

组织困境 (名校典读)

作者：[美]克里斯·阿吉里斯 (Chris Argyris)

目录

[引言](#)

[上 篇 为什么我们与自己明确的利益背道而驰](#)

[第一章 我们如何应对棘手局面](#)

[国务院及国务卿拉斯克](#)

[困境无所不在](#)

[英特尔公司](#)

[片面领导作风的结果](#)

[困境的危害性](#)

[第二章 作茧自缚的行为](#)

[左右栏案例法](#)

[完成左右栏案例的指令](#)

[案例初探](#)

[案例1：回避首要问题](#)

[案例2：拒绝了解情况](#)

[案例3：竞争模式](#)

[案例4：一步一步慢慢来](#)

[案例5：首席信息官及其IT团队](#)

[案例6：MBA高级课程](#)

[结 论](#)

[第三章 障碍的起因](#)

[行为理论](#)

[我们如何制造困境](#)

[模式I运用理论和防守性推理是如何导致困境的](#)

[结 论](#)

[下 篇 传统方式如何忽略困境——如何应对困境](#)

[第四章 领导能力与困境](#)

[定量法](#)

[领导能力：历史测量法](#)

[领导能力：定性法](#)

[神奇的能力](#)

[做一名有能力解决冲突的领导者](#)

[自恋型领导及其他人格类型](#)

[赏识性探询](#)

[相互冲突的决心](#)

[当前管理研究的不足](#)

[结 论](#)

[第五章 文化、领导能力与困境](#)

[有创造性与有损创造性的文化](#)

[安迪案例](#)

[荷兰皇家壳牌公司案例](#)

[对企业文化和困境的反思](#)

[第六章 改善新方法](#)

[寻找外部咨询师的帮助](#)

[相互合作的社区](#)

[体系方式](#)

[善于左右互搏的组织](#)

[人的潜能](#)

[结 论](#)

[结 语 困境与人类之窘境](#)



版权信息

书名：组织困境：领导力、文化、组织设计

作者：[美]克里斯·阿吉里斯（Chris Argyris）/著 姚燕瑾/译

出版社：中国财富出版社

出版时间：2013年6月

ISBN：978-7-5047-4635-1

版权所有 侵权必究

本书由上海中欧国际文化传播有限公司授权亚马逊全球范围发行

献给我的同事，尤其是主席兼首席执行官马克·富勒

引 言

困境及其后果有何特征

但凡在组织机构里待过的人都知道，组织功能失常的行为比比皆是。人们往往不是公开应对冲突，而是避开或掩盖冲突。而且，大同小异的争执常常是一再发生，往往连用词都是雷同的。权限之争旷日持久，总也没有解决之道。在会上大家点头同意，一出会议室就私下里找人吐槽。更有甚者，若问到能不能有所改变，大家只会绝望地两手一摊。人人都觉得自己是禁闭在疯人院里的受害者。

这样的组织机构谁都不喜欢，但似乎谁都无力加以改变。我们想要变革，但无能为力。我们陷入当前的困境。大家都听到过类似的话：

你根本不能跟他们坦诚交谈——他们一下子就会心存戒备。

他们根本不明白。

鲍伯从来不听别人的——你想要做什么事，只能绕过他。

她召集会议像是要一起作决定，实际上她都想好了该怎么办。

我当然不能当面这么跟他说。

什么都不会改变的。

当人们觉得自己陷入困境时，就会表达类似的想法，而人们的确常常陷入困境，但他们不是由于某种强加在身的专制政体或组织结构而陷入困境。他们并非受害者。事实上，现状变得如此难以改变，人们往往难辞其咎。我们由于自身的行为而陷入困境。

我们声称自己重视坦率、诚实、正直、互尊互重、同情关爱的品质，但所作所为往往背道而驰。比如，我们并不那么坦率诚实，人前人后言行不一——而且美其名曰这是理智的行为。而后我们又否认自己的行为，并掩饰自己所作出的否认。我们做所有这一切时，自己就陷入了困境。

这样的指责看似危言耸听，但在本书的前几章我会说明，这种行为司空见惯，案例信手可得。我们由于组织上下无处不在的行为模式而陷入困境。有待解决的问题可能令方方面面不快，带来威胁，于是我们就制造出困境。这些困境使问题得不到有效解决，使错误得不到发现和改正。困境阻止人们从其所造成的错误中吸取教训，并加以改正。困境促使人们纷纷抱怨他人制造并维持困境。

总之，在特别需要吸取教训的时候，困境横加阻拦。这些事与愿违的结果在各组织机构无所不在，无论私营、公立，无论规模大小，无论事业蒸蒸日上还是惨淡经营。这些结果也与当事人的性别、种族、教育程度和贫富差异无关。我认为，摆脱困境将是个人、团体、组织机构和社会改善工作的一项重大挑战。

即使对事业蒸蒸日上的组织，困境同样带来损害。在第二章我们会看到，即使像英特尔（Intel）这样一个成功的、具有创新精神的企业，也会深受将其拖入困境的行为所害，决策受到阻碍，冲突产生，最终止步不前。

困境会导致灾难

困境不仅阻碍人们吸取教训，而且会带来不幸、甚至惨痛的后果。且看以下实例：

- 老师帮助学生考试作弊，以获得更多经费。老师隐瞒帮助作弊的事实。
- □“出类拔萃者”未能意识到自己造成的问题。事实上，前国防部部长罗伯特·麦克纳马拉在几十年后才承认，他和他的同僚们在越战中对所造成的问题视而不见。
- 由顶级专家完成的“挑战者号”事故报告称，类似的灾难性事故再也不会发生。仅若干年之后，“哥伦比亚号”事故就发生了，尽管人人都了解并遵循了该报告的建议。

我在撰写引言部分时，正值金融界制造出一系列的多方面困境，严重威胁了许多国家的经济。

在所有这些事例中，都有阻止这些悲剧发生的政策、法规、体系。所有这一切的确发挥了作用，但作用不够大。为什么？人们在发现被制造或陷入困境时会自我保护。比如，他们会怪罪他人或组织体系；他们会矢口否认个人在组织陷入困境时应承担的任何责任。随后他们会使得问题无法讨论，以此说明自己并非在逃避责任。为了使这一策略奏效，他们必须使得无法讨论这件事本身也无法进行讨论。上述这些策略的结果是，人们制造了一种自己才是组织体系受害者的思维模式。他们无能为力。

而实际上我们并非无能为力。让人欣喜的是，通过强调社会技能和认知技能的相对直接的干预，就可以改变并摆脱这些严重困境。有志于学习者可以学会这些技能，花不了多少时间，不过就是学习打网球或高尔夫那么些时间。

本书结构

本书的主要目的在于考察严肃的领导者有关组织及其管理的意见。我选择了三个论题，即领导力、文化、组织设计，因为这些论题对困境的产生意义重大，对改变困境也至关重要。

为达此目的，有必要介绍一下我用来解释并摆脱困境的理论与方法。因此我首先介绍取自政府及私营机构中实际发生的新案例。第一个案例是时任国务卿的迪安·拉斯克（Dean Rusk）如何试图摆脱困境，那些困境使得国务院效率低下，有“雾谷”之称。拉斯克一心一意致力于使得国务院的运作更开放、透明、可信。我们将看到，他的改革措施加剧了他试图摆脱的困境。这个案例已经颇有年头，我选取这一案例是因为当前的消息来源告诉我，50年后的今天，当时的困境分析依然有效。

第二个案例是30年前我与唐纳德·舍恩（Donald Schön）一篇合著的更新版（阿吉里斯、舍恩，1996）。当时的英特尔首席执行官安德鲁·格鲁夫倡导一种更直接、更坦诚积极的硬实力。尽管拉斯克是软实力的提倡者，两位领导者的领导风格大相径庭，结果却殊途同归。在两人各自的组织机构中，软实力和硬实力都加剧了困境。我们会看到，领导风格并非摆脱困境的关键因素。关键因素是我所描述的每一个领导者所运用的行动理论（运用理论）以及他们用以理解所领导的那个组织机构的推理过程。

第三章将通过展示其他案例以及培训项目实例来阐明这一观点。在所有这些案例中，运用理论及推理过程完全一致。所有当事人都运用了我所描述的模式I运用理论和防守型推理过程。如果运用模式II和有益的推理过程就能摆脱困境、克服不良后果，我对此加以展示，以此扩展了上述观点。

第四章至第六章罗列了诸多出类拔萃的学者、领导者有关领导风格、文化、组织设计的观点。他们的观点大都有问题。分析表明，除了个别例外，这些观点都不足以摆脱困境。事实上，在大多数案例中，那些作者并没有就如何摆脱困境提出建议。在若干案例中，建议者认为自己的建议可用来摆脱困境，为此我提出例证，证明他们实际上是加剧了困境，却巧妙地表现出对差距与矛盾之处一无所知。

第四章至第六章的评论中有一种未曾明说的策略，我想更明确地加以阐述。文献评述是根据我本人和唐纳德·舍恩的行动理论而构成的。我所描述的差距和矛盾都取自我们的理论。

这里有两种含义。其一，评述可以被用来“测试”我们的理论的特性。比如，我们可以发现，差距与矛盾产生于我们的理论所预测的条件下。如果模式I和防守型推理过程是导致困境的首要因素，我们就看不到困境由其他因素导致，尤其是那些与我们具体阐述的因素相对立的因素。其二，如果没有什么能证明这些假设的不成立，那么就可能预测，即使那些提出建议的人一致认为困境对有效行动起着阻碍作用，他们的建议照样问题多多。事实上，评述可以用来预测，建议的问题部分会持续保持。

感谢戴安娜·阿吉里斯（Dianne Argyris）、迈克·比尔（Michael Beer）、菲利普·麦克阿瑟（Philip McArthur）、罗伯特·帕特南（Robert Putnam）以及戴安娜·史密斯（Dianna Smith）对本书初稿的有益建议。作为助手与编辑，洛兰·海因斯（Lorraine Hines）尽心尽职，为我去除了我自己导致的种种困难。图书管理员马克·布隆伯格（Mark Blumberg）为我提供了我们图书馆源源不断的新藏书。

上篇 为什么我们与自己明确的利益背道而驰

第一章 我们如何应对棘手局面

我在引言部分指出，我们声称自己重视坦率、诚实、正直、互尊重、同情关爱。但我们的行为却削弱这些价值观——不只是偶尔为之，而是惯常如此——只要我们面临有威胁性或别的棘手局面。随后我们又否认自己这么做，并掩盖自己的否认，由此将自己陷入困境。本章我将用两个实例来说明这一点。

试以国务院的一则实例向读者说明典型行为是如何陷人于困境的。国务卿迪安·拉斯克信奉并倡导真正的参与、权力的分享，支持创立一种鼓励透明与信任的组织文化，因此推出一项新举措，这一实例将介绍国务院的人对此做出的反应。他的新举措结果给有关人员带来了威胁——于是导致了上文所描述的行为类型。

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《组织困境（名校典读）》[美]克里斯·阿吉里斯（Chris Argyris） 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/468.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

