

## ГЛАВА 4

# ГИБКИЙ ПОДХОД К ОБУЧЕНИЮ

Меняются не вещи, меняемся мы.

*Генри Торо\**

Выбранный стиль обучения помогает добиваться успеха, потому что мы привыкаем искать и находить именно такие проблемы, в которых можем максимально эффективно применить собственные навыки. Снова и снова оказываясь в привычных ситуациях, оттачиваем соответствующие наработки, то есть все лучше справляемся с задачами, требующими именно их. Люди любят стабильность, поэтому чаще всего предпочитают не выходить из зоны комфорта, повторяя знакомые и удобные моменты. А что происходит, когда стремление к постоянству приводит к неуверенности? Или вынуждает избегать положений, в которых мы могли бы достичь лучших результатов или большей эффективности? Зону комфорта можно расширить, если научиться использовать стили обучения более гибко.

Гибкий подход к познанию — это способность использовать любой из стилей в соответствии со сложившейся ситуацией. Эта глава поможет вам понять, как освоить новые стили

---

\* Генри Торо (1817–1862) — американский писатель, философ, натуралист и общественный деятель.

обучения. Вы увидите, сколько преимуществ получите, когда усвоите более адаптивный подход к получению знаний и начнете действовать более эффективно во всех сферах жизни. Вы также сможете сформулировать цель, достижение которой позволит добиться большей пластичности при обучении.

История Энн Робинсон показывает, как гибкий подход к обучению помогает справляться с возникающими сложностями и строить успешную карьеру.

Энн — хрупкая невысокая женщина, но производит впечатление серьезного и сильного духом человека, не пасующего перед трудностями. Она привлекает к себе внимание — но хорошо умеет держать дистанцию. Кажется, она всем видом заявляет: «Вам жизненно необходимо мое одобрение!» И тут же предостерегает: «Берегитесь меня!» В конце 1990-х Энн была ведущей популярного телешоу *The Weakest Link* на каналах BBC и NBC, и именно тогда сложился ее образ «злодейки». Она регулярно отпускала едкие замечания и даже откровенно унижала участников и выводила их из равновесия.

Жесткий характер Энн сформировался под влиянием матери, которая смогла добиться невероятного по тем временам успеха в бизнесе, где главенствовали мужчины: ей удалось превратить небольшой магазин в одну из крупнейших розничных сетей в северной части Великобритании. Каждый вечер за ужином Энн с матерью обсуждали, сколько денег удалось заработать за день, каких клиентов нужно сохранить, а от каких можно отказаться. Тщательно оценивая ситуацию и не боясь рисковать, мать и дочь развили в себе уверенность, незнакомую большинству женщин того времени. Они уверенно шли к цели и были твердо мотивированы на успех; это стало основным принципом их жизни. Благодаря этим сильным качествам Энн смогла стать журналисткой и поработать во всех ведущих газетах Британии, а затем перешла в BBC.

Энн старалась развить в себе жесткость, которая переросла в раздражительность и неуверенность. Она раз за разом проявляла смелость и не боялась рисковать — но со временем это вылилось в деструктивное, безрассудное поведение. В возрасте 35 лет Энн превратилась в алкоголика на грани физического истощения (она весила тогда всего 35 кг); ее даже лишили родительских прав. Через некоторое время женщина смогла взять себя в руки и, в очередной раз используя природную твердость, начала работать над собой: вернулась на телевидение и стала одной из самых популярных журналисток в Британии, а потом даже написала книгу о том страшном периоде своей жизни. Завершив работу в программе *The Weakest Link*, Энн 15 лет вела шоу, обсуждавшее актуальные проблемы, а позже занялась документальным кино и благотворительностью.

В тот сложный период Энн поняла, что решительность и жесткость, долгое время бывшие ее сильными сторонами, перестали приносить пользу. Она стала учиться сотрудничать, вовлекать людей в общее дело, в частности благотворительные проекты — а для этого требовалось умение строить долгосрочные отношения. Пришлось выйти из привычного образа «злодейки» и учиться сочувствию и мягкости. Энн научилась превращать ухмылку в улыбку, обычную наглость сочетать с любезностью, и это позволило ей стать гораздо более эффективной. Она увидела, что может более гибко реагировать на возникающие ситуации, и разобралась наконец, кто она такая и какой хочет быть.

Раньше Энн предпочитала исключительно Решающий стиль, и в молодости именно это позволило ей достичь успеха. Она умела находить убедительные аргументы, отстаивать свою позицию и добиваться нужного результата. Такой подход основывался на ее сильных сторонах, но не позволял освоить другие стили обучения. Взрослея и беря на себя все новые обязательства, Энн не могла уже обходиться узким арсеналом

инструментов и навыков. Пришлось освоить и Действующий, и Иницирующий, и Размышляющий, и Анализирующий стили, соседствующие с Решающим на схеме цикла познания. Теперь Энн могла формулировать стратегические планы и добиваться еще более серьезных результатов и от себя самой, и от других. Работая над благотворительными проектами, она встречалась с теми, кто мог оказать личную и финансовую поддержку: чтобы разобраться, какую ценность эта деятельность несет обществу, она использовала Размышляющий стиль; для постановки целей по сбору средств применяла Решающий. Ее прямолинейный, даже агрессивный подход здесь не действовал, поэтому Энн пришлось попробовать другие способы. Она была уверена, что добьется успеха, если станет сотрудничать с жертвователями, опираясь на собственные эмоции, которые вызывали у нее затеянные проекты, и используя Чувствующий стиль. Именно он лучше других соответствует ситуациям, в которых важно строить отношения на основе эмоциональных связей, а не с помощью напора и решительности. Воображающий метод помог бы Энн собрать мнения вовлеченных сторон до принятия важных решений, а Рефлексирующий позволил бы сбавить темп и дать возможность другим высказать свою точку зрения. Добавляя новые стили к существующему репертуару, Энн увидела, что может не просто делать остроумные и порой неприятные ремарки, но и устанавливать позитивные отношения, проявлять эмпатию, слушать и наблюдать.

## ГИБКОСТЬ В ПОДХОДАХ К ОБУЧЕНИЮ

Используя описанные в предыдущей главе стили обучения, мы можем радикально преобразить собственную жизнь. Эти девять стилей дают полный набор инструментов, чтобы творчески управлять ситуацией и продолжать учиться.

Освоив их, вы сможете применять цикл познания и реализовать собственный потенциал. В табл. 4.1 приводится описание девяти подходов к обучению и связанных с ними возможностей.

Таблица 4.1

**Девять стилей обучения и их возможности**

<p><b>Иницирующий</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Гибко адаптируется к изменениям контекста и условий</li> <li>— Влияет и мотивирует</li> <li>— Замечает новые возможности</li> <li>— Быстро приходит в себя после неудач</li> </ul>	<p><b>Чувствующий</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Формирует доверительные отношения</li> <li>— Вовлекается и погружается</li> <li>— В ходе коммуникаций формирует личные связи</li> <li>— Не чувствует дискомфорта при выражении эмоций</li> </ul>	<p><b>Воображающий</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Формулирует идеи</li> <li>— Демонстрирует сочувствие</li> <li>— Стремится узнать мнение других</li> <li>— Видит новые возможности</li> </ul>
<p><b>Действующий</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Соблюдает сроки</li> <li>— Ищет способы добиться результата</li> <li>— Стремясь к результату, фокусируется на целях</li> <li>— Выполняет запланированное даже при дефиците ресурсов</li> </ul>	<p><b>Балансирующий</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Выявляет слепые зоны ситуации</li> <li>— Добивается сближения людей с разными взглядами</li> <li>— Адаптируется к смене приоритетов</li> <li>— Демонстрирует находчивость</li> </ul>	<p><b>Рефлексирующий</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Слушает без предвзятости</li> <li>— Собирает информацию из разных источников</li> <li>— Выявляет фундаментальные проблемы</li> <li>— Рассматривает проблему с разных точек зрения</li> </ul>
<p><b>Решающий</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Находит практическое решение проблемы</li> <li>— Верен поставленной цели</li> <li>— Принимает решения и преодолевает препятствия</li> <li>— Отстаивает свою точку зрения, даже по спорным вопросам</li> </ul>	<p><b>Размышляющий</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Использует количественные данные для анализа вариантов решения</li> <li>— Приводит логичные аргументы</li> <li>— Применяет критическое мышление для объективного обмена информацией</li> <li>— Выносит независимые суждения</li> </ul>	<p><b>Анализирующий</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Все планирует заранее во избежание ошибок</li> <li>— Организует информацию, чтобы получить полную картину</li> <li>— Анализирует данные</li> <li>— Для объяснения происходящего использует теории и модели</li> </ul>

Гибкость подходов к обучению, готовность развивать в себе новые способности, соответствующие разным стилям, позволяет творчески выбирать оптимальный подход к ситуации. Если вы с кем-то знакомитесь, могут пригодиться Чувствующий или Воображающий методы, а не Анализирующий или Размышляющий; для анализа расходов и доходов лучше использовать не Чувствующий или Воображающий, а как раз Размышляющий и Решающий. Гибкий подход и умение задействовать разные стили в рамках цикла познания помогают преодолеть косность мышления. Чем больше в вашем поведении гибкости, тем свободнее и увереннее вы себя чувствуете при любых переменах и тем быстрее ваша жизнь становится многообразной и гармоничной.

Тест KLSI 4.0 поможет оценить, насколько гибко вы подходите к получению знаний: Индекс гибкости подходов к обучению позволяет оценить вашу способность использовать сильные стороны разных стилей. KLSI 4.0 показывает, в какой степени вы готовы использовать разные методы, а также помогает определить подходы, резервные для вас. В приложении А вы найдете более подробную информацию о KLSI 4.0.

Как и у Энн, у большинства из нас сформировался основной стиль обучения, а также некоторое количество запасных, которые мы иногда используем, чтобы более эффективно действовать в изменяющихся ситуациях. Эти подходы становятся особенно важными, когда применить основной невозможно. Если вы отдаете предпочтение какому-то конкретному варианту, значит, у вас сформировались и навыки, связанные с соответствующей зоной цикла познания. А вот навыки, соответствующие другим стилям и зонам цикла, могут оставаться довольно слабыми. Так часто бывает с противоположными подходами. Например, человек, склонный

использовать Размышляющий стиль, может чувствовать себя некомфортно в зонах, где важнее чувства, а не логика (к примеру, где лучше будет Чувствующий вариант). Когда ситуация требует навыков, не соответствующих привычному образу действий, человек оказывается перед дилеммой: то ли использовать прежние, знакомые методы, то ли попробовать что-то совсем иное. В долгосрочной перспективе эффективнее всего развивать навыки, соответствующие резервным подходам, и учиться более гибко реагировать на изменения.

Обсудим для примера историю Гарри, который предпочитает Анализирующий стиль. Ему несложно, скажем, заполнить налоговую декларацию, так как для этого требуются привычные и любимые им приемы, позволяющие организовать финансовые данные, сделать расчеты, сфокусироваться на деталях. А вот чтобы получать удовольствие от игры в гольф, Гарри вряд ли может ограничиться тем же подходом. Здесь лучше варианты, позволяющие связать ощущения и действия, скажем, Действующий и Чувствующий. Конечно, было бы неплохо, если бы Гарри мог в ходе игры применять все стили цикла познания: внимательно следить за собственными действиями во время удара, обдумывать движения клюшки и полученный результат, анализировать и планировать, использовать теоретические знания, определять цель каждого удара — и повторять этот процесс снова и снова. Но еще лучше, если он научится действовать в максимальном соответствии ситуации. Откладывая декларацию в сторону и берясь за клюшку, первым делом Гарри должен понять, какой сегмент общего цикла становится наиболее важным, и решить, какой стиль использовать для достижения оптимальной эффективности. Предпочитаемый им метод не всегда идеален, поэтому стоит освоить резервные подходы, более соответствующие новым задачам.



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

