

10.

АРГУМЕНТИТЕ ЗА УЧЕНОТО НА РАБОТНОТО МЯСТО

Когато цената беше ключовият детерминант на успеха, трябваше да се фокусираме върху поддържането на ниски цени. Когато природата на продукта беше най-важната, разработването на продукти и гарантирането на качеството бяха областите, в които насочвахме голяма част от усилията си. Тогава защо все повече хора проявяват интерес към интелигентността на служителите си? Защо ученето става все по-важно в новата икономика? Сигурно заради подновения интерес към хората.

Чуйте какво имат да ни кажат бизнеслидерите. Председателят на *British Airways* Колин Маршал твърди:

Ученето е изключително важно като ценна суровина, но творческото приложение е това, което създава истинското конкурентно предимство. Непрекъснатото учене на всички нива и позиции е кръвта на истински новаторските компании. Колкото повече знаем за себе си, за пазарите и за начина, по който вършим нещата, толкова повече можем да дадем на всички заинтересовани лица: клиенти, акционери и служители.

Сър Боб Рийд е категоричен:

Трябва да си на върха на кривата на ученето, за да имаш успех, предлагайки новаторски продукти, които задоволяват потребностите на потребителите.

Сър Майкъл Бикърд страстно защитава убежденията си:

Ученето е от централно значение за конкурентоспособността. Трябва да инвестираме във висококачествено

учене за всички наши хора и да направим нещо за сериозните си основни потребности от умения в зряла възраст.

Доста бизнеслидери подчертават контекста на бърза промяна. Крис Мелър от *Anglian Water* го формулира така:

В свят на промяна са ни нужни умни и гъвкави мозъци. Не сме реализирали и една пета от потенциала си. Дайте на човека подходящата среда и той ще може да учи и да се издига.

Джойс Тейлър е още по-конкретна:

Ученето трябва да се свърже с бизнесстратегията. То има значение за нас, защото секторът се променя толкова бързо. Ученето се отнася до гъвкавостта, до притежаването на интелигентност, която се справя добре с този вид бързо променяща се среда. Служителите трябва да се научат да имат открит ум.

За компании, чийто бизнес е осигуряването на услуги, например *Virgin One Account*, ученето е наистина важно. Както казва Джейн-Ан Гадая:

Гъвкавостта ще става изключително важна, след като имаме повече организации, ръководени от желанието за осигуряване на услуги. Работната сила трябва да е колкото е възможно по-адаптивна и емпатична. Това е, което има значение.

Същото важи за организация като *FI Group*. Хилъри Кропър обяснява: „Ученето е съществено за компания като нашата, чиято основна цел са взаимоотношенията.“

Главният изпълнителен директор на *Scottish Leadership Foundation* Зои ван Цваненберг изяснява, че има също толкова убедителни аргументи в общественения сектор.

Ученето е от критично значение. Ако обществените услуги искат да носят ценност, трябва да се научим да реагираме на желанията и потребностите.

Интервюираните от мен лидери поставят ученето – своето и на персонала – на първите места в дневния ред.

Шест причини, поради които ученето се отплаща

В действителност за ученето има шест съществени бизнесаргумента или шест взаимно свързани елемента. Интересното е, че те са еднакви както за организациите, така и за индивидите, макар че – очевидно – езикът, на който ще ги изразите, ще е различен.

1. *Изпълнение.* Можете да повишите производителността и да подобрите качеството чрез учене, за да станете по-бързи и по-добри. Това се отнася в еднаква степен за бизнеса и за личния живот.
2. *Да сте по-добри от конкурентите си.* Във време, когато човешкият капитал е най-важният, ученето може да е единственият устойчив източник на конкурентно предимство, точно както през последните два века сградите и финансовият капитал са били от критично значение. За интернет и комуникационните компании осъзнаването на това е много лесно. Дори в по-традиционното производство обаче, където е важно познанието за клиентите, не е трудно да се види значението на по-добрата информация. За индивида винаги е било вярно, че ученето – независимо дали под формата на квалификация, или не – дава предимство в работата.
3. *Познанието като резултат от ученето.* Американският университетски преподавател Уорън Бенис твърди, че „Най-голямото предизвикателство за лидерите на XXI в. ще бъде да открият начини да освободят интелекта на организациите си.“ На практика това включва разбирането, че много от нещата, които знаят отделните хора и организациите, твърде често остават неизречени или имплицитни. Ако искаме да има някаква полза от тях, те трябва да станат експлицитни и да се разпространяват. Например един току-що приключил с

важен проект екип ще придобие допълнителна компетентност в цял спектър от области, които ако не се опишат и не се представят на останалите, няма да носят никаква полза на организацията. От гледна точка на индивида вероятно не сте се замисляли как шофирате, докато не ви се наложи да го обясните на детето си. Тогава трябва да съумеете ясно да изложите познанията си, за да бъдете полезни на мястото до шофьора.

Има поне три мита за управлението на познанията: че това е ново явление, че се отнася предимно за компютърните системи и че познанието въобще може да се управлява. Познанията могат да се натрупват единствено чрез учене. Нещо се разбира и се постига прозрение. После прозрението се споделя. В този процес хората са ключът, а скоростта и ефективността на тяхното учене са детерминантите на успеха.

4. *Промяна.* През XX в. имаше предвидими цикли на новаторство, които траеха по няколко години. Преди повече от две десетилетия гуруто на британския мениджмънт Рег Реванс поучаваше, че ако една компания не се учи по-бързо от скоростта на външната промяна, няма да оцелее. Ускореното учене е съществено за оцеляването, тъй като носи гъвкавост и адаптивност. Бизнесът се нуждае от служители с множество умения, като перманентното учене добавя най-голяма стойност. Бързото учене е нужно просто за оцеляването. Това се отнася и до личния ви живот. Колко ефективно се справяте с неочаквано преместване в ново жилище, с развод или със загубата на родител или друг член на семейството, до голяма степен ще се определя от степента ви на адаптивност, която сте усвоили.
5. *Ученето е ключът към успешната културна промяна.* Твърде често на хората просто се казва да правят нещо по различен начин. Ако обаче ги включите в диалог за това как нещата да се правят различно и им позволите сами да усвоят новите начини, те ще се ангажират и културата ще се промени.

6. *Ученето е велика мотивираща сила.* Когато капацитетът, даващ възможност да бъдеш нает, е ключът към запазването на работата, хората съвсем естествено желаят да усъвършенстват уменията си. „Кампания за учене“ показва в едно проучване на *MORI* от 1998 г., че 77% от служителите биха предпочели да работят за работодател, който подкрепя тяхното учене, отколкото за някой, който ще увеличи заплатата им. Онези от вас, които в свободното си време са посещавали курсове и са се ангажирали в учебни дейности в своята общност, знаят колко полезни са подобни преживявания и как това ги мотивира.

Следователно ученето се отплаща както за организациите, така и за отделните хора. Всъщност, признавайки този факт, британското правителство лансира нов финансов продукт, наречен „Индивидуална учебна сметка“. Основната идея е, че хората би трябвало да започнат да инвестират в своето учене по начина, по който днес инвестират в къщата, в здравето или в бъдещата си пенсия. При тази схема – един вид виртуални спестовни облигации в новата икономика – гражданите могат да поискат да им се възстановяват до 80% от разходите за учене. Отстъпката се прави в момента на плащането и размерът ѝ е максимум 400 лири годишно. В дългосрочен план инициативата за „Индивидуалната учебна сметка“ може да стане средство, чрез което хората да плащат за целия процес на учене през живота си. Това би се превърнало в метод за спестяване на средства за учене, като в сметката могат да инвестират трети страни, например работодател или – ако е открита при раждането – прародител.

Свят, в който ученето е нещо нормално, за което се плаща така, както плащаме за други важни неща в живота си, несъмнено ще е по-добро място за живеене. Всъщност ученето може почти да води до пристрастяване и е важно да си напомняте, че – ако отново цитирам Уорън Бенис, – „Можете да научите всичко, което желаете.“

Аргументите за ученето на работното място: обобщение

