

行动学习理念下干部思维能力提升的有效策略

凌云

(柳州市爱国卫生服务所, 广西 柳州, 545001)

一、引言

随着行动学习理念的推广和行动学习项目取得良好实效,人们对行动学习理念的接受度和认可度得到进一步提高,其在实际工作中的应用也越来越广泛。当下,各地在运用行动学习理念解决重点难点问题、开展干部教育培训、培育组织文化和建设学习型组织等方面进行了大量有益探索。

行动学习往往基于项目形式或聚焦主题,运用头脑风暴、团队共创、世界咖啡等方法,不断重复“问题—目标—计划—执行—反思—新问题—再行动”的过程,直到达成目标。基于此,本文主要对行动学习理念下干部思维能力提升的有效策略进行探讨。

二、行动学习在实际工作中常态化应用的意义

(一)行动学习有助于培育民主团结的工作作风

当下,在实际工作中一定程度上仍然存在“重领导、轻成员”的现象,尤其是主要领导在工作中往往“一锤定音”,这无疑不利于问题的充分讨论与科学决策。行动学习强调规则意识,倡导平等、开放、包容的理念,能通过流程、工具的介入和促进师的引导干预,让不同级别、年龄、专业、资历的成员都拥有同等的表达观点与表决事项的权利。首先,行动学习能使团队决策更加民主、科学,在其营造的氛围下,不同层级的成员学会了尊重,学会了倾听,学会了换位思考。其次,行动学习能使团队成员形成规矩意识,在既定规则和流程的规范下自觉遵守规矩。最后,行动学习能促进组织内部营造团结协作的氛围。跨部门、跨领域、跨层级的行动学习团队有助于打破多年来形成的各部门各层级之间的界限,增进相互理解,促进相互协调,改进工作作风,提高行政效能。

(二)行动学习有助于提高解决实际问题的能力

理论与实践“有距离”,这使得学习往往被放在工作之后,从而出现“工作中轻学习,学习中轻理论”的现象,时间一长,会阻碍干部解决实际问题的能力提高,同时党和国家的政策制度落地也难以达到预期效果。而行动学习正是学习与工作的黏合剂,强调“干中学,学中干”,学习与行动同步进行,实现工作学习化、学习工作化,在有效解决工

学矛盾问题的同时,切实提高干部解决实际问题的能力。行动学习与实际工作相结合,其中学习可以推动工作为出发点,根据工作所需进行针对性知识补充,并参考工作进度开展不同侧重的系统性学习,实现学习指导实践;而工作则可以作为检验学习效果的试验田,在行动中灵活运用理论与方法,真正实现学以致用、知行合一。可以说,行动学习应用在具体工作中,有助于团队成员的知识经验互补,使行动决策更加科学,提升解决实际问题的能力。

(三)行动学习有助于塑造干部员工的团队精神

在现代社会中,随着专业和分工的细化,任何人都难以独立完成一项复杂的工作任务,因此,团队精神变得尤为重要。但是,受到层级、部门、单位、区域的限制,团队协作的机会往往很少,无法有效培养团队精神。对此,行动学习的出现正为培育团队精神提供了优渥的条件。尤其在经过团队的群策群力将问题层层推进并最终解决时,团队收获的成就感、荣誉感和幸福感会将每个成员紧密联系在一起。团队因每位成员的全力贡献而发挥巨大作用,这能进一步加深团队成员对团队的集体认同和对身为团队成员的身份认同,从而强化协作互助的团队精神。

三、行动学习理念下干部思维能力提升的策略

(一)企业的高度重视

行动学习无论是从学习的期限、形式还是主题内容上,都有别于常见的授课式培训,它时间长、学员广泛、问题聚焦甚至尖锐,同时强调发挥参与者集体的智慧与力量,注重反思和互动交流,尤其是有深度的反思。要做到这一点,企业领导者、管理层必须对行动学习投以高度的重视,同时在项目的资源配置、师资保障、学员的工作安排、企业文化和环境的塑造等方面都给予足够的支持。企业自上而下重视行动学习的方法,能发挥其最大价值,给参与者带来积极的动力和足够的信心,从而弱化甚至消除学员的组织防卫心理。

另外,企业还需把准培养目标 and 需求。新时代下,企业需要培养什么样的人才,从哪些对象去着手培养,这些人才应当具备什么样的素质和能力,企业都应当有自己的考量,要建立起较为完备的能

力素质模型和评价体系。企业可以根据自己的规模、组织架构、岗位设置等合理构建,也可以在和专业的人才测评机构或培训公司合作过程中不断完善和丰富。同时,企业还应当通过测评、问卷、访谈等方法摸清企业内部不同类型人才的能力长短板、优劣势,进而分类别、分层级、有针对性地设置培训课程和项目内容,尽可能地提高行动学习项目在弥补、发现和提高人才方面的质效。

(二)项目过程的精细管理

从大部分行动学习项目的实践情况来看,每个员工都有自己繁忙的本职工作,在项目初期员工们还能全情投入、认真参与,但到了后期难免会有所懈怠和积极性减弱。所以,在对项目内容、形式精心设计的同时,企业还应通过加强项目过程的精细化管理来促进项目的有序推进和目标达成。促进师的按时指导、项目组织者的按月通报、复盘的有序展开、网络学习的逐步推进、阶段成果的及时展现、企业领导的持续关注和资源支持等,都能为行动学习项目的开展提供支持,以此最大限度地激发和调动团队成员的积极性和参与度,进而实现学习的目标。

(三)坚决落实企业干部行动学习教育培训的观念

企业有关部门要把行动学习的培养模式融入干部教育培训中,形成“以学员为中心、以需求为导向、以创新方式为途径、以能力提升为目标”的培养理念,并以评估和考核为保障,形成干部培养的“行动学习”三大思想观念:第一,战略观。目前,一些地方在干部培训方面缺乏培训的战略规划和定位。而在行动学习的培训模式中,则能将知识转化为行动,践行培训的“战略观”,以此解决经济社会发展的基本战略问题。第二,投资前景。客观上说,行动学习具有更好的培训效果,但其成本更大,所以要注意“知识班”和“收益绩效班”培训方案的区别,将目光主要集中在“绩效收益班”培训方案上,遵循“评估—投资—评估—再投资”的步骤,逐步增加投资。第三,绩效观。干部教育培训的效果一般是无法直观的,培训的效果也不能立即显示出来,为此,培训机构或培训人员往往会缺乏培训的绩效意识。而行动学习直接指向绩效,其培训目标是“培训—组织瓶颈问题—组织绩效(个人绩效)”,培训的最佳效果是组织行为的改变和投资回报的实现,以及成员个人的学习收获。

(四)创建以问题为导向的干部行动学习新模式

根据行动学习的特点和要素,要求干部教育培训围绕以问题为导向的专题研讨,实行短期集中教学,更多地“在反思—行动—合作”的过程中思考问题、讨论问题和解决问题。在项目研修班课题上要

遵循“科学发展需要培养什么”的原则,始终坚持干部教育培训服务于经济社会发展的全局,统筹企业政策和战略,满足地方重点和经济社会发展要求,重视解决基层群众的疑难问题。另外,应由独立或联合职能部门制定培训方案,通过研讨会、上门访谈等形式征求职能部门意见,反复研究讨论,最终形成培训方案。在按主题组织教学过程中,需遵循干部培训教学规律,践行行动学习的“集中教学、项目研究、教学、讨论答辩、行动计划和实施考核”六大教学环节,确实解决实际问题。除此之外,行动学习的训练方法是先选题,从选题入手,打破身份、等级、部门界限。同时,还可以选择与本工作相关的领导干部和业务骨干参与行动学习,组建项目组,这也能有效解决业务骨干“难转移”的问题。

(五)塑造企业的学习品牌

从实质上讲,行动学习不仅仅是培训方式,更是组织学习、组织发展、组织变革、培育组织竞争力的DNA。通过行动学习项目,组织可以以最低的成本和最短的时间,高效地发展个体、团体与组织,并推动组织在未来获得成功。同时,通过塑造企业内部的培训体系和学习品牌,将行动学习纳入其中,有助于提高员工对参加培训的期待和积极性,如招商银行的“金鹰计划”领导力培养项目、建设银行“蓝英”系列培训项目等。另外,虽然行动学习在企业的初期引进多表现为单个项目,但只要有了参训的骨干人才,行动学习的方法、经验、文化就会逐步渗透到企业的日常工作中,成为员工一种自然而然的工作习惯与学习习惯,最终将“行动学习因子”铭刻于企业的工作流程、企业文化中。

四、结语

无论是在党政机关,还是在企事业单位工作,我们面对的实际工作往往错综复杂,会遇到各种问题。而行动学习正是以解决实际工作中的具体问题为出发点和落脚点,既能有效破解工作重点难点问题,又有助于组织内部形成以问题为导向的工作方式。在工作过程中,行动学习关注的不仅是问题的解决,同时还要求团队始终将注意力聚焦在问题上,通过“探寻式的提问”和“质疑反思”,逐步逼近问题根源,最终解决问题。

【作者简介】凌云(1986.07.26—),女,广东省信宜市人,汉族,大学本科,中级经济师,柳州市爱国卫生服务所,研究方向为人力资源管理。