

# Парадигма современного обучения взрослых

## Онтология развития: от племен родовых к племенам профессиональным

Сергей Филин  
обучающий тренер-консультант  
[filins00@hotmail.com](mailto:filins00@hotmail.com)

В беспокойное время мы живем, нестабильное. Крупные и маленькие бизнесы упираются изо всех сил, стараясь удержать свой бизнес на плаву. Кому-то это удастся, кому-то нет. И прямой зависимости от размера предприятия, от наличия ресурсов, похоже, нет. Все больше и больше практики и теоретики бизнеса начинают говорить о том, что «человеческий фактор» становится все важнее и важнее. Появляются новые подходы к управлению людьми в организациях. Кто-то свято верит в команды, кто-то в управление проектами. Питер Сенге с соавторами в своих книгах «Пятая Дисциплина» и «Танец Перемен» говорит о необходимости постоянного обучения и управления изменениями.

Эта статья тоже посвящена человеку. Я хочу сделать попытку рассмотреть, где находится «человек производящий» в своем развитии. Если ли какие-либо исторические закономерности. Где мы сейчас, куда идем и где можем оказаться в ближайшее время. Статья эта философская, а значит субъективная, за ней стоят представления и рассуждения автора.

### **Человек как личность, человек как ресурс, человек как объект управления, человек как личность.**

Давайте порассуждаем в исторической перспективе.

А. Кто был человек в племенном строе. Можем ли мы говорить о нем как о ресурсе или как об объекте управления. Думаю вряд ли в условиях, когда каждый человек нес свои функции в племени, и принимал вполне оперативные самостоятельные решения. Инструкций о том, что можно, а что нельзя еще не было. Был личный и племенной опыт. Человек не был просто ресурсом, он был важен сам. А с учетом отсутствия теорий управления он не был и объектом этого управления. В племени человек представляет из себя **личность** с ее уникальными качествами и именно это уникальность ценится племенем. Это был достаточно долгий период истории человечества.

Как же управлялось поведение членов племени? Принуждение? Вряд ли как основной метод. Необходимость выживать всем вместе, скорее всего, приводила к тому, что члены племени сами брали на себя какие-то работы, те, которым они были лучше обучены или лучше подготовлены к ним в силу личных характеристик или особенностей. Навыки и знания передавались как соплеменникам, так и последующим поколениям. Передавались как необходимое условие выживания. Каждый знающий и умеющий учил. **«Личная мотивация»** сказали бы современные психологи. **«Управление через обучение»** сказали бы современные теоретики и практики организационного развития. **«Управление через систему ценностей»** - сказали бы специалисты по организационной культуре.

Б. Но потом стали появляться и развиваться орудия труда. Это приводило к тому, что уникальные свойства многих людей переставали иметь значение для выживания племени, а потом и социума. Роль орудий труда росла.

Производительность определялась не людьми, а орудиями. Стандартные орудия приводили к стандартному поведению. Фактически человек становился «придатком» орудия труда. Личные качества и свойства, конечно же, имели значение, но уже не такое. Человек медленно превращался в **ресурс**. Рабство и крепостное право - наиболее яркие примеры отношения к человеку как к ресурсу. Личности, чаще всего, не имели значения. Имело значение как работник управляется со стандартными орудиями труда. В основном применялся метод **управления поведением – физическое принуждение**.

В. В девятнадцатом веке, с появлением сложных и больших производств, подход к человеку как к ресурсу перестал быть эффективным во многих местах. Такого рода производства требовали иерархий в управлении. И те, кто стоял на ступенях этих иерархий уже не были ресурсом. Появляющаяся конкуренция приводила к поиску возможностей увеличения производительности труда и стимулировала изменения в подходах к работникам. И вот в начале прошлого века появилась наука об управлении - менеджмент. Человек стал **объектом управления**<sup>[1]</sup>.

Менеджмент, как наука, стал искать и находить подходы, идеи, правила для управления производственным поведением людей. Как только появлялась очередная находка, она в виде инструкции доводилась до всех, кого это касается. Фактически – это управления по инструкциям, процессам и отклонениям. Но можно сказать, что это **интеллектуальное принуждение**. Именно принуждение, потому, что убеждать **всех** никто не собирался. Убеждали некоторых, остальные были обязаны исполнять.

К концу двадцатого века человечество миновало промышленную революцию и вступило в революцию информационную. И тут у традиционного менеджмента начались проблемы. Рабочий класс стал медленно заменяться классом операторов, которые управляют сложной техникой и имеют право принимать собственные решения. Стало невозможно написать подробные и предусматривающие всё инструкции очень большой доле сотрудников предприятий. Появилась шикарная идея МВО или управление по целям. Идея проста, надо только четко и правильно сформулировать цели каждому сотруднику, мотивировать и контролировать их достижение. А сотрудники сами позаботятся о способах их достижения. Основной метод управления в здесь – **управление через убеждение**.

Но информационная революция продолжается. Сложность орудий труда и производства стала приводить к тому, что личные характеристики многих стали снова иметь значение. Человек снова стал **личностью**. Фактически основным орудием труда становится голова. И человек, переходя из организации в организацию, уносит это орудие труда с собой<sup>[2]</sup>. И теперь уже не достаточно просто поставить цели. Есть смысл учитывать личные потребности и способности каждого. А то цели поставим, да они не подойдут сотруднику. Уйдет, а профессионалы в дефиците по всему миру. С другой стороны информационная революция приводит к лавинообразному росту объемов информации, необходимой для успешного труда. Простой постановкой целей здесь не отделаешься. Надо сотрудников еще и учить. Вот и появилась концепция Питера Сенге об

---

<sup>[1]</sup> Правда надо сказать, что это была и есть наука об управлении организациями. Наука об управлении большими массами людей в экстренных условиях появилась тысячелетия назад – это воинская наука или науки. Менеджмент позаимствовал многое у военных.

<sup>[2]</sup> Подробнее в книге Кьелл Нордстрем и Йонас Риддерстрал «Бизнес в стиле фанк».

«Обучающихся Организациях». Т.е. мы вплотную подошли к управлению через обучение.

Выше получилась следующая последовательность – **управление через обучение, управление через физическое принуждение, управление через интеллектуальное принуждение (по инструкциям, процессам и отклонениям), управление через убеждение (по целям), управление через обучение.**

Если рассматривать все вышеприведенное как элементы спирали развития, то мы вернулись к племенам. Только это новые племена. Людей в этих племенах связывают не родственные, а профессиональные узы. Но в этих племенах каждый важен и каждый принимает на себя ответственность за свой участок. Поведением людей в этих племенах управляет их внутренняя мотивация и система ценностей.

Вот и появляется в терминологии менеджменте слово- команда (читай племя), а дисциплина «Управление Проектами» становится интересным инструментом координации действий в новом племени.

Следует отметить, что в предприятиях фактически есть **все** выше перечисленные методы управления. Они применяются в зависимости от места сотрудников в организации и их ролей. Значимость этих методов тоже разная. И доля использования того или иного метода зависит от множества переменных. Просто значимость команд (профессиональных племен) растет. Растет и доля метода «управления через обучение».

Руководство производственным поведением людей в организациях во многих случаях сейчас достигается двумя методами - управление и культура. В принципе я предлагаю начать использовать термин «РУКОВОДСТВО», как термин, объединяющий эти два подхода – управление и культура (система ценностей). Менеджмент управляет через инструкции и цели, культура через воспитание и формирование системы ценностей.

Возникает вопрос - чему учить эти новые племена, вернее их членов. Как принимает решение человек в ситуации, когда отсутствуют точные инструкции и есть острый недостаток информации? С большей вероятностью он будет ориентироваться на свою систему ценностей. Вот и один из ответов – учить надо **культуре или системе ценностей**. Лавинообразное нарастание объема информации приводит к еще одной гипотезе, чему надо учить – **умению учиться**. К сожалению, нас учат, и мы учимся сами, но редко кого обучали, как учиться. Но при этом надо понимать, что рост объемов информации приводит к тому, что человек просто не в состоянии усвоить необходимые ему на все случаи жизни объемы. Значит надо учить работать с **информацией и учить мыслить**, или управлять своим мышлением. Подробнее у Питера Сенге в «Пятой Дисциплине».

Вернемся к культуре, как к системе ценностей, которая управляет производственным поведением сотрудников. Кто и как будет определять те системы ценностей, которым будут обучать сотрудников? С большей вероятностью систему ценностей определяют первые руководители. Только вот понимают ли большинство современных руководителей на постсоветском пространстве саму концепцию управления через систему ценностей, учили ли их этому?

Как учить? Надо подобрать такие ценности, которые бы способствовали развитию

организации и не противоречили бы ценностям сотрудников. Задача непростая. Она еще и осложняется тем, что если какие-то ценности перестали работать нужным образом, от них надо отказываться и изобретать другие. Ничего себе задача – изменять ценности сотрудников. Руководителю придется виртуально находиться вне организации, становиться в сущности безкультурным (внекультурным, надкультурным). Только тогда он сможет создать систему принципов и ценностей, а затем изменять их при необходимости.

Какие методы обучения применять? Появились «новые» методы обучения – **тренинг, коучинг, моделирование**<sup>[3]</sup> и **подражание (схема тень – shadow scheme)**. Я намеренно беру «новые» в кавычки. Просто мы так учили и учим своих детей. Так, видимо, учились и древние племена. Нового мало, есть научно-методическое обоснование известных методов и подходов.

Кто-то может возразить, а как же традиционное обучение, как же книги. Ответ простой и для многих шокирующий – ничего традиционного в книгах нет. Как инструмент массового обучения книги используются всего ну двести, ну максимум триста лет. А до этого книги были доступны очень немногим, обучение масс происходило иначе. И ничего, человечество выживало и развивалось. Просто те, кто умеет эффективно использовать книги, и развивали человечество, остальные учились иначе, затем зарабатывали себе ресурсы, жили.<sup>[4]</sup> Подходы к восприятию навыков и занятий, которые обеспечивают современные технологии – компьютеры, телевидение и т.д. более традиционны и более естественны, на мой взгляд, чем книги. Молодежь отказывается от книг – может это естественно и закономерно? При наличии других возможностей. Почему тренинг, как обучение навыкам, считается более эффективным методом обучения сотрудников, чем традиционные семинары и лекции? Может в силу естественности.

И еще, при современной динамике и развитии в условиях информационной революции большинство книг устаревают еще до выхода из типографии.<sup>[5]</sup> Обучение через **прямое общение**, возможно, снова становится главным методом обучения. Так быстрее. Роль информационных технологий для донесения информации в этом случае становится крайне важной.<sup>[6]</sup>

Исходя из вышеизложенного, появляется и новая парадигма карьеры. Традиционная карьера вертикальна. Карьеры профессионалов – специалистов (горизонтальные карьеры) раньше встречались в основном у людей свободных профессий (артисты, художники, врачи, юристы, преподаватели и т.д.) и у редких профессионалов из других отраслей, тех у которых была возможность творческого труда. Однако в «новых племенах» - группах доля и важность специалистов растет. Появляются профессиональные карьеры – карьеры экспертов. Роли специалистов и роли руководителей становятся равными по статусу и по власти. При этом у профессионалов появляется возможность указывать руководителям (профессионалам – управленцам), что делать в некоторых, часто уже во многих,

<sup>[3]</sup> См. Роберт Дилтс. Моделирование с помощью НЛП. СПб.: Питер, 2000

<sup>[4]</sup> Во время своих тренингов я часто спрашиваю специалистов, кто прочитал больше 500 страниц профессионального текста в этом году. При этом прошу исключить служебные документы. Обычно таких читающих людей 1-2 на группу из 15-20 человек. Т.о. можно предположить, что только 5-10% людей готовы учиться по книгам.

<sup>[5]</sup> Из этих рассуждений я исключаю литературу, которая используется для подготовки к жизни – школьные учебники и вузовские учебники с фундаментальными базовыми знаниями.

<sup>[6]</sup> Хотелось бы отметить, что общение является еще и единственным инструментом управления. Менеджер управляет через коммуникацию. Только вот кто и как его учил общению?

ситуациях, и руководитель, скорее всего, подчинится. Это разговор о власти эксперта. Роль руководителя тоже изменяется. Он теперь уже не может быть профессионалом – специалистом. Может, он и был таковым, но, начав руководить, он не успевает следить за профессиональной информацией. Он следит за окружающей средой организации или подразделения в целом. Т.о. все больше и больше проявляется новая специальность – профессиональный руководитель (вождь?).

Но если роли профессионала – специалиста и профессионала руководителя начинают быть равными по статусу и власти, то и традиционные привычные методы управления могут и не подходить. Как управлять (планировать, организовывать, мотивировать, контролировать, корректировать и координировать) работу профессионалов. Приказы могут не пройти. Мы вернулись к идее **управления через обучение, через формирование системы внутренних мотивов и ценностей (культуру)**.

И последний вопрос этой статьи - кто научит руководителей и специалистов-профессионалов, и кто научит учителей. Давайте еще раз перечислим, чему учить: системам ценностей – культуре, мышлению, умению учиться и умению работать с информацией, умению общаться, умению учить других. Вряд ли традиционная средняя и высшая школа справятся с этими задачами. Их задача подготовить школьников и студентов к началу трудовой жизни. Различные институты повышения квалификации тоже этого делать не будут – другие цели, узко профессиональные. Может быть профессиональные бизнес-тренера – специалисты по обучению взрослых. Только вот что-то их практически нигде не готовят. Есть правда несколько таких организаций, например Институт Тренинга в Санкт-Петербурге. И все. Нет системы. Не замедляется ли развитие общества в целом в этой связи? Или это естественные прогресс?

Эта статья – просто мысли россыпью. Но может быть уважаемый читатель нашел что-то полезное для себя. Или что-то спорное, тогда я был бы благодарен за возражения или уточнения.