

УДК 165.194:005.1

**Мария НЕСТЕРОВА**

**КОГНИТИВНЫЙ ПОДХОД В ПРАКТИКЕ  
КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ**



*Статья посвящена проблемам когнитивного менеджмента. Ситуация сложности и нестабильности, в которой находится современная экономика, требует от организаций способности к быстрым и адекватным изменениям. Развитие эту способность позволяет управление знаниями через практику корпоративного обучения, которое является наиболее эффективным в современном менеджменте.*

*Успешное осуществление этой практики возможно только при условии когнитивной компетентности лиц, принимающих решения.*

**Ключевые слова:** когнитивный менеджмент (управление знаниями), менеджмент изменений, корпоративное обучение, габитус.

Ситуации управления представляют собой соотношение известного и неизвестного, определенности и неопределенности. Естественным в практике корпоративного обучения представляется исследование ситуаций определенности. Они же являются типичным предметом корпоративного обучения и определяются анализом (диагностикой) ситуаций, которые встречаются в бизнесе. Один из апологетов системного подхода в менеджменте Питер Сенге, ведущий лектор Массачусетского Технологического Института (MIT), автор книг «Пятая дисциплина» и «Танец перемен...», предлагает аналитически выявлять повторяющиеся структурные процессы – паттерны. Это – «типичные структуры», «архетипы систем», они становятся ключом к умению опознать действующие управленческие структуры, проблемные ситуации [4]. Опытные менеджеры рано или поздно приходят к выводу, что большинство управленческих ситуаций достаточно универсальны, и передача знаний в этой области составляет ядро корпоративного обучения вне зависимости от степени формализации. Тем не менее, даже в этой хорошо изученной предметной области,

работа с осознанием, с развитием когнитивных навыков, в частности навыков системного мышления, очень важна. Зачастую именно она лежит в основе успешных практик корпоративного обучения.

Вообще, в корпоративном обучении можно условно выделить два направления: обучение «известному» и обучение «неизвестному». Первое направление достаточно изучено, есть определенные методики, концепции, технологии. Данная передача знаний имеет, безусловно, свои ключевые моменты и специфику, но общая когнитивная ситуация достаточно определенная. Принципиально то, что задачи известны, решения найдены, остальное – вопрос техники передачи: соответствие стилям обучения, адаптация, практическое применение и т.п. Подобную практику обычно проходят и в учебных заведениях «классического типа»: институтах, бизнес-школах и т.д. Намного более интересное направление – обучение без готового решения или только с предполагаемым решением. В этом случае намечается целый веер интересных проблематик: выработка решений в условиях неопределенности, когнитивные способности (когнитивное лидерство), креативность как способность к созданию принципиально нового знания, обучение как культурная трансформация и многие другие. Для решения таких проблем требуется эффективное обучение на уровне корпораций.

Корпоративное обучение является важнейшим инструментом менеджмента. Ведь, по сути, все корпоративные изменения (например, смена этапов развития компании) проходят посредством тех или иных форм обучения. Жизнь в сложном динамическом мире, который меняется все быстрее на наших глазах, требует не просто выработки стратегии адекватных реакций на изменения. Существенно возрастают требования к скорости и своевременности таких реакций, что делает проблему еще острее. Известно, что степень успешности организации определяется ее способностью к изменениям. Сами изменения происходят посредством усвоения новых знаний, новых принципов и методов работы – это и есть процесс корпоративного обучения. Таким образом, изменения организации является их обучением не формально, а на деле.

Рассмотрим способность организаций к изменениям (способность к обучению) с точки зрения когнитивного подхода. Как считает Питер Сенге, «рассматривая попытки реформирования в крупных компаниях за последние 10 лет, я должен сказать, исходя из соотношения побед и поражений, что изменения, во-первых, возможны, но, во-вторых, маловероятны... Как правило, инерция побеждает с явным преимуществом... Если бы проблема состояла в интеллекте (мол, большинство боссов весьма недалекие люди, а руководители тоже звезд с неба не хватают), тогда самые способные добились бы успеха... Рынок вознаградил бы умных, которые сумели измениться, и наказал бы глупцов, которые этого сделать не смогли. Но ничего подобного не происходит... Напротив, ска-

жу вам по личному опыту, многие очень компетентные руководители потерпели фиаско, пытаясь привести в действие механизм изменений. Это навело меня на мысль, что здесь действуют более универсальные принципы...» [4, 27]. Отметим, что важность когнитивного аспекта в осуществлении изменений в этом случае не отрицается, а подлежит глубинному исследованию.

Исследования механизмов изменений проводились в нескольких областях человеческого знания. Существует множество теорий и моделей изменений, которые первоначально возникли в психологии, в частности в социальной психологии, а затем получили свое применение и развитие в теории и практике управленческой деятельности. Большая часть из применяемых в менеджменте теорий возникла и действует в традициях бихевиоризма – по принципу «черного ящика»: не слишком вдаваясь в причины, по которым происходит то или иное поведение, описываются (а зачастую и создаются свои) причинно-следственные связи, которые позволяют предсказать и даже вызвать определенное поведение индивидов и социальных групп. Например, организация переживает запланированное качественное изменение – превращается из ориентированной на себя бюрократической фирмы в «клиентоориентированную» компанию с матричной структурой. Для достижения этой цели персоналу, обслуживающему клиентов, и другим сотрудникам необходимо изменить свое отношение к покупателям и друг к другу. Согласно бихевиористскому подходу внимание надо уделять поведению персонала и руководства. Цель – изменение поведения. Улучшение процессов, отношений или вовлечение людей в постановку цели вовсе не обязательно. В рамках данного подхода не рассматривается, как на личностном уровне на изменения реагируют конкретные индивиды. Сам процесс обучения проходит по принципу кондиционирования (многократного повторения). Таким способом обычно происходит усвоение не абстрактного знания, а конкретного навыка.

На дальнейших этапах развития как психологии, так и менеджмента, произошло разочарование в бихевиоризме, поскольку его представители полагались только на видимое поведение. Данное обстоятельство послужило толчком к возникновению когнитивного подхода. Когнитивная психология изучает мозговые процессы, которые позволяют человеку решать проблемы. В то же время эти процессы не представляют интереса для бихевиористов. Когнитивная теория, напротив, основана на предположении, что эмоции и проблемы являются результатом способа нашего мышления. Люди реагируют на ситуацию определенным образом, в зависимости от того, как они ее оценивают. Изменив свой процесс мышления, можно изменить свою реакцию.

В дальнейшем когнитивный подход был дополнен психодинамическим подходом, который основан на предположении, что при столкнове-

нии с внешними изменениями человек переживает множество внутренних психологических состояний. Появившийся в США в конце 50-х годов XX века гуманистически-психологический подход включает как основные положения предыдущих подходов, так и новые идеи. Ему также присущи существенные когнитивные моменты:

- Важность субъективного осознания индивидуумом происходящих изменений.
- Важность признания ответственности людей за создавшееся положение или, по крайней мере, предположение, что, какова бы ни была ситуация, у человека остается выбор, как думать, чувствовать и действовать.
- Важность понимания человека как единого целого (глобальный подход), т.е. понятие «люди» не ограничено только мыслями и чувствами, как не ограничено оно только их поведением. Человек существует в социальном и культурном контексте [3, 54].

Именно эта важность социального и культурного контекста приводит нас к рассмотрению аспекта корпоративной культуры, а также позволяет обратиться к методологическому потенциалу концепции габитуса П. Бурдьё. При этом мы будем использовать не только социологическую концепцию Бурдьё, но и ее философско-методологическую трактовку Г. В. Гутнером и Л. Д. Бевзенко [1; 2]. Она будет достаточно эффективна не только для рассмотрения проблемы изменений, но и для рассмотрения собственно процесса обучения. В процессе любого обучения происходит установление связей между прошлым и настоящим опытом человека. Поэтому мы вполне можем использовать концепцию габитуса, который «представляет собой опыт прошлого, сосредоточенный на настоящем – как в привычках и навыках индивидов, так и в институтах общества» [1, 402]. Полезность габитуального подхода еще и в том, что открывается возможность объяснения сложного феномена взаимосвязи корпоративного обучения и корпоративной культуры. Именно благодаря габитусу коммуникативные навыки индивидов точно согласованы с функционированием социальных институтов.

Еще одно важное обстоятельство – аккумуляция в габитусе прошлого опыта проявляется в его когнитивных свойствах. «Однажды сформированный габитус определяет познавательные стратегии, создает схемы восприятия и оценки. Весь новый опыт структурируется в соответствии с теми принципами, которые сформировались благодаря прошлому» [2, 340]. Данное свойство габитуса позволяет объяснить многое в когнитивном поведении людей. В частности, появляется возможность исследовать «мистичность проблемы изменений», которая состоит в том, что люди сопротивляются не только «плохим» переменам, но и тем переменам, которые явно соответствуют их собственным эгоистическим интересам. На первый взгляд это нежелание выбирать

выигрышные стратегии похожи на поведенческую защитную реакцию, а не на подлинную причину. Но современные достижения в области нейробиологии и когнитивной психологии дают возможность полагать, что эта причина трансформируется из поведенческого следствия в корневую проблему. Способность или неспособность людей принимать сложные решения во многом определяется врожденной структурой их мозга. Это позволяет говорить о когнитивных аспектах лидерства. Подобные знания о работе человеческого мозга стали доступны современной науке с открытием МРТ – магнитно-резонансной терапии. МРТ позволяет изучить свойства человеческого мозга в динамике, в условиях активной деятельности.

Согласно современному когнитивному подходу мозг и/или сознание человека рассматривается как сложная система с учетом историзма ее собственного развития. Выделяются различные области мозга, которые сформировались в разное время развития человека как биологического вида. Они, в свою очередь, отвечают за различные типы интеллекта. Так, например, за эмоциональный интеллект отвечает лимбическая система, которая возникла у млекопитающих, для которых существенным качественным отличием стала способность к устойчивой заботе о потомстве и сохранении семейной («социальной») группы. За базовые реакции выживания отвечает так называемый «рептильный» мозг – исторический горизонт ясен из названия. Кстати, по мнению многих исследователей, именно «неуместность» этого инструмента выживания в нынешних условиях и создает проблемы в современных корпорациях, которые не во всем похожи на первобытные джунгли.

Известно, что теория отрицательных и положительных подкреплений является базовой для изучения поведенческих реакций высокоорганизованных живых существ. Поэтому не следует забывать, что сознательная «надстройка» у человека составляет всего около 3%, а все остальное – врожденные поведенческие реакции, которые помогали сохранению всего вида. В этом случае габитус вполне объясняет подобное явление как подтверждение единства психологического, биологического и социального в человеке. Габитуальные конструкты закрепляются согласно теории подкреплений. Они становятся социальными условными рефлексам, которые позволяют «выживать» индивиду в социуме, являются эволюционными механизмами сохранения социальной энергии. Тенденция сохранения энергии выполняется и для ментальных систем, поэтому тратить мощь высокоорганизованного агрегата (лобных долей мозга) на типичные поведенческие паттерны – непозволительная роскошь с точки зрения эволюции. Поэтому, собственно, и существуют эти габитуальные конструкты, в том числе и в когнитивной сфере, как определенные познавательные приемы и стереотипы.

Но габитуальные конструкты эффективно работают в уже знакомой области, где существуют типичные стимульные реакции и понятны как их причины, так и следствия. К сожалению, они только мешают в ситуации неопределенности. Если людям не понятно, что, почему и как предстоит изменить, то сопротивление обеспечено, поскольку больше всего пугает неизвестное. К сожалению, большинство компаний не проясняют ожидания своих сотрудников, не дают конкретного описания того, что им будет нужно делать в будущем, Это создает у сотрудников ощущения «смутности» целей и естественное желание не идти «туда, не знаю куда». По такому же принципу происходит и сопротивление обучению – неясность целей, непроясненные ожидания и опасения участников существенно снижают, а то и вообще устраняют положительный эффект обучения.

Вообще, термин «сопротивление изменениям» можно в некотором смысле считать неточным, вводящим в заблуждение. Люди сопротивляются не столько переменам, сколько их скрытым последствиям – двусмысленности, которая возникает тогда, когда знакомое утрачивает смысл. Больше всего людей пугает именно внешнее, неконтролируемое вмешательство чужой воли, чужих непонятных решений. По сути, пугают именно чужие когнитивные модели. Ситуацию усугубляет еще и то обстоятельство, что большинство программ изменений так или иначе используют системы принуждения, в том числе и при обучении. Таким образом, люди принудительным образом воплощают чужие идеи о том, какими им и всей их организации в целом надлежит быть. При этом авторы этих идей очень часто являются совершенно посторонними людьми для организации (например, автор книги или методики, по которой осуществляется изменение, или внешние консультанты). Если еще при этом от сотрудников компании требуется только строго исполнять предписания и следовать рекомендациям, то помимо естественного сопротивления чужим когнитивным моделям, в таком случае возникает еще и ценностный диссонанс – эффект утраты контроля над собственной жизнью.

В данных процессах имплементации нового знания в ситуации смены устаревших практик, на наш взгляд, обнаруживается одно важное обстоятельство. В затруднительных случаях, когда следование привычным практикам заводит в тупик, необходимо рефлексивное отношение к принципам, порождающим эти практики. Эти принципы нужно, как минимум, представить явно. «Но кодифицированные правила всегда вторичны. Они суть только экспликация того, что уже существовало неявно. Кодексы и фиксированные нормы сами по себе не способны породить никаких практик» [2, 340–341]. Это очевидно, хотя и не сразу осознается некоторыми руководителями, которые полагают, что, например, правильно сформулированная миссия или соответствующим образом разработанные корпоративные стандарты сразу же вызовут правильное по-

ведение сотрудников компании. Подобные вещи происходят в действительности, но они вызваны не самой кодификацией, а соответствующими процессами при ее разработке и проведении. Для глубокой проработки необходим возврат к когнитивной модели, которая породила устаревшие практики, и ее замена на новую модель, с четким осознанием необходимости таких действий.

Для формирования корпоративной идентичности, на которой построены все современные практики управления, одним из первых и основных шагов является построение своей собственной «картины мира». Речь идет о том, как воспринимается сотрудниками и клиентами сама организация, ее положение во внешнем мире относительно других компаний, как она относится к своим сотрудникам и другим людям. И вслед за П. Бурдые и Г. Гутнером мы подчеркиваем еще одну характеристику габитуса: он формирует картину мира, принятую в сообществе, в данном случае в организации. «В самом деле, способность видеть вокруг себя объекты определенного рода связана с привычкой и обычаем. Способность каждого индивида определенным образом видеть мир закреплена в совокупности автоматизмов, усваиваемых в ходе социализации. Ясно, что сообщество в целом разделяет один и тот же образ реальности – это необходимо для нормальной коммуникации. Этот образ реальности совсем не обязательно должен быть фиксирован в виде метафизической системы или научной теории. Он, пользуясь выражением Бурдые, «вписан в тела», он определяет способность индивидов ориентироваться в мире, т.е. прямо влияет на порождение социальных практик» [2, 349]. Для компаний этот образ реальности чаще всего не оформлен даже вербально. Тем не менее, именно он формирует стратегии поведения как компании в целом, так и ее сотрудников. Методики современного организационного консультирования позволяют «вытащить» этот образ с помощью специальных упражнений, которые методами арт-терапии и психодиагностики позволяют увидеть тот образ организации, который подсознательно уже сформирован у ее членов. Эти визуализации корпоративной культуры организации не только не вербализованы, но и не осознаны членами организации. Однако они во многом определяют способы восприятия и анализа окружающего мира, которые характерны как для руководства организации, так и для сотрудников. Осознание этих образов расширяет границы самопознания для вышеуказанных субъектов и, тем самым, является мощным инструментом корпоративного обучения и развития.

Более зрелые организации сознательно работают со своим образом и закрепляют его на уровне вербальных метафор, прописывая их в документах о видении и миссии организации. Подчеркнем, что эти процессы осознания и коммуникативного «оформления» образа реальности являются не только мощными инструментами корпоративного обучения, но и активными формирующими факторами будущего организации. Не только характер деятельности

координирован с картиной реальности. «Последняя не есть результат воспроизведения или отражения, но скорее, продукт активного формирования. Система установленных в обществе привычек составляет схемы этого формирования. Посредством габитуса формы коммуникативной деятельности переносятся на образ мира. Эта констатация может быть сделана вполне в духе кантовского коперниканского переворота: мир, в котором мы живем, приводится в соответствие с принципами нашей коммуникативной деятельности. Мы воспринимаем мир таким, каким позволяет его увидеть наш язык, наши коммуникативные привычки, наши социальные институты» [2, 349]. Как мы думаем о мире, таков он и есть для нас. Основные положения системного конструктивизма легитимизируют когнитивную волю как системообразующий фактор.

В действительности уже практически доказана эффективность осознания компаниями самих себя, своих целей, положения на рынке, взаимоотношений с конкурентами и потребителями. Успех организационных изменений может быть вызван одной «рабочей мастерской» (work shop) с первыми лицами компании, во время которой участники осознали этот «образ реальности» и приняли меры к его корректировке в соответствии с желаемыми долгосрочными целями. Подобные формы интеллектуальной групповой работы также являются эффективным инструментом корпоративного обучения. Наиболее успешные форматы обучения в условиях неопределенности, например, при разработке стратегии, происходят по определенным методикам, но с обязательным активным участием всех ключевых сотрудников организации. Не в форме пассивного приема готовых решений, а в виде всех современных интегральных методик активной «включенности». Подобные формы обучения развивают практические когнитивные навыки, которые необходимы в сложных современных условиях корпоративного управления.

В своей работе «Искусство мыслить масштабно» Дэвид Шварц приводит пример того, что стиль мышления, способы реакции на него важнее, чем классические когнитивные параметры, в частности, уровень интеллекта и эрудиция. «Когда Генри Форд судился с газетой «Чикаго трибьюн» по обвинению в клевете, его назвали неучем. В ходе требуемых доказательств журналисты задали Форду ряд простых вопросов типа «Когда проходила война за независимость США?». Форд, не имеющий формального образования, не смог ответить на большинство из них. Рассердившись, он заявил: «Да, я не могу ответить на эти вопросы, но я за пять минут могу найти человека, знающего ответы». Генри Форда не интересовала информация как таковая, но он знал то, что знает любой руководящий работник: умение найти нужную информацию в нужный момент намного важнее, чем склад информации в голове [5, 54].

Можно сделать заключение, что для успешной практической деятельности в условиях современной организации гораздо важнее умение прини-

мать не заранее известные, а адаптивные вероятностные решения. Умение принимать решения в условиях неопределенности, создавать «свое», новое знание, а не запоминать «чужое» – вот тот главный фокус, который должен держаться в процессе корпоративного обучения. Кроме того, из повседневной практики известно, что, в случае решения предметных практических задач, незнание специфики инструмента существенно усложняет как работу с ним, так и получение желаемого результата. По аналогии, недостаточность осознания своих собственных когнитивных конструктов приводит к неточным и несогласованным индивидуальным целям и, как следствие, стратегиям поведения. Изначальная индивидуальная «когнитивная погрешность» мешает принимать верные управленческие решения по постановке и достижению целей компании. А основанная на искаженных решениях стратегия, к тому же наложенная на поведенческие паттерны сотрудников компании, приводит к катастрофическому диссонансу.

Подобный диссонанс возникает даже в случае постановки одной корпоративной цели. А если учесть, что корпоративных целей несколько, они не согласованы между собой и испытывают влияние нестабильной внешней социальной среды, то мы легко объясним возникновение сбоев в построении корпоративных управленческих моделей. Такая сложная ситуация все более ужесточает требования к когнитивной компетентности управляющего звена. Самый эффективный путь когнитивного развития – корпоративное обучение как требуемым профессиональным навыкам, так и стратегическим компетенциям личностного характера. Мы предполагаем, что они будут когнитивного характера. Эффективное мышление позволяет принимать оптимальные решения. Поэтому ключевым моментом, который позволит сделать корпоративное развитие более управляемым, по нашему мнению, будет работа с индивидуальными когнитивными практиками в первую очередь лиц, принимающих решения.

### Литература:

1. Бевзенко Л. Д. Стиль жизни: модель успеха в переходных социокультурных ситуациях / Л. Д. Бевзенко // Этнос науки / РАН; Ин-т философии ; Институт естествознания и техники ; отв. ред. Л. П. Киященко, Е. З. Мирская. – М. : Academia, 2008. – С. 402–410.
2. Гутнер Г. В. Социальные практики и габитус научного сообщества / Г. В. Гутнер // Этнос науки / РАН ; Ин-т философии ; Институт естествознания и техники ; отв. ред. Л. П. Киященко, Е. З. Мирская. – М. : Academia, 2008. – С. 340–349.
3. Кемерон Э. Управление изменениями / Э. Камерон, М. Грин. – М. : Добрая книга, 2006. – 360 с.

4. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающихся организаций / П. Сенге ; пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. – 408 с.
5. Шварц Д. Искусство мыслить масштабно / Дэвид Шварц. – Минск : Попурри, 2007. – 304 с.

***Марія Нестєрова. Когнітивний підхід в практиці корпоративного навчання.***

Стаття присвячена проблемам когнітивного менеджменту. Ситуація складності та нестабільності в сучасній економіці вимагають від організацій здатності до вчасних та адекватних змін. Розвинути цю здатність організацій дозволяє управління знаннями через практику корпоративного навчання, що є найбільш ефективним у сучасному менеджменті. Успішне здійснення цієї практики можливе лише за умови когнітивної компетентності осіб, які приймають управлінське рішення.

***Ключові слова:*** управління знаннями (менеджмент знань), управління змінами (менеджмент змін), корпоративне навчання, габітус.

***Maria Nesterova. Cognitive Approach to the Practice of Corporate Education.***

This article is devoted to the problem of knowledge management. The modern complex and not-stable situation demands from economic organizations the ability of prompt and adequate changes. Conception of knowledge management, practices of corporate education helps to develop this ability. It follows to the problem of cognitive competence of managers and team leaders.

***Keywords:*** knowledge management, change management, corporate education, habitus.