



书籍 非正式学习

重新发掘激励创新、改善业绩的自然途径

杰·克罗斯
Pfeiffer, 2006
其他语言版本: 英语

导读荐语

坐在教室里记笔记就能带来最佳的学习效果吗?“在线学习”专家杰·克罗斯不以为然。相反,他表示,公司应倡导非传统、非正式的学习方法,其中的形式包括举办“非正式的会议讨论”(unconference)、“非正式的研讨会”(unworkshop)、开展“在线学习”(eLearning)的方式,建立名为“勇者对话”(Courageous Conversations)的学习社团,甚至还有如科幻小说作家罗伯特·海因莱因(Robert A·Heinlein)所描述的“心领神会”(grokking)的学习方式,即人们在学习过程中所产生的“瞬间顿悟”或“豁然理解”的学习体验。本书作者克罗斯认为,比起正规的学习方式,采取适当的非传统型的员工学习方式,能为企业的培训投资带来更好的回报。他阐释了其中的原因及如何运用这一方法。尽管偶有论述重复、结构松散的情况发生,BooksInShort还是将这本书推荐给希望深入了解如何启用非正式学习计划的企业培训总管、培训经理和人力资源管理的专业人士。

要点速记

- 员工培训无需只限于在教室里进行,也无需被迫接受收费昂贵的培训项目,就同样能达到学习的目的。
- 员工大都厌倦按部就班的传统学习方式,其实,这的确不是他们获取所需知识的最佳方式。
- 目前,八到九成的职业培训运用了非正式(非传统)的学习方式。
- 人们会自然而然地、跟着直觉走,融入到非正式的学习中去。
- 教导你的员工如何动用“全身智力细胞”和顺应直觉去学习。
- 互联网是世界上最伟大的提供非正规学习的资源库。
- 新知识的掌握要求“建立并维持良好的社会联系”,因而,应鼓励“学习网络”和“实践者社群”等形式。
- 如同在网络上的讨论,也可以鼓励在环境轻松自由的、非正式的学习场景中开展讨论和学习。
- 把你的员工当作“自由自在的学习者”来对待。授之以渔,他们就能做到真正的学习。
- 当企业准备从正规的员工学习培训方式转向非正规的培训方式时,要做好准备迎接阻力——这是转变模式必须经历的过程。

浓缩书

教室不是开展学习的必要条件

要掌握新知识就必然离不开教室、作业和讲师吗?事实并非如此,最佳的学习效果恰恰是在这类正统的学习环境之外取得的。员工在非正式的场合下进行学习将更有效——人们依然是在共同工作、一起讨论并交流意见,以及共同去实现目标,这些都能够帮助大家有效学习并立即将新技能付诸实践。员工在走廊、餐厅、咖啡厅甚至是上下班途中所学到的有用知识远比在特定的教室里多。尽管如此,不容否认的是,正统的学习培训方式至今仍然还是企业学习的默认解决方案。

简单而言,非正式的学习比课堂教学效果要好,后者依赖于人为的组织来开展,往往过于脱离现实世界。既然职业培训面对的几乎总是初学者,那些资优生(往往是最优秀的员工)很快就会厌倦而扔掉教材。因为这些原因,讲习班和课堂培训只占了员工学习成果的一到两成,其余都是通过非正式的方法实现的,比如通过交谈、观察、并反复摸索解决方案等学习方式。很多正式的培训方法都以学生有待通过学习来弥补不足和缺陷为出发点,这并不是有效学习的理想开端。换句话说,员工培训的前提大都已经是错误的。

“元学习”

所谓“元学习”是指“学习如何学习”的过程。开设教授员工如何学习这一技能的培训班，会帮助参加者获得掌握知识的各种方法。其技巧包括通过辩论、小组活动、重复与反思等方法学习知识，这些方法都有助于实现管理个人知识的目的。参加者在老师的指导下进行学习，并记录心得，锻炼自己有效而智慧地积累知识的能力。在这个过程中，人们练习如何通过自己的理解而掌握知识，并开发如何选择、判断和运用有效信息和有用知识的直觉。为了开发你的学习直觉，并运用你的学习能力加快你的学习速度，不妨遵循以下“ACLU”的学习方法，具体步骤如下：

- A代表“确认”(Acknowledgement)，认识学习直觉的价值。
- C代表“培养”(Cultivate)，培养一种“开发直觉”的思维方式。
- L代表“聆听”(Listen)，仔细聆听“学习直觉的需求”。
- U代表“了解”(Understand)，知道必须排除来自内心错误的假设、偏见和恐惧等杂念，一心一意挖掘学习直觉的潜力。
- E代表“锻炼”(Exercise)，通过练习如何进行判断和权衡判断，“锻炼”学习的直觉。

管理层虽尊重知识却不屑培训

许多管理者很难将自己伪装成为一个支持企业开展正规培训的倡导者。实际上，管理者并不乐于把自己的员工集中在教室里接受培训，但同时，又正是这些管理者希望拥有一批经过良好培训、能够出色完成本职工作的员工。所以，这些领导人就应当积极倡导非正式的学习方式，来提高企业经营业绩。例如，通过把产品知识变成通俗易懂的常识，鼓励员工以非正规的学习方式掌握这些产品知识，就可以有助于提高产品销量。目前，知识型员工将三分之一的时间都浪费在了查询有用的知识和信息上，因此，使他们以更好的方式掌握产品的相关知识，就能够提高他们的工作效率。同时，非正式的学习和培训还能增加员工的工作乐趣而降低旷工率、减少工作压力和医保支出。这类非正规的学习培训通过使企业的教育投资发挥最佳效力，从而实现高效的投资回报，它同时也能改善工作成果、鼓励创新、降低成本、提高业绩和专业化程度。

“人们无时无刻不在学习，并且在多种场合下学习，但往往在工作的氛围中学习效果最佳。”

有些人吸收知识的最有效方法，就是经常浏览有用信息。事实上，浏览各种信息本身就是对非正式学习的完美诠释。正规的学习是在教室里进行，教授作为课堂的主导者，规定学习内容和学习进度，而非正式的学习则允许学生自己选择“学习课堂”，即所有可以学习知识的场所。新型的“学习课堂”是一种为学习知识所建立的无约束的体系，它可以以一堂“辅导课”、一个提供服务的“咨询台”或是通过网上调查等任何形式来开展学习。既然开展非正式的学习的确是正规化的、非结构化的，有些管理者可能会担心这一方式无法掌控。他们错误地认为这是非正式学习的缺陷，其实这正是其优势所在。按部就班的学习方式在成人学生和他们想了解的知识中间设置了人为的障碍——中规中矩的讲义、死板僵化的记忆训练、毫无意义的作业和无关紧要的评分。而运用学习直觉、尊重天性的非正式学习方式能消除一切这样的障碍。

网络的力量

人们能从日常的交往互动、人际关系和社交网络中学到很多东西。员工本能地对如何最大限度地拓展这些网络感兴趣，从而能够找到既能完成本职工作、博采众长，又能增进对周围世界了解的诸多最佳方式。掌握知识的本质在于建立并维系良好的社交网络联系。让我们不妨了解一下学习领域的权威人物是如何学习的：如马克·罗森伯格(Marc Rosenberg)，一位培训和设计领域的先驱，当他想了解某一新事物的时候，他说：“我会找人请教，并培养可以请教的人。”这才是真正的学习方法。这类学习无关“知事”，关乎“知人”。

“学习好比呼吸，是我们生活的重要组成部分，以至于我们几乎察觉不到它的存在。”

企业的学习总管应全面地了解员工的需求，而不是简单地只把他们看作是“脑袋空空”的人，所有负责人力资源管理、员工培训的管理者都应把员工看作是“有情感的人”，并采取相应的培训措施。要知道，如果员工身心不适，或存在情感困惑，他们将无法开展学习，所有这类消极因素都会影响员工对知识的掌握和对学习的兴趣。当然，他们每个人最终要对各自的职业生涯、身体健康、情感状态及未来发展等一切负责。每个企业的目标都应该是建立一个以“信任、挑战、自我激励、互相鼓励、专注、激情”和“发展才华”为基础的创新性的知识型企业。当员工看到了其他同事为这样的企业文化所感染而积极上进时，自己也会努力学习——结果必然是工作效率得到极大提升。

一张图画胜过千言万语——但文字也同样重要

人们从图画中获取的信息远远超过从文字中所读到的。图片对每个人的学习都有影响，能帮助提高学习效率。根据罗伯特·霍恩(Robert E.Horn)的著作《视觉语言》(Visual Language)，对形象的运用，能具有改善决策、加深印象、缩短会议时间、促成集体共识、说服他人等功能。因为图画形象直接入眼，所以有利于提高人们的理解能力。

当然，文字同样重要。《线车宣言》(The Chuetrain Manifesto)一书的作者之一克里斯托弗·洛克(Christopher Locke)表示：“市场就是对话。”经营企业就是开展对话，知识型员工需要能够彼此进行有趣的对话，获得的结果就是员工通过交流和讨论构建知识。又如集体智慧专家汤姆·阿特利(Tom Atlee)所说：“对话是集体智慧的核心。”他主张积极吸引员工参与到有益的学习对话中来，其中一种方式就是模拟一家“世界咖啡厅”。其介绍的具体做法是：首先，邀请员工到会议室中来，在所有会议桌上铺满大型的挂图纸；然后，将他们分组，请每组成员都围着会议桌而坐，各安排一位“主持人”；接着，拟定学习主题开始讨论，将讨论的结果记录在为各组准备的挂图纸上。讨论十分钟之后，全组人员(不包括主持人)移到下一张会议桌前，参考前一组做的笔记，继续讨论同一话题。采取轮换的方式，能更好地分享观点和意见。这种轻松的非正式的学习方法能帮助人们发现各种事物中的相互关联，从而加深对所学知识的理解。

“实践者社群”

所谓的“实践者社群”，即是由一群专业人士以彼此分享经历、彼此学习的方式所组成的社会群体。安东尼·波登(Anthony Bourdain)在《厨房机密档案》(Kitchen Confidential)一书中介绍了这类社群中成员彼此学习的方式。该书讲述了厨艺初学者是如何追随资深主厨学习厨艺，并最终成为餐厅主厨的过程，学徒运用这种观摩与实践并存的方法，不但学会了如何烹饪，更学会了如何成为主厨，从而获得丰富的知识和经验。正是这类如同蚁巢或蜂巢一样运作的自我组织的“实践者社群”，为许多领域的专业人士、技术人员和专家，提供了学习所需技能的机会。参与这类社群有助于提高学习效果，计算机网络巨头思科系统公司(Cisco Systems)在无数技术领域都采用了建立“实践者社群”的方式，令所有技术的讨论和研究都能传输到

企业的学习网站上, 所有人都能分享思科成千上万的工程师所共同开发的知识。

互联网与在线学习

网络是史上最伟大的即时信息和知识库, 极为适合为非正式的、无所不在的学习提供永不枯竭的学习资源。很多企业都依赖电子化的学习方式开展企业培训, 当人们上网搜索知识和信息的时候, 便开始了数字化的学习过程。有些培训者将员工的上网学习与课堂学习结合起来, 然而, 最佳的方法并非是这种硬性的结合, 而是寻找一种最适合个人学习或集体学习的方式。无需特意将网络学习和课堂学习“搅拌”在一起, 而是要有意促进交流和互动的形成——学习者与学习内容之间的互动、学习者之间的交流和互动以及学习者与网络之间的互动, 把网络学习当作是开办一个“非正式的研讨会”, 或视为办公室里的一台“虚拟饮水机”, 因为企业学习有很多都是当员工站在饮水机旁交流互动时实现的, 如果网络是一台“虚拟的饮水机”, 企业的员工就可以围绕在这里轻松自在地学到任何所需的知识, 而这一网络课堂又是可以随时按照企业的要求而自由设置的。

其他可供参考和选择的非正式的学习方法:

- “非正式的会议讨论”——召开这种非正规化的企业会议没有所谓的“主讲人”。专家或“怪才”聚集一堂, 共同进行头脑风暴, 企业通过建立一个真正意义上的社区, 正是由于员工思维的多样性, 能够做到互相启发, 并因此促进员工进入更高层次的学习——即学习突破性的思维方式。有些企业的集体讨论还使用了维基网站编辑补充词条的方式, 来探讨新理念, 从而不断引发新一轮的讨论。
 - “勇者对话”——辉瑞制药(Pfizer)公司就是采用了这一研讨形式, 鼓励员工畅所欲言, 加深交流, 它同时保留了一些正式学习的元素(例如由专门的老师指导)。参与者学会了如何勇敢地探索科学难题并开展讨论, 从而促进了公司非正式的学习文化的建立。
 - “心领神会”——Grokking为“瞬间顿悟”或“豁然理解”的专有名词, 源自科幻小说作家罗伯特·海因莱(Robert A·Heinlein)的经典著作《异乡异客》(*Stranger in a Strange Land*)。它形象表达了一种对新事物所产生的共鸣式的、深入的、及时的理解。
 - “以讲故事的形式加以传授”——人们对讲述故事很容易产生兴趣。因此, 分享积极的故事是一种有力推动学习的策略。
- “是时候少一些逼迫, 多一些引导;少一些自上而下的命令, 多一些自下而上的自主;少一些按部就班的刻板, 多一些打破常规的创造了。”

为了使企业中正式培训与非正式学习之间的比例达到平衡, 要勇于积极支持开展非正规化的方式学习。实现这一改变并非易事, 改变思维从来都不是轻而易举的。你必须同企业中的官僚习气, “神圣不可侵犯”的规章制度、旧的传统和经验法则等做斗争。面对盲目的反对声音, 你将如何推行企业的学习策略的改变? 不妨采纳现代管理大师彼得·德鲁克(Peter Drucker)的建议:“专注于机会, 而非问题。”

当电子芯片制造商LSI公司计划舍弃传统的课堂培训、转而在企业内部开展非正式学习时, 它迈出的第一步很简单, 不过是撤掉企业培训部, 将管理层的重心转移到人才管理上来而已。公司成立了一个由代表各个重要专业职能的副总裁组成的知识学习管理委员会。它并没有组织正统的培训项目, 而是把“人才发展计划”公布在了网上。现在, 员工和管理者齐心协力, 共同开发学习计划, 共同决定员工个人需要掌握的具体能力素质有哪些。该计划包含在职学习、辅导、阅读书籍和其他多种方式等。在非正式学习实行了四年之后, 公司重新启用了一些正式培训手段, 尤其在“遵守和认证”方面, 不过非正式学习仍然是LSI公司默认的学习设置。

“自由自在的学习者”

当企业在规划和制定非正式的学习培训项目时, 要把员工想象成自由自在的学习者, 你不需要规定并监督他们所做的一切。相反, 创建一种鼓励自我激励式的学习氛围和为员工成长保驾护航的工作环境, 之后, 一切顺其自然。非正式的学习方式并不是一夜之间就能产生的, 其发展过程因公司文化而异, 要想取得成功, 需从关注长期利益开始, 包括一个为期多年的财政预算。组织开展非正式的学习项目时, 要设身处地为学习者的需求着想, 可以建立一个“学习委员会”, 负责开发“企业的学习战略”。把“工作=学习;学习=工作”的规则当作企业开展非正式学习项目的基石, 之后就可以给予充分的自由和发展空间, 放手让员工去进行非正式的学习, 他们都会很清楚地知道自己的学习任务。

关于作者

杰·克罗斯(Jay Cross): 成人教育专家, 担任《首席学习官》(*Chief Learning Officer*)杂志的专栏作家, 是专有名词“在线学习”(eLearning)的创造者, 并担任“在线学习论坛”(eLearning Forum)前首席执行官。