

# 从池塘生态系统到企业学习生态系统打造

翁菌

华北中远海运散货运输有限公司

**摘要：**为达成企业的战略目标，要重点关注企业中人的重要性，充分发挥由人的集合构成的“组织”的作用。池塘生态系统，让我们有了剖析问题的工具抓手，通过充分激发员工内在学习提升自我的动力，开启自我反省带动行动更新的心智模式，将企业使命愿景与员工生涯规划充分结合，寻求最大公约数，促进团队融合，进而促进绩效提升和人际关系优化，推动构建内外和谐统一的企业学习生态系统。

**关键词：**生态系统；企业学习；人力资源

【DOI】10.12252/j.issn.2096-6288.2022.03.068

## 引言

越来越多企业成功的例证表明，学习力是一个优秀团队不可缺少的核心竞争力。而企业领导者如何去激发组织的学习力、保持组织的学习激情，在面临严酷的行业竞争或多变的市场环境中仍然能一次次在竞争中胜出，实现企业的基业长青，则是一个看似简单实则复杂的课题。本文拟从企业培训工作入手，借鉴池塘生态系统的原理，探索打造企业学习生态系统，提高企业学习力的有效途径。

### 一、企业学习存在的问题及其概念

对很多企业来说，培训几乎就等于学习。寻找或开发课程、外部培训或者内部培训，无论采取哪种形式，这些工作基本可以占据企业培训部门几乎全部精力，可是培训真正有效果吗？培训后的员工或者组织绩效真的有提升吗？员工或者组织有行为变化吗？员工满意吗？“打过鸡血”后是否可持续，可持续多久呢？这些问题暴露了企业在“学习”操作过程中存在的两个问题：

第一，将培训简单等同于学习。事实上培训仅是学习的“输入”步骤中的一个。培训部门只要完成每年的培训任务就有了存在的意义，不会去放多余的精力在检验自己培训效果评估上，更不会去俯下身，认真观察员工的和组织的“输出”行为；这个重要的现实问题暴露了没有将“学习能力作为企业核心竞争力”的认知升级，简单将认知停留在“学习=培训”上。

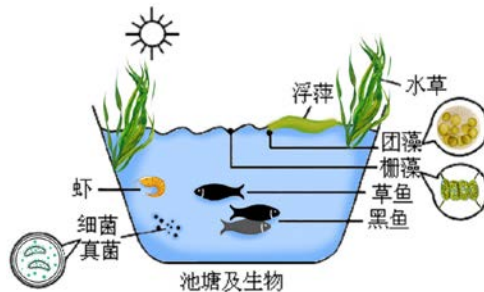
第二，培训工作的固有问题。比如：过度追求培训覆盖率，不去追求工作开展深度；没有专门的考核机制，培训部门为了培训而培训；没有做好详细的调研规划，员工“吃大锅饭”，导致员工对培训持敷衍态度；没有打造积极氛围激起员工学习动力；没有明确目标和反馈机制实现共赢突破和创新升级，更谈不上组织学习来实现团队合力。那么企业的培训与学习到底有何区别呢？

培训是企业管理的一项重要工作，它是根据工作中的需要，按照企业制定的培训计划进行的一种教育活动。培训是实现企业学习的一个重要方式，因此企业学习是一个更大的概念范畴。企业学习是一个组织行为，

涉及内容很多，有创建学习氛围的制度保障、对关键事件的复盘、符合共同愿景和需求的培训、绩效和薪酬激励等等。企业学习旨在获取让企业进步的能力，并将此传递给所有员工；企业又能带来新的能力进步，如此进入良性循环，而参与企业学习全链条的个体、组织也构成了一个持续的、动态的生态系统。下面将借助池塘生态系统来类比说明学习生态系统。

### 二、池塘生态系统和学习生态系统原理

池塘生态系统是在淡水中由生物群落及其环境相互作用所构成的自然系统。池塘生态系统中环境就是水体、空气、淤泥等非生物部分，池塘中的动植物既是生产者又是消费者，分解者为微生物，这些要素互相依存、互相影响、互相制约构成生态系统。



池塘生态系统有三个重要的特点：

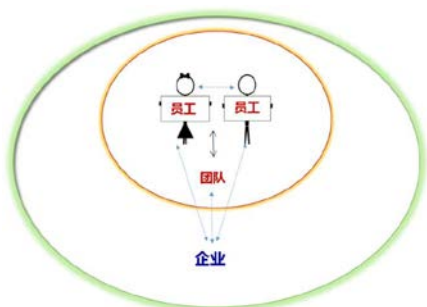
一是容量有限。池塘生态系统是个容量有限的、密闭程度适中的、牵一发而动全身的微型生态系统。这与企业的有限规模类似，企业不能无限制的扩张，大多数时候需要保持员工队伍的数量和质量的相对稳定。

二是循环自净。如果投入池塘生态系统的生态物质适中，循环途径畅顺，构成水体生态系统的各种生态物质比例相对稳定，功能各异、各负其责，共同完成水体生态系统的正常循环。企业在构建学习生态系统的过程中，员工、组织、企业虽然关注重点不同、各司其职，但是彼此间相互促进相互依赖相互渗透，在共同的价值观下，实现了企业学习生态系统的良性循环。

三是局部可控。在池塘中投入的生态物质是可控的。池塘生态系统虽然具有循环自净功能，但毕竟是有

限的，如果片面、过多的投入饲料或消毒剂，生态循环途径受阻，平稳被破坏，就会造成水体被污染。而在企业中，当出现了问题需要企业诊断改进时，如果一味加大奖惩考核力度，或者妄图通过大量的培训宣教来解决问题的话，则会造成企业上下氛围的紧张、无序和混乱。

借助池塘生态系统，我们可以类比企业学习的形态：在外部和内部环境的共同作用下，实现员工与员工间、员工与企业、团队与企业之间信息流动交互，形成一个独特的学习生态系统。在“学习生态系统”搭建过程中，要时刻跳出事物本身看关系，去关注构成学习共同体，即员工、团队、企业两两组合之间的关系。这些交互关系的顺畅运转即可实现企业学习生态系统的良性循环。如下图：



企业学习中认知、动力、系统目标、反思反馈的缺乏，组织学习的缺位等问题归纳起来都是学习共同体间的关系出现了问题。探寻企业学习生态系统的原理，让我们拥有“上帝视角”来看待剖析问题，也让我们更加有针对性的寻找解决方案。

### 三、学习生态系统的搭建原理

探索企业学习共同体间存在问题的解决方案，就要探索组织学习的内在规律，要分别从员工、团队、企业之间的交互关系说起。彼得圣吉的《第五项修炼》对于企业建立学习型组织提供了一个路径：自我超越、心智模式、建立共同愿景、团队学习以及系统思考。这五项修炼较精炼地概括了学习共同体中的员工、团队、企业三者的内部关系，并给出具体的操作实践建议。自我超越和心智模式对于员工向内探寻向外突破提供了内在动机和向外张力；建立共同愿景是组织与企业之间寻求最大公约数的过程；团队学习是员工间，员工与组织之间交互学习共同成长的模式；系统思考则是学习共同体与外部交互关系的一个操作建议，同时也是整个学习生态系统搭建的核心和发动机。

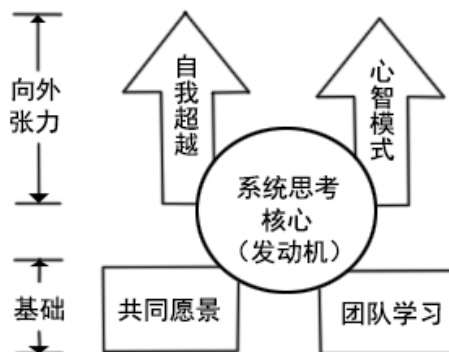
员工-员工	元能力 甜蜜区	员工	系统思考力
员工-组织	信息共享 内在观察 集体智慧	组织	
员工-企业	契约关系	企业	

这也给我们在接下来的学习生态系统搭建中提供了理论依据。

### 四、企业学习生态系统搭建实践探索

实现企业学习生态系统良好运转，需要充分激发员工内在在学习提升的动力，开启自我反省带动行动更新的心智模式，将企业使命愿景与员工生涯规划充分结合，寻求最大公约数，促进团队融合，进而促进绩效提升和人际关系优化，推动构建内外和谐统一的企业学习生态系统。我们可以从以下操作实践着手，逐步搭建发展出有企业特色的学习生态系统。

具体如下：



#### (一) 打造“学习元能力”

企业面临的问题最重要的就是员工“想不想”学习。那么企业应该充分激发员工“自我超越”热情，并使其用在更好地服务企业身上。学习能力是所有能力的基础，即为“元能力”。元能力的打造能够助力员工获取主动自我超越的内生动力。学习能力具体可以分为：追问反思经验、分析整理信息、内化与应用知识、成长思维、批判思维和系统思维。具体做法可以邀请外部培训师对于“便签学习法”进行深入学习、定期开展员工兴趣小组进行演练，认真拆解、务求实效等。当员工有对学习规律的充分了解和掌握，也就拥有了不断自我更新自我超越的源动力。

#### (二) 寻找“职场甜蜜区”

生涯规划帮助员工找到自己职场“甜蜜区”。波士顿红袜队的击球手泰德·威廉斯在其影响深远的教科书《击打的科学》(The Science of Hitting)中提出：“高击打率的秘诀是不要每个球都打，而只打“甜蜜区”的球。正确地击打甜蜜区的球，忽略其他区域的，就能保持最好成绩。”衡量“甜蜜区”的关键点有三：爱好、能力与市场，三者缺一不可。喜欢因此有热情；擅长因此成长迅速；有市场因此能实现自我价值。员工能够看到自己的不可替代性，也可以激发未来走得更好更远。企业可借助生涯测评等工具，对员工天赋优势进行识别和辅导，帮助员工识别自己想做的、能做的和该做的，帮助员工找到职场甜蜜区，并扩大甜蜜区的范围，实现企业和个人双赢。

#### (三) 激发“信息共享”

在建立了学习能力和对员工的生涯规划基础上，员工就乐于对自己的知识进行分享。一般说来，知识经验共享可以采用三种形式：一种是线上线下已有学习内容或者课程推荐、推荐给员工“小专题”“快闪”式的微学习或者员工间相互推荐课程资源等；第二种是在线开展企业内部培训，打造微课平台，使得培训方式多样化，创新模式，使培训不止在工作中，也融入生活中；第三种是员工自有知识经验输出。可以建立互动式知识问答分享平台，使员工固化自己的认知、传授他人，隐性知识显性化，这样充分激发员工求知分享的热情，帮助公司有效实现知识显性化。

#### （四）激活“内在观察”

一般来说，企业心智趋于恒定，员工心智则在企业心智的影响下，形成适应企业和组织氛围的心智模式。而修炼企业和个人心智最重要的是要开启“内在观察”，即不去评判对错，对事物保持耐心和同理心，成为对事物高度敏锐的观察者。重点做好以下几个方面：

第一，打造复盘技能。复盘的关键在于主动反思、总结，意在启发“内在观察”，不断修炼自己的心智模式，把经验转化为能力。因此，要组织员工学习复盘的技术、操作方法，不断实践，固化为技能。

第二，提供制度保障。在复盘过程中，形成一套适应本企业的“操作规条”，养成企业内员工人人复盘的好习惯。在实际工作中，尽量用制度或者习惯来保障“复盘”实践的可持续性。

只有持续不断通过复盘技能的打造巩固“内在观察”反思的习惯，才会引起有意义的实践变化。企业心智也只有通过打造氛围，树立规章，引导个人心智汇集，彼此推动来成就。

#### （五）熔炼“集体智慧”

在极少数的企业，企业的创始人是企业的精神偶像和灵魂人物。但是在大多数的现代企业，集体领导力或者“团队智商”则显得更为重要，而多数时候团队力量并没有得到充分发挥，那么怎样打造“1+1远大于2”的集体智慧呢？

第一，培养团队学习的技能，熔炼团队意识。团队学习的技能包括对团队各成员间和团队间的沟通、协作能力等的学习。可以通过沙盘模拟或者行动案例的方式，渗透团队沟通协作能力的培养，或者举办一些贴近工作实际的业务竞赛及团队策划项目进行评比，达到不仅提高员工学习能力和素质，还有熔炼团队共进退的效果。

第二，创造交流机会，打造“团队语言”。企业通过举办各种非正式的活动，打破职级藩篱，创造平等交流机会。让员工、领导有时间、空间平等地交流，倾心吐意，发现真相。通过这种方式创造团队特殊的情感纽带，将员工与组织实现除了工作之余的“链接感”，进而产生归属组织的“团队语言”。

#### （六）模糊“契约关系”

很多时候企业的愿景来自“高层”，高层总是希望把自己的愿景变为组织的愿景，员工由于“顺从”的入职设置，习惯于去适应、达成高层的愿景。当然，对于企业来说，高层设定愿景也无可厚非，但是怎样让员工从形式顺从到真心顺从、接受、并主动去实现愿景呢？模糊契约认知关系是一个重要、实用的方法。

第一，模糊淡化员工与企业的“契约关系”，能够充分激发个人愿景。虽然现代商业社会强调“契约精神”，但是在规范的契约关系基础上，企业应当尽量淡化与员工的契约认知关系，使员工摆脱“局外人”的身份，自觉自愿融入公司，进而超越契约关系，建立归属感和责任感，真正关心公司成长，也因此激发出员工对企业未来发展的构想和愿景。

第二，充分融入员工个人愿景，修正达成共同愿景。共同愿景是组织学习实践的焦点和动力来源。共同愿景的形成需要全体或大部分员工的参与。要将激发出的个人愿景进行梳理、利用，整合为团队愿景，融入组织创立的目标、价值观与使命中去，不断对组织愿景进行修正最终形成一个“共同愿景”，这样才会形成一个员工拥戴、愿意努力达成的实实在在的“愿景”。

第三，适当引入绩效考核工具，强化愿景认知和达成。“共同愿景”形成后由于日常繁杂的工作，很多人往往会忘掉出发的方向，所以需要有一个外力引导让员工的行为思想统一在同一个层面。绩效考核就是一个很好的实现工具，通过设置必要的指标，采用主观和客观形式进行测评，使日常的行为结果与共同愿景挂钩，不断强化员工对共同愿景的认知和达成。

#### （七）打造“系统思考力”

系统思考力的建立以自我超越、改善心智模式、团队学习和建立共同愿景为基础，也为这四项能力的施展提供稳固的支持。打造组织的系统思考能力，能让员工站到更高角度，看清组织和外界的关系，以更自信的姿态和更适当方式解决问题。要引入“组织学习引导者”，激发员工“内观之眼”，引导员工跳出局限思维，自发思考学习，更新企业认知系统，形成具有企业特色的高效认知模式。

### 五、结语

为了达成企业的战略目标要重点关注企业中人的重要性，充分发挥由人的集合构成的“组织”的作用。本文从池塘生态系统的仿生学原理类比企业学习生态系统的构建，从构成组织中的个人修炼，到自我更新、融入组织、反哺组织再到构建系统思维能力，探索了企业学习生态系统打造的一些方法，争取为企业提高学习力提供借鉴。

#### 参考文献

[1] 彼得圣吉.《第五项修炼：学习型组织的艺术与实践》[M]. 中信出版集团，2018