

# Обучение действием: введение

- Дэвид Дж. Локк, BSc, MPhil, FCIS, ARPS



# Содержание

- Контекст
- Подход Leadership Foundation к развитию лидерских качеств
- Что значит Обучение Действием (Action Learning?)
- основополагающие утверждения
- Ценности, лежащие в основе обучения действием
- Структура заседаний
- Эффективная постановка вопросов

# Контекст

- Обучение действием – это метод обучения, подходящий для высшего руководства
- Полезно для понимания новых проблем
- Подходит для оказания поддержки руководителям
- Будет использоваться в ходе программы для применения обучения действием к институциональным ситуациям
- Может быть использован впоследствии для поддержки развития автономной работы

# Подход LF к развитию лидерских качеств


- Твердая убежденность в важности процесса делегирования руководящих ролей и ответственности другим членам группы
- Особая важность диагностики и анализа
- Жизненно важная роль самооценки и структурированной ответной реакции
- Особое внимание прикладному лидерству
- Роль целенаправленного исследования для поддержки деятельности по развитию – полномочия и подтверждающие фактические данные
- Потребность как в «вызовах», так и в «поддержке» во всех оперативных действиях
- Ценность особых внутренних знаний лидерства в высшем образовании и преимущество внешних точек зрения

# Обучение действием

- Впервые применил Рег Реванс:
  - физик из Кавендишской лаборатории Кембриджского университета
  - работал с 8 лауреатами Нобелевской премии 1928 г.
  - встречался еженедельно, «чтобы узнать, понимают ли они свои собственные трудности»
  - учиться друг у друга
- Суть обучения действием:
  - ***группа коллег, каждый из которых стремится каким-либо образом изменить мир, которые регулярно собираются для обсуждения того, в чем каждый из них испытывает затруднения, а затем проверяют действием идеи, появляющиеся в ходе обсуждения.***
- Широко применялось в программах Leadership Foundation в Великобритании, включая Программу для руководителей высшего звена.


# Основополагающие утверждения

- Обучение управленческим навыкам и их развитие относятся к *развитию способности доводить дело до конца*, а не развитию способности говорить о том, как добиваться чего-либо.
- Суть заключается в переходе от диагностики и анализа к экспериментированию, действию и осуществлению на практике.
- Двумя основными составляющими обучения являются Р и Q, где:
  - Р – это *«пропозициональное знание» (propositional knowledge)*, уже изложенное в книгах или известное компетентным экспертам, а
  - Q - это *«проницательность в постановке вопросов» (questioning insight)*, способность определять просвещающие вопросы и новые направления для изысканий.



# Основополагающие утверждения (продолжение)

- Устойчивое изменение поведения скорее последует за новым толкованием прошлого опыта, чем за приобретением новых знаний (т.е., скорее за Q, чем за большим объемом P).
- В условиях быстрого изменения сегодняшние проблемы, как правило, отличаются от вчерашних проблем. P, пропозициональное знание, является продуктом решения вчерашних проблем.



# Ценности, лежащие в основе обучения действием

- Конечная цель обучения – изменить ситуацию к лучшему.
- Обучение – это процесс, который продолжается всю жизнь.
- Обучение действием – это обучение в результате действия, а действие основывается на обучении.
- Ответственность и проактивность – ключ к успеху обучения действием.
- Поддержка коллег и критика с их стороны являются существенным элементом процесса.



# Структура встреч (1)

## *Конфиденциальность*

- Заседания/встречи
- Обсуждения на заседаниях
- Источники информации
- Институты
- «Правила конфиденциальности Чатем-Хаус»
- (если не будет дано прямо выраженное разрешение)

## • *Структура заседания*

- У всех участников одинаковое количество времени
- Использовать одну треть времени для изложения вопроса, а оставшуюся часть – для обсуждения.
- Согласовывать действия и распространять протоколы заседаний

# Структура встреч (2)

- *Подход*
  - Учитывать подходы других к решению проблем
  - Стараться помочь разрешить дилемму / справиться с проблемой, а не давать советы по ее решению (если только не попросят об этом).
  - Уважать право лица, предоставляющего информацию, ограничивать уровень ее раскрытия.
  - Активно участвовать в заседаниях и давать возможность каждому участнику группы вносить свой вклад.
  - Стремиться к тому, чтобы каждое заседание носило открытый и поддерживающий характер.
- *Логистика*
  - Каждая группа определяет соответствующие параметры ведения записей для фиксирования конкретных действий, вытекающих из каждого заседания.
  - *Согласованные действия становятся основным вопросом для обсуждения на следующем заседании.*

*Другие вопросы?*

# Отбор проекта

- Реальные вопросы, проблемы или вызовы, связанные с управлением
- Стратегический
- Подходящий уровень и размер
- Должен внести значительный вклад в достижение успеха

# При выборе проекта спросите, в какой степени он...:

- Приведет к индивидуальному усвоению новых знаний и повышению профессионального уровня?
- Будет существенным и стимулирующим, т.е., не таким, исход которого уже более или менее известен?
- Внесет какие-либо желаемые изменения в деятельность организации или в более широком масштабе?
- Предусматривает действия для осуществления изменений?
- Будет иметь ценность для учреждения и/или отрасли в более широком масштабе?
- Будет ориентирован на стратегически важную тему и способен к решению задач в ее рамках (или, по крайней мере, приведет к каким-либо конкретным результатам / достижениям) в период действия программы?
- Будет пригоден для представления внутри на уровне учреждения или в более широком масштабе?

# Вопросы, определяющие первоначальную презентацию проектов

- Что представляет собой проект, включая его масштаб и сферу охвата?
- Почему этот проект важен для вас / вашего учреждения?
- Каково соотношение между нынешней ситуацией и тем, какой, на ваш взгляд, она могла бы / должна быть?
- Как вы поймете, что добиваетесь успеха?
- Что, по-вашему, является самым большим препятствием на пути к достижению успеха?
- Каких результатов вы хотите получить от своей группы, участвующей в обучении действием?
- Почему это является важным?



# Техника постановки вопросов

- Активно слушать
- Задавать открытые вопросы

# Вопросы для решения проблем (1)

- Что изменит ситуацию к **лучшему**?
- Чего вы **хотите**? Чего еще?
- Что вы **думаете** по поводу сложившейся ситуации?
- Что для вас **наиболее важно** в этой ситуации?
- Что вы **хотите чувствовать** по поводу данной ситуации?
- Какие **предположения** вы делаете по поводу **сложившейся ситуации**?
- Какие **предположения** вы делаете **о ком-то другом** в этой ситуации?
- Что может вам стоить **неразрешение** этой проблемы?
- Какую **информацию о себе** вы получите на основе вашей реакции на эту ситуацию?
- **Откуда** вы это знаете?

# Вопросы для решения проблем (2)

- Что вы могли бы **сделать по-другому**? Где можно получить помощь для **улучшения** этой ситуации?
- Что **положительного** в сложившейся ситуации?
- Какие наиболее **радикальные действия** вы могли бы предпринять?
- Какое **простейшее** действие вы могли бы предпринять?
- Что **вы не знаете** о ситуации?
- Каково соотношение между положением вещей в **настоящее время и тем, каким вы хотите его видеть**?
- Что в данной ситуации вы хотели бы **изменить больше всего**?
- Что бы вы хотели, чтобы **кто-то другой** делал по-другому?
- Как данная ситуация **влияет лично на вас**?
- Можете ли вы **объяснить** это подробнее?



# Вопросы для решения проблем (3)

- Если вы получите, что хотите, что это **вам даст?**
- Что вам необходимо **сделать в первую очередь?**
- Что **вас останавливает?**
- Чего вы хотите **взамен?**
- Что произойдет, если вы **не сможете** достичь желаемого?
- Почему вы полагаете, что то, чего вы хотите достичь, является **обоснованным?**
- Почему вы полагаете, что то, чего вы хотите достичь, имеет **ценность?**
- Почему вы **лучше всего подходите** для осуществления задуманного вами?
- Что в данной ситуации вызывает у вас наибольшее **беспокойство или тревогу?**
- Если вы добьетесь **успеха**, что вы будете **чувствовать?**





# Применение Обучения Действием

- Этот метод (или его аспекты) могут применяться при
  - Групповых обсуждениях в Алматы
  - Встречах после завершения программы
  - В вашем вузе