

行动学习就像是一条项链，围绕主题将测评、课程、教练、管理咨询等领导力发展工具像珍珠一样串起来，具有精准性、实效性和体验性的特点，最终达成问题解决和领导力提升的双重目的。

以行动学习整合企业领导力开发

文/高松 费舒霞

关键词：行动学习 领导力开发 微咨询 团队教练 导师制

S集团作为一家国有食品企业，在行业内一直处于领先地位，然而随着食品电商的崛起，近年来业绩增长越来越缓慢。集团高层意识到电商是大势所趋，然而经营电商远不是建设一个网站那么简单，而是要用电商的、互联网的思维改造现有思维和模式，这就首先需要改变管理者的经营思维，培养创新领导力。

其实，领导力的提升，70% 来源于从经验中学习，20% 来源于向他人学习，只有 10% 源于参加培训课程。为了更好地提升那 70% 和

20% 部分，S集团将倡导“干中学、学中干”的行动学习整合到集团的领导力开发模式中。以集团现阶段最为重要且紧迫的电商议题及其对员工关键能力的需求为导向，鼓励学员自主参与到电商运营方案的制定和落实中，在解决实际问题的过程中提升企业领导力，使项目“上接战略，下接绩效”，开发项目如图所示。

一、领导力定位

企业领导力以“企业的发展”为出发点。



(C)1994-2021 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. <http://www.cnki.net>

图 S集团以行动学习整合企业领导力开发项目

项目的第一步就是通过与 S 集团高管的深度会谈聚焦集团的发展战略和经营现状,并对未来一段时间管理团队需要更新进化的理念和能力达成共识。这一方面可以帮助项目组确定行动学习线的关键议题,该议题必须满足两个标准:一是企业最为关注,这能得到领导和学员更多的重视,提高成员参与的热情,学员亲身参与问题的解决,能够加深对问题的认识与理解,增加方案的可行性和后续执行力,进而对组织发展产生实质性的影响。二是具有挑战性,只有挑战性的议题才能暴露问题本质,激发学员冰山下那 90% 的领导潜质。

另一方面,企业的发展战略及经营现状是领导力开发的“指南针”,可以帮助项目组聚焦企业关键能力和关键行为,并通过与 HR 的对话、学员的抽样访谈、外部标杆的对比等,构建企业领导力素质模型。在该项目中,项目组通过与 S 集团 3 名高管的战略性访谈,明确了集团电商运营的战略主题,以及“埋头苦干、开拓进取”的创业精神、“突破自我、勇于变革”的创新精神、“勇担重任、敢于承担”的担当精神、“求真求实、实事实做”的务实精神四大战略指导精神,将领导力发展的重点设定为“如何培养具有电商思维的创新人才”。

之后,项目组就 S 集团领导力素质模型组织集团 28 名中层干部进行领导力测评,采取线上和线下两类测评形式,通过线上领导力个性测验、组织氛围测验以及线下结构化访谈、案例分析、互动研讨等多种测评方式相互印证,提高测评的有效性和评价的准确度。测评结

果显示了 S 集团中层领导主动担当和务实求效上的优势,也暴露了其国际视野、战略思维、引领发展、团队建设等方面能力的不足。项目组紧密结合该测评结果,并通过与 S 集团高层的集中研讨,精准制定培训方案,定向发展集团领导力。此外,项目组及时将诊断结果反馈到学员,并组织领导力专家为学员充分解读其优势与短板,实现学员领导力的自我觉察,帮助学员制定个人 IDP 发展计划,促进其在培训中领导力的定向发展。

二、领导力发展

1. 团队组建

根据测评结果和自愿原则,项目组从 28 名中层干部中选择了 21 名学员参与此行动学习整合领导力开发项目,分成 3 组,每组 7 人,是较为理想的行动学习团队规模,并且保证每个团队的学员尽可能多元化。在团队建设之初,为了能快速拉近成员之间的心理距离,快速建立团队意识,采取了多项破冰活动加深学员之间的认识与了解,建立学员之间的友谊和信任。活动包括团队队名、队徽的创建以及团队风采展示等现场热身活动,也有野餐、春游等户外体验式活动。

2. 议题探索

“学员并非电商专家,他们对电商一知半解甚至全无了解,他们真的能设计出可落地执行的专业方案吗?”不仅管理层有疑虑,学员也严重缺乏信心。在此,引入了“微咨询”的实施模式,为项目配备一些电子商务的行业专家,他们不仅使用严谨专业的行动学习工具进行引导,又能提供与电商运营问题相

结合的方法论、案例与实用工具模板,鼓励学员在其引导下,结合自身经验体系,遵循特定的规则进行研讨,自行找出问题的解决方案,制定行动计划。

整个行动学习环节采取的是“Workshop”,也可以称为“工作坊”的形式,通过更多的引导式学习,支持学员以团队的形式进行议题探索。为了让学员对电商有一个整体的了解,项目组设计了第一个工作坊——行动学习工作坊。由电商专家先为学员导入电商产业现状、主要商业模式、国家产业政策等知识,使学员对电商产业形成一个全面的概览。紧接着抛出 4 个问题:“食品行业未来的发展趋势是什么?”“我们的机会在哪里,又会遭遇怎样的威胁?”“我们具有哪些优势和劣势?”“集团未来的战略定位是什么?”之后,资深引导师及时为学员补充了行动学习引导技术,如团队列名法、团队共创法等的相关知识,并引导学员积极讨论,推动研讨进程,提高对话质量。在老师的引导下,学员纷纷从自身的知识和经验体系出发,分享自己的观点,并积极对其他学员的观点进行质疑和反思,或给其他学员提供支持和澄清。在一次又一次理性和经验相互碰撞、整合的过程中,学员对 S 集团未来的发展方向以及自身的机会威胁、优势劣势基本达成了共识。学员也惊奇地发现,团队的智慧要远高于个体的智慧。

战略定位确定了,那么应该采取哪些措施来实现集团的愿景呢?第二个工作坊——群策群力工作坊,探索 S 集团电子商务运营、营销、物流、推广等各方面战略实施的关

键举措,并制定行动方案。与行动学习工作坊相似,在每一个环节研讨前,都会为学员导入相关专业知识。然而,在该工作坊中,引导师的角色发生了转变,引导师不再全程引导学员的探索,而是由每个团队内部推举一名引导师,或者学员轮流担任引导师,由他引导整个研讨过程,固化学员行动学习引导工具和技术的使用。在学员自主研讨的过程中,专家和引导师还必须承担起知识专家和团队教练的角色。一方面,由于学员自身专业知识的限制,他们容易遭遇知识瓶颈,整个研讨过程可能会停滞不前。或者,学员对问题的认识会产生偏差,反思角度不够全面,他们提出的方案缺乏合理性。此时,专家和引导师应跟踪整个研讨过程,及时为学员弥补相关专业知识的不足,帮助成员突破知识瓶颈,确保团队探索的顺利进行。另一方面,专家和引导师须注重学员能力及品格的培养,在学习过程中以观察者的身份考察学员行为及态度的变化,并帮助其有意识地进行改造。

项目开始三个月之后,迎来了中期总结汇报,采用的是城镇会议的方式。学员就团队电商运营方案和个人领导力的成长向由S集团高层和电商专家组成的评审团汇报,接受他们的质询和挑战。评审团提问深刻犀利,往往使学员难以招架。这正是城镇会议的魅力所在,一方面可以深入揭示问题本质,推进方案更有效地设计规划;另一方面推进学员看到自己的“约翰·哈里之窗”,对“公众的我”达成共识,激发学员看到“盲目的我”,实现更深层次的成长。虽然有质疑、有

挑战,但是集团高层对项目的成果还是肯定的,也从中获益良多。之后,集团总裁提出由他本人与一位副总裁、一位电商部门负责人分别担任三个团队的导师,为方案设计提供辅导与支持。一方面,他们对集团的历史、现状以及未来的发展战略有着更为深入的了解和全局前瞻看法,拥有丰富的战略决策和实施经验,可以为学员提供知识经验的辅导。另一方面,在参与方案研讨的过程中,他们自己也能再次审视、反思自身领导力,这种深度反思会内化为高管领导力的提升。

中期汇报之后,项目进入了方案优化和创新的阶段,先后导入了“世界咖啡”和“开放空间”两个工作坊。“世界咖啡”的核心是“跨界”,邀请更多的专家和议题相关人员参与研讨,在轻松和谐的研讨氛围下群策群力,更大限度、更多角度汇聚不同的观点和想法,浮现更多创造性的见解。“开放空间”则是针对之前工作坊中难以逾越的难题,在完全开放的空间下,学员、内外部专家、引导师自由游走于培训课堂,进行深度会谈和沟通、分享和讨论,课题召集人收集和整理他人的意见和建议,最终促进难题的突破和方案的优化。

3. 课程导入

项目组还专门设计了一系列针对性的课程。针对学员团队建设能力的不足,导入了《4D领导力与团队建设》课程,帮助学员掌握团队管理的技巧,提升学员团队领导力。为弥补学员业务能力的短板,设计了《市场工程学》《非财管理及企业经营的改善》等沙盘实战课程。为培养学员的国际视野、战略

思维,集团总裁和总经理亲自参与授课,《S集团战略发展》、《S集团国际化》两门课程使学员清晰地认识了集团战略与未来发展目标,激发学员的责任感和进取心。

4. 多元发展

团队拓展和跨界参访也是S集团项目的重要组成部分。在9个月的项目进程中,学员进行了2次团队拓展,熔炼团队凝聚力,增强团队的信任与合作。此外,还组织学员赴红星美凯龙、美特斯邦威电商运营部参观访问,通过现场观摩、经验分享、交流研讨等,帮助学员了解电商运营流程和操作要点,收获电商运营的经验和启示,并能巧妙应用于方案的优化。

三、领导力的成果评估

领导力的成果评估从两方面展开:一是团队电子商务运营方案,二是学员个人的领导力成长,依然以城镇会议的形式开展。此时经过9个月的打磨,各个团队的方案观点明确、论据详实、大胆创新,又可执行落地,获得了评审团的一致好评,多个方案被集团采纳,已在电商事业部落地执行。另一方面,项目领导力的后测结果显示学员领导力发展重点中的系统思考、市场导向、趋势把握、战略落地、资源整合、创新发展等多项关键能力都有了明显提升,为集团建立了强大的后备人才力量。此外,行动学习已在S集团内部落地生根,广泛应用于各类会议和研讨中,有效提升了集团的业绩和效率,实现集团在动荡商业环境中的快速变革。■

作者单位 华东理工大学商学院