
《行动学习-催化团队智慧》

——基于行动学习法进行设计——

【课程设计思想】

越来越多的组织意识到团队导向的方法更容易成功或获取更多的利益，但是实现这种转变却非常的不容易，甚至很痛苦。由个人构成的工作小组，而不是共同有效工作的团队，由对于认可和接受员工的个人小组，转变为统一有效团队的经理人，执行官和组织经营者，行动学习将提供有益的帮助。

大多数职业经理人由于不敢也不知该如何面对这些错综复杂的内在问题，于是我们不由自主地将其投射于外，继而演变成对他人的愤怒、敌对与不满，整个组织的问题就这么像滚雪球一般变得越来越严重，越来越离谱，从而严重影响了组织的绩效提升。

本课程以**组织实际管理问题的解决和在工作中的落地进而最终实现绩效提升**为终极目标，通过质疑与反思，以小组为单位对现状进行深入的探讨，以“知识传递+行为转变+技能提升”为课程目标，聚焦学员个体技能提升和行为改变，综合运用行动学习法中的工具方法，促进学员实现技能提升和行为转变，进而能够将课堂所学在组织落地、最终创造绩效。

【课程收益】

(1) 以解决问题为目的，有针对性的讲师解答与富有挑战的学员练习相照应，即学即用的培训方法与手段；

(2) 没有完美无缺的学习与分析工具，但有完美的解决方案。帮助学员从多种方法中找到最适合的解决方案。

(3) 引入新的推动绩效实现的学习模式，解决组织发展中的问题，提升组织解决问题的能力，提升组织与团队的竞争力

【授课形式】 可视化过程、行动学习技术讲解、行动学习技术创新、行动学习过程设计

【培训对象】 组织管理者、32人以内，分为4-6个行动学习小组

【培训时间】 2天12小时

【课程大纲】

第一单元：认识行动学习-行动学习与问题解决

什么是真正的问题？我们应该如何去面对这些错综复杂的问题？什么是行动学习？它和传统的培训有什么不同？它能给我们的工作和生活带来哪些帮助？本单元对行动学习进行初步认识，对工作的核心本质进行深入思考，了解如何在工作中运用行动学习提升绩效的思路。

1、明确任务

- 明确阶段任务
- 简要介绍本单元的主要内容和学习要求

2、充满问题的组织工作

- 问题无法逃避
- 什么是真正的问题
 - 1) 目标和现状的差异
 - 2) 问题和问题点
- 充满问题的组织工作
- 工作的本质就是解决问题

3、行动学习是解决组织问题的最佳方式

- 组织问题解决的三大障碍

-
- 组织过去解决问题研讨的现状描述
 - 换一个方式来思考问题-一二三四法
 - 学习的发展史
 - 行动学习的价值链
 - 什么是行动学习
 - 行动学习六要素
 - 行动学习的六个角色
 - 开展行动学习项目解决组织工作中的实际难题

第二单元：理解行动学习-催化技巧与工具方法

一名优秀的行动学习催化师可以有效地带领团队去面对和解决错综复杂的问题。如何才能成为一名优秀的催化师？他们具备什么样的核心技能，通常运用哪些工具和方法？本单元输出在对行动学习初步认知的基础上，初步掌握行动学习的核心技能，对主要工具方法进行了解。

1、明确任务

- 明确阶段任务
- 简要介绍本单元的主要内容和学习要求

2、行动学习三大核心技能

- 行动学习沟通四步骤
- 行动学习催化师的核心技能之一“倾听”技能
- 行动学习催化师的核心技能之二“提问”技能
- 行动学习催化师的核心技能之三“中立”技能

3、行动学习的研讨方法和工具

- 行动学习研讨方法“团队列名法”

-
- 行动学习研讨方法“挂图漫游法”
 - 行动学习研讨方法“情景切片法”
 - 行动学习研讨方法“团队共创法”
 - 六顶思考帽在行动学习中的应用

第三单元：应用行动学习-实际组织问题的现场解决

掌握了方法，并不能有效保证组织绩效有效提升，从而，需要有一套基于提升组织整体绩效的完整行动学习过程方法，结合经典的【管理五原则】：1. 关注结果；2.全局思维；3.聚焦关键；4.发挥优势；5.保持正能量。

行动学习过程方法为：绩效提升型行动学习六步法

第一步：关注结果——定目标、理症状

管理是一种以取得结果为目标职业，其评价标准就是目标和任务的完成程度。优秀经理人的思路和行动可以体现他们的一般管理模式，即关注结果。他们的主要（有时是唯一）兴趣点就是结果，对于经理人而言，工作中其他任何事情都是次要的，只有管理活动的结果让他们真正感兴趣。

- 梳理影响组织绩效的症状；
- 明确问题并确定提升绩效的有效目标。

第二步：全局思维——分析可能的要素

卓有成效的管理者不仅仅是从自身职位的角度，而是基于企业整体，从他们在这个职位上，以其知识、能力、经验做出什么贡献的角度，分析提升组织绩效的原因，应该以“我”为出发点分析影响绩效的要素。

- 群策群力讨论关键要素
- 找出“以为知道”但不熟悉的地方；
- 思考改善对“早已知道”的事情的看法，建立新的关系

第三步：聚焦关键——提升绩效“至关重要的目标”

如果管理者对结果与获得成功感兴趣，就必须在把自己限制在少数几件事情上，抓住管理中少数几个缜密选择的关键点。除此之外的任何其他选择都会导致折中局面的出现，最好的结果也不过是庸碌无为，最坏的结果则是失败。失败的原因通常并不是努力程度不够，而是精力分散。

- 找到关键要素
- 运用思维导图法将要素系统化、逻辑化
- 找到关键要素后，运用定向团队列名法梳理现状和短板

第四步：发挥优势——提出创造性解决方案

每个人都有优势，即使是那些看起来能力最差的人，也许优势不是很多，通常只有一项。此外，我们还会发现，即使是能力最强的人，也有一些明显的弱点。如果管理者首先关注、最关注的是员工的弱点，并且想不遗余力地消除它们，这才是一个可怕的问题。关注和利用优势这项原则的含义和实现方式就是：通过管理行为，让每一个员工在自己擅长的领域内工作。这也正是我们所看到的所有高效、成功、优秀的经理人的管理方式。

- 对组织现状进行力场分析，明确有利因素和不利因素
- 运用团队共创法提出解决能发挥优势的系统性解决方案。
- 运用“盈利矩阵”分析并确定 80/20 行动

第五步：质疑反思——对解决问题的过程进行反思

对解决方案背后的想法加以检视，反思我们在管理中看问题的心智模式，进而才能采取真正有效的行动。当发现错误时，其改正方法包括对组织目标，分析的原因和常规措施的质疑反思。行动学习向组织中根深蒂固的观念提出质疑挑战，有利于人们提出与以往不同的提升业绩的解决办法，并获得巨大的飞跃。

-
- 对目标的质疑
 - 对原因的质疑
 - 对措施的质疑
 - 评估风险并确定解决方案

第六步：正向思考——抓住所有机遇

行动学习中，每一个成员会竭尽所能提供与接收他人的意见。而建立信任的团队是结果达成的基础，团队有信任基础后，如何通过他人激励、自我激励、相互激励，关注发展机遇，形成立体化的能力传导系统，以超越业绩目标。落实行动学习计划，需要正面思考，使我们能够看到机遇，并摆脱对情绪的依赖。积极的、建设性的思维方式所带来的结果，通常会让人们在他力所能及的范围内，在自我选择的约束条件下，做到了最好。行动学习的保持正向思考原则将管理者的注意力转向机遇，这应该变成一种习惯。

- 正向能量的基础——信任
- 关注机遇和发展策略
- 从他人激励到自我激励
- 从自我激励到相互激励
- 摆脱个体依赖和组织依赖
- 超越期望目标

第四单元：落实行动学习-落实达成与绩效提升

所有的方案都不能创造价值，只有行动才能提升绩效。本单元将运用行动措施法将达成共识的解决方案，转化成为具体的可操作的落地的系统性行动计划。本单元输出步骤清晰、资源匹配、权责利明确，所有利益相关者达成共识的行动计划以及如何催化整个团队的执行力，最终实现绩效的改进。

1、明确任务

-
- 明确阶段任务
 - 简要介绍本步骤使用的四步达成法

2、落实达成四个关键步骤

- 步骤一：拆：将每个行动措施拆成前后连接具体的可执行的步骤
- 步骤二：补：补充每个步骤之后的具体责任人、可能遇到的风险、障碍，完成这个步骤需要用到的资源，以及成果物状描述，具体完成时间安排和监督人
- 步骤三：优：行动计划改进
- 步骤四：定：确定团队达成共识的行动计划并付诸实施，彻底实现知识的转化和课程的落地

#课程收结#

- 1、课程知识点和所达成的共识回顾
- 2、1分钟培训感想
- 3、知行合一的五个层次
- 4、致谢和互动问答