



Книга Неформальное обучение

Естественный путь к профессиональному росту и развитию инновационного мышления

Джей Кросс

Pfeiffer, 2006

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Неужели для того, чтобы научиться чему-то по-настоящему полезному, нужно обязательно сидеть в аудитории и конспектировать лекции? Вовсе нет, утверждает автор этой книги. Руководителям компаний он рекомендует присмотреться к нетрадиционным, неформальным методам обучения персонала – таким, например, как “неконференции”, “несеминары”, электронное обучение и доверительные беседы. Продуманная программа неформального обучения часто оказывается намного более рентабельной для компании, чем традиционный подход к корпоративному обучению. В книге подробно объясняется, почему это так, а также даются советы о том, как составить программу неформального обучения. Несмотря на достаточно пространный и витиеватый стиль этой книги, *BooksInShort* рекомендует ее руководителям программ корпоративного обучения, организаторам корпоративных тренингов и специалистам по управлению персоналом, которые хотели бы лучше разобраться в специфике неформальных видов обучения.

Основные идеи

- Чтобы получить нужные знания, сотрудникам не обязательно посещать дорогостоящие курсы и тренинги.
- Большинство людей недолюбливает традиционные формы обучения, которые и в самом деле не являются лучшими способами передачи знаний.
- Даже на традиционных тренингах 80–90 процентов информации сотрудники получают неформальным образом.
- Неформальное обучение – естественный процесс: люди непрерывно чему-то учатся, даже если они этого не осознают.
- Сотрудникам нужно научиться использовать свою интуицию и подсознание.
- Богатейшим источником знаний и эффективным средством неформального обучения является Интернет.
- Приобретение знаний – процесс социальный, поэтому содействуйте формированию групповых связей и сообществ по интересам.
- Поощряйте неформальные дискуссии учащихся, в том числе в Интернете.
- Дайте сотрудникам свободу действовать – и они будут учиться сами.
- Естественной реакцией на переход к системе неформального обучения часто бывает сопротивление.

Краткое содержание

Учеба бывает не только в классе

Возможно ли обучение без домашних заданий, лекций и преподавателей? Такое обучение не только возможно, но и часто оказывается гораздо эффективнее традиционных форм обучения. Лучше всего люди усваивают новые знания в ситуациях, мало напоминающих привычный процесс учебы. Это такие ситуации, когда учащиеся имеют возможность немедленно применить на практике новые навыки и знания. В офисных коридорах, комнатах отдыха, кафе и даже на автобусных остановках можно узнать намного больше, чем в аудиториях. Тем не менее традиционные формальные методы корпоративного обучения продолжают играть доминирующую роль в подготовке кадров.

“Люди учатся непрерывно и в самых разных условиях, но эффективнее всего они учатся в процессе работы”.

В основе формального обучения лежит сухая теория, часто имеющая мало общего с реальностью. Кроме того, поскольку программы корпоративного обучения, как правило, ориентированы на новичков, наиболее способным ученикам быстро становится скучно и они теряют интерес к учебному материалу. Именно поэтому лишь 10–20 процентов новых знаний сотрудники получают в учебных аудиториях. Все остальное они познают в процессе общения с опытными коллегами, наблюдая и действуя методом проб и ошибок. Наконец, многие традиционные методы обучения включают в себя выявление пробелов в знаниях. Это заставляет учащихся чувствовать себя неполноценными, что не способствует продуктивному усвоению знаний. Таким образом, базовые принципы большинства традиционных программ подготовки кадров имеют серьезные изъяны.

Метаобучение

Метаобучение – это обучение тому, как нужно учиться. Семинары по развитию учебных навыков помогают участникам осваивать самые разные способы приобретения знаний – такие, например, как дискуссия, работа в группе, повторение и анализ пройденного. Задача метаобучения – научить человека управлять собственными знаниями. Учащиеся работают с наставниками, проводят собственные исследования и ведут дневники, обучаясь обрабатывать и усваивать информацию. Они упражняются в пересказе материала своими словами, и на основе своей интуиции вырабатывают собственные способы анализа и запоминания. Для развития интуиции необходимо:

- Осознать ту важную роль, которую интуиция играет в процессе обучения.
- Сопласиться с возможностью довериться внутреннему чутью.
- Научиться слушать указания своего внутреннего голоса.
- Выработать умение различать его подсказки.
- Применять свою интуицию, вынося суждения по тем или иным вопросам, а затем оценивая их верность на основе данных из других источников.

Руководителям интересны знания сотрудников, а не способы их приобретения

Руководители редко бывают убежденными сторонниками формального обучения. Действительно, разве это хорошо, когда подчиненные не встают из-за парты? При этом, однако, эти же руководители желают иметь хорошо обученный персонал, умеющий выполнять свою работу. Выход из этого противоречия – внедрение подходящих методов неформального обучения. Например, если для ознакомления с новыми продуктами вместо проведения обычных тренингов торговому персоналу просто открыть доступ к полной информации об этих продуктах, это немедленно положительно отразится на объеме продаж. Участие в программе неформального обучения повышает удовлетворенность сотрудников работой – снижаются число прогулов и уровень стресса, а с ним и расходы на медицинское обслуживание. Такой подход к обучению имеет высокую рентабельность, поскольку средства направляются именно туда, где они используются лучше всего. Неформальное обучение также помогает развить инновационное мышление, снизить издержки, повысить профессионализм работников и результативность их труда.

“Учеба похожа на дыхание: это процесс, который мы не замечаем, но жить без него нельзя”.

Многие люди лучше всего усваивают знания, самостоятельно изучая нужные источники информации. Самостоятельное изучение – квинтэссенция нетрадиционных методов обучения. В аудитории преподаватель играет роль начальника, диктуя учащимся, что и как им учить. При неформальном обучении учащиеся сами определяют формат обучения, который может быть любым – от занятий с наставником до консультации в службе поддержки или поиска информации в Интернете. Некоторых менеджеров беспокоит, что раз неформальное обучение не имеет четкой структуры, то невозможно проконтролировать его эффективность. Однако то, что они принимают за недостаток, на самом деле является преимуществом. Формализованный процесс обучения возводит множество преград между учащимися и знаниями, которые они хотят получить, – это и составление планов лекций, и механическое заучивание, и бессмысленные домашние задания, и получение оценок, не отражающих реальной картины. Неформальное обучение – интуитивный и естественный процесс усвоения знаний – разрушает эти искусственные преграды.

Сила коллективного взаимодействия

Самый богатый источник новых знаний – это общение с окружающими людьми. Любой специалист вольно или невольно стремится к расширению своей сети социальных контактов, которые помогают ему профессионально расти и совершенствоваться. Сам процесс усвоения новых знаний во многом и состоит во взаимодействии с людьми своего круга общения. Спросите любого авторитетного в своей области человека, откуда он черпает свои знания, и он наверняка ответит вам так, как это сделал известный дизайнер и тренер-инноватор Марк Розенберг: “Когда я хочу что-то узнать, я просто кого-нибудь спрашиваю”. В этом и состоит центральный принцип неформального обучения: главное не то, что ты знаешь, а то, кого ты знаешь и с кем контактируешь.

“Современные работники интеллектуального труда знают о своей работе больше, чем их начальники”.

Руководителям программ корпоративного обучения следует помнить, что сотрудники – живые люди, которые не будут учиться, если они физически нездоровы или истощены психически. Разумеется, каждый человек сам отвечает за свое физическое и эмоциональное состояние, равно как и за личностное развитие. Задача же компании – сформировать культуру творческого обмена знаниями, поощряющую взаимное доверие, самостоятельность поиска, стремление к новому, интерес к общей пользе, взаимодействие, увлеченность своим делом и креативность. Когда люди будут видеть, что их коллеги получают удовольствие от работы, их продуктивность (а с ней и желание учиться) тоже вырастет.

Картинки лучше слов, но и слова имеют значение

Изображения передают намного больше информации, чем слова. По мнению Роберта Хорна, автора книги “Визуальный язык”, использование при обучении визуальных образов помогает делать материал более доходчивым, повысить качество принимаемых решений и сократить

продолжительность совещаний. Изображения – отличный инструмент для убеждения аудитории. Визуальные образы выступают “пищей для глаз”, помогая составить более полное представление о любом предмете.

“Любая учеба опирается на процесс самообучения”.

Слова, однако, тоже имеют большое значение. По выражению Кристофера Лока, одного из авторов “Манифеста прозрения”, бизнес – это разговор людей друг с другом. Современные профессионалы обязаны уметь вести друг с другом содержательные разговоры, в ходе которых рождается новое знание. Как поясняет специалист по теории коллективного интеллекта Том Этли, “диалог – центральный элемент коллективного мышления”. Одна из форм обучения людей посредством общения друг с другом – это организация “всемирного форума”. Соберите сотрудников в аудитории с большими столами, покрытыми листами ватмана, рассадите их группами и назначьте для каждой группы ведущего. Дайте участникам десять минут на коллективное обсуждение одной из учебных тем и предложите вести конспект обсуждения на листах ватмана. Затем предложите группам (но не ведущим) поменяться столами и продолжить дискуссию, используя записи предыдущей группы. Затем проделайте этот шаг еще один раз и обсудите с участниками результаты. Это несложное, но очень интересное упражнение учит людей находить закономерности и взаимосвязи в изучаемом материале.

Сообщества профессионалов

Любой специалист входит в какое-нибудь профессиональное сообщество, члены которого учатся друг у друга. Деятельность таких сообществ отлично описана в книге Энтони Бурдена “Секреты кухни”, представляющей собой взгляд изнутри на работу шеф-повара ресторана. Автор в ней рассказывает, как начинающие повара учатся ремеслу, работая бок о бок с умудренными опытом мастерами. По методу “наблюдай и повторяй” они учатся не просто готовить блюда, а быть настоящими мастерами своей профессии. Любые специалисты могут совершенствовать профессиональные навыки в такого рода самоорганизующихся группах, функционирующих подобно ульям пчел или колониям муравьев. Взаимодействие с этими сообществами расширяет возможности корпоративного обучения. Гигантская телекоммуникационная компания Cisco Systems имеет специальные группы для контактов с профессионалами в разных технических областях. Эти группы регулярно проводят симпозиумы, видеозаписи которых затем выкладываются в локальной сети для тысяч инженеров компании.

Интернет и электронное обучение

Всемирная паутина – самое крупное хранилище информации и богатейшее собрание ресурсов для неформального обучения. Многие компании сделали ставку на электронное обучение, опирающееся на информацию, которую можно отыскать в Сети. Некоторые отдают предпочтение “смешанному” подходу, то есть совмещению цифровых технологий с традиционным обучением “за партой”. Однако более перспективным представляется так называемое “многомерное” обучение – совокупность средств и методов, выбранных для конкретного учащегося или группы. Вместо комбинирования средств обучения в этом случае целесообразно говорить о разных видах учебного взаимодействия: “ученик – материал”, “ученик – ученик” и “ученик – средства обучения”. Интернет выступает в роли офисного автомата с питьевой водой, вокруг которого собираются коллеги, чтобы обменяться новостями и мнениями в неформальной обстановке.

“Люди – это существа, которые воспринимают окружающую реальность через зрение. Слова, подкрепленные картинками, мы усваиваем почти вдвое легче, чем просто слова”.

Методы неформального обучения

- **“Неконференции”.** Это нерегламентированные деловые собрания без традиционных докладов. Специалисты собираются на “неконференции” для того, чтобы обсудить текущие проблемы, хорошо провести время, завести новые знакомства и послушать рассказы коллег. Высказанные идеи можно публиковать на вики-сайте, чтобы все желающие получили возможность поучаствовать в их обсуждении.
- **Доверительные беседы.** Эта форма семинара, имеющего некоторые традиционные атрибуты (например, присутствие преподавателя), используется в компании Pfizer для создания атмосферы свободного общения. Участники бесед учатся обсуждать сложные темы, развивая умения, которые пригодятся для неформального обучения.
- **“Схватывание”.** Этот термин, означающий способность мгновенно улавливать суть любого вопроса, использован фантастом Робертом Хайнлайном в книге “Чужой в чужой земле”. Обращение к визуальным образам резко повышает эффективность такого “эмпатического”, глубокого и непосредственного познания.
- **Истории из жизни.** Люди живо реагируют на рассказы из жизни других людей, что делает их мощным средством для проведения преобразований.

“Заставить человека учиться невозможно, как невозможно и заставить его бороться за выживание”. (У. Эдвардс Деминг)

Поиск баланса между формальным и неформальным обучением начните с увеличения доли второго за счет доли первого. Такая трансформация учебного процесса – дело непростое. Возможно, вам придется столкнуться с сопротивлением со стороны корпоративных “властителей умов” и “хранителей традиций”, которые станут защищать неписанные правила. Как трансформировать корпоративный подход к обучению персонала вопреки инстинктивному неприятию нового? Прислушайтесь к совету Питера Друкера: “В первую очередь думайте не о проблемах, а об открывающихся возможностях”.

“Руководство не хочет знать, как учатся сотрудники, оно хочет знать, хорошо ли они работают”.

Когда руководство компании – производителя микросхем LSI Logic решило отказаться от традиционного обучения в пользу неформального, первым шагом стало упразднение отдела подготовки персонала и переориентация менеджеров на раскрытие потенциала сотрудников. Был создан руководящий комитет, куда вошли вице-президенты, возглавлявшие все важные функциональные подразделения. На смену традиционным учебным планам пришли “планы индивидуального развития”, которые публиковались на сайте компании. Сегодня сотрудники и менеджеры

составляют учебные программы сообща, определяя, в каком направлении нужно развиваться каждому конкретному работнику. Учебные методы включают изучение литературы, наставничество, обучение в процессе работы и другие. Компания четыре года занималась неформальным обучением персонала и теперь возвращает в учебный процесс некоторые элементы формального обучения (например, в области сертификации и нормативно-правового регулирования), однако неформальные методы по-прежнему преобладают.

Полная свобода

Разрабатывая систему неформального обучения в своей компании, рассматривайте это обучение как свободное плавание учащихся по океану знаний. Не нужно регулировать и контролировать все, чем они занимаются. Ваша задача – создать обстановку, в которой они смогут учиться самостоятельно, и дать им “информацию к размышлению”. Все должно развиваться естественным образом. Переход к неформальному обучению не бывает мгновенным – в каждой компании он происходит по-своему. Начните этот переход с составления долгосрочного плана, а также бюджета на несколько лет вперед. Система обучения должна быть предельно простой, а программу планируйте с точки зрения ее удобства для учащихся. Сформируйте “учебный совет”, который займется разработкой “учебной стратегии” организации. При составлении учебной программы следуйте принципу “работа = учеба, а учеба = работа”. Когда все будет готово, просто отойдите в сторону и не мешайте сотрудникам учиться. Они сами поймут, что им делать.

Об авторе

Джей Кросс – специалист по составлению образовательных программ для профессионалов. Ведет рубрику в журнале Chief Learning Officer. Автор термина “электронное обучение”. В прошлом состоял генеральным директором eLearning Forum.
