

---

---

## Учебные сообщества: миф или реальность?

Для Журнала *КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ*  
АВТОР: *Марат Удовиченко, "ОБРАЗ"*.

Зачем и чему нужно учить “кухарку”? Сообщества, как механизм взаимного обучения учащихся. Сообщества, как профессиональные объединения специалистов по корпоративному обучению. Что их объединяет? Что отличает? Их особенности. Неожиданные выводы, рекомендации и личный опыт автора в построении таких сообществ.

*И кухарку нужно учить управлять государством*  
**Владимир (Ульянов) Ленин**

Рядовые граждане, когда слушают выступление главы государства, уверены, как минимум, в трёх вещах:

1. Что глава знает всё, в том смысле, что он в курсе всех дел;
2. Что они на его месте поступили бы разумнее;
3. Что когда глава государства произносит фразу – наши учёные пришли к заключению – заключение действительно разумное глубокое и обоснованное.

Так вот, все три посылки неверны!

Любому, кто руководил, очевиден тот факт, что нельзя быть в курсе всех дел, даже находясь на самом вершине. Любому, кто принимал решения и нёс за них ответственность, очевидно, что он сам тоже часто ошибается. Любому, кто знает, как часто выглядит процесс анализа и принятия решений в крупных организационных структурах, понятно, что за фразой – “наши учёные пришли к заключению” – может стоять, как серьёзная проработка вопроса, так и студенческая курсовая работа (причем далеко не отличника), которая просто подвернулась под руку.

То есть, образно говоря, очень часто “кухарка” (студент-двоечник) “управляет” государством. Или, более точно, в информационном обществе нет человека, который бы в том или ином виде не был вовлечён в процесс принятия общественного решения и управления этим обществом. Отсюда и берёт свои истоки гениальная рекомендация отца октябрьской революции. Обратите внимание, что Интернета тогда еще не было, а он это уже видел!

Вы спросите – а при чём здесь корпоративное обучение, учебные сообщества?

Всё просто:

- Первое впечатление, которое производит компания на клиента, зависит от “кухарки” – низко оплачиваемого секретаря, кассира или другого представителя компании;
- Часто в разработку решения вовлекаются низовые сотрудники (обычно в качестве источников информации, вспомните – опросы, 360, голосования);

- 
- Часто низовые сотрудники знакомы с реальными источниками проблем компании лучше топ-менеджеров, но они ... ничего не сообщают “наверх”, ничего не предлагают, а, наоборот, ухудшают ситуацию бездействием и пустыми разговорами.

Осознавая это, компании постоянно пытаются поднять “средний уровень по больнице” – уровень профессионализма среднего сотрудника. Делают они обычно это разными средствами и учебные сообщества являются как раз тем инструментом, который помогает справиться с перечисленными трудностями.

Однако **фраза “учебное сообщество” может быть понята двояко:**

1. как сообщество взаимодействующих, то есть являющееся инструментом взаимобучения своих членов,
2. как профессиональное объединение учителей (преподавателей, бизнес-тренеров и т.п.).

И самое интересное, что эти два смысла не получается рассматривать по отдельности, они как Инь и Янь – взаимозависимы и взаимовлияемы. По этой причине я рассмотрю их по очереди, а потом в совокупности.

Итак, **учебное сообщество, как сообщество взаимодействующих**. Начнём с определения.

**Коллективное обучение** - процесс, где люди зависят друг от друга и поддерживают друг друга, чтобы достичь поставленной цели.

Интересное определение, не правда ли? Если подумать, то тогда к коллективному обучению можно отнести практически **любой** вид совместной деятельности, где люди зависят друг от друга, помогают друг другу и имеют общую цель. Примеры:

1. взвод солдат на марше (в бою, на задании и т.п.);
2. гребцы в одной лодке;
3. сотрудники одной компании (!).

Из этого можно сделать интересный **обратный** вывод, - если в совместной взаимозависимой деятельности нет общей цели и/или взаимопомощи, то нет взаимобучения (коллективного обучения).

Кстати, из этого вывода, следует очень интересное заключение – базу в любом коллективе для коллективного обучения составляют общие цели и взаимопомощь, и они же являются и основными концептуальными инструментами!

А вот основным мотиватором является – взаимозависимость.

Таким образом, мы получаем, что:

1. То, что в корпоративном обучении называют – обучение действием, учебными проектами, ротаций, новыми проектами, проектами из серии “вызов” и т.п. – часто является, пусть даже не всегда осознанным, использованием концепции коллективного обучения;

- 
- 
2. Основными концептуальными инструментами коллективного обучения являются – целеполагание (и всё, что с этим связано) и взаимопомощь (и всё что с этим связано);
  3. **Основным мотиватором является взаимозависимость участников процесса.**

Коллеги, полученные выводы не наталкивают вас на мысли о том, почему часто сотрудники ваших компаний:

- Не используют корпоративную СДО (кроме как по принуждению)?
- Не понимают, почему надо повышать свою квалификацию?
- Не делятся полученными знаниями и опытом с коллегами?

Есть весьма интересный Интернет ресурс посвященный обучению, приведу выдержку с этого ресурса по теме статьи:

“Коллективное обучение интерактивно; как член команды, Вы:

1. разрабатываете и распределяете общую задачу;
2. привносите свое понимание задачи: вопросы; понимание сути и решения;
3. вникаете, стараетесь понять вопросы других, их представление сути задачи и их решения (каждый член коллектива дает возможность другим высказываться, вносить свои предложения и рассматривает эти предложения);
4. отчитываетесь перед другими, и другие отчитываются перед вами;
5. зависите от других, а они зависят от вас.

### **Что надо для успешной работы команды?**

1. Работа группы начинается с обучения и понимания, что такое групповые процессы.
2. Инструктор открывает обсуждение и предлагает альтернативы, но не навязывает свои решения команде, особенно такие, которые усложнят совместную работу;
3. От трех до пяти человек (При большем числе участников трудно будет вовлекать всех в обсуждение);
4. Группы с прикрепленным преподавателем (Они работают лучше, чем чисто студенческие группы);
5. Различные уровни подготовки, навыков, опыта:
  - a. Каждый участник привносит свой вклад в группу,
  - b. Каждый член группы несет ответственность не только за то, чтобы внести свою лепту, но и за то, чтобы помочь остальным понять их собственные сильные стороны,
  - c. Каждого участника, который испытывает затруднения или дискомфорт, надо поддержать и дать возможность внести свой вклад,
  - d. На обучение позитивно влияет разнообразие взглядов и опыта: увеличивается число предлагаемых путей решения задачи, расширяется область рассматриваемых деталей;
6. Вклад каждого участника должен быть видим и понятим всеми в группе;
  - a. Рейтинги личного участия – хороший способ выяснить, кто вносит свой вклад, а кто нет,

- 
- 
- b. Группы имеют право исключать участников, которые не хотят сотрудничать или не вносят свой вклад, если все средства борьбы с таким поведением исчерпаны (исключенный участник должен будет найти другую группу, готовую принять его/её),
    - c. Человек может уйти сам, если считает, что он делает почти всю работу, а от других членов коллектива помощь невелика (такой человек легко сможет найти другую группу, которая его примет);
  7. Распределенные правила и обязанности, определенные и согласованные с каждым членом группы. Сюда входят:
    - a. Обязанность подготавливать, присутствовать и участвовать в собраниях,
    - b. При возникновении спорных вопросов и разногласий сосредотачиваться на предмете спора, избегая личной критики,
    - c. Брать ответственность за распределение задач и доводить их до конца вовремя (возможно, вам надо решать задачу, для которой у вас недостаточно опыта, либо вы заболели, либо вам просто кажется, что другие сделают ее лучше. Примите вызов, но не стесняйтесь также признаться, что вам нужна помощь, обучение, наставник, либо откажитесь от этой и возьмите себе другую задачу).

### Как организовать процесс?

1. Поставьте цели, договоритесь, как часто и по какому вопросу вы будете встречаться, как будете оценивать прогресс в решении поставленной задачи, как принимать решения и разрешать конфликты;
2. Определите коллективные ресурсы, особенно важно выделить того, кто способен принимать решение, куда двигаться, осуществлять контроль, консультировать и даже выступать в роли третейского судьи;
3. Составьте план обсуждения хода работ и того, что уже работает, а что - еще нет;
4. Если возникнут проблемы в коллективе, можно пригласить преподавателя и обсудить с ним возможные пути устранения этих проблем;
5. Используйте наработки в области управления **коллективными образовательными проектами**.

Цитировано по материалам сайта <http://www.studygs.net/> (точная ссылка на цитируемый материал - <http://www.studygs.net/russian/cooplearn.htm> ).

**Хочу обратить внимание читателя на важность правильной организации процесса учебного проекта**, приведу еще одну цитату, - “когда коллектив регулирует (учебный) процесс, обучение становится более эффективным, конкретным, результативным. Всё зависит от компетентности и методов управления учебным коллективом” (Институт исследований учебного процесса <http://www.irl.org/projects/projects.html> (16 сентября 1998г.)).

Чтобы не изобретать “велосипед” для тех, кто интересуется методиками эффективной организации коллективного проектного обучения отошлю на тот же сайт (точная ссылка - <http://www.studygs.net/russian/groupprojects.htm>), а здесь, чтобы не потерять полноту изложения, **кратко** процитирую имеющийся там материал.

- 
1. “Коллективное обучение, зависит и от того, насколько его члены готовы признать и уважать различия внутри коллектива;
  2. Отношения внутри коллектива основываются на взаимном уважении и поддержке;
  3. Идеи важны для успеха проекта, а не отдельных людей. Сила коллектива заключается в его способности развивать выдвинутые отдельными людьми идеи;
  4. Следствием творческого процесса может быть конфликт; коллектив должен быть готов к такому развитию событий. Разрешению конфликта способствуют конечные цели и взаимное уважение. **Другими словами, коллективный учебный проект есть кооперация, а не конкуренция.**”

Приведённые цитаты породили у меня целый рой мыслей, и самая неожиданная из них следующая, - так ведь это Социализм! Тот, который мы пытались построить в 20 веке, но совершили ряд ошибок. А теперь, что получается? Мы, через Капитализм, опять приходим к логическому зарождению Социализма в Капитализме. Мало того, без этого современный бизнес просто не выживет. Без использования принципов коллективного обучения (по своей сути – социалистических), компании (и чем крупнее, тем больше) будут постоянно сталкиваться с проблемами:

1. отсутствия мотивации сотрудников к обучению,
2. потери наработанного опыта и знаний с уходом опытных сотрудников из компании,
3. медленной и неадекватной потребностям рынка реакцией на конкурентные вызовы, -

которые без их решения будут приводить к гибели этих компаний. “Ай да Пушкин (или Ленин?), ай да сукин сын!”

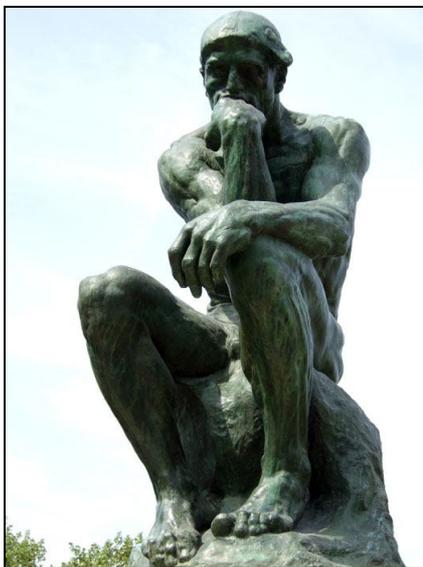


Рисунок №1: Роден. Мыслитель.

Резюме.

Коллективное обучение, Взаимообучение или, как сейчас мы часто говорим – корпоративная система управления корпоративными знаниями – неважно, как мы называем это, главное чтобы Это было в компании, так как “кадры решают всё, а не кобылы и машины” (Иосиф Сталин).

---

Однако, давайте рассмотрим теперь другой аспект – учебные сообщества, как **сообщества профессионалов в области корпоративного обучения**.

Я не буду описывать эти сообщества, так как многие из них вам и без этого хорошо известны, кроме того, некоторые из них сами расскажут о себе на страницах этого номера.

Меня интересует другое, а именно, ответы на вопросы – какую роль играют эти сообщества в нашей профессиональной жизни? Почему они возникли? Что позволяет им существовать? И, самый главный вопрос, какая от всего этого польза (и кому)?

Начну с классификации. С моей точки зрения все профессиональные сообщества можно разделить на несколько типов:

1. Сообщества, возникшие благодаря харизме, известности и энергии их создателей. Например, Профессиональная ассоциация «Клуб бизнес-тренеров» (разве кто-то может по памяти воспроизвести это длинное название? Все просто говорят – ты сегодня идёшь к Михаилу Молоканову на клуб?). Или, - ОТУМКА – Открытый Тренерский Университет Марка Кукушкина. Тут и комментировать не нужно.
2. Сообщества, которые возникли, как “шлюз” к международным (в основном американским или европейским) сообществам бизнес тренеров, коучей и т.п., например, ASTD. В одни можно попасть просто заплатив небольшой членский взнос, в других еще нужно пройти обучение (кстати, часто весьма недешевое).
3. Закрытые сообщества. Например, МАКО (Международная Ассоциация Корпоративного Образования), которая берёт в свои ряды исключительно корпоративные университеты и исключительно из крупных компаний. Или, Рекуклет (это не описка, и не очепятка ☺), - Интернет сообщество специалистов по обучению, - закрытый интернет форум, в который можно попасть только по приглашению одного из его участников.
4. Информационные сообщества, те, что являются независимыми информационными ресурсами в области корпоративного обучения. Например, Клуб Директоров учебных центров, Trainings.ru или неформальное сообщество при журнале “ШТАТ”.
5. Маркетинговые сообщества, те, что были созданы тренинговыми компаниями с целью PR и выстраивания взаимоотношений с клиентами.

На мой взгляд, **каждый тип сообщества имеет свои возможности и ограничения, сильные и слабые стороны**. А это означает, что современному профессионалу от обучения нужно участвовать в том или ином качестве во многих таких сообществах. Действительно:

1. В сообществах созданных известными харизматиками есть сильный положительный эмоциональный посыл. Многие туда ходят именно, чтобы “подзарядиться”, а не только за знаниями и опытом. Полезно? Безусловно, на хромой кобыле депрессии далеко не уедешь.
2. Шлюзовые сообщества дают возможность международной коммуникации и обмена опытом.
3. Закрытые, - посидеть тесным кружком и обсудить узкоспециальные вопросы.

- 
4. Информационные, - быть в курсе дел, оперативно обмениваться опытом и знаниями, расширять и поддерживать базу контактов, развивать личную сеть связей.
  5. Маркетинговые, - создать свой канал или присоединиться к имеющемуся каналу продвижения и продаж.

Всё здорово, но есть одно “НО”. Если западно-мыслящий человек живёт в категориях ЗАКОННО или НЕ ЗАКОННО, то россиянин (а до этого гражданин СССР) живёт в категориях СМЫСЛА и СПРАВЕДЛИВОСТИ.

А это, с точки зрения полезности профессиональных сообществ, их востребованности и эффективности означает, что у нас недостаточно, например, ввести какую-нибудь сертификацию, например, бизнес-тренеров или коучей, или специалистов по корпоративному обучению и ожидать, что вот сейчас все “как ломанутся”. Даже если она будет сама по себе очень качественной, в это сообщество. Не работает это у нас! Даже если от этого есть выгоды, это работает со “скрипом”! Нам нужен смысл, и не просто, а великий смысл!

Этот смысл может даже и не проговариваться вслух, возможно, что каждый его будет трактовать по-своему, но если между этими трактовками будет много общего, то тогда такое сообщество будет жить, а если нет – то .... Кладбище неуспешных сообществ в области корпоративного обучения постоянно пополняется новыми могилами. За примером далеко ходить не надо. Мы недавно пробовали создать сообщество, которое назвали “Наши Эксперты”. Идея всем нравилась, но не нащупали мы этот смысл! И сообщество (после регистрации на его сайте 700-го члена) вошло в спящее состояние, в котором и прибывает до сих пор. И мы пока так и не решили, что с этим делать. С другой стороны, по мере того, как миссия Клуба Директоров учебных центров приобретает в глазах участников всё более четкий СМЫСЛ, клуб развивается и становится всё более полезным его участникам.

Можно задать риторический вопрос: можно ли обойтись без профессиональных сообществ? Ответ всем очевиден – нет.

Тогда возникает следующий вопрос: как создать эффективное и успешное сообщество? И вот тут и получается “смычка” идей коллективного обучения и профессиональных сообществ. На мой взгляд, технологии коллективного обучения, как раз являются тем инструментарием, который можно использовать для этих целей. Главное, - не забудьте про СМЫСЛ.

В заключение приведу в пример сообщество, которое имеет к корпоративному обучению косвенное отношение (хотя, как смотреть на вещи, если Россию рассматривать, как некую такую мега-корпорацию, то как сказать), но хорошо иллюстрирует сказанное. Я имею в виду сообщество “СУТЬ ВРЕМЕНИ” (сайт [www.eot.su](http://www.eot.su), а открытый материал - <http://kurginyan.ru/publ.shtml?cmd=add&cat=4>). Сразу скажу – я член этого сообщества и по этой причине всё, что говорю, как говорится – из первых уст. Итак:

1. Организация этого сообщества – потрясающе ужасная (в смысле – никакая);

- 
- 
2. Сайт - [www.eot.su](http://www.eot.su) – ещё ужаснее – полный бардак, много “мусора”, но много и полезного материала;
  3. Но сообщество как-то умудряется (на этой “кривой козе” ужасной организованности):
    - i. Проводить профессиональные и широкие социологические опросы (до 30 000 человек);
    - ii. Вести эффективную полемику на телевидении (передача “Исторический процесс”);
    - iii. Выражать мнение миллионов простых людей!

Спрашивается, - почему? Как это получается? Отвечу – СМЫСЛ. Все члены этого сообщества объединены одним смыслом – сохранением и развитием России.

И еще, вспомните слова Бисмарка: «Франко-прусскую войну выиграл немецкий сельский учитель». Да, в Германии система всеобщего среднего образования была создана еще в 19 веке, первой в Европе, и в Париж в 1870-х годах пришла армия грамотных немецких солдат. Считается, что **за счет привычки обучаться эти солдаты были эффективнее всех прочих** не только во франко-прусскую, но и в обеих Мировых войнах. Военные историки назвали это «феномен эффективности немецкой армии».

...а в Берлин в 1945 пришла комсомольская армия, прошедшая через советский всеобуч...