

案例 | 盖茨基金会的组织文化变革项目



资助者圆桌论坛 (CDR)

2018年11月

本文目录

- 组织文化越来越被视作基金会如何工作的一套准则，而不是一项孤立的活动。文化是关于基金会如何发放和管理资助，内部如何运作，如何与合作伙伴互动，以及如何给世界带来影响。高效的组织文化不是偶然发生的，而是为了明确的目的而被塑造的。组织最应该问自己的一个基本问题是：**我们是否拥有能够帮助我们实现所希望的社会影响力的组织文化？**
- 盖茨基金会于2016年初开始探索这个问题。他们发现，基金会的组织文化有很多可取之处，但某些心态、模式和系统与实现基金会的使命背道而驰。由此，基金会启动了为期三年的组织文化变革项目。
- 本文内容包括：
 1. 为什么要启动文化变革项目
 2. 组织文化的变革理论
 3. 产生四项文化承诺和三项领导力原则
 4. 改善基金会的架构、系统、实践
 5. 衡量文化变革项目的进展及下一步计划
- 更多信息请参考报告原文：
https://docs.gatesfoundation.org/Documents/innovative_practices_for_leading_culture_09oct17.pdf

1. 为什么要启动组织文化变革项目(1/2)

- 2015年末，基金会的首席执行官Sue Desmon - Hellmann（下文简称苏）决定：文化变革将是基金会接下来的首要任务。她对基金会的策略以及员工都很有信心，基金会的财力、智力和名誉资本也仍然是世界一流的，但基金会似乎没有创造出与其资源匹配的成果，如一位同事所言：“我们的拳击水平远低于我们所处的体重级别”。因而，创造出一种每个人都能尽其所能的组织文化，是推动创新和成果最大化的下一步。
- 基金会内部的问题逐渐显现，一项员工调查揭示了员工对于下列问题感到倦怠，比如复杂的内部流程、不均衡的管理、缺乏创新、缺乏多样性和信任。基金会的被资助伙伴也反映在合作中遇到类似问题。
- 苏想要像对待其他复杂问题一样，战略性地处理基金会的文化问题。改变由一个三年计划开始。该计划包含以下四部分：

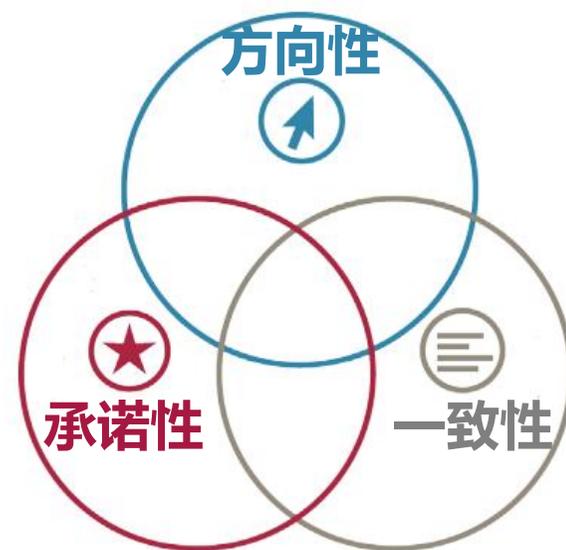
看见 See 2015年12月-2016年2月	拥有 Own 2016年3月-2016年5月	解决 Solve 2016年6月-2017年6月	演进 Evolve 2017年7月至今
全面了解基金会已有的文化，了解当前和未来可能的状态。	确定什么样的文化对基金会来说是重要的，协调并明确优先级。	将文化期待付诸行动，通过执行来强化解决方案。	竭尽所能做出改变和选择，使文化和成果保持一致。持续监测、学习和适应现实变化。

1. 为什么要启动组织文化变革项目(2/2)

- 为了全面了解文化，基金会向不同层级、职能、国家的员工寻求意见。一个“文化发现”团队对所有高管共81位进行了一对一的访谈，举办员工焦点小组谈话，并对组织中的非正式沟通网络进行分析。
- 数据显示，员工对基金会使命的承诺和参与，与日常体验之间存在着巨大差距。员工为基金会的工作感到自豪，坚信基金会的目标，并致力于促成基金会产生影响力。然而，许多员工感到沮丧，感到丧失了创新精神，担心无法长时间地维持高投入的工作。由于存在太多的流程、审批，缺乏共享信息，工作被不必要地复杂化了。如果没有透明和融合，人们难以合作以及将他们的工作与基金会的其他团队、合作伙伴，以及被资助方的工作联系起来。基金会对领导者和管理者缺乏明确的期望，对同事也是如此。
- 基金会必须承认这些文化挑战并决心改变。文化变革项目已经成为基金会所有人都参与并为之负责的事情。在比尔和梅琳达·盖茨的大力支持和承诺下，首席执行官和高管团队身先士卒，变革的领导者们从基金会的各个方面聚拢起来。其他团队和地区以自己独特的方式来理解和诠释这项工作。

2. 组织文化的变革理论(1/3)

- 为了创造一种影响广泛的文化，基金会采用了 Center for Creative Leadership 开发的一个框架。高影响的文化一般会带来以下三个成果：
 - 方向性：高影响的文化能够帮助团队在目标上达成广泛共识。关键问题是“我们要去往何处”？
 - 一致性：高影响的文化能够创造协同性。关键问题是“我们如何才能一起到达我们想去的地方”？
 - 承诺性：高影响的文化使组织的成功（而不仅是个人的成功）成为每个人的优先事项。关键问题是“我们如何才能保持鼓舞的状态，从而达到目标”？
- 当基金会的文化是合适的时候，整个组织的同事将体验到共同的方向、强大的一致性和可持续的参与。当同事们能做到最好，就自然会产生社会影响力。



2. 组织文化的变革理论(2/3)

- 推动改变发生的最强大、最快速的途径是让每个人都承担责任。文化的改变需要领导者主导（leader-led）和朋辈主导（peer-to-peer）两种方式双管齐下。
- 文化变革工作需要一个受人尊重的正式的领导团队来带领，他们影响力，愿意学习和改变自己。高管的言行态度标志着组织是否严肃对待文化建设，他们能示范什么是正确的心态和行为，不过同时他们的错误也会非常明显。他们还能够就运营或结构变革做出决策，并推动文化变革所需的问责制得以实施贯彻。
- 与此同时，文化变革工作需要（非正式的）变革推动者和信仰者参与进来，他们定义需要的文化，并采取措施来实现。文化不能被自上而下地强制地推广。朋辈关系、非正式网络、团队内部和团队间的互动也塑造着文化。它体现在人们与同事、合作伙伴、被资助伙伴、分销商、供应商之间的互动中。
- 至关重要，我们需要创造机会，将自上而下和自下而上两种方式结合起来。他们彼此依赖，但往往是缺乏链接的。

2. 组织文化的变革理论(3/3)

领导者主导的实例

- 调整ELT团队（基金会的九名部门领导组成的执行领导团队，简称ELT），从一个不经常开会的管理委员会转变为一个越来越整合的团队。
- 组建高级领导团队（简称SLT），由基金会所有总监及以上领导组成。因为他们从属于不同部门、战略团队和地区，因此具有广泛代表性，是能够影响整个基金会的最小团队单元。
- CEO苏一贯把文化和领导力发展放在首位。在每一个她与员工的日常沟通会议里，会分享她看到的基金会最好的实践。此外，她还致力于建立一个如“CEO系列演讲”的论坛，与其他CEO就如何应对文化建设的关键挑战和机遇进行坦诚的对话。

朋辈主导的实例

- “变革者”社区已经出现，目前在全球范围内已经拥有超过125个成员，他们的目标是作为变革的推动者为基金会做出贡献，并在各自的团队中成为文化变革的引领者。“变革者”社区对任何人都开放讨论，每六周召开一次会议，讨论什么是有效的方法，以及如何使用新方法促进会议或活动的效果，如何互相帮助和支持。
- 笨蛋、饮料和讨论（Dorks, Drinks, and Discussion, D3）是一个非正式的团队，他们希望为员工创造一个可以放松、分享想法，并建立真正的联系的空间，然后将这些想法付诸实践。在每次聚会上，两位演讲者会花十分钟分享他们的想法，然后是简短的问答时间，剩下的时间用于社交和头脑风暴。

3. 产生四项文化承诺和三项领导力原则(1/4)

- “文化发现”团队召集了40名同事来讨论他们想要的文化。这个团队代表了基金会员工的多样性，包括任期、角色和部门。基金会还根据新进行的组织网络分析（ONA）的结果，邀请了信息收集方面有优势的员工。要让非正式领导参与到文化工作中来，基金会需要40位各有特色，而不是趋同的参与者。
- 该小组被邀请参加为期一天的研讨会。许多参与者彼此不认识，会议的组织者将与会者分成了三人一组，任务是分享一段最重要的工作经历，自己工作的团队创造了巨大的成果。在每个小组中，一个人讲述故事，一个人提问，一个人做笔记。团队发生了什么？让工作充满活力的行为是什么？是什么带来了这些行为？
- 每个人都讲述了一个故事。与故事相关的情感有着巨大的影响力，现场有人笑了，有人哭了。基金会怎样才能抓住这些故事的本质呢？基于团队的最佳实践分享，基金会的文化应该是什么？在会议的过程中，墙上和白板上写满了各种想法，梅琳达也加入了小组讨论。她带着开放和好奇，讲故事，问问题。一小时后，梅琳达鼓励他们继续讨论，并委托他们提出行动方案。

3. 产生四项文化承诺和三项领导力原则(2/4)

- 到当天结束时，该团队已整理出了**四项文化承诺：展示尊重，提供信任，保持透明，创造能量**。团队认为，这四项目承诺展现的是，基金会的同事应该如何对待彼此，同时，他们还创建了相应的行为清单。每个人都认为这四项目承诺填补了基金会创新、合作、乐观、严谨的价值观与日常工作之间的空白。接下来，这群同事将在领导层和所有员工之间推广这四项目承诺，促成共识。
- 这个小组中的四人作为故事讲述者，在ELT和SLT团队会议中分享，并争取获得他们的反馈和认可。同时，小组将四项目承诺的草案分发给整个组织。在西雅图总部和地区办事处的公共区域张贴了纸质副本，邀请员工们写下建议。基金会各个部门的人都提供了意见。大家讨论这些承诺对他们的团队意味着什么。
- 这四项目承诺在短时间内成为文化变革项目的焦点，当ELT、苏、比尔和梅琳达等人正式采纳这四项目承诺时，这意味着同事间如何对待彼此的重要性已经有效推动了文化项目向前一大步。

3. 产生四项文化承诺和三项领导力原则(3/4)

展示尊重	提供信任	保持透明	创造能量
<p>用包容、善良、好奇和谦卑来看待人际关系。</p> <ul style="list-style-type: none">✓ 决策时纳入多方观点。✓ 鼓励严格的辩论和支持结果导向决策。✓ 把反馈看做一份礼物。尊重地给予，虚心接受。 <p>X 不要放弃自己的意见、贡献、专业知识，无论是公开还是私下。</p> <p>X 不要破坏既定的决策。</p> <p>X 不要指望同事全天候工作。</p>	<p>支持合作、承担风险、赋权、成长和问责。</p> <ul style="list-style-type: none">✓ 提供一个清晰的愿景,使团队赋权。✓ 对于给予和接受反馈, 保持开放。✓ 和同事建立联结。 <p>X 不保留反馈, 无论正面的还是负面的。</p> <p>X 不进行微观管理。</p> <p>X 不要夸大自己的功劳。大楼上没有刻着你的名字。</p>	<p>明确角色和期望并沟通决策过程。</p> <ul style="list-style-type: none">✓ 面对问题和困惑, 并成为解决方案的一部分。✓ 在决策中使用规程, 明确角色, 及时沟通。✓ 不断明确成长的期望和机会。 <p>X 不改变决策, 或表现出被动攻击的行为。</p> <p>X 不在混乱中等待。</p> <p>X 不滋生谣言。</p>	<p>持续地追求成为最好的、真实的自我。</p> <ul style="list-style-type: none">✓ 与人多互动。✓ 对他人的想法感兴趣。✓ 帮助别人成功。 <p>X 不要通过贬低他人来抬高自己。</p> <p>X 不要给别人添麻烦。</p> <p>X 不要全天候待机工作。</p>
尊重差异带来创新和合作。	信任带来合作和乐观。	透明的行为带来合作和严谨。	人际关系中的能量带来合作和乐观。

3. 产生四项文化承诺和三项领导力原则(4/4)

- 另外，基金会同事还创造了**三项领导力原则**。苏带领基金会“加速领导力发展计划”的同事们，就基金会领导人未来应该做的事情提出建议。由26位总监及副总监组成的领导小组，在创立基金会的领导原则的过程中，磨练了他们的个人领导技巧。在五个多月的时间里，领导们通力合作，听取意见，展示想法。领导力原则产生于同事们的经验和专业知识，后来得到了正式领导者的认可。

培养人才和建设团队

- 培养人才：结合基金会优先级，促进人才个人和专业的发展。
- 鼓励创新：创造安全空间，促进创新氛围。
- 展现包容：通过相互尊重和信任，创造归属感。

示范勇气、探究、智慧和正直

- 保持透明：对于自己的想法，情感和决策保持开放。
- 解决冲突：积极参与到信任为基础的讨论中，激发最佳方案。
- 承担责任：为自己和团队的行为表现承担责任。

优先共享的成功

- 提供全景：在面对模糊和变动时，激发团队看到更大的图景和共同的目标。
- 积极合作：和基金会内外部的伙伴合作建立关系。
- 为受益人服务：将基金会的资源优先用于改善受益人的生活。

4. 改善基金会的架构、系统、实践(1/2)

- 基金会下一步就是要把四项承诺和三项领导力原则纳入基金会的日常架构中。除了团队和个人的决策行为需要改变外，基金会的操作结构、系统和实践方法都需要再评估以及改变，从而符合新的文化期望。如果没有强化机制，新的行为和模式的建立，可能会被日常工作的惯性所阻碍。
- 基金会确定了“五个结构杠杆”来指导运营决策，并将新文化融入基金会的工作方式。人力资源领导团队与基金会其他团队合作（如IT、法律、设备和员工沟通等），从而确定需要更改或创建的系统 and 行动。五个杠杆为：
 - 选择：吸引，雇佣，推广和实现机构文化。
 - 发展：培养人才和管理者以加强组织文化。
 - 激励：实施基于组织文化的奖励和认可系统。
 - 构建：实施与组织文化相一致的有效的系统和工具。
 - 沟通：加强、庆祝和保持文化的精华。
- 基金会制定了一个“路线图”（详见下页）来指导具体行动，苏和梅琳达会进行季度回顾。

4. 改善基金会的架构、系统、实践(2/2)

	文化与多样性, 公平, 包容 (DEI)	经理@中心	组织的有效性
五个杠杆	加强文化, 实践和领导力行为	赋予管理者管理技能和获取信息能力	简化和标准化流程、策略、系统和工具
选择	<ul style="list-style-type: none"> • 员工生命周期中的多样性、公平性、包容性 • 职业理论系统和角色定位 	<ul style="list-style-type: none"> • 全球职位和角色评估 	<ul style="list-style-type: none"> • 与文化整合的人才战略
发展	<ul style="list-style-type: none"> • 年度员工调查 • 管理有效性调查 • 团队/工作小组的参与度 • 具备文化智慧的员工 	<ul style="list-style-type: none"> • 领导力原则/管理期望意识和发展 • 启动团队有效性的工具包(包括多样性、公平性、包容性培训信息) • 效能合作关系 	<ul style="list-style-type: none"> • 招聘时即提供发展计划
激励	<ul style="list-style-type: none"> • 全球福利项目 • 与全球奖励和认可计划保持一致的文化 • 多样性、公平性、包容性的目标 	<ul style="list-style-type: none"> • 全球薪酬系统 • 增加SLT中的相互依赖和协作 	<ul style="list-style-type: none"> • 包容流动性实践(例如, 借调制度)
构建	<ul style="list-style-type: none"> • 申请人才库的多样性报告 • 多样性、公平性、包容性仪表盘 • 更新HR入职项目 • 员工资源小组/多元化、公平性、包容性的运营模式 • 多样性、公平性、包容性数据透明 	<ul style="list-style-type: none"> • 领导力原则评估 	<ul style="list-style-type: none"> • 开创新的职业发展路径 • 文化路线图指标 • 优化人力资源
沟通	<ul style="list-style-type: none"> • 新品牌的体验 • 性别倾听之旅 	<ul style="list-style-type: none"> • “创变者” 的实践社区 	<ul style="list-style-type: none"> • 人力资源系统的更新

5. 衡量文化变革项目的进展及下一步计划(1/3)

- 基金会一直在使用年度员工调查以及定期的调查来衡量文化变革项目的进展，这使得基金会能够看到什么是有效并且可以继续做的。
- 在最近的一次员工调查中，95%的员工参与了调查，100%的参与者坚信基金会的使命和目标。49项指标中，有37项发生了显著改善，尤其是在管理的有效性，多样性，公平性和包容性，方向和承诺方面。
- 调查数据也发现了问题所在。基金会在四项承诺上取得的进展喜忧参半。基金会已经看到在展示尊重和创造能量方面的显著改善，而透明和信任方面的进展并不显著。信任分数得分较低，这和常规决策所需要的复杂的审批流程有关。一致性项目也是得分最低的项目之一。
- 不仅员工能感受到围绕信任和一致性的挑战，基金会的合作伙伴和受资助者也能感受到。仔细观察这些因素，会发现两者得分低与基金会业务的复杂性有关。乍一看，这完全可以解释为我们需要改进我们的工作方式。然而，基金会的数据、经验和员工反馈清楚地表明，根本原因要复杂得多。员工们仍然觉得没有人支持他们去承担风险，或难以创新。在同事们努力协作、高效工作和无所畏惧地行动时，似乎有几个挑战仍在困扰着大家。

5. 衡量文化变革项目的进展及下一步计划(2/3)

- 挑战1：关心使命和关心同事之间存在差距。我们知道每个人都关心使命，但这并不等同于知道我作为一名员工应该受到重视、支持和尊重。
 - 挑战2：对彼此工作之间的关系缺乏了解。员工不知道工作如何配合，也不知道其他同事的成功最终与自己有何关联。员工们很难在没有更多认可的情况下有效地协调工作。
 - 挑战3：保护模式占上风。因为风险很大，员工不愿意假定他人有能力，相反采取一种需要别人来证明专业和可靠的，不信任的态度。
 - 挑战4：能力和品质的混淆。当事情没有按计划进行时，我们可以迅速地去质疑别人的意图，而不是去讨论实际的问题。
 - 挑战5：冲突大于合作。一些冲突是由于尖锐的批评引起的，另一些则是由于大家在工作中回避了诚实、透明和勇气等要素。
- 这种内部的信任模式的问题，在基金会与合作伙伴的互动中也会看到，这阻碍了基金会与一些亲密盟友合作的有效性。今后，基金会将进一步了解信任和一致性得分低的原因，并思索如何改进。

5. 衡量文化变革项目的进展及下一步计划(3/3)

接下来，文化变革项目将会按照变革理论，向更大影响力所需要的归属感和责任感迈进。本着这种精神，三项优先事项对于增进信任和一致性具有重要意义：

- **明确组织标识：**创建新的组织标识，让团队看到他们是更大整体的一部分。为此，基金会正在努力研究物理空间是如何更好地体现基金会的身份认同，比如我们是谁，我们如何一起工作，以及我们希望有什么样的影响。
- **资助组合管理：**用于管理资助和进行资源分配。基金会致力于消除人为的内部界限和高度分割的目标，因为基金会认识到，我们的工作，与合作伙伴、受资助者和受益人的利益是相互联系的。一位员工在调查中说，“受益人的生活不会被我们关注的领域所划分。”如果我们消除内部竞争并建立激励机制，我们就有机会产生更大的影响。基金会相信，当我们简化审批、下放权力、以新的方式管理资源时，我们将产生更大、更快的影响力。
- **开发适应性领导力 (RISE)：**这是领导力发展的一种新方法。通过接受真正的适应性挑战，参与者会体验到如何在多样性群体中工作，这里的视角相互碰撞，又相互支持，教练也会帮助大家提高感觉能力。为了进一步建立信任和保持一致性，RISE对所有人开放，无论级别或经验，并将通过开源策略扩展到基金会之外。



资助者圆桌论坛（CDR）

CDR是面向中国资助者的技术支持平台，其使命是“服务中国资助者，探索有效资助，推动社会问题解决”。

版权声明：本报告版权归原作者所有，CDR将本报告编译，为公益同行学习分享所用。