

# ВЕК ЖИВИ— ВЕК УЧИСЬ

Кей Пёттерсон  
Дэвид Колб

НАЙДИТЕ  
СТИЛЬ ОБУЧЕНИЯ,  
ПОДХОДЯЩИЙ  
ИМЕННО ВАМ





**Эту книгу хорошо дополняют:**

**Искусство учиться**  
Джош Вайцкин

**Мастерство**  
Джордж Леонард

**Искусство обучать**  
Джули Дирксен

**От знаний к навыкам**  
Дуг Лемов, Кейти Ецци и Эрика Вулвей

Kay Peterson  
David A. Kolb

# HOW YOU LEARN IS HOW YOU LIVE

Using Nine Ways of Learning  
to Transform Your Life



Berrett-Koehler Publishers, Inc.  
San Francisco  
*a BK Business book*

Кей Петерсон

Дэвид Колб

# ВЕК ЖИВИ – ВЕК УЧИСЬ

НАЙДИТЕ СТИЛЬ ОБУЧЕНИЯ,  
ПОДХОДЯЩИЙ ИМЕННО ВАМ

Перевод с английского

Наталии Брагиной

Москва

«Манн, Иванов и Фербер»

2018

УДК 159.953.5+37.04

ББК 88.62

П29

*Издано с разрешения Berrett-Koehler Publishers, Inc.*

*На русском языке публикуется впервые*

**Петерсон, Кей**

П29      Век живи — век учись. Найдите стиль обучения, подходящий именно вам / Кей Петерсон, Дэвид Колб ; пер. с англ. Н. Брагиной. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018. — 224 с.

ISBN 978-5-00100-978-8

Мы знаем, что для успеха и реализации собственного потенциала необходимо постоянно учиться, но мы не знаем, как это сделать. Кей Петерсон и Дэвид Колб рассматривают обучение как процесс накопления опыта. Важно настроиться на познание и научиться учиться. Авторы предлагают девять подходов к обучению — девять стилей, которые мы используем в процессе познания. Чтобы освоить их, необходимо проявлять гибкость — это позволит совершенствовать навыки, брать на себя большую ответственность, находить баланс между работой и личной жизнью, служить высшей цели.

Книга будет интересна руководителям, преподавателям, психологам, специалистам, которые заняты работой с людьми, а также всем, кто согласен с утверждением «Век живи — век учись».

УДК 159.953.5+37.04

ББК 88.62

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-00100-978-8

© 2017 by Kay Peterson and David A. Kolb  
First published by Berrett-Koehler  
Publishers, Inc., San Francisco, CA, USA.  
All Rights Reserved

© Перевод на русский язык, издание  
на русском языке, оформление.  
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2018

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Перечень таблиц и рисунков .....	11
Предисловие .....	13
Введение .....	17
Глава 1. Путь познания .....	23
Глава 2. Я познаю .....	33
Глава 3. Мой стиль обучения, моя жизнь .....	55
Глава 4. Гибкий подход к обучению .....	97
Глава 5. Гибкость в обучении и движение вперед .....	123
Глава 6. Что дальше? Осознанное обучение в течение всей жизни .....	145
Приложение А. Тест KLSI 4.0 .....	163
Приложение Б. Стили обучения .....	169
Примечания .....	209
Список литературы .....	213
Об авторах .....	219



*Посвящается Карлу, Саре, Адаму и Алеку*

*Посвящается Алисе*



# ПЕРЕЧЕНЬ ТАБЛИЦ И РИСУНКОВ

Рисунок 2.1. Цикл познания

Рисунок 2.2. Цикл эмпирического познания и области коры головного мозга

Рисунок 3.1. Девять стилей обучения

Таблица 3.1. Определение собственного стиля обучения

Таблица 3.2. Предпочитательный способ коммуникации в соответствии со стилем обучения

Рисунок 3.2. Стили обучения и шаги в рамках цикла познания

Рисунок 3.3. Схема стилей обучения команды Лизы

Таблица 3.3. Стили обучения и управление командной работой

Таблица 4.1. Девять стилей обучения и их возможности

Таблица 4.2. Вопросы, которые помогут освоить новый стиль



# ПРЕДИСЛОВИЕ

В книге «Век живи — век учись» описывается подход, способный сделать нашу жизнь гораздо более многообразной, позволяющий точнее настроиться на волну познания и добиваться самых серьезных результатов в работе, личной и семейной жизни за счет глубокого понимания процесса обучения и собственных предпочтений.

Кей Петерсон и Дэвид Колб предлагают увлекательный рассказ о том, как восстановить присущую каждому способность к познанию, и напоминают, насколько интересным может быть получение навыков и умений и как это обогащает нашу жизнь. Встав на «путь обучения», как называют его авторы, вы узнаете и освоите гораздо больше, чем можете вообразить.

Впервые прочитав классическую работу Дэвида Колба *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development* («Обучение на опыте. Опыт как источник знаний и развития»), я проникся ее главной идеей: все мы учимся на опыте и посредством познания, состоящего из четырех основных этапов, можем выучить и освоить практически что угодно. Идеи и инструменты, связанные с этим, очень помогли мне и как профессиональному, и просто как человеку. Я узнал об этом подходе еще 20 лет назад и с тех пор регулярно интересуюсь новыми методиками и возможностями

их использования в преподавании, исследовательской работе и жизни. Прочтите эту книгу и начните двигаться по пути обучения — ваша жизнь станет намного богаче.

Если благодаря этой книге вы впервые знакомитесь с концепцией эмпирического познания, будьте готовы к серьезным изменениям во всех сферах вашей жизни. Сама идея того, что мы учимся на опыте, основана на работах многих философов и психологов. Дэвид Колб проанализировал разные взгляды на вопросы, связанные с эмпирическим обучением, и нашел то, что их объединяет. Его работы в этой области давно попали в число наиболее влиятельных в своей сфере, и ни один серьезный разговор об обучении в университете, бизнес-среде или школе не обходится без упоминания о них.

Дэвид сформулировал концепцию стилей обучения почти 50 лет назад. Стиль обучения — это предпочтаемый каждым из нас подход к познанию. Разработав их систему, пережившую уже четыре редакции, Колб смог превратить теорию эмпирического получения навыков и умений в практический метод, позволяющий каждому лучше узнать самого себя. Система стилей обучения помогла сотням тысяч людей открыть собственный образовательный потенциал.

Книгу «Век живи — век учись» Дэвид написал в соавторстве с Кей Петерсон, исследователем с нестандартным взглядом и консультантом, к которой клиенты выстраивают-ся в очередь. Кей на собственном примере убедилась, что эмпирическое обучение способно радикальным образом менять карьеру и жизнь. Она внедряет изменения на уровне организаций и отдельных людей в своей консалтинговой практике, используя концепции из этой области. Исследования Кей доказывают, что обучение на опыте должно применяться при подготовке любых проектов по организационному преобразованию, и каждому, кто стремится к переменам

## ПРЕДИСЛОВИЕ

в собственной жизни, важно как можно ближе познакомиться с этой темой.

Эта выдающаяся книга возникла благодаря партнерству Кей и Дэвида. Как вы увидите, она основана на результатах исследований Колба и содержит много практических советов. Авторы предлагают пошаговые инструкции, с помощью которых вы сможете сделать эмпирическое познание частью собственной жизни.

Даже если вы читали прежние работы Дэвида и Кей на тему эмпирического обучения, здесь наверняка найдете несколько новых идей: концепция описывается понятным и доступным языком, и любой давний поклонник этого подхода узнает свежие рекомендации о применении проверенной временем формулы.

Одно из основных открытий, которые благодаря этой книге сделал я, связано с гибкостью познания, то есть способностью каждого к изменению и адаптации. Многим из нас сложно подстраиваться, переживать трансформирование внешней среды, и чаще всего это обусловлено предпочтаемым стилем обучения: нередко мы ограничиваемся скромным набором инструментов. Из этой книги вы узнаете, как научиться принимать перемены и выходить из привычной зоны комфорта. К счастью, Кей и Дэвид предлагают очень понятные и практические упражнения, а также приводят хорошие примеры, объясняющие, как преодолевать собственные ограничения и, опираясь на свои сильные стороны, развивать все большую гибкость в обучении.

Собираясь впервые прочесть эту книгу, я любовался луной над Чесапикским заливом в Мэриленде — и вспомнил о документальном фильме, который посмотрел незадолго до этого. В нем рассказывалось, с каким количеством проблем, от инженерных до психологических, пришлось столкнуться

## ВЕК ЖИВИ – ВЕК УЧИСЬ

команде, которая готовила первую высадку человека на спутник Земли. Эмпирическое познание помогает понять и осознать красоту и ночного неба, и организации полета на Луну. Именно способность охватить разумом многочисленные вопросы, связанные с космосом, и через прямой опыт, и через абстрактные концепции, позволяет воспринимать мир во всем его многообразии. В этом сила эмпирического обучения: такой подход дает возможность познавать и наблюдать явление со всех сторон.

Эта книга научит вас приемам, которые позволят вам обогатить свою жизнь, гораздо глубже переживать каждый новый опыт и понимать любую ситуацию с еще большей ясностью.

*Кристофер Кейс,  
профессор, заведующий кафедрой менеджмента,  
Университет Дж. Вашингтона*

# ВВЕДЕНИЕ

Книга «Век живи — век учись» поможет пробудить интерес к познанию, который есть в каждом из нас, и подскажет, как развивать способность к эмпирическому обучению на протяжении всей жизни, в любой ее момент. Ошибаются те, кто говорит, что опыт — лучший учитель: вообще-то это наш единственный учитель. Мы, как рыба водой, всегда окружены ощущениями и переживаниями, переходящими в наш опыт. Каждый день проводим в потоке осознанной практики, из которого формируется история жизни: это попытки и неудачи, надежды и мечты, отношения с семьей, друзьями, коллегами. Мы стараемся найти в происходящем смысл, цель, определить направление развития — все это и есть познание на опыте, или эмпирическое обучение.

На протяжении всего XX века многие величайшие мыслители — Джон Дьюи, Уильям Джемс, Карл Роджерс, Жан Пиаже — изучали познание на опыте во всех подробностях. Теория эмпирического обучения Дэвида Колба объединяет идеи этих ученых в общую модель, описывающую сам процесс; она идеально соответствует задачам, связанным с образованием в XXI веке. С начала столетия число исследований на основе этой модели выросло почти в четыре раза. С 1971 по 2016 год на тему теории эмпирического обучения выпущено 4000 публикаций. В отчете за 2013 год

специалистов в области управления по исследованиям в этой сфере говорится, что 27% наиболее часто цитируемых статей, опубликованных в научных журналах, посвящено эмпирическому обучению и его стилям [1].

Более 45 лет теоретики и практики исследовали эту концепцию, и теперь постулаты и инструменты эмпирического познания стали привычными при создании и организации академических программ для школьников и студентов, а также в профессиональном образовании. Во многих компаниях развитие сотрудников и даже коучинг для руководства часто строятся согласно теории обучения на опыте. Подходы, базирующиеся на этих принципах, включают практику в сфере общественной деятельности, проблемно ориентированную, на основе приключений и испытаний, симуляций и игровых механик. Эксперты в этой области используют социальные проекты, квесты, игры, чтобы помочь людям разобраться, как именно они воспринимают информацию, а затем применить эти сведения в ходе личностной и профессиональной эволюции.

Как и многие из тех, кто познакомился с теорией эмпирического обучения в университете или в ходе корпоративных учебных программ, вы можете использовать этот подход и также меняться. Познание на опыте дает инструменты, с помощью которых можно взять собственную жизнь в свои руки: вы добьетесь более высоких результатов, освойте новое, достигнете поставленных целей. Из этой книги вы узнаете, как сделать понимание процесса обучения и свой привычный подход к нему ключевыми элементами личностного преображения и роста.

Постулат главы 1 таков: когда обучение и познание становятся основой жизни, мы обретаем шанс реализовать собственный потенциал и получать гораздо большее

## ВВЕДЕНИЕ

удовлетворение от происходящего. Путь обучения — это жизненная позиция, предполагающая глубокое доверие к опыту и здоровый скептицизм в отношении любой информации. Тут требуется и способность к спокойной рефлексии, и страстное стремление действовать даже в условиях неопределенности. Путь обучения начинается с принятия того, что познание — неотъемлемая часть жизни и мы активно в нем участвуем. Мы начинаем осознавать, что включены в процесс; лучше понимаем, *как* познаем, а также — и это, возможно, главное, — *что* именно.

В главе 2 описываются два важных шага обучения: настроиться на познание и научиться учиться. Начало эмпирического обучения — вера в то, что вы способны на собственном опыте постигать новое и развиваться. Многие думают, что живут с установкой на данность и не могут меняться. И действительно, если вы не верите в свою способность познавать, на самом деле ничему не научитесь.

Чтобы успешно учиться, необходимо разбираться, как это делать. Цикл эмпирического познания — это процесс, который начинается с *конкретного опыта*, требующего *рефлексии и наблюдений* для определения его смысла, а также *абстрактных размышлений*; затем идут *активные эксперименты*. Цикл прост и настолько естественен, что мы проходим через него, даже не понимая, что учимся. Для его воплощения не требуется почти никаких усилий, но результаты могут радикально менять нашу жизнь; важно уметь осознанно его реализовывать и одновременно контролировать процесс собственного преображения.

В главе 3 предлагается определить и исследовать собственный стиль обучения, а также его влияние на вашу жизнь. Вы познакомитесь с девятью стилями: каждый из них по-своему хорош, каждый может приносить удовлетворение,

но имеет и недостатки, и мы получаем тот или иной результат в зависимости от пути, который выбираем. Скорее всего, один из описанных методов покажется наиболее соответствующим вашему типичному поведению; другие напомнят поступки кого-то из коллег, родных или друзей. Прочитав эту главу, вы сможете оценить собственные сильные и слабые стороны и предпочтения. Так как каждый вариант имеет и плюсы, и минусы, важно определить, какой вы привыкли использовать, а каких стараетесь избегать. Поняв, как дифференцированно можно подходить к обучению и самой жизни, а также каким путем идут окружающие, мы начинаем лучше осознавать причины проблем, возникающих при общении с теми, чей выбор отличается от нашего. Различие особенностей стилей обучения позволит добиться синergии в команде: сильные качества партнера компенсируют ваши слабые стороны, и наоборот. Вы также освоите эффективные методы работы, подсмотренные у коллег или знакомых, и расширите круг собственных возможностей.

В главе 4 придется решить, что именно вам особенно важно изменить в себе для достижения успеха: это может оказаться совсем небольшое вмешательство, к примеру, качество или способность, которые вы хотели бы приобрести или развить. Или может быть связано как с вашей сильной стороной, которой вы злоупотребляете, так и со слабостью, которая не дает двигаться дальше. Сформулируйте цель, достижение которой поможет более гибко подойти к обучению и использовать стиль, который вам пока почти не знаком. Этот шаг станет первым в освоении всех девяти методов. Выяснив собственные предпочтения и начав расширять свою зону комфорта, вы сможете вырваться из рутины, увидеть новый путь и научиться применять все больше разных подходов.

## ВВЕДЕНИЕ

В главе 5 авторы показывают, как за счет повышения гибкости можно освоить полный цикл познания и научиться справляться с любыми сложностями: совершенствовать имеющиеся навыки, брать на себя большую ответственность, менять сферу деятельности, находить баланс между работой и личной жизнью и, в конце концов, служить высшей цели.

В последней главе вы найдете рекомендации, которые помогут использовать новые подходы к познанию во всех сферах жизни, достойно преодолевать сложности и продолжать учиться.



# ГЛАВА 1

## ПУТЬ ПОЗНАНИЯ

И познал он то, до чего можно дойти только своим умом. Для этого ему, подобно многим, пришлось сбросить путы иллюзий, самообмана, фальши и безрассудства, ибо нередко он ошибался и бывал слеп, и неопытен, и честолюбив, и наивен, и полон надежд, и доверял людям без оглядки. Он переосмысливал свою жизнь и по крупицам извлекал из нее тяжелые уроки опыта. И каждая постигнутая истина представлялась такой простой и очевидной, что ему было странно, как он мог не знать об этом раньше. А вместе они становились путеводной нитью, которая связывала воедино его прошлое и будущее. И сейчас он подумал, а не стать ли хозяином собственной жизни, ведь теперь, как ему казалось, внутри его родился новый путь. Но куда он его заведет? Неизвестно.

*Томас Вулф*

Есть много разных способов прожить жизнь. Мы не похожи друг на друга, и выбранный путь отражает нашу уникальность, которая только усиливается — на счастье или на беду — возникающими обстоятельствами и нежданной удачей. Остановитесь на минуту, задумайтесь, в какой точке жизненного отрезка вы сейчас оказались и какой дорогой

## ГЛАВА 1

пришли к ней. Наверняка много раз принимали удачные решения, которые приносили вам счастье и успех. Скорее всего, были и невеселые времена, и плохие выборы, и непредсказуемые и неконтролируемые обстоятельства, с которыми оказывалось сложно справляться. Вы учились на собственном опыте, и он вел вас по жизни. Некоторые из уроков оказались полезны, другие же — и особенно эмоциональные установки, рожденные из разочарований и боли, — повторять нельзя. Как советовал Марк Твен, «из жизненного опыта следует извлекать только полезное и ничего больше, иначе мы уподобимся кошке, присевшей на раскаленную печку. Она никогда уже не сядет на горячую печку — и хорошо сделает, но никогда теперь не сядет и на холодную».

Проживая каждую ситуацию с настроем на познание и обучение, мы извлекаем важные уроки. Это точно не самое простое отношение к жизни, но в долгосрочной перспективе самое мудрое. Есть и другие подходы, соблазняющие иллюзией быстрого удовлетворения, — нам на погибель. Путь, основанный на догме, отрицании, зависимости, подчинении, привычке, обещает избавление от неясности или боли, но заводит в ловушку: мы перестаем контролировать собственную жизнь. Путь же, основанный на постижении, требует реальных усилий для приобретения знания, даже когда мы сталкиваемся с неудачами или неопределенностью, и ведет нас к новым горизонтам и более глубокому осознанию опыта.

Познание и обучение дают мотивацию и силы, открывают новые грани опыта и мастерства. Главное использовать в качестве ориентира сам ход событий, как отлично сформулировала Опра Уинфри: «Я — женщина в процессе. И стараюсь изо всех сил, как каждый из вас. Пытаюсь использовать всякую

## ПУТЬ ПОЗНАНИЯ

ситуацию, любой конфликт, чтобы понять нечто новое. Жизнь постоянно меня удивляет» [1]. Опра действительно умеет учиться на опыте: родившись в 1950-х в сельской глубинке Миссисипи, она стала телеведущей, предпринимателем в сфере медиа, актрисой — и умудряется находить все новые увлечения и бесконечно учиться.

Уроки, извлекаемые из прошлого опыта, необязательно считать непреложными правилами на всю оставшуюся жизнь: их можно и нужно пересматривать. Каждый новый опыт не похож на другие, и, чтобы осознать скрытую в нем мудрость, важно пережить его в полной мере. По ходу жизни мы стараемся усвоить правила, но они то и дело меняются, и путеводной звездой становится именно процесс проживания и познания.

## ОПЫТ — ПУТЬ К ПОЗНАНИЮ

Без нового опыта не может быть никакого познания: мы будем лишь по-новому комбинировать и повторять то, что уже и так усвоили. Для обучения, обновления и роста обязательны открытость новому опыту и способность полностью его прожить, осознавая каждый момент. Однако мы нередко подчиняемся старым привычкам и убеждениям и на новую практику автоматически реагируем по-прежнему. Как ни странно, именно уверенность в том, что нам уже известно, становится основным препятствием для дальнейшего получения знаний.

Обладатель Нобелевской премии психолог Дэниел Канеман считает, что у каждой личности есть две стороны: испытывающая и помнящая. Испытывающая воспринимает и фиксирует переживания и реакции в каждый момент

## ГЛАВА 1

жизни. Для этой стороны личности жизнь — последовательность моментальных ощущений: счастья, печали, удивления, скуки, любопытства, любви, боли, которые существуют лишь в настоящем и быстро вытесняются новыми. В старейшей из известных школе буддизма под названием тхеравада\* эта череда чувствований и впечатлений сравнивается с нитью жемчуга. Канеман тоже рассматривает последовательность ощущений как цепь отдельных мгновений и даже применяет математический подход, рассчитывая продолжительность каждого:

...любой из этих эпизодов психологического настоящего может длиться до трех секунд, то есть человек испытывает в течение дня около 20 000 отдельных эпизодов, или до 500 млн за 70 лет жизни. Каждому событийному мгновению присущ целый многообразный комплекс характеристик... Что же происходит с пережитыми эпизодами? Ответ прост: за редким исключением большинство из них бесследно исчезает [2].

Помнящая сторона личности — это нить, удерживающая жемчужины опыта. Получившееся ожерелье составляет летопись нашей жизни: *что* мы думаем, чувствуем, *кто* мы такие. Мы действуем, опираясь на прожитую историю, но она далеко не всегда становится оптимальной основой для принятия решений. Воспоминания о былых эпизодах серьезно отличаются от того, что мы действительно переживали

---

\* Высшая цель учения тхеравады — достижение просветления и нирваны, прерывающих цепь перерождений. Но поскольку Будда рассматривается тхеравадинами как земное существо, то и путь к просветлению представляется как буквальное следование его образу жизни. И это доступно лишь тем, кто отказался от мира и вступил в монашескую общину. *Здесь и далее примечания редактора.*

в те моменты: разум создает иллюзии, влияющие на то, как мы запоминаем чувства и впечатления.

Например, мы часто придаем чрезмерную значимость свежим впечатлениям и воспоминаниям. Эпизод, закончившийся благополучно, фиксируем как позитивный, даже если он был связан с неприятными ощущениями. Исследование импрессий от отпуска обнаружило существенную разницу между сохранившимся в памяти людей удовольствием и тем, как они переживали его в реальности. Именно вспоминаемое, а не действительно прочувствованное вызывало у опрошенных желание снова отправиться в то место. В ходе другого исследования было замечено: люди часто ожидают, что в очередной день рождения будут счастливее, хотя на самом деле ощущают удовлетворение в той же мере, как и обычно. Эти исследования показывают, что при принятии важных решений необходимо учитывать и переживаемый опыт, и воспоминания о нем. Разобравшись в разнице, мы получаем возможность опираться именно на практику, а не на иллюзии.

Баланс между переживанием и воспоминанием в течение жизни меняется. В детстве мы руководствуемся преимущественно эмпирическим процессом, в силу чего сохраняем спонтанность и естественность поведения и легче миримся с противоречивостью и переменчивостью ситуации. По мере роста начинают превалировать воспоминания: мы чувствуем новый опыт, опираясь на сложившиеся ранее убеждения и ценности, которые не всегда остаются актуальными. Карл Роджерс утверждает, что сформировавшемуся человеку важно сохранять детскую способность непосредственного ощущения ситуации. Он описывает это как процесс, в ходе которого мы «позволяем себе погрузиться в проживаемый здесь и сейчас непосредственный опыт, изо всех сил стараясь прочувствовать

и осознать все его элементы» [3]. Он объясняет, что взрослые чувствуют не только текущий момент, но одновременно и собственные воспоминания о прошлом и ожидания от будущего, и важно научиться интерпретировать каждое переживание и впечатление заново.

## ФОРМИРОВАНИЕ ЛИЧНОСТИ В ХОДЕ ОБУЧЕНИЯ

В значительной мере личность формируется тем, что мы усвоили из прошлого опыта. Безусловно, он очень важен, и, чтобы определить самих себя, мы используем выводы из пережитых ситуаций. Мы рождаемся в бедности или богатстве. Многим удается подняться из самых низов на вершину общества, потому что они решают воспринимать свое нынешнее состояние как препятствие, требующее преодоления. А некоторые из рожденных в достатке умудряются все растратить из-за собственного безразличия. Иногда познание и обучение приводят к глубоким изменениям в жизни, предоставляя новые возможности, не ограниченные ни социальным положением, ни расой, ни полом, ни этнической принадлежностью. Познание открывает сердце и глаза опыту других. Оно преобразует неловкие движения ребенка в точные жесты мастера.

Одни впечатления и переживания случаются помимо нашей воли, другие мы создаем сами. Нанизывая все на единую нить, начинаем понимать, кто мы такие. Вглядываясь в будущее, замечаем, что жемчужины нашего ожерелья — лишь мечты и образы грядущих переживаний. В реальности же существует только текущий момент. Из практики в *настоящем* мы извлекаем смысл, который определяет новые впечатления. Каждый очередной опыт открывает возможности для определения смысла и совершения выбора — и так

реализуется бесконечный процесс познания и формирования личности.

В некоторых духовных традициях мы, люди, считаемся спящими, бредущими в полубессознательном состоянии, словно оторванными от собственной жизни. Познание помогает очнуться, обдумать собственный опыт, а также осознать, как каждое впечатление и переживание влияет на убеждения и принимаемые решения. Спираль обучения начинается с практики: чувствование, рефлексия, размышления, действия — и на основе этого мы можем делать осмысленный выбор, направлять и контролировать свою жизнь.

## СИЛА НЕПРЕРЫВНОГО ПОЗНАНИЯ

Путь познания связан с высвобождением особой силы, которая есть в каждом из нас, да и во всех живых существах. Чилийские биологи Умберто Матурана и Франциско Варела в исследовании признаков живого организма обнаружили процесс под названием *аутопоэзис*: бесконечное воссоздание себя за счет познания через личный опыт [4]. Самый простой пример аутопоэзиса — поведение клетки с ядром и мембраной, состоящей из полинуклеотидов и белков; аналогичные процессы происходят на всех без исключения уровнях биологических систем. Замкнутая структура клетки с ядром и мембраной нуждается во внешних источниках энергии и молекулах, из которых формируются ее компоненты. Познание на основе осмысливаемого опыта — высшая форма аутопоэзиса. Любое человеческое изобретение и достижение — результат именно этого. Великий гуманистический психолог Абрахам Маслоу назвал этот процесс *самоактуализацией*: человек мотивирован в максимальной степени воплотить собственный потенциал [5]. При обучении и познании нами движет стремление разобраться,

## ГЛАВА 1

достичь результата, реализовать способности, причем как в собственных интересах, так и в мировых.

Человек растет и развивается в процессе обучения и познания. В детстве мы усваиваем базовые навыки выживания. В молодости стремимся найти дело, которое соответствует нашим интересам и позволяет вписаться в социум. Но с завершением формального обучения или после достижения вершин в выбранной профессии не перестаем расти. Движение продолжается всю жизнь, даже у взрослых, на основе предсказуемых шаблонов. Начиная с подросткового возраста мы расширяем и углубляем понимание мира; одновременно развиваем ментальные, эмоциональные, социальные способности, поднимаясь на все более высокие уровни сложности и гибкости вслед за повышающейся многообразностью окружающего мира. Достижение зрелости и в жизни, и в карьере стоит рассматривать как бесконечное действие, а не раз и навсегда получаемый статус. Современные теории развития описывают взрослую жизнь как процесс познания на основе преодолеваемых сложностей, достигающий кульминации, когда человек становится в полном смысле автором собственной жизни. В этом случае он воспринимает себя независимо от других, несет полную ответственность за свои поступки и контролирует каждый момент. Человек доверяет наработанному опыту и формирует на его основе систему убеждений, выстраивает осмысленные отношения и сохраняет четкое осознание самого себя.

## ЖИЗНЬ И НРАВСТВЕННАЯ ЦЕЛЬ

Некоторые предостерегают доверять собственному опыту и принимать решения исключительно на его основе. Они считают, что, уделяя основное внимание личной практике,

## ПУТЬ ПОЗНАНИЯ

человек рискует замкнуться в себе и перестать замечать потребности других; по их мнению, лучше руководствоваться проверенными временем моральными правилами. Карл Роджерс полагает, что реализующееся внутри каждого переживание — высшая форма осознания истинного и прекрасного. Он убежден, что в ходе эволюции мы освоили особый процесс, обеспечивающий выживание не только отдельной особи, но и человечеству. И наше истинное нравственное предназначение не в том, чтобы слепо следовать ценностям, сформулированным философскими, религиозными или политическими лидерами, а в том, чтобы сохранять связь со своим пониманием морали на основе глубокого переживания жизненных ситуаций [6]. Подобный подход предполагает внимание к собственной практике и умение делать из нее выводы; это помогает нам развиваться и как личностям, и как членам социума, что на пользу всему человечеству.

Эмпатия, то есть способность сочувствовать, заставляет действовать по отношению к другим в соответствии с нормами нравственности. Познание на основе общечеловеческого опыта — основа жизни по моральным принципам. Джон Дьюи пишет, что высшая цель заключается «...в пожизненном обучении и создании каждому условий для этого» [7].

## ПОЗНАНИЕ КАК ПУТЬ СМИРЕНИЯ

Познание предполагает отказ от уверенности в том, что мы вообще что-то знаем. Мы должны сохранять открытость новым возможностям. Нужно понять, что мы способны черпать из океана общего опыта лишь понемногу и все усвоенные ранее концепции требуется проверять свежей информацией: другими словами, важно оставаться смиренными послушниками. Но это вовсе не значит, что мы должны быть

## ГЛАВА 1

слабыми и неуверенными школярами. Дар познания — это и мастерство, и великая наука, поэтому мы в роли учеников приобретаем все большую уверенность в себе и ощущение компетентности. Однако именно открытость любому опыту, позволяющая продолжать образование, не дает здоровой самооценке превратиться в заносчивость или догматизм. Смиренные ученики правильно относятся к своим талантам и способностям и знают о собственных ограничениях. Помня, что постоянно находятся в процессе, они принимают недостатки и ошибки и готовы познавать.

## ГЛАВА 2

# Я ПОЗНАЮ

Оглядываясь на свою жизнь, я рада, что всегда считала все происходящее со мной, и успехи, и неудачи, возможностью учиться. Если вы станете смотреть на жизнь как на возможность постоянного обучения, сумеете превращать неудачи в успех.

Нив Кэмпбелл\*

«Я всегда в процессе познания». Правда или нет? Возможно? Иногда? Как бы вы ответили? Многие считают, что это не так: они остаются в рамках того, что психолог Кэрол Дуэк называет «установка на данность» [1]: люди рождаются либо умными, либо дураками. Умные «всё понимают», дураки на это неспособны. Некоторые видят себя между этими полюсами: они неплохо окончили школу, смогли кое-чего добиться в профессии, но не считают, что это стало возможным благодаря усилиям, которые они прилагали в учебе. Им даже кажется, что все происходило практически само собой. Находятся и те, кто отвечает: «Иногда я действительно учусь новому». Возможно, они легко и быстро усваивают все, что связано с их профессией, но, когда партнер предлагает: «Давай запишемся в танцевальную студию», — говорят, что не умеют. То есть за пределами профессиональной деятельности у этих людей формируется установка на данность.

---

\* Нив Кэмпбелл (1973) — канадская актриса, сценарист и продюсер.

## ГЛАВА 2

Правильный ответ все-таки утвердительный: вы действительно все время учитесь. Это практически тождественно понятию «жить». Как и все живые существа, мы обладаем способностью осваивать незнакомое. Эволюция — это познание и обучение, и человек обладает мощнейшей способностью к ним. Два эти процесса — удивительные, всеобъемлющие, загадочные, крайне сложные, хотя мы можем и не понимать этого. С самого рождения мы постоянно учимся. Дети имеют невероятные скорость и способности к получению новых знаний и навыков. По большей части обучение происходит бессознательно, в ходе цикла, который Джеймс Зулл, биолог и основатель Центра инноваций в обучении и образовании в Университете Кейс Вестерн Резерв (UCITE), называет процессом обучения на основе исследования/подражания [2]. Этот цикл действует лишь часть мозга и зон, отвечающих за сенсорное восприятие и моторику, не затрагивая анализ и мышление. Так дети осваивают язык: подражают, повторяют звуки, которые слышат от матери. Таким же способом мы осваиваем многие сложные вещи, например хождение, речь, чтение, письмо, даже некоторые сложные профессиональные навыки, скажем постановку медицинского диагноза.

У взрослых этот процесс несколько замедляется, что объясняется наличием устойчивых привычек, навыков, твердых убеждений. Эти убеждения, навыки и привычки начинают мешать работе мозга, не позволяют ему оставаться открытым обучению, в силу чего мы все чаще действуем бессознательно, *автоматически*. По некоторым исследованиям, до 90% нашего поведения именно такое [3]. Так что нет ничего удивительно-го, что на вопрос, продолжают ли они познавать мир, многие отвечают в лучшем случае «наверное».

Как ни странно, способность к тому, что называется познанием полного цикла, мы обретаем лишь по мере

созревания фронтальной доли мозга: помимо умения воспринимать происходящее и действовать получаем возможность критического анализа и концептуального творческого мышления. У нас развивается навык осознанно контролировать обучение, сосредоточивая познавательные способности на том, что вызывает интерес. Мы учимся критически рассматривать, оценивать, менять привычки и убеждения, усвоенные на более ранних стадиях автоматически, за счет подражания другим, а также развиваем имеющиеся навыки и приобретаем новые.

## ПЕРВЫЙ ШАГ: ПОНЯТЬ НАСТРОЙ НА ПОЗНАНИЕ

Первый шаг на пути познания — осознание собственного настроя на это, приобретение уверенности в своей способности учиться. Многие считают, что им это не дано. Но обучение на опыте должно начинаться с веры в то, что оно в принципе возможно. Чаще всего получение новых знаний требует осознанного внимания, усилий, времени. Тем же, кто не верит в свои способности к этому, все усилия кажутся напрасными.

Паулу Фрейре\* доказывал важность формирования познавательного сознания в ходе обучения бразильских крестьян грамоте. Он был убежден, что угнетенные и бесправные усваивают отношение общества к ним как к неспособным обучаться и продуктивно работать и принимают эти негативные стереотипы как часть собственной установки на данность. Чтобы избавить бразильских фермеров от этой негативной оценки, Фрейре помог им развить критическую осознанность

---

\* Паулу Фрейре (1921–1997) — бразильский психолог-педагог, теоретик педагогики.

## ГЛАВА 2

на основе рефлексии и действий [4]. Освободившись от отрицательного настроя, эти люди начали понимать, что способны анализировать и даже менять политическую и культурную реальность, влияющую на жизнь каждого из них. Постепенно они стали создавать трудовые и протестные организации, добиваться изменений условий жизни. Обретая познающее сознание, даже самые сомневающиеся начинают верить в способность к обучению и ищут возможность учиться.

Настроенные на познание люди подходят к серьезным проблемам с *позиции мастерства*, не сдаются даже в сложных ситуациях; учатся, слыша в свой адрес критику, вдохновляются успехами других. И напротив, те, кто живет с установкой на данность, легко сдаются, избегают анализа своих действий, в чужом успехе чувствуют угрозу. Неудивительно, что учащиеся, настроенные на познание, независимо от результатов тестов на интеллектуальные способности, оказываются более успешными в школе и университете, чем молодые люди с установкой на данность.

Вы сумеете *научиться* смотреть на себя как на человека познающего, но нужно понимать, что на это потребуется время. В сознании большинства более-менее присутствуют и установка на данность, и ориентация на познание. Мы можем думать, что способны к росту и достижениям в одних областях, скажем в спорте, но совершенно ни на что не годимся в других, например в математике. Важно научиться преодолевать заблуждения, которые способствуют сохранению установки на данность; избавиться от негативного внутреннего диалога, стремления избегать рисков и неудач, восприятия чужих успехов как угрозы — и поверить в свою способность учиться на опыта и ошибках, стремиться получить новый опыт, браться за сложные задачи, проявлять упорство, использовать достижения других как основу для собственного обучения.

## ВТОРОЙ ШАГ: НАУЧИТЬСЯ УЧИТЬСЯ

Чтобы начать двигаться по кривой обучения, нужно знать, как учиться. Давайте рассмотрим этот процесс более детально на примере ситуации, с которой многие из нас наверняка не раз сталкивались: знакомство.

Шерил пришла на вечеринку для новых сотрудников своей компании. Вот она открывает дверь в комнату и подходит к хорошо одетой улыбающейся женщине: «Добрый день, я Шерил Джонсон, бухгалтер. Добро пожаловать к нам в TLC!» Женщина в ответ тоже представляется и объясняет, что совсем недавно начала работать в приемной президента компании.

Шерил говорит: «Какое у вас отличное платье! И вам очень идет. Где вы его купили?»

Женщина улыбается еще шире, благодарит — и оживленный разговор длится еще несколько минут, пока Шерил не направляется к другому гостю.

Вечером, ужиная с мужем, Шерил говорит: «Я познакомилась с новой сотрудникой из приемной президента. У нее такое отличное платье! Мне бы подобное очень пригодилось для поездки в выходные. Она сказала, что этот наряд продаётся со скидкой в магазине Ann Taylor».

«А она сказала, сколько это платье стоит? И как ее зовут, кстати?» — интересуется муж.

И тут Шерил понимает, что не может вспомнить имени новой знакомой: «Я вообще плохо имена запоминаю, ты же знаешь».

«Да уж, знаю», — усмехается мужчина.

Большинство из нас бывали в ситуации, когда никак не удается вспомнить имя человека, с которым недавно познакомились. Чаще всего мы объясняем это плохой памятью

## ГЛАВА 2

на имена. Но есть немало других факторов, которые могут объяснить, почему Шерил не зафиксировала для себя имени новой сотрудницы, и они не связаны с плохой памятью. Вполне возможно, просто не расслышала имени. Только что войдя в комнату, она, вероятно, думала о каких-то рабочих делах или немного волновалась, что придется с кем-то знакомиться. Люди вообще часто общаются в шумной обстановке и чувствуют себя при этом несколько напряженно, в силу чего не вслушиваются в имена тех, с кем знакомятся.

Не исключено также, что основное внимание Шерил уделила не имени собеседницы и даже не ей самой, а платью, которое так понравилось. С этой точки зрения диалог можно считать успешным опытом познания. К сожалению, женщина, похоже, сделала более далекий вывод: решила, что плохо запоминает имена. А реакция мужа только укрепила ее в этой мысли.

Если и вам сложно даются имена, скорее переключайтесь в режим познания и пробуйте применить в подобных ситуациях так называемый цикл эмпирического обучения. Он состоит из четырех этапов, каждый из которых применяется несколько раз: *опыт, рефлексия, размышления, действия*. Знакомясь с кем-то, первым делом постараитесь пережить и прочувствовать *опыт*: как вы общаетесь с этим человеком и как слышите его имя. Постарайтесь понять, какие чувства вызывает у вас этот человек. Если не расслышали, не стесняйтесь переспросить: большинству даже приятно, что вы действительно стараетесь запомнить, как их зовут. После этого необходима *рефлексия* собственного опыта и впечатлений от нового человека и его имени. *Подумайте* и постараитесь связать результат размышлений с какими-то другими соображениями, к примеру «этот Бетти не похожа на других известных мне Бетти. Мою сестру тоже зовут Бетти. А у президента в приемной работают Бетти, Сара и Кайл». А теперь *действуйте*. Несколько раз в беседе

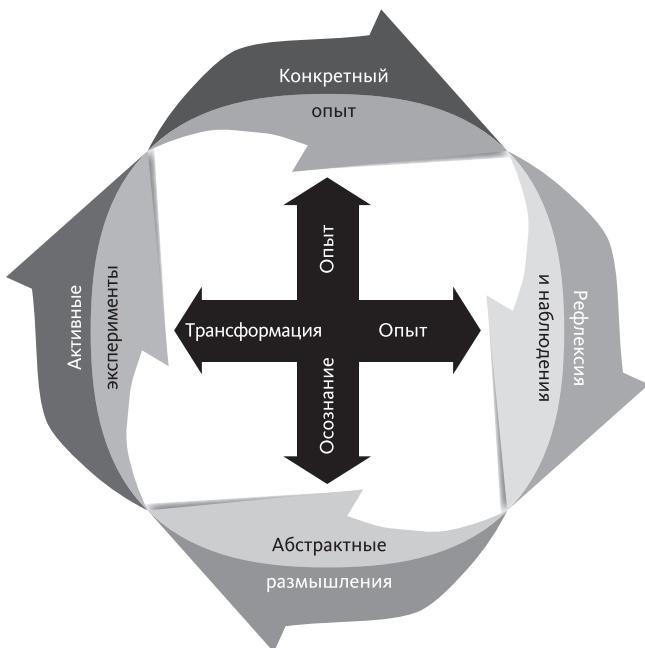
обратитесь к этому человеку по имени, а лучше упомяните его позже, в разговоре с другими.

Давайте подробнее обсудим весь цикл и посмотрим, как мы учимся на собственном опыте. Представим, что в дождливый день вы едете на своем не очень новом «форде» на работу, погруженные в размышления обо всем, что предстоит сделать в течение дня. Нужно протереть лобовое стекло — но щетки не работают! И вы молниеносно включаетесь в текущую ситуацию, начинаете искать выход: первым делом проверяете, достаточно ли хорошо видно дорогу. Волнение спадает — а внимание переключается на поношенные и кое-где запачканные сиденья, на то, что в целом авто выглядит не очень и не особенно резво ускоряется. Мысль пересекивает: «Может, пора менять машину?» Только теперь вы замечаете, что вокруг полно более современных и красивых моделей, и оцениваете, можете ли позволить себе что-то подобное. Остаток поездки проводите в мечтах. Добравшись до рабочего места, читаете в интернете отзывы о разных марках транспортных средств и действительно начинаете искать варианты. В выходной вы едете к местным дилерам, даже проводите пару тест-драйвов, в итоге продаете старый автомобиль и покупаете новый.

Эта простая история хорошо описывает обучение на опыте, которое лежит в основе цикла эмпирического познания (см. рис. 2.1). Исследование и обучение начались с *конкретного опыта*: во время дождя не заработали щетки на лобовом стекле. Это неожиданное событие потребовало от вас осознанного внимания, и в ход пошла *рефлексия* случившегося: вначале вы проверяете, не требуются ли экстренные меры, а потом переходите к более *общим размышлениям* о последствиях неисправности и перспективе покупки нового автомобиля. Здесь требуется применить логику: приходится искать варианты

## ГЛАВА 2

и сравнивать цены и преимущества разных моделей. В результате вы решаете перейти к *активным экспериментам*: едете к дилерам, тестируете машины, принимаете решение о покупке. Цикл настолько простой и естественный, что мы проходим через него, даже не осознавая, — именно так познаем и учимся. Мы реализуем этот цикл практически постоянно, благодаря чему многое вокруг нас меняется. Покупка нового транспортного средства могла спасти вам жизнь — или, по крайней мере, сделать вождение более приятным и менее сложным.



**Рис. 2.1.** Цикл познания

Источник: адаптация на основе работы Колба Д. А. (2015), Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development, 2-я редакция, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education

Чтобы понять, как цикл познания меняет нашу жизнь, давайте рассмотрим рис. 2.1. Заметьте: четыре этапа цикла расположены в двух измерениях. Эти измерения отражают два возможных подхода к пониманию мира. Знания о своем старом «форде» мы получили вследствие прямого *опыта*, связанного с управлением стареющей машиной. С другой стороны, наши сведения об автомобилях в целом стали итогом *размышлений* о параметрах, ценах представленных на рынке вариантов и интерпретации этих фактов. Опыт и размышления — два разных подхода к познанию мира. Опыт — непосредственный, он определяется контекстом; абстрактные размышления имеют более общий характер и применимы в любой связи. Ни одно, ни другое не достаточно само по себе: для эффективного изучения мы должны применять оба измерения и все четыре этапа цикла.

Второе измерение цикла познания (*размышления*) включает, с одной стороны, *рефлексию и наблюдения*, а с другой — *активные эксперименты*: эти виды действий трансформируют и связывают опыт и размышления. Мы замечаем, что щетки перестали работать, и переходим к тому, что вообще знаем о моделях автомобилей, анализируя для этого значение и возможные последствия пережитой практики. С помощью *действий* — исследуя и тестируя варианты — мы превращаем абстрактные размышления о транспортных средствах в решение купить машину.

Рефлексия и действия — способы преобразования опыта и размышлений, и в сочетании они становятся основой обучения. Рефлексируя, но не действуя, мы не добиваемся никаких изменений и тонем в бесконечном потоке возможностей; а если же мы совершаём поступки, не анализируя возможных последствий, решения становятся бесцельными и хаотичными.

## ГЛАВА 2

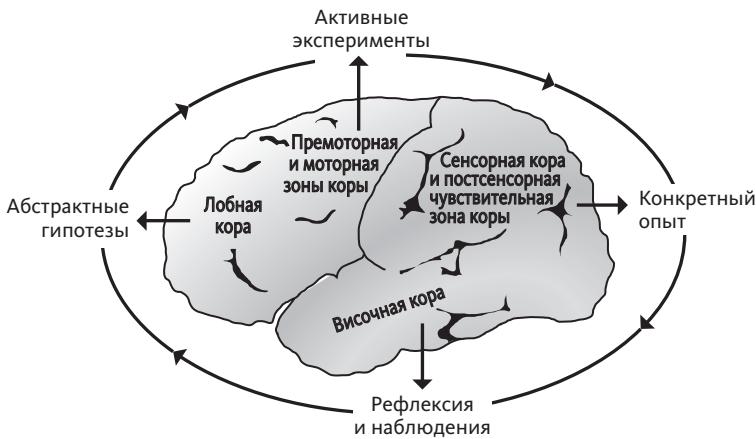
Используя все четыре этапа, мы реализуем полноценный цикл познания, включающий все элементы: опыт, рефлексию, размышления и действия — в рамках постоянного процесса, который может изменяться в соответствии с тем, что именно мы изучаем и в каких условиях.

Джеймс Зулл в книге *The Art of Changing the Brain: Enriching Teaching by Exploring the Biology of Learning* («Искусство изменять мозг. Обогащаем обучение, исследуя биологию познания»), вышедшей в 2002 году, исследует неврологическую основу цикла эмпирического обучения. Его основная идея — знание хранится в нейронной сети неокортекса, которая формируется именно в ходе подобных действий. Обучение обеспечивает создание основы нейронной структуры человеческого мозга, причем каждый из нас в силу уникальности интерпретирует опыт по-своему. Это приводит к изменению, росту или сокращению нейронов, их связей и сетей. Иными словами, познание физически изменяет мозг.

Зулл заметил связь между познанием на опыте и структурой мозга и предположил, что более глубокое понимание строения этого органа будет способствовать лучшему пониманию эмпирического обучения. Взаимосвязь цикла познания и работы мозга показана на рис. 2.2: мы видим, как конкретный опыт переживается в сенсорной коре, рефлексия и анализ реализуются в височной, новые абстрактные концепции создаются в лобной коре, а для активных экспериментов задействуется двигательная. Другими словами, этот процесс зеркально отражает всю структуру мозга [5].

Зулл предполагает: хотя эти отделы мозга активно участвуют в реализации цикла познания, задействуются и другие области. Он описывает эксперимент из области когнитивной

нейробиологии, в ходе которого выясняется, что обезьяны способны отличать кошек от собак, а также, и это еще важнее, что обучение задействовало указанные зоны мозга в порядке, предопределенном теорией Зулла. Вначале, на этапе активного опыта, активируется сенсорная кора: обезьяны рассматривают изображения кошек и собак. При рефлексии стимулируется височная кора: животные анализируют образы и сравнивают с тем, что видели раньше. После этого они размышляют об увиденном образе и решают, кошка это или собака, в связи с чем активизируется лобная кора. На последнем этапе задействуется двигательная кора: обезьяна нажимает красную или зеленую кнопку, в соответствии с тем, кого она узнала на предложенном изображении.



**Рис. 2.2.** Цикл эмпирического познания  
и области коры головного мозга

Источник: Zull, J. The Art of Changing the Brain, Sterling,  
VA: Stylus, 2002. Воспроизведится с разрешения  
автора

## ГЛАВА 2

Вы можете заметить, что подобное понимание эмпирического познания отличается от того, как вы учились, скажем, в школе. Главный аспект цикла в том, что весь процесс описывается как бесконечная спираль, ведущая к новому опыту. И это действительно серьезно отличается от «школьной» модели, где знания передаются от учителя к ученику и последний должен лишь запоминать их и воспроизводить при тестировании. Линейная форма образования предполагает, что учащиеся — пассивные реципиенты информации, а в рамках цикла познания они получают данные из опыта, анализируют, обдумывают, связывают с другими актуальными сведениями и лишь затем применяют. То есть оказываются и получателями, и создателями информации.

После того как мы отождествили себя с познающими существами, наступает следующий этап — освоение цикла получения знаний и использование его как опоры в выборе жизненного пути и формировании судьбы. Нас генерирует собственный опыт, но, обучаясь, мы обретаем шанс трансформировать реальность и делать выбор в пользу переживаний и впечатлений, которые приносят наибольшее удовлетворение, задавая таким образом направление жизненному пути. Младенец обладает достаточным потенциалом, чтобы быть кем угодно. В начале жизни мозг, который состоит из нейронов, числом превосходящих количество звезд в Млечном Пути, еще не развит. С первым вдохом начинается обучение и организация нейронных связей, складываются шаблоны восприятия и вырабатываются привычные подходы к исследованию окружающего мира. Постепенно эти связи выстраивают наш жизненный путь, оставляя вне поля зрения множество других направлений. Мы осваиваем речь — но не все существующие языки. Приобретаем некоторые навыки и развиваем интересы — но не уделяем внимания

другим областям. В течение жизни наши сотни миллиардов нейронов программируются за счет бесконечных повторений цикла познания, и все эти тысячи триллионов связей определяют в конечном счете наши мечты и надежды, настоящее и будущее. Если мы, уже взрослые, считаем, что продолжаем учиться, то сохраняем способность контролировать собственные решения за счет осознания жизненного опыта.

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЦИКЛА ПОЗНАНИЯ В ТЕЧЕНИЕ ЖИЗНИ

С точки зрения непрерывного познания мы признаем, что обучаемся не только в школьном классе, но и на протяжении всей жизни. Подход к получению знаний определяет судьбу. Известный нам цикл реализуется не только в контексте формального образования, но и во всех ситуациях, когда приходится решать проблемы, делать выбор, искать творческие и новаторские подходы. Принципами обучения мы можем руководствоваться в общении, на встречах, в индивидуальной и командной работе. Мы можем к любой жизненной ситуации подходить как к возможности учиться — и получать выгоду от использования цикла познания.

Посмотрим на примере истории Амелии, как цикл познания может определять принятие решения и обеспечивать максимальную эффективность. Женщина получила возможность занять должность программиста в новой ИТ-компании, и ей пришлось выбирать: принять предложение или остаться на нынешней работе, в стабильной организации. Для начала Амелия обдумала все, что касается новой работы: вспомнила свои впечатления от собеседования и ощущения в отношении собственной новой роли, организации, вероятных коллег. Затем постаралась связать эти ощущения с информацией,

## ГЛАВА 2

которой она располагала касательно должности и компании. Она советовалась с другими и пыталась посмотреть на ситуацию с разных точек зрения, чтобы оценить все возможные плюсы и минусы. Амелия проверила некоторые предположения с целью убедиться, что учла все аспекты имеющихся сведений. Потом перешла к более абстрактным размышлениям: хотела сравнить преимущества нового предложения и положительные стороны ее нынешней работы, основываясь на количественных данных и строгих фактах. На этом этапе Амелия поняла, что ей не хватает важной информации о том, как часто на новой работе придется ездить в командировки. Теперь можно было действовать: Амелия позвонила в ИТ-компанию и задала все необходимые вопросы, без ответов на которые нельзя было принять решение. Получив эти ответы, она поняла, что придется снова пройти через весь цикл, только уже с дополненными данными. Амелия заметила, что одни этапы цикла давались ей легче других, но в целом она была довольна, что, делая выбор, учла свои чувства, ощущения, мысли и действия. Теперь она была уверена, что результат будет отражать целостный взгляд на ситуацию.

С помощью цикла познания можно и осваивать навыки, и применять уже существующие к любым ситуациям. К примеру, оказавшись в роли партнера юридической компании, Алекс использовал этот цикл, чтобы понять, как лучше работать с клиентами. В течение восьми лет он занимал должность юриста, работал по 50–60 часов в неделю, стремясь оправдать ожидания партнеров, которые в итоге должны были решить, достоин ли он оказаться в числе совладельцев. Год назад в результате голосования Алекс получил статус партнера. При этом он обрел право на часть годовой прибыли, но и обязанность — приводить новых клиентов. У Алекса не было подобного опыта — по крайней мере, он так думал.

В прежнем статусе он действительно редко взаимодействовал с людьми напрямую, чему был очень рад. Ему нравилась работа правоведа, а теперь требовалось освоить и бизнес-навыки. Алекс засомневался: «Я же юрист, а не продавец».

Через некоторое время компания оплатила обучение Алекса по программе профессионального развития, посвященной подходам к формированию клиентской базы, — и тут он прозрел. Научившись использовать цикл познания, новоиспеченный совладелец стал рассматривать работу с клиентами как навык, который вполне в состоянии освоить, а не как задачу, которой предпочел бы избежать. На эмпирическом этапе он должен был формировать искренние доверительные отношения с будущими клиентами, то есть создавать положительную практику. Для этого важно было как можно больше узнать об их ценностях, взглядах, ожидаемых результатах. На этапе рефлексии Алекс уделил немало времени отношениям с партнерами. Он осознал, что имеет актуальный для нынешней задачи опыт, так как раньше совладельцы были для него, по сути, внутренними клиентами, работодателями, которым уже удалось выстроить эффективные связи. Он вспомнил также, что за годы работы приобрел немало самых разных знакомых: возможно, кого-то заинтересуют услуги его компании?

Переходя к стадии абстрактных размышлений, Алекс использовал то, чем уже давно хорошо владел, и сам это прекрасно знал: умение анализировать и обобщать большие объемы информации. Он составил списки потенциальных клиентов, разделив их на группы в соответствии с тем, насколько хорошо был с ними знаком. Опираясь на опыт, Алекс продолжал профессиональное развитие и по-прежнему предлагал клиентам услуги, дающие максимальную ценность. Он думал о разных способах и форматах, в рамках которых мог бы укрепить

## ГЛАВА 2

собственную репутацию, от ведения блога и публикации статей до выступления на мероприятиях и работы с местными общественными организациями. Затем Алекс составил план, в котором привлечению новых клиентов и развитию с ними отношений отвел столько же времени, как текущей юридической работе. При этом твердо решил уделять этому не меньше часа в неделю. В это время он либо писал письма и делал звонки, либо отправлялся на обед с потенциальным клиентом. Алекс перешел к этапу активных действий, когда начал встречаться с новыми людьми и по возможности предлагать услуги своей компании; он понимал, что эта ступень будет самой сложной, потому что пока еще не вошла в привычку. Он решил набраться опыта в относительно менее рискованных ситуациях, а уж потом приступать к работе с более крупными и проблемными клиентами. Теперь он не сомневался, что способен этому научиться.

Спустя полгода Алекс заметил, что особенно хорошо ему удаются первые три стадии познания: *опыт, рефлексия, размышления*. Ему нравилось восстанавливать полу забытые знакомства и заводить новые. Пока было не очень комфортно напрямую предлагать кому-то нанять себя в качестве юриста-консультанта, и Алекс старался взаимодействовать с более опытными коллегами, учясь у них общению с потенциальными клиентами. Один из совладельцев использовал особенно мягкий и ненавязчивый подход к продажам, который нравился Алексу, и, похоже, совсем не нервничал, предлагая собеседнику услуги компании. Алекс эффективно учился на практике.

А что произошло бы, если бы он выпустил из виду какой-то из этапов цикла познания, осваивая работу по привлечению клиентов, или сфокусировался лишь на одной стадии? Если бы он не уделил внимания получению опыта, мог так

и не понять, как важно строить отношения. Но сфокусировавшись исключительно на этом, Алекс тоже не получил бы максимального результата, так как новые идеи не вылились бы в дальнейшие действия. Пропустив рефлексию, он либо не нашел бы необходимой информации о клиентах, либо не до конца понял бы собственные профессиональные предпочтения. Работая только над этим, Алекс мог надолго увязнуть на стадии анализа данных. Если бы он не использовал этап абстрактных размышлений, упустил бы важный шаг — постановку целей и оценку собственных результатов. Но, увлекшись раздумьями, Алекс мог либо получать один и тот же результат, так как не принимал бы во внимание новую информацию либо вообще взялся бы за неверную цель. Пропуская этап действий, Алекс мог и не перейти от намерений к реальной работе с клиентами: каким бы тщательным ни было планирование, оно не заменит работу по реализации намеченного. Но если бы Алекс просто стал всем вокруг предлагать свои услуги, без подготовки и предварительного сбора сведений, то быстро утратил бы репутацию.

Амелия и Алекс использовали цикл познания, чтобы справиться со сложными задачами в профессиональной сфере, но этот цикл работает не хуже и в решении многих повседневных проблем. К примеру, Джейн обнаружила, что его можно применять, даже когда идешь за продуктами: проанализировав процесс выбора и покупки, она поняла, что ей больше нравятся этапы опыта и действий, а вот рефлексия и размышления увлекают гораздо меньше. Она рассказывает:

Чаще всего я отправляюсь за продуктами, когда в холодильнике уже вообще ничего нет. В целом представляю, что нужно купить, но почти никогда не составляю список

## ГЛАВА 2

и не беру с собой перечень ингредиентов для планируемого блюда. Входя в магазин — а чаще всего в этот момент я еще и страшно хочу есть, — я бросаюсь в свой любимый отдел овощей и фруктов: здесь столько красок и запахов! И искренне верю, что смогу съесть все покупаемое. Время от времени возникает желание поступить иначе и даже сравнить цены, но чаще всего отдаю предпочтение брендам, которые привыкла считать соответствующими каким-то личным стандартам. И лишь вернувшись домой и начиная готовить ужин, то есть около шести вечера, обнаруживаю, что не хватает важного ингредиента. Конечно, я твердо решаю, что в следующий раз пойду в магазин со списком, но пока ни разу этого не сделала.

Чего не хватает в подходе Джейн? Она могла потратить какое-то время на анализ задачи, решив, что именно нужно купить, а также составить список ингредиентов тех блюд, которые собирается готовить. Потом могла бы поискать, в каких магазинах эти товары дешевле. К тому же взять за правило неходить в магазин на голодный желудок, чтобы выбирать продукты более здраво.

В противоположность Джейн, предлагающей эмпирический этап, многие профессионалы склонны как раз игнорировать опыт — особенно те, кто занимается естественными науками, математикой, решает инженерные или технологические задачи. Многие из них опираются на количественные оценки и даже не осознают, как важна может быть практика. Вот, например, Клер, управляющий партнер в крупной юридической компании: она получила возможность заниматься по программе развития лидеров, где участвовала в ролевой игре на основе реальной ситуации

и демонстрировала привычные подходы. В игровой ситуации клиент никак не мог решить, соглашаться ли на щедрое предложение конкурента о покупке его бизнеса, находящегося пока в руках частных владельцев. Клиент начал этот бизнес лет пятьдесят назад, с нуля, и построил преуспевающее производство, на котором трудились несколько членов его семьи и жители соседних районов.

Клер внимательно слушала, пока клиент излагал факты, а потом стала объяснять, как лучше структурировать сложную сделку с максимальной выгодой для него. Собеседник покачал головой: «Цифры у вас верные, и юридически все совершенно правильно, но вы не поняли, что волнует меня в первую очередь. Важно, чтобы вы осознали: это решение сложное с эмоциональной точки зрения. Это самый не-простой выбор в моей жизни, и главное, чтобы кто-нибудь увидел — дело не только в деньгах». Клер сформулировала безупречную с технической точки зрения рекомендацию, но не учла эмоции клиента — потому что не включила собственные.

## ТРЕТИЙ ШАГ: ОПРЕДЕЛИТЬ СОБСТВЕННЫЙ СТИЛЬ ОБУЧЕНИЯ

В следующей главе мы сфокусируемся на третьем шаге и определим ваш личный стиль обучения. Как видно из приведенных выше примеров, мало кому удается автоматически использовать все элементы цикла познания, причем одинаково легко и гибко. Мы находим собственный уникальный подход, который дает результаты; продолжаем его использовать и даже совершенствовать, и со временем он становится привычным. Поняв собственный предпочтительный метод

## ГЛАВА 2

получения знаний, мы гораздо лучше разберемся в себе, увидим, какие элементы нам нравятся больше, а какие используем недостаточно активно или вовсе упускаем.

---

### ПЛАН ДЕЙСТВИЙ: СТИЛЬ ОБУЧЕНИЯ

Приведенные ниже советы помогут запомнить и использовать цикл обучения.

- Нарисуйте схему цикла познания: опыт, рефлексия, размышления, действия.
- Следите, как вы движетесь по этапам цикла, обращая внимание на то, какие из них кажутся более комфорtnыми, а каких вы избегаете или используете не в полной мере.

### ТРЕНИРОВКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЦИКЛА ПОЗНАНИЯ

Потренируйтесь применять цикл познания. Дайте себе несколько минут, чтобы вспомнить все пункты, и понаблюдайте, как опыт превращается в знание. Вначале прочтите последовательность шагов, приведенную ниже. Не спешите и выполняйте каждый до конца, прежде чем переходить к следующему.

- 1. Создайте комфортное пространство.** Найдите тихое место, где вы сможете сконцентрироваться на обучении и ни на что не отвлекаться. Устройтесь так, чтобы вам было удобно. Обратите внимание на то, чем занят ваш разум, и сознательно отложите все мысли в сторону на несколько минут. Вернетесь к ним, когда закончите.

- 2. Сконцентрируйтесь на текущих ощущениях и впечатлениях.** Если заметите какие-то ощущения в теле, сфокусируйтесь на них и полностью их прочувствуйте. Страйтесь не описывать их словами — просто переживайте как можно реальнее. Дайте себе достаточно времени, ни на что не отвлекайтесь.
- 3. Переходите к рефлексии.** Расслабьтесь и обдумайте, что вы испытали за последние несколько минут. Постарайтесь отстраниться от собственных ощущений, встаньте в позицию наблюдющего и прислушайтесь к себе. Не пытайтесь объяснить происходящее. Сейчас ваша цель — осознать свой опыт и мысленно воспроизвести его как можно более ярко.
- 4. Начните осмысливать свой опыт.** Теперь вспомните свои размышления и пострайтесь осознать. Как вы объясните то, что чувствовали и испытывали? Постарайтесь найти слово, идею, концепцию, которые обобщают все аспекты вашей практики.
- 5. Переходите к действиям.** Какие действия можно предпринять? Они могут быть и серьезными, и совсем незначительными. Вы можете просто решить рассказать кому-нибудь о том, что пережили, и послушать, как собеседник отзовется о вашем опыте. Вследствие пережитой практики может появиться желание попробовать новый подход, задать вопрос или сделать что-то приближающее к цели.
- 6. Новый виток цикла.** Ваши действия создадут новые впечатления и ощущения, и этот новый опыт может быть несколько более конкретным, чем то, что вы испытали на предыдущем витке цикла. Возможно, вы захотите пройти все шаги заново или отложить, чтобы выполнить позже.

## ГЛАВА 2

# РАЗМЫШЛЕНИЯ ОБ ИСПОЛЬЗОВАНИИ ЦИКЛА ПОЗНАНИЯ

Очень полезно вести дневник впечатлений от использования цикла познания. Вот несколько советов для начала таких наблюдений.

- Опишите недавнюю ситуацию, в которой вы были успешны, и разложите всю последовательность событий (внешних и внутренних) на схеме цикла познания.
- Вспомните недавнюю ситуацию, которая сложилась не так удачно, как вам хотелось бы. Отобразите последовательность событий на схеме цикла. Пропустили ли вы какие-то важные шаги? Если бы использовали цикл познания в полной мере, как это могло бы вам помочь?
- Опишите какой-то особенно замечательный момент собственной жизни. Как вам удалось пройти через этапы цикла познания? Напишите, как развивались события: что происходило на каждой ступени.
- Выберите важную для вас тему и творчески поработайте с ней, используя самые разные форматы: поэзия, скульптура, песня, танец, рисунок, игра — в общем, любой продукт творчества. Организуйте креативный процесс на основе цикла познания; по ходу работы вносите в создаваемое изменения и не забывайте, что в этом случае действия важнее результата. Обдумайте ход работы и обратите внимание на то, как вы применяли этапы цикла. Какие из них были наиболее комфортными?

# ГЛАВА 3

## МОЙ СТИЛЬ ОБУЧЕНИЯ, МОЯ ЖИЗНЬ

Есть внутренняя энергия, жизненная сила, оживление и ускорение, которые выплескиваются в ваши действия, и, поскольку другого такого, как вы, не существует, это выражение уникально. Если вы его блокируете, оно никогда не сможет трансформироваться через другого посредника и утратится навсегда.

*Марта Грэм\**

В этой главе мы исследуем ваш уникальный стиль обучения и его влияние на ваш жизненный путь. Вы узнаете, что существует девять разных подходов к обучению, каждый из которых имеет и сильные стороны, и недостатки, в силу чего они приводят к разным результатам. Наверняка вы заметите, что какие-то из этих способов кажутся вам более знакомыми, а другие напоминают поведение коллег или друзей. Узнав, каков ваш привычный стиль обучения, вы сможете

---

\* Марта Грэм (Грэхем; 1894–1991) — американская танцовщица и хореограф, создательница труппы, школы и танцевальной техники своего имени; выдающийся деятель хореографии США, одна из «великой четверки» основоположников американского танца модерн.

## ГЛАВА 3

лучше оценить собственные сильные и слабые стороны и понять причины принимаемых вами решений. Умение различать эти стили помогает выявлять и проблемы между собеседниками, которые смотрят на вещи совершенно иначе. Разобравшись, чем они отличаются, вы сможете строить более прочные отношения в рамках организации, в команде и в семье, потому что поймете, как ваши слабые стороны могут компенсироваться чими-то сильными качествами, и наоборот. Вы также увидите сильные стороны методов обучения, отличных от вашего, и сможете расширить свои возможности. Все девять стилей в совокупности полностью описывают потенциал каждого человека: любой из четырех этапов цикла познания неотделим от всего процесса, а стили можно считать отражениями сторон личности. В совокупности они открывают доступ к достаточно широким возможностям, чтобы успешно находить выход из любой ситуации и продолжать учиться на опыте.

### СТИЛЬ ОБУЧЕНИЯ: КАК ВЫ ИСПОЛЬЗУЕТЕ ЦИКЛ ПОЗНАНИЯ

Стиль обучения — это ваш личный способ движения по циклу познания, когда вы в большей или меньшей степени реализуете все четыре этапа: опыт, рефлексия, размышления, действия. Он определяет и то, как вы подходите к жизни. Предпочитаете доверять собственным чувствам или размышлять? Склонны наблюдать и слушать других или немедленно действовать? Цикл включает две пары противоположностей: получение опыта и размышления, рефлексию и действия — и мало кто может сказать, что одинаково легко справляется со всеми этапами. В конце концов, нельзя же и чувствовать, и думать одновременно? А наблюдать и действовать? То, как

## МОЙ СТИЛЬ ОБУЧЕНИЯ, МОЯ ЖИЗНЬ

вы движетесь по циклу, с чего начинаете процесс и на чем обычно задерживаетесь, определяет личный стиль обучения.

Ваш стиль обучения не врожденная и раз и навсегда определенная характеристика; скорее, это некое состояние на каждом этапе жизни. В популярной психологии принято подходить к определению и других, и себя в контексте противоположных друг другу параметров: человек, по сути, либо интроверт, либо экстраверт. Это устаревший подход, предполагающий стереотипный взгляд и на себя, и на других: он дает довольно поверхностный портрет многомерной уникальной личности, не допускающей изменений, обучения и развития.



**Рис. 3.1. Девять стилей обучения**

Источник: адаптация на основе работы Дэвида А. Колба (PhD) и Элис Колб (PhD), The Kolb Learning Style Inventory 4.0, Experience Based Learning Systems, Inc., 2016

## ГЛАВА 3

Обратите внимание: названия сформулированы в форме причастий, и это подчеркивает, что каждый из этапов — процесс, а не состояние. Мы не называем человека мыслителем, а говорим, что он предпочитает Размышляющий стиль. Но люди, использующие этот подход и действительно больше думающие, вполне способны владеть и другими стилями.

### СИСТЕМА СТИЛЕЙ ОБУЧЕНИЯ КОЛБА

Система стилей обучения Колба (KLSI 4.0\*) насчитывает девять подходов. Версия 4.0 — последний из шести вариантов, разработанных Дэвидом Колбом в качестве инструмента для самооценки и обоснования теории эмпирического обучения. За последние 40 лет эта система пережила немало доработок, теперь она стала основой модели девяти стилей обучения, представленной на рис. 3.1. Более подробно о ней, а также о том, как получить онлайн-оценку, можете прочесть в приложении А. Советую также выполнить тест, представленный в табл. 3.1, чтобы определить собственный основной стиль.

У большинства формируется предпочтение в отношении какого-то одного стиля обучения, и еще несколько используются в качестве запасных вариантов. Многие стараются также избегать некоторых из них.

В ходе теста вы оцените, какие из предложенных стилей кажутся особенно соответствующими вам (9 или < 9), а также какие подходят в меньшей степени (1 или >1).

---

\* KLSI — the Kolb Learning Style Inventory (букв. «инвентаризация стилей обучения Колба»).

# МОЙ СТИЛЬ ОБУЧЕНИЯ, МОЯ ЖИЗНЬ

Таблица 3.1

## Определение собственного стиля обучения

Описание и сильные стороны стиля обучения	Основные навыки	Рейтинг 1–9
<b>Чувствуяющий</b>		
Используя Чувствуяющий стиль, вы вовлекаетесь в происходящее, устанавливаете связи, применяете интуицию. Вы отличный командный игрок, формируете доверительные отношения с другими. Вы не испытываете дискомфорта при проявлении эмоций, умело ими управляете, даже в стрессовых ситуациях	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Формирование доверительных отношений</li> <li>— Вовлеченность и увлечение</li> <li>— Формирование связей на личном уровне</li> <li>— Свободное проявление эмоций</li> </ul>	
<b>Воображающий</b>		
Используя Воображающий стиль, вы проявляете заботу, доверие, эмпатию, демонстрируете творческий подход. Вы чувствуете себя комфортно в ситуациях неопределенности, вам нравится помогать другим, предлагать новые идеи, создавать образ будущего	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Поиск новых идей</li> <li>— Проявление сочувствия</li> <li>— Внимание к чужому мнению</li> <li>— Видение новых возможностей</li> </ul>	
<b>Рефлексирующий</b>		
Используя Рефлексирующий стиль, вы проявляете терпеливость, осторожность и сдержанность, позволяете другим играть главную роль. Слушаете без лишней предвзятости и собираете информацию из разных источников. Вы способны смотреть на задачу с разных точек зрения и выявлять фундаментальные проблемы и вопросы	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Непредвзятое слушание</li> <li>— Сбор информации из разных источников</li> <li>— Определение фундаментальных проблем и вопросов</li> <li>— Анализ задачи с разных точек зрения</li> </ul>	
<b>Анализирующий</b>		
Используя Анализирующий стиль, вы проявляете структурированный, методичный, точный подход. Все обдумываете заранее, чтобы свести к минимуму число ошибок; собираете и обобщаете информацию, чтобы сформировать	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Предварительное планирование во избежание ошибок</li> <li>— Организация информации и формирование полной картины</li> </ul>	

## ГЛАВА 3

*Продолжение табл. 3.1*

Описание и сильные стороны стиля обучения	Основные навыки	Рейтинг 1–9
максимально полную картину; критически анализируете и разбираете ситуацию. Вы методично анализируете данные	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Анализ данных</li> <li>— Использование теорий и моделей для объяснения происходящего</li> </ul>	
<b>Размышляющий</b>		
Действуя в Размышляющем стиле, вы проявляете сдержанность, скептицизм, структурируете информацию, склонны применять знакомые модели и шаблоны. Используете количественные аналитические методы и рассуждаете логически. Вы умеете выносить независимые оценки и знаете, как эффективно донести до других свои идеи	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Использование данных для анализа вариантов решения</li> <li>— Логическое обоснование рассуждений</li> <li>— Применение критического мышления для формулирования объективной точки зрения</li> <li>— Вынесение независимых суждений</li> </ul>	
<b>Решающий</b>		
Работая в Решающем стиле, вы демонстрируете реалистичный взгляд на вещи, ответственность и прямолинейность. Вы определяете цели и находитите практические подходы к решению проблем. Способны сфокусироваться на конкретной задаче	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Определение практических решений</li> <li>— Все внимание основной цели</li> <li>— Поиск решений проблем</li> <li>— Уверенность в собственной точке зрения, даже по спорным вопросам</li> </ul>	
<b>Действующий</b>		
Используя Действующий стиль, вы все успеваете; вы решительны, смелы, ориентированы на достижения. Концентрируетесь на целях и находитите способы выполнить поставленные задачи даже в условиях нехватки времени. Способны реализовывать намеченное при ограниченных ресурсах	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Укладываетесь в сроки</li> <li>— Находит способ добиться запланированного</li> <li>— Ориентированы на цель и добиваетесь результата</li> <li>— Реализуете планы в условиях нехватки ресурсов</li> </ul>	
<b>Инициирующий</b>		
Используя Инициирующий стиль, вы ведете себя открыто и естественно,	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Гибкая адаптация к меняющимся условиям</li> </ul>	

## МОЙ СТИЛЬ ОБУЧЕНИЯ, МОЯ ЖИЗНЬ

Окончание табл. 3.1

Описание и сильные стороны стиля обучения	Основные навыки	Рейтинг 1–9
способны быстро пережить неудачу и продолжить двигаться вперед. Вы ищете свежие возможности и вовлекаетесь в новую работу, не оглядываясь на прошлое	<ul style="list-style-type: none"><li>— Влияние и мотивация в отношении других</li><li>— Умение находить новые возможности</li><li>— Способность продолжать работу после неудач</li></ul>	
<b>Балансирующий</b>		
Используя Балансирующий стиль, вы замечаете слепые зоны в ситуации, умело слаживаете различия и противоречия между людьми. Мастерски находите нужные ресурсы и адаптируетесь к изменению приоритетов	<ul style="list-style-type: none"><li>— Поиск слепых зон в ситуации</li><li>— Сглаживание различий между людьми</li><li>— Адаптация к меняющимся приоритетам</li><li>— Изобретательность</li></ul>	

Прочтите полное описание каждого из девяти стилей обучения и постараитесь определить, что из них предпочитаете, какие используете в качестве запасных и чего стараетесь избегать. Реализуя цикл познания, мы склонны начинать с любимого и наиболее комфорtnого стиля и при серьезном стрессе применять именно его. Более подробную информацию о возможностях каждого стиля вы найдете в приложении Б.

## ДЕВЯТЬ СТИЛЕЙ ОБУЧЕНИЯ ПО СИСТЕМЕ КОЛБА (KLSI 4.0)

**Чувствующий стиль.** Применяя его, основное внимание мы уделяем переживанию опыта в пределах цикла познания, стараясь сохранять баланс между Действующим и Рефлексирующим подходами; меньше всего внимания уделяется Размышляющему. Сильная сторона тех, кто выбирает этот стиль, — способность переживать каждый новый

## ГЛАВА 3

опыт, одинаково комфортно чувствуя себя и когда требуются действия, и когда важна рефлексия. Эти люди любят и умеют строить и сохранять отношения.

Те, кто предпочитает Чувствующий стиль обучения, способны к эмпатии и глубоким прозрениям, с теплотой относятся к людям, умеют вовлечь во взаимоотношения. Им несложно выражать эмоции, они умеют жить здесь и сейчас, использовать все пять органов чувств и доверять интуиции. Те, кто злоупотребляет этим стилем, не приемлют понятия «*объективный*», чересчур эмоциональны, все чаще ограничиваются общением с ближайшими друзьями и не прислушиваются к мнению и критике широкого круга людей.

София, старшая медсестра, — пример человека, предподающего Чувствующий стиль обучения. Она рассказывает:

Я всегда хотела быть медсестрой, потому что умею устанавливать с людьми особые отношения, которые способствуют излечению. Теперь я на руководящей должности и замечаю, что и с подчиненными обращаюсь примерно так же, как раньше с пациентами. Я организую командную работу, строю доверительные отношения, устраиваю плодотворные обсуждения, из которых мы больше узнаем от каждого и о каждом. Как я принимаю сложные решения, которых не избежать на таком посту? Часто прислушиваюсь к тому, что говорят другие, пусть это всего лишь слухи; добавляю интуицию и использую подтвержденные данные.

**Воображающий стиль.** Любители этого стиля тщательно обдумывают полученный опыт и рассматривают самые разнообразные варианты решения, чтобы найти наиболее адекватный. Они получают информацию посредством Чувствующего подхода и анализируют ее с помощью Рефлексирующего;

## МОЙ СТИЛЬ ОБУЧЕНИЯ, МОЯ ЖИЗНЬ

меньше всего внимания уделяют Решающему. Как правило, такие люди предпочитают наблюдать, а не действовать, ищут новизны, разнообразия, рассматривают возможности во всей совокупности. Им нравятся ситуации, в которых требуется сформулировать множество самых разнообразных идей и мнений, скажем, мозговой штурм. Приверженцы Воображающего стиля не любят окончательных выводов, а потому спокойно мирятся с неопределенностью и незавершенными делами или решениями — ведь это оставляет возможность продолжить поиск оптимального варианта. Они обладают фантазией, широкими культурными интересами, любят собирать информацию, чутко реагируют на чувства.

Те, кто предпочитает Воображающий стиль, как правило, умеют заботиться о других, проявлять доверие и сочувствие, наделены творческими способностями. Им нравится быть в центре внимания и работать в команде. Эти люди умеют вовлекать всех в деятельность и менять обстоятельства так, чтобы потребности каждого участника были максимально удовлетворены. Те, кто злоупотребляет Воображающим подходом, не любят слово «выбирать», могут производить впечатление нерешительных и неразборчивых, часто не понимают практической ценности в достижении поставленной цели.

Лиам — менеджер по организационному развитию, выбирает Воображающий стиль обучения:

Я люблю мыслить масштабно. Часто представляю, что стою где-то высоко, на балконе — а остальные собрались внизу, на танцполе. Со своего места я хорошо вижу закономерности и в проявлении эмоций, и в том, как разворачиваются события, формируются отношения и взаимодействуют присутствующие. Мне кажется, я всегда в состоянии рассмотреть

## ГЛАВА 3

отдельные детали и предвидеть последствия любого решения — и поэтому тут же начинаю искать вариант получше. Говорят, я нахожу такие возможности, которые другим и в голову не приходят. Считаю, мне удается добиваться результатов в области организационного развития потому, что перед началом любого проекта я внимательно разговариваю со всеми вовлеченными сторонами, выслушиваю все мнения и точки зрения на то, каких изменений важно добиться. Думаю, все знают, что я способен понимать, сочувствовать и всегда хочу помочь.

**Рефлексирующий стиль.** Люди, предпочитающие этот подход, получают информацию с помощью либо Чувствующего, либо Размышляющего методов, а затем переходят к рефлексии. Они не решаются действовать, если полностью не уверены в успехе. Те, кто выбирает Рефлексирующий способ, с головой погружаются в чувства и концепции; им одинаково комфортно анализировать и опыт (чувства), и размышления (концепции). Они обдумывают и рассматривают информацию со всех возможных точек зрения, неторопливо слушают и наблюдают, рассматривают разные позиции и подходы. В обучении сочетают умение вырабатывать творческие решения с их логической оценкой. В результате у них формируется разностороннее и основанное на интуиции понимание ситуации. Сторонники Рефлексирующего стиля любят разбираться, почему обстоятельства складываются так или иначе, но не меньше им нравится и выяснять, что всем управляет. Они спокойны, терпеливы, позволяют другим играть центральную роль. Человек, злоупотребляющий этим стилем, не любит слова *срочно*, упускает возможности, так как слишком упорно пытается сделать все идеально, а также иногда не решается высказаться.

## МОЙ СТИЛЬ ОБУЧЕНИЯ, МОЯ ЖИЗНЬ

Джейкоб, менеджер по работе с персоналом, объясняет, почему предпочитает Рефлексирующий стиль:

Мне всегда нравилось учиться, чтобы быть в курсе всего нового в области работы с персоналом. Освоив очередную учебную программу, я читаю все, что удается найти по теме, чтобы лучше разобраться с теорией и выяснить, как инновационные подходы могут влиять на деятельность сотрудников. Но и после этого не сразу принимаю решение о внедрении неопробованных инструментов. Вообще я заметил: если удается привлечь к работе коллегу, которая, в отличие от меня, предпочитает действовать, то она не дает мне слишком долго размышлять и процесс начинается быстрее. Эта коллега стала для меня настоящим образцом для подражания: я подсматриваю у нее некоторые приемы, но, прежде чем применить их, проигрываю в голове. Мне бы хотелось еще уметь выступать на собраниях, как она. Хотя когда я все же решаюсь выскакивать, люди, кажется, прислушиваются ко мне.

**Анализирующий стиль.** Те, кто предпочитает этот подход к познанию, организуют и структурируют массив информации в некую осмысленную систему. В ходе обучения преимущественно сочетают Размышляющий и Анализирующий методы и лишь минимум внимания уделяют Чувствующему. Эти люди тщательно исследуют детали и все планируют, чтобы избежать ошибок. Как правило, им важно, чтобы теория была логичной и стройной, при этом практическая ценность часто отходит на второй план.

Люди, выбирающие Анализирующий стиль, методичны, точны, контролируют себя и ситуацию, их деятельность четко организована. Они меньше внимания уделяют чувствам и действиям, поэтому нередко работают в одиночку. Эти люди

## ГЛАВА 3

не спешат принимать решения, им нужно все обдумать. Те, кто злоупотребляет Анализирующим стилем, избегают ситуаций с *импровизацией*, часто используют микроменеджмент, «за деревьями не видят леса».

Зина, финансовый менеджер, предпочитает Анализирующий стиль:

Мне больше всего нравится собирать и систематизировать информацию, и чем больше данных, тем лучше. А потом анализировать ее, чтобы клиенты понимали: я во всем тщательно разобралась. Для меня это почти как складывать головоломку, за которую другие даже не решаются взяться. Честно говоря, я люблю работать одна, а не в команде, потому что можно действовать по собственному плану и использовать подходы, которые я уже много раз применяла и которые точно дают результат. Мне всегда удавалось со всем разобраться самой, особенно если дело касается цифр и данных. По-моему, клиенты ценят, что я логично структурирую информацию, на основе которой они могут принимать инвестиционные решения. Мне удается объяснить им логику происходящего, особенно если мы беседуем наедине или в небольшой группе.

**Размышляющий стиль.** Люди, предлагающие его, превыше всего ценят логику и абстрактные рассуждения. Они сочетают Рефлексирующий и Действующий подходы, избегая Чувствующего. Это настоящие мыслители, способные развить концепцию или идею, а потом на основе дедукции протестировать ее разумность и практическую ценность в реальных условиях. Они способны использовать и рефлексию, и абстрактное мышление, и активные действия. Такие люди комфортнее всего чувствуют себя, работая с моделями, которые можно применять к разным ситуациям.

## МОЙ СТИЛЬ ОБУЧЕНИЯ, МОЯ ЖИЗНЬ

Любители Размышляющего стиля эффективно оценивают преимущества и издержки, связанные с каждым из альтернативных решений, рассматривают варианты развития ситуации, находят слабые стороны и неувязки в предложениях других. Они практически не уделяют внимания чувствам, но ценят логику и бесстрастность. С такими некомфортно сотрудничать; они с удовольствием работают без помощников. Часто настроены скептически, довольно прямолинейны, контролируют себя, дисциплинированы. Те, кто злоупотребляет Размышляющим подходом, больше всего боятся слова «эмоциональный», порой производят впечатление одиночек и в целом избегают эмоциональных проявлений.

Оливия — финансовый аналитик, предпочитает Размышляющий стиль:

Я умею работать с цифрами и предсказывать возможный результат. Люблю, когда все логично и последовательно; готова потратить лишнее время, чтобы полностью обосновать вывод. Мне важно понимать, какого результата от меня ждут и кто оценит работу. Если у меня есть точное понимание задачи, я люблю просто закрыть дверь и спокойно выявить все скрытые в массиве данных проблемы и нестыковки. Горжусь своими достижениями: никто в компании не дает таких же точных и надежных рекомендаций. Но в спешке мне работать сложно, потому что нет времени рассмотреть все альтернативы и приходится быстро принимать решение. Возможно, дело в том, что я предпочитаю Размышляющий стиль. Может, поэтому я на все случаи жизни пишу себе списки того, что нужно сделать.

**Решающий стиль.** Любители этого метода выбирают какой-то один способ решения проблемы и стараются

## ГЛАВА 3

добиться результата. В ситуации, когда требуется что-то изучить или понять, они используют преимущественно Размышляющий и Действующий варианты; реже всего — Воображающий. Эти люди справляются с ситуацией и делают выводы, основываясь на логике, а также отдают предпочтение техническим задачам, избегая межличностных и социальных неувязок.

Те, кто предпочитает Решающий стиль, всегда сконцентрированы на задаче, регулярно оценивают результат, эффективны, реалистичны, ответственны, открыты. Осознав необходимость изменений, они способны добиваться невероятных результатов с помощью самосовершенствования. Злоупотребляющие этим стилем ненавидят *мозговой штурм*, а также неопределенность и отсутствие четкой задачи.

Пьер, юрист, рассказывает, почему предпочитает Решающий стиль:

Мои клиенты ценят, что я всегда стараюсь предложить им практическое решение и тщательно оцениваю возможный результат каждой версии. Приходится быть эффективным, концентрироваться на задаче, не отвлекаться ни на какие драмы и эмоции. Мне сложно сформулировать проблему и наметить оптимальный выход, поэтому меня всегда выводят из равновесия те, кто слишком увлекается мечтами и нереальными проектами и продолжает обсуждать варианты, даже когда выбор сделан. Это же напрасная трата времени! Я всегда стремлюсь как можно быстрее достичь цели — и в работе, и в жизни. К примеру, поставил задачу за ближайшие пять лет показать своей семье все национальные парки — и уверенно иду к этой цели.

**Действующий стиль.** Любители этого подхода уверенно принимают решения и ни на миг не теряют из виду цель. Они сочетают Чувствующий и Размышляющий методы; реже

## МОЙ СТИЛЬ ОБУЧЕНИЯ, МОЯ ЖИЗНЬ

всего используют Рефлексирующий. Умеют находить решение, опираясь на технический анализ, одновременно уделяя внимание потребностям и принимая в расчет особенности источников информации. Они одинаково легко действуют и в практической сфере, где важны чувства и действия, и в ситуациях, где требуется думать. Такие люди успешно определяют и интегрируют задачи и приоритеты.

Те, кто предпочитает Действующий стиль, реализуют, внедряют, координируют, движутся к результату. Они руководят командной работой, воодушевляют всех вокруг, высказывают собственное мнение. Никогда не опаздывают, решительны, бесстрашны, ориентированы на результат. Те, кто злоупотребляет этим стилем, очень не любят *ждать* и готовы рисковать ради успеха, даже если цель выбрана неверно. Они нередко продолжают идти выбранной дорогой, не затрудняясь поиском более оптимального пути.

Мигель, менеджер по производству, ценит Действующий стиль:

Я определенно выбираю этот подход как в работе, так и дома и всегда быстро перехожу к действиям. Мне нравится браться за дело и доводить его до конца. Я готов рисковать. Когда нужно выполнить заказ, мобилизую все ресурсы, потому что время — деньги! Если это новый заказ и приходится перенастраивать линию, я подключаю тех, кто способен быстро проанализировать важную информацию и помочь принять необходимые решения. И в цехе, и в кабинете действую с максимальной скоростью, получая результат вовремя. Мои ребята шутят, что во время любого собрания именно я говорю: «Так, кто, что и когда делает?» — и показываю на часы. Если рядом со мной люди, способные проверить, по той ли мишени мы бьем, гарантирую, что мы выстрелим мощно и вовремя.

## ГЛАВА 3

**Инициирующий стиль.** Такие люди стремятся скорее довести до конца начатое, а потом ищут новые интересные возможности. Они учатся преимущественно с помощью Действующего и Чувствующего подходов, а анализу уделяют минимум внимания. Им нравится достигать целей и браться за новые. Они склонны хвататься за дело, опираясь на интуицию, а не на логику. Сталкиваясь с проблемами, чаще запрашивают информацию у других, чем проводят собственный анализ.

Выбирающие Инициирующий подход быстро принимают решения, учитывая опыт, связи и влияние. Это открытые, дружелюбные люди, они всегда ведут себя естественно, относительно легко переживают неудачи и снова берутся за дело. Тот, кто слишком часто использует этот стиль, не приемлет понятия *принятый порядок вещей* и может вести себя импульсивно, давить на других, проявлять нетерпеливость.

Нур, директор по маркетингу, предпочитает Инициирующий стиль:

Я способен видеть новые возможности и быстро переходить к действиям, и это помогает добиваться успеха. В нашем бизнесе все меняется так стремительно, и, если долго размышлять и сомневаться, можно проиграть. Да, иногда мы допускаем глупые ошибки, но быстро приходим в себя — и не реже нам удается большие победы, так что рискуем мы не зря. Приходится напоминать себе, что другие не так быстро схватывают суть дела, и я включаю свой дар убеждения, чтобы они поддержали меня и мы не упустили хорошую возможность. Признаю: видя, какими нерешительными бывают коллеги и сколько времени тратят на проверку и перепроверку, я иногда выхожу из себя. В конце концов, всегда же можно скорректировать и подправить что-то по ходу дела, да?

**Балансирующий стиль.** Сторонники этого подхода умудряются удерживаться от крайностей на всех четырех этапах: действия, рефлексия, опыт, размышления — и находят некую золотую середину, благодаря чему видят ситуацию с разных точек зрения и помогают найти общий язык сторонникам самых разных методов. Они часто проявляют творчество; принимать решения многим из них бывает сложно.

Предпочитающие Балансирующий стиль взвешивают «за» и «против» разных подходов к познанию и стараются освоить все. Они изобретательны, легко адаптируются, хорошо понимают происходящее; стремятся ничего не упустить и во всем поучаствовать. В команде такие люди часто приспособливаются, чтобы привнести недостающий взгляд и совместными усилиями решить проблему. Тот, кто злоупотребляет Балансирующим стилем, с трудом выносит понятие *верность принятому решению* и может выглядеть хамелеоном, без конца меняющим окраску и не имеющим собственного мнения.

Шарлотта — профессиональный переговорщик и считает своим Балансирующий стиль:

Я согласна, что предпочитаю именно Балансирующий стиль, потому что мне действительно сложно занять позицию одной из сторон. Мне даже заполнить ваш опросник было трудно! Но именно это качество позволяет достигать успехов в работе. Я всегда могу смотреть на ситуацию глазами соперника и, похоже, нашла дело, в котором именно эта способность оказывается критически важной. Мне нравится постоянно встречаться с новыми людьми; я берусь за неожиданные задачи, творчески нахожу идеи или решения практически любой проблемы. Не знаю даже, чем я еще могла бы заниматься. Иногда кажется, что у меня слишком много интересов и новизна порой даже важнее, чем глубокое освоение

## ГЛАВА 3

дела. Я хорошо адаптируюсь и быстро учусь. Еще один мой серьезный плюс — умение работать в команде: могу объединять совершенно разных людей, предпочитающих непохожие стили. При этом, так как я склонна смотреть на происходящее с точки зрения каждого участника, мне трудно сформулировать собственную позицию и твердо ее придерживаться.

### СТИЛИ ОБУЧЕНИЯ И ЖИЗНЕННЫЙ ПУТЬ

Ваша жизнь в значительной степени определяется тем, какой подход вы предпочитаете. Стиль обучения входит в привычку, потому что становится нашим способом преодоления разнообразных сложностей. Культура, личностные особенности, образование, карьерный путь, а также сопутствующие обстоятельства — все влияет на то, какой метод обучения вырабатывается у каждого. Еще в детстве мы определяем предпочтительный стиль посредством акцентуации: какой-то из этапов нам особенно удается или оказывается приятным, и мы начинаем развивать соответствующий подход. Нам нравится использовать сильные стороны, поэтому мы стремимся к ситуациям, в которых выбранный стиль особенно эффективен, и учимся избегать моментов, требующих другого метода.

К примеру, активной девочке может быть сложно в традиционной школе, но очень нравится играть на улице, где можно исследовать окружающий мир и брать на себя инициативу. Она замечает, что в этих занятиях достигает успеха, и именно здесь у нее формируются все более сильные навыки; успехи вызывают желание и дальше развивать эти наклонности. Она усваивает Инициирующий стиль: он становится привычным подходом к любой ситуации. Постепенно складывается карьера, в которой требуется инициативность: возможно, она в итоге станет предпринимателем, не боящимся риска.

Как писал Майлс Хортон\*, «мы прокладываем собственную дорогу, когда идем по ней» [1]. То есть ни предпочтаемый стиль обучения, ни жизненный путь в целом не могут быть предопределены: они формируются под влиянием друг друга и наших решений. Когда в жизни происходят изменения, важно использовать и другие стили, чтобы эффективнее осознавать и преобразовывать реальность.

Взаимосвязь стиля обучения и формирования жизненного пути хорошо видна на примере Кена. С детства он любил цифры, предпочитал работать в одиночестве, а математика казалась ему самой элегантной из созданных человеком наук. В старшей школе юноша сумел попасть в класс с углубленной программой, получил высшие баллы на стандартных тестах и поступил в тот колледж, куда очень стремился. Кен записывался на все доступные классы по финансам и экономике и в итоге решил, что будет специализироваться на бухгалтерии. Гуманитарными науками или обществознанием он практически не занимался, так как они его не интересовали. Теперь Кен — успешный консультант, работает в крупной престижной организации. Он мастерски продумывает стратегии, позволяющие клиентам платить лишь необходимый минимум налогов. Он умеет обращаться с многофакторными моделями и большими объемами данных, благодаря чему считается одним из лучших в своей компании.

В силу всего этого Кен, конечно, не удивился, когда по результатам теста узнал, что излюбленный им стиль познания называется Анализирующим. Описание подхода

---

\* Майлс Хортон (1905–1990) — американский педагог, социалист, основатель Народной школы «Хайландер» (по задумке — центр образования взрослых из малоимущих слоев Юга США, 1932), участник движения за гражданские права. Хортон оказал заметное влияние на многих лидеров своей эпохи (Мартин Лютер Кинг-мл., Роза Паркс и др.).

## ГЛАВА 3

вполне соответствует его выбору: структурированный, точный, методичный труд. Он предпочитает работать за компьютером, а не с людьми и старается избегать ситуаций, где требуется командное творчество, приходится оказывать кому-то из коллег менторскую поддержку или участвовать в совместном обсуждении непростых тем. У Кена сложился собственный метод, и со временем он занял особое место в организации, так как умеет находить структурированное решение большинства проблем. Кен берется за проекты, позволяющие взаимодействовать преимущественно с цифрами, и уклоняется от задумок с высокой степенью неопределенности, где необходима импровизация без предварительного тщательного планирования. Можно сказать, что сильные стороны выбранного Кеном пути обучения соответствуют его профессиональным планам, а карьера только способствует дальнейшему развитию сильных сторон предпочитаемого стиля, потому что он последовательно совершенствует методы работы.

### СТИЛЬ ОБУЧЕНИЯ ВЛИЯЕТ НА ПОДХОД К ЖИЗНИ

Стиль обучения может превращаться в глубоко укоренившиеся привычки, которые проявляются не только в том, как мы думаем, но и во многом другом: в эмоциях, восприятии окружающего мира, поведении, даже физических движениях. Формирующиеся подходы и навыки настроены на волну нашей жизни. Привычный метод становится главным инструментом, с помощью которого мы оцениваем и используем возможности; мы ищем ситуации, гарантирующие успех, — а другие вообще отказываемся замечать. Так как стили обучения образуют целостную систему, они помогают во всех сферах жизни, где приходится познавать: в развитии карьеры и отношений, формировании убеждений и мировоззрения, и даже в том, как мы предпочитаем проводить свободное время.

История Шарлотты показывает, как выбранный человеком стиль влияет на его жизнь. Шарлотта предпочитает Инициирующий подход. Она училась на психолога и начинала профессиональную деятельность в этой области, но ей быстро надоело работать с отдельными пациентами и методично разбираться с проблемами каждого из них, тем более что изменения не скоро происходят — а девушке нравилось быстро приспосабливаться к изменяющимся внешним обстоятельствам с помощью Инициирующего стиля. Шарлотта поняла, что могла бы применить излюбленные методы в корпоративной среде, и стала командным коучем в сфере групповой динамики. Эта работа ей очень импонирует, так как позволяет активно участвовать в разнообразных ситуациях, используя способы на основе свободной импровизации. Она свободно фокусируется на общей картине, мотивирует и вдохновляет команду на достижение новых целей, не боится называть вещи своими именами. Клиенты ее обожают! Шарлотта помогает коллективам двигаться вперед, потому что уверенно и комфортно чувствует себя в освоенной области. Работая с группой, она сразу находит общий язык с одним-двумя участниками, которые особенно быстро соображают и реагируют; а те, кто предпочитает более взвешенный подход, часто восхищаются ее энергичностью и смелостью. Взаимодействуя с клиентом, она всегда находит неожиданные возможности благодаря многочисленным и легко образующимся знакомствам. И хотя Шарлотта никогда не оценивала, каково ее реальное влияние на деятельность команд, она постоянно получает самые лестные отзывы. И прекрасно знает, что участники с удовольствием обучаются на ее сессиях и у них остаются положительные впечатления, хотя и не исследовала, насколько это влияние долгосрочно.

Шарлотта обожает перелеты и поездки и с удовольствием соглашается встретиться с клиентами в новом месте; кто-то

## ГЛАВА 3

другой от такого расписания страшно уставал бы. Чтобы бизнес работал более эффективно и чтобы самой не погружаться в детали, она заключила договор с компанией, которая берет на себя всю административную часть. Когда она в командировке, за домашние дела отвечает ее муж Лит. Сам он занимается фармацевтическими исследованиями, что идеально соответствует излюбленному им Анализирующему стилю обучения. Он может несколько месяцев трудиться над одной задачей, исследуя ее с разных точек зрения. Лит восхищается тем, как жена легко находит общий язык с другими и насколько уверенно берет на себя роль лидера. Он называет ее человеком «готовься, целься, пли». В силу того, что она молниеносно принимает решения, а Лит иногда предпочитает подумать и взвесить варианты, между ними возникают трения, но Шарлотта не дает им превратиться в реальную проблему.

Супруги замечают и другие проявления различий в их стилях. Шарлотта обожает, когда ее хвалят, а Лит — сторонник конструктивной критики и позволяет себе делать замечания. Как-то они играли вместе в гольф, и Шарлотта получала удовольствие прежде всего от возможности провести время с мужем на воздухе; собственно занятие было лишь дополнительным бонусом. А вот Лит отнесся к игре со всей серьезностью. Он методично готовился к каждому удару, без конца критиковал состояние поля и зоны с высокой травой. Когда рядом с ними оказывалась другая пара игроков, Шарлотте сразу хотелось пригласить их играть вместе: она же любит знакомиться! Но Лит этого терпеть не может и предпочел бы как раз поскорее пройти очередную лунку, чтобы оторваться от соседей по полю и избежать двух самых ужасных для него вещей: общения с незнакомыми людьми и необходимости играть на глазах у чужих. Супруги достаточно хорошо знают и понимают друг друга, благодаря чему научились избегать неприятных для каждого моментов.

Шарлотта предпочитает Инициирующий стиль, и это проявляется в ее чувствах, восприятии, мыслях, поведении. Какой бы подход к обучению мы ни выбрали, он влияет на всю нашу жизнь. Приведенные ниже комментарии показывают, как влияние одного из стилей может проявляться в самых разных сферах и, в частности, мешать осваивать другие, менее знакомые подходы.

**Чувствующий:** «Предпочитаю общение лицом к лицу, а не звонки по телефону или письма. Мне и в голову не приходит, что другим это может казаться неэффективным, неудобным или даже неприятным».

**Воображающий:** «Я всегда стремлюсь помочь клиентам достичь целей. Практически на автомате ищу способы поддержать их в стремлении к успеху. Может, я в силах познакомить их с кем-то полезным, дать совет, выполнить что-то еще? Даже не подумал бы делать что-то подобное для себя».

**Рефлексирующий:** «Когда я готовлюсь к презентации, много времени трачу на ерунду: 99% времени уходит на содержание и только 1% — на собственно тренировку. Я и не думаю начинать репетировать и дорабатывать по ходу, если текст еще не идеален».

**Анализирующий:** «Отвечаю на письма, только когда знаю, что сказать. Мне важно детально во всем разобраться, поэтому я никогда не даю никаких предварительных ответов, намекая клиенту, что занимаюсь его вопросом».

**Размышляющий:** «Повсюду вижу проблемы. Я стараюсь понять, что где не так, и даю негативную обратную связь; веду себя аналогично даже с собственной женой. Мне и в голову не приходит, что можно заметить что-то позитивное или похвалить кого-то».

**Решающий:** «Во всем, что я делаю, преследую некую цель. Для меня это почти как азартная игра: стараюсь достичь максимальной эффективности. Может, именно

## ГЛАВА 3

поэтому я ненавижу работать в команде: совместная работа вынуждает действовать медленнее. Сложно представить, что при подобном подходе результат может быть лучше или я должен помочь кому-то узнать что-нибудь новое».

**Действующий:** «Всегда составляю списки важных дел. Я работаю со скоростью света, чтобы все успеть и ничего не упустить, — но и тогда от меня постоянно хотят чего-то еще. Иногда дел наваливается столько, что некогда остановиться и подумать, достаточно ли я эффективно работаю или просто занят по горло».

**Инициирующий:** «Как правило, мне удается замечать интересные возможности, и это только на пользу. Многое изменилось в лучшую сторону, когда я осознал, что работа перестала приносить удовольствие. Я тут же перешел в другую компанию. Мне и в голову не приходит остановиться и наблюдать, что будет дальше».

**Балансирующий:** «Я всегда реагирую, если замечаю, что для слаженной эффективной работы чего-то не хватает. Все время ищу подобные проблемы. Но даже не подумаю взять на себя роль лидера и руководить другими».

Стиль обучения помогает добиваться серьезных успехов на выбранном пути. Но он же не позволяет рассмотреть открывающиеся возможности. Чтобы заметить и попробовать новые подходы, можно обратиться к модели стилей, а также прислушаться к тем, чей выбор отличается от вашего.

## КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ПОНЯТИЕ СВОЕГО СТИЛЯ ОБУЧЕНИЯ

Разобравшись, какой стиль вы предпочитаете и какие возможности он открывает, вы сумеете лучше понять себя и научиться увязывать выбранный метод с требованиями ситуации. Также легче объяснить себе, почему в определенных

ситуациях не удается достичь серьезных результатов и как улучшить работу. Зная особенности излюбленного метода, вы видите, почему одни темы или задачи кажутся интересными, а другие почти ненавистными. Информация о предпочтаемом стиле обучения помогает узнать, почему некоторые живут с установкой на данность, то есть со сложившимся раз и навсегда представлением о собственных способностях. Многие из тех, кто не очень хорошо учился в школе, могут считать себя недостаточно умными, но разобравшись, какой стиль для них предпочтителен, осознают: возможно, все дело в том, что им удобнее учиться не так, как принято в традиционной школе. Некоторые исследования указывают, что педагоги подходят к организации процесса так же, как сами предпочитают получать знания, и многих эта профессия привлекла возможностью использовать абстрактные подходы (Анализирующий, Размышающий, Решающий стили). Учащиеся, чей стиль обучения не соответствует методу наставника, могут попасть в довольно сложную ситуацию.

## СТИЛЬ ОБУЧЕНИЯ И СПОСОБНОСТЬ ПОНИМАТЬ ДРУГИХ

Знание особенностей стилей обучения помогает понять, почему с одними людьми мы быстро находим общий язык, а с другими нам сложно. К примеру, Итан предпочитает работать с коллегами, внимательными к фактам и деталям, что соответствует и его Размышающему подходу, а не с теми, кто готов «больше стрелять и меньше целиться», не принимая в расчет ни цифр, ни фактов. Фатима выбирает Чувствующий стиль и совершенно не может иметь дела с людьми, если во время разговора они не смотрят в глаза. Кристофер владеет Действующим стилем: он моментально бросается действовать

## ГЛАВА 3

в соответствии с принятыми решениями и даже не пытается критически оценить предложенный план.

Стили обучения помогают объяснить разницу в подходах разных людей к коммуникации. Те, кто предпочитает Чувствующий, говорят о переживаниях и рассказывают истории; те, кому ближе Размышляющий, придерживаются фактов и достоверных данных, не принимая в расчет эмоции. В зависимости от выбранного подхода к обучению люди по-разному строят сообщения. К примеру, приверженцы Решающего стараются основной акцент в посланиях делать на практических результатах; любители Воображающего не спешат с решениями и уделяют много внимания обсуждению новых идей. Так что неудивительно, что коллеги с разными подходами к познанию часто не могут ни о чем договориться.

Различаются и тон сообщений, и даже время и частота их отправки. Люди, предпочитающие Действующий стиль, отвечают быстро и чаще всего в приказном тоне. Когда Мария, которая любит Рефлексирующий подход, получила от Сары, сторонницы Действующего, приведенное ниже письмо, ей захотелось вообще прекратить общение с этой коллегой.

**Тема:** завтрашняя встреча.

**Сообщение:** встреча в конференц-зале в 12:00 для обсуждения подхода к работе с новым клиентом! Бюджет в приложении.

Как же Мария может высказать собственную точку зрения, если ей кажется, что решения в отношении нового клиента уже приняты? Один восклицательный знак чего стоит: она тут же занервничала. Мария предпочитает работать с проблемой без лишней спешки, а Сара всегда старается сделать все с рекордной скоростью. И только когда коллеги разобрались в особенностях выбранных стилей, им стало проще понимать друг друга. Они даже попробовали скорректировать тон

## МОЙ СТИЛЬ ОБУЧЕНИЯ, МОЯ ЖИЗНЬ

общения, чтобы добиться лучшего понимания и избежать трений.

От стиля обучения зависит и отношение к разным формам обратной связи. Те, кто предпочитает конкретный опыт, то есть сторонники Инициирующего, Чувствующего, Воображающего подходов, более конструктивно реагируют на похвалу в адрес своих достижений; те же, кто выбирает более абстрактные методы, то есть Анализирующий, Размышляющий, Решающий, ждут критического разбора своих действий и замечаний, чего не хватает или что исправить. Важно понимать, что все стили одинаково необходимы.

Понимание особенностей подходов к познанию других людей поможет вам лучше строить общение с теми, чей стиль отличается от вашего. Вы сможете преодолеть недопонимание, если научитесь определять, какого варианта ожидают приверженцы того или иного метода. В табл. 3.2 представлены описания предпочтений сторонников разных стилей обучения в отношении коммуникации. Там же вы найдете рекомендации о том, как себя вести в конфликтных ситуациях.

Таблица 3.2

### Предпочитительный способ коммуникации в соответствии со стилем обучения

Стиль обучения и способы коммуникации	Советы по коммуникации
<b>Чувствующий</b>	
<b>Общие тенденции:</b> основное внимание уделять эмоциям и чувствам, использовать осторожные формулировки, подчеркивать принятие («tronут эмоциями», «обоснованная реакция», «присутствие в настоящем», «осознанность», «качественные параметры»), часто использовать истории	<b>Ключевые фразы:</b> «Я чувствую что-то не то», «Как вы все себя чувствуете?» <b>В ситуации конфликта:</b> стараться проявлять теплоту и личное отношение <b>В ситуации напряженности:</b> признавать наличие эмоций, подчеркивать стремление к положительным эмоциям путем преодоления возникших сложностей

## ГЛАВА 3

*Продолжение табл. 3.2*

<b>Стиль обучения и способы коммуникации</b>	<b>Советы по коммуникации</b>
и метафоры, чтобы донести свою точку зрения. В диалоге предпочитать открытую позицию, слушать, принимать, помогать, вовлекать, сочувствовать	
<b>Воображающий</b>	
<b>Общие тенденции:</b> использовать слова, демонстрирующие эмпатию и доверие («ценность идей», «мозговой штурм», «добраться до прорыва», «видение идеального будущего», «проявить понимание»). В диалоге задавать вопросы, которые стимулируют обсуждение, но не провоцировать конфронтацию; слушать и стараться понять и вовлечь каждого, призывать высказаться, задавать вопросы о чувствах и настроении	<b>Ключевые фразы:</b> «Чем я могу помочь?», «Только представьте, чего мы можем достичь!», «Какой информации не хватает?» <b>В ситуации конфликта:</b> устанавливать личный контакт, опираться на ценности
<b>Рефлексирующий</b>	
<b>Общие тенденции:</b> общаться медленно и вдумчиво (не торопиться, проявлять осторожность, брать паузы, обдумывать идеи, наблюдать за теми, кто считается авторитетом). Задавать продуманные вопросы, чтобы детально разобраться в ситуации, тщательно подбирать слова и формулировать предложения прежде, чем вообще начать говорить	<b>Ключевые фразы:</b> «Я бы хотел разобраться с этим как следует», «Можно, я это обдумаю, и тогда мы продолжим обсуждение?» или вообще молчание <b>В ситуации конфликта:</b> не спешить, задавать вопросы
<b>Анализирующий</b>	
<b>Общие тенденции:</b> применять точные, логичные формулировки («собрать данные», «систематизировать факты», «обобщить информацию», «использовать данные исследований», «разработать план»). В общении уделять внимание деталям, применять теории,	<b>Ключевые фразы:</b> «Давайте внимательнее посмотрим на детали», «Что подсказывают теории или модели?», «Достаточно ли структурированно я излагаю?» <b>В ситуации конфликта:</b> фокусируйтесь на фактах; показывайте, что цените знания и опыт собеседника и его вклад в обсуждение

## МОЙ СТИЛЬ ОБУЧЕНИЯ, МОЯ ЖИЗНЬ

*Продолжение табл. 3.2*

Стиль обучения и способы коммуникации	Советы по коммуникации
чтобы проверить предположения, предлагать концептуальные модели для доработки идей до их внедрения	<b>В ситуации напряженности:</b> показывать, что ценит, как собеседник владеет материалом; использовать теории и модели. Уважать его уникальный взгляд. Стارаться не поддаваться эмоциям
<b>Размышляющий</b>	
<b>Общие тенденции:</b> строить общение логично и рационально («давайте ближе к делу», «только факты», «важно сфокусироваться на проблеме», «необходима детальная таблица», «используем количественные данные», «анализ издержек и преимуществ»). Делать акцент на логических взаимосвязях фактов, обосновывать свои заявления с помощью цифр	<b>Ключевые фразы:</b> «Какие цифры подтверждают эту точку зрения?», «Тут я вижу проблему», «Как вы можете это обосновать?» <b>В ситуации конфликта:</b> переходить к делу, фокусироваться на фактах и цифрах. Быть готовым к скептической оценке <b>В ситуации напряженности:</b> не нагнетать обстановку, сохранять объективность. Сдерживать эмоции; сохранять логику
<b>Решающий</b>	
<b>Общие тенденции:</b> применять ясные формулировки, pragma-тично, откровенно, эффективно (использовать практический подход, «оценить результаты», «корректирующая обратная связь», «оптимальное направление», «наилучший подход»). В ходе общения фокусироваться на практической стороне дела и ожидаемых результатах, оценивать успех и придерживаться поставленных целей	<b>Ключевые фразы:</b> «Вот наша цель», «Как мы поймем, что достигли успеха?», «Давайте двигаться в этом направлении» <b>В ситуации конфликта:</b> использовать время с максимальной эффективностью. Говорить и писать четко, ясно, чтобы всегда была понятна цель. Быть готовым к скептической реакции <b>В ситуации напряженности:</b> ставить ясные практические цели, использовать технические подходы к решению проблем, определять стандарты успеха. При возможности использовать сравнения. Концентрироваться на способах достижения общей цели
<b>Действующий</b>	
<b>Общие тенденции:</b> строить общение динамично и быстро, часто в командном тоне («действуйте», «быстро реализовать изменения»	<b>Ключевые фразы:</b> «Давайте же это скоро сделаем!», «Кто что делает и к какому сроку?», «Что мы можем сделать прямо сейчас?», «Время — деньги!»

## ГЛАВА 3

Окончание табл. 3.2

Стиль обучения и способы коммуникации	Советы по коммуникации
и достичь результата», «реализуем план»). Основное внимание уделять списку дел или плану и стараться действовать как можно быстрее; в случае пропущенного звонка тут же перезванивать. В целом стараться достичь поставленных целей	<b>В ситуации конфликта:</b> стараться фокусироваться на цели, выражаться как можно точнее. Уделить внимание и людям, и возникающим проблемам. Сфокусироваться на том, чтобы быстрее достичь результата <b>В ситуации напряженности:</b> прогуляться вместе. Предпринять что-нибудь, что поможет быстрее найти решение. Позволить ему выплеснуть эмоции и не принимать на свой счет
<b>Инициирующий</b>	
<b>Общие тенденции:</b> строить общение убедительно, импровизировать в соответствии с обстоятельствами, использовать вдохновляющие энергичные формулировки («держать темп», «возьмем приз», «не упустите возможность»). Строить отношения и влиять на других, чтобы не упустить открывающиеся шансы	<b>Ключевые фразы:</b> «Переходим к действиям», «Не упустите возможность», «Ты справишься» <b>В ситуации конфликта:</b> демонстрировать оптимизм и энтузиазм; использовать юмор, но без резких оценок или осуждения <b>В ситуации напряженности:</b> сохранять готовность изменить подход. Быть готовым к неожиданным и многочисленным вопросам. Реагировать быстро и открыто
<b>Балансирующий</b>	
<b>Общие тенденции:</b> в вербальном и невербальном общении сохранять и демонстрировать гибкость («удерживать баланс», «важно использовать все варианты», «целостная точка зрения»)	<b>Ключевые фразы:</b> «С одной стороны... но с другой...», «Тут у нас слепая зона» <b>В ситуации конфликта:</b> показывать, что цените чужой вклад, и не терять оптимизма, тогда и вам ответят тем же. Быть готовым меняться в соответствии с обстоятельствами <b>В ситуации напряженности:</b> позволить собеседнику выявить возможности и слепые зоны. Сотрудничать и искать общее решение

## СВЯЗЬ ДЕВЯТИ СТИЛЕЙ И ЦИКЛА ПОЗНАНИЯ

Девять стилей обучения связаны с девятью шагами, неотъемлемыми для любого процесса или проекта, где требуется справиться с проблемой, принять решение или работать

## МОЙ СТИЛЬ ОБУЧЕНИЯ, МОЯ ЖИЗНЬ

в команде. Переходя от четырех этапов познания к девяти шагам полного цикла, мы максимально детально вникаем в процесс, благодаря чему получаем возможность добиваться более заметных успехов. Процесс обучения целостен, и каждый шаг в нем соответствует одной из граней вашей личности. С помощью рис. 3.2 определите, какие действия вы используете, а каких предпочитаете избегать. На рисунке помимо соответствующих четырем этапам стилей: Чувствующий, Рефлексирующий, Размышляющий и Действующий — появляются Воображающий, Анализирующий, Решающий, Инициирующий, Балансирующий.



**Рис. 3.2.** Стилы обучения и шаги в рамках цикла познания

## ПРИМЕНЕНИЕ СТИЛЕЙ ОБУЧЕНИЯ В РАБОТЕ ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫХ КОМАНД

Когда люди знают, какой стиль обучения предпочитает каждый из их коллег, они имеют шанс сообща построить высокоэффективную команду и достичь выдающихся результатов. Выбираемые сотрудниками стили соответствуют этапам цикла познания.

Лиза руководит командой медсестер, и они вместе быстро разобрались, как полезно использовать модель цикла познания и знать о стилях обучения. Она уже поняла, что очень любит доводить все до конца, в силу чего определила собственный предпочтительный подход как Решающий; в некоторых ситуациях ей близки и другие методы. Лизе проще работать с теми, кто тоже задействует Решающий стиль, но она понимает, что команда будет более эффективной, если пополнится сотрудниками с другими подходами к обучению. Если коллектив получается достаточно разнообразный и его члены находят возможность использовать сильные стороны каждого стиля, они движутся по циклу познания, как по спирали, и выполняют стоящие перед ними задачи. Теперь Лиза ясно видела, как в группе образуется синергия, которой не было, пока она окружала себя исключительно единомышленниками по методам получения знаний.

Модель цикла познания помогла Лизе разглядеть причины некоторых трений в команде: Джеймс ценит четкие процессы, как и положено по предпочтаемому им Рефлексирующему стилю; Ава и Пьер выбирают Инициирующий, и это проявляется в том, что они стремятся быстрее получить результат и все сделать вовремя. Рахиль чаще всего использует Воображающий подход — полную противоположность стилю Лизы: Рахили нравится предлагать новые идеи и собирать

как можно больше информации, а Лиза стремится быстрее сфокусироваться на одном варианте — поэтому они нередко конфликтуют. Вспоминая прежний опыт работы в команде, Лиза начала понимать, почему часто считала совместную работу неэффективной и утомительной: она-то была готова быстро принимать решения и действовать в соответствии с этим — а на что тратили время другие?

Изучив модель стилей обучения, Лиза осознала, что часто вообще не использовала Чувствующий, Воображающий и Рефлексирующий этапы. Она стала лучше понимать, как изменилась ее профессия за последние 20 лет, и задумалась, не приводит ли повышенное внимание к электронным методам обработки и анализа данных к тому, что медсестры не так много внимания уделяют отношениям с пациентами, впечатлениям и ощущениям, переживаемым больными; реже проявляют сочувствие и вообще проводят с людьми все меньше времени. Лиза рассчитывает, что, как только она вплотную займется разными стилями обучения, ее команда станет более эффективной и применит самые новаторские подходы.

Медсестры в коллективе Лизы определили собственный стиль познания и выяснили, какому шагу цикла он соответствует. Теперь стало ясно, какова роль каждого члена команды на всех этапах обучения и каких стадий они предпочитают избегать; результат представлен на рис. 3.3.

Были выявлены сильные стороны и проблемы команды в области обучения; определили также, каким этапам цикла пока не соответствует ничей стиль. К примеру, Лиза заметила, что ни для кого из ее группы Чувствующий, Анализирующий, Размышляющий и Действующий подходы не предпочтительны. В ходе работы этим шагам придется уделять особое внимание, так как по доброй воле никто их

## ГЛАВА 3

делать не станет. Лиза надеялась, что коллеги проявят себя в тех областях, где сама она недостаточно опытна. Например, Рашиль, предпочитающая Воображающий стиль, могла бы взять на себя наиболее активную роль на этапе выработки идей, чтобы команда не хваталась за первое попавшееся решение. Лиза же выбирает Решающий: она постарается добиться, чтобы группа слишком долго не задерживалась на этапе Воображения. Пьер увлекается Инициирующим подходом, в силу чего легко поможет коллективу двигаться вперед, когда работа застопорится.



**Рис. 3.3.** Схема стилей обучения команды Лизы

На всех собраниях Лиза стала использовать цикл познания. Каждый из этапов: Чувствующий, Воображающий,

Рефлексирующий, Анализирующий, Размышляющий, Решающий, Действующий и Инициирующий — рассматривался как стадия работы, требующая определенных шагов и соответствующего поведения. Теперь в любой момент она могла определить, на каком этапе цикла находится команда. Благодаря этому сотрудники не отвлекались от основных задач и знали, что делать дальше; кроме того, все действовали синхронно и слаженно. Лиза заметила: когда она упоминала о цикле обучения, члены команды быстро вовлекались в обсуждение, корректировали собственные действия и не принимали замечания на личный счет. Кажется, они стали получать удовольствие от постоянного анализа применяемых стилей. Ава, предпочтевающая Инициирующий, начала замечать, когда становилась слишком нетерпеливой и всех торопила, хотя команда еще работала над планом. Однажды Рахиль, сторонница Воображающего подхода, хотела вернуться к обсуждению, хотя решение уже было принято, но вспомнила, на каком этапе цикла находится команда, и убедила себя, что лучше провести добор информации позже, когда закончится цикл и дело снова дойдет до этого этапа.

Каждое собрание Лиза стала начинать в Чувствующем стиле: спрашивала членов команды о настроении, что определенно способствовало укреплению доверительных отношений. Затем она сообщала план встречи и просила озвучивать дополнительные вопросы, а также формулировать ожидаемый результат: для этого она использовала Воображающий стиль. Чтобы команда не пропустила Рефлексирующий этап, Лиза отводила время для обсуждений и задавала острые и даже провоцирующие вопросы, благодаря чему каждая проблема рассматривалась с разных точек зрения и многих ошибок удавалось избежать. Затем группа переходила к Анализирующей стадии: информация обобщалась, чтобы

## ГЛАВА 3

можно было формулировать план действий. Лиза оставляла время для Размышляющего этапа, на котором члены команды критически оценивали варианты и только после этого принимали решения. После того как в рамках Решающего шага определялись цели, Лиза переходила в Действующую фазу: «Кто и что будет делать и к какому сроку?» Участники намечали дату следующего собрания и расходились, определив ответственных за реализацию плана.

Лиза призывала членов команды обращать внимание на собственный стиль обучения и использовать цикл познания по ходу работы и при обмене информацией с коллегами. Когда кто-то из членов команды признавал, что испытывает сложности с реализацией какого-то из этапов, коллеги с полным правом предлагали помочь.

Знание стилей помогло медсестрам понять собственные предпочтения и в индивидуальной работе, и при сотрудничестве. Когда они составили карту предпочтаемых каждым подходов к познанию, стало ясно, какие сегменты цикла представлены, а какие они всегда будут стремиться пропустить. Пьер, руководитель группы медсестер интенсивной терапии, верный излюбленному Инициирующему методу, хотел быстрее обучить подчиненных использованию модели стилей. Определив индивидуальные предпочтения в этой области, члены команды увидели, что самыми популярными оказались Решающий, Действующий и Инициирующий. Исследуя собственные стили обучения и весь цикл познания, они пришли к выводу, что выбираемые ими подходы обусловливают стремление коллектива как можно быстрее перейти к действиям и позволяют достигать высоких результатов даже в экстременных ситуациях. Они признали также, что, работая на пределе сил, могут выпускать из виду отношения с пациентами,

родными и друг другом, игнорировать мнения коллег или пропускать некоторые процессы.

Пьер предпочитает Инициирующий стиль; как один из лидеров, он в значительной мере определяет подход к обучению всей команды — и признает, что часто пересекивает некоторые стадии. Чтобы ни один из шагов не был упущен из вида, он решил отводить время на этап Чувствования — для формирования доверия и более тесных отношений. Этап Воображения позволил осознать и обсудить все точки зрения и возможности, а не сразу принимать решение. Чтобы не пропустить Рефлексию, Пьер с коллегами обсуждают рабочие процессы и регулярно проверяют исходные предпосылки, с помощью которых оценивают ситуацию. На одной из таких встреч Дэвид, владеющий Анализирующим стилем, предложил новый подход к контролю качества деятельности, что оказалось критически важным для успешного решения проблемы и вдохновило коллег на поиск свежих вариантов. Дэвид взял на себя ключевую роль на этапах Рефлексии и Анализа: проработав и обобщив информацию, он предложил план действий. Он оказался гораздо сильнее вовлечен в ситуацию и стал более лояльным членом команды, так как понял, что напрямую влияет на общий результат. Дэвид даже возглавил подготовку публикации итогов работы.

Лиза и Пьер увидели, что знание предпочтаемых стилей помогает понять, кто может вести за собой команду на разных этапах обучения. К примеру, придерживающийся Рефлексирующего стиля может брать на себя инициативу в ходе анализа проблемы, а тот, кто выбирает Действующий, пусть становится наиболее активным при реализации решения. В табл. 3.3 показываются типичные сильные стороны каждого из стилей обучения в контексте командной работы.

## ГЛАВА 3

Таблица 3.3

### Стили обучения и управление командной работой

<b>Инициирующий</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— Использует возможности</li><li>— Инициирует действия</li><li>— Заражает оптимизмом и влияет</li></ul>	<b>Чувствующий</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— Осознает особенности ситуации</li><li>— Основное внимание уделяет отношениям</li><li>— Обеспечивает взаимосвязи и формирует поддерживающую среду</li></ul>	<b>Воображающий</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— Предлагает идеи</li><li>— Вовлекает других, учитывает их мнения</li><li>— Вдохновляет и включает всех в работу</li></ul>
<b>Действующий</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— Реализует план</li><li>— Добивается полного выполнения намеченного</li><li>— Следит за временем и ведет команду к результату</li></ul>	<b>Балансирующий</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— Отслеживает слепые зоны</li><li>— Фокусируется на адаптации к меняющимся условиям</li><li>— Устраняет непонимание между сторонниками разных точек зрения</li></ul>	<b>Рефлексирующий</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— Анализирует проблемы</li><li>— Оценивает варианты</li><li>— Помогает сохранять спокойствие и смотреть на проблему шире</li></ul>
<b>Решающий</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— Принимает практические решения</li><li>— Постоянно движется к цели и оценивает промежуточные результаты</li><li>— Помогает сохранить практичный подход и не отклоняться от плана</li></ul>	<b>Размышляющий</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— Анализирует решения</li><li>— Добивается ответов на поставленные вопросы</li><li>— Обеспечивает критический взгляд и логический подход</li></ul>	<b>Анализирующий</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— Синтезирует информацию</li><li>— Разрабатывает планы с целью минимизации ошибок</li><li>— Обеспечивает структурирование данных и системный подход</li></ul>

## КАК ПРИМЕНЯТЬ ЗНАНИЕ СТИЛЕЙ

Разобравшись, какие стили обучения предпочитаете лично вы, можете понять, как этот выбор влияет на ваши достижения. Иногда мы так увлекаемся тем, что у нас получается особенно хорошо, что неосознанно начинаем искать возможности для излюбленных подходов к решению проблем, лишая себя перспектив, которые открываются за зоной комфорта.

Исходя из того, какие именно элементы цикла познания вы предпочитаете, а каких стараетесь избегать, сформулируйте индивидуальный план развития. Мадлен — коуч и благодаря хорошему пониманию собственных предпочтений в отношении стилей познания способна повышать эффективность работы с клиентами. Она часто использует Чувствующий подход, а в качестве резервных — Воображающий и Рефлексирующий, благодаря чему во время сессии устанавливает тесные отношения с клиентами, формирует доверие, демонстрирует сочувствие, ищет идеальное решение проблем, терпеливо задает вопросы. Но излишнее внимание к ощущениям и опора на интуицию иногда мешают ей эффективно планировать, замечать закономерности, фокусироваться на долгосрочных целях и изменениях. Чтобы свести к минимуму эти недостатки, Мадлен стала уделять время формулированию целей в начале каждой сессии и следить за временем, чтобы клиент обязательно получил перечень критерииев оценки результата.

Рон, коллега Мадлен, тоже коуч, заметил, что предпочитаемый им Решающий стиль помогает все делать вовремя и не упускать из виду главные задачи. Но в результате иногда решения принимаются слишком поспешно. Он взял эту тенденцию под контроль и на каждой сессии минут по десять обсуждал варианты развития событий и задавал уточняющие вопросы. Любопытно вот что: у Рона сложилась репутация коуча, нацеленного на повышение эффективности, поэтому к нему и к Мадлен обращаются совершенно разные клиенты: к ней идут в основном те, кто оказался в сложных отношениях или пытается восстановить баланс между работой и личной жизнью.

Многие из нас даже не задумывались, с помощью какого стиля познают мир. Обучение кажется почти автоматическим, и мало кто уделяет внимание тому, что это вообще такое и как

## ГЛАВА 3

мы к нему подходим. Поняв, какой стиль вы предпочитаете и каковы ваши сильные и слабые стороны, вы увидите, какие подходы к познанию нельзя назвать достаточно комфортными для вас.

Применяя лишь знакомые и удобные методы получения знаний, вы серьезно ограничиваете себя. Исследования показывают: когда человек замыкается в узкой специализации, особенно если это технические или абстрактные области вроде медицины, естественных наук, права, инженерного дела, он привыкает пользоваться одним стилем обучения. Благодаря этому можно добиться серьезных успехов в выбранной области, но другие подходы остаются неосвоенными. Человек, возможно, становится крутым профессионалом, но оказывается совершенно неприспособленным в повседневной жизни. Чтобы этого избежать, необходимо формировать гибкий подход к обучению — и это следующий этап на пути познания.

---

### ПЛАН ДЕЙСТВИЙ: СТИЛЬ ОБУЧЕНИЯ

Приведенный ниже перечень поможет вам повысить степень осознанности за счет определения предпочтительного стиля обучения.

- Заполните тест KLSI 4.0 (см. приложение А) и определите предпочтаемый стиль обучения.
- Следите, как вы реализуете все этапы цикла познания, обращая внимание, какие подходы используете, а какие остаются почти незнакомыми.
- Нанесите на схему цикла познания стили, предпочтаемые членами вашей команды. Используйте этапы

## МОЙ СТИЛЬ ОБУЧЕНИЯ, МОЯ ЖИЗНЬ

цикла для управления работой коллектива и принятием решений; опишите сложившийся процесс и соответствующие ему результаты в контексте девяти шагов полного цикла.

- Определите предпочтаемые стили обучения коллег, друзей, родных и сравните их сильные стороны с навыками, которые требуются вам для совместного достижения успеха.

## ПРАКТИКА

Несколько раз в день обдумывайте складывающуюся ситуацию и оценивайте, помогает ли вам выбранный стиль обучения. Пытаясь решить проблему или принять решение, замечайте, какие этапы познания особенно важны и как вы меняете поведение, чтобы пройти через них.

## ОБРАЗЕЦ РАССУЖДЕНИЯ

Очень полезно записывать размышления о собственном стиле обучения. Вот несколько вариантов вопросов.

- Каковы сильные и слабые стороны привычного стиля обучения?
- Как этот стиль помогает в контексте жизненных обстоятельств?
- Опишите типичный день и выявите привычные подходы к познанию: для этого обратите внимание, каких этапов цикла вы предпочитаете избегать, какие виды деятельности нравятся, какие нет. Рассмотрите следующие аспекты:
  - Сроки и обязанности.
  - Люди и отношения.

## ГЛАВА 3

- Работа, дом, семья.
- Эмоции.
- Коммуникация и обратная связь.
- Создайте портфолио предпочтаемых стилей обучения. Используйте фотографии, записи в дневнике, истории взаимодействия и отношений, описания любимых занятий, списки сильных и слабых сторон. Обратите внимание на всевозможные проявления эффекта выбранного стиля и его влияние на ваши чувства, восприятие, мысли, действия.
- Составьте любое электронное письмо. Теперь, используя все стили обучения по очереди, перепишите его, отражая особенности каждого подхода.
- Составьте список сильных сторон вашего стиля обучения. Подумайте, как используете их в работе и личной жизни. Запишите достоинства стиля, противоположного вашему. Коротко укажите, как вам поможет осознание взаимосвязи этих двух подходов.
- Вспомните героя книги или фильма, который кажется похожим на вас; определите стиль обучения этого персонажа и сравните с собственным подходом. Похож он на ваш или совершенно иной?

# ГЛАВА 4

## ГИБКИЙ ПОДХОД К ОБУЧЕНИЮ

Меняются не вещи, меняемся мы.

*Генри Торо\**

Выбранный стиль обучения помогает добиваться успеха, потому что мы привыкаем искать и находить именно такие проблемы, в которых можем максимально эффективно применить собственные навыки. Снова и снова оказываясь в привычных ситуациях, оттачиваем соответствующие наработки, то есть все лучше справляемся с задачами, требующими именно их. Люди любят стабильность, поэтому чаще всего предпочитают не выходить из зоны комфорта, повторяя знакомые и удобные моменты. А что происходит, когда стремление к постоянству приводит к неуверенности? Или вынуждает избегать положений, в которых мы могли бы достичь лучших результатов или большей эффективности? Зону комфорта можно расширить, если научиться использовать стили обучения более гибко.

Гибкий подход к познанию — это способность использовать любой из стилей в соответствии со сложившейся ситуацией. Эта глава поможет вам понять, как освоить новые стили

---

\* Генри Торо (1817–1862) — американский писатель, философ, натуралист и общественный деятель.

обучения. Вы увидите, сколько преимуществ получите, когда усвоите более адаптивный подход к получению знаний и начнете действовать более эффективно во всех сферах жизни. Вы также сможете сформулировать цель, достижение которой позволит добиться большей пластиности при обучении.

История Энн Робинсон показывает, как гибкий подход к обучению помогает справляться с возникающими сложностями и строить успешную карьеру.

Энн — хрупкая невысокая женщина, но производит впечатление серьезного и сильного духом человека, не пасующего перед трудностями. Она привлекает к себе внимание — но хорошо умеет держать дистанцию. Кажется, она всем видом заявляет: «Вам жизненно необходимо мое одобрение!» И тут же предостерегает: «Берегитесь меня!» В конце 1990-х Энн была ведущей популярного телешоу *The Weakest Link* на каналах BBC и NBC, и именно тогда сложился ее образ «злодейки». Она регулярно отпускала едкие замечания и даже откровенно унижала участников и выводила их из равновесия.

Жесткий характер Энн сформировался под влиянием матери, которая смогла добиться невероятного по тем временам успеха в бизнесе, где главенствовали мужчины: ей удалось превратить небольшой магазин в одну из крупнейших розничных сетей в северной части Великобритании. Каждый вечер за ужином Энн с матерью обсуждали, сколько денег удалось заработать за день, каких клиентов нужно сохранить, а от каких можно отказаться. Тщательно оценивая ситуацию и не боясь рисковать, мать и дочь развили в себе уверенность, незнакомую большинству женщин того времени. Они уверенно шли к цели и были твердо мотивированы на успех; это стало основным принципом их жизни. Благодаря этим сильным качествам Энн смогла стать журналисткой и поработать во всех ведущих газетах Британии, а затем перешла в BBC.

## ГИБКИЙ ПОДХОД К ОБУЧЕНИЮ

Энн старалась развить в себе жесткость, которая переросла в раздражительность и неуверенность. Она раз за разом проявляла смелость и не боялась рисковать — но со временем это вылилось в деструктивное, безрассудное поведение. В возрасте 35 лет Энн превратилась в алкоголика на грани физического истощения (она весила тогда всего 35 кг); ее даже лишили родительских прав. Через некоторое время женщина смогла взять себя в руки и, в очередной раз используя природную твердость, начала работать над собой: вернувшись на телевидение и стала одной из самых популярных журналисток в Британии, а потом даже написала книгу о том страшном периоде своей жизни. Завершив работу в программе *The Weakest Link*, Энн 15 лет вела шоу, обсуждавшее актуальные проблемы, а позже занялась документальным кино и благотворительностью.

В тот сложный период Энн поняла, что решительность и жесткость, долгое время бывшие ее сильными сторонами, перестали приносить пользу. Она стала учиться сотрудничать, вовлекать людей в общее дело, в частности благотворительные проекты — а для этого требовалось умение строить долгосрочные отношения. Пришлось выйти из привычного образа «злодейки» и учиться сочувствию и мягкости. Энн научилась превращать ухмылку в улыбку, обычную наглость сочетать с любезностью, и это позволило ей стать гораздо более эффективной. Она увидела, что может более гибко реагировать на возникающие ситуации, и разобралась наконец, кто она такая и какой хочет быть.

Раньше Энн предпочитала исключительно Решающий стиль, и в молодости именно это позволило ей достичь успеха. Она умела находить убедительные аргументы, отстаивать свою позицию и добиваться нужного результата. Такой подход основывался на ее сильных сторонах, но не позволял освоить другие стили обучения. Взрослея и беря на себя все новые обязательства, Энн не могла уже обходиться узким арсеналом

инструментов и навыков. Пришлось освоить и Действующий, и Инициирующий, и Размышляющий, и Анализирующий стили, соседствующие с Решающим на схеме цикла познания. Теперь Энн могла формулировать стратегические планы и добиваться еще более серьезных результатов и от себя самой, и от других. Работая над благотворительными проектами, она встречалась с теми, кто мог оказать личную и финансовую поддержку: чтобы разобраться, какую ценность эта деятельность несет обществу, она использовала Размышляющий стиль; для постановки целей по сбору средств применяла Решающий. Ее прямолинейный, даже агрессивный подход здесь не действовал, поэтому Энн пришлось попробовать другие способы. Она была уверена, что добьется успеха, если станет сотрудничать с жертвователями, опираясь на собственные эмоции, которые вызывали у нее затеянные проекты, и используя Чувствующий стиль. Именно он лучше других соответствует ситуациям, в которых важно строить отношения на основе эмоциональных связей, а не с помощью напора и решительности. Воображающий метод помог бы Энн собрать мнения вовлеченных сторон до принятия важных решений, а Рефлексирующий позволил бы сбавить темп и дать возможность другим высказать свою точку зрения. Добавляя новые стили к существующему репертуару, Энн увидела, что может не просто делать остроумные и порой неприятные ремарки, но и устанавливать позитивные отношения, проявлять эмпатию, слушать и наблюдать.

### ГИБКОСТЬ В ПОДХОДАХ К ОБУЧЕНИЮ

Используя описанные в предыдущей главе стили обучения, мы можем радикально преобразить собственную жизнь. Эти девять стилей дают полный набор инструментов, чтобы творчески управлять ситуацией и продолжать учиться.

## ГИБКИЙ ПОДХОД К ОБУЧЕНИЮ

Освоив их, вы сможете применять цикл познания и реализовать собственный потенциал. В табл. 4.1 приводится описание девяти подходов к обучению и связанных с ними возможностей.

Таблица 4.1

### Девять стилей обучения и их возможности

<b>Инициирующий</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— Гибко адаптируется к изменениям контекста и условий</li><li>— Влияет и мотивирует</li><li>— Замечает новые возможности</li><li>— Быстро приходит в себя после неудач</li></ul>	<b>Чувствующий</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— Формирует доверительные отношения</li><li>— Вовлекается и погружается</li><li>— В ходе коммуникаций формирует личные связи</li><li>— Не чувствует дискомфорта при выражении эмоций</li></ul>	<b>Воображающий</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— Формулирует идеи</li><li>— Демонстрирует сочувствие</li><li>— Стремится узнать мнение других</li><li>— Видит новые возможности</li></ul>
<b>Действующий</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— Соблюдает сроки</li><li>— Ищет способы добиться результата</li><li>— Стремясь к результату, фокусируется на целях</li><li>— Выполняет запланированное даже при дефиците ресурсов</li></ul>	<b>Балансирующий</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— Выявляет слепые зоны ситуации</li><li>— Добивается сближения людей с разными взглядами</li><li>— Адаптируется к смене приоритетов</li><li>— Демонстрирует находчивость</li></ul>	<b>Рефлексирующий</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— Слушает без предвзятости</li><li>— Собирает информацию из разных источников</li><li>— Выявляет фундаментальные проблемы</li><li>— Рассматривает проблему с разных точек зрения</li></ul>
<b>Решающий</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— Находит практическое решение проблемы</li><li>— Верен поставленной цели</li><li>— Принимает решения и преодолевает препятствия</li><li>— Отстаивает свою точку зрения, даже по спорным вопросам</li></ul>	<b>Размышляющий</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— Использует количественные данные для анализа вариантов решения</li><li>— Приводит логичные аргументы</li><li>— Применяет критическое мышление для объективного обмена информацией</li><li>— Выносит независимые суждения</li></ul>	<b>Анализирующий</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— Все планирует заранее во избежание ошибок</li><li>— Организует информацию, чтобы получить полную картину</li><li>— Анализирует данные</li><li>— Для объяснения происходящего использует теории и модели</li></ul>

## ГЛАВА 4

Гибкость подходов к обучению, готовность развивать в себе новые способности, соответствующие разным стилям, позволяет творчески выбирать оптимальный подход к ситуации. Если вы с кем-то знакомитесь, могут пригодиться Чувствующий или Воображающий методы, а не Анализирующий или Размышляющий; для анализа расходов и доходов лучше использовать не Чувствующий или Воображающий, а как раз Размышляющий и Решающий. Гибкий подход и умение действовать разные стили в рамках цикла познания помогают преодолеть косность мышления. Чем больше в вашем поведении гибкости, тем свободнее и увереннее вы себя чувствуете при любых переменах и тем быстрее ваша жизнь становится многообразной и гармоничной.

Тест KLSI 4.0 поможет оценить, насколько гибко вы подходите к получению знаний: Индекс гибкости подходов к обучению позволяет оценить вашу способность использовать сильные стороны разных стилей. KLSI 4.0 показывает, в какой степени вы готовы использовать разные методы, а также помогает определить подходы, резервные для вас. В приложении А вы найдете более подробную информацию о KLSI 4.0.

Как и у Энн, у большинства из нас сформировался основной стиль обучения, а также некоторое количество запасных, которые мы иногда используем, чтобы более эффективно действовать в изменяющихся ситуациях. Эти подходы становятся особенно важными, когда применить основной невозможно. Если вы отдаете предпочтение какому-то конкретному варианту, значит, у вас сформировались и навыки, связанные с соответствующей зоной цикла познания. А вот навыки, соответствующие другим стилям и зонам цикла, могут оставаться довольно слабыми. Так часто бывает с противоположными подходами. Например, человек, склонный

использовать Размышляющий стиль, может чувствовать себя некомфортно в зонах, где важнее чувства, а не логика (к примеру, где лучше будет Чувствующий вариант). Когда ситуация требует навыков, не соответствующих привычному образу действий, человек оказывается перед дилеммой: то ли использовать прежние, знакомые методы, то ли попробовать что-то совсем иное. В долгосрочной перспективе эффективнее всего развивать навыки, соответствующие резервным подходам, и учиться более гибко реагировать на изменения.

Обсудим для примера историю Гарри, который предпочтет Анализирующий стиль. Ему несложно, скажем, заполнить налоговую декларацию, так как для этого требуются привычные и любимые им приемы, позволяющие организовать финансовые данные, сделать расчеты, сфокусироваться на деталях. А вот чтобы получать удовольствие от игры в гольф, Гарри вряд ли может ограничиться тем же подходом. Здесь лучше варианты, позволяющие связать ощущения и действия, скажем, Действующий и Чувствующий. Конечно, было бы неплохо, если бы Гарри мог в ходе игры применять все стили цикла познания: внимательно следить за собственными действиями во время удара, обдумывать движения клюшки и полученный результат, анализировать и планировать, использовать теоретические знания, определять цель каждого удара — и повторять этот процесс снова и снова. Но еще лучше, если он научится действовать в максимальном соответствии ситуации. Откладывая декларацию в сторону и берясь за клюшку, первым делом Гарри должен понять, какой сегмент общего цикла становится наиболее важным, и решить, какой стиль использовать для достижения оптимальной эффективности. Предпочитаемый им метод не всегда идеален, поэтому стоит освоить резервные подходы, более соответствующие новым задачам.

## ПОВЫШЕНИЕ ГИБКОСТИ В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЕНИЙ

Простого осознания того, как важно гибко подходить к различным ситуациям, может быть достаточно, чтобы хотя бы до некоторой степени освоить новые стили. Кайл, финансовый директор стремительно растущей технологической компании, долгое время был приверженцем Анализирующего подхода, который прекрасно соответствовал задачам в его специализации. Кайл один выполнял всю работу в этой крайне важной для организации области. Он был вечно занят и часто даже дома трудился по вечерам; лишь по средам уходил из офиса пораньше, чтобы посидеть со своей двухлетней дочерью Софией. Обычно же он старался приехать домой в тот момент, когда ребенка укладывали спать, чтобы еще пару часов позаниматься в тишине. И если София не засыпала вовремя, вместо удовольствия от общения с дочерью Кайл начинал злиться и обвинять жену, что она не уложила девочку.

Узнав о стилях обучения, он быстро понял, что чаще всего предпочитает Анализирующий. Мужчина заметил также, что для принятия решений, связанных с финансами, эффективнее всего использование полного цикла познания. Кайл усвоил, что для финансового директора его любимый подход и правда оптимальен, но вот из-за того, что он и дома применяет этот же стиль, явно страдает его семья.

Кайл решил, что получит гораздо больше удовольствия от общения с дочерью, если научится использовать другие стили. В ближайшую среду он оставил ноутбук и документы в офисе и отправился домой с намерением «быть здесь и сейчас», делать то, что важно для ребенка, и не пытаться провести остаток дня по собственному плану. Он использовал

## ГИБКИЙ ПОДХОД К ОБУЧЕНИЮ

Чувствующий подход, полностью погрузился в происходящее и смог наконец провести время с дочерью, не отвлекаясь на дела. Они поиграли, потом отдохнули и даже вместе сделали кое-что по хозяйству: он догадался поручить Софии несложные дела, чтобы она «помогла» приготовить ужин. Когда домой вернулась жена, готовая получить очередную порцию жалоб, она была просто потрясена: муж и дочь выглядели веселыми и отдохнувшими. Кайл не просто нашел способ по-новому выстроить отношения с родными, но и обнаружил: вечером, вернувшись в офис, чтобы кое-что доделать, он работал намного продуктивнее.

Кайл стал применять Чувствующий подход и в работе и быстро увидел, как часто раньше увлекался только Анализирующим стилем. Он все время стремился выявить всевозможные проблемы и скорее начать собирать данные, причем даже в обычном общении с коллегами. Начав уделять внимание отношениям, Кайл стал замечать, что нередко излишне критикует или слишком жестко придерживается плана, хотя это не всегда соответствовало ситуации.

Анализирующий стиль помог Кайлу добиться карьерных успехов, так как хорошо соответствовал выбранной сфере деятельности: ему нравилось заниматься финансами, он прекрасноправлялся с выработкой стратегии и тактических решений. Но этот вариант имеет известные ограничения. Кайл понял, что Анализирующий подход не очень хорош, если дело касается отношений — как дома, так и в офисе. Организация росла, и требовалось нанимать и обучать новых сотрудников. В этих условиях просто необходимо было более гибко подходить к различным ситуациям. Осваивая Чувствующий стиль, Кайл и другим помогал стать более мягкими.

Есть и еще одна стратегия повышения гибкости подходов к меняющимся ситуациям: прекратить постоянно

использовать лишь один, самый любимый стиль обучения. Именно это и сделала Катерина. Она постаралась смягчить влияние Действующего стиля и стала более внимательно формировать отношения с клиентами, предпочитающими другие подходы. С помощью Действующего метода Катерина смогла достичь впечатляющих успехов в профессии, традиционно считавшейся мужской, и теперь она — одна из первых женщин-партнеров в небольшой юридической компании, специализирующейся на судебных спорах. Этот метод помог ей также, когда пришлось заняться развитием отношений с клиентами, при этом она по-прежнему одерживала блестящие победы в юридических процессах.

Приступив к изучению стилей обучения, Катерина осознала: «Наконец-то я начинаю понимать собственных клиентов и вижу, почему иногда те бывали страшно мной недовольны!» Она рассказала, как однажды пришлось работать с клиенткой, предлагающей Рефлексирующий подход. Катерина пыталась ее убедить обратиться в суд, причем как можно быстрее. И чем больше она доказывала свою правоту и откровенно давила, тем сильнее та сомневалась. «Я изо всех сил старалась делать то, что умею лучше всего. А клиентка тем временем все глубже погружалась в раздумья. Под прессом обстоятельств мы обе все дальше уходили в привычные каждой из нас стили, хотя нужно было проявить максимум гибкости и постараться понять друг друга». При следующем разговоре с этой женщиной Катерина решила не перебивать ее и не давать раньше времени никаких рекомендаций. И как только она изменила поведение и даже стала медленнее говорить, сама поняла, что именно вызывало беспокойство клиентки. Благодаря этому у них стали складываться гораздо более доверительные отношения, что раньше было совершенно невозможно. Катерине удалось даже получить

## ГИБКИЙ ПОДХОД К ОБУЧЕНИЮ

новую информацию по делу, о которой раньше та стеснялась рассказывать и которая оказалась крайне важной на этапе судебного разбирательства.

Катерина стала использовать знания о стилях обучения и дома. Она поняла, что ее муж предпочитает подход, хорошо сочетающийся с выбранным ею, и в целом их можно назвать половинками единого целого. Правда, ее все же раздражает его излишняя осторожность в отношении серьезных рисков. Чтобы добиться более глубокого взаимопонимания, Катерина попробовала сменить свой любимый Действующий стиль на Рефлексирующий. Теперь при сложном обсуждении чего-либо вместо того, чтобы бросаться категоричными заявлениями, она стала тщательно формулировать вопросы и пытаться выяснить его точку зрения и чувства.

Поняв, какой именно подход требуется в той или иной ситуации, мы начинаем действовать гораздо более эффективно. Конечно, наилучших результатов мы достигнем, если освоим все возможности каждого стиля, но не менее важно и умение применять их в зависимости от обстоятельств. В одних ситуациях можно опираться на Чувствующий метод — и получить отличные результаты; в других нужен логический анализ. Как правило, принятие решений требует оценки вариантов и размышлений, чтобы определить оптимальный выход. Если нужно выбрать, в какой ресторан пойти, лучше опираться на Чувствующий, а вот покупка акций не обойдется без Анализирующего. Планирование в целом требует Рефлексирующего, Анализирующего и Размышляющего подходов, чтобы грамотно сформулировать перечень действий. Но в зависимости от обстоятельств применяются и другие: для разработки вечеринки нужен Чувствующий стиль, а для распределения бюджета — Анализирующий или Размышляющий.

Для повышения гибкости рекомендуется первым делом исследовать собственный привычный стиль и постепенно осваивать другие. Разобравшись, какой подход вы сейчас предпочитаете, можете постепенно расширять арсенал средств, опираясь на модель цикла обучения. Хуан, чаще всего использующий Рефлексирующий метод, тщательно продумал, как лучше подойти к освоению еще одного, Анализирующего, особенно на рабочих встречах. Он хотел научиться не просто присутствовать, но и участвовать, и высказывать собственное мнение. Вначале Хуан применил свою наблюдательность, чтобы разобраться, как действуют те, кому, по его мнению, стоило подражать. Но прежде чем переходить к активным действиям, еще потренировался. Он старался осознать и обдумать собственные ощущения и разобраться, что уже получается, а над чем еще нужно поработать. После этого скорректировал стратегию и продолжил практиковаться, перейдя таким образом на новый виток спирали познания. Он терпеливо работал над собой, но в какой-то момент ему пришлось заставить себя испытывать новые приемы вживую. Оказалось, что ему проще высказаться в начале встречи, а не ждать до последнего момента. В любом случае Хуан понимал, что сможет освоить Действующий стиль только на практике.

Сьюзан, которая чаще всего использует Решающий стиль, подошла к задаче овладения другими подходами иначе. Она хотела научиться проявлять сочувствие и находить новые идеи, то есть применять Воображающий метод. Сьюзан больше по душе Размышляющий и Действующий, поэтому она смогла использовать объективные критерии для оценки промежуточных результатов. К примеру, проследила, искренне ли сама сочувствует каждому из коллег и понимает их. Когда с кем-то не удавалось установить эмоциональную связь, она

## ГИБКИЙ ПОДХОД К ОБУЧЕНИЮ

старалась завязать разговор, чтобы лучше его узнать. Сьюзан приходилось напоминать себе, что в ходе такой работы важно замечать и осознавать собственные ощущения и воспринимать свежие идеи без предвзятости.

Когда вы начнете экспериментировать с новыми стилями обучения, ваш привычный метод будет серьезно влиять на результаты. Поначалу вы будете чувствовать себя не в своей тарелке. Тем не менее старайтесь находить возможности применять иной подход и обращайте внимание и на удачи, и на сложности.

## РАЗВИВАТЬ ГИБКОСТЬ НА ОСНОВЕ ОПЫТА

Независимо от того, какой стиль вы хотите освоить, помните, что обучение — это процесс, требующий понимания логики всего цикла и знания своего привычного подхода. Для начала сфокусируйтесь на собственном опыте. Можете сколько угодно читать о теориях и концепциях, но личная практика всегда уникальна, поэтому начинайте с нее — и используйте сильные стороны вашего стиля, чтобы пройти через весь цикл познания. Научитесь замечать, когда именно лучше использовать запасной подход, чтобы более успешно справляться с изменениями, и применяйте.

Гибкий подход к обучению, то есть способность в зависимости от ситуации использовать любой из девяти стилей, помогает добиваться успеха. Берясь за очередную проблему, лидер проявляет и решимость, и мудрость; врач устанавливает с пациентом эмоциональную связь и одновременно выполняет сложную процедуру; предприниматель создает продукт и находит способ его продать — эти люди умеют управлять тем или иным предпочтаемым стилем обучения, но освоили и запасные, возможно, противоположные

привычному. Поведение станет менее шаблонным, если вы научитесь применять все девять подходов. При этом ни одно из их проявлений не может быть плохим или хорошим: со временем вы овладеете каждым методом. Поначалу можно окружить себя людьми, чей стиль дополняет ваш, чтобы они могли компенсировать отсутствующие пока у вас навыки. В долгосрочной перспективе стоит развить способности, соответствующие каждому варианту обучения.

Получив возможность использовать полный набор стилей обучения, вы можете расширить собственную зону комфорта. Те, кто способен гибко менять подходы к познанию в соответствии с ситуацией, развивают и высокую пластичность по отношению к жизни в целом. Они замечают больше интересных возможностей, реже оказываются в состоянии стресса или конфликта, легче справляются со сложными и неоднозначными моментами. Обладающие гибкостью люди увереннее управляют своими решениями и действиями, то есть чаще меняют поведение и адаптируются к непредвиденным обстоятельствам. И еще один немаловажный фактор: они чувствуют себя счастливее!

### В КАКИХ СИТУАЦИЯХ СЛОЖНО РАЗВИВАТЬ ГИБКИЙ ПОДХОД К ОБУЧЕНИЮ

Если подобная гибкость так полезна, почему же все мы не развиваем ее в себе? Все сильнее привязываясь к предпочтаемому стилю обучения, мы начинаем считать противоположный подход чуждым или даже неприемлемым. Так как же преодолеть инерцию,держивающую нас в рамках привычного поведения? Первым делом важно осознать, что мы не только пользуемся преимуществами выбранного метода, но и миримся с его недостатками. Например, Элли, менеджер по маркетингу, предпочитает Воображающий

## ГИБКИЙ ПОДХОД К ОБУЧЕНИЮ

стиль. Ей комфортно, если получается изменить решение, чтобы не упустить новые возможности. Но при таком подходе Элли сложно достигать поставленных целей: она необыкновенно ценит свою манеру поведения и связанное с этим умение проявить сочувствие, сохранять восприимчивость и непредвзятость. Она вообще любит многообразие, поэтому стала использовать этот стиль слишком часто. Отдавая однозначное предпочтение Воображающему подходу, Элли слишком редко использует противоположный ему Решающий. Не обучаясь эффективно принимать решения, она упускает возможности, но по-прежнему слишком терпима к недостаткам выбранного метода и слишком уж опасается минусов Решающего, который, как ей кажется, несовместим с поиском новых идей и сфокусирован исключительно на эффективном достижении целей. Элли не понимает, что, обращая внимание лишь на отрицательные моменты Решающего стиля, она упускает возможность использовать его преимущества: ставить цели и определять приоритеты, оценивать идеи и решения, формулировать план действий и добиваться его реализации. Она лишает себя ценного инструмента, источника творческих идей и даже влияния.

Твердо решив научиться более гибко использовать стили обучения и освоить Решающий, Элли задумалась о его плюсах и минусах и о том, как они связаны с ее эффективностью. Поначалу ей было сложно в полной мере использовать иной подход, так как он был не до конца знаком, поэтому женщина подошла к этой задаче творчески, применяя любимый Воображающий метод. Элли придумала и реализовала несколько экспериментов, которые позволили разобраться в сути новой модели поведения, попробовать ее в деле и продолжить оттачивать навыки. Со временем Элли удалось добавить в свой арсенал Решающий стиль и продуктивно

## ГЛАВА 4

использовать связанные с ним преимущества: твердую нацеленность на результат, критическую оценку ситуации, объективный подход.

Шарма и Колб пришли к выводу, что людям, предпочитающим абстрактные стили: Рефлексирующий, Анализирующий, Размышляющий, — и работающим в областях, где требуются научный подход и математические приемы (например, инженерное дело, медицина или право), сложнее развивать гибкость в методах обучения, чем тем, кто выбирает Инициирующий, Чувствующий или Воображающий варианты [1]. Любители абстрактных стилей уделяют основное внимание решению проблем и с трудом вырабатывают навыки, связанные с восприятием и чувствами. Колб и Вольф заметили, в частности, что инженерам часто сложно переходить из роли линейного сотрудника, в которой можно фокусироваться на сильных сторонах собственного метода, к амплуа менеджера или лидера, где приходится действовать с учетом подходов других людей. Многие технические сотрудники признаются, что чувствуют себя недостаточно квалифицированными для управленческой роли [2].

Если вы слишком сильно привязаны к какому-то стилю, стоит поразмышлять обо всех положительных сторонах того метода, который хотите освоить. Скажем, если боитесь выступать на публике, то представьте, что уже научились это делать. Если не любите сложных обсуждений и конфликтов, подумайте, удастся ли избежать неприятных эмоций, если вы сами будете инициировать неприятные разговоры. Понимая преимущества подхода, который хотите освоить, а также недостатки излюбленного метода, вы ускоряете обучение.

Иногда говорят, что осваивать новый стиль обучения — примерно как ловить рыбу руками: сложно схватить и не упустить. Чем сильнее вы привязаны к выбранному методу, тем

## ГИБКИЙ ПОДХОД К ОБУЧЕНИЮ

более непонятным кажется противоположный ему, поэтому на освоение новых навыков придется потратить какое-то время. При этом ваши активные попытки — лишь полдела: не менее важно свести к минимуму негативное влияние привычного стиля.

**Как освоить Чувствующий стиль.** Нужно учиться открыто переживать происходящее и обращать внимание на собственные чувства, не думая, что они значат. Здесь очень помогают медитация и повышение осознанности. Если вы склонны подолгу обдумывать каждое событие, это может подавлять способность переживать происходящее прямо сейчас. Умение полностью погружаться в текущую ситуацию, концентрировать внимание на актуальном моменте особенно важно тем, кому нужно формировать и развивать отношения, вести за собой команду, управлять эмоциями, фокусироваться на сотрудничестве.

**Как освоить Воображающий стиль.** Он требует умения осознавать и обдумывать полученный опыт, чтобы сравнивать варианты. Поспешность при оценке и принятии решений подавляет возможности Воображающего метода. Крайне важно принимать в расчет мнение других и в целом сохранять открытость и любопытство: это помогает находить свежие идеи и комфортно чувствовать себя в ситуациях с высокой степенью неопределенности.

**Как освоить Рефлексирующий стиль.** Для него важны время и пространство. Импульсивные желания и стремление быстрее начать действовать препятствуют рефлексии. Способность к ней развивается, если вы осознанно рассматриваете ситуации с разных точек зрения и проявляете искреннее сочувствие. Медитация, а также умение собирать информацию и находить в ней логику, помогают освоить навык глубокой рефлексии.

## ГЛАВА 4

**Как освоить Анализирующий стиль.** Ему требуются логическое мышление и рефлексия: они помогают систематизировать информацию и вырабатывать план. Человек, внимательный к деталям, легко осваивает Анализирующий метод, но любое отклонение от намеченного или изменение ситуации препятствуют качественному анализу. Вы освоите этот подход, если научитесь формулировать теории, прорабатывать данные и интегрировать информацию, чтобы увидеть полную картину происходящего.

**Как освоить Размышляющий стиль.** Когда мы думаем, приходится формулировать идеи, рассматривать их с разных сторон, развивать и оценивать. Мыслительный процесс может прерываться из-за сильных эмоций или ощущений, а также если от нас ждут немедленных действий. Чтобы погрузиться в размышления, можно применять альтернативные сценарии возможных действий. Этот подход требует использования количественных данных, формулировки объективных выводов и логической аргументации.

**Как освоить Решающий стиль.** Решения принимаются на основе объективных умозаключений, для чего требуются размышления и твердое намерение перейти от рассуждений к действиям. Неопределенность ситуации и склонность искать все новые подходы могут препятствовать этому методу. Чтобы быстрее освоить Решающий стиль, важно определить критерии успеха и оценить собственные результаты.

**Как освоить Действующий стиль.** Он требует решительности, готовности к практическим шагам и возможным последствиям. Именно действия позволяют проверить результаты, полученные с помощью Чувствующего, Воображающего, Рефлексирующего, Анализирующего, Размышляющего и Решающего подходов. Если слишком много времени тратится на работу в других стилях, подавляется способность

## ГИБКИЙ ПОДХОД К ОБУЧЕНИЮ

к действиям. Помочь в освоении Решающего метода может составление графиков, планов, списков дел, а также движение к цели — пусть медленное, но поступательное.

**Как освоить Инициирующий стиль.** Здесь важно пробовать, ошибаться и снова нащупывать и проверять возможности. Инициатива убивается излишней склонностью к анализу — а вот умение продолжить работу даже после провала и мотивировать других как раз способствует освоению этого подхода. Импровизация, позитивный настрой, пересмотр отношения к неудачам помогут овладеть Инициирующим стилем.

**Как освоить Балансирующий стиль.** Необходимо сочетать действия, рефлексию, чувства и размышления в соответствии с требованиями ситуации. Чем крепче мы привязаны к одному из подходов, тем сложнее освоить Балансирующий. Важно выявить собственные слепые зоны и научиться адаптировать свое поведение в соответствии с разнообразными ситуациями.

В табл. 4.2 приведены вопросы, которые люди часто задают себе, начиная использовать тот или иной стиль. Задавайте их себе, чтобы освоить новые приемы, свойственные незнакомому пока методу.

Таблица 4.2

### Вопросы, которые помогут освоить новый стиль

Инициирующий	Чувствующий	Воображающий
<ul style="list-style-type: none"><li>— Что теперь стоит предпринять?</li><li>— С чего начать?</li><li>— Где могут появиться интересные возможности?</li><li>— Стоит ли пробовать?</li><li>— Как мотивировать других?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Чувствую ли я, что происходит вокруг меня прямо сейчас?</li><li>— Что подсказывает интуиция?</li><li>— Что я чувствую?</li><li>— На что направлено сейчас мое внимание?</li><li>— Вовлечен ли я в работу?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Каковы возможности?</li><li>— Как я вижу будущее?</li><li>— Что я чувствую в отношении сложившейся ситуации?</li><li>— Что думают другие?</li><li>— Что может произойти?</li></ul>

## ГЛАВА 4

Окончание табл. 4.2

<b>Действующий</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— Как реализовать этот план?</li><li>— Сколько у меня времени?</li><li>— Какие ресурсы понадобятся?</li><li>— Каковы следующие шаги?</li><li>— Кто может помочь?</li></ul>	<b>Балансирующий</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— Есть ли в ситуации слепые зоны?</li><li>— Все ли возможности я рассмотрел?</li><li>— Стоит ли изменить подход?</li></ul>	<b>Рефлексирующий</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— Как еще можно посмотреть на проблему?</li><li>— Из чего я исхожу?</li><li>— Какая информация наиболее ценная?</li><li>— Что еще нужно обдумать?</li></ul>
<b>Решающий</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— Какова моя цель?</li><li>— Что я получу и какими могут быть издержки?</li><li>— Каким может быть результат?</li><li>— Какое решение я приму?</li><li>— Каково наиболее практическое решение?</li><li>— Что дает результаты, а что нет?</li></ul>	<b>Размышляющий</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— Объективно ли я оцениваю ситуацию?</li><li>— Что говорят цифры?</li><li>— Достаточно ли тщательный анализ я провел?</li><li>— Смог ли я отвлечься от эмоций?</li><li>— Вполне ли логичен этот подход?</li></ul>	<b>Анализирующий</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— Каков мой план?</li><li>— Могу ли я разработать сценарий развития событий?</li><li>— Как свести к минимуму возможные ошибки?</li><li>— Обоснованы ли мои рассуждения?</li><li>— Как организовать процесс, чтобы мой подход был максимально последовательным?</li></ul>

Источник: адаптация по работе David A. Kolb (PhD), Alice Kolb (PhD), The Kolb Learning Style Inventory 4.0, Experiential Based Learning Systems, Inc. 2016

## ПРОЯВЛЕНИЯ СТИЛЕЙ ОБУЧЕНИЯ В ПОВЕДЕНИИ

Стили обучения могут укореняться очень глубоко и проявляются не только в том, как вы мыслите, но и что чувствуете, как воспринимаете происходящее и как себя ведете — даже в жестах, позах и движениях. Осознать все проявления предпочитаемого подхода непросто, и в этом поможет анализ поведения. Степень физической гибкости указывает на уровень психологической гибкости и в обучении, и вообще в жизни. Как правило, предпочитаемый метод проявляется даже в том, как человек двигается. То есть тот, кто выбирает

## ГИБКИЙ ПОДХОД К ОБУЧЕНИЮ

Действующий стиль, часто более вынослив, быстр, подвижен, чем тот, кто чаще использует Рефлексирующий подход и чьи движения редко спонтанные — скорее, даже несколько скованные.

К примеру, Ланс, бухгалтер, предпочитает Анализирующий стиль. Большую часть дня он сидит за столом перед компьютером и прорабатывает цифры из клиентских отчетов. Обратив внимание на собственное тело, Ланс нашел несколько излюбленных поз, в которых он и проводит 80% дня. Он сидит на стуле, глядя перед собой; как правило, правая нога лежит на левой, а руки расположены на столе так, чтобы было удобно печатать. Нижняя часть спины зажата и чаще всего прямая; нередко Ланс чувствует напряжение в плечевом пояссе после того, как посидит некоторое время неподвижно. Смотрит он исключительно в монитор; дышит неглубоко и преимущественно верхней частью груди. Как минимум три раза в неделю Ланс выходит на беговую дорожку, причем с удовольствием; во время бега ритмично повторяет одни и те же движения. Ланс редко наклоняется в стороны или сгибает поясницу. Он начинает понимать, что давно уже забыл о спонтанных движениях — вроде тех, которые совершают играющие дети. Как и большинство взрослых, Ланс проводит массу времени за одними и теми же занятиями, поэтому его физический функционал по большей части привычный, повторяющийся. Вполне возможно, при более детальном анализе выяснится, что он делает всего десяток движений — в отличие от детей, на счету которых сотни физических действий.

Ваша гибкость, и в обучении, и в жизни, может проявляться в том, как вы движетесь. Как считаете, вы, скорее, расслабленны и свободны или напряжены и контролируете каждое движение? Привыкли скрещивать конечности, сужая

## ГЛАВА 4

пространство, которое занимает ваше тело, или широко расправляете плечи и размахиваете руками? Разобравшись, какие движения, позы, жесты предпочитаете, насколько напряжены, как дышите, вы сможете изменить свое миро-восприятие и воздействие на других.

Чтобы понять эту тему, понаблюдайте за другими и сравните их привычные движения с вашими. Экспериментируя с разными стилями поведения и движения, старайтесь заметить, какие кажутся вам комфортными, а какие совсем неудобны. Работая над повышением пластичности тела и приучаясь двигаться иначе, по-разному, вы учитесь и более гибко подходить к жизни в целом. Более подробно о том, как стили обучения проявляются в движениях, читайте в приложении Б.

### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Определите, что вы хотели бы изменить в себе и что критически важно для достижения успеха; это может быть совсем небольшое качество, но пусть оно будет единственное. Сформулируйте по-настоящему мотивирующую задачу, выполнение которой поможет добиться необходимых изменений. К примеру, можно поставить себе цель освоить какой-то навык или приобрести некое свойство. Скажем, научиться более вдумчиво строить и развивать отношения, или находить более практические решения проблем, или освоить аналитический подход. Вам пока не удается достичь этого либо из-за сильных, либо из-за слабых сторон привычного стиля обучения. Для повышения гибкости придется овладеть незнакомым методом — и это может стать первым шагом на пути к освоению всех девяти. Если почувствуете, что дело застопорилось, постарайтесь понять собственные предпочтения и выйти из зоны комфорта: это позволит

## ГИБКИЙ ПОДХОД К ОБУЧЕНИЮ

увидеть новые возможности и повысить гибкость, развить имеющиеся способности и достичь успеха.

Гибкость подходов к обучению и способность использовать разные стили — наша защита от излишней косности и стремления замкнуться на единственном методе обучения. Чем лучше удастся использовать все девять стилей, тем более гибким становится ваше поведение и тем увереннее вы себя чувствуете в меняющихся условиях. Вы лучше подготовитесь к возникающим проблемам, если научитесь реагировать на них по-разному. Более гибкий подход позволит взять под контроль неизбежные перемены, с которыми сталкивается каждый взрослый человек, включая и изменение специализации, о чем пойдет речь в следующей главе.

---

## ПЛАН ДЕЙСТВИЙ: СТИЛЬ ОБУЧЕНИЯ

Работая над повышением гибкости, вы можете заметить, что проще всего осваивать новые стили по очереди. Для начала следуйте таким рекомендациям.

- Выберите один стиль, который хотите освоить.
- Используя описания стилей из приложения Б, определите, какие способности присущи выбранному методу.
- Начните осваивать новый подход, опираясь на модель цикла познания. Обращайте внимание на ощущения и впечатления, находите новые возможности, выявляйте преимущества, рефлексируйте, смотрите на происходящее с разных точек зрения, анализируйте, разрабатывайте план, пробуйте иные типы поведения, обязательно старайтесь получить обратную связь. И начинайте снова. Оценивайте результаты, чтобы определить, насколько вы близки к цели.

## ГЛАВА 4

- Найдите кого-то, кто сможет поддержать вас в этом. Расскажите, в чем состоит учебная цель, и пусть ваши болельщики регулярно интересуются результатами.

## ПРАКТИКА

Представьте проблему, которую вы сейчас решаете, или проект, над которым в настоящее время работаете: это может быть и профессиональная, и личная задача, мероприятие, которое предстоит организовать, или новое хобби.

### **Выполните следующие шаги.**

1. Нарисуйте схему цикла познания, включающую все девять этапов, как показано на рис. 3.2.
2. Решите, какой стиль (стили) вы используете в вашем проекте или конкретной ситуации.
3. В каждом сегменте схемы запишите, как именно вы применяете выбранный стиль (стили) в контексте рассматриваемых событий.
4. Используя приведенные ниже вопросы, определите, какие еще подходы можете применить:
  - Работаю ли я только согласно тому стилю, который обычно предпочитаю?
  - Прохожу ли через все этапы цикла познания? Использую ли я те методы, которые в обычных ситуациях игнорирую, или применяю лишь один привычный стиль (стили)?
  - С какими сложностями я сталкиваюсь, пытаясь использовать новые подходы?
  - Когда смотрю на ситуацию с точки зрения разных стилей, как меняется мое понимание проекта или ситуации? Удаётся ли заметить новые факторы или проблемы, требующие внимания?

## ГИБКИЙ ПОДХОД К ОБУЧЕНИЮ

- Как научиться лучше использовать разные подходы к обучению?
  - Какие три вещи начать делать?
  - Какие три вещи перестать делать?
  - Какие три вещи делать по-другому?

## РЕФЛЕКСИЯ

Записывайте результаты своих попыток освоить новые стили. Вот несколько вариантов размышлений.

- Вспомните одну из недавних ситуаций. Используя следующие вопросы, оцените свою способность использовать разные подходы:
  - Какие стили для меня особенно комфортны?
  - Что я получаю, используя привычные подходы?
  - Что я теряю, работая только с этими методами?
  - Каких стилей обучения я, судя по всему, избегаю?
  - Что я теряю, не применяя их?
- Какие стили обучения я хотел бы использовать чаще?  
Почему?
  - Соответствует ли моя реальная гибкость в сфере познания результатам самооценки?
  - Создайте план повышения гибкости в форме ментальной карты; в центре поместите «Мои цели повышения гибкости».



## ГЛАВА 5

# ГИБКОСТЬ В ОБУЧЕНИИ И ДВИЖЕНИЕ ВПЕРЕД

Живите так, как будто завтра умрете. Учитесь так, как будто собираетесь жить вечно.

*Махатма Ганди*

Любой человек должен уметь менять пеленки, планировать вторжения, резать свиней, конструировать здания, управлять кораблями, писать сонеты, вести бухгалтерию, возводить стены, вправлять кости, облегчать смерть, исполнять приказы, отдавать приказы, сотрудничать, действовать самостоятельно, решать уравнения, анализировать новые проблемы, бросать навоз, программировать компьютеры, вкусно готовить, хорошо сражаться, достойно умирать. Специализация — удел насекомых.\*

*Роберт Хайнлайн*

В юности большинство из нас стремятся начать карьеру в той области, которая соответствует нашим интересам и талантам: на этом пути мы рассчитываем найти собственное место в жизни, сделать вклад в развитие человечества,

---

\* Хайнлайн Р.Э. Достаточно времени для любви, или Жизни Лазаруса Лонга. М. : Эксмо, Terra Fantastica, 2002.

## ГЛАВА 5

зарабатывать и получать удовлетворение. Отыскав такой путь, начинаем специализироваться и усиливать характеристики, которые должны обеспечить успех на выбранном поприще, то есть осваиваем стиль обучения, который соответствует проблемам, типичным для выбранного нами карьерного пути, и помогает приобрести необходимые для достижения цели навыки. Мы накапливаем опыт; путь становится все шире, а проблемы все сложнее — приходится принимать непростые решения и применять методы обучения, отличные от того, к которому мы привыкли. Именно на этом этапе гибкий подход к познанию и освоение навыков, присущих новым стилям, обеспечат дальнейший успех и самореализацию, а также помогут продолжать учиться.

В этой главе мы объясним, как любой из девяти стилей обучения, ставший для нас предпочтительным, поможет в развитии новых навыков, расширении зоны комфорта и не даст увязнуть в рутине. За счет гибкого подхода к познанию мы движемся вперед и привыкаем к любым жизненным ситуациям подходить с позиции получения новых знаний. Сталкиваясь с самыми разнообразными сложностями и препятствиями, благодаря пластиности мы в полной мере используем все возможности цикла обучения: когда важно продолжить развитие основных навыков, взять на себя более серьезную ответственность, сменить профессию, соблюсти баланс между работой и личной жизнью, проявить и выразить себя и найти высшую цель в жизни.

## ПОЧЕМУ МЫ ПОПАДАЕМ В КОЛЕЮ

Чем бы мы ни занимались, почти всегда стараемся использовать свои сильные стороны: в спорте, отношениях с друзьями и родными, карьере. Да и как иначе? Но от чрезмерного

употребления они могут превращаться в слабости. Так как чаще всего мы применяем один-два стиля обучения, наш подход оказывается эффективным лишь в тех ситуациях, где требуются способности, соответствующие именно этим стилям. Наши знания и интересы чаще всего оказываются связанными с теми областями, на которых мы специализируемся, — и все это в ущерб другим сторонам жизни. Мы фокусируемся на том, что уже знаем и что нас увлекает, уделяем именно этому максимум внимания и избегаем тех видов деятельности, которые пока кажутся неинтересными или для которых, думаем, у нас мало знаний и умений. Другими словами, идем привычной дорогой, и это лишь усугубляется, когда мы начинаем специализироваться и искать именно те ситуации, которые согласуются с выбранным способом обучения. Погружаясь таким образом все глубже, начинаем упускать интересные возможности. Это примерно как пытаться ехать на велосипеде по глубокой колее: вроде движемся, но не можем никуда свернуть. Осознав собственные привычки и предпочтения и освоив новые стили обучения, мы получаем шанс применять в каждой ситуации метод, максимально с ней гармонизирующий. Со временем это развивает в нас неожиданные способности и пробуждает сильные стороны, благодаря чему меняется вся жизнь. Теперь наше поведение похоже на велосипедную езду по ровной местности: легко направляемся куда захотим. То есть сохраняется открытость новому и гибкость при изменениях.

## РАЗВИТИЕ СИЛЬНЫХ СТОРОН: НАЧАЛО КАРЬЕРЫ

В начале профессионального пути правильнее всего по максимуму использовать сильные стороны: это позволит найти ту область и те ситуации, в которых вы быстрее достигнете успеха. Страйтесь разобраться в собственных интересах,

## ГЛАВА 5

задействуя Чувствующий стиль. Затем в рамках Воображающего набросайте как можно больше идей о том, какой сфере могут соответствовать ваши устремления, а применивая Рефлексирующий, определите, какую карьеру хотите в ней построить. Наметив желаемый путь, по условиям Анализирующего метода составьте план и исследуйте ресурсы, затем с помощью Размышляющего подхода оцените свои навыки и решите, чему еще стоит поучиться и как получить недостающие умения или знания. Инструменты Решающего способа помогут реализовать намеченное и начать хотя бы потихоньку двигаться в сторону выбранной цели. Опираясь на Действующий стиль, запишитесь на дополнительную учебную программу, посещайте актуальные для вашей темы мероприятия. Поищите работу на добровольной основе, чтобы попробовать выбранную специализацию на деле; с помощью Инициирующего метода продолжайте искать новые возможности и практики.

Чем эффективнее удастся использовать цикл познания для оценки и анализа собственных интересов, тем точнее вы определите свои способности и наметите карьерный путь.

Продолжая развивать навыки и способности в рамках выбранной сферы деятельности, вы со временем должны осваивать более гибкие подходы. К примеру, доктору, предпочтитающему Решающий стиль, рано или поздно придется начать работать в команде, а для этого потребуются умения, связанные с Чувствующим и Воображающим подходами. Социальный служащий, предпочитающий Воображающий стиль, должен управляться с бюджетами и стратегиями, чтобы успешно руководить отделом или составлять заявки на получение грантов. То есть вначале важно сфокусироваться на сильных сторонах, но наступает момент, когда непременно приходится осваивать новые компетенции и более гибкие подходы.

## УЗКАЯ КАРЬЕРНАЯ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ

Специализация — необходимая основа развития, и большинству взрослых удается найти в выбранной сфере нишу, работать в которой им достаточно комфортно. Многие профессионалы на основе узкого профиля строят всю карьеру: они стараются понять, что именно им нравится делать, и добиваются успеха в этой области. К примеру, Бетси использовала Рефлексирующий стиль и его сильные стороны, чтобы расти в науке. Она стала профессором в университете и занимается исследованиями в одной из узких областей, что приносит ей невероятное удовлетворение и дает возможность вести научную работу и регулярно публиковаться. Бетси научилась подходить к познанию достаточно гибко, поэтому успешно справляется с большинством ситуаций и живет структурированно и размеренно.

Даже если вы относитесь к числу тех немногих везунчиков, которым удалось построить долгосрочную карьеру на основе узкой специализации с помощью выбранного стиля познания, вы все же можете оказаться в ситуации, когда понадобятся и другие подходы, чтобы работать на более высоком уровне. В предыдущей главе мы обсудили немало примеров того, как способность гибко сочетать методы обучения позволяет достигать более серьезных результатов, проявлять творческий подход и добиваться удовлетворения от жизни.

Большинство из нас примерно на середине карьерного пути переходит к работе над задачами посложнее, сталкивается с более серьезными проблемами — да и сама профессиональная роль меняется, а открывающиеся возможности требуют новых подходов. Многим приходится учиться по-новому использовать цикл обучения и выбирать между парами противоположных методов. В долгосрочной перспективе оптимальным подходом к этой дилемме становится освоение

## ГЛАВА 5

сильных сторон всех девяти стилей. Но большинство из нас лишь движутся к этой цели, а пока используют некое сочетание давно привычного стиля обучения и нескольких новых.

Начав осваивать разные подходы, мы можем превратить свою жизнь в бесконечный *процесс* познания и перестать уделять внимание только *содержанию* этого обучения. Вы станете лучше замечать и осознавать происходящее, научитесь глубже понимать окружающий мир и творчески подходить к управлению собственным поведением. Возможно, это пока не вполне очевидно, но такие изменения обогатят вашу жизнь и расширят потенциал. Формальных учебных курсов «по взрослению для взрослых» еще не наблюдается, но вы можете освоить гибкий подход к познанию — и продолжать развитие и достойно встречать любые сложности и изменения.

### ПОВЫШЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ: КАК НАУЧИТЬСЯ РАЗВИВАТЬСЯ

Мартина получила должность юриста и начала работу в юридической компании. По мере продвижения по карьерной лестнице заметила, что от нее ждут не только правовой оценки рассматриваемой проблемы; ей стало сложно справляться с новыми задачами, оставаясь в рамках привычного Анализирующего стиля. Став партнером, Мартина поняла, что слишком много внимания уделяет рутинной юридической работе — а теперь от нее требовалось не только действовать в этой роли, но и развивать бизнес; не только готовить законодательные заключения, но и строить отношения с клиентами; находить новые возможности, развивать подчиненных, работать над стратегией и руководить проектными командами.

На этом этапе карьерного роста Мартина столкнулась с необходимостью освоить более целостный подход и расширить привычный репертуар используемых инструментов. Она надеялась, что сможет продолжать карьерный рост, не выходя за границы зоны комфорта.

Мартине больше всего нравилась работа с законами, но она понимала, что не может позволить себе замкнуться в рамках понятной и привычной роли. Конкуренция на рынке правовых услуг все время растет, а потому партнеры юридических компаний просто обязаны развивать способности и навыки, позволяющие играть разные роли. Чтобы продолжить успешный профессиональный рост и из простого исполнителя перейти в статус партнера, Мартине пришлось учиться на новом опыте.

По мере карьерного роста профессионалы отходят от узкой специализации, при которой достаточно одного-двух стилей познания: им приходится осваивать более интегрированный, гибкий подход. Соединение методов становится возможным только при наличии искренней готовности осваивать новые виды поведения. Зрелый профессионал должен использовать сложный набор навыков и действовать в рамках нескольких амплуа: работать с клиентами и контентом, обеспечивать достижение значимого результата. Формирование широкого арсенала способностей, навыков и ролей требует такого подхода к обучению, который может оказаться непривычным специалисту, добившемуся профессиональных успехов за счет узкого профилирования.

Каждый стиль обучения связан с определенным набором навыков. Разобравшись с особенностями привычного метода, вы ясно поймете собственные сильные стороны и способности, а также решите, какие еще подходы важно освоить. На этом и строится план вашего профессионального развития.

## ГЛАВА 5

Маршрут движения в сторону интеграции стилей зависит от вашего основного способа, а также прочих, не связанных с ним предпочтений в отношении обучения. Если вы, к примеру, чаще всего используете Размышляющий метод, начните движение в сторону Чувствующего, делая акцент на эмоциях, отношениях, сенсорном опыте. Если предпочитаете Рефлексирующий вариант, то, направляясь к Действующему, научитесь брать на себя ответственность, проявлять инициативу, рисковать. Поворачиваясь к новому стилю, проявления которого до сих пор подавляли, вы начинаете воспринимать самого себя как *процесс*. Вы иначе используете цикл обучения, осваивая незнакомый, практически не используемый до сих пор метод, и за счет этого начнет трансформироваться ваша личность.

Вернемся к истории Мартины: по-новому используя цикл познания, она стала иначе реагировать и на возникающие ситуации. Вот что она рассказывает:

Раньше я видела проблему и тут же бросалась действовать. Если что-то не получалось, искала виновных — а когда только начинала карьеру, меня саму без конца в чем-то обвиняли. Именно поэтому я только такому подходу и научилась. Но партнер, с которым я работала, оказался выдающимся человеком: он стал для меня отличным примером. Никогда не ворчал и не срывался, не выходил из себя, даже если ситуация складывалась из рук вон плохо. Он никого не обвинял, а переключался в творческий режим и помогал всем по максимуму проявить способности. И мне кажется, в долгосрочной перспективе всегда добивался наилучшего результата. Когда я стала начальником, начала следовать его примеру. При этом обычно предпочитала Размышляющий стиль, и мне потребовалось немало времени, чтобы освоить Чувствующий

## ГИБКОСТЬ В ОБУЧЕНИИ И ДВИЖЕНИЕ ВПЕРЕД

и научиться анализировать свои и чужие эмоции, особенно в ситуациях, когда я бросилась бы действовать — или просто сорвалась бы на ком-нибудь. С опытом стала видеть в сложных ситуациях интересные возможности и учились более творчески искать решение. Иногда удавалось замедлить развитие событий и выиграть время, чтобы все обдумать. Я научилась замечать ситуации, в которых другие действуют автоматически, неосознанно. И очень довольна, что смогла перестать привычно реагировать, и даже на себя смотрю теперь по-другому.

Когда Мартина освоила новые подходы к обучению и, кроме Размышляющего стиля, овладела Чувствующим, Воображающим и Рефлексирующим, причем по-своему, как было удобно, у нее стал лучше получаться контакт с другими, она начала замечать иные возможности и вовремя останавливаться, чтобы позволить успокоиться буре страстей, даже в самых непростых ситуациях. Она заметила, что теперь и излюбленный Размышляющий стала использовать по-новому. У Мартины больше не возникало желания отстраниться и подавить все эмоции. Она научилась анализировать собственное поведение: раньше считала, что существует лишь один правильный подход к проблеме, — а теперь научилась видеть целый набор разнообразных вариантов. Новые способности позволяют Мартине освободиться от ограничивающих убеждений. Она учится иначе чувствовать, воспринимать, думать, действовать.

## НОВЫЙ ВИТОК: ПЕРЕХОДНЫЙ ПЕРИОД И СМЕНА РАБОТЫ

Мы не можем контролировать перемены: они случаются независимо от нашей готовности. Но некоторые изменения инициируем сами: это переходные периоды, то есть ситуации, в которых мы решаем стать другими и начать двигаться

## ГЛАВА 5

в новом направлении. Гибкий адаптивный подход к обучению помогает пережить этот момент, сохранить устойчивость и открытость и не потерять смелости. Осваивая разные методы, мы можем управлять событиями переходного периода и постоянно учиться на собственном опыте, начать лучшие понимать свой уникальный стиль, формировать стратегию, которая помогает приспосабливаться к изменяющимся обстоятельствам и добиваться желаемого.

Уильям Бриджес, известный эксперт в области изменений, определяет для любого сценария перемен три фазы: конец предыдущего периода, нейтральная зона, начало нового периода [1]. Еще один наш герой, Ли, был финансовым аналитиком, но потерял работу в результате слияния компаний; ему пришлось адаптироваться к новой реальности и пройти все три фазы, использовав для этого модель цикла познания.

В конце первой стадии, когда завершалась прежняя карьера, Ли использовал Чувствующий стиль, чтобы осмыслить собственные переживания. Когда он узнал, что его должность сокращается, почувствовал себя беззащитным и испугался. Раньше Ли замкнулся бы в себе и переживал бы в одиночку. Но с помощью Воображающего метода вспомнил о собственных ценностях и установил эмоциональный контакт с коллегами, оказавшимися в аналогичной ситуации, а потом обдумал происходящее, используя Рефлексирующий способ. Анализирующий подход помог ему собрать и структурировать информацию, необходимую для принятия решения о том, *что делать дальше*, и создать план. С помощью Размышляющего метода Ли проанализировал финансовые последствия сложившейся ситуации. Решающий стиль позволил ему реализовать собственное намерение и не просто тихо уволиться, а как следует попрощаться со всеми коллегами из отдела. В рамках Действующего подхода Ли реализовал план, составленный

на переходный период, и с помощью Инициирующего вошел в следующую фазу жизни с оптимизмом.

Оказавшись в нейтральной переходной зоне, Ли по-новому взглянул на познание. Теперь у него было гораздо больше опыта, чем при выборе первой профессии в области финансов, и он понимал, как важно осознать собственные чувства и прислушаться к интуиции. Ли решил, что на этом этапе важнее *быть*, чем *делать*. Он спокойно обдумал свои впечатления, желания и страхи и сформулировал собственное видение будущего, которое надеялся создать и которое соответствовало его принципам и ценностям. Ему потребовалось провести некоторое время в одиночестве, а потом обсудить соображения с родными и друзьями. Ли подумал и о том, какие аспекты жизни он хотел бы изменить, а что оставить как есть.

Ли размышлял довольно долго — и постепенно стали появляться новые идеи. Он осознал, что карьеру в области финансов выбрал прежде всего из стремления обеспечить стабильный доход, и она не особенно соответствовала его интересам. Вообще-то его всегда привлекала работа с персоналом, но он не решился искать вакансии в этой области, так как боялся отсутствия стабильности. Сейчас Ли понимал, что на прежней должности ему больше всего импонировала наставническая деятельность и общение с новыми сотрудниками. За многие годы он неплохо разобрался в принципах финансового анализа и мог объяснить, как разумно вложить средства, а вот о коучинге знал мало. Начав изучать эту тему, Ли заметил, что по мере того, как все больше людей поколения бэби-бумеров\* выходили на пенсию, рос спрос

---

\* Поколение бэби-бумеров — люди, появившиеся на свет после Второй мировой войны (1943–1963), на всплеске рождаемости. Судьбу этого поколения предопределили очень мощные мировые события, поэтому они оптимисты, командные, коллективные люди.

## ГЛАВА 5

на финансовые коучинговые услуги для пенсионеров. Уже недостаточно было просто разбираться в финансах, и эта сфера понравилась Ли именно потому, что находилась на стыке интересующих его областей.

Начав планировать следующие шаги, Ли несколько растерял боевой настрой, так как пришлось задуматься о своих сильных и слабых сторонах, образовании и опыте. Он сопоставил нынешние навыки и знания с теми, которые нужны для развития карьеры в новой области. Ли решил, что немедленно или очень быстро начать работать в этой сфере не получится: слишком высоки риски, тем более что нужно было гасить ипотечный кредит и оплачивать учебу дочери в колледже. Но он составил план развития и твердо настроился регулярно оценивать свои результаты и сравнивать их с планом: через полтора года он собирался завершить обучение в области финансового коучинга для пенсионеров и набрать достаточно часов практики, чтобы получить лицензию и начать свой бизнес. Постепенно Ли стал замечать, как меняется его отношение к жизни в целом.

Переживая переходный период, он двигался по спирали цикла познания и путем проб и ошибок все больше разбирался в выбранной области. В план пришлось внести некоторые корректизы, но через два года после увольнения с прежней работы Ли уже успешно строил новую карьеру.

## КАК НАЙТИ БАЛАНС ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ И ЛИЧНОЙ ЖИЗНИ

Становясь экспертами в определенной области, некоторые начинают воспринимать себя ограниченно, и в жизни наступает дисбаланс. Профессионалам удается стать ведущими экспертами за счет совершенствования узкоспециальных

## ГИБКОСТЬ В ОБУЧЕНИИ И ДВИЖЕНИЕ ВПЕРЕД

навыков в конкурентной рабочей среде, где принято поощрять индивидуальные достижения. Но гармоничная жизнь должна быть целостной и более ориентированной на сотрудничество, чем на соперничество.

По мнению Эрика Дейна, когда эксперты оказываются в непредсказуемой и динамично меняющейся профессиональной среде, для повышения гибкости им приходится сохранять открытый взгляд на возможности, информацию и варианты действий. Он считает, они должны осознанно тратить часть времени и сил на вопросы сферы узкого профиля, чтобы проверять на прочность и при необходимости менять привычные убеждения касательно подходов к работе. Дейн замечает также, что способность сомневаться признается неотъемлемым элементом мудрости. Сомнения нужны не для того, чтобы подорвать уверенность эксперта в себе, а для достижения более гибкого подхода: регулярно ставя под вопрос собственные привычные методы, эксперты творчески подходят к поиску решений, а также новых сложных задач [2].

Помимо повышения гибкости в методах познания, мы должны стремиться к балансу между работой и остальной жизнью и подходить ко всем сферам жизни с той же увлеченностью и азартом, что и к профессиональной деятельности. Важно сохранять равновесие тела и духа, особенно когда начинаются проблемы со здоровьем или зашкаливает уровень стресса на работе. Нужно находить возможность вырываться за пределы привычного цивилизованного мира с его новыми технологиями и невероятно быстрыми переменами, восстанавливать связь с естественной красотой природы и возвращаться в состояние гармонии. Развивая свой стиль обучения в профессии, тренируясь более гибко подходить к очередным проблемам и ценить людей, познающих мир иным путем, мы обретаем большую уверенность и достигаем баланса, так как

## ГЛАВА 5

понимаем, что именно разные элементы цикла делают нас целостной личностью. Стремясь к балансу на основе цикла познания, мы освобождаемся от привычных предубеждений и замечаем новые возможности и точки зрения.

Логан, финансовый аналитик, предпочитает Рефлексирующий стиль, который, как он прекрасно знает, хорошо подходит к выбранной им карьерной сфере. А вот с ролью родителя этот стиль плохо совместим. Логан стал замечать, что, проводя время со своим двухлетним сыном, старается пассивно наблюдать, совсем не увлекаясь игрой. В очередной раз по привычке усевшись на скамейку детской площадки, Логан, к своему удивлению, вдруг осознал, что более гибкий подход к обучению поможет ему сделать время, проведенное с сыном, более приятным для них обоих. Вот что он говорит:

Играя с Айденом, я решил использовать Действующий и Инициирующий стили. До сих пор мне почему-то не приходило в голову, что, придя на детскую площадку, я могу не просто сидеть, а, скажем, покачать его на качелях; теперь я наконец-то это сделал. Чувствующий подход помогает вовлечься в игру и не уходить в собственные мысли, то есть уделять внимание исключительно тому, что мы с сыном делаем в этот момент. Качели остановились, я обнял малыша — и почувствовал невероятную любовь к нему. С помощью Размышляющего метода я стал вспоминать, что должны выполнять самостоятельно дети его возраста. Потом я все же вернулся к привычному Рефлексирующему способу и понаблюдал, как Айден играет. И был потрясен, как использование разных стилей обучения обогатило мой опыт и помогло лучше понять самого себя.

Логан научился использовать разные стили обучения, будучи в роли родителя; стал увереннее задействовать их

и в работе. Постепенно он научился так ловко обращаться с разными подходами, что и излюбленный Рефлексирующий применял более эффективно и именно в тех ситуациях, когда было необходимо. Он смог более гибко относиться к обучению, благодаря чему жизнь стала максимально целостной и сбалансированной, а сам он почувствовал себя гораздо счастливее.

### ВЫРАЗИТЬ СЕБЯ

Многие из нас всю жизнь подчиняют любимому делу. При таком подходе человек нередко начинает определять себя исключительно через призму этого занятия. Возможно, вы — один из тех профессионалов, кто с ранних лет начал специализироваться в выбранной области, чтобы со временем стать, скажем, доктором, инженером, медсестрой, юристом, менеджером, преподавателем, бухгалтером или социальным служащим. Жизнь специалиста узкого профиля может быть вполне комфортной и безопасной и приносить радость. Но даже при уверенности, что как профессионал вы всегда будете востребованы, связанные с определенной вами ролью требования могут препятствовать полной реализации и удовлетворению посторонних потребностей. Осознав неизбежность этого конфликта, вы понимаете, как важно быть гибким и использовать все стили познания. Возможно, вы придетете к этому постепенно — или озарение настигнет внезапно, в результате серьезного кризиса, скажем, после развода или потери работы. Бывает, что человек долго не осознает необходимости освоения новых подходов: он настолько погружается в рутину и привычный стиль жизни, что любые изменения кажутся слишком революционными.

## ГЛАВА 5

Если вы долгое время предпочитали Размышляющий стиль, то серьезные изменения в жизни могут вынудить освоить Чувствующий, который предполагает акцент на эмоциях, отношениях, «переживательном» восприятии мира. Если вы привыкли использовать преимущественно Рефлексирующий метод, в изменяющихся обстоятельствах может потребоваться Действующий — чтобы проявлять инициативу, реализовывать изменения, брать на себя риски. Научившись смотреть на ситуацию с новой точки зрения и владеть не только привычными стилями обучения, вы станете воспринимать себя как *процесс*. Новые подходы к использованию полного цикла познания могут привести даже к тому, что вы начнете осознавать самого себя совершенно по-новому.

Каковы преимущества такого всеобъемлющего подхода? Вы научитесь адаптироваться и строить собственную жизнь, трансформируя сложившуюся ситуацию и позволяя меняться самому себе. Бразильский психолог-педагог Паулу Фрейре заметил: чтобы стать другим, вы должны почувствовать себя творцом собственной жизни, то есть «субъектом», а не «объектом» [3].

Те, кому удается освоить разные стили обучения, замечают, как расширяются их способности, и начинают чувствовать себя более зрелыми личностями. Они больше не подчиняются привычному и типичному и шире смотрят на открывающиеся возможности. Один из примеров — Нора. Она живет в небольшом городе, и когда ей пришлось радикально изменить собственную жизнь — отказаться от должности медсестры и стать профессиональной домохозяйкой, она поначалу не особенно сожалела об этом. Ее муж продолжил карьеру хирурга, а она сосредоточилась на доме, детях и волонтерских проектах. Чувствующий, Воображающий и Рефлексирующий стили помогали Норе сохранять терпение и раз за разом приходить

на помочь другим. Благодаря этим подходам она стала отличным командным игроком, вдохновляла других, помогала раскрывать новые возможности. Со временем она поняла, что отлично умеет работать в рамках какой-то группы, находясь во взаимосвязи, но не очень эффективно действует и независимо мыслит. Когда дети выросли и уехали в колледж, Нора начала уделять больше внимания себе и своим потребностям. Пришлось освоить Размышляющий метод и научиться жить не только текущим моментом. Ей понадобился и Решающий, чтобы позволить себе заниматься чем-то важным для нее. Независимость невозможна без самостоятельных действий, поэтому Нора вынуждена была изменить поведение, чтобы в полной мере проявить собственную уникальность.

Со временем Нора пришла к выводу, что может использовать свои способности и действовать как в команде, так и совершенно самостоятельно. Ее жизнь стала гораздо более разнообразной. Освоив стили обучения, противоположные привычному, она применяла их все, причем по-своему. Нора сумела сбалансировать и объединить все элементы собственной жизни и личности. Она переживает серьезные изменения, иногда чувствует стресс, но теперь перемены не пугают ее и не кажутся стихийными. Нора в состоянии управлять сложностями, связанными с дилеммой независимость-взаимозависимость, и это помогает ей не допускать конфликтов в отношениях.

## СЛУЖЕНИЕ ВЫСШЕЙ ЦЕЛИ

В первой половине жизни мы заняты главным образом поиском себя и определением собственных личностных особенностей, стремимся к независимости и успеху, наращиваем

## ГЛАВА 5

компетенции. Эта увлеченность почти исключительно своей персоной особенно ярко проявляется у тех, кто живет в странах с индивидуалистической культурой, как США. С наступлением зрелости мы обретаем способность к эмпатии, стремимся принести пользу другим: вначале родным и близким, а потом и человечеству в целом. Повышенный уровень компетентности и обретая влияние, начинаем осознавать ответственность за деятельность на общее благо.

Научившись проявлять сочувствие и заботиться о других, мы открываем для себя новое осознание смысла и цели. Чтобы наши дела могли нас пережить, нужно научиться вкладывать силы в чужой успех. Забота о других — это ответственное отношение к работе, искреннее стремление создать продукты или услуги высокого качества.

Марк добился блестящих *карьерных* успехов: он был успешным продавцом и готовился занять в своей компании должность руководителя по маркетингу и продажам. Марк сформулировал целую стратегию, с помощью которой рассчитывал изменить мир, — и в этот момент по-новому взглянул на свои прежние профессиональные достижения. Он понял, что часто действовал исключительно в собственных интересах, заставляя клиентов принимать недальновидные решения, которые помогали ему получать рекордные объемы продаж, но не способствовали достижению целей покупателей. Марк не поддержал предложение руководства пожертвовать часть прибыли компании на нужды местного сообщества, так как это привело бы к сокращению его личного бонуса. Получив повышение в должности, он стал размышлять, как изменить поведение и научиться проявлять больше заботы о сотрудниках, организации и клиентах. Он задумался и о том, что финансовая поддержка местного сообщества может изменить

жизнь многих служащих компании и даже людей, живущих по соседству.

Марк переживал сложную фазу стремления к *генеративности*<sup>\*</sup>, предполагающую умение инициировать изменения и добиваться их реализации. Он осознал ответственность за компанию и одновременно получил возможность ее изменить. Ему было важно понять, как сохранять и развивать отношения, как стимулировать ответственность к работе, как использовать власть и руководить, не забывая и о себе. С помощью Воображающего стиля Марк сформулировал собственные ценности и выявил установки коллег. Рефлексирующий метод помог рассмотреть ситуацию с разных сторон и разобраться, как лучше применить новое знание и начать перестройку.

Анализирующий стиль помог Марку продумать внутренние нормативы, стимулирующие этичные подходы к работе и соответствующие интересам всех сотрудников. Он старался подойти к задаче с позиции логики, поэтому первым делом тщательно проанализировал цифры, на которых основывал свои решения: поспешные выводы, способные поставить под угрозу всю компанию, вряд ли можно было считать заботой о других. Решающий подход позволил ему определить сферы, инвестиции в которые обеспечили бы максимальное преимущество его коллегам: тренинги и развитие. Марк также хотел определить способы оценки успешности этих программ.

Марк использовал Действующий стиль, чтобы реализовать свои планы и обеспечить соблюдение интересов, как собственных, так и чужих. В частности, решил ежедневно заниматься спортом. Чтобы подать пример коллегам, Марк

---

\* Генеративность — здесь: заинтересованность в устройстве жизни, продуктивность, креативность, умение общаться с людьми разного возраста.

## ГЛАВА 5

стал проводить с ними «встречи-прогулки», обсуждая актуальные вопросы на ходу. Он искал новые возможности поработать на общее благо, используя Инициирующий метод.

Мы вовлечены в процесс обучения и познания не только в рамках профессиональной деятельности и карьерного роста, но и в любых жизненных ситуациях. Ограничиваюсь одним стилем, получаем определенные преимущества, но излишняя зависимость от него в итоге подрывает способность достичь гибкости и эффективно использовать все этапы цикла. Для освоения пластичности необходимо использовать полный цикл обучения каждый день. В следующей главе мы поговорим о стратегиях, с помощью которых можно сделать познание органичной частью жизни.

---

### ДЛЯ ПРОВЕРКИ

Определите, как гибкий подход к обучению помогает или мешает вам в нынешней ситуации.

### РЕФЛЕКСИЯ

Записывайте результаты своей работы по повышению гибкости. Вот несколько вариантов вопросов для размышления.

- Вспомните свой карьерный путь. Приходилось ли использовать преимущественно узкий набор сильных сторон или адаптироваться и учиться применять навыки, которые не были для вас привычными?
- Какие стили обучения вы используете, кроме основного? Какие новые возможности получите, если будете гибко применять все эти методы?

## ГИБКОСТЬ В ОБУЧЕНИИ И ДВИЖЕНИЕ ВПЕРЕД

- Если вы в молодости выбрали карьерную специализацию, продолжаете ли придерживаться ее до сих пор или научились подходить к познанию более гибко? Каковы преимущества и недостатки выбранного вами метода?
- Предпочитаете ли вы избегать определенных ситуаций? Не кажется ли вам, что какая-то часть вашей жизни превратилась в рутину?



# ГЛАВА 6

## ЧТО ДАЛЬШЕ? ОСОЗНАННОЕ ОБУЧЕНИЕ В ТЕЧЕНИЕ ВСЕЙ ЖИЗНИ

Я верю, что мы учимся на практике. Неважно, учимся ли мы танцевать, занимаясь танцем, или учимся жить в процессе жизни, — принципы одни и те же. И в танце, и в жизни выполнение определенного набора физических и интеллектуальных действий ведет к успеху, ощущению собственного бытия, успокоению духа. Человек становится атлетом Бога. Тренироваться в чем-либо — значит выполнять некий акт видения, акт веры и акт желания, невзирая на любые препятствия. Практика — это способ открыть дверь совершенству, к которому стремишься\*.

Марта Грэм

Как научиться применять теоретические знания об обучении? В этой главе мы обсудим три возможные стратегии, которые должны помочь добиться большей гибкости в познании и преобразить всю вашу жизнь: *глубокое переживание; осознанное обучение; поэтапная реализация важнейших шагов*. Сознательно

---

\* Грэм М. Память крови. Автобиография. М. : Арт Гид, 2017.

включая в повседневную жизнь работу над повышением гибкости в обучении, вы непрерывно узнаёте о себе массу нового. Начав двигаться по этому пути, ставите перед собой сложные интересные задачи и раскрываете новые стороны собственной личности.

## ГЛУБОКОЕ ПЕРЕЖИВАНИЕ

Переживание, или чувствование, мы считаем началом обучения. Не сам *опыт*, а именно *процесс* его получения становится источником знания. Привычки и стереотипы заставляют проживать многие ситуации, не прочувствовав. Джон Дьюи считал, что выйти за рамки рутин — а это необходимо для рефлексии и постоянного обучения — возможно с помощью глубокого переживания, когда мы неожиданно сталкиваемся с серьезной проблемой или с чем-то, не соответствующим привычному опыту [1]. Но очистить практику от всего субъективного можно и не дожидаясь подобных потрясений.

**Осознанность.** Эта практика позволяет преодолеть привычное мышление и научиться воспринимать чистый опыт за счет осознанного присутствия и внимательного отношения. Осознанность лежит в основе буддийской медитации и предполагает, что все внимание уделяется текущему моменту. Это часто сопровождается дыхательной практикой осмысленности и принятия. Джон Кабат-Зинн, почетный профессор медицины, создавший на медицинском факультете Университета Массачусетса клинику по снижению стресса (Stress Reduction Clinic) и центр «За осознанность в медицине, здравоохранении и обществе» (Center for Mindfullness in Medicine, Health Care and Society), определяет осознанность как «особого рода внимание: намеренное, остающееся в текущем моменте и не предполагающее оценок» [2].

В теории осознанности отсутствие оценок означает принятие текущего положения дел как части динамично реализующейся цепи событий. Отказываясь от вынесения оценок, мы концентрируем умственные усилия; при этом расставшись с иллюзией способности контролировать собственный опыт за счет избыточных попыток его осмыслить. Часто мы отзываемся на происходящее автоматически, не подвергая сомнению привычные подходы, как будто наполовину спим. Осознанность же позволяет очнуться и в полной мере воспринять текущий момент, прожить его наиболее живо, реагировать максимально осмысленно.

Для практики осознанности можно вначале сфокусировать внимание на пяти основных чувствах. Это поможет удерживать внимание в текущем моменте. Затем переходить к концентрации на дыхании, постепенно его замедляя. Со временем навыки осознанности помогут успокоить мысли и сократить число автоматических реакций, основанных на привычных шаблонах мышления. Осмысленное присутствие усиливает восприятие прямой практики и позволяет запустить цикл познания. В известном смысле мы не можем учиться на опыте, пока не прочувствуем его, — а привычное поведение зачастую не дает полностью пережить текущий момент.

**Управление вниманием.** Разобравшись, чему именно уделяем внимание, мы получаем возможность формировать собственный опыт. Практика осознанности помогает понять, как именно мы переживаем события и какие делаем выводы. Управляя вниманием и отслеживая реализацию цикла обучения, продолжаем развивать и формировать самих себя: мы то, что мы познаем. Что и как именно познаем, зависит от того, как мы реагируем на возможности, открывающиеся перед нами с каждым новым опытом. А этим, в свою очередь,

## ГЛАВА 6

определяется набор возникающих вариантов и необходимых решений. Последние в известной степени обусловливают и то, какие события мы переживаем, а они влияют на будущие решения. Многие проходят через обучение «на автопилоте». Осознанность позволяет контролировать познание и собственную жизнь, управляя вниманием.

Чтобы научиться управлять вниманием, можно начать с ощущений, возникающих в теле. Что вы чувствуете в каждый отдельный момент? Что замечаете в отношении собственных реакций?

**Фокусирование внимания.** Исследования в области психотерапии показывают: чем чаще пациенту удается переживать глубокий опыт, тем лучше результат терапии. Карл Роджерс предположил, что те, кто учится замечать разные аспекты собственной личности и осознавать изменения чувств и ощущений, начинают доверять переживаниям и понимают, что в силах изменить свое мышление или по-новому подойти к проблемам [3]. Философ Юджин Джендлин, работавший с Роджерсом, назвал такое глубокое состояние умением «фокусировать внимание»: он считал, что физические ощущения чрезвычайно важны в формировании способности переживать и проживать текущий момент [4]. Научившись осмысливать изменения собственных ощущений, мы получаем шанс анализировать и интерпретировать их.

Как и осознанность, и управление вниманием, его концентрация связана с осознанием «здесь и сейчас». Некоторые буддисты в дополнение к медитативным практикам используют приемы, усиливающие сосредоточенность. В отличие от осознанности и управления вниманием, реализуемым, как правило, в одиночестве, его концентрация удается лучше, если кто-то направляет нас и поддерживает. Но научиться фокусироваться можно и самостоятельно.

В книге Focusing («Фокусирование»\*) Джендлин описывает метод переживания физического опыта из шести шагов. Первый — найдите подходящее, то есть *безопасное и тихое, место для занятий*, а затем сосредоточьте внимание на собственных ощущениях. Второй шаг — обозначьте вашу насущную проблему и внимательно прислушайтесь: как при этом отзыается тело? То, что вы чувствуете, называется *ощущаемое состояние*. Третий этап — продолжайте прислушиваться к себе, пока не поймете, что конкретно переживаете в связи со своей ситуацией. Четвертым пунктом найдите слова или фразы, описывающие ваши ощущения; пробуйте разные варианты формулировок и подберите самую удачную. Пятый шаг — задайте себе вопрос: «Что именно вызывает это состояние?» Возможно, у вашей проблемы несколько аспектов? Связана ли ситуация с более глубинными вопросами? К примеру, когда вы начнете рассуждать подобным образом о конфликте с коллегой, выяснится, что суть кроется в вашей неудовлетворенности собственной профессиональной ролью.

Пробуйте разные ответы, пока не найдете наиболее подходящий, приносящий чувство облегчения. Финальный, шестой шаг: *примите это ощущение освобождения и поразмышляйте о нем несколько минут* [5].

## ОСОЗНАННОЕ ОБУЧЕНИЕ

Предложенные в этой книге практики призваны помочь вам повысить эффективность познания или освоить новые подходы, но основная цель — обратить внимание на то, как обучаетесь именно вы; подсказать, как управлять этим

---

\* Джендлин Ю. Фокусирование. Новый психотерапевтический метод работы с переживаниями. М.: Класс, 2000.

## ГЛАВА 6

процессом более гибко и преобразить всю жизнь. Чтобы подходить к этому осмысленно, важно хорошо понимать свой уникальный метод и использовать это знание для управления собственным поведением. Вместо того чтобы реагировать автоматически, с помощью цикла обучения вы научитесь осваивать новое осознанно. В процессе познания ваш разум меняется в самом буквальном смысле, позволяя отзываться на происходящее и иначе воспринимать его.

Чтобы учиться осознанно, первым делом понаблюдайте за этим процессом. *Отключите* автоматические реакции, то есть перестаньте применять давно привычный и комфортный вам стиль обучения, и задумайтесь, не ограничивает ли он ваши возможности. Как изменить подход к получению знаний, чтобы повысить эффективность? Затем выберите метод, наилучшим образом подходящий к вашей ситуации, и *начните* его использовать. Вы получите новый опыт, и цикл познания запустится заново.

Любимым стилем Линн был Решающий: она быстро оценивала ситуацию и тут же принимала решение, которому неуклонно следовала. Так как ей нередко удавалось использовать и Действующий, и Инициирующий методы, она быстро реализовывала найденный вариант. Такой подход, основанный на строгом следовании конкретным выборам, помог ей добиться успеха в роли директора учреждения здравоохранения; его же она привыкла применять и дома, касательно своих детей. Начав работать над гибкостью и на-учившись оценивать эффективность собственных способов, Линн поняла, что ее излюбленный метод не особенно хорош для отношений с двадцатилетней дочерью Даниэлой.

Как-то вечером Даниэла вернулась из колледжа расстроенная, но Линн не позволила себе тут же включить любимый Решающий стиль. Она вышла из привычного

режима и постаралась понять, на каком этапе цикла познания находится в этот момент и какой подход наилучшим образом соответствует ситуации. Многим любителям Решающего метода свойственна быстрота реакций, поэтому Линн тут же сообразила, что сейчас нужно применить противоположные способы: Чувствующий, Воображающий и Рефлексирующий. Линн повела себя необычно и не бросилась немедленно ставить диагноз и предлагать решение проблемы. Она просто села рядом, полностью погрузилась в разговор с дочерью и внимательно ее выслушала — и вместо моментального решения для начала искренне посочувствовала. Даниэла призналась, что никогда еще не ощущала такого понимания. Как только Линн вышла из привычного режима и постаралась разобраться, что вообще требуется в сложившемся моменте, она смогла установить гораздо более эффективные отношения с дочерью, да и о себе узнала кое-что новое. Главное, чтобы процесс был полностью осознанным.

Чтобы научиться учиться, нужна целая жизнь. Говорят, чтобы мастерски овладеть каким-то навыком, требуется посвятить этому 10 000 часов. Может, это и не вполне верно, но в течение жизни мы действительно тратим на познание колоссальное количество времени. Научившись осознанно подходить к обучению, получаем возможность повысить его эффективность.

Осознанное обучение — это навык, который развивается с практикой, и речь не о том, чтобы познавать в режиме 24/7. Когда мы погружены в решение какой-то задачи, порой и не думаем о модели обучения или как правильнее подойти к делу. Задуматься об этом лучше как раз до начала работы, а также после ее выполнения. С помощью модели цикла познания можно планировать стратегию и оттачивать мастерство решения проблем или задач. Концепция *потока*,

предполагающая полное погружение в деятельность, становится противоположностью осознанного подхода к обучению, требующего постоянной оценки результатов в форме обратной связи и корректировки подходов. Осваивая такой метод познания и повышая степень гибкости, мы расширяем арсенал доступных инструментов, что позволяет реагировать на новые ситуации, не нарушая логики работы.

## ПОЭТАПНАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ ВАЖНЕЙШИХ ШАГОВ

В конце четвертой главы вы должны были определить способность, которую хотели приобрести, или недостаток, с которым желали справиться. Работая над повышением гибкости, старайтесь двигаться небольшими шагами, но непременно каждый день. Действуйте в стиле черепахи, а не зайца: как известно, тише едешь — дальше будешь. Важно не хвататься сразу за большую задачу и не пытаться все изменить разом, а действовать постепенно, обдумывать новый опыт, затем делать следующий шаг — чтобы в итоге прийти к цели. Как известно, обещания, которые мы даем себе под Новый год, редко реализуются: если цель слишком амбициозна, она может так пугать, что мы предпочтем оставаться в привычной зоне комфорта.

На новой должности в подразделении по работе с персоналом Мэрион пришлось часто готовить презентации и выступать перед сотрудниками — и вначале эта новая задача ее практически парализовала. Она смогла выйти из тупика, лишь начав практиковаться и говорить на публике. Ей пришлось освоить Инициирующий стиль. Представив себя перед аудиторией, да еще настроенной довольно скептически, Мэрион поняла, что в этот момент ею руководит установка на данность, а внутренний голос внушает, что

она никогда не справится. Опираясь на все, что она уже знала о процессе обучения, Мэрион спланировала несколько небольших экспериментов, которые позволили ей немного потренироваться и отработать навыки, необходимые для выступлений.

Прежде всего, она стала активнее разговаривать со всеми новыми знакомыми, чтобы научиться быстрее соображать. Потом начала произносить короткие импровизированные речи и просила друзей оценить их. Затем она учились подбирать фразы и выражения, подходящие для той или иной аудитории, а также работала над дыханием и движениями при выступлении. Она чувствовала себя все увереннее и постепенно убедилась, что на самом деле способна живо реагировать и устанавливать связь с аудиторией. Мэрион продолжала практиковаться и через несколько лет после начала экспериментов поняла, что совсем не нервничает, если приходится общаться с большой аудиторией. Эта перемена произошла не сразу, но Мэрион постепенно научилась управлять тем, что раньше казалось ей совершенно невозможным. С помощью небольших, но постоянных шагов она осилила гигантский путь и перестала избегать ситуаций, в которых требовалось использовать Инициирующий стиль. Мэрион смогла использовать эти моменты, чтобы развивать гибкость. Поняв, что не владеет некоторыми стилями обучения, она не испугалась: «Я просто пока не знаю, как их *применять*».

Сколько времени требуется для реализации таких серьезных перемен? Мы знаем, что повторение — мать учения, но даже если мы твердим одно и то же часто и помногу, это не всегда гарантирует успех. Можно выходить на поле для гольфа и подолгу гонять мячи, но так и не научиться играть, или даже ухудшить прежние показатели, если, скажем, не использовать правильную технику.

## ГЛАВА 6

В начале 1990-х Андерс Эрикссон\* исследовал деятельность наиболее успешных профессионалов из разных областей, и по итогам стало ясно, что постоянная практика очень важна. Ученый сделал вывод: люди становятся мастерами своего дела не потому, что талантливы, а потому, что постоянно и упорно учатся на собственном опыте — а для достижения мастерства необходимо долго и терпеливо набирать результат. Чтобы стать экспертом в выбранном деле, нужно потратить около 10 000 часов, то есть заниматься лет десять по 20 часов каждую неделю [6]. Такая осознанная и планомерная практика помогает учиться на своих ошибках. Занятия определенной специализацией сродни осознанному переживанию происходящего, только основное внимание уделяется не всем подряд внешним событиям, а обучению и результатам. Анализируя свои достижения, мы сравниваем их с некой идеальной моделью и продолжаем совершенствоваться, проходя через все этапы цикла познания.

Залог успеха в познании — формирование разумных целей на каждый период. Самая распространенная ошибка заключается в том, что мы рассчитываем на немедленный эффект. Один из ярких примеров подобного заблуждения — попытка сесть на диету и быстрый отказ от нее, если результатов не видно сразу же. Но программы типа «похудеть на 5 кг за 10 дней» ограничивают нас лишь одним витком цикла познания, а развитие способности контролировать свой вес — дело небыстрое: чтобы привыкнуть следить за калорийностью пищи и регулярно заниматься спортом, приходится много раз проходить цикл. От старых привычек сложно отделаться, поэтому неудачи и срывы неизбежны.

---

\* Андерс Эрикссон (1947) — шведский психолог, научный консультант, профессор психологии в Университете штата Флорида.

То же верно и в отношении освоения новых стилей обучения: важно подойти к процессу правильно и понять, что для достижения результата потребуется немало времени. Только так мы сможем постоянно повышать гибкость подходов и не сдаваться на полпути.

В книге *Mastery* («Мастерство»\*) Джордж Леонард описывает путь мастера как повторяющийся цикл, включающий и прорывы, и провалы, и этапы относительной стабильности, когда качество работы не повышается или улучшается совсем незначительно и будущему мастеру кажется, что он больше не развивается, — пока не наступает новый прорыв. Этот путь, особенно долгие этапы отсутствия видимого роста, многим представляется слишком трудным, в силу чего люди отказываются продолжать обучение и развитие. Леонард пишет: «Вы упорно работаете и делаете это главным образом ради практики. Важно научиться ценить не только победы и достижения, но и сам процесс и даже те его этапы, когда вы перестаете замечать движение вперед» [7].

Леонард подтверждает: крайне важно уделять внимание процессу, а не результату. Этот совет звучит парадоксально, но когда мы сосредоточиваемся на том, что делаем, а не на том, что ожидаем получить, начинаем смотреть на задачи более творчески, успокаиваемся, что позволяет добиваться лучших эффектов и получать больше удовольствия от работы. И если придерживаться логики цикла познания и использовать все девять стилей, со временем можно достичь достаточной гибкости, хотя вполне вероятно, что поначалу не все будет гладко.

Научившись доверять логике цикла познания, вы перестанете стремиться к немедленному результату и сможете

---

\* Леонард Дж. Мастерство. Путешествие длиною в жизнь. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

## ГЛАВА 6

основное внимание уделять прогрессу в долгосрочной перспективе. Мало когда итог лишь одной попытки оказывается вопросом жизни и смерти: относясь к промежуточным достижениям слишком серьезно, вы загоняете себя в ловушку и все больше боитесь перемен. Каждая новая проба — возможность продолжить учиться и совершенствоваться, чтобы в итоге достичь большего.

### НОВЫЙ ВЗГЛЯД НА НЕУДАЧИ

Пробовать новые подходы и формировать иное отношение, даже в мелочах, мешает страх неудачи. Никому не хочется потерпеть фиаско, но ведь это неизбежно, когда вы приступаете к чему-то неизведанному. Томас Эдисон, которого можно считать образцом правильного подхода к обучению, говорил: «Неудача — самый важный элемент успеха» [8]. Выступая в 2008 году на выпускной церемонии в Гарвардском университете, Джоан Роулинг рассказала о периоде неудач, который она пережила после окончания вуза. Тогда дела у нее шли из рук вон плохо — а теперь она объяснила плюсы этого:

...благодаря неудачам мне пришлось отбросить все, что не было важным. Я перестала притворяться кем-то, кем не была, и все силы направила лишь на то, что по-настоящему было важным лично для меня. Если бы мне удалось тогда достичь успеха в чем-то другом, я, возможно, так и не решилась бы биться за удачу в деле, которым, как мне казалось, должна была заниматься. Я освободилась, потому что то, чего я больше всего боялась, со мной уже случилось, — но меня по-прежнему обожали родители, у меня была пишущая машинка и одна интересная идея [9].

Учась контролировать собственные реакции на неудачи, вы обретаете новую силу. Если поражения, потери, ошибки вызывают лишь деструктивные эмоции, это блокирует обучение и подталкивает избегать изменений. Стремление к идеальному результату и победе любой ценой не позволяет познавать, заставляя использовать привычные шаблоны поведения. Игровики в гольф, в гневе разбивающие клюшки и проклинающие себя за каждый плохой удар, упускают возможность спокойно проанализировать ошибки и понять, как их не допустить в следующий раз. Чтобы освоить более гибкий подход к обучению, нужно вырваться из зоны комфорта и совершать рискованные поступки. Сосредоточьтесь на процессе, а не на результате. Двигайтесь в направлении выбранной цели и не поддавайтесь настрою «все или ничего».

Удалось ли вам освоить гибкие подходы к обучению? Может, пока *не вполне*, но, скорее всего, потому, что вы мало практиковались. Это лишь вопрос времени и опыта. Не бойтесь временных неудач — и не упускайте возможностей.

## КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ПУТЬ ОБУЧЕНИЯ

Постоянное обучение, познание — это особый подход к жизни, требующий доверия к собственному опыту и здоровой дозы скептицизма в отношении самих себя и мира в целом. Вы должны научиться и спокойно рефлексировать, и страстно увлекаться, и действовать даже в условиях неопределенности. Важно напоминать себе, что рост — это неизбежные риски и возможные неудачи, которые, впрочем, не означают, что вы неспособны учиться и расти.

Приняв решение не прекращать учиться, вы начинаете использовать цикл познания, чтобы исследовать собственные

## ГЛАВА 6

привычки и подходы к этому, определить свою зону комфорта, обдумать складывающиеся отношения и карьерный путь, увидеть высшую цель. Вы начнете замечать преимущества и недостатки каждого стиля, использовать в конкретных ситуациях свои подходы, ценить разнообразие методов обучения в отношениях, складывающихся на работе и в личной жизни. Со временем вы будете легко проходить через все этапы цикла познания, использовать каждый способ, чтобы приобретать новые навыки, уверенно принимать решения, умело адаптироваться к ситуации.

### ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ: КАК НАУЧИТЬСЯ ЧЕМУ УГОДНО

Берясь за новые задачи, старайтесь возвращаться к циклу познания, вспоминать о стилях обучения и оценивать гибкость собственных подходов, чтобы понять, насколько вы изменились и как хорошо вам удается использовать новые инструменты и развивать способности. Можете применять предложенные ниже вопросы для проверки, чтобы с их помощью оставаться в процессе обучения на протяжении всей жизни и помнить, что важно задействовать все стили.

- **Чувствующий:** применяйте осознанность, управляйте вниманием, фокусируйтесь, чтобы заметить все свои чувства и ощущения и настроиться на волну окружающих вас людей. С какими проблемами вы сталкиваетесь? Что сейчас происходит?
- **Воображающий:** в режиме мозгового штурма постарайтесь определить все возможные реакции на нынешний опыт. Какими могут быть ваши чувства и ощущения?

Что получится узнать на опыте других? Каковы идеальные решения сложившейся ситуации?

- **Рефлексирующий:** принимайте в расчет не только собственные ощущения, но и идеи общего характера. Страйтесь встать на позицию тех, кому доверяете. Позволяет ли ваш свежий опыт рассмотреть новые аспекты ситуации? Появляются ли вопросы, на которые необходимо ответить, прежде чем двигаться вперед?
- **Анализирующий:** соберите всю информацию, которая потребуется для принятия решения, организуйте ее; на ее основе создайте план. Все ли сведения вы нашли?
- **Размышляющий:** свяжите данные, которые вы проанализировали, с информацией общего характера. Как нынешний опыт соотносится с прежними переживаниями или с тем, что вы узнали от знакомых? Стоит ли принять во внимание новые сведения? Нужно ли исследовать смежные темы?
- **Решающий:** сформулируйте цель (начинайте с небольших) и определите, каким должен быть первый шаг для ее достижения. Решите, как оценивать промежуточные итоги. Может, стоит использовать напоминания, чтобы вовремя давать оценку итогам, самостоятельно или с чьей-то помощью?
- **Действующий:** начните реализацию плана с самого первого шага. Удастся ли вам выполнить все намеченное при имеющихся ресурсах?
- **Инициирующий:** ищите иные возможности для реализации плана, приобретения навыков, совершенствования своего подхода, вовлечения других. Есть ли вероятность получить новый опыт, который поможет расти и развиваться? Что нужно изменить при очередных попытках?

- **Балансирующий:** подумайте, достаточно ли эффективен ваш подход. Не стоит ли переключиться на другой стиль, чтобы завершить намеченное? Двигаясь к реализации цели, обязательно сохраняйте осознанность и уделяйте время анализу опыта. Так цикл начнется заново и превратится в непрерывный процесс познания и роста.
- 

## ПРАКТИКА: КАК НАУЧИТЬСЯ ЧЕМУ УГОДНО

- Разработайте долгосрочный план. Страйтесь замечать небольшие улучшения и серьезные результаты в долгосрочной перспективе, на протяжении месяцев и даже лет, а не только сразу после начала работы.
- Находите безопасную среду для отработки новых навыков. Ищите ситуации, в которых можно практиковаться, и ни в коем случае не наказывайте себя за неудачи: спокойно анализируйте ошибки и делайте выводы.
- Регулярно оценивайте степень гибкости в подходах к познанию. Всякий раз, сталкиваясь с ситуацией, в которой можно чему-то научиться, или берясь за новый проект, используйте полный цикл и заранее планируйте применение разных методов, чтобы приобретать иные навыки.
- Поощряйте себя: повышение гибкости в обучении требует серьезных усилий.
- Страйтесь, чтобы обучение соответствовало вашим принципам и ценностям. Когда усилия подкреплены значимыми ценностями, вы мотивированы продолжать учиться, расти, обретать мудрость, накапливать знания и навыки.

## РЕФЛЕКСИЯ

Очень полезно записывать размышления о гибких подходах к обучению в самых разных жизненных ситуациях. Вот несколько вариантов вопросов.

- Обучаясь, мы растем и развиваемся, причем и после получения образования. Вспомните ситуации, в которых вы оказывались, уже окончив учебу, когда удавалось узнать что-то новое о себе или мире. Как вы использовали эти знания? Изменилось ли ваше понимание себя?
- Вспомните ситуацию, когда пришлось пережить серьезные изменения. Как вы решали возникшие сложности? Теперь, когда вы знакомы с циклом познания, можете ли найти другой способ преодолеть подобные проблемы?
- Какие возможные изменения или переходные периоды в своей жизни вы предвидите? Подумайте с помощью модели цикла обучения, как вы могли бы реагировать на эти изменения и превратить их в возможности для личностного роста.
- Вспомните, что вы чувствовали, узнав о возможностях сделать обучение основой жизни. Задумались ли, как лучше справиться с актуальными проблемами или освоить новый навык? Составьте список целей, над которыми хотели бы поработать с помощью цикла познания. Начав движение к поставленным целям и развивая способность учиться, оценивайте результаты и обращайте внимание, как вы получаете знания. Это поможет выстроить собственную жизнь в соответствии с принципами обучения и добиться серьезных изменений.



## ПРИЛОЖЕНИЕ А

# ТЕСТ KLSI 4.0

Тест KLSI 4.0 был разработан Дэвидом Колбом, чтобы определить ваш собственный уникальный подход к обучению и познанию, а также найти наиболее эффективные инструменты для совершенствования. Результаты, полученные после его заполнения, показывают, как вы подходите к обучению, как находите и оцениваете идеи, как справляетесь с разнообразными ситуациями. Все мы учимся по-своему. В целом познание можно представить в виде цикла из четырех основных процессов. Работая с KLSI 4.0, вы пройдете через этот цикл и лучше поймете собственные подходы к обучению.

KLSI 4.0 — это четвертая и серьезно обновленная версия теста, появившегося еще в 1971 году; предыдущий вариант публиковался в 1999 году. Версия KLSI 4.0 создана на основе результатов многолетних исследований, в которых участвовали ученые из разных стран мира, а также данных опроса тысяч респондентов. Она позволяет оценить ваше отношение к каждому из девяти основных стилей познания и выявить предпочтаемый. Основные таковы: Инициирующий, Чувствующий, Воображающий, Рефлексирующий, Анализирующий, Размышающий, Решающий, Действующий и Балансирующий.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Тест также позволяет оценить, насколько гибко вы подходите к обучению и познанию. Перечисленные девять стилей не столько раз и навсегда определенные подходы, сколько динамично меняющиеся состояния, и научившись переходить от одного к другому, вы сможете более эффективно подстраиваться под требования ситуации. Обновленная версия KLSI 4.0 позволяет оценить степень, в которой респондент способен менять стили в зависимости от ситуации. Уровень гибкости демонстрирует, какие подходы вы, вероятнее всего, используете, помимо основного, в качестве резервных. Эта информация подскажет, как свободнее переключаться между методами и повышать эффективность обучения.

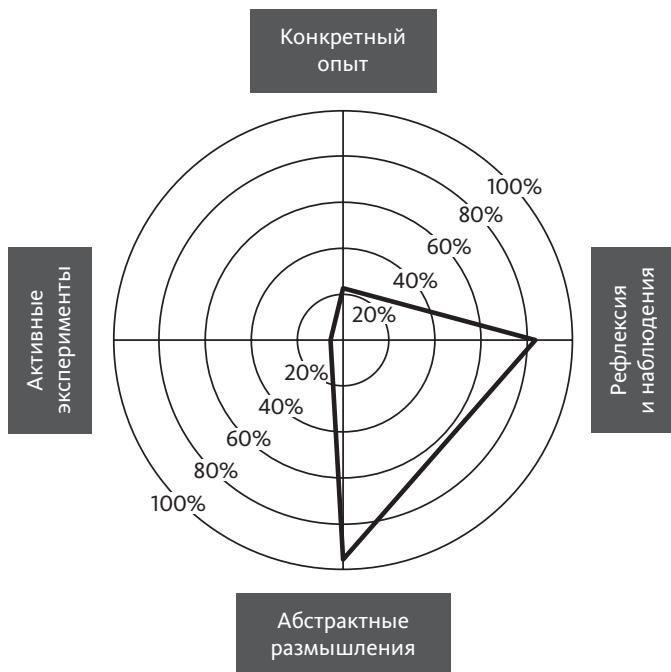
Вы можете пройти тест KLSI 4.0 на сайте [www.learningfromexperience.com](http://www.learningfromexperience.com), перейдя по ссылке Learning Style Inventory Version Four в разделе Featured Assessment Instruments. Заполнив опросник, немедленно получите отчет о результатах, в котором описываются ваши сильные стороны в контексте обучения и даются рекомендации о возможностях их использования. Из отчета вы узнаете:

- что такое цикл познания на опыте;
- каков ваш наиболее привычный стиль обучения, то есть каковы особенности вашего уникального подхода;
- как именно вы предпочитаете учиться и как лучше использовать эти предпочтения для повышения эффективности;
- насколько гибко вы подходите к обучению; способны ли использовать все элементы цикла познания и менять подходы в соответствии с требованиями ситуации;
- как совершенствовать привычные вам подходы;

## ТЕСТ KLSI 4.0

— как использовать полученные по итогам теста знания в реальной жизни: при решении разнообразных задач и выборе, в конфликтных ситуациях и спорах, при сотрудничестве, в ходе общения и обмена информацией на работе и дома, а также в контексте карьерного развития.

Ниже приводится пример результатов по итогам теста KLSI 4.0.

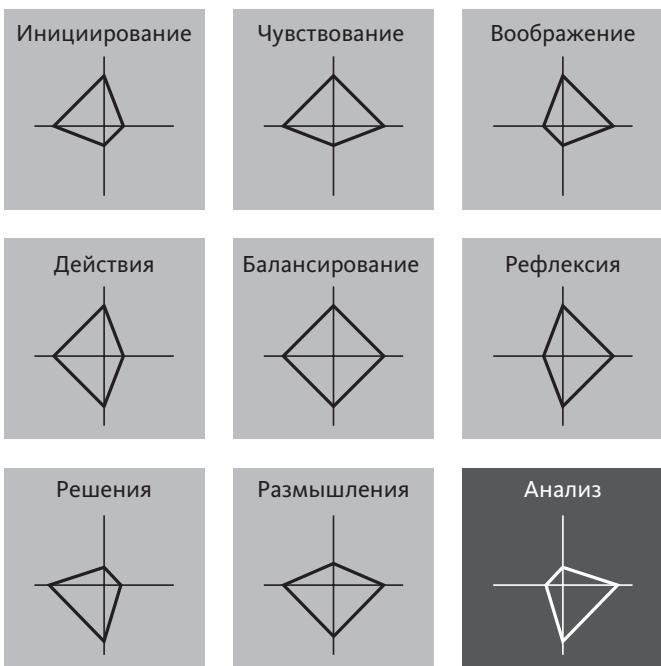


## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Конкретный опыт

Активные эксперименты

Рефлексия и наблюдения



### Абстрактные размышления

Уровень гибкости в обучении рассчитывается в соответствии с тем, в какой степени вы способны менять стиль в зависимости от ситуации.

Ваш уровень составляет 0,59, что указывает на наличие определенной гибкости: вы способны временно от времени адаптировать стиль познания в соответствии с требованиями ситуации, но, по всей вероятности, не используете все четыре этапа обучения.



# TECT KLSI 4.0

## Конкретный опыт

Активные эксперименты



Рефлексия и наблюдения

Абстрактные размышления



# ПРИЛОЖЕНИЕ Б

## СТИЛИ ОБУЧЕНИЯ

В этом разделе вы найдете детальную информацию о каждом из девяти стилей обучения: описания людей, предпочитающих тот или иной подход; параметры наиболее комфортной каждому из них среды; данные о способностях, а также о факторах, вызывающих стресс. Вы узнаете, к чему приводит злоупотребление любым методом; получите рекомендации по использованию каждого из них для управления командой и организации коммуникации в коллективе, а также о том, с чего начать освоение этих подходов.

### ЧУВСТВУЮЩИЙ СТИЛЬ

#### Способности

Формирование доверительных отношений

Вовлеченность и увлечение

Формирование связей на личном уровне

Свободное проявление эмоций

#### ПРЕДПОЧИТАЕМАЯ СРЕДА

Пространство для свободного живого общения

Естественная обстановка, лучше на природе

Среда, богатая сенсорными стимулами

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### ФАКТОРЫ СТРЕССА

Необходимость принимать решения без учета мнения вовлеченных людей

Работа над планами без учета текущей ситуации

Опора только на факты

Однообразие

### КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ

Сосредоточен ли я на текущем моменте?

Слежу ли за своими эмоциями и дыханием?

Осознаю ли я собственные физические реакции?

Каковы мои неосознанные ощущения?

Что подсказывает интуиция?

Обращаю ли я внимание на то, что происходит вокруг?

Готов ли я к тому, что мой опыт меня изменит?

Достаточно ли я чуток к себе и окружающим?

Счастье — не где-нибудь, а здесь... не когда-нибудь, а сейчас.

*Уолт Уитмен*

### ОПИСАНИЕ: ТАЛАНТ СОЕДИНЯТЬ ЛЮДЕЙ

Если вы предпочитаете Чувствующий стиль, то мастерски строите глубокие тесные отношения. Вы проницательны, умеете сочувствовать и дарить тепло, вовлекаете других в общение и работу. Наверняка не испытываете дискомфорта, проявляя эмоции. Вы умеете полностью погрузиться и вовлечься в текущий момент, что бы ни происходило. Способность к осознанному присутствию помогает хорошо понимать собственные чувства и ощущения. Вы обожаете

## СТИЛИ ОБУЧЕНИЯ

ситуации, в которых можно услышать, увидеть, потрогать, попробовать на вкус и запах: вы любите ужинать с друзьями, готовить еду, проводить время на природе; вам нравятся предметы с разными текстурами.

Для личностного развития вам необходимы интересные и глубокие разговоры; вы практикуете осознанное присутствие, уделяете внимание эмоциям и физическим ощущениям и делаете выводы на основе этой информации.

### ЗЛОУПОТРЕБЛЕНИЕ ЧУВСТВУЮЩИМ СТИЛЕМ

Если вы используете Чувствующий стиль слишком часто, на-верняка терпеть не можете слово «объективный». Временами эмоции вас переполняют; бывает, вы предпочитаете замкнуться в кругу ближайших друзей и отказываетесь оценивать ситуацию критически. Злоупотребление Чувствующим стилем может приводить к тому, что люди перестают вам доверять, так как ваши решения не всегда логичны.

### КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЧУВСТВУЮЩИЙ СТИЛЬ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДОЙ

Основное преимущество Чувствующего стиля заключается в том, что акцент делается на формирование отношений в коллективе и умение видеть общую картину происходящего. Страйтесь укреплять командный дух и сотрудничество, создавайте среду, в которой люди будут смело высказывать новые идеи. Руководя группой, не теряйте связи с собой, страйтесь осознавать собственные переживания, прислушивайтесь к интуиции, уделяйте внимание чувствам ваших коллег. Открыто принимайте новую информацию, особенно если она подсказывает нестандартный или новаторский подход

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

к ситуации. Чтобы поддержать коллектив, используйте истории и примеры. Вдохновляйте других, укрепляйте отношения между коллегами, помогайте им достичь успеха.

### КОММУНИКАЦИЯ ПРИ ЧУВСТВУЮЩЕМ СТИЛЕ

Если вы строите общение в рамках Чувствующего стиля или с кем-то предпочитающим этот подход, для начала обязательно уделите внимание эмоциям и чувствам: это помогает наладить контакт на личностном уровне. Сохраняйте открытость, больше слушайте, старайтесь принять позицию собеседника. Обратите внимание на речь: формулировки должны стимулировать проявление чувств, подчеркивать внимание к эмоциональному состоянию визави; используйте истории, метафоры, творчески подходите к формулированию идей. В конфликтах демонстрируйте искреннее отношение. Признание эмоций и явно выраженное стремление решить конфликт и вернуться в комфортное состояние снимают напряжение.

### КЛЮЧЕВЫЕ ФРАЗЫ

«Я чувствую что-то не то».

«Как вы все себя чувствуете?»

Пример типичного электронного письма от человека, использующего Чувствующий стиль:

**Тема:** завтрашняя встреча

**Сообщение:** пожалуйста, присоединяйтесь к нам завтра в полдень. Мы соберемся в конференц-зале, вместе пообедаем, чтобы получше узнать новых членов нашей команды, а потом перейдем к обсуждению по плану.

Очень ждем всех завтра.

## КАК ОСВОИТЬ ЧУВСТВУЮЩИЙ СТИЛЬ

Чувствующий стиль помогает установить связь с другими и собой: с эмоциями, физическими ощущениями, интуицией. Вам удается полностью погрузиться в текущую ситуацию и не выглядеть отстраненным и невозмутимым. Вы не стремитесь заново пережить прошлое и не волнуетесь о будущем, а учитесь отдаваться моменту и проникаться происходящим с помощью всех пяти органов чувств. Такая осознанность помогает настроиться на актуальный опыт, уделить основное внимание ему, а не общим концепциям, и становится основой для принятия решений.

Если хотите научиться замечать и применять собственные эмоции и физические ощущения, устанавливать более тесную связь с другими, общаться и сотрудничать, а также с максимальной осознанностью воспринимать происходящее, применяйте Чувствующий стиль. Для начала сосредоточьтесь на его физических проявлениях, используйте упражнения, которые позволяют рассмотреть все его преимущества, и ключевые вопросы, чтобы понять и запомнить, как лучше его применять.

Как ощущениями тела приблизиться к Чувствующему стилю:

Пытайтесь чутко реагировать на сенсорные раздражители.

Уделяйте максимальное внимание чувствам, эмоциям, окружающей среде.

Учитесь смотреть на происходящее как можно шире.

Чтобы освоить Чувствующий стиль, используйте следующие приемы:

Фокусируйте внимание на дыхании.

Гуляйте на природе.

Учитесь замечать и осознавать собственные чувства.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

# ВООБРАЖАЮЩИЙ СТИЛЬ

### Способности

Поиск новых идей  
Проявление сочувствия  
Внимание к чужому мнению  
Видение новых возможностей

### ПРЕДПОЧИТАЕМАЯ СРЕДА

Пространство для свободного живого общения  
Естественная обстановка, лучше на природе  
Среда, богатая сенсорными стимулами

### ФАКТОРЫ СТРЕССА

Необходимость сфокусироваться на единственно «верном» подходе  
Необходимость сконцентрироваться на деталях для завершения проекта  
Недостаточно гармоничные отношения  
Невозможность вовлечь в работу некоторых людей или использовать отдельные идеи

### КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ

Способствую ли я укреплению доверительных отношений?  
Демонстрирую ли безусловно положительное отношение?  
Всех ли я вовлекаю в общую деятельность?  
Замечаю ли все имеющиеся возможности?  
Использую ли я разнообразные источники информации?  
Могу ли найти больше данных?

## СТИЛИ ОБУЧЕНИЯ

Не слишком ли поспешно я принимаю решение?

Слушаю ли других без предвзятости?

Что я могу сделать, чтобы помочь другим?

Суть творчества — в новизне, поэтому у нас не может быть никаких стандартов оценки творческой деятельности.

*Карл Роджерс*

### ОПИСАНИЕ: ВАШ ВНУТРЕННИЙ МЕЧТАТЕЛЬ

Если вы предпочитаете Воображающий стиль, то чутко замечаете чувства других и реагируете на них, а также демонстрируете сочувствие через умение слушать. Вы замечаете закономерности в событиях, отношениях, взаимодействии и находите им объяснение. Вы склонны избегать окончательных решений и стремитесь сохранить возможность использовать разные варианты как можно дольше.

Вероятно, вы предпочитаете творчески подходить к личностному развитию и, возможно, даже думаете, что развитие — процесс творческий.

### ЗЛОУПОТРЕБЛЕНИЕ ВООБРАЖАЮЩИМ СТИЛЕМ

Если вы склонны слишком часто использовать Воображающий стиль, наверняка терпеть не можете слово «выбирать». Стараетесь избегать любого окончательного решения или недооцениваете важность практических результатов и выполнения задач. Иногда можете терять из виду цель, обсуждать вопросы, по которым решение уже принято; в большей степени уделять внимание чужим, а не собственным идеям.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Из-за способности глубоко сопереживать вам сложно выбирать; вы чувствуете себя безалаберным и неспособным завершить начатое.

### КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ВООБРАЖАЮЩИЙ СТИЛЬ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДОЙ

Сильная сторона Воображающего стиля — возможность формировать культуру, открытую новым идеям и людям. Управляя работой команды, привлекайте тех, кто вас ценит и верит в вас, позволяйте активно обсуждать актуальные вопросы и спорить. Страйтесь не допускать незрелых решений, пресекайте конфликты и обострение отношений; для этого пытайтесь вовремя заметить чувства каждого сотрудника и помочь преодолеть разногласия. Признавайте ценность любого мнения и всех идей как минимум в качестве источника информации, будьте открыты новым знаниям, которые помогают в поиске нестандартных решений.

### КОММУНИКАЦИЯ ПРИ ВООБРАЖАЮЩЕМ СТИЛЕ

Если вы строите общение в рамках Воображающего стиля или с кем-то предпочитающим этот подход, начните с вопросов, чтобы сформулировать новые идеи. Проведите мозговой штурм, поставьте цель достичь невозможного, сформулируйте идеальный результат. Используйте формулировки, выражющие сочувствие и доверие, внимательно слушайте и вовлекайте в обсуждение всех участников: для этого регулярно выясняйте, что каждый чувствует и переживает. Ищите альтернативные подходы к ситуации, на основе которых удастся всех вдохновить и объединить. В случае конфликта первым делом страйтесь установить личный

## СТИЛИ ОБУЧЕНИЯ

контакт, опираясь на общие ценности, а трения сглаживайте за счет демонстрации теплого, открытого настроя и готовности поддерживать позитивные отношения.

### КЛЮЧЕВЫЕ ФРАЗЫ

«Чем я могу помочь?»

«Только представьте, чего мы можем достичь!»

«Какой информации нам не хватает?»

Пример типичного электронного письма от человека, использующего Воображающий стиль:

**Тема:** завтрашняя встреча

**Сообщение:** пожалуйста, приходите завтра на встречу и приносите все ваши идеи по нашей программе. Нам важно, чтобы все с удовольствием поработали. Стоит ли пригласить на встречу кого-то еще или включить кого-то в число получателей этого письма?

Спасибо.

### КАК ОСВОИТЬ ВООБРАЖАЮЩИЙ СТИЛЬ

Используя Воображающий стиль, вы сумеете собирать информацию из самых разнообразных источников, вырабатывать идеи, формулировать видение будущего. Будете все сильнее стремиться к новому, искать варианты — и, возможно, начнете чаще руководствоваться собственными ценностями. Вы научитесь смотреть на ситуацию в целом и меньше отвлекаться на отдельные детали. Все это поможет рассмотреть новые, не замеченные до сих пор подходы к решению проблем.

Осваивайте Воображающий стиль, если вам важно демонстрировать сочувствие и сопереживание, ценить и применять

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

разнообразие взглядов и идей, расширять собственные горизонты восприятия. Для начала сосредоточьтесь на его физических проявлениях, используйте упражнения, которые позволят рассмотреть все его преимущества, и ключевые вопросы, чтобы понять и запомнить, как лучше его применять.

Как ощущениями тела приблизиться к Воображающему стилю:

Научитесь расслабляться и двигаться без излишней поспешности.

Представьте, как вы становитесь легким, более открытым, мягким.

Применяйте движения и жесты, выражающие теплоту отношения и открытость, чтобы привлечь людей.

Используйте следующие приемы, чтобы освоить Воображающий стиль:

Представьте хотя бы три возможных решения стоящей перед вами проблемы.

Найдите способ оказаться в новой культурной среде; проявляйте максимум любопытства, но не ставьте никакой определенной цели.

В ходе разговора с кем-то задайте три вопроса и лишь потом делайте вывод.

## РЕФЛЕКСИРУЮЩИЙ СТИЛЬ

### Способности

Непредвзятое слушание

Сбор информации из разных источников

Определение фундаментальных проблем и вопросов

Анализ задачи с разных точек зрения

## СТИЛИ ОБУЧЕНИЯ

### ПРЕДПОЧИТАЕМАЯ РАБОЧАЯ СРЕДА

Естественная обстановка, лучше на природе и с возможностью уединиться

Пространства, богатые визуальными и звуковыми стимулами, где можно с комфортом обдумать происходящее и записать мысли в дневник

Среда, способствующая созерцанию, творческому размышлению и открытиям

Места, где можно спокойно заниматься своими проектами

### ФАКТОРЫ СТРЕССА

Ощущение срочности и необходимости действовать быстро  
Возможные ошибки

Необходимость выступить на публике без подготовки

### КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ

Использовал ли я наводящие на размышления вопросы?  
Даю ли достаточно времени на поиск всех возможных вариантов ответа?

Можно ли действовать чуть медленнее?

Рассмотрел ли я альтернативные точки зрения?

Достаточно ли я наблюдал и размышлял?

Достаточно ли потратил времени на восстановление сил?

Жить нужно, смотря вперед, но понять жизнь можно, только оглянувшись назад.

Сёрен Кьеркегор

## ОПИСАНИЕ: ВАШ ВНУТРЕННИЙ НАБЛЮДАТЕЛЬ

Если вы предпочитаете Рефлексирующий стиль, наверняка терпеть не можете фразу «прямо сейчас». Вы подолгу размышляете, стараясь увязать идеи и опыт. Погружаетесь в мысли и наблюдения, обдумываете информацию и оцениваете ее со всех возможных точек зрения. Вам удается найти более глубокий смысл, лежащий за пределами очевидного. Прекрасно наблюдаете и многое понимаете, поэтому легко считываете чувства и осознаете потребности других. В группе можете вести себя довольно незаметно, но в голове всегда зреет что-то интересное и глубокое. Когда есть возможность, с удовольствием погружаетесь в детальное обсуждение, чтобы лучше понять происходящее, — но на это вам требуется время.

К личностному развитию вы, скорее всего, предпочитаете подходить на основе визуализаций, повторения, тщательного обдумывания.

## ЗЛОУПОТРЕБЛЕНИЕ РЕФЛЕКСИРУЮЩИМ СТИЛЕМ

Если используете Рефлексирующий стиль слишком часто, вам сложно достигать целей или предпринимать активные действия, вследствие чего упускаете интересные возможности. Вам также трудно выполнять работу в срок, действовать на протяжении всего проекта достаточно энергично или оперативно.

## КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ РЕФЛЕКСИРУЮЩИЙ СТИЛЬ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДОЙ

Основное преимущество Рефлексирующего стиля заключается в том, что он дает возможность осознать взаимосвязи

## СТИЛИ ОБУЧЕНИЯ

между чувствами и мыслями. Руководя работой группы, старайтесь внедрять эффективные процессы, которые отвечали бы потребностям участников и обеспечивали всех актуальной информацией, позволяли получать новые данные и отстаивать собственную точку зрения. По мере выполнения коллективом поставленных задач старайтесь замедлить обсуждение, чтобы ничего не решать вспыхах.

## КОММУНИКАЦИЯ ПРИ РЕФЛЕКСИРУЮЩЕМ СТИЛЕ

Если вы строите общение в рамках Рефлексирующего стиля или с кем-то предпочитающим этот подход, начинайте неспешно и вдумчиво, задавайте вопросы, которые позволят докопаться до сути проблемы. Внимательно слушайте, старайтесь выстроить доверительные отношения: тщательно подбирайте слова и обдумывайте предлагаемые идеи. Не торопитесь, будьте осторожны, делайте паузы, сравнивайте и взвешивайте, наблюдайте за поведением тех, кого считаете образцом, достойным подражания. В конфликтной ситуации не будьте резкими, задавайте побольше вопросов. Чтобы снять напряжение, сохраняйте терпение, давайте каждому достаточно времени на размышления в одиночестве и не спешите с решениями.

## КЛЮЧЕВЫЕ ФРАЗЫ

«Я бы хотел разобраться с этим как следует».

«Можно, я это обдумаю, и тогда мы продолжим обсуждение?»

(Иногда лучше просто промолчать).

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Пример типичного электронного письма от человека, использующего Рефлексирующий стиль:

**Тема:** завтрашняя встреча

**Сообщение:** к нашей завтрашней встрече сформулируйте, пожалуйста, собственное мнение по предложенной процедуре. Прежде чем примем решение о ее внедрении, мы хотим успеть выслушать все точки зрения и выявить все возможные последствия, в том числе и негативные.

## КАК ОСВОИТЬ РЕФЛЕКСИРУЮЩИЙ СТИЛЬ

Используя Рефлексирующий стиль, вы активно слушаете и наблюдаете, что позволяет оценивать ситуацию с самых разных точек зрения. Вы терпеливы и дотошны, не бросаетесь на поспешное решение или вывод, учитесь относиться к самому поиску вариантов с интересом. Это помогает добиться от людей максимальной эффективности и свести к минимуму потери и неудачи.

Осваивайте Рефлексирующий стиль, если требуется сделать паузу, осмыслить чувства и мысли, выслушать собеседника без предвзятости, выбрать оптимальную линию поведения, сохраняя спокойствие даже в неоднозначных ситуациях или при острой нехватке времени. Для начала сосредоточьтесь на его физических проявлениях, используйте упражнения, которые позволят рассмотреть все его преимущества, и ключевые вопросы, чтобы понять и запомнить, как лучше его применять.

Как ощущениями тела приблизиться к Рефлексирующему стилю:

Сохраняйте спокойствие.

Двигайтесь неторопливо, без суэты.

## СТИЛИ ОБУЧЕНИЯ

Используйте следующие приемы для освоения Рефлексирующего стиля:

Попробуйте при обсуждении спорного вопроса принять вначале одну сторону, а потом другую. Последите, как изменяется ваша точка зрения, когда вы последовательно занимаете противоположные позиции.

Старайтесь повторить и перефразировать утверждения, обращенные к вам, особенно наиболее эмоциональные, и убедиться, что вы их точно поняли.

Попробуйте добраться до дома новым маршрутом и заметить десять новых вещей.

## АНАЛИЗИРУЮЩИЙ СТИЛЬ

### Способности

Предварительное планирование во избежание ошибок

Организация информации и формирование полной картины

Анализ данных

Использование теорий и моделей для объяснения происходящего

### ПРЕДПОЧИТАЕМАЯ РАБОЧАЯ СРЕДА

Спокойная обстановка, где ничто не отвлекает

Пространство, где можно в одиночестве поработать над тем, что требует кропотливого подхода и внимания

### ФАКТОРЫ СТРЕССА

Ощущение срочности работы

Нестабильная, хаотичная среда

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Необходимость постоянно с кем-то общаться  
Работа в большой группе или в подавляющей среде

### КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ

Достаточно ли тщательно и детально я проработал вопрос?  
Можно ли применять модель или теорию для объяснения происходящего?  
Могу ли я использовать данные или специальные знания?  
Достаточно ли структурированы мои мысли?  
Нашел ли я оптимальную структуру для работы с информацией?  
Избавился ли от отвлекающих факторов?

Нет ничего более практического, чем хорошая теория.

*Курт Левин*

### ОПИСАНИЕ: СКЛОННОСТЬ К ПЛАНОМЕРНОМУ ПОДХОДУ

Если вы предпочитаете Анализирующий стиль, вам точно нравится организовывать и систематизировать большие объемы информации. Для вас идеальный подход к обучению и познанию предполагает возможность все спланировать, чтобы избежать ошибок и использовать наиболее методичные и структурированные форматы. В ходе этой работы вы опираетесь на хорошо развитую способность к самообладанию и контролю. Применяете объективный подход и не допускаете никакой эмоциональности. Как правило, комфортнее чувствуете себя в контролируемой исследовательской среде, чем в сложных отношениях. Скорее всего, тщательно продумываете личностное развитие.

## ЗЛОУПОТРЕБЛЕНИЕ АНАЛИЗИРУЮЩИМ СТИЛЕМ

Если вы склонны использовать преимущественно Анализирующий стиль, наверняка не любите слово «импровизация». Вы зацикливаитесь на отдельных деталях проекта, в силу чего не движетесь к цели. Стремитесь создать структурированную среду и из-за этого выглядите излишне требовательным; вам важно контролировать все факторы, влияющие на ситуацию. Чаще всего избегаете людей, предпочитаете работать самостоятельно.

## КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ АНАЛИЗИРУЮЩИЙ СТИЛЬ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДОЙ

Сильная сторона Анализирующего стиля — умение собирать факты и логически их оценивать до принятия решений. Когда вы руководите коллективом, старайтесь удерживать внимание участников на основной цели и помогайте каждому понять важность его работы. Опирайтесь на аналитические навыки и добивайтесь максимальной точности выполнения. Помогайте коллегам фокусироваться на задаче: используйте цели, основанные на общем стратегическом плане.

## КОММУНИКАЦИЯ ПРИ АНАЛИЗИРУЮЩЕМ СТИЛЕ

Если вы строите общение в рамках Анализирующего стиля или с кем-то предлагающим этот подход, обязательно применяйте четкие логичные формулировки: собираите, обобщайте и структурируйте факты, используйте данные исследований, озвучивайте план. Для проверки гипотез

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

используйте модели и теории. В конфликте основное внимание уделяйте фактам и показывайте, что цените вклад каждого из вовлеченных в ситуацию. Чтобы снять напряжение, открыто признавайте коллег экспертами. Проявляйте уважение к выбранным ими подходам, избегайте излишних эмоций.

### КЛЮЧЕВЫЕ ФРАЗЫ

«Давайте действовать более организованно».

«Я построил график, чтобы подкрепить свою гипотезу».

«Как свести к минимуму число ошибок?»

Пример типичного электронного письма от человека, использующего Анализирующий стиль:

**Тема:** завтрашняя встреча

**Сообщение:** завтра мы встретимся, чтобы обсудить подход к работе с новым клиентом. Мы потратили 6,8 месяца, чтобы привлечь его: это на 130% выше среднего показателя, поэтому сейчас важно тщательно спланировать стратегию. Мы думаем, что благодаря работе с этим клиентом наш валовый доход за текущий календарный год вырастет на 23%. Отправляю график (в приложении), на котором приведена детальная разбивка прогноза доходов по подразделениям. Пожалуйста, дайте знать, если появятся какие-то вопросы.

### КАК ОСВОИТЬ АНАЛИЗИРУЮЩИЙ СТИЛЬ

С помощью Анализирующего стиля вы тщательно и детально продумаете ситуацию, обработаете и структурируете сведения. Это поможет формулировать логичные теории, чтобы интерпретировать данные и планировать дальнейшие действия.

## СТИЛИ ОБУЧЕНИЯ

Осваивайте Анализирующий стиль, если хотите научиться организовывать и обобщать массивы данных, разрабатывать модели и формулировать теории, объясняющие имеющуюся информацию, и сохранять при этом хладнокровный и логичный подход, аккуратно и точно действовать. Для начала сосредоточьтесь на его физических проявлениях, используйте упражнения, которые позволят рассмотреть все его преимущества, и ключевые вопросы, чтобы понять и запомнить, как лучше его применять.

Как ощущениями тела приблизиться к Анализирующему стилю:

Страйтесь сохранять закрытую, сдержанную манеру поведения, держитесь собранно, как будто сидите перед компьютером.

Сфокусируйтесь на задаче, как можно меньше двигайтесь и ни на что не отвлекайтесь.

Следите, чтобы движения были точными и контролируемыми.

Используйте приведенные ниже приемы, чтобы освоить Анализирующий стиль:

Распишите бюджет, отражающий ваши расходы во всех деталях.

Изучите какую-нибудь теорию или модель; к примеру, можно разобраться, как устроен цикл познания, или выявить предпочтение в стилях обучения.

Научитесь применять новые возможности вашего смартфона или компьютера.

## РАЗМЫШЛЯЮЩИЙ СТИЛЬ

### Способности

- Использование данных для анализа вариантов решения
- Логическое обоснование рассуждений
- Использование критического мышления для объективного выражения точки зрения
- Вынесение независимых суждений

### ПРЕДПОЧИТАЕМАЯ РАБОЧАЯ СРЕДА

- Предсказуемая и контролируемая среда
- Пространство, где можно поработать в одиночестве и ни на что не отвлекаться

### ФАКТОРЫ СТРЕССА

- Накал страстей
- Неясные ожидания
- Работа исключительно в команде, без возможности трудиться самостоятельно
- Неупорядоченная, хаотичная среда

### Ключевые вопросы

- Сфокусирован ли я на главном?
- Осознаю ли собственные мысли?
- Что подсказывает логика?
- Каков точный план? Каковы следующие шаги?
- Точны ли мои оценки и расчеты?
- Что подсказывают факты?
- Могу ли я подкрепить гипотезы цифрами?

## СТИЛИ ОБУЧЕНИЯ

Многие считают, что размышляют, хотя на самом деле просто жонглируют привычными предрассудками.

Уильям Джемс

### ОПИСАНИЕ: ВНУТРЕННИЙ СКЕПТИК

Если вы предпочитаете Размышляющий стиль, вас наверняка считают дисциплинированным сторонником абстрактных и логичных рассуждений. Вы стараетесь отстраниться от эмоций и особенностей текущей ситуации. Скорее всего, любите думать в одиночестве: это позволяет вырабатывать разумные и надежные планы и находить слабые или нелогичные места в деятельности других. Вас можно назвать скептиком — структурированным, логичным, сдержаным. Вы чувствуете проблему за версту.

Возможно, в сфере личностного развития первым делом разбираетесь в сути концепции, на основе которой придется двигаться к необходимым изменениям. Это помогает не сворачивать с пути и выходить из зоны комфорта, даже если требуется рискнуть и столкнуться с неприятными эмоциями.

### ЗЛОУПОТРЕБЛЕНИЕ РАЗМЫШЛЯЮЩИМ СТИЛЕМ

Если вы используете Размышляющий стиль слишком часто, наверняка терпеть не можете слово «эмоциональный». Вы склонны недооценивать важность эмоций и отношений или даже избегать сотрудничества, в силу чего производите впечатление замкнутого, холодного, погруженного в свои мысли человека. Бывает, хватается за какую-то идею, не рассматривая никаких альтернатив.

## КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ РАЗМЫШЛЯЮЩИЙ СТИЛЬ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДОЙ

Основное преимущество Размышляющего стиля заключается в сочетании эмоционально нейтрального отношения и методичных подходов. Руководя коллективом, сохраняйте верность принципам и используйте как можно больше данных, чтобы обосновать свой выбор. По ходу дела старайтесь гасить в команде трение и конфликты, сохраняя нейтральную позицию. Оценивайте предложения и сомнения каждого сотрудника с помощью строгого логического разбора. Ставьте привнести в командную работу точность, качество анализа, дотошность.

### КОММУНИКАЦИЯ В РАМКАХ РАЗМЫШЛЯЮЩЕГО СТИЛЯ

Если вы строите общение в рамках Размышляющего стиля или с кем-то предлагающим этот подход, первым делом сфокусируйтесь на логике развития фактов. Ставьте подтвердить свои гипотезы и утверждения цифрами. Концентрируйтесь на событиях и проблемах, стройте подробную таблицу, обсуждайте издержки и выгоды рассматриваемых вариантов.

В случае конфликта также сосредоточьтесь на фактах и цифрах и будьте готовы к скептическому отношению со стороны коллег. Для снятия напряжения сделайте шаг назад, сохраняя объективность и логичный подход, стараясь приглушить эмоции.

### КЛЮЧЕВЫЕ ФРАЗЫ

«Какие цифры подтверждают эту точку зрения?»

«Тут я вижу проблему».

«Как вы можете это обосновать?»

Пример типичного электронного письма от человека, использующего Размышляющий стиль:

**Тема:** завтрашняя встреча

**Сообщение:** встречаемся в 12:00 в конференц-зале, обсуждаем подходы к работе с новым клиентом.

Бюджет в приложении.

## КАК ОСВОИТЬ РАЗМЫШЛЯЮЩИЙ СТИЛЬ

С помощью Размышляющего стиля вы научитесь обобщать информацию на основе разнообразных теоретических концепций, рассуждать в соответствии со строгой логикой, четко ставить задачи и давать указания. Эмоции больше не помешают раздумьям: вы научитесь отстраняться и сохранять нейтральную позицию, благодаря чему сумеете разрабатывать эксперименты и получать новые данные.

Осваивайте Размышляющий стиль, если хотите научиться принимать рациональные решения, проводить эксперименты, анализировать количественные данные да и просто более последовательно и логично подходить к работе. Для начала сосредоточьтесь на его физических проявлениях, используйте упражнения, которые позволят рассмотреть все его преимущества, и ключевые вопросы, чтобы понять и запомнить, как лучше его применять.

Как ощущениями тела приблизиться к Размышляющему стилю:

Не разbrasывайтесь, сфокусируйтесь на задаче.

Настройте тело на работу.

Старайтесь двигаться точно и аккуратно.

Используйте следующие приемы, чтобы освоить Размышляющий стиль:

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Посмотрите выпуск новостей и постарайтесь заметить моменты, в которых ведущий использует предположения или слухи вместо строгих фактов.

Обсудите с кем-нибудь текущие политические события, особенно если приближаются выборы, и старайтесь не допускать эмоционального отношения.

Проанализируйте эффективность затрат.

## РЕШАЮЩИЙ СТИЛЬ

### Способности

Определение практических подходов к решению проблем  
Концентрация внимания на основной цели

Поиск решений проблем

Уверенность в собственной точке зрения, даже по спорным вопросам

### ПРЕДПОЧИТАЕМАЯ РАБОЧАЯ СРЕДА

Важен полный порядок, никакого мусора

Пространства, организованные по всем правилам эргономики и эффективности

Среда, способствующая эффективной проектной работе

### ФАКТОРЫ СТРЕССА

Ситуация неопределенности

Работа с нерешительными людьми

Утрата контроля

Неясные ожидания

Неспособность выполнить работу

## КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ

- Как лучше сравнить результаты?
- По каким признакам я узнаю, что достиг цели?
- Какой путь самый простой?
- Каков наиболее практичный подход?
- Каков итог работы?
- Как сфокусироваться на выбранном подходе?

Язык не может быть нейтральным.

Паулу Фрейре

## ОПИСАНИЕ: ВАШ ВНУТРЕННИЙ СУДЬЯ

Если вы предпочитаете Решающий стиль, наверняка умеете рисковать и выявлять наиболее предпочтительный подход к проблеме, который позволяет принять в расчет все доступные факты. Вы концентрируетесь на главном, не позволяете себе свернуть с пути, оцениваете промежуточные результаты, эффективно движетесь вперед. Умеете определять стандарты и критерии успеха, благодаря чему всегда точно знаете, достигли ли уже финишной черты. Если что-то не получается, ищете обратную связь, чтобы скорректировать поведение.

Скорее всего, для личностного развития вам необходимо иметь конкретную цель. Нацелившись на изменения, вы регулярно оцениваете результаты и сравниваете их с планируемыми показателями.

## ЗЛОУПОТРЕБЛЕНИЕ РЕШАЮЩИМ СТИЛЕМ

Если вы слишком часто используете Решающий стиль, наверняка терпеть не можете мозговые штурмы и избегаете неопределенности и отсутствия точной задачи. Иногда

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

чересчур увлекаетесь стремлением достичь цели и максимальной эффективности, вследствие чего производите впечатление нетерпеливого человека, который вечно всех критикует. Порой вы упускаете возможности, так как склонны придерживаться некогда выбранного курса.

### КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ РЕШАЮЩИЙ СТИЛЬ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДОЙ

Сила Решающего стиля в том, что он помогает сфокусироваться на цели и планомерно достигать практических результатов и однозначного успеха. Когда приходится руководить деятельностью целой группы, действуйте в соответствии со сложившейся иерархией и организационной структурой. Помогайте членам команды принимать решения, опираясь на факты, и обязательно поддерживайте всех в их реализации. Не отклоняйтесь от плана, всегда помните о цели и добивайтесь ее четкого понимания всеми участниками; старайтесь обеспечить высокую скорость работы и эффективность.

### КОММУНИКАЦИЯ В РАМКАХ РЕШАЮЩЕГО СТИЛЯ

Если вы строите общение в рамках Решающего стиля или с кем-то предпочитающим этот подход, используйте четкие, рациональные, прямые и эффективные формулировки. Относитесь к задаче с практической точки зрения, оценивайте результаты и давайте корректирующую обратную связь. Делайте акцент на лучшем опыте в актуальной области. При конфликтах действуйте решительно и прямо, не тратьте на них слишком много времени. Для снятия напряжения используйте четко определенные стандарты успеха и больше внимания уделяйте достижению общей цели.

## КЛЮЧЕВЫЕ ФРАЗЫ

«Вот наша цель».

«Как мы поймем, что достигли успеха?»

«Давайте двигаться в этом направлении».

Пример типичного электронного письма от человека, использующего Решающий стиль:

**Тема:** завтрашняя встреча в 13:00.

**Сообщение:** я очень хочу, чтобы наша встреча получилась продуктивной. Надеюсь, все придут с четким пониманием цели и ожиданий от встречи. Нам нужно оценить затраты на эффективное выполнение работы.

## КАК ОСВОИТЬ РЕШАЮЩИЙ СТИЛЬ

Начав использовать Решающий стиль, вы научитесь концентрировать внимание на решении проблем и достижении необходимых результатов. Сможете выбирать один из способов достижения цели и придерживаться его, благодаря чему отношение к работе будет все более реалистичным, ответственным, прямым.

Осваивайте Решающий стиль, если хотите научиться эффективно решать проблемы, концентрировать усилия на цели или плане, влиять на происходящее, фокусироваться на ожидаемых практических результатах. Для начала сосредоточьтесь на его физических проявлениях, используйте упражнения, которые позволят рассмотреть все его преимущества, и ключевые вопросы, чтобы понять и запомнить, как лучше его применять.

Как ощущениями тела приблизиться к Решающему стилю:

Страйтесь почувствовать себя устойчиво и уверенно.

Стремитесь освоить более сдержаные, продуманные, даже резкие движения.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Используйте следующие приемы для освоения Решающего стиля:

Ставьте цели и выбирайте способы оценки промежуточных и окончательных результатов.

Избегайте напрасной траты времени и ненужного стремления довести все до идеала: это мешает действовать решительно.

Понаблюдайте за работой спортивных рефери (найдите видео), обратите внимание на их уверенные и четкие движения.

## ДЕЙСТВУЮЩИЙ СТИЛЬ

### Способности

Укладываетесь в сроки

Находите способ добиться запланированного

Ориентированы на цель и добиваетесь результата

Реализуете планы в условиях нехватки ресурсов

### ПРЕДПОЧИТАЕМАЯ РАБОЧАЯ СРЕДА

Динамичная среда

Рабочая среда, где ценят достижения

### ФАКТОРЫ СТРЕССА

Необходимость ждать

Необходимость концентрироваться на процессе без конкретных результатов

Задержки в работе из-за перфекционизма

Невозможность завершить начатое

## КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ

Имеют ли мои действия конкретную цель, эффективен ли я?  
Что я могу сделать прямо сейчас, пусть даже незначительное?  
Как использовать внешнюю среду?  
Не задерживаю ли я себя?  
Выполняю ли намеченное?  
Как дальше продвинуть работу?

Личность не формируется раз и навсегда; она постоянно выстраивается посредством выбора направления движения.

Джон Дьюи

## ОПИСАНИЕ: ЖАЖДА ДОСТИЖЕНИЙ

Если вы предпочитаете Действующий стиль, то предпринимаете уверенные шаги, направленные на достижение цели, и добиваетесь результата. Вы реализуете, выполняете, координируете, ведете других к вершинам. Умеете и любите руководить командами, потому что всегда нацелены на выполнение поставленных задач и одновременно стараетесь учесть потребности каждого. Вы никогда не опаздываете, ориентированы на результат, ничего не боитесь. У вас всегда есть план и перечень задач. Вы уверены в себе, динамичны, способны руководить людьми и процессами — и очень хотите получить результат прямо сейчас! Что немаловажно, готовы пробовать снова и не боитесь ошибиться: а вдруг все удастся с первого раза, и вы выиграете время?

В целях личностного развития стараетесь при любой возможности пробовать новое.

## ЗЛОУПОТРЕБЛЕНИЕ ДЕЙСТВУЮЩИМ СТИЛЕМ

Если вы используете Действующий стиль слишком часто, наверняка очень не любите слово «ждать». Часто рискуете, чтобы добиться успеха, при этом иногда выбираете не ту цель или хватаетесь не за самую актуальную проблему. Вы порой паникуете; склонны бросаться в бой раньше времени или слишком увлекаться работой и не замечать, что не достигает никаких результатов.

## КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ДЕЙСТВУЮЩИЙ СТИЛЬ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДОЙ

Сильная сторона Действующего стиля — возможность постоянно двигаться к цели. Руководя командой, вы должны находить баланс между стремлением добиться результата и потребностями коллег. Страйтесь не затягивать общие встречи, чтобы у людей оставалось как можно больше времени на работу.

## КОММУНИКАЦИЯ ПРИ ДЕЙСТВУЮЩЕМ СТИЛЕ

Если вы строите общение в рамках Действующего стиля или с кем-то предпочитающим этот подход, страйтесь говорить быстро и динамично, даже в повелительном тоне. Используйте списки задач и подчеркивайте срочность выполнения каждой из них. Как можно быстрее перезванивайте, если пропустили чей-то звонок. В конфликте уделяйте достаточно внимания и его участникам, и возникшим проблемам и страйтесь скорее преодолеть сложности. Для снятия напряжения соберите всех, кто вовлечен в спор, и предложите вместе прогуляться. Предпринимайте шаги для

## СТИЛИ ОБУЧЕНИЯ

поиска и решения спорного момента. Позвольте каждому высказаться и не принимайте ничьих слов на свой счет.

### КЛЮЧЕВЫЕ ФРАЗЫ

«Давайте скорее это сделаем!»

«Кто что делает и к какому сроку?»

«Что мы можем сделать прямо сейчас?»

«Время — деньги!»

Пример типичного электронного письма от человека, использующего Действующий стиль:

**Тема:** завтрашняя встреча

**Сообщение:** у нас мало времени на подготовку решений, которые нужно завтра принять. Отправляю перечень вопросов, чтобы проработать их к встрече. Приходите пораньше, вместе пообедаем — а рабочее обсуждение начнется ровно в полдень.

### КАК ОСВОИТЬ ДЕЙСТВУЮЩИЙ СТИЛЬ

Применяя Действующий стиль, вы научитесь добиваться реализации намеченного, сможете использовать каждый момент для продвижения к цели, даже если иногда придется идти путем проб и ошибок. Вы сможете отказаться от выработки идеальной стратегии и научитесь быстро действовать в экстренных ситуациях.

Осваивайте Действующий стиль, если хотите добиваться изменений, достигать целей, не бояться риска. Для начала сосредоточьтесь на его физических проявлениях, используйте упражнения, которые позволят рассмотреть все его преимущества, и ключевые вопросы, чтобы понять и запомнить, как лучше его применять.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Как ощущениями тела приблизиться к Действующему стилю:

Используйте уверенный, динамичный, начальственный тон.

Будьте готовы действовать в любой момент.

Двигайтесь быстро и уверенно; привыкайте к резким и одновременно гибким движениям.

Используйте следующие приемы, чтобы освоить Действующий стиль:

Составляйте списки дел и вычеркивайте пункты по мере выполнения.

Время от времени пробуйте делать что-то привычное за более короткое время, чем обычно: одеваться, говорить, ходить. Обращайте внимание на изменения ощущений. Когда не знаете, что делать, спрашивайте. Вообще, говорить — это тоже дело.

## ИНИЦИИРУЮЩИЙ СТИЛЬ

### Способности

Гибкая адаптация к меняющимся условиям

Влияние и мотивация в отношении других

Умение находить новые возможности

Способность продолжать работу после неудач

### ПРЕДПОЧИТАЕМАЯ РАБОЧАЯ СРЕДА

Динамичная, максимально схожая с реальной жизнью

Среда с максимумом возможностей для общения и знакомств

Пространства, в которых комфортно работать над актуальными проектами

## ФАКТОРЫ СТРЕССА

Неопределенность и нерешительность  
Утрата контроля или четкого понимания  
Слишком долгие периоды одиночества  
Невозможность выполнить поставленную задачу

## КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ

Что бы я сделал, если бы ничего не боялся?  
Как использовать юмор?  
Как лучше строить отношения с окружающими?  
Чего я могу не замечать?  
Как отказаться от собственных сдерживающих факторов?

Достижение одной цели — начало пути к другой.

Джон Дьюи

## ОПИСАНИЕ: УМЕНИЕ ВЛИЯТЬ

Если вы предпочитаете Инициирующий стиль, вам наверняка больше нравится начинать что-то новое, чем погружаться в детали текущей задачи, — но вы знаете, как повлиять на других, чтобы они выполнили неинтересную вам часть работы. В быстрой, динамичной среде вы по-настоящему расцветаете: успеваете провернуть массу дел и сохраняете оптимизм. Вы обожаете общение, с удовольствием заводите знакомства и развиваете прежние отношения; вас считают открытым, энергичным, коммуникабельным, смелым. Вы гордитесь достижениями и не боитесь популярности и славы. Используя Инициирующий стиль, легко переживаете неудачи и пробуете новые подходы.

В сфере личностного развития предпочитаете метод проб и ошибок и используете каждую интересную возможность.

## ЗЛОУПОТРЕБЛЕНИЕ ИНИЦИИРУЮЩИМ СТИЛЕМ

Если вы используете Инициирующий стиль слишком часто, наверняка не выносите фразу «принятое положение дел». Вам сложно выслушать других; вы производите впечатление импульсивного, нетерпеливого и даже агрессивного человека. Бывает, так хочется оказаться в центре внимания, что вы предпринимаете нелогичные или неразумные шаги.

## КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ИНИЦИИРУЮЩИЙ СТИЛЬ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДОЙ

Сильная сторона Инициирующего стиля — возможность действовать решительно в быстро меняющихся обстоятельствах. Руководя командой, используйте интуицию и убеждайте других следовать за вами; показывайте, что проблема должна быть решена безотлагательно. В ходе работы помогайте коллегам двигаться вперед и не тратить слишком много времени на раздумья и сомнения.

## КОММУНИКАЦИЯ ПРИ ИНИЦИИРУЮЩЕМ СТИЛЕ

Если вы строите общение в рамках Инициирующего стиля или с кем-то предпочитающим этот подход, старайтесь использовать вдохновляющие, энергичные формулировки. Задавайте темп, используйте каждую возможность, не бойтесь неудачи. Знакомьте людей друг с другом, импровизируйте, убеждайте. В конфликте демонстрируйте оптимизм, энтузиазм, используйте юмор, старайтесь никого не обидеть. Оценивайте ситуацию быстро и открыто, не пугайтесь изменений, будьте готовы к спонтанным и быстрым вопросам.

## КЛЮЧЕВЫЕ ФРАЗЫ

«Переходим к действиям».  
«Не упустите эту возможность».  
«Ты справишься».

Пример типичного электронного письма от человека, использующего Инициирующий стиль:

**Тема:** так держать

**Сообщение:** отличная работа — все сделано вовремя и в рамках бюджета! Завтра приглашаю всех на обед. И давайте скорее перейдем к следующему проекту. В приложении план обсуждения, прошу всех прокомментировать как можно быстрее.

## КАК ОСВОИТЬ ИНИЦИИРУЮЩИЙ СТИЛЬ

С помощью Инициирующего стиля вы будете чаще использовать интересные возможности, так как научитесь быстро реагировать и не тратить время на долгие размышления. Вы сможете продолжать работу, даже если столкнетесь с проблемами; научитесь импровизировать, моментально приходить в себя даже после серьезных неудач, рисковать, убеждать других поддержать ваш подход.

Осваивайте Инициирующий стиль, если хотите влиять или руководить, активно применять появляющиеся возможности, быстро принимать решения и управлять изменениями. Для начала сосредоточьтесь на его физических проявлениях, используйте упражнения, которые позволят рассмотреть все его преимущества, и ключевые вопросы, чтобы понять и запомнить, как лучше его применять.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Как ощущениями тела приблизиться к Инициирующему стилю:

Осваивайте активные спонтанные движения.

Будьте готовы быстро ухватиться за новые возможности.

Уделяйте больше внимания формированию уверенности в себе, подвижности, мобильности.

Используйте следующие приемы, чтобы освоить Инициирующий стиль:

Попробуйте импровизировать и начинайте каждое предложение со слов «да, и...»

На каждую негативную фразу отвечайте тремя позитивными.

Когда становится страшно, считайте до десяти, чтобы ваша «мыслящая часть мозга» включилась в работу.

## БАЛАНСИРУЮЩИЙ СТИЛЬ

### Способности

Поиск слепых зон в сложившейся ситуации

Сглаживание различий между людьми

Адаптация к меняющимся приоритетам

Изобретательность

### ПРЕДПОЧИТАЕМАЯ РАБОЧАЯ СРЕДА

Тихое, хорошо организованное пространство, где можно уединиться и поработать, используя Рефлексирующий, Анализирующий, Размышающий и Решающий стили  
Динамичная, стимулирующая среда, где можно общаться и использовать Чувствующий, Воображающий, Действующий и Инициирующий стили

## ФАКТОРЫ СТРЕССА

Неопределенность и нерешительность

Необходимость специализироваться

Необходимость жестко занять одну из возможных позиций

Необходимость использовать лишь один стиль в рамках ситуации

## КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ

Все ли возможности я рассмотрел и оценил?

Нет ли слепой зоны?

Нужно ли изменить подход?

Все ли пробелы я заполнил?

Достаточно ли активно я адаптируюсь и все ли мнения учитываю?

Шагая, делайте это осторожно и внимательно. И не забывайте, что жизнь — это сплошная эквилибристика.

Доктор Сьюз

## ОПИСАНИЕ: ТАЛАНТ К АДАПТАЦИИ

Если вы чаще всего используете Балансирующий стиль, то отлично умеете сочетать действия, рефлексию, чувствование и размышления — в зависимости от ситуации. Возможно, вы задействуете разные методы и наверняка научились менять подход в соответствии с контекстом. Вы хорошо понимаете ценность каждого варианта познания и поэтому помогаете другим посмотреть на вещи с новой точки зрения, компенсируя таким образом отсутствующие у других членов группы навыки. Некоторым коллегам ваше поведение может казаться непонятным и слишком неустойчивым.

## ЗЛОУПОТРЕБЛЕНИЕ БАЛАНСИРУЮЩИМ СТИЛЕМ

Если вы используете Балансирующий стиль слишком часто, то, скорее всего, не выносите словосочетание «верность обязательствам». Вы рискуете прослыть хамелеоном, который подстраивается под любую ситуацию; такой подход может сбивать с толку и вас, и тех, с кем вы взаимодействуете. Вам сложно придерживаться выбранного курса или определенной позиции, поэтому вы часто меняете точку зрения.

## КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ БАЛАНСИРУЮЩИЙ СТИЛЬ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДОЙ

Сила Балансирующего стиля заключается в способности сглаживать различия между людьми и выявлять слепые зоны. Руководя группой, будьте готовы менять подходы в соответствии с изменением ситуации. Страйтесь всех вовлечь в работу, давайте каждому достаточно полномочий, чтобы сотрудники не боялись предлагать идеи. Заполняйте пробелы, выявляя зоны цикла познания, за которые не отвечает пока ни один из членов команды.

## КОММУНИКАЦИЯ ПРИ БАЛАНСИРУЮЩЕМ СТИЛЕ

Если вы строите общение в рамках Балансирующего стиля или с кем-то предпочитающим этот подход, страйтесь сохранять гибкость. Используйте вербальные и невербальные средства коммуникации в соответствии с тем, как меняется ситуация, формируйте целостную точку зрения. В конфликте сохраняйте позитивный настрой и продолжайте меняться;

## СТИЛИ ОБУЧЕНИЯ

цените работу других. Чтобы снять напряжение, помогайте другим искать и предлагать варианты, замечать слепые зоны, а также сотрудничать для выработки общего решения.

### КЛЮЧЕВЫЕ ФРАЗЫ

«С одной стороны... но с другой...»

«Тут у нас слепая зона».

Пример типичного электронного письма от человека, использующего Балансирующий стиль:

**Тема:** завтрашняя встреча

**Сообщение:** если вы не сможете участвовать в завтрашней встрече, предупредите меня, пожалуйста. В этом проекте многое будет меняться, и нам важно выявить все слепые зоны, прежде чем мы перейдем к принятию решений.

### КАК ОСВОИТЬ БАЛАНСИРУЮЩИЙ СТИЛЬ

Используя Балансирующий стиль, вы учитесь применять поочередно много «шляп мышления»\*, сравнивать разные точки зрения, трансформировать подходы в соответствии с развитием ситуации. Вы рискуете стать мастером на все

---

\* Шесть шляп мышления — система организации мышления, разработанная Э. де Боно, которая описывает инструменты структурирования групповой дискуссии и индивидуальной умственной деятельности с использованием шести цветных шляп. Управление — Синяя шляпа, информация и факты — Белая, эмоции и чувства — Красная, критическое суждение — Черная, оптимизм — Желтая и креативность — Зеленая. Переключение с одного мыслительного режима на другой сопровождается буквальным или условным надеванием шляпы определенного цвета, что способствует более полной сегрегации направлений мышления.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

руки, которому ничего толком не удается. Не привязываетесь к одному методу, а учитесь быстро менять их по мере необходимости и в соответствии с тем, какого не хватает команде на том или ином этапе работы. Эта гибкость позволяет вписываться в любую ситуацию.

Осваивайте Балансирующий стиль, если хотите адаптироваться к новым или быстро меняющимся условиям либо работать с разными людьми. Для начала сосредоточьтесь на его физических проявлениях, используйте упражнения, которые позволят рассмотреть все его преимущества, и ключевые вопросы, чтобы понять и запомнить, как лучше его применять.

Как ощущениями тела приблизиться к Балансирующему стилю:

Попробуйте быстро переключаться между спокойным и расслабленным состоянием и полной включенностью в работу с контролем за происходящим,

Переходите от напряженных и медленных движений к быстрым и гибким.

Используйте следующие приемы, чтобы освоить Балансирующий стиль:

Попытайтесь вести себя «в стиле хамелеона»: меняйте одежду, язык тела, манеру общения, будьте более-менее формальными в соответствии с тем, в какую группу людей вы попали. Сходите на мероприятие, которое обычно не посещаете, и понаблюдайте, как получается адаптироваться.

Прочтите статью и определите, какие точки зрения в ней не учтены.

# ПРИМЕЧАНИЯ

## ВВЕДЕНИЕ

- 1 Arbaugh, J. B., Dearmond, S., and Rau, B. L., “New Uses for Existing Tools? A Call to Study Online Management Instruction and Instructors,” AMLE, vol. 12, no. 4, 2013, pp. 635–655.

## ГЛАВА 1. ПУТЬ ПОЗНАНИЯ

- 1 Oprah Winfrey, BrainyQuote.com., September 10, 2016, [www.brainyquote.com/quotes/quotes/o/oprahwinfr133519.html](http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/o/oprahwinfr133519.html).
- 2 Kahneman, Daniel, and Jason Riis, “Living and Thinking about It: Two Perspectives on Life,” The Science of Well-Being, edited by N. Baylis, Felicia A. Huppert, and B. Keverne, Oxford University Press, 2005 pp. 285–301.
- 3 Rogers, Carl, “Toward a Modern Approach to Values: The Valuing Process in the Mature Person,” Journal of Abnormal and Social Psychology, vol 63, no. 2, 1964, pp. 160–167.
- 4 Maturana, H. R. and Varela, F, Autopoiesis and Cognition. Reidel, 1980.
- 5 Maslow, Abraham H., Toward a Psychology of Being. Second Edition, Van Nostrand Reinhold, 1968.
- 6 Rogers, Carl, “Toward a Modern Approach to Values: The Valuing Process in the Mature Person.” Journal of Abnormal and Social Psychology, vol. 63, no. 2, 1964, pp. 160–167.
- 7 Dewey, John, Democracy and Education. Macmillan Company, 1916.

## ГЛАВА 2. Я ПОЗНАЮ

- 1 Dweck, Carol S., *Self-Theories: Their Role in Motivation, Personality, and Development*, Psychology Press, Taylor & Francis Group, 2000.
- 2 Zull, James, *From Brain to Mind: Using Neuroscience to Guide Change in Education*, Stylus, 2011.
- 3 Bargh, J. A. and Chartrand, T. L., “The Unbearable Automaticity of Being,” *American Psychologist*, vol 54, no. 7, 1999, pp. 462–479.
- 4 Freire, Paulo, *Pedagogy of the Oppressed*, The Seabury Press, 1970.
- 5 Zull, James, *The Art of Changing the Brain*, Stylus, 2002, pp. 18–19.

## ГЛАВА 3. МОЙ СТИЛЬ ОБУЧЕНИЯ, МОЯ ЖИЗНЬ

- 1 Horton, Miles and Freire, Paulo, *We Make the Road by Walking*, Temple University Press, 1990.

## ГЛАВА 4. ГИБКИЙ ПОДХОД К ОБУЧЕНИЮ

- 1 Sharma, Garima and Kolb, David A., “The Learning Flexibility Index: Assessing Contextual Flexibility in Learning Style,” in S. Rayner and E. Cools (Eds.), *Style Differences in Cognition, Learning and Management: Theory, Research and Practice*, Routledge, 2010, pp. 60–77.
- 2 Kolb, David A. and Wolfe Donald, with collaborators, “Professional Education and Career Development: A Cross-Sectional Study of Adaptive Competencies in Experiential Learning,” final report NIE grant no. NIE-G-77-0053, 1981. ERIC no. ED 209493 CE 030 519. Это исследование описано в работе: Kolb, David A., *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice-Hall, 1984, pp. 184–196.

## ГЛАВА 5. ГИБКОСТЬ В ОБУЧЕНИИ И ДВИЖЕНИЕ ВПЕРЕД

- 1 Bridges William, *Managing Transitions: Making the Most of Change*, Da Capo Lifelong Books, 2009.
- 2 Dane, Erik, “Reconsidering the Trade-Off between Expertise and Flexibility: A Cognitive Entrenchment Perspective,” *The*

## ПРИМЕЧАНИЯ

Academy of Management Review, vol. 35, no. 4, October 2010,  
pp. 579–603.

- 3 Freire, Paulo, *Pedagogy of the Oppressed*, The Seabury Press, 1970.

## ГЛАВА 6. ЧТО ДАЛЬШЕ? ОСОЗНАННОЕ ОБУЧЕНИЕ В ТЕЧЕНИЕ ВСЕЙ ЖИЗНИ

- 1 Dewey, John, *How We Think: A Restatement of the Relation of Reflective Thinking to the Educative Process*, D.C. Heath and Company, 1933.
- 2 Kabat-Zinn, J., *Wherever You Go, There You Are*, Hyperion, 1994, p. 4.
- 3 Rogers, Carl, *On Becoming a Person*, Houghton Mifflin, 1961, pp. 151–152.
- 4 Gendlin, Eugene T., *Focusing*, Bantam Books, 1978, p. 127
- 5 Ibid., pp. 127–128.
- 6 Ericsson, K. Anders and Charness, N., “Expert Performance: Its Structure and Acquisition,” *American Psychologist*, vol. 49, no. 8, 1994, p. 725.
- 7 Leonard, G., *Mastery: The Keys to Success and Long-Term Fulfillment*. Penguin Group, 1992, p. 17.
- 8 London, Manuel, *The Oxford Handbook of Lifelong Learning*, New York: Oxford University Press, 2011, p. 83.
- 9 Rowling, J. K., “A Stripping Away of the Inessential,” *Harvard Magazine*, July-August 2008, pp. 55–56.



# СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Теория эмпирического обучения — синтез трудов великих ученых, по мнению которых, опыт играет ведущую роль в человеческом обучении и развитии. Мы называем их «отцы-основатели эмпирического обучения»: Уильям Джемс, Джон Дьюи, Курт Левин, Жан Пиаже, Лев Выготский, Карл Юнг, Мэри Паркер Фоллет, Карл Роджерс и Паулу Фрейре. Выше вы могли познакомиться с основными положениями их работ. Эти исследования велись на протяжении ста лет, начиная с конца XIX века (Уильям Джемс, Джон Дьюи и Мэри Паркер Фоллет) и до конца XX века (завершились со смертью Карла Роджерса и Паулу Фрейре).

Дьюи Дж. Демократия и образование. М. : Педагогика-пресс, 2000.

Канеман Д. Думай медленно, решай быстро. М. : ACT, 2016.

Мартурана У., Варела Ф. Древо познания. М. : Прогресс-традиция, 2011.

Роджерс К. Становление личности. Взгляд на психотерапию. М. : Институт общегуманитарных исследований, 2016.

Arbaugh, J. B., Dearmond, S and Rau, B. L. “New Uses for Existing Tools? A Call to Study Online Management Instruction and Instructors.” AMLE, vol. 12, no. 4, 2013, pp. 635–655.

Bargh, J. A., and Chartrand, T. L. “The Unbearable Automaticity of Being.” *American Psychologist*, vol. 54, no. 7, 1999, pp. 462–479.

Bateson, Gregory. *Steps to an Ecology of Mind: Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution and Epistemology*. Northvale, NJ: Jason Aronson, Inc., 1972.

Baxter-Magolda, M. B. “Self-Authorship: The Foundation for Twenty-First Century Education.” *New Directions for Teaching and Learning* 109, 2007, 69–83.

Baxter-Magolda, M. B. “Three Elements of Self-Authorship.” *Journal of College Student Development*, vol. 49, no. 4, 2008, 269–284.

Boyatzis, R. E., and Kolb, D. A. “Performance, Learning and Development as Modes of Growth and Adaptation throughout Our Lives and Careers.” In M. Peiperl et al. (Eds.), *Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives*. London: Oxford University Press, 1999.

Boyatzis, Richard E. and Kolb, David A. “Assessing Individuality in Learning: The Learning Skills Profile.” *Educational Psychology*, vol. 11, no. 3 and 4, 1991.

Bridges, William. *Managing Transitions: Making the Most of Change*. Boston, MA: Da Capo Lifelong Books, 2009.

Brinol, P., and Petty, R. E. “Overt Head Movements and Persuasion: A Self-Validation Analysis.” *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 84, 2003, 1123–1139.

Brown, K.W., and Ryan, R.M., “The Benefits of Being Present: Mindfulness and Its Role in Psychological Well-Being,” *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 84, 2003, pp. 822–848.

Carney, Dana R., Cuddy, Amy J.C., and Yap, Andy J. “Power Posing: Brief Nonverbal Displays Affect Neuroendocrine Levels and Risk Tolerance.” *Psychological Science*, vol. 21, 2010, pp. 1363–1368.

Clay, T. A. *What Are the Obligations of Partners?* Newtown Square, PA: Altman Weil, Inc., 2002.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Dane, Erik. “Reconsidering the Trade-Off between Expertise and Flexibility: A Cognitive Entrenchment Perspective.” *The Academy of Management Review*, vol. 35, no. 4, 2010, pp. 599–603.

Dewey, John. *How We Think: A Restatement of the Relation of Reflective Thinking to the Educative Process*. New York: D.C. Heath and Company, 1933.

Dweck, C. S. “Motivational Processes Affecting Learning.” *American Psychologist*, vol. 41, no. 10, 1986, pp.1040–1048.

Dweck, C. S. *Self-Theories: Their Role in Motivation, Personality, and Development*. Psychology Press. Florence, KY: Taylor & Francis Group, 2000.

Ericcson, K. A. and Charness, L. “Expert Performance: Its Structure and Acquisition,” *American Psychologist*, 49(8), 1994, 725–747.

Ericsson K. A., Krampe, R.T., and Tesch-Römer, C. “The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance,” *Psychological Review* vol. 100, 1993, pp. 363–406.

Ericsson, K. A. and Charness, N. “Expert Performance: Its Structure and Acquisition.” *American Psychologist*, vol. 49, no. 8, 2010, p. 725.

Fredrickson, B. L. *Positivity: Groundbreaking Research Reveals How to Embrace the Hidden Strength of Positive Emotions, Overcome Negativity, and Thrive*. New York: Crown Publishing, 2009.

Freire, Paulo. *Pedagogy of the Oppressed*. New York: The Seabury Press, 1970.

Gallagher, W. *Rapt: Attention and the Focused Life*. New York: Penguin Group, 2009.

Gendlin, Eugene T. *Focusing*. New York: Bantam Books, 1978.

Hackney, Peggy. *Making Connections: Total Body Integration through Bartenieff Fundamentals*. New York: Routledge, 2002.

Hall, N. *The Making of Higher Executives: The Modern Challenges*. New York University, 1958.

Hofsteade, G. Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1980.

Horton, Miles and Freire, Paulo. We Make the Road by Walking. Philadelphia: Temple University Press, 1990.

Johnson, B. Polarity Management: Identifying and Managing Unsolvable Problems. Amherst, MA: HRD Press, Inc., 2014.

Joiner, B. and Josephs, S. Leadership Agility: Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.

Jostmann, N. B., Lakens, D., and Schubert, T. W. "Weight as an Embodiment of Importance." *Psychological Science*, vol. 20, 2009, pp. 1169–1174.

Kabat-Zinn, J. Wherever You Go, There You Are. New York: Hyperion, 1994.

Kegan, Robert. In Over Our Heads: The Demands of Modern Life. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1994.

Kolb, Alice Y., and Kolb, David A. (2005). "Learning Styles and Learning Spaces: Enhancing Experiential Learning in Higher Education." *Academy of Management Learning & Education*, vol. 4, 2005, pp. 193–212.

Kolb, Alice. Y. and Kolb, David A. Experiential Learning Theory Bibliography: Vol. 1–5, 1971–2016. Cleveland, OH: Experience Based Learning Systems, Inc., 2016. [www.learningfromexperience.com](http://www.learningfromexperience.com).

Kolb, Alice Y. and Kolb, David A. Research Library Experiential Learning. <http://learningfromexperience.com/research/>.

Kolb, David A. Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. 2nd edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2015.

Kolb, David A. "Learning Styles and Disciplinary Differences: Diverse Pathways." In A. Chickering (ed.), *The Modern American College*. Jossey-Bass, 1981.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Kolb, David A. and Peterson, Kay. "Tailor Your Coaching to People's Learning Styles." HBR Guide to Coaching Employees. Boston, MA: Harvard Business Press Books, 2013.

Kolb, David A., and Donald Wolfe, with collaborators. "Professional Education and Career Development: A Cross-Sectional Study of Adaptive Competencies in Experiential Learning," final report NIE grant no. NIE-G-77-0053, 1981. ERIC no. ED 209493 CE 030 519.

Lawler, E. E. and Worley, C. G. Built to Change: How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

Leonard, G. Mastery: The Keys to Success and Long-Term Fulfillment. New York: Penguin Group, 1992.

Leonard, G. Mastery: The Keys to Long-Term Success and Fulfillment. New York: Dutton, 1991.

Maddi, S. R. and Kobasa, S. C. The Hardy Executive: Health under Stress. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1984.

Maslow, Abraham H. Toward a Psychology of Being. Second edition. New York: Van Nostrand Reinhold, 1968.

Maturana, H. and Varela, F. Autopoiesis and Cognition. Dordrecht, Holland: D. Reidel, 1980.

Miller, J. B. and Stiver, I. The Healing Connection. Boston: Beacon Press, 1997.

Pauhart, Thierry C. In Search of Meaning: Managing for the Health of Our Organizations, Our Communities, and the Natural World. San Francisco: Jossey-Bass, Inc., 1995.

Peterson, Kay, DeCato, Lisa, and Kolb, David A. "Moving and Learning: Expanding Style and Increasing Flexibility." Journal of Experiential Education, vol. 38, no. 3, 2015, pp. 228–244.

Pfeffer, J. and Sutton, R. I. The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

Rogers, Carl. "Toward a Modern Approach to Values: The Valuing Process in the Mature Person." *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 63, no. 2, 1964, pp. 160–167.

Sharma, G. and Kolb, D. A. "The Learning Flexibility Index: Assessing Contextual Flexibility in Learning Style." In S. Rayner and E. Cools (Eds.), *Style Differences in Cognition, Learning, and Management: Theory, Research and Practice*. New York: Routledge, 2010, pp. 60–77.

Sutcliffe, Kathleen M., Vogus, Timothy J., and Dane, Erik. "Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 3, 2016, pp. 55–81.

Vaill, Peter B. *Learning as a Way of Being: Strategies for Survival in a World of Permanent White Water*. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

Wilcoxon, L. and Prosser, M. "Kolb's Learning Style Inventory (1985): Review and Further Study of Validity and Reliability." *British Journal of Educational Psychology*, vol. 66, no. 2, 1996, pp. 247–257.

Winfrey, Oprah. BrainyQuote.com. Обновление — 10.09.2016.

Wolfe, D. M. and Kolb, D. A. "Beyond Specialization: The Quest for Integration in Mid-Career." In Brooklyn Derr (ed.), *Work, Family and the Career: New Frontiers in Theory and Research*. New York: Praeger Publishers, 1980, pp. 239–281.

Zull, James. *From Brain to Mind: Using Neuroscience to Guide Change in Education*. Sterling, VA: Stylus, 2011.

Zull, James. *The Art of Changing the Brain*. Sterling, VA: Stylus, 2002.

# ОБ АВТОРАХ

## КЕЙ ПЕТЕРСОН

Кей Петерсон — основатель Института эмпирического обучения (Institute for Empirical Learning), который занимается развитием практик эмпирического обучения. Она также основатель и одна из директоров компании Harlan Peterson Partners, оказывающей услуги в области организационного развития и коучинга для руководителей. Кей использует концепцию эмпирического обучения для развития лидерского потенциала, повышения эффективности рабочих команд и создания самообучающихся организаций. В рамках коучинговой программы для руководителей, нацеленной на повышение гибкости в сфере обучения, Кей помогает профессионалам из самых разных отраслей и на различных стадиях карьерного развития достигать максимальных результатов. В качестве консультанта она работала с сотрудниками и компаниями из сфер здравоохранения,



юриспруденции, финансов, менеджмента, инжиниринга, ИТ, образования, профессиональных услуг, а также с некоммерческими организациями и их командами. Вместе с Дэвидом Колбом Кей работает над программой оценки Learning Skills Profile 360 Assessment, которая стимулирует личностное и профессиональное развитие на основе оценки навыков, связанных со стилями обучения, предложенными Колбом в рамках KLSI 4.0.

Кей получила степень бакалавра в Университете Вандербилта; степень магистра технических наук в области позитивного организационного развития и MBA в Университете Кейс Вестерн Резерв; степень магистра в области сестринского ухода в Университете Эмори. Она освоила постдипломную программу по гештальт-коучингу в Кливлендском институте гештальта (Gestalt Professional Certified Coach), тренинговые программы по гештальт-терапии и личностному развитию. Работы Кей на темы, связанные с эмпирическим обучением, публиковались в HBR Guides, OD Practitioner и Journal of Experiential Learning. Более подробную информацию вы можете найти на сайтах [www.experientiallearninginstitute.org](http://www.experientiallearninginstitute.org) и [www.harlanpeterson.com](http://www.harlanpeterson.com).

## ДЭВИД КОЛБ



Дэвид Колб — председатель совета директоров компании Experience Based Learning Systems (EBLS), которую он основал в 1980 году для организации перспективных исследований и разработки практических решений в области эмпирического обучения. В EBLS создано немало упражнений и инструментов для самооценки, включая

## ОБ АВТОРАХ

и появившийся недавно тест KLSI 4.0 и типологию ролей в области обучения Kolb Educator Role Profile, разработанную в помощь всем, кто занят в сфере образования и хотел бы использовать принципы эмпирического познания.

Дэвид Колб получил степень бакалавра в области психологии, философии и религии в колледже Нокс, а также степень PhD по социальной психологии в Гарвардском университете. Колб был профессором организационного поведения и менеджмента в школе менеджмента Слоуна Массачусетского технологического института, а также в бизнес-школе Уэтерхед Университета Кейс Вестерн Резерв, где в настоящий момент — почетный профессор организационного поведения.

Широко известны исследования Колба в области эмпирического познания и стилей обучения, результаты которых представлены в книге *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, вышедшей во второй, обновленной редакции. Другие книги Колба: *Conversational Learning: An Experiential Approach to Knowledge Creation, Innovation in Professional Education: Steps on a Journey from Teaching to Learning*, а также *Organizational Behavior: An Experiential Approach*. Дэвид Колб — автор многочисленных статей, а также соавтор книг по эмпирическому познанию, лауреат нескольких премий за исследовательские достижения и четырех почетных ученых степеней за вклад в развитие эмпирического обучения в сфере высшего образования.

Более подробно о работах Дэвида Колба вы можете про- честь на сайте [www.learningfromexperience.com](http://www.learningfromexperience.com).

# МАКСИМАЛЬНО ПОЛЕЗНЫЕ КНИГИ ОТ ИЗДАТЕЛЬСТВА «МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР»

Заходите в гости: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook: <http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте: <http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/>

Ищем правильных коллег: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/>

Петерсон Кей  
Колб Дэвид

**Век живи — век учись**  
Найдите стиль обучения, подходящий именно вам

Главный редактор *Артем Степанов*  
Ответственный редактор *Светлана Мотылькова*  
Литературный редактор *Елизавета Ульянова*  
Арт-директор *Алексей Богомолов*  
Дизайн переплета *Наталья Савиных*  
Верстка *Вячеслав Лукьяненко*  
Корректоры *Вероника Ганчурина, Надежда Болотина*

Учиться всю жизнь — верный путь к успеху и самореализации. Но что нужно сделать, чтобы познание стало вашей второй натурой? Как научиться учиться?

Кей Петерсон и Дэвид Колб рассматривают обучение как процесс накопления опыта. Они рассказывают о девяти стилях обучения. Стиль обучения — это подходящий каждому из нас способ познания. Определив свой доминирующий стиль, вы сможете лучше справляться с повседневными обязанностями, запоминать информацию, осваивать новые навыки и развиваться профессионально.

В этой книге теория эмпирического обучения, сформулированная Колбом почти пятьдесят лет назад, превратилась в практический метод, который позволит читателю лучше узнать самого себя.

Метод авторов уже помог сотням тысяч людей осознать свой потенциал в сфере обучения и преобразить собственную жизнь. Поможет он и вам.

ISBN 978-5-00100-978-8



9 785001 009788 >

издательство  
**МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР**

Максимально полезные книги  
на сайте [mann-ivanov-ferber.ru](http://mann-ivanov-ferber.ru)



[facebook.com/mifbooks](#)



[vk.com/mifbooks](#)



[instagram.com/mifbooks](#)