

学习型 文化的 兴起

为了更好地应对更为复杂、更加难以预测的商业环境,越来越多的企业将学习能力和敏捷性作为企业的核心文化特质。

技 术创新、商业模式的颠覆、新竞争来源的出现以及消费者行为的改变,使全球各地的企业正面临着前所未有的变化、经受着各种各样的威胁。领导团队不断面临双重压力,既要创造新的业务记录,又要避免激进投资人利用企业的弱点。快速的变化要求企业具有高度的应变能力和敏捷性。然而,对大部分企业而言,这种能力并不是与生俱来的。此外,人们越来越多地倾向于把是否具备快速学习能力、适应能力以及创新能力,作为判断一个企业及其领导团队是否成功的标准。



企业生命的不断下降也凸显了这种适应能力的必要性。战略创新咨询公司Innosight的报告显示，标普500指数公司的平均寿命从1964年的33年下降到了2016年的24年，预计到2027年将缩减至12年。¹瑞士信贷的一份报告也得出了类似结论，称“颠覆并不是什么新鲜事……但其速度、复杂程度及全球性却是史无前例的。很显然，目前很多行业都受到了多重颠覆性力量的影响。”²

抛开所处的地域不谈，全球各地的企业要在当今的环境中发展壮大，必须培养企业自身的敏捷性，以快速适应不断变化的市场环境和客户需求。然而，大多数的企业并没有为这一超达尔文主义时代做好准备；企业的组织结构也不能对变化做出快速的响应。

当今世界，战略目标不断调整，企业必须要放慢脚步，调整并改变方向。人们发现，企业文化高度重视学习的企业，往往能够进退自如——知道何时加速，何时改变，何时继续保持方向。

在史宾沙所确定的八种组织文化特质中，只有7%的企业将学习型放在第一或第二位（见以下边栏），其余93%的企业则面临着无法适应外部变化的风险。我们相信，培育一种强调灵活性和学习能力的企业文化，将是企业能够适应未来的一个重要标志。

调整

值得注意的是，结果导向的企业文化也可能成为培育灵活和学习型企业文化的桎梏，而上述两种情况可能都符合投资者的利益。当企业文化过分强调结果时，员工往往会选择捷径，而很少去探索其他方式。如果一味追求给股东提供优渥的回报，企业往往会忽略退一步反思和理解商业环境中正在发生的重大变化的重要性。事实上，企业越来越需要同时关注以下两个方面——既要做到目标清晰、全力以赴，确保企业短期的健康发展；又要敏捷灵活，随机应变，及时应对可能威胁企业长期生存的各种变化。

这些变化的信号可能来自各个方面。就像直升飞机的飞行员必须交叉检查记录飞行复杂性和多维性的各种仪表（高度计、速度计、指南针、爬升速度/下降速度等）一样。因此，一个优秀的领导者需要时刻了解公司与股东、员工、客户以及范围更广的群体之间的关系。而具体的场景将决定每个“仪表”的重要程度以及如何通过可用的信息校准前行的方向。

在当今复杂的世界中，领导力意味着吸收和学习各种信息的能力。如果企业不断加速发展且只关注结果，那么，企业就会在部分领域出现失衡。因此，领导者有时需要停下来对现状进行反思，了解正在发生的事情，并进行

通过对《哈佛商业评论》所发布的230多家公司的企业文化和1300位高管的领导风格及价值观进行全面分析后，我们发现，在八种可能的企业文化特质中，只有7%的公司将学习型放在第一或第二位。在Jeremiah Lee、Jesse Price（史宾沙）、Boris Groysberg及L. Yo-Jud Cheng（哈佛商学院）合著的“企业文化之领导指南：如何管理企业生命中的八种核心要素”一文中，作者指出，在一个充满不确定性且不断变化的环境中，企业必须更加敏捷，因此学习的重要性日益凸显。在过去十年中，我们已发现一个明确的趋势，即在企业应对日益复杂、日益难以预测的环境时，通常把学习放在首位，以此推动企业创新并提高企业的敏捷性。

1 “2018年企业寿命预测：创造性破坏正不断加速”。Scott D. Anthony、S. Patrick Viguier、Evan I. Schwartz及John Van Landeghem。Innosight，2018年2月。

2 “全球股市主题”。《瑞士信贷股票研究》，2017年8月24日。



在当今复杂的世界中，领导力意味着学习各种信息的能力。如果企业只关注结果，有些事情可能失去平衡。

调整(可能包括目标的调整),然后再继续前行。这些调整后的新目标可能涉及Henry Mintzberg所描述的思想上的转变,即从“更多”到“更好”的转变以及从“管理人力资源”(传统的HR)到“激发员工智慧”的转变。³学习型文化有助于对这一调整过程进行管理,尽管你确实需要认真考虑你所采取的某些措施是否正在阻碍你将学习作为整个企业的工作重点。例如,我们已经看到,传统绩效管理制度(包括激励和奖励)可能会破坏领导者所推崇的学习型文化。

如何定义学习型文化?

从文化的角度来看,组织学习是很难实现的。首先,高层领导团队,特别是CEO,需要明确传达并不断强调做出改变以及创新工作的必要性。其次,领导者必须以身作则,体现出自己的开明、求知及包容,这也是他们希望从企业不同层级员工身上所能看到的特质。最后,需要消除职能和部门之间的障碍(包括制度、流程和规范),只有这样,才能使未曾合作过的不同团队之间为了一个共同的目标而通力合作,探索新的解决方案,并相互学习。

对于个人而言,学习通常是一项独立的活动;在组织环境中,学习也是一种互相依赖的活动,通过组织文化专家Edgar Schein称之为双方“谦逊的探询”的态度而得以提升。组织学习需要对目的形成共识(学什么?为什么学?),需要探索欲、好奇心、创造力、甚至是一颗玩乐的心。通过对话、协作以及跨职能团队之间相互激发并探索其他方案的影响,组织中的相互依存也会得以提升。

³ Henry Mintzberg,《社会再平衡》。Berret-Koehler, 奥克兰, 2015年。

什么是学习型文化？

 特点	 优势	 不足	 成功的员工	 成功的领导者
具有探索, 开放, 创新的特点。是一个具有创造力、开放的环境, 能够激发创意, 鼓励人们探索其他方案	改进创新、敏捷性以及组织的学习	过分强调探索可能会导致缺乏专注, 并无法利用现有优势	员工团结一致, 充满好奇心和求知欲	领导者强调创新、知识和冒险

大部分组织拥有各种不同的亚文化, 认识到这一点非常重要。当你在考虑一个销售团队和一个财务部门不同的驱动力和不同的功能特性时, 这样做也是很有好处的。浓厚的学习型文化鼓励并充分利用不同亚文化所带来的多样性。但文化的多样性也可能导致效率低下、误解以及目标不一致。这就是为什么对于领导团队来说, 确定那些具有普适性的文化内容, 并将文化视为一个为实现企业目标必须积极管理和塑造的业务流程变得如此重要的原因。

学习型企业具有哪些特点？

根据我们的观察, 在成功的学习型文化中, 僵化思维和墨守成规已被一种新的共识取代, 即变化不仅不可避免, 也是必要的。改变的发生是因为人们每天都会做出不同的选择。但领导者必须营造一个让员工乐于学习、学有所得、允许试错的环境。

对于个人而言, 适应和改变很难, 对整个企业而言, 做到这一点更是难上加难。它需要持久、专注的努力以及坚定的领导力。人们总是寻找各种借口, 拒绝做出改变。他们常常更喜欢按照一成不变的方式快速指出改变所带来的矛盾或不一致, 而不是寻找机会重新审视和改进自己的工作方式。

在学习型文化中, 人们非常关注自己的工作如何与整体思维保持一致并作出与战略一致的选择。人们需要充分认识自我(甚至跳脱出来)来承认自己不知道的东西, 需要保持谦逊, 摆脱先入之见的禁锢, 并对新事物保持高度的好奇心。总之, 在学习型文化中, 员工需要有前瞻性, 要以乐观和可能的心态看待未来。

一家大型金融服务机构已将学习的重要性纳入其战略。多年来, 这个机构的领导团队不断强化这样的理念, 即企业只有保持高度敏捷, 才能在快速变化的世界中保持竞争优势。尽管敏捷性需要依靠自上而下的推动, 但这种理念已经得到了整个机构的认同。不同的团队可以共同合作, 探索新的想法和新的解决方案, 并进行创新。随着这种理念在企业的不断渗透, 团队就像部落一样, 共同致力于打造推崇敏捷和学习、敢于尝试、勇于冒险、善于容错的核心信念。对于一个传统上通常由金字塔顶端进行决策的行业而言, 这非同寻常。实际上, 层级结构通常不会给组织带来更多的灵活性或自由度, 层级越低, 灵活性和自由度越小, 而与客户的接触大多集中在较低的层级。

对学习的重视一直是这种转变的核心。每一名即将上任的顶层管理人员——不论他是从内部晋升还是从外部招聘——都需要接受评估。通过评估, 他们能了解自身的发展需求, 并与HR和他们的直线经理共同制定发展计划。同时, 个人数据也可以通过整合汇入团队数据, 在特定的工作坊上分享, 从而提高团队效率。

高层领导 需要思考的问题

当今世界风云变幻，企业文化必须得到重视。史宾沙认为文化是企业的根基，应加以诊断并积极管理。我们可以帮助您诊断您企业的文化——从公司、业务或职能部门以及团队各个层次——并帮助您塑造您企业的文化以取得更大的成功。结合本文主题，请思考以下问题：

- » 在多大程度上，我可以将我的公司描述成一个学习型公司？
- » 我可以采取哪些步骤来提高学习的重要性？
- » 我能否在公司中找出那些具有强烈学习愿望的关键影响者？
- » 向学习型企业文化转变需要对组织结构进行哪些调整？
- » 我是否在为我的公司建立双重优势，既强调目前交付成果的能力，又强调未来适应不断变化的挑战的能力？
- » 学习在我的个人计划中处在什么地位？

向学习型文化转变

很多具有浓厚的学习型文化的组织并非一开始就是如此。与任何文化变革一样，向学习型文化的转变需要十分谨慎。领导层必须身先士卒，乐于学习，乐于改变，然后才能在整个公司普及学习型文化。在这个过程中，领导层极有可能不得不放弃基于权威的、自上而下的指挥方式，而表现出谦逊、甚至柔软的一面，让员工知道，他们并不能掌控所有的局面，也并不知道所有的解决办法。领导者的任务是通过协作和打造企业文化来释放集体学习的力量，建立他们所希望看到的行为模式。

任何想要培育学习型文化的组织，都需要关注员工的动机，帮助每一位员工塑造目标，激发他们学习的能力和渴望，并通过新的理解和更广阔的视野来重新看待事物，从而调整他们的态度和行为。正如Brene Brown在《无所畏惧》中所写，这种学习以及随之而来的个人成长，无论对高层领导还是其他员工而言，通常都存在着某种程度的“示弱”。

Carol Dweck 发现了固定型思维模式和成长型思维模式两种不同思维模式的人之间的重要区别。⁴固定型思维模式的人认为，人的素质是无法改变的，所以人们会选择不断地证明自己，而不是提升自己。而成长思维模式的人则认为，人的基本素质可以通过自身的努力来养成。尽管人的天分、兴趣和性格不尽相同，但都可以通过努力和经历来获得改变和成长。

由于学习和自我提升的愿望之间有着密切的联系。因此，任何希望强化学习型文化的组织，都应想方设法来培养员工的成长型思维。领导者通过激励那些具有强烈学习愿望的员工，可以满足他们自主工作的渴望，让他们享受到解决有趣问题的乐趣。领导者可以最大限度地动员员工应对挑战，邀请员工对挑战进行定义，强调创造性思维的必要性，鼓励员工积极寻找解决方案。

在压力下学习

如今的领导者必须时刻审慎而为，既要满足投资者的期望，又要不断重塑和调整业务以确保企业的生存。妥善处理稳定、持续、冒险与变革之间的关系需要领导者的远见和信念，这可能需要领导者艰难取舍或与矛盾共存。例如，要求一个业务部门专注于结果导向以在成熟的细分领域实现收益的最大化；同时要求另一个业务部门勇于试错，积极创新。要取得这二者之间的平衡，可能要求领导者具备新的能力、文化以及领导风格。

4 Carol S. Dweck. 《思维方式：全新的成功心理学》。Ballantine. 纽约。2016年。



领导力和学习之间的关系正在不断得到加强。CEO的地位越来越独特，他们必须兼顾公司内外事务，一方面对公司内部的所有工作负责，包括战略、组织结构、人才、价值观和文化；另一方面，他们还要对外界的变化作出响应。他们需要具备了解外部变化的能力（和心理空间），能够对真正的威胁和机遇作出判断，并在公司内部做出相应的调整，以恰如其分地应对这些外部的变化。

过分关注股东的短期需求会阻碍长期学习。企业既要为股东创造收益，同时也要关注客户、员工及公司对整个生态圈（包括合作伙伴、供应商和社区）的影响，实现两者之间的平衡。企业越是关注上述每一个因素，就越能从中学习知识。

领导层所面临的挑战

随着商业环境的不断变化，领导层必须通过更加灵活和更加多元的方式来经营公司，必须减少对自己已有知识和经验的依赖、更多地关注自己和企业每天所能学到的东西。他们需要将此作为一个工作重点加以认真考虑，在平常的交流中强调学习的必要性，让“具有强烈学习愿望的员工”担当重任，并对乐于协作、学习型工作方式的员工予以表彰。

今天的领导者必须时刻审慎而为，既要满足投资者的期望，又要不断重塑和调整业务以确保企业的生存。

从强调权威、秩序和安全的等级文化转变为学习型文化需要勇气和远见。然而，这种转变是一种全球趋势，它将使组织结构从高度形式化转变为更加简单、更加扁平的结构。这种结构将鼓励“团队中的团队”勇于发声，提出新的想法和解决方案，并在整个公司内部分享心得。

学习型企业理想的状态是不断根据学习所得调整自身的行为，从而打造出一家充满活力，目标明确的成功企业，它不但会激励优秀的学习者取得更大的成功，嘉奖他们为别人所作出的贡献，还会提升企业的魅力，吸引更多炙手可热的人才加盟。

作者

Brett Clark-Bolt (西雅图), **Jeremiah Lee** (波士顿), **Jerry Noonan** (波士顿), **Dustin Seale** (伦敦) and **Sabine Vinck** (伦敦)