

加速提高绩效
——开发人的潜能的新方法

[英] 森妮·斯托特·罗斯特朗 著
杨 沐 译

经济管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

加速提高绩效：开发人的潜能的新方法/ (英) 罗
斯特朗著；杨沐译 .—北京：经济管理出版社，2005
ISBN 7 - 80207 - 287 - 5

. 加 罗 ... 杨 能力—开发
.B848.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 035133 号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话：(010) 51915602 邮编：100038

印刷： 经销：新华书店

责任编辑：陆雅丽

技术编辑：杨 玲

责任校对：郭红生

787mm × 1092mm/ 16 19.5 印张 270 千字

2005 年 6 月第 1 版 2005 年 6 月第 1 次印刷

印数：1—5000 册 定价：36.00 元

书号：ISBN 7 - 80207 - 287 - 5/ F·275

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部

负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010) 68022974 邮编：100836

目 录

引言 本书的特点	1
第一章 触摸明星	1
变革培训	2
建立绩效	4
丢掉旧鞋	8
本书导读	14
第二章 获得掌控自己的能力	19
学习中的魔力	19
定义个人的掌控能力	20
确认你的职业教练	27
你的职业生涯取决于你自己	28
通向再生之路	35
第三章 破冰之旅	45
开始前的工作	46
加强联系和团队建设	52
消除参与者的担忧	54
清除杂念	62
第四章 像明星那样思考 像演员那样表演	65
是专业表演者还是培训者	66
马克斯兄弟和《鸭汤》	72

仅仅是声音	75
改变观点	78
圆圈形练习和团队建设	87
隐喻的重要性	90
培训者应用好莱坞电影	96
第五章 脑的适应性——你的智力工具组合	105
建立脑的实力	106
学习和情绪	122
直觉智商	140
记忆和回忆	141
第六章 真正的魔力：动机和革新	151
对获取优秀的渴望	152
革新战略	168
头脑风暴	171
迈向创造性思维	178
讲故事的技术	180
绘画和书法	183
第七章 音乐：节拍继续	191
音乐就像“锚”	192
莫扎特使你变得聪明	201
唱歌和学习	211
转变	217
第八章 像跳舞一样：达到协调、系统，抑或继续紧张	223
来跳舞	224
交流和紧张	235
紧张消除者	236

演示优秀	238
第九章 建立超级技能和深度民主	251
组织帮助和培训之间的比较	252
组织帮助的超级技能	259
深度民主过程	265
你最好的工具	281
第十章 同步发生：让所有技能结合在一起	293
加速提高业绩	294
成为你自己的未来的建筑师	294
建立一个学习环境	295
向莎士比亚学习	296
培训你的大脑	297
从革新到激励	298
这不只是摇滚乐	299
精练行为一致的技能	300
用超级技能来帮助	301
从这儿向什么地方发展	302

著作权合同登记号：图字：01 - 2002 - 4927 号

Chinese Edition Copyright 2005 Economic Management Publishing House

All Rights Reserved .

Original English Language Edition Sunny Stout Rostron, 2002 .

Simplified Chinese Characters Edition arranged with Kogan Page Limited, 120 Pentonville Road, London N1 9JN UK through Shanghai Copyright Agency .

引言 本书的特点

本书能满足以下方面的读者的需要：如果你正在寻找新的方法来开发人的能力；如果你需要知道人的学习和他的能力的提高之间的联系；如果你想对你的工作具备激情，并从一种新的角度来提高业绩；或者如果你希望成为一个具有领先地位的世界级的成功者。

对于有兴趣开发自己能力的新手来说，阅读本书就像进入一次参与程度高、有趣、简捷的旅行。本书是关于怎样开发人的潜力，加速提高他们的业绩和他们所在的机构的业绩的书。它将帮助你成为一个被参与的热情推动的主动者，而不是一个在导师指导下的被领导者。本书为你提供一部融会着过去十年被称为“脑的十年”的成果的智力工具。它审视着怎样建立起一种在我们的心智和身体之间的联系，因为我们的思想方法影响着我们的生理和行为。

怎样才能和为什么需要把创造性、讲故事的能力、戏剧技术、音乐、图画、行为一致、放松和深度民主都组织到你的研讨会中去？加速提高绩效结合了以脑为基础的学习原则和情感能力。它开发怎样使用和为什么要使用多种智力来提高学习能力、记忆力和绩效，提高自己作为绩效顾问的发展程度和灵活性。

它教你怎样设计一个具有创意的研讨会，利用演员行业的基本技能，如声音、肢体、呼吸、想像力和风度。使用舞台上的有力的工具和技术，你将开发出各种可能性来突破你自己的制约，成为你的参与者的绩效教练。

你将学习深度民主的主要原则：在决策中倾听大多数人的意见，但也不忽略少数人意见中的智慧。做出决定和让大家知道不同意见，在任何一次绩效研讨会中都起着重要作用。深度民主的基本准则使你能轻车熟路地、有效地去促进变化，解决争端，勇敢面对

各种挑战。

这本书对打破你自己的制约，去达到你潜在的巅峰是一个突破。它也告诉了你，怎样去突破你的制约。无论你是一个老资格的培训者，还是一个专业化的咨询人员或教练，只要你是在寻找一种更宽阔的视野，或对所培训的的职业是新手，本书就是为你而写。它将改变你的风格、绩效和表达方式。它将帮助你组织讲座、研讨会，去打开一个有关学习和创造力的指数式增长的世界。这是一次有关建立有助于学习和提高绩效的、独特的、有想像力的、迷人的旅行。

为了说明这些创造性的、有力的技术，我从自己在为企业界、法律界、教育界组织的研讨会中举出了很多例子。这些是很有趣的、非常有效的工具。这些都是新的、是有创意的。我做了这些工作，它们是有成效的。愿你喜欢在本书中旅行。

第一章 触摸明星

绩效的开拓者是要能博采众长的。这是他们的工作。经常能寻找在这一创业中的新思想，新技术和新工具，这就是怎样去突破原有的制约，加速提高绩效和开发人的潜力。这本书是关于培训、组织和绩效开发：它怎样才能做到是有效的和有趣的。我希望能和读者简单明了地进行交流，通过从我的工作中获得的事例来演示，我曾怎样把所有这些工具结合起来，获得最大的成效。

如果你想要学习新的培训技术，用开拓创造性的方法来提高你的组织技能，或超越你的个人制约来开发自己的或你的参与者的绩效，这些技术将把你带进一个新的领域，从开始到结束，你组织的风格和研讨会将发生根本性的变化。从课程开始时的坚冰打破，到逐步地使用激励和创造性思维。在本书中，我引进舞台艺术中的表演技巧，充满激情地使用以脑为基础的学习方式和深度民主的运用。

为了加速提高绩效和成立新的队伍中的一个部分，需要掌握组织技能。在这里，我们开发了一些创造性问题的解决办法，怎样处理冲突，并设计了新的方法来激励你的学习者，提高他们的绩效。不管你是否需要新思想、新结构或新工作，本书将帮助你获得突破，打开一个有关学习、发现、创造力和乐趣的指数型增长世界。当你读了如下几节，尽管你手头上还没掌握它们的亮点和精彩之处，但你和你的思想将永远地进入了一个新的境界。

变革培训

这是关于什么？

加速提高绩效不只是一种用新方法来不断地学习怎样做和做什么。它是不断进行的：学习用新方法来表达、表现和构建你的研讨会——并设计富有创意的练习，让你的参与者用尽可能多的方式参与进来。灵活性和创新精神是你在进行这一组织工作中的最好的朋友。如果你只是持续地重复你以往的做法，你将很快被当今这一竞争性强、迅速变化的工作场所扫地出门。

本书为你提供一系列的新鲜思想、新开拓方法和供你选择的技能。本书也包括了对其他书、磁带和绩效咨询的导读。这将有利于你以后的继续发展，突破自己的障碍和自己给自己加上的制约。所有绩效开发者，都需要向他们的参与者学习和互相学习，他们就是这样逐渐地向前发展的。

本书是一张路线图。阅读本书是一次旅行和冒险，让你去进一步开拓你已经做好的事情。对你自己的“培训方案”增加上一些新内容，这将帮助你烤出具有新的滋味的新蛋糕。每当你走上讲台或面向听众时都改进自己，有自己的乐趣。当你感到需要提高技能，或给你的开发培训计划加入一些新内容的时候，可以用各种方式查阅本书，或深入到每一章节中去。

请使用这种手册型的切实可行的新方法设计和表达你的开发课程。它将帮助你把你的培训计划和参与者的学习需求，以及你的教学和交流的重点很好地结合起来。

请记住，你自己才是你永远追求卓越中的最好榜样。你只是不断地在怎样做和做什么中，增加更多的灵活性、创造性和突然的乐趣。

这本书是为谁写的？

加速提高绩效是为你而写的，如果你的角色和职责中包括如下内容，或者你直接或间接地在管理如下专职人员：

培训者（如技术、销售、管理、绩效开发等）；

培训协调人；

培训经理；

培训专家；

职业生涯教练；

职业生涯开发者；

职业生涯计划者；

工作介绍机构；

咨询顾问；

组织者；

人力资源开发者；

人力资源管理经理；

人事工作教练；

专业人员教练；

绩效开发；

专业开发。

在这本书中，我将使用绩效开发者、绩效咨询顾问和绩效教练等概念。这些人员包括各种培训者、教练和组织者等。为什么？起到绩效教练作用的人集中注意被培训者需要做什么，才能取得一定的成效。它和注重被培训者必须学习哪些内容的传统的培训方法是不一样的。

在传统上，培训者确认和着力于被培训者必须学习的一些内容。我们已经发展到培训过程的新领域，在这一领域里，培训者的任务是开发人的能力和开发更好的绩效。绩效顾问的作用是确认和

着力于人们提高绩效所需要的技能。从传统的角度看，培训往往被看做是一种成本而不是一种投资，培训项目往往很少看做和组织的目标有很强的联系。从另一方面来说，绩效顾问的主要功能是产生出一种可度量的结果（如改进人们做事的方式，帮助他们更有效地工作等），使培训的绩效和组织的目的之间有明确的联系。

如果你的工作是开发员工的潜力，改变员工的行为，改进员工的绩效，使组织获得更好的业绩，请阅读本书。

建立绩效

从失败中学习

生命是短暂的。做你喜欢的事，做你有热情去做的事，为了达到这一目的，需要努力去摆脱失败的概念。事实上，实际不存在失败这一事，存在的只是结果和这些结果所产生的影响。这里就是一个案例。

案例研究：明确目标

有一次，我参加英国一家主要从事运动和休闲活动的机构组织的一场周末研讨会。这一机构希望能把这一天组织成有关营销的“激励日”。我被推荐为主讲者，并且我的讲座被安排在周末研讨会的最后一天。我对来自电话中的简单的介绍不满意。会议的组织者似乎并不清楚他们的目的，这也意味着，我不清楚他们的目的。我决定不管这两方面都不清楚的目的，自己做了准备。即在我还没开始时，我已准备了自己的失败。

我准备了需要一天时间的有关营销活动的基本点的介绍，包括许多让听众参与的练习，让他们有创意地确认怎样在他们的部门开展营销工作。这其实并不是他们想要获得的。当我开始讲课时，我马上就清楚了这一点。他们需要的是帮助他们确认为什么需要市场营销的培训和在他们这个机构里谁能指导别人做市场营销？不管我怎样努力来补救，那天的研讨会上只有 50% 的人真正是有收获的。在演讲的下半场，有许多听众整夜地坐在繁荣丰盛的宴席旁，这样才避免了有很多人在听讲座中睡着。

虽然这看起来像失败，但我只把它当做一个信息反馈。我没有失败，我还有 50% 的听众受益，而且我学到了在上半场的讲课中可以知道你的被培训者想学什么，发现你的顾客的独特目的和要求。

向林肯学习

阿伯拉罕·林肯的故事告诉我们，世界上不存在失败，只存在反馈。我在多年以前在托尼·罗宾斯的一个讲座上听说了这个故事。它成为了绩效顾问们在世界各地不断地重复着的趣闻轶事。美国第 16 任总统阿伯拉罕·林肯在他 23 岁时做生意失败。同一年，他也被招聘进入国家司法机关工作。24 岁时，再次经商失败。26 岁时失去了他最心爱的女孩。在 27 岁时患上了精神分裂症。在 34 岁时，竞选众议员失败。在 46 岁时，努力竞选参议员失败。47 岁时，提名美国副总统失败。50 岁时，又一次竞选参议员失败。51 岁时，阿伯拉罕·林肯成为美国总统。

他从每一位经历中学习，他从不把他的不成功看做失败。林肯学会了怎样按需要来改变他的方法，他把他的不成功当做经验教训和结果。这些结果不是他所希望要得到的，所以，每次选举后他都调整和修正了他的方法，到最后，他赢得了他的国家的最高的

敬重。

知道风险和错误

从害怕犯错误到变为勇敢。我们都害怕被拒绝。但在许多情况下，这不是正确的回答。最好的方式是不要害怕犯错误。许多最有价值的教训都是从错误中学到的。在上面的案例中，我也正是从错误中学到了在举行任何一次研讨会或做任何一次演讲以前，明确其目的的重要性。

这也有关信仰。人类的行为都是受信仰支配的。当一个人说某件事是重要的或不重要的时，是因为他相信这件事是重要的或不重要的。如果你相信不存在失败，这将使你敢于承担风险，成为有想像力、有革新能力和创造能力的人。你不可能失败，你将学到很多东西，从你的结果，你的成就和别人的经验中学到：什么能做，什么不能做，什么必须做。

对一个业绩开发者来说，最主要的教训是你不能满足每一个人。无论你的培训项目具有什么样的风格、内容和模式，每个组织者的个人风格决定了学习过程的基调。

你总会成功地产生一个结果。如果它不是你所希望要得到的，那么，从错误中学习并改变你的方法。

高绩效心理学

绩效的提高需要吸引住被培训者的各个方面：态度、技能和批评地思考的能力。只有这样，参与者才能学到用概念去应对的情况，去解决比较复杂的问题。因此，对绩效的开发者来说，重要的是要去了解成人的学习风格以及怎样通过绩效心理学的原则来加速提高绩效。

从失败中学习是高绩效心理学中的首要原则。渥太华奥尼克斯大学校长说迈克尔·加夫尼：“失败是有价值的商品，它通过指出应该是怎样做的建立起了人们继续学习的基础。失败创造了你下次努力可能获得成功的机会。”

1985年，在互联网时代来临的八年前，加夫尼经营的一家网络公司失败。但他从过去当运动员和教练员的经验中使自己感到，凡事往好的方面想的力量。他曾当过加拿大奥林匹克跳水运动队的教练11年。他把创立好业绩的运动心理学运用到了他的商务工作中去，特别是在心理准备和建立目标的方面。

我也曾和职业运动员一起工作，最初是在高尔夫球场。在这一领域所需要做的是不断地建立目标，或者更确切地说，是不断地确认达到这些目标的过程。随时准备向前跨一步，随时不断地从你的错误中学习。注意我们所走过的路，不断地学习哪些可行，哪些不可行。

创立好业绩的运动心理学都是关于人的心理准备。建立目标的第一步是首先认识清楚推动你的动力是什么？什么是你的价值？什么在刺激着你？什么使你产生热情？然后，你才能建立独特和明确的目标。

1. 用正面的、积极的词汇来叙述你的目标。

2. 对照你的目标，你现在处于什么位置？在你现在的生活中，你处于什么位置？

3. 当你达到你的目标时，你将怎样？你会感觉到什么？看起来，听起来像什么？你能在脑中想像它吗？这是激动人心的吗？描述当你在将来实现这一目标时将会怎样？

4. 你怎样才能知道什么时候已经实现了这一目标？你会感觉到什么？看起来、听起来像什么？

5. 一旦达到你的目标后，你将能做什么？会发生什么样的变化？

6. 你必须采取哪些步骤来实现这一目标？把它写下来，并写上相应的时间表。

7. 在你努力实现这一目标时，还需要哪些人的帮助？他们在你取得这一目标的过程中有哪些重要性？他们能怎样帮助你实现这一目标？你实现这一目标时，是在哪里？什么时候？怎样做？和谁

在一起？

8. 你为了实现这一目标，需要什么样的资源和技能？那些资源（体力上的、智力上的、心理上的）你已经具有吗？你以前是怎样实现类似目标的？

9. 你为什么需要实现这一目标？你一旦实现了这一目标，你将得到或失去什么？如果你实现了，什么事将会发生？如果你不能实现，什么事将会发生？如果你不能实现，什么事将不会发生？

建立好业绩的心理学是建立在人的心理系统分析基础上的，我们怎样组织我们的思想。在有关电灯发明者托马斯·爱迪生的一个著名故事中，揭示了这种正向的心理系统。它告诉我们爱迪生试验了 9999 次，才获得了成功。当人们问他，为什么失败了这么多次还继续努力时，他回答说，我只是从试验中知道了 9999 次的方法都行不通。

一次，有人问著名的高尔夫冠军加里·普莱耶说，你是不是运气很好？他眼睛闪闪发亮地回答说，是的，我很幸运。有趣的是，我球打得越多，我越幸运。

丢掉旧鞋

创造性的合作

你的训练是否是框死在旧的思维方式里？如果是这样，重要的是跳出框框，开始你的创造性。下面是从你传统的训练方式中摆脱出来的几种方法：

头脑风暴法。给你的团队组织几次头脑风暴的讨论会。在任何一个研讨会前，头脑风暴的讨论，都是找到解决办法的关键一步。画一张头脑风暴图来清楚地说明这些想法。如果你们中有几个是团队的老师，首先，你们可以各自去

创造，然后比较你们每个人的头脑风暴图。在本书第六章中，你们将读到怎样描绘头脑风暴图的详细内容。

创造性的教练。邀请一些业绩教练来参加你们的研讨会，观察你们的风格和方法。听取他们的建设性意见；并确认你们可以做哪些改进。要想抛弃自我，去接受他们的建设性批评，是很难的。但是为了学习，值得这样做。同时，也可以去参加他们的研讨会，观察他们的风格和方法，向他们提出你的建设性意见和从事业绩培训的同行交流培训的风格和方法，会帮助你成长，提供你怎样改进培训的新思想。

角色模特。选择几个你欣赏的培训者、研讨会组织者和演讲者。把他们的演讲录下来，或直接去听他们的课，确认在他们的讲课方式中，有哪几项，你也是可以采用的。如果有可能的话，对这样的角色模特进行录像，仔细地观察这些录像，确认他们成功的地方。

借别人的思想。确认破冰者创造性的想法、互动练习和其他培训者使用的创造性对话的不同方法。让你自己采用这些方法。我们可以从其他人的优秀之处学到很多东西。

培训和开发。每三个月一次，确认有哪些领域是你所必须改进的。参加一个能满足提高业绩需要或使你感兴趣的研讨会。这个研讨会有可能是关于某一专业培训的，也可能是关于一般培训的组织技术、演讲、信息传递和创意。

创意工具。当你在计划安排你的培训课程时，记得运用创意工具。一个有用的创意工具是爱德华·迪·鲍诺的“六个思维帽”。应用每一种帽的颜色来提醒你需要考虑什么时候设计一个研讨会。

这些问题将帮助你仔细考虑研讨会、演讲或你正计划的项目。即给你一个整体的思路，同时也检查了局部的细节。阅读第五章中的脑子的适合性和激励，了解更多的创意工具，并运用到你的研讨

会中和对个别顾客的指导中。

超越你的制约

想像你是一个探索者，打开了学习者的新天地。你在这以后做了些什么？来提高你的技能，学到一些新的东西，在学习环境中超越你的技能和你原先的领域。

在大部分组织机构中，培训的原因是要实现组织的目的。作为一个业绩咨询者，你要同时去实现组织的目标和开发人的潜能。但是，如果个人的目标和组织的目标不一致的话，人们就不可能去实现组织的目标。

你的被培训对象看看你，希望你能给他指明一条路，给他一个指导，引导他们。如果你不能使你的被培训对象去自觉地学习，那也说明你自己还需要继续学习。下面的一些角色的作用，是你的被培训对象希望你能起到的：

- 管理者和上司；
- 方法的权威；
- 教练和咨询者；
- 咨询者和提出忠告者；
- 创造者和设计者；
- 组织帮助者和助手；
- 领导和角色模特等；
- 管理人的经理；
- 鼓动者的煽动者；
- 计划者和组织者；
- 主题专家；
- 技术专家；
- 培训者。

如果你不继续学习，怎样才能完成这些作用？无论你的作用是

什么，灵活性和具有职业积极性的技能在任何时候都是必需的。在你的组织机构里明确你作为绩效咨询者的作用。如果你只是在为自己工作，明确你对客户能提供哪些服务，不断地提高你的技能。如：

提供帮助者。你的作用是帮助学习。一个提供帮助者让参加培训的人员，自己对训练的目的和结果负责，并管理被培训的人员的过程。在第九章中，我们将揭示什么是具有优势的帮助技能来帮助你达到优秀。提供帮助者同时也给管理层提供信息反馈，怎样来达到提高绩效的目标。

设计者和方案提供者。你负责设计和构思，提供培训方案。你的作用是具有职业积极性的、负责去理解培训所需要的分析和确认整体的绩效开发目的。你或者你的团队是否只是设计一些死板的标准化的培训计划？你能否设计出一些与众不同的计划：你需要哪些条件来实施新的技能？

咨询者。你的作用是分析一个组织中现存的问题，包括人事问题，介绍一些绩效开发方案来改进现状。你需要哪些咨询技能来起到这一作用？

经理。绩效开发咨询者也可能同时是经理人员。负责开发、推广和评介所有的绩效开发活动。他们也可能是聘用者和培训者，负责控制开发预算。在这一领域，你能承担起一些新的责任吗？

革新者。作为一个革新者，你负责提供方案去影响变化并解决绩效中的问题。还需要你和高层管理人员的密切配合。这需要创造性思维来影响变化。你可以把什么样的新技术带入你的研讨会中？（见第四章至第七章中关于革新培训的工具和思想）

教练。作为一个教练，你要随时评估你的下属的能力和工作效率。你帮助他们决定个人的目标和期望，制订一个方案来实现这些目标，评估他们的工作绩效，并提出反馈的

信息。你具有什么样的教练技能？你有没有学完教练的课程，或获得证书？你是否有心理学知识背景？你是否是一个神经语言学项目的开业者？你能够做些什么来把新的教练技能和技术结合到你的工作中？

培训者。培训者的最主要任务是使用各种方法来讲述培训。培训者可以像一个提供帮助者、咨询者、经理人员和革新者一样，来提供方案，影响变化和解决绩效中存在的问题。什么在你的组织机制内，培训者和培训者团队的作用？你有没有开发出用于培训的结构方法？

练习：你的作用是什么？（1 小时）

如果可能的话，和其他绩效开发者一起，做以下练习，如果不可能，你就自己做，用 1 个小时进行头脑风暴。

1. 绩效咨询者的作用

无论你是为自己工作，还是为一个组织工作，你都需要起到一个职业型的积极作用。什么是你作为一个组织内的绩效开发者所起的关键作用？为什么需要这些作用？

2. 技能、知识和态度

绩效开发者需要一些技能和基本知识。如果你想要突破你原先的局限，并成为一位领先者，你和你的团队需要什么样的关键技能和知识，才能使你们的努力有效果？当我们在第九章中讨论超级技能时，我们将首先注意你带入学习环境中的态度。态度是你作为一个绩效咨询者最重要的资产。你怎样开发同情心、中立地位和超然态度？

3. 核心价值和信仰

在本书中，我们将强调价值观在激励和实现最佳绩效中的重要性。价值观和信仰主宰着所有的人类行为。回顾整个历史过程，他们一直是为偏见和冲突辩解的理由。如果你想给工作中的行为带来一些重要的正向的变化，价值和正向的信仰对作为绩效开发者的你来说是非常重要的。什么样的价值观和信仰对作为一个组织中的绩效顾问的你来说是有效的？下面是一些有效的价值观和信仰的举例：

没有失败，只有教训。

没有抗拒教育的参与者，只有不懂得怎样交流的参与者。

在一个培训班中的阻力是缺少行为一致的迹象。

没有没有资源的人，只有没有资源的状态。

无论你认为自己处于什么水平，你总是可以进一步改进的。

人总是拥有越多的资源，才能做得越好。

精神状态和身体互相影响。

重要的是尊重每个人的世界观。

只有你对自己的精神状态负责，你才能对你的结果负责。

要具有丢掉一些包袱的灵活性。

作为提供帮助者，你能发挥参与者的潜能。

乐于帮助学习发生。

所有都是可能的。

4. 现在往哪儿去？

现在你已经知道了作用、技能、对你具有推动力的信仰，请列出你的强项和在每一领域可用什么方法来改进它们。制订出一个行动计划，在你需要改进，需要新的技能，需要有学习热情的领域，提高你自己。确认一些概念，它们将挑战你现有的思维方式、行为习惯和培训过程。对每个目标都规定一个专门的实现时间。

积累你的职业力量

只有你自己能做，只有你自己能像一个培训者、教练、咨询者、提供帮助者和经理那样，给自己建立起特别的目标。通过创意、改进和不断学习来实现这些目标。这一过程是愉快的、重要的和独特的。这同时要和你信仰相协调，使你具备实现这些目标的热情。如果你没有热情来建立你的职业生涯，你有热情来做什么？你所选择的工作对吗？

下面是一些你必须考虑的技能：

使用以脑为基础学习的能力；
积极倾听的技能；
对参与者所需要的培训内容和方式的适应；
在你的课程设计中，应用成人学习理论；
运用听觉和视觉支持来提高学习兴趣；
革新的学习技术（如利用绘画、音乐、戏剧等）；
对有困难的代表的处理；
设计容易记忆的互动型练习；
建立同感；
帮助讨论和争论；
帮助建立超级技能；
对团体学习过程的监控；
使参与者主动学习；
表演和表达技能；
达到行为一致的技能。

本书导读

怎样阅读本书

多少年来，许多培训者、教练、提供帮助者等都希望我能给他们提供一本关于新的绩效工具和技能的综合性手册，使他们能在自己的培训过程中，方便地使用。这本书就是这样的一本手册。只要阅读每一章的第一页的概述，你就可以开始考虑自己的长处、短处、信仰、价值和热情。首先，请很快地浏览本书，只要简单地阅读标题，你就可以大致地知道本书的内容。当你翻阅完本书后，请再回过头来重新仔细阅读那些对满足你的立即需要来说最重要的

章节。

第二章 获得掌握自己的能力

怎样才能成为自己的主人，一个使自己达到潜力巅峰的专家？其秘方是学习和参与变化；简单地说，开发一个使自己成功的习惯。触摸明星，建立你自己的高目标，以至于值得去追求。确信你的学习能力。努力启动你自己的创造性复兴。从今天开始投资于专职化的自控力，给你自己的工作加上刺激性。帮助你的学习者，建立起比较个人化的学习方式。

第三章 破冰之旅

你可能需要一些新的想法来开始你的研讨会。如果是这样，这一章破冰之旅是特别适合于你的。当你和你的代表们见面时，首先要让他们知道，他们正在进入一个无所不能的王国——在那儿梦想能够成真，通过学习，什么事都是有可能的。

无论你想传递哪一种信息，开始讲话就是你建立起一种舒服、有安全感、愉快、轻松、有感染力的语调的机会。你可以首先告诉你的代表你的姓名，教他们也这样做事。使大家的关注点集中在一起，并让参与者们说出他们的需要。吸引住你的学习者。把他们的心智都聚集在一起，带向探索，建立团队，提高创造性，解决问题，开发资源。

第四章 像明星那样思考 像演员那样表演

莎士比亚说得对，世界就是一个舞台。绩效咨询者，起到很多作用，扮演着多个角色，我们可以从演艺世界中学到了很多。为了提高你的学习者的绩效，可以发现基于戏剧的练习是很有用的。他们是主动的、有激情的、有目标的、有挑战性的，并且也是建立起团队意识的。他们把目标放进学习中，改进交流，使行为一致，创造性思维，开发智力和情绪上的灵活性。用这样的方式建立起对其他人的观点的理解。如果你想要开发学习上的愉快，请不要

忽视这一点。开发出你的娱乐价值，让学到的东西，在学习者回到工作场所较长时间后，仍在起作用。

第五章 脑的适应性——你的智力工具组合

你的目标需要进一步理解大脑吗？它是怎样工作的：你怎样才能把以脑为基础的思维引进新的课程中？这一章集中探讨怎样扩展你的学习者的思维能力，加快改进绩效，达到发挥潜力。以脑为基础的學習的基本点是帮助参与者在他们的新的学习方法和过去的经验与专业知识中建立起联系。

脑子的研究揭示了情绪智商的重要性。怎样把它应用到你的课程中？为什么你必须这样做？在当今社会，压力和不安全性出现在各个工作场所。脑的适应性学习战略将能改善信心，增加自尊，加速提高业绩，开发对你有用的脑的适应性的工具。

第六章 真正的魔力：动机和革新

什么时候是你上一次使用热情的魔力，闪现新思想的火花，建立起去取得成功的意志？成人在被激励时，学习最好。这一章将帮助你开发你的团体的想像力，激励和创造业绩。学会怎样用心理几何学来评估你的团队（个性风格和所选择的工作风格）。

本章引进头脑风暴法、记忆图法、矛盾思维法、重新构思法、六帽思维法和反面问题法等。使用讲故事的技能，隐喻思维，画画，记日记等把你的团队的创造性才能释放出来。你是波状短线还是方形线？请阅读本章并发现答案。

第七章 音乐：节拍继续

许多绩效开发者在他们的培训讲座中使用音乐。但他们并不清楚，在他们使用中有什么战略意义？你知道什么音乐对创造激情最有效？还是对刺激思想，改变气氛，开发创造性思维技能，或产生出和学习的最好联系等是最有效的。莫扎特怎样使我们更聪明？哪一段音乐最有效？

你怎样才能使用古典音乐或摇滚音乐来帮助学习？什么是你必须注意的合法范围？我们是否敢于使用像儿童的早期学习那样，把唱歌和学习结合在一起？音乐是促进学习，保持记忆和改善绩效的有力工具。音乐能鼓舞人，学习怎样才能鼓舞人？

第八章：像跳舞一样：达到协调、系统，抑或继续紧张

行为一致是当人们交流时自然产生的舞蹈。你怎样才能使你的学习者的能量和自然节奏协调一致，以改善相互间的关系，建立团队，并提高你作为一个组织帮助者的有效性相协调？你怎样才能教会你的学习者，不管同意或不同意对方意见，还是能保持行为一致？什么是合适的语言来使教育和学习者的风格协调？

你能开发什么样的特别技能来使你和学习者之间的行为一致？紧张会怎样破坏行为一致和交流？你的表达技能是至关重要的。你怎样才能把害怕犯错误的心理放到一边去，并使用肾上腺素和神经来达到正向的结果？学习怎样来引导这样的舞蹈。

第九章：建立超级技能和深度民主

这一章探讨超级技能和深度民主的原则。超级技能是一个组织帮助者转达给一个团体的一种态度和信仰。它们不能像我们学习一般的技能那样地学习。学习怎样带着中立、同情、超脱、协调、耐性和谦逊的态度工作。

当你管理任何一个团体过程中，你最有力的工具之一是深度民主的概念。一个帮助团体作出决策，并获得少数人的声音的智慧的最有效的方法。革命性的深度民主是 21 世纪的组织帮助者和绩效教练的最关键的技能。

第十章：同步发生：让所有技能结合在一起

在这最后一章中，我们注重于怎样把所有这些具有优势的技能和技能结合起来；怎样来协调利用音乐和破冰战略，帮助建立超级技能等来制订你的培训方案。在引进了以脑为基础的学习和革新技

术，如隐喻思维、讲故事、利用音乐和舞台练习后，其余就取决于你自己了。

对我来说，你就是本书的最后一章，这也就是你自己的第一章。你才刚刚开始。请享受你的旅行。

第二章 获得掌控自己的能力

学习中的魔力

掌控自己的能力都是和学习有关的。它是有关成长、开发知性和挑战自己原有的假设。这一章探讨你需要开发自己的能力和别人的能力的工具。建立有力的正向的信仰，成为学习的主人。通过学习，推进绩效。

通向掌握个人自控能力的道路是你自我心灵的再生。我们将看到非洲的精神等级制度是怎样确定工作场所的统治力量和文化价值的，并能使用它来更好地管理我们自己和整个组织机构。但个人的自我掌握能力需要有视野。需要知道你现在处于什么位置？你要到哪里去？怎样才能到达那儿？更新你的视野，你就能更新你的心灵。

作为一个绩效咨询顾问，你的工作是让别人知道自己的潜力。你使别人了解自己，帮助他们开发他们所需要的心智。但是，在你了解别人以前，你必须首先了解你自己。

老师总有很多知识需要学习。理查德·卡尔森在《不要为小事紧张》一书中，谈了怎样魔术般地获得成功。虽然我喜欢这一概念，但我还是认为获得专门的技能是一生的事情。成功的魔力是在生命的旅行之中，我的方法是：

M. 有正确的心态；

A. 态度引导方法；

- G. 起来和进行... ..行动；
- I. 革新和想像力，允许人们去做梦；
- C. 创造性使热情和激励闪光；
- A. 成就意味着相信自己；
- L. 学习是关键。

关键的秘密是学习、参与变化和开发成功的习惯。什么是你的机会？你怎样才能获得机会，并发现自己的资源、才能和力量？所有这些答案都在学习之中，这是魔力。

定义个人的掌控能力

为了提高绩效，教会赞赏不断地学习的态度。这是通向具有自控能力的道路。成为自己的才能的主人，这是不断吸取新思维来改进你的技能的一种艺术。学习所有你能学习的知识，和别人分享你的知识和专门技能，教导他们去做相同的事。

在新的课题和新的绩效开发领域中找到你的兴趣点。从你原先的成就中超越出来。开发人们需要你自己在发展中的热情，在对他们做出奉献中的热情。在你的工作中加入刺激性，向录音带学习，向朗读学习，向你的代表学习，向其他绩效咨询者学习，向你的人生经验学习，使你的参与者更具有个性化地学习。让他们分享他们的技能、他们的故事及他们的趣闻。

彼得·圣吉在《第五项修炼》一书中定义个人的自控能力为学习的五项修炼之一。他写道：“个人的掌控力是学习扩展我们个人能力去获得我们最希望的结果。”他把学习定义为两部分的活动：第一部分是学；第二部分是习，即不断地练习。最终，这意味着学习就是掌控自己的不断改进。

确认正向信仰

最近，我和我的一位面临自我怀疑的顾客谈话。他是一位高水平的国际运动员。但就像我们每个人一样，当他打球表现不好时，他变得很沮丧，担心他永远也不再能打好球。

集中注意你能控制的事

我问他的问题是，在哪里你的担忧控制了你？你在想些什么？我劝他去集中注意那些他能控制的事情。你能够控制住你自己的思想，看到你自己的长处。一旦当你对自己充满怀疑时，给自己多问几个为什么：刚才发生了什么？从这件事中你能学到什么？确定一旦当你再次面临类似的情况时，你可以很快成功地把她从沮丧中摆脱出来。你上一次是怎么做的？怎样能像上次那样再成功一次？

集中注意你过去的优异成绩

上一次你是怎样从类似的困境中，成功地摆脱出来的：集中注意对自己的信心，信心是强有力的。罗列出你新的信仰的清单。如果你认为你能做到，你就是对的。回顾过去，你为何多次取得了优秀，从中间挑选一次和这次的情况最相似的。确认上次你做了什么去实现你的目的。注意你现在正在做什么？他和上次你做的有什么不同？

例如，在某一天，我的这位客户完全注意于他所提出的一个坏球。足足有 10 分钟时间，他对自己愤怒，为什么投出这个臭球。其实，他应该问自己一些其他问题，以前什么时候自己也曾投过臭球？后来是怎么摆脱这种困境的？注意在过去类似的情况下，你是怎样把逆境转变为成功的。进入你过去这种心理状态，看到你在过去在类似情况下是怎样扭转逆境的，听到自己的声音来引导自己，感受到自己的心理注意力转变到自己所想要的结果上去。

在电影《巴格尔·万斯的传奇故事》中对此做了很好的解释。一个高尔夫冠军从人群中走出来，走进绿色的高尔夫球场，进入了

忘我的状态。他只看到他的目标，人群消失了。当他把所有的注意力都集中在怎样未打那个高尔夫球上，你可以看到他这种心理上的变化。结果只有一个：成功。

触摸明星

永远不要限制你的信仰。如果你这样做，你将不可能把困境转化为成功。如果你计划去触摸天上的星星，首先要相信你自己能做到这一点。正向的信仰能帮助你去实现梦想。

全心全意地把自己投入进去：你的信仰、态度、技能、成就，还有从自己的错误中学到的所有东西，建立正向的目标。把这些目标用正向的现在时态写下来（我现在是，我现在能，我现在看到我自己）。看到你的结果：

它看起来像什么？听起来像什么？感觉起来像什么？

它是被迫的吗？

以前什么时候，你取得过类似的成功？

你曾做过什么来实现这一成功？

把实现你的目标，分解成阶段性目标。

把所有这些都放入你的心理框架中。过去，在你取得类似成功时，你曾感觉到什么？想到过什么？看到过什么？听到过什么？在这种状态下，感觉和体会你自己。这次你能做些什么和上次不同，来帮助你再次实现这一目标。

从错误中学习，从自己的成功中学习。理解你怎样做，做什么。以你过去自己的成功作为榜样。写下来：

以前什么时候你曾成功地做过？

你曾怎样做？

你现在能怎样做？

从害怕中摆脱出来

重新确认你的成功，重新确认你对自己的信心。我们经常把注意力集中在我们所害怕的事物上。不要再集中注意于这些我们无法控制的事。如果有必要，先确认你害怕什么。然后，把它们转向正面的东西，让它们为你工作，而不是妨碍你的成功。

案例研究：害怕在公众场合演讲

我有一个同事，她准备在一次会议上对很多听众作演讲，这是她第一次。她过去只习惯于面对少数听众的演讲，想到要面对数百个听众演讲，她不知所措。为了帮助她，我们写下了她的正向信心及她的害怕，并把它们结合成她的正向行动计划：

她的正向信心：

我对我要做的工作，已经做好了准备。

我不必要知道所有的事情。

我的听众是我进入状态的资源中心。

在面临挑战时，我一向表现很好。

在学习新事物时，我一向表现很好。

她的害怕：

我从来没有在这么多人面前演讲过。

如果我失败了，我该怎么办？

如果听众不喜欢我，我该怎么办？

我可能会忘掉我想要说的内容。

我怎样处理那些困难的问题。

我们把她的负面障碍转向正面的行动：

我曾面对听众演讲过很多次。

我可以只集中注意听众中的少数人。

当我演讲时，我的声音响亮又清楚。

这些听众都期待着听到我的专门知识。

我回答问题一向很好。

我将做好我的声音和呼吸练习。

如果你能摆脱你的害怕，你已经在通向成功的路上——去实现巅峰时的绩效，发挥你的潜力。

挑战你最珍贵的信仰

我们已经讨论过正向信仰的力量，但清楚地明确你的整个信仰系统也是非常重要的。你有哪些信仰阻碍你前进，阻碍你迈向新的方向？把它们写下来。评估它们，搞清楚哪几条信仰使你不能再迈出几英里，虽然这几英里上并没有交通阻塞。

练习：抓住冷嘲热讽的声音

我们经常听到人们说：“我知道我能实现这一目标，我要努力。”但有时，你往往多听到讥笑的细小声音：“哈。”如果你面临这一情况，请抓住这一机会，听清这一嘲笑，指出它，并向它提问题，和这嘲笑声玩魔鬼的辩护人游戏。坐下来，让两种声音来进行讨论：相信者和嘲笑者需要对话。你能学到什么？嘲笑者是在试验你。你能从他的试验中学到什么？

让两种声音对话

比如，我知道我熟悉我所做的事。但有时，恰恰是在非常困难的课程前，一个细小的声音在我头上说：“如果你明天不能做好这些事情，那你怎么办？”我坐下来，和这两种声音开始对话。我安排了两把椅子，给它们贴上标签，嘲讽者和专家。这两种声音开始对话，然后我又交换了两把椅子的位置，让我自己分别扮演专家和嘲讽者的角色。我进行这种对话，直到这两种声音可以在一起工作为止。这样，我已经恢复了自信心。为了应付好这种局面，通常需要有以下这些准备：

做好准备；

不必完美；

愿意向别人学习；

愿意关心团体所关心的问题；

抛弃增强自我的需要的思想；

记住以前什么时候我曾做得很好；

看到我明天也将做得很好。

对专业化的掌控能力加强投资

你自己个人和专业的开发是你的责任。你准备对自己投资什么？最近的上一次是什么时候，你写下和审阅了你自己的人生目标和职业目标？希望是在本书的下一章中。什么是你在今后 12 个月中的开发计划？你已经把它写下来了吗？

我的一个一起工作的同事说，我“让她跳起来”。当我问她这是什么意思时，她说：“你总是说，进入下一步——不断地学习，获得自我的认识。”我说这些，但这并不意味着我要别人跳起来。我只是致力于让人们知道，我们需要有一个计划，去实现个人的潜能，触摸天上的明星。歌德曾经说过：“如果有一些事情你认为你

能够做，甚至只是梦想你能够做，立即开始去做。大胆本身具有自我掌控能力、支配力和魔力。”

和你的魔鬼角斗

当在给客户做教练时，我们首先需要确认他们的价值，他们的个人和职业的主要关键作用。我们给每一个作用设立他的目标，并和他们的价值相适应。当个人的价值和他们在组织中的作用不相适应时，它们之间会立刻出现冲突。

有两类和我们进行角斗的魔鬼。它们是在我们头脑中每天对我们唠叨不停的想法。第一类是自我怀疑。第二类是当我们的价值和组织的文化不相适应时产生的内部冲突。

例如，我曾和一个有自己的培训机构和开发论坛的国际妇女律师团体对话。她们的冲突产生于团体的高层管理人员，她们不相信有必要建立这样的论坛。对这一团体来说，尽管她们建立了这样的论坛，但她们没有财政预算，也没有活动的时间表。在团体内部和在这些妇女律师的心灵之间发生了内部冲突。由于没有专业人士的支持，这些妇女开始对她们的论坛的价值产生了疑问。论坛也开始怀疑团体对她们的价值和前景的认同。

你个人的开发工作是由你的价值观推动的。也许你的价值观包括如诚实、正直、持续学习等。如果你工作所在的组织犹豫不决，是否投入资金来开发人的潜力，你的魔鬼（自我怀疑和内部冲突）就将加重你肩上的负担，不断地在你耳边诉说。你的组织就将质疑你的作用的必要性。

为什么说首先要和你自己角斗？记住，去做你热爱的工作，带着热情去工作。然后才能成功，才能实现你的梦想——实现你个人和组织的梦想。

确认你的职业教练

你是否有一个教练或导师，每年你至少和他们一起工作好几次。有些人你能够和他们分担你的痛苦、希望和 responsibility。教练的工作是提出问题，在你遇到危机和困难时，帮你思考怎样渡过这些难关。教练工作已经成为工作场所的新的专用术语，因为教练能帮助我们摆脱困境，解决问题。

教练突然成为迅速增长的行业。教练帮助人们改进他们的绩效。我们知道这一点，我们工作都是为了其他人。如果没有人为你工作……为什么没有？有些具有不同的思维方式的人帮助你，能带给你闪光点，带给你不同的专业技能，提出问题来帮助你思考，渡过难关。

找到一个合适的、能负担得起的职业教练是很困难的。一个简单的方法是发现一个教练或导师的同事或合伙人。我有几个具有职业技术水平的朋友，和他们一起工作得愉快，也是互相咨询、互相帮助的愉快。我们的技能是在不同的领域。当我们遇到困难时，我们安排非正式的电话会议（或面对面）来讨论这些问题，共同找出解决办法。一个教练必须是在金钱和时间上都是支付得起的。谁能和你一起工作？利益是什么？

一个指导下的项目

你在工作中有没有一个指导下的项目？如果没有，你能不能建立起一个？个人和职业性的开发，就像学习一样，它需要持续性。我在本书中提出了许多问题：这也是你必须做的。开发始终是和疑问一起开始的。苏格拉底的智慧：提问题能打开人的心智。

在 20 世纪 80 年代，我在报社工作。我们确定了一个为我的 250 名职工进行培训和开发的项目。只有一个人没有包括在这个项目里的是我自己。我试图参加了几个研讨会来提高自己的管理技

能。我的老板显然不高兴。一次在一个研讨会上，他对我批评了几次，几乎毁灭了我所有学习提高的可能性。他的观点很简单，为什么我不在工作，为什么我要来参加培训课程，我的工作培训别人，而不是培训我自己。

1996 年的目标

生活的内容要比工作更丰富。平衡点在什么地方？当你确定了自己的目标时，你怎样在你的工作、职业生涯和个人生活之间取得平衡？当我在帮助我的客户确定他们的目标时，我常常告诉他们我在 1996 年的打算。这实际上是一个我和我的童年朋友之间的小笑话。我有一次告诉她：“我正在想像坐在我的石椅上，回顾我在 1992 年的生活。”她回答说：“你知道吗？我们正在进入 1996 年。”所以，这已经是 1996 年的目标了。现在，我看到的是，我平和地坐在我的石椅子上，和别人分享我的智慧，并从他们那儿学习。在我们面前，永远会有些新东西需要我们去学习。

你的职业生涯取决于你自己

开发的整体信念

怎样看你未来的道路是关键性的：对你、对你的团队、对你的组织都是这样。没有一个对未来的看法，你怎么知道朝哪个方向去努力：

你要到哪里去？

你怎样才能到达那儿？

存在哪些障碍？

怎样才能使自己停下来？

需要改变什么？

什么正在工作？

什么现正不在工作？

关于信仰的练习（15 分钟）

你每天用 15 分钟时间来做这一练习。我建议安静的时候做这一练习，这样，你不会在中途被打断。甚至在非工作日，也保持做这一练习。放一段优美的音乐，让你的思想随着音乐自由飘浮。仔细考虑下面这些问题：

这一星期你做了些什么？

在上个月，你感到骄傲的是，你完成了什么？

在去年你完成了哪些事，是和你的目标有关的？

在完成这一词汇上，你对自己需要做有什么样的认识？

你提供给别人哪些随意的仁慈？

你对自己提供了什么样的仁慈？

你从这里可以学到些什么？

在工作上，在你个人的生活中，它怎样帮助你？

关于你对自己的信心，它告诉你了什么？

一旦你思考了这些问题，就开始在便条上写下曾经帮助你取得成功的你的信仰。你就可以想到什么样的信仰将帮助你在下一个星期，在下一个月，在下一个 12 个月。

当你完成了这一练习后，想一想怎样把这些想法结合到你的绩效开发课程计划中去。这将帮助你的团队去发展正向的信仰和改进绩效。

你的六步计划

学习创造可能性，开发其他人的潜力创造可能性，建立目标创造可能性。这样，什么是你的梦想？这是获得个人掌控能力的最快

的策略。

1. 写下你每年的短期目标和长期目标

我每年都和我的客户一起讨论和评估两次他的目标。在第一次会面中，我们确认价值、作用和目标。我们共同确立客户的10项首要目标和制订第一个为期六个月的行动计划。在第一次会面中，我们也建立新的强有力的信仰。过半年后，我们评估哪些事情已完成了，现在处于什么位置，怎样保持在原先计划的轨道上，我要做哪些变化？

2. 确定价值观：什么是你的推动力

这对你本人和对你对客户的工作都是非常重要的。价值观是和你的动机有关的。我们的价值观支撑着我们所有的行为，给予我们去实现目标的动力。我的一个客户确认了以下的一些价值观：

更美；

有能力控制住的感觉；

归属感；

有做好工作的挑战性；

财务上的安全性；

笑和分享；

身体上的安全性；

有目的感。

案例研究

一个小故事：我丈夫和一些朋友每年都要到荒漠游玩一两次。他们在南非的东北角克鲁格国家公园的外围地区在帐篷里野营。想到他们每天带着双筒望远镜和水，在荒野中步行4小时，和象、狮

子、野牛、豹和犀牛在一起，我心里就感到这是非常冒险的。

每一次我丈夫回来都会谈到带领他们穿过灌木丛的向导。向导会告诉他们这些动物的足迹意味着什么？怎样使用草药来治病，哪一类植物能提供水，什么样的植物能吃，什么样的植物有毒。向导从来没有告诉他们怎样生活在灌木丛中。他只是做向导，提出问题让他们去思考和仿照他做的去做。

他们学到了怎样行走才能不发出声音，怎样使他们的感觉灵敏，怎样做到观察力敏锐，怎样处理面临的危险，怎样向大自然学习。向导是一个非常好的绩效教练，他的价值观是尊重人，尊重动物，尊重自然。

讲述这故事的目的是什么？在荒漠中的徒步旅行已经写入我丈夫每年的时间表中。这给了他一个机会，使他变得年轻、放松和可以进行创造性的思维。对他来说，这是外出的时间，你们中有多少人每年可安排一段时间外出，离开你的日常工作？每年一次的冒险，一堂教你如何修剪玫瑰花枝的课，一个有关如何烹饪的课程，或者一次学语言的机会，无论它是什么内容，重要的是用一段时间离开日常工作，去更新你的视野，更新你的心智。

3. 每个月审阅目标

如果你没有定期安排时间审阅你完成目标的情况，检查你是否还在按计划工作，那么，制订目标是没有意义的。我和我的大部分客户每个月都有一次谈话，虽然有时是在电话中交谈。这是检查目标完成情况的机会，是思考他们的方法是否正确机会。所制订的目标和计划是否在进行？如果没有，为什么？

作为一个绩效教练，你的工作是问正确的问题，而不是告诉他们做什么。我们的问题是帮助客户去思考他们自己的路。我们只是向导。我们问问题，我们帮助他们找到他们自己的解决问题的

办法。

4. 每个星期检查你的进步

人的一生是过得很快的。每过一个星期，我们就想“什么是我们正在努力实现的目标？什么时候是最后期限？”在你的日记中保持着每个月的最高 10 个目标，每个星期检查一次。

这个星期你做了什么，它使你朝达到每个月的短期目标逼近了一步吗？

为了向你的长期的年度目标逼近一步，你还需要做什么？

按每星期计，你正在做什么去实现你的工作、职业和个人的目标？

为了放松自己，恢复精力而离开日常工作一小段时间的时间表在哪儿？

5. 建立时间约束

非常重要的一点是，对每一个的目标都要确定一个实现的最后期限。它们能够不断地被审阅、修正。如果没有一个时间约束，你就不可能实现你的梦想。一个同事开始梦想在国外买第二幢房子，这是一个没有最后实现期限的梦想。突然，在市场上有一批非常好的房子。她必须迅速地做出判断：

现在买第二幢房子，对吗？

这和她的未来职业计划相适应吗？

怎样才能适应她的个人生活？

她能提供买房的资金吗？

她怎样才能提供得起？

最后，她买了这房子，她的生活被改变了。冒这种风险，走出你原先的生活框架，去追求一个梦想，是非常困难的。给你自己一个机会。

6. 梦想大的

经常问自己的，不是目标是什么？而是有最后期限的梦想是什么？

几年前，我发现如果我希望做到能更有效地帮助我的客户去实现他们的梦想，我需要更多的咨询技能。看一看为实现这一目标，我所可能做的几种选择。我学习神经语言学已经好多年了。这帮助我知道了过程导向心理学和深度民主的原则。

这种学习是非常引人入胜的。不过，它并不是一直都是很容易的。但是，我不应该失去机会去做其他方面的努力。在第九章中，我提到做自己内心的工作——对你自己做工作的重要性。你指导你的客户的能力取决于你曾经做过多少工作来指导你自己。

有哪些方面需要我做进一步的工作？你的学习将会打开新的大门、新的通路、新的机会，让大门一直敞开着，用光把它照亮。

从旧窗户中进来的新光

你能从过去的经验中学到些什么？从不同的前景，特别是从一个学习的前景出发，你能怎样看待你的过去？这个练习可以用来提高绩效。它帮助被培训者重新看他过去的一些不快乐的经历，重新看那些还没有解决的遗留问题。“从旧窗户中进来的新光”提供了一种看问题的新方法。

使用这种战略去获得一种从过去的经验中学习的新方法。在教练或培训时，使用这种方法是很有有效的。但是，当一次过去的经历曾引起一个人的极大痛苦或悲伤时，请不要使用这种方法。对这种经历，需要辅导。

练习：新光

1. 想像一段经历，对你产生负面的影响，但不是痛苦。要求你的客户去回想这次经历。他们可能希望闭上他们的眼睛。

当我第一次进行这种试验时，我想到的是我被从非常有地位的高层管理职位上解雇的一天。我事先并不知道我会被解雇。当我被

粗暴地通知被解雇时，我大为震惊。

2. 检查和他们有关的一些事情。注意他们的脸、手和脚。当他们叙述这一过去的经历时，在语调上表现出了其心理影响吗？

当我想到这次经历时，我的身体进入了一种自动的震惊。我的下颌紧张起来，我的全身紧张起来，我不能清楚地思想。我的感觉非常疼痛，好像在一种幻觉之中。

3. 制作一场电影。要求你的客户，用他心灵中的眼睛，像看一场电影一样，重新去看这次经历。告诉他们，在他们面前，大概20英尺以外的地方，有一块电影银幕。建议他们，他们的记忆有如卷着电影胶卷的转盘，开始转动。他们看到了这场电影了吗？从这一经历的开始到结束，重要的是你要告诉他们，在电影里看到他自己；告诉他们，看到的是比较年轻的自己。这可以帮助他们建立起现在的自己和在过去那场经历中的比较年轻的自己之间的距离。并给他们时间。

当我做这些的时候，我把我的头转向左边，向上看并稍微地向左一点。我挂起了电影银幕，开始放电影，从这一经历的开始到结束，我看到我自己看起来忧心如焚，非常沮丧。

4. 什么是学习？告诉他们，“今天你和我站在这里，往回看这一经历。那么，当你回头看你过去的自己，你能学到什么呢？”一旦他们知道看到了过去的自己，要求他们慢慢地知道他们真实的自己是在这一房间里，和我在一起。

当我看到这一场电影，每一次我都认识到，我应该准备好忍受任何冲击。最主要的学习是不存在失败这种事情。我不是因为失败才被解雇的。事实上，我做得很好。我只是没有能够很好地适应高级管理层的模式。我是以后才知道这一点的，当时的经历，只是震惊。事实上，他们努力让我离开是假装的，但我的价值观使他们的计划没能实现。幸运的是，我处理得很好。从这一事件后，我成长了。我现在想到这一事件提高了我的技能和专业知识。

5. 未来的视野。重要的是要把这种认识的提高用到将来的经历中去。要求你的客户想像在将来的事件中，这些学习将会是有用

的，将会使他们在处理问题时和以前的表现有所不同。

对我来说，我从这一事件中学到很多东西。我用这些知识来预见我和客户的工作关系。这有助于我记得我做什么都很好，但也不是每一个行为都是正确的。这也提醒了我要从每一次经历中学习，无论是正面的还是负面的。

通向再生之路

从本质上说，你获得个人掌控能力的道路就是你的心智的再生之路。《韦伯词典》中定义心智为：“自觉生活的原则；鼓励、激励我渗透在思想、感觉和行动中的态度和原则；感觉或情绪，我作为行动的促成者所赖以支撑的灵魂或心灵。”

达纳·佐哈，《精神智商》一书的作者，相信精神智商是在人类大脑中的三种主要智商之一。她定义理性智商（IQ）是我们的逻辑的线性智商。情绪智商（EQ）是我们用来读懂相互间的感觉。情绪智商是我们用来适应我们能找到自我的状态。按照佐哈所说，精神智商（SQ）是我们用来想像事情怎样能更好的一种智商。我们使用精神智商来改变状态，来寻找我们生命的意义，发现目的的感觉。

非洲的精神模型

在一本工会出版物《培训和发展》中，我非常着迷地读到了洛夫莫尔·姆贝基关于非洲精神模型的想法。姆贝基写道，现代管理在管理人们的精神和情绪资源上是软弱无力的，但正是精神和情绪资源决定了一个组织的价值。

非洲精神模型是一个隐喻。在这个古代的等级制度中，精神代表我们最终的真实的自我，我们在这个世界上的存在方式，我们全部的意识。这一精神的等级制度，能够不仅用于作为一个管理模型，而且能用于自我管理——帮助我们获得个人的掌控能力。

这个隐喻使用了一个金字塔图形，类似于美国心理学家阿伯拉罕·马斯洛的需求金字塔模型（生理上的需求、安全需求、归属需求、被尊敬需求和自我实现需求）。马斯洛的模型是按照生命周期的原则排列的。他的理论是人们都是在还没有满足的需求所激励。一个低层次的需求一定是在高层次的需求满足前先满足。非洲模型确认怎样从工作场所排除负精神或负能量。这样，就能创造出一种正向的氛围，使学习能蔚然成风。

从非洲的精神模型中学习

在任何一个给定的时间里，在工作场所都有两个或两个以上的支配性能量，它们决定这一组织的精神。这些能量也决定产出、意识和充塞在这组织中的文化。使用这一特别的隐喻来确认你在工作中的支配文化和价值。如果一个组织中正向氛围蓬勃发展，排除负能量就是非常重要的。如果一个组织机构在实现更新的道路上不能把负能量排除，工作场所的氛围就会是沉闷的。

例如，在我住的开普敦附近的山谷里，我们一起做一个合伙项目，即在一个贫穷、落后的社区里建立一所学校。我们必须不断地更新各种合伙人以保证这一项目具有动力和能量。一个信托公司带进了基金募集人、项目经理、法律顾问和培训者。有时，在这些项目合伙人之间有冲突和负能量。这在所有的组织里都时有发生。如果我们使用这非洲精神模型，就需要从这一团体中排除破坏性能量，引进新的合伙人，来使项目的精神状态沿着冷嘲热讽、革新、生存、业绩和关系建立等的阶梯不断上升。

这一模型能用来审核占支配地位的能源、文化价值和在你的组织中的有关方面。让我和你来分享这一模型，从顶端向下面一步步地分析。

1. 造雨神——关系精神。造雨者代表真理、道德、平衡和人类尊严。它考虑到和客户、同事及组织中的人员之间的关系。造雨者是组织的良知，平衡生态、社会、政治、经济和精神等方面的需要。

你的人员是否受到激励去努力工作来实现公司的商业目标？他们是否获得他们在做工作中所需要获得的信息？他们是否有他们所需要的工具和资源？他们得到了支持吗？得到应得的报酬吗？他们的工作环境能给他们营养吗？

人们是你的组织机构中最基本的要素。关系的好坏能导致业绩是否优秀。当我们说到一个组织中的领导作用时，实际上它也是属于关系这个范围里的。

2. 猎人神——永不休息的精神。猎人是业绩，企业和企业家精神的神。猎人有一双注意机会和制造交易的眼。这是探索在市场上务实的、有创造性的解决方案，来赢得竞争和生存机会。在你的工作场所，有新的冒险和新的努力的空间吗？你怎么样——去年你曾实行过什么新冒险吗？你需要什么样的企业家技能去赢得更大的成功？

3. 真理神——预言精神或桑戈马。真理神知道真理并对其他见解不公开。这一层次是被能手、专家和崇尚传统者占领的。在南非，桑戈马是治病者、本土医生，经常是通灵者。在这一层学习的机会被减少了。对这一点的反作用，带进持不同见解者，非专家和不同的思想风格。开发全脑的思想团队，他们能引进新观点、新意见和新的专门技术。

4. 战神——一个人的权力和冲突的神。战神包含着个人权力、冲突和绝招。它帮助我们理解组织中的权力文化和影响力。战神在一个组织中给予政治结构的上升。在你的组织中，什么是政治权力结构和你的团队中的冲突领域？正向他使用这一精神，开发你的个人权力和给别人的权力。

5. 氏族神/家神。氏族神保证这一团体生存下来。你在工作场所经常碰到过这种情况：有些人想走，有些人不想走，有些人必须走。一个团体能存活下来，必定是他们的能量能通过宗教礼仪活动、典礼和象征增强团体的团结。因此，我们建立了“本月最佳雇员活动”、“顾客关心项目”等。在这一层次，重要的是要建立互相相关的团队。这涉及建立团队、哀悼团队成员的变化或损失，建立

新团队来保证工作的继续。

6. 漫游神——革新精神。这种神注重于惟一的创造力。这种精神在许多组织中都是很弱的。这是因为，革新在很多情况下都是没有报酬的。在大多数情况下，都只有一些口头表扬。为了提高革新精神，需要把外部的革新精神带进来，并在内部鼓励它。革新精神如果是不可培养的，那就是难以把握的。想一想在工作场所是怎样奖励革新的，鼓励人们去冒险实行新的想法。

7. 复仇神——报复精神。这种精神既是被动的但又是冲动的。它包含着痛苦、气愤和复仇。它可能在很长时间里是非常平和的，但突然在不可预见的瞬间内爆发出来。如果在一个组织中存在着这种精神，需要努力去开发一种新的观点来解决这一问题。我们常常在一些组织的边缘人群中，看到这种复仇精神，他们不时地破坏学习和创造过程。这种精神很可能是代表着一批曾经被不公正地对待的人群。重要的是，要去关注这些行为和理解这些人的思想，你可以引进深度民主的概念（见第九章），把少数人声音中的智慧带入到组织中去。

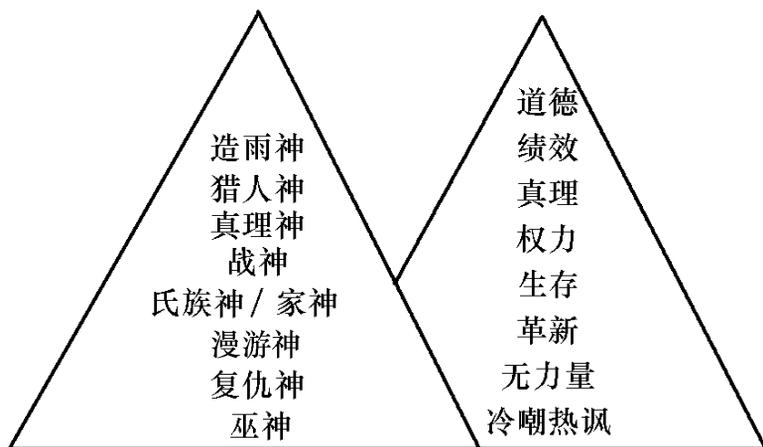


图 2.1 非洲的神和价值观的三角形

8. 巫神——破坏的精神。这种精神代表冷嘲热讽、负面影响和破坏。它将肆无忌惮地破坏和吞食组织中的能量。在一个臃肿的官僚机构中，都会存在一个复杂的报告体系。虽然说只有产生创造

性思维的冲突才是需要的，也应该允许存在和容忍其他各种观点。太多的冲突可能导致一系列非建设性的争论，窒息创造性，阻止变化。清楚了解这些非建设性能量，努力把它们的负面性转化到对组织的正向推动上。

推动创造性复兴

非洲的精神模型使我们得知可以把它应用在管理组织文化上。它使我们进一步明确价值观作为自我加强和提高绩效的重要性。

在你的工作场所，什么是支配性的精神和能量？是不是有两个或两个以上的能量在互相冲突？一个组织的精神决定它的绩效表现、良知和信仰。使用这一模型来判断什么是你的组织中的价值和文化的。发动一场行动上的创造性复兴，它包含：

- 公开交流；
- 深度民主；
- 交换意见；
- 讲故事；
- 头脑风暴；
- 音乐和创造性；
- 全脑思维团队；
- 精神阶梯。

组织是由人组成的，而人总是有一定的思想、信仰和能力的。非洲精神模型里面的价值观等级帮助我们去辨认一个组织的情绪资源和精神资源，知道哪些是需要去改变的。

1. 要去掉冷嘲热讽的态度。负面影响是破坏性的。为了消除冷嘲热讽（甚至从事破坏活动者）的作用，开始对每一件事情提问题。你现在在哪里？下一步在哪里？怎样达到那里？永远不要问为什么？只要问怎么样？

2. 去掉没有力量的东西。负面情绪如悲伤、生气或不满情绪

等，只会让你感到没有力量。洞察力、热情和理解能力将会帮助你感到脚踏实地。当你感到你正在失去自尊和信心时，看清楚这一点，努力改变这一点。作为绩效的教练，你的最终目的是要帮助你的队员更坚强有力。如果你充满生气或不满情绪，是不可能帮助他们更强有力的。负面情绪将会减少你的能量和力量。

3. 成为有革新精神的人。你最近一次做了什么是有想像力的、有创造性的、有革新精神的、有新意的？这让你感觉到什么？你能更多地这样做吗？你怎样才能使别人也有力量这样做？如果没有有意识地去开发，创造力在我们每个人的身上都是弱的。你怎样才能开发你自己和别人的创造力？

4. 生存或再生？你在工作场所、你的工作、你的职业中几乎很难生存下去吗？坐下来，带着创意地审视一下，你需要做出哪些变化？怎样做出变化？你的社团中的朋友能怎样帮助你？在工作中，在家里，在教堂里，在你的社交生活中和你的社团中的某一个人进行交谈。或者发现很长时间以来，你一直是孤独一人。我们都知道，现代人一直都是太忙了，忙得没有机会去有变化，去开发他们自己。有时，他们等待得太久了。

5. 开发个人的权力。理解你内心的冲突和别人的内心冲突，将帮助你更好地使用你自己的力量。和别人发生争执时需要能量，特别是负面的能量。你怎么能沿着这样的方式来使你和别人具有力量？这是提高绩效和发展一个组织的最基本点。我们能从武术的基本动作那儿学到一些方法。当对方的力量打向你时，只要不是推过来的整体力量，你就有可能借力打力，四两拨千斤。

6. 这是真理吗？有时我们把自己发展到这样的范围，让我们自认为自己是正确的。我们今天的专门技能，到明天就有可能是过时的了。如果说存在一个真理的话，那就是不断地学习和发展，在学习中前进。这将帮助你顺时而变，去成长，去活动。你同样也需要帮助别人这样做。

7. 有远见地去工作。这就是叫做正向的、有能量的、有动力的绩效。但这需要有远见，需要对你自己，对你的团队，对你的组

织，对未来，有远见。这是一个要求，向全脑的团队，向创造性解决方案，向在制约外思维，向冒险，向采取新方法，向与价值和目标联盟的所有活动，提出的一个要求。

8. 合作和庆祝。这是造雨神、关系精神。在这一层的价值是正直、尊严和有道德性。我们不能在没有他人帮助，没有他人参与，没有尊重他人时做到这些。但是，和别人有关系，首先是和你自己有关系。奥斯卡·王尔德有一次说，“爱你自己是一生的罗曼史的开始”。你爱自己吗？珍惜自己吗？在心里有你最大的兴趣吗？然后，你才能同样地对待别人。造雨神制造了雨。雨是水，水是营养。你能怎样营养你自己和营养别人？最好的方式是通过共同劳动，共同工作，互相支持。

通过学习来推进绩效

怎样才能推动提高自己的绩效和别人的绩效？答案是在学习要素中，在你的组织中创造一个有利于学习的环境。发展智力上的适应性，为你自己、为团队、为整个组织。通过学习来推进绩效，而不是用绩效来推进绩效。跨越自己的障碍，自己给提高绩效设置的障碍。下面是怎样做的：

重新点燃学习的热情。开发工作以外的热情。也许你一直希望能学习怎样驾帆船？怎样唱歌？怎样打高尔夫球？如果你计划学习一种新的语言，那就按照你的想法，去开始这种学习。我读过一篇报道，一位妇女决定开始学杂耍作为她的嗜好；另一个人每个周末去参加当地的乐队当鼓手。这使你在工作之外忙于一些事情，点燃你学习的热情，使你的生活有乐趣，并刺激你有能力去承担风险。

歌唱对你的赞美。想一想你过去的成功。把他们按年份次序排列出来。我们往往太多地注意障碍和失败。保持记录我们成功的文件。对大多数绩效顾问来说，非常有用的一件事，是保持有一个文件，存放所有客户歌唱对你的赞美

的表扬信。当评估你的目标时，知道你的成功。把它们保存在你的文件中，以用于你下一个提高绩效的方案，或关于你的升职的谈判。

回头看历史。从一个历史的大视角来看自己的成功。记住学习是渐进的，并需要不断地练习，无论你是在练习一种新的技能，还是在努力掌握一个新的课题。10年前你在哪里？5年前，1年前，6个月前，还是1个月前？从那时起，你获得了哪些成果？记住要列出一个长期计划，什么时候评估你的价值和目标？把它写下来，这是保持在我们的前进轨道上的惟一办法。

寻找多样化的新方法。增加你的学习曲线。记住，一个不被使用的大脑会变得迟钝的。新的挑战是生气勃勃的，他们没你兴奋和激动。我记得我有一个客户，她决定离开她在政府部门的有职有权的岗位，去开辟一个出口不用化肥农药的绿色农产品的市场。她在传统的农业领域里有很多经验，这一新的业务完全是一个挑战。我永远记得她所说的一句话：“我永远在寻找新的方法来成长和多样化。”

共同劳动和共同工作。保持和别人交往。如果和另一同事一起工作，你可以获得什么样的成就？你可以和别人分享什么？一起做什么？绩效开发的职业对共同劳动和共同工作是非常好的。职业上的同事情谊是很有力量的。参加几个网络让你和别人相联系，同样可以建立起合作关系。如果失去这种合作和情谊，将感到孤独。和其他人相联系，和他人分享你的热情；从别人那儿学习。同事情谊是强大的激励。

交叉地训练你的脑子。锻炼使你的身体强壮，脑子也是越锻炼越灵活。按第五章的方法，做一些有创意的练习来刺激你右脑和左脑的思想。放松自己，采取一种新的活动，使用不同的思维方式。成为一个使用全脑思想的人，使你创造性思维的那一边积极地活动起来，只有这样，才会有

动力和满足感。使用音乐来提高你的绩效。试图去从事旅游、绘画、园艺等。为了开始这种变化，你今天能做什么？大幅度地提高你的技能。开始担忧对你好的。做一些你从未做过的事。挑选一项新的挑战来跳跃式地提高你的技能。这可能是一次在贸易展销会上的演讲；培训你的员工；写一篇文章；参加当地社区的理事会工作；为你们的行业去游说议员；成为一支特遣部队的先锋，等等。把你的救生艇稍稍推开一些，进入更深的水中。但别忘了穿上你的救生衣——从别人那儿得到支持。

我丈夫和我在过去几年所做的冒险是把我们家从北半球搬到南半球的南非，从发达国家搬到发展中世界。这一变化推动和改变了我们。对我来说，这是一条非常好的学习曲线。如果我们事前知道我们将满足的水有多深，我们也许会犹豫不决。我很高兴，我们不知道。选择冒险，创造了新的奇迹。

给你的职业生涯注入营养。职业生涯就像一种关系。如果你不给它注入营养，它将越来越难以发展。如果你对它已经厌倦，或再也燃不起你的热情，去发现另一种热情。也许这正是去考虑一项新的工作或一个新的职业的时候。寻找一些事情、一个项目或一项活动，它是和你的价值观密切相关的。也许你是一个律师，你一直想要为“人权律师协会”工作。或者，也许你正像我的一个学生，他正要进入医学院学习时，自愿参加了“无国界医生”的国际救援工作。

认清停止信号。如果你稍微放慢一些，这没什么关系，无论你是和你的小孩在周末去参与滑轮溜旱冰，打高尔夫球，还是从一堆废旧零件中来组装一辆汽车。无论它是什么，放手去做吧。花一些时间做你职业以外的事情。平衡你的工作和放松，对保持好的精神状态、精力充沛和激励是非常重要的。平衡对保持健康也是非常重要的。你只能够被

推动这么远，这么长时间。停止，给你一个中断。呼吸，走出去。一个同事最近请了两星期假，中断她繁忙的工作，计划去布置她的新房子。当她回来工作时，她显得年轻，有活力，头脑清醒。知道你什么时候需要停止，然后，就停止。

管理你的资源，更新你的精神。更新你的精神，你的能量。平衡你的正面和负面的能量需要意识。这要知道你在组织中的位置，你在生命中的位置。最终，管理你的情绪、智力、文化和精神的资源是一条通向自我掌控的道路。你的精神是由你的价值观和你个人的本质组成的。你是谁？花一些时间在你的现有工作之外去寻找答案。去参加一个开发研讨会，一场默想修炼，一个假期，或甚至一个年休假。

成为你自己未来的建筑师

你对你自己、你的团队、你的组织的承诺是什么？你是一个敢于冒风险者吗？你是经常地把自己暴露在新的试验之中？你从你的错误中学习吗？

个人自我掌控能力应能控制能量、热情和激励。应把自己的未来放在自己的复兴、自己重新再生的道路上。把自己从自我的障碍中解放出来。

成为别人的角色的榜样。然后，给他们力量。

个人的自我掌控能力，寻求通过学习成为你能够成为的每一个可能的角色——这就是你的魔力。

第三章 破冰之旅

“破冰者”在房间里给你建立一种安全的感觉，无论你是正在训练，组织帮助，教练或讲话。破冰之旅帮助人们做出选择，他们是谁，他们在这一组织中，在这一培训环境中将成为谁。他们也将发现，这里有一些有力的正面的结果来帮助他们做出自己的选择。

破冰允许参与者通过叙述他们的目标和选择团体的规范，确认他们是谁。绩效开发活动的一个组成部分就是要帮助参与者仔细地审视他们的组织和他们自己，以便发现他们是谁，以及他们想起到什么样的作用？

破冰意味着打开在绩效活动中自我发现和发现别人的大门。我们每3个人都有自己的信念和价值观，他们在一个组织内一起存在着。在一个学习环境中，破冰帮助参与的团体建立行为、价值、目标和研讨会的结构，而无论组织的规范是什么。破冰者打碎了个人障碍，以利于为创造变化而学习。这导致确认力量，确认需要改进的领域和学习的需要。

破冰帮助参与者把他们知道什么和他们需要知道什么综合起来。这是建立相互信任和相互理解的一种方法，同时和需要自信和需要在一个易受伤害的环境中感到安全相平衡。破冰不仅仅是打破坚冰，它也帮助人们把他们的心智和对学习的热情带回到他们的工作场所。破冰者是要建立起这样的一种理解，我们能够一起工作，一起游玩，一起争论——但仍然相信我们自己的潜能。

破冰的关键工作是要打开机会之门。这可能包含着风险。作为一个绩效开发者，你的工作是建立一种安全、信任的气氛，在这种环境中允许冒风险，允许有创意，允许去解决问题。一个选择得很

好的破冰者能够创造出这种火花，它欢迎进入魔力般的学习王国中的每一个人。

开始前的工作

建立信任

在培训研讨班的会议结束时，我会收到写着讨论的一些纸条，有些讨论会立即让我警觉到和参与者之间建立相互信任的重要性。有些讨论说：

她让我感到受欢迎。当我参加过研讨会时，我是很紧张。但那个组织帮助者欢迎我，真诚地帮助我轻松下来，并专心地倾听我的讲话。

或有些讨论是这样的：

我过去一直认为培训者只对怎样帮助我们认识这一课题有兴趣。但这次我看到一位培训者，在研讨会开始前花了半个多小时，在门厅里走来走去，和所有代表相见和交谈。这使我对她的风格感到有了信心。

或者：

当我走到会议登记处时，那里不仅有人帮我注册登记，还有一位组织帮助者来问候我，问我是谁，为什么参加这一研讨会。这使我感到这一项目是有价值的，并在研讨会后对我也会关注的。

如果你能花时间去会见你的听众或参与者，无论你是帮助者，去帮助在组织中运用团队的集体智慧；或是一位演讲者，将在一个大会上对听众作演讲；还是一个参与者，和来自许多组织的参与者一起参加这个研讨会；他们都会感到你对他们个人、组织、他们的论题感兴趣。对他们来说，你已经开始成为你的第一位破冰者。

把你的名字作为礼物送出

在每一个人的语言中，最重要的词是他的名字。我对参与者开始对话的第一件事，是把我的名字作为礼物送给他们。这意味着什么呢？

任何一个破冰者所需要做的第一件事情，是发现每个参与者的名字，并问他们是否可用这一名字称呼他？在同事之间，经常给他们的同伴起外号，往往并不征得他们的同意。在最近，我在开普敦给一些企业组织了一个讲座。当我们围着圆桌坐下，互相介绍着名字和当天的希望时，我要求每一个人谈一谈有关他们的名字的起因。有两个人要求在工作时用和他们现有的名字不同的名字称呼他们。因为当时并没有人问过他们希望被称呼什么名字。可是，这对他们来说，是很重要的。这是他们满足的时刻，他们感到自己是在伙伴之中。

如果你面对的一些参与者是很大的团体，例如，有40多人，你也许会感到没有时间来知道他们每一个人的名字，我让他们一个个地介绍他们自己。在这种情况下，要求他们分成3~4个小组。站着做这件事，因为这会制造更多的能量。让他们在各个小组中介绍自己名字的起因，当你让他们恢复成一个大组时，提问几个人，他们在相互介绍中学到了什么？

工作网中的名字

当你在开始和你以前从未见过的人说话时，在工作网中使用这一技术。我们和我们的名字之间，都有强烈的情感联系。我发现每次我在组织研讨班时，都会至少有一个人想要恢复他过去的名字、绰号或乳名。在过去几年里，我在非洲大陆工作时，我发现人们在不同的场合使用不同的名字。他们往往很希望被称呼为用他们的母语的名字，尽管这些名字并不一定为他们的同事所知道。

在一个研讨会上，我有一个参与者叫安迪，她希望被叫做安德烈亚，另一个叫弗洛伦斯，她希望能被叫做特利斯维；还有一个叫

弗兰克，他要求被叫做特姆巴。名字是很重要的。它们表达了一个人的身份，在一个学习新技术能考验一个人的自信心的环境里，尤其如此。

把我的名字当做礼物，告诉一群人，同时也鼓励他们这样做，这是建立信任和同事情谊，打破坚冰的一种有效的方法。我的名字，森妮是一个绰号，但当人们知道我的原名，他们会好奇地想知道这故事——这就给了他们个人的关系。人们，就如你所知道的，和人们有关系。

练习：你的名字的礼物（15 ~ 30 分钟）

把你的名字作为礼物送出去能够用几个不同的方法来做。在会议开始时，要求代表们站起来编成两个人一组。两分钟后，拍一下手，指示他们改编编组，发现另一个新伙伴。继续这一游戏，直到每一个人几乎遇到了这一房间中的每一个人。如果你的团体多于 25 个人的话，你可编成每 3 个人一组。

在进行过三人一组的分组后，要求各小组重新合并成一个大组。每个人介绍他们三人小组中的一个，谈一些他们刚知道的、和这个人的名字有关的有趣的事情。我建议给他们每人 30 秒钟。如果你是一个帮助者，你是不会忘记你的小组中的每一个人的名字的。

创造一个学习的环境

练习：优点和缺点（15 ~ 30 分钟）

破冰是一个创造学习气氛的好方法。为了这样做，或者要求代表们到整个团体的面前来介绍他们自己，或者让代表们组成 3 人或 4 人的小组，让他们每个人介绍自己。他们必须考虑他们常到这一小组来的 3 个强项，3 个方面他们需要改进的。当研讨会结束时，他们可以做得不一样。从开始起，虽然他们需要新的技能来改进他们在工作的绩效，你还是需要知道他们的现有技能和能力。

绩效开发必须使参与者全身心地投入：包括他的或她的态度、

技能、信仰、价值观和在关键时刻的思考能力。如果你能在一开始时就创造一个学习环境，代表们将会比较乐意接受新概念。他们将被鼓励学习怎样来解决他们在工作中所面临的复杂问题。仅仅教给他们新的信息是不够的。学习者首先需要有学习的激动，然后需要有意愿来运用这些信息。

破冰者可以从以下几个方面着手创造学习环境：

1. 使用实际例子

破冰者是使用有意义和切实可行的信息（而不是理论）的时间。和别人分享你是谁？你给团体带进了什么？——你的专门技能、经验和知识。讲一个关于你的故事，它能说明你的一些情况，也许也可以是因为什么你要参与这一研讨班和他们一起工作的原因。重要的是没有人会认为你是完美无缺的，没有人能活得完美无缺。讲你的故事，能让人们觉得你已从完美无缺的宝座上走下来。

一旦你介绍了自己后，参与者会感到比较放松地详细介绍他们自己。要求他们分享一些安全的信息，例如，他们的名字、他们的工作经验、他们的优点和哪些方面需要通过这一研讨会来改进。

如果你通过你的小故事告诉了他们你的事情，要求他们也想出一些小故事来，和大家分享，让大家知道他们，知道他们为什么在这儿。我经常讲的故事是我怎样会开始这种培训工作的？它是怎样从我在一场电视直播镜头前从楼梯上摔下来开始的。

2. 成年人学习的最佳方法是听、看、做与反应

你的破冰者必须使用各种不同方法来帮助加强概念和参加者的能力。如果我们通过看、听、说和做，我们可以记住我们所学到的东西的90%。在你的破冰者中建立起能看到的形象和色彩。用口头的演讲、小组讨论、录像和演示，带进声音的印象。再进一步利用一些用手操作、实验的和互动的练习来建立知觉形象。

3. 成人通过不同的方式学习

使用你的破冰者去开发参与者的背景和个人特点，她所处的人生时期、语言、文化、工作经验和工作需要。每个单一的个人都带进他的专门技能和知识，这些专门技能和知识是能和团体分享的。

发现他们是怎样选择学习新信息的。他们是否偏好讲座、讨论、争论、角色扮演，或案例研究？或互动的团体工作、个人工作或在团队中工作？他们很难相信你会请求他们的帮助。参与者会因为参与、因为征求他们的意见而感到高兴，感到自鸣得意。向他们解释，你将在课程中努力使用他们每一个人所偏好使用的学习方法。也向他们详细说明哪些方法可能对这一专题或这一时间使用不合适。

4. 成人学习偏重于技能，以便更有效地工作

使用你的破冰者在团体中刺激起和建立起好奇心。也许有些思想、概念和技能，你的代表们从来也没有考虑过要学习。在给团体的介绍之后，我写出两张图板纸。第一张纸上罗列了在破冰阶段，团体都需要明确知道的特殊技能，优势和才能。在第二张纸上罗列的是个人所希望改进的特殊领域。采用这种方式，参与者发现同步性和存在于他们中的相类似的需要。

5. 要求参与者分享他们的知识和经验

要求参与者在做自我介绍时，特别要介绍他们对某一特殊问题所具有的经验。使他们相信，他们具有所有应用新知识时所需要的资源——在整个项目过程中你将帮助他们获得所有这些资源。你甚至可以告诉他们这一团体已经具有多少年的经验。这将显示出团体所已经积累的技能 and 每个参与者能怎样相互学习。

6. 用态度、技能和能力加强他们

用提问的方式加强他们，使他们相信，是他们而不是你，将发现对他们的复杂问题的无数的潜在答案。让他们知道你有许多答案，但不是全部。在这一团体中的每一个人身上都可能有无数的潜在答案。

7. 建立一个在身体上安全、心理上舒适、相互支持的学习环境

如果你建立起了一个轻松、舒适的气氛，成年的学习者将感到有一定程度的控制，将比较愿意提出问题。一个安全的环境将帮助他们去相互学习，而把对犯错误的害怕丢到一边去。

8. 具有灵活性并尊重你的学习者

在破冰时期，要特别注意怎样给出反馈信息，知道所有的要求、观察和担忧。我曾经教练一批培训者，他们在破冰时期，说了像“不，今天我们不做这些”这样的话。这会导致丢失代表们的请求，忽略注意显示他们的需要的一些迹象。

为了建立一个良好的学习环境，你必须热爱学习。如果你热爱学习，你就很容易和你的学习者交流。你自己的持续学习，将激励你不断地改进你的技能——这也将鼓励参与者采取和你相似的心态。热情是能传染的。甚至当一个代表的请求是没有被包括在原先所安排的学习日程上时，采取灵活的态度指出在什么时候将会讨论这一问题（如果他是重要的）——现在，晚些时候，或在将来的项目之中。显示你对他们的需要的尊重和认同。

在最近在开普敦为贫穷、落后的学校举办的研讨会上，我被要求帮助他们处理在职工、教师和管理机构之间的消极态度，敌意和冲突。我解释说我们需要一天时间。但是，为了立即着手解决这一问题，我建议我们选择几个重要的问题，讨论怎样处理它们。我教给他们把情绪和事实分开，处理冲突的三步快速解决法。我们把它应用到处理当天发生的一个特殊事件中，然后在以后类似的情况中，都用相似的角色扮演法去处理。实际上，整个过程花了1个小时，而不是一天。他们学到了灵活性，因为我允许用一天时间来解决这个非常重要的问题，这给出了一个灵活性的典型事例。这具体的步骤是没有被计划的，但它对团体的凝聚力是非常重要的。这教给了他们一种新的技能，它能够用回到他们的工作场所中去。

建立一种可能性气候

在破冰时期，产生了一种主要的思路。你知道了为了你的项目能工作，需要什么样的灵活性（在你的方面），在整个研讨班的每一阶段你可能会多次需要灵活性。

提问题能给每一个人打开思想之门，并迅速地建立起一种“一切都是可能的”氛围。20年前，当我开始帮助学习时，我想我必

须完美地准备好题目——好像我已经有了所有的解答。我知道了需要准备好实验练习，但在早期我没有认识到这些练习只仅仅是介绍了可能性——显示了有无数种方式来解决这一问题和叙述这一题目。多少年来，我学到了做很好的准备，但随时愿意听取意见，曾做可能必须的变化。你的第一种思路往往是在破冰者时期出现的。

苏格拉底和察觉参与者的需要

在破冰时期，苏格拉底将能帮助你。苏格拉底是以善于提问而著名的。破冰者提供了理想的时间去弄清楚代表的需要。提问建立起了学习、可能性、询问、兴趣和好奇性的氛围。发现为什么你的代表们在这儿，他们从这一项目中需要得到些什么？他们需要从你这儿得到什么？——在你的专门技能和你已有的信仰的基础上，你能提供给他们什么？破冰者给了你一个机会，去建立你的团体涉及的技能、才能、优势和改进空间。

作为一个帮助者，你的工作不仅是回答问题：这必须遵循苏格拉底的方向，提出问题来破冰并发现在表象背后什么是真正的需要。你的察觉代表你所需要的任务，当你的第一个代表进入演讲厅、会议室、或培训室的那一刻起就开始了。

加强联系和团队建设

建立起信任的氛围

当代表们到来时，表现出你作为主人的角色。如果你显示了你作为主人的行为，参与者会想到在你边上很舒服。告诉他们你的名字，问他们的名字，当新的参与者到来时，让他们互相介绍。到演讲会开始时，还是继续你的主人角色。

建立起信任的氛围意味着首先要把你的一些信息告诉别人：你的名字、你是谁、你的资格证明和你为什么会在这个地方。几年

前，在英国的法律教育和培训年会上，我过快地进入了当天会议的专题“怎样评估培训”，忽视了首先满足参与者的的好奇心，我有什么资格在那儿作演讲。如果我不是一名律师，为什么我在那儿？几个代表要问我问题。他们是律师，他们感到我没有给他们足够的信息，在他们还没有弄清楚我对他们来说是否是一个合适的人选以前，他们不想继续听我的演讲。如果我不首先停下来回答他们的问题，演讲会就很难继续下去。这是一个很大的教训。谁是你的听众？他们期待你做什么？他们需要从你那儿知道什么？在他们还没有想到信任你以前，告诉他们所想知道的有关你的信息，这对你来说是非常重要的。

最近，我在南非和一家很大的传媒营销企业合作时，又再次获得了同样的体会。我在还没有告诉他们有关我的足够信息前，介绍了今天的专题，并过快地进入了他们的组织在市场上是被怎样看待的。再一次地，有人问我是否在继续演讲以前先告诉他们较多的关于我的背景的信息。

我已经知道了，你的参与者在他们愿意为你提供一些有关他们的信息之前，需要首先从你那儿得到你的信息。你应该自觉地首先去承担风险，告诉他们你的资格。但注意控制你的自我。我曾经和几个培训者一起工作，他们只想显示出他们有多了不起。这不是重点。参与者只想花几分钟时间来决定他们是否信任你，他们是否愿意花一个小时、一天，甚至一个星期和你在一起。他们想知道你是谁，为什么你在这儿，谁给你权力来这个研讨会帮助他们？在他们的领域中你有什么资格？

小心些。简单明了地介绍自己，告诉他们所需要的。这是他们的演讲会，不是你的。他们是重要的，而不是你。他们十分简单地想得到一个问题的解答，“为什么今天我们需要你，这项目需要你？”虽然我是加利福尼亚人，在我长大的硅谷最近举行的一次培训。培训者的研讨会上，我小心地说，我已经离开这里很长时间了，这意味着有些事情需要他们来教我。

学习者需要你回答的问题有：

你是谁？

你有什么资格证明？

你为什么能到这儿来？

你需要从他们那儿得到什么？

他们期待从你那儿得到什么？

什么是今天的日程安排？

谁决定这一日程？

你能改变它吗？

让学习者讲话

破冰者的重要性只有一个简单的理由：这是学习者第一次把有关他们的一些信息告诉别人。这就是确认了这是他们的研讨会、他们的项目、他们的会议、他们的演讲。如果参与者在一开始就被鼓励讲话，冰就开始融化了。你在慢慢地减少在一些以前从没遇见的人之间的不安，在新的环境里感到紧张的人的不安。

让你的学习者在一天的开始就讲话。你建立了一个信任的舒服的氛围，建立了一种感觉，这一研讨会就是按照他们量身裁衣所举行的。这将迅速突出有问题的领域、课题和人。

消除参与者的担忧

10 个有创意的破冰者（每一个 30 ~ 60 分钟）

担忧和紧张会影响你的参与者的学习能力（见第五章紧张和它对脑的影响）。许多代表们感到他们不能很快地学习，特别是有些人已经多年没有在学习环境中了。这种担忧可能会造成很大的风险感和害怕失败。你的破冰者能消除他们的担心。下面是 10 个破冰者，他们能帮助建立愉快的、学习的、创造性的氛围，帮助克服障

碍，消除学习者的担忧。

破冰者 1：最好的资源就是自己

我们都有我们在学习和应用新技能到我们的工作中去时所需要的东西。当我们在用这些装备自己时，我强调作为一个团队，如果我们把我们所有的资源放在一起，我们的潜力是无穷的。我建议我们能对自己有所发现，能发现在我们中间我们具有什么资源。要求你的代表们分成两人一组，然后要求每个人都把他们的同事介绍给团体（允许每个小组活动 8 分钟，每人可用 1 分钟作自我介绍）。

每一个人要向另一个人提出如下的问题，并积极地听对方的回答。人们一般都不做笔记，只是非常集中地注意倾听伙伴的讲话。在他们向团体介绍了他的伙伴后，让他们总结他们有哪些特点是共同的。他们相互问如下简单的问题：

你是谁？

你为什么来到这儿？

你今天想得到什么？

破冰者 2：在卡上发现一致性

这一破冰者帮助解除有关学习和参与这一学习项目的担忧。发给每一人一张白卡片（A5 大小的纸或者 3 英寸 × 5 英寸）。要求每个人写下：

他们离开专职学习已经多少年了

他们参加这一培训项目最大的担心是什么

他们希望从这一研讨会上得到什么

告诉他们他们的回答是不具备的。让一个参与者收集这些卡片，然后把卡片重新发出，如果参与者少于 15 人，就让他们一起组成一个大的团体。如果大于 15 人，让他们组成几个小组，把卡片按每组的人数分给他们。

每个小组按照他们的卡片上的所有信息画出一张头脑风暴图（允许用 5 分钟时间）。允许他们使用颜色、符号、图像等任何一种可以帮助他们使用头脑风暴法的方式（见第六章）。给每个小组用 1 分钟时间来介绍他们的图。这是一个好方法，它可以帮助参与者认识到什么是他们共同的感觉。

用提问来结束这一课，问题包括他们参与什么样的活动，这使他们必须学习新的技能等。比如，在家里做自己动手的活，重新装配汽车发动机，出去尝试新的食谱，到一个从来未去过的国家度假，学习玩桥牌，准备生养他们的第一个小孩等等。这是不是了不起的。作为成人，我们也一直在学习各种新的技能。

破冰者 3：从失败中学习

要求参与者组成两人或三人一组，共同分享：

在他们的职业生涯中，什么是他们最大的失败？

——他们是怎么战胜失败的？

什么是他们最大的成功？

——什么使他们能获得这一成功？

——作为结果，他们可从中学到什么？

给他们 15 分钟来完成这一讨论，然后要求每一小组（两人或三人）介绍他们从这一练习中得知的三件事情。这一破冰者给参与者建立一个新想法，实际上没有失败一事——只有反馈，强调继续学习，特别是从错误中学习。

破冰者 4：四叶草图

这是我最喜爱的破冰者。在纸上画出一张四叶草图，中心是一个圆圈，每一片叶子伸向纸的每一边。在大的团体中，把参与者分成了 4 人一组的小组。在每一小组中，每个参与者按照图形向小组介绍他们自己。不管这个小组的规模有多大，在参与者按照图形思考前，先向他们显示，你要求他们怎样做？通常，我允许小组用两分钟时间准备他们的图，然后要求每个人用两分钟时间介绍自己。

小组的规模决定了你的灵活程度。

中间的圆：你名字的起因。这一个破冰者，首次使用四叶草图介绍你自己。采用这一方法，把你的名字作为礼物送出。我讲了一个故事来解释我名字的起因。

四叶草图的顶端：用一个单词形容你自己。我经常使用能量这一词，告诉人们我的一个朋友曾用他作为我的绰号。有时我也使用另一词“开拓者”，解释我把自己看做是学习的开拓者，经常把自己推到现有的个人领域以外，到自己所知的和安全的领域以外去探险。我也告诉别人，我这一想法怎样影响了我在美国的童年时代。

四叶草图的右边：3个主要的强项。要求参与者描绘他们带入组织，带入学习小组中的3个关键强项。他们必须让这些强项是和我们手头的课题有关的。作为一个帮助者、培训者或演讲者，什么是你带给他们的3个强项呢？

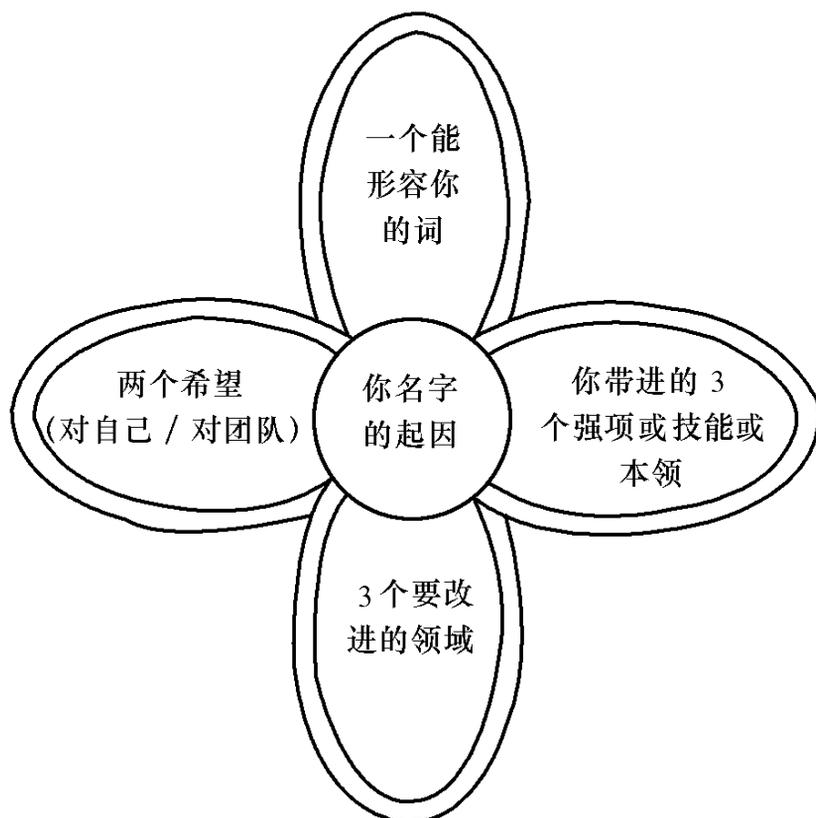


图 3.1 四叶草图

四叶草图的底部：三个要改进的领域。每个人描绘他们希望得到改进和讲座的课题有关的三个领域。有些帮助者发现，这是很困难的，有些人相信永远也不要暴露自己的“弱点”。但是，地球上没有人是完美无缺的。如果你把自己放在完美的位置，你也是把自己放在一个要往下掉的位置。发现什么是对你的团体和对你的课题重要的。我们都有一些领域是需要改进的。如果你表示出你有改进的余地，这也是允许你的参与者去做同样的事。如果把自己安排得太高，他们会感到和你在一起很难找到他们自己，也很难向你学习、他们需要感到的是有可能去学习。他们将永远是按照你的榜样来设置自己的行为。

四叶草图的左边：T恤衫上的口号、歌名、票房好的电影的名字、今天的希望。这里有几个选择。有时候我要求参与者想一想，T恤衫上的口号，有没有对他们和会议的课题是重要的（如有一次一个培训谈判技巧的研讨会的主题是：计划你的命运，但有创意地旅行）。或者要他们想一想他们喜欢的票房好的电影的名字（我自己喜欢的是：《你不能飞得足够高》）。或者如果有，他们所喜欢的歌曲名——他们可以选择那些已经有录音的。例如，威尔逊·皮克特的《即将变好》，马夫·约翰逊的《你已经具有天分》，奎因的《我们是冠军》，弗里特伍德·马克的《天空是你的限制》，黛安娜·罗斯的《没有够高的山》。

我为四叶草图左边选择的课题是“什么是今天的两个希望——一个给自己，一个给团体？”这有助于确认他们自己的特别需要，也可确认在团队中需要做工作的领域。

这个练习可以看做是能独立存在的破冰者。参与者今天对自己的希望是什么？什么是他们的第二个希望，对团队的希望？要求团体用图的方式罗列出两个内容：第一张纸上写上强项和希望获得改进的领域，第二张纸上写上个人的希望和团队的希望。这个练习确

认了在整个项目过程中必须被包含在内的课题，也确认了将来的培训需要。允许用另外的 5 分钟来画出他们的图。

破冰者 5：收集概念

建立信任和有利于学习的氛围的另一个可爱的方法是要求参与者在课程开始时，就列出他们关于这次研讨会的概念和问题。在开始的时候，作如下的讲话（课题是有关推销的）：我希望你们中的每一个都像介绍你们自己一样，谈一谈有关需要学习职业性咨询推销技术的想法。这可能是一件你们还不清楚的事、正在关心的事、不喜欢的事，你正有一个问题，或你希望和别人分享的一个想法。我将把你们的关心和问题记录在图板线上，以便我们开始致力于研究讨论他们。

作为一个帮助者，你将得到关于团体中每个人的有价值的信息，得到关于组织中的现存主要问题的有价值的信息。个人也将开始谈论他们共同关心的一些事情。记住，你不需要回答他们提出的所有问题。你作为帮助者的技能是把这些问题归类到各个领域，然后看看是否有哪个专门人才能回答这些问题；甚至可以再次问参与者，他们认为谁可以回答这些问题。采用这种办法，你就会打开了对话和讨论的大门。

破冰者 6：什么时候是你的生日？

我从我的同事乔·拉比那儿学到了这种技术，他也在培训律师。当你想要简要地说明交流、团队建设或管理技能时，这种破冰者技能工作得非常好。在你介绍了课程以后，要求你的学生站起来，然后给他们作简单的介绍。采用这种练习，他们不能相互讲话或写便条。他们只能用其他方式交流。

要求他们尽快地按他们的生日的次序编成小组。我通常只使用月和日——如果说你的生日是哪一年可能使有些人感到尴尬。你将看到一些有趣的结果：领袖、挫伤、愉快的感觉，竞争、团队工作和谈判技能。一旦他们分成小组后，口头上检查他们实际的生日是哪一月，哪一天，查明他们是怎样做的。问他们从这一练习中学到了什么？这是打破障碍的简捷方法，保证每个人还是在相同的层次

上（允许用 10 分钟做这个练习）。

破冰者 7：什么是你的故事？

这也是很有趣的练习。要求参与者用讲一个故事的方式，介绍他们自己：一个故事能说明他们是谁，为什么他们在这儿，他们希望学到些什么。但是，他们必须使用一个寓言、趣闻或隐喻来讲他们的故事。我通常给出几个例子，使用简单的童话，或现在流行的电影来显示。允许用一分钟思考，用两分钟来作演示。

要求他们用不同的声音来强调他们在参加研讨会之前的感觉，以及他们希望当他们在研讨会结束离开时的感觉。这种练习把愉快和能量带进了破冰课程，并有利于刺激思想。重要的是它让大家接受需要用感觉和激情来谈话——这确认了他们希望在课程中得到的什么。

破冰者 8：地球村

我采用的这一方式是从《院士级》培训者约翰·汤森那里学到的，许多年前，在他的法国硕士培训者学院中。在五天的研讨会开始的几分钟里，约翰要求我们所有的 20 个参与者，站在挂在墙上的一张世界地图前。我们每个人都要在地图上点出，我们从哪里来，现在在哪儿居住，并简单地讲几句介绍我们自己的话。每个人的介绍只能用 1 分钟。

我有时使用一个地球仪，在这个练习中它能被旋转。或者用一张地图以便指出，作为这一项目中的个人你是从哪儿开始的，到项目结束，你是怎样成为你们自己的地球村中的一员的。我在结束研讨会时，再一次地把每一个参与者带到地图或地球仪前。我让每个人确认他们学到了什么，有哪些事情他们将做得和以前不一样，研讨会怎样改变了他们的世界地图。

破冰者 9：什么是你的路线图？

我在每一个研讨会上，不管我是讲一个小时，还是一天、一个星期，都用相当多的时间来讨论路线图。但重要的是，每一个人都要确定自己的路线图。他们是怎样到达这里的？现在，他们已经在哪儿了，他们希望得到什么？

给每人一张图表纸和彩笔。给他们 5 分钟时间，画出他们旅行到这儿的路线图：

他们从哪里开始（从生活中，从工作中，从态度上）；

他们现在在哪儿（在他们的工作中，在他们的组织中，在他们的生活中）；

他们将到哪儿去（在他们的工作中，在他们的职业生涯中，在他们的生活中）。

要求他们尽可能使用许多记号和地理知识来表达他们的思想。我用纸的中间表示我的起点，并用美国、英国、南非的国旗表示。我从中间拉出一些线来，用一些照片来代表我做过的各种工作及主要学习经验。然后，是一张照片，代表我今天和这些参与者在一起，我在这儿做什么。最后，一个符号代表我将来的梦想。

他们的目标是讲他们的故事：他们是谁？他们怎样到达这儿？他们在这一课程中需要什么？按照团体的规模，我建议每个参与者用 2~3 分钟介绍他们的路线图。参与者的人数越少，每个人的介绍可用的时间就越长。这一练习带来了幽默、愉快、能量和激动因素，所有这些都使参与者加强了团体的集体感。

破冰者 10：肥皂剧

人们需要知道其他人。他们想要知道别人的希望、害怕，他们是否像他们自己一样。对大部分人来说，别人能成为他们的鼓舞。现实世界是复杂的、紧张的，充满着政治斗争，有时甚至是庸俗的，就像一场肥皂剧一样。这里有几个问题可以加在你关于破冰者的介绍中。他们能增加一些有创意的思想、个人的信息和愉快。

参与者可组成两个人一组来做这一练习，3 分钟后交换小组成员，交换几次后在全部团体前作一演示。这个游戏能增加能量、愉快，并打破坚冰。

什么是你的第一个工作？

在你的床头柜上正放着什么书？
哪一个电视节目最像你的工作场所？
什么使你最有激情？
什么能使你疯狂？
什么是你还没有实现的梦想？

学习者的接触

破冰者帮助你和参与者确认许多事情：

他们最好做什么？
他们在哪儿跌倒在地？
什么能帮助他们最大地享受工作？
什么样的学习能帮助他们缩小差距？
什么是他们的害怕和担忧？
什么是他们的希望和梦想？
什么是他们共同分享的？
他们今天在什么地方？
他们希望明天到什么地方？

你的破冰者帮助你建立起学习的基调，使参与者感到安全，愿意去冒风险。它有助于参与者和你及参与者之间互相接触。它同样也激励他们追求他们的学习目标，成为对自己的成长和发展有责任心。

清除杂念

学习旅行

破冰者用冲击来开始你的课程。他们帮助你进入个人自己的能

力，提醒你，你的团体带进了许多不同的技能、才能和专门知识。破冰者建立了学习的基调。他们确定了发展的路线图。他们开始了学习旅行。建立了合适的学习气氛，显示了对你的学生的尊重，帮助你用事例来激励他们。你建立起和你的参与者之间良好的合作能力的关系（从他们到来之时开始）将吸引住他们，使他们感到放松，不紧张。

最后，最重要的是，破冰者帮助你作为帮助者，理解你的参与者带到研讨会来的各种希望和技能。你的破冰者努力建立起一种理解的氛围，他们现在在哪里，他们要到哪里去，你和他们怎样计划使他们到达那里。

完整的圆圈

破冰者并不仅仅是一个导言、一个开始。使用他们作为能量激励者、技能的建设者和提高团体的动力。同样，也使用它们来结束一天——总结得到了些什么，在他们的学习路线的基础上，个人和团体都将怎样和以前做得不一样。

当你感到掌握了自己的命运，到达了路线的终点时，也是开始的起点。破冰者开始了你的一天，并让你怎样采用它，来结束这一天。

他们现在在哪儿？

他们得到了什么？

他们有哪些共同点？

他们将怎样做得和以前不一样？

他们将怎样把他们学到的带回他们的工作中去？

你已经走完了一个完整的圆圈。现在，你的参与者能讲什么样的故事或隐喻，来分享他们的学习旅行？

把我们的的心带回工作

破冰者引进个人的技能和才能，带进了我们自己的要素，我们的心智。作为帮助者，如果你愿意和参与者分享你的东西，这就给整个的研讨班建立了分享的风气。关键的一点是你要热爱学习，你要热爱帮助别人学习。

如果你始终有激情，不断地改善你的技能，这将影响到你的参与者，鼓励他们去学习，去对他们的工作，对他们的职业生涯发生浓厚的兴趣。你的热情、激情、幽默和吸引你的学生的注意力的意愿，都将鼓励你的学生，把热情、兴趣和关键的思维技能，带回到他们工作中所面临的复杂问题中去。

吸引和迷住你的学生

学习需要吸引住一个人的全部注意力——他的态度、价值、信仰、技能、自尊、智力和情绪上的灵活性。采用这种方式，参与者能学会新概念，解决复杂问题，带着热情去处理现实中的问题。仅仅教导信息和理论是不够的。

作为一个绩效开发者，我们必须能抓住参与者的兴趣。如果你使用真实的事例，帮助参与者把学到的东西用到工作中去，他们将受到激励，将感到具有了力量。用破冰者来激励他们的兴趣，这将用这一冲击开始你的课程，渗透到团体的活动中和讨论中，这会进一步地刺激提问题、思考和新一轮的学习。

第四章 像明星那样思考 像演员那样表演

整个世界是一个舞台。

——莎士比亚

作为一个绩效顾问，我们能从演艺界中学到很多东西。引起观众的兴趣，吸引他们的全部注意力，全心全意去扮演一个形象，集中注意交流一个关键的信息。在过去几年中，我发现的一个最有用的技能是舞台表演技术。几乎在我所有的研讨班和演讲会中，我都会使用一些形式的“演戏”练习。

越来越多的人正在发现戏剧的规则能在商业和职业界得到很好的应用。戏剧学校中教育集中注意力、交流、团队工作、激励、协调和想像力。越来越多的绩效教练会教一天的演出课，让学生学习演出技术。

在演艺界中学到的实验练习有助于开发绩效。它们是积极的、生动的。你的学生通过做来学习。使用这种演出练习对你来说是一种挑战，它能使你的能力得以最大地发挥。在这一章中，你将学到讲故事，扮演角色，生动的游戏圈，用声音工作、音乐、隐喻和电影。这并不意味着你必须使用所有这些技术。你可以选择它们中的一两项技术，来吸引你的学生的注意力，并使你和他们的交流更有效。

以戏剧为基础的练习将有助于你在团体中建立起团队工作：积

极地倾听别人的意见，关注别人；改进你讲故事的整体技术和创造性思维技能；在你自己的基础上，开发智力和情绪上的灵活性；增加赞赏不同观点的灵活性。不管你是否愿意实施这些如唱歌、讲故事或放电影等，这些技术将有助于你像一个明星那样思考，像演员那样演戏。

是专业表演者还是培训师

培训师就是表演者，他们需要去表演，去激励，去教育他们的学生，并使得整个过程很有趣。隐喻、讲故事和电影经常被帮助者来使用，把趣味带进研讨班，创造一个经验性的学习环境。使用舞台演出技术，能使得整个教育、培训和激励过程变得容易。

培训者的讲演就像是一场演出。他们必须克服上台的害怕，进入帮助者的角色，教学生用一些形象化的技能去实现目标，强调正面的积极的价值，使用有力的形象来让他们的听众确信并获得他们的信息。培训师需要学会使用调整好的声音，使用正确的停顿，强调他们讲话中的要点。对大部分成人学生来说，如果太长时间地用讲课的方式来培训，太多的演讲者，会使他们思想开小差，坐立不安，失去听讲的兴趣。

使用以戏剧为基础的练习，能鼓励参与者的注意力集中在培训上，并能几乎全部留在记忆里。戏剧为基础的练习帮助学习者克服障碍，建立信心，并改进他们的交流技能。戏剧的规则就是教会全体参与演出者交流、协调，有想像力，和团队一起工作。

制造联系

在介绍由参与者自身推动学习的以戏剧为基础的练习以前，重要的是要在学习和戏剧艺术之间建立起联系。当我有一次在加利福尼亚州伯克利，参加 Corporate Scene 的用以戏剧为基础的练习进行培训时，被灌输了这种想法。以后，在我自己的研讨会中，我学会

了至少利用一个小时来建立这种联系。你能够用许多不同的方法来做。不管是什么样的培训课题，我使用的一个关键练习是在戏剧和研讨会的中心议题，或者与参与者的职业之间建立联系。在下面三个练习中选择一项：

练习 1：相似（15 分钟）

通常的问题是：你的职业和戏剧或演出艺术有哪些相似之处？你也可以把这个问题问得更特别一些，例如：

下面这些职业中，哪一项和戏剧或表演艺术有什么相似之处：

教学；
法律；
销售；
管理；
公共关系工作。

典型的回答——也是我们希望得到的回答：

成功地认可角色；
改变意见；
创造变化；
教育；
娱乐；
表达（处理）感情；
提高对主题的理解；
包含其他人；
启示；
管理；
激励别人；
组织；

表达其他观点；
教；
改变我们的想法。

作为一个帮助者，你的工作就是帮助参与者去对这两个不同的世界进行比较。在这样做的同时，你将能够使用以戏剧为基础的练习引进和练习新的技能。有一次在培训时，我没有写下这些比较，在第二天的练习中，几个参与者问我，我们所做的这种练习有什么价值？这样，我不得不在研讨会的中间停下来，重新建立它们间的联系。以戏剧为基础的练习，让你打开了通向乐趣之门，打开用做练习的方法来学习之路。但如果你没有能建立它们间的联系，你的参与者就不可能会对你自觉地支持。

练习 2：演员的职业技能（15 分钟）

紧跟在你做了破冰练习和研讨会的介绍后，立即建立一个演员的技能和你的学习者的角色（可能是经理、团队领导、交流者、教师、帮助者）之间的联系。这可以用和第一个练习相类似的方法来完成。准备两张图表纸和如下问题：一个演员的技能是什么？或一个演员需要有什么样的技能来和观众进行交流？你将得到的一些典型回答如下：

肢体语言；
呼吸；
交流技能；
眼睛接触；
台上的舞步；
角色表演；
洪亮的声音；
时间的掌握；
音量。

鼓励你的团体去进一步发现其他技能，比如：

承担义务（对戏、对演出剧组）；
能量；
热情；
风险承担；
团队工作（和其他演员一起工作）。

努力列出 25 项以上的技能。问你的参与者在完成自己的角色时（如经理、团队领导、市场人员、销售代表、咨询者）哪些技能，也是需要的。他们所需要的这些技能是和演员的技能相似的。帮助你的参与者再进一步思考一下哪些演员的技能似乎并不是直接和他们的职业相关的。毫无疑问，即使这些没有直接关系的技能，也一定会以某种方式和他们的工作地有关，如使别人快乐。娱乐别人对大部分职业来说都是一项关键内容，它是永远和有趣、幽默有联系。

练习 3：把鸡蛋放在一个篮子里（30 分钟）

为了把戏剧艺术引进你的研讨班中，需要在演员的技能和你在研讨班中希望帮助开发的技能之间建立起联系，无论你是培训经理、谈判者、交流者、老师、培训教师、空想家、销售人员，还是团队领导。为了运用戏剧技能，你的学生必须理解戏剧艺术能怎样帮助他们？为什么说戏剧艺术能帮助他们？这里是另一个练习，它将帮助你建立这一联系，要求你的团体应用头脑风暴来回答以下 3 个问题：

在演出、电影和大剧院中，讲故事的作用是什么？

演员需要什么样的技能来和观众交流？

什么样的行为能帮助演出剧组，或一个电影剧组，成功地

一起工作？

把你的团队分成 3 个小组，把每一个问题写在一张图表纸的上面。每一个小组用 5~10 分钟分别回答第一个、第二个和第三个问题。在回答完一个问题后，分别交换一下图表纸，这样，进行三次，直到三个小组都把它们自己的想法写到了这三张纸上。把三张图表纸放在墙上，问你的团队，是否是所有的回答都在纸上了，还有没有被遗留的。

对第一个问题的评论

把第一个问题中的“讲故事”几个字划掉，代替只和你们的职业有关的词，如交流、管理、谈判、教学。问一问讲故事的作用，和你们的职业中的管理、谈判、交流、教学的作用有什么相似点。几乎每一点都是重要的。典型的内容如下：

- 交流；
- 传送信息；
- 和历史有关；
- 娱乐；
- 激励；
- 创造性；
- 松弛紧张情绪。

对第二个问题的评论

划去问题中的“演员”一词，用你强调的角色，如交流者、经理、谈判者、老师等替代他。问一问在演员的技能和交流者、经理、谈判者、老师的接触之间，有没有相似之处。再次，你将发现，几乎每一点都是重要的。典型的答复有：

成为一个角色典型；
成为有影响的；
信心；
集中注意力；
建设性地批评；
富于表情；
眼睛接触；
灵活性；
宽厚；
诚实；
有想像力；
用例子引导；
犯了错，由它去；
倾听；
记忆；
使用和语言无关的技能；
耐心；
热情；
说服；
实践；
自信；
容忍；
相信；
声音技能。

对第三个问题的评论

去掉“演出剧组”这一词，以团队来代替。问一问在演出剧组为了获得演出成功所需要的技能，和特遣部队、项目团队为获得成功所需要的技能之间有什么共同点。典型的回答如下：

知道每一个人的技能；
每个人都有我能做的态度；
承担义务；
可依赖性；
纪律；
宽厚；
慷慨；
正向的态度；
守时；
可靠性；
尊敬；
分享目标；
团队工作。

和戏剧界的联系

用这种方法你把表演艺术（戏剧艺术或电影艺术）和作为演员的技能，和商界、公司界、职业界联系起来。你现在可自由使用，没有时间制约的讲故事的艺术和戏剧的艺术，去推动解决你自己领域的有关领袖、视野、团队工作、为顾客服务等复杂问题。

马克斯兄弟和《鸭汤》

戏剧界的规则，可以有效地应用在商界——不管这种培训是关于演讲技能、交流、解决冲突问题、关心顾客、谈判或销售、市场营销、媒体关系、商业计划、领袖还是管理。

我建议应用马克斯兄弟的录像片《鸭汤》，或者甚至蒙蒂·派森的电视连续剧，那连续剧上有约翰·克利斯的滑稽的走步方式。这

些都是使用其他人的演出风格的练习。我使用它作为对照练习，让你穿上他们的鞋子，试试用他们的走路方式来走路。这种对照练习，就像马克斯兄弟在《鸭汤》中模仿他的伙伴的样子，可以帮助你们的参与者，变得比较习惯于和别人（像他们的客户、同事，甚至老板）相处。

很多戏剧学校使用这种方式来教育你从其他人的角度来看世界。

镜子中的走路

要求你的参与者发现一个伙伴。伙伴 B 将紧紧地跟在伙伴 A 的后面，模仿伙伴 A 的走路样子。告诉做游戏的所有的跟随者，完全按照被他们所模仿者的方式运动：像他们的镜中人一样按照他们的腿活动，跨出一步，摆动手臂，头部和肩部的的位置怎样摆、怎样动。然后，让伙伴 A 和 B 交换角色，由伙伴 B 走在前面，伙伴 A 紧跟着，并模仿 B，让他们进行讨论，并把他们的观察带回整个团体中。要求他们回答他们从伙伴那儿学到了什么？他们有没有注意到，他的伙伴是怎样对待这一游戏的？

利用舞台上的讲话技巧

你知道什么时候调整你的声音，使用合适的停顿、沉默，或者用强调来突出你的重点吗？无论你是作演讲，还是作为会议主席，还是对你潜在的客户作演示，或者在贸易展览会中管理一个展台，戏剧的规则对你是有帮助的。

声音的练习用在培训中，能减轻压力，强调需要放松和改变节奏。它也能帮助教育参与者怎样控制、调节肾上腺素和做准备。特别重要的是，他们将向参与者显示，怎样改变声音的音量来强调重点，保证他们的声音被听到。

练习呼吸、声音和对话

这里介绍几种呼吸练习，可用于培训教学的中间休息之后，帮助代表们清醒自己。练习能帮助代表把氧气输入到已经疲倦的脑子

里，呼吸练习也能用于教育怎样减轻压力。当你感到在别人面前紧张并不自在时，这是最好的控制肾上腺素的办法，帮助给你更多的智力。氧气使得脑子重新获得能量。打哈欠有利于氧气进入脑子。它放松喉部和嘴部的肌肉，放松胸部横膈膜的紧张，这样，代表你们能得到放松，并控制他们的声音。

用肚子来呼吸：放松的呼吸（5分钟）

参加过瑜伽课程训练的人都已经学过用肚子来呼吸的技术：集中注意力想你自己，使用全部的脑力，保证你处于松弛状态。这里是几种有趣的练习，从你的注意力和能量的集中点来呼吸。

要求代表们很放松地坐在他们的椅子上，并把他们的双手随意地放在他们的腹部。重要的是你的讲话，要缓慢和柔和，要求他们呼进、呼出，并集中注意吸气时，让肚子鼓起来；呼气时，让肚子瘪下去。建议他们把眼睛闭起来。

要求他们在吸气时，让气缓慢地通过鼻子，呼气时，通过嘴巴。做这个练习5~10分钟，当吸气时，想像就像让气充满一个气球，当呼气时，想像就像让气全部从气球中放出来。要求他们做深呼吸，并逐步睁开眼睛。

问他们注意和5分钟前的感觉有什么不同。他们的紧张将被放松了，他们将感到舒服和有信心。

呼气时发出 HA 的声音（5分钟）

要求代表站起来，并首先示范这一练习。把你的双手放在你的肚子上，双膝微微变曲，吸气，然后呼气，一边发出一连串的大声哈（HA）：HA，HA，HA，HA，HA，直到你感到所有的气都已被呼出。

要求你的参与者这次和你一起做，发出大声 HA 的同时，把气全部呼出，重复两次，在每一次呼气完和第二次吸气开始前，站直。交替地紧张和放松。

在培训的课间休息后，做以上这两种练习，当你想要求每一个

个人都放松和集中注意力时，这种建立在瑜伽术基础上的练习，能被演员用来建立一种轻松的情绪，并在交流时能自觉地全身心地投入其中。

练习 1 (5 分钟)

站或者坐都可以。吸气，开始首先使你的脚趾的肌肉紧张，然后你的脚掌、小腿肚、大腿、臀部、腹部、手臂、胸、颈、脸，直到每一块肌肉都尽可能地绷紧。当每一块肌肉都绷紧时，你发现你正屏住呼吸。然后，放松你所有的肌肉，慢慢地呼出一口长气。

练习 2 (5 分钟)

在你演讲以前，坐着或站着，呼出气……出气……出气……呼出更多的气，把你的肚子下部吸进去（把肚脐压向脊椎）。把空气全部压出去，屏住呼吸几秒钟，然后停止，把空气压出，这时，空气会急速地涌入，直到你的肺的底部。你将感到你的肺部充满空气，你的胸下横膈膜空气满得快胀破了，你再一次处于控制状态。

警告你的参与者，如果他们中的哪一位处于怀孕期，请不要屏住呼吸。这一练习建立了放松的感觉，因为屏住呼吸，停止向血循环供氧，当你重新呼吸，氧气重回血循环和大脑。

仅仅是声音

演讲者，做演示者的演员，在排练和正式讲话或演出前，都要做发声练习准备。这种热身活动使他们的讲话肌肉和身体肌肉都活动起来。这里是使你的声音放松和锻炼发声的肌肉的几种练习：

练习 1：运动中的字母（10 分钟）

当大家都站起来时，演示这一练习。让全体人员面对房间

里最宽的一面墙。

教练演示。用于和食指指着左手天花板的墙角，吸气并在一次呼吸中念字母，同时把手指沿天花板墙角线移动，直到它达到右手墙角。

要求大伙和你一起做。增加在一次呼吸中，念字母的次数，从1~2次、3次，甚至4次。

当结束后，恢复你的呼吸。然后问大家，我们学到了什么？我们能怎样使用它？

练习 2：莎士比亚我爱你（20~30 分钟）

多年以前，在成为一个积极交流大师的培训课程中，我从我的同事伊凡·米德拉吉那儿学到了一种对发展我们的发音肌肉和提高它的灵活性都非常有用的练习。伊凡从莎士比亚的戏剧中拿出了一节。我们12个人站成一个半圆形。首先我们用柔软的声音，说五行句子中的一句，然后用一个中等幅度的声音、更响的声音，最真正的大声。对每个声音，给你的学习者说一个标准。比如，柔软的声音，是对你所爱的人的一种耳语；中等程度的声音，是在舞台上用于谈话时说的；更响的声音，是从肚皮里发出的，能引起回响的，像一头熊在经过冬眠后，在山洞里跑出来时发出的声音；而真正的大声则表示你失控时的声音。

最后，把你的团体分成3个小组，一个组接一个组地读莎士比亚的一段诗，就像在一个组接一个组地唱歌一样。每一组在开始念时，都使用不一样的声音，直到念完这一段诗行里的每一句，然后另一组开始。建议可念的莎士比亚的诗行附在下一页。

开发声音

你可以使用莎士比亚戏剧中的一段诗行，也可以用童话、诗、简短的故事来开发声音。让你的参与者有变化：

音调：让声音又响又清楚。

转调：强调词或句子的不同部分。

音量：柔软的声音的力量和大声的声音的力量。

节奏：在你说话时加速或放慢。

莎士比亚的诗段是非常好的，因为它们是诗，容易引起共鸣，非常适合用于做练习。选择你自己所喜爱的段落，或者在我所喜欢的如下的段落中进行选择，在你自己的下一个培训研讨班中进行使用。

从莎士比亚戏剧中选择的段落：

1. 《暴风雨》中的米兰达

O wonder !

How many goodly creatures are there here !

How beauteous mankind is !

O brave new world

That has such people in it !

2. 《仲夏夜之梦》中的普克

Up and down, up and down;

I will lead them up and down;

I am fear d in field and town;

Goblin, lead them up and down .

3. 《仲夏夜之梦》中的博顿

The raging rocks

And shivering shocks

Shall break the locks

Of prison gates . . .

The foolish fates .

4. 《仲夏夜之梦》中的仙子之歌

You spotted snakes, with double tongue

Thorny hedge-hags, be not seen;

Newt, and blind-worms, do no wrong;

Come not near our Fairy Queen .

改变观点

这是一个在戏剧课中非常普遍使用的练习。它教会智力和情绪上的灵活性和对其他观点的赞赏；它也鼓动带着积极的兴趣倾听别人的意见。它能学习怎样把负面的事物变成正面的事物，怎样去想解决问题，而不只是发现问题。

练习 1：心态转变（5 分钟）

让你的参与者逐步习惯于从一种心态改变为另一种心态。要求他们沿着房间转圈、散步，告诉他们使用他们的声音、手臂、脸部表情和非语言的肢体语言去表示这是一个非常好的、愉快的、有完成的满足感的、乐观的一天。过 10 秒钟后，拍掌指出他们必须改变语言的和非语言的表情，来表示这是一个悲惨的、令人沮丧的、忧伤的一天。

再过 10 秒钟后，再次拍手，要他们改变成表示非常美好的一天。重复做几次，使他们习惯于迅速在正向和负向、快乐和悲伤、追求和摆脱中间进行情绪变换。最后，拍掌结束这一练习。要求他们继续沿着房间转圈、散步，并找到一个伙伴一起来做下一个练习。

练习 2：事物的正面和负面（30 分钟）

让你的参与者结成两个人一组来做这一练习。这一练习能开发创造性思维、智力的灵活性、讲话的清晰和富于表情。我是从 Corporate Scenes 公司的马克·里腾伯格那儿学到的这一练习。

演出者和导演

用戏剧界的行话来考虑，一个人扮演演员的角色，一个人扮演导演的角色，你作为一个教练发出指示，什么时候演员开始或结束

表演。

导演的工作是重要的。导演告诉演员一个题目，指出演员要给出正面的论点，然后负面的论点。题目必须非常简单，比如，购物、驾车、旅行、就餐、唱歌、玩板球、棒球或足球，等等。

导演在告诉演员题目后，立即打响手指，说“正面”。演员开始讲有关这一题目的故事，只讲正面的。10秒钟后，导演再次打响手指，说“负面”。演员要努力不停顿地转入“负面”。要求大伙可以使用连接词，如“和”、“虽然”、“但是”、“也”，等等。导演指出2~3次变化，演员要努力做到容易地从“正面”改为“负面”。

和工作有关的题目

使用击掌指出全部团体的练习结束，然后，让演员和导演对换自己的角色。当每个小组中的两个人都已有机会对同一题目进行“正面”和“负面”的论述后，要求每一个人去发现新的伙伴。用新组成的两人小组，继续进行这一练习。他们可以选择更复杂一些的题目。题目可以是和工作有关的，如关心顾客、团队工作、职务升迁、电话技能、电子邮件的行为规范、电脑故障等。当每一组的两个人都已谈过后，再改变合伙人1~2次。在每一新的组合中换一个题目。我经常把参与者在开始的第一天列出的希望研讨班涉及的题目列在上面。

团体评论

当全体人员做过这一练习3~4次后，再集中起来，围坐成一个圆圈，进行讨论：

他们刚才所进行的练习使用了什么技能？

这些题目和工作场所有什么关系？

他们学到了什么？

他们能怎样把学到的东西应用到他们的工作中去？

练习 3：卡片、帽子和颜色（30 分钟）

这是和事物的正面和负面相类似的游戏，但运用爱德华·德·博诺的六种思维的颜色技能。给每一个两人小组 6 张涂有不同颜色的卡片，或 6 顶有不同颜色的棒球帽子。还是两人一组，导演列出一个题目给演员，然后，每 10 秒钟改变卡片的颜色，指出从正面变为负面，从情绪化的变为中性的，从有创意的变为有控制的。帮助者每过一分钟拍手，指示导演和演员对换角色。如果你使用棒球帽，讲话者使用一种颜色的帽子，然后用另一种颜色的帽子，来指出变换讲话的风格。这是非常有能量的练习，心灵和身体两者都要运动。

黑色：负面，逻辑地讨论，为什么有些事行不通。

白色：中性，客观的态度，使用事实和数据。

黄色：正面思维，乐观的、建设性的思维。

绿色：创造性的、横向思维；考虑到创意和新思想。

红色：情绪化的，使用感觉和非理性思维。

蓝色：控制和监视下的；先定义问题，然后一步步地解决问题。

团体评论

当各两人小组做过 3 次练习后，全体人员回到一起，坐成圆圈，进行讨论：

他们是用什么样的技能在进行工作？

他们和工作场所有什么样的联系？

他们学到了什么？

他们怎样才能把学到的东西用到工作中？

扮演角色（30 分钟）

在进行扮演角色的练习以前，先弄清楚为什么说扮演角色的练习是有用的和重要的。为了确定扮演角色的重要性，把参与者分成

3~4 个小组。要求他们讨论并回答如下 3 个问题。他们可以以小组为单位来讨论这三个问题，也可以使用图表纸，每一图表纸上只列出一个问题。让图表纸在各小组中传递，每个小组把自己对于这一问题的回答加上去。

我们在扮演着什么角色：在家里、在工作场所，或者在我们的社交生活中？要求你的团体，使用头脑风暴，列出尽可能多的角色。

在所有这些角色中，什么样的态度、行为和特点是都需要的？

在同一时候，我们扮演着多少种不同的角色？

团体评论

可以由每个小组来演示他们的解答，也可以把 3 张写有解答的图表纸钉在墙上，让每个小组来总结、回答其中的一个问题。在由团体一起讨论时，有助于提出更多的解答。需要强调的一点是，从我们还是很小的儿童时期开始，扮演不同的角色就是我们对自己进行微调的一项基本技能。一旦你帮助建起了学习要点，大伙同意扮演角色是非常有用的，你就能进入角色扮演练习的决定性部分，决定是扮演一个幽默讽刺剧、童话剧，还是短剧。

把它表演出来

一个能帮助参与者解决问题、变负面态度为正面态度，开始进行创造性思维的非常好的方法，是让他们一起组织一场有关这一课题的幽默讽刺剧、短剧或童话剧。

英国皇家剧院（伦敦）

几年前，我们曾为伦敦的英国皇家剧院组织过一年期的管理开发项目。对每一个团队来说，项目的最精彩部分都是最后一天。在

为期五天的培训项目的最后一天，参与者被要求演出一场幽默讽刺剧，就像他们是在演艺界工作一样。他们用一个早晨的时间来决定：

他们从这一项目中学到了什么？

在未来他们需要把什么做得和过去不一样？

怎样交流？他们从其他部门学到了什么？

他们没有任何约束。有些人决定写一个由虚构的角色组成的虚构故事，另一些人想使用通用的以工作为头衔的角色来演出故事。最后的结果：增强了他们解决问题的能力、创造性的思维，互相激励和作为一个团队一起工作。

学校的演出

最近，我为开普敦的克罗斯罗德（一个贫穷居民的非正式居住区）的姆伏拉（Mvula）学校主持一个培训研讨班。在第二天，职工们准备了一个惊喜。他们考虑把他们以前每天工作中的技能和他们在本次研讨班中新学到的技能，放到一个短小的演出中去。他们规定了5个人扮演角色，来表演他们应该怎样来组织一个由他们参加的培训研讨班。组织这样的一个研讨会对他们来说还是第一次，从开始到结束充满着不愉快的人和人之间的冲突。

他们的演出显示了确认这些职工的培训需要的重要性，发现正确的帮助者，研究资金上可负担得起的举办地点，组织交通运输和饮食，激励抱怀疑态度的职工参加。这是做得非常出色的，而且它还包括了使用三种语言。这不仅说明他们新学到的激励、团队建设、交流技能，而且显示了他们怎样从错误和冲突中进行学习。

故事的道德（45分钟）

通过表演来找到解决办法的另一条途径是从问题着手。一个小组扮演用原来的办法来解决问题，另一个小组扮演怎样能用不同的

方法解决问题，第三个小组把它表演出来或讲述这个故事的道德。我使用这种方法应付有困难的人群、组织会议、谈判、团队工作、关心客户——或任何一项参与者从第一天开始时起，就希望能被列上日程的专题。

扮演角色练习（60分钟）

假装是另一个人而不是自己，总是比较容易。这一练习教育我们集中注意力、交流、协调一致和有想像力。练习是设计用来帮助学习者建立信心，克服顾忌。

把你的参与者分成3~4个小组。每个人都扮演一个历史人物——拿破仑、林肯、丘吉尔，美国红十字会的琼、佛罗伦斯、南丁格尔——扮演他们怎样解决问题，怎样处理危机，怎样和不同的利益集团谈判。

讨论和总结（30分钟）

在每个角色扮演结束后，要求各小组讨论下面的问题，并把答案写在图表纸上，把这些纸带回大组再讨论。

发生了什么？

他们学到了什么？

下一次他们能怎样做得不一样？

他们怎样能把学得的东西应用到工作场所？

角色扮演 1：领导危机管理

这一练习处理危机——这是在你所在的行业部门或世界上大范围地发生过的历史事件。学习实践在处理这历史事件中所需要的领导、交流、谈判、解决冲突、理解对方的观点和团队建设等方面的技能。安排30~45分钟来扮演每个角色。你需要把参与者分成代表历史事件中敌对双方的两个小组。每个小组里必须有发言人、法

律顾问、翻译，或者可能是一个著名的外交家或政治家。

美国和中国

一架美国飞机被迫在中国领土上降落。两个国家在公开场合都非常生气，但事实上都不愿意升级到敌意的疏远。他们怎样才能双方在丢面子的前提下来达到一个妥协？这时有两个要素是处于迫切需要解决的危险境地：机组人员和飞机。这些提供了可能的讨价还价。他们能被怎样使用？例如：“如果你们在公开场合不再这样挑衅，我们将愿意怎样，怎样。”他们希望机组人员或飞机回去吗？在公开场合他们能同意什么？在幕后又能决定什么？

角色扮演 2：进行一次全球交易

这一练习选取一个从各种观点来分析都是非常重要的历史事件。它提供了在交流、谈判、危机处理、领导才能等方面都是非常有用的学习机会。安排 30 ~ 45 分钟来做这一角色扮演游戏。你将至少需要 3 个扮演者：美国总统罗斯福、苏联领导人斯大林和英国首相丘吉尔。你还可以选择 1 ~ 2 位观察员，他们做记录，并在角色扮演结束以后，给出反馈的信息。

雅尔塔

丘吉尔、斯大林和罗斯福在雅尔塔会议上，商讨制订第二次大战结束后的协议的最后细节。他们必须考虑哪些问题？记住：他们在谈判后，必须回去面对在英国、苏联和英国的人民。

角色扮演 3：高级政治顾问

这一练习也是以历史事件为对象的，但角色扮演者要体会用不同的解决办法。会使用到的技能包括：危机和冲突管理、公众注意力的管理、交流、领导才能和富有创意的解决问题的技能。

口蹄疫

英国首相必须处理突发性的口蹄疫病，它打击了英国的有蹄类动物养殖业。他和他的团队怎样来处理这一危机？角色的扮演者有最高兽医官、两家英国最大的日报的主编、首相、首相的高级政治顾问和气愤的农场主联合会领袖。他们怎样才能创造性地管理和解决这一危机？简单地向你的团队作一介绍，他们能够在这儿改变历史。

角色扮演 4：达到妥协

这一练习还是以已解决了问题的历史事件作对象。这能用来培训领袖才能、交流、谈判、冲突处理和团队建设。允许用 30 ~ 45 分钟来扮演角色。这一练习，至少要有 3 个人来组成一个小组，包括两个扮演者和一个观察员，他在最后要做一个评论。或者你也可以把它扩大到包括两位领袖和一位在他们的工作团队中的关键人物。下面是例子。

曼德拉和德克莱克

纳尔逊·曼德拉和 F.W. 德克莱克正在谈判在南非实现充分民主。他们双方都希望能避免内战。双方都要说服自己的愤怒的追随者，让他们相信所有可能达到的妥协。他们必须能达到一个中庸的协议。他们要怎样做？简单地向你的角色扮演者介绍，他们两个领袖要达到的，不仅只是一个协议，而是这一协议必须被全国人民接受，被他们的政治上的支持者接受，最终被世界接受。

角色扮演 5：足球

这一练习以许多人喜爱的体育运动——足球的主要冠军赛事件为对象。团队的谈判是要处理一场危机，它可能对这一运动、对球队、对俱乐部，甚至可能对回家，都会产生巨大的公共关系方面的后果。

FA 杯

你的球队正要参加 FA 杯的决赛，但球员们威胁说，如果他们赢了后，他们的年工资不能加倍的话，他们将组织罢工。你怎样来处理这一危机？需要扮演的角色有：

球队经理：负责挑选球员和鼓励球队。他把他的主要工作看做是激励球队去赢球。但他想留些钱下来去聘一个新的很棒的意大利球员，为下一个赛季效力。

球队教练：愿意给队员任何东西，只要他们能够赢球。他的声望取决于赢球。

俱乐部老板：认为他或她不可能提供双倍工资给球员。

两个球员：一个球员认为，对拿不拿双工资无所谓。第二个球员认为，“我们是俱乐部，为什么不能按踢球的成绩给我们工资？”

角色扮演 6：消费者事件

这个练习表演在一个大超市中发生的情况。你的顾客很不高兴地发现，你出售的贴着“不用化学制剂”的标签的鸡蛋，是来自于用谷物喂养的鸡，而这些谷物不是完全没有用添加剂。你已经收到过许多顾客的抱怨，认为这些鸡蛋实际上并不是如你们所说的健康的、不用化学制剂的。你必须在失去你的顾客和市场份额以前，保证解决这一问题。超市已经建起了一个论坛，来研究解决这一问题。

不用化学制剂的鸡蛋

超市经理希望能尽快地把报纸对这一事件的报道所造成的负面影响，减到最小。当地的绿色环保组织的人士希望尽可能地按照顾客的要求来解决这一危机，他们在最近的地方选举中的影响力处于

中间。三个顾客在你的论坛发言讨论小组中，他们将向当地消费者协会报告讨论情况。其中一个特别想把超市以提供虚假信息罪告上法庭；另一个迫切希望能按顾客的要求尽快解决这一问题；第三个还没有下决心；最后一个扮演的角色是生产这种鸡蛋的一个男人，他为自己辩护的论点是：“你是否愿意支付两倍的价钱？”

角色扮演 7：拍摄纪录片电影中的情况

你正在制作一个纪录片。一艘新的比赛帆船和他的船员正在跨越大西洋的帆船比赛（从开普敦到巴西，或者从朴次茅斯到纽约）的中间。帆船正名列第二。在经过跨越大西洋 $3/4$ 的路程以后，水开始渗入发动机中。一半的船员要求改变航向，驶到最近的港口；另一半船员感到，如果他们继续坚持参加比赛，他们有可能会赢。这时，当一半的船员哗变时，怎样才能使整个船队达到一致的决定。

跨越大西洋的帆船赛

你的电影摄制组人员需要拍下来船长做了什么样的决定，船长怎样才能使全体船员在这戏剧性的决定以后，团结起来。

圆圈形练习和团队建设

在这个经验性学习的类型中，一个最重要的特点是大伙坐成一个圆圈，他们可以看到这个团体中每一个人的眼睛。如果你有 25 个以上的参与者的话，这种安排是非常有挑战性的。我建议做这种练习时为 25 人和少于 25 人，否则做练习所需花的时间会太长。

数字和动物 ABC

练习 1：数字

这一圆圈形的练习使用简单的数字系统，计数从 1 开始。它致

力于能量、集中注意力和团队建设。要求参与者坐在他们的椅子的边上，保证每个人都能看到坐在圆圈中的每个人的眼睛。另一种选择是用一种外语来叫这数字，这比较有趣，并更需要集中注意力。

作为一个组织帮助者，你开始说个数字 1，向大伙说，具有能量地说，并拍一下手。让大伙重复你的数字——不能让他们在没有能量、没有投入、没有音量的情况下滑走。让他们知道，你现在要使一圈的人都参与这一游戏。大伙一起重复这个数字 1，并一起拍一下掌。然后，每一个人，包括你，看着坐在你左边的一个人，他要接下的工作是向前倾斜，并说 2，拍一下掌。大伙再一起重复 1、2，再一起拍一下掌。就这样继续下去，直至整个团体中的每个人都把数字告诉了团体。

你让这个游戏沿着圆圈继续，直到传到最后一个人。然后，解释说，你将继续按圆圈传两次，每次念一数字和拍一下手。然后，倒过来反方向传两圈，数数并拍手，越来越快。

这练习的目的是让整个团体在使用声音和身体时，集中注意力；在练习结束时，让一个参与者出来总结你们刚才是致力于什么技术（比如，团队工作、声音、眼睛接触、能量、集中注意力）。虽然这看起来很简单，但仍然使大家吃惊，要同步地集中注意力、能量和团队工作，协调一致是多么困难。另外一种选择，是念数字时，使用另一种语言来念。

你作为一个领导大家讨论的组织帮助者，总结，并问问题：

在做这一练习时发生了什么？

有什么乐趣？他们犯过错误吗？有没有问题？

他们学到了什么？他们使用了什么技能？

他们从团队工作里学到了什么？

这种学习怎样能被应用到工作场所？

练习 2：用 ABC 称呼动物名称

这个圆圈练习使用动物的名字，当参与者沿着圆圈依次参与这

一游戏时，依次按照 ABCD 的字母排列，叫出动物的名称。组织者第一个参与使用字母 A，可以使用 aardvark（评者注：一种动物的名称）。坐在组织者左手边的，将使用字母 B，可以使用熊（bear）。第三个可以使用非洲猎豹（cheetah），第一个字母是 C。组织者第一个开始，念出 aardvark，拍一下掌，传给团体。团体一起和组织者重复 aardvark。

组织帮助者转向左边，第二个人对团体说 bear。团体重复地说：“aardvark, bear”，跟着拍一下掌。组织帮助者面向第 3 个人，第 3 个人对团体说“cheetah”。团体重复说：“aardvark, bear, cheetah”。就这样继续，直到团体中的每一个人都向团体说过一个动物的名字。组织者领着团体转两圈，重复每一个动物的名字，从 A 开始，跟着拍一下手。然后，再领着团体反方向转两圈——这一任务要困难得多。

这一练习的目的是致力于集中注意力，团队工作，记忆力和能量。在游戏结束后，让团队写下来，他们刚才是致力于什么工作技能？他们在哪儿犯了错误？

为了总结，作为带领讨论的组织者问：

1. 在做练习时，发生了什么？
2. 这有趣吗？他们犯过错误吗？有没有问题？
3. 他们学到了什么？他们使用了什么技能？
4. 他们在团队工作中学到了什么？
5. 怎样能把学到的东西应用到工作场所？

另一种做练习的方法，使用城市和国家名作为上述练习的替代方法，可以使用城市的名字如奥克兰（Auckland）、布宜诺斯艾利斯（Buenos Aires）、卡的夫（Cardiff）、德里（Delhi）。或者也可以使用国家的名字，如澳大利亚（Australia）、加拿大（Canada）、丹麦（Denmark）、埃及（Egypt）等。

隐喻的重要性

有一个老人，在他退休后，开始建立一个果园。每一个人都笑他：为什么种树？他们告诉他，他不可能活到看到收获。他不管别人的嘲笑，还是种了树。他看到了开花，他吃到了果子。我们都需要这样的乐观主义（Deng Ming-Dao）。

隐喻是一个像图画的文字，形成了许多故事的基础。隐喻对一个培训者来说，可以说是非常有用的工具之一。像一个表演者一样去设想，想一想许多戏剧和电影是怎样使用隐喻成功地传达信息的。在一个学习环境中，你可以用多种方法来使用隐喻，加强学习重点。

隐喻帮助我们比简单的解释更全面地表达了我们自己的思想。他们帮助我们突破通常的思维框架，给予我们关于我们周围的问题的不同的洞察力。下面几个练习，将帮助你在研讨会中开发使用隐喻和创造性思维。

雷德·阿代尔的故事：一种全球观点

保罗·尼尔的雷德·阿代尔是一个著名的救火员。他以他在和油井火灾作斗争中的领先技术和给疯狂着火的油井盖帽的领先技术闻名于世。大部分人记得他是因为他在海湾战争中的功绩。有一次，我听到了一个有关他早期在北美洲的某一地区和大火作斗争的故事。

故事说由于风向的改变，他的几名救火队员在大火中牺牲了。保罗·尼尔非常心烦意乱。他亲自去访问了这些牺牲者的家庭。他几乎想放弃这项工作。这时他想到他从这一教训中学到的东西，他知道他必须设法保证这样的悲剧不再发生。他买了一架直升机，训练他的团队中的几个队员在大火的上面观察火势的变化。这样，他们建立了灭火的全局观点。

直升机隐喻（45 分钟）

这一故事的真假，我并不知道，虽然我曾多次讲过这个故事。这故事的目的是说明使用隐喻来传递信息，来显示全局观点的重要性，来平衡那种头痛医头、脚痛医脚的短视做法。要求你的参与者也想一个类似的故事，能传递他们需要和他的团队或客户交流的信息。最主要的是使用隐喻。在这个故事里，直升机就是全局观点的隐喻。

把参与者分成若干个小组，给他们 30 分钟的时间，发现一个故事，先在小组里试讲，然后到大组中演示。重要的是故事中的隐喻，必须和他们从事的工作和培训的课题有一定的联系。

奶酪隐喻（90 分钟）

斯潘塞·约翰逊博士写得有趣的故事：《谁动了我的奶酪》，就是一个在工作中使用隐喻的好例子。这故事是一个寓言，讲述 4 位主角住在迷宫里，把他们的白天时间都花在寻找奶酪上，这不仅是他们的食物，而且是他们的快乐。奶酪是一种隐喻，可以代表在你的生命中你希望得到的所有东西。4 个虚构的主角是两只老鼠——斯尼夫和斯科里和两个小人——汉姆和豪。这 4 个角色代表我们自己的简单部分和复杂部分。

这一简单的寓言揭示了一个深刻的真理，关于获取我们生命中想要的东西，无论它是成功的职业生涯，我们梦寐以求的关系，更多的金钱，还是良好的健康。这故事是关于这 4 个主角在其中寻求他们所要的东西的迷宫。这是一个非常好的隐喻，它涉及变化，适应变化，一起工作和成为有灵活性——和怎样去取得你最好的成就。

我用几种方法来使用这个故事。最近，我要求一个团体晚上回去讲这个故事，第二天使用这 4 个主角来把它演成一出幽默短剧。如果他们喜欢，他们也可以更改这 4 个主角。他们可以用 45 分钟准备和排练，然后用 15 分钟时间表演这一短剧，要求把他们认为

这本书要和他们分享的主要信息表现出来。

在演出后，大伙坐成一个圆圈，讨论关键的学习点和他们怎样能把这些主要思想应用到他们的工作中。他们和这本书中的关键准则一起工作，把奶酪的隐喻看做类比于追求在你的生命中你想要有的东西：

一个好工作；
可爱的关系；
更多的金钱；
一种特别的热情；
良好的健康；
心灵的平静；
如果你不想改变，将发生什么。

他们最后的分析是：“学会尽快地让它去，你越快……”和“变化发生，你和……一起变动”。

隐喻和创造性问题的解决方法（30分钟）

隐喻能使我们摆脱问题的束缚，帮助我们产生较有创意的解决办法。隐喻非常有力地给我们处理问题的新方法和理解世界的新途径。

在创造性问题的核心，解决方法是一种能使你从问题中摆脱出来的看法，帮助你产生有创意的答案。

为了使用隐喻来找问题的答案，让你的代表们为他们的問題想出一个隐喻，然后利用头脑风暴，来发现这隐喻和问题的关系。比如说，所要解决的问题是“怎样从市场中的第二位上升到市场中的第一位”。这隐喻可以是“我们的问题就像世界杯的最后一轮比赛，我们是排名第二”，或者是“我们的问题类似于温布尔来登网球锦标赛中的决赛。一个是第一，另一个是第二”。寻找足球队或是网球选手赢得冠军的解决办法。

有时要找到真正能代表你的问题的隐喻可能是很困难的。把你的团体分成若干小组，让他们用头脑风暴法设想出的代表他们想要解决的问题的一连串的隐喻。然后，用较大的团体来分享他们的隐喻。每个团体都使用其他小组的隐喻来激发想法。

隐喻和交流（1小时）

我所要解决的问题的隐喻之一是冰山。你们在深度民主这一章中将读到更多的有关冰山的隐喻。冰山庞大体积的 $1/3$ 浮在水面上，而其他 $2/3$ 是在水面的下面。当你思考你共同工作的伙伴或团队成员每天的谈话和对话时，必须注意到这些每天发生的交流是在他们自觉的水平上发生的：这就是说，在表面以上的（冰山的 $1/3$ ）。如果你需要更好地进行相互了解，你需要到水平面的下面去——发掘在表面下面较深一些的地方（发现被隐藏在水下的 $2/3$ 的冰山的一部分）。

下面的创造性练习是发掘水下的部分，帮助参与者发现多一点有关别人的本质和什么是推动他们的动力。要求参与者选择一个伙伴，一起工作一小时。

他们的自我介绍就是一场谈话。我建议首先由 A 向 B 提问 30 分钟，然后 B 向 A 提问 30 分钟。如果你能列出一些关键性问题给你的代表，这将是很有帮助的。例如：

他们能使用一个什么样的词来形容他们自己？（见第三章中，有关四叶草图的练习）

在过去 12 个月里，他们完成了哪些东西，是使他们感到自豪的？

在过去 12 个月中，什么是他们的关键性失望？

在工作中，他们最有热情做的是做什么？在工作以外，最有热情做的是做什么？

在他们未来的 12 个月中，什么是他们的关键目标？

当参与者在一小时后，回到较大的团体时，给他们 10 分钟思考，什么样的隐喻适合概括刚才回答他的问题的伙伴。给他们每个人两分钟时间，在他们所构想的隐喻的基础上，介绍他的伙伴。

总结

当所有参与者都介绍过他的伙伴后，问如下的问题：

他们从这一练习中学到了什么？

他们怎样能把它应用到工作场所？

关于交流技能，他们学到了什么，相互之间学到了什么？

这一练习能怎样帮助他们把水平面降低了？

讲故事的艺术

人们都喜欢听故事。他们努力记住这些故事，并重复地讲给别人听。多少年来，讲故事已被证明是传递能记忆的信息的一种花费不多的办法，无论是通过社区的讲故事者，还是通过演出艺术如戏剧、童话剧或电影。

讲故事是一种永恒的艺术，可以使用在绩效开发中，来解决家庭困难或更复杂的问题，如领导才能、团队工作、视野、目标，或客户关系。讲故事的艺术魅力在很大程度上取决于语言、声音的运用，强度、节拍、音调和时点的选择。这里是几个练习，你们能用在自己的培训中，帮助加强重要的信息，或帮助参与者开发自己的讲故事能力和语言及智力的灵活性。

收集故事（30 分钟）

这是一种产生故事的最好的方法。在这堂课的开始时，要求所有参与者提交一个故事题目，并和整个团体分享。每一个人都可以把总结出来的故事要点写在图表纸上，而不必要把整个故事写下来。给每个故事定一个题目，把每个故事的题目写在纸片上，把所

有纸片放在一个帽子中，让每个参与者抽取其中的一片。整个练习用 30 分钟的时间。

把大家分成 5~6 个小组，每个人用两分钟时间，按自己抽到的故事题目，把故事的开始、中间和结尾告诉大家。我通常还给他们一些指导，包括讲故事时要有笑声、有对话，要能控制和调整他们的声音，或者有条件时，可使用音响、视觉形象，使大家感到这故事生动活泼。

有时，我要求他们在讲故事时，使用一些新词，或新语言。告诉你的讲故事者，你希望看到的是满房间的对你的故事着迷的脸，无论是讲故事的，还是听故事的，听到的都是激动的声音。

变化：故事里的调料（30 分钟）

声音的变化能增加趣味性。想一想你过去讲故事时的声音，要求你的参与者变化他们的声音语音、节拍、声调和音量，使他们的故事讲得更富有戏剧性。为了取得效果，和一个培训者一样，讲故事者需要能抓住和吸引住听众的注意力。

要求讲故事者动用他们的声音、手、身体和呼吸来一起做这一练习。5 个听众坐成半圆形，讲故事者站在中间。当组织者说 5 分钟到，下一个人将站起来讲他的或她的故事。要求所有的听众也积极参与，支持地和热情地帮助讲故事者。

创造性地讲故事（1 小时）

当我在培训培训者和组织帮助者时，我使用这一练习。要求每个人写下他们将需要工作的主题。比如，设计相互交流的练习，演示技能，设计课程评估表，在学习课程中使用音乐，构想一个研讨会的构架，或设计一个角色扮演游戏。用一小时来准备全部。

收集所有这些题目，像洗一副扑克牌一样地洗它们。然后，让每个参加者随意抽一张牌。如果其中的一个人选到了他自己写下的题，他可以决定他就选这个题目，或还是另选。要求他们想一想自己的经验。这些经验能怎样使用来简要地说明他们的学习要点。他

们不需要把他们的题目讲得非常详细。只需要告诉一个能说明团体的学习要点的故事。

要求代表们画出一幅记忆图。这张图能在图表纸上补充他们的故事。如果整个团体的人数比较多，就把它分成5个人一组，让他们把他们的故事在小组里演讲。如果整个团体的人数不多于12人，可以直接要求每个人在大组中讲他们的故事。

培训者应用好莱坞电影

我们最能娱乐别人的讲故事者就像是电影制片人。电影运用在教育 and 培训中已有几十年的历史了。如把家庭引到一个共同的兴趣点，把学习的内容更有力地叙述清楚，或对复杂的问题进行分析。想一想哪一部电影或电影摘要对你的题目是重要的。也许你可以安排参与者在晚上看几段选择的电影或整部电影。

电影覆盖广泛的绩效开发题目，从创造性的问题解答，到处理多样化，解决冲突，建立团队，关心客户，到组织变化。

一个有利于变化的有力工具

因为电影制片商是我们时代最多产的讲故事者组织帮助者在电影中几乎有无限的选择，来说明领导才能、视野、激动、创造性、团队建设、冲突、客户服务和变化等。作为一个绩效教练，我不断地在寻找一些电影，他们可以像隐喻那样起作用，或说明我们愿意在我们的研讨会上讨论的信息。

我不断地为代表们和客户选电影，让他们去看，不管你想要教给他们什么，他们总能在电影中学得更多。如果你还不知道选哪一部电影，可以在网上花上几个小时寻找和挑选。仅仅阅读电影评论就可以带给你许多想法，可用于适合任何题目的、互相作用的团体练习。下面是有关你能怎样使用电影作为促进变化的有力工具的一些例子。

《记得蒂希安斯》（沃尔特·迪斯尼公司 2000 年电影）是一部感人的真实故事，说的是在一个被种族偏见和缺乏宽容性导致四分五裂的小镇上，一支决心要赢球的橄榄球队，把大家重新团结在一起。被怨恨、冲突和不信任所分裂的小镇，和睦。这事件发生在 1971 年。在领导他的球队连续赢了 15 个赛季以后，橄榄球教练比尔·约斯特（维尔·巴顿饰）被降职，并被赫尔曼·布恩（登泽尔·华盛顿饰）所替代。布恩很顽强，固执己见，并且是一个黑人，和镇上人大家热爱的约斯特完全不同。这两个人怎么克服他们之间的不同，把一个充满相互持有敌意的年轻人的团队，转变成冠军，这是一个充满着热情和精神的动人故事。

比较布恩教练的任命和你们的组织或团队所面临的变化。讨论像怨恨、迷失方向、团队成员出走、对未来的害怕等的后果。

讨论教练对球队的评论：“橄榄球是对愤怒的控制”，和一个队员对队长的反驳：“态度反映着领导水平，队长。”这和教学在场上和场外的领导能力是怎样相关的？和教学在工作场所内和工作场所外的领导能力是怎样相关的？关于冲突，他教给了我们什么？

讨论在处理变化和逆境中，激励和打造一个团队的能力的重要性。利用头脑风暴法讨论你在工作场所可能遇到的干扰，如果你的下属拒绝和你合作，你能做什么来保证团队成功？

当面临工作中的突然变化时，怎样建立一个和个人以及组织的价值感相一致的目标，以便把整个团队团结起来？

《巴格尔·万斯传奇》（罗伯特·雷德福公司 2000 年电影）故事发生在美国大萧条时期，在乔治亚州的萨文拉，一个本地的高尔夫球好手，从第一次大战中回来的退伍老兵兰纳夫·朱诺（马特·达蒙饰），患有战后精神创伤、紧张综合征，并主要为自己独自在战

争中活下来而内疚、痛苦。朱诺碰巧躲过了一次战场上的大屠杀，作为结果，他也忘掉了打高尔夫球时的摆动技能。他怎样才能重新获得这种摆动技能，是这一电影的主题。对未来不再抱有希望的朱诺不再与人交往，把自己和那些知道他的人、爱他的人隔绝开来。当朱诺在饮酒和赌博中虚度光阴时，他以前的恋人——阿黛尔·芙弗戈登（查里泽·西伦饰）在努力奋斗挣钱，想要还清生病的父亲在建高尔夫球场时所欠下的债。

为了摆脱困境，阿黛尔决定邀请两名最杰出的美国高尔夫选手一起来参加一场赢得现金奖的比赛。但为了吸引镇上居民的参与和支持，他需要一名本地选手参加。一个名叫哈迪的少年（J. 迈克尔·蒙克里夫饰，电影中由杰克·莱蒙饰演的讲故事人的少年时期）把朱诺带进了这场比赛——也带进了贝巴格尔·万斯，一个神秘的不知从哪儿出现的人。整天乐呵呵的球童贝巴格尔·万斯（维尔·斯密思饰）很像在印度教圣典中的克里希拿神，相信用人类的本性能教出一个斗士。

高尔夫锦标赛上，朱诺的对手是两个高尔夫传奇者，正派的鲍比·约恩（约尔·格雷切饰）和享乐主义者沃尔特·海根（布鲁斯·姆克杰尔饰）。这一个关于年轻人面临的挫折和重新振作的故事对我们的实际生活有一点离奇。有些故事情节是可以猜得到的，杰克·莱蒙的故事讲述也有些太老套了，不过，这是一部优雅的电影，它把高尔夫球运动拔高了。

讨论贝巴格尔·万斯的话：“在我们每个人的内心都存在着一个真实的自我。有些东西是我们天生具有的，是学不到的，是我们必须记住的。”他的这些话意味着什么？我们怎样能在工作场所中，个别地或集体一起地使用这些原则。

记住贝巴格尔·万斯所说的：“我在寻找这一领域中我自己的位置，努力去达到还没有到来的最佳时刻。”什么是他指的领域？朱诺是怎样找到他自己的领域的？你怎样才能达到这一点？为什么你要达到这一点？

为什么海根邀请朱诺和他一起旅行？我们能从这儿学到什么？

在我们的工作场所，这一概念：“只有参与，才能赢得比赛”，对我们有用吗？

《寻找福里斯特》（格斯·范·桑特公司，2000年）

这是关于一个隐居的获奖作家和一个有才华的好学习的年轻黑人运动员之间的不寻常的友谊的动人故事。电影讲述了生活在被歧视的城市贫民区的小孩贾马尔·华莱士（罗伯·布朗饰）的成长过程。华莱士是一个有才华的篮球运动员，他也非常喜爱阅读，他阅读他手头上能拿到的所有书。他自己也写一些散文和诗歌，直到有一天，隐居的威廉·福里斯特（辛·康纳利饰）开始辅导他。福里斯特的第一部小说《埃凡隆的崛起》在50年前震撼了世界。在电影中，我们看到，福里斯特把自己关闭在他的布朗恩克斯的寓所内，看着楼下的篮球场。正是杰玛尔经常在那球场上打球。这是一个深刻描述迷恋于写作的作家的心灵和扣人心弦的电影。

杰玛尔对福里斯特说：“我不能读懂《埃凡隆的崛起》的前10页。”福里斯特回答说：“我自己也花了很长时间才写完那前10页。”讨论我们怎样才能克服看起来阻挡我们前进的障碍，不管它是改变工作，建立新关系，还是必须努力完成新任务。

福里斯特对杰玛尔说：“如果我要求你不要向任何人透露我们的关系，我能相信你能做到吗？”杰玛尔为了信守他的诺言，几乎丧失了他在学校的地位和一场重要的比赛。在最后关头，福里斯特站出来帮助他。在这儿，我们对有关工作中的人际关系中的信用和诚实能学到什么？为什么说信守诺言是困难的？

把它应用到我们的工作中？什么是完成一个新任务，着手一个困难的新项目，或建立一种新的关系的关键？

什么是一个“喝汤问题”？它怎样才能帮助我们实现我们的梦想？

《梦想的田野》（凯维恩·考斯特纳影片公司，1989年）

这是一个关于幻象和梦想的电影。这也是一曲棒球运动的颂歌。伊阿华的农民雷依·金赛拉（凯维恩·考斯特纳饰）站在他的玉米田的中间，听到了“光脚”乔·杰克逊（雷依·里奥塔饰）的讲话。乔是臭名昭著的1919年芝加哥黑袜子棒球队的成员。他们的故事进入了电视连续剧：《动手使梦想成真》。

在这一幻觉的启示下，雷依·金赛拉在他的玉米田的中央，建起了一个具有看台和灯光设施的棒球场。“光脚”乔和在1919年的丑闻中名誉扫地的黑袜子队的其他队员的鬼影，出现在和雷依一起玩了几场的球赛上。一个声音一而再地告诉雷依，去“解除他的痛苦”。雷依为此到波士顿去见富有争议的1960年的作家，一个幻象解释者特雷恩斯·曼恩（杰姆斯·伊尔约翰斯饰），去努力理解这声音后面的意义和这田野的目的。

曼恩在一值得记住的谈话中告诉他，棒球一度曾经是美国的骄傲：“在所有那些年份中，一个始终为美国人所最关注的运动是棒球。雷伊、棒球场、棒球运动是我们过去的一部分。这提醒我们，一度曾经是大家喜爱的，可能再次会被大家喜爱。人们将会到这些球场来，雷伊，人们肯定会再来。”

金赛拉遇见一个小镇上的医生“月光”格拉汉姆（勃特·兰卡斯特饰）。他和棒球有关系的经历只限于曾玩过一局。棒球场给一个地方具有了意义，在那里曾为别人牺牲了他们生命的一部分的人们获得了第二次机会。电影在雷伊和他死去的父亲和解的场面中达到高潮。

雷伊·金赛拉有一个梦想、一个幻影。当他第一次把他的想法告诉他的社区的邻居们时，大家都嘲笑他，认为他是一个疯子。我们怎样才能保证，当我们触摸明星，当我们努力去实现梦想时，它在我们的职业生涯中，在我们的个人生活中，是可以工作的，是不会被怀疑所吓倒的。

在一个组织起来的世界中，到处都经常在说，共同的对未来的看法，共同的目标。讨论，在你的团队中，你的部门中，或你的组织中，你怎样才能激励和鼓舞每一个人，来共同参与实现未来的目标、未来的梦想及未来的前景。

金赛拉到波士顿去寻求一些人来帮助他理解他所听到的声音的意义和田野的真正目的。

这在关于听从我们的直觉方面教给我们什么？这在关于在我们的团队中，如何共同为一个前景而努力，教给了我们什么？

其他可用于练习的电影

关于领导和管理方面的电影：《13天》、《勇敢的心》、《深红色的潮水》、《空军一号》、《教父》和《太空牛仔》。

关于管理冲突方面的电影：《西部故事》、《转折点》、《情浓朱古力》、“Traffic”、《竞争者》、《卧虎藏龙》和《深红色的潮水》。

关于团队建设、激励和对未来的看法方面的电影：“Stand and Deliver”，“Billy Elliott”，“The Full Monty”，“Bridget Jones's Diary”，“The Wizard of Oz”，“Tin Cup”，“承诺”，《肮脏的十二人》。

关于沟通方面的电影：《弄潮王子》，“The Big Chill”，“Children of a Lesser God”，《灰猫头鹰》。

关于创造性和问题解决法方面的电影：《阿波罗13号》，“Fly Away Home”，《凤凰的飞行》，“The Magnificent Sev-

en”。

关于管理的多样化方面的电影：“Trading Places”，“Pay It Forward”，《做正确的事》。

关于管理变化方面的电影：《灰猫头鹰》，“The Wizard of Oz”，“The River Wild”。

关于幽默方面的电影：《看父母》、《第一夫人俱乐部》、“Saving Grace”、《小鸡逃走》。

选择正确的电影（20分钟）

把你的全体参与者分成若干个较小的组。让每一个小组利用头脑风暴法，选择10部自己喜欢的电影来解释关键的培训题目（变化、创造力、多样化、团队工作和领导）。汇编每个小组所选择的电影，这样，你就有了供自己选择的名单。

结论

讲故事对以下几个方面来说是有用的技术：

- 吸引参与者的注意力；
- 交流能使参与者记住的关键信息；
- 建立起和听众之间的行为一致关系；
- 建立起作为一个绩效教练的可信任度；
- 开发你的团队的才华和技能；
- 开发一个更强的、更有动力的团队。

作为一个组织帮助者，关键是讲一个故事，帮助你的学习者把信息个体化，并确认其意义。

你的故事的最丰富的来源是你自己和参与者的生活经验。基于经验的故事，能讲得有热情、可靠，令人难以忘记。鼓动你的团队成员，拿出他们最扣人心弦的经历，在他们的工作中应用他们的故事，并和大家分享。

记住：当在工作中应用以戏剧为基础的练习时，给出一个题目，把它和一个有经验的练习结合起来，也许最好是使用一个真实的故事来提供一些趣闻。然后，通过公开讨论，讨论可以学到些什么。这使整个练习生动，有实际价值，使它有趣，并保证代表们都能找到他们自己的答案。最重要的是，把你的参与者融入到他们自己的学习中，拿出时间来仔细考虑和整合他们自己的学习。

愉快的终场

戏剧是以戏剧以外的活动为基础的。这些活动可以培育技能、态度和行为，它们对一生的学习都是至关重要的。在参与者了解他们自己的创造潜力的同时，他们学习相互之间分享他们的知识，学习怎样能更易于互相沟通。

以戏剧为基础的练习，帮助学习者开发他们的表演技能，学习讲故事的基本规则，学习怎样把一般性的现实转变为超一般性的现实的基本规则。最后，学习怎样设想自己在不熟悉的环境中，开发自己的想像力和直觉。

第五章 脑的适应性

——你的智力工具组合

“脑细胞的相互联系远远超过互联网！”

几年前，我在美国的生意伙伴杰妮·格林伍德和我，努力想概括我们过去为客户和组织所做的培训工作。我们很想能找到一个专用术语，能表达使用以脑为基础的学习来加快和改进业绩——快速帮助个人和组织成功。我们也想表达这种方法是很有趣的，因此，是有益于脑健康的。

我们一致同意把快速学习神经语言心理学，以戏剧为基础的学习和情绪能力概括进一个专用术语：为绩效咨询和学习者服务的一套智力工具组合。这就是这一章所要讨论的：你的脑是怎样工作的，你怎样才能使用这些知识来提高你的工作场所的水平。

我们发现使用多种智商学习的开发项目，工作得最有效。这包括音乐、戏剧、绘画、辩论和讨论。但是，没有情绪知识的智商还不能取得最好的结果。换句话说，如果我们能既善于运用脑子，又善于控制我们的情绪，我们将大大提高自己去达到绩效最高水平的能力。

许多年以来，感知性思维一直是被注意的中心，而情绪则被忽略了。但脑子的研究显示，情绪和思维是密切相关的。能否开发情商，能否使情绪和思维协调，这是造成一般的绩效和最好的绩效之间的区别的关键。

作为人的潜能的开发者，我们需要把感性的学习和情绪控制的

学习结合起来。这能增加自信心，鼓励人们改善他们的学习方法，提高他们的学习效果。

建立脑的实力

脑和创造性学习

美国总统乔治·布什戏称 20 世纪 90 年代为“脑的十年”。在过去 30 年中，科学家们一直在开发着，我们怎样能更好地处理信息、图案、情绪和记忆，以便我们能知道怎样能更好地学习。

我在我的每一个研讨班和教练课程中都使用脑健康工具箱中的工具。这是能改变绩效的智力组合。一件真正使我着迷的事情是，我发现在我的所有课程中，大部分参与者对他们学到的，他们的脑子怎样工作，怎样才能应用这些知识为他们服务，感到非常惊讶。这提高了他们获得成功的能力。

最近，在一个脑健康研讨班上，一家工程公司的董事经理非常激动地跑来见我。他说，他很多年来一直在寻找一种能帮助建立绩效和创造力的新技术。他已经一直在使用非常有智谋的爱德华·特·鲍纳的“六顶帽”技术。现在，在这一研讨会上，他学会了一整套新的脑健康技术，他感到他能在他的职工中建立起更多的激励、自尊和创造力。

你的脑子怎样工作？

我们的脑子是由相互联系的神经末梢组成的稠密的网。他们不断地在建立新的联系，也就是我们学习新东西的能力。你的脑子大约有 1000 亿个神经细胞（或神经元）。每个神经元能构筑成 1 万个神经末梢的联系，和其他神经元联系起来。换句话说，每一个神经元的活动就像一个信使。每一个细胞都加工信息，这些信息通过被称为神经末梢的非常小的裂缝传递给其他神经元。

这个电子化学过程是所有人类行为的基础。每一次，我们呼吸、思想、动作或讲话，几十万个神经元之间都产生信息交流。你的所有学习者正在加工他们所接收的信息，都是通过他们脑子中的大量的相关的网络进行的。过去，储存着的信息影响着新的正在加工和得知的信息。

了解这一点，对我们绩效开发者是重要的，因为我们按照不同的结构和次序把培训内容组织起来会有不同的结果。当学习者进入新的实验，获得新的信息时，神经细胞生长出新的分枝。这些分枝是新信息的主要接受者：当你越来越频繁地使用你的大脑，大脑的新分枝就越多。在你全部的生命过程中，你的大脑一直能继续创造出新的分枝。

因此，认识脑的工作过程，不仅对新的学习方式来说是重要的，而且对创造性学习和创造性思维来说也是重要的。这会以指数般的速度增加大脑的模式和网络。我婆婆就是一个惊人的例子。在第二次世界大战前，她曾是英国和南非的一位演员。到现在，她已90多岁了，每天仍然在学习一首新的诗歌。她不时地从她的记忆中背出一些诗歌或莎士比亚戏剧中的台词，使得我们大家惊讶不已。

在你的培训课程中，如果你能够使用动作、声音、对话、音乐、讲故事，并且互相配合，你将会提高学习的效果和绩效。

大脑皮层：有意识的脑

大脑分为两个半球形，每一个半球都专门从事一些特定的功能。把这两个半球互相联系在一起，被称为大脑皮层。大脑皮层是有意识的思维中心。这个“思维中的大脑”负责看、听、讲话、思维和创意——所有你的较高的智商部分。

两个半球形的大脑是由纤维胼胝体分开的：一个联系两个半个大脑，右半个大脑和左半个大脑的细胞组织带。两个半个大脑，像一个一样地有效，以难以置信的速度向前或向后传递信息。除了松果体以外，每个脑组件都是可以在两个脑半球中复制的。每一个半球都收到身体的相反部分的信息（如脑的左半球收到右半部分身体

的信息)，并控制这部分身体。

右脑思维

“右脑”思维是一个在培训界和商界常用的隐喻。它已经成为创造性思维和横向思维——也即跳出传统的思维框架的思维的代名词。事实上，两个半脑是在一起工作的。右半脑已经广为知道是脑子中的非意识、非语言部分。它是和创造性的革新的思维有关的，同样，也和头脑风暴法、记忆图法、形象思维、直觉思维等活动有关。这里，对右脑思维有一些误解，因为实际上头脑风暴法和记忆图法等是整个脑子的综合性活动。

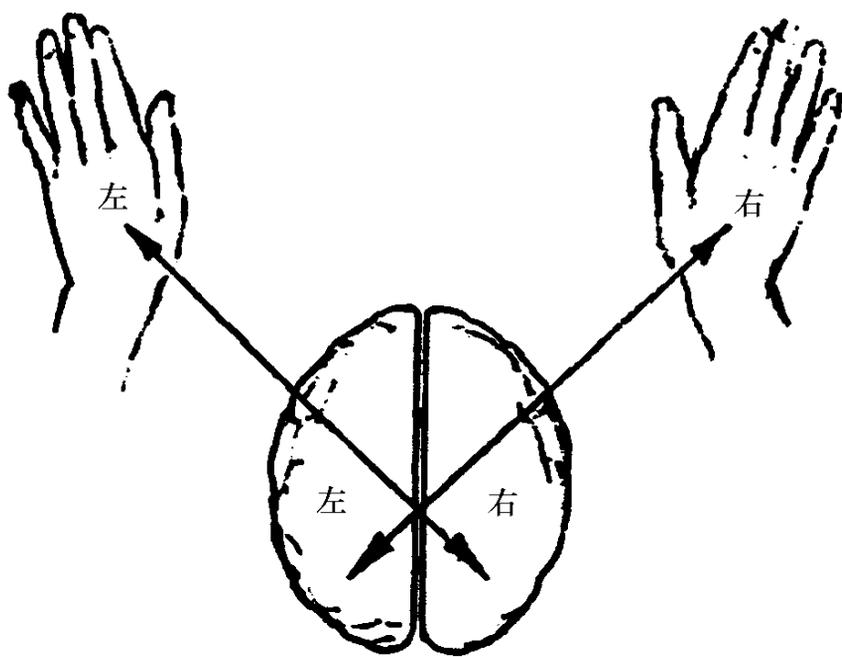


图 5.1 脑的右半部和左半部

左脑是和脑子中的意识和使用语言部分相关的。这被认为是脑子中的客观的、逻辑的、数学的、语言的一边。这往往是和如下的职业生涯，如会计、法律、统计和投资经纪等有关的。和“右脑”有关的职业包括平面设计、艺术、写作和音乐。

在教育领域和绩效开发领域，关于我们需要更多的“右脑”思维的说法已经非常普遍。实际上，我们需要的是更多的全脑综合思维，一种左脑和右脑的结合。虽然脑子中的左半部分和右半部分各

自负责一定的功能，但在我们所进行的大部分思维中，它们两部分都是包括在内的。

全脑综合性练习（30 分钟）

我使用这个简单的练习鼓励学习者去想他们能怎样开发他们的脑力。学习者开始不仅要考虑他们在工作中的角色，而且要思索他们所要完成的任务。开发全脑的综合思维，把右脑和左脑的各种功能都结合在一起。

要求你的学习者想一想他们在每天的工作中所进行的所有活动。使用下面的清单，对照你的活动，确认他们是更多地使用右脑还是左脑的活动。一旦他们已经明确什么是他们主要的思维方式，使用左脑还是右脑，让他们考虑什么样的活动可以帮助他们开发脑子的另一边。用 30 分钟时间，做这一练习。

例如，一个平面设计者，使用图片和更多的视觉上的创造性的有想像力的活动形式，来设计网址，广告或推销资料——这都是右脑的活动。

一个律师，在大部分时间里，使用词汇、事实、统计资料、线性的和语言的技能，来起草遗嘱、合同和管理层打交道——这都是左脑的任务。但是，一个律师也可能在一个困难的离婚案中，必须使用创造性思维来谈判合同。

一个会计要使用数学、计算机、清单、事实、分析和连续性的数字——左脑活动。但一个会计也可能要使用右脑的全球性的形象思维，来起草对一个购并案的战略评估。

左脑思维

客观的

自觉的

讲话/ 语言的

词汇

右脑思维

主观的

不自觉地

空间的/ 音乐的

图像

逻辑的	直觉的
要素的	整体的
控制住的	情绪化的
连续的	同时的
结构性的	自发的
分析的	合成的、整体的
逻辑的、数学的	全球的、战略的
要用智力的	创造性的
数字	绘画
计算机	白日做梦
线性的	想像力的
清单制作者	使用头脑风暴法
像钟表一样有规则	节奏和运动
物质世界的	精神的

练习的总结

总结这一练习，让你的参与者讨论他们从中自己学到了什么，从互相之间学到了什么，他们可以做什么来培养平时他们较少使用的思维技能。

肢体皮层、脑的非自觉部分

虽然右脑—左脑模型在最近几年已经被普遍使用，但它没有包括重要的肢体系统，后者在现在被认为在处理情绪中起着重要的作用。在我的研讨班中，所有互动练习都是实现某些类型的人与人之间的关系；我观察这些关系的整体对个人的影响，其理由是情绪对学习有重要的影响。下面是为什么。

在纤维胼胝体的下面部分叫做肢体系统。肢体系统很小并分成相互接触的两部分。它实际上隐藏在大脑皮层的下面，很难被看

到。和肢体有关的大脑也分成两部分，以使用和智力有关的大脑相类似的方式，进行思维。但是，脑中的肢体系统是和非自觉的意识相关的，并影响着我们的经验。它的主要工作是把信息反馈到脑子的自觉思维部分。情绪就是在肢体系统中产生的，并和其他冲动一起指导着我们的行动。肢体系统在加工短期记忆，并把它转化为长期记忆中起着中心作用。这使得它和学习之间有着非常有意义的联系。

全脑隐喻

大部分代表们都会对脑非常着迷，希望能学习到怎样能尽快地建立起他们的脑力。奈内德·赫尔曼的“四种思维模式”是全脑思维的典型模式。它打开了通向创造性思维的大门，提高了学习效果和绩效。

赫尔曼已经结合了左脑和右脑（利用智力的和肢体的部分）创造了全脑思维模式。在他的名为《全脑商务》的书中，他把脑的思维方式分成4个类型：理性型的、经验型的、组织型的和感觉型的。和大脑有关的部分，如图的上部，是进行感知的、务实的思维。和肢体有关的部分，如图的下方，是进行直觉的、本能的思维。

这四种思维方式互相影响并建立起思维模式的网络。这个有用的模型有助于我们理解成人怎样吸收信息、怎样思想，以及在工作中他们偏好什么样的活动。我们的最终目标是作为绩效顾问帮助学习者应用全脑思维，并最终建立起在工作场所的全脑团队。

全脑思维工具（45分钟）

当你在设计一个研讨会时，努力去想，怎样把和四种思维模式有关的各种活动互相配合好，去满足你的每一个参与者的学习方式、思维方式和做事的方式。

下面第一个练习帮助个人决定什么是他们所偏好的思维方式和他们怎样才能由于参与来自其他思维模式的活动，建立更好的智力。第二个练习列出和每个小组有关的活动，帮助小组确定在他们的工作中可应用的主要思维方式。

练习 1：个人的全脑练习（10 分钟）

观察你自己所偏好的思维方式。思考你怎样才能把四种思维方式应用到你自己的日常工作中？首先，在图中的每个思维方式中，圈出一个你在工作中和在家里时的典型活动。再用第二种颜色的笔，圈出你在第一次作选择时，忽视了的的活动。再圈出其他你可能从事的活动，以便开发更多的智力。再思考有哪些活动可能延伸和挑战你自己，把你推出你所偏好的思维模式的限制。

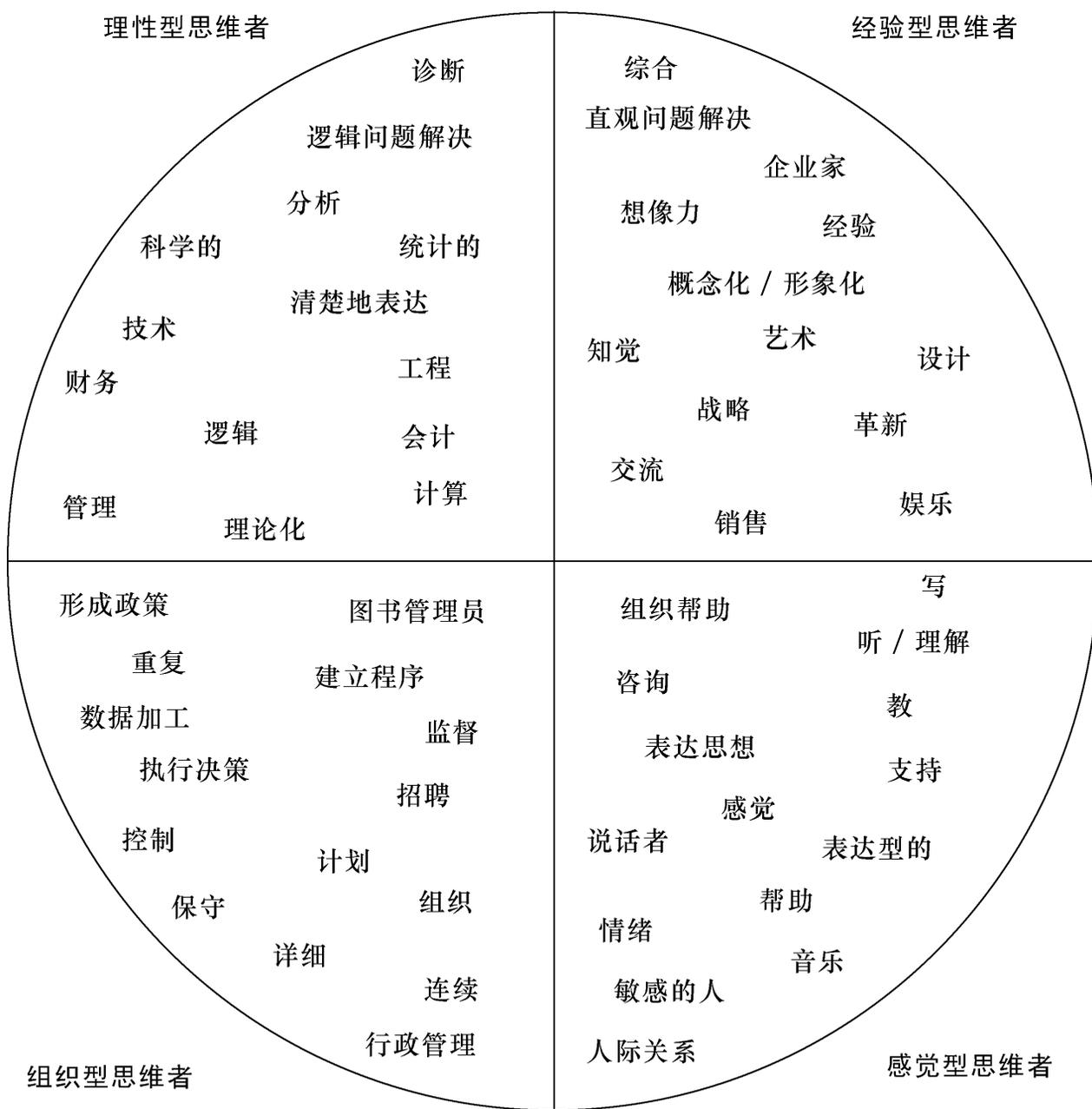


图 5.2 四种思维模式

当你越多地使用脑的其他部分，你在智力上就会越健康、越灵活。同时，也使你的脑子进一步成长。据研究，爱因斯坦大概使用了他的脑子的4%，我们大部分人使用自己的脑子大概还不足1%。现在，由于把四种思维方式应用到你的全部人生活中，正是开发更大的智力和创造力的开始。

练习 2：小组的思维方式练习（20 分钟）

把代表们分成较小的小组。要求他们用头脑风暴法思考他们组织中每个部门的关键活动（或者在他们小组中每个人的工作角色的主要活动）。使用图 5.2，把每个活动列在四种重要的思维方式中。要求代表确认有哪些活动是几种思维方式的结合。如果小组能开始把更多的全脑思维活动应用到他们的小组中，他们将成为更有创造力，更有效，更能自我支持，更能冒风险，更能寻找解决问题的方案。重要的是要知道，你工作中所需要的思维方式有可能和你个人生活中所偏好的思维方式是不同的。

练习的总结（15 分钟）

讨论参与者能在这一练习中得到什么，和它能怎样被应用到工作中。一个关键的发现：解决一个问题有很多种方法。重要的是要把尽可能多的思维方式应用到工作团队或小组中。一个能用全脑思维的问题解决团队，大大提高了找到能同时解决大问题和小问题的、突破性地解决方案的机会。

基于脑的学习

基于脑的学习是一种你的脑所偏好的方法，一种让你的脑进行自然地学习的方法。基于脑的学习同样也帮助学习者，在他们的新的学习方法和已经知道的知识之间建立良好的联系。基于脑的学习，包括广泛地使用头脑风暴法、记忆图和创造性思维，在学习环境和工作中，才能不断地产生新的想法。

脑子在不断地制造新的思维模式。这是运用新的学习方法的参

与者所正在做的。他们在已经知道的知识的基础上解释新的信息，产生出一种新的综合——把新的学习方法应用到他们的条件中。前后关系是重要的，它是身体上的、情绪上的和智力上的环境，正是这种环境制造出每一个学习过程，并给予它意义。

思想和情绪是密切相关的。当我们把合适的感觉和情绪带到学习中，我们就能充分利用肢体系统，使学习比较有效和有力。

在较轻松的学习环境中，我们能够有分析力地反应和思想。而在高度紧张时，我们会感到无助和疲倦。我们脑子的反应是停止我们使用较复杂的思维技能。这是为什么一个轻松、舒服的环境比较有利于开发人们的潜力，提高他们的绩效。

成年人怎样学习？

在使用他们的所有感觉方面，成年人的学习和儿童的学习是完全一致的。你有没有问过你自己：“我喜欢怎样学习？”在工作中，我们中的大部分人是在非正式的关系中学习的：通过个人的经验、小组的合作、个别的辅导，甚至通过所犯的错误。每个人都有自己喜爱的教师、父母、老板或同事，他们在他们生活中的某些方面教导他们。这样，我们是怎样把这些东西带进我们的学习环境中的？

一个培训者如果想把所有要学的东西都塞进一个正式的“教室”中，他可能就会面临失败。我们中的许多已经接受了绩效开发思维的人认为，与其考虑我们能教什么，不如去思索怎样才能帮助我们的学习者去学习。正如我们中的许多已经发现的，如果站在教室的前面，对我们的参与者去不断地进行说教，这不过是在重复这样的经验。学习者希望当他们回到工作中时，就已经把所学到的东西都留在研讨会里了。

练习：正面和负面的学习（10分钟）

想一想当你年轻时在学校学习中的正向学习经验。你是怎样学习新的技能的？也许这是一堂数学课、一堂绘画课、一堂音乐课，或者在运动场上的体育课。

在这一经历中，什么是正向的和能记住的？
你有没有机会再次以同样的方法学习新知识？
你当时使用了什么样的感觉？
你有没有得到一个成人或你的同学的承认和支持？

例子

我喜爱我的法语课。能够通过听、听到、说，创造出想像性谈话（听觉的）、写（视觉的）和扮演演讲等来学习，我发现学习语言是有趣和容易的。我的老师始终是非常热情地支持我们，并在我们有困难时，帮助我们。

比较你在学校时的正面和负面的学习经验。想一想为什么在学习这个新的课题或技能时，会感到困难？

有什么是你不能被允许去做的？
你得到了什么样的反馈？
实际上是什么阻止了你去学习？

例子

我的例子是高中化学课。我喜爱我们正在学习的概念，但没有能从化学老师那儿得到支持、劝告和帮助。他不知道怎样来帮助我们做实验，不能够给我们作恰当简单的介绍。他也不知道怎样来辨认一个工作是做得很好的。由于得不到支持和认可，不能充分使用我们的感觉和智商，我们中的大部分人学其他功课都很好，但都学不好化学。

学习的原则

记住下面这些主要的原则，成年人只有在这些情况下才学习：

想要学或需要学；

能够把学习和过去、现在或将来的经验联系起来；
在一个不受威胁的学习环境里感到舒服；
能在一个实际情况中应用新学到的知识；
感到高度的自尊；
以一种对他们合适的方法收到信息（和组织帮助者及其他参与者行为一致）；
有机会讨论和建立个人的相关性；
能够看到他们的进步和得到指导。

这里是一些有助于成年人学习的关键方面。想一想它们怎样能帮助你组织一个更有效的、更有趣的、更有激情的研讨班？

学习自觉性	什么使你的参与者真正想要学习？
激励	什么在鼓励他们参与？
目标	培训计划和他们的目标间有什么样的相关性？
价值感	什么是他们个人的和组织的价值感？
实践	什么样的参与活动可提高学习的效果？
内容	
应用	学习者怎样能在工作场所应用他们的新技能？
反映	你怎样能组织小组分析和讨论？
指导	你能怎样使用指导来满足每个参与者的个人需要（在培训教室和在工作场所）？
团体的相互作用	使用较小的小组来鼓励合作，相互支持和经验共享
小组培训	使用其他助手来帮助你对小组进行指导，教学和加强学习效果
培训后服务	提供培训后的课程，来评估参与者是怎样把所学到的东西应用到工作场所的

培训你的脑

我们越多地使用脑，脑子就越活跃。我们都听过这一短语：“使用它或失去它”。随着新的学习，我们的脑子中会不断地成长出新的分枝。没有学习，我们将失去这些影响着我们的记忆、学习能力和激励的重要网络部分。

怎样做？我们能够使用视觉、听觉和知觉的学习。这只是人们能用来建立他们的脑中的关联度的九种智力中的三种。

偏好的学习形式

同时使用各种学习形式来把个人的全部注意力吸引住，并使你的整个培训计划变得生动、有趣和好玩。

使用视觉工具如图表纸、通知、胶片、图表、动画和各种颜色的幻灯片，来感染那些特别依靠“看”才能最有效地学习的人。使用声音的帮助，如录像、电影、录音带、音碟、音乐、对话和讨论来吸引那些特别喜欢依靠“听”来学习的人。知觉型的学习者特别喜欢如猜谜、游戏、扮演角色、案例研究、头脑风暴法、讲故事、用计算机的练习等活动。

对偏好学习方式的调查问卷

这是迅速、有趣的练习，可以用来帮助你的代表们了解他们所偏好的学习方式。要求他们把下面的问答中的3个答案中，他们最喜欢的回答圈起来，然后在问答的最后，计算出这三类答案的每一类的总数。如果代表在圈四答时，认为有的问题中有两种回答对他们来说是同样重要的，他们可以画两个圈。

1. 当你感到烦恼时，你是否会
 - V. 安静地在内心愤怒？
 - A. 大叫大喊？

- K. 使你的肌肉紧张，如在呼吸、喊叫、发怒时？
2. 当你在被祝贺时，你偏好哪种方式
- V. 收到书写的贺卡？
- A. 听到大声说出来的祝贺？
- K. 被握手，拍背或拥抱？
3. 当你在忘记时，你是否
- V. 忘掉名字但记住了地方？
- A. 忘掉了脸但记住了名字？
- K. 清楚地记得在哪儿？什么时候？你做了什么？
4. 当你在学习时，你是否偏好
- V. 写下文字、画片和颜色？
- A. 听一次演讲或接受指导
- K. 参加一些活动
5. 当你读书时，你是否
- V. 享受你所读到的描述，并在你的心中创造出画面？
- A. 听到角色的声音？
- K. 希望能扮演书里的角色？
6. 当你正在集中注意力时，你是否会因下面的事情分心：
- V. 一个不整洁的房间？
- A. 不欢迎的声音？
- K. 突然的运动？
7. 当你放松时，你是否
- V. 看电影、读书，看一场演出？
- A. 听音乐、电台，享受谈话？

K. 参加运动或玩游戏？

8. 当你记得一件特别的事情时，你是否

V. 看到很清楚的彩色的照片？

A. 听到讲话声和声音？

K. 看到各种活动的画面？

9. 当你在拼字时，你是否

V. 看到这个词？

A. 听到这个词被念出声来？

K. 写下这个词和保证让它感到正确？

10. 当你说话时，你是否

V. 说得很少，大部分时间在听？

A. 喜欢听，但同样也喜欢说？

K. 使用手势和脸部表情表达你自己？

总计分数：V =

A =

K =

使你的教育能适应这些学习方式

作为一个绩效教练，当你在介绍和教育新的信息和资料时，要同时使用这三种学习方式。

这样做是容易的，也是有趣的。在简要地说明你的信息时，加上一两种辅助工具或活动，这可能是很容易的事——如讲故事、颜色、音乐、头脑风暴法，或互动游戏。

努力去适应人们所偏好的学习方式是非常重要的。让我们看一看，我们怎样能教育偏好视觉、听觉和知觉的学习者。

V = 视觉偏好的学习者喜爱：

动画；
颜色或图片；
图表或关键词；
记忆图；
投影片；
照片或电影或录像；
广告画或图表纸；
视觉技术。

做什么：

使用标题、颜色、形状、图表；
看照片、电影、录像；
使用记忆图、投影机、幻灯机、图片、图表纸、广告画。
做视觉练习，让参与者都通过视觉形象化。

A = 听觉偏好的学习者喜爱：

比喻或隐喻或趣闻；
录音和录像带；
音乐或歌曲；
讲故事或连环故事（讲一个故事中的故事）；
教育别人；
大声朗读。

做什么：

使用讲故事、趣闻、隐喻；
制作和使用录音带；
在做练习和课间休息时放音乐；

让参与者向另外一些人教授信息。

K = 知觉偏好的学习者喜爱：

把它表演出来或童话剧或角色扮演；
头脑风暴法；
争论或讨论；
以两个人一组或以小组做经验型练习；
游戏或解谜；
制作和使用记忆图；
写或做笔记或在页边空白处作注解。

做什么：

做经验性练习，记忆图；
案例研究、写作，坚持写日记；
把它表演出来，使用音乐、歌唱、写歌、跳舞。

使用多种智能

我们通过我们的感官获得信息，但通过我们的智能加工它们。
霍华德·加特纳，《多种智商》一书的作者确认我们的智商有：

语言的；
逻辑数学的；
视觉的或空间的；
听觉的；
知觉的或身体的；
人际关系的；
内心的；

自然主义的；
存在主义的。

在《心智的构架》一章中，加特纳挑战只使用在学院式工作中接受的初级智商（语言的，数学逻辑的和视觉的或空间的）。他建议我们使用各种智商的结合和解决不同问题的各种技能的结合，来获得成功。

在我们知道了脑和它的活动模式后，这就很容易理解各种智商怎样以巧妙的方式一起工作。在我们的生活和工作中，我们往往倾向于注重那些适合我们最强的智商的活动，经常忽略那些较不发达的智商。你在你的工作中正在使用你最强的智商吗？

我记得一个10多岁的年轻人曾在美国南部的一家日报的营销部门为我工作。我的一个一线经理到我这儿来非常坚持地说，这个小伙子在营销部门工作是被浪费了，因为他最大的潜力是在计算机领域。我的这个一线经理的观察是指如果这个年轻人能转移到另一个工作领域，在那儿他不仅有较强的智商，而且能获得信心和自尊。这些信心和自尊是他在原来的部门所不可能获得的。这是为了个人的成长所必须做的。

考虑怎样利用智力的不同结合来提高你的绩效开发。许多通行的问题和问卷能用来帮助确定在一个组织、团队或一批人中，哪一种智力是最发达的。试着测试你自己，看你是否在用你最偏好的智力在工作，及什么样的其他智力需要你来开发，以便增长你的脑力。什么样的智力的结合对你的培训课程是有用的，并能提高它的效果？

学习和情绪

丹尼尔·戈尔曼在《情商》一书中告诉我们，情商是和技术、技能和认知能力分离的。在学习新的计算机软件课程中，或在怎样

组合一个营销计划中，我们所仅仅使用相关的较高的思维技能。对纯粹的认知性学习，我们只需要使用曾在学校中学习时所使用的那部分大脑。

1. 语言的或言辞的

技能：听、说、读和写

特点：喜欢写

有闲聊的才能

脸对脸的谈话或有一定距离

通过阅读获得信息

通过其他人获得信息

讲笑话、故事

喜爱阅读

对琐碎事情的好记忆

欣赏工作游戏

精确地拼写

使用语言取得结果

善于争论

关键问题：在培训期间你能怎样使用讲，写下的词句、对话、争论和讨论？

学习战略：讲座、讨论组、头脑风景法、文字游戏、故事、隐喻、对话学习者演讲、对话和讲话、书写活动

2. 数学的或逻辑的或科学的

技能：理解数字和逻辑思维的能力

特点：数学、逻辑和系统的天赋

喜爱计算数字

喜欢使用数学技能

喜欢技术和科学问题

用抽象概念思维

数量、种类和分析

寻找合理解释

喜欢逻辑游戏

关键问题：你能怎样使用数字、计算、逻辑？

学习战略：逻辑问题的解决练习

分等级和归类

数量和计算

主观事情的逻辑系列表述

科学演示

3. 视觉的或空间的

技能：在使用颜色、线条和形状的感性、知性和喜爱程度

特点：对事情将怎样工作的形象化能力

能在脑中形成清楚的形象

对视觉信息的敏感性

喜欢颜色、设计、绘画

喜欢使用图表、蓝图、示意图

喜欢使用照相机或录像机

有方向感

喜欢几何学

喜欢有插图的阅读材料

喜欢拼谜图

关键问题：你能在你的课程中怎样使用视觉帮助，视觉形象的想像、颜色、图表、动画和艺术品？

学习战略：表、图、示意图、地图

视觉形象的想像

录像、幻灯、电影

三维空间中的活动

上颜色、画画儿、做拼贴画

使用记忆图和视觉组织者

计算机辅助设计软件

4. 听觉的

技能：听的能力，理解节奏、节拍、强度的能力，对这些要素的分辨能力和敏感性，对来自自然的和身体的运动的声响的理解力和反应

特点：一个富于表情的演说者

喜欢学习语言

对来自环境中的自然的声音的敏感性

知道什么时候音乐走调

善于唱歌

喜欢听电台、CD 碟和磁带

能玩乐器

知道歌曲的主旋律

当工作时唱歌或哼歌

关键问题：你能在培训中带进演讲、录音带、音乐、环境声音吗，或能在一个有节奏的或有主旋律的音乐环境中，建立你的要点吗？

学习战略：放送背景音乐

确立声音或音乐的“锚”

集体唱歌

节奏、歌声、音乐快板和吟唱

把音调、歌曲和概念相联系

音乐软件

5. 知性的

技能：使用身体去获得信息和解决问题的能力
运动的天赋

特点：想要把事情和自己的经验相关联

依赖于机敏、气力、耐力

喜爱运动、练习或跳舞
对健康和生理学有兴趣
喜欢用手工作
喜欢使用姿势来强调一要点
很好地协调
通过接触来学习和表达
能建立或建构一些事情

关键问题：你怎样能使用全身运动的或双手运动的活动？

学习战略：创建运动

学习旅行（野外旅行）
做手势和童话剧
实际操作的活动
以戏剧为基础的练习
感觉材料和练习
事实上的真实软件

6. 人际关系的

技能：对其他人的需要和感觉的精确的觉察
能力和合适的反应能力

特点：知道怎样给劝告和建议
知道其他人的需要
对其他人的需要反应合适
希望团体运动
寻求其他人的劝告
有亲密的朋友
喜欢人多
很好的领袖
喜欢朋友和家庭间的互动
喜欢谈话和对话

关键问题：怎样能使你的参与者共享他们的知识和经验并进入

团体学习？

学习战略：团体活动

培训、教练和指导

博德游戏

头脑风暴

模拟

互动软件

7. 内心的

技能：内部控制和高度注意力集中

自我分析能力

能理解和满足自己的需要和希望

特点：喜欢一个人独处

喜欢写下自己的日程

能确立自己的首创性

专注于目标

独立思考

写日记

喜欢个人的项目/嗜好

寻找自我成长

关键问题：你怎样能套出参与者的个人感觉并给他们自己的选择？

学习战略：独立学习

自定步调的学习

学习中的选择

写日记

个人目标建立活动

沉思的练习

8. 自然主义的

技能：能够以一种复杂的方式观察自然，联系自然，反映自然

特点：享受自然和自然保护

推进环境运动

享受野生动物园或海中潜游

喜欢和狗散步，照料宠物

当感受到自然时，学习效果最好

喜欢合适的愉快的生活方式

理解自然，反映自然

关键问题：你怎样能把自然环境带入你的培训中，或怎样能在培训中建立一个自然环境？

学习战略：自然环境的聲音

户外练习

把他们的经验用隐喻向别人描述

9. 哲学的或伦理的或存在主义的

技能：能审视生命的意义和形成自我存在的合理性

特点：喜欢思考生命

希望能建立一个比较公正的社会

努力为更好的世界工作

喜欢学习有关哲学、价值和公正的知识

喜爱哲学讨论、阅读和沉思

喜欢为信仰而开发理性

对价值系统和信仰系统有兴趣

喜欢把任务和一个大目标相联系

着迷于正直、道德和伦理

关键问题：你怎样能把价值、信仰、不同的观点和开发理性带进绩效开发？

学习战略：做理解其他人的观点的练习

争论和讨论

建立符合个人价值和组织价值的目标

一些更复杂的活动（它们要求激励，改变行为，人际间的互动和实现目标）需要带有情绪的脑。戈尔曼已经确认了情商在提高学习者的自信、同感、取得结果，持续地改进、影响团队工作的能力等方面的重要性。我们需要重视情商，来保证培训的效果能从培训环境中转移到工作场所中。

怎样把情绪和学习联系起来

首先，发现为什么你的参与者和你在一起，什么在激励他们学习？也许这次新的学习能保证一次职位升迁，以某一种方式提高他的职业生涯。它也可能是为了保证他们能保持住他们在专业中的高职位，或使他们能在工作中更有效果，更有效益。

如果他们需要学到新的技能和新的信息，他们对学习的渴望就能使他们具有学习的热情。花些必要的时间去发现推动他们学习的动力和他们想要得到的是什么。然后，你就能在他们所需要的学习和他们希望得到的东西之间建立起联系。

把学习目标和个人价值联系起来

无论我是和一个团体一起工作，还是一个人工作，我在组织培训工作时，首要的事情是把培训中所需要学习的组织的价值联系起来。对个人来说，理解他们自己是至关重要的——使他们这样做，什么在推动着他们。为了建立目标，我们首先需要知道自己的价值；这些价值是和我们的动机直接相关的。这里的一个练习能帮助你发现一些人的个人价值。

个人价值练习（10分钟）

工作对你来说有什么重要性？

..... 对你来说有什么重要性？

除此之外，还有什么对你是重要的？

在表层下，一层层地挖出较深层的问题。你正在帮助学习者去

发现他们本来无法确认的推动力。比如，如果一个人回答说是“钱”，立刻追问：“为什么说钱对你来说是重要的？”下面的回答通常有以下一些如安全、生活有保障、财务保障，能自由做自己想做的事。这些就是在赚钱的目标下可掩盖着的价值。

通常对一般人来说，首先不是列出价值，而是列出目标。你的工作就是问“为什么这一目标对你来说是重要的？”来帮助发现目标后面的价值。在练习结束时，你将有一个原来是无法确认的代表他们的价值的清单。从我的客户那儿得到的一些例子如下：

诚实；
正直；
平衡；
有选择自由；
支持；
做一些有价值的事；
回报一些；
帮助别人；
教育。

组织的价值练习（10分钟）

当你已经发现了他们的个人价值后，下一步就是发现他们的这些价值是怎样和组织的价值相关联的。

他们所做的工作对组织来说有什么重要性或他们所制造的产品对组织来说有什么重要性或他们所提供的服务对组织来说有什么重要性？
为什么它是重要的？
它为他们做了什么？

你得到的回答经常会是和一些目标有关的，如赚钱，建立稳定的客户群，在市场上成为第一品牌，等等。追问为什么这些目标对组织来说是重要的，得到的回答如下：

成为惟一的；
提供一些别人所不能提供的服务或产品；
关心客户的需要；
理解我们的顾客；
给顾客他们所需要的；
职业专业化；
有革新精神；
有创新精神。

这是几个推动组织前进的本来没有确认的价值。如果个人和组织价值不一致，个人在工作中就可能受到压力或很沮丧。他们发现很难追求组织的目标，这些目标是和他们自己的需要相冲突的。如果他们还没有受到直接的压力，你所面临的挑战，就是作为绩效开发者，你能怎样来帮助这些人。

例如，我有一位非常好的朋友，一度曾负责一个国际组织的培训和开发部门。第三年后，她开始发现她的价值和这个组织对员工的管理方法是相冲突的。她知道她的才能在世界各地都是有市场的。她对自己的才能、情商和能力的整体综合有信心。于是，她离开了这个组织，并开始寻找一个更适合她的价值的职位。

重视感觉

在研讨会的一开始就制造一个“感觉好”的环境是非常重要的。正在被激励的学习者是非常重视感觉的。这就是为什么说，在确立研讨会的目标时，了解学习者的动机和推动力是非常重要的。

艺术家、手工艺人和技术专家

帕特里西娅·庇契说，在工作场所需要艺术家、手工艺人和技术专家。

“艺术家”们带进的质量如温暖、慷慨、幽默、人际关系、情绪、灵感、直觉、不可预见性和设想技能。

“手工艺人”是情绪很稳定的、值得信赖的、有理性的、有感觉的和现实的。他们知道什么能做，什么不能做，他们是实际的，不是理论的。

“技术专家”有可能是分析天才，但是，他们对人、情况、市场的判断很坏。他们不会从他们的错误中学习，因为他们不认为自己犯任何错误。他们感觉不到什么情绪，除了如果在发生冲突时，可能发怒。庇契说，我们需要一种平衡——事实上，这是全脑的平衡——在右脑的直觉、想像力，嬉笑活泼、情绪化和左脑的实际、务实、理论性和有分析力之间的平衡。

我们都是伴随着格言“不要让你的头脑指挥你的心灵”成长起来的。去学习和记住新的技能和新的信息，我们需要调动我们的情绪。想一想在你们的一生中最刻骨铭心的一些事件，可以发现它们都是和一些情绪相关的。如果你能调动起你的学习者的情绪，他们一定会集中注意力来学习和记住所学到的内容。

改进信心

调动学习者的情绪的方法之一就是提高他们的信心。开始时，使用一些他们已经知道的知识，并在这些已知知识和他们将在你这儿学到的新技能和新知识之间建起一种联系。如果人们感到学习是一种威胁，他们的情绪反映将会建起一道学习的障碍。如果你们建起一个安全的、有保障的、舒适的环境，他们在情绪上就会感到能进入未知的领域。他们将愿意承担风险来学习新的概念和思想。

建立安全、舒适和信心

我从代表们进入培训环境的一刹那开始，安排播放音乐使代表感到温暖和舒服。在正式课程开始前，我努力做到在其他人以前去站在那里欢迎代表个人。帮助他们感到在一陌生环境中安全感，通过房间布置的情调给他们一种舒适感，使他们感到舒适，这样，你就有了一个很好的开始。接下来的介绍和破冰者是用来建立他们应有的安全、舒适和信心的感觉的第二阶段。

情绪技能

在我所工作过的组织中，关于绩效开发的主要问题之一是：“你怎样才能保证培训的内容将被应用到工作场所，而不只是在培训的几天内所建立的好的感觉？”

在丹尼尔·戈尔曼的书《用情商来工作》中，他认为情商能创造出一些技能，这些技能能帮助把培训时学到的东西带进工作场所的业绩中。戈尔曼把情商分为社会的和个人的技能，它们包括：

自信；

同感；

需要得到结果；

持续的改进；

影响；

团队工作。

在我早期的培训经历中，我发现无论培训的主题是什么内容，学习者都必须要有信心，才能学习。一旦有了信心，他们就能开发其他情绪技能，如建立和其他人的同感；实现结果；对需要继续学习的理解；怎样在一个团队中工作；怎样在工作场所影响别人。

开发情绪技能的方法一般有：

吸引学习者进入参与性的经验性学习。

发现学习者想要的和需要的是什么。

把个人和组织的两者的学习目标联系起来。

提供建设性的、战术性的回馈。

调动学习者的热情和对学习的激动。

制订和目标相联系的现实的行动计划。

在工作场所建立支持继续学习的文化。

制造一个能产生舒服、安全、能冒风险的学习环境。

帮助参与者把绩效开发修改的符合于他们自己的需要。

案例研究

老师的建设能力

最近，为了帮助一个离开普敦不远的我居住的小峡谷里的一所贫穷小学，我们发出呼吁来筹钱。其目的是重新建立一所小学来满足生活在迅速扩大的社区中的贫穷儿童的需要。

重建过程中的一部分是老师的能力建设。这些老师由于历史的原因没有能和他们所教育的儿童的父母建立很好的联系，他们也没有感到有力量来参加学校的重建。老师能力建设的一部分是帮助老师负责他们自己的培训课程，帮助老师献身于重建项目。

这些老师被鼓励直接和基金会去谈他们的需要，制订出他们自己的完成学校重建项目的重要的开发计划。教师们已经开始参与项目委员会，并在一个合适地选举出来的管治机构中，起到了他们应有的作用。这过程已经进行了差不多3年了，因为首先重要的是建

立信心、自尊、团队工作和老师的能力。他们已经开始互相支持、互相信任，并提高了他们参加现在被看做是他们自己的学校的信心。

我们使用了如下的情绪技能来理解老师的培训需要（请参阅戈尔曼著的《和情商一起工作》和杰妮佛·萨洛贝克的文章：《培训你的大脑》）：

社会技能——同感：

提高关系的能力；

开发对别人的感觉、需要和关心的知性；

开发他们的多样化社区所提供的各种机会。

社会技能——社交能力：

学习怎样在其他人中间产生所希望的反应；

成功地处理冲突和解决不同意见的分歧；

学习怎样合作和为一共同目标工作。

个人技能——自知之明：

学习怎样管理自己；

认识到自己的情绪和这些情绪对别人的影响；

开始相信自己的价值和能力。

个人技能——自我管理：

开发自我控制和管理自己的情绪和冲动；

对自己的业绩负责；

变得有较强的适应性，在怎样做事中有灵活性。

个人技能——激励：

开发取得和实现个人的优秀标准的意志；
成为忠于职守的——使他们的个人目标和学校目标一致；
在面临冲突、困难和挫折时，保持乐观。

在教师的研讨班中，我们在开始时放慢进度来建立他们的自尊，帮助他们做到对他们自己的能力建设有主动性和责任心。最后，他们提高了他们的社会的和个人的技能，开发了管理这所不寻常的多样化的学校的能力，成功地面对了他们迅速变化的社区所带来的复杂的挑战。

建立自尊（20分钟）

自尊是一个人一生的自我激励的关键。我们有可能是被别人的绩效激励，但这往往是通过害怕实现的。

首先，想一想你所知道的具有高度自尊的人的特点和行为。

他们怎样处理变化？

他们怎样和其他人进行交流？

他们的绩效水平是什么？

什么在激励着他们？

现在，想一下你所知道的自尊性最弱的一些人。他或她表现出来的什么样的特点和行为，使你认为他或她缺乏自尊？

他或她的行为是怎样表现出他或她缺乏信心？

在什么地方，他或她和别人交流失败？

他或她指望谁来激励？

什么是他或她的绩效水平？

如果你能当他或她的教练，你将怎样帮助他或她提高自尊——相信他或她，开始去理解什么是他或她的，正面的和负面的自我激励因素？回想一下怎样确认正向的价值和信仰。看一看，什么时候他或她曾达到过优秀的业绩。他们能怎样以自己的优秀为榜样？他们能怎样向自己的缺点学习？

记住，从失败中学习。失败是一个反馈，允许反思和新的学习。你怎样才能帮助人们把失败带进他们的信仰系统？想一想，在过去他们完成过什么？他们怎样才能把这些过去变成资源？

转折点

当绩效开发越来越多地注意技术和技术能力时，它保持着注意组织是否重视对情绪能力和感知能力的需要。如果我们有技术上的技能，但没有领导和激励团队的能力，没有和团队进行交流的能力，则我们只是把团队成员当做我们进行业务的成本，而不是我们进行业务的主心骨。

例如，我曾经为一个年轻的、有企业家意识的公司工作。这家公司想要确认在激励方面，它是否做错了什么。公司的行政总裁决定对他自己进行培训。在培训结束时，他发现他的团队依赖他来激励他们。他努力用自己的观点来激励他们，但这不是他们的观点，不是他们的目的。

为了激起他的团队的热情，也为了理解潜在的激励因子到底是什么，我们举行了一系列的培训课程。所有职工都被鼓励说出自己的价值，说出他们留在企业的推动热情和什么才能使他们有力量。集中的反映是希望能更多地参与总体的战略决策。他们希望有他们自己的技能、知识和专家水准。团队现在开始有了自己所需要的激励，理解了所包含的情绪，需要达到的技术能力和需要完成的最低目标。公司开始变得越来越强。

情商所使用的脑子部分和智商可使用的脑子部分是不同的。后

者使用大脑的新皮层或叫思维大脑。情商是从肢体大脑部分来的。它的学习方法是不同的，需要通过许多、许多的实践来学习。如果你只是培训人们有新的技能，但你没有给他们足够的机会来实践，来开发他们在开始应用这种新技术时的信心，你将失去绩效开发培训可给组织带来的价值。

一天下午，我对一批来自一家南非法律公司的年轻妇女作讲话。这家企业希望这些女员工能分享企业的理念，并讨论怎样才能开发她们的智力上的业绩。负责管理的合伙人告诉我：“我们在这儿不需要任何培训。两年前，我们曾有个为期一天时间的培训。以后，我们也会再专门进行培训。”非常有想法。

但这个高层管理合伙人没有认识到，仅有认识上和技术上的技能对建立一个成功的法律合伙人制是不够的。他的所有合伙人也都需要开发他们的情绪技能，以便有效地管理下属，善待客户，在市场上推销他们的技能，正确处理好高压力下的工作。但如果没有他们男性合伙人的支持，只是让这些女律师上课，那只是建立一个她们自己的分开的专业提高计划。

我们共同关心

20世纪80年代初，我在英国的假日酒店连锁店工作，我们发现，当新的旅馆一个个地建起来时，住店的旅客数量并没有相应地跟上增加。在经过一番调查研究后，我们知道，旅馆连锁店增加了许多很好的房间，如整洁的空间环境，但在感觉上这些条件和环境是无“人情味的”。于是，我们组织了一个新的营销活动，给市场的信息是我们的旅馆有一个友好的、善于帮助人的、支持人的环境，我们关心每一个顾客的需要，不仅关心平时做商务的客人，而且也关心周末来度假的家庭。

从这儿以后，旅馆开始重视周末假期——开始同时重视到旅馆来做商务的客人和进行休闲的客人。过去，我们缺少的是去感觉：“顾客在假日酒店住了一晚后感觉怎样？”现在，我们强调关心顾客的不同需要。我们发起了一个叫做“我们共同关心”的运动。公司

开始培训职工的情绪能力——这是把顾客一而再、再而三地吸引进旅馆所必需的技能。

把情绪放进方程式中

正向的感觉如欢乐、愉快及和其他人的合作对学习有强有力的影响。强烈的情绪(无论是正面的和负面的)通常都会很好地被记住。起到情绪记忆作用的脑中心是扁桃体(amygdala)。它监视“对抗或逃跑”的反应。这个地方一旦被其他情绪所占有了,学习就很难发生,因为负面的情绪,如压力和害怕会阻止新的信息进入大脑。

记得你最喜欢的一次生日聚会吗?你的第一次接吻,或你结婚的那一天?把这些和你生活中的一次痛苦事件相比较。我们通常更希望能记住愉快的事件。因此,对于我们想要它发生的真正的学习来说,我们需要建立一个安全、舒适、有保障的学习环境。

我们脑子中对学习有影响的部分需要被很好地管理,这就是说,需要学习情商技能。情商是能够学习的、能在人的一生中不断地改进。

基本的情绪智商技能有:

- 团队工作;
- 信息共享;
- 支持别人;
- 能和别人同感;
- 适应性强。

情商是能培养的。它是一个综合的自知能力的组合:管理感觉、激励、和别人的同感、社交能力和个人技能。

怎样培养情商

确认你的小组、团体和组织在社交能力和个人能力方面的强项和弱项。注意在工作场所的自尊、自信、激励、目标制订和业绩。

在社会能力方面，注意处理关系的能力、同情团队的同伴的能力、开发社交技能的能力，和团队工作、合作，为共同目标努力，能很好地处理冲突等。

在个人能力方面，确认在自知、自我管理和激励方面的强项和弱项。帮助个人建立自信，相信他们自己的价值，认知他们自己的情绪和这些情绪对其他人所造成的影响。帮助他们开发行为的灵活性、诚实和正直。注意他们获得成功的意志。他们怎样来满足他们自己的优秀标准？评估他们进行创新的能力。

直觉智商

直觉的发现

有没有听说过关于爱因斯坦躺在小山包上看天的故事？他允许他的想像、直觉、看法和梦想去自由驰骋。结果呢？他的直觉发现了 $e = mc^2$ 的理论。开发直觉智商允许你在预感、情绪、价值和信仰的基础上作决定：右脑方法。

直觉，经常是和普通的共同感觉联系在一起，比情商更基本。直觉是一种右脑活动，包含着各种技能：如观察力、听力、情绪对事实的反映能力、创造性思维能力，把有洞察力的人际能力和对自己和别人的理解相结合的能力。按照《韦伯词典》的解释，直觉是独立于任何的理性过程以外的、对真理和事实的直接洞察力。

10 分钟练习

在上课结束时，评估什么工作，什么不工作。写下你有意识地做了什么？凭直觉做了什么？是什么使你做了一个凭直觉而作的决定？

你有没有过这样的经历，你详细计划了一次谈话或培训课程，但在开始后你所做的却是完全不同的？这是由于你在到达谈话或培

训场所后所觉察到的信息（代表的态度、情形、地点和时间）。你凭直觉感觉到你必须讲的或做的和你原来计划的不同。也许你相信不需要考虑潜在的需要、冲突、担忧，或缺乏技能。那就要尽可能地多花些时间，较多地向客户更多地了解情况。但即使这样，临时的变化还是有可能发生。

直觉智商是凭我们的本能所知道的：一种情绪反映。经常是我们本来没有注意这一信息——有时发现会议没有进行得像结果那样好。为了避免发生这种情况，通常我在会议开始时，就列出希望得到什么的清单：参与者个人希望从会议中得到什么？对团队来说，希望得到什么？对重要的项目，列出一个行动计划，以保证有时间来实现它，并能告诉你怎样来实现它。

放松和形象化

我对那些向我求教的个人型顾客，教授放松的技能和形象化的技能。我建议他们每天做沉思或放松 20 分钟，也许听听音乐或轻松的磁带。我鼓励他们开发他们的直觉智商，他们独立于理性思维以外的洞察能力。如果你也有一些个人客户的话，我建议你也这样做。

学会去听你自己内心的声音；注意你的听众的生理反应。反射式地倾听，像镜子一样，把内容和情绪反射回去。创造一个能导致倾听和尊敬的信任和安全的環境。观察和传达与演示信息的能力同样重要。需要学会观察听众，需要留出时间给他们来反映和讨论。这经常是直觉智商出来显示他们自己的地方。这也正是最重要的学习方式出现的重要时刻。

记忆和回忆

我们现在知道情绪和思维是深刻相关的，效益高的学习一定是能吸引住全部感觉的。如果学习者能情绪化地进入绩效开发，有效的学习一定会发生。

什么是记忆？它实际就是记住一些事或重复一些动作的能力。这是为什么说以自己曾获得过的优异成绩作为榜样是学习的重要工作。一旦你重复以前你是怎样获得优异成绩的——无论它是在高尔夫球场上，是对公众的一场演讲，还是解决一个问题——你就能为实现优秀的结果无限地复制。

想一想你自己的优异成绩

在高尔夫比赛中，你做了哪些事来使你的注意力充分集中？在那天你在公众场合进行的精彩演讲中，你是怎样使你的紧张情绪平静下来的？上星期在工作场所你是怎样使用横向思维解决问题的？通常来说，分别从视觉（V）、听觉（A）和知觉（K）的概念上来总结这些经验是很有用的，因此我们也可以说，你是怎样使用VAK来获得你的成功的。

记忆不是像计算机那样，把所有的事情都方便地放在一个文件中。要想把学习记住并从研讨会上带到工作场所，学习首先必须被认为是重要的。能否记住是和这件事对学习者来说是否重要有关的，是和这件事是否会重复有关的。但重复如果只是随它自己去发生，往往不是有效的方法。因此，要利用看、听、做和实践来有意识地创造回忆。在我的研讨会中，我所设计的大部分练习，都尽可能多地使用各种感觉——并需要一些实际应用，使用各种智商来创造回忆。没有被确认为是重要的信息是不能被记住的。

埃里克·杰赛，《用心中的脑来教育》一书的作者说，学习和记忆是同一个硬币的两面。我们越是经常地使用储存在我们不自觉的（或短期的）记忆中的信息，我们在神经之间就能建立起较强有力的联系，也即是建立了较强的记忆。问答比赛、问卷、演讲、总结和讽刺短剧，却能表现出已经学到了什么，是非常好的加强记忆的工具。

回忆技术

我们回忆那些互相联系的、重要的和有个人情绪上的联

系——回忆那些要做的或要重复的事。如果新的信息对学习者来说，几乎没有什么情绪联系，它们就必须重复或实践至少4次。加上一些颜色、图表和箭头，把关键的词汇之间联系起来，来表达它们的关系，使你的回忆培训有很好的辅助工具。

我们把不同感觉上的记忆储存在不同的地方。比如，如果我们要建立一个深刻的视觉形象的记忆，我们就要刺激学习者去一而再地在视觉上去接近它。为了帮助记忆和回忆，也可使用“锚”。锚可以从视觉的、听觉的、知觉的形象，到音乐的刺激，重复的图表、主题、视觉帮助和经验性练习中间的任何一个。当你使用的锚越多，你记住的越多。这样，当需要回忆和事情有关的信息时，你已经知道了。

记忆图法

记忆图法是一个非常有用的回忆和学习的工具。托尼·布赞在《使用你的记忆》一书中建议用多种方法来建立记忆力。这些方法有：

- 尽可能多地使用各种感觉（看、听、闻、尝、接触、知觉或身体运动）；
- 在你智力想像中的节奏和运动；
- 一个形象和其他形象的联系；
- 幽默和兴趣；
- 想像力和头脑中的鲜明形象；
- 数字的次序和连续；
- 给出特定意义的信号（如交通灯、愉快的脸）；
- 颜色——带进全部的第一次和第二次的颜色；
- 连续和次序（从小到大，从a到E）；
- 夸大的尺寸、形状和声音。

布赞建议把事情连在一起，可以放在一起，编织在一起和包扎在一起。使用夸大，让没有生命力的物体动起来，跳舞或唱歌。想

一想怎样让记忆像动画片电影，即使用赋予了生命的角色和真实的声音。我们在第七章中将讨论怎样使用音乐的刺激。

托尼·布赞创造出了“记忆图法”这个术语，把它称为“辐射式的思维”。无论是把它称为记忆图、学习图，还是头脑风暴图，都是用来给智力图解的术语。因为它们概括了全脑活动，所以它们有效。在左脑的活动中，他们包括了连续性的计划、结构和分析。在右脑活动中，他们应用了和大脑的联系相类似的模式，及它的附属物所构成的网络图。

记忆图所用来写注解，起草讲话，或构思报告和培训课程。一旦你使用过它们后，你将很难再回到线性思维方式。记忆图使用颜色、图表、符号和模式——为大脑服务的关键的信息加工记号。它们是非常好的学习工具；我使用有颜色的和图表的图组成幻灯片和投影片。它们是视觉的、有吸引力的和看着感到有趣的。

学习图是进行创造性思维的最快的方式。它们是智力的一个自然功能。当你把各种想法尽快地写下来、连起来，你就把概念、单词、符号都连了起来，你建立起了有力的思维图，这是很容易被大脑所充分掌握的。学习图让你把思想按分枝和再细的分枝一步步地记录下来，它就如插图 5.3 那样，形成从纸中央的中间形象发散出来的辐射。用这种方法来记录信息，你就把思想和概念之间的各种关系，从视觉上把它表现出来了。这最后让你形成一个很大的联系图。

学习或记忆图使用你的脑的自然联系功能，来连接和记忆信息。用尽可能多的感觉来帮助更好的学习，可以使用学习图，视觉的、声音的、音乐的和各种经验的练习。这种形式的全脑思维将有助于你更好地学习和记忆。

思维、语言和行为

我必须再谈一谈关于 NLP。NLP 是神经语言项目或神经语言心理学的简称，NLP 提供心理学的技能来理解我们使用来取得好成绩的心理过程和模式。NLP 效力于解释我们怎样使用感觉来思维，语言是怎样和思维相联系的，我们的思维是怎样控制我们的行

为和成就的。

NLP 提供对我们脑子怎样工作的实际理解：人们怎样想，怎样学，怎样激励自己去变化。这里最基本的是我们怎样加工信息，和它怎样显示在我们的行为上。它就是我们怎样使用智力的语言去取得特定的，我们所希望的目标。和许多其他学习工具一样，NLP 涉及我们怎样组织我们的智力生活：这是所有学习的基础。

NLP 是另一个全脑思维方式。它被自觉或不自觉地在利用在我们看世界和解释世界的方法中。这里是一个理解我们怎样组织和改变我们的智力过程的小练习。

理解你怎样想（10 分钟）

这个 10 分钟的练习有力地说明了怎样想。使用你的感觉技能改变你的记忆力。

1. 颜色记忆

在你的过去中找一个愉快的记忆。在语言上使它的色彩强烈。检查，给过去加上一个较强的色彩会怎样改变你的记忆中的反映的强烈程度？如果当你让记忆更有色彩时，你并未能注意到你的感觉的不同，再努力设想让你的记忆变成是黑白颜色的。当记忆中的形象失去了它的色彩后，一般地说，你的感觉的反应将变得不那么强烈。

2. 在你的生活中加上闪光点

你是否记得在《彼得·潘》中的角色蒂克贝尔？当她出现时，所有你所看到的只是一个很小的闪光点。记住这个光点的形象，再想一想另一个愉快的经历。在语言上在你的愉快经历的记忆形象上撒上这个闪光点。注意这将怎样影响你感觉的反应。如果你们在广告和营销行业中工作，可以使用这种方式来提升产品形象。

3. 让你的过去消失

这对不愉快的事件，或有些你不想记住的事，是有用的。想一想一些还使你不愉快的记忆，注意在和你身体有关的什么地方你看到它。这记忆的画面离你多远。毫无疑问，它和你非常近。努力在

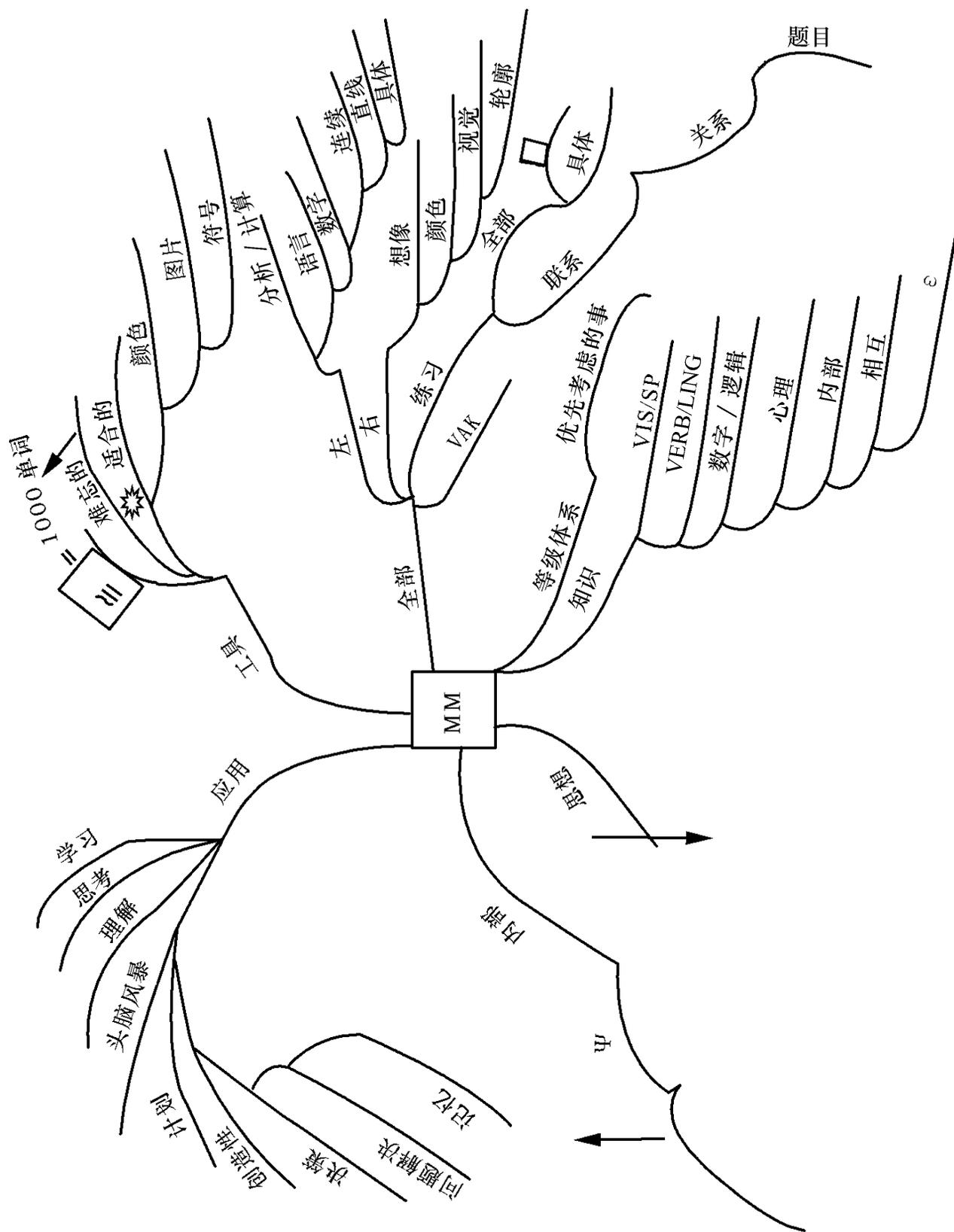


图 5.3 由杰妮·格林伍德制作的记忆图

想像中，用一个边框框住这一画面，在你面前把它移到尽可能远的地方。让它持续地越离越远，直到你几乎看不到它。最后，让这画面平躺下来，想像它下面捆绑着一个火箭。让那火箭射向太空，远去，直到永远地消失。这种变化是否改变了你的记忆？

眼睛的模式练习

眼睛的模式练习是另一种简单的记忆工具。在 NLP 中它们被叫做眼睛接近提示。把你的眼睛作向上、向下、向左、向右的移动，你能够接近储存在你记忆中的信息。这将帮助你想起希望回忆起来的对话和谈话，感到把你想要记住的东西记住，或者看到有些正面的、你希望将来实现的画面。

神经的研究表明，眼睛的运动和脑子的不同部分相联系。当把我们的眼睛向不同方向运动时，我们能接近画面、声音和感觉。这是因为，我们本来就是按照我们所想的、感到的和听到的事情，在往不同方向移动我们的眼睛。这可能有助于你接近视觉的、知觉的或听觉的信息。

这儿是怎样使用眼睛的模式帮助学习？

回忆形象或视觉的画面：看上再看左。昨天你做了什么？努力给自己一些画面。这是大部分用右手的人记住过去的形象的方法。我虽然也使用左手，但我是左右手都使用的人，所以，我也用眼睛看上再看左，来回忆视觉形象。如果你是完全用左手工作的人，你可能会发现你是用眼睛向上看，再向右看来回忆视觉形象的。

构造视觉画面：如果你想要想像一些你从未见过的画面，或者你想要想像你在将来的事件中的成功，把你的眼睛移动向上，再向右。想像一下一个即将要到来的事件，构造一些你做得非常好的画面。就像你已经在那儿一样，用所有明亮的色彩和很高的清晰度来看你自己。你可能将发现你的眼睛正在从向上看转到向右看。

记住声音：如果想回忆说话、对话，或电影中的音乐，或在昨天工作中使你分散工作注意力的声音，请把眼睛向左看，就好像你正在努力看你的左耳朵一样。

构造声音：把你的眼睛移向右面（向看你的右耳）。想像一个你还从未听到过的声音，计划去听到或想要听到。也许你正在想像这个星期你会去听一次音乐会，或一张新唱碟，今天下班回家后，你将会放着听的。或者想像你新的合伙人讲话的声音，或你新的手

机的铃声。你也许会发现你的眼睛正在向右看。

接近感觉：当你努力去接近感觉时，你的眼睛向下移动，再向右移动。当你在今天结束，完成了你的演讲时，你想要怎样地去感觉？或者，当你实现了在你人生中有意义的一些事——比如说，学骑自行车，结婚的那一天，或你有了第一个小孩的那一天，你的感觉像什么？记住这些时刻，你大概将会发现你正在从向下看到向右看。

接近你内心的声音或内心对话：当你责骂自己或祝贺自己时，你使用什么样的声调？你也许将发现你的眼睛正在从向下看到向左看。今天早晨，在上班的路上，你对自己说了什么？你提醒自己要记住的是什么？向下看到向左看，以便记住。

想像：在作想像时，让你的眼睛直接看着正前方。不要聚焦某一点，只需要直接地看前方的某一距离。这将让你激活脑中的一部分来帮助 you 实现想像。

开发智力的机敏程度

在这

助别人来实现他们的潜力。当你的脑力是健康的和灵活的时，你能够很容易应付你所面临的压力。在工作中，视野、想像力和创造力是最基本的需要。想一想怎样使用全脑思维和你的智商，不仅在你所做的工作中，而且在你所教育的工作中。最后，注意我们能记住：

- 20 % 我们所读到的事情；
- 30 % 我们所听到的事情；
- 40 % 我们所看到的事情；
- 50 % 我们所说的事情；
- 60 % 我们所做的事情；
- 90 % 我们所看到的、听到的、说的和做的。

总结

近几年对以脑为基础的学习的研究，有爆发性的发展：出版了很多书：如关于全脑学习，加速学习，成功战略，促进激励，记忆和回忆。我希望这一章能给予你们一些有实际意义的洞察力，知道怎样把以脑为基础的学习带进你的人的开发和绩效开发中。

今天在工作场所的压力，包括对每个人的高要求，要求达到巅峰的绩效，开发超人的智力，实现高超的记忆力。创造性思维，问题的求解和开发情商：所有这些都是来培养更好的学习和记忆。记住：当全身心被吸引住时，全部的智力也是被吸引住的。练习、睡觉、饮食和营养，是对我们脑的健康、压力的减少和激励智力的绩效的最主要的影响因素。

问题是：你最近正在做什么来提高你的脑力和你的参与者的脑力？从这一章中，你可学到用哪些工具来提高你的开发课程的效用——来帮助回忆和保证把学到的东西带到工作场所。

所有这些中最重要的是，记住在做任何一件事时都要有乐趣。

第六章 真正的魔力：动机和革新

如果你是创造性地思维，你将首先想到它

创造性思想源于人与人之间的不同和工作场所的才能的多样性。人们被他们所认为是重要的东西所激励。他们工作为平衡的生活、内心的安定、价值的被承认和一个较高的目标。但同时他们也必须满足组织的目标。依赖于创造性地激励个人的努力，改进绩效和实现目的，绩效教练能帮助团体注重组织的需要。

建立创造性的很好形成的目标组，能让每个学习者去发掘他们真正想要做的事情。这将鼓励他们在自己的目标与组织的视野和目标之间取得协调。因此，绩效在组织内部取得激励，获得组织中每个员工的希望和梦想的支持。

这是一种魔力：点燃热情的火焰，产生新的思想，建立取得更好成就的意志。把这个魔力加入到完成个人和组织的目标中去，这样，你将不仅能获得好的结果，而且你将增加人们去努力学习的动力。

当挑战十分严峻，而应有的支持迟迟未到时，害怕的心理会压倒一切。帮助这些个人超越他们的这些制约。帮助他们建立能让他们自己达到一个新水平的目标；扩展他们的能力和组织的能力。在你的工作场所，把你的员工带出他们的日常制约。允许他们去梦想；帮助他们超出条条框框地去想；扩展他们的创造性才能。把目标和个人潜力的开发，以及专业水平的提高联系起来。通过这种方式，你建立起有想像力的、有效的、高激励的团队，优化绩效，达

到全组织的最优。

对获取优秀的渴望

希望、梦想和害怕

必须要提的问题是：为什么想要把个人的热情和组织的总目标联系起来总是那么困难？其回答总是归结到激励。每个个人都希望要有有意义的满足的工作。每个组织都希望要有高度激励的个人献身于组织的成功。让这两者相协调，重要的是要使组织的需要和个人的需要相一致。你可以用这种方式，建立一个有共同目标的和具有对优化业绩的共同渴望的个人所组成的群体。如果组织推动的绩效是这样由内到外的，考虑了每一个个人的潜力，在这样的组织中，个人的希望和梦想是不会被忽视的。可惜的是，这样的组织永远也不会存在的。

个人的不同提供了才能的多样性。这是创造性和成功的魔力成分。人们是被他们所认为是重要的事情所激励——他们寻求在工作中成功，被承认价值，有较高的目的和满足个人的需要。这是组织必须给他们提供的机会和支持。

创造性和全脑思维

创造性给革新、新思想和变化打开了大门。创造性必须是有报酬的。但在大部分时间里，在一个组织中，创意和革新是得不到支持的。相反，往往会在工作中导致反对、嘲笑和抵制。如果认为创造性的习惯必须成为组织成长中的一部分的话，就需要开始在一个学习环境中帮助建立创造性过程。

对你来说，有很多很多的方法可以用来探索学习的新路。创造性的人往往是自我激励的，只要让他们参与革新工作，他们就能得到满足。创造性的人也都偏好于为新思想、新概念去冒风险。但非

常重要的是，需要建立一个能支持他们的创造性过程的气氛。这意味着允许犯错误和鼓励思维的多样化。

思维风格的多样化

为了鼓励创造性，在你的团队中需要有不同的思维风格，但并不是每一个人都想要开发个人的创造潜力。用右脑思维的人将带来解决问题的新视角，而用左脑思维者将能分析这一新方法是否能工作。

我们需要思维风格的多样化：理性思维、组织思维、感觉思维和经验思维。如果每个人都偏好于概念上的思维，或创造性的思维，我们将没有人能做分析，做组织工作。只有把这些不同的人混合在一起，才能使一个新的解决方法产生。

小报方式

在 20 世纪 80 年代早期，我在英国的南海岸为一个大型报业集团朴次茅斯和逊达兰德报业集团工作。报纸是大开张的，但它的读者更适合于小开张的小报方式。那时我的老板——埃烈克·雷依诺茨是 7 份报纸的出版董事。虽然他是一个很有革新精神的人，但已经在这个报业集团中工作了近 40 年的他，只被批准在很小的范围内可以开发一些新的尝试。很显然，他的创造性潜力被压抑在满足销售目标，满足每天的出版要求和每年的预算需要等的下面。

我们坐下来讨论了一整天，提出了一些创造性的思想，我的团队给地方报纸设计了一个新的版面和新的风格。埃烈克很喜爱这些新鲜的想法，开始着手考虑怎样把其他编辑和广告团队的想法和贡献带进来。虽然在开始时遇到了很大的阻力，但每个部门最终还是带入了新思想，创造性的轮子转动起来了。

革新包括变化，在现在这个时代，变化意味着减小规模，管理重建和并购。事实上，它是把创造性带进计划中，带进人们的新的希望和梦想，最终使组织更有效地工作。这需要有远见和热情来克服他们的害怕和阻力去冒风险，需要有远见和热情去鼓励他们面临新的挑战。

外在激励和内在激励

激励是推动我们前进的因素——它与我们潜在的价值、信仰和感觉有关。虽然激励可以从许多不同的角度来分析，这儿有两类激励是我们知道的。

内在激励是个人自己想要的和需要的激励。内在激励是我们内部的推动力。它们的根本是个人的核心价值和信仰。福克斯·拜恩和罗奥尔特在他们的论文：“绩效改进：什么是需要时刻想着的”中罗列了人们在工作中最原始的激励：成就感、安定的生活、内心的安宁、自我价值的被承认、较高的目的和有归属感。这些都是内在的激励。

外在激励是另外一些人使我们相信要做的一些事，并和我们的内在激励挂钩，使我们想做这些事。比如，我们使用舒服的环境、反馈和被承认、工资、奖金、利益、头衔、教育、绩效发展和公正，等等，作为外在激励。

学习、创造性和激励

学习和创造性是受内在激励影响的。我们都以各种不同的方式激励着我们自己。在经理们能鼓励这些自我激励的地方，往往都能理解工作的要求，他们团队的工作绩效，提供能允许员工去实现他们自己的绩效最大化的环境和支持。下面是一些能帮助你的工具和技术。

学习和激励是非常紧密地联系的——人们都是被他们所感兴趣的事所激励，仅仅是对知识和新的学习方法的追求就能满足自我激励的人。当他们学得越多，他们的脑子就越活跃。当他们的脑子越

活跃，他们建立了越多的新的联系，思维越革新，激励越是得到改进。在你的团队中，通过支持使用全脑思维的革新过程，来提升绩效。鼓励你的团队成员开发解决现存问题的新方法。

建立设计的很好的目标

如果你不知道自己到哪儿去，你大概将在某地结束你的行程。

——阿诺恩

建立目标是帮助人们实现他们的梦想的一种方法。对任何一个想实现自己的未来愿景的事业来说，建立目标是至关重要的。建立设计得很好的目标的过程，就是让人的思维跳出它通常的每天的制约——跳出条条框框以外进行思维，去看到在今天的边界以外的事情。让目标和个人的价值相一致是激励人们去实现目标的最好方法。但为了保证它的成果，个人的价值还需要和组织的价值相一致。这是为什么每天有那么多的人为自己工作。虽然这是一条很艰难的路，但它保证了组织和个人的价值是一致的。

当我在帮助个人或团体制订他们的目标时，我首先要求他们梦想，他们计划在5年、10年、20年后，甚至在他们生命的最后一年，他们在哪儿？那时他们将在做什么？在想什么？然后，我们再看短期的目标，把工作的目标、职业生涯的目标和人生的目标联系起来。你有过的每一项工作，都进入了你的整个职业生涯结构中。在今天这个时代，我们中的大部分人在整个人生工作期间，都会有过几个职业。这是由于全球工作场所的快速变化的节奏和我们生活方式中越来越明显的移动性所造成的。

目标勾画出了你人生的轨迹图。你需要采取什么样的行动来达到你的方向？因为目标是和你的内部激励密切相关的，这就非常需要对你自己有十分清楚的理解，你现在在什么地方，你现在正在到什么地方去？这儿是一个分为两部分的动态练习，用来建立和你现在在什么地方，你现在正在到什么地方去及相联系的目标。

练习 1：目标和梦想（15 分钟）

这一练习用来设计能平衡工作、职业生涯和人生的整个目标。利用这一练习最初先建立设计的很好的整体目标，然后用它来确立你要取得的短期目标和长期目标。

给你的工作、职业生涯和人生写下至少 3 个长期目标。例如，在我丈夫回到南非的 10 年以前，他发现回到他自己的国家一直是他一生的梦。当我们把它写下来，并把它放进我们的职业生涯规划 and 人生计划中，我们开始考虑怎样来使它实现。

给你的工作、职业生涯和人生写下至少 3 个短期的目标。包括一个这样的目标：使谈论要实现这一目标已经有些时候了，但因为你从未把它写下来，你至今还没有实现它。比如，学习一种新语言，开始一个新的嗜好，学习游泳等。我谈论要写一本新书已经 3 年了，但这一直没有开始，直到我写下目标，和我的出版商一起制定了时间表，这才真正开始实现。

选择你计划开始做的一个短期目标和一个长期目标。你将把它们转变成切实可行的、设计得很好的结果。例如，我的一个侄女在她大学毕业后到这儿来和我住一起。当我们讨论她的计划时，这很清楚，她明年的计划对她来说，不是一个正确的方向。我们坐下来讨论她真正想要的是什么，她对什么是有热情去做的？她发现在她念大学的几年中，她的兴趣已经发生变化了。她已经不再想进入广播行业，而是想进入市场营销业和通信业，但它们都是和她本来学习的新闻记者专业无关的。于是，她的短期目标是找到一个工作，挣一些钱，支持她去学研究生文凭。她的长期目标是被一个教授市场营销和通信的研究生课程的大学所接受。然后，我们继续建立设计得很好的结果。3 年后，她按计划，实现了她所希望的所有目标。

目标需要再评审，至少一年一次，不然的话，你可能将发现你正在离开你的计划轨道，奔向一个不再适合你的方向。

练习 2：建立设计得很好的结果（每人 15 分钟）

如果你认为你能，你就能；如果你认为你不能，你就不能。

——亨利·福特

如果在做上一个练习时，是你自己单独做的，可能你将发现完成这一练习时，最好要有个伙伴。你的伙伴向你提问，并写下你的回答。这样，你会有时间想、做梦，并大声地把你的计划说出来。在上一个练习中选一个短期目标和一个长期目标。这一练习，帮助你发掘实现这些目标过程中的每个重要方面。

1. 正向地叙述你的目标。这有助于你集中注意你想要实现的目标到底是什么？如果你没有能积极地、清楚地讲述你的目标，你不可能向着它去努力。你特别想要什么？它将为你提供什么？

2. 你怎样能知道你已实现这一目标？你已经实现了你的目标将告诉你什么？在实现时，你将听到什么，看到什么，感到什么？感觉上的体验将让你知道，你已经实现了你的结果：

V. 当达到目标时，你将看到什么？

A. 当达到目标时，你将听到什么？

K. 当达到目标时，你将感到什么？

V. 当达到目标时，别人看到你在做什么？

A. 当达到目标时，别人听到你在做什么？

3. 你需要什么样的资源来开始和维持这一结果？重要的是这一结果是由你开始并保持的。什么样的心理状态将帮助你取得这一结果？你需要什么样的技能？你是否需要外部资源来使它可能实现？什么样的资源将使你开始向这一结果接近？你怎样才能维持你的正面方向？

4. 什么是这一结果的上下联系？你希望得到这一结果时，是在哪里，什么时候，和谁在一起？你希望在什么时候，什么地方，和谁在一起时，你得不到这一结果？你希望或计划用多长时间达到这一结果？

5. 从现在开始你要坚持什么？你从你现有的行为中得到了什么？你想要保持这一行为，以便实现这个结果。也许，你现在正在做的一些事将会对你有帮助。它们是哪些事？

6. 一幅更大的图画。你想要实现这一结果是为了什么目的？如果你实现了这一结果，你将得到什么？将失去什么？花这样的成本去取得这一结果，这是否值得？这一结果和你保持个人的价值是否一致？

7. 你还需要什么？你现在有什么？你还想要什么，以便实现你所要的结果？你以前曾经有过或做过吗？你怎样才能使用你以前曾使用过的力量、技能和资源？

使用心理几何学：圆形、方形或曲线？

这一心理几何学的方法最先是由苏珊·德林杰设计出来的。它提供了一个迅速指出个人风格的方法，对确认一个人所偏好的工作风格是非常有效的。这是很有趣的方法，并对在你的团队中形成多种工作风格是很实用的。它能帮你确认，哪一种工作风格你们还没有，怎样才能开发出一种灵活的方法来对待你所面临的人、任务和问题。

人们在持续地成长和发展，因此，所有心理测验都只代表人在某一时刻的一种组合或一张快照。这一实验的目的并不是要把某人规定到某一个类型中，而是思考还缺少什么样的风格，以便形成一个更有效、更有激励和更有创造性的团队。

对一个团队领导来说，他要掌握的关键是：知道自己，知道自己的团队，能交流、能激励大家。如果你正在想找些人来填补团队中的空缺，这一心理几何学方法能帮助你迅速断定你的缺口在什么地方，确认你所需要的新成员必须具有什么样的特点，以便以最优

的方式来补充你的现有团队。

德林杰的心理几何学测试法是建立在罗杰·斯佩里和卡尔·琼格的工作的基础上的，反映右脑对左脑的方法。5个类型是建立在5种不同的图形：箱形、三角形、长方形、圆形和曲线。



图 6.1 心理—几何学测试的形状

练习：协同增效思维（40分钟）

练习是非常有趣的。我在图形中加上了色彩和图表，使用这一练习来帮助团队成员理解不同的工作方法。通过理解和尊重对方的工作方法，协同就很简单地建立起来了。

1. 引进不同的形状和他们的特点。要求代表们为他们自己思考以下问题：

- 什么样的形状最适合自己？
- 你是一些形状的结合吗？
- 你需要建立什么样的特点来接近其他形状的特点？

每个人画一张适合自己特点的主要形状的记忆图（10分钟）。

2. 分成几个小组，交流他们个人的记忆图。可能会不是每个人都同意你认为你最适合的那个形状。这就是一个讨论点：人们怎样看你，可能不同于你怎样看自己。努力做到团体的意思是正面的和建设性的。这意味着这一练习是让大家在一起工作，而不是让大家四分五裂（10分钟）。

3. 每个小组为他们的小组画一个形状，并为组织的主要特点画一个形状。在这两个团体中，占优势的形状是什么？在他们的小组中和整个组织中，还需要什么样的特点来协调能力和创造性思维？（10分钟）

1. 箱形 左脑
特点： 很好的时间安排者，慢、稳重，分析型的、坚定的、整洁的、组织好的、需要明确的指示，寻求精确性，喜爱例行公事似的重复性工作。
优点： 有知识，注意细节，有耐心，保守，忠实，持久。
弱点： 可能被认为是拖延者，太小心，慢，太精确，偏好个人行动多于团队。
2. 长方形 右脑
特点： 永远在变化，有问题，寻找。长方形可能在任何一天是任何的形状。他们是激动的，永远在寻找，需要被理解。
优点： 永远在成长、变化、有勇气，寻找选择。
弱点： 能在任何一天成为任何一个形状，没有定性的，方向不确定，古怪，非组织化的，时间安排不好，易忘。
3. 三角形 左脑
特点： 节奏快，寻找被承认，喜欢告诉别人做什么，很好的政治玩家，讲笑话者，时髦的、修饰的、运动的。
优点： 线性的、逻辑的、注意力集中的、从底线出发的、忠实的、努力工作的、倾向于当领袖。
弱点： 没有耐心，过分有野心，竞争性太强，有时缺少人际技能，喜爱身份，踩着别人往上爬。
4. 圆形 右脑
特点： 放松的，不喜爱匆忙，喜爱与人交际，随和的，友谊导向的，需要被人称赞。
优点： 合作的，有同情心，很好的协调者，有说服力的，关心别人，很好的团队成员，能社交的，非正式的，和睦关系的建立者。
弱点： 决定会产生问题，不被大家接受，可能感情脆弱。
5. 曲线 右脑

-
- 特点： 发疯式地工作，寻求自由，自行其是者，炫耀的。需要自由和空间，有思想的人，倾向于做艺术家。
- 优点： 概念的、有创造力的、整体思维者，直觉的、表达的、活跃的、试验的、愿意冒险，高能量。
- 弱点： 个性极端，太有挑战性，不整洁，太富戏剧性，偏好单独工作，喜欢打断别人，有叛逆性。
-

4. 把团体重新集合在一起，评论这一练习，并讨论怎样把它应用到工作场所（10分钟）。

协同工作和不同

我们都会偏好于按自己的样子去雇用别人。例如，一个广告代理商往往会偏好于雇用自行其是的曲线和能建立和睦关系的圆形，因为对他来说，创造性思维者和顾客公关者是最重要的角色。但是，他们也需要会计师和财务专家，于是也需要几个箱形。作为一个领导者，他们不也需要一个三角形吗？

我在伦敦的客户之一，一个非常成功的营销代理商发现，他们倾向于雇用同样类型的人们。董事经理开始寻找雇用一些具有不同的思维风格的人，只是要求保持住有高度的积极性。把决定合并一个带有左脑思维能量的企业，来补充她现有的偏好右脑思维的公司。这样，右脑的曲线和圆形与左脑的箱形如三角形之间取得了平衡，也许还带着一两个长方形。

协同增效是对团队的创造性思维的巨大贡献之一。虽然不同的智力方法能在相互理解中得到发展，对多种不同思维方式共存的赞赏，有利于团队共同工作。毫无疑问，在不同的思维方法和个性之间会产生冲突，但这些冲突能在对其他方法的深刻理解和尊重中得到化解。在团队中有可能出现六种主要的冲突：

冲突的风格；

人际关系的不同；
对权力、资源和被承认的竞争；
没有满足期望；
年龄、性别和伦理的不同；
团体内部的冲突。

多样化给一个团队提供了看问题的不同视角和不同方法。心理几何的方法代表了理解和管理这些不同中的一种方法。

圆形可以有益于团队中的创造性思维，和团体中的脑力碰撞。

长方形有助于起到解决问题的作用（根据戴林格，长方形在任何时候采取任何的形状）。

箱形有助于以分析的、逻辑方法解决问题。

三角形想要领导创造性思维的讨论，集中注意于承认的事实，来作决策。

曲线想要试验一些创造性思维的比较普通的形式：把它表演出来，使用颜色、画画儿、音乐，或六顶帽思维法，来产生自发的解决办法。

心理几何学方法将帮助你的团队发现解决问题的新方法，产生新思想和共同工作。

信仰的力量

所有行为都是围绕着信仰组织起来的。只要你能够使行为符合人们的信仰系统，你就能激励他们去做几乎任何一件事情。

为了促使每个人都发生变化，重要的是帮助你的参与者去开发强有力的正向信仰和把他们原先力量有限的信仰，改变成能增强他们力量的信仰。信仰能帮助你去使用你从未知道自己具有的资源，打开通向优异的大门。信仰是帮助你建立内部资源的强大力量。从另一方面说，有限的信仰是可能被破坏的。他们使我们在成绩和目标面前停滞不前，而正是这些目标在鼓励我们走向梦想。

信仰能帮助我们从中康复。我们中的许多人都知道，这种靠

信仰从病中康复的事例。信仰是你的选择：你对它们有控制力。你创造了它们，你也能改变它们。

信仰最初来自：

你的背景和环境（家庭、工作、文化、宗教、社会生活）；

特殊的事件（运动、学术、个人）；

知识、专门知识和智慧（你知道什么和不知道什么）；

成就（个人的、学术的、工作、职业生涯、运动）；

目标（建立设计好的结果，计划你的道路图）。

建立强有力的信仰练习（20分钟）

个人的信仰和价值是相关的。这一练习是设计一个新的有力的模型，来增强你的信仰和完成你的目的。

1. 列出去年在你身上发生的负面的事情。想一想所有你还没有能实现的事情，是什么阻止了你去实现这些事。把它们都列出来。

2. 写下来从这些事件中学到的东西。你能从你没有实现目标中学到什么？从为什么没有实现目标的理由中能学到什么？也许，你被耽搁了，没有能把你的目标写下来；或者你不相信你能，或者有些人能首先实现这一目标，而不管这一目标可能是什么。

3. 现在，看着你已经学到的东西。利用这些作为你的向导，把这些负面的东西，变为正面的。写下一个新的叙述，一个正面的积极的叙述，你相信你能做什么？你相信你具有什么样的能力？你相信只要你下定决心去做它，什么是可能实现的？

例如，最近我的一名客户写下：

没有足够的时间；

不相信我真的能做到；

没有足够的钱；

不知道怎样开始；

不能肯定这是否是一件该去做的正确的事。

她的新的正向的强有力的信息是：“我知道我能，我正在建立能引导我一步步走下去的目标。”她认识到了她过去的信仰是负面的，正是这些负面，使她没有能实现目标。而现在，由于建立了新的正面的信仰，她能够建立新的目标和发现向前的新道路。新的信仰是你建立变化的个人的基石。

确定价值

价值是非常有力量的，并且是由我们的信仰系统所支持着的。我们从自己的生活经验、自己的家庭、自己的朋友那儿得到我们的价值。价值和我们的身份紧密相连，是我们生活的基本原则。价值帮助我们建立正确的目标，它们激励我们，给我们指出前进方向。但是，我们很少想它们；它们是在不自觉地推动着我们。虽然我们是依赖它们才活着，但我们很少去确认它们。

对于组织来说，确认自己赖于工作和参与社团的价值是很普遍的。但很少有人把他自己独特的价值写下来，或思考他的价值是怎样影响他的主要决策。我们中的大部分人采用了我们所属的组织的价值，以便于在组织的阶梯中，向着成功晋升。但是，如果你个人的价值和组织的价值不相配，这就可能导致感到压力，导致不协调的工作行为、内心冲突，以及和同事的人际冲突。不协调的价值使绩效很难成为优秀，并不可避免地导致个人的沮丧。

例如，我的一个客户，鲸鱼和海豚社团，其目的是在全球保护鲸鱼和海豚、免受过度捕捞和疾病的伤害。它投资于研究，以便我们能知道这些美丽的动物的习惯，在这个组织中工作的人员有如下一些共同的价值：

想要帮助保护世界上的自然资源；

尊重动物及其自然领域；

尊重海洋水下王国；
想为社会做些贡献；
想从自然界学到更多的东西。

对一些在这一组织中工作，但并不具有这些思想的人，将会是很困难的。他们个人的价值观和工作的价值观将是不协调的。

引出价值的练习（15分钟）

弄清楚自己的价值观是由你自己做的一个重要的练习。价值观代表我们的培训或交流的风格的重要部分。人们常会被提升到这样的岗位，在那儿他们知道怎样把自己的价值和新工作岗位所需要的工作相协调。我们的价值观影响我们的决策过程。我们的价值观帮助我们的职业生涯、管理、交流和作决策。

在建立目标以前，先和你的参与者做一下这一练习。需求他们对以下问题，给出正确的回答：

1. 什么对你重要的是（关于你的工作、个人生活及社会生活）？
2. 什么是真正地激励着你（一般地说在家里，在你的个人关系中，生活中）？
3. 什么力量推动你（去取得成就，去完成事情，什么使你每天起床去工作，什么使你和家庭，和朋友一起度过休息时间，什么使你去做自己的嗜好）？
4. 什么是你真正想要做的事情？

根本教练法

教练已经成为一个很大的行业。它在组织中是用来帮助人们达到巅峰时的绩效。教练的广义解释包括开发自尊和建立信心。

教练帮助个人建立新的目标，这一目标将帮助这个人和他们组织来实现他们的梦想。它的目的是改变行为，解除那些不能刺激个人去实现目标的有限信仰，建立新的、具有自我增强力量功能的模式。用这个模式去保证目标的实现。这是根本教练法。在本质上，

它是帮助个人去计划他们自己的人生道路，计划自己的路线图，这些计划将引导他们走向优秀或巅峰状态的业绩。教练是个帮助者，教练的工作是帮助人的成长和开发。

优秀圆圈练习（30分钟）

一种教练工具是：“优秀圆圈”，一种优秀的变化技术。教练不必回答一些人的所有问题。事实上，教练可能对每个人本身的事业可能知道不多。教练所需要的是洞察力、经验的智慧和对什么是个人的激励因素和推动力有很好的理解。教练是一个使不可能成为可能者。一个从事根本教练法的教练，会把每个人他们过去的自我的障碍，看成是和能实现他们的梦想同等重要的。下面是一个有创意的练习。

1. 问你的客户：“你需要什么样的资源，使你能从你现在所处的位置，发展到你想要达到的位置？”要求他或她先在地上画一个想像中的圆圈，你甚至可以用一些胶带或丝带，把圆周的外廓表示出来。让他或她把这圆圈放在他或她选择的地方。这个人和你一起站在圆圈的外面。

2. 要求这个人想一想，他或她什么时候能实现他或她的目标。这个人可能希望选择他或她刚刚罗列出来的那些目标。

3. 要求这个人想一想，他或她需要什么样的资源（智力的、身体的、情绪的或精神的）来实现这些目标。当他或她回答你时，你重复他或她自己所说的话。这种活动就像传感器或听觉上的回声，把个人拉回到那一时刻。这是和这个人的语言有关，而不是你的语言。

4. 要求这个人想一想在过去他或她使用这些资源来实现目标的三种情况。如果他或她想不出三种情况，就想一想他或她在实现他或她的目标时所使用的三种资源。

5. 当他或她已经确认了这三种资源或情况后，邀请这个人站到圆圈中去，重新体验当他或她第一次使用一些或全部资源时的经历或重新体验他或她使用第一个资源时的时刻。问这个人有没有看

到它、听到它和感觉到它。让他或她站在圆圈中，把他或她的体验描述给你听。

6. 在那个人跨进圆圈的同时，你已跨进边上的一个圆圈。使那个人想到，你就站在他或她的边上，帮助他或她去“联系”过去，去实际体验和想像，他或她回到过去。然后，用很柔和的声音，要求这个人“看到当时你所看到的，听到你所听到的，感觉到你所感觉到的”。

7. 在这一时刻，你还能要求个人暴发一个身体上的回音，例如，拍手，用他或她用作书写的手的食指和大拇指迅速挤压发出响声或者轻轻地接触他或她的脸。这成为一个刺激帮助这个人去接近过去那时的声音、形象、味道和气味，这将触发对资源和情景的回忆。这有可能让他或她哼出一小段曲调或歌曲。

8. 让这个人走出他或她所在的圆圈，你也走出你的圆圈。要求这个人想一想第二种资源或第二种情况。然后让这个人回到圆圈中，重复上面第5、6、7三步。然后，再重复要求这人想一想第三种资源的第三种情况。

这将保证让这个人回想起并贮存起，过去是怎样使用资源的信息，为将来的使用服务。让这个人“跨进圆圈，重新接近这些资源或情景。看到它、听到它、感觉到它——注意到你确实是实现了目标。”帮助他或她，去和过去联系，就像他或她确实回到了那时一样。

9. 要求这个人跨出圈外，开始回顾第二次和第三次的情景。让他或她想一想将来，当他或她需要这些资源的时候。想像你自己在将来的情况，看这些新的资源将怎样帮助你去实现，你所希望实现的目标。

优秀圆圈的练习能帮助个人做好心理准备，看到他或她实现他或她所想要实现的。它对以下情况的准备也是有效的，例如，当你将要走上讲台作一个演讲，或者你将要走进董事会会议室做一个情况介绍演示。你看到自己做得很好，听到你的声音听起来很自信，感到使自己高大地站在那儿或坐在那儿——你事先就想像到你将做

得多么好。

革新战略

有多少人实际上感到自己是有创造力的？大部分人的创造力都要比他们梦想过的多得多——但只是从未想出怎样才能够使用它们。其实，创造力是一种能学习和实践的技能。这不过是从新的角度来看它。

创造力是一种思想火花，它把我们分开，互相分开和从组织分开。它是一种直觉的冲动，去走不同的路，用一种新方法去做一些事情，从一个新角度来看问题。离开了创造力、革新和直觉，人们和组织都不能成长。在你的学习中、培训中和组织中，你能怎样来鼓励它？这里是一些具有创造性的思维战略，可供在培训、引进新思想或简单地作决策时使用。

随意思维

这里是几个使用单词和图片的随意思维的例子。第一个练习集中注意一个能随意产生思想的单词。首先要弄清楚，什么是你运用创造性思维的对象。你是要解决一个问题，还是开发一个新思路或新方向？在一张纸片的一边写下几个属于你的对象的词。然后，暂时把它放在一边。

随意的单词练习（10分钟）

拿出任何一张纸、报纸、杂志或小册子。闭上眼，用你的食指，指着纸并往下移动，随意地停在某一个词上。睁开你的眼，把这个词写到你刚才写下的你的主要对象的下面。看你能做什么，在没有做出任何判断的情况下，试试看，能否把这个词运用到你的主题中。这一练习的目的，是引进一个随意的单词，并扩展你的智力思维过程。它把你的思维，引离你的常规的线性的思维

方法。

有些人偏好选择一些和他们的主题有关的词，努力避免掉进这一陷阱中。这一技术成功的关键，就是因为选择了这些看起来似乎和你手头的任务之间没有任何关系的词。它保证了你必须使用脑子的另一部分。随意选择一个词，然后根据这个词做出尽可能多地和这个词有关的联系，看这些联系中有没有哪个是可以联系到你的问题上的。这能给你另一个看问题的角度。

几年前，我和我的英国生意合伙人运用头脑风暴法，讨论如何确立生意上的新思路。我们争论什么是对公司合适的名字。我们试了很多名字，不是感到陈词老调，就是感到太抽象。我们随意抽出一本我们的培训手册，用一个手指按在纸上往下移，最后停在“train”这一词上（英语 train 这个词，可用作培训和火车两种解释——译者）。我们开始迅速地往下列出和 train 相关的词。其中的一个是 express（快车）。我们决定公司的名字是 Express Training（快速培训），这个词组的含义包括了加速提高业绩、革新学习和个人的成长等各个方面。

随意思维帮助我们接近视觉上的图像或思路。如“train”这个词，给出了一列火车的形象，代表着运动、流动性和加速。我们随意往下指，指到了 train，它使我们联想到火车，开始画出一个画面——这使我们对公司的新的标识也有了视觉上的概念。

随意阅读练习（15 ~ 120 分钟）

从理论上说，你的心智应该能接受从任何一个来源地来的信息，来帮助你发展思路。当我想有创意地作一个新的演讲，计划一个新的培训项目或写一本新书时，我会做的一个练习是坐下来，翻阅一大堆我已经看过一段时间的杂志和书籍。

我使用不同颜色的笔来勾画书和杂志上的精彩部分。准备一本空白的笔记本和彩色的带粘的写注解的小纸。我开始阅读，在书和杂志的空白处和粘纸上写上自己的评注，并把出现在我头脑中的新思路写进我的笔记本中。大概在一至两个小时后，我开始会用一个

新的方法来思考我正着手的课题。我用另外半小时的时间，坐下来画出有关我的课题的我已经有新思路的记忆图。

从理论上讲，你的心智是一个对任何信息都开放的房子，这些信息会建立起和你的课题的联系。甚至当你坐在医生或牙医的候诊室里等候看病时，在随意拿起的杂志里，你也可能会发现一些重要的信息。使用任何的等待时间，随意阅读。

随意的图片练习（10分钟）

拿起载有很多图片和照片的任何一本杂志。闭上你的眼睛，随意地翻阅它，并在某一页停下来。睁开眼睛，注意在这一页上的图片。（如果上面没有图片，继续闭眼翻阅，直到你发现停下来的那一页上有图画或照片）使用这种随意选择的图片来产生思想。使用你类比和隐喻的能力来做出联想。把你的联想写在头脑风暴图上，而把你正思考的关键对象写在这张图的中间。

不作任何判断，应用这一图到你的关键主题，要解决的问题或目标对象。这一练习的目的是用随意选择的图片来刺激思想。它使你的思维跳出常规的线性思维框架，这也是很有趣的。

矛盾思维练习（15分钟）

这一有效的技术要求你从你的关键主题或目标对象的相反方向来思考。问一些负面的问题，比如，“如果人们不是按照你要求他们去做的那样做，将会怎样？”“如果你没有达到你所想要的结果，将会怎样？”或者“我是否忽略了什么？”用这种方法，你会罗列出一堆负面的想法或问题。再把这些负面的清单转变成正面的清单；这些正面的想法或问题，就成了有利于你的清单。你已经回答了你必须提问的所有正面问题。当我们思考的目标对象是和促销有关时，这一技术特别有效。

例如，一次我和我的一位同事，为美国的一个国际直销展览会准备一个职业生涯日，我们面临的困难任务是要为这个非常普通的主题，请到一位合适的演讲者。我们问自己一个问题：“有什

么样的题目，我们以前没有组织过演讲？”我们把以前从没讲过的所有题目全部列出来。最后我们有了一个庞大的题目清单，我们把它分成几大类。这样，我们的主题就清楚地出现了：“生存和成功”。我们继续问问题：“在保证她们的职业成功方面，妇女还有哪些事没有做？”我们把所有这些负面的问题建立了一张图：她们没有做什么？我们再把这些负面问题转变为正面问题，建立了另一个清单：如果职业妇女想要成功，她们必须处理好哪些有挑战性的情况。这样，我们就处于很清楚的位置，去邀请合适的讲演者。

头脑风暴

一张图值 1000 个字。

——中国谚语

头脑风暴是设计来提高学习效益的多种方法之一。它是创造性的、激动人心的。头脑风暴使用记忆图（也叫心智图，学习脑）来表示思想之间的联系。它用和你的脑相类似的自然方法进行工作，是一种释放脑子思维潜力的一种图解方法。

你的脑子所代表的思维模式是从中心向四周的分枝散开：思维的线路像辐射一样放出，形成无数的信息点。这个网络图补充了身体上的脑思维的形成过程。头脑风暴近似于这种思维的辐射方式，从给定的一个中心点向所有方向移动，同时建立和中心点的联系。

联想思维

大部分人都没有看到联想思维的巨大潜力。想一想每一图片、声音、气味、味道或者你所有的感觉和所有它们的潜在的联系。这就是联想的力量。你放在你的头脑风暴图的中央的任何一个关键词或形象，都会向四周它无限的潜在的联系辐射。

利用脑的联系本质，导致有利于问题的解决，新思想的产生，会议的组织，课程的学习，进步文化的设计。头脑风暴集中注意一些核心问题，如改进创造力和记忆力，建立更大的画面和使用你所有的技能。

空想家、组织家及批评家

头脑风暴有三个阶段。第一阶段是空想阶段。告诉你的参与者，他们完全自由，不受任何限制。头脑风暴让你接近于一个空想家、梦想家——让你的脑子的创造性部分制造联系，再制造联系的联系。不要去担心，这是否真实；不要去担心，可能接着会发生什么问题。让你的心智自由地从一个想法，漂向另一个想法。

第二阶段是组织起来的思维。这里，你把你的想法组织起来，让他们形成类别或一种聚集。对它们中的一部分进行精心制作。你怎样能把它们组合在一起，形成有条理的主题或一种聚集？第三阶段是批评阶段。评估你的聚集和主题。注意什么才能在现实中工作和你怎样才能使它工作。

头脑风暴练习（15分钟）

空想阶段。迅速地用印刷体的、单一的关键词，填满第一个10个从中心向外辐射的联系线上，不要停下来作选择，只是始终想着“头脑风暴”这个词。写下进入脑子中的第一个词，不管它看起来可能是多么愚蠢。用一分钟来做这一练习。和其他两个人一起做，以便产生思想和团体的联合增效。再在你的10个关键词的每一个上联出更多的进一步的联想。这形成你的主要的分枝下面的次级分枝。当一些新的想法出现时，不断地加上新的层次。

组织阶段。注意你的10个关键词，尽力在它们中间找到有共同主题的词。重新画你的头脑风暴图，画出3个或4个关键类别、联上分枝和次级分枝。

分析阶段。评估关键的分枝。决定哪一枝是重要的，并做出解释，或者定义“头脑风暴”这一术语。把它写出来，作为你的最后

一张图。你已经设计了你自己定义的“头脑风暴”。关键的指导：

使用中间的形象或关键词，来吸引眼和脑的注意力。

使用形象，图表和颜色来刺激视觉思维和语言思维。

在你的中间形象上使用 3 种或更多的颜色来刺激记忆和创造力。

永远只使用印刷体的词，因为它们有规范的形状，能被你的脑子比较容易地“拍照”下来。

使用五种感觉（看、听、味觉、气味和触觉）来结合成中间的形象。

根据重要性的大小，变化词的尺寸（大、中、小、细小）。

按重要性，以等级次序安排项目。

每条线上使用一个关键词。

每条线上一个印刷体的词，线的长度等于词的长度。

使线和线之间互相联结，并使主要分枝和中间的形象相联结。

让你的主要分枝用粗线突出出来。

颜色能用来确认主题，题目、不同的信息层次，到显示联系，并使你的大图容易记住。如果你发现同样的词或形象重复地出现在你的头脑风暴图上，你大概可以发现另一个重要主题。

如果你选择用计算机来工作，你就有非常丰富的各种图表和记号可供选择。如果不是，建立你自己在工作中的小词典，来解释用简单的线条画出来的符号和重复发生的主题（如用电话来表示交流，用大象表示记忆，用一颗心来表示感觉，一只眼睛来表示想像，一个问号表示问题，感叹号表示一些事情还没有解决）。请参阅托尼·布赞的书《向前》，它提供了对画心智图的符号图指导。

反面问题练习（15 分钟）

问问题在文字意义上，意味着进行一种探索。英语词“问题”的拉丁词词根就是探索的意思。依靠提问，你的脑子进行搜索和

寻找，就有一点像计算机。提问就是打开心智，探索可能性，找到你所要的发现，把它输入到你的想像中去。你主要用自己写字的手，把需要给出回答的问题都写在纸的一边。写下有可能和你的研究课题有关的尽可能多的问题。问题可以使你的课题清楚地明确起来。

你可能写下如下问题：

以前我是怎样处理它的？

当我以前需要发现答案时，我会去找谁？

过去，我做了些什么？

我还有什么没做过？

把你的笔放到你的另一只、你不用来写字的手中。你使用这只平时一般情况下不用的手，来开始回答问题。因为手的变换，使你大脑的另一半活动起来，打开了你的思维过程。当你在努力作联想时，你可能会想到一些不寻常的非常有用的想法。但它们还是需要继续联想到新的思维模式上——这将帮助你解决问题。

反思

反思有助于你用另一种方式来看你的问题。它能提供你看问题的另一种角度。反思简单地问：“这意味着什么？”或者“我们可以有另外的哪些方法来完成这些事情？”这是一种打开你的创造性的好奇心的方法，它帮助你在更大范围里思考你手头的问题。反思的一个典型例子可以从工作名称的变化上看出来：如男服务员和女服务员，一律都称为服务员（没有性别差异所引起的歧视——译者）；培训者改称为绩效咨询者；销售员和推销员称为市场营销人员；公关人员称为宣传员；空姐称为飞行服务员；清洁工称为废物处理工作者。

反思把一些事情从一般的思维框架中取出来，并把它在一种新

的上下联系中重新铸造。我们在每页的广告中和电视上都可以看到反思的例子。咖啡系列广告显示喝咖啡是和人约会的浪漫方法，不只是让你提神。冰淇淋，不只是简单地用来吸引儿童，而是表现成性感的，用来打开时髦的年轻人市场。香烟因为有害于健康，被从电视和电台的广告中排除出去了，现在它们尽力地赞助运动，使人们联想起健康和户外活动。

反思是按新的思路重新定义一些事情的典型方法。最成功的反思是使人们相信这种看问题的新思路 and 它们的新形象一样真实。政治家也反思各种信息，例如，操纵统计和经济数据，告诉选民、政治家他们想要听到的故事。

反思的关键是转换意义。隐喻是一种反思技术。童话是反思的好例子。童话是把一些看起来是可怕的、不幸的或危险的情况，转变成为一个道德的故事。人们讲笑话和趣闻，是用把一些事或人放进不同的上下联系中，给予它另外的意义，来反思事件。

利用问问题来反思

要想反思，可以从提问开始。利用发现看问题的不同方法，来找到解决问题的替代途径。尽可能多地提问——在你正在做的和你正在通过做去努力实现的之间有什么不同？

比如说，一个组织在地方社团中没有知名度。也许，因为它和本地河流的污染有关。它能做什么来使大家看到，它也在努力反馈给社会呢？什么样的事能帮助它改变形象，而得到地方社团的支持呢？在南非，有一个大型超市连锁店，由于它给它的职工全部提供了健康保险政策，它被社会认为是开发了对职工的关心态度。

为了改变培训是高成本的业务形象，反思绩效开发在你的组织中所表现出来的效果。把这转换到对你的盈亏平衡线、客户关系、营销、生产和整个绩效的正面影响中。“对人的投资”的术语，就是对培训的反思。这显示了对人的投资，最终意味着对成功的事业的投入。

德博诺的六顶帽

我一直很喜爱这种想法，用戴上不同颜色的帽子来表示对一个主题用不同的角度来考察。当我使用这一练习时，我事先准备了用来戴的不同颜色的棒球帽。这给出了一个参考框架，并且使学习很有趣。在最近的为一个媒体公司举办的研讨会上，我们使用的是自己用明亮的彩纸做的帽子。这是很有创意的练习，使人们把六种颜色图和特别的思维模式相联系。六顶帽思维是一种在角色扮演、辩论、会议和问题解决中产生创造性思维的方法。

六顶帽思维有很大的实用性。德博诺认为，在以使用争论和对话来思维的西方人的习惯中，忽略了激发性和创造性的思维过程。典型思维是重要的，但它仅仅是思维中的一种形式。使用六顶帽思维也是一种思维方法，但它是多种思维同时进行的思维方法。在有关全脑思维的章节中，我们已经知道，当我们使用的感官越多，我们比较容易成为有创意，并能产生更好的回忆。

我有一些客户，他们开始时感到戴上各种颜色的帽子很可笑，使用六种颜色的纸写上想法并把它挂在墙上很愚蠢——但等到他们做完这一练习后，他们的想法不同了。在一个英国的培训律师的咨询销售技能的研讨会上，参与者在开始使用颜色时，认为这很幼稚可笑。但在两天结束后，不仅每一小组都非常有兴趣地使用颜色来激发想法，而且他们都开始赞赏使用颜色来表示不同的思维模式的概念。

把颜色帽戴在头上也给了角色扮演者一种放松。演员们常说，在现实生活中，他们是非常害羞的人。但上台演角色，就给了他们一种放松的感觉。把一种颜色的帽子戴在头上，是确认了你的角色。一顶黄色的棒球帽，允许你乐观地、正面地想一个主体。戴一顶黑帽，允许你讲出你的批评和讥讽。使用六顶帽思维，是一种开放你的心智的好方法：你有六种不同的方法来认识和讨论你的主体。

用颜色来思想

我们怎样才能使用六顶帽思维来准备一次演讲或演示？或在辩论中对一个案例的争论，从不同的角度思考？或在谈判中用机智胜过对手，解决一个问题，准备角色扮演活动或实现任何一种创造性活动？六种颜色所代表的思维是：

1. 白帽：中性、客观，用事实和数据说话。
2. 红帽：用情绪来看，显示感情、生气、愤怒。
3. 黑帽：负面看，为什么一些事情做不成，阴暗，忧郁。
4. 黄帽：正面看，乐观、看亮点，从有希望的角度想。
5. 绿帽：富裕、肥沃、增长、创意和新思想。
6. 蓝帽：战略观点，头脑冷静，想到大画面，关心控制和组织。

德博诺建设，记住六种颜色的帽子所代表的意义的新方法是把它们成对地记。

白和红——中性和情绪化；

黑和黄——负面和正面；

绿和蓝——创造性和控制力。

在教育中，我发现下面的做法是有用的：当要求大家从中性的观点看问题时，戴上白帽；当要求思想从个人和顾客的观点看的感觉和情绪时，戴上红帽；当要求大家想为什么一些事情做不成的理由时，戴上黑帽；当看优点和正面时，戴黄帽；要求产生新思想时，戴绿帽；当要求想像从直升机上往下看时，戴蓝帽。

决策练习（30分钟）

下一次，当你帮助做一个决定时，要求每个参与者每次戴上六

顶帽子中的一顶帽子。让一个人站在图板纸前，把每个人戴着帽子时所贡献出来的想法写下来。这有点类似于头脑风暴，但重要的是每次写下这些贡献的过程中，所戴的帽子不进行更换。

当所有 6 张图板纸都写过后，要求大家把蓝帽子戴上，来思考综合的贡献。看看还有没有什么遗留问题可以加上去的。再戴上黑帽来分析每一个思想的有用性。把可能是有用的想法圈起来，把它写到头脑风暴图上。再一次地戴上蓝帽和黑帽来分析最后的决定。

问题解决练习（30 分钟）

在分析问题时，可做同样的练习。在相同的环境里，这一次首先把问题的定义写出来，挂在墙上让大家看到。让每个参与者使用这六种思维颜色，每次一种，从这种颜色所代表的思维的角度分析问题。由一个人把可能的决策写在图板纸上，保证每种颜色的想法写在一张纸上。

当六张纸都写完后，每个人都戴上蓝帽，来进行综合性的思考，然后戴上黑帽来分析每个想法的有用性。把可能被采用的决定圈起来。画出包括可能工作的每个决定的记忆图。再依次戴上黑帽和蓝帽来分析这最后的决定。

迈向创造性思维

进入反省的镜子

反省镜是一个有用的帮助工具。当人和人之间的交流被中断，误解产生，出现互相埋怨时，反省镜可用来帮助打开人际关系动态调整的可能性。它提供一个角度，提供站在别人的鞋子上的角度，去获得需要怎样走下一步的信息。这个练习是在教练或组织者的帮助下进行的——但一定不同时包括发生冲突的双方。它只包括两个中的一个，组织者的工作是帮助他从全面的角度来看待这一冲突。

怎样做这练习（每人 15 分钟）

和参与者一起站起来。要求他或她来描述和另一人之间的冲突、误解和埋怨的这一特殊事件。要求参与者把实际情景讲出来，并向你（和其他所有人）显示他们两人是站在什么地方，就像他们两个人正在重复这一事件一样。当这个人告诉你当时两个人之间的冲突是怎样发生的，安排两张椅子来代表当时两个人的情况。

让参与者（A 角）坐下，或站着面对想像中的另一位冲突者（B 角）。要求 A 角重新想像他或她在这—刻的情况，去看或听或感觉到它。要求他或她重新表演和 B 角的对话，但这次是他或她真正想要说的。要求 A 角用现在时态来讲话，就像他或她真的在和另一个人讲话一样。

当 A 角讲完了他或她想讲的每一件事以后，他或她必须把他或她自己从想像中走出来，从手到头，到脚，回来和你站在一起。看着他或她刚才讲话的地方。问他或她看到了什么。从刚才发生的事件里，他或她观察到了刚才发生的是什么？在这—特殊的情况下，这个人应该学到些什么？

现在，同样让这个人站到 B 角的鞋子中去。他或她站着或坐着在他或她指出另一个冲突者面临他或她的地方。让他或她想像他或她就是另一个冲突者。作为 B 角，他或她想对 A 角说什么？让这个以现在时态说——说这另一个人真正想说的话。这个人真正地怎样感觉？一旦这个人结束后，让他或她再一次地和你站在一起，站在你的边上。

要求站在你边上的参与者面向 B 角——在那里这个人刚才是坐着的。作为 B 角，以刚才的过程中应该学到什么？现在他或她是否已经知道在 A 角和 B 角间的动态调整应该怎样做？

最后，让你的参与者再回去穿 A 角的鞋。让他或她坐着或站着，再一次面对着 B 角讲话。

现在这个人能说什么呢？他或她在明白了这两人在刚才的冲突中应该学到什么后，还能表示说什么？他或她能怎样使用学到的东

西来表达自己，来做下一步的行动？要求 A 角往后站到你的边上，从想像中回来。

问 A 现在需要发生什么来继续下去？一起讨论，如果需要的话，现在需要什么样的行动。有时，只是简单的原谅就能继续。有时，需要在真实的生活中和 B 角进行交流。这取决于实际情况。

例如，我的客户之一，一个杂志主编，感到新来的老板很难相处，几乎不可能和他进行交流。

我们给她在我的办公室里安排模仿她和她的老板的最后一次谈话，我按照反省镜的游戏让她看清楚自己。在我们结束时，最后的解决办法非常简单，我的客户没有能很好地表达她自己，需要采用一种完全不同的交流方式来和她的老板交流。最后，她成功了，并一步步地、不断地走向成功。

讲故事的技术

支撑物和角色的练习（15 分钟）

这是用来开发你的参与者的智力和语言的灵活性的，一个有创意的练习。它帮助他们得知他们自己的潜力。

要求每个人想像一个角色。这可能是他或她自己的生活经历中所遇到过的某个人（如老师或家庭成员），从一部电影，一本书或一部戏里看到的虚构人物或他或她自己创造出来的虚构形象。让参与者每个人都有 30 秒钟的时间，想像这个角色。如果你留给的时间太多，他们将进入分析这一人物的阶段。你要让参与者只停留在想像这一人物的时刻。

让大家围成一圈，坐着或站着，沿着这圆圈，让参与者在一段时间里集中问一个角色的各种问题。这是非常有趣的，通过提问，帮助大家发现每个角色最基本的一些特点。给每个回答问题的人一件支撑物。它可以帮助他或她在一群人面前感到放松，想到得到了来自想像中的力量的帮助。支撑物可以是任何一样东西：一个塑料

口袋，一个咖啡杯，一部手机——一些小的，在每天的生活中都会见到的、很普通的东西。整个小组开始对回答问题者问有关这个角色问题，这些问题只用简单的“是”或“不是”是回答不了的。比如：

你是谁？

你做什么工作？

你怎样做你的工作？

你住在哪儿？

你的“支撑物”是做什么用的？

你拿着这个支撑物在做什么？

它有多重要？

小组的问题帮助大家描绘出这个角色的形象，了解了这个角色是谁。参与者只能提问，不可以自己参与描绘这一角色（例如，你是做什么什么的，对吗？）。用这种方法，在整个小组中问一圈，直到每个参与者心中所想像的角色都被大家问过。给每个角色大概两分钟时间来问答有关他的问题。

第二个角色的对话（15分钟）

要求每个参与者想像第二个角色，他将会遇见刚才参与者所想像的第一个角色。这个第二个角色也可能是他/她个人生活经历中的人物，也可能是虚构的。要求大家想一想一星期前这两个角色之间的一次谈话。要求大家写下这次谈话的关键点或对白。给每个人不超过5分钟的时间。你将很惊奇地发现他们都在开始涂写对白，他们都不想停止。沿着圆周让参与者两人一对地、互相交流他们的两个角色“在一星期前”的谈话。允许每个人有两分钟时间。

第三个角色的对话（15分钟）

要求每个参与者再想像第三个角色，他将遇见他们所想像的前

两个角色中的一个。这个人也可能是他/她个人生活经历中的人物，或虚构的。要求每个人想像这两个角色之间的一次谈话，这发生在上面对想像的情形的一年以后。要求他们写下谈话的要点或对白。给大家大约 5 分钟时间。

这一次让参与者和另一个人结成两个人一小组，交换“一年后的”各自的两个角色的谈话，给他们 5 分钟时间。

有创意的写作选择（20 分钟）

对想像第二和第三个角色的谈话的另一种选择是，让参与者画出对白或故事情景的头脑风暴图。然后，他们可以在两个小组或更大的小组里分享他们各人的角色的故事要点。

总结（10 分钟）

继续按照圆圈进行，问他们从这一练习中学到了哪些创造性思维。记住评论他们多么迅速地创作了他们的角色和角色之间的相互对话，来编造出故事。要求他们想一想，他们能怎样将这一技术，或者这一对讲故事技术的影响，应用到他们的工作中去。这对需要产生新的学习的地方，来显示人际之间的动态影响，是特别有用的。

隐喻思维

使用隐喻是制造创造性联想的艺术。隐喻帮助发现一个新的看问题的视角，一种新的思维方式。隐喻给出一个大画面的联想，来弄清不清楚的问题，发现新的可能性，刺激产生新鲜的想法，进行不同团队之间的思想交流。

问题解决隐喻（20 分钟）

用 3 个或更多的人为一组来做这一练习。让小组把要研究解决的问题写下来，并放在一边。让他们在图板纸或一张大纸上，做头脑风暴，把所有有关这个问题的关键特点都写下来。要求他们去想

能描述这一问题的隐喻。做出这隐喻的联想（过桥，设计一座房子，从一架飞机上空降下来），你正在寻找的答案就得到了。

角色联想练习（20分钟）

用3个或更多的人为一组来做这一练习。让小组把要研究解决的问题写下来，并放在一边。要求他们从其他几个不同的角度来研究问题。让每个人在有下列角色的牌中抽5张在自己的手中（如战士、演员、培训者、老师、汽车销售者、骑士、攀岩者、探险者、脑外科医生、法官，等等）。

把小组中各人的纸牌混在一起，让小组一次翻出一张牌。在图板纸上画上这一角色，或写上有关这角色的词。用头脑风暴法来分析这一角色将怎样来解决这一问题。再翻出下一张纸牌，做这一角色的头脑风暴图，把所有的联想都写出来。分析所有的这些纸牌上的角色，来看最后得到了什么样的结论。

绘画和书法

绘画似乎是一种有魔力的活动——特别是对那些认为自己不能画画儿的人来说。我对那些认为自己不能画画儿的人的劝告是，去参加绘画培训班。绘画是一种能学习的技术，就像学习一种新语言是一种能学习的技术一样。基蒙·尼古莱德斯在他的书《绘画的自然方法》中说：“学习画画儿实际上是学习如何看。”

画画儿是一种全球的大画面的全脑活动。在培训和问题解决中，它是非常有用的工具。绘画能用来开发参与者的创造性。这些参与者都是来自工作世界，基本上都是被框定在逻辑的、理性的思维模式中。绘画则开发的是知觉的、视觉的思维模式。绘画所开发的也是全球思维——但仍然对细节有要求。许多人都像我一样，说他们不能画画儿，请不要要求我们画。他们有可能在儿童时期有个经历，停止他们看，停止他们认为自己能画画儿。我永远忘不了我

6岁时，站在一年级教室后面的画框前，一个同学走过并说，“你画的一点也不像一匹马！”我感到非常难堪，放下了我的画笔，永远也没有把它再拿起来，直到我成为绩效顾问，并发现绘画的潜力是可以教出来的。

让有创意的眼获得自由

画画儿是和“看”一起做的。当我第一次开始画记忆图，使用记号和图表来替代文字来回忆时，我开始“看”到画画儿的用处。它是创造性的、直观的和视觉的。艺术家使用思维的脑的视觉的、感官的方法。它同时也是一步步地进行的，把完成一幅画所需要的所有的基本技能，整合在一起。

画画儿和驾驶是很相似的。一旦你把所有的基本技能整合在一起，如怎样换挡，怎样控制方向盘，怎样时时从镜子中察看道路的情况，怎样刹车、后退、掉头——驾驶就成为一项综合性的全脑活动过程。你有没有这样的经验，在到了某一地方后，突然很奇怪，我是怎样开车过来的？你的心似乎是在其他地方。你的已综合起来的创造性思维和逻辑思维已经是那么胜任，使你能注意到的只是一张大的画面——道路，你将怎样到达那里——而由你的手、脚和眼睛在不自觉地胜任地完成所有的驾驶的细微动作。

开发视觉力量的练习（10分钟）

开发你的视觉力时，不要去想你的绘画能力。如果以“工作”作为中心词，在纸的中央画出工作的象征形象。联系上你对你的工作场所、你的工作和你的职业生涯所感到的情绪。在你的形象上加上几种色彩。不要担心你的画儿是否太幼稚了，还是太没艺术细胞了。画面形象的力量是用于唤醒你的视觉能力。

每个人都能画，我们只是画的不同，能画的人只是比我们开发了更多的能力。这一练习的目的是让你能自由掌握你的巨大的视觉能力。这将有益于你回忆形象的记忆，开发你的想像力和智力放松的能力。

我和客户单独工作来帮助他们开发视觉力量。我的客户之一是职业高尔夫球手。你能想像，对他来说视觉上看到把球打到离洞1米远的地方，或轻轻地一杆把球推进洞是多么的有用？形象化的练习要求不同的大脑皮层的思维技能，帮助你实现和重复潜在的优秀。

脑子的双重性

学习画画儿，你需要在自觉的水平上使用思维的直觉方法。这对在西方世界中成长的我们来说，特别困难，因为我们的教育系统都是教育我们按理性的方式去看问题的。我们最终忽略了具有创造性思维的那一半脑子——如画画儿、艺术、音乐、舞蹈，越来越多地从我们的课程中排除出去。如梦想家和艺术家都是不被鼓励的。当我们最后从学校进入工作世界时，用于革新、梦想和形象化的脑的创造性能力已经被大打折扣了。

形象化练习（10分钟）

学习画画儿，让参与者进入一个比较直观、主观，全球化，不受时间制约的领域。为了鼓励这种状态，使用能唤起视觉、听觉和知觉的词，把参与者带进形象化之中。我最喜爱的练习是让参与者放松，闭上眼——然后想像他们自己在一个小山顶上，往下看山坡缓缓向下，连着白色的沙滩和蓝色的水。当我领着他们走下山后，我让他们发挥自己的想像，他们走进沙滩，选择向右或向左走，继续散步或坐下来。我只简单地要求他们感觉颜色、声音触摸的质感和其他他们感到的。

这一练习建立了一个稍微变动的感觉状态。这是当艺术家们在涂色彩、绘画或雕刻时，所体会到的。这是让视觉的脑子活跃起来，而让文字的叙述退到背景中去。但是，脑的逻辑思维部分还是在工作着，在画出线条、曲线和边线。

用铅笔和纸来做的练习（10分钟）

当在你的培训项目中使用绘画时，可以从一个非常简单的练习开始，这将帮助参与者开始注意“看”。看一张能从几个方式来看不同的画面（如图6.2中的女人头像或花瓶）。因为它能从一种以上的方式来看，能从一种以上的方式来画，把光学幻觉对画画儿的影响引进来是非常有用的。

让参与者开始画这张图的一边，然后让他们精确地在另一边复制它。这一练习是使用花瓶或侧面像图。你只需要5~10分钟。要求参与者反馈给你，他们通过这一练习感到了什么。他们也许感到的是—种困惑不解，当他们在转换前后不同角度看时，看到的有时是侧面像，有时是花瓶的外形线。要求他们讲出来，并和大家分享他们所感到的困惑，特别是如果他们想用文字来表达他们正在画的东西时（如是脸部、嘴唇、鼻子，还是花瓶的轮廓线）。

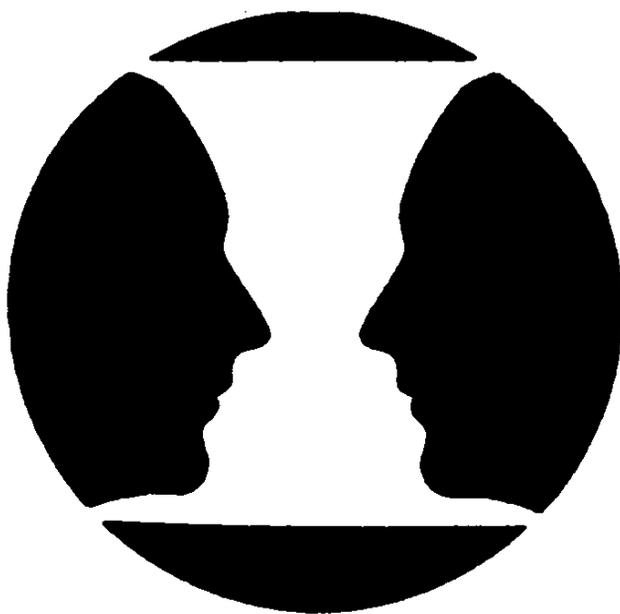


图6.2 花瓶轮廓线/女人侧面像

贝蒂·爱德华兹把这叫做“智力的两难”，让它从逻辑思维转到视觉思维上。实现从文字的语言思维向非文字的、空间思维的智力转换，重要的是把画儿十分简单地只看做是一种感觉上的任务——它不以任何方式包括语言。

视觉练习中的冲突（30 分钟）

头脑风暴虽然讲起来是使用全脑的练习，但实际上往往还是左脑处于支配地位的活动。这是因为不管怎样来建立各种联想，大部分人还是习惯于用写字来替代画符号、图像或画面。试一试这一练习。把参与者分成几个小组，用他们头脑风暴来考虑如下问题：“画画儿对我们有什么用处？”要求他们在他们的头脑风暴图上使用尽可能少的文字。让他们尽可能地用图画、线条和符号形式记录下他们的思想（并使用尽可能多的色彩）。

然后，让他们演示他们的图，让他们和大家分享他们在尽可能不使用文字时所感到的困难。冲突之一是怎样和文字之间建立起联系。在用图画和用文字代替图画之间是很难进行选择的。一个有用的方法是用图画来代表什么，如使用大象来代表记忆，电话来代表交流，云朵来表示大画面。

书写和写日记练习（50 分钟）

书写同样是一种创造性的艺术形式。学校的学生被迫要写得漂亮、清楚，有一定的格式。在我的减压研讨会和问题解决研讨会中，我使用书写练习和记日记练习来帮助参与者，从言语思维转变为视觉思维。

要求参与者写（用他们所习惯用来写字的手）下随便的什么东西，他们认为是和他们想解决的问题有关的或对他们产生压力的问题有关的。然后要求他们转到使用他们平时不用来写字的手来写。建议他们开始写一些关于他们情况的问题，保持写这些问题，直到他们开始使用符号、图片、隐喻——这是使用他们平时不用来写字的手，来回答问题。

这部分的练习需要 25 分钟，因为使用平时不用来写字的手来写字是写得比较慢的。参与者（在停止了他们的咯咯笑声后）进入他们较沉思的过程，这是不知道时间的——这种状态对画画儿和创意性思维是必要的。

在 25 分钟结束时，给他们 5 分钟来思考一个和他们的问题相似的隐喻，并用任何一只手把它画出来。要求他们用 10 分钟来和他们的一个合作者来讨论他们的隐喻和可能的解决方案。在小组比较大时，再用 10 分钟来讨论他们从这一练习中学到了什么。

写你的名字练习（20 分钟）

你的签名是你的代表和你成长在其中的文化的代表。艺术家使用他们的签名来确认他们自己。我的丈夫开发了他的非常独特的签名，把他的名字和他的姓的第一个字母混合在一起。它表示他怎么看自己，他那种喜欢和别人相处时的不拘礼节。在研讨会中，要求你的参与者在—一个小组中活动，让他们把自己的名字用印刷体写 5 次，手写体写 5 次（也就是他们正式签名时所用的手写体）。要求小组中的成员把自己当做是笔迹专家，试一试从签名上来看这个人的个性特点和所穿的衣服的颜色。他或她是富于表情的、性格内向的、外向的、喜欢谈话的、戏剧性的、安静的，还是吵闹的？他或她可能会有什么样的嗜好？

让这些互相还不熟悉的人在一起工作。他们的介绍可能完全不在签名上，但这可能是一个革新的练习。每个签名是对他自己的描绘。参与者必须通过阅读非文字表达的每个签名，来看它的尺寸大小，书写时线条的速度和高度，和字母在运动时所觉察的感情。这儿没有道德的判断，只是一种看视觉思维模式的练习。

你能怎样实现转变

在做出像视觉思维的转变时，需要不知道时间，不被背景中的任何声响所分散注意力，完全被你的视觉任务所吸引——这是很有趣的。帮助参与者按他们自己的创造性潜力去画画儿。今天的前进方法是发现问题的创造性解决方案，开发一种不受限制的有创意的思维的工作力。

画画儿，涂颜色，学习一种新语言；每天早上用你非主要用于书写的手，把你的第一件事写下来；如果你在半夜中突然醒来，把

你的梦写下来；沉思；你在工作时听音乐，所有这些活动都会把你的革新的自觉性唤醒，教会你把你从传统的思维框框中解脱出来的技能。

我丈夫在写他最近的一个剧本时，发明了一种语言，它听起来和我们南非部分的非洲人所讲的语言相似，确实无疑的是，一个朋友在编辑他的剧本时，请求几个别的朋友帮助翻译。没有人能把它翻译出来，但他们都认为他们认得这个词，并争论它是属于什么语言的。

结论

开发创造性是完成普通的逻辑大脑所无法完成的任务，因此，需要发现一些方法使你的参与者能从不同的角度来看问题。帮助他们在想以创造性的思维解决问题时，摆脱传统的文字模式，转换到以视觉思维来表示，让他们用训练有素的艺术家的方法来观看。

革新的最主要的敌人是始终用同样的厌倦了的方法思维，没有一点灵感。这并不是说本书所教你使用的措施的本身是创造性的。而是说它们正是能帮助你把你自己的创造力释放出来。

记住：人们是被他们认为对他们重要的东西所激励，他们寻求工作中的成就，被承认，发展自己个人需要的机会。当能做到使组织的需要和它的员工的革新技能相一致时，新的能量就产生了。这就是魔力。

第七章 音乐：节拍继续

音乐是能帮助人们记忆并鼓舞他们使用他们已知的知识的一种强有力的方法。研究表明，音乐能提供一种“锚”和改进记忆的情绪联系。“锚”是改变我们的存在状态和精神状态的任何一种刺激。音乐的作用就像一只锚，在教室里提高我们的正向感觉，把我们的焦虑状态改变为轻松。一段音乐能像锚一样把我们固定在正向的学习气氛中。

研究表明，特殊形式的音乐，特别像莫扎特的音乐，能刺激我们的思想力量，释放我们的创造性潜力。在全脑活动中，音乐是由具有想像力的右脑接收的，同时由具有逻辑功能的左脑，使我们感觉到它的节奏和语言。请小心，也不要过分地使用音乐，冒失去它的有效性的风险。

我在绩效开发活动中，用各种方式来使用音乐。用它来补充一些其他学习工具。音乐对所有的参与者来说都是非常熟悉的，从高级管理人员，到一线职工都是如此。他们都会发现，音乐是有利于学习，记忆和改进绩效的一种有趣的和强有力的工具。

唱歌对加强记忆同样有有力的影响。你有没有问过一批成年人，哪几个月只有 30 天？每个音阶中有几个音符？和怎样迅速地背出英文字母表？他们一定会唱“9 月有 30 天”，“每个好孩子都值得表扬”和“abcdefg”的歌曲。

你希望给你的学习者建立一个什么样的学习状态？写出一个能使你今天有好心情，每天有好心情的你喜爱的音乐的清单，当你所获得的信息是和“锚”如音乐有关，你的记忆就会得到改善。音乐能引出强烈的情绪（通常是正向的），这是为什么在商业广告中使

用大量的音乐。

音乐提供一种记忆“锚”和一种使人振奋的情绪联系。这一章将帮助你选择音乐，来激励、鼓舞和建立有利于学习的情绪联系。

音乐就像“锚”

建立一种心智的灵活状态

音乐将帮助你建立一种灵活状态。任何一种能改变你身体的和智力状态的刺激都可以看做是一只“锚”。使用音乐和声音，作为一只锚或正向刺激来建立或改变心智状态。当我第一次参加在伦敦举行的 NLP 开业医生研讨会上，我注意到了在每次休息后，新的会议开始前，都会有同样的一段振奋的音乐。在每次会议前使用同样的音乐来提供一种声音上的锚，每次都把参与者拖回到同样的学习心态框架中。

音乐就是对研讨会的一种裁剪，一种充满希望的、活生生的、体力和精神上的刺激。当人们听到音乐，即使他们是在楼下，都开始行动，开始从各个方面回到会议厅。音乐是一只锚，对参与者来说，它是一种信号，表示着转变，建立立即的反应和刺激回忆。使用音乐锚来达到每当听到它后都会重新建立一种正向的、有能量的或放松的，精神和身体状态。

无论是电视广告的或大家所喜爱的儿童节目的主题音乐的声音，都会触发记忆和身体的反应。在电台上的一首老歌能把你带进过去的回忆，就像在眼前发生一样。最近，我参加了一场小学的演出，情不自禁地和大家一起唱起我十几岁时非常流行的几首摇滚歌曲。在唱每一首歌的时候，记忆有如洪水般涌入我的头脑中，提醒我那些已经忘记了很久的人和事。

建立一种情绪联系

第一步是要知道什么是能把你的参与者带入灵活状态的音乐锚。作为破冰者，要求参与者自己说出他们所喜爱的音乐，放出这些音乐，并谈论它们。研究表明，当听音乐存在有情绪联系时，记忆会加强。因此，要注意你的代表们成长的年代，当时说到哪些电影，哪些音乐，哪些时尚。第二步是开始为你的研讨会、会议和讨论，设计音乐锚。

大部分在第二次世界大战后生育高潮中出生的人都能记得，在1963年11月22日肯尼迪总统遇刺时，他们在哪儿？他们感到什么？他们个人会情绪化地和这一事件相关联。许多人当听到有人说“我有一个梦时”，立刻会想到马丁·路德·金的脸和声音。

今天的一代当听到埃尔顿·约翰的《风中之烛》，这首他在黛安娜公主的葬礼上唱的歌曲时，可能会眼泪盈眶。几十年来，广告商聪明地使用了流行金曲来为他们的商品和服务做广告，建立了歌曲和他们的名牌之间的情绪联系。

我们知道，音乐提供一个锚（重新唤起一种心智和身体状态）和触发记忆的情绪联系。我们也知道，我们能记住那些重大事件和有关的事件。使用音乐，我们就能够在我们要记住的信息如音调、歌词和歌曲的意义之间建立一种强烈的关联。

听觉的笨桥

一座笨桥是一种记忆的帮助，它联系起或建立起同一信息的两种解释之间的强烈的智力联系。歌曲和音乐代表强烈的听觉上和节奏上的联系，它有可能在学习结束后的很长时间里仍然被记住。它们可能是具有激励作用和鼓励作用的，并同时创造出一种对信息的关注。

例如，国歌。我们是怎样记住它的？它作为我们个人和我们的国家、文化和传统之间的联系，从小就存在我们之中。在足球比赛和奥运会中，响遍全球的国歌用来建立一种情绪影响和庆祝的感

觉。英国的国歌《上帝保佑女皇陛下》，在全球的国际比赛中，一直是球迷经常唱的歌曲。而在英式橄榄球比赛中，他们唱的是民族主义的大不列颠歌曲，《希望和光荣的土地》。而在美国的各种仪式中，我们听到的是《星条旗之歌》。新的流行的南非国歌 Nkosi Sikelel iAfrica 使人回想起非洲部落唱歌的传统形象。我把它使用在南非举行的研讨会上，建立起一种在培训教室里的社团的感觉。

Inkebox Learning 是一家美国公司，它把摇滚音乐放进组织中，并为它建立了协调化这一术语，意味着学习和音乐的联系。他们把古典的摇滚音乐的曲调和新的概念相联系，来帮助参与者记住信息。歌曲和口号被脑子记住的时间要长于简单的词句，因为它们把左脑和右脑的思维过程联系在一起了。

你能播放什么样的音乐（在会见中，在讲座、研讨会或大会议中），来建立学习之间的联系？和怎样能把它应用到工作场所？以下是几个建议。

音乐和放松

音乐能决定我们怎样感受世界，怎样看世界。自古以来，音乐一直被用于治愈伤口，恢复健康，一直被用于建立人与自然相融合的感觉。我建议代表们使用音乐来放松，然后才进入艰难的谈判或冲突的状态，以便更有效地面对压力或在做公众讲演前，使用音乐使他们的神经平静片刻。

歌唱者/ 生产商/ 作曲者

在团队工作时用：

Friends (朋友们)

Bette Midler

I Can Help (我帮助)

Billy Swann

I'll Be There (我将会在那儿)

Jackson Five

Stand By Me (站在我身旁)

Ben E King

Whenever I Call You Friend

- | | |
|---|----------------------------|
| (我永远把你叫做朋友) | Kenny Loggins |
| <i>You've Got A Friend</i> | |
| (你已经有一个朋友) | James Taylor |
| <i>You'll Never Walk Alone</i> | Nina Simone/ |
| (你将永不孤独) | Rodgers and Hammerstein |
| 在确立目标和想像目标时用: | |
| <i>All I Have To Do Is Dream</i> | |
| (所有我需要做的是梦想) | Everly Brothers |
| <i>Beautiful Vision</i> (美丽的前景) | Van Morrison |
| <i>Change Is Gonna Come</i> | |
| (变化即将到来) | Otis Redding |
| <i>Cool, from West Side Story</i> | |
| (酷, 从西边来的故事) | Bernstein/ Sondheim |
| <i>High Hopes</i> (大希望) | Frank Sinatra |
| <i>Higher and Higher</i> | Jackie Wilson |
| <i>I Wish It So</i> | |
| (我希望全是这样) | M. Blitzstein/ Dawn Upshaw |
| <i>Just My Imagination</i> | |
| (这只是我的想像) | Temptations |
| <i>River Deep, Mountain High</i> | |
| (水深山高) | Ike and Tina Turner |
| 在庆祝时用: | |
| <i>Brand New Day</i> (难忘的新的一天) | Van Morrison |
| <i>Celebration</i> (庆祝) | Kool and The Gang |
| <i>Dancing In The Street</i> | |
| (在街上跳舞) | Martha and The Vandellas |
| <i>Entrance of Capulets from Romeo
and Juliet</i> | |
| (罗密欧和朱丽叶序曲) | Prokofiev |
| <i>I just Want To Celebrate</i> | |

(我只想要庆祝)	Rare Earth
<i>I m Into Something Good</i>	
(我在好运中)	Herman s Hermits
<i>It s Gonna Be A Lovely Day</i>	
(这将是美好的一天)	Bill Withers
<i>Oh What A Beautiful Morning</i> <i>from Oklahoma</i>	
(多美的早晨)	Rodgers and Hammerstein
<i>There Won t Be Trumpets</i>	
(这不是喇叭声)	Sondheim/ Dawn Upshaw
<i>Why Don t We Celebrate ?</i>	
(我们为什么不庆祝)	Bruce Cockburn

放松练习

声音和音乐能用来放松，清除我们脑中的杂念，让我们回到我们内在的健康、幸福的感觉。当我们放松时，我们能清楚地思想。我们的绩效能得到改进。我们能成功地面对压力。在你开始试验这一练习前，先阅读它。或者在你做练习时，有一个同伴在你身边把这练习安静地念给你听。

闭上眼睛，想像一只非常满足的小猫在你右耳边发出柔和的轻唤。然后，想像有人在你的右耳边吹起了小号，你只听到小号轻柔细语般的声音。它慢慢地、轻柔地转变为海浪拍岸的洗刷声。让这些声音的感觉进入你的身体中，放松你的每一根神经和每一块肌肉。最后，想像福音赞美歌阿门在你的左耳边唱起，越来越轻柔，越来越轻柔，直至歌声消失。长长地深呼吸一次，睁开双眼。你感到怎样？

音乐的治愈力量

音乐影响我们的心跳。这就是为什么古典音乐能同时用来放松和刺激创造性思维的原因。古典音乐一般每分钟 60 ~ 85 个节拍（速度可以变化），可用于使我们呼吸和心跳速度变慢。较慢的音乐节拍，也使我们的跳动较慢——降低精神上 and 身体上的压力，使精神和身体平静下来。

如果你想要建立一种富有能量和刺激的情调，可以使用摇滚乐来刺激呼吸和心跳速度。如果想利用一种放松的环境来刺激生产力，就可以播放古典轻音乐。在你的研讨会上使用巴洛克风格的音乐，来形成一种似乎是从外面进来的声音的气氛，建立一种比较有私人空间的环境，让每一个小组在工作时，不会受到其他小组的影响。巴洛克风格的音乐的形式特点是其稳定性。每个人都能感到在知识中的安全，在突然的振耳欲聋的音响变化中，个人是安全的。下面是巴洛克风格的音乐的一些介绍：

Peter Kater and R Carlos Nakai s *Enaudi*;

Jan Gabarek s *Officium*;

Johann Sebastian Bach s *Air on a G String from Suite no 3 in D*;

Johann Sebastian Bach s *Goldberg Variations*;

Edvard Grieg s *Morning from Peer Gynt*;

Eric Satie s *Gymnopedies nos 1 - 3*;

Wolfgang Amadeus Mozart s *Piano Concerto No.21 in C (Elvira Madigan), K467*;

Gabriel Fauré s *In Paradisum from Requiem Op 48*;

Antonio Vivaldi s *The Four Seasons*;

Gabriel Fauré s *Pavane*;

Luigi Boccherini s *Minuet from String Quintet in E Op 13 no 5*;

Ludwig van Beethoven s *Piano Sonata no 14 in C sharp minor*

(*Moonlight*);

Joaquin Rodrigo s *Concierto de Aranjuez* ;

Ralph Vaughan Williams *The Lark Ascending* ;

Frcderic Chopin s *Nocturne in E flat* .

和谐悦耳的、柔和的爵士音乐

爵士音乐是非常美妙的，虽然它们中的一些对建立一个学习环境来说，并不是完美的或理想的。播放一些柔和和谐的爵士音乐能使你的学习者感到放松。它有利于学习和团体行为。爵士音乐也使你有机会在古典音乐外提供一种可爱的变化。能在学习环境中播放和欣赏的，我所喜爱的爵士音乐有：

Chet Baker

George Benson

Donald Byrd and the Blackbyrds

Nat King Cole

John Coltrane (especially *Ballads*)

Bill Evans

Stan Getz

Dexter Gordon

Jon Hendriks

Johnny Hodges

Billie Holliday

Bobby Hutchinson

Earl Klugh

Ramsey Lewis

Charles Lloyd

Wynton Marsalis

Les McCann

Pat Metheny
 Gerry Mulligan
 Mark Murphy
 Oscar Peterson
 David Sanborn
 Billy Strayhorn
 Jack Teagarden
 Sarah Vaughan

用于一天的开始和结束的音乐

当代表们到达时，重要的是建立一种舒服的、受欢迎的气氛。除了你所选择的音乐外，你需要去迎接和问候参与者，建立一个让他们感到很轻松的环境。列出你所喜爱的音乐的清单，加上你的参与者们向你介绍的他们所喜爱的音乐。音乐是可以用来开始交谈的一种愉快的方法。人们喜爱交换有关他们所喜爱的歌手和音乐人的信息——或者他们 10 多岁的小孩的不幸的音乐测验。

下面是我所喜爱的一些音乐碟片，我用于开始课程以前的一小时。我也用于一天的结束，作为反思或评估时的背景音乐。也有一些精美的传统的中国音乐，有利于在一天的开始和结束时建立柔和的沉思的心情。我总是建议，首先试一试使用自己的选择。

<i>A Beautiful Day Will Come from</i>	
<i>Madame Butterfly</i>	Puccini
<i>A Day Without Rain</i>	Enya
<i>Best Of The Renaissance</i>	Allegri and Tallis by Phillips
<i>Canyon Trilogy: Native American Flute</i>	R Carlos Nakai
<i>Ekhaya</i>	Abdullah Ibrahim
<i>Flight Of The Condor</i>	BBC record of origi-

<i>Impressions Of Africa</i>	nal TV Series
<i>Loon Summer</i>	Various artists
<i>Magical Ring</i>	North Sound
<i>Palestrina Requiem</i>	Clannad
<i>Pieces Of Africa</i>	Cappella Palestrina
<i>Sacred Planet</i>	Kronos Quartet
	Vivaldi et al

用于激发下午的能量的音乐

下午需要改变你在早晨使用的音乐的节奏。这里有一些音乐碟能在午餐休息后，提供一些令人愉快的音乐，特别适合于人们在餐后感到昏昏欲睡，而你想要在下午的课程中引进有活力的思想时。音乐使得呼吸顺畅，氧气进入身体，重新激活大脑。

<i>A Baroque Festival</i>	Academy of St Martin in the Fields
<i>African Dawn/ African Horns</i>	Abdullah Ibrahim
<i>Born In The USA</i>	Bruce Springsteen
<i>Catch A Fire</i>	The Wailers
<i>Graceland</i>	Paul Simon
<i>Millennia and Zebra Crossing</i>	Soweto String Quartet
<i>Moondance</i>	Van Morrison
<i>Motown Music (Motown Party)</i>	(y Tamla Motown sampler)
<i>The Star and the Wiseman</i>	Ladysmith Black Mambazo
<i>Women of Africa</i>	Various artists

莫扎特使你变得聪明

唐·坎贝尔在他的书——《莫扎特效应》中告诉我们说，听莫扎特的音乐，能刺激和活跃脑子中的创造性领域和产生动力的领域。在加利福尼亚大学（欧文）的研究人员发现，在进行智商测试前，听 10 分钟莫扎特的音乐：

Sonata in D Major for Two Pianos（索那塔，用两个钢琴演奏的 D 大调）的人，要比听 10 分钟播放音乐的人或坐着什么也不听的人，智商测验的成绩高得多。

有些音乐刺激在脑子中的神经通道。科学家们已经显示出，如果你听 15 分钟莫扎特的音乐，你能改善你的抽象理性思维的空间理性思维。其缺陷是，这种改进只是暂时的，有可能是因为听力只是一种被动的能力。

莫扎特是一个充满活力的、快乐的、领悟迅速的思维者。他的音乐体系的迅速变化给我们引进各种情绪反应。但他的音乐的变化是那样快，这使我们的的心智一直保持在振奋状态。为了增强你的脑力，请听 Mozart For Your Mind。或者在如下几张碟片中选择：Mozart In The Morning, Mozart At Midnight 和 Mozart For Meditation。

在莫扎特音乐中进行创造性思维

听莫扎特的音乐能改进你的注意力集中和直观思维。和你的参与者们一起试一试看。当让参与者在做想像练习或用头脑风暴来制订明年的目标和作用时，试一试播放莫扎特的协奏曲。

当你的参与者们在进行小组练习时，不管他们是在进行头脑风暴，开发价值，研究公司的愿景和使命的表达方式或者只是简单的小组活动，请播放莫扎特的一首小提琴协奏曲作为背景音乐。

当我在我的办公室里个别辅导我的客户时，莫扎特是我最爱使

用的音乐，用来提升客户的想像思维能力，我最喜爱的录音，是莫扎特全套的小提琴协奏曲和他全套的钢琴协奏曲。

积极的听力练习（15分钟）

大部分人认为听力是被动的，即使在它事实上应该是主动时也是这样。这里是一个用来发展你“主动”的听力技能的练习。我们中的许多人都倾向于认为我们都是非常好的听者，因为我们的工作 是老师、培训者、组织者和教练，从事的是和人打交道的工作。积极的听，能帮助你发展你对“周围”的听觉技能，使你的观众感到你是全身心的投入。

这一练习能教你练成一对比较灵敏的耳朵。你自己先试验，然后，把它引用到你的研讨会中，帮助你的学习者开发他们的积极的听力技能。可以把练习过程先用你自己的声音，录在磁带里，或者让你的朋友念给你听。用你磁带中的声音或你朋友的声音，安静地指导你整个练习过程。

闭上你的眼睛 10 分钟，听你周围的声音，感受到从各个方向奔你而来的声音。先从最近的声音开始，然后再听较远的声音。

注意那些自然的声音，如鸟叫、微风吹动树叶的声音、一台空调或冰箱的嗡嗡声，汽车经过的声音、人们摆弄盘子发出的撞击声，或一定距离以外的讲话声。感受到每种声音融合到你的心智中和身体里。一次选择一种声音，过滤掉其他声音，逐步地开始感觉到和听到所有的声音。

你现在处于你心智和听力的留心 and 灵敏的状态。在接下来的 10 分钟里，放一段轻松的音乐。选择一些像格雷戈利圣咏、西班牙吉他、凯尔特新时期音乐，或一首小提琴协奏曲。让思维在你的心智边听边感受到音乐中漂进漂出。

10 分钟后，睁开你的眼睛，写下在你听音乐时出现的任何想法，或现在出现的任何想法。这能用来作为减轻压力的治愈练习，或帮助学习者把他们的心智从一片混乱中解放出来，并开始进行一个创造性思维过程。我们的听力在很大程度上受我们的心智状态的

影响。听古典音乐或轻松的音乐，能帮助建立一种激活脑子和提高注意力的心智状态。

建立和学习的良好联系

音乐有补充和夸大意义。我第一次经历到一个组织帮助者能有效地使用所选择的一段音乐，来激发能量，创造性思维和回忆，是在10年前，在法国的约翰·汤森的“大师级培训者课程”中。在整整一个星期中，从摇滚乐到爵士乐，到古典音乐，一系列的歌曲，被使用来补充视觉信息，夸大多渠道信息和在评估阶段被用作帮助记忆。

音乐所黏住的记忆种类有：

情绪的；

夸大的；

象征性的；

幽默的；

突出的；

对个人来说是重要的；

重复的；

有特殊意义的事件（政治、运动、家庭）；

不平常的。

现在，可有领先的心理学家、培训者和教练都认识到，需要通过全脑活动的努力，来获得成功。音乐将同时帮助脑子的逻辑部分和想像力部分工作，把偏重于分析，连续和语言的半脑和偏重于视觉形象、图片、颜色、韵律和想像力的另一半脑，整合在一起。

应用特殊的音乐信息，来代替使用计算机著作的幻灯片，将给参与者提供超级的记忆联系。学习过程将同时贮存在大脑的两边，保证一个长期的记忆。进入右半脑的音乐和进入左半脑的信息相联

系。播放歌曲来补充你的研讨会主题，建立起情绪上的，忘不了的记忆联系。在学习过程，研讨会和工作场所之间建立起强有力的联系，这是研讨会最重要的目标。

用音乐来刺激思维

使用莫扎特或巴赫的音乐来刺激学习和回忆。用自然的声音、古典音乐，或新时期音乐，建立起一种有利于思维、工作或学习的情调；而用摇滚乐来建立能量和行动。摇滚乐被认为能提高心跳速度，但有些摇滚音乐实在太吵闹了，所以，摇滚乐对脑力撞击、学习和工作，并不是总是合适的。

摇滚乐、乡村歌曲、西部歌曲、蓝调、爵士音乐、流行音乐——所有这些都建立有能量，成为团体；行动和激励的感觉。有些流行歌曲很自然地恰巧符合你想要在组织中推进的某一主题思想。把它们带进你的练习中或者让一个小组利用某一熟悉的曲调，填写他们自己的词。这里是一些例子，但你尽可以按照你和参与者的爱好，建立你们自己的歌曲清单。

<i>Art Of The Fugue</i>	JS Bach
<i>Dance Pieces and Glassworks</i>	Philip Glass
<i>Flute Collection</i>	Stephen Preston and Lucy Carolan
<i>Goldberg Variations</i>	JS Bach
<i>Inner Peace For Busy People</i>	Vaughan Williams, Fauré, Vivaldi, Mozart, Albinoni, Chopin, Beethoven
<i>Lake Of Shadows</i>	Phil Coulter
<i>La Mer</i>	Debussy
<i>Middle and Late Quartets</i>	Beethoven
<i>Piano Sonatas Op 111, Op 10</i>	
<i>no 1</i>	Beethoven
<i>Solo Piano</i>	Keith Jarrett

<i>String Quartets</i>	Bartok
<i>The Essential Mozart</i>	(popular pieces)
<i>The Trout Quintet</i>	Schubert

只有摇滚乐一种音乐吗？

我们从早到晚都被音乐包围着：从电台，到电视、工作场所、教堂、学校——到处都有音乐在我们头上飘扬。不管我们是否理解音乐，音乐和声音都对我们的生活有巨大的影响。在过去的每一个社会里，音乐都为一次又一次代人建立了一个共同的感觉。

20世纪60年代的一代人，使用音乐，冲破了来自他们文学一代的习俗、价值观和传统，对他们自己建立了一个新的确认。从爵士、布鲁斯、摇滚、流行音乐、乡村爵士、爵士摇滚、嬉蹦舞曲、快板歌音乐，到迷幻狂舞——音乐一直在被使用来锻造新的意义。因为音乐影响到我们生活的每一个方面，它很容易被用来提高学习效果、工作绩效和促进自我发现。

琼格认为音乐是达到下意识的通路。心理学家认为音乐和情绪是紧密相连的。我们每天都经历着这种感觉，从广告，电影（如《火中战车》、《出埃及记》、《音乐之声》等），民族的韵律（Nkosi Sikel i-Africa），古典交响乐（海登、莫扎特和贝多芬）和现代流行音乐中。

不同的音乐对我们有不同的影响，可供选择的有：摇滚乐、蓝调、福音音乐、古典音乐、民间音乐、爵士音乐、新时代音乐、歌剧、布鲁斯，或黑人音乐、嬉蹦舞曲，或世界音乐。这一清单是无穷尽的。为了在绩效咨询中能有效地使用音乐，理解音乐对情绪、心理和思维的作用是极为关键的。因此，请小心地选择音乐，并在将它正式使用到培训、教练课程以前，总是先试听一段。

古典音乐

古典音乐也有可供选择的几种风格，从莫扎特和海登的“维也

纳派古典音乐”，到巴洛克风格，文艺复兴时期和浪漫时期的风格。我使用“古典音乐”这一术语，指的是20世纪50年代前所写出的正式的、欧洲的、非即兴创作的音乐。在古典音乐中，也有不同形式的作品可选择，包括室内音乐、混声合唱、协奏曲、歌剧、管弦乐、器乐独奏、交响乐和独唱等。在绩效咨询中使用得最多的是器乐古典音乐。

应该说我这儿罗列的可供你选择的古典音乐的介绍，是非常简略的。我不是古典音乐的专家。我只知道那些音乐我曾用在我的工作中，因此，介绍给你去试一试，你可以把它放到可以为你工作的音乐的清单上去。

因为音乐和语言一样，是在发展中变化的，我们可以把古典音乐的发展，分为几个不同的阶段。虽然在每一阶段，我只列出了很少几个作曲家，但它已经能提供给你一些基本的想法作参考——你可以决定，你是否喜欢使用古典音乐，给你的参与者以活力和鼓舞，使他们放松，或者只是简单地用来帮助他们的听力和交流。

1. 格雷戈利圣咏：中世纪时期（公元550~1450年）（Guillaume Dufey, John Dunstable），格雷戈利圣咏或被单旋律无伴奏齐唱，是旋律优美的仪式歌曲，它建立一种强烈的放松感觉。它让参与者放慢呼吸和心跳，进入一种沉思状态。

2. 文艺复兴时期（公元1450~1600年）（Allegri, W Byrd, di Lasso, Dowland, Gabrieli, Palestrina, Tallis, Taverner, Victoria (aka Vittoria)）。随着人本主义的复苏，文艺上的成就和音乐上的革新，一种“新的音乐”出现。音乐虽然仍然是主要为教堂和世俗的唱诗班音乐服务，但变向使用更多的和声。这类音乐适合于课前的心情准备，或上午课间休息时的心情准备。

3. 巴洛克时代（公元1600~1750年）（Albinoni, J S Bach, Corelli, Gluck (baroque/ classical), Handel, Monteverdi, Pachelbel, Purcell, Scarlatti, Telemann, Vivaldi) 巴洛克音乐具有表现的活力、纯粹性和直接性。巴洛克风琴和大键琴是和这一时期密切相关的。这一时期的音乐，刺激正在学习、写作、阅读或工作的脑子。

其赋格曲是一种主旋律和数学组合的结合，相当于人们用歌声连续歌唱相同的主题的音乐。它有利于加强对主旋律的感觉和吸引住理性的脑子，因为这音乐发展的复杂性和在对位旋律中听到所有的主题的这种解决问题的奇迹般的方法。从这一点来说，它很像是一个成功的团队，融合他们各自的思想，发展它们，最后达到一个和谐的结果。

4. 古典主义时期（公元 1750 ~ 1820 年）（莫扎特、海登、贝多芬，Boccherini、舒伯特）这是一个革命性的年代，这一时期的音乐强调形式，主旋律，表达的明确和纯正。这类音乐有利于帮助注意力集中，改善记忆，改善对视觉/空间形象的悟性，帮助放松。

5. 浪漫主义时期（公元 1820 ~ 1910 年）（伯辽兹、Bizet、布雷厄姆、肖邦、Fauré、格里格、Puccini、李斯特门德尔松、Rossini、Saint - Saëns、舒曼、理查德·斯特劳斯、约翰·斯特劳斯、Verdi、瓦格纳、韦伯、柴可夫斯基、Rachmaninoff）、Mahler 被认为是古典浪漫派，Elgar，一个英国作曲家，他的音乐是合唱加上管弦乐。这一时期的音乐是有想像力的、有远见的、浪漫的——庄严和热情的音乐，活生生地描绘出一种情绪状态。小心地选择钢琴奏鸣曲、弦乐四重奏和交响乐，来建立起一个能唤起情感的气氛。

6. 印象派时期（1887 ~ 1910 年）（Debussy and Ravel，与他们紧密结盟的有：Dukas Florent Schmitt，Roussel，Ibert，Severac），浪漫主义时期的最后阶段，在 Debussy 和 Ravel 的印象派音乐中，达到了顶点。暗示的表达方式建立了一个流动的、常有视觉力量的梦幻境界。非常有利于白日做梦，创造性思维，并释放更多的下意识和直觉思维。

7. 20 世纪和 21 世纪（公元 1900 年到现在）（Bartok，Britten，Copland，Gershwin，Gorecki，Honegger，Prokofiev，Rachmaninoff，Rodrigo，Vaughan Williams，Satie，Schoenberg，Schumann，Shostakovich，Stravinsky）包括广阔范围的新古典主义、新浪漫主义、表现主义和无调音乐的作品。Gorecki，Satie 和 Rodrigo 的作品非常有利于视觉想像、放松和建立情绪，或者也可用来把富有活力

的节奏改变为沉思的状态。

8. 现代（公元 1945 年到 现在）（Babbitt, Boulez, Cage, Glass, Penderecki, Stockhausen）变化的、多样化的风格，如连续主义、最小主义、即兴或电子音乐。小心地选择音乐，因为这对那些不熟悉这种音乐的听众来说，可能是很难接受的。我通常选择 Milton Babbitt, Pierre Boulez, Philip Glass, John Cage 和 Terry Riley 的音乐，用在培训教室中。你可先自己做选择。

流行音乐

1. 摇滚乐（自 20 世纪 50 年代以来）（Elvis Presley, Beach Boys, Beatles, Bob Dylan, Rolling Stones, Grateful Dead, Fleetwood Mac, Credence Clearwater, Joni Mitchell, Dr John, Queen, Bruce Springsteen, Elvis Costello, Dire Straits, Eric Clapton, David Bowie, Van Morrison）。能建立能量，刺激行动，消除紧张，但如果你使用得不当，也可能反而会引入紧张和出现一个不协调的背景。有利于作呼吸和运动的练习，有利于主题研讨会和活动。

2. 销售最高的 40 张唱碟（跳舞流行音乐、流行摇滚、柔和的流行音乐，柔和摇滚）（Elton John, Paul McCartney, Paul Simon, Madonna, Billy Joel, Ricky Martin, Sting, Whitney Houston, Sade, Suzanne Vega, Michael Jackson）有利于建立能量、运动，让你在瞬间陶醉。轻松的课间休息或舞蹈音乐。一张非常振奋的 CD 唱碟是 Reflected in Brass: Evelyn Glennie, 打击乐器演奏者，乐队伴奏：The Black Dyke Mills Band。

3. 蓝调和爵士（Louis Armstrong, Dave Brubeck, John Coltrane, Ry Cooder, Miles Davis, Duke Ellington, Bill Evans, Ella Fitzgerald, Herbie Hancock, Billie Holiday, Abdullah Ibrahim, Keith Jarrett, Diana Krall, Charlie Mingus, Thelonious Monk, Oscar Peterson, Bonnie Raitt, Nina Simone, Cassandra Wilson）要想给 Ry Cooder 定位在那个地方是很难的，它的音乐跨越了许多不同的风格，实际上，他是个音乐心理学家。从传统的爵士、冷爵士、

平滑爵士、新奥尔良爵士、博普爵士、巴西和拉丁爵士中挑选。这些鼓舞的、富有表情的音乐，解释于悲伤和幸福的情感，来确认人类的共同性。能用来建立气氛和社团的群体性。

4. 世界音乐（古巴、巴西和拉丁爵士，非洲、雷盈、非洲—卡里平恩）（King Sunny Ade, Gato Barbieri, Cesaria Evora, Astrud Giberto, Salif Keita, Ladysmith Black Mambazo, Omar Portundo, Flora Purim, Santana, Soweto String Quartet, Cal Tjader）。轻松的管弦乐伴随着低声哼唱的伤感，平滑的拉丁爵士和哀婉的浪漫的浪漫主义。用于背景音乐时，能非常好地放松、安慰，并建立起轻松的活力。

5. 新时代、凯尔特新时代、沉思的音乐（William Ackermam, Jim Brinkman, Clannad, Phil Coulter, Enigma, Enya, Stephen Halpern, Loreena Mckennitt, Mike Rowland, George Winston）。这是用来提高健康和智力的音乐。在保持敏锐的智力警觉时，建立起一种放松的感觉。非常适合于作为团体活动时的背景音乐。

6. 精神的、福音音乐（Clark Sisters, Lorraine Ellison, Aretha Franklin, Mahalia Jackson, Emmylou Harris, Bessie Smith）。建立平和的和对大宇宙和灵性的知性，把我们带出尘世间的悲伤和痛苦。

7. 兰草乡村音乐、乡村音乐和西部音乐（Guy Clark, Patsy Cline, Steve Earl, Merle Haggard, George Jones, Alison Krauss and Union Station Willie Nelson, Dolly Parton, Ricky Skaggs, Gillian Welch, Hank Williams）。这类音乐能刺激活力，创造斗争和生存下来的感觉，唤起情绪和想要运动和跳舞的欲望。用于较长时间的课间休息。

8. 民间音乐（现代的音乐、传统的音乐、英联邦小岛音乐、美国民歌）（Joan Baez, Robbie Basho, Leonard Cohen, Nanci Griffith, Mary Chapin Carpenter, Pete Seeger）这些音乐可能是很柔和的，能用于提高情绪，帮助主题。

9. 舞蹈音乐 (salsa, rumba, soul, pop, rock n roll, African Percussion, Irish dance) 能加速呼吸和心跳建立一个有活力的环境, 促进采取行动。Riverdance 对肺非常好。

这里仅仅是对你可能有用的音乐中的很少的例子, 你可以自己去发现一个新的音乐世界, 努力去开发能帮助你的学习者的音乐。当你想要创造一种气氛, 有利于团队工作, 共享共存, 激励、鼓舞, 形成远见, 创造性, 减轻压力和放松, 请使用音乐。

法律许可

在你的讲座和讲话中使用音乐, 首先需要检查法律是否许可你使用这些有版权的材料。对于有版权的歌曲和音乐, 所有未经授权的出租、公开播放、公开广播、复制或录音, 都是违反版权的。

这里有三个问题要注意的: 一是在研讨会上使用有版权的资料的权利; 二是播放过去录下的资料的权利; 三是允许复制和录音 CD、磁带、唱片、录像和音乐乐谱的权利。

在大部分国家里, 有专门的许可证协议发给演讲者和绩效顾问, 低成本的提供许可, 使用和播放受版权保护的音樂。录音权通常是从艺术家的代理人那儿获得的。

如果你想获得更多的信息, 来知道什么才是对你合适的, 你可以和下面这些人去接触:

有执照的绩效顾问的演讲者;

熟悉执照业务的专职律师;

从事人力资源培训和开发的国家组织 (如美国 ASTD、英国 CIPD、南非 IPM、澳大利亚 AHRI、加拿大 HRDC、英联邦组织 IPMA)。

许多代理商为演讲者和培训专家开发了使用和放送受版权保护的音乐的专门执照。例如, 哈利福克斯代理公司 Harry Fox Agency (HFA)。是一个在美国著名的执照代理商, 同样的还有 ASCAP

(American Society of Composers, Authors and Publishers, 美国作曲家、作家、出版家联谊会) 和 BMI (Broadcast Music, Inc., 广播音乐公司)。如果你希望使用现有的录音, 你需要从录音出版商那儿获得许可。Songfile 是一个从事 CD、录音带和乐谱的、非常大的一家搜索代理商。他们将能帮助你获得 60 多个国家的许可证协议。

唱歌和学习

唱出你的赞美

歌声和音乐能非常有效地用于培训、团队建设和绩效开发。在工作场所使用唱歌能开发出信心和积极的交流技术。想一想在美式和英式橄榄球比赛中, 通过赞美的歌声来支持他们所喜爱的球队, 所形成的共同的感觉和情绪。在今天的工作世界中, 感觉已经被贬低到看不见, 唱歌能触动我们的情感, 促进我们的交流和倾听能力, 形成有创造力的团队工作的协同效率。

我们组织中的成功取决于我们和同事、和顾客之间的创造性的交流。唱歌是一种很简单的工具, 我们可以把它带入我们的培训课程中, 明显地开发个人能力。唱歌的影响是身体上的、情绪上的和心理上的。在培训教室中, 唱歌能帮助学习者培养他们的信心和自尊心。这也是一种原始的方法, 来处理冲突、压力, 开发团队工作能力和交流能力, 解决问题和更有创造性地思维。

唱歌使用全脑思维。这是对我们通行的文学表达的最终形式。我们通过除文字外更容易明白的声音和意义, 学习有效地倾听。唱歌充分地使用呼吸, 促使肺、横膈膜、肚子的活动。唱歌能治愈身体和心灵上的伤痛, 改进我们讲话声音的质量。唱歌能在个人和组织之间的裂缝上架起桥梁, 建立一种共同的感觉, 一种和其他人在一起的团队精神。

在《野心的舞蹈》(Wild Heart Dancing) 中埃利奥特·索贝尔写

道：“音乐是一个有力的治愈者，没有一种声音，会比你自己在唱歌中的声音更有力量。”音乐能给在领导地位的人提供愿景和智慧。如果你引进一种新产品、新愿景服务，或新政策，使用歌曲来使你的员工全身心地投入。在你的工作场所，让你的员工用歌曲来表现他们自己，或者写一些新歌，来表示他们的愿景、使命或产品。

例如，我在假日酒店工作时，作为公共关系午餐的一部分，来自各个部门的员工，用歌曲演出一出短剧，其主题是酒店正在推出的新服务项目：“一起，我们关心”。歌声能唱出为客户和顾客提供的新服务——这是可用来激励员工的一个创造性的方法。歌曲比那些小册子来说，更有效地传递了你的信息。在你的工作场所，使用歌曲，作为包括每一个员工的一个方法，建立起一种共同的协调一致的气氛。

音乐能在很大的集会上加强重要信息。在美国国家演讲者联谊会的年会上，一个歌手专心地听了演讲者所传递的信息中的要点。然后他在钢琴伴奏下把这些要点都唱了出来，另一次，在南非举行的非洲营销节上，两个歌手把给获奖者的颂词唱出来，并被在整个节日期间，反复地播放。在这两个事件中，都是用歌声强有力地传达了，是许多公司的梦想成真的血、汗和泪。

歌唱为了改变

音乐对所有变化和所有国家来说，都是共同的。虽然我们可能会偏好不同形式的音乐，但我们对整个大范围的音乐都是熟悉的。为什么我们不能想到使用音乐来处理组织变化问题？变化对组织中的每一个人来说都是困难的，甚至对领导人员和预见到这些变化的人员来说，也是这样。领导很少有机会来表达他们对组织变化的想法和感觉。音乐和歌曲给个人提供了一个交流他们真实的感觉和想法的理想机会。

三首歌的练习（两个半小时）

当你要帮助安排一个组织变化的研讨会时，先要求大家想一

想，对他们目前的工作情况，他们心里首先想到的是哪一首歌。再要求他们选择第二首歌来表示即将到来的变化时期，然后第三首歌来描绘他们的未来——变化将把他们带去的地方。组织好大家选择这三首歌，进一步探讨怎样说和为什么说，这三首歌表示了大家作为一个整体来说的感觉、思想、意志、焦虑、希望和害怕。

一种来做这一练习的热烈而有活力的方法，是将较大的组分为若干个小组。给他们一小时时间去进行头脑风暴，去选择他们的歌曲，并讨论怎样和为什么这些歌是合适的。给他们第二个小时来准备他们在大组的演出。允许他们进行排演和设计他们的动作，并决定他们计划怎样把它包含在大组中。另一种选择是让每一小组为三种情况：现在、变化时期和将来中的一种情况，选择一首歌。

在允许用音乐来为大家讲话的练习中，我们会看到力量和能量。其结果是非常有趣的。人们往往会感到通过一首歌曲来表达他们自己，要比用他们自己的话来清楚地表达自己安全得多。歌曲的作用就像隐喻，留下空间给个人作进一步的解释。歌曲能够把一批人，从拒绝变化，改变为接受需要变化，最后用某一种方式适应变化。

变化：可供选择的歌曲

<i>Change</i>	Keb Mo
<i>Changes</i>	David Bowie
<i>Changes</i>	Roy Orbison
<i>Changes</i>	Tanya Tucker
<i>Change (Makes You Wanna Hustle)</i>	Donald Byrd
<i>Change My Ways</i>	Duke Ellington
<i>Change of Attitude</i>	Ronnie Dunn
<i>Change of Heart</i>	Diana Ross
<i>Change of Heart</i>	Four Tops
<i>Change of Heart</i>	Huey Lewis and the News
<i>Change of Heart</i>	The Judds
<i>Change What You Can</i>	Marvin Gaye and Tammi

Change the World
Change Your Mind
It s Gonna Be Good

Terrell
The Graveyard Train
Mint Condition
Wilson Pickett

即兴练习（45 分钟）

我是在参与加利福尼亚州的一家叫做 Corporate Scenes 的小公司组织的培训时，即兴地想到了这一练习。当时，我们在英格兰，作为培训者向乔伊斯·杜发拉和伊瓦·米德里格学习基本的戏剧技术。他们的练习之一是把我们分成 3 人一小组，要求我们为简单的短歌 This Little light of Maine（这是我的微光），写一首新的歌词。

在以后接下来的我所组织的研讨会中，我都引用了给喜欢的流行歌曲写一首新的歌词的想法，作为一种在工作场所庆祝成功的方式。这种练习在管理开发培训项目中一直工作得很好，无论是在美国给英国电讯、假日酒店和 Career Track 做培训时，还是在南非为全国矿工工会和开普敦大学做培训时，都是这样。这一练习已被证明是有趣的、鼓舞人心的、有利于团队建设的。

选择你所培训的团体正在进行的一个主题——可以从领导、交流、团队建设、未来的前景，到销售成功和正向思维等题目中的任何一个。至少由 4~5 个人组成一个小组，人数太少的话，会使歌唱者想到要突出个人的。这并不是要进行唱歌比赛。要求他们按照确定的主题选择一首流行歌曲。我建议他们使用一段原歌词和副歌，然后，加上两段他们自己的歌词。要求他们排练，然后在整个团体面前演出，教大家唱。非常有趣，并不要低估这一练习对创造性思维、激励和团队建设的作用。

用歌曲来探讨未来前景的练习（半天时间）

使用歌曲作为隐喻引起大家讨论组织的前景。在开始这一练习时，先列出一些歌曲的名单，来促使大家思考。

个人的歌曲：要求大家分成三人一组。让在每个小组里的参与

者说出，他认为哪一首歌涉及了他个人在组织中的未来前景。要求每一小组分享他们三人所选择的三首歌，并挑选一首能代表他们的歌，或把这三首编成一首。

组织的歌曲：要求每个小组再另外选一首能代表他们的组织的未来的歌。每个小组都在大组中表演他们的两首歌，一首代表个人，一首代表组织。然后，再在大组中讨论这些表演的结果，用头脑风暴来探讨怎样把他们的想法带回工作场所。

这个练习需要 3~4 个小时，安排用半天的时间来完成它是非常好的。下面是一些歌曲的例子，你的参与者们可能会喜欢从中选择：

激励：

<i>Motivation</i>	Angels (TV theme tune)
<i>Catch A Wave</i>	Beach Boys
<i>That s Motivation</i>	David Bowie
<i>I Shall Sing</i>	Art Garfunkel
<i>We Are The Champions</i>	Queen
<i>Ain t No Mountain High Enough</i>	Diana Ross
<i>You re the Best</i>	Tina Turner

创造性：

<i>Imagine</i>	John Lennon
<i>Imagination</i>	Al Jarreau
<i>It Must Be Imagination</i>	Kenny Loggins
<i>Imagination</i>	Helen Reddy
<i>You Got Some Imagination</i>	Boz Skaggs
<i>Just My Imagination</i>	Temptations
<i>My Imagination</i>	Bill Withers

团队工作：

<i>Good Vibrations</i>	Beach Boys
<i>Celebration</i>	Kool and the Gang
<i>You ve Got What It Takes</i>	Marv Johnson

<i>Together</i>	Willie Nelson
<i>Celebrate</i>	Three Dog Night
<i>Together We Stand, Divided</i>	
<i>We Fall</i>	Tammy Wynette
<i>Together We Stand, Divided</i>	
<i>We Fall</i>	Marvin Gaye
领导：	
<i>Stand By Me</i>	Ben E King
<i>Stand By Me</i>	Elvis Presley
<i>Stand By Me</i>	Staples Sisters
<i>Leader Of The Band</i>	Dan Fogelberg
<i>Fearless Leader</i>	Soul Asylum
<i>Follow Me</i>	Odyssey
<i>A Leader Of Men</i>	Ry Cooder

光荣的团队精神

团队建立练习（45 分钟）

1. 为什么是这个团队？（15 分钟）在高绩效的团队中心有着巨大的能量。歌曲能用来建立团队中的关系和相互信任。坐成一个大圆圈来做这一练习。从一个自愿者开始，要求参与者简单地说为什么他们希望成为这一团队的一分子，他们希望他们个人和团队达到什么样的成就。发现在一个团队中，对个人来说什么是重要的，以及他们是怎样通过他们正在做的工作互相关联的。

2. 团队的本质（10 分钟）。下一步，把大家分成较小的小组（如果全部参与者加起来不到 8 人的话，让他们作为一个小组一起工作）让他们进行头脑风暴，探讨他们感到团队的本质是什么：他们是谁和他们代表什么？

3. 排演（10 分钟）。要求他们选择一首能代表他们团队一起工作的本质的歌。他们可以选择一首特别的歌，或者使用这首歌的曲

调，并加入他们自己填写的歌词。

4. 演出（10分钟）。在排演后，每个小组都在大组中作演出。这一练习也可以作为仪式的方式，在财政年度的年底进行，让每个员工进一步相互认识。还可以用作在每年的公司圣诞晚会上，庆祝他们的成功。

一次，我在伦敦希思罗机场和英国航空公司的一小队 IT 专家一起工作。几个成员表示他们希望为他们的坚持顾客至上的公司做出些贡献。一个年轻人感到他和团队在为组织的成功作贡献时，也有着他们自己进一步成长和发展的机会。一个年轻的女同事相信，他们团队的工作会对整个航空工作产生重要的影响，因为他们的工作方向是有关航空安全的前沿问题。最后，他们选择表演和动作设计的歌曲是卡罗尔·金的 You've Got A Friend（“你已经有一个朋友”）。

一首为成功的歌的练习（1小时）

这是一个用于学习和激励课程的充满活力的练习。要求你的团体确认一首能代表组织、团队和个别雇员的成功的歌曲，并让他们讨论，这首歌应该被怎样使用，在哪儿播放：在接待处，在公关会或促销会上，在顾客手持电话等待回音时，还是在团队建设的聚会上。给他们时间来排练，设计动作，并在较大的团体中表演这首歌。当你把这首歌越来越多地使用在你的工作环境中，它将越快地完成成功的标志。

转 变

迅速“调音”

学习歌曲练习（20分钟）

这一练习能使你休息后的课程活跃起来，特别是午餐后的课

程，这时身体里的所有氧气都离开了大脑到消化系统去工作。在 5 个人组成的小组中，参与者选一首能包含他们在课程中所学到的内容的歌。给他们 10 分钟，让他们迅速练习他们所已经选择的歌的部分。如果他们还是不能记住曲调和歌词，让他们作弊，把记不住的空出来，跳过去。再给 5 分钟时间，让他们和其他小组联系，看有谁能填满他们留出来的空白。让他们迅速交换小组成员，并重新组成小组。

然后，要求参与者把整个歌的歌词都写出来，排练，然后在较大的团体中演出这首歌。这是一个对鼓励、创造性、记忆和回忆，非常好的练习。

声音和呼吸

练声最好的方法是和呼吸一起工作。这里有几种非常容易的呼吸练习，能帮助参与者在相互教唱歌曲和演出歌曲前，把紧张的情绪平静下来。呼吸能把氧气送到大脑和发音的肌肉，并唤醒你的记忆。

作为一种嗜好，我在学习成为一名瑜伽老师时，开始反复练习呼吸和运动。我想要学习放松和呼吸练习，它有益于健康，并能建立强有力的心智和身体的联系。瑜伽的呼吸宗旨是难以置信地帮助练习者处置好工作生活中的紧张和焦虑。

呼吸和肚皮（5 分钟）

站在你的团体的前面，要求他们站起来并推开他们的椅子。让他们把他们的双手放在肚皮上，让他们的下巴慢慢地往下移动，靠近胸部，但不让它接触到胸部。要求他们慢慢地吸进气，数到 4 下，再慢慢地呼出气，数到 8 下。

要求他们注意到，当他们呼出气时，肚皮收缩，当他们吸进气并吸满时，肚皮鼓得像一气球。呼吸一定要很缓慢，否则很可能会发生头晕目眩。做这样的呼吸练习 3 次，然后要求他们把他们的手慢慢放到两边，吸进气，并抬起头。

“哈”呼气练习（5分钟）

让参与者随意在原地附近走动，互相之间作些小小的交谈，然后开始下一个练习。大部分人在呼吸时仅仅停留在肺的顶部而并没有把呼吸往下压到腹部。如果这样做，并做得太快时，他们会感到头晕眼花和站不稳。让他们很慢地做这一练习。

要求参与者把双手放在他们的肚皮上，让他们的膝盖轻轻弯曲，并让上身轻微地向前倾斜。要求他们吸进气，然后呼出气，一边发出哈，哈，哈，哈的声音，直到身体里已不再有气可以呼出。然后，让他们吸进气，站直，甩动他们的双手，重复这样的练习两至三次。这是一个非常好的方法，来打开你的肺，建立能量，吸进更多的氧气进入大脑和血液循环。

你需要跳舞吗？（40分钟）

午餐后，正在团体能量的低潮时期，作为一个激发能量者，或简单地只是个团队建设者，可把舞蹈和音乐结合起来。要求每一个团队选择一种舞蹈，在他们的生命中一度曾热中于的舞蹈，不管是在十几岁时，年轻的成人生活时，还是在现在。它可以是任何一种舞蹈，从 lindy hop、mash pototo、locomotion，扭摆舞、摇滚、伦巴和探戈，到 line dancing、bop、摇摆舞、华尔兹、交际舞或广场舞。

每一个团队有 10 分钟可以站在一起，向其他团队表演他们所选择的舞蹈。然后，由大的团体选择一种。给每个团队 15 分钟时间练习和设计他们跳舞的动作。然后，大团体重新集合，让每个团队把他的舞蹈教给较大的团体。如果你可以提前一天简单地把要举行跳舞练习的消息告诉大家，可以要求大家把为他们所喜爱的舞蹈伴奏的合适的音碟带来。

激发能量者（每种舞蹈 10 分钟）

也有一些其他选择。作为午餐后的激发能量者，简单地让参与

者在他们的小组里选择和练习他们所喜爱的舞蹈。第二天，给他们5分钟时间，在某个地点，用合适的音乐伴奏下，练习舞蹈。每个小组都可作为午后的能量激发者来教他们的舞蹈。或者，作为在研讨班结束时的最后庆祝表演。我曾在为期5天的培训者培训研讨会上，每天在午餐休息时间，安排有一个不同的团队来教他们的舞蹈。

我的一些非常有创造力的学员曾经在一起设计他们个人的舞蹈动作，建立了一种组合。然后，他们教大家这些舞蹈，并用他们所选择的一些音乐来伴奏。

关于舞蹈音乐的设想

这里是一些变化节奏的建议，可用来作为能量创立者，或建立你自己的舞蹈步伐。

<i>America (from West Side Story)</i>	Bernstein/ Sondheim
<i>Blue Suede Shoes/ Jailhouse Rock</i>	Elvis Presley
<i>Boogie Woogie Bugle Boy of Company B</i>	Bette Midler
<i>C'mon Everybody</i>	Eddie Cochran
<i>Diamonds On The Soles Of Her Shoes</i>	Paul Simon
<i>Jumpin Jack Flash</i>	Rolling Stones
<i>Maggie May</i>	Rod Stewart
<i>Long Tall Sally</i>	Little Richard/ Eric Clapton
<i>One (from A Chorus Line)</i>	Marvin Hamlisch
<i>Peppermint Twist</i>	Chubby Checker
<i>Red River Rock</i>	Johnny and the Hurricanes
<i>Rock Around The Clock</i>	Bill Haley and the Comets
<i>Take Five</i>	Dave Brubeck
<i>The Lion Sleeps Tonight</i>	Tokens

Willie and the Hand Jive

Eric Clapton

最后的舞蹈

播放一段音乐。给参与者两分钟时间，让他们沿着房间散步，思考他们在研讨会的几天中得到了什么？作为这次课程的结果，他们能将什么做得和以前不一样？然后，停止音乐，要求大家重新集合成一个大组。参与者交流他们自己个人在研讨会中得到了什么，和作为他们已经学到的结果，他们将把什么做得不一样？以下是一些可供选择的音乐，来帮助他们积极思想。

Turtle Bay

Herbie Mann

The Missa Luba (A Congolese Mass)

Philips

Canon in D

Pachelbel

Pacific Jazz Collection

West Coast Jazz Artists

Preludes Op 28

Frederic Chopin

Morning Star

Hubert Laws

Siciliano from the Second Flute Sonata J S Bach

在课程的最后时刻，当代表们正在离去，要走出大门时，递给他们对这次课程的评审表，或者让他们停步，问他们一些最后的问题。这时，你可以放送当代表们开始进入你的课程时，最初时刻你放送的音樂。这段音乐重新唤起你的课程给他们的最初的印象、欢迎、平静、良好的学习气氛。这表示着从开始到结束的学习的圆圈，一种友好的再见。

搜索音乐

如果你不知道在研讨会上使用什么音乐，那就使用古典音乐。古典音乐永远不会过时，并被认为是在所有领域都适用的音乐。你能够使用它在课程开始和结束时，在课间休息时，也可以作为在做

各种团体练习时的背景音乐。应用这一章中的一些建议，或者到你所喜欢的音乐中心中的古典音乐部门，请求他们的帮助。

如果你想使用摇滚乐，你可以上网寻找，如 Jukebox Learning, Songfile 和 TimeLife Music，在 Songfile 和 Jukebox Learning 这两个网站上列出了几百首摇滚乐歌曲，可以使用在公司的培训上。TimeLife Music 从 20 世纪 50 年代早期起就已经建立了摇滚乐的事实上的图书馆。它也提供古典音乐的名单。

最后，用一个上午的时间来重新发现你的和你朋友的老唱片、磁带、CD 中，你认为合适的音乐。音乐是不能简单地用言语和声音来表示的。你将重新发现，音乐在激励着你，感动着你，释放出你的感情，允许你在歌曲和舞蹈中表现你自己。

音乐是愉快的，实际的，和创造性的。我们知道，在今天导致事业成功的关键因素是全脑思维，创造性和情绪智商。音乐和声音能开发这三个领域，把组织和个人的发展带到一个令人头晕目眩的新高度。

音乐能使你的情绪激动起来，也能使它放松。更主要的是，它能刺激思维，释放你的创造精神，提升你的情绪和学习环境的情调。把最新的研究放进音乐中，把你自己和你的参与者放入音乐和声音中，运用音乐来影响绩效，思维和创造性。最主要的，有乐趣去做它。

第八章 像跳舞一样：达到协调、系统，抑或继续紧张

在创造协调一致方面，尽快进入其他人的共同处是至关重要的。在任何一个研讨会或讲座的开始时刻，我总是努力和所有代表在进入房间时，同他们进行交流。用微笑来欢迎人，一次握手，介绍自己，向他们问为什么他们在这儿的问题，都使他们想到自己是受欢迎的。我播放音乐，来建立一个友好的、欢迎的气氛，并介绍人们互相认识。

协调一致是自然而然地发生的舞蹈，它发生在当人们进行交流时。这是一种协调能量和自然的节奏的方法，就如运动和呼吸。协调一致创造一种强烈的知觉——通常是自觉知性的外露。当人们开始注意他们自己是怎样遇见其他人的，他们能努力提高他们的协调一致技能，改善他们的关系。对我们这些从事的工作就是交流的人来说，这是极为重要的技能。它需要我们能使用我们的感觉敏锐性来看、听、感觉，然后，和其他人协调在：

姿势和手势；

呼吸和能量水平；

讲话方式；

音调和节奏；

信仰和价值。

在缺乏协调一致的关系中会产生不适当的紧张。学习需要正向地动用我们的情绪，而紧张有可能阻止我们吸收新的信息。对绩效

教练来说，协调一致是有效的组织和交流的基础。你的参与者注意着你的领导方法，注意着你为每天定下的调子。这一章探讨你能开发来提高和你的学习者的一致性，并提高你作为组织帮助者的有效性的技能。

来跳舞

关系是我们生活中每个方面的中心，而协调一致是关系成功的中心。你可能已经注意到这一点，高成就很自然地使人们感到围绕着他们周围的舒服。他们真诚地表示关心其他人的价值观和对世界的看法。在交流技能培训中，协调一致被认为是最基本的技能。但是，协调一致发生在不自觉的水平上，往往远多于发生在自觉的水平上。

语言和非语言的协调一致

协调一致是建立一种关系的惟一的一个方面。美国的《韦伯词典》中定义说：“协调一致是和另一个人的一种和谐的同情的关系”。建立协调一致将帮助你发展出一种长期关系，不管你是在哪一个城镇工作，建立关系是你获得成功的基本技能。

有些咨询顾问建议，为了发展出和其他人协调一致的关系，需要使你的言辞、肢体语言、衣服，甚至生活兴趣都和他们相协调。例如，如果他们喜欢网球，那你也要喜欢网球。但如果你不会玩网球怎么办？如果你实在不喜欢玩网球怎么办？换句话说，这种方法只有在某些时候才有效。应该有可能，而且有必要，能在保持你自己的正直和诚意的同时，来建立和别人的一致关系。

为建立协调一致关系，重要的是：

建立身体和情绪上的同感；

建立在共同的价值观和目标基础上的关系；

鼓励正向的积极的交流和安全感；
在交流中做到真诚，不虚伪。

建立身体上的协调一致

协调一致是我们做一些事很自然地一致。当你观察人们和他们最好的朋友或者生活中的伙伴在一起时，你会注意到他们采用相似的方式讲话和行动。我的丈夫是有英国口音的英国/南非人，但却经常错误地被别人当做美国人。为什么？因为在这么多年来，我们讲话中的用语，声音的强度、速度、语调和肢体语言都已经成为完全的互补，这让人认为我们有相同的背景，而不管我很重的美国口音，而他绝对是英国口音。

协调一致是指减少我们的不同之处，并发现建立关系的共同的基础。这在学校时就开始了。儿童，特别是10多岁的小孩倾向于穿衣和讲话相同。这以后被带进了工作环境中，在那儿人们穿适合于他们工作环境的衣服，穿能被人接受的衣服，或一样的衣服。我们实际上在生活的早期就已经在发展自己的协调一致的技能。

协调一致是交流中很自然的一部分。我们很容易地、不自觉地和那些与我们有共同目标和价值观的人，在一起做事。但和那些我们感到有点不舒服的人，或很难相处的人，要做到协调一致就不容易了。达到协调一致，意味着同时发生。如果我们不是协调一致，我们可以和他们行动完全不同。例如，如果我们习惯于大声讲话，而他们讲话却很小声，这就很难建立协调一致。如果在他们因激动而向前倾斜时，而我们还是往后靠，到几乎要靠到我们的椅子上了，这就很难说还能保持相互的一致性。

怎样保持一致性

要做到一致性，要注意别人怎样行动，他们怎样坐，怎样讲话。开始慢慢地调整你的身体动作来和他们的行动相似。重要的是

这不是直接模仿他们的动作，只是按照他们的行动而行动。慢慢地开始调节你的动作、你的声音、你的姿势，做到和他们比较同步。

这种协调一致的自觉的首创性将有助于建立和别人的和谐，但还是在“不自觉”的行为的水平上。他们还不会很自觉地想到你在做什么，除非你像镜子一样地精确模仿他们的动作。注意观察一些朋友们是怎样做到很自然的协调一致的？确实在一起行动、语言、手势和声调的互相协调。这就像看一场舞蹈。

协调的有力方法包括姿势、声调、身体和面部表情，甚至你的呼吸速度。注意别人的语言的节奏，讲话中的停顿和速度。注意他们的身体行动，是僵硬地坐着，还是用他们的手势和脸部表情表达他们自己。为了达到相互间身体上的一致性，开始注意你的声音、脸部表情、身体运动和姿势。

建立情绪上的一致性

当我在英国给朴次茅斯新闻报培训报纸销售团队时，理解顾客的几个关键点之一是学习怎样做到和他们情绪上在一起。如果顾客不满或生气，他们声音的音量和情绪不安是他们情绪紧张的一个信号。我的员工被培训为适应他们的能量、音量（只比他们自己的低一些）和情绪（如果他们听起来很烦恼，你用声音的停顿、速度和音调来协调这种烦恼）。这在销售员和顾客之间立即建立了相互了解，共同利益和协调一致的感觉。

有些具有心理学背景的咨询顾问提出一些相反的建议：如果顾客在生气，我们要劝导他，并向他表现出一个平静的外表，这会变好的。但这可能使顾客产生进一步的情绪反应——你的平静表示你对他的情绪没有兴趣。如果人们在情绪上有压力时，比较有效的方法是适应他们的能量，渐渐地放慢速度，降低你说话的声调。当适应他们的能量时，你感觉到他们的感觉、他们的观点和他们对手头问题的认识。这能产生信任，显示你对他们的情况的理解。你们两个人之间的差距会立即缩小，而且有利于向问题的解决方向发展。

破冰者和激发能量者

协调一致的练习是一个可以用来开始培训课程的非常好的破冰者，也是午餐后的激发能量者，在午餐后沉闷的时间里来建立起新的能量。我在自己的研讨会的每一个中都使用协调一致的练习。简单的理由是无论你教什么，人们都是会在教室里遇见别的人。协调一致是强调在我们遇见其他人时，不管他是客户、顾客、同事或代表，我们都需要注意些什么。协调一致需要敏感的和精确的观察，来看、听、感觉和协调其他人，具体有以下几个方面：

姿势、手势和讲话模式；

呼吸、音调和节奏；

能量水平；

步调、协调和不协调。

演员们长期以来一直知道协调一致对有效的交流来说是基本的。下一个练习将使你的课程富有生气，刺激争论和讨论。把这些想法和练习应用到你的工作中，有助于你的参与者学习特别的协调一致的技能，来提高他们在交流时的效果，而不管他们在哪个行业或在哪个位置上工作。

练习 1：按他们走路的方式走路（15 分钟）

这是很有趣的，有活力的协调一致的练习。使用它来改变教室中的能量，让人们互相认识，或简单地只是改变进度。

参与者分为两人一组去工作。他们完全按照他们的伙伴的走路方式走路。我建议用 10 分钟做这一练习，并首先由一个自愿者来演示它。我是从我一个善于进行以戏剧为基础的培训的同事那儿学到这一方法的。当他需要一个自愿者时，伊凡拉长他的呼吸，高高地站起来，笑着说：“谢谢大家，我愿成为自愿者。”很少会有一人说“不”的。大部分人当被选中时，都会感到很高兴。

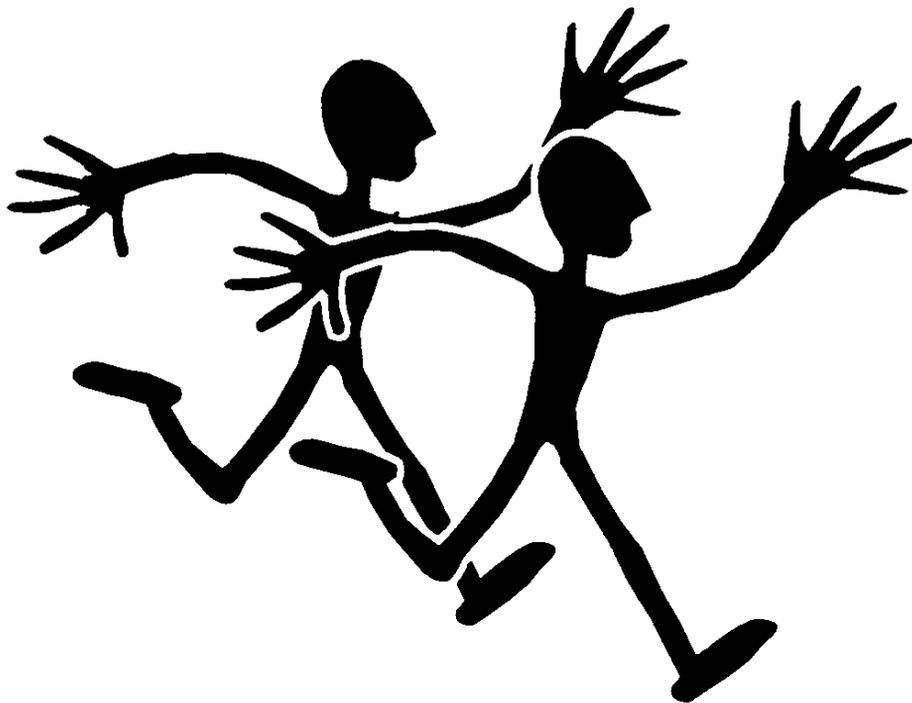


图 8.1 模仿走路

让你的人员组成两人一组，如果人数是单数时，你作为组织帮助者参加剩下来的一个人，成为一组。每个小组先确定一个“领导”，一个“跟随者”。用两分钟时间，领导走在跟随者的前面，以正常的散步方式，沿着房间漫步。让他们自然地摆动着他们的手臂、臀部和肩膀，按他们正常的速度散步。

如果你有空间，可以要求小组到走廊里，甚至户外散步。领导不需要转过身来看他或她的合伙人怎样跟在后面。跟随者的散步和运动尽量做到和领导一模一样（肩膀、臀部、腿、手、臂、颈和头）。跟随者像领导一样，摆动手臂，移动腿，保持着头部位置，甚至呼吸得像领导那样呼吸。

两分钟后，他们交换地位，跟随者成为领导。他们重复这一练习。领导尽可能地像平时一样散步，用他们自己的方式，摆动手臂，运动头和腿。跟随者在后面散步、模仿，按照领导的方式运动和摆动。在两分钟后，要求每一小组共享他们的观察：

在他的伙伴的走路方式中，他注意到了什么？

他们注意到了什么样的偏好——如领袖保持他或她的头部

位置的方式，用他或她的脚在地板上走的方式，他或她的眼睛看着什么地方？

像另一个人一样，会有什么感觉？

他们能从另一个人那儿学到什么？

这些问题的探讨不是要分析为什么他们的伙伴，以一种特殊的方式运动，而是要讨论“按另一个人走路的方式走路”是容易的，还是困难的，他们能从自己这儿学到什么，能相互从对方那儿学到什么。

把全体参与者召集在一起，要求一个参与者在板上写上团体可以从中学到些什么；关于协调一致，他们学到些什么；他们从另一个人那儿学到些什么；这将怎样影响他们的交流风格。典型的回答包括：

他们是往上看，我往下看；我们以不同的方式看世界。

他们走得快，我走得慢，我们按不同的速度理解生活。

我不能够按他们的行动方式行动。

在他们的行动中，他们似乎是被动形成的；我比较主动。

这一练习提醒我们要想和其他人协调一致，要想进入其他人的波长，有时是非常困难的。如果我们能够像他们的行动那样行动，能够像他们看世界那样看世界，我们就能够知道得他们更多，并能知道怎样有效地和他们交流。

练习 2：行为上的灵活性（15 分钟）

这是有趣的，有时甚至是滑稽的练习。参与者选择两个伙伴，并安排两张椅子面对面。两个人坐在这面对面的椅子中，第三人（作为观察者）坐在第三把椅子上，分别以 45°角面对另外两把椅子。

你可能喜欢和一个自愿者来演示这一游戏。第一个人 A 讲话；

另一个人 B 像镜子一样仿照 A 的动作，同时不说一个词。解释说这是一个人为的练习，在真实生活中，我们不可能完全一样地模仿另一个人的行动。但这一练习能让我们更多地知道协调一致。关于 A 所表演的题目，我经常建议我所喜爱的沙漠和度假。安排 15 分钟时间做这一练习，包括总结。

指导：

1. 第一行动：A 开始讲话，B 模仿 A 的肢体语言，并按照 A 的行动一模一样地行动。

——当你成为另一个人时，感到什么？

——按照另一个人的动作，仿照他们的姿势和手势。

2. 第二行动：变换一个角色后，重复做这一练习。

注意，这儿，团体的总结不是一个心理治疗课程！每一对人讨论当精确地模仿另一个人时，感到像什么，他们从相互之间学到了什么。如果你已经安排过一个人做观察者了，保证在三人小组中的这三个人都曾做过观察者、讲话者和模仿者。观察者讨论，什么看起来容易？什么看起来困难？在相互交换位置时，发生了什么？一旦回到大组后，提出以下问题：

他们从相互之间学到什么？

这怎样帮助我们创造和其他人协调一致？

当回到工作场所后，这有什么用处？

虽然这是刻意人为的练习，但它也是增长知识的练习。它能帮助我们开发行为上的灵活性。再简要地做些练习，在课程中让全部团体做到非语言上的一致：让一条腿交叉地放在另一条腿上，双臂交叉放在胸前，手放在脸上，擦鼻子，立刻说话，往前倾，向后倾，坐在他们的椅子边上。

这一练习的目的是显示我们能够发展和其他人的协调一致，简单地通过采用他们的方式，当他们动作时，按他们的动作做动作，采用他们的节奏——但不一定完全去模仿。我们按他们的动作做动

作，按他们的呼吸来呼吸，我们的交流开始按我们的节奏进行。你经常看到两个人在说话，你能注意到他们的协调。他们以某种相互协调的方式移动他们的手臂、手和身体。当这种协调不存在时，他们的肢体语言会移到另一个人的相反方向。

练习 3：协调、不协调（15 分钟）

要求参与者选择他们的伙伴，以两人或三人一组。安排两张椅子，面对面，相隔一段舒适的距离，观察者坐的椅子以 45°角面对这两张椅子。

你可能喜欢和一个自愿者来演示这一练习。主题可让他们选择他们有热情的一些事情。它可能是运动、政治、宠物、园艺、阅读、音乐、烘烤、散步等。安排 15 分钟做这一练习，包括总结。

指导

1. A 开始说话。

2. B 精确地模仿 A 的动作（30 秒钟），但不讲话。

3. 30 秒钟后，B 做出一个非常奇怪的动作——表演过火！（B 可以站起来，把椅子翻过来放，检查椅子的底部，然后再坐在上面。或者 B 可能检查他或她的手表，轻轻敲它，把它拿下来，放到他或她的耳边，再重新戴上，重新开始注意他或她的伙伴，模仿他的动作。）当 B 做这些不协调的动作时，大概只有 10 秒钟，A 尽力想继续说话，保持住眼睛和 B 的接触。我曾经见到一些很有趣的事情，当 B 把他或她的椅子翻转过来，检查椅子底部的油漆时，A 为了保持住眼睛和 B 的接触，几乎要躺到地板上去了。还有一些，当 B 假装想爬窗逃出时，A 为了保持眼睛和 B 的接触，跟着 B 跑到了窗边。

4. 再次坐下来，B 使自己的肢体语言和 A 的相协调（如果没有奇怪的事发生）。

5. 导师在 60 秒钟后击掌，让大家交换角色，保证每一对都表演过协调、不协调，再协调。交换角色，重复练习。

在回到团体全体集合成一个圆形坐位以前，要求每一对先作一个小讨论，发生了什么——当他们的伙伴突然停止听、停止注意谈话时，他们感到了什么，再回到团体，问：

当说话对象停止听说话时，对演讲者是什么影响？（努力讲出他们所有的感情，典型的如挫折、烦恼、受伤害）

在现实生活中，人们会这样做吗？

这会怎样破坏协调一致？

这会怎样影响一些感觉如相互之间的信任和安慰？

我们还需要发展什么样的其他技能？（如耐心，积极倾听技能，非语言的协调一致，集中注意力，好奇心，焦点，积极反应的倾听技术）

总结，解释我们会在行为水平上受是否协调一致的影响（别人说什么、做什么），也会在不同身份的对象上受是否行为一致的影响（对象是谁，是否非常自尊，非常有自信心），让团体列举一些每天工作和生活中的例子，要求他们思考在哪里可以做出变化，来改进协调一致（和客户、同事，和他们的上司）。

行为上的灵活性

上面的练习是人为的，但也是增长知识的。它帮助我们发展行为上的灵活性。如果我们能够像别人行动那样行动，如果我们能保持住他们对世界的看法的兴趣，如果我们能够在一会儿时间内暂时忘掉我们的自负，我们将能够和其他人交流。这对工作场所有用吗？他们可能怎样使用他们已经学到的技能？

我们通过简单地采用别人的方式，像他们的行动那样行动，按他们的节奏行动，而不是完全去模仿，来发展和别人协调一致。当我们开始和他们一起行动，像他们一样呼吸，我们的交流就能按它自己的势头一起进行。

同意或不同意

我们已经讨论了怎样来建立协调一致，怎样协调好和其他人的共舞？使肢体语言协调，使声音的音调和别人协调。但如果我们对另一个人所说的不能同意，怎么办？我们怎样能不同意，但仍然尊重他们的观点，并保持着我们的诚实？协调一致是关于感觉上和尊重上的协调与不协调。忘掉上面的练习，现在来做同意和不同意的练习。

练习 4：非语言协调（15 分钟）

选择新的伙伴。参与者继续站着，互相面对。你能选择一个自愿者来演示。参与者从图板纸上列出的内容中选一个题目。允许用 10 分钟时间讨论。

指导

1. A 开始谈话。
2. B 在肢体语言和非语言的行动上和 A 相协调，但在口头上不同意 A 的想法。
3. 一分钟后，导师击掌，A、B 交换角色。
4. 按已交换过的角色重复练习：B 开始谈话，A 在口头上不同意 B，但肢体语言上和 B 相协调。

在团体总结时，每一对都讨论，当他们在手势和肢体语言上一致，但在语言所表示的意思上不一致时，会感到什么？在大组中讨论以下问题：

对讲话者有什么影响？

和上一个练习比较，这会感到真诚是多了一些，还是少了一些？

这两人的协调一致做得怎样？

试试用相反的方式进行这一练习；在言语上同意，但在肢体语言上不同意。

研究表明，如果我们在手势和肢体语言上一致，我们能比较有效地保持行为一致。肢体语言协调的一致性和同步性能建立起不自觉的行为一致的水平。按经验估计，你能够做到在语言上不同意，但仍然能保持行为一致，如果在不自觉的非语言交流水平上仍然是一致的话。

你的参与者能从这一练习中学到什么？

他们怎样能把这一技能带回工作场所去处理和客户及同事的关系？

这对他们在工作 and 家庭中的关系会有什么影响？

肢体语言

通常，关系的维持更多的是通过行为的一致性，而不是通过对另一个人说的每一件事情的同意。我们很容易和我们所喜欢的人保持行为一致，但如果我们和另一个人感到不舒服，我们的肢体语言立即会让我们走开。肢体语言给出你的信息：你是什么样的倾听者，而不管你是否对另一个人感兴趣。

非语言交流经常发生在不自觉的水平上。研究表明，你的信息的影响：

55% 来自于肢体语言；

38% 来自于声调；

7% 来自于语言或其内容。

一些研究者说，每一次谈话，有 65% ~ 90% 的可能性是由肢体语言来打断的。这引起我们的一些联想。如那些敲出嗒嗒响声的笔，在口袋里的双手，用手捂住你的嘴巴，双手交叉放在胸前，指

指点点，我站着并把手交叉放在背后。这些都是否可能让对方中断说话的姿势。根据这些经验，在讲话时把手的姿势放在你的腰部以上，这样你的听众能看着你的脸，并听到场前说的话。不然的话，他们将注意你的脚，我不管你做什么手势，都是在分散他们的注意力。

声调是肢体语言的非常重要的一部分，利用你声调的变化，你能改变你所想要表示的意思。比如，如果你讲一句简单的“你今天好吗？”你能够表示这样的问候，用轻松的语调，或乐观的态度，或挑衅方式，或带着讥讽。你传递你的信息，不仅是通过你所使用的话，而且依赖于你所使用的声调。加上你的手势，你就可以保证你所想要传递的信息，正是对方所收到的。

交流和紧张

不完善的交流技能是造成工作场所系统紧张的最主要的原因。不能充分得到你的信息，或不能理解你的信息，会损害自尊心和信心。大部分工作场所中都包含着相互之间的个人关系。你作为组织帮助者，有责任使各种交流过程都能顺利进行。

行为一致就是交流，缺少行为一致会导致关系紧张。因此，一些开发交流技能的研讨会都是建立在交流的心理学的。当绩效开发越来越重视作为培训重点的技术时，我们就面临着忽视人的重要性，忽视人的技能的重要性的危险。

当你和另一个人交流时，你反应着你自己的思想和感觉。你说的和做的都受你个人的思想、感觉和知觉反应的影响。你的行为是你听到和看到的，对你内部反应的结果。你的内部反应触发了你的反应行动。用同样的方式，你的对方也在对你所说和做的做出反应。在第五章中，我们探讨了情商，并得知我们的社会能力取决于我们怎样处理关系。社会能力是同情（对其他人的感情，需要和关心的知觉）和社会技能（善于对别人产生别人所希望的反应，清楚

和令人信服地交流)的一种结合。如果紧张,我们会失去我们的合作能力和开发协调一致的能力。

情商的第三个要素——个人能力,是我们怎样管理(调整)自己。这包括情绪知觉(对我们自己的情绪的认识)和自我控制(管理我们自己混乱的情绪和冲动)。

情绪和生理学

我们的情绪对我们的动机和绩效有着巨大的影响,对我们的神经系统有有力的影响。我们的神经系统调节着我们身体的每一部分,从分泌多少胰岛素,到我们的血压水平。如果我们感觉和有的人的交流对我们有威胁时,我们的神经系统使我们产生斗争或逃跑的反应。它也可能使我们对另一个人产生不合适的反应——智力的、身份的、情绪的或行为的。

对紧张的典型的智力反应是对这个人的持续的负面想法,当面对这个人时心不在焉,就很难达到行为一致。对紧张的身体反应是心跳加快,不消化或头痛。情绪上的紧张症状包括缺乏自尊,较差的自我形象、焦虑,缺乏幽默感等。行为上的反应,我们可能会产生较差的工作绩效,很不好的时间管理,太长时间的工作,不按时吃饭,或从关系上后退——所有这些都对绩效、行为一致和其他人的交流等有着严重的损害。

紧张消除者

紧张和学习

首先要明确,紧张和富有挑战性是截然不同的。如果是紧张,你会感到受到新的学习经历的威胁。脑子感到是在受威胁,因此其后果是接收较少的信息。如果你是放松的,并感到学习一些新的东西是一个挑战、是正向的,你就会学得比较容易,容易记住。学习

需要正向地占有我们的情感。颜色、音乐、视像、游戏和活动都能帮助建立一个平静的、正向的学习气氛。

练习：呼吸和放松

减轻紧张的最好方法是通过正向的想像、练习、呼吸和合适的颜色。当你在早晨醒来时，用5分钟时间想像你将怎样正向地、有信心地、有效果地处理你一天的事情（你的项目、客户和同事）。

记住慢慢地通过鼻子吸进气和用嘴呼出。这将最大量地把氧气带进你的脑子和身体，同时，让你既充满活力，又感到很放松。合适的呼吸将提高你处理紧张的能力，并使脑子恢复活力。通过你的鼻子慢慢地呼吸，帮助你想得清楚，减少身体上和精神上的压力。做这种慢呼吸一整天。注意当你感到紧张时，你的呼吸会怎样变化，你的脸、肩膀、手臂和手会怎样紧张起来。

练习放松是从合适的呼吸中得益的最直接的方法。练习放松肌肉。它输送矿物质给你的骨骼，并通过充氧清理血管。放松不仅能补脑，而且帮助它免受紧张和疲劳的伤害。

放松能给予你迅速而清楚的站着思维所需要的体能和脑力。永远不要低估在你每个工作日内做几次放松练习的重要性，它将帮助你成为你自己。

深呼吸练习（5分钟）

把这练习教给你的参与者。让你的手臂和肩膀放松，以一个很舒服的位置坐着，或躺在地板上。通过你的牙齿吸气，数到5。通过你的嘴巴呼出气，数到10。当你把气吸进时，慢慢地让它充满肚子，像一个充满空气的气球。

当你呼出气时，你的横膈膜收缩，你温和地放松你的脸、下颌、肩膀、手臂和腿。做这一呼吸练习10次。每天做这一练习5分钟，你就能逐步的，当你需要放松心智和身体时，很自然地开始做深呼吸起来。

肩膀转动练习（5 分钟）

在工作日里放松你的肩膀肌肉，通过吸气，把你的两个肩膀尽可能地提高，向后转动 5 次，然后向前转动 5 次，让你的肘部和肩膀一起转动。

形象化练习（15 分钟）

1. 放送一段轻松的音乐。
2. 闭上你的眼，开始缓慢地呼吸、进气和出气。吸进时数 5 次，呼出时数 5 次。
3. 继续数你的呼吸。想像你的呼吸进入你身体中的每一个部位，从头往下到脚。
4. 在你的心智的眼中，想像你正在一个山顶漫步，从山上往下看，是一片美丽的广阔海洋。
5. 注意你周围和上面的颜色。
6. 感知你周围的和平的声音——注意岛、树、树叶和浪的声音及其他任何一定距离以外的声音。
7. 感到当你在散步、呼吸和融入到周围的美丽环境中时，你身体的每一部分都很放松。
8. 当你越来越放松时，想像你取得了你定下来所要取得的目标。看到他，听到他，感到他。
9. 渐渐地把你的知觉带回到你的呼吸，把你的知觉带回到你所坐着的房间中。
10. 当你睁开你的眼时，在你心智的眼中，描绘你呼吸、放松和实现你的目标的能力。

演示优秀

成人学习的最好方法并不总是培训者教的方法。霍华德、加德

纳，在他的书《心智的框架》中确认有益于学习的 9 种智商的结合。你能怎样使用这些智商的结合来演示信息，并开发与你的听众的行为一致？

- 语言的：语言才能（听、说、读、写）；
- 数学或逻辑的：数学才能、逻辑、系统、数字；
- 视觉或空间的：想像力、偏好颜色、线条、形式；
- 听觉或音乐的：理解节奏、节拍、强度、声音和对话的能力；
- 知觉或身体的：运动才能；
- 人际的：对人的交流和相互作用能力；
- 内心的：内心控制或注意力集中，客观的自我分析；
- 自然主义的：观察、联系和反应自然的能力；
- 哲学或伦理或存在主义的：检查生命意义的能力（伦理及价值）。

使用合适的语言

你选择使用的词语意味着什么？虽然它们仅代表你所想要表示的信息的 7%（声调和手势才表示词语的真正意义），但我们现在已经知道，你能使用语言，以一种和他或她的想、说和较多信息的方法相协调的方法，来开发和这个人的行为一致。

在一个理想世界（30 分钟的练习）

这是一个非常好的练习，来帮助参与者理解语言的力量，和它与他们的思想，语言使用和行为是怎样联系的。这一练习特别有趣的是，能帮助你发现你的伙伴是怎样使用语言的，它对他们的交流和开发行为一致性的能力有什么样的影响。

要求你的参与者首先自己个人做这一练习，参阅下面表中列出的视像、声音和感觉，以取得帮助。然后，要求他们把他们的描述

和他们的伙伴互相共享。使用这一练习作为破冰者，交流技能的练习，或来理解语言在人际关系互动方面能有怎样的影响力。

我使用这一练习作为任何一个项目中的一部分，来开发灵活的思维和交流技能。允许用 10 分钟时间来写，用 10 分钟来和伙伴讨论，再用 10 分钟在大组中作讨论和总结。

视觉的	声音	感觉
图片	音调	触觉
清楚	口气	处理
愿景	钟声	手指
看	叫喊	冲击
闪亮	吼叫	激动
明亮	音质	攻击
外观	唱歌	感动
场面	声音	运动
一瞥	听	打击
预演	清楚	抚摸
短视	说	影响
分辨	尖叫	打击（用锋利部分进行的）
认明	咋啦声响	轻敲
加插图	静止	擦
画出轮廓	格格作响	猛撞
涂颜料	问	粉碎
使纯净	放大声音	可接触的
图像	和谐	爬行
演出	听不清楚的声音	搔痒痒
暴露	作曲	抓住
绘画	警告	拿、背
目的	听	暖和

想像	听到	粗糙
看	吵闹	柔软
看到	谈话	平滑
水平	叫喊	冷
图画	拍手	滑
视野	大声呼喊	紧
非常精确	沉默	焦虑
仔细检查	长而尖的叫声	冷淡
昏暗	说不出话	预感
看	言语	紧张
目击者	噤	情绪

1. 描绘你理想的一天。写下你在这理想的一天会看到什么，听到什么，感到什么。尽你的最大努力，使用有关画面、感觉和声音的术语，来描写这一天。

2. 描绘你理想的环境。写下在你的理想环境中，你会看到什么，听到什么，感到什么。尽可能地使用有关画面、感觉和声音的术语，来进行描绘。

3. 把你的这两种描述和你的伙伴共享。注意你的伙伴是怎样使用语言来描写这两种情况的，你们俩在使用有关画面、感觉和声音的术语时，你们使用的语言是类似的，还是不同的。

团体总结

你从另一个人使用来描绘他或她周围世界的语言中，学到了什么？

你的同伴喜欢使用视觉的、听觉的或知觉的语言吗？

通过做这一练习，你们从相互间学到什么？

这一练习将怎样帮助你，改善和别人的行为一致和交流？

倾听其他演讲者

你是否经常参加其他演讲者的研讨会来开发你的思想和能力？通过看书和在旅行时听磁带来学习，是比较容易的。参加别人的研讨会需要时间和能量上的投资。但对一个绩效开发者来说，发展自己的最好方法就是去参加其他绩效咨询者的研讨会，学习新方法，融入新思想。这同样能拓展你的联系网络和参考书目。

发现一些相关的行业，通过参与他们的研讨会，你可以有机会和顶尖的演讲者相接触。坐在他们的讲座里，向他们介绍你自己，在你的下一个研讨会中运用你学到的新技术。同时，当驾车时听录音带，如果有可能，看一些录像带，每个月至少读一本新书，来改进自己，不断开发新的思路。

一段时间内安排一次，去学习一些不直接和没占有专家地位的领域相联系的事情，在你的工作之外画出一条平行线。你能从中学到什么？你越是拓展你自己，发展到你熟悉的领域以外，你越能增加你的知识，专家地位，并越愿意冒险。

我永远不会忘记一个弗雷德·普赖尔的演讲者，我当初参加这个在伦敦的研讨会只是为了好玩。我选择了一个演讲者，她的听众规模和我日常工作的规模相似。我立刻完全被玛丽·科利蒂的活力和能量迷住了。在那天结束，所有演讲者聚在一起时，她和我发现我们有那么多共同之处，并有许多地方需要互相学习。她用巨大的能量和幽默吸引和震惊着听众。她使用的与众不同的隐喻是牧马奇术表演或竞技表演，并在她的讲座中实际使用牛仔的套索，这在对牧马奇术表演或竞技表演不熟悉的英国文化环境中，是要相当有勇气的，而且它确实很有效果。与众不同，会有很大的影响力。

向优秀学习

行为一致是有关优秀，是向其他具有和你完全不同风格的演讲者的优秀的地方学习。在最近在约翰内斯堡台开的“非洲营销节”

上，我激动地看到那么多的演讲者在相互举办的讲座中冲进冲出，吸取新的思想——检查在别人的讲座中有哪些不同的地方，他们可以乞讨、借鉴，甚至偷着用。

奥斯卡奖获得者演员安东尼·霍普金斯相信他的后继者会是理查德·布东恩。后者使他相信他同样也能成为一个演员。事实上，也正是另一个演员威尔希曼，当初给了霍普金斯希望和勇气。比尔·克林顿总统曾多次提到在他易受影响的10多岁时，见到了肯尼迪总统。我们所有的人都有一个导师、偶像或老师，他们以某些方式一直在影响着我们。

向别人优秀的地方学习，首先值得注意的，是他们的说话方式，做事方式是怎样赢得听众的行为一致的。确认你要学习的是什么，开拓按你学到的方法来实践。

他们做了哪些特殊的事情，使他们和听众接近？

在他们做得和观众接近的交流思想的事情中，有哪些是你没有做的？

什么是他们具有的和听众联系的特殊品质？

别忘记，向存在于你自己身上的优秀之处学习是最好的。我们经常认为别人比我们更有才能，或比我们有更多的自然资源。这是事实。毫无疑问，有些人较好地使用了他们的内部资源和机会，他们创造了他们自己。但如果我们分析每个人的才能，如唱歌、跳舞、弹吉他、演讲，或进行培训，它们都可以分解成形象、声音、感觉和对声音、对身体动力技能的使用。成功的秘密是怎样把这些要素组织在一起。

偶像们必须做什么？

偶像建立了我们的可能性的感觉。把我们自己放到他们的处境里，从一个新的角度来看我们的前景，谁是你的偶像，你能从他们那儿学到什么，考察你最喜欢的男偶像或女偶像在做什么。发现你

做的事情，他们也做，但他们做得优秀。他们能帮助我们消除掉我们给自己加上的各种制约，帮助我们理解每一时刻都充满着学习的潜在机会。

集中注意男偶像和女偶像

从12岁开始，我一直很崇拜克林特·伊斯特伍德（好莱坞男演员），我把自己放到他的处境中，解决了一个问题。在我心智中，我把自己看做是克林特，坐在马鞍上，往下看着藏着偷牛贼的土地（在我记忆中的一些电影里）。我吸取他银幕上的沉静、坚强、节奏慢和爱沉思的个性。是值得我学习的吗？慢慢的，总给自己一些时间，总记住要有一个信息。逐渐的，即使在繁忙的时刻，即使我要比较阅读，一星期都没时间写日记，我也做得到放松，使自己恢复活力。

练习（10分钟）

1. 谁是你中意的男偶像或女偶像？
2. 他们做了哪些事情使你获得鼓舞？
3. 想像你自己处于他们的情景。感到你自己在吸取你想要模仿的一些特殊品质。感到你自己成为他们。以他们受鼓舞的方式，鼓舞你自己。
4. 你能从变成他们中学到什么？
5. 他们必须教给你什么？

电影明星的想像

想像一个你最喜欢的电影明星。关于这个人的哪些方面鼓舞了你？你将会喜欢接受他的哪些品质或特点？现在，想像你自己出现在电影院中的银幕上。电影展开，你就是那个电影明星，从开始到结尾都出现在场面中。让电影的色彩明亮、声音响亮，你的感觉更强烈些。进入这部电影中，全面地融入进去。感到你自己有了这些使你感到激动的所有的品质，允许你自己去做你

想要做的事，实现你的梦想。感到它、听到它、看到它，你梦想的情景。

把你的课程录下来

检查你是否保持在和专家们一起的轨道上，把你的课程录下几个小时的录像带。请 1~2 个同事和你一起评论这录像。如果不可能制作录像，请一个你的同事坐下听你的一门课程，给你提出建设性的意见。不要忘记有关如何激动和如何进一步开发的意见。这里罗列的是要检查的各方面，帮助你评论自己：

1. 你在和参与者交流时，是否缺乏活力？
2. 你在讲课时来回走动太多，还是不够？
3. 当你作演讲时，你怎样使用你的手？
4. 当你作演讲时，你把你的嘴掩盖着吗？
5. 你的脸部表情，肢体运动和声音是否同步？
6. 当你倾听别人讲话时，是否点头太频繁，活像个牵线木偶？
7. 在每天结束时，你是否没精打采地坐在你的椅子中？
8. 你是否定期地为参与者和你自己改变教室课桌椅和其他布置？
9. 你可能应改掉什么样的嗜好习惯？（手插在口袋里，擦发痒的鼻子，检查你的领带，用手整理你的头发）
10. 你在做什么，分散了学习者对你所想要传递的信息的注意力？

开发提问的技能

作为一个绩效教练，你的工作就是提问题。他们的功能就像对脑子的一次电击。只要脑子正在被提问问题，它就要进行“搜索和发现解答”。问题刺激思维——这是我们最有用的学习工具。

问一些有深度的、能刺激思维的问题。当我们在从事教练、管

理、组织安排和培训时，问题都有帮助。他们能让我们的参与者注意力集中。某个人一旦被问到一个问题，他就被迫要进行回答。问题帮助刺激思想。当讨论跑出轨道外面，他们帮助你进行劝说，并重新获得控制权。作为一个教练，这样的力量意味着你能更多地从战略上计划你的课程。

许多组织帮助者感到他们的工作就是告诉什么是怎么样怎么样的。事实上，如果你问的问题越多，你的参与者就要搜索越多的答案，他们就越会全身心地投入，会对他们所学的东西越有兴趣——最后，他们从课程中获得的收益也越大。问题就像参与者一样，共同建起了注意力和行为一致。

问题导致发现

仅仅只是上一堂课，不能说就已经导致参与者进入了学习。但一旦参与者不同意你在课堂上所说的，不要急于去保护自己的观点，而要看做这正表示参与者对你所说的有兴趣了，进入学习了。问团体中的其他人他们是怎样想的。你的工作不是要保护你的观点，而是要促进思想、学习和发现。

人们如果能够自己有所发现，将会刺激自己更致力于学习。因为他们开始在个人的水平上，在情绪的水平上和学习相关了，他们会越来越喜欢制造变化。你的问题将导致他们进入良性循环。一旦他们有所发现，他们渴望获得更多的发现。

呼吸、紧张和舞台上的恐惧

在演讲前的紧张，可能导致压力，最后破坏你和听众之间的行为一致。呼吸是消除神经紧张的关键。我还记得当我第一次被雇用，一天下午，在英国有关妇女杂志的电视节目中作演讲的情景。我问制作者，当电视制作小组人员往下倒数“10、9、8、7……”时，我们是否抓住桌子？我在这关键的时刻抓住了桌子，屏住呼吸，当摄像人员说“1”时，我做了一次呼吸。氧气迅速地冲向我的头脑、我的血液，我开始讲话。呼吸是控制我们的神经的生命

物质。

劳伦斯·奥利维尔

一位莎士比亚戏剧演员一次告诉我的丈夫，他年轻时被雇用在伦敦国家剧院演出一个无台词的小角色，当一次他走到台边，正好经过演这一戏的主角劳伦斯·奥利维尔的身边时，被他吓了一跳，他正在做出一种非常奇怪的脸部表情，毫无意义地用他那著名的洪亮声音，发出“Be - ba - bo - boe - boe - be - bee - boh - hum...”在那个时代的最伟大的演员正在平静他的神经紧张和作他的演出准备。你也可以试一试。

放松不是一件小事。知道怎样来放松是一项艺术。阿特·范格拉斯在他的“演出世界中的建议”中解释说，无论是在舞台上还是在现实生活中，完成你所希望的结果的75%，取决于你能否在演出前和演出中放松。紧张破坏清楚的思维，破坏脑的功能，破坏清楚思维的能力和你的五种感觉的正确使用。

肌肉放松、伸懒腰和跳舞

放松肌肉、伸懒腰、呼吸和打哈欠。先紧张，然后放松你的脸部肌肉；先紧张，然后放松你的双肩、手臂、手、腿和脚。抖动你的手和脚。然后，站起来，跟着你最喜欢的一段音乐，跳舞。

使用嗓音准备练习（5分钟）

这是5分钟的练习，你可以坐在椅子上，或躺在地板上。把你的手放在你的肚子上，并闭上你的双眼。

1. 用肚子来呼吸。通过鼻子缓慢地呼吸，通过嘴轻柔地呼出气。做这一练习5~10分钟。当你吸进气时，就像一只气球被灌满，当你呼出气时，就像空气从气球中出来。注意你感到有怎样的不同：你的脸、颈、肩膀、手臂、手、腿和脚是否开始排除紧张。

2. 按摩你的下颌。用你的手指按摩你的下颌来减除任何紧张。在这些部位的肌肉里，我们经常保持了很多的紧张。当用手指沿着

颌骨四周轻压时，让你的嘴张开。

3. 阿尔法贝特汤。深吸一口气，然后在说“阿尔法贝特”时，一次呼出。第二次吸进气，吸得慢一些，一次呼出气，说两遍“阿尔法贝特”。第三次慢慢吸进气，然后一次呼出，说3遍“阿尔法贝特”。看你能否做到在下一次呼出气时，说4遍“阿尔法贝特”，呼出时尽可能慢一些。

让错误到一边去

让错误到一边去，使你能在前进中有较大的信心，并相信自己。如果你不能做到让错误到一边去，你将更多地注意自己，而较少地注意你的参与者，因此有很大的风险会失去行为上的一致。让错误到一边去的定义是“作为智力选择的结果的内部放弃”。让错误到一边去，包括：

认识你曾把什么做得很好。

注意你的错误——你能怎样做得不同？

让错误到一边去，已经懂得学习了。

让错误到一边去的能力，使你能放松自己，能给你智慧，能量，和情绪上的自由。当你能停止在你已犯的错误的纠缠不清，你就能开始集中注意你的下一步。

发展灵活性

灵活性是学会让错误到一边去所需要的基本技能。想像你自己是一颗茁壮的树。你的根已经深深地扎入到地下；你的树枝向上升向天空。当你的躯干和树枝在风中弯曲和颤动时，你的根系让你保持稳定和强壮。树枝在风中的弯曲颤动，就像是你从错误中得到的教训。要学会让它们去弯曲颤动，学会让它们去。

1. 智力上的：让那些纠缠不清的想法，不现实的期望，不再为你服务的信仰和意见到一边去。开发能在智力上帮助你前进的一

些新的价值和信仰。

2. 情绪上的：让那些罪恶感，害怕和气愤到一边去。确立一些正向的能激励和推动你向你的目标前进的情绪。

3. 激励：让那些需求太多的推动力到一边去。确立简单的短期和长期的目标和行动步骤，它们是有挑战意义的，能完善你的，但是可以实现的。

4. 行为上的：改变可能会阻止你扔掉让那些应该扔到一边去的东西的任何行动。要分清你正做的事情哪些是能工作的，哪些是不能工作的。确定怎样能把你的负面的行动，变成正面的行动。

5. 身体上的：做呼吸练习和放松练习。在你的每天日程中安排一些时间给你自己，只是做这些练习。

让批评到一边去

采取对批评感兴趣的态度。

勇敢地问问题，以发现更多的事实。

考虑批评的价值。

如果它是有价值的，你能否做得不同？

问批评是有根据的，还是没有根据的？

如果是有根据的，我们能学到什么？

如果是没有根据的，让它到一边去。

总结

建立行为一致的能力是一种基本的交流技能。行为一致是减少我们之间的不同点，发现建立我们关系的共同基础。它对培训者、教练、咨询顾问和经理人员——任何和人打交道，管理一个团队过程的职业来说，是一种基本的技能。

发展行为一致的有力方法包括协调相互间的姿势、手势、声调、脸部表情，甚至呼吸。进入和别人的身体上的行为一致，还要

注意他们的语言和行动的节奏。开发情绪上的行为一致，能减少两个人之间的差距，鼓励向解决问题的方向推进。

演员一直以来都知道行为一致对交流来说是非常重要的。采用另一个人的方式，他们运动和讲话的方法，如果我们只是简单地照搬，会被认为是模仿。行为一致不是简单的模仿，而是进入他们的韵律变化，用他们的眼光来看世界。

关系不是依赖于对另一个人说的每一件事都同意来维持的，而是通过行为一致来维持。缺少行为一致能在和别人的交流中造成紧张，而紧张会破坏新的学习经历。处理紧张的最好方法是通过想像、练习、呼吸和放松。向提高个人的自控力发展。向自己和别人的优秀处学习，并通过让错误丢到一边去，来提高自己的灵活性。

第九章 建立超级技能和深度民主

在当今世界，组织帮助被认为是影响变化、改善绩效和赢得组织目标的、最重要的管理技能之一。但要成为一个顶级组织帮助者，需要大范围的人际技能和解决冲突的技能，就像在安排一个团体的学习过程所需要的深刻洞察力和对自我的透彻了解一样。

组织帮助并不是培训，在本章第一部分将和你共享作为一个组织帮助者所需要的技能。然后，我们将讨论超级技能，或者说你需要带进组织帮助过程的态度。最后，我们将讨论深度民主的原则。在你作为组织帮助者的武器库里一项最有力的工具。

深度民主是组织团体讨论和解决团体内部冲突的最有效方法。它是在组织培训、组织会议的任何需要做出决定的团体过程中的革命性方法。

简单地说，它包括了特殊的倾向性意见，甚至持不同意见者的声音。深度民主包括持不同意见者的声音，因为它认识到它代表着团体的智慧。它看待不同意见者，就如将被掩盖着的问题带出来曝光的特使。基本思路是：如果每个人的声音都被尊重，团队将更有力量。这意味着倾听和包容少数人的智慧。

我将试图用清楚的法律工作者的术语来把这个复杂过程讲清楚。这将不可避免地把心理学家和学院派人士做过详细研究的思想变得简单化。但你将发现这个过程是不同一般地深刻和有力。

无论你有没有被要求组织帮助过头脑风暴，寻找冲突的解决方案，或决策课程，这一章将帮助你进入成为世界级的组织帮助者的道路上。结合心理学的超级技能和深度民主的原则，这两项作为组织帮助者的典型工具，将把你进一步地推向工作中深刻和持久的行

为变化的领域。

组织帮助和培训之间的比较

在引进深度民主概念以前，弄清作为组织帮助者的作用和作为培训者的作用之间的不同是非常重要的。

组织帮助者的作用

组织帮助者的作用是帮助参与者建立他们的目标。从根本上说，组织帮助者将不会决定会面的内容。和成为一个团体的领袖不同，组织帮助者只是帮助团体，在问题发生时，找到合适的解决办法。

由参与者自己选择和建立计划进度，组织帮助者只是引导和讨论团体过程。组织帮助者帮助团体清楚和明白这一问题。

培训者的作用

培训者和老师的作用是帮助参与者学习和应用新知识、技能和态度。在培训过程中，会面的目标是建立在团体的学习需求的基础上的，是由培训者来设计和建立课程的内容。一个培训者将领导和引导团体通过学习过程，在活动中和经验练习中指示参与者。更重要的是，和组织帮助者的作用不同，培训者是目标导向、任务导向和学习导向。另一方面，组织帮助者的作用，是建立参与者自己的知觉。

相结合的作用

许多绩效顾问同时起着组织帮助者的作用和培训者的作用。深度民主最先需要使用组织帮助者的作用，来指导团体过程，帮助团体做出一个决策，或一系列决策。如果你是在培训这一团体怎样使用深度民主，教育本身也成为这一过程的一部分。这是这种方法的长处：因为你教了他们这一过程，你给了这一团体新的力量。

由于结合了培训者和组织帮助者这两者的作用，参与者将较少

地依赖你。这使得一旦你不和他们在一起，他们仍然能继续按这种方法去做。如果你包括了培训者或组织帮助者两种作用，你可以期待理解这一课题的一些情况，但并没必要你自己是这一课题的专家。在大部分团体中，如果你关于你培训和组织的领域和职业有越多的知识，你的信用度会越高。经常是你越是知道这一团体的行话（而不是这一工作的本质），越提高你的信用度。

例如，如果参与者们是市场营销人员，你可能并不期待必须明白营销是怎样工作的，但你必须理解某些营销的术语，如直销、广告、公共关系和促销等概念之间的区别。

如果你只是组织帮助者，你可以对这一主题什么都不知道。但你要没有自负地进入。你的任务是把知性带进这一团体。如果你不知道他们的行业和专业语言，这更好：这使你能更有效地进行组织。如果我们考察第二阶段（它不需要团体去把它讲得很清楚），对这一主题的无知，帮助你能以置身于外的超脱，在团体内建立知性。

组织帮助者不是目标导向的。你的任务是给他们知性，并帮助指导团体过程。你的技能是置身于外，使用在团体中的专家和智慧。他们在他们自己之中具有所需要的所有资源。你的工作是帮助他们去发现自己的解决方案，这是他们自己所有的，他们自己可以贡献的。

管理团体过程

在一个组织中，当一些人走在一起形成一个工作团队时，最需要一个组织者。在今天的组织中，这种管理风格已经很盛行，因此，许多团队的领导都需要有这种组织者的技能。

从本质上说，你作为组织帮助者的作用，就是让团体对它的目标和结果负责，并管理团体的过程。但是，许多如果你作为培训者时所需要的问问题的技能，在你作为组织者时，同样是非常重要的。

反映式的倾听

对有效的组织帮助者来说，反映式倾听是一个关键要素。组织帮助者使用反映式倾听帮助团体来清楚地看到所有问题。这种技术类似于持有一面镜子，把讨论的问题都反映回去。虽然这似乎是一种简单的技术，反映式倾听需要能听到对方所说的内容和情绪。组织帮助者把两者的结合都反映回去，而且往往把情绪还稍微放大一些，以便建立一种较深的理解。

自然的观察者

组织帮助者帮助团体为管理目标所做出的努力。组织者是按团体的时间表工作的中立的、耐心的观察者。这需要大范围的人际技能，如反映式地提问，积极地倾听、理解、共感、同情和中立地位。

以参与者为中心

组织帮助者集中注意团体的能量是否用于它的任务上，保证团体一起工作来表现它的目标。组织帮助者鼓励每一个人参与，保证所有的团队成员都感到能够和愿意做出贡献（如果他们想要）。组织帮助者的重要作用是保证其结果对所有的参与者都有利。

过程监视

增加对团体过程的知性是另一组织帮助者的重要方法。组织帮助者并不是直接对团体作贡献，或直接对团体的思想作评估，组织帮助者只是对团体对自己会议的内容的讨论和评论，做出认知上的帮助。

组织帮助者有可能建议另一种可供选择的工作方法，因此帮助团体获得解决问题的另一些方法，或看待问题的另一些方法。组织帮助者也能保护个人和他们的思想免受攻击，在团体中发生冲突，不同意见或关系紧张时，像一个仲裁员那样工作。

管理冲突

我在这里提到冲突，因为在帮助任何一个团体中，这是经常会遇到的重要部分。在深度民主中，我们工作的规则是保护个人。而不像在多数情况下，比起个人来说，我们更重视问题和规则。关键是个人是受保护的，而不是替罪羊。和一般都把个人看做是制造困难和紧张的根源不同，深度民主更把个人看做是规则的应用者，看做是在团体中一些想法的贡献者。规则的应用是超越个人的，但个人是受保护的，是不应成为替罪羊的。

深度民主尊重中国道教的指导宗旨：冲突是不可避免的。不管是什么问题，它与生俱来就存在着两个部分的冲突。在获得问题的解决方案中，我们获得了智慧。正是在两个部分的冲突的相互变化中，个人能够成长。如果没有冲突，也就没有成长。在东方哲学中，我们通过沉思，获得知性，给其他观点打开我们的心智。在深度民主中，我们的相似的方法，放慢我们的帮助过程，来产生知性和保证获得解决方案。

利用团体的协同效率

组织帮助者需要高水平的人际技能，以便能管理而不是控制团体。组织帮助者的风格和作用可以随手头要处理的情况的变化而变化，从激励者，到咨询顾问，到指导者。这取决于你灵活变化的能力，这种能力需要经过很长时间的锻炼才能获得。对一个组织帮助者来说，最重要的技能是中立，而并不需要是全能的。

培训者和咨询顾问具备深度的知识和专业技能，对团体来说，他们具有这些知识是非常重要的，透明也是非常重要的，因为知识给你在团体中的地位和力量。如果你是带着你的力量和知识进来的，你也需要认识他们的知识和专业技能。如果你没有，你就会冒着玩游戏的风险和破坏这个过程的风险，如果有些参与者并不是自愿地在那儿的。

例如，当我在开始培训南非矿工全国工会的培训者时，我做的

第一件事就是发现他们在管理研讨会和组织会议时的经验和背景。为什么？重要的是知道他们在组织和处理冲突中的能力有多强。其实，他们的技能基础是非常好的，不足之处只是达不到像他们所要求的那样全面。

作为一个组织帮助者，对你来说，重要的是知道，你并不是在那儿起到掌握力量的作用。而是在那儿帮助团体过程，帮助他们建立议程，帮助他们把团体成员的专业技能和知识水平发挥出来。一个有经验的团体组织者，能利用团体中的协同效率和能量，来实现有力的、长期的学习和变化。抓住团体中的协同效率将会提升合作和结合好所有参与者的行动。最重要的是要有智慧知道，什么时候和怎样来干预提升团体过程。

组织帮助风格

有多少个组织帮助者，就有多少种不同的组织帮助风格。对所有不同的风格采取开放式的态度：他们给团体提供了各种学习可能性。这里罗列了一些对你来说可行的风格：

- 学院式的；
- 表达式的；
- 狠狠打击的；
- 易变形的；
- 萌芽期的；
- 建议式的；
- 随和的；
- 精确的；
- 控制式的；
- 培养的；
- 尊敬的；
- 决定性的；
- 能接近的。

组织帮助者风格练习（每个人 15 分钟）

这里的一个练习帮助你认识你所喜爱的组织风格和你避免的相反的风格。这一练习的目的是理解所有风格在不同情况下都是有用的。如果你能和另一组织帮助者一起做这练习，你将发现这一练习特别有价值，互相帮助来更深刻地思考。在这一练习中，我们描绘和定义每一种风格的一个名字，我们带给这些我们不自觉地表现出来的风格，以自觉的名字。每个组织帮助者用 15 分钟来做练习：

1. 描绘你在和团体一起工作时，一般的组织风格（当我第一次完成这一练习时，我给我所偏好的风格写上“相互作用的”或“参与的”风格名称）。

2. _____ 风格。

3. 描绘你的反风格，也就是直接与你所偏好的风格相反的风格。

4. 给这种反风格一个名称（我把我的反风格叫作“控制的”）。

5. 告诉你的合伙人，当你帮助一个团体时，你已经遇到的一个特别的问题，实际上是和你的合伙人一起做试验，使用你所偏好的风格来解决这一问题。

6. 变换到你的反风格，开始试验建立这种反风格。使用这种反风格来解决问题。

7. 从你的合伙人那儿得到反馈意见，这两种相反的风格中，哪一种是有用的和有用的？

8. 你怎样能同时使用这两种风格，来丰富你对团体做工作时的方法？

案例研究

当我在伦敦和与法律有关的组织者团体一起工作时，一个团体的领袖解释说，他偏好的风格是“支配型的”或“问题解决型的”。

她是一个贸易方面的律师，她把她的风格叫做“支配型的”。她的反风格是小心的、保护的，或敏感的。她把她的反风格叫做“收缩或后退”。她指出，当她在帮助一个团体时，她的问题是“不平衡”。她感到她的参与者没有真正地进入她所组织帮助的培训过程，她没有把他们作为资源那样地使用。

在按前面所述的方法做练习时，她注意到了她的反风格，她是敏感的那一部分，并认识到她能把这一方法用到团体里。她需要让她的团体中的每个人分享更多的他们的思想、感觉和专业知识。她本来一直忙于解决问题，忙于告诉他们问题的答案，而对他们需要发现自己的答案，需要加强他们自己，不敏感。她发现作为一个组织帮助者的任务是在人们自身中建立深刻的变化，她需要建立一个空间来让这种变化发生。

组织帮助者的技能

组织帮助者有着双重作用：让团体对自己的学习结果负责和指导团体的认识及学习过程。一个内行的组织帮助者需要有广泛的技能。这些技能是：

- 观察和积极的倾听；
- 中立（一种超级技能）；
- 反射式的倾听和提问；
- 直觉、理解力和洞察力；
- 建立同情和信任；
- 冲突管理；
- 革新和创造性；
- 总结能力和干预能力；
- 幽默、笑容和有趣；

鼓励和表扬。

扩大

扩大是一种反射式的倾听技能。它需要你能听出情绪问题的重量。组织帮助者应能把讲话者所表示的情绪反应回去，但是，使用不同的词，把情绪的重量进行了放大。扩大就是放大了讲话者所表示的情绪。

把你自己限制在讲话者所表示的观点里是非常重要的。组织帮助者自己的感觉和思想只会把水搅浑。如果组织帮助者强调了错误的问题和情绪，讲话者会把你带回到他或她所努力想表达的想法。扩大必须是按照中立的立场来进行，这样，讲话者不会想到自己是在被审判或被嘲笑。扩大的目的是像镜子一样反映讲话者实际所说的和做的。这里没有解释和分析。

组织帮助的超级技能

我把中立性立场标签为一种超级技能。在深度民主中，组织帮助者需要有一系列的超级技能。什么是在技能和超级技能之间的区别。技能是能够开发的、学习的和实践的，是能被教授的。例如，你能够学习怎样技巧地使用问题，积极和反射式地倾听。

态度和信仰

超级技能是不能被教授的。它是一种态度，在组织帮助者来说，需要深刻的自知。这是从经验、专业技能和实践中得到的。当我培训组织帮助者时，我对他们解释说，他们首先需要对他们自己做工作，成为自知。他们需要理解他们个人的关键点，他们自己是怎样对冲突和紧张的情况做出反映的。通过自知，组织帮助者才能开始有效地使用超级技能。

超级技能是组织帮助者带给团体的态度和信仰。超级技能不能通过像我们学习技术技能那样的方法来进行学习（如通过学习果断或谈判技能，而成为更好的交流者）。超级技能是发生在不自觉的层面上，而技能是应用在自觉的层面上。超级技能更类似于不自觉的心智过程。

初级过程：自觉

初级过程是自觉的。他们代表我们认为我们是谁，我们知道什么，等等。他们确认我们现在在什么地方和我们熟悉什么。例如，你可以感觉到：你正在说什么，你正在倾听一段音乐，你没有耐心，你想要和另一个人说话，或者你正在想晚上要去买哪些东西。

我们自觉地确认一些判断：“我是一位教师，一位培训者，我是哪一国的人；我正在工作，我正在不工作。”当阅读时，你能感觉到在纸上印刷着的词，这些词在你的头脑里所形成的画面，这些词所表示的声音。但同时，往往有另一种更多的不自觉的过程发生。

第二级的过程：不自觉

第二级的过程和初级过程是同时发生的，但它们是不自觉的。这就像它们是沉没在水面以下的，就像冰山、在那儿 2/3 的体积是在水面以下的，我们看不到它。这些发生在我们的梦想中，是我们较深的不自觉过程。它们是我们个体中出现的一部分，它们在我们自身中间存在，但我们可能并不感觉到它们。

这些第二级的过程是通向不自觉的通道。在一个团体中，它们可能表现为笑声，坐立不安，脚的摆动，沉默或房间中的能量变化。把第二级过程带到感知的层面，能帮助团体知道他们自己，帮助他们更深刻地获得自知，并知道他们能怎样做得不同。

例如，在业务中，一些发生在工作场所的难以捉摸的事情可能会使本来应做成的工作停顿下来。或也许，我们不能用一种线性的、理性的左脑思维的方式解决一个问题。它可能需要横向的方法，也许使用直觉思维、画画，或头脑风暴等，来产生看待问题的

新方法。

组织帮助者的工作是帮助这些非自觉的过程在团体出现。这将帮助团体更有效地交流，解决问题，成长和进一步发展。

冰山

深度民主使用冰山这一隐喻。冰山只有 1/3 在水面以上，2/3 在水面以下浮动。在一个团体中，自觉的过程是那些在自觉的或说出来的层面上说的和做的事情。那些没有说的事情，是在不自觉的层面上表现和去理解的。它们是隐藏着和需要被带到表面的。深度民主的步骤，就是要帮助把这些需要被感知的问题带到表面上来。

但是，这些不自觉的过程是巨大的。这些在水面以下的部分是那么庞大，只有对团体是重要的那一部分，或在那一时刻是重要的那一部分，才表现出来。组织帮助者的工作，就是使用超级技能，来帮助把那些隐藏在团体的知觉以下的想法、紧张和冲突，带到表面上来。

不和谐

我们用我们讲出的词语和非言语的手势的结合来进行交流。词语表示自觉的、已经说出来的。我们通常比较容易感悟到说出来的词语。而在交流中没有说的（或不自觉的）部分，结合着我们的手势，可能表示出一种和我们所说的东西的不和谐。这就是为什么当人们说他们很高兴，但他们的手臂交叉放在胸前，他们的脚在轻敲，或他们的头在摇动时，我们知道他们说的和表现的不和谐。他们不自觉的过程被表现出来了。他们的身体和他们所说的语言，相互之间不一致。这时在团体中就可能会增加相互的不信任感和焦虑。这就是组织帮助者的工作，注意到这些隐藏着的问题，并把它们带到表面，带到大家都能感知的水面以上。

超级技能

你的超级技能将使你能实施你的组织才华，使你能比较成功地

帮助团体从冲突向增长和学习方面转化。

同情

同情是从每个人的人生经历中产生的。这可能是最重要的超级技能。能代表同情的核心的一个词是“接受”。同情的第一部分是发现对你自己的同情。

同情既不是好的，也不是坏的；它的存在和好坏的判断无关。如果一个组织帮助者缺乏同情心，他就会感到很难对团体的努力过程的所有方面表示赞赏：从吵闹、混乱、困惑、生气和愤怒，通过安静、沉默、平和和平静，达到创造性、独创性、想像力、鼓舞、有发明才能、有远见和机智多变。

重要的是组织帮助者要接受所有的智力状态和身体状态都可以在团体中存在，这样，才有可能去解决团体中的问题，最后让团体向前发展。如果一个组织帮助者自己停留在困惑和生气的状态，没有能帮助团体通过“火”或者“热”，团体中的冲突就不可能得到解决。但是，如果冲突不被允许去“燃烧”，火就不可能被扑灭。一个不能有效地使用超级技能的例子，是带着报应的态度去反射团体的状况。

最近，我在伦敦和一个由高级咨询顾问、市场营销人员和培训者组成的团体一起工作时，看到了一个例子。这个团体面临的难点之一是他们来自于不同的组织，虽然他们都想要学习和实践新的组织技能，但每个人的需要和专业技能的范围是不同的。作为这一团体的两个组织者，我们接受了团体面临难点的现实，同情地帮助他们去发现共同的声音，最后选择了一个大家都能接受的工作计划，它是能在有限的两天时间的研讨会上进行工作的。

中立性

为了理解中立性这一概念，考察它的一些同义词是会很有用的：无偏见性、客观性，拒绝偏向某一边，不结盟状态。中立性意味着组织帮助者放弃计划好的项目、思想和目标。为了保持住中立

性，组织帮助者必须善于接受团体的任何一个不自觉的过程，并努力帮助它从隐藏在表面以下的地方浮现出来。作为一个组织帮助者，必须记住，你看到的团体中能见到的、明显的行为，仅仅只是整个名片的一小部分。

中立性是一个最难开发的技能。如果在任何困难情况出现时，有两个团体的组织帮助者同时存在是有用的。如果一个组织者成为“被抓住者”，至少还有第二个保持住中立立场，给予时间让第一个组织者来重新获得他或她的中立性。我在被培训组织帮助者技能时，一个在约翰内斯堡兰德非洲大学的讲师，形容保持住客观的、非结盟的能力，是同情地居住在中立地带。

超然态度和双重知性

超然态度是向讨论中的任何一方开放，允许与从任何一方来的交流。在深度民主的工作中，这是非常难以获得的一种技能。超然态度并不是不在乎，漠不关心。它是保持住客观地位的一种方法，不被抓住，或拖进像参与者一样的感情。

超然态度是一种不关联。它使作为组织帮助者的你能像直升机一样，盘旋在冲突和火焰之上。如果你被抓住，你的知性就被带进了冲突之中或团体之中。超然态度需要一种双重的知性：一种又能停留在火焰中，又能置身于火焰外的能力。超然的能力帮助你当置身于困难或紧张的状态中时，仍能保持住知性。超然的态度很难获得，因为我们所有的人都想要被人喜爱。保持住超然，或“没被团体的情绪抓住”需要具有能摆脱被爱的需要和成为成功的需要的能力。用深度民主的术语来说，如果一个团体是分裂的，它可能是成功的。对大部分组织帮助者来说，这是一个非常困难的概念。

具有自我知性的组织帮助者，越满足于他们的现状，越容易发展他的超然态度。他们知道他们是安全的，不管团体过程可能会成为多么骚动。他们理解，他们的客观性和超然态度将帮助团体成长、发展和向前进步。

因为超然态度需要双重知性——知道团体的情绪，又置身于情

绪之外——这不是一种容易开发的技能。因此，对自己要有耐性。它是在实践中逐步地达到的。获得超然态度和中立性的方法是依靠你自己工作。越来越了解你自己的内部过程和情绪的触机。（参阅本章结尾的有关自身内部工作中立性的练习。）

和谐

要想开发和谐，重要的是要知道自己。和谐的行为是按照自己的信仰和价值观去说和做的。它需要协调说和不说的思维。作为组织帮助者，保持和谐，需要当你在对团体说话和指导他们时，非常清楚你的意向。为了使团体获得较大的知觉，无论是自觉的或非自觉的，你需要使自己和团体过程保持和谐。这种和谐要求你必须做到保持对利益的超然态度。

较早的时候，我曾提到组织帮助者不是团体注意的中心，参与者才是中心。为了保持和谐，需要放弃自我：放弃你总是对的的需要，放弃你成为注意中心的需要，放弃让大家都听你的需要。它同样也需要知道从你的言语、声调、态度和手势传递出去的所有信息。保持和谐，需要同情、超然和中立性。

耐心

耐心，对所有绩效顾问来说，都是最重要的技能。但对组织帮助者来说，更是决定性的。带着耐性和有技巧的引导，组织帮助者能知道团体的本质特点，或早或晚总会被掌握的。如果组织帮助者缺乏耐心，这通常是会被团体的情绪纠缠所抓住的信号。

我认为耐心是安详、毅力、容忍和保持权力的结合。对一个组织帮助者来说，对挖掘团体的深层次的一些问题缺乏耐心，是非常容易的。耐心需要一种能够承受火焰的灼热，再长一段时间的能力。

谦逊

谦逊有时就被认为是有着一种开放的心态，一种把一切都看做

是开始的心态。它和狂妄自大是相反的。它是向团体学习的能力，一种对学习是团体过程的关键的知性。它需要摆脱：成为一个无所不晓的权威的需要，成为一个有着所有的知识和专门技能的人的需要。

为了达到谦虚，要求放弃自我，要求有能做到自谦的能力。对一个培训者来说，要放弃要成为全知的可能是很困难的，但对一个组织帮助者来说，这是最基本的。作为一个组织帮助者，你除了提供方法以外，几乎没有其他贡献。谦虚是一种用毕生时间来发展的技能，不要轻易放弃。

深度民主过程

深度民主对组织帮助任何一个团体过程来说，都是非常有价值的工具。这一概念是由阿诺德·明德尔在20世纪70年代早期发展起来的。明德尔同时也是过程导向心理学的建立者，它结合了东方哲学的智慧，现代物理学和琼吉安心理学，用一个革命的新方法，来看待人类动力学。

作为一个琼吉安心理学家，明德尔吸取了其中的一个看法，不管是在个人中、团体中，还是组织中，一些不自觉的行为总是在努力使它自己在关系中被自觉地知道。深度民主帮助我们知道自觉的过程（通过经验，我们已经知道）、不自觉的过程（我们还不知道）和把这两者分开的边缘部分。当我们弄清楚了这边缘部分，我们得到了智慧，不自觉就变成了自觉。

我第一次知道深度民主的原则是通过伯纳德·勒·鲁和默纳·华杰斯曼。伯纳德是一个在丹麦和南非工作的、法律和教育方面的咨询顾问。他和我起先是在和南非的教育工作者一起工作，帮助他们做出能持续维持的决定，来管理他们的学校和教室，在所有决策方面都把他的学生的家长和管理机构的意见都包括进来。我们的工作经常发生在社会地位低下的贫穷学校，由于历史原因，这些地区的

老百姓都是没有选择权的。

默纳·华杰斯曼是一个诊所的心理学家，她也为企业咨询顾问们教深度民主的原则，以作为一种基本的工具。米阿娜和我一起在英国和南非共事。虽然最初也是受明德尔培训的，她已经应用他的工作方法多年了。

包含的原则

深度民主是帮助团体决策，解决冲突，吸收团体中少数人的智慧的一种有效方法。明德尔的理论是建立在当团体要解决冲突和成长的最大知性的基础上的。

深度民主和多数民主在一个基本点上是不同的。多数民主是重视多数人的声音，能够压制住代表人口总数的 49% 的另外的声音。这意味着在投票中或决策过程中，几乎有一半人的声音是可能听不到的。

如果少数人的意见没有被考虑到，就存在着多数人做出的决定有可能被破坏的空间。明德尔的理论是，如果少数人的声音，持续地听不到，就有可能变成不自觉的恐怖主义者的过程，它可能阻止多数人去实施他们的决定。深度民主尊重多数人的声音，但也努力把少数人的智慧也包含进来。为了包含少数人的智慧，我们需要探讨在和多数人在一起的同时，我们能从少数人那儿“吸取些什么”。

少数人的声音往往有着多数人所不知道的、他们自己的知识。如果这一智慧成为多数人决策中的一部分，这将加强团体的任何决定的执行。用这种方式，深度民主既包括了多数人的声音，也包括了不同意见者的声音。这就是它的力量，它帮助避免破坏，恐怖主义，或对团体整体决策的扰乱。

少数人、多数人，或同意支持

多数人决策的概念意味着多数人具备所有的权力。多数人能做出决定，不管少数人是怎样想的、怎样感觉的。但是，在工作场所，也存在着其他形式的决策：

个人：这里由一个人对整个团队或组织做出决定。这经常发生在当一个人具有地位、权力或金融实力时。这也可能发生在由家庭管理的组织，资历最高的家庭成员有最后的话语权。

少数人：有时少数人掌握权力。这可能发生在民主系统中，当选票被计算时，某某少数人的票数最高。或者也可能是因为少数人有地位、权力和统治的意愿，这可能导致多数人没有选举权，就像南非在种族隔离制度时的情况那样。这也可能是董事会具有最后的决策权。

多数人：民主国家使用多数人投票来选择他们的政府，并做出治理他们国家的决策。但是，这可能造成感到他们的话没人听的少数人，没有选举权。我们能在管理层和劳工的组织争议中，看到这样的例子。在这里劳工感到他们的声音是没人注意的，因为他们被认为是“少数人”的决策者。另外，在政治争议中，少数派也会感到没有他们的声音。

同意支持。这是深度民主的基本前提。所有的决策都包括不仅多数人的声音，而且有少数人的智慧和贡献。用这种方式，少数人用加上他们声音的智慧，来支持多数人。这可保持人们相互间的良好关系，即使他们（少数人）并没完全同意正在执行的决定。

在议会政治中，我们可以看到这种包含少数人智慧的方法，在小规模地进行。当组成政府的多数党派，想要通过一项新的法令时，同意以加上来自权力外的政党和团体提出的几项附录，作为条件。

实施深度民主的步骤

1. 估量团队的意志

不要立即使用多数决定的方法。先要求团队成员指出，如果用

投票的方法，什么是你们的选择（这可能是很简单的举手统计）。这将让你知道什么是整个团体所想要的。最高的票数给你一个指示，什么是团队想要做的，但这还只是最后决定中的一部分。如果你就在这儿结束了，说“不”的投票者的声音就将听不到，有可能以秘密的或公开的方式来破坏任何决定的执行。

2. 搜索“不”

投票反对决定的那些人，显然表示了他们的不同意见。而那些弃权者的意见，就不是那么公开。他们都没有“上船”。去发现“不”意味着什么，为什么说“不”。问那些不同意见者他们反对的是什么，帮助他们把它充分地表达出来。你甚至还可以问投弃权票的那些人，为什么他们不能全心全意地支持团队的意志。说“不”的，可能会把原因推到时间上去，如“我们没有用整天的时间，花在战略计划上”，或“我在下午有一个会，我不能推迟它”。

3. 对说“不”的角色的扩大

这儿所问的问题是：“是不是有其他人也感到这样？”通常你会发现，团队中的人，甚至是那些投赞成票的，也和那些表示反对的人一样，对这一决策有疑虑，也许只是很轻微的疑虑。了解到那些说“不”的人，不仅是为他们自己说的，也是为团队本身说的。在不同意见中，是否包含着有价值的意见呢？还是使用上面的例子：其他人可能也是考虑作战略计划的时间不够。其中，没有表明的有价值的意见，也许是和更有效的工作有关的，或者在下午对一团队成员将有一项重要的任命。

4. 在决策中包含“不”的智慧

基于不想排除或丢下任何一个团队成员，问反对者：“为了能支持团队的大多数人的决定，你将采取什么办法？”这必须清楚：团队的意志不可能改变，而只能加上些什么。反对者将把他们的不同意见，用正向的条件说出来：“我将执行这一决定，只要我能肯定它在中午时就能彻底了结”。

这样，决策到认可，只是加上了时间限制：这一过程必须在12点前结束。反对者甚至可以要求起到时间监督员的作用。并成

为整个决策执行过程中的有机组成部分。团队对反对者所说的，或没说出的劝告是：“我们需要你和我们在一起，我们是一个团队。”

组织过程的讨论练习（1 小时）

下面的练习建立了有关深度民主的原则的争论和讨论。你可以把它处理成一个团体练习，无论你是在教授组织和帮助的方法，想要组织一个角色扮演：谈判、交流、决策活动等，或简单地只是想让你的团体做一个有关他们组织技能的练习。

团体练习

在团体中的每一个人都用 10 分钟时间，阅读上述深度民主的 4 个步骤，写下他们的讨论，或他们所有的任何问题。每个小组都用 15 分钟时间讨论不同的课题（见下面）。

角色：组织者、观察者和时间监督者

在团体中的每一个人都取一个下面的组织课题。每一次在你的小组中，改变组织者时，同时改变讨论题目，观察者及时间监督者的角色。每一个组织者都用 15 分钟时间来组织讨论，并必须做出总结或小结。你也可以使用图板纸来记录。

课题

1. 组织有关在你的部门或组织中，在最近必须做出决定的过程中，发生了什么的讨论。

组织公开讨论，在什么时候，什么地方，少数者的声音听到了？如果没有听到，而决策权给了多数人，发生了什么？

2. 组织讨论，深度民主的 4 个步骤，作为一种工具，对你的部门和整个组织的有用性。讨论为什么有用？为什么没有用？

3. 组织讨论，在任何决策过程中，包含说“不”的意見的有用性。怎样来包含少数人的声音，以便对决策过程和整个组织的管理风格，有正向的影响？

4. 组织讨论，在你的每个工作日里，怎样和在哪儿可使用深

度民主的概念？它在你的研讨会、讲话和组织会议过程中，怎样才能是有用的？

团体总结

当整个团体重新集合在一起时，用 20 分钟时间，讨论在他们的小组中发生了什么？

学到了什么？他们的讨论怎样进行？

他们的组织者是怎样概括这 4 个步骤的？

他们为包括少数者的声音，做了什么？

怎样做它

当你正在管理着一个团体过程（在那儿决定必须做出，冲突必须被解决，团体必须成长）时，深度民主是可以使用的有力工具。我已经描述了深度民主的 4 个步骤，包括在每一步里所需要的技能，也给出了每一步的例子。

如果你计划想要把这一概念用到你的人力开发中，了解深度民主在解决冲突时的几个阶段是非常有用的。你将发现这是在你的团体中，达到做出决策和解决冲突的、激动人心的新方法。

第一阶段：决定团体的意志

首先发现所有的问题。

看到多数票。

判断团体的意志。

寻找“不”或少数者的意见。

为了得到多数意见的感觉，要求团体或团队成员用投票来指出他们的选择。这可以用举手来简单地统计出来。这可能需要通过讨论来得到所有的课题，并把它们写到图板纸上。例如，如果团体必

须决定，哪一个课题需要讨论，我站在图板纸的边上，先问清所有建议讨论的课题。

一旦所有的课题都已写入图板纸上，每一个课题必须被明确确定，然后，我们才能进行投票和计数。但是，如果这一课题是解决冲突，那么投票决定团体是否愿意解决这一冲突，才是最重要的。

不要在发现多数或最高的投票票数后就结束。这样会忽略在少数派团体中存在的智慧。最高或多数的选票将指出团体中的多数人愿意工作或讨论的课题。这仅仅只是一个开始。如果你在这儿停止，只是让多数人来决定，那些对这一课题说“不”的声音将听不到了。这可能会自觉或不自觉地破坏决定的执行。

我们发现有些人是不同意的。我们要努力让那些说不同意的人仍然留在我们的车上，仍然一起进行着项目。如果我们在这一点上忽视少数人的声音，在以后的阶段，它将出现打断这一过程。如果你不搜索“不”（少数人的声音）——它可能需要时间——你可能只能在你的决策（或在得到团体的认知的）道路上走了一部分的路。如果少数人没有同意继续往前走，在某些时点上，他们将打断或中止团体的进程，来保护他们自己。

只有在非常重要的课题，或者当你的时间非常有限时，才有必要到多数人决定后，就开始执行。或者，面临紧急情况，需要迅速做出决定来解决问题。但这都是被迫，而不是值得赞许的选择。

案例研究

这是一个我在最近处理的情况。我们在为我的社区建立一所为没有合适的教育设施的最贫困的孩子服务的新小学。这是一个很长的努力过程，是建立在老师、家长和社区会议关系的基础上的。由社区每个部分的各种代表组成的项目委员会决定为第一批4个教室的使用举行一个开幕式。虽然纳尔逊、曼德拉在三年前发动了建校

的呼吁，但这一次他不能参加。他派了一个代表来读了他的书面发言。

社区邀请到省教育部长（他是属于和曼德拉不同的另一个政党的）来剪彩，并作主要发言。有些家长对此感到非常不高兴。不同意意见者的抱怨威胁说要公开闹事。在表面的下面，潜伏着许多历史的积怨和巨大的伤害。我们需要及时举办和家长见面的会议，倾听“没有听到”的声音：从他们的意见里来得到智慧，来得到他们的同意继续推进这一计划，让他们成为这一庆祝活动的一部分，来推动他们自己的新学校。我们这样做了，他们也来了。

事实上，这一情况暴露了这一建设项目中的主要裂缝。在过去三年里，类似的争论一直在继续重复着，现在是在教师、家长和社区之间进行公开讨论的合适时间，来开始给这过程中的裂缝以根本的愈合。这需要时间。

第二阶段：搜索“不”

发现投反对票的人想要说什么。

鼓动少数人说出他们的观点。

允许说“不”。

帮助他们表达它。

使用反射式的倾听技能。

那些没有投票的人实际上也是表示了他们的反对。有些人可能弃权或选择不投票。两者同样是不同意见的另一种表现方式：他们仍然是说“不”。在这第二阶段，发现这些说不的人想说什么，为什么他们这样说。在团体投票后，要求那些属于少数派的人描述他

们的反对意见。帮助他们表达自己。寻找那些表示双重信息的人，他们口头说的是一种态度，但手势和姿态表现的是另一种态度。你需要寻找这种表现出不和谐的人。

鼓励大家讲话，这样说不的人开始走出来。你所鼓励的不是个人的声音，而是一种作用，代表在房间中的少数派所特有的作用。这是一个难以掌握的概念，因为在过去大多数情况下，我们往往指责这些说“不”的人中断决策过程。作为一个组织帮助者，这是你的工作，去保证这些人在说出他们的不受欢迎的意见时，感到安全。

为了强调听取少数人的意见的重要性，要求寻找一个例子，来说明有时多数人的意见起不到什么作用，而不受欢迎的少数派意见对最后的决策做出了贡献。

案例研究

例如，这是我在加利福尼亚大学组织一场培训培训者的研讨会中所亲身经历的。在这个团体中少数派的观点坚持认为，人们可以分成不同的类型，而这些类型是属于人的整个一生的。这种分数法是按少数派所喜欢的一个心理几何学的测验的结果来划分的。少数派感到他们的信仰系统被不能坚持这次测验的结果而质疑。

作为一个组织帮助者，我的工作是为少数派把他们的观点表达出来，并看我们怎样能把他们的智慧加到多数派的观点上：这一心理几何学测验的结果是短期的，不一定是整个人生的定型。听起来，这好像只是一个很小的插曲，但事实上，少数派几乎破坏了整个研讨会。

少数派感到他们是在身份的层次上受到了伤害。“他们是谁”是建立在这一特殊信仰系统的基础上的，尽管它看起来只像是一个

很简单的测验。在这一研讨会上，作为一个组织帮助者我也得到了一次非常重要的教训，因为我几乎丧失了我应该保持的中立地位，最主要的超级技能中的一项。幸好我有一个伙伴和我一起工作，他坚持中立立场的解说，让我能有时间纠正我的思想，重新获得中立地位，帮助团体向前发展。

这一阶段不是少数派获得破坏的机会，或对少数派进行暴虐统治的机会。这简单地只是提供给他们一个平台：为他们的观点、挫伤感、生气，或要被听到的不合理性提供一个发言的平台。组织帮助者最终将帮助团体发现在少数派的观点中存在着哪些智慧。在这一阶段要花费时间去进行搜索。如果每一个人没有得到机会去讲出他们的观点，他们的被排斥在外的感觉，会导致以后的恐怖主义者的行为。

给予说“不”的人一种许可，鼓励他们表达他们少数派的观点。使用不受拘束的问题，反射式的倾听，来同时支持多数和少数两边。但你的工作并不包括鼓励保持沉默的人说话。要知道有时候，人们可能需要沉默。给那些说不的人保持沉默的选择空间。

第三阶段：对说“不”的角色的扩大

是不是另外还有人和他们感觉相同？

使用反射式倾听技能。

没有人成为替罪羊。

在这一阶段，扩大说不同意见的声音的角色。问题是问：“是不是另外还有人和他们的感觉相同？”你将发现有少数几个人，即使他们投了多数派的票，也是持有和投“不”的票的人有相同的怀疑。组织帮助者要知道，表示投“不”的票的人，可能还在为团体

中的另一些人讲话，尽管这些人可能只持有部分的怀疑。

深度民主相信，在团体中的每一个人，在他们自身中都有着说“不”的一部分。这种智慧可能不一定来自少数。但重要的是去发现“不”，去鼓励说不的人表达他们的观点。少数派也有他们的力量，如果不被认识到，就可能破坏这一过程（让恐怖主义者的角色出现）。

鼓励把“不”说出来。“不”可能最初并不表示为智慧，但智慧可能作为少数派观点的结果而出现。智慧可能是向这些说“不”的人提问的结果：“如果要你执行多数派的决定，需要什么条件？”这就是智慧可能存在的自觉水平。

案例研究

在南非好望角举行的培训教育者和课程管理者的一个研讨会上，由于对使用那种语言的不同意见，培训过程几乎要分裂了。这对团体中的少数派是一个重要的问题。语言问题并没有被正式提出来过，虽然它已经通过小道消息的渠道传播了好几周了。我们必须打断研讨会的日程安排，来取得团体的一致意见，努力理解关于语言的分歧意见到底是什么？少数派的观点是如果只讲英语是不公平的，因为团体中多数人的第一语言是非洲语，第二语言是科萨人使用的班图语（xhosa）。解决问题的智慧是，如果要少数派接受多数派的安排，需要什么条件。最后的协议是继续使用英语，但用翻译成南非语，如果碰到是讲笑话，就必须翻译成所有的三种语言。

有时一个一再发生的问题是一种借口，或是掩盖着一个真正的

问题。努力去探出团体中的那些比较不自觉的过程。这些情绪的或思维的过程，有可能联系着团体在过去经历的更深的情绪或怨恨。使用你的组织技能和技术：反射式倾听、中立性、同情和放大，来发现问题。

例如，在南非，语言（或某种语言的方言）至今仍然被看做是权力、威信和身份的象征。

因此，在上面的案例中，知道就语言问题的层次上来解决冲突，相当于掩盖了非常深刻的触动神经的问题。

不要掉到让少数派成为替罪羊的陷阱里。鼓励团体中的每个人都讲出他们可能所希望强调的少数派观点中的任何一部分。这叫做扩大说“不”的范围。最后要问的问题是：“在不同意见者的声音里包含着什么样的智慧？我们能从中学到些什么？”

第四阶段：在决策中包含“不”

在这一阶段，我们带进对少数派观点的深刻理解，并把它加到多数派的观点里。

建立领域的规则。

如果你认可多数者的决定，需要什么条件？

在少数派所需要的条件的基础上，达到同意。

带进对少数派的深刻理解。

要少数认可多数的决定，需要什么条件？

问少数派，如果认可多数派的声音需要什么条件？组织帮助者要解释清，多数派按照他们的决定去做的力量强度，就像潮水把游泳者不由自主地推向岸边。但也要倾听少数派的声音，因为在这些声音中存在着团体可以学习的一种智慧。必须清楚，在倾听这种智慧中，并不是把多数的意志推向一边，而是在它上面做些增加。这是少数派对多数派意见贡献出他们的智慧的切实可行的办法。

深度民主考虑少数派的意见是正向的影响，而不是负面的影

响。和把不同政见者看做分裂因素的传统智慧不同，深度民主认为，存在于不同意见的声音中的智慧对整个团体来说，是有正向的。这种智慧能包含到多数派的声音中，并获得少数派的同意来推行决定。

要求反对者把他们的不同意见按正向的条件来叙述。例如，“如果所有条件都能包含进去，并能在今天结束以前完成这一课题，我将支持这一决定。”要求不同意见者起到时间监督者的作用是有用的。要求团体在多数决定中怎样包含进这些考虑。这时不同意见者所没有说出的声音是，“我们希望这一决定对我们所有人都是有益的，而不仅仅是那些能够整夜都留在这儿的人”。

案例研究

在这第四阶段，重要的是在借口以外行动。小心那些不断地重复他们自己的课题。在约翰内斯堡给大学讲师组织的一个研讨会中，少数派不断地在讨论中重复提到的问题是，在两天的研讨会中，应该包含“怎样在我们的演讲中使用神经语言程序学”。我迅速地认识到，如果不以某种方式将这一题目包含进来，它将一次又一次地再出现，并在两天讨论会的结束时，成为讨论会没能满足他们的需要。

这一团体有许多思想需要相互之间探讨、交流和讨论，这些思想对他们所教的各种课程、讲座和研讨会来说都是非常重要的。通过让少数人关心的问题也让团体知道，我们能理解每一个人的需要。使用深度民主，来获得少数人的智慧，团体认识到对哪些课题应该包括进这次讨论会达到了一致意见。

另一个在美国的大学研讨会中，培训绩效顾问，少数派的声音担心每天结束时的练习将超过团体安排的时间。我们决定让团体来

开始一项安排，在每天结束前的两个小时，进行评论和总结。多数派很高兴，通过这种安排，整个培训的要点将被教到和实践到，说“不”的人（有着严格的结束时间表）也感到轻松了，他们不会不好控制他们的时间安排。最后，时间监督者的角色也让说不同意见的人中的一个来担任。整个过程所传递的信息是：我们是一个工作整体，要在一起经历所有的学习。

冲突解决方案

- 建立领域的规则；
- 使规则两极化；
- “射出所有的箭”；
- 放大和认识双重信息；
- 放慢过程；
- 使用超级技能；
- 弄清楚边缘。

如果在这一阶段不能获得少数派的同意，重要的是先去获得团体的全体同意，先解决多数派和少数派间的冲突。作为组织者，你的工作是保护团体中的所有人。你要鼓励冲突的两边都“射出”他们所有的“箭”，每次解决一边。他们必须能有力地拥有他们自己一边。这和传统的解决冲突的方法不同。在传统的方法中两边分别叙述他们自己的情况，并努力谈判出一个中间地带。

重要的是建立基本规则。把他们先写到图板纸上，基本规则可以是如没有暴力；我们继续解决冲突，直到问题解决；如果双方变得太激烈，我们能走到外面去，停顿一会儿。

在这一阶段，团体开始谈隐藏在表面以下的问题。这些问题在团体中不断地重复出现。这些问题可能都是不自觉地表现出来的，

但如果现在团体要解决这些问题，必须把它们讲出来。一些技术，如放大、两极化、超级技能等，能帮助你让每一边都了解他们自己和对方。作为一个组织帮助者，你最困难的地方是如何在帮助团体成长过程中保持中立地位。

“射出所有的箭”

在深度民主中，首先由一边“射出”它所有的“箭”。这样好像在每一边的人的背上都有一个“箭囊”，他们把箭囊中的箭一次又一次地射出。每一支箭代表着他们想要说的、关于他们感到的一些东西。而另一边的表现就像他们什么也没听到，直到这一边射完了他们所有的箭。这里每一边都没有时间作任何的辩解。他们只是简单地射完他们的箭。知道他们有力地拥有他们自己的一边。

这里和对与错没有关系。每一边都需要说出他们所感到的每一样事情：疼痛、生气、受伤害、反感等。你作为组织帮助者的工作是保证所有的箭都射完。你放大每一边的内容和情绪；让每一边都从不自觉的知性，进入自觉的知性；帮助他们有力地拥有自己这一边。

组织帮助者需要保证两边都对他们的边缘说清楚，把他们带到自觉的知性。边缘是一个隐喻。它代表分开个人或团体的、对一个问题或一种感觉的、自觉和不自觉的知性的边界。

弄清楚边缘

弄清楚一个人的边缘是非常复杂的技术，要求你的反射式倾听技能和保持中立态度及同情心的能力。组织帮助者要认识到，对个人来说，跨过这一边缘，可能就意味着对一些很痛苦或很困难去知道的东西的理解。

给你一个小例子，一家大建筑公司的一个董事决定，在执行委员会中的每个人都必须能够处理媒体的访问。但他在一次电视的现场采访中大发脾气。在我们的下一个有关做出媒体战略决策的培训课程中，他自己清楚了他并不是一个处理媒体的最好人选。

在那个培训课程上，有很多射向他的“箭”，对他来说，去开始知道自己的有冲动但带来许多冲突的行为，是非常困难的时刻。他不自觉地在压力下，把他的倾向放大了。最后的结果是，大家进一步理解了，有冲动但会带来许多冲突的行为，在什么时候，在组织内和组织外，才可能是合适的。

在决定中包含智慧

发现一点儿真实。

深刻理解少数派的观点。

在满足少数派需要的基础上，获得同意。

总结决定。

在团体的意志上加上信息或智慧。

清楚地建立限制性条款。

这是团体能进一步成长的基点。一旦所有的“箭”都已被“射”出了，重要的是在他们所说的中间，发现“一点儿真实”。这可能是非常细小的一点儿真实，但它将是存在的。要在两边已经说的，极端的，让对方感到不舒服的话中，去发现这一点儿真实，不是容易的。但是，智慧往往是在这些已经说出的，让每一个人都感到不舒服的话中能发现。从团体的每个人中去寻找这一点儿真实。一旦每个人都已经说了，你将能够把知性和理解带给整个团体。

深度民主的最后阶段，是把这种智慧加到多数的决定上。这一过程的优点是所有的团队成员都参与。对那些总是感到自己是从上往下看的人来说，这一过程更加强了他们的力量。而对另一些人来说，沉默永不是满足，它可能是指出，由于较低的自尊，缺少信心，或感到不够格，而不愿意参与。

案例研究

在旧金山为一个大型项目工程公司的 50 位女性经理和行政主管举办的研讨会上，在公司很少有话语权的妇女的声音开始被听到了，她们发现，她们的意见、思想和感觉被知道了，感到她们不再是个别的、没有力量的妇女。当这些妇女讲到她们需要开发她们自己的自我发展的问题时，她们的激动和热情是显而易见的。

这里是需要表示的、长期的、过分的不满。在房间里也有一些是资深董事，对她们来说，不满从来也没有表示过。在课程结束时所发现的一点儿真实是，每一个人都知道为组织的发展，需要进一步的培训和开发。

深度民主鼓励每一个人都讲出他或她的意见。组织帮助者定下调子，为团体的每一个人建立尊重、理解和接受的气氛。组织帮助者的同情和中立态度，鼓励每一个参与者。

你最好的工具

保持中立

最难以实施的超级技能是中立态度。在一个团体中出现的问题，有时对组织帮助者和他的团队有强烈的暗示。但是，如果组织帮助者被“抓住”，不再能保持中立，这对团队成员想达到任何的解决方案都将是棘手的。我最近在为一个国际组织者团体举办的研

讨会上，看到了这种情况的发生。组织者被团体的情绪所“抓住”，并失去了他的中立性。他没有保持和两边的距离，而是简单地进入了一边、一种观点。幸好他承认这一点，后撤，并能回到他的中立立场。

用这种中立立场，组织帮助者帮助团体进入问题的核心外，理解争论各方的观点和具有较大的自知之明。通过这种自知，个人能使用他们自己的个人力量。深度民主帮助个人表达他们在组织中的需要，帮助他们建立在团队和在组织中的平衡。

如果少数派的限制性条款没有被团体的多数派所接受，这就需要进一步的努力。需要提的问题是：要大多数人接受少数人的智慧，需要什么条件？

在你的下一个会见、培训或组织课程中，再试验它。真诚的希望能包容所有的声音，并知道最后的结果可能和你预先的设想是不同的。如果团体的基本素质是深度民主型的，团体成员的个人态度将保证，他们能够相互学习，并最后达到一致意见。

开发中立立场的练习（10分钟）

这一个10分钟的练习，开发你对触机的知性：在处理和其他人的关系时，什么能触发你一个强烈的（烫屁股式的）反应？当我们对某一个人反应强烈时，我们往往在自己身上就存在着一些“那个”。例如，当我们说，“我不喜欢那个”，我们把我们的这一部分边缘化，并把它放到其他人身上。我们对自己这一部分的反应是拒绝它。当我们把这些特点（妒忌、羡慕、没有耐心）放到另一些人身上，我们就把自己和这些特点分开了。

1. 注意你对另一个人，甚至一个特别的团体的反应。你可能对他们的种族、性别、阶级，或以某种方法吸引住你的特别的特点，产生反应。

2. 观察你正归因于这个个人或团体的特点。特别注意引起你反应的品质。

3. 把你的眼闭上一会儿。在你心智的眼中想像，你已经成为

这个人，具有他的品质和特点。当你已经成为这个人后，想像你怎样坐、想、讲述、动作，开发你看别人的方法，注意他们最深刻的或最基本的品质。

4. 当你成为这个人后，你可能发现不舒服，或尴尬。如果你正在和一个伙伴一起做这一练习，这伙伴应该鼓励你继续。你正在表现的是“边缘”行为。如果你继续下去，你将获得洞察力，去理解这一行为在你的生活中意味着什么。这个人的行为真正的是你的行为，这里会产生一个给你的信息。依靠这一信息，你能得到知性，来帮助你重新获得你的中立地位。

5. 现在，继续你的中立地位。

轻鞋走动（1~2个小时）

这是一种有利于实行深度民主的身体走动练习。它允许人们站着进行说话。我第一次学习采用这种轻鞋走动练习，是在南非的一所富裕的高级学校（最初是为白人的中产阶级家庭的学生服务的），以及一所条件不好的高级学校（最初是为来自贫困的黑人家庭的学生服务的）的联合工作中。自此以后，我开始在为其他客户服务时使用。

最初，两个学校的老师们想要在一起工作。但不幸的是，依靠他们自己，他们很难发现有一种能长期持续的方法，由于过去那么多年的冷淡所产生的怀疑。轻鞋走动练习，提供了一种理想的解决办法。这种深度民主的身体练习，允许这两个团体以可接触到的方法，来决定学生和老师对专门的课题怎样一起工作。

我和我的同事先是和一个学校见面，然后和另一个。在同时和两个学校的团体见面几次后，每次我们都使用轻鞋走动练习，我们发现两个团体的目标和需要是非常相似的，甚至可以说几乎是一致的。作为轻鞋练习的结果，两个团体决定在一个公共场所：公共图书馆见面。我们再一次地使用了轻鞋练习，来建立向前发展的道路。

建立身体空间

轻鞋走动练习，是在团体中的不同的声音之间，或不同的角色之间，建立身体空间的方法。这类似于让你站着进行说话。事实上，它是建立了一种“身体上”的讨论。组织帮助者要求从某个人开始，请求对有关会面的要点作一讨论或叙述。组织帮助者要求同意或同情这种叙述的任何一个人走出来，并站到作叙述的那个人的后面。

通常这个团体中有 $1/3 \sim 1/2$ 的人会移动。然后，重要的是向团体中的每一个人解释：“如果你想要欺骗——再走动”。用这种方法，你将被固定在你所选择的这些叙述中，即使甚至你一时还不敢肯定到底你想包含在哪一个叙述中。

当第一个叙述做出后，一些团体成员移动到站在第一个人的后面。当第二个叙述或评论做出后，人们再次移动。团体中的有些人站在第一个说话者的后面，有些人在第二个说话者的后面，还有一些人可能还没有属于第一组和第二组。作为一个组织帮助者，鼓励人们来贡献他的叙述，一次一个。用这种方法，在团体中的个人继续移动，用脚创造了对话（赞成那一种叙述）。

在这两个学校的例子中，在公共图书馆的最后一次集会是惊人的。我们使用轻鞋走动练习。在大约3个小时的练习结束时，来自两个学校的老师和校长认识到他们的问题、关心点和害怕，是共同的。对两个团体来说，这确实是一次醒悟。结果，他们决定共同举行一次情堵活动，来进一步增加互相的了解，并决定怎样能让他们两个学校的学生共同工作，分享资源，互相认识。这是一次很大的突破。

角色理论

角色是思想、意见和基本的行为模式的表现。角色的背后存在力量和能量，这些角色能限制团体中的个人。角色要大于个人，而个人可能同时担任几个角色。为了个人和团体的发展，他们需要具

有易变性，能在许多角色中变换。想一想在你的一生中，你所担当的所有的角色：儿子或女儿、姐妹或兄弟、父亲或母亲、雇员或老板。

在团体中存在的角色的例子有：

缺席的角色；

组织者；

鬼；

领导；

少数派；

多数派；

沉默的角色；

替罪羊；

老师；

恐怖分子。

鬼的角色

我们所有的人都有能力同时进入几个不同的角色。在一个团体中，可能由几个人来担当一个角色，有时也可能有一个角色没有人来当。换句话说，没有人担起这一角色，虽然大家一再地提到它。这是鬼的角色：这一角色在团体的交互作用中，不断地被提到，但没有一个人去承担它。但是，我们典型地把这一角色模式化，并把它与个人相联系。深度民主则不把个人和角色挂钩。

为了这样做，组织帮助者可能要承担鬼的角色，并过分夸大这一角色。这使得鬼是可见的、真实的，并允许团体中的个人不同意。为了这样做，他们能确认鬼角色的真实本质。

如果一些事情说了，而且团体讨论了这个角色，给了它空的时间，这样这一角色在团体中是存在的。这同样意味着，它是个人以外的。这允许个人走出这一角色，感到有自由去进入另一角色。

在美国为一个重要部委的政府雇员举行的研讨会中，我过分夸大了那些“缺席”的角色。鬼角色代表那些没有能参加研讨会的人。组织帮助者有时经历到他的参与者们提到，他们的老板应该也参与研讨会。利用过分夸大的对缺席的同事的讨论，我粗略地描绘了这些缺席的“鬼”同事。我鼓励团体中的其他人讲到这些没有出席者所起的作用。我们一起讨论到当团体回到工作场所时，要把他们也带进团体中来。

沉默的角色

那些在团体中保持沉默的人，经常会有他们自己的智慧，可加到团体的整体声音中。他们的沉默，可能是因为考虑到他们自己在团体中的安全或轻松，或者他们可能担心将来。作为组织帮助者，致力于保持房间中的沉默，并让人们感到它。让团体知道沉默，但不是沉默的个人。作为一个组织者，你可以采用沉默的角色，要求其他人和你一起进入这一空间。

恐怖分子的角色

恐怖分子是另一个角色，在这里对这名称本身也没有好或坏的判断。但是，在它的政治含义里，这一术语长期以来一直使用来定义在任何一个团体中的潜在的破坏者角色。恐怖分子经常是一种不被多数派承认的，少数派地位的象征。重要的是，恐怖分子的声音也要能被听到。如果这一角色的声音没有被听到，就可能发生对多数的抵制。一个团体需要能整合进恐怖分子的声音，允许在团体或组织中的每个人，都能表达他们的感觉和信仰，特别是不同的意见和信仰。最后，要支持和允许人们去冒风险——特别是去冒把事情讲出来的风险。

这对任何的团体课程都是重要的。如果在那里有一个声音没有被听到，它将用许多不同的方式来表现自己，直到它有一个被听到的机会为止。例如，在几年前，在美国的格拉斯哥举办的有100多名妇女参加的研讨会上，有5个妇女坐在前排。他们开始安静地扰

乱研讨会；在第一次喝咖啡休息时，她们正向地破坏了团体其他人任何可能的乐趣。我采取的办法是成功地听取她们的意见，把她们包含进不同的休闲团体中。当她们发现自己进入团体中的方法，她们变成对研讨会会有比较正向的影响。她们本来已经相信她们的声音是听不到了，我们发现了一个方法把她们吸收进来了。

两极化

在团体中，在冲突开始出现的点，两种相反的角色出现。这被叫做两极化。如果情绪被窒息，团体试图在理性的感知的层面上解决问题，两极化的危险性可能增加。组织帮助者的工作是使两极化保持在安全的范围内发生。用这种方法，问题能开始浮现出来。如果不是这样，就有可能发生破坏，最后中断团体的进程。

在英国朴次茅斯举行的，由代表各个大机构的资深经理参加的设计研讨会上，一种“他们—对我们”的情绪在下午出现了。“他们”指那些想要出席研讨会的人，“我们”指那些不想要出席的人。“我们”团体，在午餐时间开始喝酒，成为一种扰乱性的影响。

团体中的许多人到我这儿来抱怨这个“我们”团体。我把问题提到全体会议上：你们想做什么？如果你们投票，要一部分团体离开，他们可能不走，或者有些并不喜欢这一决定的人，可能仍然留下来。我们用接下来的一小时，用我们的脚来讨论，人们感到什么？我们所使用的技术，类似于轻鞋走动。

捣乱团体的成员自己提出一个建议，他们分出去成立另外一个分开的团体。这个建议被大家接受了，虽然我们花掉了1小时，我们在结束研讨班时，学到了新的东西，实现了研讨班的大部分目标。

热点和边缘

有时团体会在一些热烈的时刻或一个“热点”被抓住。一个热点指的是一个冲突要素，在那儿，团体的注意力有可能离开原先安排的课程。如果团体离开了原有的轨道，简单地把他们直接带回到

那个“热点”：使团体离开轨道的一项事情。你能说：“有些事情告诉我，我们在这儿还没有结束。”

一个热点能指出，团体正处于自觉和不自觉之间的边缘。这个边缘对团体中的个人来说是一种保护或障碍，当到达边缘时，团体经常是给出非常负面的反馈。作为一个组织帮助者，你能说：“也许这儿是一个问题。”他们有可能没注意你的讲话，这可能还不是使团体知道他们已经离开了轨道的合适时候。允许他们不自觉地离开轨道。然后你能够把他们再带回来，帮助他们自觉地决定，是否现在就离开这一题目，回到原来的轨道。决策是由团体自己决定，因为这也许也还不是处理这一热点的合适时刻。

知性，分歧和放大将激起冲突。放大使冲突明显化，分歧把各种不同观点带到表面上来，知性依靠使人们确信在冲突中他所要处的位置，而使冲突过程放慢。团体必须一致同意来解决冲突，而你作为组织帮助者，使他们把这一过程放慢下来。

在伦敦，最近给组织帮助者举办的研讨会上，在团体中的多数声音说：“让我们继续往下讨论这些课题。”一个孤单的声音反对说：“等一等，我们刚才花了一小时，围成圆圈来听每个人的声音，我感到我们已经比在一般的研讨会上做得更深入一些了。我想我开始理解是什么本质使其他人这样做。我担心如果我们继续往下讨论这些比较平凡的事情，团体就将失去再也不能重复出现的机会。”

团体只在这一点上停留了很短的时间，然后，就回到他们原先的讨论，并不再如那个人所要求的那样，进一步完全深化他的讨论。团体当时正是处理这样的热点边缘：不知道是否要在更深的层次上探讨。他们回到了原先的讨论。组织者使团体知道这一点，第二个发言者讲了相同的感受。然后，我们把分歧的要点突出出来，团体现在清楚了，开始讨论怎样把深刻的洞察力放到全天的教育中去。

对边缘的练习（20分钟）

和某一人坐在一起，开始一起讨论任何一个题目。也许可以谈

你喜爱的嗜好或运动。注意什么时候你的谈话离题了，或在你们的讨论中的什么地方，你们转变了话题。你的伙伴的工作是帮助你放大和开发在你离题时的话题。

无论在谈话转题的任何时刻，那儿都是一个边缘行为。当你和你的伙伴一起工作时，帮助他进行这边缘的试验。考虑你将怎样使用语言，在视觉、听觉、知觉模式中和边缘行为一起工作。做一个通过边缘的试验。

你正努力想说什么？

什么使你害羞不说？

什么样的感觉系统（VAK）是最困难的？

什么使它困难？

当你已经结束，告诉你的伙伴在边缘时发生了什么，在经过边缘阶段时，你获得了什么样的知性？

自知

我曾经讲到你对自己的内心工作，对建立中立地位和超然态度的重要性。同样，如果你对自己的知性开发得越好，你越能够使用超级技能。帮助团体过程很好地理解他们自己，对任何一个组织帮助者都是极其重要的，如果他们正要讨论团体的热点问题，帮助他们决策，消除冲突，解决问题。这里是一个帮助你开发你对自己的过程有更多的知性的练习。

内心工作练习：对自己的深度民主（20分钟）

1. 想一想你对自己的生活、职业生涯和工作的前景。使用你所有的感觉渠道来建立这种前景。它看起来像什么？听起来像什么？感觉像什么？你怎样知道什么时候将在哪儿？

2. 什么使你停止充分相信这种前景？什么使你停止去为这种前景努力？

3. 你将怎样致力于改变阻止你为前景努力的“关门者”和“边缘人物”？

4. 和你自己的这两个部分进行一次谈话，变换两者的位置，并从边缘人物对你的劝告中获得智慧。边缘人物经常是你最好的内部批评者，具有智慧的你最大的盟友。把他的批评转变成教练。依靠知道你自己的这两个部分，开始在你自己内部实施深度民主，带进你内心的少数派声音中的智慧。

总结

和超级技能及深度民主的概念一起工作，在某些方法像是进入未知领域的一次旅行。但是团体能走多远，取决于组织者的技能能引导他们多远。你工作的团体越小，越能容易成功，特别是当你在试用深度民主的原则期间。你的最好的工具是：

你具有对自己的知性；

没有个人的日程表；

对处理可能产生的任何问题都有兴趣；

努力取得较大的目的或理解。

在本质上，重要的是认识到你自己的成长是和团体成长相关的。作为一个组织帮助者，需要清楚你和团体能应付多大的热情和情绪。

在这一章中，我和你共享了我在超级技能和深度民主方面的工作。虽然深度民主的实践是从明德尔开始的，我已经受到过从他最初工作成果中发展出来的多种方法的培训。在这世界上有许多组织帮助者具有使用这些概念的技能，我鼓励你向他们学习。我已经在我的绩效开发工作中采用他们的方法取得了很好的效果。学习一些新东西是要把它们不断地加到你已经做得很好的工作中，所以我鼓励你从这一章中选择 1~2 项技能和你一起工作。记住！慢慢地进行，使用反射或倾听，不用着急。

最后，我相信深度民主的概念包含着一种非常不平常的智慧，我们所有的人都能从它那儿学到东西和应用到我们生活中的各个方面去。

第十章 同步发生： 让所有技能结合在一起

结束好，一切都好。

——莎士比亚

只要你能把这本书中的思想和技能结合起来，你将能开始组织一种新型的绩效开发。做成的秘诀是每次前进一步，采用这些工具来适应你的风格，适应你的步调，和你的参与者的需要。

但是，这些步骤只是激动的不断探索中的一部分。它永远也不会结束，只是在你逼近成为你自己的行业的专家的过程中。这里是一个总结，是你已经旅行过的路径的每一部分。享受你旅行的其余部分。

加速提高业绩；
成为你自己的未来的建筑师；
建立一个学习环境；
向莎士比亚学习；
培训你的大脑；
从革新到激励；
不是都是摇滚乐；
精练行为一致技能；
用超级技能来帮助；

从这儿向什么地方发展。

加速提高业绩

确认什么力量在推动着你。

承担风险和从错误中学习。

推动超越你自己的极限。

加速提高绩效是关于学习怎样传递信息、演示和构建研讨会的新方法。建立绩效是关于承担风险的勇气，开发正向信仰，并从你的结果中学习。第一步是确认，什么力量在推动你，在决定你的价值，让你的目标和他们结成同盟。跳跃开始于你的创造性和合作，永远愿意向你的同事和代表们学习。

把你自己想像成一个先行者，打开通向光明的门。为你自己开路，你也将为你的参与者开路，不管你是扮演着什么样的角色：组织帮助者、培训者、人力资源部经理、教练及其他经理人员。如果你开发了自己，你将也能使你的参与者学到知识。从你自己开始。

我们已经看到了，为你自己、你的客户和你组织机构中的其他人，提高绩效的新方法。我们已经学到了一些新的方法，来设计和开发业绩的研讨会，教练团队成员，管理变化，推动你自己超越你的极限。当你掌握了这些收集的思想和技术，你将能打破你现有的制约。你将走上开发你自己的个人魔力的道路。

成为你自己的未来的建筑师

通过学习，推进绩效；

加速提高你的技能；

开始一次个人的复兴。

相信你和你的学习者的潜力，它是加速提高绩效的必要前提。尽可能学习更多的知识，并在一段时间内成为一个领域的专家。逐渐地你将看到把所有这些方法和技能整合到你的工作中的机会。你是在你自己的复兴道路上。

对自己的控制是从学习中得到的。为了提高绩效要教会对持续学习的赞赏态度。学会控制你自己的思维，集中注意业绩。永远不要固定死有限的信仰。从新肯定正向的自信。抓住那些讥讽的声音，让你内心的互相冲突的声音进行对话。

学会和你心中的魔鬼：自我怀疑和内部冲突，进行角斗。谁将是你的职业教练？他将带领你超越你自我限制的信仰。你有没有一个对工作的指导项目？如果没有，你怎样能开始一个？

你通往再生的道路，意味着一种精神的再生。使用非洲的精神金字塔，什么是组织中的统治能量，文化价值和关心点？你能怎样在组织中促进一些价值观，如正直、绩效、真理、力量和革新？

在组织中开始一场行为复兴。主张公开交流，头脑风暴、创造性、运用全脑思维的团队。通过学习推进绩效，跳过提高绩效的障碍。

成为其他人的角色榜样。运用个人自控掌握能量、热情和激励，通过学习来搜索。这是永不休止的旅行。

建立一个学习环境

建立一种可能的气氛。

把你的学习者全身心地吸引住。

平息学习者的焦虑。

作为一个绩效教练，你的工作是打开心灵之门——破冰者给你

提供了机会。破冰者欢迎来到学习王国的每一个人。把你的名字作为礼物一样介绍给别人，这永远是建立课程基调的最好的开始。

创造性的破冰者开发信任，吸引住学习者，把热情带回到学习环境中，并建立起个人目标和组织目标的联合。破冰者帮助加强概念，释放你的参与者的能力，唤起他们的智商和经验，并利用问题，使它们获得力量。

保证做到收集你的参与者的关心点。要求他们贡献出他们的故事、经验和感觉。人们想要知道和理解别人——这将帮助他们进一步理解他们自己。这建立了同步发生。我们的希望和害怕往往是相似的。

建立一个轻松和舒服的气氛，给参与者一个控制的度，帮助他们丢掉对必须要成为完美的害怕，给他们犯错误的空间，允许他们在做事情中学习。

无论你的路是怎样的一条，都需要你的参与者在学习的旅程中带进他们的心灵和智慧。记住：破冰者不仅可用在研讨会的介绍阶段，而且可以在整个研讨会过程中使用它们。在你开始的地方，结束每天的课程。他们学到了什么？他们将能做得和以前有什么不同？

向莎士比亚学习

是表演者还是培训者？

建立和戏剧的联系。

把它表现出来。

学习者通过做来学习。体会各种练习：讲故事，扮演角色，动态圆圈练习，声音工作，音乐，隐喻和电影。通过对话，体会性练习，呼吸和运动练习等，建立一个刺激的、激励的、挑战性的研讨会。

记住：建立起戏剧世界和你的课程的主题之间的联系。以戏剧为基础的学习，是参与者推动的，并把戏剧规则应用到商界中来。

如果你正在培训演讲者、演示者或培训者，声音练习有助于发声肌肉的发展，增加团体的能量。带进莎士比亚大师他自己，或使用童话故事、诗歌，或短故事，来开发声音的技能，如音调、音速、音量和声音的曲折变化。

运用好莱坞电影进行教育和娱乐。电影是用于调节的有力的培训工具，因为电影制作者是当今世界上最受欢迎的讲故事者。引进电影，把它们和你课程中需要学习的要点联系起来。

交流是演员职业中最基本的技能。讲故事的艺术将开发你和你的参与者的语言和智力的敏捷性。驾车回家去谈论关于领袖、团队工作、未来的设想、目标，或关系。变换各种学习方法，开发想像力、交流技能和智力及行为上的灵活性。

培训你的大脑

以脑为基础的学习的原则。

情绪智商技能。

记忆和回忆技术。

以脑为基础的学习将你的学习过程区分开来——你是否要跳跃——开始的绩效，建立智力的肌肉，改进信心、记忆和回忆。开发你（学习者）的个人智商和情绪能力将激励他们合作和取得成就。

开发智力的适应性导致革新的绩效和思维。我们需要鼓励我们的团队成为全脑思维者。帮助他们创造性地思想，理解他们自己的独特的思维风格：是理性的，还是经验的、组织的，或感觉的。

以脑为基础的学习，是用脑子所选择的方法，也就是个人自然地学习的方法，来吸取信息，加工信息。我们通过感觉来吸收信

息，但通过我们的智力来加工它。引进一些活动，它们可以同时和尽可能多的智力合作工作。把情绪也放进方程式中。当我们把感觉、情绪和学习联结起来，我们将激活脑子的肢体部分，或情绪部分。学习能变得更有效，更有力量。

开发每个人的社会能力和个人能力，能保证工作的平衡，他们将被激动和有信心。自尊是整个人生的自我激励的关键。理解他们自己的情绪将引导个人去实现他们的目标，并增强取得成功的意志。他们能怎样以自己过去的优秀成绩为榜样？

使用你的记忆图法工具，来为头脑风暴、学习、创造、分析、评估等服务。把能记住的学习带到工作场所，保证学习是相关的、有用的、重要的、可实践的。

从革新到激励

联结学习、创造性和激励。

使用心理几何学方法和矛盾思维法。

激进的教练法、反省的镜子和画画儿。

利用革新思维你可以在学习和绩效开发中建立真正的魔力。技术的使用，如记忆图法、超级镜子、头脑风暴，建立设计得很好的目标，打开了通向希望和梦想之路，并化解了你的学习者的害怕。

人们是由对他们来说特别重要的价值所激励。集中精力做出个人的努力。通过产生新的思想和建立成功的意志来激发热情。

学习和激励是非常紧密地联系的。通过建立和他们内在的激励因素紧密相关的，具有挑战性的目标，帮助个人去实现他们和组织的梦想。他们怎样才能创造性地建立起能达到他们最终目标的一个个的台阶？

请注意，不要只雇用和自己相像的人。心理几何学能帮助我们对一个团队中的思想方法和思维形式的多样性程度作一近距离的观

察。引进创造性思维战略：随意性思维、矛盾性思维和头脑风暴。头脑风暴是一种创造性工具，它在大脑的工作中，同样也是非常有力量的。

不要害怕引进画画儿技术，一种释放个人眼睛的能力的全脑活动。画画儿是一种能看到的学习方法。讲故事和隐喻式思维帮助个人了解他们自己的革新潜力。

使用六顶帽思维，作为一种解决问题的决策工具。跨进反省的镜子，来打开交流关系已破裂的两个人或两个团体之间的动态协调。

有力的正向的信仰有帮助于建立个人的和组织的变化。把一些活动介绍到你的学习团体中来加强他们的个人信仰。

这不只是摇滚乐

产生对学习的不平常的联系。

音乐能建立起情绪的关联。

莫扎特使你聪明。

音乐能使情感激动。它能使身体放松，给你能量，并刺激思维。使用音乐来释放出在你的学习者中和在你的组织中的创造性精神。

引进音乐作为学习工具。音乐能提供一种保持新的学习方法的情绪关联。它刺激思维的力量，并释放创造的潜力。当信息是和一只“锚”如音乐相联系的时，对它的记忆就能改进。音乐激励，鼓励学习，并产生对学习的情绪关联，有助于建立技能、能力和信心。

使用音乐能触发记忆和“锚”学习法，来完成和夸大信息的意义。使用音乐作为一种听觉的帮助。莫扎特或巴赫能刺激学习和回忆。摇滚乐建立一种富有活力的、社团的、被激励的感觉。流行歌

曲能拔高你想要强调的主题。

音乐能治愈创伤，放松，并建立一种绩效开发的理想环境。在你的研讨会的课程中，在开始和结束都使用你所喜欢的一段古典音乐，或摇滚乐。用音乐改变节奏，产生活力，或建立想像和放松的气氛。

发现什么音乐能鼓起你学习者的热情。探讨他们想要在绩效开发中怎样使用音乐。使用音乐来促使健康，提高智商，建立在高度精神紧张状态下的情绪放松。唤起情绪及对运动或跳舞的渴望。音乐是容易被记住的。它将建立起在研讨会结束后很长时间里的情绪关联。

精练行为一致的技能

开发行为的灵活性；
理解紧张的影响；
开发最有效的交流。

行为一致是当两个人相遇时自然发生的协调。学习怎样通过肢体语言和声调的协调建立一种和谐关系，但不是生硬地模仿另一些人。学习带着敏感和尊敬的协调，不协调。体验发生在同意和不同意时的感觉。友好的关系能够通过行为一致来维持，而不是要同意另一个人所说的所有的事情。

情绪智商，特别是个人的社会能力，是在决定我们怎样处理关系时的关键性因素。同感，对别人的感觉和需要的知性和社会技能的结合，有助于我们在别人身上产生我们所希望的反应——并有助于我们合作和发展行为一致。

记住，情绪对激励和绩效有巨大的影响。帮助参与者理解他们自己和推动他们通过他们的模仿技能的因素。不充分的交流技能，是在工作场所造成关系紧张的最重要的原因。

使用合适的语言，协调与别人交流的风格，来有力地建立行为一致。学习其他人的长处，学习自己的长处。你越是提高你的专门知识和谦虚态度，你所掌握的技能 and 资源就越多。把你的课录下来，听别的演讲者的课。永远是愿意学习和为你自己发现新的事物。通过提问，保持对别人的好奇性的姿态。

最后，要感到学习的自由，让缺点抛到一边去。灵活性是让该放下的东西到一边去的最主要的技能。学习怎样能在智力上，情绪上和身体上，做到放得下。

行为一致是你作为组织帮助者和绩效教练的第一位重要的技能。关于怎样进行有效的交流，你永远都不可能学够。

用超级技能来帮助

管理团体过程。

超级技能和深度民主。

包含的原则。

组织帮助者的作用，从本质上说，就是让团体对他们自己的目的和结果负责，并帮助管理团体过程。发展广阔范围的技能和超级技能。超级技能是你带给团体的信仰和态度。超级技能需要在组织帮助者这方面有深刻的自知之明。

超级技能不能用我们学习一般技能那样的方法来学习。它们更类似于不自觉的心智过程。组织帮助者使用超级技能来帮助团体从冲突走向增长和学习。同情心、中立立场、超然态度、一致性、耐心、谦虚等是你的关键的超级技能。

开发反射式的倾听技能。用提问的方法，把团体的问题清楚地反应回去。反射式倾听能帮助团体，从较大的深度，看清自己的问题。

深度民主是帮助任何一个团体的决策过程的一个有价值的工具。深度民主尊重大多数人的声音，但也把少数人的智慧包含进来。深度民主探讨如果要少数人接受多数人的决定，需要什么条件。这是帮助任何一个需要做出决策的团体的革命性方法。

从这儿向什么地方发展

谢谢，米开朗琪罗

我曾经听说过关于米开朗琪罗在给锡斯汀教堂画画儿时的一个动人故事。一个年轻的助手，焦急地想离开，开始在脚手架上往下爬。他抬头看到米开朗琪罗正在给屋顶画中的一幅涂上最后几笔。“米开朗琪罗，”他说，“你还担心什么呢？你正在你职业生涯的巅峰。赶紧画上几笔，收工回去吧。从下面往上看，没有人会注意到那么小的细部的。”

米开朗琪罗慢慢地放下笔，在脚手架的顶端往后坐下，严厉地往下凝视着小伙子，“每一笔都是最重要的，”他说，“因为，在每一笔里我都学到了一些新东西。什么使它重要，是学习。我仍然在学习。”米开朗琪罗微笑着，拿起他的笔，开始重新画起来。

如果米开朗琪罗在他生涯的高峰期，在他名望的顶峰，仍然要学习，那么，我们都有了希望；对我们来说，也有许多东西要学习。那么，享受它。记住，魔力就在学习之中。