

出國報告（出國類別：其他）

## 人才發展協會 2021 國際年會 （視訊報告）

服務機關：台灣中油股份有限公司 人力資源處

姓名職稱：王婉若、陳圓媛/人事管理師

派赴國家/地區：美國猶他州鹽湖城（臺灣視訊連線參加）

出國期間：110.8.29-110.9.1

報告日期：110年9月29日

# 摘要

本（110）年 8 月 29 日至 9 月 1 日訂於美國猶他州鹽湖城舉行的 ATD（the Association for Talent Development）人才發展協會國際年會，由於新冠肺炎疫情緣故，臺灣交流協會取消出國行程，改為視訊會議方式辦理，講座採現場直播或錄製方式，學員可在不同時間地點彈性觀看並重複播放。

本次會議主要因應疫情及後疫情時代中，領導者、訓練者、人資人員及員工將遭遇到的各種難題，以韌性（resilience）及敏捷性（agile）為主軸，講授內容著重在心理科學(信任、安全、同理心、包容、恆毅力)、腦神經科學、如何有效評估並提升視訊訓練課程，以及現下流行之沉浸式學習體驗工具及科技應用學習……等，邀集世界各地相關領域專家、學者、作家及企業領袖提供超過 100 場主題演講。

# 目次

|            |     |
|------------|-----|
| 本文.....    | 1-4 |
| 目的.....    | 1   |
| 過程.....    | 1-3 |
| 具體成效.....  | 3   |
| 心得及建議..... | 3-4 |

# 本文

## 目的

現今疫情肆虐，社會經濟及公司營運均受到相當大的衝擊，在企業中，人資人員的角色顯得越發重要，為因應員工因疫情產生之負面情緒、居家工作延伸之視訊科技工具使用與學習、員工居家工作績效之評估、留住人才並提升轉化員工心理素質……等議題，本次 ATD 人才發展協會國際年會邀集全球頂尖的菁英專家，為參與者提供機會，學習人力資源領域最新趨勢、工具和解決方案，亦能了解全球職場學習的現況及發展，並拓展國際人脈及全球視野。

## 過程

本次年會的講座中，關於數位學習的演講不少，顯示隨著科技發展以及後疫情時代的來臨，遠端學習已成為一個重要課題。然而經過多年的發展，數位學習仍不時會遭遇失敗，箇中緣由值得深入研究，其中最為人的詬病的是這類型的課程缺乏參與及互動，無法解決痛點問題，並非以學習者為中心，學習過程更像是在閱讀電子書。

要解決這個問題，首先要先回歸探討學習者本身的學習動機與模式，亦即，人們通常在何種情況下會主動學習？其實通常是在人們能夠參與規劃學習和發展、透過行動學習並且反思以改進績效、在遭遇挑戰而非僅單純聆聽解決方案，以及當學習內容與個人需要強烈攸關的時候，所以，數位課程的課程設計者必需留意學習者的實際需求，例如：一門教授士兵如何在戰地中避開地雷的課，如果在課程中加入地雷的歷史就相當不合適，因為對於戰地人員而言，保住性命是最重要的，所以識別並避開地雷才是需要優先學習的技能，其餘資訊無關緊要。

此外，學習是一動態過程，而非靜態的單一事件，所以數位課程設計者應著重為學習者創造一個能夠反覆體驗、互動式的生態系統，舉例來說：影片、互動式小遊戲、在線研討會……等，並在體驗式的課程中自然而然培養學習者需要的知識。

而在另一個講座「如何在不確定的時代重新連接你的思維」，演講內容著重在學習如何發展敏捷的心態與重新連接思維的方式，以及使用適當的技巧以提高認知靈活性。演講者以一個真實案例開場，一位 24 歲的年輕中國女性，她是 2 個孩子的母親，有正常的工作，過著與其他人一樣平凡的生活，有一天因為噁心和頭暈，去醫院做檢查，醫生雖然找不出具體病因，但在腦部斷層掃描中，意外發現這位女士的小腦充滿了腦脊液而非腦細胞，這意味著她 50% 腦細胞消失了，更令醫生感到驚奇的是，小腦對記憶與語言的過程至關重要，這位少了一半腦細胞的女士，卻跟其他人一樣過著正常的生活，

她是如何辦到的呢！？答案即在於「神經可塑性」，因為大腦的神經可塑性，這位女士的大腦已重新連接，並適應以及調整這個世界的變化，所以她能夠擁有與其他人無異的正常生活。

那麼，何謂神經可塑性呢？其實就是指大腦因經驗而改變和適應的能力，是一種大腦現象，不斷幫助人們自我連接以便適應、調整、整併，以及學習這個世界的所有變化，如果人們能瞭解並應用它，便能在瞬息萬變的顛覆性世界中生存。神經可塑性具有以下3個層次：

- 1.短期生物化學變化：大腦及化學物質無時無刻不影響著我們的思維方式及血清素與多巴胺的平衡，當負面情緒、悲觀、壓力及疲倦，無法以正確方式控制或化解時，就會導致限制性、抑制性的想法及免疫系統功能下降，所以人們需要持續性積極思考、樂觀、放鬆，才能創造神經通路，保持大腦活躍。
- 2.中期結構性變化：長時間的思考將使神經通路逐漸形成並持續強化，神經通路在永久性強化後，將反過來塑造人們的心態，並形成一種自動反應，轉化為態度及習慣，影響著人們看待世界、與人互動，及做決定的方式。而人們期望的是成長型思維而非限制性思維，但大量負面訊息轟炸將導致恐懼、被動、悲觀、憤怒，及受害者心態……等破壞性思維，所以人們必須確保自己能控制自我想法，嘗試加強並塑造建設性心態，亦即，保持樂觀及充滿希望是非常重要的。
- 3.長期功能性變化：如果人們能改變期望，就能夠改變態度，也就是習慣性的思考方式，進而改變行為與外在表現，最終改變個人的生活。所以一切皆起源於我們如何選擇思考模式並重新自我連接，具體有2個步驟，第1個步驟是「自我評估」，花時間對自己進行非常誠實的評估，自我向內觀察並面對真相、實事求是、不高估或低估自己，只看事實並自我承擔責任，這需要很大的勇氣，但如果能如此有意識地反思，就能產生心態上的改變，幫助大腦重新連接；第2個步驟則是「積極看待事物」，人們雖然無法改變世界，但有選擇的自由，人們可以選擇以不同的視角看待事物，將無效思維轉化為更有效、更成功的思維方式，以語言、圖象加強積極思考，長此以往，大腦神經通路將被有效強化，如同前述中國女士的案例，這位女士即使小腦並不正常，但她始終認為自己是一個正常人，所以她的大腦神經元發展出新的連接，幫助她能過一般正常人的生活。

以神經可塑性的角度探討，信念只能持續性地依靠精神上的艱苦強化，沒有捷徑，拒絕消極思考，不把精力放在無法改變的事物上，以避免產生失控感及限制性想法，長此以往，自身的改變將為他人樹立榜樣，產生連鎖效應，推動個人乃至社會的進步。

此外，與腦神經相關的講座還有「建立心理安全、信任和同理心的腦神經科學」及「不是你，是你的大腦：學習實用的腦神經科學」，這2場講座著重於如何在工作場合

建立員工的心理安全感、歸屬感、同理心、信任度及公平性，提升員工社交技能，及建構組織包容、信任及欣賞的多元文化，使員工在受衝擊的工作環境下，減少環境帶來的負面影響，提高員工的工作績效、生產力及滿意度。

最後，年會邀請知名暢銷書「恆毅力（Grit：The power of passion and perseverance）」作家安琪拉.達克沃斯（Angela Duckworth）發表主軸演說：真實恆毅力。這位作家表示任何人都可以和偉人產生共同點，例如：愛因斯坦或畢卡索，這個共同點即是熱情和努力工作，天分或努力都不是成就的條件，持久的熱情和恆毅力才是致勝關鍵。一般人可以通過培養勇氣、興趣、好奇心，高質量地刻意練習技能，提供他人更好的服務及自我超越成長等習慣，來建立恆毅力。她也引述相關認知研究，員工透過好奇心，發掘對組織的興趣，並且拆解工作任務，選擇較具挑戰性的工作技能，刻意練習，且公司組織持續性地提供回饋，與員工一同檢視回饋，改善技能，最終，每個人都可以變得卓越。

## 具體成效

數位學習的講座給予我們許多授課靈感，在自媒體（意指新媒體，如部落格、Podcast）盛行的時代，只要有意願，任何人都可以線上分享個人經驗與專業知識，在講座中，演講者很務實地指出數位學習課程設計易犯的錯誤，並以具體的案例示範解決方式，對於課程呈現方式也給予許多啟發，應用於工作上，我們可以區分不同的教授內容性質與學習對象，據此設計相對應的課程形式，例如：操作類型的以影片呈現、需要經驗交流則開啟群組……等，客製化的規劃更可以符合學習者的需求並提升學習效果。

而在有關神經可塑性的講座中，演講者以腦神經科學的角度，搭配真實醫學案例，闡明正向思考對個人心理、生理的雙重助益，並提出具體的操作技巧，幫助人們在面對挫折與困難時轉化心態，對企業而言，將可增加員工解決問題的信心與能力，並提升抗壓性及應變能力，喚醒員工潛能，而管理者也因此更能放手讓員工自行規劃工作，累積信任感與成就感，為企業帶來長遠成就。

此外，在諸多腦神經應用科學中，研究者著重在組織成員與領導者的心理層面，例如：培養包容同理、敏捷、無偏見意識、發揮個人潛力……等，並強調良好習慣的養成才能建構高績效組織，恆毅力並不是與生俱來或固定的，它需要長期的熱情與堅持灌溉，它是關於興趣、自我超越，及具備成長心態，並透過服務他人，使別人變得更好，使卓越更有意義。

## 心得及建議

這次國際年會，雖因疫情緣故，許多會員無法親臨現場並與世界各國的參與者互動學習交流，但也因此延伸出許多結合疫情、科技及人性的議題，相當切合人資人員目前的需求，值得重視及參考。在硬技能（hard skills）方面，可學習如何設計及深化線上學習體驗，以及使用簡報轉化功能以進行有效的視覺敘事；在軟技能（soft skills）方面，可學習如何應對個人及職場人際關係，培養同理心、包容，以激勵員工士氣並提升企業績效。

此外，本次年會因應新冠疫情，採用線上會議方式參與，許多場次均有錄影，所以可配合個人時程安排聆聽演講，亦可針對感興趣的主題反覆觀看，相當有彈性，而線上群體討論的功能也彌補了會員們無法親身參與的遺憾，總體而言，這是一次相當成功的線上學習體驗。