

# Как учить себя по-взрослому?

*«Скажи мне, и я забуду.*

*Покажи мне, и я запомню.*

*Позволь мне сделать, и это станет моим навсегда».*

**Древняя китайская мудрость**

**Обучение взрослых – современная проблема, вызванная быстрым устареванием ранее приобретенных навыков и необходимостью приобретения новых. Поэтому так важно владеть спецификой обучения и самообучения взрослых, учитывать их особенности.**

Позволяют ли способности взрослым эффективно обучаться, есть ли у них возможность усваивать новые знания? Любопытно, но в свое время профессор И.И. Ильясов, специалист в области педагогической психологии, сказал, что глагол «учиться» в русском языке относится к категории «возвратных» глаголов. **То есть учиться – в буквальном смысле – означает «учить себя».**

Как правило, взрослые люди хотят учиться, если они видят в этом необходимость и возможности применить результаты для улучшения своей деятельности. Но осваивают они новые знания и навыки с разной скоростью. Поэтому при работе с ними требуется уделять особое внимание индивидуализации обучения, повышать самооценку и чувство собственного достоинства каждого. А для этого с людьми надо разговаривать. И не принципиально, где и в какой форме это будет происходить. Будь то официальная беседа, или оценочное интервью (форма очень популярная на Западе), непосредственно на рабочем месте, или неофициально на корпоративном мероприятии. Главная задача руко-

водителя и HR-менеджера – собрать информацию о человеке, его стремлениях. Словом, узнать его лучше.

Обычно возрастное снижение обучаемости связано с общим состоянием здоровья, когда многие функции организма постепенно ослабевают: снижаются зрение и слух, ухудшаются память и мышление, возникают трудности с восприятием новой информации. Уменьшаются объективные и субъективные потребности в новых знаниях. Но при всем при том сами способности к обучению у взрослых людей (от 20 до 60 лет) существенно не изменяются. А у людей, занятых умственным трудом, они сохраняются значительно дольше.

Часто причиной этого становится неготовность к изменениям и психологические причины: беспокойство о своем авторитете, боязнь выглядеть некомпетентным в глазах окружающих, несоответствие собственного образа «солидного человека» традиционному понимаемой роли ученика (нежелание «вернуться в детство», «сесть за парту»). Сегодня сложность обучения взрослых усугубляется еще и тем, что все они испытали на себе воздействие старой педагогической

системы, со всеми присущими ей недостатками.

**В бизнес-образовании важно организовать учебный процесс так, чтобы слушатели становились соавторами процесса собственного обучения. Важно учитывать следующие особенности взрослых людей:**

- осознанное отношение к процессу,
- потребность в самостоятельности,
- наличие жизненного опыта – важного источника обучения,
- потребность в осмысленности обучения,
- практическая направленность, стремление к применению полученных знаний, умений и навыков.

**Взрослая аудитория, как правило, внимательно относится к обоснованию того, что она делает,** интересуется (открыто или неявно) тем, что будет, если «не выучит», не освоит данный материал. Более того, каждый уважающий себя человек захочет понять, стоит ли вообще тратить время и силы на изучение того, что ему предлагают. Любая функциональная схема, даже если мы учитываем особенности мотивации конкретного сотрудника, далеко не всегда берет в расчет такой немаловажный фактор, как человечность...

*В северном отделении Сбербанка России выявили людей, имеющих определенный потенциал к развитию. Разработали годовую программу краткосрочных курсов (начиная со стратегического менеджмента и практического маркетинга). Личная эффективность, планирование, принятие управленческих решений, базовые управленческие навыки – по*

*сути дела весь базовый набор управленческих компетенций сотрудники должны были подтянуть. Но никто им не сказал: а зачем?*

**То есть, если в компании занимаются развитием сотрудников, с ними надо как минимум по душам поговорить.** Что является заботой линейного руководителя, который зачастую просто не умеет, или не считает нужным это делать. То есть достижение результата в линейных подразделениях поставлено хорошо: цели, задачи поставят, выявят результаты, пропишут мотивацию (там – по головке, здесь – подзатыльник). А компетенции в человечности далеко не всегда присутствуют.

*Другой пример: проходит ассесмент, во время которого одного из сотрудников выбирают в кадровый резерв банка. Понятно, что его внутренние ожидания в связи с этим повышаются. Но проходит два-три месяца, и все, чего он дождался, – это приглашение на очередное обучение, допустим по курсу управленческих навыков... В результате человек задумывается: не пора ли поискать место управляющего в другой компании.*

**Способность самостоятельно принимать решения, нести за них ответственность – основная черта поведения и самосознания взрослого человека.** У каждого своя система жизненных ценностей. Из всего многообразия принятых норм каждый сам решает, что ему подходит, а что нет. В связи с этим персонал должен играть ведущую, определяющую роль в процессе обучения. Ну а задача преподавателя сводится в конечном счете к тому, чтобы поощрить и поддержать его развитие.

Именно поэтому в ходе обучения человеку нужно предоставить возможность самостоятельного выбора, а чтобы он состоялся, должны быть альтернативы. Самый оптимальный вариант – побудить его самому сделать выводы и выбор. А уж свои выводы и свой выбор он наверняка запомнит.

**Многогранный опыт**, как жизненный, так и профессиональный, влияют на характер и темп обучаемости взрослого. А это экономическая независимость, семейное положение и активное участие в общественной жизни. И возможно, что не все из этого способствует обучаемости, но влияние оказывает значительное. Поэтому при проведении обучения было бы неразумно не использовать это обстоятельство.

Взрослому человеку нельзя сказать: «все, что ты делал до этого, – неправильно, а нужно делать вот так». Ему вообще предпочтительнее вести диалог с преподавателем и другими участниками, чтобы связать новую информацию с его личным опытом, который в традиционном обучении используется как опора для изложения материала и фон для иллюстрации. А в интерактивном тренинге он – существенный источник материала обучения. Кстати, это относится и к менеджерам, участвующим в программах корпоративного тренинга. Часто их опыт в каких-то отношениях даже превосходит опыт ведущего.

Для большинства слушателей признать, что они что-то делают не так, особенно если это привычная модель поведения, – значит подвергнуть сомнению свой жизненный и профессиональный опыт. **А чем этот опыт**

**больше, тем сильнее сила сопротивления.**

**Как бывает:**

*Даже если человеку приходится признавать свои ошибки, это делается примерно так: «Нет, в общем-то я согласен, но...». Например, в курсе по технике продаж при анализе ролевой игры группа нашла взаимодействие участницы с «клиентом» ошибочным: участники отметили, что продавец, не выслушав клиента, сразу стала предлагать полный перечень услуг. На это участница возразила: «Может, это и так, но у нас всегда очереди и нет возможности с каждым еще и разговаривать».*

**Потребность в осмысленности обучения**, как показывает опыт работы, не всегда, а вернее, почти никогда не появляется исключительно по указанию руководства. Взрослые люди готовы учиться, когда их жизненная ситуация создает необходимость в знании или необходимости в способности работать более эффективно и удовлетворительно. После того как сотрудник сталкивается с собственным несовершенным опытом, недостаточной компетентностью – он готов обучаться.

Толчком к этому могут стать проблемы в профессиональной деятельности, во взаимодействии с людьми, отсутствие конструктивного опыта, изменения, проводимые в организации. А до тех пор, пока взрослый человек чувствует себя абсолютно успешным в своей деятельности и среда не предъявляет ему новых требований, у него не возникнет мотивация к обучению. Пригодится ли мне это в работе? Понравится ли мне этим заниматься?

Специалистам по обучению взрослых нужно точно знать, что отвечать на эти вопросы, причем ответы должны быть осмысленными и адекватными. Так что в начале обучения стоит обратиться к реальной ситуации в компании, вытекающим из нее требованиям к знаниям и умениям.

**Какой бы ни был человек продвинутой, ему всегда нужно представить практическую направленность того или иного обучения.** Иначе говоря, участник приходит с ожиданием, что его научат тому, как на его рабочем месте нужно осуществлять определенные действия, включенные в рабочий контекст, чтобы получить необходимый результат. А если ему вместо этого предлагают общую модель и общий подход, который в идеале должен привести к желаемым результатам, участник испытывает разочарование.

Люди видят гораздо больше пользы в обучении, когда оно непосредственно сказывается на их работе или личной жизни. **Обучаясь каким-то методам, мы будем действовать только, если увидим, что они приводят к положительному результату, и что обучение может быть полезным.** Взрослые хотят, чтобы результаты обучения можно было использовать.

*Сидя на уроке математики, школьники пишут в тетрадях и готовят домашние задания. И если им повезет в результате пройти тестирование, то обычно они просто выбрасывают из головы все изученное, чтобы освободить место для новых знаний.*

Со взрослыми же все совсем по-другому. Они сами выбирают, чему учиться. Порой им приходится этим заниматься поневоле. Но даже в та-

кой ситуации – это самостоятельное решение. **Так как же специалистам по обучению добиться, чтобы их инициативы не игнорировались?**

А очень просто – дать учащимся уверенность, что то, чему их учат, можно сразу же и с пользой применить в их конкретной работе. Ценным может быть лишь то, что полезно, а если нет, то это только отвлекает от важных дел.

В заключение нельзя не сказать о том, что у каждого человека может быть свой стиль обучения. Исследователи выделили следующие четыре стиля: активисты, мыслители, теоретики и прагматики. При планировании обучения обязательно надо это учитывать. Поэтому тренер должен стремиться строить занятия таким образом, чтобы заинтересовать участников в прохождении всех четырех стадий. Также нужно включать в программу задания и методы работы, привлекательные для всех участников, помогать людям использовать сильные стороны предпочитаемого ими стиля обучения и компенсировать слабые стороны.

**С. Озолев,**

*управляющий партнер  
ООО «Интеллект-Сервис»,  
г. Воронеж;*

**О. Каменская,**

*менеджер по управлению персоналом*