

论“团队学习”及研究生“学习型团队”的建构

张 雁

(河海大学 公共管理学院 江苏 南京 210098)

摘 要 把彼得·圣吉学习型组织理论,应用到研究生学习当中,以期通过团队学习,改善研究生的学习方法,提高研究生学习效果。通过对团队学习的概念以及团队学习的特征、目的的介绍,从学习本质、学习方法、学习效果分析了研究生为什么要团队学习,就共同愿景的修炼、深度汇谈的掌握和习惯性防卫的消除等方面论述了研究生学习型团队的建构。

关键词 研究生 团队学习 学习型团队

中图分类号:G643.0

文献标识码:A

文章编号:1671-4970(2006)03-0085-03

彼得·圣吉在《变革之舞》(The Dance of Change)一开头就问:这20年变化快不快?大家都说快!那未来20年会怎样?变化还是会更快,而且是全面地变。当世界更加息息相关、复杂多变时,学习能力也要增强,才能适应变局。研究生正好处于人生中非常重要的学习阶段,应该掌握最佳的学习方法,从而取得最好的学习效果。通过对彼得·圣吉学习型组织理论的研究,发现研究生培养过程中如果能汲取其学习型组织“团队学习”的理论,建构一种新型的、不同于企业学习型组织的“学习型团队”,对改善研究生学习方法、提高研究生学习效果有重要意义。

一、团队学习及其特征、目的

1. 团队学习的概念

谈团队学习之前,不妨先谈谈“个人学习”。虽然已经进入研究生学习阶段,可有许多研究生依然保留了中学、甚至小学的学习模式,自己看看书、以为弄懂了,便作为学习的终结。同学之间除了互相交换一下笔记,很少有实质交流。这种个人学习也能取得进步,但是由于或多或少受到个人固有思维的影响,较难产生新的思想火花。相比之下,团队学习就是要发挥团队的力量。团队是指通过合作、发挥整体作用而达到某一结果的人所组成的群体。那么,团队学习又是什么呢?团队学习就是把个人掌握的新知识、新思想、成功和失败的经验,在团队中传播,形成团队知识共享,使团队智慧超过个人智慧的总和。

2. 团队学习的特征

团队目标一致与知识共享是团队学习的基本特征。个人目标与团队目标的一致,是团队学习的基本要件。实际运作中个人目标是无法否定和抹杀的,但个人目标如果最大限度地与团队目标一致,则会推进团队学习的进程。而这样的一致是需要共同愿景的修炼。

知识共享实质上是团队内部知识交易的过程。通过知识共享,团队学习可以有效发挥团队成员个人的比较优势,达到团队内部的互助。例如,在实践培训运作中,团队学习使成员间把学习、工作中遇到的新困难、新障碍带到团队中共同进行深度汇谈与讨论,从而准确定位,给予解决,把团队的智囊优势集中体现出来。

3. 团队学习的目的

根据彼得·圣吉在《第五项修炼》里的论述,团队学习是学习型组织的一项修炼。团队学习可以使团队智商大于个人智商,使个人成长速度更快。个人学习是团队学习的基础,通过团队学习,目的是为了把学习力转化为现实生产力,这是学习型组织提倡的团队学习与某些传统的集体学习不同之处。学习型组织的核心概念为改变,学习型组织的学习者重知行合一。换言之,他们不只是一定要创造知识,获取知识,更要转化知识,使学习力转化为现实生产力。

二、团队学习是研究生学习不可或缺的途径

1. 从学习本质看

对研究生来说,要清楚研究生阶段的学习与本

科阶段的学习的区别。本科阶段的学习,主要是吸收知识、获取信息,然而,这并不是学习的本质。学习的本质,不是积累知识,而是获取智慧,是改变,是创造,是转化。“透过学习,我们重新创造自我。透过学习,我们能够做到从未能做到的事情,重新认知这个世界及我们跟它的关系以及扩展创造未来的能量。”^{[1]14}这是一种创造性的学习,这种学习,个人是无法完成的。为什么呢?当代物理学家鲍姆最突出的一项贡献,在于把思维看作是集体现象,因而对团体学习产生独到的见解。……他认为思维既然在很大程度上是集体的,我们不能只是透过个人加以改善。^{[1]173}柏拉图也表达过类似的意思:两个人互相质问对答,就会产生一种他们俩原先谁也不知道的新知识,它更接近真理,但谁也不能通过个人各自的努力而得到。^[2]物理学家海森堡也认为:“科学根源于交谈。在与不同的人合作之下,可能孕育出重要的科学成果。”^{[1]172}所以,研究生在学习过程中,如果能进入一个良性互动的学习型团队,注意挖掘团队学习的潜能,集思广益,就能得到原先每个人自己都没有看到的更本质、更深远的东西。

2. 从学习方法看

随着科学研究对象的多样化、复杂化,科学学科不断分化、综合,现代科学交叉性和渗透性的特点日益突出,各种知识领域之间的界限已经日益模糊,一个人的专业知识早已远远不能够完成复杂工作的需求,这是科学发展的客观现实。所以我们不能如同在传统的学校教育中,强调教师是知识的权威,书本是知识的根本来源。学习型团队展现的是一种扁平化的组织结构,是一种真正平等、自由、开放的学习组织。在这种组织中,教师与学生、学生与学生之间是相互对话的、聆听的关系。事实上,团队学习正是克服“埋头苦干、单兵作战”的学习方法,学会向团队内的伙伴学习。哈佛大学校长陆登庭先生说:“哈佛的学生从老师的身上学的远远没有从同学身上学的多。”^[3]北京大学张维迎教授曾经说过,他在英国几年当中,知识收获最多的场所是校园边的咖啡馆里,在那里他可以听到最先进的思想和最精彩的论断,这里的顾客不光是优秀的学生,而且还有世界知名的教授。这在中国几乎是不可能的事情,学生更多的是在埋头独干,不去交流也不想去交流,教授就更不用说了。这正是我国研究生培养方法、学习方法需要改进的方面。

3. 从学习效果看

实验心理学家赤瑞特拉(Treicher)证实,学生会吸收所读的10%,所听的20%,所看的30%,看与听结合的50%,听与说结合的70%,说与做结合的

90%,教别人时的95%。那么在学习者之间建立指导互助的关系,让他们互相学习,传递经验时学习效果应该是最高的。在美国,协作学习与掌握学习一起,被人们誉为当代最受欢迎的两种学与教的策略^[3]。

研究生学习型团队恰恰就是在团队成员之间建立了指导互助的关系,让他们在传递经验时互相学习。所以,研究生团队学习具有以下优势:①团队内部共同分享了某些成员的新知识、新思想、成功失败的经验,节省其他成员独自学习这些知识的时间,同时避免走他们走过的弯路;②有利于在学习型团队内部形成浓厚的学习氛围,当某一个成员的新思想在团队中进行传播时,会给其他成员带来学习压力,进而产生强大的学习动力,克服懒惰的天性,加倍地努力学习;③新知识在团队内的传播,还有利于团队中的每个人看到原先自己没有看到的更本质、更遥远的东西,从而有利于交换信息并进行深入讨论,对一些科研难题能做到更有洞察力和创造性。

三、研究生学习型团队的建构

研究生学习型团队的规模应该多大才合适?一般来说,学习型团队的规模越大,团队的凝聚力就越小。随着团队规模的增大,团队成员之间的互动变得愈加困难。所以,研究生学习型团队大约5~7人,一般由同一年级的同一方向的研究生和其指导教师构成,这些人往往面临共同的任务,在研究步调上基本一致,且具备较强的相互学习的愿望。在组建研究生学习型团队的过程中,导师是核心。导师的观念和习惯,将直接决定是否组建学习型团队以及团队学习的质量。而现在的导师是从传统的师徒相授、手工作坊式的培养模式下走出来的,所以先要转变导师的观念,使导师和研究生有共同愿景。

1. 奠定研究生学习型团队的基础——共同愿景

根据团队学习的特征,个人目标如果最大限度地与团队目标一致,则会推进团队学习的进程。然而,在实际运作中,每个人都有七情六欲,个人目标很难与团队目标一致,这样就需要共同愿景的修炼。

什么是共同愿景?最简单的说法就是“我们想要创造什么?”是组织中人们所共同持有的意象或景象,是在人们心中一股令人深受感召的力量……,它所创造出众人一体的感觉,并遍布到组织全面的活动,而使各种不同的活动融汇起来。^{[1]138}共同愿景对于学习型组织是至关重要的,因为它为学习提供了焦点与能量。^{[1]137}

研究生学习型团队的共同愿景是什么?大家知道,现在许多大学的研究生管理中都明确规定:研究

生必须在某种级别的刊物上发表论文,才能获得学位。暂且不讨论这种规定的合理性,从另一个角度看,在一定要获得学位这个问题上,导师与研究生的目标是一致的。而要获得学位,一定要发表论文。发表论文对研究生来说,难度很大、压力很大,由此产生的动力也很大。这一点恰恰成为研究生学习型团队中所有成员共同持有的一个比较现实的愿景,从而产生巨大的凝聚力,促进研究生学习型团队的形成与运作,并最终导致学习型团队目的的实现,即学习型团队潜在的学习力转化为现实生产力。

2. 掌握研究生团队学习的方法——深度汇谈

深度汇谈是团队学习的有效方法。深度汇谈是自由和有创造性地探究复杂和创造性的议题^{[1]270}。要求成员先暂停个人的主观思维,在无拘无束的探索中用心聆听,仔细听取别人的意见,落后的要自觉更新,避免无谓的争论,自由交流自己心中的想法,交流经验教训,相互支持与启发,从而得到超过个人的认识,获得独自一人无法达到的见解或收效。

彼得·圣吉在《第五项修炼》中介绍了鲍姆关于深度汇谈的理论。鲍姆认为深度汇谈有三项必要的基本条件:①团队成员必须学会“悬挂”自己的假设,即先将自己的假设悬挂在面前,以便不断地接受询问和观察。由此来检验假设的正确性,了解他人的假设。②所有参与者必须视彼此为工作伙伴。因为在团队沟通中,只有把彼此视为伙伴才能产生良好的运动,彼此思维才会不断补充或加强。③必须有一位有经验的“辅导者”来掌握深度汇谈的精髓与架构。他能灵活引导,使深度汇谈持续而不变形。尤其是在发展深度汇谈的早期,一位有经验的辅导者,将帮助人们了解他们自己才是深度汇谈过程和结果的主人,及时巧妙地把握深度汇谈方向,正确地示范深度汇谈的艺术,来加深人们对深度汇谈的认识。

具体到研究生团队学习中,应注意以下几个方面:①使团队成员从思想上认识到深度汇谈具有重大意义,这是有效进行深度汇谈与讨论的保障。②在团队学习的准备阶段,必须告知深度汇谈与讨论的话题,让团队成员充分准备,形成“假设”。③接受过学习型组织培训、深谙深度汇谈之道的“辅导者”非常重要。在研究生学习型团队中,研究生指导教师担当“辅导者”比较合适。团队学习中,“辅导者”把深藏不露的分歧与难以意识到的问题暴露在团队成员面前,迫使大家悬挂自己的假设,解决这些问题。

3. 消除研究生团队学习的障碍——习惯性防卫

彼得·圣吉在《第五项修炼》中曾经问到:为什么在许多团体中,每个人的智商都在120以上,而整体的智商却只有62?相对来说,研究生和学校管理者

的智商都是比较高的,那么,为什么这些高智商的管理者在管理由高智商的成员组成的团队时,却常常无法有效地发挥团队学习的整体优势呢?

这与团队成员的习惯性防卫有关。习惯性防卫是根深蒂固的习性,用来保护自己或他人免于因为我们说出真正的想法而受窘,或感到威胁^{[1]284}。它是一种“说实话的恐惧”,是一种“自设的保护壳”,这种恐惧的体验自孩提时便开始,上学以后更是不断加重。例如一次上课答错问题引发的讥笑,会产生一种习惯性防卫方式——下次不回答问题。

习惯性防卫是把组织中存在的问题、思想的差异刻意地隐藏起来,为保持面子、地位而惧怕暴露自己看法背后的思维的心理。哈佛大学的阿吉瑞斯教授说:“防卫性的心理使我们失去检讨自己想法背后的思维是否正确的机会。”^{[1]284}

研究生团队学习中会出现四种习惯性防卫类型:①出于私心,不愿“悬挂”自己的假设,与他人分享。②碍于面子,不想“悬挂”自己的假设,害怕别人指出它是错的。③没有真正视团队成员为伙伴,不提分歧性的问题,认为提分歧性问题会伤感情。④对“辅导者”或大部分人都同意的意见,明明看出问题,也缄口不谈,免得引起不必要的麻烦。这四种习惯性防卫的表现形式不同,但它们的共同点是“以我为中心”,筑起一道自我保护的隐形墙。对于陷入习惯性防卫的组织成员而言,无法再继续团队学习。

那么如何消除习惯性防卫呢?习惯性防卫是因为我们自己的情绪上有了先入为主的威胁和压力。所以研究生学习型团队要讲究管理艺术,先减轻习惯性防卫对情绪上的障碍,使成员坦诚相待,共同学习。消除研究生学习型团队习惯性自我防卫的方法中比较有效的方法有:①刚开始组建的新团队,要进行一些成熟的、能促进成员相互了解、交流的活动,来促进相互信任的建立,有了这种信任,团队成员才会彼此视为伙伴。②营造研究生学习型团队的氛围,让团队成员感觉到团队学习的优势及个人的快速成长。③团队学习前,明确公布团队学习的目标及每一位成员负责的方面,让大家带着任务来参加团队学习。④创造团队成员公平发表意见的氛围,鼓励发现问题毫无顾虑地向团队成员提出的行为。

参考文献:

- [1] 彼得·圣吉.第五项修炼[M].上海:三联书店,2004.
- [2] 丁长青,张雁.科技哲学概论[M].南京:河海大学出版社,2003:174.
- [3] 杨满福.浅论研究生学习型团队建设[J].中国研究生,2004(3):23-26.