

Е. В. Комарова, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента ВЭД Университета таможенного дела и финансов

**КОНЦЕПЦИЯ ОБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ:
ПРОБЛЕМЫ ИНДИВИДУАЛЬНОГО
И ОРГАНИЗАЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ**

Рассмотрены вопросы трансформации традиционных организаций в самообучающиеся. Проанализированы проблемы индивидуального и организационного обучения как необходимое условие формирования и развития интеллектуального потенциала организаций.

Ключевые слова: обучающаяся организация; индивидуальное обучение; интеллектуальная модель; системное мышление; организационная культура.

Розглянуто питання трансформації традиційних організацій у ті, що самонавчаються. Проаналізовано проблеми індивідуального й організаційного навчання як необхідна умова формування і розвитку інтелектуального потенціалу організацій.

Ключові слова: організація, що навчається; індивідуальне навчання; інтелектуальна модель; системне мислення; організаційна культура.

A rapid growth in a number of changes in external environment increases the gap between the complexity of problems faced by the business community, and its ability to cope with them. The evolution of the organizations' development shows their need to adapt to the needs and tastes of the consumers that constantly change. Cooperation of all members of organization that face with adaptation challenges of external environment is an essential requirement for introduction of innovations and successful changes. Transformation of a traditional organization into a learning one is a method of adaptation to the requirements of external environment. A learning organization creates effective basis for formation and development of intellectual potential of organization. The article describes the results of individual studying and group studying and the most effective forms of studying. The article pays attention to formation of individual and organizational intellectual models that are the basis of organizations' intellectual capital. The factors of protective behavioral mechanisms that are the barriers for effective education, are also described in the article. The recommendations on the development of system thinking skills are provided. In addition, some aspects of formation of organizational culture that are conducive to education are provided. The article also describes the approaches to the creation of learning organization.

Key words: studying organization; individual education; intellectual model; system thinking; organizational culture;.

© Е. В. Комарова, 2016

Постановка проблемы. Глобализационные процессы, значительные и быстрые изменения внешней среды, а также бурное развитие технологий вынуждает лидеров современных организаций осознать, что эпоха героической личности, способной командовать целыми организациями и вдохновлять их, завершается. В течение последних 20 лет вызовы внешней среды и способность отдельных героических личностей справляться с ними характеризуются все более и более глубоким разрывом. Организации, как показывает история их развития, вынуждены адаптироваться к изменениям внешней среды. Адаптационные вызовы требуют сотрудничества всех членов организации, что является необходимым условием проведения изменений и внедрения инноваций. Как показали исследования, инновации – результат взаимодействия всех членов организации, а не плод деятельности отдельных личностей в момент их “озарения”. Одним из способов адаптации к внешней среде является трансформация традиционной организации в самообучающуюся. Способность организации к адаптивному обучению считается ее устойчивым конкурентным преимуществом.

Анализ последних исследований и публикаций. Концепции обучающейся организации наиболее полно разработаны зарубежными исследователями. В контексте данной проблемы следует отметить важность исследований организационного развития и организационной культуры (К. Левин, Э. Шейн и другие), концепций обучающейся и интеллектуальной организации (У. Айзекс, К. Арджирис, Д. Ким, П. Сенге, Х. Такеути, Д. Форрестер и другие), а также концепции организационных изменений (Дж. Ф. Роберт, Ян Р. Катценбах, Д. Коннер, Дж. П. Коттер, У. Пасмор, Н. Тичи, Х. Майкл и другие). Украинские ученые Д. Алфимов, В. Анищенко, С. Перминова, Н. Смолинская, И. Шавкун и другие также внесли свой вклад в развитие теории обучающейся организации.

Цель статьи – исследование проблем трансформации традиционных организаций в обучающиеся, а также процесса формирования интеллектуального потенциала организаций на основе адаптивного обучения.

Изложение основного материала. Бизнес-среда, в которой функционируют современные организации, характеризуется ростом темпов и масштабов изменений, неопределенностью и непредсказуемостью, сложностью и неоднозначностью. Согласно исследованиям Р. Курцвейла (Ray Kurzweil), скорость изменений бизнес-среды имеет устойчивую тенденцию к стремительному росту. Ученый утверждает, что в XXI в. объем технологических изменений будет в 1000 раз больше, чем в XX в. [1]. По данным исследований, проведенных компанией IBM в 2010 г., подавляющее большинство руководителей компаний считают, что сложность ведения бизнеса в такой агрессивной внешней среде продолжает расти и более половины из них не смогут ее преодолеть [2]. Исследователи (Т. Dawson, Z. Stain) отмечают рост тенденций к разрыву между сложностью задач и способностью лидеров их решать [3].

По данным отчета экспертов PwC “Переосмысление операционной деятельности: результаты глобального исследования PwC за 2015 год”, 61 % руководителей компаний считают, что стремительные изменения потребительских настроений и поведения потребителей в ближайшей перспективе окажут деструктивное влияние на бизнес [4]. П. Сенге (P. Senge), автор известной книги “Пятая дисциплина: ис-

кусство и практика обучающейся организации”, утверждает: “Чем более взаимозависимым делается мир, чем сложнее и динамичнее мир бизнеса, тем в большей степени смыслом работы должно стать освоение нового. Прошли времена, когда было достаточно, чтобы один человек в компании продолжал осваивать новое, как это делали Форд, Слоун или Уотсон ... В будущем станут преуспевать организации, которые на всех уровнях управления научатся использовать преданность людей делу и их способность учиться” [5, 21–22].

Организации, как показывает эволюция их развития, вынуждены адаптироваться к изменениям внешней среды. Одним из способов адаптации к вызовам внешней среды является трансформация традиционных организаций в самообучающиеся, обладающие высоким интеллектуальным потенциалом, необходимым для решения сложных задач. Концепция обучающейся организации возникла в конце 1980-х гг. на основе результатов научных исследований Массачусетского технологического института. Существенный вклад в формирование концепции обучающейся организации внес американский ученый Питер Сенге. По его мнению, обучающимися являются “организации, в которых люди непрерывно расширяют свои возможности достижения желательных для себя результатов, где создаются новые, способные к развитию модели мышления, где коллективное устремление является свободным и где люди непрерывно учатся “возможностям совместного обучения” [5, 23–24].

Таким образом, понятие “обучающейся организации” создает эффективную концептуальную основу для совместного использования знаний и навыков сотрудников организации и дальнейшего их развития с целью разработки совместных идей и концепций, способных привести к появлению инноваций и достижению успеха. Реалии современного мира требуют, чтобы люди и организации были скорее проактивными, чем реактивными, стремились к созданию своей собственной реальности, а не пассивно ожидали грядущих событий. Для этого им необходимы постоянно обновляемые знания и навыки, к важнейшим из которых можно отнести системное мышление. Организации и их лидеры несут ответственность за пробуждение и реализацию возможностей сотрудников. Только используя потенциал восприятия и осмысления знаний и навыков, имеющихся у каждого сотрудника организации вне зависимости от его должности, и объединения всех усвоенных знаний и навыков во взаимосвязанное и единое целое, организация обеспечивает основу своего успешного развития.

Исходя из вышесказанного, ученые фокусируют внимание на проблеме индивидуального и организационного обучения как ключевом положении концепции обучающейся организации. Именно поэтому одной из задач данной работы является исследование процессов индивидуального и организационного обучения как базовой основы формирования интеллектуального потенциала обучающейся организации.

Известно, что обучение представляет собой процесс обретения знаний и навыков, в ходе которого усваивается социальный опыт и формируется эмоционально-ценностное отношение к реальности. Важно отметить, что термин “обучение” имеет два смысловых значения – обретение знания и обретение навыка. Человек может обладать высоким уровнем знаний, но отсутствие у него навыков их практического применения делает эти знания бесполезными. Как утверждает Д. Ким (D. Kim), подлинное обучение требует обретения и знаний, и навыков [6].

Таким образом, самое эффективное обучение является результатом постоянного возобновляющегося цикла обретения опыта, который люди получают непосредственно на рабочем месте. Этапы цикла обучения включают: опыт, размышления, выработку концепций, проверку концепций. Цикл обучения происходит в такой последовательности.

1. Человек имеет конкретный, обретенный на рабочем месте опыт.
2. Человек размышляет об этом опыте, пытаясь понять, что происходит и почему.
3. Человек, основываясь на своем опыте и размышлениях, вырабатывает новые концепции, то есть новое понимание предыдущего опыта.
4. Человек испытывает (проверяет) свою новую концепцию, приобретая тем самым новые знания и опыт.

Затем цикл повторяется, подобно новому повороту колеса.

На основании этого Д. Ким предложил представить процесс обучения в виде постоянно вращающегося колеса, представленного на рис. 1.

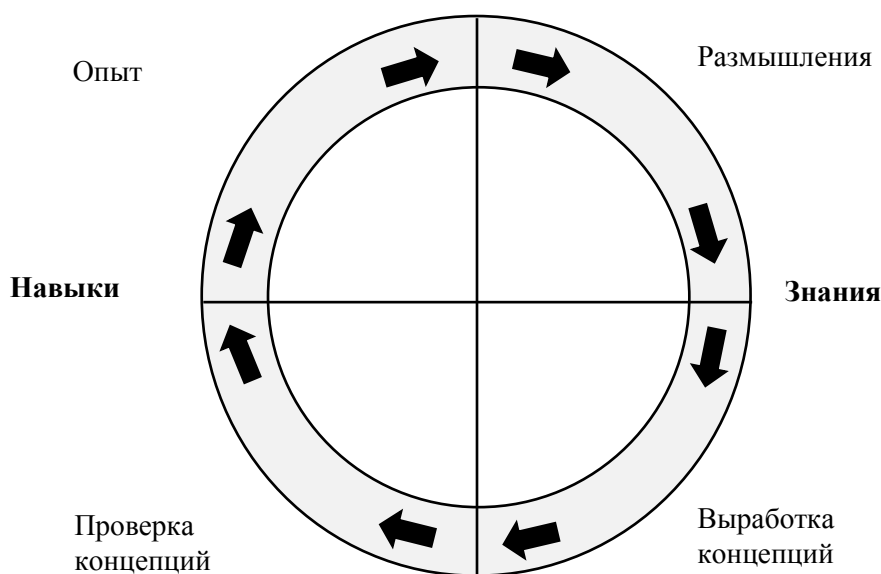


Рис. 1. Колесо обучения Д. Кима

Совокупность посылок, представлений и теорий формирует эмоционально ценностное отношение человека к действительности, которое эксперты называют моделями мышления, стереотипами мышления, ментальными или интеллектуальными моделями. Ментальная (интеллектуальная) модель определяет способности индивида целесообразно действовать, рационально мыслить и эффективно взаимодействовать со своим окружением.

Каждый человек обладает своей уникальной интеллектуальной моделью. Д. Ким дает следующее определение понятия "интеллектуальная модель": "...интеллектуаль-

ные модели представляют собой индивидуальное видение мира, включая явные и подразумеваемые, невысказанные знания. Индивидуальные модели создают контекст, в котором человек воспринимает и интерпретирует ситуации” [6, 39]. Иными словами, интеллектуальная модель представляет собой образ мыслей, совокупность умственных навыков и духовных установок, присущих отдельному человеку или социальной группе. Интеллектуальная модель влияет на то, как индивид интерпретирует события и реагирует на них. Она контролирует все, что человек видит, слышит и на что обращает внимание. Не существует универсальной интеллектуальной модели. Она формируется в процессе обретения знаний и навыков и определяется опытом человека.

Человек, являющийся членом организации, в процессе совместной работы сознательно или неосознанно обменивается знаниями, навыками и опытом работы со своими коллегами, то есть своими интеллектуальными моделями. В результате такого обмена формируется интеллектуальная модель организации и начинается процесс обучения. На рис. 2 представлен процесс формирования интеллектуальной модели организации.

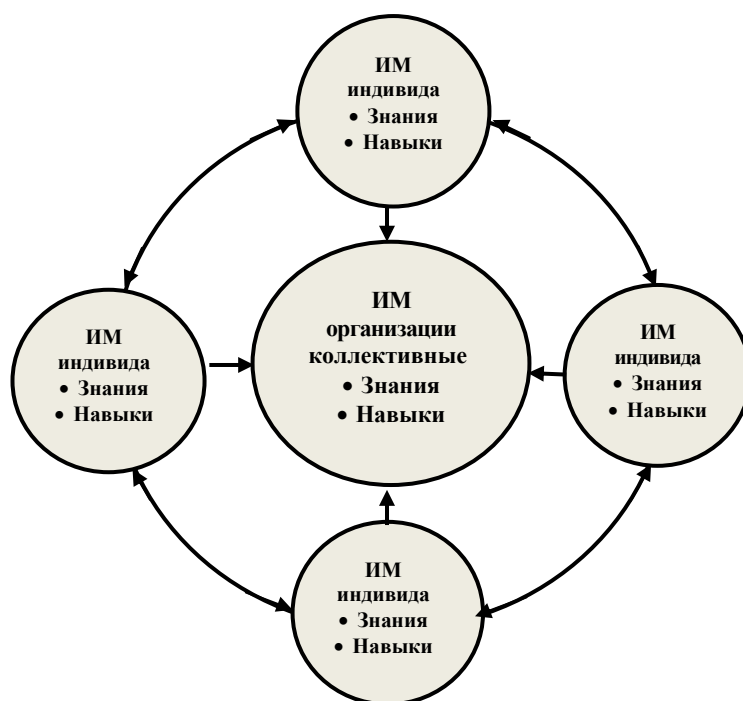


Рис. 2. Формирование интеллектуальной модели (ИМ) организации

Огромные объемы знаний и навыков, накопленные организациями за годы функционирования, могут храниться как в бумажной форме (разного рода отчеты, доклады и другие документы), электронном виде, так и в коллективной памяти со-

трудников. Эти накопленные, но не артикулированные (скрытые) знания являются уникальными в каждой организации и крайне важными для успешной работы.

Как утверждает Дж. Форрестер (J. Forrester), в интеллектуальных моделях сохраняется наиболее важная информация о социальных системах. Такие модели содержат предположения людей о том, что может быть причиной тех или иных событий. Они являются чрезвычайно сложными и тонкими, так как базируются как на количественных переменных, так и на качественных оценках. Данный тип моделей обеспечивает основу для принятия решений. Единственный способ, позволяющий справиться с проблемными ситуациями, заключается в том, чтобы понять и изменить интеллектуальные модели, управляющие организацией как открытой системой менеджеров. Поэтому лидеры организаций должны способствовать развитию интеллектуальных моделей не только менеджеров, но и её сотрудников. В процессе совместной работы члены организации приобретают новые знания и навыки, совершенствуют свою интуицию и создают общие интеллектуальные модели [7].

Таким образом, в соответствии с концепцией обучающейся организации, основным условием их успешного развития является приобретение новых знаний и навыков работы. Успешное обучение, в свою очередь, определяется такими факторами, как: постоянное и стремительное возобновление циклов обучения; постоянное формирование и переформирование индивидуальных интеллектуальных моделей под воздействием новых задач; эффективный обмен аккумулированными в организации знаниями и навыками, что способствует формированию коллективной интеллектуальной модели; отсутствие текучести кадров, что позволяет организации оставаться целостной, сохранять и развивать коллективную память.

Следует акцентировать внимание на том, что знания, которыми обладает любая организация, – это нечто большее, чем сумма знаний каждого отдельного сотрудника. Как отмечают эксперты, наличие в организации людей с высоким коэффициентом интеллектуального развития (IQ) является важным, но не достаточным условием для генерирования интеллекта всей организации. Критически важным фактором создания обучающейся организации является не только то, чему и как учатся сотрудники, но и то, насколько эффективно они переносят свои знания в практическую деятельность организации в целом. Обеспечение связи между индивидуальным и организационным обучением является ключевой задачей лидера.

Исследование факторов, влияющих на эффективность индивидуального и организационного обучения, позволило выявить ряд основных препятствий в процессе обучения. К их числу К. Аржирис и Д. Шён (C. Argyris, D. Schön) [8], Д. Форрестер (J. Forrester) [9], Э. Шейн (E. Schein) [10] относят:

- незапланированные и запланированные ошибки;
- неспособность признать существующие интеллектуальные модели сотрудников организации;
- неспособность людей изложить свои исходные посылки;
- неспособность людей установить причинно-следственные связи;
- отсутствие адаптивной организационной культуры.

Д. Шён отмечает, что сотрудники организаций допускают два типа ошибок – незапланированные и запланированные. Незапланированные ошибки (сбои в рабо-

те) имеют место в каждой организации и устраняются опытным путем или путем обучения. Запланированные ошибки обусловлены использованием людьми защитных поведенческих механизмов в ситуациях ощущения угрозы, неуверенности, страха или неопределенности и являются следствием перцептивных искажений, то есть искажений восприятия объективной реальности. В соответствии с концепцией организационного поведения, источниками перцептивных искажений являются субъект восприятия (индивид), объект восприятия и ситуация, в которой происходит восприятие. Основными ошибками восприятия являются селективность восприятия, искажение восприятия (стереотипирование, эффект гало, проецирование, перцепционная оборона) и атрибуция (тенденция к снижению или повышению влияния внешних или внутренних факторов в процессе оценки других людей; склонность к преувеличению собственных заслуг (в ситуации успеха) и обвинению внешних обстоятельств (в ситуациях неудачи). Следствием искажения восприятия является принятие ошибочных решений.

Лидеры организаций должны понимать, что люди не способны воспринимать мир как объективную реальность. Индивид лишь интерпретирует то, что видит, называет это реальностью и поступает в соответствии со своим восприятием (правильным или ошибочным). Следовательно, обучающаяся организация должна уметь идентифицировать типы запланированных ошибок, осознавать их последствия и использовать способы их преодоления.

Неспособность признать существующие интеллектуальные модели сотрудников выражается в том, что руководители рассматривают людей как один из ресурсов организации, которым надо пользоваться, манипулировать так же, как они используют капитал или сырье. В результате интеллектуальные модели людей остаются скрытыми. Лидеры обучающихся организаций должны помочь людям признать у них наличие интеллектуальных моделей, которые оказывают влияние на их действия, и побудить людей обмениваться этими моделями.

Основными причинами неспособности людей изложить свои исходные посылки являются:

- 1) рефлексивная, автоматическая реакция;
- 2) стремление избежать конфликтов и сохранить хорошие отношения;
- 3) нежелание раскрывать свои посылки, лежащие в основе доказательств.

К. Аржирис и Д. Шён предлагают использовать следующие методы преодоления указанного барьера:

- 1) развитие навыков размышления (замедление мыслительного процесса для более полного осознания собственных интеллектуальных моделей);
- 2) развитие положительных межличностных коммуникаций, эмпатия, приверженность своим принципам, ценностям и убеждениям;
- 3) развитие навыков исследования и постановки вопросов, что позволяет: понять процесс мышления других людей; исследовать исходные посылки, раскрыть и понять ход мыслей; развивать навыки активного слушания.

К. Аржирис отмечает: “Замысел состоит в том, чтобы повысить способность других к анализу их собственного оборонительного мышления и непризнаваемых

ими отрицательных последствий подобного мышления. Такое отношение к другим равносильно следующему подходу: “Я верю в вашу способность смело встречать любые разрывы логики и любую непоследовательность вашего мышления”. Именно этого требует начальник от своих подчиненных ... Он демонстрирует глубочайшее уважение к сотрудникам. Не желая уклоняться от решения коренных проблем, начальник наделяет подчиненных развитой способностью к саморефлексии и самоанализу” [11; 12].

Неспособность людей установить причинно-следственные связи объясняется отсутствием системного мышления. Системное мышление позволяет понять взаимозависимость между отдельными частями целого. Неспособность мыслить системно не позволяет установить правильные связи и выявить истинные отношения между причиной и следствием, возникающими в любой конкретной ситуации. Важными элементами системного мышления являются: способность выявлять причинные циклы и умение устанавливать обратную связь.

Для развития системного мышления Дэниел Ким [12; 13] и Питер Сенге [5] предложили использовать так называемые архетипы, или шаблоны поведения. Они разработали восемь архетипов, которые можно использовать как обучающие модели в качестве инструментов диагностики и решения проблем: 1) исправление недостатков; 2) трагедия общих ресурсов (распределение ресурсов); 3) эскалация; 4) перекачивание нагрузки на героев; 5) пределы роста; 6) деньги к деньгам (успех порождает успех); 7) смещение целей; 8) рост и недоинвестирование.

Каждый из архетипов включает: проблему бизнеса, к которой данный архетип имеет отношение; описание архетипа; примеры архетипа; выявление архетипа путем постановки и ответа на вопросы; стратегии решения проблемы в ситуациях, если данный архетип действительно присутствует. Использование архетипов в качестве обучающих моделей является важным компонентом индивидуального и организационного обучения.

Формирование культуры, способствующей обучению, является длительным и сложным процессом, требующим объединения усилий всех сотрудников организации. Известно, что организационная культура представляет собой систему базовых ценностей, убеждений и норм, которые разделяют все члены организации. Эдгар Шейн утверждает, что условия, необходимые для обучения, отсутствуют в большинстве организаций, так как их культура не благоприятствует обучению. К основным принципам организационной культуры обучающейся организации можно отнести: целое более значимо, чем его часть, а границы между частями должны быть максимально прозрачны; равенство, взаимное уважение и доверие; поощрение критического мышления, активности сотрудников и новаторства.

Можно отметить, что организационная культура, способствующая обучению, является источником инноваций и должна быть направлена на создание условий для креативной и новаторской деятельности, развитие способностей и навыков сотрудников организации.

Согласно Е. Шейну, индивидуальные и организационные интеллектуальные модели, сформированные в течение длительного времени, крайне трудно поддаются

ся изменениям. Руководители организаций должны создавать комфортные условия (по Шейну – “психологически безопасные убежища”), способствующие: 1) обучению и развитию навыков; 2) поддержке и поощрению, необходимым для преодоления страха и стыда за допускаемые ошибки; 3) одобрению и вознаграждению усилий, предпринятых в правильном направлении; 4) поощрению и вознаграждению за творческое мышление и экспериментирование [10, 87–89].

Согласно П. Сенге, основными подходами, которые необходимо использовать для создания обучающейся организации, являются: совершенное понимание личности, развитие ментальной модели, формирование общего видения организации, групповое обучение и развитие системного мышления [5].

Совершенное понимание личности предполагает умение индивида использовать свой потенциал. Решающее значение для совершенного понимания личности являются умение использовать подсознание индивида и способность видеть вещи в их взаимосвязи как части более крупного целого – системы.

Ментальные модели подразумевают те фундаментальные предположения, которые человек делает относительно организации, в которой он работает, самой работы и самого себя. Ментальные модели, которые есть у каждого человека, должны помогать, а не мешать организациям. Предубеждения или ошибочные представления об организациях нередко сдерживают их развитие. Частью процесса обучения должно быть исследование этих моделей и самоанализ.

Создание общего видения требует обдуманного формирования и распространения ментальных моделей, которые в точности отражают цели и ценности организации. Формирование и распространение видения являются одной из задач лидера.

Групповое обучение, которое способствует развитию интеллекта всей группы. Известно, что интеллект группы превосходит интеллект отдельных ее членов. Ключевое значение для группового обучения имеет развитие навыка проведения диалога, развивающего способность членов группы уметь отказываться от своих ложных исходных предположений ради настоящих “совместных размышлений”. Управление ходом мыслей и взаимодействиями людей имеет ключевое значение для успешного группового обучения, которое, в свою очередь, является чрезвычайно важным для эффективного обучения организации.

Системное мышление, согласно П. Сенге, представляет собой “науку о видении целого”: видения взаимосвязей, а не просто причин и следствий, видение циклов, а не отдельных “фотоснимков” событий.

Выводы из данного исследования и перспективы дальнейших исследований в данном направлении. Вызовы внешней среды требуют сотрудничества всех членов организации, что является необходимым условием проведения изменений и внедрения инноваций. Один из способов адаптации к внешней среде – трансформация традиционных организаций в самообучающиеся. Переход от традиционной организации к самообучающейся способствует инновационным прорывам и достижению долгосрочного успеха. При этом обучение является продуктом постоянно обновляющегося цикла обретения опыта, который люди получают непосредственно на рабочем месте. Знания и навыки, которые человек обретает в процессе многочисленных оборотов колеса обучения (циклов обучения) по спирали, хранятся в памяти человека в виде исходных посылок, представлений и теорий (концепций),

что формирует интеллектуальную модель человека. Интеллектуальная модель организации формируется путем обмена сотрудниками организации своими индивидуальными интеллектуальными моделями в процессе совместной деятельности. Серьезными барьерами, препятствующими индивидуальному или организационному обучению, являются: неспособность признать существующие интеллектуальные модели, неспособность людей изложить свои исходные посылки, неспособность устанавливать причинно-следственные связи и отсутствие адаптивной организационной культуры. Лидер должен уметь преодолевать указанные барьеры путем самообучения, обучения сотрудников и развития системного мышления.

Концепция обучающейся организации требует пристального внимания со стороны исследователей в связи с ее актуальностью. Сопоставительный анализ обучающейся и традиционной организации свидетельствует о преимуществах учебных организаций (learning organization) в современной бизнес-среде. Перспективы дальнейших исследований заключаются в проведении глубокого анализа и разработке модели структуры обучающейся организации.

Список использованных источников:

1. Kurzweil R. How to create a mind: The secret of human thought revealed / Kurzweil R. – N.-Y. : Penguin Books, 2013. – 336 p.
2. Capitalizing on complexity: Insights from the global chief executive officer study [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www-935.ibm.com/services/us/ceo/ceostudy2010>
3. Dawson T. L. We are all learning here: Cycles of research and application in adult development / T. L. Dawson, Z. Stein. – In Hoare (Ed). Oxford Handbook of Reciprocal Adult Learning and Development. – 2011. – P. 447–461.
4. Отчет экспертов PWC “Переосмысление операционной деятельности: результаты глобального исследования PWC за 2015 год” [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.pwc.com/ua/uk/survey/2015/all/reimaging-operations.html>
5. Сенге П. М. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / Сенге П. М. – М. : Олимп-Бизнес, 1999. – 406 с.
6. Kim D. H. The Link between Individual and Organizational Learning / Kim. D. H. – Sloan Management Review. – 1993. – № 35 (1). – P. 37–50.
7. Forrester J. W. Industrial Dynamics – After the first Decade / Forrester J. W. – Management Science, Vol. 14. – №. 7. – Theory Series (Mar., 1968). – P. 398–415.
8. Арджирис К. Организационное научение / Арджирис К. – М. : ИНФРА- М, 2004. – 563 с.
9. Форрестер Д. Мировая динамика / Форрестер Д. – М. : ООО Издательство АСТ ; СПб : Terra Fantastica, 2003. – 379 с.
10. Schein E. How Can Organizational Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room / E. Schein // Sloan Management Review. – 1995. – № 1. – P. 81–93.
11. Argyris C. Education for Leading-Learning / C. Argyris // Organizational Dynamics. – 1993. – № 21. – P. 5–17.
12. Kim D. H. Systems Archetypes II / D. H. Kim. – Cambridge, Mass: Pegasus Communications, 1994.
13. Kim D. H., Lannon C. P. Applying Systems Archetypes. Cambridge, Mass: Pegasus Communications, 1997.