

独立教练专栏 | 实践探索

组织动力教练：挖掘组织中的深数据

杨崑 朱春蕾 帅莉 季东来

摘要：本文以一家外资企业的组织动力教练案例为基础，介绍了组织动力的相关理论，及其在组织动力教练实践中的应用，从中展示组织动力在组织发展的影响及其效力。

关键词：组织动力教练；组织发展；隐 OD

Abstract: Based on a case study of an organizational dynamics coaching in a joint venture company, this article introduces the relevant theories of organizational dynamics and their application in practice, thereby demonstrating the influence and effectiveness of organizational dynamics coaching in organizational development.

Keywords: Organizational dynamics coaching; Organization development; Implicit OD

通讯作者：杨崑 联系方式：williamyang@agilegrowthinstitute.com

一、背景

A 公司是欧洲某传统行业零部件制造企业。该公司致力于提供先进的技术系统解决方案。A 公司在中国的分公司专注于中国及亚太市场展望。近年来，由于受到全球贸易环境和中国市场变化的影响，该公司所处行业

效益下滑使得公司盈利能力面临重大挑战。

公司的外籍 CEO 在欧洲时接受过组织动力方面的培训，因此委托 HRD 在中国找到笔者的团队，对分公司管理层开展组织动力方面的工作，应对相关问题。

杨崑

- 组织动力资深教练
- 英国谢菲尔德大学工业组织心理学博士
- 国际认证循证教练
- 国际认证团队教练
- 马里兰大学是比斯商学院 EMBA 领导力教练
- 国际认证团体动力师、系统咨询与变革顾问

曾任职于纳斯达克上市高科技企业、国际知名心理测评认证机构、世界著名人力资源咨询公司。

朱春蕾

- 组织动力资深教练
- 中国团体关系会议协会秘书长
- 美国亚隆学院认证团体治

疗师、团体督导师、讲师

- 国际认证团体动力师、系统咨询与变革顾问

多年企业与 NGO 组织的团体咨询经验。

帅莉

- 组织动力资深教练
- 国家认证心理咨询师
- 美国欧文·亚隆心理治疗学院认证团体咨询师、督导师
- 美国团体心理治疗协会 (AGPA) 会员
- 为外资企业和国企做员工帮助计划的心理教练
- 国际认证团体动力师、系统咨询与变革顾问

季东来

- 组织动力资深教练
- 培训师
- 组织学习教练
- 上海外国语大学 MBA 项目测评教练
- 英国国际专业管理协会 (IPMA) 认证培训师
- 国际认证团体动力师、系统咨询与变革顾问

二、何为组织动力

组织管理学家（科曼，白克顿，1975；赞德，1993；赫世霍恩，1993；米勒，1976）指出，组织作为一个系统有其自身的生命，既包含意识层面也包含潜意识层面，两者互为镜像。潜意识弥散在组织的各个层面，形成组织的潜在动力。组织动力方法通过多种活动，将群体以及其中个体视为一个系统，厘清各自的边界、权威、角色、任务，逐步理解并有效利用组织场域中的潜意识动力，作为个体成长和组织变革的丰富资源。因此，组织动力方法一方面通过对个体内部潜在动力的强调，提升组织中个体的觉知；另一方面将组织视作一个开放系统，强调对系统内在动力的理解和干预。

组织动力方法认为：当一群人组成一个群体之后，群体就开始以系统的方式运作。群体有表层 / 外显的一面，还有深层 / 内隐的一面。群体外显的一面是工作群体，其关注点不在团队自身，而是在工作任务上。然而，个体成员未必能够觉察到自己的公开意图和隐藏目的间存在差异。群体成员们“隐藏目的”的集合，组成了群体生活的深层 / 内隐一面，由无意识愿望，恐惧，防御，幻想，冲动和投射组成，被称为基本假设（比昂，

1961；劳伦斯，1999）。因此，群体中的情绪和情感体验都是理解群体和组织重要的数据（川纳，2019）。这样的数据，被称为“深数据”（deep data）。

组织动力学家（威尔斯，1980；史黛西，1995）还认为，群体是一个整体复杂系统。在这个系统里不同群体分别承担系统里各种情绪。在高压情境下，系统平衡被突发负面情绪打破，造成动能平衡失控，导致个别群体要过多地承担新的情绪压力，被负能量影响。组织既指基于经济人假设的合法系统，也涉及基于组织动力的“阴影”系统。组织中的人们同时在这两种系统中开展活动（摩根，1986）。组织的分形（fractal）理论（奥博伦斯基，2009）指出，组织作为一个系统有其自身相似性（self-similarity）：组织的整体将在组织的部分中得以复制，只是规模小一些而已。因此，通过深入理解组织局部特征也可以了解组织全貌。

三、组织动力在教练中的呈现

（一）整体工作流程

接到任务，教练团队制定了本项目的工作流程（如图 1）。

首先，是对重要利益方进行访谈，

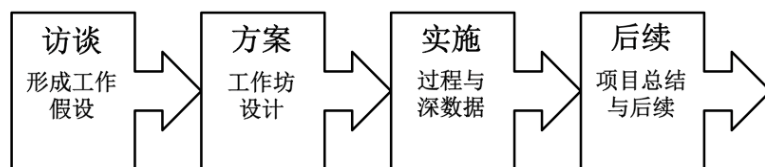


图 1 项目整体流程

形成工作假设。其次，根据工作假设设计组织动力教练工作坊的方案。再则，对方案进行实施。最后，对项目进行总结，并制定和执行后续计划。

（二）访谈与工作假设

两名教练代表对该公司的 CEO 和 HRD 各自进行了 1 个小时的访谈。通过访谈，教练了解到：面对问题，公司倡导降本增效解决方案。但公司管理层提出的举措无法有效落地，最终流于口号。HRD 发现员工主观能动性弱，遇到工作量大、任务重的情况会要求领导做裁判，在划清职责界限后才肯出力。CEO 和 HRD 都想通过组织动力工作坊，发现组织深层的问题，并予以调整。HRD 甚至转达 CEO 的意见，希望通过工作坊，由教练出面“修理”表现差的人。

教练团队根据访谈信息，形成几点工作假设：（1）公司面临巨大挑战和压力，由此使得高管团队产生焦虑。（2）为对抗焦虑所形成的底层动力，可能以多种形式影响正常工作的开展。（3）高管团队识别底层的动力，有利于他们更为有效地开展工作，达成目标。

（三）基于组织动力的教练方案

根据访谈所形成的工作假设，教练决定在 A 公司召开年度战略会议期间举办一次为期半天的工作坊，进行组织动力教练，帮助管理团队理解组织系统的底层动力，从而进行改善。（表 1）

1、团队中的个人：

“团队中的个人”是一项具身化

活动（embody activity）。具身化活动是组织动力教练常用的活动形式，目的在于通过活动引导参与学员将注意力收回，然后去关注自身在所处系统和环境的状态。“团体中的个人”要求团队成员根据心中定位进行移动，让团队成员看到自己并看到系统。成员在接受任务后能够快速领会，并开始行动。完成任务后团队每个人反思个人对团队的影响，以及系统如何相互关联性呈现。

2、组织动力教练活动：

组织动力将组织动力教练视为反思的资源（resource for reflection）^[12]，专注于让参与者觉知日常工作中组织问题的底层动力。在本案例中，教练设定开放的、过程性任务目标，并要求参与者在规定时间内做出汇报。当团队成员讨论和探究由教练拟定的话题（“如何做到使命必达”）时，教练对团队互动模式予以观察，记录个体在团队中的行为模式。团队成员分成两组展开讨论，在任务压力下个体和团队呈现出不同行为模式。在教练予

以反馈干预后，团队成员会予以响应（如：辩护，讨论，或调整）。通过设置这种流程，学员在行动中无意识的呈现出组织底层动力，教练对其进行观察收集，作为学员学习反思的资料。

3、回顾与应用：

团队成员在规定时间内回顾本次活动所学要点，包括整个过程中自己体察到的团队动力、人际间互动模式，以及自身在其中呈现的状态。通过教练互动，学员对自身的行为表现进行分析思考，探索如何将学习收获应用到实际工作中。在这个过程中，教练对团队及个体的反思能力进行了观察。

（四）组织动力主题的呈现

上述方案在现场实施过程中，教练记录了活动过程中高管团队的各种行为、情绪、状态，运用质性研究的模版分析法^[13]对数据进行分析，形成下列观察记录（如图 2 所示）：

1、高反思——危机中的“机”

管理团队召开战略会议，其主题为“使命必达”。这个主题预示着在

表 1 A 公司组织动力教练流程

环节	内容	人员
1	开场活动介绍	全体人员
2	具身化活动：团队中的个人	全体人员
3	组织动力教练活动（I）	成员分组
4	休息	
5	组织动力教练活动（II）	成员分组
6	回顾与应用	成员分组
7	全员总结分享	全体人员

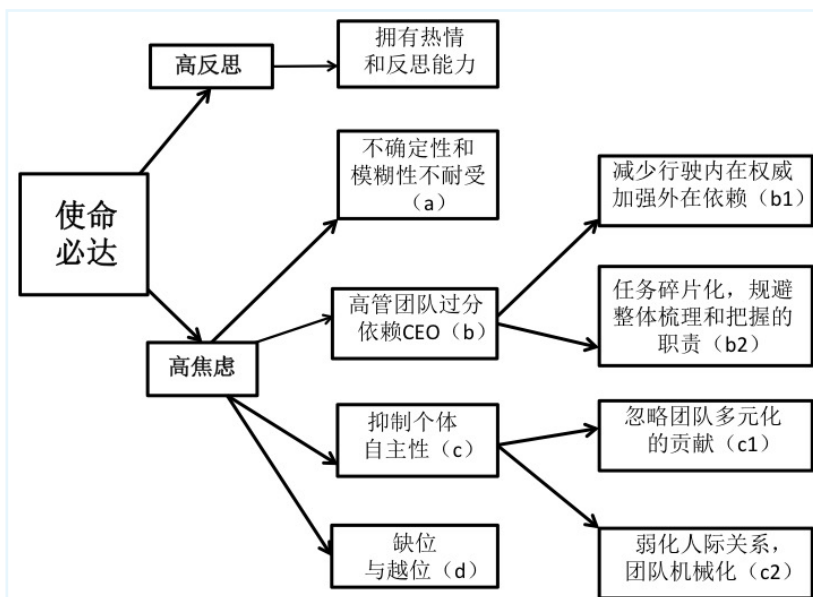


图2 项目整体流程

公司面临危机时管理团队面临巨大压力和挑战。公司管理者似乎更多看到了“危机”中的“危”，而忽略了“机（会）”和可利用资源，如：团队充满热情，具备强烈的反思能力，能够在给出反馈后迅速跳出原有视角来重新审视问题，形成新的建议。

2、高焦虑团队的四个表现

公司整个管理团队都在高压、高负荷下工作。一方面如上一小节所述，团队成员有热情和反思能力。另一方面，团队在这种高压下变得更加焦虑。想做好工作但害怕犯错。因此，员工变得更加依赖领导者，而不是探寻独立自主解决问题。团队成员行为倾向于四个方向：（a）对不确定性和模糊性耐受低；（b）高管团队过分依赖CEO；（c）抑制个体自主性；

（d）缺位与越位。

（1）对不确定性和模糊性耐受低

团队成员对于不确定性和模糊性的环境缺乏耐受力。例如，在组织动力教练环节一开始，团队成员对教练提出的开放式、过程性讨论目标感到茫然，不知如何行动。在应激反应下愤怒指责教练“如果是这样，培训课程可以结束了。”这一表现恰恰说明学员已经习惯在一个明确目标指示下进行工作，他们对不确定和模糊的情境因为不熟悉而感到焦虑。这种负面情绪为完成任务又增加了更大障碍。

（2）对CEO过分依赖

第一点：高管团队成员回避行使自身的权威，过度依赖CEO。

例如，在遇到模糊、未知、开放

任务时或需要解决冲突等情形时，高管团队成员会退缩，期待CEO告诉他们做什么；或直接期待CEO去处理矛盾。他们缺乏敢于去尝试和探索的精神，缺乏自身推动局面向有利的方向发展的意识。

第二点：愿意将任务碎片化，规避对整体系统进行梳理和把握的职责。

例如，团队成员倾向于划定工作范围，完成任务中的一块；而不愿意跨越边界去弥合任务中各部分之间的缝隙，主动对系统进行全面整合和优化。导致工作中个体和整体失去平衡，无法良性互动。成员认知中形成统筹性工作应该留给领导者去完成的假设。

（3）抑制个体自主性

第一点：忽视团队的多元化可给予团队的价值。

例如，当团队中有少数群体持有不同意见时，高管团队会按照公司惯例，用投票加少数服从多数的方式快速取得结果，团队中的沉默者往往不会被邀请发表意见。另外，当天参加组织动力教练的管理团队中仅有一名女性。这些情况往往促成管理团队形成偏见，错误地以为当团队中大多数人认可一个观点时，它就是唯一且正确答案。从而，丧失掉可以从更广泛角度探讨当前困境的机会。

第二点：为了完成绩效任务（即：结果），团队中人际关系被弱化（即：过程），使得团队变得机械化并抑制个体发挥主观能动性，反而影响业绩达成。这类问题体现在大多团队成员倾向于回避处理团队中的矛盾。

例如，在教练过程中，有一个小

组声音大到影响到另一个小组的讨论。这个被影响的小组一边在内部从语言上表达不满，一边将身体相互凑得更近。他们不愿意站出来去与对方交涉，要求对方小一点声音。这种团队整体倾向不去触碰负面情绪的态度使得团队回避被卷入情感和人际关系问题，因为他们只关心任务本身。

人际关系的弱化还体现在对正向人际关系行为缺乏有意识强化，甚至忽略最基本的人际关系建设。例如，在团队教练中，当团队成员沉浸在任务目标讨论时，有一位成员持续咳嗽近一分钟，但没有人去询问他身体状况如何或给他一些帮助。直到教练就这一现象邀请团队讨论时，才有一位团队成员为他递上一瓶水。成员表示他平时经常咳嗽，所以不必太介意。这位咳嗽的成员也表示“自己能扛”。

团队的角色通常包括任务和情感两个系统。情感角色部分源于个人内在预期，如：他人会如何对待自己。预期与情感的连接基于与他人关系的过往经历及自我信念和态度。连接生成希望或恐惧，影响个体在团体中的身份定位和与他人的互动。在高压环境下，当高管团队更多关注任务系统而忽略人际情感系统时会造成团队行为过于机械化（如：其他团队成员认为“不必介意”、受困扰的个人觉得“能扛”），而忽略了团队成员之间的情感交流。

（4）缺位与越位

作为最高的正式管理者角色，CEO深刻知悉公司所面临的困难局面。由于承担压力过大，作为潜意识层面的一种防御手段，CEO在行为上表现出退缩：他在一些方面让出了部分

管理角色。例如，CEO只让部分高管团队成员了解公司当前的困难局面。他虽然对高管团队表示满意，但不能直接指出不足并予以校正。他更愿意充当一个温和的角色，而希望借助外力（即外来的教练）校正他的下属。

公司最高管理者在某些方面的角色缺位导致其下属越位，在潜意识层面承担起CEO的任务。例如，其中一位高管团队成员在教练过程中不断提醒教练：应当表现“差”的成员（包括不积极发言或发言不够正能量）。似乎把这些出现故障的“零件”修好，整部公司机器就可以高速运转了。教练发现其他高管团队成员与这位越位成员保持疏远，避免与之进行深入交流。这位越位成员成为了团队中的“过度承担者”，也成为了一名“替罪羊”。从个体维度审视，这位团队成员并未意识到自身在团队中经常承担的非正式角色（如：替罪羊）；从团队维度审视，整体团队的首要任务（如：使命必达）只是由个别人在承担压力。

（五）教练成果

在回顾与应用环节，教练团队就上述组织动力教练过程中呈现的主题，与A公司高管团队进行教练沟通，A公司高管团队就个人发展和团队土壤优化进行相应的反思，并制定行动计划：

（1）就团队中的个人发展而言，成员逐步开始反思自身在团队中的正式和非正式角色，CEO鼓励成员尝试调整和改变习惯模式的同时给予现有模式足够的时间，允许持续修正。

（2）加强团队成员的外在权威与自我内在权威的平衡。高管团队成员

希望得到领导的欣赏和认可。CEO更多激发团队成员个体，激发个体自发、主动探索和创造业务的动力。

（3）将团队整体的任务相继落实到每个个体。让“使命必达”这个团队的整体任务转化成为每个高管团队个体的具体首要任务。

（4）优化团队土壤，改善团队的底层动力。这里分为三个细项：（i）强化团队成员对动荡环境的耐受能力，激发创造力和拥抱变化的能力；（ii）拓宽团队整体对差异性的容纳。提高团队对多元化及其优势的认知；（iii）提升高管团队容错（error tolerance）能力，学习去接纳、理解、支持其他管理者，从而激发高管团队自主性、创造力。

（六）总结与后续

工作坊结束后，教练团队根据工作坊呈现的深数据，撰写了30页的组织动力报告。两名教练代表与公司CEO及HRD进行了复盘，领导对组织动力教练在半天工作坊中呈现的深数据予以认可。教练团队每月对高管团队反思制定的行动计划，予以监督落实。在第一阶段工作坊的基础上，教练团队在年中战略会议时，继续开展组织动力工作坊，陪跑高管团队的“使命必达”。（篇幅所限，内容不再赘述）。

四、讨论

组织发展（Organization Development，简称OD）起源于二战后，经过多年的发展，创造出多种流派和一

系列干预技术，对组织的发展产生深远影响^[14]。传统的组织发展方法认为，组织中的行为只涉及有意识、机械、可预测、易于理解的现象。然而以比昂（Bion）和勒温（Lewin）为代表的组织管理学家认为，组织中真正发生的事情，处于日常组织行为的表象之下，发生在组织关键参与者的内心世界和人际世界之中。因此组织动力方法强调，要了解组织的全貌，就需要去挖掘和审视组织“阴影”中蕴藏的深数据（deep data），去理解组织成员在个人和群体层面的主观和无意识心理状态。这些深数据包括但不限于：成员个体的动机需求，核心冲突关系；领导者和追随者之间复杂的关系场；组织底层弥漫的各种焦虑、恐

惧、嫉妒等复杂情绪。这些深数据如何塑造和影响组织领导者行为，成员间人际互动张力，以及组织如何构建僵化的防御体系来应对这些张力，成为组织动力方法关注的重点^[15-16]。

组织动力教练需要在应对表层显性组织问题的同时，沉入到更深处、隐到最暗处去聆听和感知^[17]。正如上述案例所展示，通过工作坊设计和组织动力呈现，组织动力教练能够在短时间内实现对一家企业的表现做出底层解码。组织动力教练通过与高管的教练工作，可以从深数据中发现新端倪，从而找到从本质上撬动组织发展的路径。

当然，本案例也存在一定的局限性。由于组织动力教练仅对客户进行

了一次半天的教练工作坊，客户意识到底层组织动力问题，并有一定程度的反思和计划。但仍需要后续持续的教练工作，确保计划的落实。（更为长期的组织动力工作坊案例，请见参考文献^[16]。）此外，组织动力教练方法，作用在组织层面，对高管团队而言，具有陌生感，对于触碰底层动力存在一定的防御。随着中国企业逐步进入更成熟阶段，企业对组织发展的认知水平也在不断提高，相信组织动力教练会在中国企业深耕组织发展的征途上产生深远影响。

本篇责任审校：郭云斗

参考 / 注释：

1. Coleman, A. D. & Bexton, W. H. (1975). Group relations reader 1. Jupiter: The A. K. Rice Institute.
2. Czander, W. M. (1993). The psychodynamics of work and organisations. New York: Guilford Press.
3. Hirschhorn, L. (1993). The workplace within: psychodynamics of organizational life. Cambridge, MA: MIT Press.
4. Miller, E. J. (1976). Task and Organization. New York: Wiley.
5. Bion, W. R. (1961). Experiences in groups. London: Tavistock Publications.
6. Lawrence, W. G. (1999). Exploring individual and organizational boundaries. A Tavistock open systems approach. London: Karnac.
7. Trainor, K., (2019), Feelings as Data, In: Unconscious at Work (2nd Version), (Ed. Obholzer, A., Roberts, V., Z.), 20, Routledge Publication.
8. Wells, L. (1980). The group-as-a-whole: A systemic socio-analytical perspective on interpersonal and group relations. In: Advances in Experiential Social Processes, (Ed. Alderfer, C. P. & Cooper, C.L.) 2, 165198.
9. Stacey, R. (1995), The Science of Complexity: A alternative perspective for strategic change process, Strategic Management Journal, 16(6), pp. 477-495.
10. Morgan, G. (1986), Images of Organization, Beverly Hills, Sage. Publication.
11. Obolensky, (2009), Complex Adaptive Leadership: Embracing Paradox and Uncertainty, Routledge Publication.
12. Sher, M., Tavistock Institute Approach to Organizational Development and Chang, 2013, Tavistock Internal Report.
13. Brooks, J., McCluskey, S., Turley, E., King, N., (2015) The Utility of Template Analysis in Qualitative Psychology Research, Qualitative Research in Psychology, 12:2, 202-222.
14. Schein, E.H., 1965, Organizational Psychology, Oxford, England, Prentice-Hall.
15. Yang, K., 2019, Organizational Dynamics: an Implicit Angle of OD Three-pillar Model, e Business Review.
16. 杨崑, 朱春蕾, 帅莉, 季东来, 2021, 洞察组织的暗力量, 商业评论, 1, pp.92-101。
17. 杨崑, 朱春蕾, 2023, 组织动力, 东方出版社。