

行动学习及其 在我国领导人才培训中的应用研究

张素玲

(中国浦东干部学院, 上海 201204)

摘要: 行动学习是以团队为基础, 以解决问题为目标, 通过分享-反思-行动-再反思-再行动的循环方式展开学习, 从而达到开发人力资源和发展组织的目的。行动学习对我国领导人才培训具有重要的实践意义。领导重视与高层参与、选择有针对性的问题和适宜的学员、有效组织学习过程、教师实现角色转变是行动学习取得成功的关键。

关键词: 行动学习; 领导人才培训; 体验式学习循环

中图分类号: G647 **文献标识码:** A **文章编号:** 1672-4038 (2009) 12-0032-04

行动学习是以团队为基础, 以解决问题为目标, 通过分享-反思-行动-再反思-再行动的循环方式展开学习, 从而达到开发人力资源和发展组织的目的。作为一种新型的管理培训方法, 行动学习已经被世界范围内的学校教育、培训机构、大型企业所接受和运用。

一、行动学习及其实施要素

1. 行动学习的涵义

行动学习产生于 20 世纪 50 年代的欧洲, 由英国物理学家瑞文斯 (Ravens) 教授提出。瑞文斯认为, 任何一项特定的学习都不能帮助所有人解决他所面对的问题, 每个人的价值理念、个性、经历、意愿、思维方式等不同, 其思考和判断问题的倾向以及解决问题的方式也不同。仅靠进行程序性知识的授受很难解决人们在现实情景中遇到的大量问题与挑战, 因此, 在不确定环境下提出有洞察力问题的能力才是更有用的学习方法。瑞文斯就行动学习提出了一个学习公式: $L=P+Q$ 。L 指的是学习 (Learning), P 指的是程序性知识的获得 (Programmed Knowledge), Q 指的是有洞察力的提问 (Ques-

tioning insight)。瑞文斯认为, 传授结构化的知识是现代教育和培训的主要形式。但是, 在这个快速变革的社会中仅仅依靠这种学习方式还是不够的, 还需要有创见地提出问题, 需要主动自觉地探索所不熟悉的领域, 在未知的、冒险和混乱的条件下提出有用的、有洞察力的问题。只有这样, 才能在做决定时把问题的许多复杂因素考虑进去。瑞文斯用 Q 表示这种以“询问”为主的学习方式, 并认为只有以团队的架构来有效结合这两种因素, 将询问和传统学习结合起来才是完整和有效的学习。^①

麦克·佩德勒 (Mike Pedler) 进一步发展了行动学习理论。他认为行动学习是一种组织中人员发展的方法, 其中, 任务是学习的媒介和载体。行动学习有三个主要因素, 即参与者、问题及分享小组或团队, 他们通过相互支持和相互挑战 (质疑) 取得进步。行动学习的成功主要依靠询问, 而不是想当然的知识或指导。^②英国学者伊恩·麦吉尔 (Ian McGill) 和利兹·贝蒂 (Liz Beaty) 指出, 行动学习是一个以完成预定的工作为目的、在同事的支持下持续不断的反思与学习的过程。行动学习是通过行动进行学习, 行动

收稿日期: 2009-09-18

作者简介: 张素玲 (1970-), 女, 汉族, 河南舞阳人, 中国浦东干部学院副教授、博士, 主要从事教育基本理论、干部教育研究。

学习中,参加者通过解决工作中遇到的实际问题,反思他们的经验,相互学习和提高。^③

总之,作为一种理念和方法系统,行动学习强调理论探索与解决实际问题的有机结合,它包含了崭新的学习理论,提出学会学习是个人发展中最为重要的因素,强调个体经验对学习意义,不是简单的主张在做中获得新知识和新能力,而是更关注对以往经验的总结和反思,期望通过对过去事件的理解,强调在掌握知识技能的过程中不仅要能指导、会行动、而且要从深刻的反思中获得经验提升,使个人通过反思和体验过程获得专业发展。目前,在我国,对行动学习的研究和应用已深入到学校教育和领导人才的教育培训中。

2. 行动学习的理论基础

行动学习是以库博(Kolb)的经验式学习循环理论为基础的。库博认为,经验学习过程由四个适应性学习阶段构成,即具体经验、反思性观察、抽象概念化、主动实践阶段。具体经验是学习者在现实生活中具体的体验,反思性观察是学习者对已经历的体验加以思考,抽象概念化是学习者通过对体验的系统反思,形成高于体验的、抽象的概念和理论,主动实践阶段是学习者验证这些概念并将它们运用到制定策略、解决问题之中去。库博将这一过程称为经验式学习循环^④。

库博认为,任何学习过程都遵循“经验式学习循环”。学习的起点或知识的获取首先是来自人们的经验。有了“经验”,学习的下一步便是对已获经验进行“反思”,即人们对经验过程中的“知识碎片”进行回忆、清理、整合、分享等等,把“有限的经验”进行归类、条理化。然后,有一定理论知识背景和一定理论概括能力的人便会对反思的结果从理论上进行系统化和理论化。学习的最后一个阶段是“行动”阶段,它是对已获知识的应用和巩固,是检验学习者是否真正“学以致用”。如果从行动中发现有新的问题出现,学习循环就有了新的起点,新一轮的学习循环便又开始了,人们的知识就在这种不断的学习循环中得以增长。在这种学习循环中,库博重视开放性的学习氛围,反对把学习看作孤立和封闭的行为,倡导学习者之间的交流、沟通,重视学习者的相互启发、分享知识。他认为,学习者的经验不同,对事物也有不同的观点,而思想只

有在碰撞中才能升华。因此,集体学习的学习模式更有利于知识的生产和传播。

3. 行动学习的实施及其核心要素

行动学习的倡导者认为,行动学习最重要的方面就是行动与学习两者的关系,行动学习的学习过程并不是新思想的接受,而是对自己行动的自主观察与反思,通过对过去行动的反思,人们对外部世界和自己有一个清晰的认识,并构建将来的行动,这种学习循环,还被佩德勒等人描述为体验、理解、计划、行动这一循环往复的过程。^⑤具体来说,行动学习的实施步骤为:第一步,成立行动学习小组,以4~8人为宜;第二步,选定主持人,可邀请外人或小组内成员担任;第三步,每个学员提出需要解决的一个问题;第四步,小组定期举行会议,针对问题展开讨论,研究自己和别人的经验,互相贡献智慧,有时也根据情况请专家讲授必要的知识;第五步,成员之间讨论解决问题的方法,以期达成共识;第六步,拿出解决问题的方案,由学员向大家汇报。

行动学习的实施有如下几个核心要素:

(1) 行动学习小组。行动学习是在学习小组中完成的。行动学习小组成员一般由三种身份的人构成:陈述者、支持者和促进者。陈述者向小组陈述自己目前需要解决的问题,期望大家倾听、提问、质疑、支持,同时在小组的帮助下产生改进下一步工作的行动计划;支持者的主要功能不是提供忠告,而是通过倾听和注意、回应和反思及对反思背后假设质疑的探究,帮助陈述者更好地理解他们所面对的局势,以便决定今后最好的行动路线。陈述者和支持者的角色在不断转换。简单而言,就是当个人遇到了困难,不知道做什么,那么就会寻求一些值得信任的朋友或同事来讨论。那些提供帮助的人通常不会告诉寻求帮助的人应当怎么做,而是注意倾听,帮助其找出下一步的对策。同时,寻求帮助的人又以同样的方式进行回报,对别人提供帮助。正是在这种连续的互动过程中,小组成员解决了问题并得到了发展。促进者(facilitator)的作用在于使每一个小组成员围绕他们的实际问题开展工作,他们为学习小组提供知识智力支持、组织团队建设活动、帮助成员反思,保证小组的运作,使小组成员之间达到有效的互动。他们不是传统意义上的

培训师,而是兼具教师、教练、咨询师等角色。

(2) 问题。行动学习是围绕问题、项目、挑战、事件、任务进行的,其解决方案对于个人、团队组织意义重大。因此,问题的选择很重要。问题应该是显著的,在团队解决问题的范围之内,同时要能提供良好的学习机会。

(3) 支持和质疑。支持和质疑是行动学习小组成员经常要考虑的问题。行动学习理论认为个人是他自己的最好的专家,与其他任何人相比,个人对自己问题拥有的信息更丰富、更复杂。行动学习小组成员的工作就是帮助个人探究他所面临的情形,提供支持,进行质疑,从而促使个人通过他们自己的经验进行学习和形成新的行动计划。因此,行动学习不仅是一种通过项目解决问题、有效利用时间的工作方法,从更广泛的意义上而言,行动学习法还是一种自我发展的有效工具。

二、行动学习对我国领导人才培训的实践意义

1. 行动学习注重实际问题的解决,有助于增强领导人才培训的针对性和实效性

领导人才培训的最大特点就是培训内容要与现实的工作需要紧密联系,“缺什么,补什么”,领导人才的学习带有很大的职业性和功利性,是以任务和问题为中心,以解决现实问题为导向的。行动学习强调理论探索与解决实际问题的有机结合,注重学员的工作实践需要,以学员工作中的实际问题为中心。一方面注重理论知识的学习,另一方面通过组织小组讨论、交流,寻找解决问题的方案。因此,这样的培训方式提高了针对性,从而也增强了培训的实效性。

2. 行动学习符合领导人才的认知特点,有助于增强领导人才学习的积极性和主动性

现代领导人才大都具有丰富的人生经验和领导工作经验,具有较高的学历水平、较为深厚的理论素养和专业功底,学习是在已有知识经验基础上的再学习,他们偏好情景性和互动性强的学习方式。在学习过程中,由于已有知识结构、人生态度所形成的学习偏好,他们不仅具有独立的不断强化、自我指导的个性,而且具有强烈的对话意识和问题意识,注重个体参与。

行动学习强调学员个体的实践活动,从学习最初的发现问题、提出问题,到学习过程中将问题阐述出来,与小组成员进行交流、研讨,直到个体的反思,在工作中积极探索和解决问题,或对他人的学习或工作中的疑难、困惑,进行反思,提出自己的见解,都充分调动了学员的积极性、主动性和创造性,使学员以一种完全主体参与性质的、积极负责的状态进行学习,有效克服了接受学习中的被动性。

3. 行动学习可以促进个人与组织的发展,有助于解决个人学习与组织需要的矛盾

领导人才培训中经常遇到的问题是个人需要与组织、岗位需要难以有机统一起来。但是,在行动学习中,学员把工作中遇到的实际问题带到学习小组,在小组成员的帮助之下找到解决问题的方案,并付诸行动。通过行动学习,个人增长了知识、提高了解决实际问题的能力,同时,学员个人研究的问题也是自己职责范围内的问题,是组织关心的问题。因此,基于问题的行动既解决问题,改变着解决问题的人,也促使组织得以发展,因此,行动学习的结果是自我发展与组织发展的双赢。

4. 行动学习强调以学员为中心的自我反思和自主探索,有利于加速领导人才知识经验的有效转换

成人学习理论认为,成人的学习是自我导向的学习,在学习过程中喜欢自己寻找答案,又是一种基于反思的体验,学习是在探索和解决工作和生活中的难题时获得新的知识,掌握相关技能,转变思想观念的过程。从这种意义上看,领导人才培训过程即是一个反思能力的养成与自我行为的改进过程。行动学习为领导人才搭建了一个自我反思、自主探索的平台,在行动学习中,他们不断进行总结、反思、交流和沟通,不断发现并提出问题,对问题进行反思,对小组成员的多元见解进行批判性分析,从而转变态度和认识,并指导自己的实践活动。这些活动有助于学员的反思和自我完善意识、能力、习惯的养成,可以极大地促进领导人才知识经验的转换。

5. 行动学习可以提高领导人才的创新精神和实践能力,有利于其工作行为的改变

在行动学习中,由于小组成员的工作背景、知识、经验等不尽相同,学习小组是一个思想多

元、经验多元的共同体。在这种环境中，学员通过交流、反思、质疑，可以避免个体思维定势，开阔视野，相互启发，促进问题的解决，实现经验的大范围迁移和思想的分享。因此，这种学习方式有利于培养领导干部突破固有思维模式的创新精神。此外，行动学习的优势在于注重学用结合，它为学习者提供了一个运用所学知识的空间，解决了传统领导人才培训中难以突破的理论与实践脱节的难题。

6. 行动学习以团队学习为主要方法，有利于培养领导人才的合作精神和沟通能力

行动学习是一种群体学习方式，学习任务的完成往往要依赖团队的精诚合作。在行动学习中，参与者是在一种平等和彼此信赖的环境中相互学习，提供给彼此支持和挑战，他们会意识到在不断变动的形势下，“寻求新的路径”的重要性，意识到与他人彼此联系，不断提出问题，搜集信息，分析形势。在此过程中，参与者的团队合作意识和精神得到加强，相互之间的人际关系得到增进。因此，行动学习相较于传统培训方法而言，更有利于培养领导人才的团队合作精神和沟通能力。

三、行动学习应用于我国领导人才培训中应注意的问题

1. 领导重视与高层参与

行动学习特别强调培训得到领导层的关注、重视及参与。行动学习的实施涉及到组织中的真实问题，有时甚至是全局性的敏感问题，实践证明，高层领导的支持在明确项目方向和激发参与者动力方面的作用是巨大的，能否获得高层领导的支持，是行动学习获得成功的关键。^⑥因此，运用行动学习进行培训时，培训机构应当努力得到参训单位领导以及更高一级领导的理解和支持，使他们了解行动学习，对行动学习小组的选题及重要事项进行决策和协调，参与学习成果的展示，对培训的后续效果进行考核等，直接推动行动学习的进行。

2. 选择有针对性的问题和适宜的学员

培训机构与学员所在单位应密切配合，寻找学员所在组织和区域发展中面临的难点问题，进行深入分析，形成学习专题，并把这一专题进一步分解成子课题，分配给不同的参训学员。同

时，学员的态度、时间分配、投入程度、行为方式、解决问题的能力对行动学习的有效实施也至关重要。因此，应选择那些对组织发展抱有热情，有较高的学习兴趣，善于思考问题，解决实际问题的领导干部，他们要具有一定的管理经验，承担一定的管理职务。

3. 有效组织学习过程

为保证学习效果，行动学习过程需要精心的管理和有效的组织。一是时间管理。学习的整体时间分配、每次集中的时间安排、小组讨论时间的控制等都需要认真考虑；二是资源管理。行动学习需要资源，需要对人力、物力资源进行管理。如要根据不同的需求及项目进展情况，邀请不同的专家，安排考察活动等；三是团队和人员管理。一个宽松、和谐的团队氛围影响着行动学习的成效，因此，组织者要时刻关注团队，关注学员，利用挑战、质疑、换位思考、鼓励等多种办法，推动学员积极参与。

4. 教师要实现角色的转变

行动学习是一个精心设计和控制的过程，学习小组中促进者的作用是保证小组成员围绕目标有效运作，促进成员以更有效的方式思考对话，调节研讨气氛和节奏。促进者是行动学习有效实施的重要角色，要具有现代培训的理论与促进技术。因此，开展行动学习时，教师要实现从传统领导人才培训中教师的角色向倾听者、催化者、引导者即促进者转变。□

注释：

① Revans R. the origin and growth of action learning [M]. Bromley: Chartwell Bratt, 1982.

②⑤ Pedler, M. Action Learning in Practice (2nd edition) [M]. Aldershot: Grower Publishing Company Limited, 1992.

③ 伊恩·麦吉尔 (Ian McGill), 利兹·贝蒂 (Liz Beaty). 行动学习法 [M]. 北京: 华夏出版社, 2002. 8-9.

④ Kolb, D. Experiential Learning: Experience as the source of learning and development [M]. New Jersey: Prentice-Hall, 1984. 113.

⑥ 张鼎昆. 行动学习: 再造企业优势的秘密武器 [M]. 北京: 机械工业出版社, 2005. 125.

(责任编辑 李改)