

Зачем учиться, работать надо или о том, как можно обучаться действием

- Я не услышал, вы этого не говорили.
- Я не понял, что вы хотели этим сказать и за чем это, собственно мне нужно.
- Я не согласен с такой постановкой вопроса и с этим способом решения.
- Я не буду это делать, я привык работать по- другому и не вижу смысла менять свои действия.

Схема фильтров при прохождении нового знания встречается настолько часто, что стала классикой. Процент высказанного в слух или проговаривания про себя выражает, разве что, силу характера, степень реактивной или активной жизненной позиции и установившейся стиль взаимодействия в компании.

Последствия работы этих фильтров выражены в крайне низком коэффициенте положительного действия корпоративных нововведений.

Что делать руководителю, если нововведения, донесение новых задач до сознания сотрудников, и соответственно новых знаний необходимых для их выполнения – это каждодневные должностные обязанности и просто основной способ ведения бизнеса?

Смириться с неизбежностью противодействия и низкой отдачей обучающих мероприятий или попытаться, поэкспериментировав, найти способ решения? Вопрос скорее риторический, конечно искать, тем более есть принесшие положительные результаты способы решения.

Мне, кажется, что вначале стоит разобраться и самому понять, почему сотрудник не слышит, не понимает, не выполняет. Предположений может быть много. Один из возможных вариантов:

- Не услышал, потому, что не был готов к получению новых знаний либо они не вызвали эмоционального интереса и не затронули рациональную выгоду.
- Не понял, так как не предпринял определенных усилий для осмысления. Новые знания всегда рассчитаны не только на интерес, но и на волевое усилие. Вероятно, что задача не была связана с ежедневной работой, с « родными» и понятными проблемами, а значит, была не актуальна.
- Не согласился, потому что включились фильтры « профессиональной деформации», являющиеся последствием собственного опыта. « Я это пробовал, у меня не получилось, мои клиенты этого не поймут, мне обычно отказывают. Это очень непростая задача и у нее нет решения».
- Не стал применять, потому что не услышал, не согласился и не понял. Что применять-то, о чем была речь? Да и не зачем – цель не понятна, мотива нет, максимальное наказание – проходящий гнев руководителя. Стоит ли напрягаться?

И напрягается только руководитель – ведь на нем лежит ответственность за конечный результат. Не просто лежит, а давит и зачастую раздавливает энтузиазм. И выливается это в агрессивное разочарование:» Работать не с кем, кругом тупицы и « остывшие», а может и не способные гореть на работе люди».

Успешные руководители утверждают, что большая часть успешного решения проблемы

заложена в правильной ее формулировке. Попробуем уйти от эмоционального оценивания, которое в данной ситуации является тупиковой задачей, и будем искать способ понять, кто мы есть, каждый сотрудник в частности и организация в целом.

Одним из способов решения поставленной таким образом задачи может стать обучение действием.

Обучение действием основано на предпосылке, что не существует обучения без действия и не существует трезвых и обдуманных действий без обучения.

Этот метод впервые был использован в производственных организациях, что в настоящее время очень важно, так как этот сегмент обучающих программ обучения не разработан в достаточной степени. А интерес возрастает.

Метод содержит три компонента:

- люди, которые берут ответственность за действия по решению конкретного вопроса,
- задачи, которые люди ставят перед собой,
- команда, состоящая примерно из шести коллег, которые помогают и мотивируют друг друга к решению проблем.

Опирается на основные утверждения:

- Обучение – это спираль и начинается она с реальной проблемы, а не с интригующей загадки.
- Для качественного и результативного процесса обучения необходимо осознание внутренней и внешней природы проблем. " Тот, кто не способен изменить себя, не в состоянии изменить мир вокруг себя"
- Взаимодействие, взаимное проговаривание догадок, размышлений и взаимное « опыление » – рождает дополнительную творческую и исполнительскую энергию.
- Обучение должно учитывать этапы развития текущего состояния и рождения проблемы и включать прошлое, настоящее и будущее.

Это предполагает не только простое накопление знаний или исправления выявленных ошибок, но и реконструирование или изменение структуры знаний в целом. Мы можем учиться только тогда, когда к этому готовы. " Профессиональная деформация" - результат долгой практики, соответственно изменение или дополнение профессиональной картины мира, процесс не одномоментный, а достаточно упорный и длительный.

- Обучение и действие включает использование власти, что естественно порождает конфликт. Это приводит к возникновению напряжения как внутри человека, так и в организации. " Когда на вас нападают или высмеивают, или сопротивляются вам, знайте, что вы движетесь в нужном направлении". Важно владеть искусством конфронтации, уметь управлять негативной реакцией и направлять конфликт в русло сознания и

созидания

Почему обучение действием завоевывает признание и авторитет среди методов обучения и внедрения нововведений? На мой взгляд, потому что достаточно точно отвечает на запросы текущей ситуации рынка бизнеса, его непредсказуемости, ограниченности кадровых ресурсов, соответствующих запросам технологий ведения бизнеса. В качестве аргументов:

- Обучения действием основывается не на поиске правильных ответов, а постановке правильных вопросов.
- Ответом в обучении действием являются реальные действия, совершаемые конкретным человеком в реальной профессиональной деятельности.
- Основным результатом обучения являются не те изменения, которые произошли в людях и организации, а факт появления способности к изменениям.
- Совместно решаются "чужие" проблемы. Развитие участников происходит за счет того, что они помогают другим решать их реальные проблемы.
- Происходит развитие нового, ранее не существующего опыта. Обучение действием - это обучение тому, чего не знает никто

Практикам известно, что знания это мощное оружие и применять его нужно своевременно и целенаправленно, точно рассчитав дозы.

Ложка дорога с обеда. Эффект несвоевременности хорошо известен кадровикам, проводящим финальные собеседования при увольнении сотрудников. Кого то недоучили. Кого –то учили не так и не тому, о ком –то просто в толчее текущих дел и более ярких фигур просто забыли.

Так, когда же наступает подходящее время для включения сотрудников в программу обучения действием:

1. В начале новой работы
2. При подготовке к продвижению по службе
3. На ранних этапах первого управленческого назначения
4. Когда необходимо проводить комплексные изменения
5. В ключевые моменты карьеры честолюбивого сотрудника
6. Когда хороший сотрудник теряет побуждение к работе
7. Когда неясно как должна развиваться карьера хорошего сотрудника
8. Когда нескольким влиятельным людям нужно поработать вместе
9. Во время и после слияния компаний
10. Во время деловых кризисов.

Можно много рассуждать о пользе и драйве катания на горных лыжах, но понять насколько ты горнолыжник, можно только хоть раз спустившись с горы. Так и с обучением. Есть только один способ узнать, что представляет собой обучение действием - это личный опыт, а не информация из вторых рук, даже надежных .

Макшанова Л.
Источник: <http://www.charisma.ru>