

行动科学经典译丛

[美] 克里斯·阿吉里斯 / 著
唐纳德·A. 舍恩
邢清清 赵宁宁 / 译

实践理论

提高专业效能

Theory in Practice

Increasing Professional Effectiveness

Chris Argyris
Donald A. Schön



教育科学出版社

Educational Science Publishing House

行动科学经典译丛

[美] 克里斯·阿吉里斯 / 著
唐纳德·A. 舍恩

邢清清 赵宁宁 / 译

实践理论

提高专业效能

Theory in Practice

Increasing Professional Effectiveness

Chris Argyris
Donald A. Schön

教育科学出版社
· 北 京 ·

责任编辑 周益群
版式设计 贾艳凤
责任校对 贾静芳
责任印制 曲凤玲

图书在版编目 (CIP) 数据

实践理论: 提高专业效能 / (美) 阿吉里斯, (美) 舍恩著; 邢清清, 赵宁宁译. —北京: 教育科学出版社, 2008. 6

(行动科学经典译丛)

书名原文: Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness

ISBN 978 - 7 - 5041 - 3803 - 3

I. 实… II. ①阿…②舍…③邢…④赵… III. 组织管理学—研究 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 201798 号

北京市版权局著作权合同登记 图字: 01 - 2005 - 4191 号

出版发行 教育科学出版社

社 址 北京·朝阳区安慧北里安园甲 9 号

邮 编 100101

传 真 010 - 64891796

市场部电话 010 - 64989009

编辑部电话 010 - 64989421

网 址 <http://www.esph.com.cn>

经 销 各地新华书店

制 作 北京金奥都图文制作中心

印 刷 北京人卫印刷厂

开 本 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张 13.75

字 数 176 千

版 次 2008 年 6 月第 1 版

印 次 2008 年 6 月第 1 次印刷

印 数 1 - 3 000 册

定 价 26.00 元

如有印装质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换。



SHIJIAN LILUN

TIGAO ZHUANYE XIAONENG



Original English Title:

Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness

By Chris Argyris and Donald A. Schön

Published by Jossey-Bass, A Wiley Imprint

Copyright© 1974 by John Wiley & Sons, Inc.

All rights reserved.

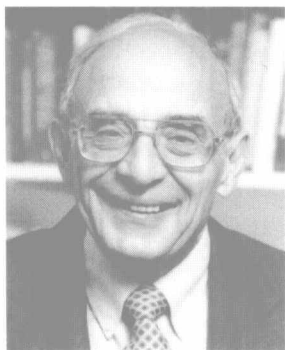
This translation published under license

本书中文版由 John Wiley & Sons, Inc 授权教育科学出版社独家翻译出版。

未经出版社书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有，侵权必究

作者简介

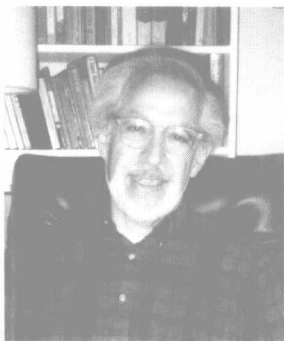


克里斯·阿吉里斯是美国哈佛大学教育学和组织行为学詹姆斯·科南特教授，是当代管理理论、组织学习理论的主要代表人物。他于1947年获得了克拉克大学的心理学学士学位，1949年获得了堪萨斯大学的经济学和心理学硕士学位，1951年获得了康奈尔大学的组织行为学博士学位。从1951到1971年，阿吉里斯在耶鲁大学执教，担任管理科学教授，并在后期担任管理科学系的主席。

阿吉里斯早期的研究致力于正式组织结构、执行性领导、控制系统以及管理信息系统对个人的非预期影响，以及个人如何应对这些影响 [《个性与组织》 (*Personality and Organization*, 1957)；《整合个人与组织》 (*Integrating the Individual and Organization*, 1964)]。之后他转向对组织变革的方式，特别是对组织高层管理者的行为的研究 [《人际能力与组织效能》 (*Interpersonal Competence and Organization Effectiveness*, 1962)；《组织与革新》 (*Organization and Innovation*, 1965)]。

对这一领域的探究使阿吉里斯成为一名社会学家、学者和介入者 [《介入理论和方法》 (*Intervention Theory and Method*, 1970)；《严谨研究的内在矛盾》 (*Inner Contradictions of Rigorous Research*, 1980)]。他还与唐纳德·舍恩共同发展了个人和组织学习理论，其中的行为和推理理论成为诊断和行动的基础 [《实践理论》 (*Theory in Practice*, 1974)；《提高领导效能》 (*Increasing Leadership Effectiveness*, 1976)；《组织学习》 (*Organization Learning*, 1978)]。

阿吉里斯曾获得瑞典斯德哥尔摩经济学院 (1979)、比利时鲁汶大学 (1978) 和加拿大麦吉尔大学 (1977) 的荣誉博士称号。



唐纳德·A.舍恩教授是美国麻省理工学院的都市研究与教育的福特教授，并曾担任城市研究与规划系的主任。舍恩1951年获得耶鲁大学的哲学学士学位，并分别于1952年和1955年获得哈佛大学的硕士和博士学位。他还曾在巴黎索邦大学学习单簧管，并获得了法国巴黎国家艺术学院的证书。

作为学者和咨询顾问，舍恩的研究领域是组织学习和专业效能。在来到麻省理工学院工作之前，他创建了社会和技术革新组织（OSTI），并担任这个非营利组织的主席7年之久。他还在政府和私营企业的很多部门担任管理和咨询职务。

1970年，舍恩应邀请在英国广播公司（BBC）发表里思讲座（*Reith Lecture*）。1984年，他在加拿大皇后大学担任客座讲师，并且成为英国皇家建筑学院的荣誉成员。舍恩其他的著作包括《反映的实践者》（*The Reflective Practitioner*, 1983）和《组织学习：来自行动视角的理论》（*Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, 1978，与阿吉里斯合著）。舍恩在很多专业组织中担任职务，2000年成为美国艺术与科学院以及国家社会技术系统研究委员会的成员。

对典藏平装版的介绍

Introduction to the Classic Paperback

xi

《实践理论》一书致力于理解和分析人类行为的特点，尤其关注发生在组织等社会系统中的人类行为。我们不仅重视观察事件，更要了解如何创造某种情境。因此，我们的理论与行为本身以及如何创造行为密切相关。此外，我们由始至终都偏重于设计与完成能够改变现状的各种行为选择。因此，我们工作的重点是如何发展能够引发个别事件的介入措施。

学习是思想发展的关键因素。我们从结果和过程两个角度定义学习。在我们的研究中，这两个概念始终密切相关，因为能够引发个别事件并且将其组合成新的情境（这种情境本身就以学习为导向）的有效介入措施必然涉及结果和过程。

我们认为，学习将产生两种结果：一种是匹配意向与结果（这种匹配对学习来说是一种全新的体验），另一种是找出并纠正错误的对应关系。在这两种情况下，衡量学习行为的标准都既包括某种概念或方案的构想，也包括其执行。如何判断你是否掌握某种知识？是在能够产出你认为已经了解了的东西的时候吗？

xii

我们将学习过程分解为发现（或诊断）问题、解决方案、解决方案的产生以及为增强其有效性进行的执行监控等四个阶段（监控可能会引发新的发现）。这个过程存在于个人、群体、群体之间和组织等各个层面。人是执行这个过程的主体，但是其执行方式和结果却受到行为环境的重大影响。

本书的反响

自面世以来，《实践理论》便拥有一个广泛的读者群，其中包括咨询师、组织发展领域的从业者、教育者，特别是关注终身教育的人士。

本书激发了许多读者学习将理论付诸实践的热情。但是，对本书的误读（我们对此负有不可推卸的责任）也比比皆是。例如，很多读者将第二型理论误解为“开放”或将其诠释为麦克格莱戈尔的Y理论（McGregor, 1960）的变型。的确，我们的理论与麦克格莱戈尔的研究存在共通之处。例如，两种理论都从行动理论视角出发，都强调自由明达的选择、有效的信息和内在承诺等，而这些概念均出自科特·勒温（Kurt Lewin）的“民主群体氛围”、“人际有效性”以及“行动中研究”等理论（Lewin and Grabbe, 1945）。但是，麦克格莱戈尔的研究目的是要形成一种人际关系理论，并且将其运用到人际、组织、群体和组织行为层面。他的研究关注如何统一可能存在的各种互相冲突的观点，如何以参与式管理取代传统的独裁式管理等问题。相比之下，《实践理论》着重发展了勒温思想中探究导向的部分，强调提供和获取可靠信息，创造产生内在承诺的情境，使行为者以及受其行动影响的各方作出自由明达的选择。根据归因理论，我们认为，大部分情况下的归因行为是秘而不宣的（例如，“你表面上似乎同意我的意见，但事实上隐瞒了你大部分的真实想法”）。我们认为，人与人之间的行为模式体现了个体早年即已习得、且将一直贯彻下去的行动理论。因此，我们区分了使用理论和人们常用来解释某种行为的信奉理论。我们还强调人与人之间的行为具有互惠性，即行为准则内嵌于使用理论中，由行动者与受行动者行为影响的人共同制订和贯彻。

很多《实践理论》的读者尚未意识到自己的日常行为模式（这种行为模式几乎都属于我们描述的第一型）与他们口头上强调自己信奉的第二型行为理论之间存在巨大差距。当人们认识到这种差距的时候，往往会感到震惊和沮丧。在充满了权术之争的真实组织生活中，第二型理论就像空中楼阁，无论在自身还是在他人的行动中都难以实现。但是，对某些读者来说，从第一型转变成第二型不仅是一种挑战，更具有不可抗拒的吸引力。这些读者在实践时需要帮助。他们需要了解如何从现有状况过渡到理想状态。与此同时，他们也对之前我们在《实践理论》一书中阐述的理想状态和实践方法提出了质疑。

我们的进一步研究

从1974到1991年，我们从四个不同角度发展了《实践理论》一书最初提出的观点。首先，我们考察了个人学习与人际学习之间的关系以及组织可能形成第二型环境的过程。其次，我们在更为广泛的专业知识的背景下着重研究了人际的使用理论的地位，以及教育中的行动理论与舍恩称为“反映性实践”（Schön, 1983, 1987, 1991）的理论之间的关系。再次，我们针对教育组织研究人员、咨询师和管理人员进行了行动理论方法及其在组织发展和变化应用方面的培训。最后，我们还开展了对行动理论教育具有重大意义的行动研究。

组织学习。我们首先对想要学习第二型行为策略并想最终帮助其下属学习的公司总裁进行了研究（Argyris, 1982）。此项研究为我们帮助个人和组织学习第二型（我们称之为组织第二型学习系统）提供了重要信息。

在进行此项研究的过程中，我们更加明确使用理论与相关思维和感觉模式之间的关系。阿吉里斯开始在他的研究中教授经理主管人员如何以比以往更精确的方式来设计和推行实验去测试自己的新式管理理念。他发现了参与者的不安全感和防御性行为的倾向。当他对这些参与者的基本认知模式提出质疑的时候，也对他们的能力认同感和自信提出了挑战。之后，阿吉里斯继续与这些管理人员工作，并描述了与管理人员的防御策略和不

安全感相连的因果推理，并能把它与和第二型相关的“生产性”推理和感受区分开来（Argyris，1985）。

在参与阿吉里斯的研究的过程中，这些企业总裁之间的关系日益亲密。研究结束之后，这些管理人员形成的支持小组至少在12年的时间里仍保持活动，其中大部分人直到现在还坚持见面。有些人甚至还加入了对方的董事会。阿吉里斯同意帮助他们在各自的组织内部推广他们的学习。但是，他很快意识到，他缺少大量完成整个项目所需的熟练的研究介入人员，因此不得不将研究聚焦到其中的两个组织。

xv

在阿吉里斯进行组织研究的同时，舍恩也在巴西开展了一系列面向研究型组织负责人的行动理论培训。这两个项目的经验印证了我们在《实践理论》的创作后期就开始意识到的问题：无论是个人学习、人际学习还是组织学习，其理论和实践之间往往存在巨大的鸿沟。我们发现，组织层面的学习缺乏系统的理论，因此有必要将研究从个人层面扩展到组织层面。我们为建立组织使用理论和学习模型所做的努力及其相关成果在《组织学习》（*Organizational Learning*, Argyris and Schön, 1978）一书中均有体现。在这本书里，我们力图阐释个人与更大系统中各变量之间的关系。为此，我们研究了一系列概念，例如，有限学习系统（第一型）和“良好的对话关系”（第二型）等。更确切地说，我们剖析了具有第一型使用理论的人如何形成大部分为单路径学习模式的组织（或群体以及群体间）学习系统。同时，我们还指出，有一种局限性较小的学习系统（存在于任何社会单位）可能具备良好对话关系的各种特点。我们认为，要创造这种系统，首先必须帮助个人学习第二型。虽然组织仍无法单纯依靠第二型获得双路径学习的能力，但是它至少可以促使组织成员更加深入地探究组织的战略、结构、信息系统等相关领域。

对行动研究者、咨询师和其他行动方法理论的从业者的教育。随着研究的深入，我们逐渐意识到这样的事实：尽管我们具备了帮助个人学习第二型的能力，但是，当我们将其运用到相对大型的组织层面（即25至100人左右的群体），并希望参与者既能理解概念，又能将所学付诸实践

时，往往会感到力不从心。意识到这个问题以后，我们又开辟了一项结合教学、介入和组织变化等领域的新研究。在《推理、学习和行动》（*Reasoning, Learning and Action*, 1982）一书中，阿吉里斯详细地描述了如何在课堂上进行试验性和概念性学习的例子。

这个方向的探究工作在几个不同领域的研究中得到了延续。例如，阿吉里斯曾为某大型企业开发了一个项目，参与这个项目的管理者及其直接下属需共同合作，开发企业的长期战略。在管理者学习第二型的过程中，他们会审视所在群体的动力，推动双路径战略学习，并且在群体产生回复到第一型的时候发挥作用，创造一个擅长策略学习的理想组织模式（Argyris, 1989）。

在我们进行研究的20年时间里，组织学习，乃至全社会学习的理念逐渐获得了人们的认可。如同管理领域的质量和卓越（早些时候的革新和灵活性）等概念一样，“学习型组织”的理念成为公有、私立以及非营利性组织改革的口号。

阿吉里斯针对咨询公司进行了大量的研究。他认为，咨询公司将会在公有和私立组织尝试组织学习的过程中发挥越来越重要的辅助作用。通过研究这些咨询机构，阿吉里斯考察了咨询师作为双路径学习者的作用、他们与客户之间的关系以及学习过程中咨询机构和客户组织内部存在的抗拒学习的防御行为（Argyris, 1985）。

在帮助个人消除防御心理，使其学会更清晰、更具创造性地思维，进而习得第二型的过程中，阿吉里斯发现，战略和财务等管理条例实际上就是有助于组织管理的行动理论；学者们已经建立了一套相对精确的详细说明，用来解释以及如何应用这些理论、发现并更正工作中可能出现的错误。人际行动理论与该类条例共有的一个关键特点便是它们的因果推理：即推理有赖于理论的具体实施。另外，这些条例还有一个共同特点：其设计者都在尽可能清晰而精确地阐述其中的因果推理关系。

由此产生的一个有趣的困境是：这些纪律一旦被切实地（不切实地）付诸实施，就会给参与者造成威胁和难堪，导致他们采用第一型，用固有

的防御性行为作为自己的挡箭牌。因此，如果策略（或其他因素）要求项目的执行者坚持严谨性思维的话，根据第一型，他们也会产生强烈的防御推理，把责任归咎于组织的战略性步骤，责备组织制订策略的过程及其防御性日常模式（Argyris, 1990）。

当咨询师发觉客户的防御性思维时，他们会相应地产生难堪或不安全感，并重新采取第一型因果推理。这往往会影响客户和咨询师之间的关系及其学习潜能，引发客户与咨询师之间的相互责备。研究组织发展领域的专业人士在同样的情况下也会增强其防御性。更具讽刺意味的是，当受到威胁时，那些声称信奉学习、信任和互赖型控制的人常表现出与此相反的品质（Argyris, 1989, 1990），即使组织以外的受到大家尊敬的专业人士也是如此（Argyris, 1991）。这些研究表明，缺少培训或上级的组织管理并不是导致信奉理论和使用理论之间鸿沟的主要原因。

行动研究。我们研究中的另外一项重要工作是**研究人员——介入者**的教育。我们在哈佛大学和麻省理工大学开设了研讨班，目的在于发展专业研究技巧：我们教毕业生如何从组织介入中获取数据进行研究，以及如何为此类介入措施提供直接有效的信息和想法。

阿吉里斯在与学生合著的《行动科学》（*Action Science*）一书中描述了这个过程（Argyris, Putnam and Smith, 1985）。1990年，阿吉里斯和舍恩在一篇未发表的论文“普通科学与行动科学的比较”（*Normal Science and Action Science Compared*）中对此项工作进行了深入的理论概括。之后，舍恩在另一篇论文“组织的因果关系和因果推理”（*Causality and Causal Reasoning in Organizations*）中又发展了这方面的理论（Schön, 1990）。

行动科学是由科特·勒温发展起来的一种行动研究。不幸的是，勒温的后继者偏离了他的研究初衷。勒温关注实现一种能够用来研究实际操作的手段，以便使研究者利用这种手段考察其理论的特点。勒温与约翰·杜威（John Dewey）有共同的愿望，希望科学家能够帮助人类创造更加美好的生活，使人类掌握自身命运。勒温和杜威都十分关注民主问题，他们分

别提出了精确的民主理论，并且推行了一系列介入手段和试验来验证其理论的正确性。他们的研究关注创造“自由的选择”（free choice）。其他很多学者虽然也宣称这种选择的重要性，但是大多数人的研究仍然没有脱离第一型世界和第一型组织的窠臼，因此就不能改变现状。

在写作本书的同时，阿吉里斯正在完成《行动性知识》（*Actionable Knowledge*）一书，作为《行动科学》的续篇。阿吉里斯认为，实用性知识与行动性知识之间有很大区别。前者告诉人们哪些知识是有用的，后者则告诉人们如何将这些有用的知识落实到日常生活中。《行动性知识》的大量篇幅用来描述一个持续了五年（而且至今仍在进行）的行动科学研究。阿吉里斯写作此书的首要目标是诊断并且减少组织政治，特别是最高层的组织政治的现象。第二个目标是在咨询师遭遇技术困境或客户的对抗时，帮助咨询师更加熟练地运用他们的“技术”知识。阿吉里斯的第三个目标是在咨询公司内部创建学习系统，使其成为一个连贯的双（以及单）路径学习组织，同时帮助公司客户也进行同样的实践。

反映性实践。《实践理论》的副标题是“提高专业效能”。自从20世纪70年代至今，舍恩的研究和教学主要围绕三个重点：一是成功的实践者的工作体现出来的知识本质，二是与专业性极强的实践有关的能力，三是已有专业教育模式的缺陷。在其两本著作（他的原意是将其合二为一）《反映的实践者》（*The Reflective Practitioner*, 1983）和《培养反映的实践者》（*Educating the Reflective Practitioner*, 1987）中，他对当时盛行的技术理性的概念提出了质疑。技术理性认为，实践性知识主要用来调整适当的手段，以达到事先设定的目标；当实践性知识以系统性知识为基础，或者更理想化地讲，以科学性知识为基础时，就成为专业知识。舍恩还对技术理性造就的专业教育方法提出了质疑，而这种方法曾经一度被埃德加·沙因（Edgar Schein）称作是“标准化专业课程”：首先教会人们相关的基础科学，之后是应用科学，最后才是应用这些知识解决日常实践问题的实践课（Schein, 1973）。舍恩认为应该彻底改变这个模式。他指出，被我们看作是实践性知识的大部分内容实际上是行动中的默会知识以及实践者

就复杂情境的突发性问题展开现场反映和实验的能力，舍恩将这种行动称为行动中反映。他将这种认识与以日常实践为前提的反映区别开来。舍恩认为，专业教育的中心任务是构建“我们已经知道的知识”。也就是说，即获得优秀的实践者在处理实际问题时将会表现出的洞察力、价值观和行动策略。这种具有累积性，但又并非现成的知识是实践者成功的原因，却也是他们受挫的原因。专业教育目前面临着双重挑战：一方面要发展应用科学，另一方面要关注行动中的反映和认识。

在这种专业知识和专业教育的概念中，舍恩赋予了行动理论极为重要的地位。人际使用理论有助于确定实践者是如何获得技术知识，并且如何将其运用到与客户和合作者的关系中。由于第一型使用理论往往导致实践者遇到僵局，因此欲提高专业绩效，就必须对使用理论进行反映。另外，防御会抑制实践者对其实践知识从整体上进行反映和转化。因此，要将反映性探究转化为实践性知识，对实践和专业教育两方面作出贡献，就必须创立一个防御行为较少的第二型行为环境。

我们的教学以及学生的研究

xx

要实行《实践理论》一书提出的理念，仍存在很多困难。本书的首要目的是根据阿吉里斯和舍恩多年以来进行的介入性实践建构一种理论。事实上，实践是先于理论发生的。但是《实践理论》也扩展了前人的实践研究，并且以一种新的方式清晰地勾画出实践中存在的诸多问题。

从20世纪70年代早期开始，许多想更多地了解我们著作的学生、实践工作者和教师找到我们，寻求在学习中的应用本理论的方法。为此，我们开展了许多教学和咨询活动，并且以这些活动为基础，进行了相关研究。也有些博士研究生正在尝试评估或者扩展我们的理论，我们也为他们提供了帮助。

我们的教学活动包括阿吉里斯从20世纪70年代早期至90年代早期在哈佛大学教育学院以及后来在哈佛商学院开设的大课，以及我们自20世纪70年代晚期至80年代早期共同开设的行动理论高级研讨班。我们合

作的工作还包括在挪威、多伦多和得克萨斯大学进行的行动理论培训。我们接触过的一些博士生和访问学者还逐渐发展了这种教学方法，提出了自己的独到见解。例如美国的戴安娜·阿吉里斯（Diane Argyris）、威廉·伊萨克斯（Williams Isaacs）、菲利普·麦克阿瑟（Philip McArthur）、罗伯特·帕特南（Robert Putnam）、戴安娜·史密斯（Diana Smith）、法国的威姆·奥佛米尔（Wim Overmeer）、意大利的克劳迪奥·吉博拉（Claudio Ciborra）、加拿大的罗恩·史密斯（Ron Smith）和新西兰的维维安·罗宾森（Vivian Robinson）。

在过去几年里，我们的学生在博士研究中探讨了行动方法理论的不同特征。其中一些人探查了第二型的哲学问题。例如，乔伊纳（Joiner, 1983）从古希腊哲学家一直追溯到科特·勒温，探讨了第二型行为在协同式探究理念中的哲学基础。其他人则把行动方法的理论应用到个人与组织发展领域。例如，格劳斯（Gross, 1980）设计并实施了咨询者—客户关系模型，以促进个人与组织学习。史密斯（Smith, 1987）提出了冲突解决的方法的类型学，她将行动方法和那些把人际冲突看作是个人发展机会的方法归为一类。奥佛米尔（Overmeer, 1989）分析了一幢大楼和一个房地产发展公司的第一型组织环境，并对这种组织环境如何影响公司的策略学习进行了分析。其他学生则着重研究了从第一型行为转化成第二型行为的过程中可能遭遇的困难。塞尔斯（Sayles, 1984）对一个基进的专业组织惯用的防御行为进行了分析，创立这个组织的初衷就是为了应对其专业领域内的防御行为。帕特南（Putnam, 1990）提出了一种新途径，帮助人们认识阻碍人们学习第二型行为的主要因素，及克服这些问题的启发性建议。伊萨克斯（Sayles, 1991）描述并分析了将第二型理念整合到已有的组织信条时所遇到的两难境地。

xxi

哪些理论获得了认可？哪些没有被承认？

自《实践理论》首次出版至今，已有近 20 年的时间。在这段时间里，世界格局发生了巨大变化，本书涉及的实践和研究领域也发生了很大

变化。因此，我们认为有必要讨论本书的哪些理论为实践证明是正确的，哪些理论尚未被接受，哪些理论需要进一步完善。在诸多需要考察的问题中，我们集中在如下四个方面：

1. 描述人际行动的概念框架。《实践理论》提出了描述个人和人际行为的大致框架，是第一型和第二型相关理论的基础。在这个框架的几个重要因素中，有几个概念证明是有用的：将行动理论看作体现在行动中的知识的一个描述单位、信奉理论和使用理论的区别、行动理论与行为世界的关系、行动理论的动力学及其与单路径学习和双路径学习的关系。

在这些基本理念的基础上，我们又发展出新的理论：阿吉里斯关于常规防御行为的理论以及他对防御性推理与建设性推理的区分；舍恩的行动中识知、行动中的反映以及反映性实践的理论。这些重要发展为我们早期的理论填补了空白。但是我们认为，后来的理论与早期的理念从根本上是一致的。例如，常规防御性行为的理念就代表了一种使用理论。而行动中反映则是某种使用理论得以体现、发展、适时调整的过程。

2. 第一型的普遍性。与1974年相比，目前我们拥有更加丰富的数据。我们对五千多人进行了关于使用理论的研究（其中有50%是女性）。这些人的教育程度和经济状况各不相同，有的在公立和私人组织内工作，有的是独立的专业实践者。他们中的大多数人习惯于第一型行为，而且由于受到专业技术的影响，他们自身并没有认识到这一点。

我们参观了许多组织。这些组织的领导者告诉我们，他们遵循的是第二型模式，组织内部不存在常规防御性行为。但据我们目前的研究，事实并非如此。虽然大多数的组织不提倡常规防御性行为，也没人大张旗鼓地宣传这种行为；但是，这些组织都深受常规防御行为模式的影响。

我们通过四种方式来判定研究对象的使用理论：要求研究对象记录个案，观察他们对我们提供的个案的反应，观察并录制参与者的行动，并且对我们不在场时研究对象的语音资料进行了分析。虽然我们的研究在不同的情境中进行，而且运用了不同的判别方法，但最终均得出了类似的结论，这亦证实了第一型行为的普遍性。