

知识管理中的主动遗忘管理

——员工情绪及主管行为的影响

金智慧,施建军

(南京大学 商学院,江苏 南京 210093)

摘 要: 研究了组织中员工的积极情绪和消极情绪在支持环境下相互作用,共同影响组织主动遗忘的过程。在综合前人研究成果的基础上提出以下假设:当主管提供了支持组织主动遗忘的环境以及组织中积极情绪较高时,组织中的消极情绪与组织主动遗忘有强正相关性;当组织提供支持性环境以及组织内积极、消极情绪都很高时,组织主动遗忘水平最高。并提出了提供启发性反馈、互动性公平、为下属所信赖3种支持主动遗忘的组织环境。

关键词: 积极情绪;消极情绪;主管行为;组织主动遗忘

中图分类号:G302

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2009)13-0114-04

1 组织主动遗忘

1.1 组织主动遗忘概念

Pablo Martin de Holan等在《管理组织遗忘》(Managing Organizational Forgetting)中,对知识管理中的组织遗忘作了系统研究,将组织遗忘从新旧知识来源和遗忘是否主动这两个维度,分为:记忆衰退、无法捕获、忘却学习、避免恶习^[1]四大类(见图1)。

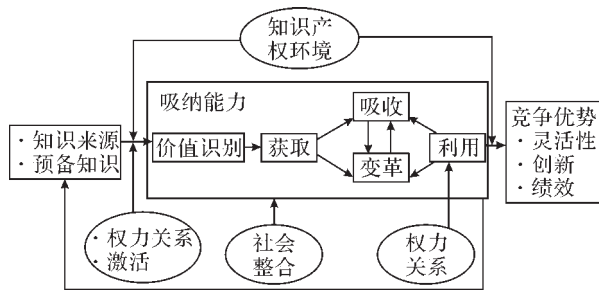


图1 Pablo Martin de Holan的组织遗忘

从图1可知,组织主动遗忘 (purposeful organizational forgetting)包括两个方面:忘却学习和避免恶习。

忘却学习是指主动遗忘旧的过时知识,指组织能辨识已过时知识并将它们抛弃的一种工作方法。

避免恶习是指主动遗忘新的有害的知识。组织学习是一把双刃剑。组织和人一样,也可能学到一些起反作用的知识。成功企业能够在这些知识进入组织记忆库之前,将它们忘记。

组织要做到主动遗忘过时的、有害的知识,首先要对这些知识的价值进行辨别。

1.2 流程

组织不能真正进行人脑如遗忘等那样的心智活动,组织主动遗忘首先要靠个体成员去主动遗忘,个体在很大程度上决定了组织主动遗忘的发生。企业的主动遗忘过程可以从结构上分为两个层次^[2]:

(1)个体主动遗忘。主动遗忘首先要靠个体主动遗忘,个体在很大程度上决定了主动遗忘的发生。Schein认为,所有形式的学习和变化都是从不满或困惑开始的,Nonaka和Takeuchi认为,创造性混乱可以被利用来产生张力来激励组织成员进行主动变化。不论哪种情况,都需要成员找出问题,提出调整方案并在组织中引入新的方法。因此,本文认为个体主动遗忘可以分为3个阶段:辨识问题、改变认知模式、引入新方法(见图2)。

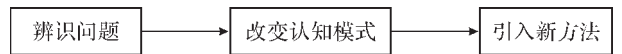


图2 个体主动遗忘流程

(2)群体主动遗忘。Nonaka和Takeuchi以及Bontis和FitzEnz认为,知识管理包括3个主要方面:知识创造、知识整合、知识共享。与此一致,本文认为群体主动遗忘从结构上可分为:知识分离(disintegration)、知识分享、知识丢弃^[3]3个阶段。



图3 群体主动遗忘流程

收稿日期:2008-02-27

作者简介:金智慧(1978-),女,湖南常德人,南京大学商学院博士研究生,研究方向为企业组织创新和组织学习;施建军(1955-),男,安徽无为,人,博士,南京大学常务副校长、教授、博士生导师,研究方向为技术创新管理、企业经营活动分析。

2 积极情绪、消极情绪和组织主动遗忘

组织中,情绪是一种常见的情感状态,它对员工的认知过程和行为有广泛的调节作用。“情绪乃信息”理论认为,情绪给人们带来关于周围环境的信息,情绪对认知过程和行为的影响可以理解为它们能够提供信息的作用。人们为了适应环境,要在环境中有效工作,他们的思想和行为都需要根据他们情绪所提供的一些信息作相应的调整。因为情绪给出某些关于环境状态及需要予以关注的因素的信号。

员工由于各种因素,经常会经历积极和消极两种情绪,工作中的情绪是指包含两种情绪状态的情感经历。一些员工可能主要是积极情绪(positive mood),但也会有一些消极情绪(negative mood);另一些员工可能更多的是消极情绪,但也会穿插有积极情绪,因此,员工在工作中存在经历两种情绪状态。

理论和研究表明,积极和消极情绪对信息处理、问题解决和行为都有重要影响作用。因此,在研究情感经历对行为的影响时,需要把积极和消极两种情绪同时考虑在内。

需要强调一点,人们是在不同的时间,而不是同时经历积极、消极两种情绪的,所以,他们在不同的时间经历不同的调节效应,取决于他们当前的情绪状态如何。在一段时间内,如一天、几天或一个星期,员工在不同时间所经历的两情绪的程度,将会经历不同的认知调节。

组织主动遗忘是主动识别出组织中曾经带来成功、但目前已随环境变化成为过时的知识,以及对组织有害的新知识,并将它们抛弃,同时也包含了找出新的有用的方法,去解决组织中的问题。因此,它始于员工的不满和困惑。

积极情绪告诉人们:所有事情都运行正常,环境当中没有问题,因此,它将促使信息处理变得松散、不那么系统和不那么努力,促使组织更多地使用从上至下的战略、简化员工自行发现问题、做计划和书面记录等过程;促进更多的发散思维、创新性和趣味性。实验研究已表明:有积极情绪的参与者表现出不同的思维、流畅的观念化、灵活的分类,作出不一般的关联。在问题洞见性、词汇关联、自行发现问题解决方法方面有很好的表现。这与Fredrickson的理论一致,认为积极情绪可以产生更宽广的思想—行为集。

消极情绪代表一种事态有问题的信号,并促使人们系统地应对问题,找出错误的地方,并予以修正。因此,它鼓励一种从下至上、关注细节、注重分析的途径,去理解周围的环境。这种途径主要关注的是当前手中的数据,而不是关注以前的计划、书面记录和从上至下的简化的员工自行发现问题过程。消极情绪在提醒员工陷阱、促使他们关注当前的事态而非原有的假设,并激励他们付出努力,对改进事物起促进作用。

Kaufmann和Vosburg发现消极情绪可以促使产生比在

积极或中性情绪下更好的创造性解决问题的方式。从情绪提供信息视角来看,积极情绪导致对当前的努力产生过高的自信,因此导致满足于较低层次的创新。但消极情绪表明:情况还可以进一步改进,也需要进一步去改进。Vosburg认为,积极情绪导致从发散的、不同的思维角度去改进绩效的“足够”策略(satisficing strategy),而消极情绪导致从创新性的解决问题角度去改进绩效的“优化”策略(optimizing strategy)。因此,虽然积极情绪能够产生更多的想法,但无关乎这些想法是否最优。

组织主动遗忘包含着认识问题的所在并意识到变革的必要,也同样包含着艰苦工作、持续的努力和坚持。主动遗忘需要抛弃原有的蓝图,并从下至上搜索更好的做事方式和新的想法。

我们提出以下观点:在组织支持主动遗忘的工作环境下,积极情绪和消极情绪状态产生交互作用,促进组织主动遗忘。消极情绪促进问题发现,消极情绪对现状不满促进员工发现新的问题,推动他们付出更大努力去形成新的想法,找到高质量的解决途径。这固然符合主动遗忘的特点,直接促进组织主动遗忘。但积极情绪产生信心和发散思维,如果没有信心和不同的思维,找不到新的替代方法,主动遗忘也不能顺利产生,也不能促进事态发展,因此,积极情绪也对主动遗忘有促进作用。不同的情绪状态通过各自的调节效应促进组织进行主动遗忘。

我们假设支持环境中情绪的交互作用效应,而非主作用效应,是因为主动遗忘需要依赖上述两种途径,并且一个的存在对另一个促进主动遗忘有推动作用。如果只有一种效应存在,这种效应的效果会大大削减。比如,消极情绪通常高涨,而积极情绪很低落,主动遗忘可能削弱,因为缺乏信心和发散思维。同样,即使在支持环境下,当积极情绪很低时,主动遗忘性也很低,因为缺乏不同的思维模式。发现问题、系统考察当前的情况、不依赖原有的蓝图,以及高度的投入对产生新的有用的想法、信心的产生、开阔的思维等都有必要。

需要强调的是,我们不认为人们同时经历积极、消极两种情绪(以及它们的调节作用)。我们认为,人们在一段时间内的自然情感经历中体验到的积极、消极情绪,这两种情绪状态的双调节效应将会在支持性环境下一起推动组织主动遗忘。相对于在支持性环境下在不同时间内,这两种情绪都被体验到时,积极情绪、消极情绪所体验的时间、顺序显得不那么重要。例如:在一个星期中,两个员工合作完成一个项目计划书。在周五,员工A在消极情绪中开始一天的工作,而在午饭后情绪变得积极,早上的消极情绪促使员工A对项目建议中的几个关键假设,反复思考它们的可行性,并思考其它潜在的、未发现的实施中的物流困难。午饭后的积极情绪帮助员工A提出了一个解决物流困难的权变计划。员工B在积极情绪中开始了一天的工作,午饭后情绪变得消极。积极情绪促使员工B信心倍增,认为项目建议书已基本完成,也做得很好,还开始研究看起来与这个项目不相关的正在做的其它项目,是否有切合

点。午饭后的消极情绪促使员工B仔细反复思考目前的项目如何与其它项目冲突,并找到了避免物流问题的权变方案。一种支持性的工作环境使得这种双调节效应在我们简化的例子中得以体现。这种支持性的工作环境,在当员工处于积极情绪时,鼓励他们利用自己的扩展思维提出更好的方案;当员工处于消极情绪时,使员工确信不会因为过分小心、注重细节和当前情况被轻视,他们提出来的权变计划也会被认真考虑。这种关于两种交互效应的假设与主动遗忘中出现的张力、不平衡、思维模式转换的情况相吻合。

值得说明的是,我们假设积极情绪和消极情绪交互作用促进主动遗忘的过程,只能在一种支持性工作环境下才能产生。

3 支持性工作环境:主管行为对主动遗忘的关键作用

主管在支持或阻碍员工主动遗忘方面起到关键作用。在文献[4]研究基础上,我们提出主管支持员工主动遗忘的3种途径:提供启发性反馈(developmental feedback)、表现出互动性公平(interactional justice)、为下属所信赖(trustworthy)。提供启发性反馈给员工注入了一种学习/改进导向,这对员工主动遗忘很关键;相互间公平确保下属判断是否要主动遗忘所必要的知识和信息,当他们的提议最后并不奏效时,也同样会受到尊重;信任让他们确信他们的努力和冒险值得付出,因为主管有能力和专业知识去跟踪他们的新想法。

3.1 启发性反馈

启发性反馈是指主管为员工提供有用和有价值的信息,以推动学习、发展和改进绩效。当员工处在积极情绪时,启发性反馈帮助员工将他们开阔的、整合的、游戏性的思维导向绩效改进,帮助这些员工利用他们开阔的思维,并集中寻找到有用的新想法,增强组织学习和改进。

当员工处在消极情绪时,启发性反馈帮助他们积极应对问题,争取改进现状。启发性反馈不仅仅在于为员工提供有用信息,还将他们导向学习和争取改进的模式,让他们更有可能提出解决问题和改进现状的新想法。启发性反馈帮助消极情绪中的员工利用他们系统性的、注重事实数据的、自下而上的处理问题的方式,去解决问题以及提出新想法。

我们假设启发性反馈对积极情绪和消极情绪中的员工的影响是互补的,在这两种情绪状态下,反馈都可以帮助员工,利用经各自所处情绪状态调节,得到的特有的处理问题方式。我们假设一个三方互动效应(而非双方互动或主效应),只存在启发性反馈和积极情绪(没有消极情绪)的情况下,并不一定能促进员工主动遗忘,因为员工没有意识到问题及其严重性,或者可能会觉得当前的努力程度已经足够,而不会去付出更多的努力去寻找真正有用的新想法;启发性反馈和消极情绪两个在一起,也不一定

促进员工主动遗忘,因为缺乏发散性的思维。因此,我们可以提出如下假设:

假设1:在解释主动遗忘时,主管启发性反馈、工作中的积极情绪和工作中的消极情绪之间存在三方互动:当积极情绪和启发性反馈都高时,消极情绪和主动遗忘间的关系表现为最强;当三者都高时,主动遗忘最强。

3.2 互动性公平

主管和员工间的互动性公平是指主管随时可以给出工作相关决定的有关知识和信息,以及这些决定是如何作出的。还包括主管对员工及其需求表示关心,对待员工友好、公平和尊重。员工在动议主动遗忘时,会有一些的风险。根据定义,主动遗忘的内涵包含了对现实状况和既有的做事方式的离弃,这可能在组织内会遭到拒绝。员工为了主动遗忘过时的、有害的知识,他们必须准备接受失败;提出新的有用的想法通常意味着给出很多想法,其中有些想法并不是最新的,也可能不是有用的。因此,员工在进行主动遗忘时,便接受了其中内在的风险。风险还存在于,即使员工真的提出了新的有用的想法,但其他人,尤其是主管不一定会予以接受,而且去寻求实施。主管与员工间的互动性公平可以促使员工相信接受这种风险会是安全的。如果员工觉得他们的想法没有人愿意听,也不可能被实施时,他们就不会愿意去主动遗忘旧的、有害的知识,而是随波逐流。

主管公平地对待下属可以支持员工主动遗忘,因为他们愿意分享相关知识和信息。这表示了对下属的尊重,使得下属可以去讨论问题并提出建议,因为他们可以获得相关知识和信息。当主管关心、尊重下属时,员工便愿意去接受试图主动遗忘中所伴随的失败的风险,因为他们不会因为失败而受到轻视。他们也更加自信,因为那些看起来很大的想法不会受到非议。

当员工处在积极情绪时,主管与员工间的公平可以让员工觉得值得深入地思考关于改进现状的方法,因为他们的想法会被听取。如果一种新想法受到拒绝,他们会获得相关信息,去修正想法或产生替代的想法。当员工处在消极情绪时,公平会使员工更有可能发现问题,并努力找到新的有用的想法。公平使员工相信他们不会因为发现了问题而遭到不公平的责难,在发现和解决问题的过程中,他们会获得相关的知识和信息,他们付出努力去找到解决问题或改进现状的方法是值得的,因为主管会认真地考虑他们的意见。因此,我们可以提出如下假设:

假设2:在解释主动遗忘时,主管员工间的公平、工作中的积极情绪、工作中的消极情绪之间存在三方互动:当积极情绪和公平都高时,消极情绪和主动遗忘间的关系表现为最强;当三者都高时,主动遗忘最强。

3.3 信任

虽然信任有很多种定义,本文主要指基于认知(cognition-based)的信任,这种信任源自于相信对方可靠、可信、负责且有能力。当员工信任他们的主管时,他们相信主管

是专业的、尽力的、有知识的且有能力的。主管获得信任和尊重,因为他们专业,会以负责的方式行事。对主管的信任可以鼓励员工去接受动议主动遗忘的风险。他们有信心主管会对新想法有反应,并有能力和知识去判断这种动议的可行性,以及致力于实施。

当员工处在积极情绪时,对主管的信任使他们有信心,认为追求新的想法和朝新的方向去思考是值得的,因为他们可以依赖主管去考虑这些新想法,并借助其经验和专业知识辨别出有前途的新想法。主管也同样可以依赖对员工的信任去实施这些新想法^[5]。信任可以促使员工以高产、主动的方式去利用他们的开阔思维。

当员工处于消极情绪时,对主管的信任可以促使员工确信,当他们发现问题及现状中需要改进的地方时,主管会尽力并有知识去赏识这种发现。员工会相信他们付出高强度的努力去解决问题、改善条件、找到新的更好的做事方式是值得的,因为主管有知识和专业技能去理解问题的性质,并对员工提出的新动议给予有见地的反应^[6]。因此,我们可以提出如下假设:

假设3:在解释主动遗忘时,员工对主管的信任、工作中的积极情绪、工作中的消极情绪之间存在三方互动:当积极情绪和信任都高时,消极情绪和主动遗忘间的关系表现为最强;当三者都高时,主动遗忘最强。

虽然启发性反馈、互动性公平、认知信任是互不相同的3个概念,来自不同的文献源,我们考虑三者是否可以归入一个更高层次的主管因素,如果是这样,这个因素与积极、消极情绪相互作用,可以解释主动遗忘。这个更高层次的因素可能反映了主管采取主动措施支持主动遗忘,他们通过提供聚焦于学习和改进的反馈、分享知识和信息、尊重下属并表现出自己的能力和专业技能来达到这一目的。

当我们关注主管支持主动遗忘时关键作用时,启发性反馈、相互间公平、认知信任都源自于主管,因此,我们有必要研究另外两个问题:

研究问题1:启发性反馈、互动性公平、认知信任能归入一个更高层次的主管因素吗?

研究问题2:在解释主动遗忘时,主管支持、工作中的积极情绪、工作中的消极情绪之间存在三方互动吗?是否

当积极情绪和主管支持都高时,消极情绪和主动遗忘间的关系表现为最强?当三者都高时,主动遗忘是否最强?

4 结语

本文研究了组织中员工的积极情绪和消极情绪如何在支持环境下相互作用,共同影响组织主动遗忘的过程。综合前人研究成果,本文提出以下假设:当主管提供了支持组织主动遗忘的环境以及组织中积极情绪较高时,组织中的消极情绪与组织主动遗忘有强正相关性;当组织提供支持性环境以及组织内积极、消极情绪都很高时,组织主动遗忘水平最高。最后,本文提出了3种主管提供支持主动遗忘的组织环境的途径:提供启发性反馈、互动性公平、为下属所信赖。

下一步研究的关键,在于找到测量主动遗忘的量表,并对本文中的假设进行实证研究。

参考文献:

- [1] 陈春花,金智慧. 知识管理中的主动遗忘管理[J]. 科学学与科学技术管理, 2006, 27(4): 104-108.
- [2] PABLO MARTIN DE HOLAN, NELSON PHILLIPS. Remembrance of Things Past [J]. Academy of Management Review, 2007, 32(3): 774-786.
- [3] LINTHICUM. The Dynamics of Organizational Forgetting [J]. Management Science, 2004, 50(11): 1603.
- [4] JENNIFER M GEORGE, JING ZHOU. Dual Tuning in a Supportive Context: Joint Contributions of Positive Mood, Negative Mood, and Supervisor Behavior to Employee Creativity [J]. Academy of Management Journal, 2007, 50(3): 605-622.
- [5] SCHWARZ, N, & CLORE, G L. Mood, misattribution, and judgments of well-being: Informative and directive functions of affective states [J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1983, 45: 513-523.
- [6] EDMONDSON, A. Psychological safety and learning behavior in work teams [J]. Administrative Science Quarterly, 1999, 44: 350-383.

(责任编辑:赵贤瑶)

Proactive Forgetting Management in Knowledge Management

Jin Zhihui, Shi Jianjun

(Business School, Nanjing University, Nanjing 210093, China)

Abstract: We develop a dual-tuning perspective concerning how positive and negative moods interact to influence organizational proactive forgetting in supportive contexts. Using relative literature, we hypothesize that when supervisors provide a supportive context for organizational proactive forgetting and positive mood is high, negative mood has a strong, positive relation to organizational proactive forgetting, with organizational forgetting being the highest when the context is supportive, and both positive and negative moods are high. We suggest three alternative ways in which supervisors can provide a supportive context: by providing developmental feedback, by displaying interactional justice, and by being trustworthy.

Key Words: Positive Mood; Negative Mood; Supervisor Behavior; Purposeful Organizational Forgetting