

# 行动学习赋能型研讨会常见问题及解决策略

陆子晋

(建行大学华东学院 213016)

**摘要:** 行动学习赋能型研讨会的研讨过程并非总是一帆风顺的,有的时候,研讨会也会出现参与者不发言、刷手机、唱反调等问题……作为行动学习促动师在遇到上述问题时,不能视而不见,也不能畏首畏尾,而应通过适当的方法有针对性地预防、识别和解决问题。

**关键词:** 行动学习; 赋能型研讨会; 促动师

行动学习作为一种团队学习的工具,目前已在建行大学的各类培训班和赋能型学习项目中广泛应用,其中最主要的一种应用形式是赋能型研讨会(或称行动学习工作坊),即参与者组成学习小组,运用行动学习的结构化流程工具,针对实际工作中遇到的难点问题,群策群力产出解决方案。参与过赋能型研讨会引导工作的促动师可能都有这样的体会:研讨过程并非总是一帆风顺的——有的时候研讨进行得非常顺利,洞察性的提问和创新性的建议层出不穷,每个参与者的能量都很高;有的时候,研讨会也会出现参与者不发言、刷手机、唱反调等行为……作为促动师,在研讨会中遇到问题时,既不能视而不见,也不能畏首畏尾,而应通过适当的方法第一时间解决问题。要做到这一点,促动师必须首先准确判断这些问题产生的原因,并合理运用相关工具有针对性地预防、识别和解决问题。下面我们来探讨行动学习赋能型研讨会最常见的四类问题及其解决策略。

## 一、小组成员不参与研讨或小组氛围沉闷

在研讨过程中会时常出现沉默的现象,有时是小组内个别成员不参与研讨,游离于团队之外;有时是整个小组的参与度都很低,小组成员普遍处于一个“低能量”的沉闷状态。造成沉默的原因可能有以下几个方面:

- 小组成员性格内向,不习惯于在这样的小组讨论中发表意见;
- 小组成员由于工作压力或其他会议之外的因素不想参与讨论;
- 小组成员对会议正在讨论的内容或研讨方式感到不满;
- 会议主题不能引起小组成员的兴趣;
- 会议举行的时间是小组成员较为疲惫的时间;
- ……

鉴于上述原因,我们给大家如下几个处理建议:

第一,做好研讨会前期的准备工作,与项目或会议发起人、召集人及部分小组成员提前沟通,充分了解本次研讨的目的和需求,合理分组,确保研讨主题与参与者密切相关,并协调好研讨会的时间。

第二,可以准备一些简单的破冰/充电活动(如拍手游戏等),在研讨会前期或团队能量下降时使用,帮助小组成员快速融入集体,唤醒沉闷的精神状态。促动师可以这样说:“各位伙伴,我感觉我们现在的能量有点低,下面我们通过一个充电活动来补充一下能量吧!”

第三,促动师要帮助小组成员自己意识到团队目前的能量很低、氛围很沉闷,并通过提问来启发他们思考接下来能做些什么。促动师可以提的问题有:“大家觉得我们团队的能量为什么这么低?”“什么能够使我们更有活力?”“我注意到我们小组只有一两个人说话,这样不利于大家集思广益,大家思考下我们现在应该做些什么呢?”

第四,用好“一二三”法则,强调“一发言”——“每一个人都要发言”。在分享观点的环节可以借助“发言球”,通过小组成员轮流发言的形式进行,可以从沉默的成员身边第二个或第三个开始发言,避免把他放在首位,以便给他时间准备答案。促动师可以这

样说:“带着这个问题,让我们来听一听大家的观点吧,我想从XX(位于沉默者右侧两个席位的学员名字)开始,然后按顺时针的顺序大家依次轮流发言。”

## 二、小组成员做与研讨无关的事

研讨会现场常常会有一些人在做着与研讨无关的事,例如有的人一直盯着手机看;有的人频繁地进出会场;有的人在研讨期间处理着其他的工作。造成这些现象的原因也不尽相同,有的人可能确实有非常重要的工作需要研讨期间保持关注;有的人则认为研讨会没有意义,想利用这段时间做自己个人的事情。那么遇到这样的情况应该如何处理呢?

第一,在研讨会前与参与者达成承诺和共识,要求每位小组成员在研讨会期间将手机调到静音模式,并尽可能不接打电话,专注于研讨相关的工作。促动师可以说:“让我们遵守之前的学习承诺,提高研讨效率,请大家再次确认手机已经调到静音模式了。在茶歇时间之前尽量不使用手机,坚持最后的15分钟。”

第二,可以在茶歇时间找相关人员进行一次私下谈话:“看起来今天这次研讨会正好赶上你特别忙的时候了,其实你的小组也非常需要你充分参与,如果可以的话这手头的工作能否会后再做?”

## 三、小组成员总是发表消极言论

在研讨会上有时还会出现这样一种人,他/她经常会发出不悦的叹息,或是发表消极的言论,例如“这些想法都是不现实的”或者“这方法是根本行不通的”,却从来不提供自己的解决方案;更有甚者会在研讨会上不断释放自己的负面情绪,可能是对某项工作、某个人或者是对整个组织的抱怨,这样的负面情绪使整个团队氛围变得消极,导致研讨不能高效地进行下去。造成这种行为的原因也是多方面的,可能这位成员近期工作上遇到了较大的阻碍或挫折,心情不好;或者他/她本身是一个对任何事情带着批判态度的人;当然也有可能是对目前正在进行的研讨话题有不满。

第一,促动师应当及时采用正面引导的方式进行干预,例如,当这名小组成员只是对方案发表负面评价,却不提供建议时,可以说:“您说的也是有道理的,那么我们应该怎么做才能使方案变得更好呢?”让大家把精力集中到共创意出更好的方案上面来,避免单纯的吐槽和抱怨。

第二,促动师可以引导相关人员用辩证的观点看待问题,除了看到不足的方面以外,也思考下哪些是好的方面,例如,促动师可以说:“李经理,我发现您一直强调的是目前方案中的不足,您能否也说一说在目前的方案中有哪些是积极可取的呢?”

第三,如果出现了小组内负面情绪井喷的状况,大家都开始吐槽,就很难继续聚焦在研讨主题上了。在这种状况下,促动师可以鼓励大家先有序地表达自己的情绪,释放完情绪之后再进入下一阶段的讨论中。例如,促动师可以说:“刚才大家都分享了各自内心真实的感受,现在大家感觉如何?大家在这个环节还需要多长时间?”

## 四、某位小组成员主导了小组讨论

有时研讨会还会遇到这样的情况:某位小组成员长篇大论地发言,过了好久也不见有停下的意思,而且当其他成员发言时,他

(下转第121页)

（上接第100页）

还喜欢打断他们的发言来发表自己的观点，仿佛整个研讨都被他一个人主导了。这种情况一般和这位小组成员的性格有一定关系，他是一个性格外向、乐于分享且喜欢表现自我的人，同时他也是一个性格较为强势、控制欲较强的人，喜欢让自己的观点处于主导地位，并没有意识到自己的这种行为影响到了其他人的发言时间和机会。那么如果遇到这样的情况，我们该如何处理呢？

第一，我们可以事先为每个小组准备一个计时器，这样就可以控制每个人的发言时间，尽量避免这种情况的发生。需要注意的是，不要直接否定这位小组成员的行为，这样容易打击该成员的积极性，他可能确实是一位有经验、有想法的学员，能够为团队贡献一些有价值的想法。我们可以委婉地提醒这名成员，让他知道他需要缩短发言了。促动师可以站在这名学员面前，对着他指指计时器，暗示他超时了，需要尽快完成发言。如果他还有强烈的表达欲望，我们可以先给其他组员机会分享观点，时间允许的话再请他进行补充。促动师可以说：“非常感谢您的发言，我注意到大家已经听了您的很多想法和主张，我相信其他同事也有自己的想法，我想请您稍后再继续表达你的看法，让我们先听听其他人的意见。”

第二，用好“一二三”法则，强调“每一个人都要发言，但每次只能有一个人发言……不许打断”。在分享观点的环节可以借助“发言球”，通过小组成员轮流发言的形式进行，只有拿到“发言球”的人才可以说话，其他人这时都要认真倾听。在了解到这位小组成员的发言特点后，在下一轮研讨开始时，我们可以考虑从这位成员左手边的组员开始，然后按顺时针顺序让其他组员先发言完毕。促动师可以说：“让我们来听听大家对下一个问题的看法，这一轮我想从（某位小组成员左手边参会人的名字）开始，然后按顺时针顺序依次发言。”如果这位小组成员依然在研讨期间打断其他组员的发言，促动师可适时干预，一方面认可他发言的积极性，另一方面要让被打断的学员把观点表述完整，促动师可以说：“好，请您先保留自己的想法，稍等一下，我们请发言者先把他的想法说完，然后再请您发表意见，好吗？”

第三，赋能师应避免在团队面前公开发表这位学员的行为影响了其他组员的发言，可以在茶歇时间与这位学员私下沟通，向他说明因为时间有限，请他注意留给其他成员发言的机会。促动师可以说：“非常感谢您这么热情主动地发言，您贡献了很多有价值的观点，不过行动学习的优势在于群策群力，我们也需要鼓励其他所有成员在研讨中贡献智慧和力量，在接下来的研讨中我们不妨也听听其他同事的建议和想法。所以，在研讨期间您可能会听到我说：‘您的分享非常不错，时间关系，让我们也来听听其他人的建议吧。’”

此外，促动师可以发挥这位学员乐于分享的优点，如果他在小组内没有表达充分，可以在大组交流期间为他提供发言的机会。

以上是行动学习赋能型研讨会最常见的四类问题及其解决策略，从踏入行动学习之门到成长为一名专家级行动学习促动师，是一个漫长的循序渐进的过程，在这条道路上我们可能迎来鼓掌欢呼，也可能迎来挑战质疑，不变的只有持续的学习、实践和反思。相信通过长时间的反复学习实践，我们一定能在这条道路上不断精进和成长。

“一二三”法则：指“一发言”，即每一个人都要发言，但每次只有一个人发言；“两追求”，即追求数量，追求创意；“三不许”，即不许批评，不许质疑，不许打断，视不同意见为学习机会。

#### 参考文献：

- [1]刘永忠.行动学习使用手册[M].北京.北京联合出版社.2015
- [2]迈克尔·马奎特.行动学习实务操作[M].北京.中国人民大学出版社.2013
- [3]迈克·佩德勒，克里斯蒂娜·阿博特.行动学习催化秘籍[M].北京.机械工业出版社.2015
- [4]帕拉布·耐度.SPOT 团队引导[M].南京.江苏人民出版社.2014
- [5]石鑫.行动学习实战指南[M].北京.清华大学出版社.2019
- [6]唐长军.行动学习画布[M].北京.电子工业出版社.2019