

行動學習協會電子報

好的提問，帶來好的反思，
好的反思，帶來好的學習，
好的學習，帶來好的行動。



第 8 期 2015 年 11 月 12 日出刊

本期精彩內容

1. 領導力發展與行動學習
2. 十月份讀書會活動花絮
3. 十二月份行動學習沙龍活動預告



《領導力發展與行動學習》

作者：蔡宏基

傳統的領導力發展常仰賴於課堂當中的討論與學習，例如管理學院的高階主管課程或是企業經營課程，但此種學習方式的成效在科技進步的今日常遭到一些質疑。質疑這些領導力發展成效的理由如：1. 學習與商業活動是分離的，2. 學習移轉到工作上的比例過低，3. 產業界變化快速，從這些領導力發展專案學來的知識技能無法滿足改變後的新產業環境，4. 傳統的領導力發展方案缺乏反思與思考的過程，5. 講師對於學員個別的問題不了解，從而無法解決問題，6. 學員未被告知發展專案結束之後自己負有採取行動的責任，7. 主管不知道上課的內容，因而不知道如何讓參與者將所學運用到工作上。因為這些對傳統領導力發展專案的質疑也促使了一些學者展開探索新的領導力發展工具。(接下頁)

有學者曾建議一個強調透過實際工作場所發生實務經驗做為學習的載體來進行組織與個人的發展。近年來，學者們主張高績效主管的成功來自於 70-20-10 的學習模式，亦即 70%的學習來自實際工作場域，20%來自於主管的教練與指導，10%才是傳統的課堂訓練。世界知名企業也紛紛使用新的領導力發展模式來建立其領導梯隊。這些想法與做法都與 Dr. Reg Revans 所提出的行動學習的概念有些相似之處，而 Dr. Michael Marquardt 更指出行動學習將是 21 世紀組織發展領域不可或缺的有力工具之一。

在實務上，研究指出一家保險公司的領導者成長方案中以行動學習作為其發展該公司領導者商業敏感度、策略思維以及轉換型領導力的重要工具。世界知名的成功企業 - GE，也使用行動學習作為改變主管具備全球化思維的工具之一；花旗銀行以九個月的時間讓參與行動學習專案的成員聚焦於對他們的組織績效的專案上，並採取行動，順利地讓參與者改變他們的管理技巧與行為，並且解決了工作上的問題。嬌生公司也透過行動學習提升其全球人力資源素質與發展高階人才。行動學習協會近年來在台灣也舉辦過多場體驗沙龍，並陸陸續續在海峽兩岸企業內部推廣行動學習，參與者不論是在問題解決上或是領導力的提升上都表示有明顯的成效。不論是在歐美國家或是在華人世界當中，行動學習都被視為是一個有效的領導力

發展方式。

在學術領域上也有學者發現行動學習有助於領導者發展其轉換型領導行為與特質。在一項由世界行動學習協會(WIAL)創始人 Dr. Marquardt 進行，為期十二個月的行動學習方案中也發現經過行動學習的流程，參與者在衝突管理與持續學習兩項領導職能(Leadership competency)上有長足的進步。WIAL 的創始人之一 Dr. Leonard 也表示在其進行的四個行動學習研究專案當中發現，針對領導者在行動學習專案進行前後所進行的 360 度領導職能評鑑中，領導者的 10 項領導職能在完成行動學習專案後皆高於行動學習專案進行前。

綜上所述，不論是在實務界或是學術研究上，皆有證據證明行動學習有助於企業內領導者發展其領導力。有了這些實務與理論上的支持，現在對我們來說，唯一要做的就是採取行動，讓我們個人、所屬的團隊以及組織都有所收穫與學習。



十一月份 讀書會活動花絮

編輯：韓若梅

10/22 晚上在賴許柔基金會舉辦了本年度最後一場行動學習體驗沙龍活動，有來自企業及教育界的人參加，當晚探討的議題是有關組織內部跨部門溝通的議題。

當問題擁有者 (PP) 描述過現在工作當中所碰到的跨部門溝通障礙讓她非常沮喪，因為她想要做些什麼讓公司變好，她不斷想付出熱情與心思，竭力引領公司改變。一開始，團隊成員每一提問，PP 都有長長的說明，並表示已無力可施，這令成員感受到她內心的孤單、焦慮與挫折感，但這種回應讓成員也因無法幫到她而有些氣餒。這時，有位成員的領導力是「傾聽」，他問道，「請問你現在快樂嗎？」另外一位問道：「你希望我們幫助你什麼？」「你做了什麼消除本位主義？」有位選「商業敏銳度」領導力的成員問：「除了董事長，還有誰是和你的理念接近，有機會成為你的助力？」選「關鍵性思考」領導力的這位老師問：「各部門各有各的專業，如何可以讓他們打破心房，願意合作呢？」

經過這幾個好問題後，PP 最後有了一個頓悟，她發現自己其實也抱持了本位主義，說道：「我突然發現我如果沒有本位主義，就看不到本位主義。」這真是應驗了一句話：你怎樣看世界，其實是你怎樣看自己的反映。或說：你怎樣看自己，就怎樣看見別人。當然，行動學習的啟發覺察的威力，無庸贅言了。作為教練的我，再一次驗證相信流程的真理。



十二月份 活動預告

行動學習協會每月定期舉辦學習分享活動，歡迎加入台灣行動學習協會 WIAL-TAIWAN 臉書，
以獲得最新活動資訊！

《賞詩讀書會》

活動策劃：韓若梅

本年最後一次的讀書分享會即將在12/10晚上7-9點舉行，這次的讀書會是一個非常特別的形式Concept Cafe. 我們要來賞詩，透過欣賞詩來發現自己內在的心觀點，和參與者不同的看見。相信這將是再為2016行動學習協會活動帶到高潮的一次活動。

我們邀請擔任我們協會的監事賀忠民為我們帶領，這也是他在今年初在英國取得SQ認證課程中的一段學習。歡迎大家報名，私訊我報名即可！名額有限，不超過15人。

參加者注意事項：

1. dress code：正式服裝

2. 帶一首詩(古今中外皆可)

時間：12/10 (週四)19:00-21:00

地點：加爾第咖啡 (莊敬店) 採個人低消費制。

北市110信義區吳興街269巷1弄21號，電話：(02) 2345-1136

捷運世貿站 2 號出口，步行即到

台灣行動學習協會 (WIAL TAIWAN) 簡介

國際行動學習協會 (The World Institute for Action Learning, 簡稱 WIAL) 成立於 1995 年，由 Michael Marquardt 馬奎德教授創立，是一家致力於推動行動學習在企業與政府應用與發展的國際機構，以學術研究而非盈利為使命，是唯一的一家專為行動學習教練提供訓練認證的機構，在國際上享有盛譽。