**Стратегии обучения**

Хуберт К. Рамперсад (Hubert K. Rampersad), консультант по менеджменту качества, исполнительный директор Total Performance Scorecard, Inc.

Полезно различать осознанное и неосознанное обучение. Первое называют обучением при помощи образования, а второе — обучением на основе опыта. Осознанное обучение лучше развивает способности, потому что предоставляет больше возможностей для контроля.

Обучение — это циклический и кумулятивный процесс постоянного обновления и расширения копилки ваших знаний. Цель обучения — изменить ваше поведение, чтобы вы могли действовать более успешно. Обучение — это процесс постоянной трансформации личности. Полезно различать осознанное обучение и неосознанное обучение. Первое обычно называют обучением при помощи образования, а второе — обучением на основе опыта. Осознанное обучение обычно более успешно и лучше развивает способности, чем неосознанное, потому что предоставляет больше возможностей для контроля над процессом. По этой причине вам нужно разобраться в ваших личных устремлениях (образе личности и представлениях о себе). Люди, не сделавшие этого, обучаются менее успешно. С другой стороны, неосознанное обучение носит цикличный характер. Здесь опыт приобретается через деятельность — действия, которые дают новые знания. Эта форма обучения также крайне важна, о чем свидетельствуют приведенные ниже данные:

после того, как вы что-то прочитали, вы запомните 10%;

после того, как вы что-то услышали, вы запомните 20%;

после того, как вы что-то увидели, вы запомните 30%;

после того, как вы что-то увидели и услышали, вы запомните 50%;

после того, как вы что-то сделали сами, вы запомните 90%;

Короче говоря, оптимальное обучение возникает тогда, когда у людей есть возможность действовать.

Можно также различать индивидуальное обучение и групповое обучение (последнее также называют командным, или организационным обучением). Индивидуальное обучение — это основа всех форм и процессов обучения. Без индивидуального обучения организационное обучение невозможно. При помощи индивидуального обучения работники учатся и изменяют свое поведение. При групповом обучении они обучаются вместе и учатся друг у друга. Групповое обучение ведет к тому, что учится вся организация, благодаря чему происходят процессы организационных перемен. И в обоих случаях обучение, как правило, основано на опыте. Примером может служить обучение, которое происходит, когда анализируются системы сбалансированных показателей и индивидуальные рабочие планы. Этот процесс постоянно соотносится с циклом обучения Колба, который состоит из следующих четырех фаз:

1. Приобретение практического опыта в деятельности; мы его приобретаем, действуя.

2. Восприятие этого опыта и его обдумывание (рефлексия) связаны с анализом и оценкой прошлых событий и действий. Как это происходило? Что пошло не так? Как теперь мы на это смотрим? Обучение происходит в процессе проб и ошибок.

3. Выводы из этого опыта, попытки понять его при помощи анализа и концептуализации (обдумывание). Перевод впечатлений от опыта в правила, гипотезы, модели, теории (взаимосвязи и обобщение), что бы сделать выводы из сходных ситуаций. Что нового мы теперь узнали?

4. Проверка этих идей в экспериментах (опробование новых способов действий в новых ситуациях). На этой основе принимаются решения о том, какие меры предпринять, что выражается в новых действиях и новом опыте.

Согласно Колбу, обучение — это циклический процесс развития навыков, состоящий из действий, рефлексии, обдумывания и решения. То, какую форму обучения предпочитают люди, определяется их отношением к жизни и стилем деятельности, тесно связанными с личной системой сбалансированных показателей данного сотрудника. Ряд важных вопросов, относящихся к этому процессу обучения (Hargrove, 1995): я открыт для обучения и принятия новых идей? Я хочу, чтобы на меня повлияли? Я действительно слушаю и слышу то, что мне говорят, и готов принять это? Я объясняю свои взгляды? Каждый человек индивидуален. Следовательно, каждый работник нуждается в индивидуализированном стиле обучения. Один человек предпочитает дедуктивный стиль и интегрированный подход «от общего к частному» при решении проблем, а другой — индуктивный «от частного к общему», когда все частные аспекты обсуждаются последовательно. Один предпочитает визуализацию: графики, схемы, а другой — словесные, вербальные объяснения. Питер Хани и Алан Мамфорд на основе модели стиля обучения Колба различают четыре стиля обучения:

1. Активист. Активист полностью принимает новый опыт, у него широкие взгляды, он с энтузиазмом относится ко всему новому. Для него характерна тенденция сначала действовать, а потом уже думать о последствиях. Как только первоначальный энтузиазм начинает угасать, он сразу начинает задумываться о чем-то новом. Внедрение и реализация идей для него скучны. Он постоянно обращается к коллегам, но при этом делает все, чтобы оставаться в центре событий. Поддерживайте его энтузиазм, но побуждайте планировать действия заранее. Предлагайте ему много интересных заданий.

2. Мыслитель. Мыслитель любит рассматривать проблему и ситуацию с разных точек зрения, «отстраненно». Он анализирует свой собственный опыт, произошедшие события, тщательно их продумывает и оттягивает, насколько это возможно, окончательный вывод. Перед тем, как начать действовать, он тщательно продумывает все возможные последствия и аспекты своих действий. Перед тем, как начать действовать, он любит хорошо подумать. Во время совещаний и дискуссий предпочитает оставаться на заднем плане и с удовольствием наблюдает за активностью коллег. В группе такой человек обычно занимает несколько отстраненную позицию, он не бросается в глаза, и для него характерна терпимость. Давайте ему время подготовиться, все осмыслить, изучить возможные альтернативы.

3. Теоретик. Теоретик систематизирует свои наблюдения и выстраивает на их основе логичную концепцию. Он любит аналитическую работу, обожает принципы, теории, модели и систематическое мышление. Он решает проблемы шаг за шагом при помощи последовательных логических рассуждений. Он часто спрашивает: «А как эти две вещи согласуются друг с другом?» или «Почему вы делаете такой вывод?». Он не любит субъективизм и неопределенность и стремится к максимально возможной определенности, к совершенству и порядку во всем. Дайте ему возможность все изучить и самому сделать выводы, а также возможность задавать вопросы, поставить четкие цели и предложить достаточно сложные идеи для разработки.

4. Прагматик. Прагматик всегда хочет проверить, работают ли идеи, теории, методики на практике. Прагматик — практичный, восприимчивый человек, который любит принимать решения и разрешать проблемы. Бесконечные дискуссии заставляют его нервничать. Он — натура практическая, «прочно стоящая на земле». Он воспринимает проблемы и риск как вызов. Его девизы: «Если только это сработает!» и «Всегда можно найти лучший способ». Прагматики в основном учатся в процессе деятельности и основное внимание уделяют практике, а не теории. Дайте ему возможность продумать способы выполнения работы, потренироваться, предоставить информацию и методики работы.

Каждый стиль обучения соответствует четырем фазам цикла обучения. У всех стилей есть свои сильные и слабые стороны, и они не всегда сочетаются друг с другом. Так, теоретик — антипод прагматика. Например, теоретика особенно интересуют модели, понятия, теории, а прагматику не терпится их проверить на практике, чтобы узнать, работают ли они. Знать о своем предпочитаемом стиле необходимо, чтобы повысить свою способность к обучению и сделать более позитивным свой «я-образ». Когда люди работают в группе над совершенствованием рабочего процесса, нужно принимать во внимание различие стилей обучения. Для успешного группового обучения нужно, чтобы каждый член команды знал особенности своего стиля обучения и чтобы эти стили сочетались друг с другом. Центральный вопрос: каким образом мы и вся группа в целом можем получить пользу от особенностей друг друга? Это важно и для коучинга групп. Коуч должен следить, чтобы деятельность членов группы соответствовала особенностям их стиля обучения. Он должен понимать, какие потребности играют наиболее важную роль для каждого из четырех стилей обучения, чтобы гарантировать успешность обучения. Способность организации к обучению возрастает, когда ясен стиль обучения каждого из ее работников и когда он согласуется с индивидуальной системой сбалансированных оценок. Таким образом, важно знать характеристики стиля обучения каждого из сотрудников и соответствующим образом организовать процесс обучения. Это благоприятно повлияет на процесс обучения. Чтобы выяснить наиболее подходящий для вас лично стиль обучения, выполните упражнение, приведенное внизу (Thomas, 1995), а потом укажите, какой стиль вам ближе.

Какой стиль обучения вы предпочитаете?

Активист. Особенно не станете беспокоиться: купите проигрыватель и отправитесь домой. Вы быстро разберетесь, как он работает. У вас не будет времени изучать руководство к нему: оно слишком сложно написано.

Мыслитель. Перед тем, как купить, будете настаивать на том, чтобы продавец вам все продемонстрировал, а потом дал вам самому все попробовать. Когда вы будете подключать и настраивать проигрывать у себя дома, руководство пользователя будет у вас под рукой.

Теоретик. Перед там как включить проигрыватель, вы первым делом откроете инструкцию с надписью "сначала ознакомьтесь с этим" и внимательно ее изучите.

Прагматик. Вам сразу станет ясно, что между этой моделью и ее предшественниками есть много общего. Теперь вы сосредоточите внимание на новых функциях и элементах, попытаетесь понять, как они работают, поэкспериментируете с ними. Позже вы прочтете инструкцию, чтобы проверить, все ли вы делали правильно.

**Групповое обучение**

Постоянно обучаться должны не только отдельные сотрудники, но и организации в целом. Следовательно, в дополнение к индивидуальному обучению нужно коллективное или корпоративное обучение. Организация, где практикуется групповое обучение, называется обучающейся организацией. Обучающиеся организации создают благоприятные условия для такого обучения во всех своих подразделениях и, таким образом, постоянно трансформируются. Коллективное обучение, которое происходит в командах, называется групповым обучением. Оно не сводится к сумме знаний, получаемых отдельными сотрудниками. По мнению Питера Сенге (Senge, 1990), цель группового обучения — научить группу думать и действовать как единое целое, координированно, и развить в ней чувство единства. Такое обучение приводит к более существенным изменениям, чем индивидуальное. Для каждой фазы цикла обучения можно найти эквивалент в групповом обучении.

Знания каждого отдельного сотрудника должны быть доступны для всей организации. По мнению Аргириса и Шона (Argyris & Schon, 1978), в обучающихся организациях можно выделить два основных типа обучения:

1. Одинарный цикл обучения, когда акцент делается на разрешении проблем, а также идентификации и коррекции отклонений. Нормы и модели деятельности организации при этом в целом не изменяются. В основном обучение в организациях осуществляется по одинарному циклу.

2. Двойной цикл обучения, когда организация критически анализирует свою собственную деятельность и после этого изменяет свои нормы и модели деятельности. Это более широкий и интегральный подход к решению проблем. При этом типе обучения изменяется не только стиль мышления сотрудников и их мировоззрение, но и то, как они действуют. Такой стиль обучения играет очень важную роль в обучающихся организациях.

Развивая приведенную выше концепцию, Нонака и Такеути (Nonaka & Takeuchi, 1995) выделяют четыре типа циклических процессов обучения:

1. Социализация: копирование, следование примеру, имитация других и на этой основе обучение методом проб и ошибок.

2. Экстернализация: произнесение вслух и документирование знаний при помощи метафор, аналогий, теорий и так далее (знания становятся явными). В управлении знаниями различаются явные (explicit) знания, которые можно документировать и сравнительно легко передавать другим, и неявные (tacit) знания, которые в основном проявляются на опыте и могут даже не осознаваться самими носителями таких знаний. Соответственно, важными задачами управления знаниями становятся архивация явных знаний и перевод знаний из неявной формы в явную.

3. Комбинирование: изучение, сортировка, классификация и комбинирование существующих знаний.

4. Интерполизация: в том числе «обучение на опыте» и интеграция трех описанных выше процессов обучения.

Аргирис и Шон утверждают, что обучение идет особенно успешно и новые творческие идеи появляются чаще, если сотрудники организации отказываются от своих привычных механизмов психологической защиты, «поднимают забрало», признают свои ошибки и оказываются готовыми изменить свою точку зрения и по-другому посмотреть на ситуацию. Чтобы стать обучающейся организацией, нужно создать условия для обучения сотрудников, нужно позволить им учиться. И здесь недостаточно обучения и тренингов самих по себе. Важнее предложить сотрудникам интересную и трудную работу, поставить перед организацией яркие и амбициозные цели, поощрять работу в командах, создать информационную инфраструктуру (интернет, интранет, библиотеку, удобный зал для совещаний и т.д.). Если в организации создана такая благоприятная для обучения корпоративная культура и выделены ресурсы, у сотрудников появляется возможность получать новый опыт, экспериментировать, рисковать и свободно обсуждать полученные результаты, распределять задания, управлять потоками информации, создавать возможности для активного обмена знаниями, организовывать совещания и вступать в диалог, стимулировать неформальные контакты между работниками и многое другое. Исследователи отмечают, что 70% обучения на работе происходит неформальным способом (Pfeffer and Sutton, 2002). Еще одно важное условие успешного обучения — сделать знания общими, делиться ими с другими сотрудниками.

В бизнес-литературе упоминаются два основных типа стратегии обучения (Doorewaard and Nijs, 1999):

1. При помощи организационной структуры. Создается такая организационная структура, при которой у сотрудников имеется достаточно возможностей, чтобы приобретать опыт и обучаться. Социотехнологическая организационная структура отличается тем, что она построена на основе самоуправляемых команд, члены которых наделены большой ответственностью, обладают серьезными компетенциями и решают широкий круг задач. Члены этих команд — постоянно обучающиеся специалисты широкого профиля, знания которых перекрываются. Обмениваясь знаниями, обсуждая различные вопросы, дискутируя, такие сотрудники предлагают новые идеи. В итоге подобное активное сотрудничество распространяется во всей организации. Таким образом, работа в командах усиливает способность организации к обучению. Еще одна организационная форма, которая способствует обучению в организации, — это сетевая организация. По мнению Нонаки и Такеути, «перекрытие» областей знаний сотрудников способствует успешной коммуникации и обмену знаниями между работниками. Это помогает сделать знания отдельных сотрудников общим достоянием, упрощает перевод неявных знаний в явные. В дополнение, для среднего уровня управления появляется задача: быть мостом между абстрактным и сфокусированным вовне стратегическим видением топ-менеджмента и практическим, сфокусированным вовнутрь видением сотрудников.

2. Контроль управленческого процесса. Речь идет о мерах по стимулированию процесса обучения организации. Руководство создает в организации такие условия, в которых сотрудники хотят применять свои знания и активно делиться ими с коллегами. Хороший способ добиться этого — общение. Нонака и Такеути рекомендуют в процессе обмена знаниями использовать образы и метафоры, чтобы их можно было представить в визуальной форме. Благодаря общению вырабатывается общее мировоззрение, которое стимулирует появление новых идей. В данном случае существенное внимание нужно уделять не столько обучению и тренингу, сколько догадкам и интуиции.