

## ОБУЧЕНИЕ ДЕЙСТВИЕМ ПО МЕТОДИКЕ Р. РЕВАНСА

Автор рассказывает об опыте внедрения обучения действием по методологии Р. Реванса, предполагающей получение Q-знаний и развитие сотрудников за счет взаимного обмена информацией.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** развитие персонала, обучение сотрудников, обучение действием, обмен знаниями, навыки



**Гаршина Наталья Геннадьевна** — директор по персоналу, консультант по организационному развитию ГК «Русконсалт» (г. Москва)

В эпоху неопределенности для бизнеса особенно ценны Q-знания, которые появляются, когда люди находят решение актуальных задач, рефлексируют, анализируют чужой и собственный опыт, задают вопросы, обмениваются информацией. Q-знания — это результат подхода «вопрос — ответ». При этом сотрудник сам ставит себе вопрос, сам же ищет на него ответ, т.е. создает новое знание, а не ищет готовый вариант решения.

Q-обучение можно обозначить как неформальное [1]. Для эффективного обучения требуется рефлексия, способность и готовность давать и принимать обратную связь, слышать друг друга и менять свою точку зрения. Сотрудникам выгодно обмениваться информацией и продуцировать Q-знания, поскольку именно таким образом происходит и личное, и профессиональное развитие.

### ЦЕЛИ ОБМЕНА ЗНАНИЯМИ

Времена, когда можно было окончить вуз и всю жизнь работать по одной специальности, уже прошли. Сегодня мир меняется очень быстро,

профессии трансформируются, стираются границы между предметными областями, поэтому необходимо постоянно актуализировать знания.

Мы живем в эпоху Интернета, когда доступ к информации открыт для любого пользователя. Раньше для подготовки доклада или реферата необходимо было идти в библиотеку, сидеть там часами, выписывать цитаты из книг. Нужная информация хранилась в виде вырезок из газет и журналов. Сегодня доступ к нужным сведениям можно получить из любой точки мира, но первостепенны не сведения сами по себе, а умение правильно их использовать. Как писали братья Стругацкие в «Обитаемом острове»: «Образование — это, дружок, тоже не всегда благо. Это как автомат — смотря в чьих руках...» На передний план выходит умение переосмысливать информацию, превращать ее в инструмент для решения конкретных задач.

Так возникает необходимость в обмене знаниями, о которой говорил Р. Реванс — основоположник методологии обучения действием. Он ввел деление на Р-знания — «программируемые» знания, которые мы получаем в школе, институте, на семинарах, из книг, из Интернета и т.д., и Q-знания, которые мы производим здесь и сейчас, когда собираемся вместе и задаем вопросы.

В эпоху неопределенности Q-знания чрезвычайно важны. Мы совместно находим ответ на стоящие перед нами вызовы, рефлекслируем и анализируем чужой и собственный опыт, т.е. обмениваемся знаниями. Самое ценное в подобном обмене — способность создавать новое знание, находить выход из беспрецедентной ситуации, для которой не существует рекомендаций, а если существуют, то они неприменимы в конкретной отрасли или для решения конкретной бизнес-задачи. Например, команда топ-менеджеров собралась на стратегическую сессию, чтобы обсудить тенденции и прогнозы и разработать сценарии поведения на рынке. В учебниках не сказано, как будет меняться рынок и что ждет экономику в следующем году. Это ситуация полной неопределенности, в которой тем не менее нужно принимать решения и строить планы.

Получить новые Q-знания можно, опираясь на коллективный опыт и имеющиеся системные Р-знания. В данном случае Q-знаниями станут разработанные в ходе обсуждения и обмена информацией сценарии поведения на рынке в зависимости от обстоятельств.

Ряд бизнес-тренеров подчеркивает важность создания развивающей среды, помогающей раскрыть потенциал каждого члена команды: «Важно позволить обучающимся делать самостоятельные шаги, а затем поддерживать их развитие инструктажем, обратной связью и последующим управлением достижениями и карьерным ростом. При этом нужно отметить, что все люди учатся по-разному и каждый по-своему воспринимает и обрабатывает информацию. Если организация понимает и учитывает эти индивидуальные особенности сотрудников, то с большой долей вероятности она создаст необходимые условия, питательную среду для проявления и максимального раскрытия уникального потенциала каждого в единой команде» [2].

## МЕТОД ОБУЧЕНИЯ ДЕЙСТВИЕМ

Обучение действием — совокупность методов обучения, позволяющих выполнять задания и обучаться в процессе решения реальных проблем и анализа реальных ситуаций. Метод обучения действием идеально подходит для обмена знаниями в организации.

Создатель этого подхода — упоминавшийся выше британский ученый Р. Реванс. Он и его последователи, развившие методологию, стремились решить характерные для традиционного бизнес-обучения проблемы, главная из которых — оторванность учебного процесса от практики: вернувшись на рабочее место, трудно применить полученные знания. Р. Реванс писал: «Не бывает обучения без действия и действия (здорового и обдуманного) без обучения».

Принципиальные особенности обучения действием таковы.

1. Участники работают над реальными, а не придуманными задачами.
2. Участники учатся друг у друга, а не у преподавателя.
3. Участники получают редкую возможность начать карьеру с нуля, занимаясь реальными проектами.
4. Участники работают над внедрением результатов в практику, а не над докладом, планом или рекомендациями.
5. Сам процесс обучения способствует появлению новой мотивации у каждого участника [3].

На рисунке показано, как строится обмен знаниями в ходе обучения действием.

Обучение действием позволяет:

- сократить расходы на обучение и потери времени за счет обучения на рабочем месте, ускорить процесс освоения необходимых навыков;
- отточить технику и алгоритмы работы после обучения, снизить риски их неэффективного применения;
- стимулировать формирование гибкого поведения, расширить восприятие конфликтных и сложных ситуаций, легко объяснить современные методы работы в них;

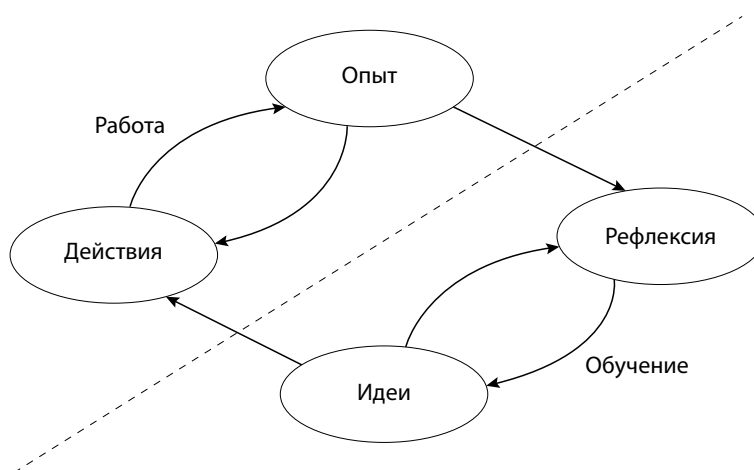
■ организовать диалог между тренером, участниками и заказчиком обучения, чтобы снять напряжение в группе и понизить критичность скептиков.

За счет взаимобмена и совместного производства новых Q-знаний происходит личное и профессиональное развитие сотрудников, обогащение их профессионального опыта. Знания и опыт — это бесценный капитал, это инвестиции в себя и повышение конкурентоспособности на рынке труда.

## ВЫГОДА ДЛЯ СОТРУДНИКОВ

Находиться в плену своих убеждений очень опасно. В фильме «Ирония судьбы, или С легким паром» героиня говорит, что воспитывает в своих учениках умение мыслить самостоятельно, иметь на все свою точку зрения, а главный герой отвечает, что для врача иметь собственную точку зрения опасно. В медицине не зря существует практика консилиумов: в сложных случаях, когда последствия врачебной ошибки могут оказаться серьезными, на совещание собираются разные специалисты и профильные эксперты.

**Рисунок.** Обучение действием



В организациях необходимость подобных консилиумов очевидна. Риск принять неправильное решение в бизнесе очень высок, особенно сейчас, в эпоху нестабильности, когда условия быстро меняются. Методики, которые еще вчера показывали хороший результат, сегодня могут оказаться бесполезными. Сотрудникам, принимающим решения, например руководителям, необходимы постоянный обмен знаниями и выработка новых.

Чтобы осознать еще одну выгоду от обмена знаниями, вспомним пирамиду обучения, или «конус обучения» Э. Дейла: степень усвоения информации зависит от того, как она подается. Прослушав лекцию, мы в среднем усваиваем 5% информации, обсудив информацию в группе — уже 50%. 75% информации можно усвоить благодаря практической деятельности, но максимальная степень — 90% достижима, когда мы сами обучаем кого-то. Если сотрудник хочет стать профессионалом, то ему выгодно не только потреблять знания, но и делиться ими. Обучая других, человек переосмысливает собственные знания, а следовательно, может лучше применять их на практике, развивает навыки наставничества, инвестирует в себя и свою востребованность на рынке труда.

Порой люди намеренно уклоняются от обмена информацией. Одна из причин, по которой это происходит, — личные особенности сотрудника. По нашему опыту работники, которые намеренно пытаются «узурпировать» информацию и стать единственными «владельцами» знаний, одновременно не стремятся к развитию, пытаются обеспечить себе незаменимость, паразитируют на полученных в прошлом навыках и, как следствие, неконкурентоспособны на рынке труда. Они не хотят растить себе преемников и избегают соперничества. В нашей практике сотрудница, занимавшая должность руководителя подразделения, даже не ходила в отпуск — опасалась, что в это время ее подсадит заместитель. Деятельность ее подразделения полностью зависела от руководителя, информация по всем важным вопросам находилась только у нее. Бизнес, конечно, страдал от подобной незаменимости.

Бывают и сотрудники, которые постоянно развиваются сами и охотно делятся знаниями с другими. Для этого им не нужны специальные условия или стимулы, они просто не могут иначе.

Вторая причина — это корпоративная культура, которая не способствует обмену знаниями. Существуют компании, в которых не принято обсуждать актуальные задачи на специально организованных групповых встречах. Обособленность, а в некоторых компаниях и буквальная вражда отделов или департаментов, концентрация на собственных KPI не способствуют обмену знаниями.

Бывает, что помехой становятся ценностные установки руководителя. В нашей практике есть случай с компанией, где не было «культы знаний». Директор по персоналу инициировала встречу с директором по продажам, чтобы обсудить программу обучения сотрудников. На этой встрече последний заявил: «Мои продавцы настолько профессиональны, что сами научат кого угодно! Не думаю, что их надо учить, организуйте лучше тимбилдинг».

## МОТИВАЦИЯ К ОБМЕНУ ЗНАНИЯМИ

Мы поощряем к обмену знаниями несколькими способами.

1. *Наставничество.* Мы системно подходим к этому процессу. К каждому новому сотруднику с первого дня работы прикрепляется наставник, который помогает войти в должность. В компании существует система подготовки наставников, они получают денежное вознаграждение. Размер вознаграждения зависит от того, насколько хорошо наставник подготовил своего подопечного. Таким образом, мы формально закрепляем обязанность делиться знаниями.

2. *Внутреннее обучение.* Мы создаем в организации проекты внутреннего обучения. Сотрудник, имеющий необходимые для решения какой-либо бизнес-задачи компетенции, проводит учебное мероприятие и обучает других. Например, одни

сотрудники великолепно владеют программой Excel. Другим этот навык раньше был не нужен, но теперь в нем возникла необходимость. В таких случаях мы поручаем компетентным сотрудникам подготовить программу обучения и провести его за денежное вознаграждение. Таким образом наши сотрудники обучали друг друга ведению аккаунтов и написанию постов для социальных сетей, навыкам работы в Word, Power Point, видеоредакторе и т.д.

3. *Менторство*. Это практика, которую мы начали внедрять недавно. Суть менторства заключается в передаче знаний от более опытного коллеги (ментора) менее опытному (менти). Менти и ментор регулярно проводят специальные сессии, и ментор делится опытом решения задач, с которыми менти столкнулся впервые. Задачи могут быть самыми разными: сложные переговоры, собеседование с кандидатом на вакансию, поведение в конфликтах, планирование, тайм-менеджмент, управление проектами и т.д. Перед внедрением этой практики мы официально закрепили возможность проводить сессии в рабочее время, обучили менторов и выпустили специальные методические материалы по процедурам менторства.

Наша компания имеет все предпосылки для удачного внедрения такой практики. Здесь работают сотрудники разных возрастов: и 19, и 50 лет. Мы нашли немало вариантов разбивки по парам для проведения сессий. Например, молодые сотрудники обучают зрелых коллег работе с цифровыми технологиями, а те, в свою очередь, делятся бесценным опытом в сферах, где у начинающих его пока нет.

В ходе сессии ментор работает со своим подопечным один на один. Он не только делится знаниями, но и оказывает мощную эмоциональную поддержку. Менти получает возможность профессионального и личностного роста, а ментор осваивает новую для себя практику: инструктаж, коучинг, педагогические навыки. Таким образом, менторинг можно считать формальным способом передачи знаний и опыта внутри компании.

Передача знаний не будет эффективной без сформированной культуры доверия внутри коллектива. Мы постоянно доказываем сотрудникам, что обмениваться знаниями не только безопасно, но и полезно, внедряем культуру принятия чужой точки зрения, обязательного учета мнений всех членов команды.

Например, у нас обязательна конструктивная критика на различных групповых мероприятиях: в ходе мозговых штурмов, креативных совещаний и т.д. Чтобы привить сотрудникам навык конструктивной критики, мы использовали известный метод шести шляп Э. де Боно. Во время групповых совещаний каждый участник должен высказаться «от имени» шляпы определенного цвета. Зеленая отвечает за безумие и креативность идеи, черная — за скептицизм и разумную осторожность, белая приводит цифры и факты, желтая находит перспективы и преимущества идеи, красная выражает эмоции, а синяя управляет дискуссией и фиксирует результаты. Эта методика позволила нам научить сотрудников спорить конструктивно не ради собственной победы, а ради триумфа над конкурентами и подтолкнула к обмену знаниями, что стало очень ценным преимуществом.

Мы внедрили в компании и другие эффективные методы, которые одновременно способствуют получению новых знаний и формируют культуру взаимного обмена информацией: обучение с помощью ситуационных заданий, мозговые штурмы, групповые сессии по выработке решений, креативные совещания и т.д. К ним же можно отнести и корпоративный бук-кроссинг — обмен книгами и обсуждение прочитанного.

## ДАВЛЕНИЕ НА СОТРУДНИКОВ

Давление на сотрудников, которые не хотят делиться информацией с коллегами, контрпродуктивно. Делиться знаниями можно только добровольно. Мы предпочитаем формировать культуру доверия, поощрять культ знаний и стимулировать

к поиску лучшего для компании решения. Для этого необходим и личный пример первого лица компании и всей управленческой команды.

Сегодня не имеет смысла держать знания «в кубышке». Во-первых, тогда человек не развивается сам, а значит, не использует возможность стать более квалифицированным и конкурентоспособным специалистом.

Во-вторых, пора готовиться к эпохе, когда многих из нас заменят роботы. Скоро искусственный интеллект проникнет во многие профессиональные сферы и вытеснит человека, который никогда

не сравнится с машиной в умении запоминать, обрабатывать и хранить информацию. В то же время мы лучше машин за счет способности мыслить, рефлексировать, анализировать имеющийся опыт, действовать не по заданному алгоритму, а нестандартно, сообразно ситуации.

Знания ценны тогда, когда с их помощью можно создавать прорывные идеи, а для этого они должны работать. Обменивайтесь информацией с коллегами, участвуйте в дискуссиях, производите новые Q-знания и находите ответы на вопросы, которые еще не заданы.

## ИСТОЧНИКИ

1. Альбицкая И., Косяков А. Метод «самообучающаяся организация» в проведении совещаний. — <http://трудоые-договоры.рф/article/1417>.
2. Базарова Г. Теория и практика создания тренинга. Конструктор для тренера. — М.: Олимп-Бизнес, 2020.
3. Павлуцкий А.В., Алехина О.Е. «Обучение действием»: новый подход к корпоративному обучению и развитию персонала. — [http://www.businessstuning.ru/training/training\\_korp/159-obuchenie-deystviem-novyy-podhod-k-korporativnomu-obucheniyu-i-razvitiyu-personala.html](http://www.businessstuning.ru/training/training_korp/159-obuchenie-deystviem-novyy-podhod-k-korporativnomu-obucheniyu-i-razvitiyu-personala.html).

*Редакция благодарит М. Сипатову за помощь в подготовке статьи.*