

# 管理大师彼得·圣吉： 只有高层领导者才能够启动重大变革

■ 彼得·圣吉

“除非由高层来驱动，否则不会出现什么重大变化。”“除非首席执行官在船上，否则没有启航的必要”“除非有高层领导者的支持，否则什么都不会发生”。

类似这样的话我们是否听过很多次？“只有高层领导者才能推动重大变革”的假设是与今天人们倡导的“授权”背道而驰的。那么，在当今这样一个倡导“授权”的时代，我们怎么可以不加质疑地全盘接受这样的假设呢？在努力构建一种减少层级、打破权威的组织文化的进程中，却要寻求等级制度的帮助，这不是自相矛盾吗？

## 关于领导力的两种观点

如上所述，关于领导力的一种观点是：只有高层领导者才能够启动重大变革。为什么我们会赞同这个观点？是因为我们不愿意放弃熟悉的心智模式（mental model）吗？是害怕超出传统等级制组织的思维模式而得不到认可吗？抑或是有些自我保护意识在作祟？

一般而言，人们需要找到另外一个什么人，例如 CEO，来为领导不力负责，才会感觉舒服。毫无疑问，如果 CEO 反对，组织内部倡导变革的创新者会感到举步维艰。但这并不能证明只有 CEO 才可以推动重大变革。难道我们不应该对组织中存在的不少人习惯于“向上看”，等着高层领导者帮自己解决问题的倾向提出质疑吗？

关于领导力的另一种观点是：“如果仅仅由高层领导者自上而下地推动，产生不了什么重大的变化”“公司领导的倡导和总部推行的项目，反而会破坏深层次的变革”“高层领导者的‘参与’无法替代组织中各个层级的真心投入。实际上，如果管理权威运用不当，甚至会减少而不是增强人们的真心投入。”

“当我就任 CEO 的时候，”壳牌石油公司的菲尔·卡罗尔（Phil Camoll）说，“每一个人都在想，”菲尔将告诉我们，他想要我们做什么？但我却没有任何头绪。如果我有话，那将可能是一场灾难。“如果有人认为 CEO 可以推进组织的深刻变革，他就大错特错了。”哈雷·戴维森公司的 CEO 里奇·提尔林克（Rich Teerlink）也如是说。

是什么原因使得卡罗尔和提尔林克这样的领导者如此谦虚地看待高层领导者在组织变革中的作用呢？

原因之一是，经过多年的管理风潮之后，大多数组织内部出现了玩世不恭的态度。当 CEO 宣布要“构建学习型组织”时，人们会把眼睛转开，心中暗想，“又来了，真不知道上个周末他去参加了什么研讨会”。确实，大多数公司都曾有过管理层发起的多次短暂而“时髦”的计划。见多了类似计划。人们不再对任何新的声明感兴趣，反而会认为它们只不过是“管理者的又一次鼓吹而已”，或者像哈雷·戴维森公司员工所说的，是“又一个好节目”。

第二个原因是顺从和投入之间的差异。一般而言，依靠等级制的权威可以获得“顺从”，却无法赢得人们的真心拥护。因此，当需要人们真心投入的时候，等级制就会遇到问题。越是强烈地行使等级制的权威，获得的顺从也就越多。然而，没有什么比发自内心的拥护更能推动深刻的变革了。除非本人愿意，没有人可以强迫另一个人学习，尤其是当这种学习涉及信念和态度的深刻变化，以及思维和行动的根本转变。

第三个原因是，高层领导者的推动常常适得其反，并最终导致组织的退化，而不是进步。有时候，这种现象很明显，

例如，当高层领导者实施裁员或重组时，往往会产生一些副作用，让人们心生恐惧、彼此猜忌以及产生内部竞争，致使合作与协同减少，并进一步破坏组织的绩效。但有时候，这种现象却不太明显。甚至出现在专门设计用以提高学习能力的变革中。根据克里斯·阿吉里斯的观点，由高层领导者制订的“公司沟通计划”，事实上往往会起到“制约学习和沟通”的反作用。

上述两种关于高层领导者和变革之间关系的观点，并不存在孰对孰错的问题，而是要看你想进行什么样的变革。

大体上讲，重组、裁员、公司成本压缩计划以及流程再造等，只能从高层领导者开始推行。但是，这种自上而下的变革不会改变基于恐惧和防卫心理的组织文化，不会激发员工的想象力和激情，也不会提高他们形成真正的共同愿景的能力。

简而言之，我们认为领导者是“走在前面”的人，愿意真正地投入到自我和组织的深刻变革中去。他们通过培养新的技能、能力和理解力来进行领导，他们也来自组织内部的各个层级和部门。

在构建学习型组织的过程中，我们应当特别考虑如下三类领导者，它们大致对应于组织中的三种不同位置：

**基层管理者：**他们可以开展有意义的实践或试验，以测试新的学习能力是否能促进组织业绩的提高；

**高层领导者：**为位于一线的基层管理者提供支持，建立学习的基础架构，并通过率先示范，逐渐建立学习型文化的规范和行为；

**内部联络人，或社区建设者：**他们是新文化的“播种者”，可以在组织中自由活动，发现那些可能会带来变革的人，并帮助他们进行试验和新学习的扩散。

## 基层管理者

如果没有基层管理者的参与，什么工作都开展不了。基层管理者直接承担着业务责任，是完成利润或工作目标的关键。他们所领导的组织单元，“麻雀虽小，五脏俱全”，可以被视作大型组织的缩影，而且他们也拥有足够的自主权，能够不受大型组织的控制而推行有意义的变革。

在开始推广新的所需要的技能学习能力之前，通常会组建一支由基层管理者组成的核心团队，其成员会一起进行 6 - 12 个月的学习，以便认识和掌握这些新的学习技能，包括系统思考、探寻内在的心智模式、建立共同愿景等，并尝试将这些技能应用到自己的实际工作中去。只有当这些基层管理者掌握了新的学习技能后，他们才能开始设计一个学习过程，将新技能传播到组织当中，并最终使它们融入组织的工作方式中去。

例如，联邦快递公司的一些销售经理和销售代表成立了一个团队，在一起学习了一年多时间之后，开发了一个被称为“全球客户学习实验室（Global Customer Learning Laboratory）”的项目。“在与公司的关键客户合作时，我们感觉到，要想和他们建立起学习型伙伴关系，还需要一些新的工具。”联邦快递公司的凯茜·斯托普辛斯基（Cathy Stopcymaki）说，“这就是全球客户学习实验室”的重要性所在。它为我们提供了一种全新的与客户合作的方式，从而提高了我们的集体思维能力，并形成对复杂物流问题的全新解决方案。

除了在设计 and 实施新的学习项目的过程中扮演关键角色外，基层管理者会



在这些学习项目启动之后变成教师。我们经常发现，在学习项目（像“联邦快递学习实验室”）中，最有效的推动者不是专业培训师而是基层管理者。他们具有丰富的知识和实际工作经验。这使得他们具备独一无二的可信度。他们是榜样，得到一线员工的普遍认同。

在这里，我想探讨这三种基本角色是如何由处于组织不同位置的人分别扮演的。

正如一句谚语说的那样。“教是学的最佳方法”。对于基层管理者来说，帮助他人学习的过程也是他们自己不断加深理解和提高能力的最佳方式。

但是，要让基层管理者参与进来有时候也很困难。他们是实用主义者，常常会觉得系统思考、心智模式以及深度会谈之类的技能“难以捉摸”或“不适用”。因此，他们的局限性和他们的优势来自同一个地方。

由于这些领导者要把注意力主要放在业务本身上，因此他们对于本单位以外的组织的学习情况没有过多考虑，特别是他们没有很多的时间来交流自己的努力成果。他们有时候没有意识到，或者比较不善于处理自己这个小单位以外的组织中存在的反对学习的力量。

因此，当外部组织没有进行变革去适应他们的新观念时，他们往往会因此失去耐心，甚至会觉得被误会或不被赏识。他们很容易形成一种“对抗世界”的反叛心态，这使得他们无法有效地向那些尚未接受新思想的人介绍自己的观念。

不过，全力投入的基层管理者是确保学习项目成功的关键因素。另一方面，我们没有发现任何一个例子，是在没有基层管理者的参与下就取得重大进步的，但仍有很多项目是 CEO 真心投入但却无法产生持久的动力。

## 高层领导者

基层管理者能够从“高层支持者”那里获得极大的好处。高层领导者可以是保护者、导师和思想伙伴。此外，高层领导者也扮演着导师的角色，帮助基层管理者成长，使他们理解复杂的内容，向没有参与的人介绍他们的观念和成就。

导致我们无法正确认识学习过程中有效领导力的部分原因在于，我们太习惯于传统等级制组织中领导者所扮演的“船长”角色了。我们习惯于将高层领导者当作关键的决策者，当作组织中最令人瞩目和最有权力的人。毫无疑问，虽然要由高层来做出一些关键决策，但是组织的文化不会因为各项单独的决策而发生改变，决策权也无法催生出新的学习能力。当高层领导者作为教练、仆人和设计师的时候，他们所扮演的角色要比传统等级制中行使权力的领导者所扮演的角色更微妙、更连贯、更持久。

有效的高层领导者会通过几种方式来为组织创建一个支持学习的运行环境。第一种方式是通过给出指导思想来创建；第二种方式是通过对学习基础结构进行有意识的关注。我相信，高层领导者将逐渐认识到，在一个快速变革和

相互依赖不断增加的世界中，学习已经变得如此重要，以至于不容我们在这方面冒一丁半点的险。

高层领导者对学习基础结构的长期影响是毋庸置疑的。当壳牌石油公司的领导者认识到“情景思考”在动荡的、不可预测的石油市场上是一项关键的生存技能后，他们推出了“集体规划”，定期要求管理团队提供预算和一套复合计划（关于在未来多个不同的可能情况下，应该如何进行管理的计划）。这种变革使壳牌石油在世界石油行业中业绩飙升。

第三种方式是高层领导者必须在自己有权“采取行动的范围”内进行改变，也就是改变高层领导团队本身。高层领导者应当认识到必须进行变革，曾经帮助他们在过去取得成功的许多技能，在现在很可能会阻碍其学习。他们通常都是能言善辩、强健有力的提倡者，但是他们通常不善于自我反思，不擅长发现自身思维的薄弱点。

壳牌石油的菲尔·卡罗尔说，“我逐渐认识到，对于我的角色来说，作为首席执行官可以有一个全新的模式。我真正的工作应该是组织生态学家。我们必须学会将组织看作一个生命系统，并将它视为更大系统视为更大系统环境中的一个子系统。只有在这个时候，我们才能实现为股东提供更多的回报、为员工创造一个生产环境，并为公司制定一个整体的社会愿景的大目标。”

要使经理人获得在思维、价值观和行为方面的转变不是一件易事。卡罗尔说，“游戏的名字是：放弃权力”。即使对于“开明的”经理人来说，要求他们放弃权力也是困难的。卡罗尔表示，“我有的时候也很怀念旧体制，要知道做总司令真是一种乐趣。”

## 内部联络人

最不容易被人察觉的领导角色是内部联络人，或者我们常说的内部社区建设者。内部联络人对于建设学习型组织有其独特的作用，这在很大程度上是因为高层领导者进行变革的努力往往会产生适得其反的效果。促进深刻变革的一个最有趣的悖论是“没有权力就是权力”。准确地说，因为内部联络人没有职权，他们可以自由地在组织内部活动，而不太会引起别人的注意。如果首席执行官召见某个人，所有的人都会知道。

如果首席执行官说“我们需要变成一个学习型组织”，所有的人都会点头称是。但是，如果一个只有很少或者没有职权的人询问某人，对改变他们或他们团队的工作方式是否有兴趣，只有那些真正感兴趣的人才会回答“是”。如果内部联络人发现某个人感兴趣，然后问，“您认为还有别人真正关心这些事情吗？”很可能会得到真实的答案。

内部联络人所拥有的唯一权力来自他们的可信性和观念的透明度。在需要进行深刻变革的时候，我们一再发现，这是唯一“合法”的权力（而不必考虑一个人在组织中的职位）。内部联络人拥有这个矛盾的优势，这是他们唯一的权力来源。

要确定内部联络人非常困难，因为他们来自组织中不同的职位。他们是内部顾问、培训师，或者是组织发展与人力资源部门的管理人员。他们可能是一线员工，在某些情况下，他们也许拥有高级职务。但是，无论如何，重要的是他们能够在组织内部自由活动，比较容易进入各个部门。他们理解非正式的网络，也就是研究人员所说的非正式“实践社区”。

有效的内部联络人被视作是可靠的、知识丰富的和尽责的人，他们对任

何人都不构成特殊的威胁。

内部联络人的第一个关键职能是确定基层管理者。确定那些有权力采取行动，可以被选作优先培训对象的基层管理者。

在基层组织正在进行的试验当中，内部联络人可以在多方面发挥其辅助作用。在我们自己的学习中心项目当中，他们扮演了项目经理、协调者、“学习型历史学家”等角色。所谓“学习型历史学家”，是那些受过专门培训，负责追踪主要变革过程，并且帮助参与的人能更好地反思他们所学习的内容的人。

例如，在福特公司，为了分享学习心得并开展战略领导团体工作，成立了一个由多个基层管理者组成的非正式的学习型领导团体，以支持试验的继续；结合高层领导者的兴趣，同时努力提高组织的创建和学习能力。这种集合了基层管理者的团体，最后必将成为组织学习基础结构的重要组成部分。而组建这个团体的最初建议是由福特公司内部的网络联络人提出来的。

不过，内部联络人的局限性也同样很清楚。因为他们没有很多的正式权力，在直接对抗等级制的权威时几乎没有什么作为。如果一个基层管理者对同级的人或上级形成了威胁，内部联络人就没有什么权力能给予帮助。内部联络人没有权力在组织结构或过程中进行变革，因此，虽然他们是关键人物，但他们必须是在与基层管理者和高层领导者合作时才最能发挥作用。■

（作者系美国麻省理工学院（MIT）斯隆管理学院教授、国际组织学习协会（SoL）和索奥中国的创始主席；文章来源：中国人民大学出版社《未来的领导者》领教工坊（ID：ClecChina）摘编发布）

## 北京工商消费提示



电动牙刷主要分为旋转式和振动式（或声波式）两种，对牙齿清洁更彻底、对牙齿保护更好。在选购和使用儿童电动牙刷时需关注以下几点：

### 一、选购常识

1 巧选择。尽量选择大品牌、振动式、可调节振幅或频率、噪音小、易抓握的儿童电动牙刷。  
2 看标识。查看产品包装的标识信息，重点关注是否有产品名称、型号、批号、执行标准、生产厂家等信息。

3 看刷毛。选择刷头刷毛平顺、无毛刺的产品。

### 二、使用常识

1 建议 6 岁以上儿童使用。一是电动牙刷振动频率很快，低龄儿童乳牙尚未发育完全，高频振动可能对牙齿造成敲击伤害，影响换牙。二是电动牙刷手柄较大，低龄儿童不容易握稳振动的牙刷手柄，易损伤稚嫩的牙龈，导致牙龈红肿出血等。三是儿童刷牙时容易走神，若牙刷长时间停留在某颗牙齿上，易对牙釉质造成过度磨损。

2 注意定期更换电动牙刷刷头。可根据刷头的刷毛状态和颜色判断是否需要更换，一般可三个月更换一次。