

Что такое «Обучение действием»?

www.krconsult.org



Обучение действием возникло как ответ на традиционные проблемы, связанный с бизнес-обучением:



Полученные знания трудно **применить на практике.**



Результативность обучения трудно оценить.



Лидером не становятся в учебной аудитории.

Базовые принципы обучения

1. Люди учатся только тогда, когда хотят учиться.
2. Люди начинают учиться тогда, когда сталкиваются с трудноразрешимыми проблемами.
3. Обучение – это социальный процесс, мы учимся друг у друга, а не у учителя.
4. Обучение начинается тогда, когда мы имеем обратную связь о результате, рождаемом действием.
5. Обучение состоит в переосмыслении уже известного, а не в приобретении дополнительных знаний.
6. Учиться мы можем только на собственном опыте.



3

 КЛЮЧЕВЫЕ РЕШЕНИЯ
КОНСУЛЬТАЦИОННАЯ КОМПАНИЯ

Каким образом обеспечивается результативность Обучения действием?



- участники программы работают над **реальными, актуальными для данной организации задачами**, а не над учебными кейсами;
- участники учатся друг у друга, обмениваясь уникальным опытом;
- участники программы работают не над документами, а над **реализацией** своих решений.

4

 КЛЮЧЕВЫЕ РЕШЕНИЯ
КОНСУЛЬТАЦИОННАЯ КОМПАНИЯ

Какие задачи решает Обучение действием?



- Повышение управленческой компетентности руководителей
- Формирование управленческой команды
- Развитие кадрового резерва
- Улучшение «горизонтальных связей» в компании
- Создание «обучающейся организации»

Обучение действием направлено на личностное развитие, но оно меняет и организацию.

5

 **КЛЮЧЕВЫЕ РЕШЕНИЯ**
КОНСУЛЬТАЦИОННАЯ КОМПАНИЯ

Для кого предназначено Обучение действием?

Подход «Обучения действием» предусматривает различные способы организации учебного процесса.

Программа **в рамках одной компании** ориентирована на:

- **топ-менеджеров компании**
(замдиректоров, руководителей направлений)
- **сотрудников «кадрового резерва»**



Важно обеспечить равномерный состав участников и не включать в одну группу руководителя и его подчиненного.

6

 **КЛЮЧЕВЫЕ РЕШЕНИЯ**
КОНСУЛЬТАЦИОННАЯ КОМПАНИЯ

Обучение действием – Action Learning

Главная задача Обучения действием –

создать такие условия обучения, чтобы менеджеры могли учиться вместе и друг у друга тому, как лучше выполнять свои повседневные обязанности.



Рег Реванс, английский консультант и разработчик подхода «Обучение действием»

7



ЗАКОНЫ РЕВАНСА **Первый закон**

Обучение (L) есть функция от 2-х типов знаний: P и Q

$$L = P + Q$$

P – знания - это так называемые **программируемые** (program) знания, получаемые в рамках традиционной концепции образования (ВУЗ, курсы повышения квалификации и т.п.).

Q – знания - это постижение сути с помощью **вопросного** (question) подхода.

8



ЗАКОНЫ РЕВАНСА

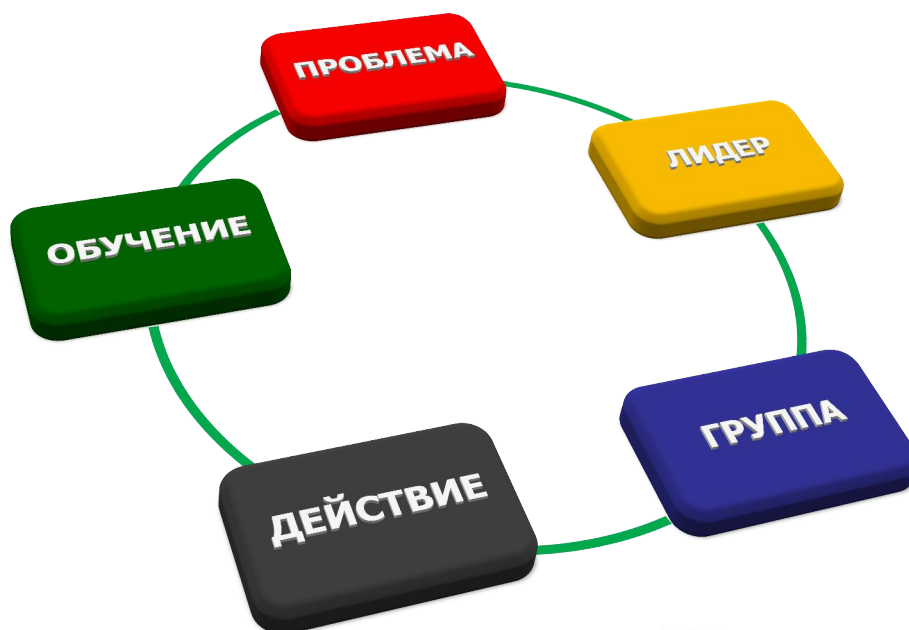
Второй закон

$$\text{Скорость обучения} \geq \text{Скорость изменения среды} = \text{Существование}$$

Организация (также как и люди в ней) будет процветать до тех пор, пока темпы ее обучения будут больше или хотя бы равны темпам изменений во внешней среде.

9

Пять ключевых элементов



10

Проблема

Участники программы атакуют реальные проблемы, а не головоломки.

Головоломка – это задача, для которой уже имеется определенное решение, хотя его бывает сложно найти даже наиболее продвинутым экспертам (интенсификация производства, сокращение запасов).

Проблема **не имеет готового решения**, и даже квалифицированные специалисты могут решить ее по-разному. Решения будут зависеть от прошлого опыта, ценностей и будущих надежд.

11

 **КЛЮЧЕВЫЕ РЕШЕНИЯ**
КОНСУЛЬТАЦИОННАЯ КОМПАНИЯ

Какие проблемы могут решаться в Обучении действием?

- *Что делать с неликвидами на складе?*
- *Как снизить текучесть кадров на стартовых позициях?*
- *Как повысить эффективность мотивации и стимулирования?*
- *Как привлечь больше новых клиентов?*

12

Лидер

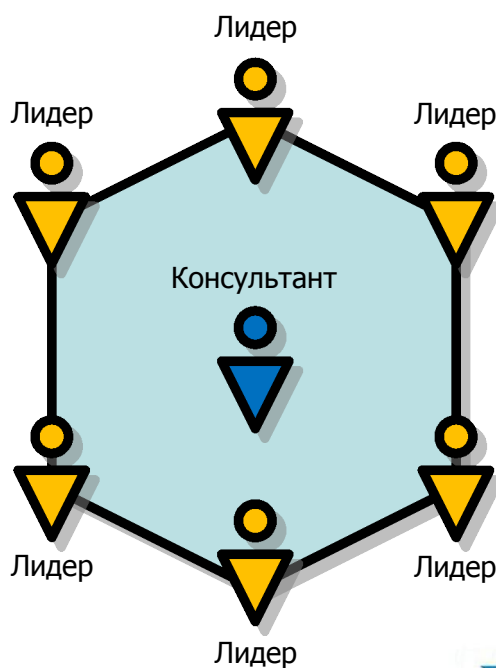
«Лидерами» в Обучении действием называют участников программы, поскольку программа направлена на развитие их **лидерских качеств**.



Для участия в программе **не обязательно быть руководителем** (иметь сотрудников в прямом подчинении). Но результат обучения будет достигнут, если для решения проблемы Лидер **привлечет** других людей, а не решит ее самостоятельно.

13

Группа обучения действием



14

Группа

Группа в Обучении действием – это:

Формат	<ul style="list-style-type: none">регулярность встреч, правила работы группы, технология задавания вопросов, роли
Правила	<ul style="list-style-type: none">участники сами вырабатывают и сами соблюдают определенные нормы
Ответственность	<ul style="list-style-type: none">«Я не сдамся на глазах у товарищей, они верят в меня»
Поддержка	<ul style="list-style-type: none">«Как я рассчитываю на помощь других, так я готов вложиться в «чужие» проблемы»
Доверие	<ul style="list-style-type: none">«Я доверяю другим, как и они доверяют мне»

15

Что мы хотим получить в итоге занятия?

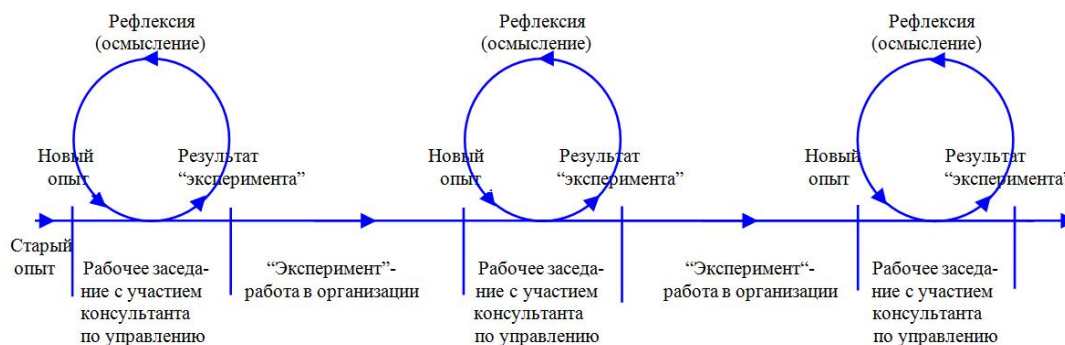
- В итоге групповой работы мы должны получить **новое, расширенное и углубленное понимание** вынесенной на обсуждение **проблемы**, наметить для себя пути ее возможного решения, **составить план действий** и после занятия **реализовать его**.
- В дальнейшем мы обсудим в группе результат наших действий по решению проблемы. Этому будут посвящены последующие занятия. В результате мы должны научиться **НА ПРАКТИКЕ, ДЕЙСТВУЯ**.

16

Действие

Действие и рефлексия чередуются в Обучении действием.

Действие – это эксперимент, направленный на реализацию знаний, полученных в ходе осознания полученного опыта. Круг замкнулся.



17

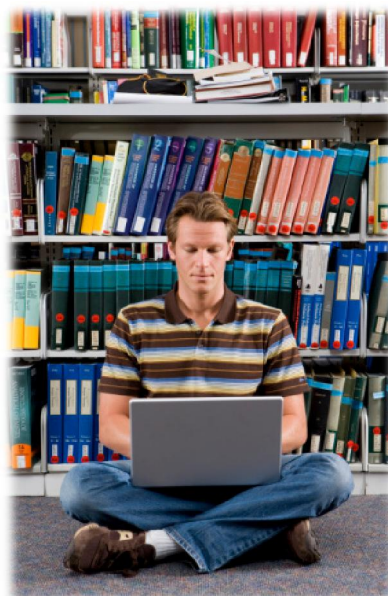
 **КЛЮЧЕВЫЕ РЕШЕНИЯ**
КОНСУЛЬТАЦИОННАЯ КОМПАНИЯ

Обучение

Обучение в данном подходе – это не только работа на встречах группы (Q-знания), но и систематически получаемые

P-знания:

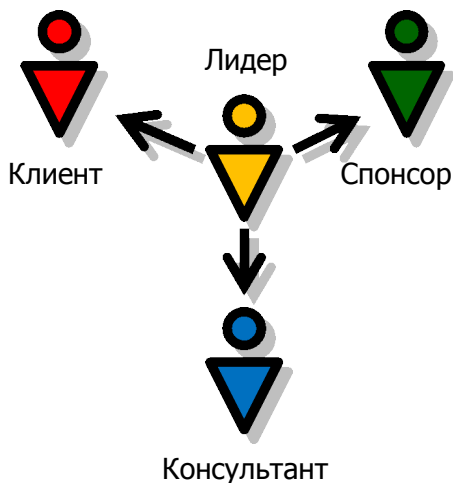
- **знаниевые семинары**
- **подборка литературы**
- **консультации**
- ...



18

 **КЛЮЧЕВЫЕ РЕШЕНИЯ**
КОНСУЛЬТАЦИОННАЯ КОМПАНИЯ

С кем еще взаимодействует лидер?



• **Клиент** непосредственно заинтересован в решении проблемы

• **Спонсор** оказывает всестороннюю поддержку

• **Консультант** проводит индивидуальные поддерживающие консультации

19

Задачи первой сессии

Сформулировать и всесторонне исследовать проблемы, выбранные лидерами для решения.

Наметить пути решения проблем.

Составить мини-концепции проектов (их утверждают **Клиенты** проектов).

Составить план действий до следующей сессии для каждого лидера.

20

Работа между сессиями

Происходит между встречами группы и заключается в **самостоятельной работе** участников рабочих групп над своими проектами. Они реализуют план действий, разработанный в составе группы, получают результаты.

Этот процесс поддерживается консультантом, который может предложить различные методы решения организационных проблем. Возможна форма дистанционного консультирования.



21

 **КЛЮЧЕВЫЕ РЕШЕНИЯ**
КОНСУЛЬТАЦИОННАЯ КОМПАНИЯ

Вторая и последующие сессии



- Каждый из участников докладывает группе, что было им сделано в соответствии с планом действий;
- С помощью группы проводится обсуждение результатов;
- Возможно переформулирование проблемы или её уточнение, коррекция;
- Составляется план действий до следующей сессии.

Далее процесс циклически повторяется.

22

 **КЛЮЧЕВЫЕ РЕШЕНИЯ**
КОНСУЛЬТАЦИОННАЯ КОМПАНИЯ

Задачи индивидуальных поддерживающих консультаций

- Прояснить ваши истинные потребности в обучении
- Повысить ваш энтузиазм
- Помочь вам принять на себя ответственность за свое обучение
- Помочь вам поставить собственные цели
- Помочь вам построить реалистичный план действий
- Помочь вам найти ответы на ваши вопросы
- Помочь вам приобрести действительную приверженность вашим собственным планам и помочь достичь поставленных целей
- Поддержать вас на этапе реализации планов и помочь разобраться с тем, чему еще следует научиться



23

 КЛЮЧЕВЫЕ РЕШЕНИЯ
КОНСУЛЬТАЦИОННАЯ КОМПАНИЯ

Принципы формирования в организации культуры обучения и развития

- Руководитель среди прочих своих обязанностей на одно из первых мест ставит превращение предприятия в **«обучающуюся» систему**
- Руководство предприятия активно распространяет практику **делегирования полномочий**
- Существующие в организации кодексы, стандарты, инструкции, рабочие приказы и другие аналогичные документы воспринимаются как нормы, а все возможные **отступления от норм** рассматриваются как **возможности для обучения**
- Проблема решается в большинстве случаев там, где она возникла
- Поощрение работников на всех уровнях к совместному, регулярному **обсуждению** существующей практики и выработке предложений по совершенствованию и реорганизации собственных систем работы

24

 КЛЮЧЕВЫЕ РЕШЕНИЯ
КОНСУЛЬТАЦИОННАЯ КОМПАНИЯ

Часто задаваемые вопросы о программе

Вопрос	Ответ
Сколько длится программа Обучения действием?	Обычно полгода. Это время, за которое группа успевает сработаться и показать результат.
Сколько Лидеров участвует в программе?	В зависимости от размеров организации. В рамках одной программы могут параллельно работать несколько групп. В каждой группе – 6 Лидеров.
Может ли один человек (например, директор) быть Клиентом всех проектов в рамках программы?	Это нежелательно. Чем больше руководителей будет вовлечено в программу в роли Клиента или спонсора, тем больше в компании наладится рабочих связей.
Как часто происходят встречи группы и сколько они длятся?	Ритм встреч – раз в 2-3 недели. Каждая сессия длится 8 рабочих часов. На сессии проблеме (проекту) каждого Лидера уделяется примерно по 1,5 часа.
Когда проводятся индивидуальные поддерживающие консультации?	Консультации проводятся между сессиями, по запросу Лидеров или предложению консультанта (модератора программы). Обычно это встреча на 1 – 1,5 часа.
Кто формирует группу Обучения действием?	Ориентируясь на рекомендации консультантов, вытекающие из особенностей формата обучения, группу формирует заказчик – как правило, генеральный или HR-директор компании.
Что такое «знаниевые семинары» в рамках программы Обучения действием?	В какой-то момент участники программы могут осознать, что им не хватает определенных знаний (планирование, тайм-менеджмент, личная эффективность, коммуникативная компетентность и др.). В этом случае для группы (которая может быть дополнена другими сотрудниками компании) проводится семинар или тренинг.
Сколько стоит программа «Обучения действием»?	Стоимость полугодовой программы для одной группы обучения сопоставима с зарплатой топ-менеджера за такой же период.

25



**Узнайте больше об
Обучении действием!**

**Задайте Ваши вопросы
консультанту:**

Степанов Виктор

v.stepanov@krconsult.org

+375 29 632-21-42

