

# Четыре типа тактик обучения

Существует четыре типа тактик обучения, которые могут использовать руководители, сталкиваясь с непростыми задачами и ситуациями. Это тактики чувств, действий, мышления и привлечения других.

## Тактика чувств

Те, кто используют эту тактику, способны обучаться, потому что могут справиться с тревогами и неуверенностью, с которыми связано решение сложных задач. Они знают, как их эмоции влияют на то, что они делают, доверяют своему внутреннему чувству и борются с собой, когда понимают, что беспокойство побуждает их избегать трудных задач.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

### **Пример эффективного использования тактики чувств**

Брэд, начальник отдела по работе с персоналом, сейчас руководит процессом, связанным с крупномасштабными увольнениями в компании. Прошло полгода. Ему довелось испытать немало эмоциональных подъемов и спадов. Брэду впервые пришлось участвовать в таком массовом сокращении штата, и вначале он запаниковал, боясь, что не справится с задачей. Она казалась ему ужасающей. Но Брэд всегда умелправляться со своими эмоциями и, как только распознавал свою тревогу, начинал делать небольшие шаги, которые поддерживали его уверенность. Он занялся поиском возможностей для трудоустройства уволенных и проследил, чтобы страховое возмещение за получение медицинских услуг выплачивалось еще полгода, после того как сотрудники были уволены. В ходе этого он узнал, что важно обращаться с сокращенными сотрудниками справедливо

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

и честно. И еще он остро ощутил, как вынужденное разрушительное вмешательство в чужие жизни ранит его самого и персонал компании. Столкнувшись с этими чувствами, Брэд вскоре организовал еженедельные встречи сотрудников, на которых они получали возможность обсудить текущие дела и выплеснуть самые острые и сильные эмоции. Это помогло ему понять, как важно общение в такие сложные времена.

**Пример, в котором необходимо было использовать тактику чувств**  
Николь — руководитель среднего звена. Ее только что оставили без повышения и объяснили, что причиной стала недостаточность ее «присутствия». Ей ясно: это означает, что она редко оказывается в поле зрения руководителей высшего звена, стараясь избегать обязанностей, связанных с выполнением прямых функций.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

ных с выступлениями перед аудиторией. По сути, каждый раз, когда от нее требуется сделать доклад или презентацию, Николь уклоняется. Чтобы достигнуть желаемого повышения, ей необходимо применить тактику чувств, распознать свой страх перед выступлениями на публике и справиться с ним. Тогда она сможет получить не только возможности для практики, но и отклик окружения, который требуется для того, чтобы приобрести это умение.

### Тактика действий

Те, кто используют эту тактику, обучаются действуя. Они противостоят проблемам на практике в реальном времени и разбираются с ними, продолжая двигаться дальше.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

### **Пример эффективного использования тактики действий**

Дорис — инженер по организации производства. Ее направили изменить и улучшить ситуацию на отдаленном предприятии, производящем водонагреватели. Главная проблема состоит в том, что завод не справляется с нормами выработки. Это связано с низким моральным духом коллектива, постоянным понижением качества продукции и слухами о закрытии предприятия. Первое, что сделала Дорис, это засела в заводском цехе, чтобы с точностью узнать, что представляет собой производственный день. Она обучалась действуя. Дорис быстро увидела, что дневные нормы выработки, учитывая сложности с сырьем и рабочей силой, не имеют ничего общего с реальностью. Она разобралась, что оборудование, необходимое для ускорения последних этапов производства водонагревателей,

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

не было закуплено по причине давнего бюджетного решения. Дорис пошла на риск, порекомендовав немедленную покупку многомиллионного оборудования. В обход местного руководства предприятия она убедила головной офис компании в необходимости такого шага. В течение полу- года производство было отлажено и стало нормально функционировать. Благодаря своему подходу, ориентированному на действия, Дорис узнала, что иногда необходимо рисковать.

**Пример, в котором необходимо было использовать тактику действий**  
Серж только что получил повышение и вошел в высшее руководство команды. До этого он работал в группе стратегического планирования, где занимался работой, требующей пристального внимания к каждой

детали. Он никогда не представлял отчеты и доклады, если не был уверен, что поднял все источники, дающие самую полную информацию о сути дела. Но теперь, когда он вступил в руководящую должность, его обязанности стали намного шире и требовали от него значительного ускорения рабочего ритма. Серж несколько раз нарушал сроки и заметил, что сотрудники удивленно поднимают брови, когда он заявляет, что нужно раздобыть больше информации, прежде чем двигаться дальше. Чтобы преуспеть в новой должности, Сержу необходимо применить тактику действий. Тогда он сможет схватывать информацию на лету и, используя присущий ему трезвый и точный расчет, решать, как стоит продолжать работу. Возможные последствия упущеных сроков — слишком высокая плата за успешную деятельность, связанную со скрупулезным сбором информации в прошлом.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

## Тактика мышления

Те, кто используют эту тактику, сами решают проблемы. Они вспоминают ситуации из прошлого, сходные с нынешней или контрастирующие с ней. Они предполагают, каким должно быть дальнейшее развитие событий и проигрывают перед мысленным взором ситуацию «А что, если...». Они собирают информацию из книг, статей, отчетов и потому хорошо знают фактическую сторону вопроса.

### **Пример эффективного использования тактики мышления**

Роберту, руководителю рабочей группы в рекламной фирме, поручили запуск рекламной кампании косметического крема. Этот крем должен был затмить все прочие товары. Роберту предстояло с помощью медицинских

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

экспертов подготовить описание крема, заняться исследованиями рынка с целью определения потенциальных покупателей, организацией команды для создания точных и привлекательных рекламных материалов и получить согласие начальства на некоторые рискованные затраты. Он еще никогда не работал над проектом такого уровня, и на все это у него был год. Обычно первым делом Роберт воображал «а что, если бы...» и прикидывал, какие опробованные ранее подходы к делу он мог бы применить. Так он поступил и на сей раз. «Как должна выглядеть упаковка в свете креативного текста? А что если я попробую одновременно подключить к работе графических дизайнеров и людей, которые пишут тексты, вместо того чтобы вначале заниматься контентом, а уже потом дизайном? Это ведь хорошо сработало на проекте с парфюмерией.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Что есть в библиотеке и в Интернете на тему прежних кампаний, связанных с кремами?» Роберт провел внутренние и внешние исследования. И хотя, пока он собирал информацию и размышлял, люди вынуждены были ждать, в результате он полностью владел информацией и был готов как работать со своими сотрудниками, так и вести внешнее координирование. Роберт оценил всю важность подготовки и информированности.

**Пример, в котором было необходимо использовать тактику мышления** Мариса — менеджер по продукции фирмы-производителя. Она предпочитает чувствовать полную уверенность в своих действиях, потому, столкнувшись с новыми задачами, всегда просит у других совета и поддержки. После чего пытается следовать каждому из полученных советов,

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

даже если они противоречат друг другу. Но в конечном итоге вместо того, чтобы чувствовать уверенность и поддержку за спиной, она находится в сильном замешательстве и ощущает, что рискует. Мариса приобретает репутацию человека несамостоятельного и неспособного ясно мыслить. Чтобы эффективно осваивать новые знания, Марисе необходимо использовать тактику мышления. Она должна научиться решать непростые задачи, призывая на помощь свое воображение, сочетая различные источники информации и используя полученные данные соответственно ситуации.

### Тактика привлечения других

Те, кто используют тактику привлечения других, ищут советов, примеров, поддержки или инструкций от людей, которые сталкивались с такими же

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

или сходными ситуациями, или учатся, как нужно действовать, на примере других. Они могут записаться на курсы по теме или участвовать в программе, которая имеет отношение к интересующей их проблеме.

**Пример эффективного использования тактики привлечения других**  
Ли только что был назначен вице-президентом по производству в авиационной компании. Руководство учитывало бесспорную профессиональную компетенцию Ли, основанную на нескольких годах службы в военно-воздушных силах и на значительном опыте тестирования новой продукции для компании. Потому его рассматривали как сотрудника, хорошо подготовленного к серьезной технической работе, связанной с качеством технологического процесса по изготовлению деталей для

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

самолетов. Новая должность предполагала необходимость заниматься такими прежде незнакомыми Ли делами, как обсуждение бюджета, планирование нового производства, разработка корпоративной стратегии и даже присутствие на светских мероприятиях в составе высшего руководства. Столкнувшись с непривычными обширными должностными функциями и боясь утратить свою техническую квалификацию, Ли спросил своего друга Кирби, который недавно пошел на аналогичное повышение, чего ему ожидать. Кроме того, примером для Ли стал стиль работы его коллеги Кэсси. Успешный руководитель, она отличноправлялась со своими обязанностями, не утрачивая профессиональных навыков, полученных ранее. Уроки, которые Ли извлек из бесед с Кирби и примера Кэсси, вкупе с тренингом по развитию лидерских навыков,

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

помогли ему справиться с опасениями и почувствовать себя нормально в новой роли.

**Пример, в котором было необходимо использовать тактику привлечения других**

Гранта только что повысили до вице-президента. В организации его знали как человека, который отлично умеет справляться с проблемами. Столкнувшись с трудной ситуацией, он оценивал ее и начинал действовать. Его новая должность предполагала ответственность за серьезное начинание, направленное на изменения в организации. Крайне важно, чтобы сотрудники понимали, почему вводится новая система отчетности. Чтобы выработать оптимальный способ, ему необходимо

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

выслушивать сомнения и опасения сотрудников, а затем терпеливо объяснять, как повлияет введение новой системы непосредственно на их работу. Гранту следует определить, кто из руководителей обладает способностью прислушиваться к чужому мнению, и последовать их примеру. Также Гранту понадобится коллега, который откровенно укажет, если он вернется к своему старому подходу в духе «прояснили, в чем дело, и двигаемся дальше».