

工具 | 如何推动组织文化建设



中国资助者圆桌论坛 (CDR)

2018年2月

报告背景

- GEO (Grantmakers for Effective Organizations) 是由全球5000多家资助者组成的社区平台，旨在提升对非营利行业最有价值的资助工作实践方法，促进慈善行业发展。
- 在过去几年中，GEO一直致力于研究促进非营利组织正向变化的因素，创造和培育能够促进提升资助工作有效性的组织文化，是其中一个重要课题。
- 通过对成员机构多年的访谈和案例分析，GEO发布了一系列组织文化主题相关报告，帮助资助工作者更好的认识和了解组织文化、辨析所在机构的组织文化、学习如何建设与改变组织文化。
- 本文编译自以下报告，更多详情可参考官网<https://www.geofunders.org/>
 - *Shaping Culture Through Key Moments*
 - *Our Culture: A Discussion Starter*
 - *Exploring Microcultures and Why They Matter*

本文目录

□ 本文主要内容：

1. 什么是组织文化？
2. 为什么要关注组织文化？
3. 可以借助哪些契机推动组织文化建设？
4. 如何认识和理解机构现有的组织文化？
5. 什么是组织文化中的微文化？

1. 什么是组织文化

□ 组织文化，是“一个组织内集体的行为和基本的隐性假设”。麻省理工大学的前教授Edgar Schein曾把组织文化比作荷花，用荷花的三个部分来对应形容**组织文化的三个层面**；它们分别是：

- 1. 可见、可触的物质形态 (Artifact)**，相当于浮于水面的荷花与荷叶。
 - 包括机构的办公室、员工的着装、机构对外呈现的logo和宣传文案、平时如何开会、如何申请项目资助和汇报项目进度等等。
- 2. 支持行动的理念和价值 (Espoused Beliefs and Values)**，相当于水下支撑花朵的茎蔓。
 - 包括机构的愿景和使命，不仅是“合作”、“创新”、“谦卑”等经常被提到的概念本身，而是基金会如何将这些理念融汇到实际的日常工作中。
- 3. 基本的隐性假设与价值 (Basic Underlying Assumptions)**，相当于隐藏在水底泥土中的根系。
 - 指机构内不经常被提及、却驱动机构及其每一位员工日常工作的实践原则，这些前提假设未必与机构表面上所倡导的文化价值观相一致。

2. 为什么要关注组织文化

- 在组织策略和变革理论之外，关注组织行为和基本价值观对于实现更大的社会影响力至关重要；与基金会使命目标相一致的组织文化有助于促进非营利行业的韧性和成功。
- 组织文化影响机构每一名员工和理事会成员在内部互动和对外合作中的行为和沟通方式，影响所有的日常工作（包括资助申请审批流程、项目报告流程、会议和活动设计等）。
- 组织文化不是无形形成的，而是需要通过长期、有意识的工作来不断推动和培育的。
- 在谈论外部工作策略的改变时（例如社区参与、跨界合作应对复杂社会议题、政策倡导、使命为导向的社会投资），组织文化的相应转变才是一切工作的根基。

3. 可以借助哪些契机推动组织文化建设（1/2）

- **领导层交接换届**：是最常见的文化建设工作的触发点。
- **外部事件**：例如当社会人口统计和科技趋势发生改变，往往会有文化建设与培育的机会。
- **资产变化**：外部经济危机往往会直接导致基金会的资产缩水或者大额捐赠来源减少，从而迫使基金会调整机构的组织文化（例如资助策略、领域、流程等）；在资产增加、资金规模扩张的时候也是领导层格外重视组织文化的关键时点，此时需要确保团队和项目规模的扩大不会对机构价值观带来负面影响。
- **战略规划**：梳理核心战略是审视组织文化的重要时机，因为要确保机构的核心行动、流程和实际操作能够推动战略落实。

3. 可以借助哪些契机推动组织文化建设 (2/2)

- **收到资助对象和社区的反馈**：工作伙伴的反馈往往能促进基金会的反思。为避免资助双方权力不对等可能带来的反馈失真，越来越多的基金会采用匿名、独立的调研来检验其资助工作的流程、效率和文化如何作用于所资助的议题领域。
- **周年纪念日**：周年庆也是促进基金会回顾总结以往工作、并对未来工作作出巩固或者调整的时机。
- **办公室搬家、装修**：办公环境和设置，比如办公地点选址、空间的布局、领导层办公座位的设置等，都直接体现或者能够影响机构的组织文化。

4. 如何理解机构现有的组织文化 – 迈出第一步

- 通过组织**全体员工的反复讨论**，建立对机构现有组织文化和目标组织文化的共识，是建设组织文化的第一步。
- 开展讨论之前的思想准备：
 - 像盲人摸象，机构中的每个人体会到的组织文化可能都是片面的；
 - 在讨论组织文化之前，需要考虑机构是否准备好应对一些意料之外、或者长期困扰的问题；
 - 为了促进更加有效的讨论，机构为坦诚对话创造空间和条件，机构员工和领导层都需要报以谦逊和开放的态度。
- 可能的讨论形式：
 - 全员讨论之前，每个员工独自思考给出的问题。全员讨论时，员工可以小组讨论的形式进行分享、或者张贴在白板上。过程中可邀请观察员。
 - 每次理事会可以组织文化讨论为开始：对于每个理事会成员，哪些方面的组织文化是最重要的？理想的组织文化是怎样的？
 - 利用午餐的时间拜访跨界的捐赠人或者合作伙伴（如企业、高校等），记录观察和体会到的组织文化要素。

4. 如何展开讨论 – 讨论问题清单 (1/5)

- 我们如何形容机构的组织文化？
 - 一些比喻？ 图形？
- 我们机构组织文化的源头？
 - 从机构的创建和发展历史溯源；机构有哪些基因、特质？
 - 这些基因和特质如何影响现有的文化？ 哪些因素有利于/不再有利于我们机构？
- 我们机构的组织文化如何展现？
 - 从办公室的装潢到氛围：
 - 如何描述办公室的氛围？ 严肃/有趣， 正式/休闲， 安静/嘈杂？
 - 语言：
 - 机构或者各个团队内的习惯用语和特别的说话方式有哪些？
 - 有哪些术语/用语需要经常和非本机构的人员解释？

4. 如何展开讨论 – 讨论问题清单 (2/5)

- 沟通习惯 - 机构或者各个团队内部的“约定俗成”和“潜规则”：
 - 工作上以何种方式、何时进行沟通（电话/邮件/社交软件）？
 - 机构内跨部门和跨层级的员工是否能够自由随意的沟通？
 - 开会时谁讲话最多？
 - 同事之间的谈话是自发的 / 需要特别预约？
- 决策机制 - 关于机构权力和权力分享
 - 机构是如何进行决策的？通过讨论达成共识、少数服从多数、授权、或者论资排辈？
 - 决策通过什么方式传达给机构所有员工？
- 时间观念 - 机构内部对于时间的把握各有不同，有些机构工作中对准时和及时性有严格要求，有些则相对宽松：
 - 机构对工作日程、时间进度和截止时间的看法和期待是怎样的？
 - 会议是否能够准时开始、结束？
 - 我们的日程表如何体现我们的价值观？

4. 如何展开讨论 – 讨论问题清单 (3/5)

- 系统与流程 - 看似平常的工作流程或者IT系统也能够反映/影响组织文化：
 - 支持我们日常工作的基础系统和流程有哪些？
 - 这些系统和流程背后体现了怎样的价值观？
 - 哪些系统和流程属于重要却有待改进的“顽疾”？为什么？
- 仪式、惯例、庆祝：例如
 - 我所在的机构如何看待其发展过程中的重要时间点和里程碑？
 - 员工庆祝是规律性的时常发生，还是每年一次聚会？
 - 当有同事退休、或者取得重要成绩时，会怎样？
 - 同事什么样的行为会得到奖赏？如何奖赏？同事会因为什么原因被斥责、或者被审查？

4. 如何展开讨论 – 讨论问题清单 (4/5)

- 与外部相关方、资助对象等合作伙伴的关系：
 - 我所在的机构关于客户服务、反馈、透明度等方面的规范有哪些？
 - 有哪些规则和期待？
- 我所在机构的文化如何契合机构的战略和价值观？
 - 指出现有的文化和机构价值观所不相符的地方，往往是改变的开始
 - 我们日常工作中的行为表现，哪些支持、哪些有损机构核心的价值观、战略和活动？
- 对员工、理事会、外部相关方等不同对象，机构组织文化最重要的方面分别是什么？
- 其它关键相关方如何理解我所在机构的文化：
 - 资助对象、社区成员、顾问和其它人可能会怎样描述这里的文化？
 - 在我所在的机构、或者我了解的其它机构，哪些特定的态度或行为曾经推动了工作成果中最为突出的部分？

4. 如何展开讨论 – 讨论问题清单 (5/5)

- 对于我所在的机构来说，“最好的”组织文化应该是什么样？
 - 我们希望听到内部员工和外部相关方怎样形容我所在的机构？说出三个方面？
 - 我们哪次工作做的最好/体验最好，好在哪里？现在的机构环境和当时有什么不同？
 - 在什么情况下，不同员工和理事会成员之间对机构的使命愿景最有共鸣？
 - 在我所在的机构、或者我了解的其它机构，哪些特定的态度或行为曾经推动了工作成果中最为突出的部分？

5. 什么是组织文化中的微文化

- 微文化是指在机构内一小群人形成的自己独有的前提假设、价值观和行为，微文化未必与机构整体的组织文化完全一致；
- 微文化的存在并不局限于机构规模；即使是人数较少的小机构，微文化仍然可能存在且值得关注；
- 大量的文献和访谈发现，微文化的形成方式不尽相同，可以是随着日常工作不加外部干涉自然形成，也可以是特意设计推动形成（比如跨部门的工作小组、员工委员会等）。大致可分为两类：
 - **正式的微文化**：基于不同部门、办公地点、头衔职位等形成的不同群体的微文化；
 - **非正式的微文化**：基于无形的界线，比如共同的背景、年龄层、种族或信仰、兴趣爱好等形成的不同群体的微文化。

5.1 不同部门的微文化 (1/2)

- 不同部门在基金会中的角色、岗位特点各不相同，比较典型的几类风格包括：
 - **财务会计团队**：负责财务合规、风险控制、预算管理。因此财务部门经常被视为基金会创新的挡路人，阻碍基金会对市场做出快速反应。
 - **传播团队**：决定了机构对社会议题热点的回应能力，代表机构的品牌。传播团队一方面需要传播机构所倡导的价值观，一方面可能受到来自内部员工对机构是否言行一致的质疑。
 - **评估学习团队**：和项目团队、以及机构内相对封闭和保守的同事可能会发生冲突，尤其当项目评估结果不尽如人意、或者当其他同事对评估方法和评估的可靠性产生质疑的时候。
 - **项目团队**：由于工作身处一线、而且直接管理慈善资金，项目团队常以基金会的核心和灵魂自诩；然而在其它同事眼里，项目团队的形象可能是“独立于机构其它团队而我行我素”、“经常不在办公室”、“工作成效难以衡量”、却“最多被归功”、“最多与管理层和理事会接触”。

5.1 不同部门的微文化 (2/2)

□ 部门微文化的冲突：**不同角色和职能，对工作有不同需求和期待。**

- 举例1 筹资vs项目：筹资部门的工作需要满足捐赠人需求，需要及时、直接的反馈项目进度；这种需求往往与项目部门的工作理念相冲突，因为项目团队看来，项目成效是很难在项目进行期间进行简单量化的。
- 举例2 项目vs风控：项目部门或者资助管理部门有意在问题更加复杂和严重的社区开展项目，但项目执行成效的不确定、新的合作伙伴关系等因素在风险控制团队眼中可能是机构应该避免的风险。

□ 管理层：**保持平衡决策，将冲突转化为机遇。**

- 管理层应致力于让大家理解即使机构整体目标相同、体现在每个团队上的工作目标可能也不尽相同甚至彼此有冲突。
- 若管理层无法在决策中对不同部门加以平衡，则容易引发办公室政治。
- “一团和气”并不是工作的全部目标，需要正确看待冲突、并努力将冲突转化为改进工作的机会。一些冲突可能起到正向作用，甚至推动机构陈年顽疾的解决。

5.2 不同职位层级的微文化

- 大多数基金会都愿意以“相对扁平化”来描述自己的管理模式。然而如果机构的管理层级和内部管理制度仍然层级分明，甚至一些工作安排会变相加强这种层级观念（例如各种层级内部的员工例会），久而久之不同层级内部也会形成自己的微文化。
- 各个层级内部的微文化可以对机构整体的组织文化产生深远而正面的影响，降低机构官僚化管理的风险：
 - 层级内部的微文化，有助于不同职位的员工找到归属感、并且有机会为自己工作上的需求和诉求发声；
 - 不同部门管理层之间的关系网络若能形成开放高效沟通的微文化，可以很大程度推动跨部门的信息互通和团队协作；
 - 机构可以有意识的促进和培养正向的层级内部微文化，并在此基础上创造机会、推动不同层级员工之间的互动（例如全员参与的学习、讨论、娱乐机会等）。

5.3 微文化如何影响机构组织文化

- 机构可以通过主动**推动正向微文化来促进整体的组织文化**。正向的微文化可以帮助改善资助工作、巩固机构理念价值观，打破由于部门设置、办公地点、头衔职务、或者员工工龄年龄等原因形成的固有划分。
- 推动微文化形成的方式包括：跨部门工作小组、多元成员的员工委员会、学习小组、团建活动等。
- 在访谈中，我们总结出如下6条有助于改善基金会资助工作的**共性文化特征**：
 - ① 合作与协作
 - ② 多元、平等与包容
 - ③ 尊重与谦卑
 - ④ 积极响应
 - ⑤ 透明、信任
 - ⑥ 好奇心与学习能力

5.3 微文化如何影响机构组织文化 (1/3)

文化特征 ①：合作与协作

目标：鼓励理事会、员工、NGO和其它伙伴协同工作

可能阻碍目标的微文化

- 团队之间形成对立情绪；
- 制造理事会和员工之间不必要的隔离；
- 管理层在工作中更多的表现出“单干”的偏好，而不是与别人合作。

能够推动目标的微文化

- 鼓励员工与伙伴合作在资助工作中分享心得、策略和尝试创新；
- 让员工更宏观的全面了解机构工作；
- 推动理事会与员工、工作伙伴、资助对象、以及议题和社区的互动以及在工作中的参与。

文化特征 ②：多元、平等与包容

目标：不断提升机构的多元性、包容性，关注员工及理事会的跨文化能力

可能阻碍目标的微文化

- 按照不同种族、宗教、性别、性取向、性别认同和残障情况区分员工；
- 在日常行为中强化传统的权力关系。

能够推动目标的微文化

- 员工能融入机构整体文化氛围中，并有机会获得指导和专业发展机会；
- 机构在对外工作的包容性和回应性有发言权。

5.3 微文化如何影响机构组织文化 (2/3)

文化特征 ③：尊重与谦卑

目标：重视社区工作的经验和视角，并努力弥合资助者和草根组织之间的权力不平衡

可能阻碍目标的微文化

- 资助官员与资助对象、服务社区和受益群体缺乏联系互动；
- 机构成员缺乏公益行业和资助工作经验，缺少理念共识；
- 员工存在不健康的竞争意识和对立情绪。

能够推动目标的微文化

- 在与机构同事、合作伙伴工作时能够认真倾听并深度参与；
- 重视和提高员工在工作中的倾听能力。

文化特征 ④：积极响应

目标：搭建机构与NGO和社区之间礼貌、畅通且高效的沟通渠道

可能阻碍目标的微文化

- 跨部门沟通不畅，资助流程和回应过长；
- 机构缺乏统一的工作标准，不同团队和不同员工有不同的回应标准和习惯；
- 机构整体工作负荷重、或者效率低，导致回应沟通不及时。

能够推动目标的微文化

- 机构层面重视与伙伴沟通渠道的高效和畅通；
- 员工对待同事和合作伙伴，是积极的、迅速回应的。

5.3 微文化如何影响机构组织文化 (3/3)

文化特征 ⑤：透明与信任

目标：机构重视理事会、员工、草根组织和工作伙伴之间的开放沟通和信任

可能阻碍目标的微文化

- 理事会很神秘，与员工和合作伙伴少沟通；
- 理事会和机构高层闭门决策，缺乏全员参与和沟通；
- 有意孤立同事关系，煽动对立情绪。

能够推动目标的微文化

- 机构重视与员工的开放对话和沟通，以及和员工、合作伙伴建立信任；
- 员工之间能够开放透明的沟通彼此工作的决策过程和结果。

文化特征 ⑥：好奇心与学习能力

目标：机构重视理事会和员工定期的工作回顾、失败经验总结和提升空间的探索

可能阻碍目标的微文化

- 内部鼓吹“我们是专家”；
- 员工忙于和疲于日常工作，很少有时间工作总结、反思和学习；
- 回避失败，只关注机构成功和光鲜的一面。

能够推动目标的微文化

- 为机构不同层级员工之间的学习分享创造机会；
- 推行自查、学习的有效方式，例如定期的反思讨论、失败分析、与合作伙伴和社区座谈等。

6. 总结

- **组织文化的培育需要机构每个人的努力。**能够使基金会加速实现影响力和成功实现非营利使命的组织文化，需要长期持续的根据目标调整机构战略、需要机构每个人的理解和践行。
- **组织文化的改变需要勇气，并非易事。**要改变根植于组织深层的理念和价值观往往道阻且长，但是对基金会的机构发展意义深远。
- **文化建设不是追求“唯一、正确”，**但有一些共性的正向文化因素可以借鉴，例如高效的内部外部沟通，明确的组织价值观，信任、包容、谦卑、合作的行为方式。
- **同一机构内部可能形成不同类型文化。**在机构内的主导文化之外，组织内部的不同群体（如不同团队、不同项目组）可能形成不同类型文化。在进行机构主体文化建设的同时，需要关注这些微文化对基金会的不同影响和贡献。



中国资助者圆桌论坛 (China Donors Roundtable)

CDR是面向中国资助者的技术支持平台，
致力于服务中国资助者，探索有效公益，推动社会问题解决。

info@cdr4impact.org