



## Что такое быстрая обучаемость и как ее развить



Center for  
Creative  
Leadership

[www.ccl.org](http://www.ccl.org)

Авторы: Адам Митчинсон и Роберт Моррис, Ph.D.

Ассистенты: В. Уорнер Бурке, Ph.D. & Doctoral Research Group,  
Филлип Брейди, Ph.D., Майкл Кемпбелл, Уильям Пасмор, Ph.D.

Дата публикации: апрель 2012 г.

**TEACHERS COLLEGE**  
COLUMBIA UNIVERSITY

- 3 Вступление
- 4 Что такое быстрая обучаемость?
- 5 Рассмотрение опросника по оценке обучаемости
- 7 Быстрая обучаемость на работе
- 10 Советы и предложения по повышению способности обучаться
- 13 Быстрая обучаемость в действии
- 14 Выводы
- 15 О данном исследовании
- 17 Дополнительная литература и ресурсы
- 18 Об авторах



## Вступление

В период перемен лидеры должны быть более способны к обучению, чем когда-либо: адаптация к новым бизнес-стратегиям, работа в нескольких культурных пластах одновременно, взаимодействие с временными виртуальными командами и новые задачи - всё это требует гибкости и способности лидеров к обучению. Но что значит «быть способным к обучению»? Правда ли, что некоторые лидеры лучше других с этим справляются, и если да, то что они для этого делают? Исследователи Teachers College (Columbia University) и Center for Creative Leadership (CCL®) занимались изучением этих вопросов и пришли к некоторым выводам, чрезвычайно важным для лидеров, желающих преуспеть в сегодняшнем бурном мире.

### Что вы узнаете из этого исследования:

1. Сотрудники со способностью к быстрому обучению целенаправленно развивают свою личность пятью способами:
  - a. **Внедряя инновации:** не боятся подвергать сомнению статус-кво
  - b. **Исполняя свои функции:** сохраняют спокойствие в трудных ситуациях
  - c. **Анализируя:** работают, используя свой предыдущий опыт
  - d. **Рискуя:** намеренно ставят себя в требующие напряжения всех сил ситуации
  - e. **Избегая защитной реакции:** открыты к обучению и противостоят соблазну занять оборонительную позицию в неблагоприятной ситуации
2. Из этих пяти аспектов быстрой обучаемости лидеры постоянно упоминают риск как самую трудную для воплощения в их организациях.
3. Сотрудники со способностью к быстрому обучению обычно более общительны, креативны, сконцентрированы на работе и устойчивы к стрессам. Их меньше интересует необходимость нравиться другим и они не боятся бросать вызов принятым нормам.
4. Поведение, подразумевающее быструю обучаемость, важно для окружающих: руководители больше ценят тех, кто не занимает оборонительной позиции и более открыт к обратной связи; коллеги и непосредственные подчиненные ценят тех, кто размышляет над происходящим и готов меняться.

## Что такое быстрая обучаемость?

Важной характеристикой лидерства является способность оставаться открытым к новым методам мышления и постоянно приобретать новые навыки. Мы давно знаем, что основным отличием успешного человека от того, чья карьера не развивается, является способность учиться на собственном опыте. Исследование CCL подтверждает, что лидеры, которые не могут отказаться от укрепившихся поведенческих шаблонов или не различают нюансы различных ситуаций, скорее прекращают свое карьерное развитие, в то время как успешные лидеры продолжают развиваться на своей работе. Мы знаем, что последние способны быстро обучаться, т.е. они демонстрируют желание и способность учиться на протяжении всей своей карьеры, или даже всей жизни.

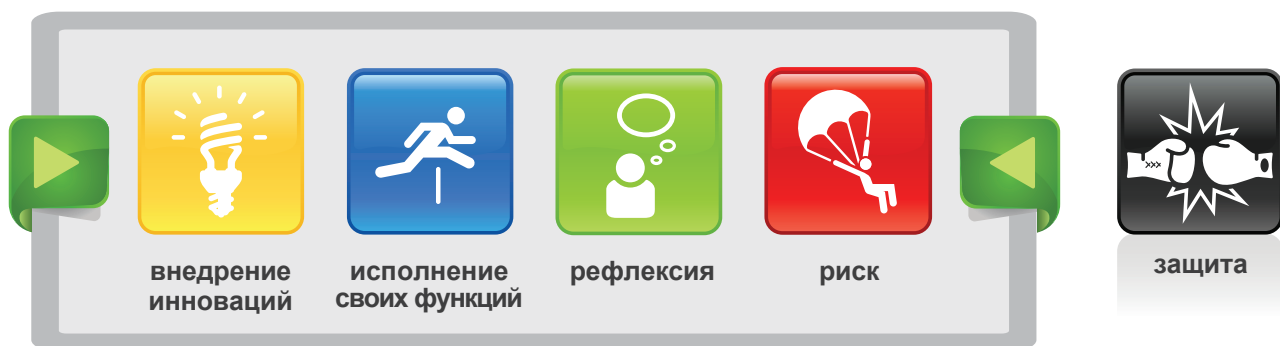
Понимание этого момента стало революционным открытием в осознании лидерского потенциала. В прошлом мы пытались предугадать потенциальную успешность сотрудника на основании исключительно его прошлых результатов и продемонстрированных навыков и способностей. Однако такой подход по сути ошибочен. Исследования подтверждают, что на разных организационных уровнях требуются фундаментально различные типы поведения, и тот, кто эффективен на одном уровне, необязательно будет успешен на следующем. Кроме того, темп изменений в организации сегодня как никогда ранее высок, что требует от лидеров постоянной адаптации. Если говорить о долгосрочном потенциале, то текущий набор навыков сотрудника имеет второстепенное значение в сравнении с его способностью приобретать новые знания и навыки и осваивать новое поведение, которые помогут ему эффективно выполнять сложные задачи в будущем. В результате фокус необходимо сместить в сторону поиска и развития сотрудников, обладающих способностью отказываться от уже не соответствующих ситуации навыков, перспектив и идей в пользу новых релевантных знаний.

Несмотря на наше более глубокое понимание быстрой обучаемости (примеры приведены в разделе «Дополнительная литература»), данные исследования все еще находятся на ранней стадии развития, и предстоит еще много работы. Необходимо углублять наше понимание данной концепции и стараться лучше разобраться в том, что такое быстрая обучаемость, как ее можно измерить и какие действия присущи способным обучаться сотрудникам и отличают их. В конце концов, данная работа поможет практикам лучше оценивать, отбирать и развивать талантливых людей с высоким потенциалом в рамках соответствующих организаций. А сами сотрудники, поняв, что же значит быть способным к быстрому обучению, смогут раскрыть собственный лидерский потенциал.

Исследователи Teachers College (Columbia University) уже два года работают над Инициативой в области быстрой обучаемости (Learning Agility Initiative - LAI), цель которой - лучше понять поведение способных к обучению людей на работе. Текущее сотрудничество с Center for Creative Leadership - один из форматов этой инициативы.

## Описание опросника «Оценка быстрой обучаемости»

В нашем исследовании мы придерживаемся следующей точки зрения: **быстрая обучаемость** - это такой тип мышления и соответствующий набор практических навыков, который позволяет лидерам постоянно развиваться, расти и использовать новые стратегии, дающие им необходимые инструменты для решения всё более сложных организационных проблем. Исследовательская группа Teachers College (Columbia University) разработала «опросник по оценке обучаемости» (LAAI), с помощью которого можно измерить то, что мы считаем пятью основными аспектами поведения способных быстро обучаться сотрудников. Из этих пяти аспектов четыре поддерживают быструю обучаемость сотрудника (внедрение инноваций, исполнение своих функций, рефлексия и риск), а один - препятствует ей (защита). Ниже приведено краткое описание каждого из аспектов.



### «Активаторы» быстрой обучаемости

- **Внедрение инноваций.** Первый компонент быстрой обучаемости касается способности подвергать сомнению статус-кво и пересматривать собственные убеждения с целью поиска новых и уникальных способов выполнения работы. Это требует от сотрудника проживания нового опыта, который открывает иные перспективы и дает возможность расширить его парадигму понимания мира. Сотрудники с высокой степенью обучаемости генерируют новые идеи благодаря способности рассматривать вопросы с различных точек зрения.
- **Исполнение своих функций.** Обучение на опыте чаще всего происходит в процессе решения незнакомых проблем. Однако для того чтобы извлечь из них уроки, сотрудник должен уметь оставаться включенным и вовлеченным в ситуацию, преодолевать связанный с неопределённостью стресс и, в конце концов, быстро адаптироваться. Это требует навыков внимательного наблюдения и слушания, а также способности быстро обрабатывать информацию. При этом условия способные к быстрому обучению сотрудники осваивают новые навыки быстрее и работают эффективнее, чем их менее способные в этом плане коллеги.





- **Рефлексия.** Простое приобретение нового опыта не гарантирует того, что сотрудник научится на этом опыте, и способные к обучению сотрудники, похоже, понимают это. Они жаждут обратной связи и целенаправленно прикладывают усилия к обработке информации, чтобы лучше понять собственные предположения, допущения и поведение. Они формируют более глубокое понимание себя, других и, в результате, всей проблемы.



- **Риск.** Еще одним ключевым компонентом способности быстро обучаться является умение «вторгаться» на неизведанную территорию и ставить себя в незнакомые обстоятельства с целью попробовать что-то новое. Способные обучаться сотрудники - первопроходцы: они предприимчивы и комфортно себя чувствуют в ситуации стимулирующего их развитие риска (такой риск рождает возможности, а не просто служит источником адреналина). Они добровольно берутся за задачи и должности, где успех не всегда гарантирован, а, на самом деле, где их скорее ожидает неудача. Способные быстро обучаться сотрудники постоянно учатся и накапливают уверенность, каждый раз выходя за пределы собственной зоны комфорта, которая вовлекает их в цикл неизменного успеха.



### «Разрушители» быстрой обучаемости

Специалисты CCL давно интересуются поведением, которое приводит к тому, что сотрудника не повышают, и он надолго замирает на определенном уровне своей карьеры. Мы называем такое поведение «разрушителем карьеры». Если говорить о быстрой обучаемости, негативное влияние на нее оказывает поведение, при котором люди избегают возможностей учиться, когда те возникают.

- **Защита.** Открытость к новому опыту - основа обучения. Отсюда очевидный вывод: сотрудники, которые в проблемной ситуации или при получении отрицательной обратной связи закрываются или занимают оборонительную позицию, обычно учатся хуже. Сотрудники с высокой способностью обучаться обращаются к коллегам за обратной связью, обрабатывают ее и регулируют свое поведение, исходя из обновленного понимания себя, ситуации и проблем. Мы включили этот параметр в нашу систему оценки, поскольку наиболее успешные люди обычно обретаю уверенность на основании своих успехов, но также рискуют в результате этого закрыться для обратной связи. В целях контроля такого ненамеренного деструктивного поведения защитную реакцию необходимо измерить и понять так же, как и позитивное поведение, связываемое с быстрой обучаемостью.



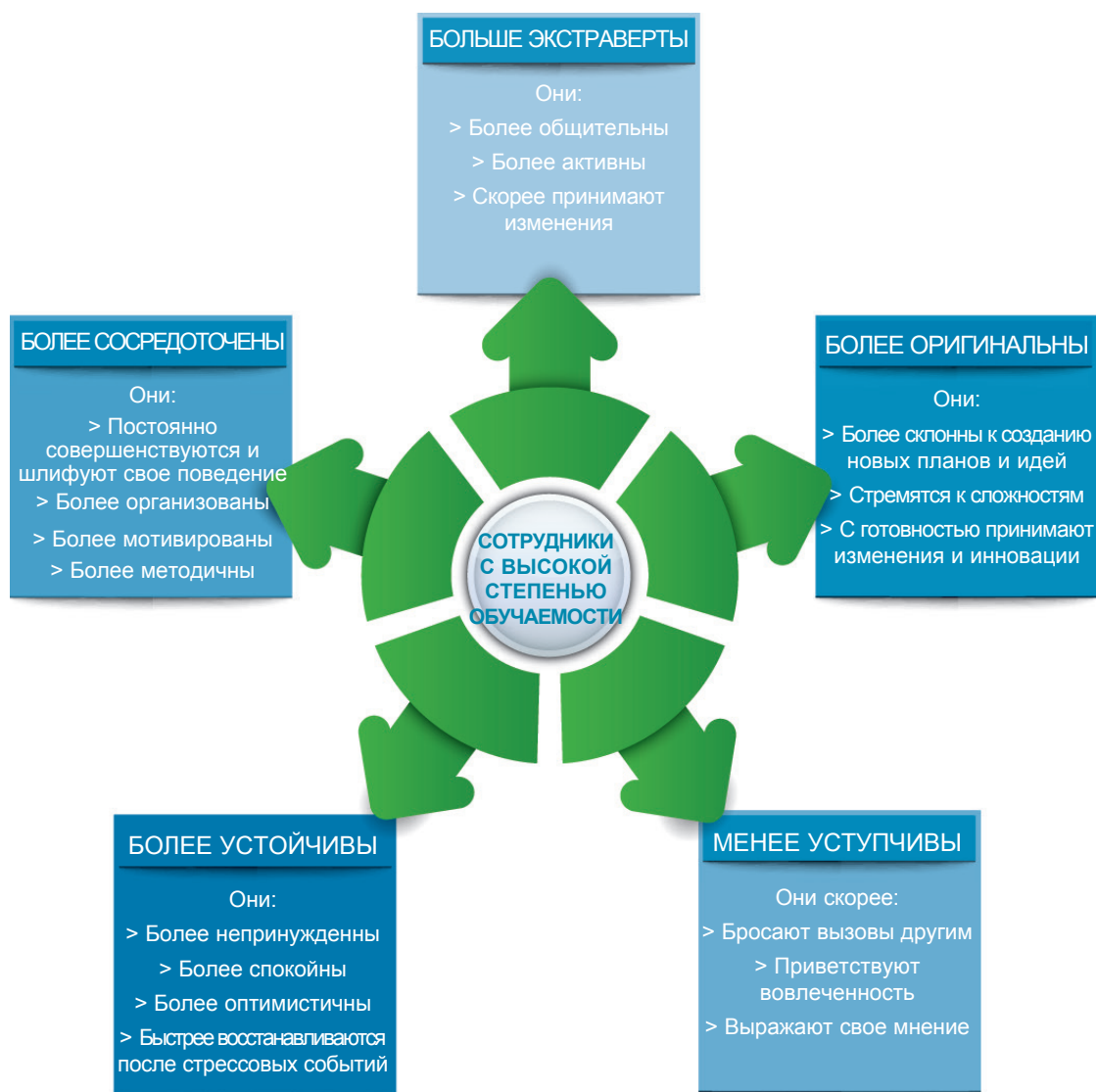
Каждый из этих аспектов обеспечивает возможность глубже понять тип поведения и действий, реализуемые сотрудниками с быстрой обучаемостью. Такие сотрудники ищут возможности для роста и способны воспользоваться ими для дальнейшего обучения. Они открыты к получению нового опыта, ищут напряженных ситуаций и готовы представить новые идеи и оспорить существующие «нормы». Кроме того, они могут оставаться вовлеченными в процесс в сложных ситуациях, продолжая исполнять свои обязанности и адаптируясь «на лету». И наконец, **быстро обучаемые сотрудники понимают, что опыт не гарантирует обучения; они прилагают усилия к тому, чтобы обдумать свой прошлый опыт, и пытаются не только понять, что происходит, но и почему.**

Очень важно признать, что несмотря на важность каждого из этих аспектов, маловероятно (возможно, даже нежелательно), что сотрудник сможет продемонстрировать их все одновременно. Однако мы считаем, что для того чтобы называться способным к обучению, человек должен иметь в своем арсенале все эти компоненты.

## Быстрая обучаемость на работе

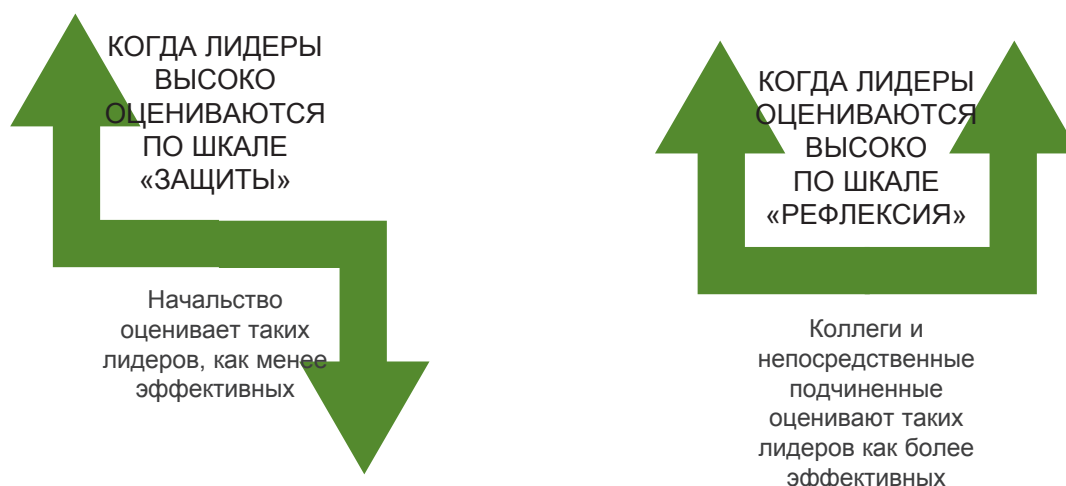
Реализуемая совместно с CCL Инициатива в области быстрой обучаемости касается, в частности, того, как сотрудники с высокой способностью к обучению ведут себя на работе. Одним из способов, которыми мы пытались выяснить это, было сравнение индивидуальных ответов по ряду устоявшихся психологических оценок с ответами в опроснике по оценке обучаемости (LAAI).

Как и в предыдущем исследовании, мы не обнаружили существенных отличий в способности быстро обучаться между людьми разного пола, возраста или занимающими разные должности. Однако изучив соотношения между оценками лидеров по LAAI и оценкой личности WorkPlace Big Five Profile™, мы обратили внимание, что быстрообучаемые сотрудники могут вести себя на работе отлично от остальных. Сотрудники с высокой степенью быстрой обучаемости (например, получившие высокие оценки по четырем параметрам - активаторам обучаемости, и низкую - по параметру разрушителя обучаемости) скорее будут обладать следующими качествами:



Наше исследование предполагает существование определенных закономерностей поведения, демонстрируемых сотрудниками с высокой степенью быстрой обучаемости. В то время как такие поведенческие модели могут быть легче для некоторых людей, важно заметить, что мы считаем, что все, при достаточно усиленной практике, могут научиться вести себя так же. Наши результаты предполагают, что сотрудники с высокой степенью обучаемости являются активными членами организации - они общительны и активны, создают новые планы и генерируют идеи, методично совершенствуют свою работу, не боятся требовать этого же от других и выражать своё мнение. Кроме того, такие сотрудники более устойчивы к стрессам, в целом более спокойны и непринужденны в общении, чем их менее обучаемые коллеги, что свидетельствует о том, что высокообучаемые сотрудники не просто стремятся к новым и требующим роста ситуациям, но также эффективно управляют этими ситуациями, воспринимая их как процесс обучения. **Поставить себя в требующую напряжения всех сил ситуацию - это одно, а справиться со стрессом в такой ситуации - совсем другое.** Этот последний компонент быстрой обучаемости для некоторых представляет особые трудности, но его роль в присвоении звания «способного быстро обучаться» и эффективной работы на лидерской должности неоспорима.

Изучение обратной связи по результатам оценки 360 для опрошенных нами лидеров выявило, что быстрая обучаемость влияет на то, как лидеров воспринимают окружающие люди. Проще говоря, наши данные предполагают, что оборонительное поведение относится к тому, как нас оценивают наши менеджеры, в то время как рефлексивное поведение может повлиять на то, как нас оценивают коллеги и непосредственные подчиненные.



Мы обнаружили взаимосвязь между самооценками сотрудников по параметру склонности к оборонительной реакции и оценками их менеджеров по параметру эффективности. В частности, **обороняющиеся сотрудники скорее оценивались их менеджерами как менее эффективные по ряду компетенций, включая самосознание, коммуникации, способность реагировать на сложные ситуации, адаптироваться и достигать поставленных бизнес-целей.** Мы также обнаружили сходные взаимосвязи в оценках коллег и непосредственных подчиненных, для которых рефлексивное поведение особенно важно. Коллеги и непосредственные подчиненные скорее оценивали часто анализирующих свое поведение сотрудников как более эффективных (по сравнению с их менее склонными к рефлексии сотрудниками) в таких компетенциях, как умение реагировать на сложные ситуации, внедрение изменений, управление командами и межличностными взаимоотношениями.





Эти результаты становятся понятны при рассмотрении взаимодействий между менеджером, подчиненными и коллегами конкретного сотрудника. Одной из задач менеджера является делегирование обязанностей, контроль прогресса и оценка эффективности. Иногда менеджеры обязаны оценить выполнение задачи и посоветовать, как работать более эффективно и/или рационально. Это тем более справедливо в ситуациях несоответствия реального исполнения задачи ожидаемому. Менеджеры скорее будут более тонко воспринимать оборонительное поведение при предоставлении обратной связи своим подчиненным и их консультировании. Поэтому легко проследить, как способность открыто воспринимать оценку и не искать отговорок неудовлетворительному исполнению серьезно влияют на природу взаимоотношений менеджера и подчиненного.






С другой стороны, между коллегами, непосредственными подчиненными этого сотрудника и им самим существуют совершенно другие взаимоотношения. Эти группы имеют меньше поводов официально сообщать друг другу свои оценки выполняемой работы. При этом их участники живо интересуются работой коллег, как с точки зрения вклада в общее дело, так и с точки зрения управления другими людьми. Поэтому коллеги и непосредственные подчиненные скорее будут отзываться о работе сотрудника в виде подталкивания или предложений. Более того, эти группы скорее будут более чувствительны к нашей способности обдумывать ситуации, обращаться за обратной связью и учиться на своих ошибках. **Каждое из таких поведений не просто демонстрирует наше желание учиться, но и подчеркивает степень такой неоценимой по важности черты менеджера как уступчивость.**

## Советы и предложения по повышению способности обучаться

Быстрая обучаемость становится все более важной в быстро меняющемся мире. Если вас интересует возможность развить это качество, мы можем дать несколько советов, как это сделать.


Во-первых, вы должны оценить свой текущий уровень быстрой обучаемости по каждому из пяти параметров и определить, в каких областях у вас есть больше возможностей для личностного роста.

Я...


<b>Внедрение инноваций</b> 	Подвергаю сомнению статус-кво в попытке внедрить усовершенствования?	ИЛИ	Пытаюсь достичь лучшего имеющимися в моем распоряжении средствами?
	Экспериментирую с новыми идеями и пытаюсь найти лучшее решение каждой отдельной проблемы?	ИЛИ	Выбираю наиболее доступное решение и перехожу к следующей проблеме?
<b>Исполнение своих функций</b> 	Выискиваю едва уловимые нюансы, пытаюсь как можно лучше понять проблему?	ИЛИ	Доверяю своей интуиции в поиске решения?
	Сохраняю спокойствие при возникновении проблемы или в стрессовой ситуации?	ИЛИ	Использую стресс как источник энергии для более быстрого выполнения задачи?
<b>Рефлексия</b> 	Нахожу время критически оценить свой опыт?	ИЛИ	Быстро перехожу от одной задачи к другой, чтобы больше успеть?
	Анализирую прошлые неудачи, извлекая из них уроки?	ИЛИ	Быстро оставляю неудачи позади, чтобы сконцентрироваться на следующей задаче?
<b>Риск</b> 	Добровольно принимаю на себя неопределенные, новые или каким-либо другим образом требующие сильного напряжения роли?	ИЛИ	Принимаю вызов только тогда, когда считаю, что могу добиться успеха?
	Наслаждаюсь процессом решения сложной проблемы?	ИЛИ	Наслаждаюсь управлением идеально настроенной "машины"?
<b>Защита</b> 	Учитываю мою собственную роль как в успехах, так и в неудачах?	ИЛИ	Ставлю себе в заслугу успехи и быстро нахожу оправдание неудачам?
	Обращаюсь за обратной связью, потому что она мне необходима?	ИЛИ	Выслушиваю обратную связь, потому что другие хотят высказать ее?

Читая вышеприведенные утверждения, скажите, какая сторона строки больше всего вам соответствует? Если вы идентифицируете себя с утверждениями с левой стороны, скорее всего, вы уже обладаете большинством компонентов быстрой обучаемости. Если вам ближе утверждения правой стороны, в вашем характере еще есть возможности для совершенствования в том, что касается обучаемости. В любом случае попробуйте некоторые из развивающих практик и личностных задач, описанных на следующей странице - они помогут вам развить быструю обучаемость.



	РАЗВИВАЮЩАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И ВЫЗОВЫ	ПОЧЕМУ ЭТО ВАЖНО?
<b>Внедрение инноваций</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Для каждой возникающей проблемы ставьте перед собой задачу отыскать новые решения, даже если вы уже пытались решить подобную задачу и имеете проверенные решения.</li> <li>□ Приобретите привычку устраивать мозговой штурм для поиска новых идей - чем менее традиционно, тем лучше.</li> <li>□ При возникновении проблемы задайте себе вопросы:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Что удерживает меня от того, чтобы попробовать что-то новое и отличное от прежнего?</li> <li>2) Если бы таких ограничений не существовало, подошел/ла бы я к решению этой проблемы по-другому?</li> </ol> </li> </ul>	<p>Мы часто выбираем первое пришедшее в голову решение, а не тратим время на оценку того, является ли это решение действительно оптимальным в долгосрочной перспективе. Это особенно оправданно в атмосфере серьезного стресса. Пробуя новые подходы, мы можем обнаружить какие-то новые методы реализации, которые могли бы сэкономить нам время и силы и открыть нам новые горизонты, которые иначе нельзя было бы увидеть и изучить.</p>
<b>Исполнение своих функций</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Сталкиваясь с чем-то новым, ищите подобие ситуации с тем, что вы уже делали в прошлом. Создавая структуру новой задачи, стройте решение на этих сходствах.</li> <li>□ Задавайте вопросы, пытайтесь понять, а не быть понятым. По-настоящему слушайте то, что говорят другие, и обязательно будьте готовы ответить, когда они закончат говорить.</li> <li>□ Если вы чувствуете стресс, сделайте перерыв. Не говорите и не делайте первое, что придет в голову, уделите время тому, чтобы оценить, что необходимо на самом деле.</li> </ul>	<p>Когда мы находимся в стрессовой ситуации, то можем ощущать необходимость решить все побыстрее. По иронии судьбы, осознанный поиск идей и решений отгораживает нас от мудрости других людей и собственного опыта. Вдохновение часто приходит из подсознания; открытость к этой сфере может зажечь в вас новые идеи, которых иначе никогда бы не было.</p>



	РАЗВИВАЮЩАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И ВЫЗОВЫ	ПОЧЕМУ ЭТО ВАЖНО?
<p>Рефлексия</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Найдите кого-нибудь, кому вы доверяете и кто сможет предоставить вам искреннюю и честную обратную связь, и попросите его об этом. Покажите, что вы открыты к принятию мнения, задавая только уточняющие вопросы. Не поддавайтесь желанию объяснить свои действия или оправдаться.</li> <li>□ Делайте оценку эффективности действий: вместе с имеющими отношение к проекту сотрудниками обсудите проект и дайте ответы на три вопроса:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Что произошло?</li> <li>2) Почему это произошло именно так?</li> <li>3) Что нам следует прекратить/начать/продолжить делать, чтобы обеспечить успех в будущем?</li> </ol> </li> </ul>	<p>В наших слишком суетливых рабочих буднях, где за одним выполненным делом сразу же следует другое, трудно найти время остановиться и оглянуться. Обучение происходит тогда, когда мы выделяем время на это и пытаемся посмотреть на все чуть шире, чем просто на события, и спросить себя, почему все произошло именно так. Поиск методов достижения такого состояния, как наедине с собой, так и в окружении других, очень важен в процессе обучения на собственном опыте.</p>
<p>Риск</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Берите на себя задачи, которые пугают вас; отыщите что-нибудь значимое, но не настолько важное, чтобы иметь серьезные личные последствия. И, что более важно, расскажите другим, чем вы занимаетесь, попросите их о помощи и поддержке.</li> </ul>	<p>Эффективность, несомненно, имеет значение. Но слишком часто мы концентрируемся на краткосрочной эффективности ценой личного развития. Даже наши наиболее сильные стороны могут стать проблемой, если применять их слишком часто. Принятие на себя новых задач позволяет нам выйти за пределы зоны комфорта и выработать новые навыки и подходы, которые могут стать важными составляющими нашего арсенала в будущем.</p>
<p>Защита</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Рассматривайте обратную связь как подарок вам. Он может вам не нравится, и может быть неудобен, но он все равно ценен. Независимо от мотивации дарителя, у вас всегда есть возможность узнать о себе что-то такое, чего вы не знали.</li> <li>□ Удерживайтесь от соблазна ответить на обратную связь, особенно поначалу. Попробуйте не объяснять своих действий другому человеку и не строить оправданий даже у себя в уме. Всегда пытайтесь поблагодарить другого человека.</li> </ul>	<p>Получение обратной связи часто может быть пугающим опытом и восприниматься как атака на то, кем мы являемся. В таком случае срабатывает инстинктивное желание отгородиться от комментариев, возможно, отшутившись или атаковав говорящего в ответ. Однако переходя в режим самосохранения и пытаясь защититься, мы закрываемся для того, что могло бы произойти. Только на недавнем прошлом, а не на давнишних событиях, мы можем учиться и расти.</p>

## Быстрая обучаемость в действии

Повышение способности быстро обучаться может стать важным дополнением в арсенале техник любого успешного лидера. Ниже приводится пример того, как один человек, пройдя коучинг для руководителей в Columbia University, повысил свои способности к обучению, в результате чего стал более успешным лидером.

### История Сары

*Сара работает менеджером административного отдела в крупной международной бухгалтерской фирме. Она, вместе со своей командой из 5 непосредственных подчиненных, отвечает за все аспекты операционной деятельности одной из национальных штаб-квартир фирмы. Обязанности Сары чрезвычайно разнообразны: ни один день не похож на другой, так как она постоянно занимается огромным количеством отдельных, независимых задач.*

*Начальство Сары считает ее высокоэффективным сотрудником. Однако в последней оценке ее эффективности менеджер Сары подчеркнул ряд областей, в которых, по его мнению, Сара могла бы повысить результаты. В особенности менеджер выделил, что, с его точки зрения, для более эффективной работы Саре необходимо усовершенствовать способность находить возможности синергии на пересечении множества задач, выполняемых ею и членами ее команды. Менеджер считает, что несмотря на то, что Сара очень хороша на своей должности, она, похоже, не работает над развитием потенциала своей команды. И потому менеджера волнует, что произойдет, если Сара будет отсутствовать на работе или заболеет.*

*Сначала Сара не придавала большого значения этим комментариям. Она работала хорошо, и, по ее мнению, только это и имело значение. Сара считала, что ее менеджер не до конца понимает требования, выдвигаемые к работе на ее должности, и что, по ее словам, «он не знает, что значит тушить пожары изо дня в день и без перерыва». Сара выражалась фигурально, хотя в ее обязанности, помимо прочего, входило наблюдение за планом пожарной эвакуации по всему зданию. Она рассматривала свою роль как сотрудника, который «должен делать то, что нужно сделать - не больше, не меньше».*

*После нескольких разговоров с Сарой стало ясно, что она подходила к каждому заданию, как к новому. В мышлении Сары ни одно задание не было похоже на другое, и в результате весь день ей приходилось решать новые проблемы. Это, конечно же, обеспечивало успех в работе Сары в некоторых областях: она сформировала чрезвычайно находчивую и постоянно открытую к поиску новых методов решения задач команду. Однако такой подход использовался чаще, чем стоило бы. В команде Сары существовало всего несколько задокументированных процедур, кроме требуемых регламентом, и она не была уверена в том, что ее команда будет «помнить, что делать».*

*Сара и ее команда постоянно работали в режиме переобучения. Сара гордилась тем, что находится на передовой вместе с командой, и обладала мышлением в стиле «Свистать всех наверх!». Однако именно поэтому Сара никогда не находила времени оценить деятельность своей команды и то, как выполнялись задачи; она не могла увидеть очевидные параллели и синергии между различными видами деятельности.*



*Со временем Сара обнаружила, что ее стремление постоянно находиться в движении мешало ей остановиться и подумать о том, как она подходит к выполнению своих обязанностей и как руководит своей командой. Она осознала, что фактически получала точно такую же обратную связь и на прежних должностях, но никогда не принимала ее всерьез, всегда оправдывая себя тем, что ее обязанность состоит в том, чтобы «делать, а не думать». На языке опросника по оценке обучаемости мы можем говорить о том, что хотя Сара была сильным во внедрении инноваций и не боящимся рисковать руководителем, она редко находила время проанализировать в своей работе обратную связь от других людей, а получая ее, часто занимала оборонительную позицию.*

*Это понимание помогло Саре изменить подход к своей работе и, в конце концов, к тому, как она руководила своей командой. Сара попыталась посмотреть на деятельность своей команды более целостно и стать более открытой к тому, как их воспринимают различные лица и группы организации. В результате Саре удалось начать целый ряд важных проектов, в том числе один по документизации регулярных процессов и процедур и еще один по сбору обратной связи от первичных клиентов ее команды в организации. Эти два проекта дали ее команде возможность привести к определенной системе знания об их работе и разработать более стратегический и спланированный подход к работе. В конце концов, Сара считает, что это позволило ей стать более эффективным лидером в своей организации, и в ближайшем будущем она ожидает повышения на должность регионального менеджера.*

## Выводы

Очевидно, что быстрая обучаемость является одной из составляющих арсенала любого успешного лидера. Желание и способность учиться на своем опыте не только влияют на то, насколько мы растем, как личности, но и на то, как нас воспринимают другие. **В конце концов, наша способность постоянно учиться и адаптироваться определяет степень нашей успешности в сегодняшнем бурном мире.**

Мы все можем стремиться к способности быстрее обучаться. Мы можем принимать более рискованные решения и ставить под сомнение статус-кво, сохраняя чувство присутствия в настоящем и анализируя наш опыт после события. Кроме того, мы должны пытаться делать все это, сопротивляясь соблазну занять оборонительную позицию в ситуации, когда наша работа получает критическую оценку или в других сложных ситуациях.

Та степень, в которой мы способны быть такими, не только повлияет на то, кем мы являемся сегодня, но и на то, кем мы станем завтра. Мы всегда будем сталкиваться с новыми задачами, проблемами и сложными ситуациями. Что отличает когда-то успешных от все еще успешных, это способность встречать сложные задачи с высоко поднятой головой и экстраполировать полученный урок на будущие ситуации.

## О данном исследовании

### Цель

За последние два года исследователи Teachers College (Columbia University) провели исследования с целью теоретически и практически обосновать концепцию быстрой обучаемости. На основании интервью со специалистами, обзоров литературы по обучению взрослых людей и лидерству, а также многочисленных полевых исследований, были определены пять важных параметров быстрой обучаемости. Эти пять параметров сформировали основу опросника по оценке обучаемости (LAAI), в который вошли 29 вопросов, позволяющих оценить поведение способного быстро обучаться. Для дальнейшего развития этого инструмента совместно с Center for Creative Leadership был реализован исследовательский проект, который позволил:

1. выяснить, насколько опросник по оценке обучаемости (LAAI) эффективен для оценки поведения на рабочем месте;
2. лучше понять, как быстрая обучаемость, соответственно ее оценке с помощью LAAI, соотносится с другими важными психологическими конструктами (например, личностью);
3. выяснить, как сотрудники практикуют поведенческие модели быстрой обучаемости на рабочем месте.

### Кто участвовал в исследовании?

В течение четырех месяцев весной 2011 года участников четырех развивающих программ CCL<sup>1</sup> просили заполнить LAAI в компьютерных киосках, расположенных в офисах CCL. С помощью исследовательского процесса CCL под названием Ideas2Action участников просили подумать о том, как они обычно справляются с трудными ситуациями на работе, и ответить на 29 вопросов, оценивающих пять аспектов быстрой обучаемости. За четыре месяца опросник заполнили 134 респондента. Эти ответы в совокупности сформировали профиль быстрой обучаемости для каждого респондента, а затем эти профили конфиденциальным образом были привязаны к двум другим оценкам CCL: инструменту обратной связи по результатам оценки 360 и оценке личности WorkPlace Big Five Profile™. Совместно эти данные позволили команде проанализировать, как бизнес-аудитория отвечает на LAAI, и начать исследовать взаимоотношения между быстрой обучаемостью и другими важными прогнозирующими параметрами эффективности на рабочем месте. Ниже вкратце описывается респондентская выборка, на которой основаны части данного исследовательского отчета.

Рис. 1. Пол

ПОЛ	% В ВЫБОРКЕ
Мужчины	47%
Женщины	22%
Не указано	31%

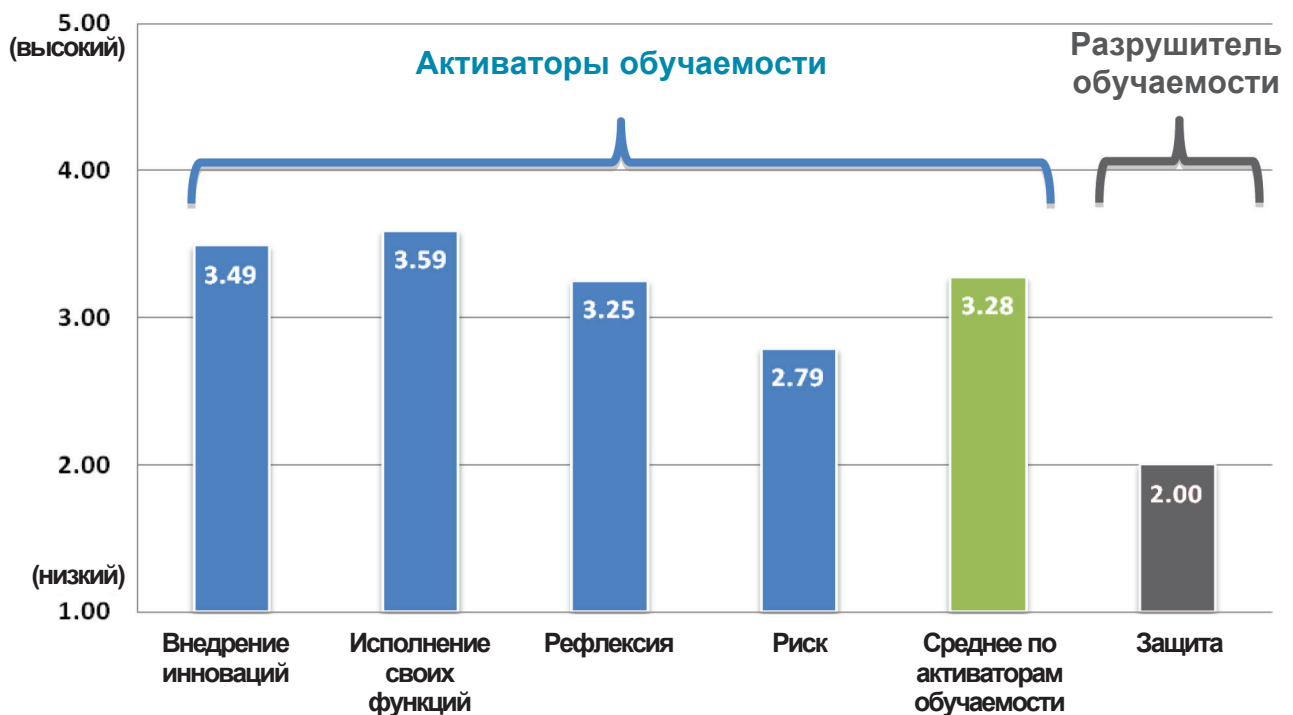
Рис. 2. Возраст

ВОЗРАСТ	% В ВЫБОРКЕ
26-30	2%
31-35	12%
36-40	10%
41-45	16%
46-50	16%
51-55	7%
56-60	5%
61+	2%
Не указано	31%

Рис. 3. Уровень в организации

УРОВЕНЬ В ОРГАНИЗАЦИИ	% В ВЫБОРКЕ
Начальный уровень	4%
Средний уровень менеджмента	17%
Средне-верхний уровень	25%
Исполнительные руководители	14%
Топ-менеджеры	4%
Не указано	39%

Рис. 4. Средние рейтинги аспектов по профилю быстрой обучаемости



## Дополнительная литература и ресурсы

<sup>1</sup> Программы: Developing the Strategic Leader, Leadership Development Program, Leading for Organizational Impact and Maximizing your Leadership Potential

De Meuse, K. P., Dai, G., & Hollenbeck, G. S. (2010). Learning agility: A construct whose time has come. *Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 119-130.

Freedman, A. (1998). Pathways and crossroads to institutional leadership. *Consulting Psychology Journal*, 50, 131-151.

Kaiser, R.B., Craig, S.B., Overfield, D.V., & Yarborough, P. (2011). Differences in managerial jobs at the bottom, middle, and top: A review of empirical research. *The Psychologist-Manager Journal*, 14, 76-91.

McCall, M. W., Jr. (1998). *High flyers: Developing the next generation of leaders*. Boston: Harvard Business School Press.

Nadler, D.A. (2007), "The CEO's 2nd act", *Harvard Business Review*, Vol. 85 1, January, pp. 66-72.

## Об авторах

**Адам Митчинсон** в настоящее время работает над докторской диссертацией в области социо-организационной психологии в Teachers College (Columbia University), где он ранее получил степень магистра в той же области. Кроме проекта, описанного в данном отчете, Адам активно участвует в исследовании парадокса лидерства, в частности того, как лидеры могут сочетать в себе одновременно поведенческую гибкость и аутентичность в стрессовых рабочих ситуациях. Адам также оказывает консалтинговые услуги, специализируясь на индивидуальной, групповой и организационной оценке и развитии.

**Роберт Моррис, Ph.D.**, получил докторскую степень в области социо-организационной психологии в Teachers College (Columbia University) и является бывшим членом Докторской исследовательской группы У. Уорнера Бурке. Он живо интересуется возможностью усовершенствования отбора лидеров и практики их развития, а также активно участвует в исследовательской деятельности в этой области в течение последних шести лет. В настоящее время д-р Моррис является генеральным менеджером компании YSC (Нью-Йорк) - консалтинговой фирмы, которая работает в области бизнес-психологии и специализируется на оценке лидеров и развитии высших руководителей.

### Участники:

#### **У. Уорнер Бурке, Ph.D. и руководитель Doctoral Research Group**

Рабочая группа д-ра Бурке проводит экспериментальные исследования реальных организаций с целью написания актуальных и строго научных монографий в области лидерства и организационных изменений. Данный доклад - результат широкой исследовательской инициативы, реализуемой этой группой. В настоящее время в группу входят Адам Митчинсон, Бредфорд Смит, Кейт Ролофф и Натан Жерар.

**Филипп Бредди, Ph.D.**, является психометристом в Center for Creative Leadership. Он разрабатывает и проверяет оценочные инструменты CCL, а также проводит исследования по ряду тем, относящихся к лидерству. Исследования Филиппа отмечены рядом наград, а его статьи публиковались во многих авторитетных журналах, в том числе в *Journal of Applied Psychology*, *Leadership Quarterly* и *Journal of Managerial Psychology*. Филипп имеет степень доктора философии в области промышленной и организационной психологии, которую он получил в университете North Carolina State University.

**Майкл Кемпбелл** является членом Исследовательской и инновационной группы CCL и ведущим исследователем инициативы CCL по оценке менеджмента талантов и успешности в глобальном контексте, а также Инициативы CCL по исследованию высшего руководства, работа которой концентрируется на понимании проблем и потребностей лидерства на самых высоких уровнях. Он также руководит проектом CCL под названием Ideas2Action (I2A), разрабатывая свежий исследовательский контент для практикующих лидеров. Майкл имеет степень бакалавра бизнеса и магистра в области коммуникаций, которую он получил в University of Colorado.

**Уильям Пасмор, Ph.D.**, является международным авторитетом в области организационного лидерства. Билл присоединился к Center for Creative Leadership (CCL®) в 2008 в качестве лидера организационной практики, после чего координировал усилия, направленные на помощь клиентам в разработке более крупных систем организационного лидерства, которые могли бы повысить их общую эффективность и позволить их лидерам преуспеть. В течение 11 лет он был партнером консалтинговой фирмы Oliver Wyman Delta, участвуя в практике корпоративного обучения и организационного развития. Имеет степень бакалавра в области авиационного проектирования/промышленного менеджмента и степень доктора философии в области административных наук, которую он получил в Purdue University (Индиана).



blank inside back cover



## О Center for Creative Leadership

Center for Creative Leadership (CCL®) - признанный во всем мире провайдер образовательных услуг для топ-менеджеров, помогающий улучшить стратегические и бизнес-результаты путем раскрытия лидерского потенциала отдельных сотрудников и организаций в целом. С 1970 года - года основания CCL как некоммерческой образовательной организации - Центр фокусируется на исследованиях и обучении в области лидерства. Сегодня специалисты CCL с помощью ряда программ, продуктов и различных услуг помогают клиентам из разных стран развивать креативное лидерство - способность достигать большего, чем задумано, благодаря нестандартному мышлению и действиям. Центр входит в топ-10 провайдеров образовательных услуг для руководителей высшего звена (по версии Bloomberg BusinessWeek и Financial Times). Штаб-квартира Центра находится в Гринсборо (Северная Каролина, США), а офисы в Колорадо-Спрингс (Колорадо), Сан-Диего (Калифорния), Брюсселе, Москве, Сингапуре, Индии и Аддис-Абебе (Эфиопия). На сегодня в Центре работают 500 преподавателей и исследователей.

### CCL - Америка

One Leadership Place  
PO Box 26300  
Greensboro, NC • 27438-6300  
тел.: +1 800 780 1031  
факс: +1 336 282 3284  
e-mail: [info@ccl.org](mailto:info@ccl.org)

### CCL - Европа, Ближний Восток, Африка

Rue Neerveld 101-103 Neerveldstraat  
B-1200  
Brussels, Belgium  
тел.: +32 (0)2 679 09 10  
факс: +32 (0)2 673 63 06  
e-mail: [ccl.emea@ccl.org](mailto:ccl.emea@ccl.org)

### CCL - Азия и Тихоокеанский регион

89 Science Park Drive  
Singapore Science Park I  
The Rutherford  
Lobby B, #03-07/08  
Сингапур • 118261  
тел.: +65 6854 6000  
факс: +65 6854 6001  
e-mail: [ccl.apac@ccl.org](mailto:ccl.apac@ccl.org)

### Другие филиалы:

**Колорадо:** 850 Leader Way, Colorado Springs, Colorado, 80905, USA, тел.: +1 719 633 3891

**Калифорния:** 8910 University Center Lane, Tenth Floor, San Diego, California, 92122-1029, USA, тел.: +1 858 638 8000

**Африка:** Unity University, Sub-City: Bole, Kebele: 11, № дома 632, а/я 6722, Аддис-Абеба, Эфиопия, тел.: +251 913204547

**Индия:** Regus Augusta Point, Level 4 Augusta Point, Golf Course Road, Gurgaon, Haryana 122002, India, тел.: +91 20 4014 7402

**Россия:** ул. 8-го марта, дом 14, 10, Москва, Россия, 127083, тел.: +7 495 662 31 39, [ccl.cis@ccl.org](mailto:ccl.cis@ccl.org).

Center for Creative Leadership придерживается политики равных возможностей в отношении приема студентов, независимо от их расы, цвета кожи, убеждений, пола, возраста, национальности, сексуальной ориентации или инвалидности и в своей деятельности, программах или корпоративной политике не дискриминирует людей по какому-либо из этих признаков.

Center for Creative Leadership, CCL® и ее логотип являются зарегистрированными торговыми марками, принадлежащими Center for Creative Leadership. ©2012 Center for Creative Leadership. Все права защищены.