

Як навчити розумних людей вчитись

Кріс Аргіріс

ПЕРЕД БУДЬ-ЯКОЮ КОМПАНІЄЮ, що прагне процвітання в суворих умовах ділового світу 1990-х, постає дилема: успіх на ринку дедалі більше залежить від набутих знань, але люди переважно не вміють навчатись. Ба більше, часто ті представники організації, що вважаються найкращими в навчанні, насправді такими не є. Я маю на увазі освічених, впливових, відповідальних професіоналів, які обіймають провідні посади у сучасному корпоративному світі.

Більшість компаній не лише не вирішує цю дилему, їх керівники навіть не усвідомлюють, що вона існує. Причина в тому, що вони не розуміють, що таке навчання і як воно здійснюється. У результаті, намагаючись запровадити на підприємстві культуру постійного навчання, менеджери припускаються двох помилок.

По-перше, люди визначають поняття «навчання» переважно однобічно — як просте вирішення проблем, тобто їхня увага спрямована насамперед на розпізнавання та виправлення помилок у зовнішньому середовищі. Вирішення проблем має велике значення. Але щоб навчання було дійсно ефективним, і керівництво, і працівники повинні зазирнути вглиб себе. Вони мусять критично оцінити власну поведінку, розпізнати, яким чином інколи ненавмисно загострюють проблеми підприємства чи установи, а потім змінити свій спосіб дій. Зокрема, вони мають зрозуміти, що мето-

ди, використовувані для визначення і вирішення проблем, можуть іноді самі виявитися справжнім джерелом проблем.

Шукаючи визначення для цієї надзвичайно важливої характеристики, я придумав терміни «одинарний цикл» і «подвійний цикл». Для аналогії: прикладом одинарного циклу навчання може бути термостат, який автоматично вмикає опалення, щойно температура в кімнаті опускається нижче 20 градусів за Цельсієм. Якби такий термостат запитав: «Чому мене встановили на рівні 20 градусів?», а потім спробував з'ясувати, чи не економніше було б встановити для обігрівання кімнати іншу температуру, це означало б уже перехід до подвійного циклу навчання.

Фахівці високої кваліфікації зазвичай прекрасно сприймають нові знання за одинарним циклом. Зрештою, вони значну частину життя витратили на навчання у вищих навчальних закладах і здобуття академічних ступенів, опанування однією або кількома дисциплінами та використання набутих знань для вирішення реальних проблем. Але, як не дивно, саме цей факт допомагає зрозуміти, чому кваліфікованим фахівцям часто важко дається навчання за подвійним циклом.

Простіше кажучи, оскільки багато фахівців майже завжди успішні в тому, що роблять, вони рідко зазнають невдач. Відтак у них майже ніколи немає нагоди вчитися на помилках. Тому щоразу, коли їм не дається навчання за одинарним циклом, вони займають захисну позицію, не сприймають критики і звинувачують у «поразці» кого завгодно, крім себе. Іншими словами, їхня здатність до навчання відмовляє саме в той момент, коли вони найбільше цього потребують.

Така схильність кваліфікованих працівників до захисної поведінки допомагає зрозуміти підґрунтя другої помилки, якої допускаються компанії у зв'язку з навчанням. Поширена думка, що заохочення людей до навчання значною мірою залежить від мотивації. Коли люди мають відповідні настрої та зацікавленість, навчання відбувається автоматично. Отже, компанії запроваджують різноманітні організаційні зміни — системи заохочень, оцінювання ефективності праці, корпоративну культуру тощо. Всі вони покликані

Стисло про головне

Прикладом одинарного циклу навчання є вирішення проблем. Ви розпізнаєте помилку і вживаєте певних конкретних заходів для її виправлення. Але справжнє навчання передбачає ще один крок, коли ви ще раз обдумуєте ваші вихідні припущення та перевіряєте обґрунтованість своїх гіпотез. Перехід до цієї стадії навчання пов'язаний не лише з мотивацією — ви мусите при цьому обміркувати і поставити під сумнів свій *спосіб* мислення. У разі невдачі ви змушені ще раз переглянути свої вихідні припущення та висновки.

Саме тому найрозумніші й найуспішніші працівники організації часто виявляються поганими учнями: оскільки вони не зазнавали поразок, то й не мали нагоди для рефлексій і самоаналізу, до яких спонукає поразка. Коли вони раптом зазнають невдачі або просто недостатньо добре виконують завдання, то поводяться на диво насторожено, захищаючи і виправдовуючи себе. Замість того, щоб критично обміркувати свої власні дії, такі люди намагаються перенести провину назовні — на кого або на що завгодно.

стимулювати зацікавленість, причетність до загальної справи й відповідальність працівників.

Але ефективність подвійного циклу навчання залежить не лише від того, як почуваються люди. Вона є також віддзеркаленням того, як вони думають — тобто в який спосіб визначають і за якими правилами виконують ті чи інші дії. Уявіть, що ці правила — це своєрідна «головна програма», що закладена в мозку і регулює людську поведінку. Захисна логіка може блокувати процес засвоєння знань навіть за умов значної особистої зацікавленості та готовності до навчання, так само, як комп'ютерна програма із прихованими помилками у коді може дати результати, цілком протилежні тим, які запланували розробники.

Компанії можуть з часом подолати зазначену дилему. Для цього потрібно, щоб у програмах навчання та підвищення кваліфікації більше уваги приділялося тому, як і керівництво, і працівники сприймають та аргументують свою власну поведінку. Якщо людей

На практиці

Люди часто говорять, що відкриті для критики і нових знань, але їхні дії свідчать про те, що насправді вони керуються зовсім іншими цінностями та теоріями:

- бажанням зберігати повний контроль над своїми рішеннями;
- прагненням отримати максимальний «виграш» за мінімальних «збитків»;
- переконанням, що почуття слід стримувати;
- бажанням здаватися якомога більш раціональними.

Якщо зібрати ці цінності до купи, то виявиться, що вони демонструють всі ознаки захисної реакції: потребу уникнути сорому, загрози або відчуття невпевненості та власної некомпетентності. Існування цієї

замкненої на собі логіки пояснює, чому дехто з острахом і підозрою сприймає просте запрошення до відкритої розмови. Це особливо актуально для багатьох висококваліфікованих людей із блискучою підготовкою. За їхніми високими прагненнями стоїть такий само сильний страх поразки і схильність відчувати сором, коли вони в чомусь не відповідають власним високим критеріям. У результаті їх бентежать і пригнічують ситуації, коли вони не досягають негайних блискучих результатів.

На щастя, як окремі люди, так і організації можуть виробити більш раціональні моделі поведінки. Пропонуємо два способи, за допомогою яких цього можна досягти.

навчити по-новому і більш ефективно обґрунтовувати свою поведінку, це допоможе подолати захисні механізми, що блокують процес засвоєння знань.

Усі наведені далі приклади пов'язані з людьми однієї конкретної професії: експертів з консалтингу великих компаній, що спеціалізуються на послугах з управлінського консультування. Однак предмет обговорення у цій статті стосується значно ширшого кола професійних груп. Відомо, що дедалі більше професій, хоч би яку вони мали назву, набувають ознак «розумової діяльності». Працівники всіх рівнів повинні поєднувати досконале володіння певною вузькою спеціальністю зі здатністю до ефективної роботи в коман-

1. **Користуйтеся такою самою «суворою» логікою, як у процесі стратегічного аналізу.** Зберіть найоб'єктивніші дані, які можете знайти. Робіть точні та відверті висновки і постійно перевіряйте їх. Проаналізуйте їх якомога детальніше: переконайтеся в тому, що вони відверті й чесні і що хтось інший може підтвердити їх.
2. **Керівники організації мусять першими сформувати і запровадити бажані зміни.** Коли лідери виявляють готовність переглянути концепцію власної поведінки і внести до неї зазначені зміни, решті буде простіше зробити так само.

Приклад: Президент великої консалтингової фірми підготував

кейс-стаді^{*} як приклад для аналізу реальних проблем, що виникли через суперництво його безпосередніх підлеглих. Після цього він написав на папері, що збирається їм сказати, якою, на його думку, буде їхня відповідь, а також занотував перелік своїх можливих думок і почуттів, які, однак, не збирався висловлювати, оскільки боявся, що це завадить розмові. Він не став проводити справжню нараду, а натомість проаналізував власноруч написаний сценарій разом зі своїми підлеглими. У результаті відбулася бесіда, що багато чого прояснила, відтак президент і його колеги зуміли уникнути логіки замкненого кола, характерної для багатьох їхніх попередніх дискусій.

ді, вмінням підтримувати плідні стосунки з клієнтами та критичним осмисленням практик і підходів власної організації разом із внесенням до них відповідних змін. І основним змістом процесу управління — не має значення управління ким: чи то впливовими консультантами чи то продавцями, менеджерами вищої ланки або ж заводськими робітниками — дедалі частіше стає скерування та об'єднання в єдине ціле різноманітних автономних і водночас взаємопов'язаних видів діяльності висококваліфікованих людей.

^{*} Кейс-стаді (*англ. case study* — вивчення ситуації) — метод навчання, що базується на аналізі, вирішенні та обговоренні ситуацій, як змодельованих, так і реальних.

Як кваліфіковані фахівці уникають навчання

Я вже 15 років поглиблено вивчаю поведінку та діяльність консультантів із питань менеджменту. Для свого дослідження я обрав саме консультантів із кількох простих причин. По-перше, вони є уособленням високоосвічених фахівців, які відіграють дедалі важливішу роль в усіх організаціях. Майже всі консультанти, залучені до мого дослідження, мають ступінь магістра бізнес-адміністрування одного з трьох-чотирьох найпрестижніших університетів Сполучених Штатів. Вони також зацікавлені й захоплені своєю роботою. Так, в одній компанії під час опитування 90 % консультантів зазначили, що дуже задоволені як своєю роботою, так і компанією.

Я також виходив із того, що професійні консультанти мають добре навчатися. Зрештою, їхня діяльність полягає в тому, щоб навчати інших різним підходам до роботи. Однак виявилось, що ці консультанти уособлювали в собі дилему навчання. З одного боку, вони з великим ентузіазмом ставилися до вдосконалення діяльності у своїх власних компаніях, а з іншого — часто самі були найбільшою перешкодою на шляху до повного успіху.

Поки навчання та робота над запровадженням змін були пов'язані з зовнішніми організаційними чинниками — реструктуризацією робочого процесу, програмами заохочення, оцінюванням ефективності праці та навчанням керівного складу, ці професіонали з ентузіазмом брали в цьому участь. Адже створення нових систем і структур — це саме те, що найкраще вдається освіченим і мотивованим спеціалістам.

Однак щойно предметом пошуків безупинного вдосконалення ставала діяльність самого спеціаліста, як щось відразу йшло не так. І справа була не у ставленні до роботи. Працівники, як і досі, щиро прагнули робити все на «відмінно» і чудово розуміли, чого від них очікує компанія. Однак процес безупинного удосконалення гальмував. І чим довше тривали спроби удосконалення, тим більшою ставала ймовірність погіршення результатів.

Що сталося? Професіонали почали відчувати збентеження і сором. Їм загрожувала перспектива критичного перегляду їхньої ролі

в організації. Цим консультантам платили так добре (і здебільшого вони були упевнені, що керівництво підтримує їх і заслужено цінує), що сама лише думка про те, що їхня робота, можливо, не така вже й ефективна, викликала в них почуття провини.

Ці почуття в жодному разі не зумовлювали позитивних змін — вони ставали причиною надмірно гострої реакції більшості працівників, які починали виправдовувати свої дії. Вони покладали провину за виникнення будь-якої проблеми не на себе, а на невизначеність цілей, безтактність і упередженість лідерів та дурість клієнтів.

Розглянемо такий приклад. У провідній консалтинговій компанії менеджер збирає команду працівників на нараду, щоб обговорити їхню роботу над одним із важливих проектів, який нещодавно завершився. Клієнт був загалом задоволений і поставив консультантам досить високі оцінки, але менеджер вважав, що команда не показала тих результатів, на які здатна і які компанія обіцяла клієнтові. З огляду на постійне удосконалення, він вважав, що команда могла спрацювати краще. Насправді так само вважали і деякі члени команди.

Менеджер знав, що працівникам важко критично оцінити свою роботу, а надто у присутності начальника, тому він вдався до певних кроків, які мали зробити обговорення чесним і відвертим. Він запросив на зустріч стороннього консультанта, якого знала і якому довіряла всі група, — за його словами, щоб допомогти йому особисто «бути цілком чесним». Керівник запропонував записати зустріч на плівку, щоб у разі непорозумінь або незгоди з приводу того, що відбуватиметься у подальшому, можна було звернутися до запису. Нарешті, менеджер розпочав зустріч із заяви, що обговорювати можна все без обмежень, включаючи його власну поведінку.

«Я розумію, що ви, ймовірно, не вважаєте за можливе висловлювати мені своє невдоволення, — сказав менеджер. — Але я хочу, щоб ви говорили все, що думаєте, і відверто сперечалися зі мною. Ваш обов'язок — вказати мені на те, яких помилок, по-вашому, допустилося керівництво, так само як і мій обов'язок — озвучити ваші помилки. І ми всі повинні визнати свої помилки. Без відвертого діалогу ми нічому не зможемо навчитися».

Працівники відразу підхопили першу пропозицію менеджера, але другу тихо проігнорували. На прохання вказати основні проблеми у взаємодії з клієнтами вони називали тільки те, що не стосувалося їх особисто. Клієнти були непоступливі та пихаті: «Вони не думали, що ми можемо чимось їм допомогти». А менеджери найчастіше були відсутні й погано підготовлені: «Іноді наші менеджери були не в курсі того, про що йдеться, коли приходили на зустрічі з клієнтами». Працівники фактично наполягали на тому, що не могли поводитись інакше — не через власні помилки, а через недоліки інших.

Менеджер уважно вислухав членів команди і спробував відповісти на їхні критичні зауваження. Він говорив про помилки, яких припустився у процесі консультування. Наприклад, один із консультантів висловив зауваження щодо того, як менеджер проводив зустрічі під час реалізації проекту. «Згоден, те, як я ставив запитання, не давало можливості вести дискусію, — відповів менеджер. — Я не мав наміру так робити і розумію, що вам могло здаватися, ніби я вже все вирішив». Інший консультант поскаржився, що менеджер не протистояв тиску з боку свого начальника, який вимагав якнайшвидшої підготовки звіту, незважаючи на велике навантаження працівників. «Гадаю, я був зобов'язаний сказати «ні», — погодився менеджер. — Адже, дійсно, у всіх нас було дуже багато роботи».

Після тригодинного обговорення власної поведінки менеджер нарешті почав запитувати працівників про помилки, яких могли припуститися вони самі. «За великим рахунком, — зауважив він, — цей клієнт нічим не відрізнявся від багатьох інших. Як нам зробити нашу роботу більш ефективною в подальшому?»

Працівники знову почали говорити, що насправді в усьому винні клієнти та їхнє власне керівництво. Один із них висловився так: «Вони мусять стати відкритими до змін і хотіти вчитися». Що більше менеджер намагався спонукати працівників до аналізу власної відповідальності за результат, то більше вони ухилялися від визнання власних помилок. Найкраще, що запропонував один із працівників, — це пропозиція, щоб у майбутньому команда «не

обіцяла забагато», тобто про жодне вдосконалення її роботи навіть не йшлося.

Така виправдально-насторожена реакція членів команди пояснювалася тим, що вони хотіли захиститися, попри те, що сторонньому спостерігачеві дії менеджера не здалися б загрозливими. Хоча у їхніх звинуваченнях і була частка істини — клієнти справді могли поводитися зверхньо та відсторонено, а менеджери не приділяти роботі достатньої уваги, — але вони виклали їх у спосіб, що гарантовано унеможлиблював набуття нових знань та інформації. За кількома винятками, працівники надавали поведінці клієнтів і менеджерів вирішального значення, але так і не спробували довести обґрунтованість своїх претензій. Наприклад, консультанти стверджували, що клієнти не виявляли зацікавленості у навчанні, але жодного разу не навели доказів цього твердження. Коли менеджер вказав їм на відсутність конкретних фактів, вони почали просто більш настійливо наполягати на своїй точці зору.

Якщо працівники так гостро сприйняли всі ці проблеми, чому вони жодного разу не згадали про них під час реалізації проекту? На їхню думку, в цьому теж був винен хтось інший. «Ми не хотіли зіпсувати стосунки із клієнтом», — пояснив один чоловік. «Ми не хотіли, щоб хтось подумав, ніби ми скаржимося і нарікаємо», — зауважив інший.

Критикуючи інших, працівники захищали себе від можливого конфузу, не бажали визнавати, що вони теж несуть відповідальність за неідеальні результати роботи своєї команди. Більше того, сам факт, що вони продовжували захищатися, коли менеджер спробував звернути увагу на їхню власну роль, свідчить про те, що захисна реакція стала для цих людей рефлекторною і звичною. Однак з їхньої точки зору, вони не захищалися, а розповідали про «справжній стан речей». Консультанти були переконані, що їх слід поважати, а то й взагалі подякувати за ту роботу, яку вони виконали в таких складних умовах.

У підсумку відбулася безплідна бесіда, коли співрозмовники не слухають одне одного. І менеджер, і працівники були відвертими, вони чітко висловлювали свої думки. Але їхні докази проходили

повз вуха співрозмовників, і учасники зустрічі так і не знайшли спільної мови щодо того, як можна покращити роботу із клієнтом. Консультанти наполягали, що в усьому винен хтось інший. Менеджер безуспішно намагався переконати їх в тому, що вони мають бачити і свій внесок у ситуацію, яка викликала їхню критику. Подібний паралельний діалог має приблизно такий вигляд:

Працівники: «Клієнти мають бути відкритими до співробітництва. Вони повинні прагнути змін».

Менеджер: «Допомогти їм зрозуміти, що зміни в їхніх інтересах, — наше завдання».

Працівники: «Але клієнт не погодився з нашими висновками».

Менеджер: «Якщо вони не згодні з нашими пропозиціями, як нам можна було їх переконати?»

Працівники: «Можливо, потрібно дещо частіше зустрічатися з клієнтом».

Менеджер: «Якщо ми недостатньо підготовлені, а клієнт не довіряє нам, чим допоможуть додаткові зустрічі?»

Працівники: «Слід поліпшити зв'язок і обмін інформацією між керівництвом і членами команди».

Менеджер: «Згоден. Але працівники мають проявляти ініціативу й розповідати керівникам, з якими проблемами стикаються».

Працівники: «Наші керівники переважно не поспішають допомагати і поводяться відсторонено».

Менеджер: «Як ми можемо знати про проблеми, якщо ви нам нічого не розповідаєте?»

Такі діалоги яскраво ілюструють дилему навчання. Проблема із працівниками полягає не в тому, що вони помиляються, а в тому, що їхня позиція неконструктивна. Вони постійно зміщують акценти із власної поведінки на поведінку інших, і в результаті гальмується процес набуття нових знань та інформації. Менеджер розу-

міє, яка це пастка, але не знає, як із неї вибратися. Щоб навчитися цьому, потрібно зрозуміти динаміку та логіку захисної поведінки, а також конкретні причини, з яких до неї настільки схильні кваліфіковані фахівці.

Логіка захисної поведінки і «зачароване коло»

Чим пояснюється така гостра захисна реакція висококваліфікованих працівників? Певно що не їхнім ставленням до змін або готовністю до вдосконалення: насправді вони хочуть працювати якомога ефективніше. Основним чинником тут радше був спосіб їхніх міркувань про власну та чужу поведінку.

Неможливо у кожній конкретній ситуації застосовувати всі елементи логічного мислення. Якщо ми кожного разу будемо обдумувати всі можливі відповіді на запитання «як справи?», то не помітимо, як мине життя. Тому кожен виробляє свій спосіб дій — низку правил, якими люди користуються для визначення і втілення власної поведінки та розуміння поведінки інших. Зазвичай ці способи стають настільки звичними, що люди навіть не усвідомлюють, що користуються ними.

Однак один із парадоксів людської поведінки полягає в тому, що головна програма, якою людина насправді послуговується, рідко є тією самою програмою, про яку вона думає, що використовує. Попросіть людину під час інтерв'ю або опитування визначити, якими правилами вона керується у своїх діях, і вона викладе вам те, що я називаю «декларованою», або «очікуваною» концепцією дій. Але якщо простежити за поведінкою цих самих людей, можна швидко помітити, що декларована концепція має дуже мало спільного з тим, як вони поведуться насправді. Так і консультанти з наведеного прикладу стверджували, що вірять у необхідність постійного вдосконалення, проте весь час діяли у спосіб, який унеможлилював таке вдосконалення.

Коли ви спостерігаєте за поведінкою людей і намагаєтесь визначити правила, якими її можна пояснити, то виявляєте зовсім іншу концепцію дій — те, що я називаю «вживаною» концепцією.