственному ощущению, что вы научили, пока человек не сделал.

Сказанное может быть ярким. Понятое может быть приятным. Записанное может выглядеть аккуратно. Но обучение проверяется действием. Если после занятия человек может только повторить ваши слова, он пока не обучен. Он может быть информирован. Может быть вдохновлён. Может быть благодарен. Но это ещё не то.

Взрослый ученик особенно быстро чувствует фальшь. Он может молчать из вежливости, но внутри уже поставил отметку: «К моей жизни это не относится». После такой отметки вернуть его трудно. Вы можете повышать голос, добавлять слайды, рассказывать случаи, шутить. Он будет сидеть. Иногда даже улыбаться. Но дверь закрылась.

Открывается она простым способом: покажите человеку, зачем ему это нужно, и дайте ему почувствовать, что он сможет. Не обещайте чудес. Не давите пользой для компании. Человек слышал это много раз. «Нам всем необходимо повысить эффективность» почти никого не поднимает со стула. А вот «после этого вы будете меньше переделывать отчёты по ночам» уже звучит иначе. «Вы сможете ответить клиенту без беготни по трём отделам» тоже иначе. «Вы поймёте, где теряете деньги на каждом заказе» ещё иначе.

Польза должна быть человеческой. Не плакатной.

Но пользы мало. Нужно ещё ощущение посильности. Если человек уверен, что не справится, он защищается. Иногда говорит: «Мне это не дано». Иногда шутит. Иногда спорит с каждым пунктом. Иногда становится холодным и умным, чтобы никто не заметил растерянности. Тренер, который видит только сопротивление, сердится. Тренер, который видит страх, меняет ход занятия.

Он даёт маленький первый шаг. Не весь навык. Не весь раздел. Одно действие, которое можно выполнить сейчас. Потом ещё одно. Потом связывает их. Потом усложняет задачу. Так человек начинает доверять не тренеру, а собственному движению. Это куда крепче.

Есть люди, которые наоборот слишком уверены. Они приходят с лицом: «Я это уже знаю». Часто они правда что-то знают. Иногда много. Но знание у них лежит старой связкой, а новая задача требует другого применения. С ними бесполезно читать нотацию. Лучше дать задачу, где прежняя уверенность чуть-чуть спотыкается. Не унизить. Не поймать. Просто показать зазор между «я слышал» и «я могу сделать».

Один руководитель на занятии по обратной связи сказал: «Я двадцать лет управляю людьми, зачем мне это?» Ему предложили провести короткий разговор с сотрудником, который стабильно опаздывает, но при этом хорошо работает. Через три минуты руководитель сам услышал, что ушёл в раздражение, потом в угрозы, потом в общие слова. После упражнения он уже не спорил. Ему не объяснили, что у него есть пробел. Он столкнулся с ним.

Такие столкновения надо создавать бережно. Обучение не должно превращаться в публичную казнь. Взрослый человек готов пробовать, если понимает, что ошибка здесь безопасна и нужна. В учебной комнате ошибка дешевле, чем на рабочем месте. Но для этого тренер должен заранее договориться с группой: мы здесь не изображаем умных, мы тренируемся. Тот, кто ошибается первым, помогает остальным.

Это звучит просто. Делать трудно.

Трудно потому, что у тренера тоже есть страх. Страх потерять контроль. Страх, что группа уйдёт не туда. Страх, что кто-то задаст вопрос, на который нет ответа. Поэтому многие держатся за рассказ. Рассказ подчиняется говорящему. Упражнение уже нет. В нём люди становятся видимыми, а значит непредсказуемыми.

Но если цель, чтобы люди научились, непредсказуемость придётся принять. Можно управлять рамкой, временем, задачами, правилами, обратной связью. Нельзя управлять живым усвоением как диктовкой. Человек не копирует знание с доски в голову. Он строит его внутри себя, из того, что услышал, увидел, попробовал и связал со своим опытом.

У этого строительства есть ограничения. Внимание не бесконечно. Память короткого удержания быстро переполняется. Новичок тонет в деталях быстрее, чем эксперт успевает

открыть второй файл. Когда мы даём слишком много, мы часто не щедры, а жестоки. Нам кажется, что мы вооружаем человека. Он же стоит под градом мелких предметов и пытается защитить голову.

Отсюда второе правило: меньше материала, больше смысла.

Не меньше потому, что люди слабые. Меньше потому, что обучение требует обработки. Если вы дали десять новых понятий, человеку надо понять, чем они отличаются, зачем нужны, где применяются, как связаны с его работой. Если сразу дать ещё десять, первые не станут прочнее. Они исчезнут. Особенно у тех, кто честно старается.

Хороший тренер не гордится объёмом. Он гордится тем, что человек унесёт и применит. Иногда ради этого надо выбросить любимый кусок. Красивый пример. Историю из практики. Полезную тонкость. Всё, что не ведёт к нужному действию сейчас, может подождать. Материал не обидится.

В начале работы над любым обучением я задаю себе грубый вопрос: что будет считаться победой? Не «участники познакомятся с темой». Познакомиться можно и в лифте. Не «получат представление». Представления у людей и так есть, часто слишком много. Победа должна быть наблюдаемой. Напишут. Выберут. Найдут ошибку. Проведут разговор. Соберут схему. Примут решение. Откажутся от неверного шага. Сделают без подсказки.

Когда победа названа, становится легче выбирать всё остальное. Какие примеры нужны. Какие упражнения. Какую информацию дать перед попыткой, а какую после. Где нужен показ. Где нужен разбор. Где достаточно памятки. Где обучение вообще не нужно, потому что проблема не в знаниях, а в плохом процессе, нехватке времени или странной системе мотивации.

Это отдельная боль. Часто обучением пытаются лечить то, что обучением не лечится. Люди не заполняют форму не потому, что не знают как, а потому что форма занимает сорок минут и никто потом её не читает. Менеджеры не дают обратную связь не потому, что не слышали про правила разговора, а потому что в компании за честные разговоры наказывают тишиной и лишней работой. Сотрудники нарушают процедуру не потому, что не видели инструкцию, а потому что процедура мешает выполнить план.

В таких случаях тренинг становится театром. Все знают, что причина в другом месте, но собираются в комнате и делают вид, что сейчас всё исправят. Тренер рассказывает. Участники кивают. Руководство получает отчёт. Работа остаётся прежней.

Поэтому третий вопрос после «что человек должен сделать» звучит так: что мешает ему делать это сейчас? Если мешает незнание, учим. Если мешает отсутствие навыка, тренируем. Если мешает среда, меняем среду или хотя бы честно говорим, что одним занятием дело не решить. Честность здесь экономит много денег и нервов.

Теперь вернёмся к первой главной мысли. Обучение начинается не с говорящего. Оно начинается с учащегося. С того, что он уже знает. Чего боится. Во что не верит. Что ему нужно сделать. Какие ошибки он обычно совершает. Где он теряет нить. Что для него будет маленькой победой. Какая практика похожа на настоящую работу.

Это не мягкость и не педагогическая любезность. Это ремесло. Портной снимает мерки не потому, что любит клиента. Иначе костюм не сядет. Тренер изучает ученика не потому, что хочет быть приятным. Иначе обучение не сядет на человека.

Можно начать занятие с вопроса, который сразу показывает разницу между рассказом и обучением. Например: «Вспомните последнее обучение, после которого вы правда стали делать что-то иначе. Что там произошло?» Люди редко отвечают: «Нам всё подробно объяснили». Они говорят другое: «Мы пробовали». «Нам показали на нашем случае». «Можно было задать вопросы». «Сразу стало понятно, где это пригодится». «Я получил замечание и понял ошибку». «Мы разбирали реальную ситуацию». Почти все ответы про участие, смысл и действие.

А потом те же люди, став преподавателями для других, часто строят занятие так, будто сами учились через неподвижное слушание. В этом есть странная человеческая привычка. Мы помним, как нам было тяжело, но повторяем то же самое, когда оказываемся у доски. Нас учили лекциями, и мы читаем лекции. Нас перегружали, и мы перегружаем. Нам было скучно, и мы говорим: «Тема такая, ничего не поделаешь».

Делать есть что.

Можно начать не с плана содержания, а с рабочей сцены. Можно дать людям попробовать до объяснения, чтобы они сами почувствовали вопрос. Можно разбить большой навык на короткие шаги. Можно после каждого шага давать обратную связь. Можно убрать половину терминов. Можно заменить общую дискуссию конкретным выбором. Можно спросить не «понятно?», а «что вы сделаете первым?» Потому что на вопрос «понятно?» люди часто отвечают «да», чтобы их оставили в покое.

Проверка понимания должна требовать действия. Если человек говорит: «Всё ясно», попросите его применить правило к новому случаю. Если он говорит: «Я знаю», дайте маленькую задачу. Если он молчит, не считайте молчание согласием. Молчание может значить что угодно: согласие, страх, усталость, протест, потерю нити, желание домой.

Иногда лучший момент занятия наступает, когда кто-то честно говорит: «Я не понял». В этот момент у тренера есть выбор. Можно быстро повторить те же слова погромче. Так делают часто. А можно спросить: «Где именно потерялось?» И тогда выясняется, что проблема не в последнем предложении, а в шаге, который был десять минут назад. Или в слове, которое тренер считает очевидным. Или в примере, который не похож на работу группы.

Обучение любит точность, но не ту, что в словаре, а ту, что в движении. Где человек споткнулся? Почему? Что ему нужно сейчас: пример, попытка, сравнение, схема, пауза, вопрос, повторение, обратная связь? У разных людей ответ разный. Поэтому универсальная лекция часто промахивается. Она стреляет широко, но не туда.

Можно возразить: «Но у меня двадцать человек и два часа. Я не могу подстроиться под каждого». Полностью, конечно, нет. Но можно сделать обучение менее слепым. Узнать заранее, кто придёт. Спросить, с какими задачами они сталкиваются. Начать с диагностики. Дать задания разной трудности. Объединить новичков с более опытными. Оставить время на практику. Сделать материалы, к которым можно вернуться после занятия. Это уже не идеал. Это просто профессиональная добросовестность.

Обучение взрослых держится на уважении. Не на церемонном уважении, где все говорят правильные слова. На рабочем. Уважать взрослого ученика, значит не тратить его время на то, что ему не нужно. Не делать вид, что он пустой. Не прятать отсутствие практики за красивыми слайдами. Не путать свою усталость с его неспособностью. Не считать вопрос нападением. Не унижать ошибку.

И ещё: уважать, значит требовать. Взрослому человеку не нужна сладкая забота, от которой он засыпает. Ему нужна ясная задача, честная обратная связь и возможность сделать лучше. Если занятие всё время гладит по голове, оно так же бесполезно, как занятие, которое только давит. Нужен вызов, но посильный. Нужна безопасность, но не сон.

В этой книге я буду постоянно возвращаться к одной паре слов: человек и действие. Не содержание и подача. Не программа и часы. Не слайды и раздатка. Человек и действие. Кто перед нами? Что он должен суметь? Что ему мешает? Как мы дадим ему попробовать? Как он узнает, что получилось? Как он перенесёт это в работу?

Если держать эти вопросы на столе, многие привычные вещи начинают выглядеть странно. Длинное вступление о целях компании. Тридцать слайдов до первой попытки. Сложные термины там, где хватит обычных слов. Финальный тест на память вместо проверки действия. Обратная связь в виде «молодцы». Домашнее задание, которое никто не проверит. Всё это может создавать видимость серьёзной работы. Но учит плохо.

Я не обещаю лёгкого пути. Хорошее обучение требует больше внимания, чем рассказ. Надо думать о людях, а не только о теме. Надо резать материал. Надо выдерживать паузы. Надо видеть ошибки. Надо готовить упражнения так, чтобы они не были детским развлечением, а вели к настоящему навыку. Надо иногда признать: «Этого мы не успеем, зато вот это люди точно смогут сделать».

Зато есть награда, которую трудно спутать с чем-то другим. Момент, когда человек вдруг делает сам. Не повторяет за вами, не угадывает правильный ответ, не старается понравиться. Делает. Сначала неуклюже, потом точнее. В этот момент разговор закончился и началось обучение.

Именно поэтому объяснить мало.

Можно прекрасно рассказать о плавании человеку, стоящему у бассейна. Можно описать положение рук, работу ног, дыхание, ошибки новичков и историю олимпийских рекордов. Он может даже сдать письменный тест. Но вода всё равно будет холодной, тело всё равно сначала пойдёт не туда, дыхание собьётся, и только после нескольких попыток появится то самое ощущение: я держусь.

Обучение начинается там, где человек входит в воду.

Всё остальное, слова, схемы, истории, правила, нужно лишь для того, чтобы он вошёл не вслепую, не в панике и не один. Хороший тренер не заменяет воду рассказом о воде. Он готовит вход, страхует первую попытку, показывает, что исправить, и постепенно отходит на шаг назад.

Такой подход может показаться менее эффектным. В нём меньше блеска. Меньше возможности выглядеть самым умным человеком в комнате. Но задача тренера не в этом. Его успех виден не тогда, когда зал восхищённо смотрит на него, а тогда, когда зал перестаёт нуждаться в нём для следующего действия.

Вот с этой простой и упрямой мысли начнём книгу: обучение не передача. Обучение, это изменение человека, которое видно в его действии. Всё, что помогает этому изменению, берём в работу. Всё, что только украшает рассказ, проверяем без жалости.

Глава 2. Когда слова перестают учить

Человек почти никогда не замечает момент, когда перестаёт учиться и начинает просто переживать чужие слова.

Это происходит тихо. Без сигнала. Без внутреннего щелчка.

Сначала ему интересно. Он приходит на встречу, открывает курс, включает запись, садится в аудитории ближе к экрану.

У него ещё есть ощущение, что сейчас ему помогут разобраться. Потом проходит двадцать минут. Или сорок. Иногда меньше.

И вот уже человек не учится. Он держится.

Он пытается не потерять нить разговора. Пытается выглядеть внимательным. Делает пометки, которые потом никогда не откроет.

Кивает в правильных местах. Иногда даже задаёт вопросы. Но внутри давно выключился. Странно здесь другое.

Большинство людей прекрасно помнят собственное состояние в таких ситуациях.

Все знают, как выглядит бесполезное обучение. Все помнят лекции, после которых в голове оставался только шум кондиционера и запах маркера.

Все помнят презентации, где седьмой слайд был похож на шестой, а шестой - на смертный приговор.

Но как только человек сам становится тем, кто объясняет другим, он почти сразу начинает делать то же самое.

Вот это и есть одна из самых неприятных особенностей обучения.

Люди редко учат так, как сами хотели бы учиться.

Они начинают защищать материал вместо того, чтобы помогать человеку через него пройти.

На практике всё выглядит довольно грубо.

Инженер, который десять лет работал с оборудованием, выходит перед новичками и начинает с терминов.

Менеджер рассказывает о процессе так, будто все присутствующие уже прожили внутри компании несколько лет.

Программист объясняет архитектуру продукта, перескакивая через половину шагов, потому что они кажутся ему очевидными.

Они не плохие преподаватели.

Чаще всего они вообще не преподаватели.

Они просто слишком давно живут внутри собственной головы.

Когда человек долго работает с одной системой, она перестаёт казаться ему сложной.

Мозг начинает экономить силы.

Он убирает промежуточные ступени.

Сжимает длинные цепочки действий в короткие автоматические реакции.
Это удобно для работы. И очень опасно для обучения.
Опытный водитель не думает о переключении передач.

Опытный хирург не проговаривает движение руки перед разрезом.

Опытный аналитик не объясняет себе, почему он сразу заметил ошибку в цифрах.
Они просто видят.

Точнее, им кажется, что они просто видят.

На самом деле за этим стоят тысячи повторений, ошибок, неудачных решений и накопленных связей.

Но сам человек уже не замечает этих слоёв.

Они ушли глубоко внутрь и стали почти автоматическими.
И вот здесь возникает ловушка.

Эксперт уверен, что объясняет понятно, потому что внутри него всё действительно выглядит понятным.

Новичок в этот момент слышит обрывки чужого мира.

Иногда это особенно заметно на совещаниях.

Кто-то говорит:

- Нам нужно просто перестроить процесс согласования.

И половина комнаты молчит не потому, что согласна.

А потому что никто не понял, что именно сейчас было сказано.

Люди очень редко признаются, что потеряли понимание разговора.

Взрослый человек боится выглядеть медленным.

Особенно на работе.

Особенно рядом с сильными коллегами.

Поэтому он начинает имитировать понимание.

Это страшно разрушает обучение.

Потому что хороший преподаватель получает ложный сигнал.

Ему кажется, что всё идёт нормально.

На самом деле группа уже отстала.

Есть старый и неприятный принцип: чем умнее аудитория, тем лучше она умеет скрывать непонимание.

Сильные специалисты умеют задавать вопросы так, чтобы не показать слабое место.

Умеют переводить разговор в сторону.

Умеют использовать правильные слова.

Но внутри у них может не быть целой конструкции.

Именно поэтому обучение нельзя строить вокруг красивой подачи.

Красиво говорить - опасный навык.

Он позволяет преподавателю долго не замечать, что люди перестали учиться.

Иногда достаточно посмотреть на лица после сессии.

Если человек выходит с ощущением перегруза, это ещё не означает, что обучение было сложным и полезным.

Очень часто это означает, что мозг просто не успевал собирать информацию.

Человеку кажется:

«Наверное, это я недостаточно подготовлен».

Хотя проблема была в другом.

Материал дали слишком плотным куском.

Мозг взрослого человека работает не как архивный склад, куда можно бесконечно заносить коробки.

Он скорее похож на узкий коридор с несколькими дверями.

Через этот коридор одновременно проходит ограниченное количество вещей.

Если преподаватель начинает тащить туда всё сразу, движение останавливается.

Человек перестаёт связывать идеи между собой.

Начинает хвататься за отдельные фразы.

Потом теряет и их.

Очень часто это принимают за низкую мотивацию.

Хотя дело не в мотивации.

Никто не любит чувствовать себя тупым.

Если обучение систематически создаёт это ощущение, человек начнёт избегать его автоматически.

Даже если тема ему нужна.

Даже если работа зависит от результата.

Поэтому хороший преподаватель почти всегда думает не о том, сколько информации дать.

Он думает, сколько информации человек способен удержать и превратить в действие.

Это совершенно разные задачи.

Многие корпоративные курсы выглядят так, будто их авторы пытались проиграть борьбу за внимание заранее.

Двести слайдов.

Пятьдесят терминов.

Три уровня вложенности.

Таблицы, которые невозможно прочитать.

А потом в конце:

- Есть вопросы?

Вопросов обычно нет.

Не потому что всё понятно.

А потому что люди устали.

Настоящее обучение вообще редко выглядит эффектно.

Со стороны оно может казаться слишком простым.

Хороший преподаватель постоянно замедляется.

Проверяет понимание.

Возвращается назад.

Даёт человеку попробовать самому.

Создаёт ситуацию, где ошибка не уничтожает уверенность.

Это тяжёлая работа.

Гораздо проще просто читать материал.

Иногда руководители искренне не понимают, почему сильный специалист оказался слабым наставником.

Им кажется, что знания автоматически делают человека хорошим учителем.

Но знание и обучение других - две разные профессии.

Первое связано с глубиной понимания.

Второе - с умением провести другого человека через неизвестность.

Это почти физическая работа.

Нужно всё время помнить, как выглядит мир глазами человека, который ещё не умеет.

А это память быстро теряется.

Особенно у талантливых людей.

Чем быстрее человек сам когда-то учился, тем труднее ему понять чужую медленность.

Он забывает количество шагов между точкой старта и результатом.

Начинает раздражаться.

И тут возникает ещё одна неприятная вещь.

Раздражение преподавателя чувствуется мгновенно.

Даже если он его скрывает.

Люди начинают осторожничать.

Бояться задавать вопросы.

Меньше пробовать.

А обучение без риска почти не работает.

Человек должен иметь право ошибаться до того, как ошибка станет дорогой.

Иначе он будет только изображать движение.

Самые сильные преподаватели, которых я видел, почти никогда не производили впечатление самых умных людей в комнате.

Но рядом с ними люди начинали думать смелее.

Вот это важно.

Не впечатлить.

А расширить чужую способность действовать.

Иногда достаточно одной правильно построенной практики.

Не длинной лекции.

Не мотивационной речи.

А маленькой ситуации, где человек вдруг понимает:

«Подожди. Я могу это сделать сам».

Этот момент меняет отношение к обучению сильнее любых объяснений.

Потому что уверенность появляется не от слов.

Она появляется после собственного действия.

Есть простой тест для любого обучения.

После него человек способен сделать что-то новое или только пересказать услышанное?

Разница огромная.

Мир переполнен людьми, которые умеют обсуждать работу, но не умеют её выполнять.

И это тоже побочный эффект культуры бесконечного объяснения.

Людей слишком долго учили воспринимать знание как разговор о действии, а не как само действие.

Отсюда бесконечные встречи без результата.

Бесконечные стратегические обсуждения.

Бесконечные планы изменений.

Иногда компания проводит десятки часов обучения, после которых не меняется ни одно поведение.

Формально курс состоялся.

Фактически ничего не произошло.

Это болезненная правда про значительную часть корпоративного обучения.

Оно часто создаётся ради ощущения контроля.

Руководству важно показать, что проблема замечена и процесс запущен.

Но реальное обучение всегда видно по последствиям.

Люди начинают иначе разговаривать.

Иначе реагировать.

Иначе принимать решения.

Если этого нет, значит обучение осталось внутри презентации.

Есть ещё одна вещь, которую редко проговаривают вслух.

Взрослый человек приходит учиться не пустым.

У него уже есть опыт.

Привычки.

Защитные механизмы.

Иногда новое знание сталкивается не с отсутствием информации, а с внутренним сопротивлением.

Человек может понимать идею и всё равно не принимать её.

Потому что принятие означает необходимость менять способ работы.

А изменение всегда требует энергии.

Поэтому бесполезно строить обучение как атаку.

Людей нельзя продавить в развитие.

Можно только создать условия, где изменение становится для них осмысленным.

Это медленнее.

Но иначе почти ничего не закрепляется.

Особенно хорошо это видно у опытных сотрудников.

Новичок ещё готов пробовать.

Он не успел выстроить жёсткую систему привычек.

Опытный специалист часто защищает не только методы работы.
Он защищает собственную профессиональную идентичность.
Если обучение звучит как обвинение, человек закрывается.
Даже если внешне продолжает участвовать.
Поэтому хорошие преподаватели редко начинают с фразы:

«Вы всё делали неправильно».
Они начинают с уважения к тому, что уже существует.
Только после этого появляется пространство для изменений.
Есть парадокс.
Люди лучше учатся, когда чувствуют себя в безопасности.

Но развитие почти всегда связано с ощущением неустойчивости.
Нужно удерживать обе вещи одновременно.
Слишком мягкая среда расслабляет.

Слишком жёсткая парализует.
Нормальное обучение находится где-то посередине.
Там, где человеку немного трудно, но он ещё верит, что способен справиться.
Это состояние очень легко разрушить.
Достаточно сарказма.

Публичного унижения.

Или ощущения, что ошибки будут использованы против человека.
После этого люди перестают учиться и начинают защищаться.
А защита и обучение плохо живут рядом.
Хороший преподаватель следит не только за содержанием.
Он следит за температурой группы.
Когда люди начинают замолкать - это сигнал.

Когда шутки становятся нервными - тоже сигнал.

Когда вопросы исчезают совсем - особенно.
Молчание аудитории не всегда означает порядок.
Иногда это уже капитуляция.
Всё это звучит сложнее, чем очередная схема из пяти пунктов.
Потому что обучение вообще сложнее.
Там слишком много человеческого.
Слишком много страха, самолюбия, усталости, желания выглядеть умным, нежелания снова чувствовать себя новичком.

И всё это приносится в комнату вместе с ноутбуками и блокнотами.
Поэтому обучение никогда не бывает чисто информационной задачей.
Это работа с вниманием, уверенностью, сопротивлением и надеждой одновременно.
Человек учится не тогда, когда услышал.
А тогда, когда внутри него что-то перестроилось.
Иногда это происходит быстро.

Иногда неделями.

Но почти никогда - от простого потока слов.

Глава 3. Дверь, через которую входит смысл

Представьте обычное утро на работе.

Человек приходит на обучение не потому, что проснулся с жаждой освоить новую процедуру. Он приходит после почты, дорожной пробки, разговора с начальником, недосыпа, домашней ссоры, трех незакрытых задач и легкого подозрения, что это обучение опять отнимет время.

Он садится за стол. Открывает ноутбук. Перед ним появляется преподаватель или экран с курсом. И где-то в этот момент многие авторы обучения совершают первую ошибку.

Они считают, что человек уже здесь.

Физически - да. Он в комнате. Он подключился к встрече. Его имя видно в списке участников. Он даже нажал кнопку «присутствую».

Но его внимание еще не здесь.

Оно догоняет его медленно, как опоздавший автобус.

И если в первые минуты на него вываливают определения, регламент, схему процесса и список целей, он не входит в обучение. Он начинает защищаться от потока.

Это не каприз. Так устроен человек.

Наши чувства пропускают в голову не весь мир. И слава богу. Если бы мы замечали все сразу, мы бы не прожили и дня. Шум лампы, давление ткани на плечо, движение людей за стеклом, собственное дыхание, чужие голоса в коридоре, цифры на экране, запах кофе, сообщение в телефоне - все это борется за вход.

Внутри нет просторного зала ожидания, куда можно спокойно посадить каждое впечатление.

Есть жесткий отбор.

Большая часть мира просто не проходит.

Поэтому вопрос преподавателя не в том, как сказать побольше. Вопрос в том, почему мозг другого человека вообще должен пропустить сказанное внутри.

Вот с этого начинается реальная работа.

Можно сколько угодно говорить: «Сейчас будет полезная информация». Эта фраза ничего не открывает. Ее слишком часто произносили перед скучными вещами.

Мозг взрослого человека давно научился не верить объявлениям.

Он верит признакам.

Если человек быстро видит связь с собственной задачей, внимание поднимается. Если он понимает, какую ошибку сможет избежать, интерес становится крепче. Если слышит знакомую боль, а не учебный лозунг, появляется готовность слушать.

И наоборот.

Если обучение начинается с фразы «сегодня мы изучим основные положения документа», внимание падает еще до второго предложения.

Документ может быть нужным. Положения могут быть критичными. Но для человека это пока чужой груз.

Он еще не увидел свою причину нести его.

В хорошей учебной ситуации причина появляется рано.

Не в конце. Не после двадцати слайдов. Не тогда, когда участники уже перестали различать пункты.

Рано.

Человеку нужно почти сразу понять: «Это про меня. Это поможет мне не попасть в неприятность. Это сэкономит силы. Это даст возможность работать увереннее. Это объяснит то, что давно раздражало».

Только тогда открывается дверь.

Иногда дверь открывает простая история.

Например, нужно обучить сотрудников новой форме отчета. Можно начать с полей, кодов и порядка заполнения. Через десять минут половина группы будет бороться со сном.

А можно начать иначе.

«В прошлом месяце из-за одной неверно заполненной строки отдел три дня перепроверял данные. Двух людей сняли с других задач. Клиент ждал ответ. Руководитель получил проблему, которой могло не быть. Сегодня разберем, как заполнять эту форму так, чтобы такая история не повторилась с вами».

Это уже другое начало.

Не потому, что оно драматичное. А потому что оно связывает тему с последствиями.

Человек учится охотнее, когда видит цену ошибки.

Но цена ошибки должна быть настоящей. Не придуманной ради эффекта.

Взрослые прекрасно чувствуют фальшь. Особенно те, кто давно работает в организации. Если им рассказывают страшилки, которых в жизни не бывает, они закрываются. Если обещают выгоды, которых никто не видел, они усмеваются.

Поэтому хороший преподаватель собирает реальные случаи.

Не украшает. Не превращает их в легенду. Просто берет рабочую правду и приносит ее в начало обучения.

Вот был звонок клиента. Вот человек не задал два уточняющих вопроса. Вот что произошло дальше. Вот сколько времени ушло на исправление. Вот где можно было свернуть раньше.

Такой материал удерживает внимание лучше, чем любые призывы.

Внимание вообще любит конкретику.

Слово «качество» скользит по поверхности. Фраза «заявка вернулась три раза, потому что в ней не хватало одного вложения» цепляет.

Слово «безопасность» знакомо всем и поэтому почти никого не будит. А вот «человек снял защиту на две минуты, потому что спешил, и после этого три месяца не мог нормально работать рукой» - это уже не общий разговор.

Слишком жестко?

Иногда да. Но обучение не обязано быть удобным. Оно должно быть честным.

Если тема связана с реальными рисками, прятать их за вежливые слова глупо.

Другое дело, что страх нельзя использовать как единственный двигатель. Он быстро истощает. Человек под сильным давлением хуже думает, хуже пробует, хуже задает вопросы.

Страх может открыть внимание, но не должен становиться воздухом всей учебной комнаты.

После него нужно дать опору.

«Вот почему это имеет значение. А теперь спокойно разберем, как действовать».

Вот эта связка часто решает многое.

Сначала смысл. Потом шаги.

Не наоборот.

Многие курсы начинают с шагов, потому что так удобнее автору. Он уже знает, зачем все это. Ему кажется лишним объяснять причину. Поэтому он сразу ведет людей по процедуре.

Но для новичка процедура без причины выглядит как набор чужих движений.

Он может повторить их на занятии. Но в реальной ситуации забудет, перепутает или отбросит как формальность.

Причина помогает удерживать процедуру.

Когда человек знает, зачем нужен шаг, он легче вспоминает его в нужный момент.

Допустим, сотрудника учат проверять данные перед отправкой. Можно сказать: «Перед отправкой обязательно проверьте поля А, Б и В». Он кивнет.

А можно показать: «Поле А влияет на расчет суммы. Поле Б определяет адресата. Поле В запускает следующий этап. Если пропустить А, будет неверная сумма. Если ошибиться в Б, документ уйдет не туда. Если забыть В, процесс зависнет, и никто не поймет почему».

Теперь проверка перестает быть ритуалом.

У нее появляется смысл.

Человек запоминает не только что делать, но и почему нельзя пропускать.

Это особенно нужно взрослым.

Ребенка еще можно заставить выполнять правило только потому, что так сказал учитель. Взрослый, конечно, тоже может подчиниться. Особенно если у учителя есть должность.

Но подчинение не равно обучение.

Взрослый человек постоянно соотносит новое с опытом. Он спрашивает внутри себя: «Зачем мне это? Похоже ли это на то, что я уже знаю? Работает ли это в нашей реальности? Не пытаются ли мне продать очередную красивую схему?»

Если на эти вопросы нет ответа, он может сидеть тихо, но учиться не будет.

Опыт взрослого - не пустяк и не помеха. Это материал, с которым придется работать.

Иногда опыт помогает. Человек сразу понимает пример, потому что видел похожий случай. У него есть за что зацепить новое знание.

Иногда опыт мешает. Особенно если человек много лет выживал в системе, где хорошие правила не работали.

Ему говорят: «Теперь нужно давать обратную связь спокойно и регулярно».

А он вспоминает, как в его отделе за честную обратную связь наказывали.

Ему говорят: «Нужно фиксировать договоренности письменно».

А он вспоминает руководителя, который сам просил все делать устно, чтобы потом легче было отказаться.

Ему говорят: «Клиент всегда в центре внимания».

А он вспоминает десятки случаев, когда компания требовала одного на плакатах, а в реальности поощряла совсем другое.

И что теперь?

Можно назвать его сопротивляющимся участником. Можно решить, что он негативный. Можно попросить быть открытым к новому.

Обычно это не помогает.

Гораздо полезнее признать опыт.

Не соглашаться со всеми выводами человека, а именно признать: «Да, вы могли видеть ситуации, где это не работало. Разберем, при каких условиях подход имеет смысл, а где нужны другие действия».

После такой фразы сопротивление часто снижается.

Не исчезает, но становится рабочим.

Человек перестает защищать свое право на прошлый опыт и начинает обсуждать, что делать теперь.

Обучение взрослых без уважения к опыту быстро превращается в борьбу самолюбий.

Преподаватель защищает программу. Участники защищают жизнь.

И жизнь обычно побеждает.

Потому что после курса человек возвращается не в программу. Он возвращается в рабочий день.

Там у него сроки, начальник, клиенты, привычки команды, старые обходные пути и реальные ограничения.

Если обучение этого не учитывает, оно остается красивым эпизодом.

Вот почему вопросы к участникам не должны быть декоративными.

«Кто сталкивался с похожим?» - хороший вопрос, если преподаватель действительно готов услышать ответ.

Но если он задает вопрос только для оживления, а потом все равно возвращается к слайду, группа быстро это замечает.

Люди не любят участвовать в имитации участия.

Имитация хуже лекции.

В лекции хотя бы честно: один говорит, остальные слушают.

А в имитации людям предлагают свободу, но только до тех пор, пока они не скажут что-то неудобное.

Настоящее участие может сбить план.

Кто-то принесет сложный случай. Кто-то спросит про исключение. Кто-то покажет, что схема не учитывает реальность.

И вот тут видно, обучает человек или просто проводит материал.

Если он боится живого вопроса, он будет отрезать разговор.

Если он работает с обучением, он использует вопрос как вход.

Не всегда нужно уходить в длинное обсуждение. Время ограничено. Но вопрос можно признать, поставить на доску, связать с темой, вернуться к нему в упражнении.

Человек должен почувствовать: его реальность не мешает обучению, а входит в него.

Тогда появляется автономия.

Слово сухое, но вещь простая.

Взрослый человек лучше учится, когда у него есть хоть немного выбора и влияния на процесс.

Не полный хаос. Не «учитесь чему хотите». Это редко работает для новичков.

Но выбор внутри рамок нужен.

Выберите кейс, который ближе к вашей работе. Решите, с какой ошибки начнем. Сравните два варианта ответа клиенту и выберите тот, который реально отправили бы. Составьте свой порядок действий. Проверьте чужой вариант и найдите риск.

Когда человек выбирает, он думает иначе.

Он перестает быть получателем материала и становится участником решения.

А решение, в которое вложены собственные усилия, держится крепче.

Это заметно даже в мелочах.

Если просто показать правильный ответ, многие запомнят его плохо.

Если дать людям сначала ошибиться, поспорить, выбрать неверный путь, а потом увидеть последствия, память работает лучше.

Ошибка, пережитая безопасно, часто учит сильнее объяснения.

Конечно, не всякая ошибка полезна.

Если человек не понял задание и провалился из-за мутной инструкции, это не обучение. Это небрежность автора.

Полезная ошибка возникает там, где задача понятна, риск ограничен, а после попытки есть разбор.

Не наказание.

Разбор.

Что вы сделали? Почему выбрали этот шаг? Что получилось? Где сломалась логика? Как можно иначе?

Такие вопросы двигают мышление.

Преподавателю иногда трудно выдержать паузу. Он видит, что участники идут не туда, и ему хочется сразу поправить.

Но преждевременная помощь крадет обучение.

Человеку нужно немного повозиться с задачей самому. Почувствовать трение. Увидеть, где не хватает знания. Тогда объяснение попадает точнее.

Есть большая разница между объяснением до потребности и объяснением после столкновения с задачей.

До потребности человек слушает впрок.

После столкновения он слушает потому, что у него появился вопрос.

А вопрос - это крючок для знания.

Поэтому сильное обучение часто строится вокруг чередования.

Небольшая задача. Попытка. Ошибка или неполный успех. Короткое объяснение. Новая попытка. Обратная связь. Еще одна задача, немного ближе к реальной работе.

Скучно описывать. Полезно делать.

И это работает лучше, чем длинная речь, после которой людям предлагают «закрепить материал».

Материал не закрепляется от того, что его назвали закрепленным.

Он закрепляется через использование.

Здесь появляется четвертая вещь, без которой взрослое обучение быстро слабеет: действие.

Человек должен видеть, что он сделает с новым знанием сразу после курса.

Не когда-нибудь. Не в будущем проекте. Не после того, как руководство создаст идеальные условия.

Сразу.

Пусть маленькое действие. Но настоящее.

После обучения по переговорам - изменить один вопрос в следующем звонке.

После обучения по безопасности - проверить одно рабочее место по новому чек-листу.

После обучения по управлению - провести один разговор с сотрудником иначе, чем обычно.

После обучения по письму - переписать один реальный текст, который завтра уйдет клиенту.

Если действия нет, курс начинает испаряться.

Сначала остается приятное впечатление. Потом пара фраз. Потом только факт, что обучение было.

Через месяц человек честно скажет: «Да, что-то проходили».

И это все.

Чтобы обучение не исчезло, его нужно привязать к работе.

Не лозунгом «применяйте на практике», а конкретным мостом.

Что именно вы сделаете? Когда? В какой ситуации? Кто увидит результат? Что может помешать? Что вы сделаете, если старый способ потянет назад?

Такие вопросы кажутся простыми. Но они вытаскивают обучение из комнаты.

Еще лучше, если после курса есть поддержка.

Напоминание. Короткая встреча через неделю. Разбор первых попыток. Шаблон под рукой. Наставник. Чек-лист. Сообщение от руководителя, который не просто «одобряет обучение», а сам спрашивает, как человек применил новый способ.

Без такой поддержки многое гибнет в обычной текучке.

Рабочая среда сильнее учебной комнаты.

Если среда требует старого поведения, новое долго не проживет.

Сотрудника можно обучить внимательному общению с клиентом. Но если его оценивают только по скорости закрытия обращения, он будет торопиться.

Можно обучить руководителя регулярной обратной связи. Но если у него сорок прямых подчиненных и весь день занят отчетами, он вернется к редким резким разговорам.

Можно обучить команду качественному планированию. Но если сверху каждую неделю прилетают срочные задачи без приоритета, команда снова начнет тушить пожары.

Поэтому честное обучение иногда приводит к неудобному выводу.

Проблема не только в людях.

Иногда система не дает им применять то, чему их учат.

И если это не сказать, обучение превращается в украшение для старой проблемы.

Хороший автор курса хотя бы задает вопрос: «Что должно измениться вокруг человека, чтобы он мог действовать по-новому?»

Иногда ответ прост. Нужен шаблон. Нужно разрешение руководителя. Нужно убрать лишний шаг. Нужно дать доступ к системе.

Иногда ответ тяжелее. Нужно поменять метрики. Договориться между отделами. Прекратить наказывать за поведение, которое сами же просим развивать.

Но без этого вопроса обучение часто несправедливо перекладывает всю ответственность на участника.

Мол, мы вас научили, теперь применяйте.

А человек возвращается туда, где применять почти невозможно.

Взрослые это чувствуют заранее.

Они сидят на курсе и думают: «Все это правильно. Только у нас так не получится».

Если преподаватель делает вид, что не слышит эту мысль, доверие падает.

Если он выносит ее наружу, появляется шанс на честный разговор.

«Где это не сработает у вас? Что мешает? Что можно изменить самим? Где нужна помощь руководителя? Какой минимальный шаг все равно возможен?»

Вот это уже похоже на обучение взрослых людей.

Не на раздачу правильных ответов.

А на работу с реальностью.

В этом месте хочется дать красивую формулу, но лучше обойтись без красоты.

Если человек не видит личного смысла, он не открывается.

Если новое не связано с его опытом, оно висит в воздухе.

Если у него нет участия, он остается зрителем.

Если нет действия после обучения, все быстро тухнет.

Эти четыре вещи не делают обучение легким.

Они просто дают ему шанс.

И каждый раз, когда курс не работает, стоит проверить не оформление слайдов и не харизму преподавателя, а эти простые вопросы.

Люди поняли, зачем им это?

Их опыт вошел в разговор?

Они что-то решали, пробовали, выбирали, спорили?

Они знают, что сделают иначе завтра?

Если ответы слабые, не надо удивляться результату.

Слова прошли мимо.

Не потому, что люди плохие.

Потому что дверь так и не открылась.

Глава 4. Почему взрослый человек открывается не сразу

У взрослого человека есть одна привычка, которая мешает обучению сильнее, чем кажется. Он входит в комнату не один. Вместе с ним приходят его опыт, усталость, прежние обиды, удачные решения, неудачные курсы, раздражение от обязательных тренингов и маленькая надежда, что на этот раз всё окажется не зря.

Снаружи это не видно. Снаружи он просто сел, открыл блокнот, положил телефон экраном вниз и посмотрел на ведущего. Но внутри уже идёт разговор. Ещё до первого слайда.

Зачем меня сюда позвали? Что они хотят от меня изменить? Это очередная формальность? Будет ли здесь хоть что-то, что поможет мне завтра? Или опять будут рассказывать очевидные вещи людям, которые давно работают?

Если преподаватель этого разговора не слышит, он начинает не с того места.

Он открывает программу. Рассказывает о целях. Показывает структуру. Иногда говорит: «Сегодня мы с вами изучим...» И уже в этот момент теряет часть людей. Не потому, что цель плохая. А потому, что это его цель. Не их.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.