



文章编号：1005-9679(2015)02-0103-03

行动学习的知识创新机制研究

费舒霞¹ 高松¹ 庄晖²

(1. 华东理工大学商学院, 上海 200237;

2. 上海交通大学安泰经济与管理学院, 上海 201300)

摘要：行动学习通过质疑、反思与行动的不断循环，有效促进显性知识与隐性知识在个人、团队和组织之间的不断对话和转化，推动知识的扩散和创新，进而高效解决组织难题，实现组织与个人的共同发展，这是行动学习的内在发生机制。本文从知识获取、知识扩散和知识创新三个层面对行动学习中知识和经验在个人、团队、组织之间流动和转化的内在发生过程进行了具体分析，并从知识创新的视角对行动学习中的关键要点进行了总结。

关键词：行动学习；知识获取；知识扩散；知识创新

中图分类号：C913

文献标志码：A

引言

行动学习的创始人 Reg Revans 教授提出 Learning (L) = $P + Q$ ，即真正的学习是由结构化知识 (P) 和质疑性见解 (Q) 组成的，其中 P 代表的是结构化的知识，可以是储存于书本的知识，也可以是在组织中的制度、流程、经验或方法等，前者属于显性知识，后者属于隐性知识。波兰尼指出，人类的显性知识只是浮出水面的冰山一角，隐性知识才是我们未见的冰山的主体。行动学习则通过质疑、反思与行动的不断循环，不断促进显性知识与隐性知识在组织、团队和个人之间的对话和转化，有效推动知识的扩散和创新。这有利于组织难题的高效解决，有利于真正实现组织的发展，推动个人心智模式的转变。

行动学习是知识螺旋上升的过程，知识的扩散、分享和创新正是行动学习所蕴涵的内在发生机制。以往关于行动学习的研究多是从操作流程的角度去分析学习的实施步骤、关键要点等，并强调在实践中如何更好地应用，而缺乏对其内在机制的分析。本文将从知识获取、知识扩散和知识创新三个层面对行动学习中知识和经验在个人、团队、组织之间流动和转化的内在发生过程进行具体分析，并从知识创新的视角对行动学习中的

关键注意点进行总结。

1 知识获取

知识获取是知识扩散和创新的基础。面对需要解决的难题，大部分学员是缺乏专业知识的。因此，在项目实施过程中，为他们提供专业问题导向的理论知识和专业工具方法的补缺和提升是至关重要的。这一过程往往需要通过外聘咨询专家来实现。比如，在我们最近进行的 A 集团电子商务战略探索的行动学习项目（以下简称 A 项目）中，我们特别邀请了拥有 10 余年服饰零售行业战略管理及电子商务营运经验、擅长于战略研究及规划与电子商务营运的专家进行授课，并专门开发了《电商产业概览与消费者洞察》、《A 集团电子商务商业模式》、《企业战略与全面运营管理》等课程，及时弥补学员专业知识的不足。

此后，外部专家还应跟踪整个行动学习进程，由于成员知识基础和学习能力的不同，成员在行动学习中知识的接受程度是不同的，加之项目进程中突发问题的时有发生，学员随时可能遭遇知识瓶颈。此时，他们对于问题就会束手无策，整个学习过程也会停滞不前。这时，专家就需要及时弥补成员相关专业知识的不足，并适时向成员传授他人的间接经验，帮助成员突破自身知识与

作者简介：费舒霞，华东理工大学商学院；高松，华东理工大学商学院，上海交通大学博士，研究方向：行为学习，企业战略与组织、市场营销等；庄晖，上海交通大学安泰经济与管理学院，博士，讲师，研究方向：市场营销。



经验的局限，突破知识瓶颈，确保研讨过程的顺利进行以及研讨的质量。

2 知识扩散

知识扩散是知识创新的前提，个体知识的扩散被认为是知识创造的源泉。行动学习团队是以组织真实难题为导向的，通常是由 4~8 个拥有不同经验和背景的成员组成的，他们往往会就自身的经验和知识体系出发来看待和分析问题，这必然会导致整个研讨过程中视角的多元化和观点的多样化。知识扩散正是在团队中实现多元化观点传播和共享的过程，可以通过头脑风暴、团队列名等集体研讨方法实现。行动学习通过为团队成员创造一个轻松和谐、公开平等的研讨氛围，鼓励成员间积极交流、合作与互相学习，鼓励成员大胆进行质疑、反思、挑战，或给其他成员提供支持与澄清，最大程度得在团队中贡献和扩散“自知”、吸收“他知”，实现知识的充分共享。不同的知识和经验在这一过程中一次又一次地发散、碰撞与整合，产生一个又一个生动的创造性过程，这就是我们下文要讨论的知识创新。

3 知识创新

知识的创新是个体知识向团队、再向组织迁移的过程。团队成员在知识扩散的过程中，通过一次又一次的经验和理性的发散、碰撞与整合，产生新的认知，这种新的认知在实际行动中经过反复检验与修正而逐渐为团队所接受，成为团队共识，并通过解决组织中的真实难题而付之于实践。如果实践结果被证明是有效的，那么这种团队共识就会被组织所接受，并最终成为组织的一种制度或者规范。这个过程主要涉及了三个主体的知识创新：个体知识的创新、团队知识的创新以及组织知识的创新。

3.1 个体知识的创新

行动学习不仅仅是结构化知识的接受过程，成员还需要在研讨和行动中改善他们获取、整合和创造不熟悉的项目知识的能力。一方面，团队成员接受业内专家相关专业知识和工具方法的针对性补缺；接受组织以专题讲座、开放组织资料库等形式传递的组织已有知识、技能与经验。另一方面，在团队研讨的过程中，成员之间实现深度的交流、质疑和反思，经验和理性的一次次碰撞使个人轻易获取其他成员大量的隐性知识和显性知识，尤其是曾经参与过类似项目或者曾经或现在正在问题部门工作的团队成员的经验分享。这都有利于团队成员重构自身的结构化知识体系。

个体知识的创新不仅来源于言传，也来自于身教。在行动学习过程中，团队成员共同上课、

共同研讨、共同行动，在长期的接触中，他们熟悉彼此的任务、技能、经验和为人处事的态度等，并会受到他人行为的影响，接受他们的知识，并与自身结构化知识体系相融合，实现个人隐性知识的创造，增加了个人在行动学习过程中的人力资本。其中教练以及特别具有领导魅力的成员往往是被重点观察、模仿的对象。

3.2 团队知识的创新

团队知识创新的前提是团队凝聚力，一个高效的团队必然是高凝聚力的团队，因此，项目开始时以及过程中的团队建设工作至关重要。其次，团队知识的创新源于行动学习团队的集思广益和群策群力。团行动学习以团队的形式致力于解决一个真实问题或者项目，促使团队得出一个答案。在引导师的引导下，团队成员会就问题的本质、主要症状、根本原因、主要举措等进行多次的研讨，实现成员知识、经验的充分共享，并在质疑、反思中对观点进行澄清、删减、补充完善和整合，取得团队共识，形成团队行动计划或方案。原因及举措的列举整合、行动方案的形成都是个体知识相互碰撞融合的结果，是个体知识向团队通用知识转化的过程。

当然，团队知识还需要在行动中不断经受检验和修正，这有利于团队知识的持续创新。详细的项目执行情况记录、过程研讨记录、问题反馈和修正记录、团队总结报告、成员个人收获及教训书面总结等都是团队知识创新的宝贵财富。

3.3 组织知识的创新

行动学习带来的组织知识的创新可以是直接的，也可以是间接的。当团队知识通过解决企业重要且紧迫的真实难题而被付诸行动时，如果实践结果被证明是有效的，那么团队知识就会获得组织的认可，并最终被规范化、制度化，成为组织的一种规范、制度或实践行为方式。如 A 项目最终输出的电子商务发展战略综合考虑 A 集团消费者、资金、营运等各方面因素，立足于 A 集团发展现状，契合于 A 集团的未来发展方向，被 A 集团高层所认可并作为近 3 年电商战略的指导方针。这个结果是直接的。

另一方面，当行动学习团队成员经历过项目的洗礼后回到自己的职能部门，他们会在平时的沟通交流或者工作中有意无意地将在行动学习中掌握的知识、技能和经验等分享和传递给组织的其他成员。而组织的其他成员则会在潜移默化中受他们的影响，吸收、消化他们传递的知识，从而内化到个体的行动中，间接、缓慢地影响职能



部门甚至整个组织的惯例、文化理念或价值观,实现组织知识的创新。

4 知识获取、扩散和创新过程中的关键注意点

4.1 充分考虑成员个体偏差

团队成员之间或多或少存在个体的偏差,主要包括语言表达、知识结构、问题处理能力等主客观因素,这些因素制约了成员对外信息交换的范围和速度,极大地影响了知识的扩散和创新。例如,个别成员总是默默无闻,扮演着倾听者的角色。其实他们不一定没有见解,而是性格使然,或不善言谈,或对自身缺乏自信。此时,教练应该营造一个良好的研讨氛围,促进成员间亲密、信任关系以及合作意愿的建立和不断深入;另一方面教练也可以鼓励这类成员将自己的意见写在白纸上,最大范围地收集成员的观点。

4.2 突破成员的固有思维

团队成员固有思维是影响个体和团队知识创新的主要因素。例如,针对 A 集团近年来实体店销售利润额减少的问题,作为集团市场部经理的甲受到岗位的限制,看问题过于刻板、片面,观点仅局限于拓展渠道和市场推广方面的不足,而容易忽略其他更多重要的因素,如产品经理支出的货源组织问题、性价比问题,售后部指出售后服务质量问题……打破条条框框的限制,实现知识经验最大限度地扩散、开阔成员的思维,提升他们看待问题的深度和广度,是行动学习实现知识创造的关键。

4.3 有效处理成员间的冲突

在行动学习中团队成员容易因为对同一个问题的不同看法而产生冲突。此时,教练应引导成员正确认识自己的知识范围以及自身知识的局限性。真正认识到每个人都有各自的“自知区”和“他知区”,任何人的知识和经验都是有限的,任何人都掌握了别人所没有掌握的知识 and 经验,没有绝对的权威,否则也就没有必要形成行动学习团队了。如果团队成员没有知识和经验上的差别,专业的互补性不强,合作也就无必要。只有团队成员清楚地认识到这些,才能有效避免知识扩散和创新过程中冲突的产生,降低冲突对整个团队造成的负面影响。

4.4 引导技术的合理组合及应用

引导技术被优化设计后,用于不同场景的研讨环节,可以有效提升研讨的质量。比如,场域调整应用于热身和破冰,可以创造团队互动氛围;聚焦式会话法应用于引导师提问环节,可以激发成员获取新知的积极性;世界咖啡和开放空间法

设计团队研讨环节,可以激发成员创造性思维。因此,行动学习应结合具体问题和情景,注重引导技术的合理组合及应用,推动成员知识的获取、扩散,达成共识和创新。

参考文献

- [1] 龙静. 组织学习与知识管理理论的整合与评述[J]. 科技管理研究, 2008, 12.
- [2] 李作学. 隐性知识计量与管理[M]. 大连市: 大连理工大学出版社, 2008, 11.
- [3] 吴刚. 工作场所中基于项目行动学习的理论模型研究[D]. 华东师范大学, 2013.
- [4] 王艳, 毕丽华. 知识管理与知识创新的研究综述与展望[J]. 图书情报工作, 2011.
- [5] 肖冬平. 知识网络导论_理论与应用[M]. 北京市: 人民出版社, 2012, 04.
- [6] 庄晖, 高松, 叶青等. 以行动学习为核心的“三位一体”MBA 培养模式中教师角色的转换[J]. 上海管理科学, 2012, 34(5): 110-113.
- [7] David Stutton. Further Thought on Action Learning[J]. Journal of European Industrial Training, 1989, 13(3)
- [8] Kolb, D.A. Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development[M]. Prentice Hall, 1984.
- [9] Nonaka I, Toyama R, Konno N. SECI, Ba and leadership. A unified model of dynamic knowledge creation[J]. Long Range Planning, 2000, 33(1): 5-34.
- [10] Revans, R.W. Action Learning: Empowering Managers to Act and Learn from Action[J]. Lemons&Crane, 1998.

Study on action learning knowledge innovation

Fei Shuxia, Gao Song, Zhuang Hui

Abstract: Action learning is a continuous circle of questioning, reflection and action. In this process, the explicit knowledge and tacit knowledge can be acquired, spread and innovated between individuals, teams and organizations, which is helpful for them to solve their problems effectively and achieve their development. This is the internal mechanism of action learning. In this paper, we pay attention to this internal mechanism, and specifically analyze that how the knowledge be spread and transferred between individuals, teams and organizations in the process of knowledge acquisition, knowledge diffusion and knowledge innovation in action learning. Besides, from the perspective of knowledge innovation, we summarize the key points in action learning.

Key words: Action learning; Knowledge acquisition; Knowledge diffusion; Knowledge innovation