

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