

Технология «обучение действием» используется коммерческими и некоммерческими организациями, частными и государственными образовательными учреждениями в качестве эффективного средства обучения и развития менеджеров уже более 30 лет. В мире существуют 4 ассоциации «Action Learning» («обучение действием»), три крупнейших бизнес-школы, практикующих подготовку и развитие менеджеров по технологии «обучение действием». Технология «обучения действием» стала основой построения программ обучения и развития персонала многих крупнейших компаний, таких как «Дженерал Моторз», «Диджитал эквипмент Корп.», «Американ Эйрлайнз», «Ксерокс Корп.», «АТиТ» и др.

Недавно в России была издана первая и пока единственная книга «Практика «обучения действием»» под редакцией Майка Педлера. В книге представлен концептуальный подход и широкий спектр примеров практического применения технологии «обучение действием». Но, к сожалению, в этой книге нет собственно самой технологии - как это делать. Именно этим было обусловлено наше решение в рамках проекта «Learning company» более подробно рассказать о технологии «обучение действием» и собственном практическом опыте работы по Программам «обучение действием» в российских компаниях.

Концептуальная основа

Нельзя не согласиться с тем, что успех любой организации не в последнюю очередь зависит от **квалификации и профессионализма** работающих в ней людей. У организации должны быть ясные и принимаемые всеми цели и стратегии их достижения. Но не менее важно, чтобы люди, работающие в ней, **хотели и умели** работать на достижение этих целей. Именно от этого в первую очередь зависит **успешность организации**.

Люди учатся всю жизнь. 20 % своих знаний (**но не опыта**) они получают через формальное индивидуальное обучение (вузы, курсы повышения квалификации, различные семинары, тренинги и т.д.). Остальные **80% знаний** и, что **самое главное, опыт** они получают через **неформальное обучение на своем рабочем месте**, а также при взаимодействии с другими людьми и организациями (совещания, конференции, командировки и т.п.).

Некоторые организации, осознавая тот факт, что все-таки основная часть индивидуального обучения происходит по неформальным каналам, т.е. на рабочем месте, модифицируют подход к формальному обучению, разрабатывая программы обучения своих сотрудников и реализуя их на самом предприятии (приглашают преподавателей вузов, организуют тренинги, проводят учебу силами своих сотрудников и т.д.). Таким образом, признается **приоритет и эффективность инвестирования в людей**, поскольку руководители интуитивно понимают, что именно сотрудники организации являются **неформальным нематериальным активом организации** (формальные материальные активы - лицензии, патенты, программные продукты и т.д.). Это - своеобразное **“ноу-хау”** организации. Своеобразие его заключается в том, что оно, в отличие от формального **“ноу-хау”**, **не может быть “засекречено”** и **всегда принадлежит данной организации**. Люди уходят из организации и уходят не всегда худшие.

Встает вопрос, как сделать так, чтобы повысить эффективность инвестиций в обучение сотрудников. Ответ, с одной стороны, достаточно прост, с другой - достаточно сложен. Необходимо сформировать **культуру и среду неформального длительного организационного обучения**, способствующие развитию инициативы и самомотивации сотрудников. В этом случае не люди с их опытом и знаниями, а **сама культура организационного обучения и развития, является непередаваемым “ноу-хау”**

организации.

Одним из подходов к формированию такого рода среды является **технология “обучения действием”** - альтернативная модель традиционному обучению.

Истоки

Эта технология была разработана Регом Ревансом (английским консультантом и исследователем) как **наилучший способ обучения менеджеров без отрыва от повседневной работы**. Еще в 40-х годах прошлого столетия Рег Реванс обратил внимание на тот разрыв, который существует между книжными знаниями и их практическим применением. Занимаясь исследованием этого вопроса, Реванс пришел к выводу, что **знания могут быть только результатом действия**. Этот постулат был положен им в основу технологии «обучение действием». Впервые Реванс применил эту технологию в конце 60-х годов на бельгийских угольных шахтах, когда высший менеджмент этих шахт поставил перед ним задачу: **«Повысить уровень менеджмента и эффективность работы на шахтах в условиях, когда производственная технология не дает возможности отвлекать менеджмент и работников для получения дополнительного образования и знаний на стороне»**. Результат выполнения задачи превзошел все ожидания, и именно с этого момента началось «триумфальное шествие» технологии «обучение действием» по странам и континентам. В ходе работы Реванс подтвердил также выдвинутые им гипотезы и сформулировал их в виде 2-х законов.

Первый закон. $L = P + Q$

Обучение (L) есть функция от 2-х типов знаний – P и Q. Под P- знаниями Реванс понимает так называемые **программируемые (program)** знания, получаемые в рамках традиционной концепции образования (вуз, курсы повышения квалификации и т.п.). Под Q- знаниями Реванс понимает постижение сути с помощью **вопросного (question)** подхода. Мы получаем программируемые знания, изучая секреты и теории вчерашнего дня. Q- знания мы получаем задавая актуальные вопросы, побуждающие нас скорее к некой последовательности действий, чем к бесконечному поиску правильных ответов из прошлого опыта. Глубина и ценность Q-знаний заключается в том, что мы узнаем что-то самостоятельно, т.е. фактически, создаем **собственные знания**, тогда как большинство P-знаний нам **кто-то предлагает уже готовыми**.

Традиционная система образования построена на P- знаниях, в то время как «обучение действием» в большей степени ориентировано на получение Q- знаний, где P- знания являются лишь фоном для обучения.

Второй закон. Скорость > Скорость = Существование обучения изменения среды

Реванс предполагает, что **организация (также как и люди в ней) будет процветать до тех пор, пока темпы обучения ее будут больше или хотя бы равны темпам изменений во внешней среде**. Сегодня очевидность этого закона не вызывает никаких сомнений и не требует доказательств.

Ключевые элементы

“Обучение действием”, конечно, является “обучением через работу”. Но в «обучении действием» мы идем дальше, через создание организационной структуры, достаточно простой для того, чтобы **расширить возможности обучения** на основе личного опыта и, что самое главное, **ускорить этот процесс** (рис. 1).

Суть «обучения действием» наиболее емко отражают 5 ключевых элементов: **проблема, человек, группа, действие и обучение**.

Под проблемой в «обучении действием» понимается **задача, не имеющая однозначного решения**, сложная и комплексная, требующая достаточно много времени на решение. Например, по опыту одного из консультационных проектов, в рамках реализации Программы «обучение действием» решались следующие задачи:

- ☒ Развитие корпоративной культуры;
- ☒ Разработка и внедрение гибкой системы стимулирования;
- ☒ Совершенствование информационной системы предприятия;
- ☒ Повышение эффективности взаимодействия структурных подразделений.

С этой точки зрения **проблема является хорошим стимулом для обучения** – она позволяет нам перейти от слов к действию, испробовать свои идеи на деле, а потом поразмышлять над тем, что мы узнали нового о проблеме и о нас самих, как мы мыслим, действуем и о наших взаимоотношениях с другими людьми.

«Обучение действием» рассчитано на участие **заинтересованных людей** – тех работников, которые готовы взять на себя ответственность и риск решения проблемы и собственного развития. И в этом есть принципиальное отличие «обучения действием» от традиционных методов обучения. Традиционные методы обучения, используемые в целях повышения квалификации и профессионального роста работников, ориентированы в основном на один процесс – мыслительный. Между тем в любой деятельности человек использует три важнейших процесса: **мышление, чувствование и «воление» (желание)**. Акцент только на один из важнейших человеческих процессов приводит к возникновению синдрома, знакомого практически всем организациям, когда большое количество планов, вполне логичных, обоснованных и нужных, так и не переходят в действие. Ибо для их практической реализации необходимо не только понимание того, что нужно делать, но и как минимум **желание** сделать это. Создавая в организации сеть заинтересованных в решении проблем людей, мы постепенно формируем условия, которые дают людям возможность в работе реализовать все три важнейших процесса. И тогда работа перестает быть обузой и средством простого зарабатывания денег. Она становится источником вдохновения и творчества, источником профессионального и личностного развития. Следующий ключевой элемент «обучения действием» - **группа**. Обучение – это социальный процесс. В «обучении действием» структурированный процесс изучения собственного опыта решения реальной задачи (проекта) осуществляется параллельно с изучением опыта нескольких других, аналогично мыслящих людей, через **задавание вопросов**, помогающих каждому участнику рабочей группы прояснить для себя, **что он должен делать и как**. Каждый участник группы также знает, что после того, как он предпримет очередной шаг, этот шаг будет скрупулезно проанализирован группой с его участием, для того чтобы **познать на этом и помочь спланировать следующий конкретный шаг**. Таким образом, участие группы **минимизирует вероятность серьезной ошибки в работе** каждого участника.

Каждый участник группы работает над **реальной, самостоятельно выбранной проблемой или задачей организации**. Спланировав на очередном заседании группы следующий шаг в решении проблемы, участник должен будет к следующему заседанию этот шаг реализовать. Таким образом, **периоды размышления и обдумывания** в группе обязательно чередуются с **индивидуальными действиями по реализации запланированных шагов**. Собственно говоря, реально научиться чему-либо можно лишь через действие, поскольку, как говорил Ред Реванс, **«не бывает обучения без действия и действия (здорового и обдуманного) без обучения»**.

Обучение как вид деятельности включает в себя два элемента: традиционные инструкции или **запрограммированные знания** и критика или **постижение сути**. В «обучении действием» приоритет отдается второму. Поскольку источников запрограммированных

знаний достаточно много (каждый имеет возможность, читая книги получать запрограммированные знания в неограниченных количествах), главное, чего нам зачастую недостает – это **возможности постичь суть**. Самый простой и вместе с тем неимоверно сложный способ постижения сути – задавание вопросов. Как просто бывает нам дать совет или предложить решение какого-либо вопроса человеку, обратившемуся к нам за помощью, ведь нас это ни к чему не обязывает. Но в «обучении действием» приветствуются не советы, а вопросы, которые способствуют пониманию и расширению границ восприятия проблемы того человека, на которого в данный момент работает группа во время своего очередного заседания. Поскольку только таким образом человек получает возможность взглянуть на собственную проблему, что называется с «высоты птичьего полета», и приобретает способность вдумчиво и глубоко исследовать любые трудные вопросы своей деятельности. Одновременно каждый участник группы начинает осознавать бесперспективность советов и решений, возникших на базе прошлого опыта, который вряд ли также успешно сработает в аналогичных ситуациях будущего. **Создание культуры исследования и задавания вопросов - важнейшая миссия технологии «обучение действием».**

Таким образом, принципиальные особенности технологии «обучение действием» следующие.

1. Участники работают над **реальными задачами**, а не над упражнениями или искусственными ситуациями.
2. Они **учатся друг у друга**, а не у “учителя”.
3. Участники имеют редкую **возможность начать свою карьеру в данной организации с нуля**, работая над реальными проектами и их внедрением в организации.
4. Участники работают **на внедрение полученных результатов**, а не на подготовку доклада, плана или рекомендаций.
5. Уже сам **процесс “обучение действием”** способствует возникновению **нового мотива** в практической деятельности каждого участника.

Анализируя возможности практического применения технологии “обучение действием”, следует отметить ее эффективность при решении следующих задач организации:

1. **Развитие менеджмента и подготовка резерва.** Вопрос резерва актуален для любой крупной компании. И очень часто возникают трудности с определением форм и методов обучения менеджеров, включаемых в резерв. Технология «обучения действием» позволяет увязать в единый процесс получение менеджером необходимых для будущей работы знаний и, что самое главное, навыков решения новых задач. В результате резервист, претендующий на более высокую управленческую должность, получает не только теоретическую, но и столь важную практическую подготовку.
2. **Организационное развитие и осуществление изменений.** Уникальность технологии «обучения действием» состоит в том, что ее использование позволяет решать две важнейших организационных задачи: **развития персонала и эффективной реализации изменений**, в том числе и таких сложных и масштабных изменений как **реорганизация и реинжиниринг бизнес-процессов, внедрение системы «тотального качества», реализация стратегий развития организации** и др. Поскольку, задачей каждого участника Программы «обучение действием» является не просто анализ выбранной проблемы, но в первую очередь ее решение.

Технология “обучение действием”, безусловно, не является панацеей от всех бед. И на практике запустить, и в полном объеме реализовать Программу “обучения действием” не так просто. Ведь, запуская Программу “обучение действием”, мы никогда не можем **предсказать** и точно описать ее **результат**. Он в значительной степени непредсказуем. И в

этом смысле, **“обучение действием” – это, прежде всего, сознательный выбор руководства организации**, ибо это не только способ обучения и развития работников, но и весьма действенный способ изменения всей организации.

Послесловие

В настоящей статье мы попытались обратить внимание заинтересованного читателя на принципиальные моменты, отличающие технологию «обучение действием» от традиционных методов обучения и обуславливающие ее высокую эффективность при решении многих задач организации.

В следующих публикациях мы планируем более подробно остановиться на том, как в организации запускается Программа «обучения действием» и каковы условия ее успешной реализации.

Источник: "Управление персоналом" #5, 2001