

Хода Хассани

Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова

**Важность «обучения действиям» для
высокотехнологичных отраслей промышленности**

Аннотация. Цель статьи заключается в демонстрации того, как метод обучения действием (action learning) способствует формированию и развитию высокотехнологичных организаций, а также созданию и поддержанию гибких обучающихся структур. В исследовании применялась методология параллельного сравнения принципов практического обучения и характеристик высокотехнологичных организаций.

Результаты исследования показали, что практическое обучение не только формирует гибкие структуры и процессы, но и активно способствует внедрению культуры непрерывного обучения в высокотехнологичных компаниях. Кроме того, оно играет ключевую роль в развитии лидерских качеств, помогая сотрудникам адаптироваться к изменениям и эффективно решать сложные задачи.

Вывод обучение действием является мощным инструментом для высокотехнологичных организаций, предлагая практикам готовые модели для построения обучающихся компаний. Этот подход сочетает в себе теорию и практику, обеспечивая устойчивое развитие организаций в условиях быстро меняющейся технологической среды.

Ключевые слова: практическое обучение, индустрия высоких технологий, гибкая организация, обучающаяся организация, лидерство, организационное развитие

Hoda Hassani

Plekhanov Russian University of Economics

The importance of “action learning” for high-tech industries

Abstract. The purpose of the article is to demonstrate how the action learning method contributes to the formation and development of high-tech organizations, as well as to the creation and maintenance of flexible learning structures. The study employed a methodology of parallel comparison between the principles of practical learning and the characteristics of high-tech organizations.

Research findings revealed that action learning not only shapes flexible structures and processes but also actively promotes the implementation of a continuous learning culture in high-tech companies. Furthermore, it plays a crucial role in developing leadership qualities, helping employees adapt to changes and effectively solve complex challenges.

Action learning serves as a powerful tool for high-tech organizations, providing practitioners with ready-made models for building learning companies. This approach combines theory and practice, ensuring sustainable organizational development in a rapidly changing technological environment.

Keywords: experiential learning, high-tech industry, flexible organization, learning organization, leadership, organizational development

Введение. В наши дни, когда конкурентный рынок очень волатилен, а его отсутствие чаще встречается на высокотехнологичных промышленных рынках, организациям необходимо стремиться к гибкости. Крупные организации могут быть более гибкими, и в этой статье мы рассмотрим это. Создавая небольшие группы и обучаясь действиям, вы можете повысить квалификацию группы и силу лидерства, а также сделать организацию более гибкой.

В этой статье исследуется, как обучение действиям может повысить эффективность обучения в организации. Но что такое обучение действию? Практическое обучение основано на идее роста и развития отдельных людей и организации в целом, а также на эффективной работе группы с целью поиска решений проблем посредством обмена опытом, размышлений и исследования. Практическое обучение основано на понятии взаимосвязи между действием и рефлексией. Это размышление является важным аспектом практического обучения, поскольку отражение в будущих действиях позволяет более четко извлекать уроки из опыта. Практическое обучение основано на предпосылке, что нет обучения без действия и нет трезвого обдуманного действия без обучения.

Обучение в действии - это философия обучения, которая была разработана в 1940-х годах британским консультантом по менеджменту и профессором Реджем Ревансом (1907-2003). Это стало возможным, когда компания Revans собрала руководителей угольных шахт в небольшие группы, чтобы поделиться опытом и задать друг другу вопросы о том, что они видели и слышали. Благодаря этому производительность увеличилась на 30%. В последующие десятилетия он развил свои идеи в высоко оцененной и применяемой методологии, которая используется многими крупными организациями по всему миру (Netherland).

После этого во второй половине XX века появилось экшн-обучение, основанное на теориях обучения Дэвида Колба, разработанных в 1980-х годах. Теория цикла обучения, разработанная Колбом, подразумевает, что для того, чтобы научиться, мы должны пройти через четыре этапа обучения: опыт, рефлексия, абстрактное осмысление и активное экспериментирование. Для процесса обучения важно завершить весь цикл, и не имеет значения, с какого момента мы начнем (Welskop 2013). Samsung, General Electric, Heineken, Boeing и многие крупные компании используют обучение в действии для решения сложных задач и повышения способности своих организаций к обучению.



Рис. 1. Action Learning Olivier Serrat Asian Development Bank
Источник: (Serrat 2017).

Одним словом, обучение в действии - это структурированный метод, который позволяет небольшим группам регулярно и коллективно работать над сложными проблемами, предпринимать действия и учиться как индивидуально, так и в команде.(Serrat 2017)

Макгилл и Бити дают определение : Практическое обучение - это непрерывный процесс обучения и рефлексии, поддерживаемый коллегами, с целью достижения поставленных целей. Благодаря практическому обучению люди учатся вместе и у друг друга, работая над реальными проблемами и анализируя свой собственный опыт. Эдмонстон классифицировал практическое обучение как метод индивидуального и организационного развития, при котором люди работают в командах над решением реальных проблем, доводя дело до конца, размышляя и

обучаясь по мере продвижения вперед. Педлер, Бергойн и Брук определил практическое обучение как метод и культуру обучения. Марквардт и др. добавляют, что практическое обучение - это процесс, в котором разнородная команда использует методологию решения проблем, в которой особое внимание уделяется постановке вопросов для создания решения реальной проблемы, которая является одновременно срочной и важной, с согласия высшего руководства организации, что решения будут реализованы, если они будут хорошими и выполнимыми. Как Бошик говорит, “в доме практического обучения много дверей”. Принимая во внимание приведенные выше определения, разумно предположить, что ученые согласны с основными принципами обучения в действии, как это предусмотрено Регом Ревансом; различия, как правило, заключаются в тех компонентах, на которые делается акцент.

В сравнении трех программ обучения действиям, Коуэн выделил три важных момента: “(1) работа над реальными проблемами; (2) обучение участников; (3) организационные решения”. Далее Коуэн подтверждает открытие Кейпона и Куна, а именно, что эти три момента отличают обучение действиям от практических занятий на свежем воздухе, ролевых игр и симуляций. Другие ученые и практики в области практического обучения Бошик и Дилворт; Коглан и Коглан; Леонард и Фримен; Педлер, предложил шесть основных элементов, в каждом из которых особое внимание уделялось различным компонентам. Марквардт обозначает их следующим образом: (а) проблема, вызов или задание; (б) группа из четырех-восьми человек; (в) процесс опроса и рефлексии; (г) разработка стратегий и действий; (д) приверженность трем уровням обучения; и (е) тренер, фасилитатор или консультант. Каждый из этих компонентов должен быть интегрирован, чтобы в полной мере использовать возможности практического обучения, особенно для развития лидеров. Реванс одобрял того, что у команды есть обучающийся тренер. В отличие от этого, О'Нил и отмечает: “во многих успешных программах обучения действиям используются тренеры по обучению действиям, которые помогают облегчить процесс обучения, который может происходить в рамках таких программ”. Ниже приводится краткое описание шести компонентов, определенных Марквардтом. (Marquardt and Waddill 2004)

1. *Задача*: Набор фокусируется на реальной проблеме или вызове, с которым сталкиваются участники группы. Эта проблема служит основой для их обучения и действий.
2. *Группа*: Набор состоит из небольшой группы людей, которые собираются вместе для работы над проблемой. Участники группы сотрудничают, делятся своими взглядами и поддерживают друг друга в поиске решений.
3. *Процесс опроса и рефлексии*: Группа участвует в процессе постановки вопросов, обдумывания различных точек зрения и оспаривания предположений. Этот процесс помогает углубить понимание, генерировать идеи и раскрывать новые возможности.
4. *Готовность к действию*: члены группы обязуются предпринимать действия для решения проблемы. Они разрабатывают и внедряют стратегии, экспериментируют с различными подходами и оценивают результаты своих действий.
5. *Стремление к обучению*: члены группы стремятся извлекать уроки из своего опыта. Они анализируют результаты своих действий, извлекают уроки и применяют полученные знания для решения проблем в будущем.
6. *Фасилитатор*: Фасилитатор играет решающую роль в руководстве процессом обучения действиям. Он создает благоприятную и инклюзивную среду, облегчает процесс опроса и рефлексии и гарантирует, что группа сосредоточится на проблеме и целях обучения.

Эти шесть компонентов работают вместе, создавая динамичную и эффективную программу обучения действиям, в рамках которой отдельные сотрудники могут коллективно решать проблемы, извлекать уроки из своего опыта и добиваться значимых изменений. Этот процесс создает благоприятную, но в то же время сложную обстановку в группе, позволяя ее членам вносить наилучший вклад. (Li 2024)

Обучение действию - это образовательный процесс, в ходе которого участники изучают свои собственные действия и опыт для повышения эффективности работы. Это делается совместно с другими участниками в небольших группах, называемых action learning sets.

Практическое обучение - это процесс, используемый организациями для решения реальных проблем. В этом методе перед группой людей с разным опытом работы ставится задача. Группы анализируют, понимают, задают вопросы, размышляют и находят решение проблемы. Это также помогает в создании совершенно новых подходов к решению проблем и формированию команды.

Какие существуют виды обучения действиям?

Группы по обучению действиям могут быть сформированы с целью выполнения как одного, так и нескольких проектов. В табл. 1 представлено сравнение двух типов обучения действиям: обучение действиям в рамках командного проекта (“обучение действиям с одной проблемой” или “обучение действиям в компании” в терминах Марквардта) и обучение действиям в рамках индивидуального проекта (“многозадачное”, “открытое групповое” или “классическое обучение действиям”).(Cho 2013)

Таблица 1

Два типа обучения действиям

Обучение действиям в рамках командного проекта	Обучение индивидуальным проектным действиям
Вся команда работает над одним проектом	Команда работает над индивидуальными проектами
Проект, определенный организацией	Проекты, отобранные участниками
Участники, определяемые организацией	Участники самостоятельно выбирают
Организация обязуется принять меры	Индивид обязуется действовать
Команда рекомендует и/или внедряет	Индивидуальные решения для внедрения
Обучающий тренер может быть сменяемым или постоянным	Тренер по обучению обычно сменяет друг друга

Источник: (Cho 2013)

В процессе обучения действиям в рамках командного проекта участники работают над решением одного проекта. В этом типе обучения действиям организация обычно определяет как членов команды, так и проект. Основная цель этой программы обучения действиям - решить проблемы на работе, предложенные либо организацией, либо самой командой. Этот тип обучения действиям наблюдается во многих организациях США и Южной Кореи, поскольку они направлены на повышение уровня компетентности членов организации и внедрение управленческих инноваций в обучающуюся организацию посредством командного решения проблем на работе.

В отличие от этого, при обучении действиям в рамках индивидуальных проектов участники представляют свои индивидуальные проекты команде для решения проблем на работе с помощью членов команды. Участники поддерживают друг друга на протяжении всего процесса обучения действиям. На командных собраниях участники выделяют время для того, чтобы докладчики могли получить обратную связь от членов команды. Участники представляют одно подразделение организации или разные организации, как во многих организациях Великобритании и Европы. Это различие может отражать различные особенности контекста – независимо от того, является ли целью программы практического обучения повышение эффективности работы отдельных лиц/групп/организаций или же практическое обучение направлено на развитие личности в общественном и

правительственном секторах. В редких случаях обучение действиям в рамках командного проекта и индивидуального проекта объединяется в программу обучения действиям (под названием “обучение действиям в рамках двух проектов”), чтобы сбалансировать действие и обучение в процессе обучения действиям. Программа обучения действиям в рамках двух проектов требует, чтобы участники выполняли как командные, так и индивидуальные проекты. Проведенное Юном, Чо и Бонгом исследование на примере компании LG Philips в Южной Корее продемонстрировало влияние программы обучения в рамках двух проектов на преемников руководителей компании с точки зрения их деловой осведомленности и лидерских качеств. (Cho 2013)

Что можно сказать о практическом обучении и почему оно необходимо?

Одна из причин заключается в том, что это социальный процесс, в ходе которого те, кто пытается это сделать, учатся друг у друга. Небольшие группы более эффективны в обучении, чем простые пары, при условии, что каждый участник может описать свою потребность в обучении другим членам своей группы. Объяснение нашего парадокса – что динамика обучения – это признание общего невежества, а не некоего коллективного избытка доступных для продажи знаний - одновременно простое и неуловимое. Практическое обучение, как таковое, требует постановки вопросов в условиях невежества, риска и неразберихи, когда никто не знает, что делать дальше; он лишь в малой степени заинтересован в поиске ответов после того, как эти вопросы были поставлены. Что касается определения вопросов, которые следует задать руководителю; поиск ответов на них - дело эксперта. Было бы серьезной ошибкой путать эти две роли, даже если один и тот же человек может время от времени занимать их обе. Но истинный лидер всегда должен больше интересоваться тем, чего он не видит перед собой, и это признак мудрого человека; задача эксперта - максимально использовать все, что есть под рукой.

Во-вторых, обучение менеджеров, проявляющееся в повышении производительности труда, заключается главным образом в их новом восприятии того, что они делают, и в изменившейся интерпретации своего прошлого опыта.

В-третьих, это различие между переосмыслением того, что уже известно, с одной стороны, и приобретением ранее незнакомых знаний, с другой, является еще одной характеристикой обучения в действии: оно заключается в том, чтобы решать проблемы (или возможности), а не ломать голову, между которыми существует глубокое различие, но которое часто упускается из виду. (Pedler 2011)

Обучение действиям и лидерство

Развитие лидерских качеств сегодня занимает центральное место в организациях, и обучение действиям стало предпочтительным подходом к развитию лидеров во многих организациях.

Такое предпочтение отдается по целому ряду причин: быстро меняющаяся глобальная рабочая среда, желание организаций видеть, как усилия в области развития приносят ощутимые результаты, и признание того факта, что люди более мотивированы к обучению, когда этот опыт имеет отношение к их жизни. Несмотря на свою растущую популярность, практическое обучение по самому своему определению – обучение путем выполнения реальной работы – многое значит для многих людей.

Причиной роста активности является использование подхода, основанного на действиях, в программах корпоративного лидерства. Сообщается, что в программах развития лидерских качеств все чаще используются "контекстно-зависимые" подходы, такие как коучинг, обучение на рабочем месте, проблемно-ориентированное обучение и обучение действиям. (Pedler 2011)

В чем преимущества обучения практическим действиям?

Уэнхэм (Whenham 2021) рассказал о преимуществах активного обучения в нескольких аспектах: 1) Развивает навыки совместной работы; 2) Поощряет готовность к риску; 3) Требуется

подготовки учащихся; 4) Повышает вовлеченность; 5) Улучшает критическое мышление; 6) Увеличивает удержание; 7) Повышает эффективность технологий; 8) Стимулирует творческое мышление; и 9) Способствует реальному решению проблем.

Участники осваивают эффективные навыки и инструменты решения проблем, а также соответствующий контент. Практическое обучение - это процесс и инструмент, который позволяет отдельным лицам и группам учиться в процессе решения проблем и осуществления действий. Практическое обучение является одним из наиболее широко используемых методов развития лидерства и организации. Парк, Кан, Валенсич и Чо'с недавний контент-анализ 127 практических примеров, опубликованных в журнале Action Learning: Research and Practice за период с 2004 по 2012 год, показывает, что более половины практических примеров используются в качестве инструмента для развития лидерства и организации в различных контекстах (бизнес, образование, здравоохранение и государственный сектор). Популярность практического обучения возросла благодаря ощутимым результатам и решениям, а также его актуальности для решения реальных организационных проблем с использованием команд в организациях (Raelin 2008).

Эти шесть компонентов работают вместе, создавая динамичную и эффективную программу обучения действиям, в рамках которой отдельные сотрудники могут коллективно решать проблемы, извлекать уроки из своего опыта и добиваться значимых изменений. Этот процесс создает благоприятную, но в то же время сложную обстановку в группе, позволяя ее членам вносить наилучший вклад. (Volz-Peacock, Carson and Marquardt 2016)

Какова формула обучения действию?

Цель обучения действиям - помочь людям в решении проблем с помощью простого механизма задавания вопросов. Учащиеся должны осознавать пробелы в своих знаниях и быть мотивированными к их восполнению с помощью правильно заданных вопросов и помогать другим людям с подобными проблемами. Р. Реванс развил эту идею и воплотил ее в уравнении в следующем виде: $L = P + Q$, где "L" означает "обучение", "P" - традиционные способы передачи знаний - "запрограммированное знание" и "Q" в виде вопроса, позволяющего проникнуть в суть данной ситуации (анкетирование для создания инсайта). Ибо 'Q' задает четыре 'основных' вопроса: где? кто? когда? что? и три 'второстепенных' вопроса: почему? сколько? сколько? В этом уравнении "Q" - это идея обучения действию. По данным Международного фонда обучения в действии (IFAL), "Во время обучения в действии предположения ставятся под сомнение, результаты сопоставляются, обратная связь от других повышает уровень самопонимания". (Welskop 2013)

Аспекты обучения действиям

Йорк и др. (Yorks, O'Neil and Marsick 1999) разделили практическое обучение на четыре школы, каждая из которых имеет свою направленность и подход:

- Школа тактики: Эта школа делает упор на дополнительное обучение, которое происходит в процессе практического обучения. В ней больше внимания уделяется конечным результатам проекта по практическому обучению. Основное внимание уделяется практическому решению проблем и достижению ощутимых результатов.
- Научная школа: Эта школа, представленная Регом Ревансом, использует научный подход к анализу и решению проблем. Она делает упор на использование данных, фактических данных и тщательного анализа для понимания и решения сложных проблем. Научная школа стремится применять систематические методы и теории для повышения эффективности работы организации.
- Школа, основанная на опыте: Эта школа опирается на цикл обучения, основанный на опыте Колба, в котором особое внимание уделяется обучению на основе опыта и размышлений. Она признает, что люди лучше всего учатся на непосредственном опыте, размышлениях и интеграции новых знаний. Экспериментальная школа поощряет людей активно участвовать в процессе обучения

действиям и размышлять о своем опыте, чтобы получить новые знания и развить новые навыки.

- Школа критического осмысления: Эта школа основана на работах Шена, Уоткинса и Марсика. В ней подчеркивается важность критического осмысления в процессе обучения действиям. Критическое осмысление предполагает сомнение в допущениях, изучение альтернативных точек зрения и вызов существующим ментальным моделям. Школа критической рефлексии поощряет людей к рефлексивной практике и глубокому, преобразующему обучению.

Обучающаяся организация

Обучение в действии помогает нам создать обучающуюся организацию с коллективным обучением.

Коллективное обучение считается одним из самых важных навыков .

Они придерживаются концепции обучающейся организации и преследуют цель способствовать росту других людей .

Учась друг у друга и используя существующие знания и опыт из другого мира, можно оптимизировать процессы и значительно ускорить изменения.Джулия Дуве убеждена, что 50% нашего успеха - это технологии, но еще 50% - лидерство, профессиональная подготовка и обучение на протяжении всей жизни, и она считает, что обучение означает “учиться друг у друга или помогать друг другу и делать что-то вместе“(Duwe 2021).

Следуя за Павлу и Эль Сои утверждают, что динамические способности основаны на восприятии, обучении, интеграции и координации.Основой для обучающейся организации является поощрение и поддержание командного обучения, способность контролировать свою судьбу или личные навыки, ментальные паттерны, которые работают в организации, а также наличие коллективного видения и системного мышления . Все эти аспекты или особенности порождают набор механизмов и практик, формирующих культуру, которая стимулирует и поддерживает привычку к непрерывному обучению (Palos and Veres Stancovici 2016).

Непрерывное обучение и совершенствование, подкрепленное переоценкой ментальных паттернов, создают благоприятную среду для коллективного обучения, которое в конечном итоге приводит к выработке общего видения. Если эти аспекты подкрепляются системным мышлением, а деятельность организации учитывает влияние физической и социальной среды, это закладывает основу для создания конкурентоспособной организации в экономической среде, которая может выделяться как обучающаяся организация (Palos and Veres Stancovici 2016).



Рис. 2. Пять дисциплин модели обучающейся организации Сенге
Источник: (Senge 1990).

Что такое индустрия высоких технологий:

Высокие технологии - это сектор, в котором инвестиции в знания играют ключевую роль. Общее определение высокотехнологичных продуктов, услуг и отраслей промышленности основывается на относительной важности научных знаний в производственном процессе и/или специфике продукта.

Статистика высокотехнологичной промышленности и наукоемких услуг (иногда называемая просто статистикой высоких технологий) включает данные об экономике, занятости и науке, технологиях и инновациях (НТИ), описывающие производственную деятельность и сферу услуг, торговлю продуктами и применение патентов, отобранные на основе их технологической интенсивности. Малецкий (Malecki 1984) определил сектор высоких технологий как отрасли с высокой концентрацией работников профессий, связанных с наукой и техникой, или профессий, ориентированных на технологии. Высококачественные знания и хорошо подготовленные работники. Другими словами, основная часть высокотехнологичных фирм состоит из ученых и инженеров.

Теперь мы знаем, что индустрия высоких технологий тесно связана с сотрудниками и знаниями. Поэтому мы должны постоянно учиться. У нас должна быть обучающаяся организация. Лидеры должны развивать и руководить этой отраслью, обладая знаниями в большей степени, чем в других отраслях.

Гибкая организация

Термин agile - это не только модное слово во многих академических областях. Но также считается уместным подходом. Действительно, в мире, где конкуренция растет и управление имеет решающее значение подходы, основанные на способности фирм внедрять динамизм и ловкость нужна.

В последние годы в мире практиков появилось несколько подходов и методов, которые используют гибкость. Эти гибкие подходы подчеркивают роль итераций и механизмов обучения, позволяющих справляться со сложностями мира, которые нелегко предсказать.

Первой плодотворной работой стал "Agile Manifesto" Бека и др. опубликованный в 2001 году, который обобщил agile-подход в 12 принципах и считается важной вехой. Среди прочего, в нем подчеркивается роль людей в процессах, работа с документацией, сотрудничество в заключении контрактов и гибкость в планировании. С годами в различных областях, таких как дизайн, появились другие парадигмы, основанные на схожих принципах, инновационная бизнес-модель, и цифровая трансформация. Команды также важны: роль других сотрудников имеет решающее значение, поскольку гибкие подходы в значительной степени основаны на стремлении к обучению, чему часто способствуют горизонтальные связи (Van der Meer-Kooistra and Scapens 2008).

В эти годы гибкость вышла на стратегический уровень как способность фирмы постоянно обновляться и сохранять гибкость без ущерба для эффективности а именно предвидение конкуренции для использования появляющихся возможностей и использование процессов обучения в процессе непрерывных инноваций. Когда agile достигла стратегического уровня, это означало возможность перенастроить всю бизнес-модель. Концепция бизнес-модели была также принята в мире стартапов, где бережливые подходы тесно связаны с принципами agile (Ghezzi and Cavallo 2020).

Людям необходимо меняться и перенимать гибкое поведение, чтобы иметь возможность работать в таких организациях, и развивать критический настрой на постоянное обучение.

В принципе, переход на гибкую организацию - это инвестиции в людей, поскольку люди - это сердце организации. Гибкие организации дают сотрудникам четкое представление о цели, что приводит к высокой вовлеченности сотрудников и производительности. "Гибкая организация - это инвестиции в людей. Таким образом, в отчетности можно увидеть множество преимуществ, в том числе и качественных. Суть в том, что гибкая организация гибка и

способна к самообновлению, поэтому организация и люди, которые в ней работают, постоянно развиваются. Организация и ее сотрудники обладают способностью преодолевать трудности, адаптироваться и учиться, что приводит к инновациям. В мире, где, как было заявлено ранее, срок службы бизнес-модели составляет два-три года (а в некоторых отраслях, например, в сфере высоких технологий, и того меньше), прогресс и инновации имеют первостепенное значение. (Peter 2020)

Одна из ценностей Agile и два принципа Agile особо подчеркивают важность сотрудников. Ценность Agile заключается в том, что “люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов”. Принципы Agile гласят: “Бизнесмены и разработчики должны ежедневно работать вместе на протяжении всего проекта” и “Создавать проекты вокруг мотивированных людей”. Обеспечьте им условия и поддержку, в которых они нуждаются, и доверяйте им в выполнении своей работы”.

В сегодняшней быстро меняющейся жизни, когда все меняется вокруг нас и мы переходим к новым технологиям, процессам и культуре, важно, чтобы вы давали себе возможность учиться. Обучение позволяет вам быть в курсе последних тенденций и направлений вашей отрасли и внедрять в свою работу новые концепции, технологии и практики.

Переходите на гибкое предприятие с непрерывным обучением. Это предприятие, которое понимает, что именно люди (как сотрудники, так и клиенты) сделают его более успешным. Манифест Agile напоминает нам об этом, делая акцент на том, что “люди и взаимодействия важнее процессов и инструментов”. Обучайте сотрудников, и они помогут адаптировать предприятие. Важно помнить, что сотрудники - это механики механизма, ориентированного на потребительскую ценность. Обучайте их принципам гибкости и потребительской ценности, и они помогут предприятию добиться успеха.

Предприятие, занимающееся непрерывным обучением, также понимает, что вы можете извлекать уроки из множества различных источников различными способами. Это предприятие считает, что нет конечной цели для того, чтобы быть гибким, так же как нет конечной цели для изучения того, что ценно для клиента. Точно так же, как у команд должна быть определенная цель, помогающая им сосредоточиться на своей работе, у предприятия должна быть определенная цель, помогающая ему реализовать разнообразие образовательных программ, которые могут помочь в достижении этой цели.

И здесь мы предлагаем обучение в действии. Обучение в действии с созданием сети взаимодействия между сотрудниками и наличием дружественного сообщества помогает нам видеть проблемы и возможности со всех сторон и учиться друг у друга.

Чтобы иметь гибкую организацию, мы должны быть обучающейся организацией.

Развитие обучающейся организации

По мнению Эйба Харрафа и его коллег, развитие обучающейся организации — это кульминация других характеристик. Концепция обучающейся организации, впервые предложенная Питером Сенге, вдохновляет ее сотрудников на постоянный рост и обучение. Постоянное развитие персонала предотвращает застой в организации и, как предполагается, повышает производительность. Гибкость и обучение неразделимы. Обучающаяся организация - это гибкая организация, и наоборот. Обучение и постоянное совершенствование человеческого потенциала способствуют открытости и оперативности. Каждый аспект работы - это потенциальная возможность учиться и совершенствоваться. (Baker 2017)

И здесь мы предлагаем практическое обучение, которое является одним из лучших способов не только обучения, но и создания сетей и сильного сообщества. Мы утверждаем, что с помощью практического обучения мы будем использовать четыре из пяти подходов к гибкой организации.

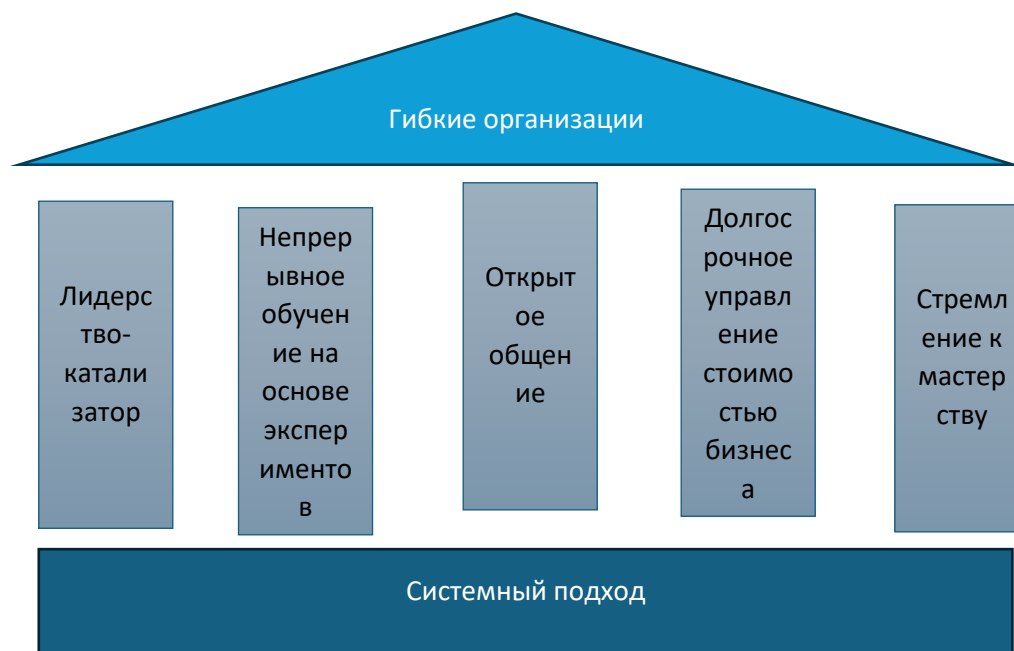


Рис. 3. Системный подход к гибким организациям
Источник: (Arell, Coldewey et al. 2012)

Обсуждение и заключение

Action learning - это своего рода обучающее сообщество, и это сообщество помогает развитию организации. У обучающих сообществ есть общие черты с философией организационного развития, поскольку они оба делают упор на непрерывное обучение и исследование. Организации стремятся стать обучающимися организациями, реагируя на изменения с помощью организационного обучения. Профессиональное образовательное сообщество строится на четырех основополагающих компонентах: миссии, видении, ценностях и целях. В соответствии с концепцией школ, ориентированных на учащихся, учебные сообщества, основанные на силе, формируются в соответствии с принципами, изложенными в книге Сенге "Пятая дисциплина" (Senge 1990): личное мастерство, ментальные модели, общее видение, командное обучение и системное мышление. Обучающиеся сообщества привлекают все большее внимание в различных отраслях как особый способ организационного развития. В контексте образования эти принципы способствуют созданию в школах учебной среды, напоминающей сообщество, где существует общее видение, совместное лидерство, совместное командное обучение и прочные межличностные отношения. Социокультурные перспективы, изученные Рогоффом (Rogoff, Turkianis and Bartlett 2001) и Уэллс (Wells 2000), проливают свет на обучающиеся сообщества. Сергиованни (Sergiovanni 1992) применяет принцип командного обучения Сенге к образовательной среде, подчеркивая тесную взаимосвязь членов сообщества. Первоначально предложенные в качестве альтернативы строгим школьным условиям обучения, учебные сообщества делают упор на стиль обучения, основанный на сильных сторонах, гармоничных взаимоотношениях и общем видении. По мере того как организации вовлекаются в процесс организационного обучения, возникают обучающие сообщества, члены которых разделяют общие цели обучения и развивают тесные семейные отношения.

По словам Брофи, если рассматривать школу как учебное заведение, то каждый класс можно рассматривать как небольшое учебное сообщество, характеризующееся постоянными межличностными отношениями. В таких учебных сообществах основное внимание уделяется совместному обучению, а не конкуренции. Брофи (Brophy 2010) определяет три основных принципа для учителей, которые стремятся превратить свои классы в учебные сообщества: 1. Создайте привлекательную среду для учащихся и сделайте класс привлекательным для них. 2. Сосредоточьтесь на индивидуальных и совместных целях обучения и помогайте учащимся в

достижении этих целей. 3. Преподносите ценный контент таким образом, чтобы помочь учащимся оценить его значимость. Учащиеся получают определенную степень автономии в своем обучении и активно участвуют в принятии решений относительно учебных материалов и форм, когда учителя применяют в своих классах подход учебного сообщества. Учителя способствуют развитию у учащихся системного мышления, побуждают их воспринимать классную комнату как единое целое и формируют общий взгляд на совместное обучение. Когда учащиеся сильнее ощущают свою принадлежность к классному сообществу, командное обучение становится естественным результатом. Благодаря постоянному обсуждению смысла, учащиеся развивают понимание различных точек зрения и совершенствуют свое обучение, умело обсуждая, ведя диалог и делясь знаниями (Senge 1990). В ходе этого учебного процесса учащиеся отказались от соревновательного настроя, традиционно связанного с обучением в классе, и им была оказана помощь в создании более благоприятного учебного климата.

В данном случае мы рассматриваем сотрудников как студентов, которые хотят учиться, а лидеров - как учителей, которые ведут за собой и поощряют других.

В этой статье предполагается, что руководители высокотехнологичных организаций создают обучающуюся и гибкую организацию, создавая небольшие группы (по 5-8 человек) в организации и поощряя их к практическому обучению. Обучающаяся организация будет гибкой, способной не только видеть возможности, но и успешно продолжать свой путь в условиях растущих рисков, связанных с текущей волатильностью рынков.

Список источников

1. Arell, R., J. Coldewey, I. Gatt and J. Hesselberg (2012). "Characteristics of agile organizations." Agile Alliance.
2. Baker, T. (2017). Performance management for agile organizations: Overthrowing the eight management myths that hold businesses back, Springer.
3. Brophy, J. (2010). "Classroom management as socializing students into clearly articulated roles." The Journal of Classroom Interaction: 41-45.
4. Cho, Y. (2013). "What is Action Learning? Components, Types, Processes, Issues, and Research Agendas." Learning and Performance Quarterly 1.
5. Duwe, J. (2021). Ambidextrous leadership: How leaders unlock innovation through ambidexterity, Springer.
6. Ghezzi, A. and A. Cavallo (2020). "Agile business model innovation in digital entrepreneurship: Lean startup approaches." Journal of business research 110: 519-537.
7. Li, L. (2024). Organization Development Interventions on Chinese Language Learners: A Learning Community Perspective, Springer Nature.
8. Malecki, E. J. (1984). "High technology and local economic development." Journal of the American Planning Association 50(3): 262-269.
9. Marquardt, M. and D. Waddill (2004). "The power of learning in action learning: a conceptual analysis of how the five schools of adult learning theories are incorporated within the practice of action learning." Action learning: Research and practice 1(2): 185-202.
10. Netherland, b. s. "Action Learning at BSN." from <https://bsnmba.org/action-learning-bsn/>.
11. Palos, R. and V. Veres Stancovici (2016). "Learning in organization." The Learning Organization 23(1): 2-22.
12. Pedler, M. (2011). Action learning in practice, Gower Publishing, Ltd.
13. Peter, S. (2020). The essence of an organization House of transformation
14. Raelin, J. A. (2008). Work-based learning: Bridging knowledge and action in the workplace, John Wiley & Sons.

15. Rogoff, B., C. G. Turkianis and L. Bartlett (2001). Learning together: Children and adults in a school community, Oxford University Press.
16. Senge, P. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practices of the Learning Organization (Doubleday/Currency), New York.
17. Sergiovanni, T. (1992). Moral leadership: Getting to the heart of school improvement Jossey, Bass Publishers.
18. Serrat, O. (2017). Knowledge solutions: Tools, methods, and approaches to drive organizational performance, Springer Nature.
19. Van der Meer-Kooistra, J. and R. W. Scapens (2008). "The governance of lateral relations between and within organisations." Management Accounting Research 19(4): 365-384.
20. Volz-Peacock, M., B. Carson and M. Marquardt (2016). "Action learning and leadership development." Advances in Developing Human Resources 18(3): 318-333.
21. Wells, G. (2000). "Dialogic inquiry: Towards a sociocultural practice and theory of education." Harvard Educational Review 70(2): 228-230.
22. Welskop, W. (2013). Action learning in education.
23. Whenham, T. (2021). "Benefits of Active Learning: Why Your College Should Try It." Education Blog NUREVA.
24. Yorks, L., J. O'Neil and V. J. Marsick (1999). "Action learning theoretical bases and varieties of practice." Advances in developing human resources 1(2): 1-18.

Сведения об авторе

Хода Хассани, аспирант Базовой кафедры управления инновационной и промышленной политикой, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, г. Москва, Россия

Information about the author

Khoda Hassani, Postgraduate Student of the Basic Department of Innovation and Industrial Policy Management, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia