

Как достичь прорыва в построении бизнеса при помощи обучения

Статья опубликована в журнале Вестник НЛП №22.

Авторы: Андрей Анатольевич Плигин

Темы, затрагиваемые в статье:

Фундаментальное НЛП, НЛП в бизнесе, Обучение

*Большая часть менеджеров
хорошо подготовлена
к решению тех проблем,
которых у них давно уже нет!*
Джон Крофт

Вряд ли можно поспорить с тем, что любой успех в бизнесе представляет собой процесс и итог какого-либо обучения! Действительно, если управленцы достигли чего-то важного с точки зрения бизнес-результата, то, как минимум, это означает, что менеджеры (а чаще всего вся команда или весь трудовой коллектив) осуществили сложнейшую программу действий на основе внедрения передового опыта (своего или других компаний) и приобрели тем самым значительный опыт практического ведения бизнеса. А как максимум, менеджеры смогли разработать какой-либо новый подход, что практически всегда означает создание собственной технологии организации бизнеса внутри компании или выстраивания своего поведения на рынке. Именно таким образом серьезные фирмы получают фактическое преимущество, по сравнению с другими игроками рынка, что делает их успешными, позволяет извлекать большие прибыли, дольше других чувствовать себя спокойно и платить более высокое вознаграждение своим сотрудникам.

Вот почему один из «современных гуру» бизнеса П. Сенге посвятил свою знаменитую книгу «Пятая дисциплина» построению *самообучающейся организации*.

Так или иначе, *управление компетентностью* сотрудников, становится ключевым механизмом современного управления бизнесом!

Мне как бизнес-консультанту и тренеру собственники и топ-менеджеры различных компаний часто задают один и тот же вопрос: *«Как сделать так, чтобы в организации обучение действительно стало источником развития бизнеса, а не просто превращалось в увлеченность семинарами и тренингами управленцев в погоне за «новой модой» западного бизнеса?»* И уже рефреном звучат последующие вопросы: «Как вернуть вложенные средства в обучение? Какую стратегию обучения лучше выбрать? С чего начать управление знаниями компании?»

Как и многим моим коллегам по «профессиональному цеху», мне грустно осознавать, что в этих расхожих вопросах, сокрыт оттенок разочарования и неоправданных ожиданий от пришедших лавинообразно в Россию новых форматов обучения: семинаров, тренингов, стандартного MBA.

Привлекательность новых форматов бизнес-образования вполне понятна: они изначально направлены на решение какой-либо практической задачи и обычно предполагают поведенческое овладение определенными навыками, которых не хватает специалисту для собственного продвижения и повышения эффективности своей работы. Все эти новые программы бизнес-образования выступили сильнейшим контрастом классической лекционно-семинарской системе обучения, которая обычно очень далека от реалий построения современного бизнеса. На этом фоне любые нестандартные формы обучения казались многим образованным руководителям той «спасательной соломинкой», которая поможет не только выжить на рынке, но и стать лидерами бизнеса. И они оказались от части правы. Те, кто *в системе и систематически* обучали своих сотрудников, создали корпоративный университет, смогли согласовать свою миссию и стратегию развития бизнеса (управленческую,

маркетинговую и инновационную) с целями работы собственного образовательного подразделения, действительно преуспели больше других. Ну, а те, кто хаотично, от случая к случаю, локально обучал своих сотрудников по принципу «лоскутного мышления» (здесь подлатаем, там подправим), не смогли получить того эффекта от вложения средств в повышение профессионализма своих работников, которого ожидали.

Если вернуться к ответу на ключевой поставленный вопрос, то важно отметить, что развитие и обучение особым образом взаимосвязаны друг с другом, так как целенаправленное *обучение приводит к качественному скачку в развитии* (а не наоборот) независимо от того, в какой области человеческой деятельности мы это рассматриваем: бизнесе, науке, искусстве, общественной деятельности и т.д.

В психологии давно известно, что именно обучение (специально организованное или естественно, спонтанно реализующееся) обеспечивает продвижение вперед, новые возможности, эффективный результат.

Таким образом, *понимание сущности и механизмов обучения профессионала является залогом управления успешным развитием всего бизнеса.*

В данной статье представлен авторский подход рассмотрения обучения в деловой сфере, практическое применение которого позволяет осуществить прорыв в построении собственного бизнеса.

Работая с владельцами и менеджерами компании, мы предлагаем выделить *четыре типа обучения*, которые коренным образом влияют на построение соответствующего типа развития организации, ее инновационную составляющую.

Рассмотрим каждый тип обучения на примере одного человека, транспонировав основные закономерности на организацию.

В начале описания следует сделать несколько важных замечаний. В частности, в первые годы жизни человека, когда происходит формирование сознания, как известно, ребенок обучается, преимущественно следуя за взрослыми, подражательно-

имитационным способом (бессознательный вид обучения). По мере того как сознание начинает выступать в качестве самостоятельного явления психики, человек начинает все больше и больше использовать различные типы анализа и самоанализа (сознательный вид обучения). В последующих этапах жизни человека используются оба вида обучения: сознательный и бессознательный, тесно переплетаясь друг с другом. Однако *сознательное обучение преобладает, так как оно позволяет взять человеку управление своим развитием в собственные руки.*

Кроме того, важно понимать, что повлиять на способность к обучению (и обучаемость) менеджеров системно, можно только используя сознательный, целенаправленный подход. А, как известно, *управлять можно лишь тем, что поддается измерению*, или, как я люблю продолжать этот афоризм, *такими процессами, структуру которых мы знаем!*

Поэтому для того, чтобы повлиять на управление компетентностью сотрудников — главного потенциала компании, необходимо отдельно остановиться на внутреннем содержании и структуре обучения.

Охарактеризуем каждый из типов *сознательного обучения*.

I тип обучения.

Метафорично опишем данный процесс: начинающий игрок видит профессиональный удар по мячу (образ желаемого результата) и начинает самостоятельно пробовать различные варианты (прикидка действий и операций). С какого-то момента, у будущего футболиста подбирается подходящий вариант удара, а после некоторой тренировки удар совершенствуется и превращается в устойчивый навык.

Данный вид обучения предполагает действия в заданных условиях *по принципу «проб и ошибок»*. Внутри опыта, часто неосознанно, происходит прикидка возможных операций и действий в решении задач (иногда методом простого перебора). Этот тип обучения является первичным в сознательной деятельности человека (полностью совпадает с моделью, рассматриваемой выдающимся отечественным психологом П. Я. Гальпериным). В таком обучении

корректировка происходит на основе простого анализа результатов деятельности: получилось – не получилось. Это — этап начального формирования («прикидка») будущей стратегии деятельности, выработка простого умения и его развитие в навык.

С точки зрения модели Т.О.Т.Е. (первичный тест – операции – тест процесса – выход) происходит значительное использование двух точек: удерживание цели (Т₁) и активное использование операций (О).

Ключевыми факторами успеха являются настойчивость и активность.

Применительно к бизнесу это напоминает первую фазу получения простейшего коммерческого результата.

Рассмотрим наиболее простой случай. Например, человек увидел, как его знакомые продают товар на рынке. Он решает повторить подобный опыт, действуя методом «проб и ошибок»: выбирает товар, закупает его или производит сам (например, выпекает пирожки). В конечном итоге, сталкиваясь с непредвиденными обстоятельствами и выбирая различные действия, на определенном этапе получает *первый устойчивый положительный финансовый результат.*

II тип обучения.

Метафорично опишем данный процесс: игрок уже освоил множество простых специальных навыков, но всегда существуют более сложные, которые трудно повторить без анализа соответствующей комбинации элементарных действий и операций. Поэтому на данном этапе футболист начинает спрашивать более опытных игроков (в профессиональном контексте — тренера), анализируя каждое собственное действие, выявляя из них те, которые приводят к нужному результату. Активное использование такого подхода приводит к тому, что он добивается очень высоких результатов не только по сравнению с самим собой, но и с другими игроками (особенно если они не используют данных ресурсов развития).

Этот тип обучения предполагает *анализ условий, выдвижение предположений (гипотез), более четкое планирование деятельности, выявление ключевых действий и промежуточных результатов, на*

основе которых происходит преобразование средств деятельности. В случае нахождения «скрытых от поверхностного восприятия» эффективных действий и операций, они повторяются многократно в различных условиях и, таким образом, автоматизируются. Все это приводит к более высокому уровню самоорганизации.

Именно так осуществляется выработка сложных навыков. Опыт становится комплексным и системным. На этом этапе уже *можно говорить не столько о навыках, сколько о компетенции*.

С точки зрения модели Т.О.Т.Е. происходит полное овладение всеми ее точками с акцентом на тест процесса (Т₂). *Ключевым фактором успеха и продвижения становится обратная связь*. В ходе обратной связи анализируются количество, качество, последовательность операций и действий, направленных на достижение результата, благодаря чему обеспечивается гарантированное достижение цели, ее превращение в результат стабильного качества.

Применительно к бизнесу этот тип обучения и развития предполагает тщательный анализ собственных успешных и неуспешных действий различного рода, применение комплексных мер по оптимизации бизнеса, использование различных нововведений.

Так, например, у бизнесмена уже работают несколько точек по продаже продукта (пирожков), и теперь он уже анализирует закупки сырья, себестоимость, отбор кадров, потоки покупателей, качество изделий у различных «производителей», сезонные подъемы и спады и т.д. Возможно, даже покупает специальное оборудование и все чаще и чаще присматривается к поведению других игроков на рынке, использует их успешный опыт, исправляет собственные ошибки.

Содержание примеров зависят от масштабов бизнеса. Если рассматривать макроуровень ведения бизнеса, например, работу завода или холдинга, то на данном этапе удастся выстраивать систему, в которой менеджмент внимательно анализирует и выстраивает собственные бизнес-процессы, превращая их в четко организованные технологии. Бизнес становится структурным, системным, работающим слаженно, как часовой механизм. Происходит

соревнование с другими игроками на основе умелого использования соответствующих ресурсов и управления поведением на рынке.

III тип обучения.

Метафорично рассматривая обучение футболиста, можно сказать, что на данном этапе он становится Мастером, который продолжает обучение и развитие; предмет его тщательного анализа — видеозаписи собственных самых успешных матчей и лучших профессионалов в данной категории (чаще всего под руководством очень опытного тренера). Он смотрит на будущий результат совершенно другими глазами: сквозь опыт побед и поражений при помощи четко очерченных способов и стратегий анализа. Он учится не только эффективно действовать, но и *«правильно» учиться новым стратегиям!* Его игра — это *баланс отшлифованных новых алгоритмов и импровизации*. Он хорошо знает, как играют другие, имеет собственный стиль, стремится одновременно (в уникальной комбинации) задействовать все лучшее, что знает и умеет, вместе.

Данный тип обучения предполагает анализ собственных инструментов мышления и деятельности. *Это метастратегический уровень*. На первый план выступает не только задача, условия ее выполнения и деятельность по ее реализации, но и *структура способов* мышления относительно деятельности. Тщательно рассматриваются все возможные варианты получения обратной связи, корректировки деятельности и на их основе *моделируются различные варианты достижения результата*. Он предполагает развитие механизмов осознания структуры и способов анализа, то есть того, как устроены способы мышления и поведения. Таким образом, совершенствуются имеющиеся стратегии, расширяется их арсенал, создается общая стратегия развития всех последующих стратегий (метастратегия). *Ключевыми факторами успеха и продвижения становятся анализ анализа и моделирование*.

Человек приходит к развитию модели Т.О.Т.Е. по изменению уже существующих Т.О.Т.Еов.

Применительно к бизнесу на этом этапе собственник торговых точек уже хорошо знает все то, чем он «играет» на рынке, чтобы

продвинуться вперед, ему приходится тщательно анализировать свои стратегии в соотношении со стратегиями «соседей по рынку». Он пытается смоделировать ситуации опережения других игроков, исходя из имеющихся ресурсов.

В макробизнесе менеджмент получает свое второе рождение. Он управляет не столько технологиями производства, сколько *технологиями обучения и развития своих сотрудников*. Большая часть бизнес-технологий становится системной, что приводит к получению синергетического результата (когда $1 + 1 = 3$ или даже больше!). Объединение различных бизнес-стратегий в *единый синергетический комплекс* похоже на пучок света, представляющего собой результат соединения различных цветов. Он не равен их простой сумме и не представляет собой многоцветного, размазанного пятна, а приводит к совершенно другому эффекту. Анализ используемых компанией инструментов маркетинга, стратегического планирования, результативного управления и менеджмента в стиле коучинг, технологий сохранения знаний в компании, стратегий дистрибуции, технологий развития корпоративной культуры, рекламы и ПР, различных производственных и нематериальных инноваций становится ключевым инструментом дальнейшего ведения бизнеса. В целом происходит преимущественное развитие *гуманитарных технологий* совершенно иного качества.

IV тип обучения.

Метафорично на данном этапе «наш» футболист переходит в принципиально другую профессиональную позицию. Он становится *автором собственных стратегий* поведения на поле, придумывает такие пассы и удары, которых никто до него не осуществлял. Он выходит за рамки привычной «системы игры». Возможно, он видоизменяет саму игру и ее правила. Кстати, в истории футбола на траве и то, как он распространялся в Норвегии, имеется подобный пример изменения правил игры, инициаторами которой выступили профессиональные и наиболее успешные футболисты.

В данном типе обучения происходит пересмотр существующих структурных элементов системы и их взаимосвязей, условий функционирования, а также инструментов моделирования на основе

метастратегий. Это приводит к созданию принципиально новых стратегий в данной области, которых еще не существовало ранее. Мастер в любой сфере человеческой деятельности может пойти еще дальше создания собственного продукта — гениально преобразовать саму область, в которой он существует, и построить свою собственную «школу» (метод) обучения танцу, вокалу, театру, живописи, фигурному катанию и т.д. История искусства и науки знает множество таких примеров. На данном этапе развития обучение и творчество на высочайшем уровне своей реализации соединены воедино. *Ключевыми факторами успеха являются преобразование самой цели и моделирование новой (по сравнению со всеми имеющимися) стратегии ее достижения.*

В модели Т.О.Т.Е. это — выход на принципиально иной «виток спирали». Здесь на основе мета-Т.О.Т.Е. происходит возвращение к «исходным позициям»: точкам Т₁ и О.

В бизнесе это — уровень результативного и законодательного Лидерства.

Если до настоящего момента управленцы ставили свои цели исходя из имеющихся ресурсов и шли уже кем-то проложенной дорогой, то на данном этапе они действуют иначе: *ставят амбициозные цели, которых никто не видит, и достигают их, создавая стратегии, которых ни у кого нет!*

Это становится возможным только при наличии и использовании всего предыдущего опыта построения бизнеса.

Благодаря такой позиции менеджерам удастся реализовывать не только собственное развитие, но и осуществлять прогресс самой области (в которой они существуют) рынка.

На различных этапах истории развития бизнеса мы знаем множество примеров создания подобного типа ноу-хау, которое впоследствии стало эталоном для всех существующих компаний (законодательное лидерство). Достаточно вспомнить конвейер Генри Форда, который стал выпускать каждую минуту по автомобилю и помог воплотить ему его миссию. Автомобиль стал доступным для большинства граждан его страны!

Компания «Проктер энд Гэмбел» одна из первых осознала необходимость введения отдельной должности брэнд-менеджера, что повлекло за собой развитие целой области специфических стратегий управления бизнесом, и сейчас это стало эталоном для большинства крупных организаций. Спустя некоторое время, многие из инноваций уже не воспринимаются, как что-то абсолютно передовое и кардинальное, но именно они когда-то позволили обеспечить долгосрочное преимущество и создать *нечто уникально важное для большей системы!*

Данный этап представляет собой выход на принципиально иную орбиту ведения бизнеса, *доступную до настоящего времени лишь немногим.*

Самым важным фактором развития бизнеса этого масштаба является управление инновациями на совершенно иной основе. В отличие от предшествующих поколений, осознание подобных стратегий приводит к другому роду возможности продвижения. Если раньше выход на эти горизонты происходил естественным и спонтанным способом, то, благодаря пониманию механизмов и инструментов обучения (развития), можно изменить стратегии реализации инноваций, *взять управление своим будущим в собственные руки!*

Подводя итог рассмотрения IV типов обучения, важно особенно отметить, что каждый из них порождает соответствующий ему тип развития психических явлений и новообразований.

Таким образом, **первый тип** предполагает поведенческую активность для достижения гибкости в реализации целей, формирование достаточного разнообразия моделей деятельности. **Второй тип** предполагает отбор наиболее эффективных моделей, их «шлифовку», автоматизацию и, таким образом, оптимизацию всей деятельности (стратегии). **Третий тип** предполагает развитие инструментов моделирования деятельности (качественное развитие рефлексии стратегии и на их основе развитие метастратегий). **Четвертый тип** предполагает создание принципиально новых, более эффективных авторских стратегий, проектирование целей и деятельности более высокого уровня, самореализацию широкого масштаба.

На первых трех этапах обучения и развития вырабатываются *свои стереотипы*: определенные действия, способы анализа, целостные модели. Продвижение вперед, как ни парадоксально это звучит, означает сначала их качественное достижение с целью получения гарантированного результата, а затем быструю их смену для выхода на последующий уровень. *Именно сложившийся в предыдущем опыте стереотип обычно и является основным препятствием перехода на более высокий уровень.*

IV уровень предполагает выход за рамки пусть даже полезных ограничений и стереотипов. И есть шанс, что длительный промежуток времени достижения этого уровня будут *эталонами для всех других* участников системы, являясь сложно достигаемой вершиной. До тех пор пока кто-то не предложит новшество лучшего содержания и масштаба. Как известно, качество — вещь беспредельная!

Что же практического может принести в бизнес подобный подход?

На своих консультациях и тренингах мы предлагаем владельцам и топ-менеджерам сделать собственную оценку положения дел в их бизнесе.

Простейший анализ можно провести, используя приведенную ниже таблицу.

	I тип	II тип	III тип	IV тип
маркетинг		+		
управление			+	
продукт/услуга		+		
оборудование			+	
организация производства		+		
склад	+			
отбор кадров		+		
продажи		+		
реклама			+	
корпоративная культура	+			
ПР	+			
И т.д.				

На первом этапе это можно упрощенно сделать, используя «+» для обозначения типа развития бизнеса. Приведенный здесь пример является гипотетическим.

В зависимости от специфики бизнеса таблица может легко дополняться: в частности, названия направлений деятельности и ведения бизнеса могут быть различными так же, как и детализация их составляющих.

Например, управление может быть разделено на стандартные процессы в рамках управленческого цикла:

- Целеполагание.
- Планирование.
- Организация и подготовка.
- Получение обратной связи.
- Контроль.

- Коррекция бизнес-процессов.
- Подведение итогов.

В этом случае каждый из них их следует проанализировать отдельно.

Необходимо понимать, что *многие подразделения бизнеса обычно находятся на различных этапах развития*. Например, организация работы склада может относиться к первому типу развития, реклама — к третьему, а создание нового продукта — к четвертому типу.

Большой разрыв между уровнями развития подразделений бизнеса является главной *причиной значительных сбоев* работы всей системы, а иногда и катастрофических последствий.

Наш опыт консалтинга российских предприятий показывает, что *часто встречаются следующие «разрывы»*: между разработкой нового продукта и его выпуском, между выпуском продукта и логистикой склада, между управлением бизнеса и отбором кадров на среднем и начальном уровнях организации бизнеса, между развитием брендов и дистрибуцией, внутренним и внешним ПРОм.

После проведения детального анализа мы совместно с коллективом управленцев продумываем систему мер, направленных на оптимизацию бизнеса. Для этого команда менеджеров заполняет первые две колонки следующей таблицы.

Подразделения и направления организации бизнеса	Уровень перехода	Система мероприятий
Логистика склада	1 – 3	
Мониторинг качества готовой продукции	2 – 3	
Продажи	2 – 3	
Реклама	2 – 3	
Отбор кадров	1 – 3	
И т.д.		

По результатам заполнения таблицы мы чаще всего коллективно обсуждаем ряд вопросов примерно в следующей логике:

- Почему вы отводите приоритет именно этим направлениям?
- Какие меры необходимо предпринять для изменения данного подразделения и в какие сроки?
- В каком порядке следует осуществлять изменения? Какие из них будут последовательными, а какие — параллельными?
- И т.д.

После проведения мозгового штурма и тщательного анализа высказанных идей и предложений необходимо с позиций «реалиста» разработать *пошаговый план действий*.

Практика показывает, что в некоторых случаях менеджеры опасаются осуществлять перевод подразделений бизнеса с первого типа развития на третий. Если пользоваться метафорой смены экономических формаций, он может напоминать переход от «рабовладельческого строя» к капитализму. Однако таких изменений не стоит бояться — следует более реалистично подойти к срокам такого перехода, его плавности и ключевым действиям.

Подобный стартовый семинар-тренинг для управленцев высшего звена занимает 3 – 5 дней, куда мы обычно включаем упражнения по развитию системного мышления, видения и миссии организации, технологии управления знаниями в компании и множество специальных авторских упражнений по системному консалтингу.

Во многих случаях проведенный анализ достигнутого уровня развития бизнеса при помощи модели «Четыре типа обучения»[©] естественным образом приводит к выработке *системной и глубоко осмысленной программы развития компании*, в которой значительную долю занимает обучение персонала.

В этом случае *целостная система обучения* вытекает из глубинных особенностей и потребностей организации, поэтому она будет с большим энтузиазмом принята коллективом и закономерно *принесет значительную прибыль*, а в случае успешного перевода бизнеса полностью на третий или даже частично четвертый уровень развития — сверхприбыли!

Данный подход позволяет не только оценить реалии текущего положения дел, но и *определить широкие горизонты будущих достижений!*

