Крис Аргирис. Как научить ученого.
Одинарный и двойной цикл научения. Преодоление защитной позиции

Прежде чем компания станет обучающейся организацией, она должна разрешить дилемму: успех в конкурентной борьбе все больше зависит от способности учиться, а большинство людей не умеет этого делать (подробнее о самообучающихся организациях см. [Питер Сенге. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации](http://baguzin.ru/wp/?p=1200)).

В данной статье профессор Гарвардской школы бизнеса Крис Аргирис рассматривает модели поведения, которые блокируют научение в организациях, объясняет, по­чему высокообразованные профессионалы оказываются под влиянием этих моделей, и рассказывает, как компании могут повысить способность своих руководителей и сотрудников к развитию.

Большинство из нас, услышав просьбу оценить свою роль в возникновении проблем, занимают оборонительную позицию и начинают ви­нить кого-нибудь другого. Защитное мышление мешает людям критически отнестись к своему вкладу в те проблемы, которые они призваны решить.

Поэтому при реализации программ организационного на­учения и постоянного совершенствования менеджерам и ря­довым сотрудникам необходимо сконцентрироваться на про­блеме их внутреннего представления о собственном поведении. Если обучить людей новым эффективным методам оценки своих действий, это сломает «оборону», мешающую организа­ционному научению.

Статья Криса Аргириса впервые была опубликована в Harvard Business Review в 1991 г., а на русском языке вышла в сборнике Управление знаниями. — М.: Альпина Бизнес Букс. 2006. — 208 с. (стр. 83–107).



Когда компании стремятся стать обучающи­мися организациями, они часто совершают две ошибки. Во-первых, большинство людей рассматривает научение слиш­ком узко, как простое «решение проблем», и поэтому концентри­руется на выявлении и исправлении ошибок во внешней среде. Но в действительности им следует критически оценить свое поведение, определить, в каких случаях они невольно обостряют проблемы, и изменить эту ситуацию. Для этого предлагаю разграничить два типа научения, ко­торые я обозначил терминами «одинарный цикл» и «двойной цикл». Приведу простую аналогию: термостат, который авто­матически включается, когда температура в комнате опускает­ся ниже 20°, — хороший пример одинарного цикла. В двойном цикле научения оказался бы термостат, который мог бы задаться вопросом: «Почему меня настроили на 20°?», а затем определить, не будет ли какая-нибудь другая температу­ра более экономичной для отопления комнаты. Высокообразованным профессионалам, как правило, очень хорошо удается одинарный цикл. В конце концов, они провели большую часть жизни, приобретая академический опыт, изу­чая один или несколько сложных предметов и применяя свои знания для решения реальных проблем. Парадокс заключается в том, что именно поэтому такие специалисты часто терпят не­удачи в двойном цикле научения. Поскольку многие профессионалы почти всегда успешно справляются со своей работой, они редко переживают провалы и, соответственно, не знают, какие уроки можно извлечь из не­удач. Поэтому, когда стратегии одинарного цикла не срабаты­вают, специалисты занимают оборону, укрываются от критики и «винят» всех, кроме самих себя. Их способность учиться бло­кируется как раз тогда, когда она им нужнее всего.

Во-вторых, принято считать, что на пути научения главное — создать у сотрудников мотивацию, и тогда научение произойдет автома­тически. Поэтому компании фокусируются на создании новых организационных структур— компенсационных программ, систем оценки эффективности работы, на формировании кор­поративной культуры и т.п. Все это имеет целью подготовить сотрудников определенного типа, мотивированных и предан­ных своему делу. Но эффективный двойной цикл научения не просто зависит от того, *что* чувствуют люди. Он отражает то, *как* они думают. Пред­ставьте эти правила как некую программу, хранящуюся в моз­гу и управляющую поведением человека. Защитное мышление может блокировать научение даже при значительной внешней заинтересованности.

Между тем компании могут научиться разрешать подобную дилемму. Для этого необходимо при реализации программ ор­ганизационного научения и постоянного совершенствования заострить внимание сотрудников на их собственном видении своего образа мышления и действий, и постараться перестроить отношение работников к самим себе. Только с помощью новых, более эффективных методов самооценки можно сломать оборо­ну, мешающую организационному научению.

Уловки профессионалов

В течение 15 лет я серьезно изучал деятельность консультантов, работающих в сфере управления. Пока усилия по научению и про­ведению изменений фокусировались на внешних организационных факторах — перестройке рабо­чих процессов, программах компенсации, оценке деятельности и обучении лидерству, — профессионалы активно в этом участ­вовали. Более того, создание новых систем и структур — именно тот вид проблем, с которым образованные высокомотивирован­ные специалисты справляются на «отлично».

Однако когда речь заходила о совершенствовании деятель­ности самих профессионалов, происходил какой-то сбой. И чем больше предпринималось усилий, тем выше была вероятность наимень­шей отдачи. В чем же дело? Профессионалы оказывались в растерянно­сти перед перспективой критической оценки своей роли в орга­низации. Такие чувства не только не способствовали реальным пере­менам, но и провоцировали защитную реакцию. Консультанты снимали с себя вину за любые проблемы и переносили ее на «не­ясность целей», «бесчувственных и несправедливых руководи­телей» и «глупых клиентов». Постоянно переводя внимание со своего собственного поведения на поведение других, консуль­танты тормозят процесс научения. Чтобы справиться с такой ситуацией, нужно понять, что служит движущей силой защитного поведения и что дела­ет профессионалов столь склонными к «обороне».

Защитное мышление и «мертвая петля»

Как же объяснить защитную реакцию консультантов? Дело не в их отношении к изменениям: они действительно хотели рабо­тать эффективнее. Скорее, главная причина заключается в том, как они рассуждали о своем поведении и поведении других.

Невозможно продумать каждую ситуацию до мелочей. Если бы мы взвешивали все возможные ответы каждый раз, когда нас спрашивают: «Как дела?», жизнь прошла бы мимо. Поэто­му у каждого человека вырабатывается набор правил, которыми он пользуется для планирования и реализации своих действий и которые помогают ему понять поведение других людей. Обыч­но эти правила становятся настолько само собой разумеющими­ся, что человек даже не осознает, что пользуется ими.

Один из парадоксов человеческого поведения— несовпа­дение реально применяемой основной программы с той, ко­торую, по мнению самих людей, они используют. Попросите кого-нибудь во время беседы или опроса сформулировать пра­вила управления своими действиями — и услышите то, что я называю «провозглашаемой» теорией действия. Но понаблю­дайте за поведением этого же человека, и увидите, что заявлен­ная теория практически не связана с реальностью. Например, консультанты проекта заявляли, что поддерживают идею посто­янного совершенствования — и действовали таким образом, что оно становилось невозможным. Это я называю «применя­емой» теорией. Проще говоря, люди часто бывают непоследова­тельны, не осознавая противоречия между «провозглашаемой» и «применяемой» теориями, между тем, каким они видят свое поведение, и тем, как они действительно себя ведут.

Кроме того, большинство «применяемых теорий» опирается на один и тот же набор основополагающих ценностей. Похоже, существует всеобщая человеческая тенденция планировать свои действия в соответствии с четырьмя основными принципами:

1. Сохранять односторонний контроль.
2. Стремиться к максимуму «побед» и минимуму «потерь».
3. Подавлять негативные чувства.
4. Быть насколько возможно «рациональными». Под этим люди подразумевают установление ясных целей и последующую оценку своего поведения в соответствии с тем, достигли ли они этих целей или нет.

Данные принципы требуются для того, чтобы избежать опас­ности, чувства неловкости, уязвимости и ощущения собствен­ной некомпетентности. Поэтому оборонительная программа характерна для большинства людей. Защитное мышление по­буждает сохранять при себе предположения, умозаключения и выводы, которые влияют на поведение, и избегать их действи­тельно независимой оценки.

Отсутствие объективного анализа причин, провоцирующих защитную реакцию, делает замкнутый круг непроницаемым для любых альтернативных точек зрения. Замечание о том, что кто-то рассуждает оборонительно, вызывает новую волну защиты. В таких ситуациях те, кто ощущает свою возможную непра­воту, часто воспринимают простой призыв к открытому анали­зу как «запугивание». Люди, которые редко сталкиваются с неудачами, не умеют эффективно бороться с ни­ми. И это усиливает свойственную каждому человеку склон­ность рассуждать оборонительно.

В одной консалтинговой фирме руководство ввело новый процесс оценки, как казалось, более непредвзятый и полезный для оцениваемых. Консультанты участвовали в разработке дан­ной системы и в целом испытывали подъем, потому что инно­вация соответствовала их *декларируемым* представлениям об объективности и справедливости. Однако уже через два года после введения метода он стал вызывать недовольство. Катали­затором столь резкой смены отношения стала первая же неудов­летворительная оценка.

Старшие менеджеры выделили шесть консультантов, чью ра­боту они посчитали не соответствующей стандартам. Придер­живаясь правил нового процесса оценки, они сделали все, чтобы довести свои неудовольствие и тревогу до сведения этой шестер­ки и помочь ей исправиться. Если специалисты просили объ­яснить причины невысокой оценки и обсудить, что необходи­мо для ее улучшения, менеджеры проводили индивидуальные встречи с каждым из них. Но все было тщетно. Работа по-пре­жнему выполнялась на очень низком уровне, и, в конце концов, всех шестерых рассчитали.

Когда новость об увольнении распространилась по компа­нии, другие сотрудники отреагировали на нее с беспокойством и непониманием. После того как около десятка консультантов сообщило руководству о своем возмущении, генеральный ди­ректор провел два продолжительных собрания, где сотрудники могли высказаться.

Консультанты выступили с несколькими претензиями. Не­которые заявили, что процесс оценки их работы несправедлив, потому что суждения выносились субъективно, с предубежде­нием, а критерии минимального уровня выполнения работы были неясны. Другие заподозрили, что реальная причина уволь­нений — в экономическом положении компании и что процесс оценки просто стал фиговым листком для прикрытия испыты­ваемых затруднений. Третьи утверждали, что процесс оценки был направлен против научения. Если, как утверждалось, ком­пания была обучающейся организацией, то люди, качество ра­боты которых оказалось ниже минимально допустимого уров­ня, нуждались в обучении. Как заявил один консультант: «Нам говорили, что у компании нет правила "расти или уходи". Оно противоречит обучению. Нас ввели в заблуждение».

Генеральный директор попытался объяснить логику реше­ния руководства, опираясь на факты, и попросил консультан­тов привести какие-нибудь примеры того, что могло бы проти­воречить его словам.

Есть ли элементы субъективности и предубеждения в про­цедуре оценки? «Да, — ответил генеральный директор, — но мы изо всех сил стараемся их уменьшить. Мы постоянно стремимся к совершенствованию этого процесса. Если у вас есть какие-то идеи, пожалуйста, выскажитесь. Если вы знаете, что к кому-то отнеслись несправедливо, пожалуйста, доведите это до нашего сведения. Если кто-то из вас чувствует, что к нему тоже отнес­лись необъективно, давайте обсудим это сейчас, или, если хоти­те, при личной встрече».

Не слишком ли расплывчато сформулирован минимальный уровень компетенции? «Мы работаем над более четким опреде­лением минимального уровня квалификации, — ответил гене­ральный директор. — Однако в случае с теми шестью консуль­тантами их работа была настолько плоха, что принять решение оказалось нетрудно». Большинство из них (четверо) получили своевременное уведомление о существующих проблемах. Двое других, напротив, не только не стремились получить оценку своей работы, но и активно этого избегали. «Если у вас есть ка­кие-либо данные, подтверждающие обратное, — добавил дирек­тор, — давайте их обсудим».

Была ли шестерка уволена по экономическим причинам? «Нет, — ответил директор, — у нас столько работы, что не хва­тает людей, и увольнять профессионалов нам крайне невыгодно. Может быть, у кого-то есть иные сведения?»

Что же касается отсутствия поддержки научения в компании, то на самом деле весь процесс оценки был построен таким об­разом, чтобы этому способствовать. «Когда работа профессио­нала хуже установленного стандарта, — объяснил генеральный директор, — мы вместе разрабатываем меры, чтобы помочь это­му человеку. Затем мы следим за появляющимися признаками улучшения. Но в рассмотренных случаях или консультантам не хотелось принять на себя такую задачу, или они постоянно с ней не справлялись. Опять же, если у вас есть информация или фак­ты, подтверждающие обратное, я хотел бы о них услышать».

Вместо того чтобы привести примеры, консультанты прос­то повторили свои обвинения, но так, что явно сами себе про­тиворечили. Они заявили, что по-настоящему честный процесс оценки содержал бы четкие, фиксируемые данные о выполнении работы, но не смогли привести реальных примеров несправедли­вости, проявленной, по их мнению, по отношению к шестерым уволенным. Специалисты утверждали, что работников нельзя оценивать по элементам работы, не связанным с их реальной производительностью, но сами судили о руководстве именно так. Профессионалы настаивали на том, что менеджмент дол­жен разработать ясные, объективные и недвусмысленные стан­дарты оценки, но при этом требовали «человечной системы». По их мнению, это означает учитывать, что работа консультан­та не поддается точному измерению. Наконец, сотрудники вы­ступили в роли защитников научения, но так и не предложили ни одного критерия оценки неспособности человека к учебе.

Казалось, консультанты требовали от руководства иного уровня эффективности, чем от самих себя. В своих выступле­ниях они приводили много характеристик малорезультативной оценки, которую осуждали, например отсутствие конкретных данных и зависимость от круговой логики: «орел — мы выиг­рали, решка — вы проиграли». Специалисты как будто хотели сказать: «Вот так честно. Вы должны следовать этим правилам, когда оцениваете нас, но когда мы— вас, нам так действовать необязательно».

Как научить продуктивному мышлению

Если защитное мышление действительно так распространено, как мне представляется, то для проведения реальных перемен отнюдь недостаточно уверенности одного человека в их необ­ходимости. Как показывает приведенный пример, для этого не­достаточно и создания новых организационных систем. Про­блема заключается в том, что даже когда руководство видит поддержку идеи повышения личной эффективности и меняет структуры, чтобы поощрять «правильное» поведение, сотруд­ники продолжают оставаться пленниками защитного мышле­ния. Они или по-прежнему не осознают этого, или осознают, но винят других.

Следует развивать в людях умение определять несоответствие между провозглашаемыми и реальными теориями действия. Их нужно поставить лицом к лицу с тем обстоятельством, что они бессознательно планируют и делают то, что не входит в их на­мерения. Наконец, нужно научиться выяснять, каким образом отдельные люди и группы создают «оборону» и как та усугубля­ет проблемы организации.

Когда компания начнет процесс научения, она обнаружит, что для преодоления сопротивления необходимо *количественное* мышление — принцип, лежащий в основе эффективного использования идей в таких областях, как стратегия, финансы, маркетинг, производство и др. Например, любой качественный стратегический анализ зависит от сбора достоверных данных, тщательного их исследования и постоянной проверки резуль­татов, полученных на основании этих сведений. Специалисты в этой области следят за тем, чтобы их выводы выдержали лю­бое критическое замечание.

Все это верно и для изучения человеческого поведения. Стан­дарт анализа также высок. Кадровые программы впредь должны основываться на «жестких» данных, как и любая другая управ­ленческая дисциплина.

Как может организация решить эту проблему и научить сво­их членов мыслить эффективно? Первым шагом для менедже­ров будет критическое изучение и трансформация собственной реально применяемой программы действий. Пока руководите­ли не поймут, что им присуще оборонительное мышление, и не осознают его контрпродуктивные последствия, реальный про­гресс будет невелик. Изменения моделей мышления должны начаться на верши­не организации.

Один простой прием, который я использовал для того, что­бы начать этот процесс, — вовлечение участников в разбор слу­чая из практики. Тема — реальная проблема, которую менеджер хочет или уже пытался разрешить в прошлом, но безуспешно. Коллективный анализ случая из практики делает правомерным разговор о проблемах, к которым люди не могли обратиться раньше. Такая дискуссия может оказаться эмоцио­нальной, даже болезненной. Но если менеджеры обладают сме­лостью и настойчивостью, отдача очень велика: группы руково­дителей и целые организации начинают работать более открыто и эффективно, получая дополнительные возможности стать бо­лее гибкими и адаптироваться к конкретным ситуациям. Сделанные выводы позволят им в будущем действовать эффективнее — и отдельным лично­стям, и команде. Сотрудники не просто решают проблемы, но и развивают более глубокое, так сказать, структурное понима­ние своей роли как членов организации. Они закладывают ос­нову настоящего устойчивого улучшения. Учатся тому, как надо учиться.

На русском языке вышла книга Криса Аргириса Организационное научение. М.: – Инфра-М, 2004. – 568 с.

