

# 本科生领导力课堂教学中的行为训练：尝试与反思

欧朝敏，麦涌涌

(国防科学技术大学 信息系统与管理学院, 湖南 长沙 410073)

**摘要：**作为一种新的教学方法，行为训练正逐步引起更多的关注。本文首先介绍作者将行为训练应用于本科生领导力课程的情况，然后总结行为训练的教学效果，最后提出应该从以下方面进一步努力：开发本土化的行为训练案例；让教员参与学员的日常管理；建设领导力行为训练实验室；建立行为训练的激励机制和合理安排行为训练的时间。

**关键词：**行为训练；领导力；课堂教学；教学效果

**中图分类号：**G642.0 **文献标志码：**A **文章编号：**1672-8874(2016)01-0034-04

## The Behavior Training in the Undergraduate Classroom Teaching of the Leadership Science: Experiences and Lessons

OU Chao-min, MAI Yong-yong

(College of Information System and Management, National University of Defense Technology, Changsha 410073, China)

**Abstract:** As a new teaching method, the behavior training has been drawing increasing attentions. Firstly, introduced is the author's experience of the behavior training in the undergraduate classroom teaching of the leadership science. Secondly, the teaching effect of the behavior training is assessed. Finally, more endeavor should be done in the future: developing localization cases of the behavior training; making teachers undertake the daily management of students; constructing the leadership lab of the behavior training; establishing the motivation mechanisms of the behavior training; and properly arranging the time of the behavior training.

**Key words:** behavior training; leadership science; classroom teaching; teaching effect

在当今社会，领导力是必须具备的能力<sup>[1]</sup>。随着新军事变革的迅猛发展，打赢未来战争和建设强大国防对新型军事人才的培养提出了更高的要求。军校大学生是军队未来的领导者，领导力培养对他们至关重要。因此，领导力培养是军校整个培养体系的应有之意。很多大学包括我国的大学在内，都非常重视领导力培养，如哈佛大学、西点军校和清华大学等。然而受各种因素的制约，我国仍需大力加强领导力培养<sup>[2]</sup>。比如领导力课

堂教学重理论，轻技能。而行为训练以行为主义学派理论为理论基础，是指教员根据教学内容，引导学员进行行为训练，以培养学员能力的一种教学方法<sup>[3]</sup>。该方法作为一个非常重要的途径，是改进教学重理论、轻技能这一薄弱环节的探索和尝试，目前已开始引入到领导力培训中<sup>[4]</sup>。作为一名高校教员，笔者将行为训练应用于本科生领导力课堂教学中。基于笔者个人的经验，本文首先介绍本科生领导力课程的课堂教学设计，然

收稿日期：2016-01-16

基金项目：国防科学技术大学“十二五”领导管理能力特长提升计划重点建设项目，国防科学技术大学军队行政管理和危机管理 MOOC 课程重点建设项目

作者简介：欧朝敏（1979-），男，湖南宜章人。国防科学技术大学信息系统与管理学院副教授，博士。

后总结行为训练的教学效果,最后提出行为训练应用于本科生领导力课堂教学的反思。

## 一、本科生领导力课程的课堂教学设计

### (一) 行为训练案例的使用

笔者所讲授的领导力课程名称是“领导理论基础”,是本科生管理工程专业的选修课。课程的教学目的是让学员掌握领导力的基本原理和知识,初步具备运用领导力理论解决实际问题的能力。

力和素质。这门课程共18个学时,笔者安排了8个学时的理论讲授,10个学时的行为训练活动。

目前在领导力课堂教学中使用的案例来自于三个途径:一是教员自己撰写的案例,如中队长的困惑;二是教员指导学员撰写,如学员公共任务的分配;三是教员改编现有的案例,如这个兵该不该奖。经过课程小组的共同努力,现在已积累了一些领导力行为训练案例(见表1)。随着训练活动的不断开展,行为训练的案例将不断得到充实。在授课的过程中,根据实际需要使用其中的5个案例。

表1 领导力课堂行为训练案例情况表

案例名称	案例简介	案例名称	案例简介
沙场点兵	在不能说话和戴上眼罩的情况下执行任务	穿越封锁线	穿越由电网构成的封锁线
神枪手	开展扔飞镖比赛	这个兵该不该奖	救火中功过明显士兵的奖励
沙漠求生	如何在沙漠中求生	信任背摔	团队成员从高空向后摔下
西游记	分析西游记团队中的角色情况	团队的过去、现在和未来	运用道具展示所设想团队的演变
我是谁	学员进行领导特质、领导风格等测试	学员公共任务的分配	设计如何分配需学员执行的公共任务
劫机事件	救援小组讨论劫机应对方案	中队长的困惑	中队长应对突发人质劫持事件

### (二) 行为训练的步骤

一般来说,行为训练按照背景引入——训练主题活动——师生交流——教员点评这四个步骤依次展开。背景引入主要是简单介绍行为训练活动的整体情况,分组情况,训练活动的规则,各组需要完成的任务等。训练主题活动是课堂训练的主体,参训学员执行训练任务。师生交流环节主要是教员引导学员交流和讨论自己的心得体会,在这个环节所有学员都要发言。教员点评主要是通过分析训练活动的情况和学员的心得体会引出本次教学活动的知识点。

### (三) 行为训练的注意事项

#### 1. 目的与手段不可混淆

让参加训练的学员体会领导力理论和知识,从而提升领导管理能力是目的。行为训练是手段,手段要为目的服务。行为训练再热闹有趣,但不能说明主题,让学员在训练中产生共鸣,这样的行为训练就没有意义。训练活动过于复杂,为训练而训练,训练活动也不算成功。

#### 2. 不能忽视细节安排

在开展行为训练之前,应该详细考虑到训练活

动的方方面面。如果需要使用桌椅,那么桌椅最好摆放成圆桌,可移动,以方便学员讨论。时间提醒的音量要大,能够让学员在嘈杂的讨论环境中注意到。要安排摄像和拍照,使用视频进行回顾的实践效果很好,照片可以发给学员供事后留念。

## 二、行为训练的教学效果

### (一) 行为训练的效果反馈

在课程中和课程后,笔者设计并发放课堂效果调查问卷,收集了大量的课堂反馈。也和部分学员进行了深度交流,结合自己的感受,应该来说,在领导力课程开展行为训练达到了预期的效果。

#### 1. 学员的学习主动性得到提高

在传统的教学方法中,教员讲学员听的问题一直没有得到较好的解决。在行为训练中,所有的学员都参与进来,在模拟情境中开展训练。这种相对较新的教学方法让学员们感到惊奇,同时团队之间的竞争又是直接的,这都让学员的学习主动性大大提高。

#### 2. 学员体会到了领导力的魅力

领导既是一门科学,也是一门艺术。在行为

训练的过程中,学员除了在实践中感受到领导力的原理和知识,还能在师生交流和教员点评这两个环节中加深对上述理论的感悟。有了这些切身体会作为基础,灵活运用领导力理论解决实践问题的能力得到提升。

### 3. 较好实现了理论与实践相结合

由于训练的案例都是来自实践中,最后的点评又结合了领导力理论和知识。因此行为训练较好地实现了理论与实践的结合,有学员写道“理论与实践相结合这句话讲了很久,这是我进大学以来,理论与实践结合最紧密的一门课程”。

### 4. 学员的综合能力得到锻炼

在开展行为训练的过程中,学员分成几个团队进行训练,有时还需要扮演特定的角色。在完成训练任务的过程中,学员需要检索信息、查阅资料、沟通交流、团结协作、计划决策和写作表达,学员的综合素质得到锻炼。有学员提到:“我在训练中无论是思维还是表达能力都感觉受到了挑战,从而也得到了锻炼。”

## (二) 制约行为训练效果的障碍

虽然行为训练的整体效果较好,但是在开展行为训练的过程中,笔者仍感到存在着一些困难和障碍。

### 1. 教员的驾驭能力有待提高

在课堂上采用行为训练这一教学方法,对教员而言是一个新领域。这对教员的能力素质提出了新的挑战,要求教员既要掌握领导力的相关理论,也要了解心理学的有关知识;要求教员既要有深厚的理论功底,也要有丰富的实践经验。现有领导力教员大多是科班出身,长期生活在象牙塔内,自身的领导管理实践非常少,甚至是空白。再加上对于一个刚开展行为训练或实施新的行为训练项目的教员而言,其课堂驾驭能力往往较弱,特别是不能选择和设计好行为训练案例,不能引导好行为训练的节奏,不能在点评中较好地引发学生的共鸣。由于把行为训练引入领导力课堂的时间还不长,教员的能力局限就相对明显,这不利于提升领导力行为训练的效果。

### 2. 学员的学习动机和学习素养需要加强

按照社会学习理论,个人的认知、行为与环境都会影响到学习的效果。虽然学员普遍认识到领导管理能力对于自己的职业发展非常重要,但是由于学员尚处在本科阶段,领导管理的经历非常有限,所以很难真正意识到训练中所碰到的领

导问题。行为训练特别强调需要将学习体会应用于实践中,不断进行强化。本科学员承担着繁重的学习任务,缺少这种强化的机会,行为训练的效果自然难以持久。从环境的角度看,也制约着行为训练效果的提升。领导力课程一般属于专业课,在大三或大四年级上课。笔者所讲授的领导力课程就是在大四的第一个学期上课,此时学生面临着沉重的考研压力,对于领导力课程怀着一种有心无力的尴尬态度,认为“这门课应该提前开设”。

### 3. 行为训练的环境不完善

较之传统的教学方式,行为训练的优点之一就在于能够营造出一个环境,让学员通过在环境中的真实训练来学习和提升。这意味着行为训练环境的好坏,对于训练效果的好坏至关重要。行为训练环境包括软环境和硬环境,软环境主要是指行为训练案例;而硬环境主要是指行为训练场地。对于行为训练案例而言,部分案例改编自心理行为训练的案例,与领导力的理论和实践结合的不够紧密。更为严重的是,某些行为训练案例与学员的生活和关注点相去甚远,学员无法理解训练案例的微妙之处,无法“沉浸”到案例中去。对于行为训练场地而言,很少有专门的训练场地。如果使用教室作为训练场地,要么因为桌椅难以移动而无法专门布置场地,要么即使桌椅容易移动,也往往无法满足训练道具和训练氛围的要求。行为训练环境的不完善导致训练情境的真实感不够,这制约着行为训练的效果。有参训学员提到:“这个训练非常不错,美中不足就是训练氛围的营造还不够,我在参与训练的过程中所感受到的压力可能并没有真实生活中遇到这样问题的压力这么大。”

### 4. 教育教学管理尚未完全理顺

从激励的角度看,大多数院校没有专门的激励措施。开发出一个行为训练案例需要投入大量的精力,其难度不亚于撰写一篇高水平论文。如果相关激励制度不完善,作为理性人的教员肯定不愿意投入大量的精力到行为训练中去。从时间的角度看,现在本科教学一般以两节课,一个半小时作为一个教学单元。而完整地展开一个行为训练,至少需要二个小时。为了能够在两节课内完成一个行为训练,教员往往掐头去尾,省略一些训练环节,或者选择简单的行为训练案例,这都不利于更好地开展行为训练。

### 三、行为训练应用于本科生领导力课堂教学的反思

每次领导力课程开展完行为训练之后,我都会认真反思其中的不足和改进的方法,也鼓励学员从参与者的角度提出他们的看法。总结这些意见和建议,下一步开展领导力行为训练,还可以在以下方面进行努力。

#### (一) 开发本土化的行为训练案例

在尊重相关法律的基础上,虽然可以使用国外学者编写的领导力行为训练案例。但要更好地发挥行为训练的课堂效果,归根到底还是要使用本土化的案例,因为本土化的案例更容易让参训学员“沉浸”到案例情境中去。开发本土化的行为训练案例可以采取三种途径:一是教员自己走出象牙塔,撰写符合要求的案例。二是创造机会,指导有兴趣和有基础的学员撰写案例。三是如果发现合适的案例,在尊重知识产权的基础上改编案例。

#### (二) 让教员参与学员的日常管理

对于大多数教员而言,缺乏领导管理经验是相对明显而又难以弥补的短板。要创造条件,让教员走出象牙塔,多进行领导管理方面的历练。积累经验的途径有很多,比如去社会调研、甚至到社会挂职锻炼等。这些都是非常好的途径,但在目前的管理体制之下,更具有普遍意义且更容易执行的就是创造条件让教员有能力、有动力去参与学员的日常管理。教员参与学员的日常管理,不但可以积累教员的领导管理经验,直接了解学员所面临的领导管理问题,而且教员也更容易兼顾积累经验和做好教学科研工作。

#### (三) 建设领导力行为训练实验室

首先对行为训练实验室的功能要有一个清晰的定位,明确拟建设的实验室是为了开展领导力水平测试评估,还是为了实施领导力专项训练,还是为了演练综合领导能力。只有明确了实验室定位,才能针对性建设领导力行为训练实验室。不管是建设哪种类型的领导力行为训练实验室,都应该包括如下部分:领导力行为的训练场所、行为训练的数据采集系统、行为训练的数据存储

系统、行为训练的数据分析系统和行为训练结果的展示系统等。

#### (四) 建立行为训练的激励机制

行为训练的激励机制主要包括对编写领导力行为训练案例的激励机制和对在课堂中开展行为训练的激励机制。行为训练和案例教学有不少共通之处,对行为训练的激励可借鉴对案例教学的激励措施。笔者在调研中发现,大多数案例教学开展较好的院校都有专门的激励措施。如清华大学、大连理工大学等学校设立专门的案例中心负责建设案例库,学院单独拿出专项经费支持教员编写案例,对于达到一定标准的案例认定为相应类别的论文。在完善课堂考核机制的基础上,对于开展行为训练的课程,在课时核算上进行倾斜,按照一定的标准认定相应的课时。

#### (五) 合理安排行为训练的时间

一是适当延长领导力行为训练课程的时间,首先是延长课程的课时,现在18个学时太少,建议30个学时左右较为合适;其次延长学习单元的时间,一个学习单元最好安排3个学时。二是保证领导力行为训练课程的学习时间。要让学员有时间参与到行为训练中来,要么把授课课程时间安排在大三。要么根据各个学校的实际情况,对于就业压力较大的学校安排在大四第一学期,而对于就业压力较小而考研压力较大的学校则安排在大四第二学期。

#### 参考文献:

- [1] Poonam Jindal, Mohsin Shaikh. A Study of Behavioral Training as Talent Management Strategy in Organizations [J]. Universal Journal of Management, 2015(1):1-6.
- [2] 欧朝敏,贺仁杰,王瑞. 西点军校领导力培养及其启示[J]. 高等教育研究学报,2014(3):26-29.
- [3] 洪兆平. 行为训练法:提高领导者创新思维能力的有效途径[J]. 扬州大学税务学院学报,2007(4):68-70.
- [4] 于立影,赵希男. 基于行为能力培训的组织人才战略管理研究[J]. 上海管理科学,2015(4):38-43.

(责任编辑:陈勇)