

领导个人学习对组织学习成效的影响

基于情境型双元平衡的视角



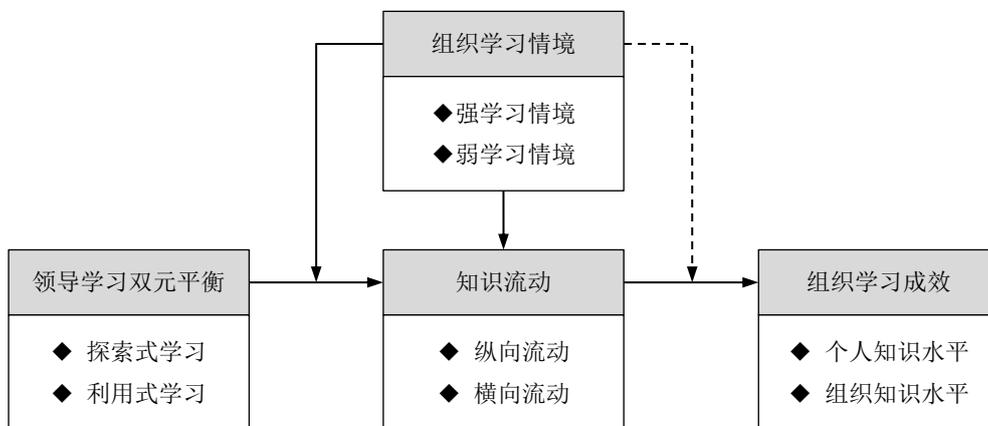
研究成果：领导个人学习对组织学习成效的影响：基于情境型双元平衡的视角

作者：赵晨，陈国权，高中华

发表于《管理科学学报》

当前，组织需要通过不断学习来适应快速变化的环境。领导能在组织学习的过程中发挥关键作用。一方面，领导是组织学习过程的设计师、改变下属心智模式的教练以及提供资源和创造机会的后勤管家，不断激发组织成员主动发现并解决问题，提高组织成员使用和创造知识的能力。由此，领导应该在组织学习的过程中发挥引导、协调和推动等支持性作用，通过为组织学习创造良好条件来最大限度地激发组织成员进行学习创造，从而提高组织整体的学习成效。而另一方面，领导也可以通过加强个人学习来直接提升组织学习成效。例如，苹果公司前首席执行官兼创办人乔布斯历来强调个人学习，他认为领导身上应该具有一种“初学者心态”，这种心态使得领导者以开放的态度不断获取知识，打破常规思维，探究事物本质，从而使苹果公司持续开发出创新性的产品。也就是说，领导个人学习对组织学习成效的影响同样不容忽视。领导有意识的个人学习行为能够准确并且有效地解决实际问题，使组织更好地应对内外部环境变化所带来的机会与挑战。因此，领导究竟要在组织学习过程中发挥支持辅助作用还是先锋模范作用是摆在领导面前的一道难题。

清华大学经济管理学院领导力与组织管理系陈国权教授与其合作者，创新性地从情境型双元平衡的视角提出了领导个人学习对组织学习成效影响的内在机制。领导个人学习可以通过平衡探索式学习和利用式学习来调整组织内部的知识流动进而影响组织学习成效，同时这一过程受到组织学习情境的调节，即领导可以根据组织学习情境特征，采取与之相适应的个人学习策略，调整组织内部的纵向知识流动和横向知识流动，从而在领导个人层面实现两种学习方式的双元平衡，在组织整体层面提高组织学习成效。具体如下图所示。





基于智能体的计算机仿真实验表明,当组织处于弱学习情境时,领导应采取探索式学习应对与下属之间的纵向知识流动,采取利用式学习应对与其他领导之间的横向知识流动;当组织处于强学习情境时,无论是与下属之间的纵向知识流动,还是与其他领导之间的横向知识流动,领导均应采取探索式学习,这样才有助于提高组织整体的学习成效。

这一研究对组织学习中领导个人的角色和作用提供了有益的启示。一方面,领导在组织学习过程不仅可以发挥支持辅助作用,而且可以通过个人学习来调整组织内部的知识流动进而提高组织学习成效;另一方面,领导个人二元平衡能力不仅是一种领导特质,更应该是一种可以被塑造的领导行为。领导可以根据组织学习情境的特征,采取与之相适应的个人学习方式,这使得领导二元学习更有规律可循,而不再是一种依靠个人直觉来把握的微妙平衡。这些发现对于管理实践的意义体现在:首先,为提高组织学习成效,领导在发挥支持性作用的同时,还要重视个人学习能力的培养,以便及时发现内外部环境变化所带来的机会与挑战并提出应对措施和方案,对措施和方案进行优选并将可行措施和方案付之行动;其次,组织可以为某些关键岗位支付较高的薪酬成本,以雇佣具有较高二元平衡能力特质的领导。与此同时,组织可以通过培训等方式使组织中的现有领导掌握根据组织学习情境实现二元平衡的方法,从而通过较低的投入提高组织学习成效,增强组织适应环境变化的能力。

供稿:科研事务办公室

编辑:高晨卉

责编:孙荣玲