



Документ PRAXIS No. 3

# Организационное Обучение в НПО:

*Создание Мотива,  
Средства и  
Возможности*

Брюс Бриттон

## Содержание

Исполнительное Резюме .....	3
1. Введение.....	4
2. Организационное обучение в секторе НПО.....	5
2.1 Контекст НПО .....	6
2.2 Знание и обучение: постановка вопроса .....	6
3. Почему обучение важно для НПО?.....	9
3.1 Природа развития.....	9
3.2 Повышение эффективности организации.....	10
3.3 Развитие организационного потенциала.....	10
3.4. Наилучшее использование ограниченных ресурсов.....	11
3.5 Укрепление партнерства.....	11
3.6 Уменьшение разрыва между МиО и планированием ....	12
3.7 Создание 'здоровой' организации .....	13
4. Поощрение организационного обучения в НПО.....	13
4.1 Организационное обучение как преступление.....	13
4.2 Создание <i>Мотива</i> : понимание процесса обучения и почему это важно.....	16
4.3 Создание <i>Средств</i> : модели, методы, компетентность и поддержка.....	20
4.4 Создание <i>Возможности</i> : создание 'пространства' для обучения.....	36
5. Значение для практики: объединение мотива, средств и возможности .....	43
6. Заключительные замечания .....	46
Приложение 1: Описание концептуальных моделей.....	48
Приложение 2: Разработка инфраструктуры управления знанием.....	57
Ссылки.....	60
Благодарность.....	63
Список сокращений.....	64
Глоссарий.....	65

# Организационное обучение в НПО:

## *Создание мотива, средств и возможности*

Брюс Бриттон

**Ключевые слова:** организационное обучение, НПО, управление знанием, организационное изменение, наращивание потенциала, партнерство

### **Исполнительное резюме**

НПО работают во все более требовательной окружающей среде, которая характеризуется растущей конкуренцией за сокращающиеся бюджеты помощи. Они находятся под давлением и стремятся продемонстрировать, что ресурсы, которые им даются, оказывают видимое и длительное воздействие. Это заставляет их, в основном, ориентироваться на действие. Но большинство НПО также осознают потребность учиться на своем собственном опыте и не отставать в сфере применения новых полевых методов, если они должны сохранить свою значимость и быть эффективными. Для того чтобы стать учащимся НПО требуется, чтобы организации одновременно балансировали потребность применять стратегический подход к организационному изучению (на самом высоком уровне организационного планирования и управления) с признанием, что изучение – это также интенсивный личный процесс, который продолжается в умах индивидуумов. Ясно, что подобно большому количеству хороших намерений, - легче говорить об организационном обучении, чем осуществлять его на деле. В то время как соблазнительно оставить организационное обучение на удобном уровне заголовка организационной цели, этого не достаточно для тех НПО, которые действительно хотят выполнить свои миссии. Мы должны учиться от НПО, которые пытаются преодолеть беспорядочную реальность во время выполнения и много узнают о том, как перевести хорошие намерения в систематическую практику.

Понятно, что, как и в случае с большинством хороших намерений, легче говорить об организационном изучении, чем осуществить его

Этот номер Документов Praxis посвящен изучению важности организационного обучения в НПО на основе примеров, собранных во время проведения интервью, в основном, среди сотрудников Северных НПО и на основе обзора большого количества литературных источников.

В этом номере мы исследовали, почему для НПО необходимо предоставлять мотив, средства и возможность для организационного обучения, и представили практические примеры того, как передовые НПО делают это. Затем мы переходим к предложению того, как совместить эти элементы в планируемых и экстренных организационных стратегиях для изучения. В материале делается заключение, что хотя многое было написано о концептуальных основах организационного обучения и управлении знанием, большая часть написанного ориентирована на «Запад», и

Мы исследуем важность обеспечения мотива, средств и возможности для организационного обучения

люди все еще озабочены тем, как на практике осуществить эти теории. Автор признает, что обучение по-разному понимается в разных культурах и контекстах, но что большая часть современных моделей основана на западном понимании. Следовательно, есть потребность работать с профессионалами в области наращивания потенциала для изучения новых инновационных подходов, которые соответствуют, подходят и доступны для самого широкого диапазона культур и контекстов.

## 1. Введение

*Обучение охватывает все наши попытки впитать, понять и отреагировать на окружающий нас мир. Обучение по своей сути является общественным процессом. Каждый день на работе происходит обучение. Обучение – это важный процесс для расширения потенциальных возможностей людей и организаций ... Обучение не относится только к приобретению знаний. Оно охватывает навыки, интуицию, убеждения, ценности, отношения, обычаи, чувства, мудрость, взаимопонимание и самопознание.<sup>1</sup>*

Обучение – это эволюционный процесс, интегрирующий мышление и деяние. Оно обеспечивает связь между прошлым и будущим, что требует от нас осмысления всех наших действий и придает целеустремленность нашим мыслям. Обучение обогащает то, что мы делаем как индивидуумы и коллективно, оно находится в центре эффективности организации, повышает качество нашей работы, способствует приспособляемости организации, инновациям и устойчивости.

Никто не станет отрицать важность обучения для нашего развития как индивидуумов, и, все же, довольно часто трудно приложить наше понимание того, что есть обучение, к нашей работе вместе с НПО.

В каком-то смысле важность обучения для НПО кажется очевидной, и, все же, нас окружает очень много свидетельств того, что организации испытывают определенные трудности при воплощении теории в практику.

В этом документе Praxis дается обобщение современных мнений по поводу организационного обучения и управлению знаниями, выработанных на основе примеров, собранных во время проведения интервью – в основном среди сотрудников северных НПО – на основе широкого обзора имеющейся литературы. В этом документе мы изучаем разные условия, в которых работают НПО, и исследуем, почему обучение важно для эффективности НПО и здоровья организации. Мы анализируем, почему создается впечатление, что многие организации рассматривают «обучение как преступление, а не как поведение, которое мы пытаемся поощрять»<sup>2</sup> и, продолжая эту аналогию,

<sup>1</sup> Четли и Винцент (2003)

<sup>2</sup> Как воскликнул один очень рассерженный специалист в области организационного изучения в процессе интервью.

исследуем важность обеспечения мотивации, средств и возможности для организационного обучения. Все это подтверждается при помощи примеров, свидетельствующих о том, как северные НПО внедряют в практику организационное обучение. Используя модель для понимания разработки стратегии, мы изучаем важность соединения запланированного подхода к организационному обучению с созданием условий, необходимых ‘экстренному’ обучению.

В Документе делается заключение, с указанием всех проблем, на которые необходимо обратить внимание, при необходимости эффективного внедрения организационного обучения в сектор НПО в разных культурах и условиях.

## 2. Организационное обучение в секторе НПО

### 2.1. Контекст НПО

Значимость и эффективность Северных НПО сталкиваются с возрастающими требованиями как со стороны доноров, так и Южных организаций. Между НПО и организациями государственного и частного секторов возрастает конкуренция за сокращающиеся бюджеты помощи. Также многие НПО перенесли свой фокус с прямого выполнения проектов на адвокаси и влияние на политику, усиление гражданского общества и работу в партнерстве.

Доноры, увеличивая свои требования по предоставлению доказательств воздействия и обучения, все еще используют конечные продукты и финансовую честность как основу для своего ‘возврата на инвестицию’. Большинство доноров требует применения подхода логической структуры (ПЛС) как основу для планирования, и имеется очевидное свидетельство того, что это выступает как ограничение обучения<sup>3</sup>, по крайней мере на уровне проекта и программы. Постоянное давление на НПО с тем, чтобы они демонстрировали результаты, порождает понятную озабоченность по поводу уведомления или обмена уроками, извлеченными в результате программного опыта. Нежелание быть открытыми для обучения может быть особенно сильным там, где программа не достигла того, что было обещано в заявках на финансирование из-за опасения возможных последствий.

Эти давления привели большинство НПО к выбору ориентации на действие или ‘культуру адреналина’, где реализация продуктов проекта рассматривается как основное мерило успеха

В начале 21 века многие НПО также испытали значительные организационные изменения на разных уровнях. Эти изменения включают быстрый организационный рост (часто через слияние и ‘поглощения’ вследствие конкуренции), организационную реструктуризацию (и практически децентрализацию процесса принятия решения, более сильного акцента на работе в партнерстве и технологических изменениях, в частности, улучшения в области информационной и коммуникационной технологии). Каждое из упомянутого создает для НПО потенциальную повестку обучения, некоторые

<sup>3</sup> О критике ПЛС см. Earle 2002.

могут частично совпадать или даже противоречить друг другу. Например, ортодоксальное мышление предполагает, что горизонтальные организационные структуры с небольшими прослойками менеджмента и повышенным уровнем делегирования полномочий для принятия решения, создадут окружающую среду, более благоприятную для всестороннего обмена знаниями. Однако некоторые крупные НПО получили доказательства того, что децентрализация создает несвязанные структуры, части которой почти не имеют двусторонних контактов и более того не имеют каналов для обмена, кроме однажды созданных при помощи консультантов-специалистов, базирующихся в головном офисе.

Эти давления, совмещенные с масштабом задач, стоящих перед ними, привели к тому, что многие НПО выбрали ориентацию на действие или 'культуру адреналина', когда реализация продуктов проекта или программы рассматривается как основное мерило успеха. Согласно НПО Tearfund, проблема воспринимается как эндемическое заболевание, и поэтому на нее ссылаются как на 'болезнь НПО'.

## **2.2. Знание и обучение: постановка вопроса**

В середине и конце 1990-х годов корпоративный мир познакомил сообщество НПО с концепциями организационного обучения и обучающейся организации. Казалось, что они дали НПО действенную структуру, отвечающую повестке обучения, порожденной их эволюционной ролью в развитии. Теперь все НПО признают, что организационное обучение является 'хорошей вещью', но остаются большие проблемы относительно того, что это на самом деле означает и как обеспечить его реализацию. Заимствования из литературы, написанной в основном для бизнес организаций, не дали простых ответов НПО.

В результате отсутствия четко описанных способов претворения теории организационного обучения в управляемую практику, менеджеры НПО начали искать более практичные ответы на некоторые основные проблемы, с которыми они столкнулись. Самое первое и то, что было легче всего описать - это была организационная память, то есть это знание, которое должно быть сохранено для применения в будущем. Многие НПО признают, что они пострадали от недостатка организационной памяти, что граничило с клинической амнезией. В то время, как их информационные системы, особенно те, которые были в программных отделах, были, в лучшем случае, трудно доступными, а в худшем фрагментированными, неточными, неполными или фактически не существовали. Иногда казалось, что ранние попытки использовать информационные и коммуникационные технологии (ИКТ) ухудшали ситуацию, потому что приводили к перегрузке информации в беспрецедентных масштабах.

К концу 1990-х годов, НПО все больше поворачивались к другой возникающей профессиональной области в корпоративном мире – управлению знанием – к идеям о том, как лучше организовать и управлять своей информацией и возродить свою коллективную память (см. Таблицу 1). Менеджеры НПО надеялись, что многообещающее управление знанием сможет помочь решить проблемы организационной амнезии. Более того, они надеялись, что это

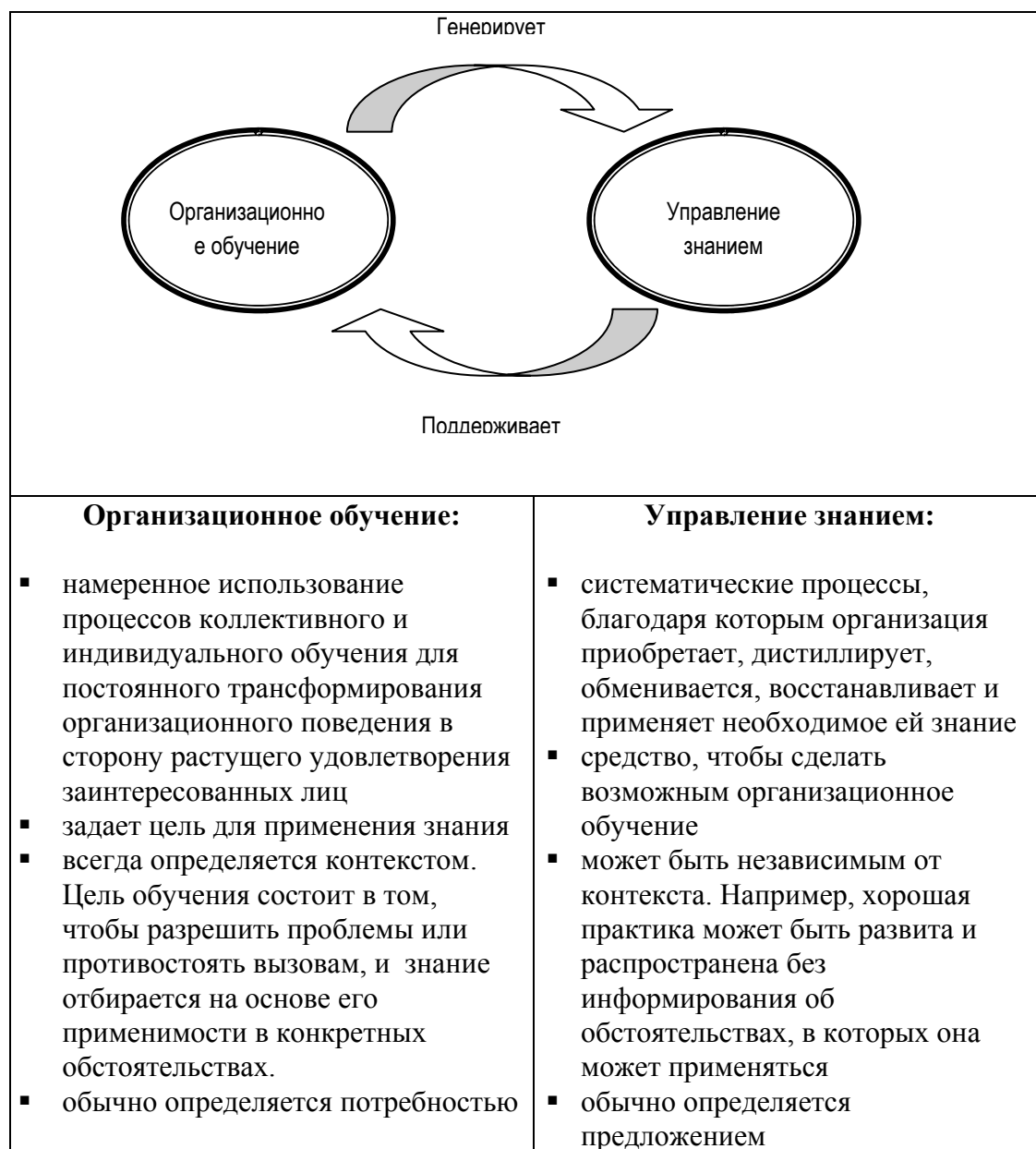
высвободит мощности, и многообещающая ИКТ совершит ‘чудо’ превращения необработанной информации в знание, которое предоставит решение новых вопросов и проблем, перед которыми они окажутся. Реальность, еще раз, обманула их ожидания.

За последние годы в НПО мы видим быстрое увеличение систем управления документацией, внутренних и внешних сетей и других проявлений ИКТ – многие из которых помогли выполнить, по крайней мере, некоторые из первоначальных ожиданий. Это ‘первое поколение’ архитектуры управления знанием может помочь нам лучше отслеживать то, что мы знаем – другими словами, это может помочь нам создать организационную память, что казалось в начале трудноосуществимым – и процессы управления знанием могут помочь нам разработать более эффективные пути общения друг с другом. Однако управление знанием, несомненно, является слабым, когда оно появляется, чтобы помочь нам вынести суждение о ценности знания: то есть на практике использовать то, что мы знаем или генерировать истинно новые идеи. Также, существует реальная озабоченность, что некритический подход к управлению знанием может привести к восприятию знания как товара, как это случилось в корпоративном мире через разработку прав на интеллектуальную собственность, со связанными с этим последствиями относительно того, кто обладает правом доступа к данному знанию. Если мы не будем осторожны, это может привести к выборочному подходу к приобретению знания, что, в свою очередь, в контексте партнерства между югом-севером может оттолкнуть партнеров друг от друга, нежели способствовать более тесному сотрудничеству.

Управление знанием дает соблазнительный ответ, предполагающий, что обучение может быть товаром, которым, на первый взгляд можно легко управлять (приобретать, дистиллировать, обмениваться, хранить, восстанавливать и использовать). Однако существует опасность, что НПО теряют из виду природу знания и, в результате, управление знанием становится конечной целью вместо того, чтобы стать способом поощрения организационного обучения.

Многие НПО признают, что они пострадали от недостатка организационной памяти, что граничило с клинической амнезией ... их информационные системы были, в лучшем случае, труднодоступны, а в худшем фрагментированными, неточными, неполными или фактически не существовали

**Таблица 1: Связи между организационным обучением и управлением знанием**



Обычно управление знанием вносит важный вклад, там, где НПО применяет подход 'второго поколения', который не просто фокусируется на технологии развития организационной памяти, но также и на людях, наиболее важных для организации, и процессах, которые помогают им обмениваться и применять свое коллективное знание. В этом случае особый упор делается на развитии таких механизмов, как Сообщества Практиков и работа в сети (как осязаемых, так и виртуальных).



### 3. Почему обучение важно для НПО?

*Где жизнь, которую мы потеряли в процессе жизни?  
Где мудрость. Которую мы утратили, приобретая знания?  
Где знание, которое мы потеряли, получая информацию?<sup>4</sup>*  
(Т.С. Элиот, «Скала»).

Слишком легко предположить, что, собирая *информацию*, сохраняя ее, делая ее доступной, мы каким-то образом расширяем наши знания и улучшаем обучение. Это упускает из виду факт, что знание - это информация, которую индивидуумы обдумали, поняли, усвоили и способны использовать. То же касается мудрости, которая не обязательно должна быть приобретена только потому, что мы расширили наши знания. Мудрость *требует* знаний, но мудрость - это гораздо больше; это «способность думать и действовать, применяя знание, опыт, понимание, здравый смысл и интуицию».<sup>5</sup>

Слова Элиота представляют собой убедительный аргумент в пользу того, что настоящий фокус знания, обучения и мудрости в НПО - это люди. Теперь мы будем продолжать напоминать себе почему обучение особенно важно в НПО фокусируясь на: 1) природе самого развития; 2) повышении организационной эффективности; 3) наращивании организационного потенциала; 4) потребности НПО использовать свои ограниченные ресурсы самым лучшим образом; 5) усилении партнерства; 6) пробелах между МиО и планированием; и 7) вкладе, который обучение может внести в организационное здоровье.

#### 3.1. Природа развития

Развитие приводит к изменению человеческих систем на индивидуальном, семейном, общинном и более широком социальном уровнях. Более традиционные подходы к развитию, особенно подходы, ориентированные на проекты, основываются на сомнительно прямолинейных, причинно-следственных моделях изменений человеческих систем.

Современное мышление подчеркивает сложность, неопределенность и непредсказуемость природы развития<sup>6</sup>. Подобное понимание природы развития создает новые требования к НПО и к тем, кто в них работает: потребность в понимании как работать внутри комплексных систем, потребность в гибкости, приспособляемости и инновации, и искренняя приверженность к многогранной подотчетности. Повышая способность людей понимать намеренные и не преднамеренные последствия своих действий; адаптировать и менять стиль своей работы, в зависимости от опыта коллег и других организаций<sup>7</sup>, организационное обучение широко признано как существенное условие, определяющее возможности НПО реагировать на новые, и часто не предсказуемые трудности, с которыми они сталкиваются в комплексной окружающей среде по предоставлению помощи.

<sup>4</sup> Я признателен Брайяну Пратту из ИНТРАКА за то, что он обратил мое внимание на этот фрагмент.

<sup>5</sup> Из цитаты Эдвардса, М. (2004), *Будущий позитивизм: международное сотрудничество в 21 веке*, Лондон: Езскэнп.

<sup>6</sup> Например, смотри Гроувз и Хинтон 2004.

<sup>7</sup> Это направление будет исследовано далее в выходящих материалах Праксиса 'Наращивание аналитического и адаптивного потенциала для организационной эффективности', Мия Соргенфрай.

### **3.2. Повышение организационной эффективности**

Одна из самых важных причин для инвестиций НПО в организационное обучение – это увеличение эффективности организации. Это означает, что, приоритетом для многих организаций является нахождение способов измерения эффективности инвестиций в организационное обучение. Повышение организационной эффективности все чаще рассматривается как ‘базовая линия’ обучения – чтобы инвестиции себя оправдали во многих организациях, обучение должно стать способом достижения результата, а не самоцелью. Понимание того, какие программные подходы работают, и при каких обстоятельствах, лежит в основе эффективности НПО и требует умения и желания учиться на полученном опыте – не взирая на источник приобретения данного опыта – от сотрудников организации, партнеров и бенефициаров или из других источников. Обучение может и должно приводить к улучшению разработки программ на основе разных источников приобретенного опыта. В наше время трудно найти оправдание для НПО, разрабатывающей и реализующей программы на основе идей, показавших свою несостоятельность.

Для сотрудников НПО важно понять, что обучение касается не только разработки новых инновационных программ или политики, несмотря на всю их важность. Обучение равно важно, когда оно касается того, что кажется земными делами, например, определить незначительное, но важное улучшение в эффективности проекта, которое получается в результате пристального внимания к данным, полученным в процессе мониторинга процесса. В этом смысле, обучение ставит реальную цель перед сбором данных в процессе мониторинга – действительно, многие бы не согласились с тем, что обучение, направленное на создание немедленных улучшений в процессе реализации проекта, является самой важной целью мониторинга.

### **3.3. Нарращивание организационного потенциала**

В настоящее время практически все признают важность организационного потенциала для эффективности программы. В результате этого, а также других факторов, таких как повышение внимания к работе в партнерстве и донорской заинтересованности в усилении гражданского общества, развитие организационного потенциала становится основной сферой деятельности НПО. В то время, как существует много моделей организационного развития, ИНТРАК предпочитает ‘системный’ подход – то есть, подход, исследующий взаимосвязи между разными элементами и окружающими средами, как внутренними, так и внешними. Следовательно, вмешательство в наращивание организационного потенциала, нацелено на целостное изучение различных аспектов жизни организации (ее внутреннего функционирования, рабочей программы, взаимоотношения и эволюции), и на оказание помощи для проведения анализа того, как один аспект влияет на другой.

Стратегии наращивания потенциала часто основаны на процессе оценки организации (ОО), которая, говоря простыми словами, является оценкой (обычно, самооценкой) потенциала организации. Проведение самооценки

организации и, затем, перевод результатов ОО в практические планы наращивания потенциала требует способности подвергать сомнению и учиться на примере опыта организации. В этом смысле, компетентность, необходимая для организационного обучения, является основным средством идентификации и развития потенциала НПО.

### **3.4. Наилучшее использование ограниченных ресурсов**

Перед НПО стоит постоянная дилемма, потому что их амбиции намного превосходят ресурсы, необходимые для того, чтобы претворить их честолюбивые планы. Это обстоятельство, наряду с работой, нацеленной на человека, а также условия, сопутствующие использованию финансовых средств, ставят НПО в ситуацию, при которой они должны быть бережными распорядителями своих ограниченных ресурсов. Потребность работать рентабельно и эффективно выносит обучение как важный вопрос на повестку дня для НПО, потому что от них требуется понять и приложить усилия в области сильных сторон через развитие партнерства с другими организациями и перенести увеличивающийся акцент на адвокаси и влияние на политику.

### **3.5. Укрепление партнерства**

Большая часть работы НПО проводится в контексте партнерских отношений. Теоретически, Южные/Восточные НПО и Северные/Западные НПО формируют партнерство для достижения взаимно согласованных целей. Конечно, действенное партнерство покрывает широкий диапазон отношений, начиная с 'принуждения под разными обличьями' до истинной солидарности и сотрудничества. Это послужило причиной того, что многие люди задают себе вопрос, действительно ли словом 'партнерство' настолько сильно злоупотребляют, что оно потеряло всякий смысл. Тем не менее, термин все еще широко используется и, помня о его привязанности к идеям участия, причастности и наращиванию потенциала, партнерство создает важное окружение для организационного обучения<sup>8</sup>.

Предполагая, что партнеры НПО нацелены на более 'сбалансированные' правовые отношения в работе по достижению взаимно согласованных целей, то в этом случае становится очень важным вопрос о доверии. Доверие создается, помимо всего прочего, на основе открытых отношений, прозрачном принятии решений, взаимном уважении и положительном опыте сотрудничества. Обучению отводится важная роль в создании доверия, поскольку скромность, которая поддерживает открытость для обучения, также поощряет каждого партнера ценить и уважать опыт другого. Навыки осмысления, на основе которых базируется обучение, может также помочь каждой НПО тщательно оценить и отдать должное тому, что каждый может вложить в партнерство, таким образом, уравновешивая отношения, убирая фокус с финансовых операций, которые зачастую лежат в основе несбалансированности власти. Вкратце, понимая ценность организационного обучения, наиболее вероятно создание более крепких и более сбалансированных партнерских отношений.

---

<sup>8</sup> Смотри, Брэм и соавторы, 2004 более разнообразные дискуссии относительно понятия партнерства.

### 3.6. Уменьшение разрыва между МиО и планированием

Большая часть работы по развитию основана на циклическом процессе идентификации/разработки, планирования, выполнения/мониторинга и оценки. Однако часто выражается озабоченность в отношении того, что информация, получаемая в результате мониторинга и оценки, не влияет ни на принятие решения во время выполнения проекта, ни на планирование продолжающейся разработки проекта и новых инициатив. Это происходит, несмотря на большое количество ресурсов, инвестированных на различных этапах цикла планирования. Другими словами, очень часто имеется ощутимый разрыв между получением информации через мониторинг и оценку и использованием этой информации для будущего планирования.

очень часто имеется  
ощутимый разрыв между  
получением информации  
через мониторинг и оценку  
и использованием этой  
информации для будущего  
планирования

В чем обычно выражается этот разрыв – это отсутствие механизмов для обучения в системах Мониторинга и Оценки. Даже если существуют механизмы обучения, то чаще всего они менее приоритетны, чем механизмы подотчетности, поэтому разрыв может сохраняться, и важные возможности для обучения на основе опыта и применения результатов обучения упускаются. Для того, чтобы устранить этот разрыв НПО должны преодолеть целый ряд трудностей, и не самая малая – это наиболее часто применяемый инструмент планирования, а именно Подход Логической Структуры (ПЛС), использование которого, в настоящее время, является одним из условий финансирования со стороны доноров. Преимущество ПЛС заключается в том, что подчеркивается важность цикла планирования, но его общепризнанная ограниченность затрудняет применение подхода обучения, который требует полной готовности принять неожиданное и гибкости принимать перемены. Следующий вызов заключается в том, чтобы обеспечить наличие компетенции НПО для проведения анализа и использования информации, которая появляется на основе их систем мониторинга и оценки<sup>9</sup>.

Можно определить четыре основных цели мониторинга и оценки<sup>10</sup>:

- *подотчетность* (перед донорами и пользователями проекта)
- *совершенствование исполнения* (показать, как используются ресурсы, высветить и решать проблемы по мере их появления, совершенствовать управление и обеспечить достижение желаемых результатов)
- *обучение* (через извлечение уроков на основе определенной работы и сделать их доступными для других, которые реализуют или разрабатывают инициативы в том же самом секторе или местности, чтобы помочь им повторить успехи или избежать неудач)
- *коммуникация* (между заинтересованными лицами). Обучение - это мост, который может соединить разрыв между МиО и планированием, но строительство моста требует навыков, видения и ресурсов.

<sup>9</sup> Эти идеи обсуждаются в Сборнике материалов Praxis 2: 'Отвечая на вызовы: оценка воздействий наращивания организационного потенциала', Хейли и соавторы, которые можно загрузить со страницы [www.intrac.org](http://www.intrac.org).

<sup>10</sup> Взято из Бейквел и соавторы, 2003.

### 3.7. Создание 'здоровой' организации

Здоровая НПО, скорее всего, будет эффективной и будет легко приспосабливаться к ситуации. Важно, что, скорее всего это будет организация, где люди хотят работать, они мотивированы оставаться дольше и делать больший вклад. Все больше имеется свидетельств того, что организационное обучение в значительной степени совпадает с возникающими идеями относительно достижения организационного здоровья. Другими словами, имеется свидетельство того, что двусторонние отношения между организационным обучением и организационным здоровьем /благополучием взаимно усиливают друг друга. С одной стороны, организационное обучение может рассматриваться как необходимое *требование* к организационному здоровью: если организация не обучается, ее нельзя рассматривать как здоровую, так как она не признает, не ценит и не превращает в капитал опыт и вклад своих сотрудников и заинтересованных лиц. С другой стороны, здоровую организацию можно рассматривать как необходимое *условие* организационного обучения: индивидуумы и команды смогут меньше или без желания вкладывать свои идеи и опыт, если они перегружены, недооценены или им не хватает мотивации.

Это так 'как, если бы моя организация воспринимала обучение как преступление, а не как поведение которое мы пытаемся поощрить'.

Многие механизмы и процессы, связанные с организационным обучением, первоначально озабочены развитием и укреплением межличностных отношений с целью создания, обмена информацией и знанием. Их намеренная цель заключается обычно в повышении эффективности организации, но имеется все больше свидетельств тому, что они приводят к неожиданным ценным последствиям: созданию более здоровых организаций. Природа связи между организационным обучением и организационным здоровьем все еще

исследуется. Однако жизненные эпизоды предполагают, что стоит исследовать важность организационного обучения не просто как средства повышения эффективности организации, но также и как средство развития НПО как благоприятное и удовлетворительное место, где можно работать.

## 4. Забота об организационном обучении в НПО

### 4.1. Организационное обучение как преступление

Несмотря на увеличивающийся объем написанного и дискуссий об организационном обучении и некоторых первых попытках заняться организационным обучением (примеры чему исследованы ниже), большинство НПО все еще считают, что трудно претворить свои идеи в практику и отвести обучению то место в организациях, которое оно заслуживает. В дискуссиях со специалистами, ответственными за организационное обучение и управление знанием в северных НПО, проблема преодоления организационных барьеров на пути обучения выступает как регулярная тема. Специалисты и практики

выражают разочарование в отношении инициатив, которые были предприняты для стимулирования организационного обучения, но каким-то образом они потерпели неудачи и не смогли привести к желаемым результатам. Почему так происходит?

Один весьма разгневанный специалист по организационному обучению воскликнул во время интервью, что это почти то же самое 'как если бы моя организация воспринимала обучение как преступление, а не как поведение которое мы пытаемся поощрить'. Эта емкая метафора поставила интригующий вопрос: 'Если бы организационное обучение *было бы* преступлением (а во многих НПО отношение к этому вопросу почти то же самое) – как бы мы смогли исследовать это?' Криминологи подчеркивают важность понимания трех основных факторов при решении проблемы: мотив, средства и возможность (МСВ). Мотив является причиной совершения преступления, средство это инструменты или методы, использованные для совершения преступления; и возможность – это обстоятельства, способствующие совершению преступления. Для того, кто становится подозреваемым в ходе уголовного расследования, должны присутствовать все три фактора. Поэтому, позвольте нам исследовать, что происходит, когда мы применяем судебную науку к организационному обучению, воображая, что организационное обучение, наподобие преступления, является *нежелательным* поведением.

Если бы организация хотела бы предотвратить 'преступление' организационного обучения, ей только было бы необходимо лишить сотрудников *одного* из трех факторов МСВ. Потерпев неудачу найти достаточно сильный мотив для обучения, лишая сотрудников средств, помогающих обучению, или отказывая им в возможности сделать вклад в организационное обучение, 'преступление' организационного обучения навряд ли произойдет. Если организация серьезно относилась бы к 'предотвращению обучения', она бы сделала так, чтобы убрать два или, все же лучше, все три фактора.

Итак, если бы мы хотели исключить организационное обучение из НПО, мы не должны были ни под каким видом давать сотрудникам *мотив*. Организационное обучение рассматривалось бы как излишняя роскошь, а не как часть 'реальной' работы; она не получала бы никакого вознаграждения, поощрения или даже признания. Возможно, вклад в организационное развитие не фигурировал бы как одна из задач проекта, так как в этом случае потребовалась бы подотчетность (если бы мы хотели поступить умно в деле предотвращения обучения, то потребность в организационном обучении могла бы быть упомянута лишь в документах политики организации, но только в таком виде, чтобы не было понятно какие действия ожидаются от сотрудников). Если бы организационная культура могла быть разработана таким образом, чтобы вообще не говорить об организационном обучении или, что еще лучше, делать наиболее критическим способом, если об этом все же упоминается. Можно было сделать так,

Стоит исследовать важность организационного обучения не просто как средства повышения эффективности организации, но также и как средство развития НПО как благоприятное и удовлетворительное место, где можно работать

чтобы сотрудники считали, что тот вклад, который они могут внести, не представляет ценности для НПО, поскольку это может помочь погасить интерес на основе сомнения в себе. И, наконец, можно было бы создать опасения по поводу будущих личных и профессиональных последствий, если что-нибудь возникнет после процесса изучения помимо положительных результатов.

Во-вторых, в нашей попытке создать нашу «НПО, свободную от организационного обучения» мы также должны гарантировать (по крайней мере, настолько насколько это возможно), что сотрудники не обладают **средствами** для обучения или не могут применить знания: мы должны убедиться, что у них нет шанса получить необходимую компетенцию (знание и навыки) через минимизирование наших инвестиций в обучение, наставничество и обучение на практике; мы должны лишить их доступа к полезной информации, способствующей расширению их знаний; нам не следует давать им инструменты для обучения или технологию коммуникаций, которые способствуют обучению.

Если НПО согласна с тем, что организационное обучение является желательным, тогда она должна обеспечить усиление всех трех факторов – *мотива, средства и возможности* – среди сотрудников.

И, наконец, сотрудникам не стоит предоставлять **возможность** делать свой вклад в организационное обучение. Перегрузите их тем, что называется ‘реальной’ работой посредством плохо распланированной или нереальными описаниями рабочих обязанностей или распределите невыполнимую нагрузку - это все хорошие способы добиться своей цели. Создание иерархических структур, предоставляющих мало возможностей для коммуникации между коллегами - это еще один способ.

Разделение людей, выполняющих аналогичную работу, но в разных отделах может еще сильнее затруднить обучение. Одна весьма тонкая стратегия заключается в создании впечатления, что организационное обучение является ответственностью кого-то другого.

Если эти описания не вызывают большого удивления как очень знакомые, вероятно, это потому что многие НПО похоже действуют так, как будто они реализуют стратегию ‘предотвращения организационного обучения’. Наверяд ли конечно, что это намеренная, запланированная стратегия, но именно она появляется в результате ряда маленьких, но значительных решений относительно приоритетов и распределения ресурсов, которые принимаются независимо друг от друга, зачастую в течение продолжительного времени. Все вместе, эти маленькие, отдельные решения формируют схему<sup>11</sup>, и эта схема передает сообщение. Что бы организация ни *говорила* о важности организационного обучения, то, что она на самом деле *делает* (или не делает) производит на ее сотрудников гораздо более сильное впечатление, что организационное обучение не является первоочередным приоритетом.

Если, с другой стороны, НПО согласна с тем, что организационное обучение является желательным, тогда она обязана обеспечить, чтобы все три фактора МСВ были усилены среди сотрудников. Как мы видели ранее, недостаточно

<sup>11</sup> То, что канадский автор, пишущий об организациях, Генри Минцберг, называет ‘экстренной стратегией’.

уделять внимание двум факторам – НПО должна обеспечивать мотив, средство и возможность учиться, если она хочет серьезно отнестись к организационному обучению. В следующих трех разделах мы исследуем каждый из этих трех факторов – мотив, средство и возможность – с точки зрения потребностей, которые они создают для НПО и некоторые примеры того, как можно работать с ними для осуществления организационного обучения.

#### **4.2. Создание Мотива: понимание обучения и почему оно важно**

Мотив - это причина, которая побуждает что-то совершать. Иметь причину поддерживать или вносить вклад в организационное обучение является комплексным вопросом, который вовлекает множество факторов. Они включают понимание того, как ваша роль соответствует всей организации, источники индивидуальной мотивации, уверенность в том, что ваш вклад будет сделан вследствие тщательного размышления, и ваши идеи получают признание, даже если они не подхвачены. Менеджеры не будут считать организационное обучение приоритетом и сотрудники не будут охотно делать свой вклад до тех пор, пока у них не будет ясного концептуального понимания того, что оно собой представляет, почему это важно для их НПО и что от них ожидается.

Трудности, возникающие при насаждении принудительных причин для менеджеров и сотрудников с целью оказания поддержки организационному обучению, упоминаются очень большим количеством НПО, чем мы могли бы ожидать

источники индивидуальной мотивации, уверенность в том, что ваш вклад будет сделан вследствие тщательного размышления, и ваши идеи получают признание, даже если они не подхвачены. Менеджеры не будут считать организационное обучение приоритетом и сотрудники не будут охотно делать свой вклад до тех пор, пока у них не будет ясного концептуального понимания того, что оно собой представляет, почему это важно для их НПО и что от них ожидается.

Трудности, возникающие при насаждении принудительных причин для менеджеров и сотрудников с целью оказания поддержки организационному обучению, упоминаются намного большим количеством НПО, чем мы могли бы ожидать, – в конце концов, мы могли бы спросить ‘разве не все заинтересованы в развитии своей организации и ее работы?’ Ясно, что НПО не могут принять это на веру.

Согласно Уитли (Wheatley, 2001), имеется ряд принципов, которые организациям необходимо учитывать при обдумывании стратегии управления знанием. Те же самые принципы можно использовать и для организационного обучения. Первое, для людей естественно создавать и обмениваться знаниями, потому что они постоянно ищут смысл того, что они делают. Второе, каждый в организации – не только несколько выбранных человек – может быть источником полезных знаний и третье, люди будут *выбирать*, делиться или воздерживаться от этих знаний. Люди будут более охотно делиться своими знаниями, если они чувствуют свою приверженность к организации, ценят своих коллег, уважают своих лидеров, их поощряют к участию, и они не ощущают отрицательные последствия.

Разработка мотива для организационного обучения может быть поддержано разработкой стратегии, которая принимает во внимание следующие факторы:

- 1) Обеспечение поддерживающего руководства;



## 2) Создание и обеспечение культуры, благоприятствующей обучению

Более подробно эти факторы описываются в следующих разделах с примерами того, как с ними обращаются на практике.

### 4.2.1. Обеспечение поддерживающего руководства

Руководство рассматривается почти всеми, кто заинтересован в организационном обучении, как жизненно важное условие для создания НПО, которое планирует, обеспечивает и ценит обучение. Вызов, который стоит перед многими специалистами в области организационного обучения, заключается в том, чтобы подвигнуть лидеров и менеджеров перестать быть пассивными приемщиками и стать страстными защитниками обучения через демонстрацию его осязаемых результатов и преимуществ (Wright, 2004). Одна из причин, почему менеджеры могут не желать поддерживать идею организационного обучения состоит в том, что они могут рассматривать его как потенциальную угрозу своей власти. В конечном счете, обучение касается организационной перемены и те, кто может считать, что они потенциально могут потерять очень многое в результате перемен - это те, кто несет абсолютную ответственность за организацию.

Также было высказано предположение, что некоторые старшие менеджеры подозрительно относятся к организационному обучению, из-за той важности, какую оно придает процессу и продукту. Это может помочь объяснить популярность управления знанием, поскольку кажется, что оно имеет дело скорее с ресурсом (знание), чем с процессом (обучение). Руководство, очевидно, играет важную роль в стимулировании, поощрении и демонстрации, на собственном примере, как индивидуумы могут внести свой вклад в организационное обучение. Следующие факторы в руководстве кажутся особенно важными:

- **Установление приоритетов:** Организационное обучение считается приоритетным, поскольку оно является частью общей стратегии НПО. Корпоративные показатели разработаны и используются для обеспечения подотчетности и поддержки организационного обучения в повестке дня старшего менеджмента.
- **Коммуникация:** Стратегическая важность организационного обучения понимается и сообщается руководством.
- **Легитимность:** Обучение на всех уровнях (индивидуальный, командный, организационный и меж-организационный) признается как эффективный результат использования времени и ресурсов.
- **Пример:** Руководство моделирует хорошую практику с точки зрения персональной приверженности к обучению и вовлечения в коллективную работу практику, поддерживающую и поощряющую организационное обучение. Руководители дают сотрудникам источник вдохновения. Команда руководителей применяет обучающий подход к разработке стратегии.

- **Признание:** Сотрудникам выражают признание за их вклад в развитие нового знания организации и применение организационного знания для разрешения новых проблем и противостояния вызовам.
- **Культура:** Руководители признают свою ответственность за управление культурой, которая поддерживает обучение на всех уровнях (Смотри, 4.2.2). Это включает мониторинг и управление внутренней конкуренцией и конфликтами, и поощряет 'принятие риска' критического мышления.

#### **Практический опыт 1: Руководство оказывает поддержку**

Так как они признают важность поддержки руководства *CAFOD* организовал брифинги, проводимые специалистами в области организационного обучения и управления знанием для своей команды лидеров. *Обмен Навыками и Шведский совет миссионеров* включили организационное обучение в свои программы развития Совета директоров с целью обеспечения того, чтобы руководство ясно понимало данные вопросы, и имело возможность обсудить потенциальные преимущества и практические аспекты. *OXFAM GB* включил сессии по организационному развитию в свои стратегические программы развития старших менеджеров.

#### **4.2.2. Развитие и поддержка культуры, благоприятной для обучения**

Если организационное обучение должно быть коллективной, охватывающей всю организацию деятельностью, оно должно стать частью культуры организации. Организационная культура, благоприятствующая обучению, это такая культура, которая дает возможность, поощряет, ценит, вознаграждает и применяет обучение своих членов как индивидуальное, так и коллективное. НПО, обладающие культурой обучения, демонстрирует, что:

- обучение является *легитимной деятельностью*. Другими словами, обучение рассматривается как составная часть должностных обязанностей каждого индивидуума, а не что-то, что должно быть сделано в личное время человека.
- обучение *должно поощряться и поддерживаться*. Менеджеры считают, что они несут ответственность за персональное поощрение каждого из коллег с тем, чтобы они внесли свой вклад в развитие практики и политики организации.
- для обучения выделяются *адекватные ресурсы*. Признается, что для обучения необходимо время, и оно может потребовать также другие ресурсы, включая финансирование.
- обучение *вознаграждается*. Механизмы вознаграждения, высокой оценки и признания организационного обучения действуют как хорошие стимулы для сотрудников с тем, чтобы они инвестировали свое время и ресурсы в обучение на организационном и индивидуальном уровнях. Они могут состоять из: включения обучения в сферу должностных обязанностей;

признания вклада в течение года, а не только на ежегодных оценках работы; гарантии того, что обучение рассматривается как усиление перспектив для карьеры.

- Организация имеет целью **преодолеть внутренние барьеры** на пути обучения. Стратегии борьбы с внутренними барьерами на пути обучения, основанные на систематическом анализе, разработаны и понятны всем членам организации.

Показатели культуры обучения могут проявляться тогда, когда коллеги чувствуют уверенность в том, что они могут выражать свои мысли и чувства, и обмениваться знаниями; когда коллеги задают вопросы друг другу, выслушивают друг друга и конструктивно оспаривают предположения друг друга; когда ошибки редко повторяются; когда давнишние коллеги не относятся цинично к своей работе, и когда проблемы раскрываются и решаются без обвинений. На организационном уровне, на культуру обучения указывает ощущение продвижения вперед новых инициатив, улучшающих предыдущие, и когда руководство организации признает и выдвигает обучение в качестве ожидаемого аспекта хорошей практики.

Создание культуры обучения очевидно важно начинать там, где в организации имеются энергия и интерес ... определить страстных защитников обучения и рассчитывать на их энтузиазм

Создание культуры обучения очевидно важно начинать там, где в организации имеются энергия и интерес. Один подход заключается в том, чтобы вовлечь сотрудников в определение и осознание неблагоприятных черт, а затем поработать над путями решения этих трудностей для создания такой организации, частью которой они хотели бы быть. Еще один способ - определить страстных защитников обучения и рассчитывать на их энтузиазм.

### **Практический опыт 2: CAFOD и Христианская помощь – Культура обучения**

Через выявление тех людей, которые поддерживают организационное обучение и заинтересованы узнать больше, несмотря на их позицию в организации, *CAFOD* смогла нарастить критическую массу поддержки широкого диапазона инициатив в области организационного обучения, начиная с мнения лидеров организации. *Христианская помощь* определила тех, кто был страстно заинтересован в организационном обучении, и создала кадры для 'Корпоративных революционеров', находящихся на разных уровнях и местах в организации.

### **4.3. Создание Средства: модели, методы, компетенция и поддержка**

С целью сделать вклад в организационное обучение, сотрудникам НПО необходимо иметь нечто большее, чем мотив для обучения, им также необходимо иметь средство для его осуществления. ‘Средство’ для организационного обучения означает:

- 1) обеспечить концептуальную ясность;
- 2) поддерживать необходимую компетенцию, чтобы учиться;
- 3) дать разные методы и инструменты, которые можно применять;
- 4) обеспечить специальную поддержку; и
- 5) инвестировать адекватные финансовые ресурсы.

НПО делают различные акценты на том, что они считают самыми важными средствами для организационного обучения. В следующем разделе мы изучим эти потребности и то, каким образом НПО откликаются на них<sup>12</sup>.

#### **4.3.1. Применение соответствующих концептуальных моделей организационного обучения**

Концептуальные модели представляют собой упрощения, дающие индивидуумам целого ряда способов для понимания себя, своих организаций и окружающего их широкого мира. Вкратце, открытость к восприятию новых и сложных концептуальных моделей может помочь нам по-другому думать и действовать относительно способа, при помощи которого мы учимся индивидуально или коллективно в контексте наших организаций.

С конца 1990 годов произошел взрыв публикаций, касающихся вопросов организационного обучения и управления знанием в сфере международного развития. Один из особо интересных аспектов организационного обучения

Несмотря на принадлежность организаций развития к разным культурам, наиболее часто используемые модели управления и организационного развития заимствуются из западной культуры

заключается в том, что оно основано на самых разнообразных теориях. В литературе по организационному обучению могут быть обнаружены концептуальные схемы, заимствованные из организационного развития (ОР) наряду с открытиями психологии бихевиоризма, управлением знанием, системным мышлением, управлением переменами, МиО, оценкой воздействия, наращивания потенциала, человеческих ресурсов (ЧР), теории хаоса и чрезвычайных обстоятельств, межличностного общения, ‘Новой науки’<sup>13</sup>, и даже духовности. Все это может уподобляться реке со многими маленькими

<sup>12</sup> Для получения очень полезного введения относительно разных методов и инструментов, смотри Четли и Винсент (2003). Можно загрузить на сайте [www.healthcomms.org](http://www.healthcomms.org)

<sup>13</sup> ‘Новая наука’ ссылается на недавние разработки в областях науки, оспаривающих фрагментированное ньютоновское восприятие мира и заменяющая его целостной системной перспективой, в основном основанной на квантовой физике, теории хаоса и эволюционной биологии.

притоками, которые в нее вливаются. Притоки представляют собой различные источники идей, которые сливаются вместе в 'потоки', оказывающие уникальное воздействие на каждую организацию. Для большинства НПО прохождение реки означает иметь дело с 'белой водой', увязнуть в скрытых водоворотах, потеряться в тихой заводии, грести против течения, преодолевая скалы и вихри, также как и периоды стабильного продвижения. Хотя каждое путешествие организации отличается одно от другого, многое можно узнать от более ранних исследователей, которые проложили навигацию на реке.

Несмотря на принадлежность организаций развития к разным культурам, наиболее часто используемые модели управления и организационного развития заимствуются из западной культуры. Ряд авторов, включая Алварадо (Alvarado, 2004) и Джексона (Jackson, 2003), поставили вопрос о том, насколько применимы эти модели для 'не западных' организаций развития. Литература также, в основном, базируется на западном понимании как организаций, так и психологии личности.

В этом разделе мы делаем обобщение часто используемых концептуальных моделей для понимания организационного обучения и управления знанием и нескольких моделей, которые не так часто используются, но доказали свою полезность для некоторых НПО – например, нижеприведенная метафора органического сада, употребляемая CAFOD. Модели представлены в Таблице 2 согласно основным областям, где они были созданы, состоящие из: психологии бихевиоризма; организационного обучения и организационного развития (ОР); разработки стратегии; и управления знанием. Дальнейшая информация и иллюстративные диаграммы некоторых из этих представленных моделей могут быть найдены в Приложении.

### **Практический опыт 3: CAFOD – Метафора органического сада**

В статье, представленной в Мозговой Центр Обучения CAFOD, Госстик<sup>14</sup> разработал метафору органического сада для описания обучающейся организации. В метафоре подчеркивается, что организация может заботиться, руководить и даже сокращать рост (обучение), но не пытается сначала планировать или контролировать рост. В органическом саду имеется большое разнообразие растений, некоторые из которых эластичны, а другие растения являются хрупкими. Вносятся компост для питания их всех – хорошее удобрение, несомненно, сделанное из отходов садового материала, которое обычно скрыто от глаз публики (и представляет теневую сторону организации). Ценность метафоры заключается в том, что органический сад - это их способность вовлечь организацию в энергичные и созидательные дискуссии, способствующие новаторскому мышлению.

<sup>14</sup> Вики Госстик, личное общение.

<b>Таблица 2: Концептуальные модели для понимания организационного обучения и управления знанием</b>	
<b>Концептуальная модель</b>	<b>Описание</b>
<b>Психология бихевиоризма</b>	
Цикл экспериментального обучения <sup>15</sup>	В 1984 году Дэвид Колб разработал четырех этапную модель ‘Цикла экспериментального обучения’ (Смотри Рисунок 1 в Приложении) о том, как люди учатся на своем опыте. Согласно этой модели, обучение начинается через действие, затем обдумываются результаты действия, проводятся связи с тем, что мы уже знаем и понимаем, а затем проверяются эти связи и новые идеи через следующее действие. Повсеместное распространение цикла экспериментального обучения среди НПО частично можно объяснить с его сходством с почти универсально принятым четырех этапным циклом планирования. Его важность состояла в 1) оказании помощи НПО осознать, что необходимо создать пространство для всех четырех этапов цикла для того, чтобы дать возможность обучению осуществиться и 2) знакомстве с идеей индивидуальных ‘стилей обучения’.
Одинарный, Двойной и Тройной Круг Обучения <sup>16</sup>	<i>Одинарный круг обучения</i> может рассматриваться с точки зрения внесения <i>улучшений</i> в способ применения в работе организаций на практике существующих правил и процедур. Он часто называется ‘мышление внутри рамки’ и поднимает вопросы ‘как?’, но почти никогда не поднимает более фундаментальные вопросы ‘почему?’. <i>Двойной круг обучения</i> часто называется ‘мышление за пределами рамки’, потому что он может задать вопросы относительно основных предположений и принципов, на которых базируются правила и процедуры. Последствия двойного круга обучения потенциально имеют большие перспективы и могут привести к тому, что называется <i>тройной круг обучения</i> – бросающий вызов принципам и предположениям организации, которые могут более не соответствовать данным переменам в организации и ее окружении. Это требует открытого и часто трудного обмена мнениями. Характеристики этих форм обучения исследуются далее в Приложении.
<b>Организационное обучение и организационное развитие (ОР)</b>	

<sup>15</sup> Колб, Д. (1984) *Экспериментальное обучение: Опыт как источник обучения и развития*, Апе Сэддл Ривер, НЙ: Прентис Холл.

<sup>16</sup> Аргырис, С. и Шон, Д.А. (1996) *Организационное обучение II: теория, метод и практика*, Бостон, МА: Адисон Весли.

<p>Пять Дисциплин Сенге</p>	<p>На книгу Петера Сенге <i>Пятая дисциплина</i> ссылаются практически при всех обсуждениях данного предмета. В центре внимания Сенге находится важное значение лидеров в процессе организационного обучения, и он выявляет пять ключевых видов компетенции или 'дисциплин', которые он предлагает иметь в обязательном порядке всем лидерам, чтобы построить и руководить обучающей организацией. Эти знания и навыки состоят из личного влияния, интеллектуальных моделей, общего видения, обучения команды и системного мышления. Несмотря на частые ссылки в литературе, модель Сенге, основанная на характеристиках руководства не применяется широко в мире НПО (хотя <i>Oxfam GB</i> привлек самого Сенге к участию в их внутренних дискуссиях по организационному обучению).</p>
<p>Уровни Обучения<sup>17</sup></p>	<p>Типология, широко используемая НПО в планировании своих подходов к организационному обучению, доказывает, что обучение имеет место на пяти более комплексных, коллективных уровнях обучения: индивидуальном, в команде, в отделе, организационном и меж-организационном. Модель подчеркивает, что обучение в организациях является, в высшей степени, социальным, но, что корни обучения являются индивидуальными. В модели уровней обучения подразумевается важность сотрудничества и работы в команде и необходимость для организаций инвестировать в механизмы и процессы, поощряющие коммуникацию и сотрудничество как внутри, так и между организационными структурами.</p>
<p>Обучающаяся организация</p>	<p>Идея обучающейся организации очень влиятельна в формировании политики и практики и в корпоративном мире, и в мире НПО. Имеется много разнообразных определений того, что есть обучающаяся организация. Например, «организация, которая облегчает обучение для всех своих членов и постоянно трансформирует себя»<sup>18</sup>, «организация, умеющая приобретать и передавать знания, и модифицировать свое поведение в соответствии с обдумыванием нового знания и понимания»<sup>19</sup> и «организация, которая создает и совершенствует свою собственную практику, сознательно и постоянно продумывая, развивая средства для извлечения знания из своего собственного (и чужого) опыта»<sup>20</sup>. Что поддерживает больше всего - это желание создать организационное окружение, характеризующееся изменением, приспособляемостью, целостным подходом, видением и обновлением. Опыт</p>

<sup>17</sup> Для получения дальнейшей информации, смотри Уоткинс, К. и Марсик, В. (1993) *Влияние обучающейся организации: уроки в искусстве и науке системных изменений*, Сан-Франциско: Джосси Басс.

<sup>18</sup> Педлер, М., Бургойн, Дж. И Бойделл, Т. (1991) *Обучающаяся компания: стратегия устойчивого развития*, Лондон: МакГроу Хил.

<sup>19</sup> Гарвин, Д. (1993) 'Создание обучающейся организации', *Харвард Бизнес Ревью*, Июль-август 1993, 78–91.

<sup>20</sup> Тейлор, Дж. (2002) 'На пути превращения в обучающуюся организацию' в Эдвардс, М. И Фаулер, А. (2002) *Езкан Ридер по управлению НПО*, Лондон: Езкан.

	практики 1 приводит пример того, как CAFOD разработала этот подход.
Восьми функциональная модель <sup>21</sup>	Интегрируя понимание, заимствованное из организационного развития и системного мышления, восьми функциональная модель была разработана вначале для заинтересованного окружения НПО (Смотри Рисунок 2 в Приложении). Модель предлагает, что для эффективного обучения НПО должна принимать во внимание восемь ключевых функций: накопление внутреннего опыта; доступ к внешнему обучению; системы коммуникации; разработку выводов; развитие организационной памяти; интеграция обучения в стратегию и политику; применение обучения и создание благоприятной культуры. Каждая из этих функций взаимосвязана с другими. Модель формирует основу инструмента самооценки (Вопросник обучающейся НПО), который дает возможность НПО исследовать свои сильные и слабые стороны под каждым из восьми заголовков, используя ряд показателей.
<b>Разработка стратегии</b>	
Запланированные и экстренные стратегии	Минцберг и Квин представили модель с тем, чтобы объяснить свое понимание реальности разработки стратегии. Модель (Смотри Рисунок 3) проводит очень информированное различие между запланированной и экстренной стратегией. Авторы доказывают, что стратегия, <i>реализованная</i> (осуществленная) организацией, в действительности, редко бывает первоначально <i>задуманной</i> (запланированной). Некоторые элементы стратегии <i>возникают</i> как ответ на возможности и угрозы, с которыми сталкивается организация во время своей работы. Некоторые из стратегических намерений организации могут остаться <i>нереализованными</i> по любой причине – может быть период, в который существовала возможность, закончился прежде, чем организация смогла отреагировать; может быть, организация посчитала приоритетными какие-то экстренные стратегические цели по сравнению с другими, от которых она отказалась или позволила им ‘исчезнуть’ в забвении. Эти элементы можно описать как: <i>экстренная стратегия</i> (т.е. незапланированная, но реализованная); <i>намеренная стратегия</i> (т.е. запланированная и реализованная); и <i>нереализованная стратегия</i> (т.е. запланированная, но не реализованная). Организация может извлечь все необходимое из каждой стратегии с тем, чтобы лучше реагировать на новые возможности и новые угрозы по мере их возникновения.

<sup>21</sup> Бриттон, Б. (1998) 'Обучающаяся НПО', Серия специальных статей No 17, Оксфорд: ИНТРАК, доступно для загрузки на сайте <http://www.intrac.org/Intrac/docs/OPS17final.pdf>



<b>Управление знанием</b>	
Иерархия знания	Эта пятиуровневая модель иллюстрирует пропорционально увеличивающуюся стоимость, которая добавляется к данным по мере их превращения в мудрость (Смотри Рисунок 4 в Приложении). В модели предполагается, что данные являются простыми изолированными фактами. Когда факты помещаются в контекст и объединяются внутри структуры, возникает информация. Когда информация интерпретируется и усваивается, она становится знанием. Поскольку люди используют это знание для выбора между альтернативами, поведение становится разумным. И, наконец, когда ценности и приверженность руководят разумным поведением, можно сказать, что это поведение основано на мудрости. Таким образом, каждый переход добавляет стоимость посредством усилия человека.
Подразумеваемое и очевидное знание <sup>22</sup>	Разделение знания на две категории – очевидное и подразумеваемое – имело большое влияние на способ организации приблизиться к управлению знанием. Очевидное знание может выражаться словами и числами и им можно делиться между людьми, используя письменные или устные средства. Подразумеваемое знание является, в высшей степени, персональным и имеет два аспекта: <i>технический</i> аспект или ‘know-how’; и <i>когнитивный</i> аспект, состоящий из убеждений, идеалов, ценностей, и интеллектуальных моделей, которые прочно укоренились и придают форму тому, как мы воспринимаем мир. Хотя подразумеваемое знание может быть неосознаваемым и его трудно передать устным способом, им можно делиться и его можно изучить через личное наблюдение или совместный опыт, например, работая вместе (быть спутником) с опытным коллегой или во время полевых визитов (больше деталей о подразумеваемом и очевидном знании можно найти в Приложении).
Модель: люди, процесс и технология	Данная модель (смотри Рисунок 5 в Приложении) включает три основных элемента, определяющих успешное управление знанием: 1) важность соединения людей, обладающих знанием для оказания помощи друг другу, и развивая их желание задавать вопросы, слушать и обмениваться; 2) процессы, упрощающие утверждение и фильтрование знаний, и 3) надежная, благоприятная для пользователя технологическая инфраструктура для облегчения коммуникации. НПО значительно продвинулись в двух последних – развитие ‘банков знания’ и ‘ресурсных баз данных’ – но обнаружили, что они не передают то, что было намечено, если не делается адекватный фокус на людях и процессе. Это хорошее напоминание о том, что процессы и технология должны планироваться и

<sup>22</sup> Поланий, М. (1966) *Подразумеваемый аспект*, Лондон: Рутледж.

	развиваться для того, чтобы служить людям, которые будут ими пользоваться, а не каким-то другим способом.
Три поколения управления знанием	Управление знанием прошло через три этапа или 'поколения' развития. В центре внимания первого поколения был обмен информацией и организационная память. Второе поколение внесло понятие важности взаимоотношений через введение концепций подразумеваемого знания, коллективного обучения и сообществ практиков, с акцентом на том, что управление знанием касается системного подхода к организационным переменам. Третье поколение управления знанием находится в младенческом возрасте, но подчеркивает связь между знанием и делом: Акцент делается на обеспечении условий для создания знаний и инновации, которые сами базируются на управлении неопределенностью. Каждое из этих трех поколений построено на фундаменте более раннего поколения и требует от сотрудников и менеджеров обладания различными видами компетентности. Большинство НПО фокусируются на первом и втором поколениях.
Матрица предприимчивости Гартнера	Данная модель мало известна в мире НПО, но она дает полезный аналитический инструмент для понимания того, каким образом три основные фазы управления знанием (обмен знаниями, применение знания и создание знания) зависят от двух типов барьеров, существующих в организациях (процессуальные барьеры и культурные барьеры). Модель (Смотри Рисунок 6 в Приложении) предполагает, что существует последовательный процесс, ведущий от обмена знаниями, через применение знаний к созданию знаний. Чтобы организация смогла создать новое знание, необходимое для того, что называется 'стоимость бизнеса' (что НПО может называть возросшей способностью противостояния будущим вызовам), а также обмен и применение имеющегося знания, она должна осознать и преодолеть все культурные и процессуальные барьеры.
Спираль создания знания	Нонака и Такеучи (2001) разработали интересную и полезную модель для описания четырех процессов, которые, как они доказывают, необходимы для организаций для генерирования и использования знаний. Они доказывают, что создание знаний в организациях приводит к взаимодействию между подразумеваемым и очевидным знанием. Эти взаимодействия образуют часть четырех этапной спирали: социализация, экстернализация, сочетание и усвоение (Смотри Рисунок 7 в Приложении).

### 4.3.2. Способность к обучению

Обучение в организациях начинается с тех индивидуумов, которые являются квалифицированными, увлеченными учащимися, которые любопытны и не желают принимать вещи такими, какими они есть, которые имеют желание принимать риски и возможные вызовы и, которыми движет желание работать лучше – которые, короче говоря, являются мыслящими профессионалами. Однако важность способности к обучению, которой обладает индивидуум, часто не замечается в НПО. Имеется предположение, что все сотрудники уже знают как учиться, потому что многие из них уже прошли через формальное обучение вплоть до высшего образования. Это опасное предположение даже по отношению к тем, кто имеет степени, полученные после университетского образования, поскольку они могут быть использованы при формальном не экспериментальном подходе к обучению, которое не готовит их к обучению на базе их опыта, полученного на работе. Те, чье формальное обучение не распространяется на высшее образование, могут недооценить свой потенциальный вклад, потому что они ошибочно считают, что обучение требует разработку абсолютно новых идей, тогда как простое улучшение ежедневной практики может быть более ценным.

Имеется предположение, что все сотрудники должны знать, как учиться, потому что большая их часть прошла через формальное обучение

Многие НПО рассматривают развитие индивидуумов как ‘мыслящих профессионалов’ как ответ на вопрос о ‘средствах’ – их аргумент заключается в том, что каждый член организации должен иметь возможность взять на себя больше персональной ответственности не только за свое собственное обучение, но и за вклад в коллективный процесс обучения в организации. Это требует внимание к развитию способности к учебе каждого индивидуума – их знаний, навыков и отношения.

Продолжающиеся дебаты о связи между индивидуальным и коллективным обучением становятся все более сложными. Все более растет признание того, что большая часть самого значительного и влиятельного обучения происходит в контексте взаимоотношений – между индивидуумами и организациями<sup>23</sup>. Это повышает значение развития межличностных и межорганизационных связей, обладающих такими качествами, которые необходимы для поощрения обучения. Создание сообществ, таких как почти повсеместных ‘Сообществ практиков’ и сетей (как осязаемых, так и виртуальных) является, вероятно, самой ‘обсуждаемой’ стратегией для коллективного обучения, но совершенствование навыков межличностной коммуникации создание эффективной практики работы в команде может быть также важно.

Следовательно, важно продумать какой компетенцией индивидуумы должны обладать для обдумывания практики. Хотя это, в большей степени, зависит от роли индивидуума в НПО и характера работы организации, тем не менее можно определить общую компетенцию. Для эффективного обучения индивидуумам необходимо обладать следующей компетенцией:

<sup>23</sup> Смори для примера Пастер и Скот Вильерс (2004). Доступно на сайте: <http://www.livelihoods.org/lessons/Learning/lrelations.pdf>

- **Знание того, как люди учатся,** и что они могут сделать для того, чтобы быть более открытыми для возможностей формального и неформального обучения.
- **Понимание своей роли,** и как она вписывается в более широкую организацию. Установочные программы, которые дают возможность новым сотрудникам видеть, каким образом воздействует их работа за пределами их непосредственной роли, являются очень важными, например, схема наставничества, которая связывает новобранцев и опытных сотрудников.
- **Хорошие навыки межличностного общения,** такие как активное слушание, чуткость к потребностям других и культуре, демонстрация уважения и создание доверия.
- **Использование разных уровней мышления** для создания иерархии знаний (Смотри Таблицу 2), например, умение анализировать результаты мониторинга и применять их для определения тенденций или проблем, которые требуют совершения действий.
- **Умение работать в командах** и принимать разные роли в команде по мере необходимости. Временами это может означать уметь и хотеть брать на себя роль лидера на основе знаний и навыков, а не на основе статуса.
- **Простота,** чтобы признать потребность в том, что другие дадут ответы на вопросы. Это должно касаться тех, кто мог бы внести полезный вклад, а не просто занимает какое-то положение и осознавать ценность местного знания.
- **Создание сети и связей,** т.е. развивать свои собственные сети, пользоваться ими и вносить свой вклад в другие сети – как формальные, так и неформальные.
- **Основные навыки фасилитации** для оказания помощи коллегам, чтобы они эффективно использовали время, проведенное друг с другом.

**Практический опыт 4:  
WWF UK – Развитие навыков фасилитации**

*WWF UK* выполнил обучающую программу по развитию внутренней сети фасилитаторов, умеющих квалифицированно помогать своим коллегам более эффективно использовать время, отведенное на встречи и рабочие семинары, разъясняя цель встречи, разрабатывая процесс, способствующий достижению цели и фасилитируя саму встречу. Фасилитаторы должны пройти специальное обучение, чтобы уметь фасилитировать на обучающих рабочих семинарах. Это приводит к положительным результатам как для организации, так и для заинтересованных индивидуумов.

Эти виды компетенции очень сильно отличаются от технических знаний и навыков, которые требуются для выполнения конкретных видов работы, но имеется свидетельство того, что эти способности к общему обучению и коммуникации являются существенно важными требованиями,

предъявляемыми к работе в НПО. Основным вызовом для НПО заключается в том, как разрабатывать персональные планы обучения, чтобы каждый сотрудник получил возможность развивать свою компетенцию.

Использование схемы персональной компетенции, наподобие разработанных проектом SPHERE<sup>24</sup>, когда она привязана к оценке работы и программам развития сотрудников, может быть мощным способом признания важности наращивания персональной компетенции. Планы индивидуального развития могут использовать схему 'от А до Е' (Райт, 2004) для выработки компетенции:

- A      Aware - знающий ('Я знаю, что это')
- B      Basic - основной ('Я могу это сделать при поддержке')
- C      Competent - компетентный  
('Я могу это хорошо сделать в моей работе')
- D      Distinguished - безупречный  
('Другие надеются на мой вклад в это')
- E      Expert - эксперт ('Я пишу/говорю об этом для других')

Важно гарантировать, чтобы индивидуумы не попали под давление, чтобы приобрести статус 'Эксперта' по всем направлениям компетенции.

#### **4.3.3. Методы организационного обучения**

Метод - это особая процедура для достижения или приближения к чему-либо. Методы помогают организациям заполнить промежуток между теорией и практикой; между четкостью концептуальных моделей и беспорядочностью организационной реальности. С середины 1990 годов многие НПО экспериментировали с разными методами организационного обучения.

**Обучаться До, Во время и После (LBDA) (Коллисон и Парселл 2001):** Подход LBDA возник в американской армии, но был принят нефтяной компанией BP-Amoco до ее перехода в сектор НПО. Модель LBDA кажется обманчиво простой, но может иметь действенные результаты. Это метод управления знанием с очевидной целью обучения, который можно приложить к любому виду деятельности. Цель подхода LBDA заключается в том, чтобы избежать заново изобретать имеющееся знание, создавая 'активы' знания, которые любой человек в организации может оценить. Основные черты метода LBDA показаны ниже (Рисунок 1).

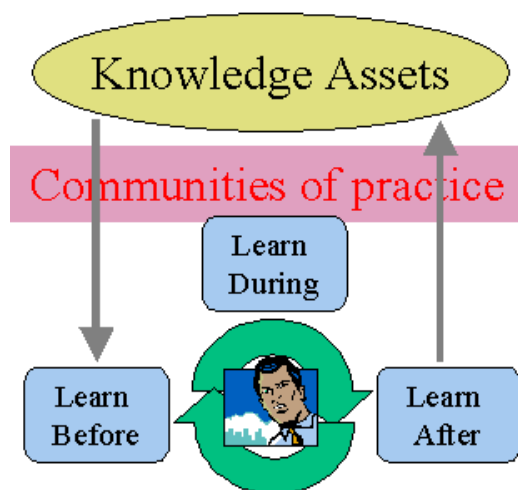
Обучение *до* облегчается тем, что в организации имеется общее понимание того «кто что знает» и через процесс, называемый 'помощь коллеги', который представляет собой встречу или рабочий семинар, куда приглашаются люди, считающиеся опытными или знающими в области определенной проблемы. Их приглашают для того, чтобы они поделились своим опытом и знаниями с одним человеком или командой, которые столкнулись с похожей конкретной проблемой, например, разработка проекта или планирование компании по эдвокаси. Обучение *во время* может получить помощь от системы обзора после завершения деятельности, которая собирает коллег вместе после конкретного

---

<sup>24</sup> Для получения дополнительной информации, посетите сайт: [www.sphereproject.org](http://www.sphereproject.org)

мероприятия для обсуждения того, что имело место быть, почему это произошло, и как поддерживать сильные стороны и исправлять слабые. Обучение *после* достигается обзорами обучения, которые приводят к соглашению по специфичным основательным рекомендациям. Модель LBDA Сообщества практиков образуют очень важную часть процесса, который концентрируется на межличностных отношениях, но их поддерживают ИКТ, например, базы данных.

**Рисунок 1: Обучаться до, во время и после**



*Knowledge Assets* - Ресурсы Знаний; *Communities of Practice* – Сообщество практиков;  
*Learn Before* – Обучение До; *Learn During* – Обучение Во время; *Learn After* - Обучение После

**Обучающие рабочие семинары:** (основано на обзоре обучающей части метода LBDA, описанного выше). Они были разработаны *WWF UK* в качестве формального способа достижения цели обучения. Обучающие рабочие семинары доказали свою успешность в достижении целей обучения для кратковременных многофункциональных команд, созданных для проведения конкретных компаний. Обучающие рабочие семинары используются как альтернатива формальным урокам, полученным во время кампаний, и включают видео-интервью с заинтересованными индивидуумами и группами.

**Сообщества практиков:** Сообщества практиков - это работающие ассоциации индивидуумов (или внутри организаций или включающие ряд организаций), связанные общими интересами и задачами, такими как сбор средств или МиО. Сообщества практиков существуют для обмена know-how, повышения уровня компетенции каждого члена, разработки и проверки хорошей практики, поощрения инновационных идей или поддержки сотрудничества для достижения общей цели. Эти сети могут встречаться время от времени, но гораздо чаще они являются 'виртуальными', используя все возможности ИТ для поддержания регулярных контактов.

**Обучение через действие:** Группы Обучения через Действие - это механизмы для использования подхода обучения через действия. Для обучения через действия организуются группы с постоянными членами, состоящими обычно из

5–8 человек. Члены могут принадлежать к одной организации или могут включать представителей разных организаций. Члены групп участвуют на добровольной основе и решают сколько встреч проводить, где, как долго, когда прекратить, как оценивать прогресс, и тому подобное. Члены собираются вместе для обсуждения ‘живых’ вопросов или проблем, с которыми каждый сталкивается на работе. Группа может быть ‘самоуправляемой’ или иметь фасилитатора (часто называемого советником группы). Группы начинают с установления основных правил, презентации проблем, обмена пониманием проблем, поддержки членов, постановки вопросов и обзора прогресса. Членов группы призывают воздержаться от советов. Группы обучения через действие успешно пропагандировались BOND, где члены группы продемонстрировали значительные и, иногда, ошеломительные успехи в обучении.

#### **4.3.4. Инструменты для организационного обучения**

Инструмент - это метод, применяемый для выполнения определенной функции. Общий отклик среди НПО, когда их просят воспользоваться новой концепцией управления или подходом к работе, касается поиска инструментов. Это понятная реакция на то, что в противном случае рассматривается как непомерная задача перевода незнакомых концепций в практическую реальность организации. Имеется опасность, однако, что некоторые сложности, присущие организационному обучению и переменам слишком упрощены в инструментах. На самом деле, что может сделать инструменты столь обнадеживающими - это то, что они могут передать непреднамеренное сообщение, что организации просто нужно точно следовать им, чтобы достичь желаемой перемены. При выборе или разработке инструментов, НПО нужно поддерживать баланс между опасностью излишне упрощенного обучения и потребностью лишить его покрова тайны. Имеется также потребность развивать потенциал, чтобы адаптировать инструменты, соответствующие организационному и культурному контексту, в котором они смогут их применять. Ниже представлен ряд инструментов со ссылкой на подробную информацию если таковая имеется.

**Карты Консультативной Сети (Крэкхардт и Хансен 2001):** В каждой организации имеются неформальные сети, которые не отражены в организационной структуре, но все же они весьма сильно воздействуют на стиль работы. Понимание этих сетей и работа с ними может быть мощным способом выражения признания персонального мастерства, разрешения проблем и повышения эффективности. Консультативные сети могут быть нанесены на карту для выявления тех коллег, к которым чаще всего обращаются за помощью или советом в своих организациях, что не всегда совпадает с организационной организационной структурой. Однако карты не всегда заостряют внимание на тех важных индивидуумах, чья квалификация может не признаваться официально, но которые могут играть очень важную роль в организационной памяти.

**Изучение Конкретного Случая**<sup>25</sup>: разработка конкретного случая может быть сильным способом поощрения рефлексивного подхода к работе. Процесс вовлекает выбор ситуации из опыта организации, которая иллюстрирует ряд вопросов для дальнейшего обсуждения. В конкретном случае в форме рассказа описываются события. Текст дает читателю возможность обдумать и более глубоко проникнуть в суть дилеммы или проблем, с которыми сталкиваются действующие лица в рассказе. Конкретные Случаи часто включают ключевые вопросы для изучения, которые необходимо разрабатывать, помня об аудитории.

**Показатели Персонального Исполнения**: Выработка показателей может быть полезным способом связи между организационным обучением и персональными должностными обязанностями. Группа показателей, созданные для измерения персонального исполнения, с точки зрения управления знанием была подготовлена ITDG. Эти показатели используются в организации как часть системы оценки персонального исполнения.

**Показатели Исполнения Организации**: Некоторые НПО используют показатели исполнения для измерения прогресса в достижении управления знанием и организационного обучения в связи со своими стратегическими планами. Tearfund, например, пользуется системой Ключевых Показателей Исполнения (КПИ), некоторые из которых явно затрагивают организационное обучение и управление знанием, для мониторинга и отчета менеджеров по достижению своих стратегических целей.

**Карты Обучения**<sup>26</sup>: Карты обучения дают возможность организациям визуально представить внутреннее создание и поток знания и обучения. Для картирования обучения необходимо изучение организации с точки зрения процесса, например, проектного цикла или процесса найма на работу. Следующий этап представляет собой мозговую атаку на карточках, отражающих все стадии процесса (включая конкретные мероприятия, такие как встречи). Они могут быть организованы на флипчартах или белой доске для создания последовательной схемы. Карточки, представляющие богатые источники для потенциального обучения, маркируются и определяются те, которые в данный момент находятся в центре организационного обучения. Поток информации и полученных уроков прибавляется к диаграмме, используя соединительные линии, которые снабжаются примечаниями с целью показа *что* течет и *как*. Те карточки, которые представляют богатые источники потенциального обучения, представляют собой особенный интерес. Карту можно использовать для определения потенциальных связей и механизмов для обеспечения, что организация может получить больше преимуществ, используя свой собственный опыт. Следующий пример показывает ранний этап карты обучения для НПО по развитию, расположенного в Соединенном Королевстве, которое принимает и размещает волонтеров с партнерскими организациями на юге (смотри Рисунок 2).

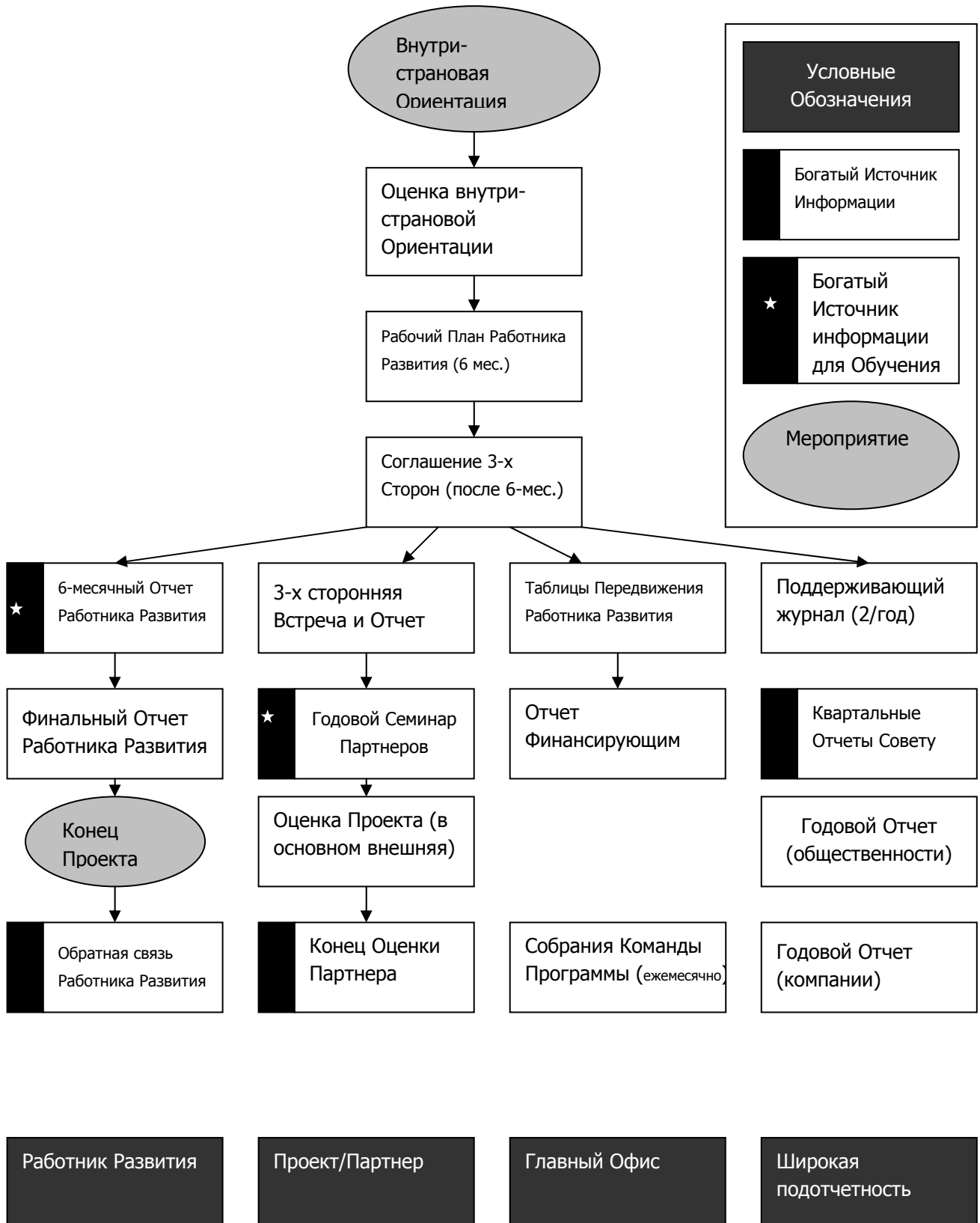
---

<sup>25</sup> Дальнейшее руководство по подготовке практикумов может быть найдено в Тейлор и соавторы (1998).

<sup>26</sup> Для получения дальнейшей информации, свяжитесь с автором по адресу [bruce@brucebritton.com](mailto:bruce@brucebritton.com)



**Рисунок 2: Пример карты обучения**



**Вопросник обучающейся НПО:** Вопросник обучающейся НПО<sup>27</sup> дает возможность организациям по развитию оценивать их существующий потенциал для обучения. В нем используется восьми функциональная модель, на которую уже ссылались ранее, как на основу для оценки сильных и слабых сторон организации. Вопросник включает сорок пунктов, описывающих ключевые характеристики обучающихся организаций. Формулировки были разработаны на основе обзора большого количества литературы как по эффективно работающим НПО, так и по организационному обучению. Вопросник был адаптирован и использовался во многих организациях в области прав человека, экологических вопросов и международного развития. Также была разработана 'автоматизированная' версия<sup>28</sup> вопросника.

**Информационные и коммуникационные технологии (ИКТ):** Многие НПО пользуются самыми разнообразными инструментами ИКТ, такими как: организационные 'Желтые страницы', которые дают информацию о кратких 'биографических данных' о сотрудниках, чтобы помочь им определить 'кто знает что' в организации; поисковые базы данных; системы управления документами; и базы данных о партнерах.

#### **4.3.5. Поддержка специалистами организационного обучения**

Потребность в поддержке специалистами признается многими НПО как важное требование организационного обучения. Большинство более крупных НПО предоставляют специалистов, чья работа заключается в оказании помощи для обучения индивидуумов и команд, для развития и применения 1) компетенции, необходимой для них, чтобы учиться на своем собственном опыте, как индивидуально, так и коллективно; 2) процессов, таких как фасилитация и работа в команде, которые дают возможность, чтобы это произошло на самом деле и 3) инструментов, таких как 'обзор после действий', которые могут сделать процесс организационного обучения более систематическим, понятным и управляемым.

Трудность предоставления поддержки специалиста заключается в том, чтобы избежать отказа организации от выполнения своих обязанностей в области обучения на основании того, что это обязанность только специалистов. Еще одна трудность, связанная с должностями советников, заключается в том, что они 'распределены очень тонким слоем' по всей организации и, следовательно, получить к ним доступ может быть весьма сложно.

Все чаще встречающаяся обычная стратегия поддержки, по крайней мере в наиболее крупных НПО, заключается в создании небольших команд или индивидуальных должностей для координации и поддержки обучения во всей организации. В отличие от своих предшественников, эти команды и индивидуумы более концентрируют свое внимание на процессах обучения, чем на его содержании. Предположение, лежащее в основе данной стратегии,

---

<sup>27</sup> Вы можете загрузить копию вопросника через Интернет. См. Бриттон (1998).

<sup>28</sup> Спасибо Марку Стейнлину из Хелветас в Швейцарии, который сделал автоматизированную версию, используя таблицы для подсчета итоговых баллов для каждой из восьми функций, а затем автоматически распределил их на восьми осях 'диаграммы паука'.

заключается в том, что обучение является делом каждого, поэтому каждому нужна поддержка, и координирование всех попыток представляется чрезвычайно важным.

**Практический опыт 5:  
Христианская Помощь – Поддержка специалистов**

Христианская Помощь через свою Команду Обучения и Развития Программы в центре внимания держит поддержку сотрудников в области организационного обучения, развития потенциала, гендера, МиО, оценки воздействия и создания партнерства.

**Практический опыт 6: Спасите Детей, Великобритания –  
Обучающая команда**

Фонд Спасите Детей (Великобритания), создал Команду Политики и Обучения с целью изучения вопросов программ по правам детей, разнообразия, обучения и оценки воздействия. Очевидная задача консультанта в области обучения и оценки воздействия в том, чтобы привести организационные процессы к оценке, учиться на основе программы действий организации и улучшить ее.

Однако общая проблема заключается в том, чтобы решить, где в организации обучение нуждается в поддержке. В более крупных организациях это привело к созданию двух или трех источников поддержки: 1) фокусируясь на обучении, связанном с операционной программной деятельностью, часто с привлечением специальных консультантов, базирующихся в программном секторе; 2) касаясь управления знанием и ИКТ, которая часто расположена в административном секторе; и 3) фокусируясь на изучении персональной компетенции, которая часто попадает в сектор ЧР. Недостаток координации между этими командами может создать путаницу, особенно, когда каждый рассматривает вопрос об организационном обучении с разных углов зрения. Tearfund проработал над преодолением этой проблемы с помощью проведения форума по вопросам обучения, который объединил его специалистов по обучению из программной работы, ЧР и ИКТ.

Организации, слишком маленькие для того, чтобы оправдать инвестирование таких значительных ресурсов в команду, организационное обучение часто передается консультанту по программе индивидуального обучения. В очень маленьких организациях от индивидуума, который имеет другие обязанности, ожидается, что он/а будет защищать организационное обучение от имени своих коллег. Индивидуумы, работающие таким образом, более полагаются на неформальные и формальные сети для получения поддержки и профессионального развития.

#### 4.3.6. Инвестировать адекватные финансовые ресурсы

Некоторые организации считают, что отсутствие ‘неограниченных’ средств является одним из самых главных барьеров, стоящих на пути предоставления обучению адекватных ресурсов. Потому что они рассматривают организационное обучение операционным видом деятельности, и трудно собрать средства для деятельности за пределами программы, организационное обучение постоянно находится ‘со связанными руками из-за отсутствия денег’. НПО разработали многообразные стратегии для преодоления данной проблемы, включая двусторонние диалоги, для влияния на желание доноров профинансировать организационное обучение. Другие пользуются «зонтичными» организациями (например, BOND в Великобритании), в качестве своих представителей. НПО все чаще включают цели обучения в свои финансовые соглашения с донорами – в долгосрочные ‘рамочные’ соглашения, а также в проектное и программное финансирование. Небольшое количество НПО сотрудничают с третьей стороной – исследователями в академических институтах, как средство для получения финансирования исследований, направленных на повышение качества и эффективности своей работы.

Ряд НПО осознают важность определения места и времени в календаре организации и процессах управления, когда обучение может быть наиболее эффективным.

#### 4.4. Создание Возможности: Открытие ‘пространства’ для обучения

В перегруженном работой НПО, которым не хватает ресурсов, чаще всего называется неудовлетворенная потребность, касающаяся обучения - это ‘создание пространства’ (что, на самом деле, означает приоритет времени) для обучения. Пространство для обучения можно понимать двояко. Первое, пространство необходимо как для индивидуального, так и коллективного обучения. Второе, необходимо формальное и неформальное пространство.

Важность предоставления неформального физического пространства, где могут встречаться коллеги, работать в сети и информировать друг друга не должно недооцениваться.

Каждому необходимо пространство для обдумывания своей работы, стать открытым для новых идей, и испытать новое мышление с другими. Пространство для индивидуального обучения можно предоставить официально через процессы, связанные с ЧР (например, официальное введение в должность, руководство и оценку), организацию индивидуального наставничества, полевых визитов и обменов. Пространство также можно организовать неформально, давая возможность индивидуумам иметь какое-то непрерываемое время на обдумывание, понимая, что такое использование их времени санкционировано руководством как узаконенная деятельность.

Несмотря на привлекательность коммуникационных технологий, такие как электронная почта, позволяющая моментально передать сообщение и связь с

сообществом в режиме on-line, кажется, что нет реального замещения обсуждению лицом к лицу для создания отношений, которые поощряют истинный диалог и возможность творческого мышления. Пространство для коллективного обучения может быть предоставлено формально через организацию обучающих курсов, рабочих семинаров, конференций и встреч, интегрирование требований к коллективному обучению в существующие организационные процессы и процедуры, такие как мониторинг и оценка. Важность предоставления неформального физического пространства, где могут встречаться коллеги, работать в сети и информировать друг друга не должно недооцениваться. Многие люди признают, что для них один из важнейших информационных источников является тот, который в другом случае мог бы быть пропущен как 'виноградное вино'. Важно осознать потребность в психологической безопасности, когда создание пространства для обучения и доверия и понимание того, что для этого требуется.

Ряд НПО осознают важность определения места и времени в календаре организации и процессах управления, когда обучение может быть наиболее эффективным. Это то, что CDRA называет осознанием организационных 'ритмов'. Осознавая эти ритмы, сотрудники НПО могут планировать деятельность по формальному организационному обучению, такие как обзор обучения для подпитки и поддержки циклов принятия решений. Определяя возможности, когда организация является наиболее восприимчивой к перемене, может быть одной из наиболее продуктивной стратегией, для того, чтобы обучение действительно оказало реальное воздействие. Например, в цикле управления проектом обзоры и оценки могут предоставить эту возможность, но в некоторых НПО это тот период, когда люди наиболее активно защищают свои полученные 'результаты'. Тогда возникает трудность 'каким образом можно сделать оценку наиболее полезной для целей обучения?' Например, некоторые НПО теперь требуют, чтобы в предоставляемых предложениях по финансированию, были указаны документы, на которые они должны ссылаться, и люди, с которыми они должны переговорить, для того, чтобы гарантировать, чтобы обучению на базе их собственного предыдущего опыта всегда придавалось должное внимание. В Таблице 3 обобщаются разнообразные формальные и неформальные механизмы, при помощи которых НПО может создать пространство для индивидуального и коллективного обучения.

<b>Таблица 3: Создание пространства для обучения</b>		
	<b>Индивидуальное</b>	<b>Коллективное</b>
<b>Формальное</b>	<p>Организация может:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Узаконить обучение, включая его в описание должностных обязанностей.</li> <li>• Управлять планированием рабочей нагрузки, чтобы избежать перегрузки.</li> <li>• Использовать механизмы ЧР, такие как надзор за сотрудниками для мониторинга и оценки вклада</li> </ul>	<p>Организация может:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Вставить задачи обучения в планы проекта/программы и организационную стратегию.</li> <li>• Развивать работу в команде, как необходимый способ работы.</li> <li>• Развивать механизмы создания коллективной ответственности за результаты.</li> <li>• Организовать группы</li> </ul>

<b>Таблица 3: Создание пространства для обучения</b>		
	<b>Индивидуальное</b>	<b>Коллективное</b>
	<p>индивидуума в организационное обучение.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечить. Чтобы каждый человек имел индивидуальный план своего обучения и развития.</li> <li>• Развивать компетенции 'мыслящего практика'.</li> <li>• Создать схемы индивидуального наставничества и тренировки.</li> <li>• Поощрять и дать возможность посещать обучающие курсы, рабочие семинары, конференции и встречи.</li> <li>• Создать индивидуумам возможности представлять организацию в сетях.</li> <li>• Поощрять индивидуумов писать статьи для публикации.</li> </ul>	<p>обучения через действие, обучающиеся группы и сообщества практиков.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Организовать обучающие курсы, рабочие семинары, конференции и встречи.</li> <li>• Ввести время 'без поездок', 'домашние недели'<sup>29</sup> и 'периоды размышления'.</li> <li>• Провести обзоры обучения для изучения тем для работы.</li> <li>• Создать команды с перекрестными функциями для разработки руководства, процедур или политики.</li> <li>• Включить раздел об очевидных 'полученных уроках' во все форматы регулярных отчетов.</li> </ul>
<b>Неформальное</b>	<p>Индивидуумы могут:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Оставлять время для размышлений в конце каждого дня и на важных этапах отрезков работы.</li> <li>• Работать в неформальной сети.</li> <li>• Присоединяться и использовать дискуссионные форумы в режиме on-line.</li> <li>• Развить 'привычки', поддерживающие рефлексивную практику (например, вести журнал обучения).</li> </ul>	<p>Организация может:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечить физическое пространство, поощряющее неформальную работу в сети.</li> <li>• Создать внутренние сети, информационные листки или другие способы информирования людей о работе друг друга.</li> </ul>

В то время как эти механизмы дают полезные идеи, возникает также вопрос о том, возможно ли выявить цикличную модель существования организационного обучения – похожую на модели, используемые в организационном развитии – которые могут направлять развитие организационного обучения в НПО? К сожалению, ответ скорее всего будет 'Нет', потому что пути, выбираемые разными организациями, очень отличаются друг от друга и не кажется, что они следуют какой-то узнаваемой схеме. Однако стоит определить ряд

<sup>29</sup> CDRA ввела систему 'домашних недель', которая описана в Соал, С. (2001) 'Сделать обучающую организацию действительно обучающейся – домашняя неделя CDRA'. Можно загрузить по адресу [www.cdra.org.za](http://www.cdra.org.za)

характеристик/факторов, при различном их объединении, могут внести вклад в предоставление возможностей для организационного обучения – скорее как дифференциальный контроль на столе в студии звукозаписи, который можно устанавливать на разных уровнях, включая:

- 1) Повышение профиля организационного обучения, сделав его стратегической целью;
- 2) Интегрирование обучения в цикл планирования и оценки;
- 3) Инвестируя в структуру управления знанием;
- 4) Создавая доверительные отношения.

В следующих разделах мы будем исследовать эти факторы/характеристики и то, каким образом некоторые НПО обращаются с ними.

#### **4.4.1. Повышение профиля: организационное обучение как стратегическая цель**

Включая организационное обучение в свои стратегические цели, НПО могут просигнализировать сотрудникам, партнерам и другим заинтересованным лицам, что они серьезно относятся к обучению. Следующие примеры иллюстрируют, как некоторые организации этого достигли:

##### **Практический опыт 7: Tearfund – долгосрочная стратегия**

Tearfund просигнализировал о стратегической важности организационного обучения и управления знанием, включив эти концепции в свою долгосрочную стратегию по организационному развитию. Tearfund разработал программу претворения своих стремлений в практику через ‘Корпоративный Проект по Управлению Знанием’, привлекая небольшую команду, созданную из представителей разных отделов, под руководством члена команды руководителей организации. В качестве инструмента Tearfund использовал Вопросник Обучающейся НПО, чтобы вовлечь ключевых индивидуумов в оценку сильных и слабых сторон организации и разработал план ‘Легкое прикосновение к обучению’, основанном на таких методах, как подход Обучение до, во время и после (LBDA).

##### **Практический опыт 8: Групповая стратегия ITDG**

Групповая стратегия ITDG подчеркивает важность знания, воздействия и влияния как краеугольных камней работы организации. Обмен знаниями и обучение описываются как интегральные составляющие эффективности работы ITDG через

предоставление возможности организации продемонстрировать практические ответы на бедность и на возрастающий успех через публикации, предоставление услуги по техническому консультированию, образованию молодых людей и работе в сети.

#### **4.4.2. Интегрирование обучения в циклы планирования и оценки**

Многие НПО сталкиваются с серьезной проблемой при заполнении разрыва между мониторингом и оценкой и планированием. Возникает необходимость рассмотреть системы мониторинга и оценки в качестве важных возможностей для обучения и разрабатывать их имея ввиду обучение<sup>30</sup>. Однако часто НПО осознают наличие одной или более из ряда проблем: ограниченная компетенция для анализа результатов мониторинга; структурные барьеры на пути внесения изменений в проекты, находящиеся в процессе реализации из-за ограничений, созданных при применении сверхжесткой логической структуры; и неэффективных механизмов для обсуждения и определения пунктов для действий, которые возникают на основе данных, полученных при проведении мониторинга и оценки. Иногда информация является доступной, но отсутствует смелость для осуществления перемен на основе сбалансированного суждения о полученных результатах или бросить вызов ортодоксальности организации.

Некоторые базовые принципы для увеличения полезности оценок для процесса обучения были предложены в исследовании Карлссона и соавторов (без даты): необходимо определить целевых пользователей в начале процесса оценки; проведение оценки должно планироваться и разрабатываться, имея в виду применение; заинтересованные лица должны привлекаться в полный процесс, а не только на этапе сбора данных; рекомендации должны четко указать, кто будет с ними работать и результаты должны быть широко обнародованы.

Расширение роли сотрудников в области МиО и включение ответственности за организационное обучение является часто применяемым общим структурным решением.

#### **Практический опыт 9: Беспредельное Здоровье – совместная оценка**

Беспредельное Здоровье осознает важное значение обучающего подхода к оценке через вовлечение там, где это возможно, членов программы для участия в команде оценщиков другой программы. Беспредельное Здоровье также создало техническую рабочую группу, которая проводит обзор всех отчетов по оценке и дает комментарии по основным пунктам для региональных менеджеров и менеджеров проектов.

<sup>30</sup> Эти идеи более подробно обсуждаются в Материалах Праксиса 2: 'Противостояние вызовам: оценка воздействия наращивания организационного потенциала', Хейли и соавторы. Это можно загрузить по адресу [www.intrac.org](http://www.intrac.org).



**Практический опыт 10:  
Христианская Помощь и Помощь в Действии  
– Интеграция обучения и планирования**

Христианская Помощь через свою оценку партнерства, систему мониторинга и обзора (AMR)<sup>31</sup> и Помощь в Действии через свою систему подотчетности, обучения и планирования (ALPS) (Дэвид и Манчини 2004) сфокусировались на центральной важности интегрирования обучения в организационные системы для программного планирования, реализации, мониторинга и оценки. Их хорошо документированный опыт предлагает большое количество идей и уроков для всех заинтересованных НПО.

#### **4.4.3. Инвестирование в инфраструктуру управления знанием**

Каждая НПО может получить пользу от хорошо разработанной, чутко реагирующей и благоприятной для пользователя инфраструктуры для коммуникации и управления знанием. В поисках подходящей инфраструктуры, дисциплина управления знанием прошла через три поколения развития. Как было упомянуто выше, первое поколение управления знанием не выполнило все свои предыдущие обещания, потому что оно почти исключительно фокусировалось на технологии и ему не удалось осознать важность людей и процессов в разработке инфраструктуры и ее функционировании. В результате появилось много НПО со сложными базами данных, которыми никто не пользовался. Второе поколение теории управления знаниями учло этот опыт, и теперь лучше понимают, как надо думать вместе о людях, процессе и технологии. Разработанная инфраструктура должна дать возможность каждому в НПО ответить, по крайней мере, на эти вопросы:

*Какая информация представлена в организации в виде документов и где я могу найти ее?*

*Какие профессиональные знания представлены в организации и где я могу найти их?*

*Какие важные профессиональные знания представлены за пределами организации и где я могу найти их?*

*Как я могу получить доступ к нужной мне информации?*

Разработка инфраструктуры управления знанием должна базироваться на понимании того, куда должны индивидуумы обращаться в поисках идей или информации в случае, когда они сталкиваются с незнакомой проблемой. Обобщение основных источников идей и информации, на которые ссылаются сотрудники НПО и ключевые последствия, которые они оказывают на разработку инфраструктуры управления знанием можно найти в Приложении 2. Третье поколение управления знанием (ЗПУЗ) продвинуло эти идеи далее. ЗПУЗ подчеркивает связь между знанием и действием, и инфраструктуры

<sup>31</sup> Смотри Христианская помощь (без даты) Сделать нас более эффективными: оценка Христианской помощью системы оценки партнерства, мониторинга и обзора.

разработаны таким образом, чтобы содействовать организационному обучению, созданию знания и инновациям.

#### **4.4.4. Создание доверительных отношений**

Важность межличностных отношений для организационного обучения внутри и между организациями проявилась как один из самых важных уроков, полученных на основе дискуссий с сотрудниками НПО. Качество этих отношений зависит от взаимного уважения и доверия. Доверие оказывает влияние на индивидуальное и коллективное обучение и является одним из основных факторов, который руководит выбором индивидуума с кем поговорить или кому признаться, что у них есть проблема, которую они не могут разрешить сами.

Развитие доверительных отношений между организациями создает специфические проблемы, особенно между НПО, которые находятся в финансовых отношениях или могут конкурировать за один и тот же источник финансирования. Недавняя работа по обучению в контексте партнерства между севером и югом<sup>32</sup> выдвигает важность следующих пяти принципов для развития эффективных партнерских отношений, поддерживающих взаимное обучение:

- **Цели и задачи** партнерства необходимо прояснить и обговорить.
- **Ожидания, права и обязанности** должны быть четко обсуждены, определены и согласованы.
- **Требования к подотчетности** должны быть ясными, особенно там, где финансовые соглашения могут изменить процесс отчетности для южных организаций<sup>33</sup>. Например, Помощь в Действии ALPS<sup>34</sup> помогает создавать подотчетность 'направленную вниз' для сбалансирования использования традиционных показателей, которые фокусируются на продуктах проекта и финансовых средствах.
- **Долгосрочные процессы** более благоприятны для развития доверия, особенно там, где партнерство шире, чем финансовые соглашения по проекту. Работа вместе по достижению общих целей требует от партнеров думать по-новому о совместном планировании своей работы. Это также требует открытое общение и обмен опытом и обучением.
- **Сети и Сообщества практиков** – НПО должны поощрять развитие связей со своими партнерами. Цель скорее должна состоять в том, чтобы построить крепкие взаимоотношения, чем 'устные и глубокомысленные' соглашения о двухсторонних связях. Сети обеспечивают потенциал для инновационных путей сотрудничества, свободных от теневых эффектов финансирования.

---

<sup>32</sup> См. Байм, А. И Винсент, Р. (2004) 'Обучение в партнерстве', Лондон: BOND/Обмен. Доступно для загрузки по адресу [www.bond.org.uk](http://www.bond.org.uk)

<sup>33</sup> См. Брем, В. (2001) 'НПО и партнерство', Инструктаж по политике НПО No.4, Оксфорд: ИНТРАК. Доступно для загрузки по адресу [www.intrac.org](http://www.intrac.org).

<sup>34</sup> См. Дэвид и Манчини (2004).

## 5. Выводы для практики: соединение мотива, средства и возможности

Важность мотива, средства и возможности для организационного обучения исследовалась в более ранних разделах данного материала. Итак, как могут НПО использовать это понимание для создания связной картинке того, что они могут сделать для поощрения, поддержки и возможностей для обучения – коллективного и индивидуального – в своих организациях? Ключ лежит в развитии практической стратегии для организационного обучения, которая объединяет мотив, средство и возможность, т.е. ‘стратегический подход к обучению’.

Модель Минцберга ‘запланированной и экстренной стратегии’, описанная ранее (и в Приложении 1), предлагает несколько полезных идей о том, как это может работать на практике. Например, в то время, как НПО может разрабатывать долгосрочный план своего организационного обучения (свою запланированную стратегию), на практике, может внезапно возникнуть большая часть самых значительных элементов данной стратегии – другими словами результат серии на первый взгляд, не связанных между собой решений, принятых в ответ на непредвиденные угрозы или возможности, которые вместе образуют опознаваемую схему. Эта простая реализация дает полезную основу для НПО с тем, чтобы они могли создать оптимальные условия для организационного обучения: для НПО необходимо планировать организационное обучение и также создавать условия, которые поощряют неожиданные возможности.

Более традиционный ‘запланированный’ подход, применяемый многими крупными НПО, вовлекает создание политических и стратегических целей для организационного развития, включение обучения в организационные структуры, системы, процедуры, стандарты и распределение ресурсов. Это то, что можно назвать ‘инструментальным’ вертикальным подходом, когда обучение, в основном, рассматривается как средство достижения конечной цели – цель достижения большей эффективности организации. Такой подход важен – особенно, для сбора урожая существующего знания и делая его доступным для

Дорога, по которой идут реже, требует более теоретического, оппортунистического подхода, который более фокусируется на ценностях, видении и культуре организации

других. Однако непохоже, чтобы сам по себе этот запланированный подход стимулировал творчество и породил новое понимание и инновационную практику. До тех пор, пока запланированное обучение не сбалансировано с созданием незапланированных для неожиданного обучения, он может даже встретиться с риском создания того, что Шива (2001) называет ‘монокультурой разума’ – ограниченный подход к обучению, при котором определенные подходы доминируют над мышлением, а организации закрыты для такого вызова, которые привносят новые идеи со стороны.

Дорога, по которой идут реже, требует более теоретического, оппортунистического (некоторые могли бы сказать рискованного) подхода,

которые более фокусируются на ценностях, видении и культуре организации. Это создает богатую ‘экосистему возможностей’, поощряя страсть к обучению и обмену знаниями среди сотрудников, развивая способность сотрудников к обучению, создавая возможности для обмена и развивая культуру обучения. ‘Экосистема возможностей’ обеспечивает плодородную окружающую среду, чтобы проросли семена обучения, но без ясного, predetermined плана для того, что появится. Это может быть охарактеризовано как более ‘эволюционный’, горизонтальный подход, при котором обучение понимается как конечная самоцель. Кажется, что такая окружающая среда не может произвести такой хороший краткосрочный урожай, как применение запланированного подхода. Однако более широкие возможности для увеличения разнообразия идей и богатства знаний вероятно, в долгосрочном плане, имеют более сильное воздействие на организационное творчество, приспособляемость и устойчивость.

Эти два подхода – планируемый и экстренный – конечно, не исключают друг друга и баланс, достигнутый между ними в любой организации, будет находиться под влиянием большого числа факторов, таких как ее размер, ресурсная база, характер ее работы, насколько она не расположена принимать риск и ее уровень децентрализации власти и полномочий. Таким образом, трудность для каждой НПО заключается в том, чтобы разработать и реализовать свою собственную стратегию, которая находит рабочий баланс между запланированными и экстренными подходами и дает своим сотрудникам необходимый мотив, средства и возможности для организационного обучения. В Таблице 4 дается обобщение того, что НПО может сделать для разработки стратегии для организационного обучения на основе предложений, сделанных в предыдущих разделах этого материала.

**Таблица 4: Разработка стратегии организационного обучения**

Разработка плановой стратегии	Создание условий для ‘экстренных’ возможностей
<b>Мотив</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Создать для организации четкое видение того, как организационное обучение может внести вклад в эффективность, потенциал, устойчивость и здоровье организации.</li> <li>▪ Идентифицировать барьеры на пути обучения и разработать способы их преодоления.</li> <li>▪ Включить цели обучения в планы на всех уровнях: индивидуальный, проектный, программный и стратегический.</li> <li>▪ Продемонстрировать ценность инвестирования в организационное обучение через мониторинг и</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Обмениваться практическими примерами из области преимуществ организационного обучения.</li> <li>▪ Обмениваться и отмечать успешные инициативы.</li> <li>▪ Демистифицировать обучение через ознакомление сотрудников с полезными концептуальными моделями.</li> <li>▪ Подчеркнуть важность ‘мелкомасштабного’ обучения.</li> </ul>

<p>оценку результатов и воздействия инициатив в области организационного обучения.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Разработать системы признания и вознаграждения обучения.</li> <li>▪ Разработать механизмы для создания коллективной ответственности за результаты.</li> </ul>	
<p><b>Средства</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Составить карту профессиональных знаний организации.</li> <li>▪ Развить работу в команде.</li> <li>▪ Ввести ряд методов, таких как наставничество, обучение, обучение через действия и сообщества практиков.</li> <li>▪ Создать адекватную инфраструктуру управления знанием.</li> <li>▪ Если уместно, создать должности для поддержки организационного обучения или управления знанием.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Развитие индивидуальной компетенции.</li> <li>▪ Осознание важности культурных аспектов обучения при развитии компетенции и разработке методов и инструментов.</li> <li>▪ Усилить межличностные отношения и создать доверие.</li> </ul>
<p><b>Возможность</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Создать ‘пространство’ для обучения.</li> <li>▪ Включить обучение в существующие системы и процедуры.</li> <li>▪ Включить требования по обучению в разработку проекта, мониторинг и оценку.</li> <li>▪ Выделить в проектных и программных предложениях время и ресурсы для размышления и обучения.</li> <li>▪ Применять систему ежегодного исследования по теме ‘чему мы научились от проведения оценок?’</li> <li>▪ Использовать обзоры тематического обучения.</li> <li>▪ Вовлекать сотрудников/партнеров совместно с внешними консультантами в команды по проведению обзора и оценки.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Создать хорошо развитую паутину взаимосвязей внутри организации и с другими организациями через обеспечение работы в сети и развитие сообщества практиков.</li> <li>▪ Ввести время ‘без поездок’, ‘домашние недели’ и время для размышлений.</li> </ul>

## 6. Заключительные замечания

Для эффективного организационного обучения НПО необходимо позаботиться о мотиве, средствах и возможности для своего собственного обучения и обучения своих партнеров. Для стратегий организационного обучения также необходимо осознавать, что организации являются комплексными системами. Как объясняет Маргарет Уитли:

Оздоровить систему, более крепко привязать ее к себе самой. Стратегия первичной перемены становится достаточно прямолинейной. Для того чтобы внести изменение, системе требуется больше знать о себе самой, исходя из себя самой. Системе нужны процессы. Чтобы свести все воедино ... Людям необходима связь с фундаментальной идентичностью организации или сообщества ... связь с новой информацией ... выйти за традиционные границы и развить отношения с людьми в любой части системы (Уитли, 1999).

Обучение в организациях является очень индивидуальным и одновременно находится под сильным влиянием социо-культурных факторов. Для донорских организаций легко предположить, что западные концептуальные модели, описывающие управленческие и организационные функции являются универсальными и могут быть везде использованы. Однако ряд недавних исследований<sup>35</sup> показывает потребность бросить вызов благодушному предположению, что западные модели управления и организации равно приложимы к НПО независимо от их культурной принадлежности и географического расположения. Даже соседние европейские страны, кажется, имеют другое понимание этих вопросов, как предполагает недавнее изучение наращивания потенциала во французском секторе НПО (Соргенфрай, 2004).

Многие авторы, пишущие об организационном обучении (включая и этого автора), сделали аналогичные предположения об универсальной приложимости западных концептуальных моделей о знаниях и обучении – индивидуальном и коллективном – и, следовательно, выпустили из виду не только культурный аспект обучения, но также и важность властных отношений в постановке задачи и процессах обучения в НПО. Это весьма иронично поскольку ‘сфера развития

Предположения об универсальной приложимости западных концептуальных моделей о знаниях и обучении ... выпустили из виду не только культурный аспект обучения, но также и важность властных взаимоотношений

имеет свои собственные традиции, на которых она основывается – такие как народное образование и образование взрослых людей – которые понимают обучение, частично, как процесс, обогащающий и трансформирующий властные отношения. Очень влиятельный подход Паоло Фреира к грамотности рассматривал индивидуальное и коллективное критическое осмысление как полезный компонент процесса социального изменения’ (Чемберс и Петитт 2004). Способность к организационному обучению, оказывающая равнозначный эффект на трансформацию организации все еще необходимо исследовать полностью, но потенциально она

<sup>35</sup> Смотри Алварадо (2004) и Джэксон (2003).

могла бы привести к подлинным изменениям в балансе власти в партнерских отношениях между НПО Севера-Юга.

В то время как данный документ PRAXIS делает обзор организационного обучения и управления знанием в контексте помощи и развития, следует отметить, что остается большинство вопросов, с которыми следует работать. Во-первых, сотрудники НПО все еще обладают отменным аппетитом и хотят иметь больше примеров того, как перевести теорию в практику. С этим связывается потребность измерить воздействие этой практики на организационный потенциал и эффективность.

Во-вторых, признано, что большинство доступных в настоящее время моделей и практик, основаны на западном понимании индивидуального и коллективного обучения, которое не всегда приемлемо для практикующих в контексте другой культуры и условий. Следующий опыт, полученный VBNK в Камбодже, дает пример подхода к организационному обучению, который был разработан как реакция на местные условия. Вызов заключался в необходимости построить на этом опыте и определить и исследовать более широкий диапазон методов и инструментов, соответствующих и подходящих к другим культурным и организационным условиям.

#### **Практический опыт 11: VBNK – культурный подход к обучению**

Опыт НПО VBNK (учебное заведение для менеджеров организаций по развитию) в Камбодже<sup>36</sup> демонстрирует важность чуткого отношения к культурному и историческому контексту, а также желание применять инновационные подходы, где бы они ни возникали, для обеспечения того, чтобы культурные факторы не превратились в ненужное ограничение для индивидуального и коллективного обучения. Последствия трагической истории Камбоджи глубоко запали в индивидуальную и коллективную душу и оказали очень сильное воздействие на путь развития гражданского общества и то, как воспринимает его население. VBNK разработала свой собственный подход к организационному обучению в культурном контексте, не поощряющем постановку проблем, проявление сомнений и несогласия, где опыт народа воспринимает учебу детей как простое механическое заучивание, и характеризуется, вполне понятным, отсутствием доверия между народом и властями. При помощи инновационного проекта CHART (Творческое целостное прикладное исследование для изменения отношения), VBNK разработала обучающие модули, которые концентрируются на создании безопасного окружения для обучения с применением подходов обучения через действие, способствующие размышлению над опытом, и включающие широкое разнообразие менее традиционных методологий, включая драму, ваяние и искусство, которые помогают людям выражать себя другими способами, нежели через устную или письменную речь.

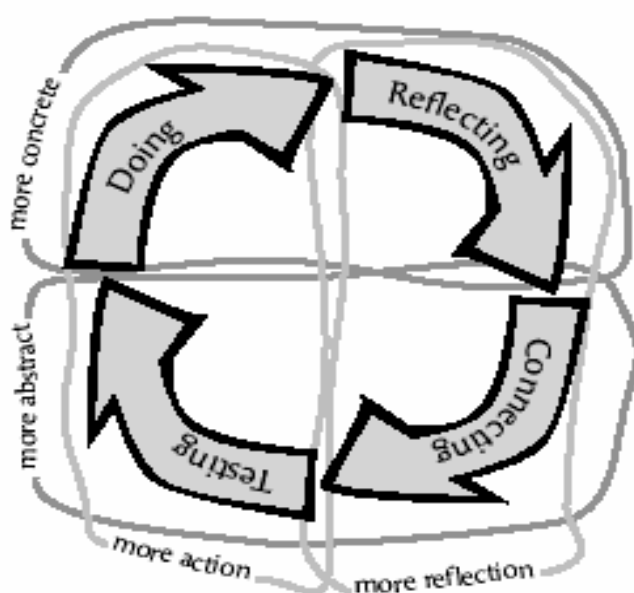
<sup>36</sup> Я благодарен Джени Пирсон, директору VBNK и Конор Бойлу за предоставление информации о подходе VBNK. Для получения дальнейшей информации, посетите [www.vbnk.org](http://www.vbnk.org).

## Приложение 1: Описание концептуальных моделей

### Экспериментальный цикл обучения

Четырех этапные модели Колба ‘Экспериментальный цикл обучения’, демонстрирующие как индивидуумы обучаются на основе опыта, полученного при помощи выполнения действий, размышлений, соединения и тестирования. В данной модели, обучение начинается с действий, затем они обдумывают результаты действия, проводят связи с тем, что мы уже знаем и понимаем, а затем испытывают эти связи и новые идеи через дальнейшие действия. Этот цикл показан на Рисунке 1.

Рисунок 1: Экспериментальный цикл обучения



*Doing* – Исполнение

*Reflecting* – Осмысление

*Connecting* – Связывание

*Testing* – Апробация

*more concrete* - более конкретно

*more abstract* – более абстрактно

*more action* – больше действий

*more reflection* – больше осмысления

### Одинарный и двойной круги обучения

Концепции одинарного и двойного круга обучения были введены психологами - бихейвиористами, Крисом Аргырисом и Доналдом Шоном, и впоследствии адаптированы другими авторами для включения их в тройной круг обучения (Смотри Таблицу 1).



Одинарный круг обучения можно понимать в смысле создания *улучшений* в процессе применения на практике существующих правил и процедур для работы в организации. Часто это называется ‘мышление внутри рамки’, потому что вопросы относительно теории, предположений, принципов и политики, которые поддерживают правила и процедуры, принятые в организации, задаются редко, если вообще когда-либо задаются. Вопросы ‘Как?’ ставятся, но почти никогда не задаются более фундаментальные вопросы ‘Почему?’.

Двойной круг обучения не только требует изменений в правилах и процедурах, принятые в организации, но также может ставить вопрос о подспудных предположениях и принципах, на которых основаны правила и процедуры. По этой причине двойной круг обучения часто называется ‘мышлением за пределами рамки’. Последствия двойного круга обучения потенциально имеют большие перспективы и могут даже привести к тому, что называется тройным кругом обучения – бросить вызов принципам и предположениям организации, требуя открытого и часто трудного обмена мнениями. Сомневающаяся природа двойного и тройного кругов обучения и способ, которым они бросают вызов твердо удерживаемым позициям и организационным структурам власти - это причины, по которым многие организации могут намеренно не поощрять этот вид обучения (или, по крайней мере, затруднять его). Говоря простыми словами, люди (обычно менеджеры) могут избегать организационных проблем, обнажаемых двойным и тройным кругами обучения или ничего не предпринимая (и надеясь, что проблемы исчезнут сами по себе), или ‘убегая в действие’, что делает видимость перемен, но оставляет реальные проблемы неразрешенными. Реструктуризация организации - это часто применяемая тактика для создания видимости перемен, тогда как часто основные структуры власти остаются нетронутыми.

<b>Таблица 1: Характеристики одинарного, двойного и тройного кругов обучения</b>			
	<b>Одинарный круг обучения</b>	<b>Двойной круг обучения</b>	<b>Тройной круг обучения</b>
<b>вовлекает</b>	Применяет существующие правила/процедуры Имеет дело с симптомами проблем Мышление ‘внутри рамки’	Ставит вопросы относительно предположений и правил /процедур Исследует основные причины проблем Мышление ‘за пределами рамки’	Изучение основных ценностей и идентичности Переосмысление фундаментальной цели и принципов Размышления ‘о рамке’
<b>преднамеренные результаты</b>	Более эффективные способы работы Улучшенное применение правил/процедур	Более эффективные способы работы Новые знания и понимание Усовершенствованные правила и процедуры Усовершенствованные системы и стратегии	Обновленная формулировка основных ценностей и цели Обновленная идентичность

## Модель Восьми Функций

Модель Восьми Функций, предполагает, что для эффективного обучения, НПО должна уделять внимание восьми ключевым функциям: накопление внутреннего опыта; доступ к внешнему обучению; коммуникационные системы; подводить итоги; развивать организационную память; интегрировать обучение в стратегию и политику; применять обучение и создавать благоприятную культуру. Каждая из этих функций взаимосвязана с другими. Создание благоприятной культуры содержит в себе другие семь, потому что без организационной культуры, благоприятной для обучения навряд ли будет существовать приверженность к другим функциям. Центральным моментом организационного обучения является применение обучения. Основное предположение этой модели заключается в том, что только тогда можно сказать, что обучение действительно имеет место, когда его результаты проявляются в действии. Цель данной модели заключается в создании 'обучающейся НПО'.

Рисунок 2: Модель Восьми Функций



Ключевые Функции Обучающейся Организации ( по Слим, 1993)

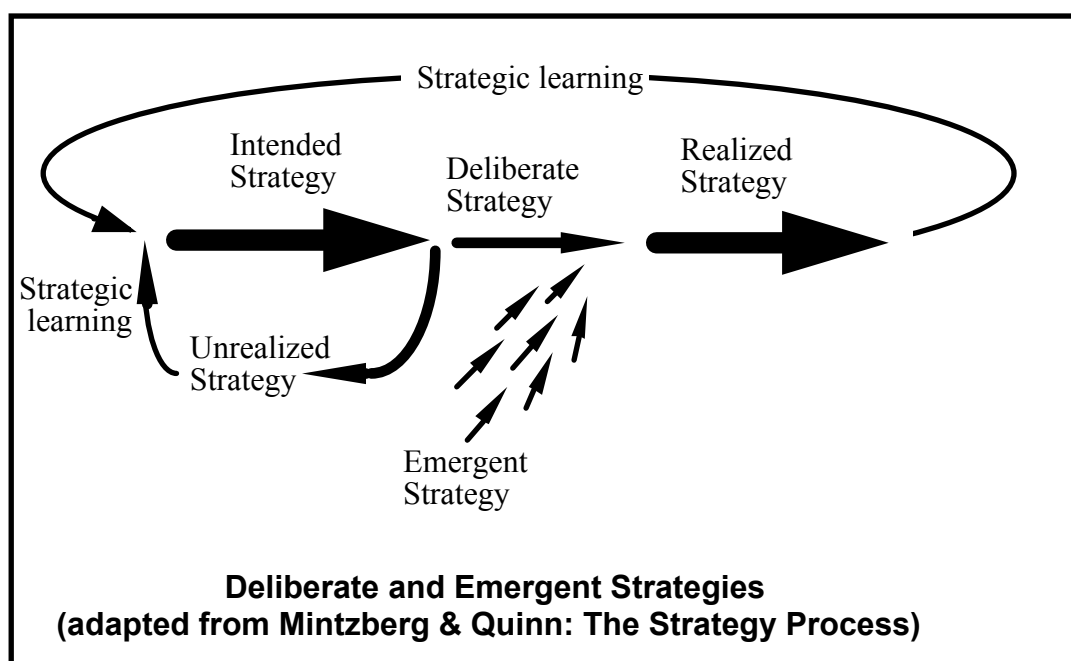
## Запланированная и экстренная стратегии<sup>37</sup>

Минцберг и Квин представили модель с тем, чтобы объяснить свое понимание реальности разработки стратегии. Модель (Смотри Рисунок 3) проводит очень

<sup>37</sup> Митцберг, Х. и Квин, Дж.Б. (1992) *Стратегический процесс: концепции и условия*, Лондон: Прентис-Холл.

четкое различие между запланированной и экстренной стратегией. Авторы доказывают, что стратегия, *реализованная* (осуществленная) организацией, в действительности редко бывает первоначально *задуманной* (запланированной). Некоторые элементы стратегии *возникают* как ответ на возможности и угрозы, с которыми сталкивается организация во время своей работы. Некоторые из стратегических намерений организации могут остаться *нереализованными* по любой причине – может быть период, в который существовала возможность, закончился прежде, чем организация смогла отреагировать; может быть, организация посчитала приоритетными какие-то экстренные стратегические цели по сравнению с другими, о которых она отказалась или позволила им ‘исчезнуть’ в забвении. Эти элементы можно описать как: *экстренная стратегия* (т.е. незапланированная, но реализованная); *намеренная стратегия* (т.е. запланированная и реализованная); и *нереализованная стратегия* (т.е. запланированная, но не реализованная). Организация может извлечь все необходимое из каждой стратегии с тем, чтобы лучше реагировать на новые возможности и новые угрозы по мере их возникновения в будущем – как указывают стрелки ‘стратегического обучения» на диаграмме.

**Рисунок 3: Запланированная и экстренная стратегия**



*Strategic Learning* – Стратегическое Обучение

*Intended Strategy* – Запланированная Стратегия

*Deliberate Strategy* – Намеренная Стратегия

*Realized Strategy* – Реализованная Стратегия

*Emergent Strategy* – Экстренная Стратегия

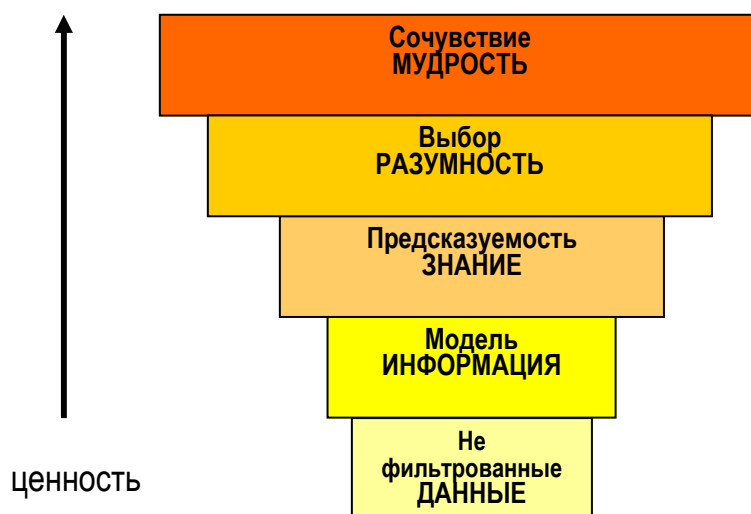
*Unrealized Strategy* - Нереализованная Стратегия

Намеренная и Экстренная Стратегии (адаптировано из Минцберг&Куинн: Процесс Стратегии)

## Иерархия знаний<sup>38</sup>

Иерархия знаний - это пятиуровневая модель, которая иллюстрирует прогрессивную добавленную ценность по мере того, как данные трансформируются в мудрость (Смотри Рисунок 4). Данная модель предполагает, что данные являются простыми изолированными фактами. Когда факты помещаются в контекст и объединяются внутри структуры, возникает информация. Когда информации придается смысл через ее интерпретацию и усвоение, информация становится знанием. На этом этапе данные существуют в пределах мыслительной структуры, которую можно сознательно использовать, например, предсказать будущие последствия или принять решения. Поскольку люди используют данное знание для выбора между альтернативами, поведение становится разумным. И наконец, когда ценности и приверженность руководят разумным поведением, можно сказать, что это поведение основано на мудрости. Таким способом, каждый переход добавляет стоимость первоначальным данным через усилия человека. Мнение, лежащее в основе модели, рассматривает конструкцию знания как нечто аналогичное использованию букв для построения слов, которые в свою очередь объединяются в смысловые предложения, а затем в рассказы, которые могут руководить поведением.

Рисунок 4: Иерархия знания



## Подразумеваемое и очевидное знание<sup>39</sup>

Знание можно разделить на две важные категории: очевидное знание и подразумеваемое знание. Очевидное знание может выражаться словами и числами и распространяться между людьми, используя письменные и устные средства. Оно может быть поделено на две категории: *зашифрованное* очевидное знание, которое записано в документах или хранится в банках данных и; *индивидуальное* очевидное знание, которое не записано (хотя могло

<sup>38</sup> Для получения важной вводной информации об иерархии знания, смотри Туоми (1999).

<sup>39</sup> Поланий, М. (1966) *Подразумеваемое измерение*, Лондон: Рутледж

бы) и передается устно между коллегами, более распространенное название которого ‘знание на практике’.

Подразумеваемое знание является глубоко личным и ему трудно придать форму, что затрудняет его передачу и распространение. Подразумеваемое знание имеет два аспекта. Первое - это *технический* аспект, включающий в себя виды навыков или умений, часто называемые ‘know-how’. Второй аспект - *когнитивный*, который состоит из убеждений, идеалов, ценностей и интеллектуальных моделей, глубоко укоренившихся в нас и, которые мы часто принимаем на веру. Хотя его трудно четко сформулировать, этот когнитивный аспект подразумеваемого знания придает форму нашему познанию мира. Хотя подразумеваемое знание может быть неосознанным или его трудно выразить словами, тем не менее им можно поделиться и им можно овладеть через личное наблюдение или совместный опыт, который объясняет, почему работа (в тени) вместе с опытным коллегой или, полевые визиты, могут быть такими мощными средствами обучения.

### **Модель: Люди, Процесс и Технология**<sup>40</sup>

Данная модель (смотри Рисунок 5) идентифицирует три основных элемента успешного управления знанием: 1) важность установления связей между людьми, обладающими знаниями, чтобы помогать друг другу, и развитие их желания спрашивать, слушать и обмениваться; 2) процессы для упрощения обмена, утверждение и дистилляция знаний, и 3) надежная, легкая в использовании технологическая структура для облегчения коммуникации. Хотя имеются основания для того, чтобы ожидать от НПО концентрировать свое внимание на человеческом измерении, потому что именно в мозгу человека создается знание, многие НПО сделали значительные инвестиции в технологию и процесс, – развивая ‘банки знаний’ и ‘ресурсные базы данных’ для овладения организационной памятью. Опыт многих НПО показал, что технологический подход не принес того, что ожидалось, пока не было адекватного фокуса на людях и процессе. Модель напоминает насколько полезно, чтобы процессы и технология управления знанием планировались и развивались таким образом, чтобы служить людям, которые будут всем этим пользоваться, а – как часто имеет место быть – не наоборот.

**Рисунок 5: Модель: Люди, Процесс и Технология**

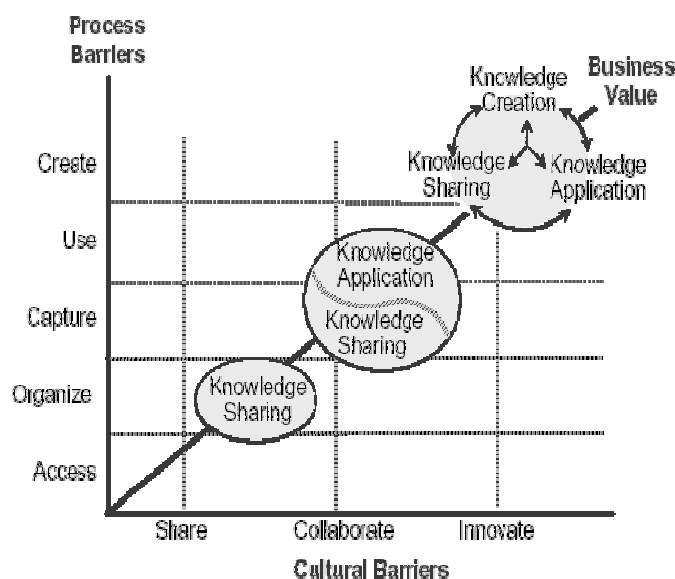


<sup>40</sup> Колисон и Парселл (2001).

## Матрица Предприимчивости Гартнера

Матрица предприимчивости Гартнера является хорошим напоминанием о воздействии организационной культуры и о необходимости обращать внимание не только на технические процессы, но также создавать подходящие условия для организационного обучения и перемен. В данной модели описаны три главных фазы управления знанием (обмен знаниями, применение знания и создание знания), которые подчиняются двум группам барьеров, существующих в организации (барьеры в процессе и культурные барьеры). На оси X расположены основные культурные барьеры – создание условий для обмена, сотрудничество и затем внесение нового. На оси Y, основные процессуальные барьеры - как получить доступ, организовать, овладеть, использовать и создавать знание. Модель предполагает существование последовательного процесса, который ведет от обмена знаниями, через применение знания к созданию знания. Для того чтобы организация имела возможность создавать новое знание с целью получения того, что называется увеличенной ‘деловой стоимостью’, а также обмениваться и применять существующее знание, она должна признать существование культурных и процессуальных барьеров и преодолеть их.

Рисунок 6: Матрица Предприимчивости Гартнера



*Process Barriers – Барьеры Процесса*

*Create - Создание*

*Use – Использование*

*Capture – Фиксирование*

*Organize – Организация*

*Access - Доступ*

*Cultural Barriers – Культурные Барьеры*

*Share – Обмен*

*Collaborate – Сотрудничество*

*Innovate – Нововведение*

*Business Value*

*Knowledge Sharing - Обмен Знаниями*

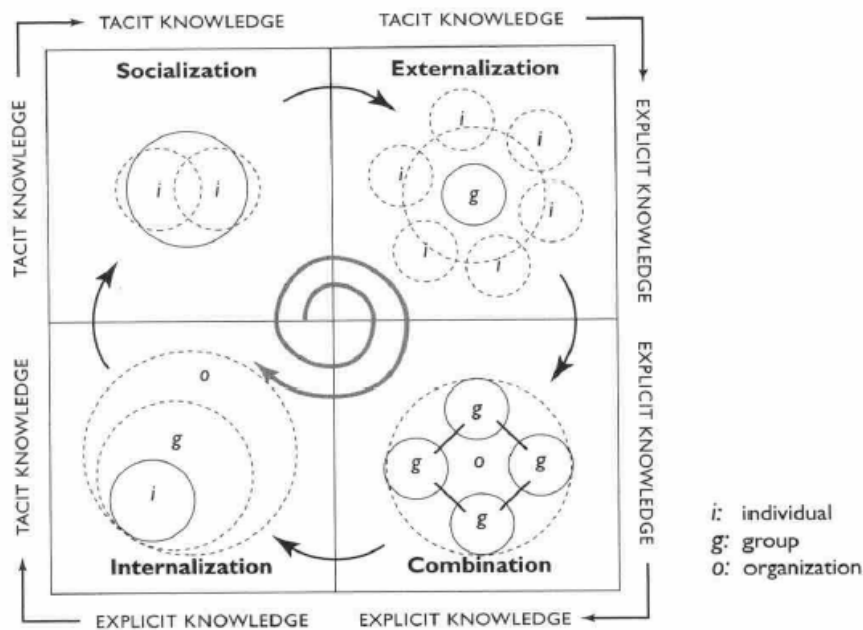
*Knowledge Application – Применение Знаний*

*Knowledge Creation – Создание Знаний*

## Спираль создания знания<sup>41</sup>

Японские авторы, пишущие об организационном обучении, Нонака и Такеучи, разработали интересную и полезную модель, описывающую четыре процесса, которые, как они доказывают, необходимы для организации с целью генерирования и использования знания, основанного на взаимодействии между подразумеваемым и очевидным знанием. Эти взаимодействия формируют часть четырех этапной спирали, состоящей из социализации, экстернализации, сочетания и усвоения (Смотри Рисунок 7).

**Рисунок 7: Спираль создания знания**



*Tacit Knowledge – Очевидное Знание*

*Explicit Knowledge – Подразумеваемое Знание*

*Socialization – Социализация*

*Externalization – Экстернализация*

*Combination – Сочетание*

*Internalization – Усвоение*

*i: individual - и: индивидум*

*g: group – г: группа*

*o: organization – о: организация*

<sup>41</sup> Нонака и Такеучи (2001).

*Социализация* вовлекает индивидуумов в обмен своими подразумеваемыми знаниями через вовлечение их в совместные действия. Для НПО это означает время, проведенное на встречах команды, и время потраченное на сопровождение или наблюдение за коллегами во время их работы. На практике, социализация означает контакты между людьми и контакты лицом к лицу, обычно между двумя людьми. По существу, это ‘горизонтальный’ процесс между равными.

*Экстернализация* делает подразумеваемое знание индивидуума очевидным. Процесс экстернализации требует взаимодействия между индивидуумами с тем, чтобы они сформулировали свое понимание в форме образов, моделей или слов (часто в виде рассказов или метафор). Чтобы экстернализация осуществилась, индивидуумам необходимо чувствовать уверенность и доверие, что их идеи будут серьезно восприняты их коллегами. Сообщества практиков являются важным местом действия для экстернализации знаний, потому что они основаны на доверии. Примечательно, что экстернализация также вовлекает и бенефициариев, предоставляя им возможность сформулировать их подразумеваемое знание. НПО часто поощряют экстернализацию знаний через такие устные формы, как рассказ и техника PLA.

*Сочетание* использует превращение разрозненных видов подразумеваемого знания в более сложные системы подразумеваемого знания, которые могут быть широко доступными как в организации, так и за ее пределами. Следовательно, например, анализ результатов исследования или оценок могут быть объединены с обнаруженными ‘уроками’ или могут быть записаны в виде внутреннего руководства или процедур, которые можно применить в различном окружении. Сочетание включает сбор, обработку, утверждение, проверку и, затем, распространение знаний. Сочетание - это фаза в спирали создания знаний, в которой подходы к управлению знаниями, такие как Сообщество практиков и применение ИКТ могут иметь особую ценность.

*Усвоение* включает превращение подразумеваемых знаний в очевидные знания, чтобы новое знание стало ‘второй натурой’ индивидуумов или, используя организационную терминологию Сенга, часть общих интеллектуальных организационных моделей и культуры (‘способ нашей работы’). Усвоению можно помочь через диалог и обучение, но самым эффективным способом является ‘обучение через действие’. Процессу усвоения можно помочь, если знание становится доступным в форме документов, пособий, моделей и рассказов.



## Приложение 2: Разработка инфраструктуры управления знанием

Данная таблица описывает, где сотрудники НПО ищут идеи и информацию, и исследуют последствия, связанные с разработкой инфраструктуры управления знанием.

	Достигается через...	Требует...	Поддерживается...	Примечания
<b>Собственный опыт</b>	Размышление	Память Навыки рефлексивной практики	Развитием навыков рефлексивной практики. Культурой, поощряющей размышление и обучение.	Может быть усилена посредством ведения журнала обучения.
<b>Опыт коллег</b>	Диалог Переписка	Знание того, кто что знает /с кем говорить. Системы, способствующие и поощряющие официальную и неформальную коммуникацию и обмен знанием.	Долгосрочным вовлечением в организацию Организационными 'Желтыми страницами' Культурой, поощряющей обучение и обмен идеями.	Включает рабочие группы, команды и внутренних 'советников'.
<b>Документация других проектов</b>	Документацию Чтение	Осведомленность о документах. Наличие и важность документов. Доступ к документам. Желание и время прочитать.	Системой управления документами (включая поиск базы данных). Документами, отсылающими к важным усвоенным урокам. Документами, указывающими на людей, обладающих знаниями и опытом. Культурой, разрешающей /создающей время для чтения (т.е. она не рассматривает это как 'безделье')	Документация может включать предложения, планы, отчеты о реализации, отчеты по мониторингу, обзор и оценку.

	Достигается через...	Требует...	Поддерживается...	Примечания
<b>Политика, процедуры, руководство и стандарты</b>	Документацию Чтение	Осведомленность о документах. Наличие и важность документов. Доступ к документам. Желание и время прочитать.	Системой управления документами.	Уточните требования агентства или что подразумевается под 'хорошей практикой'.
<b>Партнеры</b>	Диалог Переписку Документацию	Осведомленность о соответствующем опыте партнера. Активное вовлечение партнеров в процесс накопления банка знаний.	Ценностью знаний, полученных из опыта партнера. Банком данных о партнерах.	
<b>Сообщества практиков (СП)</b>	Обсуждение	Осведомленность о СП Членство в СП	Желанием поделиться идеями. Доверием	СП могут быть внутренними по отношению к собственной организации или внешними, привлекая членов из многих организаций.
<b>«Эксперты»</b>	Обсуждение Переписку	Осведомленность о потенциально полезном 'эксперте' Желание 'эксперта' помочь.	Личной рекомендацией Предыдущими контактами.	Привлечение эксперта может стоить денег.

	<b>Достигается через...</b>	<b>Требует...</b>	<b>Поддерживается...</b>	<b>Примечания</b>
<b>Другие НПО</b>	Диалог один на один Доступ на веб-сайт Переписку Визиты Командировки	Осведомленность об индивидуумах или организациях с потенциально полезным опытом. Возможность /приглашение посетить.	Хорошими личными связями Поисковыми веб-сайтами Публикациями доступными для загрузки через Интернет.	
<b>Сети</b>	Индивидуальное обсуждение 'Виртуальную' коммуникацию	Осведомленность о сетях. Членство в сетях.	Желанием поделиться идеями и попросить совета.	Может быть 'реальной' или 'виртуальной'
<b>Конференции и рабочие семинары</b>	Вовлечение в мероприятие	Осведомленность о мероприятиях. Ресурсы для участия в мероприятии. Доступ к отчетам и другой документации.	Людьми, желающими организовать мероприятие. Материалами доступными для загрузки через Интернет.	Требует большой организации. Может быть дорогим.
<b>Публикации</b>	Поиски в библиотеке Поиски в Интернете Чтение!	Осведомленность о соответствующих публикациях. Публикация соответствующих материалов. Способность поиска соответствующих публикаций.	Индивидуумы /организации, желающие опубликовать свои идеи. Публикациями доступными для загрузки через Интернет.	Скорее может быть 'академичным', чем практичным.

## Ссылки

ALNAP (2003) 'Humanitarian Action: Improving Monitoring to Enhance accountability and Learning', ALNAP Annual Review 2003, London: ODI. Available for download from [www.alnap.org](http://www.alnap.org)

ALNAP (2002) 'Humanitarian Action: Improving Performance through Improved Learning', ALNAP Annual Review 2002, London: ODI. Available for download from [www.alnap.org](http://www.alnap.org)

Alvarado, F. (2004) 'Mayan Organisation and Management', PraxisNote 5, Oxford: INTRAC. Available for download from [www.intrac.org](http://www.intrac.org)

Bakewell, O. with Adams, J. and Pratt, B. (2003) *Sharpening the Development Process: A Practical Guide to Monitoring and Evaluation*, Praxis Guide No 1, Oxford: INTRAC.

Binney, D. (2001) 'The knowledge management spectrum – understanding the landscape', *Journal of Knowledge Management* 5 (1): 33–42. Available for download from [www.bellanet.org](http://www.bellanet.org)

Brehm, V. M., with Harris-Curtis, E., Padrão, L. and Tanner, M. (2004) *Autonomy or Dependence? Case Studies of North–South NGO Partnerships*, Oxford: INTRAC.

Britton, B. (1998) 'The Learning NGO', Occasional Papers Series No. 17, Oxford: INTRAC. Available for download from [www.intrac.org](http://www.intrac.org)

Britton, B. (2002) *Learning for Change: Principles and practices of learning organisations*, Stockholm: Swedish Mission Council. Available for download from [http://www.missioncouncil.se/publikationer/skrifter/Learning\\_for.pdf](http://www.missioncouncil.se/publikationer/skrifter/Learning_for.pdf)

Capra, F. (2003) *The Hidden Connections: A Science for Sustainable Living*, London: Flamingo.

Carlsson, J. and Wohlgemuth, L. (undated) 'Learning in Development Cooperation', Stockholm: SIDA. Available for download from [www.egdi.gov.se/pdf/20002pdf/2000\\_2.pdf](http://www.egdi.gov.se/pdf/20002pdf/2000_2.pdf)

Chambers, R. and Pettit, J. (2004) 'Shifting Power to Make a Difference' in Groves, L. and Hinton, R. (2004).

Chetley, A. and Vincent, R. (2003) 'Learning to share learning: an exploration of methods to improve and share learning', London: Exchange. Available for download from [www.healthcomms.org](http://www.healthcomms.org)

Collison, C. and Parcell, G. (2001) *Learning to Fly: Practical Lessons from one of the World's Leading Knowledge Companies*, Oxford: Capstone.

Cornwall, A., Pratt, G. and Scott-Villiers, P. (2004) 'Participatory learning groups in an aid bureaucracy', *Lessons for Change in Policy and Organisations* 11, Brighton: institute of Development Studies. Available for download from <http://www.livelihoods.org/lessons/Learning/ParticGroup.pdf>

David, R. and Mancini, A. (2004) 'Going Against the Flow: the struggle to make organisational systems part of the solution rather than part of the problem', *Lessons for Change in Policy and Organisations* 7. Brighton: Institute of Development

- Studies. Available for download from <http://www.livelihoods.org/lessons/Learning/GoingFlow.pdf>
- Earle, L. (2002) 'Lost in the Matrix: The Logframe and the Local Picture', Oxford: INTRAC. Available for download at [www.intrac.org](http://www.intrac.org)
- Ellerman, D. (2001) *Helping People to Help Themselves: Towards a Theory of Autonomy-Compatible Help*, Washington DC: World Bank.
- Eyben, R. (2004) 'Relationships matter for supporting change in favour of poor people', *Lessons for Change in Policy and Organisations* 8, Brighton: Institute of Development Studies. Available for download from <http://www.livelihoods.org/lessons/Learning/RelationsMatter.pdf>
- Groves, L. and Hinton, R. (2004) *Inclusive Aid: Changing Power and Relationships in International Development*, London: Earthscan.
- Hailey, J. and James, R. (2002) 'Learning Leaders: The Key to Learning Organisations', *Development in Practice* 12(3/4): 398–408.
- Hailey, J., James, R. and Wrigley, R. (2005) 'Rising to the Challenges: Assessing the Impacts of Organisational Capacity Building', Praxis Paper No.2, Oxford: INTRAC. Available for download from [www.intrac.org](http://www.intrac.org)
- Hovland, I. (2003) 'Knowledge Management and Organisational Learning: An International Development Perspective – An Annotated Bibliography', London: ODI. Available for download from [www.odi.org](http://www.odi.org)
- Jackson, T. (2003) 'Cross-Cultural Management and NGO Capacity Building: Why is a Cross-Cultural Approach Necessary?', PraxisNote 1, Oxford: INTRAC. Available for download from [www.intrac.org](http://www.intrac.org)
- Krackhardt, D. and Hanson, J. R. (2001) 'Informal Networks: The Company Behind the Chart' in Henry, J. (Ed.) *Creative Management*, London: Open University Press/Sage.
- Lloyd Laney, M. (2003) 'Advocacy Impact Assessment Guidelines', Oxford: CIMRC. Available for download from <http://www.cimrc.info/pdf/news/Impactassess.pdf>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (1998) *Strategy Safari: The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management*, London: FT/Prentice Hall.
- National Managers Community of Canada (2002) 'Tools for Leadership and Learning: Building a Learning Organization'. Available for download from [http://www.managers-gestionnaires.gc.ca/cafe-exchange/tools/toolkit/toolkit\\_e.pdf](http://www.managers-gestionnaires.gc.ca/cafe-exchange/tools/toolkit/toolkit_e.pdf)
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (2001) 'Organizational Knowledge Creation' in Henry, J. (Ed.) *Creative Management*, London: Open University/Sage.
- Pasteur, K. (2004) 'Learning for Development: A literature review', *Lessons for Change in Policy and Organisations* 6, Brighton: institute of Development Studies. Available for download from <http://www.livelihoods.org/lessons/Learning/LitReview.pdf>

- Pasteur, K. and Scott-Villiers, P. (2004) 'If relationships matter, how can they be improved? Learning about relationships in development', *Lessons for Change in Policy and Organisations* 9, Brighton: Institute of Development Studies.
- Shiva, V. (2001) 'Monocultures of the Mind' in Henry, J. (Ed.) *Creative Management*, London: Open University/Sage.
- Snowden, D. (2003) "'Managing for Serendipity" or why we should lay off "best practices" in KM', Available for download from [www.ibm.com/services/cynefin](http://www.ibm.com/services/cynefin)
- Sorgenfrei, M. (2004) 'Capacity Building from a French Perspective', Praxis Papers No. 1, Oxford: INTRAC. Available for download from [www.intrac.org](http://www.intrac.org)
- Swedish Mission Council (2002) 'Directions for SMC's work with Organisational Development and Capacity Building', Sundbyberg: SMC. Available for download from [www.missioncouncil.se](http://www.missioncouncil.se)
- Taylor, J. (2002) 'On the Road to Becoming a Learning Organisation' in Edwards, M. and Fowler, A. *The Earthscan Reader on NGO Management*, London: Earthscan.
- Taylor, J. (1998) *NGOs as Learning Organisations*, Woodstock, South Africa: CDRA. Available for download from [www.cdra.org.za](http://www.cdra.org.za)
- Taylor, J. and Soal, S. (2003) *Measurement in Developmental Practice: From the mundane to the transformational*, Woodstock, South Africa: CDRA. Available for download from [www.cdra.org.za](http://www.cdra.org.za)
- Taylor, J., Marais, D. and Heyns, S. (1998) *Community Participation and Financial Sustainability: Case Studies and Lessons from Development Practice*, Wetta, South Africa: Juta and Co./CDRA.
- Tuomi, I. (2002) 'The Future of Knowledge Management'. Available for download from <http://www.jrc.es/~tuomiil/moreinfo.html>
- Tuomi, I. (1999) 'Data is More Than Knowledge: Implications of the Reversed Knowledge Hierarchy for Knowledge Management and Organisational Memory', *Journal of Management Information Systems* 16(5): 107–21. Available for download from <http://www.jrc.es/~tuomiil/moreinfo.html>
- Wheatley, M. (1999) *Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World*, San Francisco: Berrett-Koehler.
- Wheatley, M. (2001) 'The Real Work of Knowledge Management', *IHRIM Journal*, April-June 2001, 5 (2) 29–33. Available for download from <http://www.margaretwheatley.com/articles/management.html>
- Wheatley, M. and Kellner-Rogers, M. (1999) 'What Do We Measure and Why? Questions About The Uses of Measurement', *Journal for Strategic Performance Measurement*, June 1999. Available for download from <http://www.margaretwheatley.com/articles/whymeasure.html>
- Wright, N. (2004) 'Learning and Development Impact Evaluation', *British Journal of Occupational Learning*, 2.

## Благодарность

Многие люди, представители самых разных НПО, любезно согласились участвовать в интервью для данного исследования. Их слишком много, чтобы всех отметить персонально, но без их желания ответить на мои многочисленные вопросы, предоставить подтверждающие документы и предложения по дальнейшим контактам, моя работа была бы абсолютно невыполнимой. Их положительные отклики на просьбы уделить мне время и поделиться со мной своими идеями характеризуют самые лучшие аспекты организационного обучения в мире НПО. Я надеюсь, что я правильно изложил их мнения.

Небольшая группа смелых и великодушных людей уделила мне целый день в марте 2004 года, чтобы обсудить некоторые первоначальные результаты, обнаруженные во время проведения исследования, которые привели к написанию данного доклада. Огромное спасибо Хелен Банос Смит, Вики Блэгброу, Алисон Корфилд, Астрид Фоксен, Давиду Харрису, Лаки Лоу и Крису Пей за их непоколебимую поддержку.

Члены сети SMOL BOND создали прекрасную стимулирующую группу, и я с благодарностью отмечаю их ценное проникновение в суть вещей, что я заимствовал, будучи частью этой сети за последние три года.

Мои коллеги в ИНТРАК и, особенно, в Программе PRAXIS всегда были для меня непрекращающимся источником стимулов и идей. Я выражаю свою благодарность Джону Хейли, Ребекке Ригли, Мие Соргенфрай, Шарлотте Херси, Брайяну Праггу, Саре Метвен и Риду Джеймсу за их поддержку и терпение. Участники встречи Форума НПО, организованного ИНТРАК, предоставили очень полезную обратную связь по обсуждению некоторых идей, возникших на основе моего исследования, и я с благодарностью отмечаю их вклад.

Многие другие организации внесли свой вклад в эту статью, либо будучи осведомленными и предоставляя мне материал, либо через веб-сайты и щедрое предоставление документов для загрузки. Другие, привлекая меня работать с ними в качестве консультанта или фасилитатора, обогатили мои знания и понимание НПО и то, как они обучаются.

Когда-то Оливер Кромвель сказал 'Человек мудр тогда, когда он знает, что он что-то не знает'. В результате данного исследования, но, только применяя измерение Кромвеля, теперь я могу считать себя по-настоящему мудрым человеком.

## Список сокращений

AAR	Обзор после предпринятого действия – часть метода LBDA.
ALPS	Система отчетности по обучению и планированию ActionAid
BOND	Британские международные НПО по развитию, расположенные в Лондоне
CAFOD	Официальные зарубежные агентства по развитию и гуманитарной помощи католической церкви в Англии и Уэльсе
CDRA	Ассоциация Ресурсов Развития Сообщества, расположенная в Южной Африке
ЧР	Человеческие Ресурсы
ИКТ	Информационная и Коммуникационная Технология
INTRAC	Международный центр по обучению ННО и проведению исследований в Оксфорде
ITDG	Intermediate Technology Development Group
КМ	Управление Знанием
LBDA	Метод ‘Изучение до, во время и после’ – первоначально разработанный для армии США, адаптированный нефтяной промышленностью и, позже адаптированный и применяемый многими НПО.
LFA	Подход логической структуры
МиО	Мониторинг и оценка
МСВ	Мотив, средство и возможность
ОР	Организационное развитие
PLA	Обучение с участием в действии
SMC	Шведский миссионерский совет
VSO	Зарубежная Служба Добровольцев
НПО	Неправительственная некоммерческая организация



## Глоссарий

<b>Обучение через Действие</b>	Метод, используемый для личного, административного и организационного развития. Работая в малых группах (называемых группами обучения на практике), люди принимают за решение важных организационных вопросов или проблем и учатся на своих попытках изменить существующее положение. Обучение через Действие имеет четыре элемента: i) индивидуум; ii) группа активного обучения; iii) вопросы или проблемы и iv) работа над проблемами, которая приводит к обучению. Обучение через Действие было разработано Регом Ревансом <sup>42</sup> . Для получения дальнейшей информации, смотри также Педлер <sup>43</sup> и Вайнштейн <sup>44</sup> .
<b>Сообщество Практиков</b>	Группа индивидуумов, разделяющая общую рабочую практику, хотя и не являющейся обычной сформированной рабочей группой.
<b>Компетенция</b>	Компетенция - это умение применять знания и навыки для конкретных целей. В контексте НПО, компетенция индивидуума соотносится с его возможностью выполнить все требования, предъявляемые его работой
<b>Фасилитация</b>	Подход, направляющий обучение, рост и развитие, который состоит из извлечения и создания на основе существующих знаний других
<b>Знание</b>	Знание - это результат прибавления разума или смысла к информации или опыту с целью сделать его полезным. Смысл не является чем-то, что дается людям, они его создают через собственные интеллектуальные усилия. Следовательно, знание является продуктом активного интеллектуального процесса, который совершается в умах индивидуумов. Индивидуумы могут осознавать какую-то часть своих знаний и не осознавать другие аспекты. На основе своего осознанного знания, они могут формулировать некоторые аспекты и не могут формулировать другие.
<b>Управление знанием</b>	Управление знанием является планируемым сочетанием осведомленности об управлении, отношений и практики, систем, инструментов и приемов, разработанных с целью высвободить энергию знания в пределах организаций. Основная сложность в управлении знанием заключается в <i>создании знания</i> – использование инноваций для создания нового знания.

<sup>42</sup> Реванс, Р. (1983) *АВС активного обучения*, международный фонд обучения через действия.

<sup>43</sup> Редлер, М. (1994) *Руководство для обучающейся компании по обучению через действие*, Проект обучающейся компании.

<sup>44</sup> Вайнштейн, К. (1995) *Обучение через действие: путешествие в открытие и развитие*, Лондон: Харпер Коллинс.

<b>Обучение</b>	Обучение - это социальный процесс, посредством которого мы развиваем знания, навыки, интуицию, убеждения, ценности, отношения, традиции, чувства, мудрость, общее понимание и само-осознание. Обучение происходит благодаря нашему активному взаимодействию с окружающим нас миром. Обучение может происходить через структурированное размышление о личном или общем опыте, через преподавание или учебу. Важный результат обучения - это возросшая компетенция. Поскольку обучение вовлекает создание связей между предыдущим, не связанным с этим знанием, оно также является важным способом генерирования нового знания.
<b>Обучающаяся организация</b>	Организация, создающая и улучшающая свою собственную практику, сознательно и на постоянной основе разрабатывающая и развивающая средства для обучения на своем собственном опыте или на опыте других.
<b>Урок</b>	Урок является полезным знанием, полученным опытным путем, который устанавливает принципы руководства действием. В контексте организаций, таких как НПО, термин 'урок' часто воспринимается как знание, которое кто-то (обычно на руководящей должности) считает, что другие должны выучить для обретения согласованных стандартов, достижения целей или повышения эффективности организации.
<b>Организационное обучение</b>	Индивидуальное или коллективное обучение в организационном контексте, которое вносит вклад в изменение организационного поведения.
<b>Анализирующий практик</b>	Анализирующий практик - это человек, умеющий анализировать сложившуюся практику во время выполнения своей работы, и делает это таким образом, который помогает ему выполнять свою работу более осмысленно и эффективно. Анализирующие практики имеют хорошие навыки применения одинарного и двойного круга обучения.

## Документ PRAXIS No. 3

Организационное обучение в НПО:  
*Создание мотива, средства и возможности*

Брюс Бриттон

НПО работают во все более требовательной окружающей среде, которая характеризуется растущей конкуренцией за сокращающиеся бюджеты помощи.. Это заставляет их, в основном, ориентироваться на действие. Но большинство НПО также осознают потребность учиться на своем собственном опыте и не отставать в сфере применения новых полевых методов, если они должны сохранить свою значимость и быть эффективными. Чтобы стать обучающейся НПО требуется, чтобы организации одновременно балансировали потребность применять стратегический подход к организационному обучению (на самом высоком уровне организационного планирования и управления) с признанием, что обучение – это также интенсивный личный процесс, который продолжается в умах индивидуумов.

В данном документе PRAXIS исследуется важность организационного обучения для НПО. Здесь изучается вопрос о том, почему НПО необходимо предоставлять мотив, средство и возможность для организационного обучения, и приводятся практические примеры того, как передовые НПО это осуществляют. В документе признается факт, что обучение по-разному понимается в разных культурах и условиях, но самые современные модели основаны на западном понимании данного вопроса. Следовательно, существует необходимость привлечь профессионалов в области наращивания потенциала для исследования инновационных подходов, которые являются соответствующими, надлежащими и доступными во всех разнообразных культурах и контекстах.

ISBN 1-897748-92-2

# INTRAC

Почтовый адрес: PO Box 563, Oxford, OX2 6RZ  
Зарегистрированный адрес и для посетителей:  
65 George Street, Oxford, OX1 2BE

Телефон: +44 (0)1865 210851 Факс: +44 (0)1865 210852  
Email: [info@intrac.org](mailto:info@intrac.org) Веб-сайт: <http://www.intrac.org>

INTRAC is a company limited by guarantee No. 2663769  
Registered in England A Registered Charity No. 1016676