

Breakthrough

HZ BOOKS
华章经管

Problem

Solving

with

Action

Learning

Concepts and Cases



行动学习应用

全球最佳实践精粹

迈克尔·马奎特

(Michael J. Marquardt)

[美] 著

罗兰·K. 杨

(Roland K. Yeo)

王云 王金帅 王培杰 译

郝君帅 审校

9种情境下33个真实案例，让你能够快速拥有来自惠普、固特异、百事可乐、德意志银行、松下、丰田汽车、联合国环境规划署等多样化的组织应用行动学习项目经验



机械工业出版社
China Machine Press

行动学习应用

全球最佳实践精粹

BREAKTHROUGH PROBLEM SOLVING WITH ACTION LEARNING
CONCEPTS AND CASES

迈克尔·马奎特

(Michael J. Marquardt)

[美]

著

罗兰 K. 杨

(Roland K. Yeo)

王云 王金帅 王培杰◎译

郝君帅◎审校



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

行动学习应用：全球最佳实践精粹 / (美) 马奎特 (Marquardt, M. J.), (美) 杨 (Yeo, R. K.) 著; 王云, 王金帅, 王培杰译. —北京: 机械工业出版社, 2014.11
书名原文: Breakthrough Problem Solving with Action Learning: Concepts and Cases

ISBN 978-7-111-48420-2

I. 行… II. ① 马… ② 杨… ③ 王… ④ 王… ⑤ 王… III. 企业管理—组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 250220 号

本书版权登记号: 图字: 01-2013-9008

Michael J. Marquardt, Roland K. Yeo. Breakthrough Problem Solving with Action Learning : Concepts and Cases.

Copyright © 2012 by the Board of Trustees of the Leland Stanford Juinor University.

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback Copyright © 2015 by China Machine Press.

This edition arranged with Stanford University Press through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Stanford University Press 通过 Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

行动学习应用：全球最佳实践精粹

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 戚 妍

责任校对: 董纪丽

印 刷: 北京诚信伟业印刷有限公司

版 次: 2015 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 170mm×242mm 1/16

印 张: 14.75

书 号: ISBN 978-7-111-48420-2

定 价: 45.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

华章经管 | HZBOOKS | Economics Finance Business & Management



推荐序一 从个体学习到组织学习

这是一个最好的时代，也是一个最坏的时代。

21 世纪的组织面临着剧烈的变革。这种状况源于经济全球化、产品生命周期的缩短和技术平台转换所带来的技术需求、产业边界融合与战略合作扩大产生的竞争、大量管制的取消与新贸易摩擦的出现所带来的机遇，以及快速发展的互联网造就的颠覆式创新。

到 2014 年，组织所面临关键问题的复杂程度远远超过了过去 5 ~ 10 年。根据贝托尔特·迈耶（Bertolt Meyer）和沃尔夫冈·肖勒（Wolfgang Scholl, 2009）的研究，问题之所以具有如此复杂的特征，其原因在于环境的复杂性、不透明性、互联性、动态性和多目标性。借用美国军队的一个术语——VUCA（易变：volatility；难以预测：uncertainty；复杂：complexity；模糊：ambiguity），可以很好地概括当下这个时代。

企业如何应对 VUCA？这是一个复杂且重要的命题。在这个极富挑战性的时期，解决复杂问题成为了一种生活方式。组织成员，尤其是领导人，必须学会审时度势，既要承担适当的风险，又要利用有限的时间和资源，分析环境的不确定性，从而做出巧妙的决策，并要在深思熟虑后采取行动。现在的问题变得越来越复杂——它们不仅在一开始就很难识别出来，而且经常隐藏在其他问题之内，因此领导人必须依靠集体的力量开辟出一条道路，以便组织在激烈的竞争中保持充分的韧性。

如何才能依靠集体的力量，在解决复杂问题的同时持续提升组织解决问题的能力？行动学习或许是我们的最佳可选策略之一。

行动学习是在 20 世纪 40 年代由英国的管理思想家、行动学习先驱雷格·瑞文斯（Reg Revans）提出来的。自从这个概念首次在英国威尔士煤矿提出以来，它就一直有一个主要的目的：“用真实的人，在真实的时间，解决真实的问题并取得真实的结果。”从一开始，行动学习就有一个认知，即在解决问题的过程中，学习是开发突破性思维和取得重大成功的关键。行动学习是一个了不起的、高效的问题解决过程，这个过程充分利用了人类的想象力和勇气。行动学习是由一个具有挑战性的真实问题所驱动的，这一事实使得参与者在整合各自多样化的观点来集体解决问题时，学习的发生是直接的、有用的、多层面的。

世界各地的许多组织都已经发现，行动学习是解决复杂问题和提出可持续策略行动的强有力方法（Boshyk 和 Dilworth, 2010；Marquardt, 1999, 2004a, 2004b, 2011b, Kramer, 2008, Pedler, 1983, 1991, 1997, 2012）。《商业周刊》特别专刊（2005）宣称，行动学习对于经理人来说是一个关键的解决问题工具。美国培训与发展协会（ASTD 后更名为 ATD）在 2008 年所做的一项研究也发现，63% 的高层项目都使用了行动学习来解决问题和开发领导力。行动学习也越来越被视为不仅是最好的，而且是唯一的解决大型、复杂问题的工具，是在组织的生死攸关阶段所使用的最关键的工具。

百年基业作为国内行动学习的领先者，专注于行动学习的研究、实践与传播，和多家国际知名专业机构有深入合作，如 CALF 国际行动学习中心、WIAL 国际行动学习协会、INIFAC 国际引导学院、FNS 新加坡引导师协会、美国 LSI 领导力战略公司等。为了将行动学习理论与实践系统性介绍给中国的企业，机械工业出版社华章公司携手百年基业，精选了近期内国外行动学习和引导领域的专业著作，组织了强大的编译校资源，为中国的企业界奉献出一套从理论到实务、从方法到案例的系列丛书，以期帮

助中国的企业更好理解并应用行动学习，适应并能够更好地生存于 VUCA 时代！

本套行动学习与引导技术系列丛书共计 7 册，从多个角度立体了解行动学习和引导技术及其应用，其中：

《行动学习》是原理要素篇，阐明了行动学习的源起与原则；《行动学习核心能力》是角色能力篇，阐明了掌握专业行动学习催化师三大角色所需的关键能力；《行动学习应用：全球最佳实践精粹》则是实践案例篇，你可以了解到 9 种情境下 33 个应用行动学习的全球真实案例；《行动学习七步法》是设计实施篇，详细解析如何操作行动学习的 7 个步骤、方法与工具；《提问式领导》《引导式战略的秘诀》两本书则是创新应用篇，前者论述行动学习的提问技巧在发展领导者方面的创新应用，后者阐明行动学习和引导技术在组织战略规则与执行方面的创新应用；《改变提问，改变人生》这本书则是思维心态篇，倡导人们关注培养自己的提问式思维，多用学习者心态，少用评判者心态。

以下为 7 本书更加详细的介绍：

《行动学习》是行动学习创始人雷格·瑞文斯教授基于大量专著和论文，在 20 世纪 80 年代浓缩精华而成的一本行动学习经典著作。2011 年经瑞文斯的学生迈克·佩德勒教授（Mike Pedler）对部分内容改写后再版，增加了该书的易读性。这是一本极具洞见的著作，书中介绍了行动学习的主要假设和所秉承的哲学、基本操作过程、在组织中应用行动学习的关键要素，以及实施项目的相关经验，特别分析了组织实施行动学习所需要关注的高层支持因素。通过本书，读者可以追根溯源，深刻理解行动学习的精髓所在。

《行动学习核心能力》由国际行动学习催化认证中心的主席迈克·佩德勒和副主席克莉丝汀·艾伯特（Christine Abbott）合著。二位专家基于多年理论研究和实践探索，在瑞文斯基础上，构建出行动学习催化师的三大核心角色，并且发展为唯一被国际职业认证机构认可的行动学习催化师

培养认证体系。该书为该认证的配套教材。通过阅读该书，读者可以深入学习到一名专业行动学习催化师所需的能力和技巧，包括催化师的三类角色——助产士、小组顾问和组织学习专家，以及相应的方法工具；还能够学到全球行动学习最新趋势：虚拟行动学习（VAL）和批判式行动学习的操作精要。作为催化师训练指南，书中还详尽地介绍了催化师自我发展的策略和路径。

《行动学习应用：全球最佳实践精粹》是 WIAL 国际行动学习协会主席迈克尔·马奎特教授的一本新作。该书是一本行动学习全球最佳实践的应用汇编，书中汇集了销售与市场、技术应用、环境与可持续发展、国家与社区发展、产品和服务创新、公司文化与伦理、组织变革与学习等 9 种情境下 33 个真实案例，让读者能够快速拥有来自惠普、固特异、百事可乐、德意志银行、松下、丰田汽车、联合国环境规划署、社区等多样化的组织应用行动学习项目的经验。同时，作者还分析了组织应用行动学习解决复杂问题的成功关键因素，使读者不仅知其然，而且能够知其所以然。

《行动学习七步法》由百年基业董事合伙人郝君帅、唐长军和资深行动学习催化师王云所著。三位专家在学习融汇国际主流行动学习基础上，结合中国本土多年实践总结，以行动学习设计和实施为重点，发展出了行动学习七步法，使得行动学习从复杂的概念和理论变为了清晰简洁的操作流程。该书从行动学习项目视角，以一个完整行动学习项目流程为主体，将整个项目分为获取支持、确定难题、组建小组、过程设计、实施催化、成果汇报、总结固化 7 个关键步骤，详尽介绍了每一步的操作指南、核心能力、主流方法工具、难点陷阱以及应对策略，同时书中还给出了大量实用流程和模板，并辅以丰富的实战案例，以帮助读者更好掌握行动学习实务操作。该书也是最贴近中国行动学习实践应用的一本著作。

《提问式领导》（第 3 版）是 WIAL 国际行动学习协会主席迈克尔·马奎特教授的一本全球畅销书。马奎特教授作为国际行动学习专家，深刻理

解到洞见性提问的威力以及其在行动学习中的价值。作者通过对近 200 位成功企业人士的研究发现，他们成功的关键在于善于制造发问机会，并懂得在正确的时间提出正确的问题。本书将告诉你怎样有针对性地问对问题，怎样通过有效的提问提升自己的自信心和创造力、激发创意、激励团队合作、解决复杂问题，同时该书还将告诉你是什么制约了提出好问题，以及如何去应对和克服。

《引导式战略的秘诀》是美国领先战略公司（Leadership Strategy）的创始人和 CEO、INIFAC 国际引导学院董事、美国引导师资库创始人、美国引导界领袖人物之一迈克尔·威尔金森先生的核心著作。该书集作者多年研究和实践之大成，通过作者开发的战略驱动模型和相应的工具模版，专业催化师和高层管理者可以轻松地引导团队完成战略规划和执行。书中详细介绍了引导战略规划的关键组成部分与流程步骤，战略规划计划、执行质量的评估精要，避免战略规划十大陷阱，以及标杆组织战略规划最佳实践。

《改变提问，改变人生》（第 2 版）是北美知名的提问力专家梅若李·亚当斯博士全球畅销的一本关于提升提问式思维的著作，也是全球各地催化师、培训师、咨询师案头必备。行动学习的核心精要是洞见性问题和深刻反思，如何提出好问题促进小组改变认知、改变行为、改变心智模式，是每一位催化师时刻思考的一个难题。作者梅若李·亚当斯博士以幽默、平实的语言，娓娓地讲述了一位高管如何从事业和亲密关系的谷底走出来的经历。通过讲故事的手法，作者目的是要广泛地分享故事中人物所运用的方法（提问式思维——question thinking），令读者领悟到，有这么一种方法，可以帮助我们将自己的态度从惯于评判、简单粗暴地下结论，转变为好奇谦逊、思虑周全的提问，从而培养自己正向开放、乐于探询、理智客观地看到种种可能性，并富于创造性地解决难题的品质。

在这个 VUCA 时代背景下，所有的组织都面临着挑战，没有准备或者没有找到应对策略的企业，面临的将会是一场灾难；而有所觉察并做好

准备的企业，又是一次难得胜出的机遇。该“行动学习与引导技术”系列书籍的出版发行，正好为企业界提供了一种应对的策略，帮助企业解决复杂不确定的难题，构建解决难题的核心能力，在激烈动荡的商业竞争环境中稳健地前行，获得持续的成功。

感谢机械工业出版社华章公司袁璐老师的鼎力支持和悉心指导，感谢百年基业许多同仁的大力支持与帮助，没有他们的帮助，就没有这套丛书的问世。当然，本书译校和写作过程中，由于我们水平有限，难免有错误和失当之处，欢迎批评指正。

是为序。

董事合伙人、行动学习研究院院长 唐长军

董事合伙人 首席行动学习催化师 郝君帅

北京百年基业管理顾问有限责任公司

2014年10月8日于北京

推荐序二

互联网时代更需要行动学习

2014年初我主持了一场行动学习的高峰论坛，可谓行动学习领域的“华山论剑”，聚集了国内行动学习领域的顶级机构和专业人士，与众多企业管理人员和培训领域专业人员就行动学习的理论与实践进行了深入探讨，并对国内行动学习发展现状和未来趋势进行了广泛的交流。现场气氛热烈火爆，足见行动学习已经成为中国企业管理关注的又一焦点，已经成为炙手可热的话题。大量中国企业开始尝试通过“行动学习”的方法，解决企业遇到的各种问题，以此来提升企业的管理和经营水平。

如何让中国企业在使用行动学习方法时少走弯路，如何结合中国企业的管理实践有效地开展行动学习，一直是我关注和思考的一个问题。机缘巧合，百年基业在翻译引进了四册行动学习相关书籍后，又正组织翻译《行动学习应用》一书。作为国内较早一批接触和实践行动学习的战友，百年基业董事合伙人唐长军和郝君帅先生邀请我为该书作序，我欣然应允。并借此向本书原著作者迈克尔·马奎特（Michael Marquardt）和罗兰·杨（Roland Yeo）致敬，向百年基业公司对于推动国内行动学习发展做出的贡献深表敬意，也对译者王云女士、王金帅先生、王培杰女士的辛勤翻译表示感谢。

正本清源，行动学习的核心是解决问题。从雷格·瑞文斯首次提出行动学习的概念，到后来者不断实践与优化，行动学习始终围绕解决实际问

题展开。企业每天都面对着纷繁复杂的问题需要解决，如何才能有效地形成管理决策，并在组织内部进行推广和执行？传统的组织往往由领导者根据个人经验进行管理决策，但现代企业组织更加扁平化，信息更加“多源化”，在管理决策中要让任务及利益相关者“广泛”参与，达成共识后才能更好地落地执行。参与才有归属，归属才有认同，认同才有执行。

固本培元，行动学习是一种工作方法。在行动学习的过程中，参与人要改变固有心智模式，敞开心扉，接受别人的观点和看法，倾听别人的经验和教训，并且共同学习最新理论与实践，站在巨人的肩膀上看待和解决问题。通过思想的碰撞，不断反思形成突破性创意，并达成共识、确定行动方案。行动学习过程中学习无处不在，贵在及时地进行总结和反思。行动学习的过程是一个问题解决的过程，也就是一个工作的过程，行动学习可以成为日常工作中的一种方法。

他山之石可以攻玉，这是一本值得研学的好书。此书详细介绍了行动学习的起源和演变历程，并结合五大洲 31 个企业的行动学习实践，系统全面地分析了 9 大领域的应用案例。这是一本所有企业管理者及人力资源从业者难得的行动学习宝典，通过借鉴其他企业行动学习经验，可以有效地指导自己企业的实践。百年基业在行动学习领域发布多部专著，为行动学习在中国的推广和传播做出了重要的贡献，再次感谢百年基业给广大读者带来这样一本好书。

蓬勃发展的互联网，带来大量的企业管理与经营创新的问题，如何有效地调动“90 后”员工的工作热情，如何用互联网思维进行传统企业变革，行动学习一定会发挥重要的作用。

原中粮集团忠良书院总经理助理

中粮电子商务投资有限公司人力资源总经理

中粮我买网有限公司人力资源总监

王顺捷

译者序

行动学习：解决组织复杂问题的新路径

不管我们愿不愿意，一个复杂多变的时代已经到来。信息化、全球化、竞争加剧、快速的变革创新等多种因素，使当今的世界变化莫测。诺基亚一直稳步经营着自己的企业，经过百年努力，使自己成为通信行业的巨人，然而，只一夜之间就辉煌不再，被一家以电脑知名的公司——苹果公司颠覆。我们相信，在之前，在传统的营销概念中，苹果公司应该从来都不在诺基亚竞争对手的名单中。苏宁通过二十余年努力，超越行业先驱国美，超越大中，成为了行业领先者，却迅即被一个刚刚诞生的企业拖入困境，这家企业叫作京东……这就是我们要面对的世界，今天的辉煌只代表今天，明天，一切皆有可能发生！

在这种情况下，所有人都必须改变，正如这本书的作者所说：“在这个极富挑战性的时期，解决问题就成为了一种生活方式。组织成员，尤其是领导人，必须学会审时度势，既要承担适当的风险，又要利用有限的时间和资源，分析环境的不确定性，从而做出巧妙的决策，并要在深思熟虑后采取行动。”这给 HR 工作者和咨询顾问带来很大挑战。以前，我们会把“成为企业的战略伙伴”作为努力的目标，而今天，我们已经被时代的风浪推倒了战略伙伴的位置上。仅仅按部就班地按照素质模型或任职资格提供培训，已经不再能让企业满意，企业需要 HR 工作者在企业面临新的问题时，能采取快速行动，帮助组织成员发展新能力来面对和解决问题。

很多企业已经没有耐心等待“长远效果”，因为，没有人知道未来会发生什么。

由于上述原因，行动学习因为声称能帮助企业解决复杂问题，同时能发展能力而迅速得到 HR 的青睐。在懵懵懂懂中，我们就成为了时代的宠儿，在应接不暇的订单中，不断探索创新，帮助企业实施一个又一个行动学习项目。虽然我们的项目很成功，然而，有两个问题始终萦绕在我们和我们的 HR 伙伴的头脑中：

1. 为什么行动学习能更好地解决复杂问题？
2. 在解决问题的行动中，学习到底是如何发生的？

我们可以通过课题成果展示行动学习对业绩的影响，我们也可以通过前后测来证明行动学习对能力提升的帮助。然而，我们一直无法用一个让自己满意的解释来回答上述两个问题。一个满意的答案对我们和 HR 都很重要，因为知其然只能帮我们应对现在，而知其所以然，才能帮我们更好地面对未来！只有深刻理解了上述两个问题，我们才能在项目中更好地复制成功，而 HR 伙伴们，也可以在未来更好地控制项目质量，并在组织内部复制推广行动学习。

在不久前的一天，我们看到了这本书，一下子被它吸引住了，因为它给出了完美的答案，解决了长久以来的困惑！

如果你是 HR 工作者，或者是一名行动学习顾问，这本书对你来说，是一本难得的好书，因为：

1. 它详细而贴切地定义了什么是复杂问题，并清晰地诠释了行动学习是如何解决复杂问题的，使我们在进行项目设计时，能更加有的放矢，充分发挥行动学习的威力。

一直以来，大家都说行动学习适合解决复杂的、没有固定答案的问题，然而，什么是复杂问题？哪些问题更适合用行动学习的方式来解决，一直没有清晰的描述。本书第一次对复杂问题有了清晰的定义，并对其特征进行了描述。此外，书中还对复杂问题进行了分类，并阐述了问题解决

的 8 种方法。

通过阅读本书，我们不仅能更好地鉴别复杂问题，还能清晰地知道行动学习是如何解决这些复杂问题的。

如果你是 HR 工作者，你可以知道行动学习都能帮助企业解决什么样的问题，做出更精确地选择，并能更好地监控项目质量。

如果你是一名行动学习顾问，了解这一点会对你的选题和项目设计带来莫大帮助。

2. 它令人信服地解释人们是如何从行动中学习的，这不仅使我们更容易证明行动学习项目带来的能力成长，还可以帮助我们更有效地设计能力发展路径。

在行动学习项目中，行动很容易看到，因为它有绩效数字证明，学习却很难显性化地了解。不止一次，HR 伙伴们会问：“如何证明这些学员获得了成长？”除非做前后测，否则，行动学习项目的学习效果很难被看见。然而，前后测需要调动很多资源，并不是在每个项目中都可以实现。

现在，这本书揭示了行动学习促进学习的奥秘，通过理论和实践两条路径，向我们展示了学员在解决复杂问题时是如何学习的，使学习效果一目了然。

如果你是 HR 工作者，你现在可以沿着行动的路径，追踪学习的效果，更好地监控学习进程。

如果你是一名行动学习顾问，你可以有意识地设计学习路径，促进学习发生，提升能力成长的效果，并更有效地证实你的项目对学习的贡献。

3. 它对行动学习做了分情境的解释，并给出了不同情境下的成功案例，让你用 1 ~ 2 天的时间，经历 9 种情境下的 33 个项目。

行动学习不像传统培训，在培训中有很多的不确定性，任何的流程和工具都不能让一个项目万无一失。所以，在工具之外，需要大量的经验，来帮助行动学习顾问应对复杂的变化。工具易学，经验难得。

这本书汇集了销售与市场、技术应用、环境与可持续发展、国家与社

区发展、产品和服务创新、公司文化与伦理、组织变革与学习等 9 种情境下 33 个真实案例，带给你一段丰富的行动学习旅程，让我们快速拥有来自惠普、固特异、百事可乐、德意志银行、松下、丰田汽车等著名公司；联合国环境规划署等政府机构；以及社区等多样化的行动学习项目经验。

百年基业作为国内行动学习领域的研究、实践和传播机构，同时也是行动学习领先者，一直致力于推动中国的行动学习研究和应用。作为百年基业大家庭中的一员，在本书成书过程中，我们深感责任重大，丝毫不敢懈怠，尽全力向读者展现原著的精华。在翻译过程中，首先想感谢的是我们的家人，你们无私的爱是我们前进的最大动力；还要感谢国际行动学习协会（WIAL）的总裁马奎特教授对我们的帮助和指导，感谢百年基业公司给我们的信任和自由，感谢唐长军老师、郝君帅老师对我们的支持和帮助，同时要特别感谢曹慧青女士在本书翻译过程中所做的贡献。翻译出版是一个漫长的过程，在这个过程中，责任编辑戚妍功不可没，是她细致耐心的沟通确保了进度和品质。还有我们的同事刘杨和张曦在其中付出了大量时间和心力，使我们能专注于翻译本身。尽管我们竭尽全力，但是由于能力所限，书中可能出现翻译不够精准之处，敬请读者批评指正。

资深行动学习催化师 王云 王金帅 王培杰

北京百年基业管理顾问有限责任公司

2014 年 10 月

前言

行动学习是 20 世纪 40 年代由雷格·瑞文斯（Reg Revans）首次提出来的，他原是一位物理学家，之后转行成为员工关系董事，当时行动学习是在解决威尔士和英格兰煤矿的生产力与士气问题时提出来的。瑞文斯敏锐地感到，要解决问题，不是向外部顾问求助，而应该由煤矿工人自己来解决自己的工作问题（从自己的视角，提出自己的质疑），这才是一个好的方法。事实果真如此！与相邻的煤矿相比，瑞文斯工作的煤矿在生产力方面要高出 30%，而且士气也要高很多。他认识到，职位较低的人“分享他们一无所知的东西”，并愿意向别人询问“对你来说，这意味着什么”，最终将会导致问题的突破性解决。

后来，当他担任东伦敦急救服务机构负责人时，瑞文斯开始解决伦敦医院所面临的问题，在那里，瑞文斯对于护士们在工作中如何解决复杂问题很感兴趣（Revans, 1971）。通过确定潜在问题、对实践框架进行概念化以及为紧迫的问题寻求实际而持久的解决方法等一系列步骤的问题解决方法，瑞文斯的行动学习方法就此初具雏形。

经过多年的发展，当初由瑞文斯率先提出的行动学习原则和实践几经演化，现在已经能够更好地解决 21 世纪面临的更为复杂和困难的问题了。当今世界，寻找合适的、具有可持续性的业务解决方案需要洞察力、系统思维以及创造性。在当今环境中，那些在过去能够取得成功的问题解决策