

Рой В. Х. Поллок Эндрю МакК. Джефферсон Кэлхун У. Уик

ШЕСТЬ ДИСЦИПЛИН ПРОРЫВНОГО ОБУЧЕНИЯ

**Как превратить обучение и развитие
В БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТЫ**

ТРЕТЬЕ ИЗДАНИЕ

Москва

2019

«Среди профессионалов идут дискуссии, как повысить отдачу от обучения. Действительно, сейчас никто не может позволить себе производить брак в обучении и «учебный лом»! Ведь единственное, что сегодня определяет успех компаний — способность сотрудников осваивать новые знания и компетенции.

Любое обучение — это инвестиция, которая должна создавать ценность для всех стейкхолдеров. Рой Поллок доходчиво и убедительно рассказывает, как этого достичь. «6Д» — идеально скроенный подход, практичный, ориентированный на действия, продуманный до мелочей. Раскрывая его, авторы поражают наглядностью и образностью примеров. Если терпеливо и аккуратно применять подход, — отдача от обучения точно будет. Мы в этом убедились».

*Юлия Ужакина,
Генеральный директор АНО «Корпоративная академия Росатома»*

«В современном стремительно развивающемся мире одним из факторов успеха является способность организации создать эффективную систему развития персонала. Эта книга дает системный взгляд на выстраивание отношений между бизнес-заказчиком и функцией корпоративного обучения. Материал насыщен практическими примерами и прикладными инструментами, направленными на вовлечение заказчика обучающих программ в ответственность за результаты обучения и поддержку системы переноса полученных знаний в практику на рабочем месте. Особенно следует отметить представленные подходы и технологии оценки эффективности обучения.

Книга будет крайне полезна для специалистов в области корпоративного обучения, консультантов, бизнес-тренеров и всем, кому интересны вопросы развития персонала».

*Андрей Афонин,
Директор Университета Банка России*

«Шесть дисциплин прорывного обучения» — лучшая прочитанная мною книга в области создания и развития систем корпоративного обучения за всю мою практику, а это 25 лет.

Важно, что методология «6Д» позволяет компаниям получить максимальную отдачу от инвестиций в обучение сотрудников. Знание принципов, которые лежат в основе методологии, позволяет контролировать повышение результативности обучения и напрямую влиять на эффективность бизнеса. Мы в НЛМК сделали свой выбор и активно применяем подход управления обучением как бизнес-функцией. Считаю книгу Роя Поллока, Эндрю МакК. Джефферсона и Кэлхуна Уика просто незаменимой для всех экспертов в области корпоративного обучения. Это — источник идей для развития, практическое руководство и просто очень интересное издание!»

*Валентина Сатарова,
Руководитель Корпоративного Университета, Группа НЛМК*

«Шесть дисциплин прорывного обучения» — целостная система, основанная на опыте и точно описанная. Этим она полезна и хороша. Для меня «бД» не о том, как провести обучение, а потом внедрить его результаты. Это методология о том, как развивать бизнес и людей, используя обучение как инструмент. В то же время книга обогащает подход к обучению «в классе», не отрицая его, и дает прозрачную систему, что стоит делать до и после класса, чтобы обеспечить перенос знаний в практику.

*Анна Грибанова,
Директор ЧОУ «Институт Тренинга»*

«Отличные практические решения, рекомендации и инструменты, которые позволяют сделать обучение ценностью и живым помощником для решения конкретных бизнес-задач. Уверен, что «Шесть дисциплин» могут помочь российской системе корпоративного обучения выйти на другой уровень осознанности и осуществить мечту — строить такие системы обучения, которые улучшают бизнес-результаты, решают задачи бизнеса, являются драйверами изменений в компании».

*Николай Долгов,
Директор по развитию платформы
«Профессионалы 4.0» ОАО «Газпром нефть»*

УДК 65.01
ББК 65.290-2
П51

THE SIX DISCIPLINES OF BREAKTHROUGH LEARNING:
HOW TO TURN TRAINING AND DEVELOPMENT INTO BUSINESS RESULTS
Roy V. H. Pollock, Andy Jefferson, Calhoun W. Wick
All rights reserved. This translation published under license with
the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

Под редакцией *Волкова Д. Л.* и *Шумковой Н. В.*

Поллок, Рой.
П51 **Шесть дисциплин прорывного обучения. Как превратить обучение и развитие в бизнес-результаты / Рой В. Х. Поллок, Эндрю МакК. Джефферсон, Кэлхун У. Уик. — Москва : Эксмо, 2019. — 352 с. : ил. — (Лучший мировой опыт).**

ISBN 978-5-04-103303-3

Книга рассматривает обучение как бизнес-процесс, который начинается со строго определения целей и продолжается через документирование результатов. Авторы показывают, почему обучение как одноразовое мероприятие неэффективно и что профессионалы этой области должны делать, чтобы перейти от просто «получателей разовых заказов» в статус стратегических бизнес-партнеров.

УДК 65.01
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-103303-3

© Перевод. Горман Анна, 2019
Copyright © 2015 by The 6Ds Company. All rights reserved.
Illustrations by Ris Fleming-Allen, copyright © 2015 by
The 6Ds Company unless otherwise noted.
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ <i>Натальи Шумковой</i>	7
ПРЕДИСЛОВИЕ <i>Конрадо Шлохауэра</i>	10
ВВЕДЕНИЕ: ШЕСТЬ ДИСЦИПЛИН (6Д)	14
ГЛАВА 1. Д1: ДИАГНОСТИКА	
Диагностика ожидаемых бизнес-результатов	52
ГЛАВА 2. Д2: ДИЗАЙН	
Дизайн полного опыта обучения	89
ГЛАВА 3. Д3: ДЕЙСТВЕННОСТЬ	
Действенность процесса обучения	121
ГЛАВА 4. Д4: ДОСТИЖЕНИЕ	
Достижение переноса обучения на практику	161
ГЛАВА 5. Д5: ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПОДДЕРЖКА	
Дополнительная поддержка результативности	202
ГЛАВА 6. Д6: ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ	
Документирование и оценка эффективности обучения	235
ЭПИЛОГ	294
ПОСЛЕСЛОВИЕ	300
ПРИМЕЧАНИЯ	304
БИБЛИОГРАФИЯ	320
ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ	331
ОБ АВТОРАХ	348

ПРЕДИСЛОВИЕ К РОССИЙСКОМУ ИЗДАНИЮ

Системная трансформация бизнеса началась во многих ведущих компаниях мира и России в самых разных отраслях два-три года назад, и сейчас ей занимаются все, хотя и находятся в этом процессе на разных стадиях: от первых экспериментов в организационном редизайне до глубоких изменений общекорпоративного масштаба. Цель трансформации в этом контексте — прежде всего создание прочной основы для достижения нового уровня успеха в условиях цифровизации, которая повсеместно и полностью изменит бизнес с учетом быстрых подвижек в технологиях и в поведении клиентов.

Самым сложным вызовом цифровой трансформации компаний является не ее технологический аспект, а радикальное изменение корпоративной культуры и переход на «цифровой образ мышления», где co-creation, как способности к совместному созиданию и к работе в командах, являются ключевыми компетенциями людей и организаций в целом.

Согласно опросу, проведенному профессиональной ассоциацией Executive Corporate Learning Forum в сентябре 2018 года*, 80% компаний считают трансформацию культуры наиболее актуальной задачей. Например, стратегическую реорганизацию / изменение бизнес-моделей признают важной 65% этих компаний. И только 1 из 75 компаний признала, что имеет способность реально трансформировать свою культуру, то есть изменить образ мышления, поведенческие паттерны, «способ ведения дел». Лишь 57% опрошенных компаний имеют специальную функцию/службу по проведению организационной трансформации, которая в свою очередь реализует традиционный способ управления изменениями по принципу «сверху вниз». Причем все согласились, что подобный подход является медленным и болезненным.

Подобные результаты свидетельствуют о нарастающем разрыве между потребностями организаций и их способностью быстро и адекватно ответить на эти вызовы, а между тем именно такая способность и предопределяет их успех в ближайшем будущем. Корпоративные университеты практически во всех компаниях повсеместно возрастают в своём значении как драйверы

* 5th Global ECLF Summit (14th Annual ECLF Conference) Organizing for Transformation — The Quest for Agile Strategies, Structures, and Mindsets.

трансформации и сталкиваются с похожими вызовами. Перечислим лишь самые значимые из них:

- создание и развитие системы проактивного обучения, адресующего разрывы в компетенциях, — системы, которая разрабатывает и реализует решения ранее, чем устаревает контент, и позволяет действительно применять знания и навыки на рабочем месте даже ранее, чем это становится жестким требованием организации;
- дизайн и реализация обучающих решений, формирующих поведенческие паттерны готовности к изменениям, адаптивности, цифровой компетентности, коллаборативности и умения работать в горизонтальных командах, лидерства без формального авторитета, привычки учиться и развиваться в течение всей жизни, продуктивной работы в распределенных командах и управления ими, креативности;
- переход от традиционного фокуса на обучение индивида к сбалансированному фокусу на обучение реальных команд и индивидов, развитие технологий «совместного» обучения, включая неформальные, сетевые форматы;
- внедрение активных методов обучения и передовых образовательных технологий, которые, с одной стороны, позволяют достигать результатов обучения, а с другой — достаточно быстро масштабируются;
- построение обновленной системы оценки эффективности обучения, эволюционирующей от оценки удовлетворенности участников обучения в плоскость оценки достигнутых бизнес-результатов и оправданных ожиданий заказчиков обучения;
- новые компетенции и роли в структуре корпоративных университетов: аналитики данных, кураторы контента, эксперты в управлении опытом обучающихся, аджайл-коучи, консультанты по повышению результативности, технологические эксперты, комьюнити-менеджеры и прочие.

Таким образом, перед всеми корпоративными университетами стоит большой вызов, заключающийся в том, чтобы перестроить свою модель функционирования в соответствии с требованиями сегодняшнего времени. Главная ценность подразделения обучения в современных организациях определяется тем, насколько это подразделение способствует достижению наилучших бизнес-результатов, а не количеством разработанных программ обучения, обученных сотрудников или просто интересными новыми практиками, возможно, полезными участникам.

Шесть дисциплин прорывного обучения — это подход, управляющий функцией обучения как бизнес-функцией, где создается максимум ценности для организации и сотрудника, и мерилом этой ценности является повышение результативности. У данного подхода есть свои этапы процесса, которые авторы назвали дисциплинами: «Д1. Диагностика: Диагностика ожидаемых бизнес-результатов», «Д2. Дизайн: Дизайн полного опыта обучения», «Д3.

Действенность: Действенность процесса обучения», «Д4. Достижение: Достижение переноса обучения на практику», «Д5. Дополнительная поддержка: Дополнительная поддержка результативности», «Д6. Документирование: Документирование и оценка эффективности». Каждая из перечисленных дисциплин целесообразна, четко и детально описана, сопровождается кейсами компаний, примерами, чек-листами, исчерпывающими рекомендациями и даже карикатурами, в которых можно легко узнать самих себя. Выбирая любую главу, вы можете сразу перейти к действиям и улучшать функцию обучения и развития в своей компании, ведь обучение действительно может и должно создавать большую ценность, чем это происходит сегодня.

Издание «Шести дисциплин прорывного обучения» на русском языке является нашим вкладом в развитие рынка корпоративного образования, поскольку этот фундаментальный труд целиком и полностью раскрывает парадигму современного корпоративного обучения.

Желаю успеха всем нам в непростом деле переизобретения самих себя, ведь это действительно сложно — перестать мыслить старыми понятиями и изменяться со скоростью своей компании и даже быстрее.

Полезного вам чтения!

*НАТАЛЬЯ ШУМКОВА,
проректор по учебной работе
Корпоративного университета Сбербанка*

ПРЕДИСЛОВИЕ

Я отчетливо помню, когда я впервые услышал о 6Д. Это случилось во время конгресса во Флориде. Джейн Джонсон, занимавшая тогда должность директора по программам развития лидерства в Корпоративном университете GE в Кротонвилле, выступала, объясняя, как ее компания соединила корпоративное обучение с бизнес-результатами, упомянув *«Шесть дисциплин прорывного обучения»* несколько раз во время своего выступления.

Это было в начале апреля 2010-го года. И если вы гик и ранний последователь, как я, это дата что-то значит для вас. Только вышел первый iPad, и мне удалось заполучить один себе. Меня настолько заинтересовали *Шесть дисциплин*, что я купил книгу *во время* выступления Джейн, тестируя новое устройство в то же время. Я начал читать ее сразу после выступления.

Я осознал, что наконец нашел метод, который отражает в точности то, что я считаю, является правильной ролью функции обучения и развития в корпоративном мире; тот, который согласовывался с моим более чем 20-летним опытом в качестве партнера крупнейшей в Латинской Америке обучающей организации. Я пользовался любой возможностью, на перерывах, ночью, во время перелета назад в Бразилию, читая, перечитывая и оставляя заметки.

Как только я добрался до офиса, я сделал две вещи. Во-первых, я приобрел книгу для моей команды и поручил прочесть ее, начав организовывать небольшие рабочие сессии по планированию внедрения подхода *Шести дисциплин* в нашу работу с клиентами.

Во-вторых, я связался с авторами книги и начал диалог. Это был отличный диалог (и он до сих пор продолжается). Энди, Рой и Кэл — не просто одни из выдающихся профессионалов в области обучения, но они также удивительно открыты к новым людям, новым деталям и новым подходам. Я считаю большой удачей возможность разделить с ними время и поделиться лучшими практиками. Мы продолжаем обсуждать идеи и концепции того, как сделать обучение и развитие еще более эффективным и ценным.

Спустя 5 лет с тех пор, как я скачал книгу впервые, я наблюдал, как ее влияние растет по всему миру. Мои коллеги и я представили бД с большим успехом по всей Латинской Америке. АД (ранее ASTD) начала обращать гораздо больше внимания на перенос обучения, а Рой, Энди и Кэл провели семинары для профессионалов корпоративного обучения на 6 континентах, лично и через интернет.

Новое издание *Шести дисциплин* показывает, что метод продолжает зреть и развиваться. Авторы являются и практиками, и исследователями; они прислушиваются и работают с обучающимися организациями во время своих семинаров, выступлений, вебинаров и в рамках консалтинговой практики. Третье издание включает новые детали, а также лучшие идеи и подходы, которые они обсуждали с клиентами и студентами. Также в нем отражены извлеченные уроки из более чем сорока кейсов, опубликованных в книге *«Практическое руководство по применению бД»* в 2014-м году.

Я уверен, что третье издание *Шести дисциплин* поможет нам, профессионалам в области обучения взрослых, стать еще компетентнее в то время, когда бизнес-мир бросает нашей области невиданный ранее вызов.

Вот, как я считаю, бД поменяют то, что мы думаем о корпоративном обучении:

- *бД переключает диалог с языка HR на бизнес-язык.* Когда вы начинаете проект обучения с структурирования Колеса планирования результатов, держа в голове «Д1. Диагностика: Диагностика ожидаемых бизнес-результатов», практически невозможно переключиться обратно на диалект, где логистика обучения важнее бизнес-потребностей. Поразительно было видеть то, как бизнес-менеджеры начинают употреблять такие выражения, как «полный опыт обучения», «перенос обучения» и «новая финишная линия».
- *бД заставляет нас относиться ко взрослым обучающимся как ко взрослым обучающимся.* Я защитил докторскую диссертацию по психологии обучения, занимаясь обучением взрослых. Очень расстраивает то, что так мало программ на самом деле используют принципы андрагогики и методики для взрослых обучающихся. Очень практично и прямо «Д3. Действенность: Действенность процесса обучения» продвигает обмен опытом и применение в реальном мире. Нам не нужно постоянно учить чему-то новому взрослых профессионалов. У них уже есть достаточно знаний и опыта. Мы должны помочь обучающимся, предлагая кураторство и обсуждение того, как и почему они будут применять новые практики для улучшения результативности.
- *бД принуждает индустрию корпоративного обучения обдумать свой подход.* Всем нам известно много (и я имею в виду, правда, много) возможностей для улучшений в наших текущих методах работы. Программы корпоративного обучения все еще производят слишком много «брака» — обучения, которое никогда не применяется. Нам необходимо изменить

то, как мы мыслим о процессах, структурах, системах, чтобы осознать полностью ценность, которую обучение и развитие должны приносить. Например, требуемые для четкого определения бизнес-потребностей компетенции отличаются от тех, которые сейчас есть в наших подразделениях. Также профессиональное управление переносом обучения для максимизации вклада потребует изменения того, как устроены подразделения обучения и развития. Внедрение бД в наши обучающие организации потребует существенных усилий. Мы вели деятельность, как вели, длительное время, а изменения даются нелегко. Но, основываясь на своем личном опыте работы с различными организациями, я утверждаю, что изменение того, как смотрят на обучение и как его ценят, будет стоить затраченных усилий.

- *бД предлагает структурированный подход для организации, понимания и применения новых концепций в корпоративном обучении.* Каждый день мы слышим о «новых» концепциях, которые ставят под сомнение роль традиционных программ обучения в корпоративном мире. По моему личному мнению, основанному на исследованиях и опыте в корпоративном обучении и обучении взрослой аудитории, если вы понимаете идею бД, вы поймете, что неформальное обучение, социальное обучение, 70—20—10 и так далее — это всего лишь аспекты полного опыта обучения (Д2). Другими словами, фазы подготовки, переноса обучения и результатов богаты возможностями для неформального и социального обучения, это то, где происходит 70—20.

Когда я говорю о *Шести дисциплинах*, мне всегда хочется подчеркнуть простоту и щедрость модели, которую Энди, Рой и Кэл предложили миру корпоративного обучения. Простоту, так как я часто слышал их собственные слова: «бД продиктованы здравым смыслом, хоть и не являются общей практикой». Они не пытались заново изобрести велосипед и не усложнили модель. Тем не менее подход богат глубиной и новизной. Это третье издание включает многие недавно изданные книги и исследования. На самом деле, список использованных источников предлагает отличный список для чтения любому профессионалу корпоративного обучения.

Я считаю щедростью то, что авторы написали все свои книги с намерением помочь вам *внедрить* бД в вашей организации. Они включили настоящие рекомендации по тому, как это сделать. Все что вам нужно сделать — это прочесть книгу и начать процесс. Участие в семинарах предложит еще больше деталей; также вы можете обратиться за помощью к другим книгам серии. Если у вас есть вопросы, в LinkedIn существует группа для бД-энтузиастов. Для меня это все отражает приверженность авторов к изменениям и совершенствованию в нашей области.

Во время своей докторской программы я изучал непрерывное обучение. В течение последних сорока лет многие организации (например, ЮНЕСКО, Европейский союз, ОЭСР) обсуждали то, как помочь образованным взрослым обучаться в быстро изменяющемся обществе. Тем не менее, не много реальных мер было предпринято. Я считаю, что мы в корпоративном обучении должны стать лидерами этого направления. Когда мы улучшаем качество и ценность корпоративного обучения, мы становимся теми, кто внедряет важные, конкретные и структурированные меры, связанные с непрерывным обучением.

Применяя дисциплинированный подход бД, мы не только помогаем компаниям увеличить результативность и прибыльность, мы также помогаем людям стать более сильными профессионалами и обучающимися, в результате помогая обществу в целом.

*КОНРАДО ШЛОХАУЭР,
Директор AfferoLab, Сан-Паулу, Бразилия*

ВВЕДЕНИЕ: 6 Д

При условии хорошего управления функция обучения может стать незаменимым стратегическим партнером, оказывающим значительное влияние на цели организации.

— ДЭВИД ВАНС

ДВА ФАКТА О СОВРЕМЕННОМ БИЗНЕСЕ совершенно неопровержимы: (1) темпы изменений ускоряются и (2) конкуренция становится все более глобальной и интенсивной. В сегодняшней среде «способность организации учиться быстрее (и, возможно, лучше), чем это делают конкуренты, становится наиболее устойчивым конкурентным преимуществом»¹.

Мы написали эту книгу, потому что убеждены: корпоративные программы обучения жизненно важны, добавляют реальную ценность и помогают создавать конкурентные преимущества. В то же время мы уверены, что такие программы могут и должны добавлять значительно большую ценность по сравнению с тем, что происходит сейчас. «Шесть дисциплин» описывают процесс и принципы получения организациями большей отдачи от инвестиций в обучение и от усилий специалистов в сфере обучения и развития.

Обучение может и должно добавлять большую
ценность, чем это происходит сегодня.

Обучение происходит постоянно: на работе и вне ее, запланированно или стихийно. Подразделения корпоративного обучения существуют, чтобы помочь сделать так, чтобы работники обучались критически важным для исполнения миссии навыкам в правильное время и в правильном месте и, следовательно, организация достигала бы своих целей. Действительно, «единственная причина, по которой существует функция обучения, — это для того, чтобы стимулировать достижение бизнес-результатов»².

Только в относительно небольшом количестве компаний функция корпоративного обучения соответствует видению Дэвида Вэнса о том, что она

должна являться «независимым стратегическим партнером со значительным воздействием»³. Напротив, многочисленные исследования показывают, что обучение и развитие невысоко оценивается бизнес-менеджерами. Например, исследование, проведенное Советом по корпоративному лидерству (Corporate Leadership Council) компании Executive Board, показало, что «более 50 процентов линейных менеджеров считают, что ликвидация функции обучения и развития не повлияет на результативность работников»⁴. Ясно, что что-то неладно между потенциалом обучения и его текущим восприятием.

Пятнадцать лет назад мы начали наши изыскания, чтобы понять, почему большинство программ обучения не в состоянии полностью реализовать потенциал и внести стратегический вклад в развитие организации. Наша цель заключалась в разработке методов и инструментов, которые позволили бы им это сделать. С тех пор мы начали успешно работать с сотнями организаций, больших и малых, во многих отраслях по всему миру. Мы были частью прорывных программ обучения, которые давали результаты, которые обладали неоспоримой ценностью и которые помогли продвинуть свои организации на более высокий уровень результативности. К сожалению, мы также часто становились свидетелями того, как многие благие намерения в сфере обучения мало способствовали достижению значимых результатов.

Сравнив различия между этими двумя крайностями, мы обнаружили, что не существует никакого «волшебного способа», нужно просто превратить корпоративное обучение из периферийной функции в стратегический императив. Эффективные программы обучения являются результатом организованного и систематического процесса, исполняемого с энтузиазмом, отличным качеством и приверженностью постоянному совершенствованию.

Мы проанализировали практики, которые ведут к высокорезультативному обучению, и выделили шесть дисциплин, которые описали в книге «Шесть дисциплин прорывного обучения»⁵. Четыре года спустя вышло обновленное второе издание⁶. Мы выбрали название, которое начиналось с «Д», для каждой дисциплины, чтобы облегчить их запоминание и применение. Впоследствии они стали известны как 6D[®]* (см. рисунок I.1).

Многие организации во всем мире приняли «Шесть дисциплин» в качестве организующих принципов своей деятельности в области обучения и развития. Методика 6Д оказалась мощным и устойчивым подходом к определению потребностей, разработке, реализации и оценке корпоративного обучения. Третье издание «Шести дисциплин прорывного обучения» включило в себя новые идеи, исследования и лучшие практики. В нем представлены все чек-листы, которые мы разработали для мастер-классов по 6Д⁷ и «Практического руководства по 6Д»⁸. Мы добавили по всему тексту советы по «практическому применению». Это поможет вам перевести исследования и теорию в практику.

* 6D — Define (Диагностика), Design (Дизайн), Deliver (Действенность), Drive (Достижение), Deploy (Дополнительная поддержка) и Document (Документирование).