



СБЕРБАНК

Корпоративный
университет

EduTech

№ 5 (8) 2017



**ОБУЧЕНИЕ ЧЕРЕЗ ОПЫТ:
КАК ПОВЫСИТЬ ВОВЛЕЧЕННОСТЬ В ОБУЧЕНИЕ
И СОЗДАТЬ НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ?**



КАК ПРИМЕНЯТЬ ОБУЧЕНИЕ ЧЕРЕЗ ОПЫТ НА ПРАКТИКЕ?
ОБУЧЕНИЕ ЧЕРЕЗ ОПЫТ: ОШИБКИ, КОТОРЫХ МОЖНО ИЗБЕЖАТЬ
ПРОГРАММЫ: "СТРОИТЬ ЗАНОВО" ИЛИ МОДЕРНИЗИРОВАТЬ?
ПОМОГАЕТ ЛИ ИССЛЕДОВАНИЕ ОПЫТА РАЗВИВАТЬ КРЕАТИВНОЕ
МЫШЛЕНИЕ?



КЛЮЧЕВЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Обучение через опыт (experiential learning)

Совокупность образовательных технологий, предполагающих участие обучающихся в какой-либо деятельности и приобретение соответствующего опыта, а также оценку этой деятельности и приобретенного опыта, идентификацию и усвоение новых знаний и умений

Симуляции и деловые игры (simulations and serious games)

Технологии обучения, при которых воспроизводятся процессы, события, места, ситуации, позволяющие обеспечить интерактивный опыт обучения с контролируемым уровнем риска. Деловые игры — вид симуляций, включающий такие игровые элементы, как история, цели, обратная связь и собственно игра

Обучение на рабочем месте (on-the-job learning)

Происходит в ходе обычной работы участника и может быть как структурированным (коучинг, наставничество и т. п.), так и неструктурированным (обмен знаниями в ходе рабочих коммуникаций, наблюдение за работой других)

Обучение действием (action learning)

Методы обучения, когда отдельные участники или команды выполняют задания и обучаются в процессе разработки решений реальных бизнес-проблем и ситуаций.

Опыт, получаемый в обучении действием:

→ в отличие от деловых симуляций/игр опыт в обучении действием не искусственно создан игровой обстановкой, а становится результатом реальных действий в реальном окружении

→ в отличие от обучения на рабочем месте опыт в обучении действием вытекает не из ежедневной работы сотрудника, а из конкретных заданий, включенных в образовательную программу

Стили обучения (learning styles), или когнитивные стили (cognitive styles)

— относительно стабильные качества, предпочтения или навыки, используемые отдельными лицами, чтобы обрабатывать информацию для решения проблем. Конкретные стили обучения развиваются у человека медленно, через опыт и не могут быть изменены каким-то отдельным обучением или тренингом. Они тесно взаимосвязаны с эмоциональным интеллектом, темпераментом и мотивацией человека как составляющими его личности

Модель теории обучения через опыт (Experiential Learning Theory, ELT) Д. Колба

Согласно модели Дэвида Колба, процесс обучения состоит из четырех стадий и может начинаться с любой из них, но чаще всего с немедленного или конкретного опыта, который является основой для наблюдений и осмысления. Осмысление ассимилируется и превращается в абстрактные концепции, из которых делаются выводы для дальнейших действий. Полученные знания проверяются в ходе тестов и используются в качестве руководства при создании нового опыта

Активист

Как: через выполнение тех видов работы, которые интуитивно кажутся правильными

Сильные стороны: гибкость мышления, способность быстро адаптироваться в конкретной ситуации

Кто: школьные учителя, предлагающие новые методы обучения и познания

Генератор идей

Как: интуитивно через рефлексивное наблюдение

Сильные стороны: воображение и фантазия, оценка с разных точек зрения

Кто: исследователи, опирающиеся на несколько источников информации для формулировки конкретной теории

КОНКРЕТНЫЙ
ОПЫТ

—
ДЕЛАНИЕ ЧЕГО-ЛИБО —
ПОЛУЧЕНИЕ ОПЫТА

АКТИВНОЕ
ЭКСПЕРИМЕНТИРОВАНИЕ

—
ПЛАНИРОВАНИЕ СЛЕДУЮЩИХ ШАГОВ —
ПРОВЕРКА ТОГО,
ЧТО БЫЛО ИЗУЧЕНО ИЗ ОПЫТА

РЕФЛЕКСИВНОЕ
НАБЛЮДЕНИЕ

—
ОЦЕНКА ТОГО, ЧТО ПРОИСХОДИТ, —
ДУМАНИЕ ИЛИ РАЗГОВОР ОБ ОПЫТЕ

Аналитик

Как: сначала думая, затем делая

Сильные стороны: поиск конкретных и четких ответов для реального применения полученной информации

Кто: ученые и инженеры

АБСТРАКТНАЯ
КОНЦЕПТУАЛИЗАЦИЯ

—
ПРОХОЖДЕНИЕ К ВЫВОДАМ —
НАУЧЕНИЕ ИЗ ОПЫТА

Теоретик

Как: через анализ и рефлексию

Сильные стороны: объединение разрозненных фактов в осмысленную теорию

Кто: преподаватели университетов и разработчики теорий

Цикл обучения через опыт (experiential learning cycle)

— средство представления последовательности шагов в обучении через опыт. Часто предполагается, что шаги в цикле обучения управляются фасилитатором (преподавателем), но они могут также управляться самими обучающимися или «не управляться» вообще, потому что обучение через опыт — это обычный ежедневный процесс для многих людей. В большинстве моделей обучения через опыт цикл обучения состоит из двух-пяти шагов

ПОЧЕМУ ОБУЧЕНИЕ ЧЕРЕЗ ОПЫТ?



Дмитрий Волков,
директор по развитию
образовательных
технологий, КУ Сбербанка

Полная версия
выступления:



Обучение через опыт — это не только приобретение нового опыта участниками. Важна трансформация опыта в результаты обучения: новые знания, умения и навыки

Обучение через опыт (experiential learning) — это совокупность различных моделей и методов обучения, где основополагающим элементом является приобретение участниками нового опыта в разных формах. Это может быть реальный опыт выполнения реальных задач на рабочем месте, игровой опыт выполнения игровых задач в ходе деловых игр и симуляций, а также реальный опыт выполнения задач, не связанных с текущей, ежедневной деятельностью участника, но включенных в программу обучения. В последнем случае мы говорим о выполнении каких-либо действий в рамках образовательной программы: как имеющих отношение к решению конкретных бизнес-задач (к примеру, индивидуальные и групповые проекты), так и связанных личностными вопросами, в т. ч. с коммуникацией, преодолением

себя и исследованием окружающего мира (путешествия, экстрим-тренинги и т. п.), проведением исследований и опросов, в том числе полевых, и т. д.

Действия — не главное

Вне зависимости от того, какую модель обучения через опыт мы выберем, действия, приобретение нового опыта в ней будут только первым шагом в достижении обучающего эффекта. Участники должны осознать свой накопленный опыт. За этой рефлексией следует абстрактная концептуализация, генерализация опыта, т. е. рождение нового знания из приобретенного опыта. Фактически на этом этапе осознается процесс научения. Далее опыт нужно закрепить во время активного экспериментирования, когда происходит планирование будущих шагов и приобретение следующего опыта.

Что мы делаем в КУ

В Корпоративном университете Сбербанка мы пытаемся применить модели обучения через опыт (полностью либо отдельные элементы) в большинстве наших программ. Так, к примеру, в начале программы «Дизайн-мышление» при изучении этой методологии по конкретному продукту (к примеру, стра-

ховые продукты для молодежи) участники программы в составе небольших групп проводят полевое исследование в форме интервью с посетителями одного из офисов Сбербанка. По окончании исследования группы в ходе рефлексии формируют карты эмпатии. В программу «Команда лидеров» (для команд руководителей функциональных блоков и территориальных банков Сбербанка) включен экстрим-тренинг по отработке навыков командного взаимодействия с последующей глубокой рефлексией его результатов и планированием последующих шагов по формированию команд.

Проектная работа включена во многие программы Корпоративного университета Сбербанка: но здесь важно не только выполнение самого проекта, но и интеграция в проекты полученных на программах знаний, а также осознание этих знаний в ходе выполнения проекта, внедрение проектов и получение нового опыта внедрения. Немаловажно, что использование обучения через опыт позволяет более наглядно и предметно оценивать эффективность программ как самими участниками обучения, так и заказчиками программ (как изменилось поведение участников, какие конкретные результаты получены и т. д.)

Великие лидеры обучения всегда будут стремиться сократить разрыв между опытом развития и реальностью

Сьюзан Барнетт,
вице-президент по управлению талантами
и организационному развитию, Yahoo



Исследование

В мае 2016 года организация Association for Talent Development (ATD) провела масштабное исследование, в котором приняли участие 270 компаний (3/4 — коммерческие предприятия, остальные — государственные и некоммерческие организации; 60% — крупные и крупнейшие (более 1000 занятых)). Выяснилось, что обучение через опыт используют 76%

Кто использует обучение через опыт?

69%

— руководители среднего и высшего звена

22%

— только руководители среднего звена

9%

— только руководители высшего звена

Ответственность:

кто отвечает за обучение через опыт (планирование, разработка, внедрение, результаты)?

33%

— управление талантами

22%

— развитие лидерских компетенций

15%

— кадровые ресурсы

9%

— неясно, где находится ответственность

8%

— бизнес-подразделения

7%

— высшее руководство

2%

— передача на аутсорсинг внешнему поставщику

Ожидания:

72%

— повысить эффективность компании за счет качественного улучшения руководства

71%

— более эффективно вовлекать руководителей в обучение

65%

— увеличить степень усвоения обучения

64%

— повысить эффективность программ развития лидерских компетенций

55%

— ускорить процесс обучения

51%

— улучшить поведенческие показатели в условиях стрессовых ситуаций

49%

— закрепить знания, полученные во время традиционного обучения

34%

— снизить расходы на обучение

Эффективность:

какие показатели используют для оценки эффективности обучения через опыт?

54%

— удовлетворенность учащимся процессом обучения

48%

— применение учащимися полученных знаний/навыков

47%

— карьерный рост/продвижение учащихся

35%

— конкретные бизнес-показатели, привязанные к конкретному обучению

35%

— выполнение задач или шагов, связанных с проведенным обучением

Барьеры:

что может помешать эффективному использованию обучения через опыт?

41%

— расписание руководителей высшего звена не дает возможности принимать участие в обучении

35%

— расписание руководителей среднего звена не дает возможности принимать участие в обучении

33%

— недостаточно опыта и знаний для разработки эффективной программы обучения

30%

— недостаточно технологических возможностей для поддержки программы обучения

29%

— бюджет недостаточен для эффективной поддержки обучения

29%

— учащиеся не несут ответственности за результаты обучения

22%

— невозможно измерить эффективность обучения

17%

— невозможно установить корреляцию между результатами обучения и бизнес-результатами

КУ СБЕРБАНКА: РАЗВИТИЕ КОМАНД ЧЕРЕЗ ОПЫТ



Наталья Шумкова,
проректор по учебной работе,
КУ Сбербанка

Полная версия
выступления:



Чтобы сделать команду эффективной, необходима особенная среда

Недавно мы сделали редизайн программы Корпоративного университета Сбербанка «Команда лидеров». Мы ставили задачу — создать дизайн программы, провоцирующий участников на применение новых знаний и навыков за ее пределами. Обучение стало смешанным. Я расскажу о ключевых элементах, связанных с обучением через опыт.

Точка старта — предварительный бриф с лидером команды и составление «контракта»: что, как и почему должно происходить во время обучения. Именно лидер является главным заказчиком программы. Он решает, куда будет двигаться группа, оценивает ее потенциал.

Создание среды

Очный модуль проходит в Сочи и длится четыре дня. Команда совершает настоящий горный поход, в котором встречается с двумя основными вызовами: им нужно эффективно

сотрудничать и научиться делить цель на несколько небольших этапов. В аудитории невозможно создать такую же среду, подходящую для возвращивания командной эффективности.

Отложенный эффект

Реальные изменения начинаются после окончания обучения — участники рефлексиируют и спрашивают себя: куда и почему мы идем?

В течение месяца они реализует план командного взаимодействия, а тренеры помогают включить реализацию в ежедневную работу, координируют движение к цели. Наша задача заключается в том, чтобы показать участникам, что можно разговаривать друг с другом и делать это конструктивно. Завершают программу коучинговая сессия, заполнение опросника эффективности команды и закрывающий вебинар.

Модель командной эффективности Ф. Моргенсона:



Программа «Команда лидеров» КУ Сбербанка

призвана повысить осознанность участников: научить их думать о своих задачах и преодолевать коммуникационные барьеры. Цели программы, включающей обучение через опыт, — повышение эффективности команды и формирование приоритетов ее развития

В течение 2 недель до очного модуля

- Бриф с лидером команды
- Установочный вебинар
- Оценка командной эффективности (онлайн-опросник 1)
- Коучинг с лидером команды

Очный модуль, 4 дня

- Лидерский вызов: пеший поход
- План развития
- Анкета ОС

Через месяц после очного модуля

- Оценка командной эффективности (онлайн-опросник 2)
- Коучинг с лидером команды
- Постпрограммный вебинар (командный коучинг)

Средний балл
за пилот программы

9,6



КУ СБЕРБАНКА ОБУЧАЕТ ВЕДЕНИЮ ПЕРЕГОВО- РОВ



Мария Лепёхина,
главный специалист Школы
развития корпоративных
компетенций, КУ Сбербанка

Полная версия
выступления:



**Нашей задачей
является не толь-
ко отработка но-
вых навыков, но и
структурирование
имеющегося опыта
руководителей**

Цель обучения на про-
грамме — внедрение
в практику менедже-
ров единых алгоритмов
и приемов, повышающих
эффективность перего-
воров. Ее «фишкой» стал
очный модуль, состоящий
из восьми бизнес-симу-
ляций, которые нужно
пройти всего за три дня.
Каждая симуляция — это
сессия переговоров, за ее
видеотрансляцией следит
команда наблюдателей
(аналитиков) и препо-
даватель. Наблюдатели
не принимают участия в
переговорах, но при этом
получают возможность ви-
деть весь процесс в режи-
ме онлайн и при помощи
коуча формировать навы-
ки анализа переговорного
процесса.

Реальные кейсы

Каждый кейс основан на ре-
альных событиях, и после
его решения преподавате-
ли охотно делятся тем, как
в реальной жизни компа-
ния проводила переговоры
и какой получился резуль-
тат. Часто сюрпризом для
участников становится то,
что успех в переговорном
процессе зависит не только
от отличных коммуника-
тивных навыков, но и от
точности расчетов, вни-
мания к деталям и умения
анализировать большое
количество информации.
С этим новым знанием
игроки приступают к при-
менению новых концеп-
ций на практике, а после,
на консультационной сес-
сии, обсуждают неясности
и делятся первыми
успехами.

*Опыт — это не то, что с нами
происходит, а то, что мы с этим
делаем. Поэтому в данной про-
грамме управление опытом про-
исходит на каждом этапе*

Анкетирование, которое
проводится через 3–5 ме-
сяцев после окончания
обучения, показывает,
что участники научи-
лись управлять ситуацией
в ходе ведения перего-
воров, самостоятельно
выбирать оптимальный
стиль, гибко реагировать
на действия другой сто-
роны, а также приобрели
системное понимание пе-
реговорного процесса. Как
отмечают наши студенты,
все больше переговоров
заканчивается выгодными
предложениями
для Сбербанка.

Программа «Эффективные переговоры»

— реализуется совместно с A.R.M.S. Training House — лицензионным партнером компании Scotwork в России, международным экспертом в области переговоров



Участники используют единый алгоритм и базу инструментов; систематизировали имеющийся переговорный опыт; осознают свои сильные стороны и возможные зоны развития

ППК

Итоговая аттестация

Итоговая аттестация

Заполнение чек-листа с примерами переговоров из практики участников

Подготовка к аттестации

9,5 средняя оценка программы слушателями

2,63 среднее значение дельты изменений

Консультационная сессия

Проведение переговоров на практике

Очный модуль

— **3** дня
— **8** бизнес-симуляций

Предварительная работа

— Определение предпочтительных стилей переговоров;
— Ожидания участников

Старт программы: участники с различным опытом ведения переговоров и знаниями переговорных техник и инструментов

Содержание программы:

→ Структура переговорного процесса («8 шагов») и способы управления этим процессом

→ Подготовка к переговорам

→ Спор: конструктивный спор как альтернатива циклическому, выход из тупика

→ Сигнал: слушание как инструмент получения и обработки информации

→ Предложение: критерии реалистичного предложения, работа с предложением другой стороны

→ Компоновка: выявление приоритетов другой стороны, изменение предложения с учетом дополнительных переменных

→ Торг: как избежать односторонних уступок и адекватно оценивать значимость уступок

→ Завершение: как не упускать возможности для скорейшего завершения сделки

→ Подтверждение достигнутой договоренности

→ Стили ведения переговоров: партнерство и конкуренция; факторы, влияющие на выбор стиля

ОБУЧЕНИЕ ЧЕРЕЗ ОПЫТ КАК ИСТОЧ- НИК ИДЕЙ



Игорь Баранов,
проректор по прикладным
исследованиям и внешним
проектам, КУ Сбербанка

Полная версия
выступления:



Результатом обучения через опыт в Сбербанке становится раз- работка реальной бизнес-идеи

Корпоративный университет Сбербанка активно внедряет в свои программы обучение через опыт, одна из них — программа развития руководителей высшего звена. Обучение разделено на шесть модулей и длится целый год, поэтому требует от слушателей значительных усилий. Кроме того, студенты выполняют групповой проект, представляющий собой разработку новой бизнес-идеи для банка.

Фиксация на гипотезе

Выполнение проекта является очень важным элементом обучения. На сегодняшний день мы пришли к системе, подразумевающей экспериментирование, когда слушатели фиксируются не на одной конечной цели, а на гипотезе, которую группа собирается проверить. Через полгода реальных экспериментов, проходящих при поддержке коучей, в случае если идея признается жизнеспособной и важной для банка, начинается формальная часть проекта, у которого есть все шансы на внедрение в практику Сбербанка.

Локальные задачи

Хотя нашей главной задачей является запуск реального проекта, нельзя забывать, что обучение через опыт может использоваться и в качестве элемента внутри программы или модуля для того, чтобы решать локальные задачи. Поэтому мы придумали London experience. Группа руководителей высшего звена отправилась в Лондон, где прослушала курс корпоративных финансов, и у них был свободный вечер, чтобы посетить одно из мест в Лондоне и привезти домой оригинальную идею, которую можно было бы предложить Сбербанку. Большинство групп оформили презентацию своего проекта как видеоролик, хотя мы их об этом не просили. Так получились мини-фильмы, которые сотрудники сделали, например, в магазине M&M's и лондонском торговом центре Вохпарк, по-

строенном из контейнеров. Думаю, основной вывод, который мы сделали, заключается в том, что обучение через опыт не всегда должно быть очень серьезным процессом, — нужно, чтобы в нем находилось место веселью.

Программа разви- тия руководи- телей высшего звена

- 65 человек
- 6 модулей, каждый длится неделю
- обучение в течение года
- London experience: 2 модуля проходят в Лондоне
- на протяжении всего периода обучения слушатели работают над групповым проектом, целью которого является разработка новой бизнес-идеи для банка



МЫШЛЕНИЕ ДЛЯ УСПЕХА



Василий Лебедев,
генеральный директор,
школа креативного
мышления Икра

Полная версия
выступления:



**Стать
креативным
руководителем
помогут опыт
и баланс**

*Самое важное, что происходит
с человеком в результате
обучения, — трансформация.
А для трансформации необходим
опыт*

Чтобы развивать креативное мышление, необходимы опыт, практика. Без них нельзя понять, что такое «придумывать», «не мочь придумывать», «придумывать банальные идеи», каково это, когда твои идеи критикуют, как принимать критику.

Например, невозможно получить опыт рекламиста, не пройдя симулятор его профессионального пути. Только пережив то же, что начинающий специалист, вы поймете, что такое работа стратега, креатора, продюсера. Опыт может быть и синтетическим — если модель симулятора перенести на лекционный курс, появится новая форма обучения, где у участников будут другие отношения и роли. Студент сможет попасть в курьезы и ситуации, с которыми действительно сталкиваются люди, работающие в рекламе. Такой формат более эффективен, чем обычный лекционный курс.

Теперь немного о балансе. В Икре говорят: «Ты не просто учишься, ты балансируешь, а мы предоставляем для этого все необходимые инструменты». Они и помогают студенту заняться собственным «тьюнингом» и приобрести новые компетенции.

Эти подходы используются в программе «Сбербанк Мини-МВА», усовершенствованной после внедрения новой модели компетенций Сбербанка. Во время обучения участники определяют, какие текущие компетенции для них важны, исследуют новые ролевые модели, а также приобретают связи, символический капитал и профессиональные навыки.

Программа «Сбербанк Мини-МВА»

создана в 2015 году как уровневая программа для высокопотенциальных линейных руководителей банка. Цель — сформировать мотивацию к непрерывному развитию, дать набор управленческих знаний и навыков, соответствующих корпоративной модели компетенций.

Задачи:

- формирование целостного представления о бизнесе банка
- развитие управленческого потенциала (личная эффективность, эмоциональный интеллект)
- выявление и развитие линейных руководителей, имеющих потенциал для карьерного роста

Ежегодно обучаются 600 человек



На мастер-классе, который провел основатель и генеральный директор школы креативного мышления Икра Василий Лебедев, участники семинара выполнили три упражнения, позволяющие совершить «прыжок» в область креативных идей

Команды выбрали места, где когда-то получили новый опыт, который их изменил. Затем группы обменивались «воспоминаниями» и рассматривали модели выбранных мест, возможные роли в них, а также переносили концепцию места на лекционный курс.

После брейншторма каждая команда ответила на три вопроса:

1. Как можно назвать новую модель, получившуюся на стыке двух форм?
2. Какой новый опыт получит учащийся?
3. Как изменится роль преподавателя?

В процессе выполнения упражнений участники семинара создавали неожиданные роли для преподавателей, придумывали новые подходы и учились самостоятельно моделировать опыт.

Первая лекция

Модель обучения:
«Под дурачка»

Новый опыт: преподавание без подготовки

Новая роль преподавателя: учащиеся меняются местами с преподавателем, создаются новые треки свободного поведения

«Благодаря такому подходу учащиеся включаются в диалог, раскрепощаются, получают инсайты, активизируются творческие

процессы. Преподаватель при этом также может чувствовать себя свободнее, поведение всех участников образовательного процесса становится менее формальным»

Подъем на гору

Модель обучения: «Достигая невозможного»

Новый опыт: восхождение на вершину

Новая роль преподавателя: преподавателю приходится выполнять много действий

одновременно — быть гидом, ведущим, тренером, специалистом по безопасности

«В таком сложном деле, как восхождение, команда должна ориентироваться на самого слабого участника, который обычно идет впереди, — то же мы обычно видим в традиционной школе, но при подъеме на гору все немного по-другому, потому что самый слабый участник понимает свою ответственность перед группой»



Завод

Модель обучения: «Наставничество»

Новый опыт: результаты работы разных бригад соединяются в одном продукте

Новая роль преподавателя: он становится главным технологом, которому необходимо выполнить план и выпустить конечный продукт без брака.



«Мы решили сделать конвейер, чтобы у каждой бригады была специализация, и это может быть даже завод по производству контента для телевидения: кто-то будет делать спортивные, кто-то социальные, кто-то политические новости, а экзаменационной работой станет полноценный выпуск новостей. Объединив усилия команд, мы получим выдающийся результат»



Первое место работы

Модель обучения: «Выбираешь ты»

Новый опыт: расширение представления о мире

Новая роль преподавателя: станет одновременно изначально заданной и конструируемой

«Нужно создать специальную учебную аудиторию, изучить каждого участника и понять, какие у него представления о мире, а после дать ему опыт, который расширит эти представления»



ВЗГЛЯД ФАСИЛИТАТОРА



Ирина Марковская,
тренер-консультант, Институт
тренинга — АРБ-Про

Полная версия
выступления:



Как извлекать из опыта больше полезных уроков? Как вдохновить людей на то, чтобы они применяли полученные знания в своей работе?

Моя роль как фасилитатора состоит в том, чтобы участники могли рефлексировать, а инсайты при обучении появлялись быстрее, чем это бы произошло при спонтанном (вне рамок обучающего проекта) опыте.

Авторы учебника по обучению через опыт Колин Бёрд и Джон Вилсон определяют обучение через опыт как «инсайт, полученный благодаря сознательной или бессознательной интернализации собственных или наблюдаемых переживаний, которые основываются на нашем прошлом опыте или знании». Фасилитатор создает среду для этих переживаний. В тренингах или бизнес-симуляциях они разворачиваются в игре и в анализе действий, связанных с игрой.

Препятствия для озарений

Поделюсь тремя ошибками фасилитатора, которые создают препятствие озарениям участников при обучении через опыт.

1. Фиксация на готовых выводах

Фасилитаторы, много работавшие тренерами, привыкают подводить итоги и делать выводы по проделанной активности. Они задают участникам вопросы, но очень часто эти вопросы — наводящие. Такой подход может быть не самым удачным, если вы фасилитатор, специализирующийся на обучении через опыт. Когда при анализе активности тренер торопится с выводами — обучение через опыт сразу проваливается.

2. Фиксация на позитиве

Если мы изначально планируем опыт, который приведет к выдающемуся успеху, в результате участники скорее закрепят свои привычные стереотипы и способы достижения целей. Расширения опыта не произойдет. Мой коллега Мартин Томпсон в таких случаях говорит: «Люди не выходят на арену обучения». Очень важно, чтобы люди на нее выходили и начинали учиться. Когда мы создаем дизайн сессии, основанной

на обучении через опыт, очень важно, чтобы участники могли переживать не только успех. Обязательно нужно включать и задания, с которыми группа может не справиться.

3. Фиксация на игре

Люди глубоко погружаются в пространство бизнес-симуляции или игру, особенно там, где есть операции с предметами и один раунд следует за другим. Иногда их бывает трудно от этого отвлечь, тогда фасилитатору хочется побыстрее перейти к следующей активности. Надо уметь останавливать игру, чтобы помочь людям сосредоточиться на том, как они видят себя, как действуют в разных ситуациях и как их при этом видят другие.

Где применяется обучение через опыт:

- бизнес-симуляции
- тренинги, основанные на обучении через опыт
- интеллектуальный тимбилдинг (игры по станциям)

Идеи для фасилитатора

→ Тщательная подготовка и планирование не означает жесткое следование плану. У фасилитатора должны быть заготовлены задания с разной сложностью, и пусть их будет больше, чем можно успеть дать группе за одно занятие

→ Пространство «вне игры». Вы можете изначально организовать пространство таким образом, чтобы в нем нашлось место для игры, работы и обсуждений

→ Многие знают, что ключевой навык фасилитатора — умение слушать и задавать вопросы. При этом важно делиться наблюдениями и фактами. Но не выводами. Наблюдения фасилита-



Учиться — значит меняться

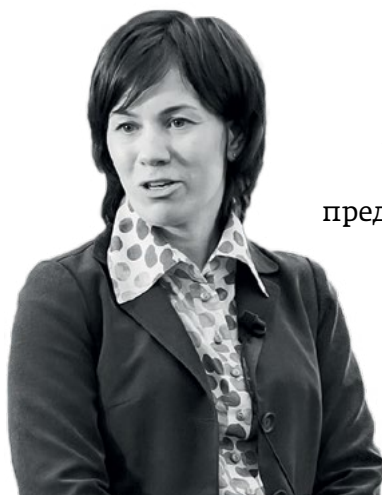
тора помогают группе и отдельному участнику расширить границы осознаваемого

→ Бросайте вызов устоявшимся представлениям участников. Задавайте неудобные вопросы,

которые позволят понять суть. При этом поддерживайте участников обучения и проявляйте к ним уважение. Пусть они сами создают ассоциации и связывают их с жизненными ситуациями



ГОТОВИМ КАДРЫ ДЛЯ БИЗНЕСА В ВУЗАХ



Мария Фролова,
руководитель программы
«Локальное и глобальное
предпринимательство», СГЭУ

Полная версия
выступления:



Практико-ориентированные программы помогают студентам сделать быстрый карьерный старт еще во время обучения

Целью программы «Локальное и глобальное предпринимательство» было обучение студентов творческому бизнес-мышлению. Мы взяли реальную ситуацию, в которую они попадут в 2018 году, — чемпионат мира по футболу, и попросили разработать бизнес-проекты для компаний-заказчиков.

Посвящение в профессионалы

Обучение началось с очных тренинговых сессий и длилось девять месяцев, затем участники стажировались — иностранные студенты включились в работу именно на этом этапе, потому что для них было сложно приехать в Россию на целый год. Команды знакомились с компаниями, решали практические задачи, учились работать с заказчиками.

Заказчик выбирал понравившийся проект и просил его детально проработать — студенты имели дело с техническим заданием, им нужно было вовремя услышать заказчика, предлагать рациональные идеи, принимать решения, а также

научиться продвигать себя. Именно такой опыт, приобретенный во время обучения в вузе, позволяет сделать быстрый карьерный старт.

Студенты должны работать

В будущем спрос на практико-ориентированные программы будет расти. У работодателей ужесточаются требования к выпускникам вузов, а тем, чтобы быть конкурентоспособными, нужно получить во время учебы опыт проектной и командной работы. У университетов сегодня есть отличная возможность стать площадками, где будут готовить эффективные кадры и команды, востребованные в сфере бизнеса.

Кейс программы: командная разработка бизнес-проектов, которые будут реализованы в Самарской области в период подготовки и проведения чемпионата мира по футболу — 2018

Участники: студенты 2–4 курса СГЭУ (Россия), студенты МВА Университета Аллаинс (Индия)

Состав команды:
3–5 человек

Рабочие языки:
русский, английский



В РИТМЕ БИЗНЕСА



Вадим Ефремов,
генеральный директор,
Skillary

Полная версия
выступления:



Мы вкладываемся в геймификацию, групповую динамику, харизматичных спикеров, но в кулуарах говорим: «Кто хочет — тот научится. А кто не хочет — того не заставлять!» И это правда, но лишь отчасти

Исследование компании Degreed показало, что в случае столкновения с трудностями сотрудники предпочитают попросить совет у руководителя, коллеги, Google или воспользоваться профессиональными онлайн-ресурсами и лишь в крайнем случае прибегают к помощи L&D. Почему? Потому что часто предлагаемое решение будет не релевантно по времени («Запишитесь на тренинг, который пройдет через три месяца») или по сути («Нужно замотивировать сотрудника, который собирается уйти? Посмотрите четырехчасовой видеокурс по менеджменту»). А через три месяца, когда для сотрудника будет актуальна другая проблема, мы отправим его на тренинг и будем ожидать вовлеченности в процесс.

Три способа помогать сотрудникам, когда им это нужно и их мотивация максимальна:

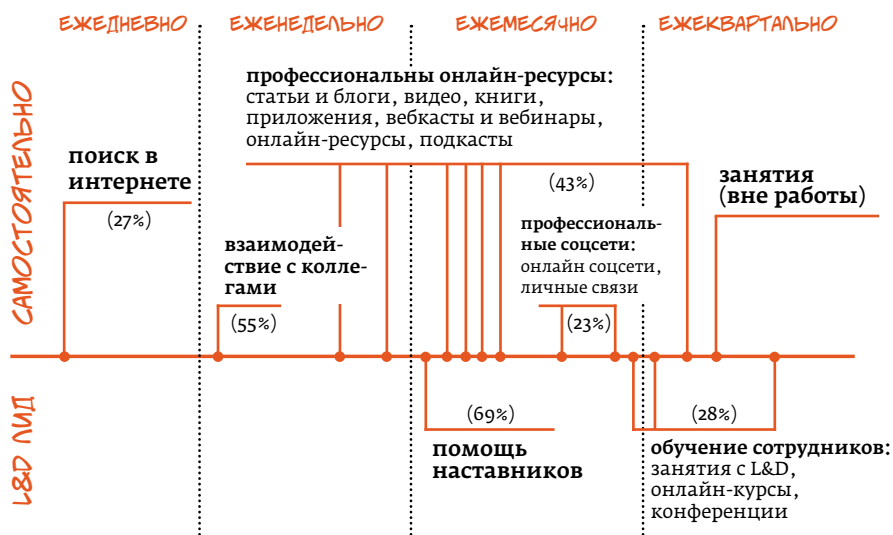
1. Проектное обучение. Сотрудник выполняет проект и в ходе работы получает нужные знания. Проект должен быть действительно важен для сотрудников и интересен им. Когда на тренинге мы говорим «придумайте проект, на примере которого вы отработаете знания» — это не проектное обучение. Также необходимо, чтобы жизненные циклы обучения и проекта были синхронизированы и при корректировке учебного курса учитывалась обратная связь.

2. Встраивание обучения в работу. Элементы обучения должны помогать сотруднику выполнять текущую задачу, не отнимая значительного времени. Обучение нужно встраивать в рабочий интерфейс.

3. How-to обучение. Короткие уроки, объясняющие, как выполнять конкретные задачи. Особенности подхода: релевантность контента критична, качество продакшна не важно, сотрудники сами создают контент, а L&D курирует процесс.

Обучение в ритме бизнеса — это не просто новые инструменты. Большая часть отделов обучения живет годовыми циклами, а у заказчиков «из бизнеса» ситуация может кардинально меняться от квартала к кварталу. Обучению необходимо перестроиться и начать реагировать и предвосхищать актуальные вызовы бизнеса. И, заработав репутацию эффективного бизнес-партнера, перейти к решению стратегических задач.

Как сотрудники обучаются на самом деле



EduTech информационно-аналитический
бюллетень КУ Сбербанка.
© Корпоративный университет Сбербанка,
2017.

Над выпуском работали: Владимир
Денисов, Кирилл Стеценко, Юлия
Шустрова, Арина Бедрик, Эжена Быкова,
Наталья Носова, Екатерина Ковалева,
Наталья Михайличенко, Иван Алексеев,
Илья Давыдов, Елена Сметанина

Руководитель проекта: Дмитрий Волков
Главный редактор: Юрий Воскресенский

По вопросам участия
обращаться к Наталье Носовой
NVNosova.CU@sberbank.ru
спикерам — к Дмитрию Волкову
DLVolkov.CU@sberbank.ru

www.sberbank-university.ru

Скоро на экранах:



EduTech

№ 6 (9) 2017

СЕССИИ СЕМИНАРА В 2017 ГОДУ:
ДЕЛОВЫЕ СИМУЛЯЦИИ И ИГРЫ
КЕЙС-МЕТОД УМЕР,
ДА ЗДРАВСТВУЮТ "ЖИВЫЕ" КЕЙСЫ?
СОЦИАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ
ВИРТУАЛЬНАЯ РЕАЛЬНОСТЬ
ОБУЧЕНИЕ ЧЕРЕЗ ОПЫТ

ГЕЙМИФИКАЦИЯ

ДОПОЛНЕННАЯ РЕАЛЬНОСТЬ
НОВЫЕ МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ
ПРОГРАММ
НАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ

