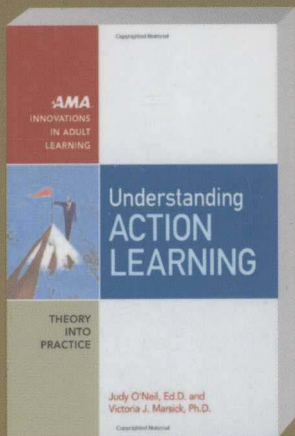




百年基业

《培训》杂志与百年基业联合策划



职场学习与发展经典译丛

行动学习项目设计的 **17** 个步骤

行动学习项目实施的 **10** 大要素

10 张模型图 **57** 个实用工具表单

9 个经典的行业应用案例全解

破解行动学习

行动学习的四大实施路径

Understanding Action Learning

[美] 朱迪·奥尼尔 维多利亚·J. 马席克 著

唐长军 郝君帅 曹慧青 译

深刻揭示行动学习的本质

详细介绍行动学习的步骤



职场学习与发展经典译丛

破解行动学习

行动学习的
四大实施路径

[美]朱迪·奥尼尔 著
维多利亚·J.马席克
唐长军 郝君帅 曹慧青 译

图书在版编目(CIP)数据

破解行动学习:行动学习的四大实施路径/(美)
奥尼尔(O'Neil, J.), (美)马席克(Marsick, V. J.)著;
唐长军, 郝君帅, 曹慧青译. —南京: 江苏人民出版
社, 2012. 11

ISBN 978 - 7 - 214 - 08888 - 8

I. ①破… II. ①奥… ②马…③唐…④郝…⑤曹…
III. ①学习方法—研究 IV. ①G791

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 252167 号

Understanding Action Learning

Copyright © 2007 by Judy O'Neil etc. . Published by AMACOM,

a division of the American Management Association, International l, New York.

All rights reserved. Simplified Chinese edition copyright © 2013 by Jiangsu People's
Publishing House

江苏省版权局著作权合同登记:图字 10 - 2012 - 231

书 名 破解行动学习:行动学习的四大实施路径

作 者 [美]朱迪·奥尼尔 维多利亚·J. 马席克

译 者 唐长军 郝君帅 曹慧青

策 划 编 辑 杨 健

责 任 编 辑 陈 茜

责 任 监 制 陈晓明

出 版 发 行 凤凰出版传媒股份有限公司

江苏人民出版社

出版社地址 南京市湖南路 1 号 A 楼, 邮编:210009

出版社网址 <http://www.jspph.com>

<http://jspph.taobao.com>

经 销 凤凰出版传媒股份有限公司

照 排 江苏凤凰制版有限公司

印 刷 江苏凤凰盐城印刷有限公司

开 本 1000 毫米×1436 毫米 1/32

印 张 8

字 数 200 千字

版 次 2013 年 1 月第 1 版 2013 年 1 月第 1 次印刷

标 准 书 号 ISBN 978 - 7 - 214 - 08888 - 8

定 价 58.00 元(精装)

(江苏人民出版社图书凡印装错误可向承印厂调换)

谨以此书献给曾参与行动学习的同事、合作伙伴和客户,正是他们在行动学习方面的实践和努力,使得该书成为一段令人愉悦和持续创新的学习之旅!

——维多利亚(Victoria)和朱迪(Judy)

中文版序

——致中国的读者

自雷吉·瑞文斯(Reg Revans)于20世纪40年代开始其研究以来,关于行动学习的文章和书籍可以说是比比皆是。这些文章或书籍所讨论的话题包括:行动学习在世界各地的应用;个人和组织的行动学习经历;行动学习所产出的积极成果等。我们认为,本书与其他行动学习著作的区别在于,它不仅包括了前面的这些话题,而且还谈到了确保行动学习项目取得成功所必须了解的实施细节。无论你是一个新手,还是一个行动学习专家,这些内容一定会对你有所帮助。

本书问世以来,行动学习实践前进的步伐并未停歇。我们自己也做了进一步的研究,包括行动学习实践(我们称为行动学习对话)与行动学习流派理论的进一步发展。其他行动学习实践者的探索也在继续开展着,其中包括先进的虚拟行动学习理念的提出。我们非常乐意和大家一起分享这些最新的发展动态。

在行动学习项目中,我们越来越多地应用了行动学习对话(ALC, Action Learning Conversation)。在项目之外的同伴互助教练和导师辅导方面,使用ALC的情形也越来越多。ALC是洞见性质疑和反思与批判性反思的有机结合。在ALC中批判性反思的力量非常强大,因为它不仅能使人看到,人们是如何通过构建问题方式及行动方式的改变,来改变现有情境的。更重要的是,它有

助于发掘人们潜在的价值观、信念和假设。

ALC要基于一个有重要意义的挑战或问题,在同伴小组中采用集体深度汇谈的方式进行。小组规模少则3人,最好不要超过6~7人。无论是行动学习项目中的小组,还是独立的小组,只要开展ALC,小组成员都是同伴关系,其多样性非常重要。从专业的角度来看,多样性显得尤为重要,因为这样可以最大限度地从不同的视角来看待问题,并提供了广阔的人际网络。ALC流程会带着问题所有者依次通过如下循环:(一)以提问的方式对面临的挑战进行描述;(二)分享背景情况和前期已采取的行动,揭示解决所面临的挑战的意义;(三)同伴质疑(问题所有者不立即回应),找出其心智模式的盲区;(四)确定形成挑战的潜在假设;(五)重塑对于情境的理解;(六)形成更明智的决策,并采取明智的行动来应对这一挑战。

我们最近还重新审视了本书所描述的行动学习流派的新实践,在金字塔中增加了一个新的流派,我们称之为“自主协作式行动学习(Collaborative Self-Directed Action Learning)”。在批判性反思流派中,我们还增加了一个新方式,我们将其描述为“批判性行动学习(Critical Action Learning)”。在这里,我们只对这些新增的内容简要描述一下,详细内容请见麦克·佩德勒(Mike Pelder)新修订和更新的《实践中的行动学习(Action Learning in Practice)》第四版(高尔出版公司,2011)。

自主协作式学习流派的理念基础是,通过创建实践社区(CoP, Communities of Practice),行动学习小组会形成自己的一致性行动,并按这个一致性来运作。CoP成员有着共同的身份,并在追求利益、机遇和挑战的过程中彼此有机地进行学习。这与行动学习有些不同。但一些实践者认为,这两者是相辅相成的。无论是CoP

还是行动学习,自主性都是其核心:自主性的学习者被认为是对自己的学习过程负有责任的所有者和管理者。在行动学习中,鼓励参与者(有时会与组织内或其他小组的协同设计者进行合作)完成他们具有强烈动机和兴趣的课题。

批判性行动学习明确主张要承认影响学习的情境、能量和情绪。行动学习小组不得不经常处理那些存在于小组、组织和社会中的不平等和紧张情况。批判性行动学习倡导,要接纳这些常常会存在于学习小组中的情绪和能量的动态,并且要在这个动态中开展工作。

最后,随着技术的发展,虚拟行动学习(VAL, virtual Action Learning)悄然到来。在本书中,我们描述了大量的使用各种虚拟方式来实践行动学习的案例,这些方式包括文字、音频通信、视频/音频通信和三维虚拟世界等,这些方式有的是同步的,有的是非同步的,也有的包括了面对面的元素。在这一点上,这些方法各有其优劣势,但我们认为,VAL一定会继续增长和发展。

在行动学习开展之初,人们可能感觉并不适应,因为无论是在哪一种文化背景下成长的人,都不习惯于发起和跟踪自我学习。根据给定方向来做事,这是一些人成长的约定俗成的文化背景,而学习教练是“身边的指导员”,而非“舞台上的圣人”,这对于那些在这样的习俗文化下长大的人来说,是不可思议的。然而,要在全球化的市场环境中生存和竞争,就需要具备工作和学习的新方式。行动学习项目可以在不改变组织文化的情况下提升能力,但它也可以为个人和组织变革的加速和“成长”提供过渡性的空间。

在复杂而瞬息万变的 market 环境中,行动学习体现出了其适合于创造、创新和变革的特质。在适当条件下,行动学习可以通过课题的选择、对项目中所出现的新想法的开放性、致力于应对真实挑

战的参与者之间的人际协同关系的产生等方式,来催化变革的发生。例如,百事公司就使用了行动学习来开发其销售领导人的商业敏感性和创新能力。好的课题会产生好的想法,这些想法带来了随后的资金投入和实施,并会产生可衡量的成效。对于致力于完成战略重要性高的课题的高潜力领导人,思科公司为他们启动了行动学习论坛。这两个公司的例子表明了,行动学习是如何促进创新和为变革提供支持的。

尽管本书希望吸引所有的实践者,并且希望对他们有所帮助,但我知道中国的许多读者还不了解行动学习。基于此,我们认为,把“第2章 确保结果:行动学习协同设计”作为首先阅读的篇章,对于这些读者来说是最有帮助的。在第2章中,我们一步一步列示了行动学习的流程,这些流程既便于操作也便于理解。为了帮助大家理解这些步骤,我们提供了一些已经成功按照这些步骤实施的实际项目作为案例,作为对这些步骤的解释。一旦读者理解了这些步骤,以此为基础,大家就可以阅读“第3章 成功落地:行动学习项目实施策略”了。根据行动学习项目的不同需求,实践者可以选择最适合的策略。

然而,无论你从哪里开始阅读,请享受阅读的快乐吧!

朱迪·奥尼尔

维多利亚·J.马席克

译者序

——行动学习 2.0:行动派 or 学习派?

2010年,《培训》杂志社联合北京百年基业管理顾问公司(以下简称“百年基业”)针对15个行业、200多家企业进行的行动学习企业应用调查研究报告显示:行动学习在“最有效的管理人才发展方式”排名中名列首位,其次是教练、导师制、挑战性任务、轮岗及课堂培训。

但是,我们在实践过程中,却经常会被问到这样一些问题:“行动学习的作用究竟是什么?”“你们的行动学习为什么和XXX的行动学习不一样?”

作为中国行动学习的引领者与推动者,百年基业从2005年就开始探索行动学习在中国落地生根的发展之道。在实践中,我们发现,中国企业在引进行动学习时,普遍存在以下误区:

重视组织绩效,轻视个体能力。组织绩效可以在短期得到提升,但由于未能关注个体能力的提升,特别是个体心智模式的反思改善,而导致组织绩效无法得到持续地提升。

关注个人,忽视团队。少数企业设计行动学习项目时没有对团队学习过程进行设计,结果导致研讨时是“群策”,但在具体实战中,却是“单干”,没有真正利用团队共同学习、反馈和反思的力量。

强调汇报,轻视应用。一些企业在开展行动学习项目时,将向发起人进行解决方案的汇报作为最终目标,而对应用环节不做要

求和跟进,这往往导致小组成员在应用中缺少修正方案和学习的机会。

当我们看到《破解行动学习》(Understanding Action Learning)这本书时,顿感眼前豁然开朗。书中对于行动学习在西方发展的历程详述备至,并通过梳理成人学习理论基础,提炼总结出世界范围内普遍认可的四大主要流派。书中提供的大量案例与实施细节仿佛一颗颗闪光的珍珠,而实施步骤又像是一根丝线,将整本书串成了一个漂亮的项链。

“独乐乐,不如众乐乐”,正是在享受这本书的同时,我们也萌生了翻译给中国读者的想法。所以,当我们今天小心翼翼地将翻译稿捧出之时,也希望读者能从中得到收获。

我们之所以推荐这本书,是因为如下7个理由:

一、本书通过目前的行动学习流派应用的实证研究,揭示了行动学习的本质,权威性强。在本书的第1章,作者就向读者们介绍了行动学习的本质:“行动学习是一种人们共同工作并致力于促进人才开发的方法,该方法把完成或解决实际课题或问题的过程作为学习的方式。”这表明,促进人才开发、促进学习才是行动学习的本质和目的,解决问题是一种学习的方式。这个定义直接帮助人们解决了心中的疑惑。在此基础上,作者从指导实践的角度出发,用一个金字塔模型展示了行动学习的四大流派,以帮助实践者根据不同的准备度和预期成果,选择不同的行动学习流派和项目。

二、本书给出了详细的行动学习项目设计与实施步骤,操作性强。为了让读者了解行动学习项目设计与实施的实施细节,本书第2章详细介绍了行动学习项目设计的17个步骤,包括了从项目准备、设计、实施到评估等各个环节。第3章介绍了行动学习项目

的实施策略,进一步介绍了发起人需要做什么、参与者如何做好前期准备、学习教练如何发挥作用等不同的方面,挖掘出了各个步骤的实施细节的策略,不但给读者指出了方向,更指出了路径和行路中的注意事项。

三、本书中的行动学习项目实践案例翔实,针对性强。章章有案例、步步有实例是本书的一大特点。本书在第1章,就给每一个流派提供了一个完整的案例,以向我们展示各个流派的行动学习的全貌。接下来,在介绍行动学习的每一个步骤时,作者都会从各个角度来提供案例,告诉我们四个流派在这一步分别是如何操作的。

四、本书提供了大量丰富的行动学习工具表单,实用性强。本书提供了10张模型图和57个工具技巧表单,基本是按照5大类来提供,即理论模型类、项目设计类、项目流程实施类、项目成果评估类和行动学习教练方法技巧类。这5类涉及行动学习项目操作的关键要素的工具表单图示,直指项目操作的关键重点与难点,包括如何进行项目选题更容易成功、如何赢得高层支持、如何进行反思与提问、如何进行项目评估等。

五、本书是第一本清晰定位和阐明行动学习教练技术的书,在国内对行动学习行业具有前瞻指导性。本书明确提出了“行动学习教练”(Action Learning Coach)这一角色概念。本书第4章为行动学习教练专门设计一个章节,清晰地描述了行动学习教练的作用:这个角色在整个学习周期内为小组的学习提供支持,与传统的管理培训师不同,他不仅要关注小组流程还要关注学习,他不仅仅不是“教”,而是提供条件创造环境,让行动学习参与者在这个条件下能够从课题中学习,以及从彼此身上相互学习。行动学习教练主要使用提问的方式与小组一起工作,并通过这种方式向小组进

行质疑性洞察的示范。本书运用大量实例,对行动学习教练在不同流派下与小组中的互动方式,以及学习教练如何协同工作等做了详细的阐述。

六、本书提供了行动学习的评估方法,具有可测量性。在行动学习项目中,业绩问题解决类的项目成果相对容易评估,因为会产生数字化的业绩成果,但学习成果的量化评估就相对很难。本书提供了个人能力成长、组织成长的评估方法和成功案例,并提供了能力转化提升的调查方法以及计算项目投资回报率的方法,以帮助企业更有效地检验行动学习项目的有效性。

七、本书提供了强大的理论体系支撑,体系性强。作者在本书的第1章详细地阐明了行动学习理论的缘起和发展历程,在随后各章节也详尽描述了目前的行动学习四大流派的观点异同之处。在本书的理论附录部分,作者详细介绍各个流派所依据的近20种理论基础和学习理论,让读者不但知其“标”,而且知其“本”,做到“知其所以然”,这既是作者的匠心独运之笔,也是消除读者心中疑惑的一剂良药。

总之,这本书整合了行动学习领域的理论流派、实践案例和方法工具,是一本不可多得的“道法术器”兼具的行动学习专业指导书籍。

在中国,行动学习已经在蓬勃发展,它正在成为企业经理人领导力开发的核心方法之一。我们相信,随着人们对行动学习了解的深入,行动学习一定会呈现出蓬勃的发展势头。

1. 从行动到学习。行动学习一定会更加关注学习,关注能力的提升、关注人才的开发,这是行动学习的目的。从“听课”到“行动”只是迈出了第一步,随着人们对行动学习的深入理解,人们将

会越来越关注“学习”本身。

2. 从引导到教练。引导技术偏重的是解决问题的流程,而学习教练则直指人心和心智模式。“主题研讨+催化技术”式的“行动学习”必将回归行动学习的本质,而行动学习教练引导人们反思和学习的作用将会越来越受到重视。

3. 从单一到复合。行动学习关注人才的开发,这就要求行动学习要和人才测评与反馈、教练技术等相结合,从“纯行动学习”发展到“复合式行动学习”,本身就是对行动学习本质的回归。

4. 从关注过去到关注未来。行动学习不但要解决过去的问题,随着社会竞争的加剧,培养未来型的人才是企业的必需,所以,行动学习将更多关注企业未来的发展,帮助企业解决企业发展的未来型问题。

5. 从线下到线上线下混合。诚如作者在给中国的读者的序言中指出的,VAL 虚拟式的行动学习会越来越多地在项目过程中出现,大量 IT、网络技术的应用,行动学习研讨将会越来越多地和 MSN、QQ、微群、微信、Skype、电话平台技术等等网络交流工具的结合,会大大提升小组交流的便捷度,同时降低沟通和学习成本。

无论什么流派,什么方式,行动学习最终的目的都是开发管理者的能力,促进组织的发展。我们希望能和广大行动学习的研究和实践者一起,共同研究和发行动学习,帮助中国企业提升可持续发展能力。

感谢百年基业的王云老师,作为一名行动学习资深专家,她给本书的翻译提供了很多建设性的意见。感谢我们的同事谭茜女士在译校过程中提供的帮助。感谢《培训》杂志的副主编常亚红先生、江苏人民出版社教育分社总编辑杨健女士及本书的责任编辑陈茜女士,他们给了我们很多专业的指导。在这里,还要特别感谢

AMA 中国的周蓓华女士和杨叶华女士，她们热情地联系了本书的版权方及两位作者，使得中文版成书得以顺利进行。

由于时间仓促，水平有限，翻译中的疏漏之处在所难免，恳请读者批评指正。

最后，希望本书对读者的工作和学习有所助益，并能够进一步推动行动学习在中国的应用与发展。

唐长军 郝君帅 曹慧青

2012 年仲秋

注：本书四个行动学习流派中出现的“Tacit”流派，中文直译是“默认的隐性的”流派，我们斟酌再三后，决定将其译成“绩效”流派。因作者认为这一流派的特点是关注行动学习项目的绩效成果，而没有对学习反思做专门设计，因其默认小组成员参与的过程中学习会自然发生。

前 言

学习被看作是个人、团队和组织竞争优势的重要来源。为了帮助个人和组织进行学习,无论是理论学者,还是实战专家,都越来越多地需要找到一些有效的措施和手段。据估计,约有 80% 的学习是在非正式场合发生的。然而,相比于课堂以外的即时学习(just-in-time learning)来说,我们还知道许多有效的培训和教育方式。本书给读者提供了一个建立在非正式学习基础之上的、先进且可以普遍使用的方法——行动学习。

近年来,作为一种人才开发的方法,行动学习越来越流行。行动学习“把解决一个实际的课题或问题作为学习的方式”,它围绕着组织和个人所面临的有意义的挑战,通过营造学习环境,帮助人们在工作中成长。尽管行动学习在领导力开发方面日益普及,但它“对于许多人来说意味着更多”。本书旨在帮助读者:了解行动学习的精髓;决定是否以及如何在自己的组织中使用它;了解从其有效实施中能获得哪些收益。

行动学习由自上而下的管理机制所驱动,以达到战略目标和目的,但其实现方式却很多。行动学习必须适应每个组织的业务需求、文化和背景,所以作者并不认为某一个特定版本的行动学习是最佳的或唯一的。朱迪·奥尼尔博士和维多利亚·马席克博士给读者提供了一个理解行动学习精髓的框架,并为如何选择行动

2 破解行动学习:行动学习的四大实施路径

学习的不同实施方式提供了一些决策工具。他们分享了大量的资源和故事,这些都来自于应用过行动学习的组织机构,他们提供了一个“路线图”,通过这个路线图,“实践者可以对如何在自己的组织中设计和实行动学习做出决策”。

目 录

前言 1

引言 1

第1章 做出决策:行动学习适合你的组织吗 13

什么是行动学习? 14

行动学习形成的历程是什么? 15

如何定义行动学习? 18

四个流派的行动学习项目是如何开展的? 23

如何决定是否使用行动学习? 32

第2章 确保结果:行动学习项目的协同设计 39

什么是协同设计? 40

行动学习项目协同设计和实施过程中的参与指什么? 44

第1步:为什么要取得高层支持? 如何保持这种支持? 45

第2步:什么是战略任务? 47

第3~4步:关注组织变革还是个人发展? 选择小组课题还是
个人问题? 52

第5步:需要用行动学习教练吗? 53

第6步:谁参加行动学习项目? 53

第7步:谁是真正的发起人? 58