

“组织学习障碍”研究^X

陆昌勤 方俐洛

(中国科学院心理研究所)

凌文铨

(广州师范学院社会心理研究所)

摘要 组织要进行真正的学习,就必须克服“组织学习障碍”。“组织学习障碍”分为“单环学习障碍”和“双环学习障碍”两大类。为了克服“组织学习障碍”,首先必须消除组织的习惯性防御机制,然后进行“学习型组织”的各项修炼。

关键词 组织学习障碍 单环学习障碍 双环学习障碍 组织习惯性防御 修炼

1 前 言

世界经济的知识化、网络化、信息化,使得组织赖以存在的环境发生了急剧的变化。因此,组织要求得生存和发展,就必须提高组织适应变化的能力。而组织适应变化能力的提高就离不开“组织学习”(organizational learning, OL)。“组织学习”这个概念最早是由Argyris & Schon于70年代中期提出来的^[1]。因此,Argyris也被誉为“组织学习之父”^[2]。自那以后,“组织学习”的研究就逐渐深入。特别是近年来,“组织学习”已成为西方组织行为学研究的热点,不但发展了比较系统的理论,而且在实践上形成了一套行之有效的技术与方法,并取得了明显的成效。“组织学习”,是相对于个体学习而言的,是指“改变组织成员的认知,进而改善组织行为的全员学习过程”^[3]。由此可见,“组织学习”是建立在组织中个体学习的基础上的,但又超越个体学习。但组织进行学习并不是一帆风顺的,总会遇到这样或那样的问题。如果这些问题得不到解决,就成为了“组织

学习”的障碍。Senge(1990)称之为“学习无能”^[4]; McGill(1992)称之为“学习阻碍”^[5]; Synder & Cummings(1998)称之为“学习偏差”^[6]。尽管称谓不同,但其本意是指对“组织学习”过程的阻碍,从而使组织不能进行真正的学习。我们姑且称之为“组织学习障碍”(obstacles to organizational learning)。只有克服了障碍,组织才能进行真正的学习。因此,研究“组织学习障碍”及其克服就具有很重要的理论和实际意义。

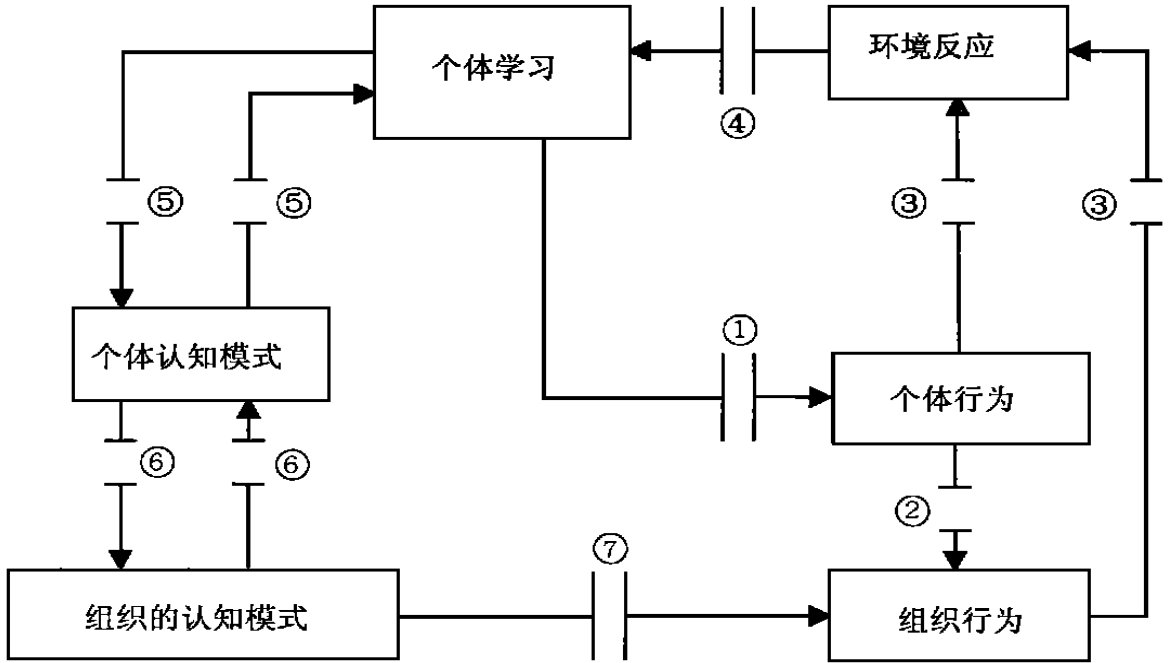
2 组织学习障碍

在探讨“组织学习障碍”之前,首先要弄清楚几个关键概念:(1)认知模式。认知模式是人们对周围世界的看法。认知模式不仅影响人们的认知,更重要的是影响人们的行为。(2)“单环学习”和“双环学习”。是Argyris&Schon(1978)划分“组织学习”的两种形式。“单环学习”,即“知道如何做”,是一种维持学习,主要是用来发现并纠正错误,以维持组织“使用理论”(人们行为背后的假设,却常常不被意识

X 与本文有关的信件请寄:中国科学院心理研究所,100101,陆昌勤。

到)的主要特性;“双环学习”,即“知道为何这样做”,是对自己(个体或组织)行为的正确与否进行反思,以改变组织“使用理论”中所体现的组织规范,并且探索组织规范方面的变化。实质上就是改变认知模式。“双环学习”也被称为“创造学习”(McGill, 1992)。Probst & Buchel(1997)分别称之为“适应性学习”和“重构性学习”^[7]; (3)“概念性学习”和“操作性学

习”。是Kim(1993)^[8]在研究个体学习的基础上提出来的概念。前者是指知识学习,后者是指技能学习。Espdjo(1993)^[9]以Argyris关于“组织学习”的划分为依据,并结合Kim(1993)提出的“组织学习”模型,研究了“组织学习障碍”,把“组织学习障碍”分为以下几种主要形式(见图1)。



注: 1 封闭性学习; 2 限制性学习; 3 迷信学习; 4 模糊学习; 5 表面学习; 6 片断学习; 7 投机学习

图1 组织学习障碍的模型

2.1 单环学习障碍

2.1.1 个体进行了概念性学习但操作性学习被阻

2.1.1.1 封闭性学习(role-constrained learning)

虽然个体学会了知识,但在组织环境中没有采取合适的行为,即个体概念性学习没有被转化为个体行动。这种学习就是封闭性学习。它可能导致整个组织的片断学习。之所以产生封闭性学习,可能是因为个体工作负荷过重、动机水平低、兴趣不一致或不愿做等。

2.1.1.2 限制性学习(audience-restricted learning)

尽管个体想方设法改变组织的某些行为,但组织却漠然视之。这种学习被称为限制性学习。主要是组织中的沟通系统不畅,个体间缺乏合作所致。另外,由于个体的想法及努力被

忽视,又导致了封闭性学习。

2.1.2 个体或组织虽然进行了操作性学习但概念性学习被阻

2.1.2.1 迷信学习(superstitious learning)

由于缺乏必要的行动概念、模式或理论,个体或组织重复习惯性的行为而不知道为什么,缺少理性的思考。这种学习被称为迷信学习。迷信学习的产生主要是因为个体认知模式或组织的共同认知模式不适当所致。

2.1.2.2 模糊学习(ambiguous learning)

即使用来解决问题的认知模式是适当的,如果对行动结果缺乏有效的评价,如缺乏反馈,就会导致模糊学习的产生。它将会影响组织成员以后的行为及对组织管理制度的信任程度。

2.2 双环学习障碍

“双环学习障碍”主要发生在更新或修正个体认知模式或组织的共同认知模式过程中。

有三种类型:

2.2.1 表面学习(superficial learning)

表面学习主要发生在个体水平。当个体没有进行双环学习,或者即使进行了双环学习,但没有同时进行操作性学习和概念性学习时,就产生了表面学习。个体没有认识到改变认知模式的必要性,或者即使认识到了并且改变了认知模式,但也不知道何时及如何运用它,因此失去了原本能够增长的知识,而且整个组织也没有获得知识的增长。我们前面讨论的单环学习的所有障碍都会导致表面学习。因为个体为了避免认知的冲突,就认为自己的认知模式是很成功的,没有必要去改变它。为此,个体通常会设置种种阻碍使得学习无法进行,主要表现为:

¹ 个体不愿尝试新的不同的行动模式,像封闭性学习那样;

^o 个体的行为对组织行为的影响不明显,像限制性学习那样;

» 对个体或组织行为与外界反应的关系的理解比较肤浅,像迷信学习那样;

^¼ 缺乏对外界反应的观察,像模糊学习那样。

此外,表面学习很容易导致片断学习,主要是因为个体没有改变其认知模式,组织的共同的认知模式也就不可能得到改变。

2.2.2 片断学习(fragmented learning)

片断学习发生在组织层面,是指组织没有进行概念性学习。虽然个体进行了学习并改变了自己的认知模式,但没有形成组织共同的认知模式,组织旧的认知模式没有发生变化。在这种情况下,个体对组织没有任何贡献,组织也不可能进行学习。尤其在组织中信息没有自由沟通,或被管理层用来作为维护组织权力手段的情况下,片断学习更容易发生。例如,大学管理者没有利用校内资深的管理学教授来解决学校的管理问题,就是典型的片断学习的实例。但另一方面,即使个体进行了学习并引发了部分变革,但如果没有能改变组织共同的认知模式,那么,个体的所有努力也都白费。管理层通常是一个小团体,团体成员各有自己的认知模式,表征不同的技能与经验。这些认知模式相互作用,构成了团体交流的基础,呈现多样性。即使相互作用是有效的,但在团体的共同认知模式不适合解决所遇到的问题的情况下,即使团体的领导设法使自己的认知模式成为组织的认知模式,也是毫无益处的。因为这种模式:¹ 产生于有独

特背景的个体,而与问题解决的关键之处毫不相干;^o 以个体经验为基础的极其复杂的模式,不可能完全被他人接受;» 即使被个体接受了,也必定反映不了组织成员的各自的经验,将会产生阻抗。在这种情况下,即使所有组织成员都对组织中的问题负责,也不可能形成组织共同的认知模式。因为:¹ 新的模式无用或超出了组织的学习能力;^o 重要人物不愿意或不能够修正自己的认知模式;» 由于组织成员各自的经验和个性差异太大,不可能形成共同的认知模式。通常,任何一个组织都在努力建构自己的认知模式。远景规划、组织手册、正式的信息系统等,都会对建构组织共同的认知模式很有帮助。而个体的认知、日常交流和互动,是形成组织共同认知模式的关键。

2.2.3 投机学习(opportunistic learning)

投机学习是指尽管组织行动的设计或实施旨在抓住确实存在或想象的机会,但却与组织共同的认知模式相矛盾,也是发生在组织层面。典型的例子就是某些组织中建立的团队。本来,建立团队的目的是为了完成独立的项目,但团队常常是与组织习惯化的程序和共同认知模式相分离的,因而就阻碍了组织进行学习。在此,我们有必要区分自组织学习和投机学习,前者是通过建立团队来学习如何完成项目,后者是组织学习的阻碍,使得团队的行动常受到组织其他部门的行政干预。

从以上的分析可以看出,各种学习的阻碍是互有联系的。如限制性学习可导致封闭性学习,而封闭性学习又可导致组织的片断学习。所以,要用系统的观点来研究“组织学习障碍”。

“组织学习障碍”阻止组织进行有效的学习,导致组织失去活力,直至消亡。得格(Arie de Geus)在研究历史上有名的大公司时发现,许多公司的生命期很短,而有些著名的公司在200年之后仍保持旺盛的生命力。其根源是前者没有能够克服“组织学习障碍”,而后者却能够及时发现并加以克服。得格称后者为“长寿公司”,并写出了风靡世界的畅销书《长寿公司》^[10]。美国MBA经典案例——人民航空公司(People Express Airlines)破产就是典型的例子。人民航空公司曾经是全美成长最快的企业,成为企业界的典范,但却只经营了短短的7年。人民航空公司主要以低成本价和广告促销来吸引乘客。但乘客的增多导致员工工作量的加大,影响了其营运质量。解决此问题的关键在于增加公司

的人力资源。但公司却以购买飞机以增加运量来缓解问题。结果反而因为业务的增加,使问题更加恶化。最终因为公司本身服务品质不断下降,造成顾客大量流失,而导致公司破产。其破产的根源是组织的认知模式不适当而阻碍组织进行学习所致。近年来,国内不少红极一时企业的衰败或破产也是由于“组织学习障碍”所致,如巨人集团、飞龙公司、爱多集团等。但对此现象进行深度理论的探索还不多见,仅停留在个人经验总结的水平上,如原百龙矿泉公司总裁孙寅贵出版的《总裁的检讨》。

3 克服障碍,促进“组织学习”

只有消除以上所述的各种“组织学习障

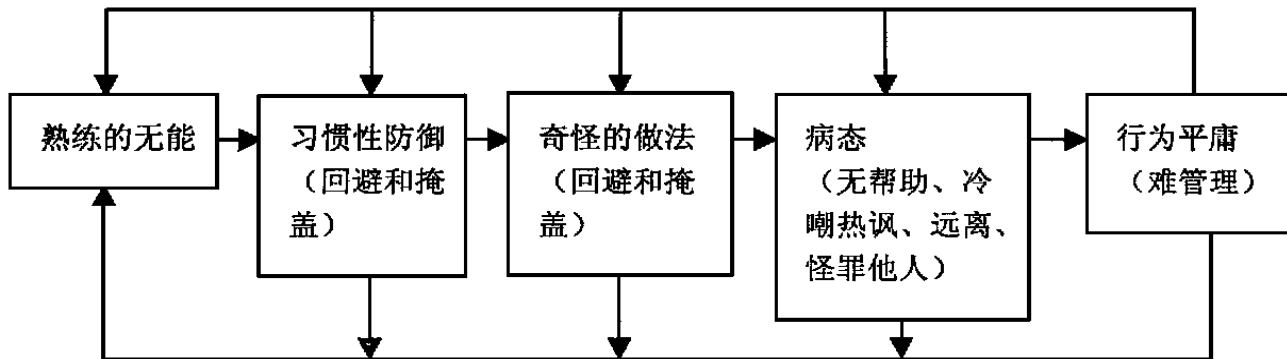


图2 组织的习惯性防御

(2) 组织成员“熟练的无能”促发了组织“习惯性防御”(defensive routines)。所谓“习惯性防御”就是保护组织成员免遭威胁和尴尬的一种行为或策略。它是一种过度保护和自我封闭,阻碍了组织学习。这些习惯性防御很难被改变,因为组织成员对此无能为力,同时又要保留“面子”,害怕失败,甚至害怕想到失败。在这种情况下,理性推理被抑制,反馈被淡化,阻碍了个体和组织的单环学习。

(3) 组织“习惯性防御”使组织出现了“奇怪的做法”(fancy footwork),即组织表现出一系列奇怪的行为。这些组织行为鼓励个体否认不协调的存在,或用责难他人来推卸自己的责任。因此,强化了个体和组织双环学习的障碍,产生了表面学习、片断学习、投机学习等。“熟练的无能”、“习惯性防御”、“奇怪的做法”这些共存的、自我强化的行为就构成了人类组织这一特有的防御机制。

碍”,才能促进组织进行真正的学习。促进“组织学习”主要包括以下三个步骤:

3.1 解冻

解冻,即消除组织的防御机制。只有消除组织的防御机制,才能建立相互尊重和开放的组织气氛,引发组织成员进行探询并敢于面对挑战,才会有组织创新。图2中描述了组织防御机制产生的过程(Argyris, 1990)^[11]。

(1) 组织成员“熟练的无能”(skilled incompetence),即组织成员有高度熟练的技巧,保护自我免于受到因学习而导致的痛苦和威胁。这种“熟练的无能”使组织成员无法审视自己的认知模式,因而,就意识不到问题核心的解决方案。

(4) 个体早期学习经历中所学到的“使用理论”和所谓的社会美德是产生“熟练的无能”现象的根源,而“熟练的无能”又导致了组织的“习惯性防御”、“奇怪的做法”和“病态”(malaise)。Argyris认为“病态”就是一种平庸行为盛行的组织气氛。业绩、承诺及对组织的关心被降到最低点,追求一种时尚。而这种时尚将注定会使组织逐渐衰败。更为严重的是,产生这种“病态”的防御机制没有被意识到,因为个体并不知道如何有效地克服。这种组织“病态”使得“组织学习”过程逐渐僵化,而要打破这种僵化局面就必须改变组织与环境相互作用的模式,或者改变组织内部运行的模式。尽管这种变革是“组织学习”的发动机,但组织防御机制却阻止这种变革,强化这种僵化的“病态”。因此,为了使组织“解冻”,我们首先必须消除组织的防御机制,即改变组织的说明系统。

3.2 促进“学习型组织”的修炼(修炼是一系列的练习)

修炼,即通过一系列的活动来提高能力,从而克服“组织学习障碍”。Senge(1990)总结出“学习型组织”的五项修炼:¹自我超越(personal master)。自我超越有两层含义:首先是弄清楚什么对我们最重要,其次是不断学习如何更清楚地看清目前的真实情况。自我超越是“学习型组织”的精神基础,表现为不断创造和超越自我。自我超越是个体终身学习的过程,也是组织学习的前提。^o改善认知模式(improving mental model)。由于认知模式影响行为,当周围环境发生改变时,旧的认知模式如不能相应改变,往往会导致行动的失败。因此,旧的认知模式就成为阻碍变革的防御机制。组织的认知模式是建立在个体认知模式的基础上,因此,只有改善个体的认知模式,才能改善组织的认知模式,才能打破组织的防御机制。»建立共同愿景(building shared vision,组织中人们共同愿望的景象)。它在组织中会创造一体感,并弥散到组织的全面活动,而使各种不同的活动融合起来。共同愿景不仅改变了组织与成员的关系,而且改变了组织中成员与成员的关系。因此,共同愿景的存在使组织内部成员放弃旧的认知模式,勇于承认个人和组织的缺点,因而能够激发新的思考和行动方式。 $\frac{1}{4}$ 团队学习(team learning)。团队学习是发展团队成员整体搭配与实现共同目标能力的过程,是建立在“自我超越”和“共同愿景”的基础上。通过学习,人们可以相互帮助,使成员对思维的不一更加敏感并减少对不一致的不安,并使集体思维变得愈来愈有默契。 $\frac{1}{2}$ 系统思考(system thinking)。系统思考是五项修炼的核心,即以系统而非片段的方法来观察分析事物。它使人们能够看清隐藏在复杂现象后面的结构,并且能够敏锐观察到属于整体的各个互不相关因素之间的联系,使管理者看清问题的关键(杠杆点)。系统思考的精髓在于转换思维方式,帮助人们认清整个变化形态,并了解如何有效地掌握变化,开创新局面。Espejo(1993)在Senge研究的基础上,增加了第六项修炼,即高效的结构(effective structure)。因为进行五项修炼还不足以使组织进行变革或解决问题,必须要考虑到组织的“细节复杂性”,即组织结构。这种组织结构要能给予个体提出问题和实施变革的有效工作空间。不管是“五项修

炼”还是“六项修炼”都不是修炼的全部,还有待发展。正如Senge(1990)所言“也许我们将会有一两项从其他不曾想到的地方出现,从而产生一种我们今日尚不能理解的全新修炼”。

3.3 克服障碍

运用通过前两个步骤获得的能力和见识来克服具体的学习障碍,也即是克服上面提到的那些“单环学习”和“双环学习”障碍。有的障碍仅需一项修炼,有的却要综合几项修炼。如封闭性学习,就需要“自我超越”和“建立共同愿景”两项修炼。通过“自我超越”修炼,组织成员学会在组织环境中采取有效行为,如学会交流,从而使自己的观点得到交流。同时,“建立共同愿景”修炼可以使个体与组织融为一体,使得所提的建议容易为他人接受。这样,概念性学习就有可能转化为个体行动。

4 结束语

综上所述,“组织学习障碍”可以分为“单环学习障碍”和“双环学习障碍”。“单环学习障碍”包括:封闭性学习、限制性学习、迷信学习和模糊学习;“双环学习障碍”包括表面学习、片断学习和投机学习。而要克服“组织学习障碍”,首先必须解除组织的习惯性防御机制。在此基础上,进行“学习型组织”的各项修炼。通过修炼,在改善个体认知模式的基础上,改善组织共同的认知模式。一旦组织共同的认知模式得到改善,“组织学习障碍”就不攻自破。但由于“组织学习障碍”的复杂性,我们还需要进一步研究各种障碍的相互作用,以便探讨它们是怎样影响组织行为的。同时,还需要在不同的组织环境中进行对照研究,以探讨情景因素,如竞争与合作、文化、技术等与“组织学习障碍”的关系。只要理解了“组织学习障碍”的实质和产生的缘由,就能实施有效的干预,促进组织进行真正的学习。

参考文献

- [1] Argyris C, & Schon D. Organizational learning: a theory of action perspective. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978: 35-40
- [2] Fulmer R, & Keys J. A conversation with C. Argyris: the father of organizational

learning. *Organizational Dynamics*, 1998, 26(4): 21-32

- [3] 陆昌勤. 方俐洛. 凌文铨. “组织学习”研究, 中国管理科学(待发表)
- [4] 彼得·圣吉. 第五项修炼——学习型组织的艺术与务实. 上海: 上海三联书店, 1994
- [5] McGill M, Slocum J, & Lei D. Management practices in learning organizations. *Organizational Dynamics*, 1992, 21(2), 4-32
- [6] Snyder W, & Cummings T. Organizational learning disorders: conceptual model and intervention hypotheses. *Human Relations*, 1998, 51(7): 873-895
- [7] Probst G, & Buchel B. Organizational learning: the competitive advantage of the

future. London: Prentice Hall, 1997: 215-229

- [8] Kim D. The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, Fall 1993: 37-50
- [9] Espejo R, & Schuhmann W, et al. Organizational transformation and learning: a cybernetic approach to management. Chichester: Wiley, 1996: 147-221
- [10] de Gues A. The living company. Boston: Harvard Business School Press, 1997
- [11] Argyris C. Overcoming organizational defense: facilitating organizational learning. Boston: Allyn and Bacon, 1990: 161-178

On Obstacles to Organizational Learning

Lu Changqin Fang Liluo

(Institute of Psychology, the Chinese Academy of Sciences)

Ling Wenquan

(Institute of Social Psychology, Guangzhou Normal College)

Abstract

In the process of organizational learning, there are various obstacles. This paper discusses two types of organizational learning obstacles: single-loop learning obstacle and double-loop learning obstacle. It seems that an organizational defensive mechanism related with these obstacles must be removed first, and

then disciplines of learning organization can be instilled.

Key words: organizational learning obstacles single-loop learning obstacles double-loop learning obstacles organizational defensive mechanism