

# 如何在工作中持續精進實務和發展個人：行動學習與教練對話的啟示

◆ 李昌雄

## 摘要

行動學習雖然是協助問題解決和發展專業的重要方法，然而多數時候被公務機關和培訓機構所忽略。本文有系統地介紹行動學習的觀念、方法和應用。對於那些困於僵化組織受禁錮的心靈，或是看到現行體制缺陷亟思有所作為的高階管理者，或是期望看見培訓能帶來真正的改變的課程規劃者，行動學習方法是您必須學習掌握的一項促進組織和個人發展的利器。

關鍵詞：行動學習、問題解決、管理發展、學習型組織

國家文官學院

我們身處在一個多變的時代，不只是工作內容和方法經常因企業面對全球化競爭和科技快速進步而必須隨時調整精進，生活上有形無形的改變也無時無地的在發生中；為了要因應這些持續地改變，如何能夠快速有效地同時學習和行動，已經成為個人或組織追求成功和創造價值的關鍵。

## 壹、什麼是行動學習

行動學習是藉由工作中的任務來學習（強調做中學），是發展組織中的個人的一種方法。它是以‘沒有採取行動就無法深刻地學習’和‘若無法有效地學習就很難冷靜、謹慎地採取行動’等主張作為前提而發展出來的一種管理發展的方法。

這種方法最早是由 Reg Revans 根據 1938 年與劍橋大學卡文迪西（Cavendish）實驗室一群物理學家（其中有八位諾貝爾獎得主）共事的經驗所發展出來的；這群物理專家每個星期三坐下來一起討論彼此的實驗，會談的內容不在展示自己的聰明或成功，反而是尋求貴人協助自己來面對所遭遇的困難和挑戰。

行動學習是立基在 Kolb 的經驗學習循環，以“透過反思（reflection）經驗來學習”，是一個持續學習和反思的過程。行動學習以完成任務為導向，透過小組會議得到夥伴們的支持；會議參與者透過解決真實的問題及對經驗進行反思，向夥伴學習及與夥伴一同學習。這個過程可以幫助我們建立一個

積極的生命態度，在面對生命中的挫折壓力時，能克服只會空想、不知採取行動的消極傾向。

行動學習把焦點放在個人身上，這是它與其他團體學習方法不同的地方。雖然行動學習的重點放在個人學習，然而主辦單位往往也會因會議中所處理的專案計畫而間接獲益。它也被用作落實「組織學習」願景中的“實做與檢討”的一種有效方法。

### 一、行動學習和傳統培訓的差異

許多公務機關都支持鼓勵員工充電，但學習的管道多半侷限在主題式的研習，例如以下培訓的開場情景大家肯定不陌生：老師問學員「你們上次培訓效果如何？」許多人回答「不錯啊！」老師繼續問，「那，能否告訴我，培訓的要點你們還記得多少？」「除了一小部份外，大部分都忘了！」，這是最常聽到的回答。「這些還記得的內容，有多少已經應用在自己的工作或生活中？」大家面面相覷笑而不答。

行動學習和傳統培訓兩者的基本差異可以歸納為以下幾點（張鼎昆，2005）：

| 傳統培訓      | 行動學習     |
|-----------|----------|
| 先學後用      | 在用中學     |
| 應用圍著理論轉   | 理論圍著應用轉  |
| 以老師為核心    | 以學員為核心   |
| 以個人為核心    | 以團隊為核心   |
| 老師是內容專家   | 老師是程序專家  |
| 不同主題的機械組合 | 同一主題的連續劇 |

在傳統培訓中，老師以傳授知識為主，應用則是學員在培訓後自己的事；通常老師講授的內容和學員應用所需有一大段距離，另外由於應用這個重要的學習環節未被要求而全憑學員的自律，往往造成失控的狀態，必然的結果是學多用少或學而不用。行動學習將應用作為學習的主軸（以個人和企業當前的困境與挑戰作為學習的主題），將應用和學習整合在一個連貫的過程中，真正實現了在問題解決的過程中發展專業能力的目標。

## 二、將個人目前關注的重大問題或需要當作行動和學習的起點

底下示範在某次有5位大專老師參與的行動學習小組會議上，主述者如何有效地陳述以協助會議成員聚焦到他所關心的幾個問題點上：

促談者：(簡單提示時間安排)請張老師用2分鐘的時間說明一下他的自選課程XXXX概論所面臨的主要的問題。好，請。

主述者:好，各位老師午安，我的這門課程是一門以同步遠距教室上課的課程，意思就是說在同一個時間裡面我會在A校區的教室直播，然後在B校區有一個60個人的班級，然後再可能XX學校（外校）還有一個40個人的班級，所以總共加起來大概是160位的學生。關於課程概念圖，因為我已經上傳到教學平台，所以今天我就不花時間講這個部份，我就直接切入主題。

我覺得我可能現在還不知道怎麼去克服的問題，就是學生的異質性-學生不同的學習樣貌對於學習成效的產生會有落差，這會讓我擔心。比如說…（省略）學習到一個段落的時候我會很明顯的看到班上有一些學生已經遙遙領先了…

（省略）但是到了學期末我勢必還是會遇到某些學生是完全冷漠的。如果是我直播的教室，我可以很明顯得從我上課的時候（不管是哪種形式上課）學生參與的熱度，看到這樣的差異；或是在討論區裡面，上網發言的不管是頻度或者是內容的廣度或深度，也看得出這個差異。還有就是他們的分組的行動報告上面，也可以很明顯的看到有些學生幾乎把我要給他們的精隨掌握得很好，但是有些學生他們還是應付了事。我想知道我可以用哪種方式去克服我看到的這個狀況。

然後還有就是在評量的部分，因為我有一部份的課程是比較強調情意的部分，也就是個人對於身處環境的感受，還有對他人的感受，以及對於整個個人或是做為人類集體社會的份子的那種價值觀，他自己有沒有去檢視，還是他就是莫名其妙的活在某一種價值態度裡面，從來沒有發現他自己是這個樣

子。這個部分的話我可以從跟學生們很直接的互動，或是上課他們說出來的話、或是討論區說出來的話、或是私底下他們寫信給我的回應裡面，我可以感受的到有些同學是受到影響的。但是對我來說他是很抽象的，我不知道可以用怎樣的方式把這部份我感受到學生的學習成長去具體的評量出來。所以我想要在這兩個問題上面尋求一些回應。

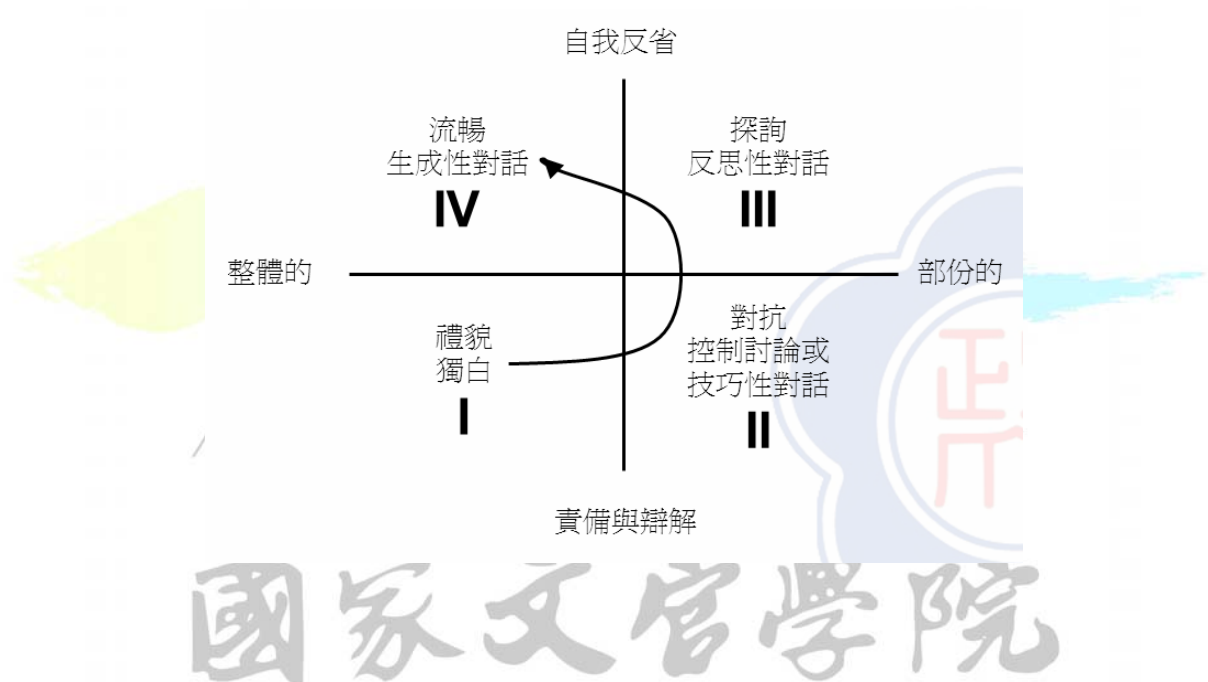
（隨後展開一系列貴人彼此間的探問、反思和學習，後續對話省略）

過程中提出的探問或激盪出的深刻對話皆以理解和滿足主述者的需要為主，並非經常出現在成年人對話中的議題討論（甚至辯論）、獨白式的個人經驗分享或建議說教；對話的作用就好像是一面「鏡子」一樣，協助主述者清晰地「看見」自己思考的盲點或冰山底層的心智模式，逐步理清困境、凝聚共識並導致主述者採取具體的後續行動。

### 三、我需要行動學習嗎？應用行動學習的多樣情境及潛在效益

根據 Marquardt 教授（見鄭秀娟）的說法，行動學習能夠同時兼顧以下 5 類的組織挑戰，包括：問題解決、培育領導、發展團隊、發展學習型組織和發展個人的專業技能。

以發展學習型組織為例，透過行動學習的深刻對話，與會者將在很短的時間內清楚地「看到」彼此的對話模式，並有機會尋求改進之道，在過程中彼此向對方學習。多半的時候行動學習的對話模式就如同下圖所呈現的（張鼎昆，2005），會先從著重禮貌的、獨白式的自說自話開始（這不也反映大部分時候我們身處僵化組織內的情狀？），透過不斷鼓勵提問和促進彼此的自覺、反思真正的學習是否發生，對話的品質可以逐步地提昇。



以下數點是文獻中整理出來若干行動學習可能獲致的成果：

- \* 學習到如何較“有紀律”的工作
- \* 學習到如何運用人際網絡
- \* 學習到如何與他人有效的對話和溝通
- \* 自信大增
- \* 增進自我覺察的能力

\* 增進承擔責任的意願和主動性

2004 年筆者因為某個機緣將行動學習運用到一學期學分班的培訓課程上，一位當時參與課程的學員-公務機關的中層主管，將她成為公務員後的學習困境和轉化歷程分享出來，詳見附錄表一和表二（經電話取得其同意登載，報告內容一字不動以存其真，但人和機關名字皆經過化名處理）。她的經歷可以反映出現行公務機關人員專業發展的諸多困境和傳統培訓方法的不足，以及行動學習對她的啟發和影響。

#### 四、如何學習行動學習

根據筆者的經驗，入門的最佳方式就是立即開始實際演練一次；建議先有個人體驗後再深入探究相關學問，而非反其道而行。讀者可以用 Google 搜尋相關的學習資源，建議關鍵字：marquardt action learning 或是 appleby action learning，分別找到 Marquardt 和 Appleby 這兩位教授的演講或示範影片、投影片等。未來如果想要進一步操弄此一工具到自如，建議將學習重點逐漸加重放在如何成為一位稱職的會議促談者或高效能的學習教練等這些角色的扮演上。



## 貳 解構行動學習的運行模式

行動學習小組（set）是由一群6至8人所組成，為幫助彼此從經驗中學習而定期會面進行深度對話。小組成員各自提出一個目前仍在進行中且重要或重大的專案（自己必須是這個專案的主角），作為參與會議的對話重點。經驗顯示，當小組成員具有相似水準或經驗時，小組會運作得較好。每場會議都必須有一位小組成員擔任會議促談者（set advisor）或學習教練（learning coach）的關鍵角色，他負有一個特別的任務，就是需要透過鼓勵、挑戰和專注於學習來營造有利學習和精進實務的環境。

行動學習可以用來協助解決單一問題或多個問題，前者是企業組織經常使用的模式，由高階主管指定企業內部的重要專案作為行動學習的共同主題；後者則是由任何來自不同環境或組織、主動參與的個人所組成。

有心的讀者若能創造以下有利的資源或條件，將大大地提昇行動學習成功的可能：

- \* 成員自願地參與會議的運作並認真對待他所提出的個人議題
- \* 成員在面對生命（活）的挑戰時，能表現出一種正向且積極的態度
- \* 成員作出承諾讓會議能順利運作以致成功
- \* 成員體認到反思是學習的關鍵

## 一、每次小組會議的運行架構

雖然行動學習小組會議運作起來相當有彈性，但也不是毫無結構；小組成員必須先自行討論並決定一種有效的運作模式。一般來說，在小組成員通過彼此熟識的社會性活動後，會議將由一系列的個人時間所構成，小組成員輪流向其他成員描述他關心的問題或專案計畫。

小組會議每段個人時間的典型議程如下：

- \* 主述者或莊家報告自上次會議後的最新進展
- \* 提出當前遭遇的問題
- \* 協議將來要採取的行動

在上述過程中，其他小組成員和主述者心連心地站在一起，透過聆聽與探問來協助主述者「看見」自己（功能就像是一面「鏡子」）、釐清他所遭遇的困境，並決定接下來要採取甚麼行動。

時間永遠是不夠用的，會議促談者需要確保所有成員的問題都有時間被處理到。為加快會議進度，一些小組會建立一套固定的議程，但無論如何，所有成員都應該在會議前先作好資料和心理的準備；如果成員們能在會議前澈底地想清楚會議要專注於甚麼內容，那麼會議將會有最好的成果。

## 二、把個人報告和與夥伴對話的時間結構化、效率化

每次會議個人可以分配到的時間，簡單的問題可能需要半小時處理完畢，而複雜的問題則需要一到數個小時不等，會議時間長短的安排端視會議成員的需要和資源條件而可以彈性地安排或調整。

每次會議一開始主述者通常會花一點時間（建議簡短扼要，必要時提供適當文件輔助說明）來報告上一次小組會議後所實際發生的行動及反思；建議主述者的報告時間簡短即可，例如2分鐘，或最多不超過5分鐘，其他是與夥伴的對話時間和做結論的時間。

以下為主述者可以考慮報告的重點，可以概分成三方面：what happened、so what、now what：

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

What happened? 掌握「關鍵事實」，特別是關鍵行動及成果（outcome）

\* （上一回）我想做甚麼？

\* 實際上發生甚麼？我忽略甚麼沒有做？或，我因此而做甚麼，來替代計畫要做卻沒做的？

So what? 從實際的發生和經驗中我學到什麼；透過挑戰性的探問協助主述者看見經驗背後隱晦不明的心智模式

- \* 看見自己的「亮點」（過去做成功的地方）並複製成功方程式
- \* 對於仍不滿意的結果，或是有出乎我意料之外的發生，逆向推理（由結果回推原因）探討為甚麼？
- \* 必要時，重新檢討當初解決問題的目標設定或前提假設，進行多元角度的辯證
- \* 從這次經驗裡，我已經學到甚麼？或是，我還可以進一步學習甚麼？

Now what? 別光說不練，透過公開的聲明將隱晦的企圖化為明確可檢核的具體行動

- \* 將目標明確化
- \* 為達成目標，在下次會議前我預計採取的行動

小組其他成員可以根據上述內容進行提問；主述者或會議促談者可以要求組員聚焦到某些議題，例如：

- \* 現在要討論的議題是甚麼
- \* 確認甚麼是我的行動要點

### 三、視需要選擇適當的對話模式或會議進行方式

在小組中，成員可以“嘗試”一些不同的作法，例如有意地提出較平常為多的問題，或是，如果他們平常就很健談的話，就考慮更深思熟慮的說話。主述者可能會希望集中討論計畫中他認為小組真正能幫助他的某些特定面向，相較於廣泛地討論整個計畫，這樣的作法或許會更能有效地運用時間。

另一種做法是，主述者要求小組討論一個特定的問題，而他扮演聆聽者，並且只在約定的時間結束前要求小組作進一步的澄清和說明。當主述者執著他的想法立意要繼續這麼做時，這樣的作法會對他較有幫助。與上述截然不同的做法是，聽眾保持沉默而主述者敘述整個計畫。作為一個傾聽、專注的聽眾，應該能夠幫助主述者理清他的想法。

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE  
關於促進發展的提問和對話有兩種截然不同的探問邏輯：理性模式和正向心理學，前者著重在對事或問題的有效解決，後者則著重在對人，鼓勵發掘人的亮點或優勢，相信人擁有解決所有問題的資源，只要協助他克服眼前的困境障礙、找出可行的方法（options），問題就可以迎刃而解。

### 四、會議過程中鼓勵發言全員參與

為避免一群成年人在討論時經常會遇到的困境，諸如：某些人主導發言而某些人都不發言、長篇大論固著思考自圓其說、只談理念沒有行動等不理想的溝通對話結果的發生，行動學習有兩項必須遵守的規則：

\* 除非有人要求你「陳述」，否則你僅能「提問」；無論提問或陳述都必須簡短，如此可以有更多元的提問和更多成員的參與

\* 為確保深刻學習的發生，會議促談者或學習教練有責任也有絕對的權威隨時介入會議的進行

學習教練負責掌控時間、聚焦問題重點和促進成員反思和學習。例如：

學習教練每隔一段時間會問說「我們的對話品質好不好，YES？NO？」如果成員多數回答是NO，繼續問：我們怎麼改進；或是問主述者，我們這樣的對話對你有沒有幫助，YES or NO，透過這些很簡短的對話，可以很即時的作調整和聚焦到重點。

NACS  
NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

## 五、強調行動和學習的價值

在每位成員個人時段的最後階段，可以由主述者與小組一起回顧整個會議獲致結論（例如經確認要採取的行動要點）的過程，這種行動後立即檢討的做法相當有用。主述者可以要求小組對他的報告的表現給予回饋，而他也許可以評論哪些小組的介入對他是有幫助的、而哪些是沒有幫助的。這些事情也可以在整個會議的結尾部分由全體小組成員一起來完成，這樣的檢討有助於小組營造出一種利他的學習氣氛。

筆者根據《問題應該這樣解決》一書及自己實際帶領行動學習的經驗，在發展個人的領導技能上，行動學習亦能在以下（不限）幾方面對參與學員做出貢獻：支持、傾聽、成果導向、覺察、協調；在發展個人的問題解決技能上，行動學習亦能在以下（不限）幾方面對參與學員做出貢獻：問深刻問題、框定問題、創新設計、價值衝突、有效學習（實踐與反思）等。

以上這些能力發展的目標，行動學習教練可以在會議一開始的時候，要求與會成員自我評估目前的狀態和提出哪裡需要特別在此次會議中加強的需求，並將調查結果扼要紀錄於黑板上。到會議尾聲進行整組的學習反思時，再回到這些能力發展的目標，學習教練可以深入剖析這些重要能力的內含（此時學習效果特佳），並要求組員自我評估各項能力的學習成效，必要時要求學員舉會議過程中的實際發生予以佐證，並探尋會後可能採取的改善或加強的具體行動。

## 參、行動學習練功房

### 一、學習像專家一樣的思考

管理大師 Peter Drucker 曾證稱，做為一位問題解決的專家或顧問，在面對客戶的各種問題和挑戰時，他的主要工作是問問題（而非提出解決方案），特別是「問深刻的問題」。專家跟生手最大的不同，不在於專家擁有許多學識，而在於專家能夠在知識不足的現實中，依然能根據行動學習和變革發展的需

要，進行創新行動的設計和有效的、有所根據的推論，簡言之，也就是所謂的專家思考。專家會有一個目標的概念，會比較著重在成果導向（desire for results）；生手毫無章法散彈打鳥沒有目標，著重在過程，例如生手喜歡談我有做什麼而忽略成果。專家會著重在反思那些還不理想（在預期中但尚未能滿意，以及完全不在預期）的結果而非美好的結果，專家會去蒐集掌握和成果相關的「關鍵因素」的事實，流暢地切換不同的看問題的視框、探求結果背後的成因並尋求後續的改進。專家會運用比較有系統化的架構協助框定問題解決問題，最後導到具體的行動。

## 二、立意將問題解決的行動放在持續對話和辯證的循環中

複雜的問題解決和行動學習都是具有相當挑戰性的，不是一時就可以達到滿意的結果，而是需要持續不斷精進的。這個行動學習的對話，理想上應該是多個回合的，例如：每個月召開一次行動學習會議；也就是說，實際上參與行動學習計畫的努力要持續、不要停頓。或許一開始我們習慣根據過去經驗直覺性的解決問題，但隨著行動學習對話深度的提昇及對問題相關領域專業知識的逐步掌握，反思會愈來愈系統化，愈來愈能發展出自己一套思維模式和問題解決的方法，也愈來愈能夠產生自信，最終能達到理想的目標。

行動學習的特徵是：深刻提問重於討論、探索學習重於問題解答。這是一個非常具建設性而且非常深刻的思想探索，我們可以有創意的解決問題、



有系統性的對話，不再只侷限在自己的框架裡。我們學習傾聽跟尊重彼此，相互學習凝聚共識並促成改變的發生，我們逐步形成一個相互支持和學習的實踐社群（community of practice）。

## 肆、如何在組織內推展行動學習

### 一、養成行動學習教練

行動學習的靈魂人物是學習教練，這樣的角色在實務上並不多見，需要制度化、系統化的培養。由於每一個行動學習小組會議都需要一位教練，想要將行動學習推廣到組織各階層產生組織學習發展的綜效，培養數量足夠多且稱職的教練，會是組織學習發展的一個極大挑戰。

建議的簡單作法如下：先運用外來教練，逐步培養內部教練；將教練學轉變成工作坊，結合行動學習的做中學甚至是數位學習，提昇訓練效率和容量；最終的理想是參與行動學習的個人，大家都能成為教練，這個時候需要形成行動學習的實踐社群，累積相關的學習資源（例如各種相關的主題工作坊），和成員能即時互動分享經驗以促成持續的進步和改變。

### 二、一個以管理發展為主要目的的行動學習專案的議程安排

可能涵蓋以下的活動項目：

\* 引言—暖身活動和確認當天的流程

- \* 行動學習小組－討論個別成員計畫的小組會議
- \* 主題工作坊－以當天選定的議題來進行工作坊
- \* 檢討和計畫會議－每位成員回顧自己在本次會議中的學習（獨自進行或與他人一起），然後小組確定下一次會議的議題、小組角色並且進行工作分配。
- \* 結論－最後由整個小組共同來結束這個會議，而不致讓會議終了時偏離目標。評量可能是必要的。

值得注意的，單獨安排的主題工作坊是目前培訓的主流，著重大量知識的傳遞，卻往往沒有引發任何後續的行動和改變。而強調行動優（先）於知識的行動學習，獲取特定專業知識的主題工作坊是可以視行動需要而彈性安排的。根據這個邏輯所安排的工作坊和內容，學習者不但會有強烈的學習動機，並且可以將學習的結果立即應用在後續行動中，高品質的學習效果是可以預期的。

### 三、政大目前的作法

筆者這兩年負責政大教學精進實驗計畫及教師教學專業社群實驗計畫，服務對象都是大專熱心教學的教師，協助他們重構自己的課程和轉化教學朝向「以學習為中心」或追求高品質學習的目標，透過教師工作坊的線上課程

和實體行動學習小組對話，獲致相當不錯的成果。

### 伍、更多企業和公務機關推動行動學習的案例

美國IBM是世界知名的資訊服務公司，面對激烈的競爭環境和快速的科技變遷，「學習」成為組織變革的策略性武器，是組織創新必不可少的重要工具。根據張鼎昆（2005），IBM在90年代初期曾陷入分裂甚至崩潰的境地，臨危受命的新任執行長Gerstner引入行動學習推動高階管理人員的思想轉變。IBM每年對學習所投資的大量金錢，帶來的效益包括：增加生產力、發展員工潛力、促成員工和團隊創新，累積和再利用組織的知識資產來協助供應商、合夥商及客戶等。透過持續地學習轉化（learning transformation），使IBM能成為市場的領導廠商。該公司如何進行人員培訓的成功模式，足為力爭上游的私人企業和公務機關的學習典範（參見IBM Learning Transformation Story）。

中國大陸華潤集團全面推動行動學習法，已取得相當傲人的成效。行動學習已經成為華潤集團基本的思想方法和工作方法，在公司各個層面得到普遍的應用：從提升公司業績到培養經理人領導力，從日常運營改善到項目管理公關，從解決實際問題到創新管理模式，從團隊建設，到組織發展，行動學習都日漸顯示其強大的作用力。

Mintzberg 在《MBA ≠ 經理人》一書中論證訓練經理人的有效方法。他挑戰傳統的管理教育重視分析和講授，即便增加個案教學法，仍無法培育稱職的經理人。本書不只是挑戰現行教育及教學方法，他更提出有效的教育體制和教學方法，詳細課程與教學的設計請參考該書的第二部分，或可以聚焦到閱讀第十章「培植經理人國際管理實務碩士班」。在 Mintzberg 所建議的主要教學法中，工作中學習或行動學習等佔有絕對關鍵的位置。

## 陸、再思行動學習

### 一、何謂行動

成年人的行動有一個特徵，就是帶有目的性；單獨看個別行動往往難以理解，但在一個目標和工作體系下觀之，個別行動就找到它存在的意義。就（個人或組織）發展的角度來看，有兩類的行動值得特別重視，一類是設計，另一類是實施（design and implementation）。面對環境變遷和組織變革的挑戰，我們經常需要採取「創新的」行動，而這樣的行動可能是接續之前的行動設計、模仿他人設計、或是全新創意的設計。行動學習透過提問或診斷，值得將較多的力氣放在理解隱藏在行動背後的设计思維和方法。

行動也可以從問題解決的角度視之，問題框定往往是第一步，也是最重要的一步，接來才是釐清目標（價值辯證）、設計方案和採取行動、反思學習等。通常主訴者一開始所陳述的問題，在經過貴人提深刻問題和多元角度的

探索後，往往會產生較好的問題框定，有利後續問題的解決。

專家看問題會根據實際狀況換戴不同的或適合的視框（frame，意指角度和假說），生手則靠漫無章法的摸索；如何學習專家看問題的手法，行動學習會議上所獲得的多元角度的刺激，會議之後的採取行動、檢討反思乃至自主學習，都是整個學習循環不斷精進所不可少的部份。

## 二、何謂學習

在經驗學習裡，所謂的學習就是對經驗進行反思（reflection on experiences），包括行動前的反思、行動中的反思、以及行動後的反思。成年人一般很少認真反思，多少經驗的寶藏就此流失，重複的錯誤也持續發生。

反思必需根據事實，特別是掌握和成果（成功）或沒有成果（失敗）有關的關鍵事實，以進行系統化的逆向推理。反思是個人對自己所經歷的現實的一種系統性的解讀，這種解讀經常是根據個人有限的、直覺的過去經驗，容易流於「自圓其說」自我安慰、自我原諒的困境；我們的社會文化造成一群人習於談論個人的成功經驗而抑制談失敗的經驗，這些都是非常不利於反思學習的因子。行動學習透過深刻提問及貴人對話的運作模式，正是打破這些不利學習的魔咒的利器。

學習導致有效的行動、行動促成進一步的學習；行動伴隨的學習可以分成三個層次，困難和挑戰逐級增加：單迴路學習（single-loop learning）、雙迴

路學習（double-loop learning）、學會學習（deutero learning）。

單迴路學習是指在（不改變）現行價值和目標系統下，針對未達理想或目標的現況進行修正行動中（或之後）所產生的學習；在環境的改變可以預期或現有（個人或組織）能力可以勝任的狀況下，相關行動所涉及的學習屬於這一類，這也是多半時候一般人心目中所謂的學習。

很不幸，單迴路學習對「環境的改變是可以預期的」這一個前提，往往並不適用在許多個人或組織所遭逢的重大困境和挑戰的現況。我們在面對這樣的現實，或是在一群同儕面前對要說出真話或跳出傳統的框架感到困窘時，這個時候我們就需要雙迴路的學習。所謂雙迴路學習，意指在行動的過程中遭遇價值或目標衝突，而在面對此一衝突的行動中（或之後）所產生的學習。行動學習運用各種領導力和團隊發展的方法，協助成員克服僵固思考的強大地心引力、刺激產生新鮮創意的設計方案、情感支持採取大膽且明確的行動等。

最高（第三個）層次的學習是「學習如何有效的學習」；在行動學習中，透過貴人提問和批判反思，主訴者終於能看見（認清）多年以來自己隱藏的學習樣子（patterns of learning），學習轉化（transformation）才真正有可能發生，而個人的學習轉化的發生，不管是立意追求的或是無意中獲得的，可能是個人參與行動學習的最大效益。

### 三、何謂問題？處理問題的態度和策略

我們在面對問題時，經常會頭痛醫頭，腳痛醫腳，這是因為我們對問題本質和背後的系統的瞭解可能還不是很透澈；隨著我們對系統的瞭解增加，我們可能會提出比較系統化的解決方案。從管理學的角度，問題其實並不是客觀的存在的，只需把它找出來就好。作為管理者，問題是一個我們可以加以運用的工具；我根據我的需要我的目標，框定這個問題，設法尋求一個可以化解這個問題的方案，然後加以執行並設法達到目標。問題是可以加以設計的，問題不再是一個避之危恐不及的燙手山芋，而是視問題作為協助我精進和邁向目標的關鍵手段。所以我們不要怕問題，要跟問題作朋友，而且還可以設計這個問題讓接下來目標的達成變成可行，這是一個非常重要的觀念的轉變。

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

### 四、組織學習（僵化）和行動理論

各位試想在工作實務中，何時可以自在的跟同儕交換對問題的看法或是經驗的交流，好像這種經驗很少有，對不對？或者說是根本沒有機會談或分享我們如何解決問題的經驗，我們也不知道解決問題的文獻或學習機會在什麼地方，這就是一個組織的集體僵化。這個組織集體性的學習僵化我們是不願意見到的，而這個僵化是怎麼造成的呢？

如果檢視過去的工作經驗，實際上我們做或所採取的行為（theory-in-use 使用的理論），和我傾向於相信的或說出來的（espoused theory 信奉的理論），兩者之間往往有好大的落差。以大專老師為例，過去我們對課程的教與學可能沒有太多創新的想法，我們就是尋常的教（講授和考試），若發生問題就設法解決它（過去的行動理論）；當我們的目的是希望幫助同學高品質的學習，這樣的想法基本上挑戰過去傳統的教學信念，教師的學習改變就不再只是延續性的思考跟延續過去的經驗跟做法，而是需要挑戰自己，挑戰我們深信不移的信仰和過去習慣的做法（新的行動理論）。當組織的個人或是團隊普遍地採取行動面對學習和改變的挑戰，組織突破過去的僵化習性也就變得不是不可能。而行動學習似乎提供了一個可操作、系統化和有效率的工具，能協助落實上述組織學習的願景。

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

（本文作者為政治大學教學發展中心及商學院資訊管理學系副教授）

國家文官學院

### 參考文獻

張鼎昆，《行動學習：再造企業優勢的秘密武器》（簡體），機械工業出版，2005。

鄭秀娟譯，《問題應該這樣解決》，臉譜出版，2010。

夏林清譯，《反映的實踐者：專業工作者如何在行動中思考》，遠流出版，2004。



黃聿君等譯，《MBA≠經理人》，台灣培生教育出版，2006。

“IBM’s Learning Transformation Story,” *IBM Learning Solutions*, June 2004,  
available on-line.

附錄 表一 以實務工作為主題的學習歷程分析

| 學習歷程之批判反思  | 學習歷程紀錄  |
|--|---|
| <p>專家生手的困境：<br/>知道自己習慣先獲取書本之專家知識做為行動依據，可是回到依賴自己，就慌了！</p>   | <p>2003/09/27<br/>...從大學、研究所到實務工作十多年以來，自己一直被訓練成講究理性分析的思維模式，無論在政策分析或決策建議，都一再要求自己儘量以理論模式或實證為基礎，以客觀角度去觀察、分析及探討外在問題，卻從沒想到「我」會是前述一切分析結論最關鍵的部分！...</p>  |
| <p>我舊有固定之研究行動模式：<br/>1. 外部呈現什麼現象？發生了什麼事？<br/>2. 從這過程，我學會什麼？<br/>與舊有經驗之比較<br/>但，“我”未思索探究問題，也未猜想答案，也就未想到解決方案，習慣於資訊收集與整理後，即依公務組織慣例模式因應。</p> | <p>2003/09/27<br/>面對選定之主題：「組織再造過程之行動分析」<br/>我想到的問題框定問題及資料收集模式是：<br/>1.負責辦理組織調整的我，是如何提思考及提建議案的？<br/>2.進行規劃組織重組的過程，面臨組織利益與自我利益，我是如何行動？不同階層的人，上司和同事，他們的看法為何？做了那些行動？對我的行動有何影響？<br/>3.回顧過去經驗：<br/>(1)在中 XXX 工作時，也曾面臨機關轉民營化的風潮，我做了那些行動？<br/>(2)剛到 XX 會工作時(89 年)，剛好遇到 XX 署 XX 小組、及 XX 會工作業務及人員重編組的狀況，那時候組織發生了什麼事？組織重組中，大家面臨那些困境？採用那些行動？結果如何？<br/>4.訪問：<br/>(1)XX 署未來可能面臨的調整，組織內的人想法為何？預定詢問署內其他單位的朋友，和同屬附機關的其他單位朋友。<br/>(2)已進行組織再造中的台 X 市 XX 局朋友們，他們的組織發生了那些現象？這種狀況對於組織的運作，發生了那些問題？</p> |
| <p>似若無事，事不關己的旁觀者角色，犯了 Argyris 第一型使用理論之錯誤：</p>  | <p>2003/10/25<br/>...因應此事件，我搜集 XX 法草案、XX 規劃方案資料，與本會組織功能進行比較，提出轉型為 XX 法人組織可能面</p>  |

| 學習歷程之批判反思  | 學習歷程紀錄   |
|--|--|
| <p>1. 信奉理論：組織改造，需要集體參與和討論</p> <p>2. 行動理論：我是承辦人員，我只負責分析，行動是長官要決定的</p>                   | <p>臨之運作困境。...</p> <p>...屬於利害關係人一環的我，也無可避免主觀的希望工作的機關還是屬於行政機關，再三審視組織法人化之不可行，可是另一方面又希望，自己能排除主觀性，試著客觀收集資料與的分析組織定位，更好的狀況是能大家一起好好討論，可是主管的態度卻認為組織定位不是我們機關層級可以自主決定的，就看 XX 署怎麼決定。我也不否認這樣的觀點，但有沒有可以更積極著力的地方?!...</p> <p>...承辦人員最大的功力就是，只要長官決定那個方案，我們就有本領將問題分析的就是要用那方法才是最好的解決方式。...</p> |
| <p>公務組織明顯呈現 Argyris 第一型使用理論特色</p>  | <p>2003/12/3</p> <p>...面臨年底立委選舉，立法院議案擱置，以及游院長指示各部會低調處理組織調整案，不要與行政院組織法草案版本意見相左，也不要引起內部員工反彈，加上機關內部主管也不太想投入主導與參與，整個 XX 相關組織的討論就比較停滯在幾個可能方向的書面作業。...</p>   |
| <p>由觀察中，獲取自以為是的情境分析結論</p>  | <p>2003/12/3</p> <p>...以公務體系而言，個人利益與組織利益並不一致，在組織變動方案未確定前，是否以低度及保守資訊提供給員工，會是比較安全的行動策略?!(仍待長期再觀察)</p> <p>組織調整方案一旦定案後，以提供充分資訊，及密切溝通座談，可減少員工工作心態浮動?...</p>   |
| <p>回顧這項工作的歷程，我一直侷限在分析與觀察的消極角色，如果有一天組織真得面臨改組關鍵時刻，我會不會有對組織全體在這件事的決策運作，提供更積極有效的促進者角色?</p> |  |

附錄 表二 以課程學習為主題的學習歷程分析

| 學習歷程之批判反思  | 學習歷程紀錄   |
|--|--|
| <p>■ 不斷尋求學習表現不佳的藉口</p> <p>■ 學習狀況呈現：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 逃避</li> <li>2. 自我隱藏</li> <li>3. 缺乏改變動力</li> <li>4. 不清不楚中，應付每個單元的指定作業</li> </ol> <p>■ 行動上，尋求歸因：如太忙、資料太多...，試圖建立安慰自己行動混亂與無效之防衛機轉</p> <p>■ 列出學習不佳原因猜測，但並未設法訂出行動策略</p> | <p>2004/11/8</p> <p>檢討學習成果不佳之原因：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.對於課程專業知識之不足 <ul style="list-style-type: none"> <li>-對於管理背景知識不足，要下筆提意見，往往會自我侷限。</li> <li>-對行動研究之方法學精神尚無法掌握。</li> </ul> </li> <li>2.阻礙學習因素 <ul style="list-style-type: none"> <li>-心理層面：課程內容豐富，但以自主學習為主，衡量生活中多重角色及時間分配與壓力結果，自己願意投入之心力與時間有限。</li> <li>-學習內容之安排：從每個單元必讀教材到行動研究方法論資料到自己實務工作分析預讀之書籍...，太多想做要做的事，反而不知從何著手。</li> <li>-對於實務工作之行動研究部分，發現自己並沒有真得想改善與行動之動力。</li> </ul> </li> <li>3.個人其他因素： <ul style="list-style-type: none"> <li>-生活中太多事情要做要完成，從十月下旬忽然陷入極度疲累感，至今尚無法克服。</li> </ul> </li> </ol> |
| <p>■ 針對單元學習意見發表成果不佳問題之框定</p> <p>■ 自我評估：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 心理層面漸漸可克服對管理專業不足而不敢發言之自我設限問題</li> <li>2. 行動結果：無法即時及簡短表達意見，沒有自我練習策略，只目標與期望，是無法改變慣性行為</li> </ol>   | <p>2004/11/17</p> <p>框定學習成果不佳之原因：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.自我能力的侷限：擔心對管理及系統思考等專業知識不足，而不敢輕易表達想法。</li> <li>2.意見表達書寫習慣，造成表達頻度的限制：經過 11/15 線上諮詢，李老師提醒，才發現自己習慣於長篇文字的書寫，也因每寫一篇要花費較長時間，自己在時間安排上，就會自動認定要特別抽出一長段時間去寫，一旦面臨工作和生活急事一忙，就產生拖延著手寫作業的時點，加上想法未即時寫下，時間一久，就會產生不想寫的心態，影響完成時效與數量。</li> </ol> <p>解決行動：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.閱讀別人發表之文章，有不同看法，或是閱讀教材有心得，養成即時表達的習慣。</li> <li>2.以較短段落文字表達想法。</li> </ol>  |

| 學習歷程之批判反思  | 學習歷程紀錄  |
|--|---|
| <p>■ 框定問題：時間配置</p> <p>■ 行動結果：策略只維持二週，就不知不覺停止</p>   | <p>3.養成隨時上網記錄學習歷程之觀察與反思的習慣。</p> <p>2004/12/03</p> <p>框定學習困境問題：</p> <p>時間分配與優先順位安排，與投入課程學習之自我承諾，才是學習成效不佳之問題核心。</p> <p>進行時間分配現況、每週的時間配置、優先順序的安排等分析分析後問題再框定：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.真得是時間不夠用嗎?還是沒有好好利用零星時間?</li> <li>2.壓力、焦慮、逃避、延遲行動，墮性與拖延模式行動...</li> <li>3.承諾與投入意願仍是大的障礙。</li> </ol> <p>自我學習約定：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.將每天上班與下班通車時間，儘可能充分利用閱讀相關教材。</li> <li>2.充分利用每天中午與每週四和五下班後於辦公室停留一至二個小時完成學習心得與學習歷程反思之記錄。</li> <li>3.強化投入意願。</li> <li>4.改善行動拖延之現象，減輕因未即時完成產生的焦慮感。</li> <li>5.減少自己將時間與心力消耗在處理負面情緒，甚至後緒誘發疲累感與逃避行爲。</li> </ol> |
| <p>■ 坦誠面對自己學習行動的樣子</p> <p>信奉理論：主動求學，對於新知識，除了知道，增進思考與判斷能力，還要會應用</p> <p>使用理論：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 被動，應付課程進度與要求</li> <li>2. 抗拒改變</li> <li>3. 拖延</li> <li>4. 逃避</li> <li>5. 一直是以專家生手的模式，在學習知識</li> </ol> | <p>2004/12/12</p> <p>好幾週試著分析自己這一門課學習不佳的原因，一直兜時間資源分配的問題打轉，把學習無法前進歸因於沒有時間，理由不外是：工作壓力太大，沒有時間看資料；搞不清行動研究理論是什麼，怎麼前進呢？</p> <p>學習過程一直陷在：資料及作業好多→壓力好大→先處理急的工作行程，課程學習找較完整時間再做→拖延資料閱讀及作業書寫→壓力增加→怎麼會有時間完成呢？先做別的事好了，等有空再想怎麼完成功課→再拖延→該讀與寫的資料再累積→心理壓力更沈重→好累，我的生活要這麼累嗎？...</p> <p>上次 XX 問我學習承諾問題，XX 問到‘以我為行動主角’的問題，都問到問題核心了，加上星期一上課同學的學習行動報告，我忽然明瞭，自己問題的癥結點在於「抗拒改變」。沒辦法將主題放在自己身上，其實是一直逃避看清自己的學習與</p>   |

| 學習歷程之批判反思 | 學習歷程紀錄  |
|-----------|---|
|           | <p>行動的樣子。</p> <p>只要不要將焦點放在自己身上，就不用為自己‘無效’的行動負責，因為根本搞不清楚自己是怎麼想的，怎麼決定行動方案，怎麼去做的，有好的結果與回應，就很高興，哇！事情好順；如果情況不佳，要嘛，就是覺得這事情超出自己能力可控範圍，要不，就是資源沒辦法配合，沒辦法（不是上司不支持，就是同事不願投入，或者專業知識的侷限，沒有專家加入指導，怎麼可能做好？或者可用的時間不夠...），模模糊糊之中，就很容易找藉口，讓事情就這樣過了。當然，也會由其中學會一些經驗與判斷邏輯，主觀性的認為下次就改用這種模式來處理好了。</p> <p>「如果我發現自己一直是用這樣的態度在學習和行動的，那我現在想不想改呢？」「這麼多年都挺習慣了，要這麼仔仔細細的盯著自己嗎？」「我有沒有勇氣去回顧自己的過去學習歷程，這可真得要去面對自己的樣子了？」...「可是這是一個很好的機會，好好去學會如何客觀化看自己？」</p> <p>人本身是喜歡學習的，總有一個動力，希望自己變得更好，可是，也有一個相反的拉力，「抗拒變得更好」，因為責任更重。時間投入的長短，真得不是問題，重點在於，自己不想改變？</p> <p>如果，在這一門課的學習過程，我發現自己有這麼深的逃避傾向，那過去，我是怎麼學習的？我選擇要學的知識，真的是有用的嗎？我是用怎麼的方法學習？真得學到東西了嗎？是記憶性的知識，還是可轉化成自己思考及行動的有效知識？</p> <p>想想自己花了十多年在專業知識的學習，忽然很想看清楚自己是如何養成的？可不可以透過學習歷程反思，讓自己學會更清楚掌握該有的學習焦點，更有效的進行專業學習行動。</p> <hr/> <p>2004/12/20</p> <p>這一次學習反思，我體悟到的是”有效性”的問題，我們常常把時間花在緊急的事情，卻忘記了重要性的事情，才是影響深遠的。時間灑出去了，可是達到原本預期要達到的狀況了嗎？還是不斷被動的應付課堂指定的功課?!這是我要問自己的問題，我想再深入問自己，我主動修課學習的目的在那裏？我用</p> |

| 學習歷程之批判反思 | 學習歷程紀錄   |
|-----------|--|
|           | <p>對的態度和行為學習嗎？怕是行色匆匆，已忘卻來時路！</p> <p>我覺得時間投入多寡已不是問題核心，對於這一門課，reading 資料需要花時間，記錄學習歷程也是需要花時間，可是”行動”卻是時時發生的，並不需要自己再特別安排時間，只是要記得”行動中反思”及”行動後反思”的重要性，客觀化自己，審視自己行動的有效性，加上試著尋求外部客觀資訊--如：一起行動者，行動標的者...，協助自己確認行動的有效性，所以”用心”最重要，只有自己想變的更好，想讓行動變得更有效，很坦誠看自己，分析自己時，就是有效學習歷程的開始，我是如是想的...</p> |



國家文官學院

# How to improve practice and develop yourself while working: An action learning approach

Tsang-Hsiung Lee\*

## Abstract

This article presents the basic elements and best practices of action learning, as well as the more advance topics and case studies. Those who are restrained by organizational inertia to change, leaders who prepare to effect significant changes, trainers who envision a better future generated by learning, action learning is such a tool for you to improve practice, foster professional and personal development.

*NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE*

keywords : action learning, problem solving, management development, learning organization

---

\* Ph.D. Center for Teaching and Learning Development Dept. of MIS, National Chengchi University, Taiwan