

为什么成为学习型企业如此困难？

最近的企业学习报告详细介绍了三大关键的学习趋势

🕒 阅读 8分钟

“企业及其员工快速学习、适应和管理变化的能力，对于企业的生存发展从未如此重要，”研究报告《学习——敏捷性和可持续性的基础》的作者、总部设在伦敦的英国企业研究论坛 (CRF) 的研究主任 Gillian Pillans 说。

在 2017 年的报告中，96% 的受访者认为企业的学习能力会形成竞争优势。然而，对学习职能部门表现满意的领导者仅占 20% 左右。虽然 CRF 认为，学习应在促进成长和建立创新与变革能力方面发挥主导作用，但研究发现，企业内的学习职能部门往往动力不足，缺乏商业信誉，难以展示其活动提高经营绩效的效果。Pillans 接受了 360 的采访，谈到了最新报告中的新见解。

360: 您在报告中指出了企业学习的三大主要趋势。您看到的新趋势是什么？

GP: 第一个趋势并不令人意外。我们发现，学习开始走出教室，走向线上模式。技术提供了更广泛的学习机会。那些在企业学习职能部门中的员工，不得不放弃对学习对象、学习内容和学习地点的控制权。第二个趋势是学习变得越来越民主化和个性化。人们可以挑选学习与自身相关的东西。这就像如果你在亚马逊上购物，亚马逊会知道你对什么感兴趣。我们发现，学习系统能够运用算法理解你的学习需求，然后提供满足这些需求的内容。

第三个趋势，学习职能部门的作用正在发生变化。学习职能部门越来越多地从企业内外“策划”内容，然后通过技术让个体学习者能够控制自己学习的内容、方式和地点。从根本上说，学习是一种社交活动。但我们发现，我们身边的社交技术激活了越来越多学习的社交元素。有很多公司投资社交学习平台。这类平台将在线学习和人际关系结合了起来。

360: 为什么您说学习要以商业战略为中心如此重要？

GP: 对我来说，学习就是执行商业战略。学习可以成为竞争优势的源泉，达到不可思议的效果。这是我们经过调查得出的关键信息之一。如果你作为一家企业，尝试转到不同的方向，或者追求一个具体的战略议程，但是作为一家企业，你却没有学习能力，那么要想做一些与你现在做的事情不同的事是非常困难的。我们看到过很多未能在业务议程和学习议程之间建立战略联系的企业实例。这错失了巨大的机会。

其次，这还存在文化问题。某些企业具有强大的学习文化。它们看起来和其他企业截然不同。如果你想在组织层面上，确保自身具备了学习的能力，你就必须建立一种开放的学习文化。建立学习型企业至关重要，我们生活在一个商业世界里，不断有突发事件发生，随时都会出现新的竞争对手。这是一个变幻莫测的环境。学习能力比以往任何时候都要重要。

360: 一个拥有强大学习文化的企业有哪些特征？

GP: 如果你说的是学习型企业，我想说说其中的硬件和软件元素。硬件是一个嵌入式的学习过程，如设计思维、精益或敏捷。工作流程中固有的部分意味着你不仅要完成工作，还要回顾已经发生的事情并从中汲取教训。

软件方面包括行为和文化。在企业中感受如何。最有利于学习的文化，就是能够容忍歧义和积极型失败的环境，这样的企业愿意尝试，还会从错误中吸取教训而不推卸责任。这是一种愿意承担风险的态度和文化，因为他们已经计算过风险，并且认识到这是一个学习的机会。

360: 在学习型企业中，领导者起到怎样的作用？

GP: 高级领导的作用至关重要。他们创造环境和文化。如果一位高级领导压制了某种行为，那么这将会压制你想要发展的文化。与此同时，我认为这并不完全是高层领导的问题。我们在这项研究中发现，团队是必不可少的组成部分，而团队的领导者是其中的关键所在。即使在缺乏高层领导支持的情况下，个别团队和个别团队领导这也可以通过采用一些学习导向的流程，创建一个开放和支持相互学习的团队文化，从而对他们的直接环境产生重大影响。

此外，作为高层领导，接近员工是创造开放型学习文化的一部分。你应该清楚，你如果将自己锁在办公室里，从来不和高管圈子以外的任何人交流，这样根本不会有利于创造学习型的文化环境。(请阅读：新领导者)

360: 团队领导者要如何支持学习？

GP: 团队领导者要创造一个让人们可以畅所欲言的环境。员工要知道他们不会因为说了一些有争议性或者有挑战性的话而被谴责。有趣的是，这种环境往往能够支持不同团队的发展。而同类型的团队往往在团队层面的学习上较为艰难。

把学习看成一个人学习一件事，这很容易的。但是，在大多数情况下，学习并非独立不群的，尤其是企业的工作方式。在企业里真的是一群人一起学习，共同解决问题。这就需要通过不同的角度看待学习的本质。实际上，只有让员工们一起有效地工作和学习，才能对企业的绩效产生影响。

360: 您能否举例说明您在进行研究时发现的成功学习型企业？

GP: 美国陆军有一个行动后评估，许多企业都试图采用这个机制。这个机制之所以如此有效，是因为行动后评估不仅能找到问题出在哪里，也能发现行之有效的方法。他们还有一套可靠的流程将学到的东西付诸实践。这取决于那个检验实施改变所产生效果的团队。他们不会试图将学到的内容传递给别人。他们用这些教训改善自身的表现。这是一个团队共同学习的持续过程。这是一个持续提升的过程。他们的观点是，只有把领悟的内容付诸实践，才是真正的学习过程。

美国军方还会定期调动个别指挥官。这是一种社交化学习文化的方式。如果一个人进入新的区域并接受新的命令，他们会运用自身积累的经验。这是通过企业其他部门灌输和培养想法的一种方式。

360: 您如何看待支持学习行为和文化的工作环境？

GP: 研究表明，越是接近需要应用学习内容的环境，学习的效果就会越好。比如，如果你让员工离开他们日常的工作环境，然后将他们安排在一家环境优美的酒店开会，那么其中学习体验和学习应用之间的差距会相当大。研究表明，员工学习的内容中，只有15%会用于改善他们的工作表现。因此，任何可以缩小学习和应用之间差距的方法都有帮助作用。

员工需要一起学习。你需要一个让员工有机会相互交流、分享见解和经验的环境，这样的环境并不需要通过组织会议来营造。这是一个无需规划的微观学习过程。如果你能创造一个有利于此的环境，将会大有裨益。(请阅读：建立学习和创新之间的联系)

360: 您认为学习型企业的未来是怎样的？

GP: 在某种程度上，学习作为一种社会活动，并不一定会发生变化。有必要通过经验来推动学习。这就是成年人的学习方式，而这种元素会保持不变。我们将会看到支持学习的工具以惊人的速度发生变化。我们将会看到人工智能在学习中的应用。我们还将看到学习和应用之间的差距变得越来越小。我们现在已经看到部分成果了。公司纷纷投资于绩效支持系统。他们找到员工所面临的问题，然后制定短期的重点内容，帮助解决非常有针对性的问题。

Gillian Pillans 曾担任 Swiss Re、Vodafone 和 BAA 等多家机构的高级人力资源从业者和组织发展专员。在开始人力资源职业生涯之前，她曾担任 Deloitte Consulting 的管理顾问，也是一名有资质的律师。Gillian 曾撰写过多篇 CRF 报告，主题包括人力资源战略、组织设计与开发、领导力发展、人才管理、指导与多元化。

