



创建学习型组织亟需 明确的几个问题

■ 赵国珩



为了应对新世纪全球化的竞争与挑战，我党借鉴世界优秀理论成果引领社会发展，在十六大报告中提出要“建设全民学习、终身学习的学习型社会”，党的十七大报告在重申建设学习型社会的基础上，进一步提出建设学习型政党的目标。十七届四中全会进而把建设马克思主义学习型政党，确定为“重大而紧迫的战略问题”。几年来，在中央上述精神的指引下，冶金行业创建学习型组织的活动逐步推向深入，已产生出像莱钢、首钢这样一些在行业甚至全国知名的先进典型。与此同时，我们也要看到，这项活动的开展很不平衡。在很多企业那里，创建学习型组织成了一个“筐”，凡涉及学习的事情都往里装。为了厘清概念、提高认识，引导创建学习型组织的活动广泛深入开展，目前亟需明确以下几点：

学习型组织的学习目的在于创新

学习型组织的学习，目的不在于增长知识或提高能力素质，而在于创新。什么是“创新”？美籍奥地利经济学家熊彼特在其《经济发展理论》一书中，对这一概念作出如下解释，他指出“创新”就是一种从来没有过的生产要素和生产条件实现“新的组合”，并引入生产体系。所以，“创新”属于经济范畴，它不同于科学技术上的发明创造，而是指把已经发明创造的东西引入生产体系，形成新的生产力。换句话说，创新并不只是少

数科技精英的事情，企业在岗的每个员工，都可以参与创新。

学习型组织的学习与传统式的学习 有本质的区别

传统式的学习分为集体学习和个人学习。集体学习常见的形式就是读文件加讨论。读文件一个人读众人听，神经的疲倦很容易造成思想溜号，讨论往往跑题；个人学习则容易放任自流。可以说，传统式学习充其量只是能调动个别人的积极性，而难以调动团队整体的积极性。

学习型组织的学习，其特点就在于能调动团队整体的学习积极性，从而实现集体智慧的提升。集体智慧并不等于个体智慧的集合。为什么？就因为在团体学习中，有一个知识流转和共享的过程。

我们知道，学习型组织的学习是以问题为中心的，其实务操作分为六个环节逐步推进。

- ①围绕技术攻关、管理创新、党建创新等方面的需求找问题；
- ②对问题进行细化、分解、梳理、分工；
- ③各各成员带着分工的问题去自主学习、找答案；
- ④集体学习，在团队内实现知识流转，达到知识共享；
- ⑤在集体智慧提升的基础上深入研讨；



⑥在研讨的基础上共同解决问题,实现创新。

找问题——细化分解——自主学习——知识共享——深入研讨——实现创新,这就是链式学习的过程。从中,我们可以看到组织推动、自主学习、知识共享的巨大优势。

传统式的学习,譬如企业每年开展的主题(专题)教育,“送出去”、“请进来”的方式及组织上出题目、发教材等措施,也很重要。但这些不等于学习型组织的学习。

创建学习型组织,需要改善 团队成员的心智模式

什么叫心智模式?心智模式就是我们常说的思维定势,或者一种植根于人们内心深处的思维逻辑,它影响着人们对社会事物的看法及由此产生的行为方式。心智模式不同,会使人们对同一事物产生不同看法,采取不同的态度。

为什么要改善心智模式?因为对个人来说,只有心智改变,你的态度才能跟着变;态度改变,你的习惯才能跟着变;习惯改变,你的性格才能跟着变;性格改变,人生命运才能跟着变。对团队来讲,只有其成员的心智模式得到改善,团队学习才能开展起来。

当前,团队成员改变心智模式,要突出四点:

① 遇到挫折不归罪于外。不管有多少外因,也是通过内因起作用的。只有找出自身的原因,才能产生新的希望。

② 不自我设限。一切皆有可能。这也不行,那也办不到,就永远不会取得成功。

③ 以积极的态度对待变革。世界总是处在变化之中,没有任何一样东西是一成不变的。人需要克服思想行为的惯性,主动适应不断变化的客观世界。换一种积极的心态对待变革,我们会发现,变革对每个人都会带来新的机遇。只要努力去适应它,很快就会找到新的起点。

④ 想好了的事情,立即付诸行动。人是有惰性的。遇事老爱盲目拖延,是一种不好的心智模式。因为,变化所提供的机遇稍纵即逝,等待,只会导致意志消沉,坐失良机。

在学习型组织中,学习的修炼 要从“深度汇谈”开始

“深度汇谈”与讨论不同。讨论的特点,是参与者各自提出自己的观点(意见)并为之辩护,以推进对事物的认识,但在实践操作中,由于各种因素的影响,真正意义上的不同观点往往提不出来;有时提出不同意见,却又容易各执一词,争论不休。

“深度汇谈”的运作方式,是团队成员共同围绕一些重要议题展开深入的探讨。深入到什么程度?要实现心灵上的沟通!这当然不是件容易的事情。其间,一要参与者打破身份、等级观念,放下有关的思想包袱;二要暂停个人的主观思维与任何偏见,彼此用心聆听;三要放弃心理上的自我防卫,实现“裸面学习”(指参与者摘下“面具”,直面问题的学习)。如果管理者习惯于依靠权威推动工作,甚至有意无意地通过制造员工的恐惧心理,来强化管理工作中的执行力和提高效率;如果作为员工(或下属)缺乏一定的稳定感和安全感,甚至担心因说出内心的想法而日后受到报复,这个团体的学习还能进行吗?

创建学习型组织,需要从变革劳动 管理理念、创新劳动管理模式入手

通过前面的种种分析,我们看到,学习型组织的特点并不在于它的组织形式,而在于它以学习、变革、创新为核心价值观的组织文化;创建学习型组织首先要解决的,也不是怎样组织、怎样运作等问题,而是如何创造基础性条件——营造开放共享的人文环境问题。营造开放共享的人文环境,要从变革劳动管理理念做起。我们一定要清醒认识到,时代在前进,社会在发展,广大员工的主体意识、权利意识日益增强,他们在本质上是勤奋和愿意承担责任的,在执行任务时能够实现自我指导和自我控制,在工作中存在极大潜力。要以新的管理理念为指导,建立以员工需求为主导的人力资源管理模式,从总体上激活员工内心的神圣感,引导他们转变自身的价值目标和工作态度;要根据每个员工的特点和能力秉赋设计差异化的职业发展规划,使其个性得以张扬,内心的成就感得到满足;要根据员工不同时期的不同需求,建立起综合的激励机制,通过对人格的尊重、人性关怀和对人生价值的引导认同,弥补单纯物质刺激带来的弊病。总之,改善人文环境的工作做到位,创建学习型组织才能具备扎实的基础。

