

国际培训与发展资源库

35 个多元智能 培训工具

[英] 乔伊丝·马丁 著

周勇剑 译

上海遠東出版社

致 谢

首先,也是最重要的,我必须感谢多元智能理论的探索者,以及霍华德·加德纳与之相关的工作,正是这一工作奠定了创建这些思想的构架基础。没有这个坚实的基础,本书的思想观点就没有了核心,也不可能经受得起相关测试条件的检验。

其次,我应该感谢高尔(Gower)出版社的编辑人员,特别是乔纳森·诺曼给予我的鼓励和长久的支持。他从本书开始创作到交付出版之时,阅读了全部稿件,并提出了宝贵的意见和建议。

最后,感谢所有阅读过本书草稿、参加测试活动、提供建议,以及使本书日臻完善的朋友们的反馈意见。

导 言

理论有什么好处

许多人认为理论就像沙漠中的伞一样有用。然而,在应用一些创意之后,一把带到沙漠中的伞,不仅能成为你歇脚或行走时非常有用的遮阳工具,也可以使你免受风雨之苦,还可以作为收集露水的器皿、在寒冷的夜幕下供栖身用的地毯帐篷、掘地的工具或拐杖,以及作为外科用的夹板、求救的信号旗、长矛或棍棒,等等。但是,有一些伞,如太阳伞,其功能是装饰多于实用,而另一些伞,比如高尔夫伞,它的遮盖范围就很大,而且坚固好用。正如后者一样,理论,尤其是关于智能的理论,它的效用范围很广,可以作为心理学家实验用的工具或学者的词库,也能成为能够使人洞察自身能力和学习偏好的东西。因此,本书 35 项活动的宗旨是为了证明在工作环境很活跃或培训和拓展停滞不前时,应用加德纳多元智能理论的有效性。

八个部分

为了方便起见,所有的活动被分到几个不同的部分,每一部分讲述应用此项理论的不同领域。但是,运用这些活动的人很快就会发现,这样的区分是比较随意的,因为许多活动在一些不同的部分都是可以应用的。

第一部分:本部分介绍了三项准备活动,其目的不仅是帮助人们消除障碍,从而达到可以更好地沟通的效果,也显示了不同的智能是如何帮助和引导我们逐步了解别人的。

第二部分:本部分的五项活动让参与者有机会了解自己偏好应用什么样的智能,他们在应用能力时又是如何与他人相区别的,以及加德纳理论是如何解释这种偏好和区别的,这些偏好又如何影响了我们对于职业的选择和实际操作。

第三部分:结合第一部分的基础知识,本部分的五项活动描述了多元智能

理论在面对面或远程的状况下是如何提高听、说和写的能力的。

第四部分:本部分主要讲述多元智能理论是如何帮助培训师认识自己的智能偏好,如何确认他们所教授学员的智能偏好,以及如何应用多元智能工具进行培训和解决特定的问题(比如技术恐惧),并最终利用影像的方式进行效果测试。

第五部分:虽然几乎所有活动都是针对小组工作的,本部分主要讲的则是让参与者更多了解团队协作的作用,以及介绍利用多元智能促进协作的技巧。本部分活动的一些日常应用包括,利用多元智能确认在什么样的方式下我们和别人会相互激怒,如何鉴别团队能力和促进知识共享,如何鼓励信任,以及如何向同事或顾客作出得体和令人接受的道歉。

第六部分:如何利用“差异”并使之成为优势,这是任何一个部分都不可能充分讲述的大话题。因此,本部分主要讨论“差异”的一个方面——如何利用多元智能理论去发现和满足那些因为身体缺陷、文化背景、性别或其他客观原因而产生独特需求的人的需要。此外,这些活动也证明了更加巧妙地确认和适应这些“差异”所具有的潜在作用。

第七部分:本部分的活动描述了多元智能如何被用作一种解决问题的新方法。例如,多元智能的应用不仅可以拓展和开发头脑风暴、设问解答的新功能,还支持这样的观点,即如何激发你自己和别人,使之变得更有创新性。

第八部分:作为以上所讲活动的后续部分,本部分提供了一些与九种智能有关材料,它们可以用于测试上述活动的效用。

每项活动的结构说明

在每一项活动中,活动组织者将被告知以下信息。

活动效用:这里简单描述了某项活动最普遍或最常见的用途,但是,这些描述只是一些建议,而不是指示性的东西。许多活动组织者将发现某一项活动可能对解决多种问题都有用。

活动规模和时间:活动的规模和时间,以及活动的用途,是活动组织者进行决策的重要问题。比如,人数少一些,但组员更有经验的小组需要的时间会更少,而人数多的小组——特别是还存在语言交流障碍或其他问题的小组——需要的时间会更多。

活动用具:详细列出了活动所需的所有材料,组织者可以一目了然。

培训师指南:这部分内容包括:如何介绍有关活动的建议、派发材料和传达指令的步骤,如何介绍引导参与者的提示。另外还列举了一组问题,以帮助组员分享经验,使活动效果更显著,并支持人们对未来的工作进行概述和规划。

资料:每项活动都有两种类型的资料。第一类是供参与者使用的,以图标标识。需要说明的是,这种使用图标并加注“任务表单”分发材料字样,而不是单独使用文字标签的方式,可以避免理解偏差,也可以防止与某些项目,比如“幻灯片”搞混。第二类资料是供活动组织者使用的“幻灯片”资料,用图标标识,以避免与任务表单混淆。

多元智能活动能做什么

多元智能活动的主要目的是向参与者提供一些机会,使他们能够形成和应用新的方法去审视自己,审视和自己一起共事的人,以及审视自己的服务对象,而不管这些人是员工、客户、消费者还是社会团体。这些思考问题的新方式,不仅可以使一个人更关注他自己和别人,还为人们提供了看待常见问题的新方法,比如团队工作、差异性,或者沟通。事实上,只有用新眼光去看待老问题,才能产生和应用新的想法或事物,并产生价值。

因此,虽然活动开始的时候是关于多元智能的“理论”,但之后就会转到如何利用对前面理论的理解来解决工作中那些重要而又顽固持久的问题上了。

多元智能理论不能做什么

多元智能理论的局限性可以用一个故事来说明,一位老爷爷在他孙女生日时送给她一把大伞作为礼物。当时,那位孩子的脸上露出了困惑和失望的表情。

“我知道这不是你想要的。”她的爷爷说,“但我要和你打赌。如果在未来的几周内你还是发现用不着它,我就把它收回来,并且给你更多你想要的东西。”

小姑娘得知这件礼物只是暂时的,就很开心,并同意打赌。在接下来的星期里,她却发现这份礼物非常有用:它不仅可以用来抵挡突降的阵雨,还可以用来作遮挡的帐篷、存放玩具的小床、模拟空军远征执行任务时的降落伞、用于运送野餐用品的应急工具、高跷游戏中用的棍棒、练习指挥的指挥棒,还可以用来取她够不到的东西。但最管用的是,她可以用它来对付流浪狗和欺负自己的大哥哥。

但是,尽管这把伞有很多富于创造性的用法,小姑娘还是想用它来换取更好玩的东西。因此,在对这把伞进行了一番试验后,她又去找她爷爷了。

“爷爷,还给您买给我的伞。它虽然很有用:可以避雨,作为吃中饭时的临时凉棚,以及其他好多用处,但是……”她停了停,想找一个令人信服的理由以显示这次交易是公平的,“但是下雨时,我的双脚还是被溅得很湿很湿!”

爷爷笑着说:“我说过如果你发现它没有用就可以换,而没有说过它对任何事情都有用。看来,我明年还得再送你一双雨靴,以便和伞一起用。”

多元智能理论是一份礼物,正如那位爷爷给他孙女的礼物一样,它在处理许多问题上极其有用,但却不可能完全解决那些在复杂的工作环境中产生的问题。我们仍然需要寻找,有时甚至是等待“雨靴”的出现,以便我们能从多元智能理论中获取更多的益处。

本书所用图标说明



培训师指南



分发材料



任务表单



幻灯片

目 录

致谢	1
导言	1
第一部分 破冰活动	1
1 选择你自己的标识	3
每个人从 9 种标识中选择一种,这会引发人们对于各自不同特点的讨论,并为测试他们各自的智能偏好打下基础。	
2 测试能力的游戏	6
填完测试卡片,以便找到人们独特的但可能未表现出来的能力或技能,并促使人们形成有必要去认识别人能力的想法。	
3 不为人知的才能	10
通过一场比赛把人们和自己特有的技能匹配起来,这将激发人们对确认各自能力的困难进行关注。	
第二部分 介绍多元智能	13
4 探究偏好	15
表格化的自我偏好列表显示了各种人们喜欢使用的智能,以及与其他人偏好的比较情况。	
5 描述智能	28
参与者把对各种智能的详细解释应用到自己的学习偏好和工作时需要的技能上。	
6 多元智能及工作描述	50
运用多元智能对工作广告样本进行分析和改写,并对标准进行提炼和拓展。	
7 在工作中的多元智能	60
在前面几项活动的基础上,参与者对自己的工作描述进行检查和改写,使之更加具有包容性。	
8 多元智能理论的真和假	67
为小组中进行的真/假测试提供了一种非强迫式的方法,以纠正对多元智能理论的误解,同时加深人们对这一理论的理解。	

第三部分 使用多元智能进行交流	75
9 销魂的擦背	77
一项真正“可以自我实践”的活动,它通过对多元智能标准的运用,改善了那些提供、接受或描述服务的人之间的口头交流。	
10 筷子	84
一项使用筷子的活动,它解释了说明要清楚的必要性,并提供了通过多元智能条例改进书面说明质量的指导信息。	
11 通过智能来聆听	95
这项活动由2人一组来进行,设定的环境是客户投诉。活动演示了如何通过多元智能来改进倾听技巧,以了解人们真正想要或需要什么。	
12 周年纪念时的 e-mail	100
一对夫妻间的 e-mail,展示了远距离交流的困难,并提供了使用多元智能找到问题所在的活动。	
13 拷贝不走样	108
小时候玩的游戏——拷贝不走样——演示了说明是如何在传递中被扭曲的,并告诉如何通过运用多元智能来提高说明及其传递的质量。	
第四部分 利用多元智能理论进行培训	115
14 培训师偏好	117
一张让培训师更了解他们学习偏好的列表,以及这些偏好是如何影响他们培训别人的方法的。	
15 别人如何学习	128
把人们学习新事物的各种不同方法集合在一起,从而对这些方法的多元智能偏好进行比较,提供了看待学习者及其需要的新观点。	
16 打结	133
在一条绳子上打结的机械工作,使培训师更加懂得如何表述他们的说明,以及如何通过运用不同的智能来改善这种说明。	
17 讲授技术恐惧	144
人们对自己恐惧的持续深入了解,不仅为他们提供了亲身感受的机会,也为他们提供了消除技术恐惧的理论支持。	
18 关于你的录像	150
这项活动为人们提供了一种安全和有效的方法,以检验和改进自己运用视频反馈信息的教学技巧。	

第五部分 团队协作和多元智能	159
19 愤怒	161
讲述人们自己愤怒的事情,不仅演示了智能偏好上的差异是如何导致冲突的,也演示了如何去降低这种冲突造成的影响。	
20 获得竞争优势的团队协作	166
各个团队尝试运用尽可能多的智能,以便发现提高公司竞争优势的不同方法。这项活动说明团队成员差异越大,能够产生的想法就越多。	
21 知识场	173
这项活动通过“市场”这个概念,演示如何运用多元智能的方法去收集和表达各种不同的知识。	
22 抽纸牌和团队	180
通过抽纸牌分配给团队中每个人不同的智能分类,然后要求他们必须用这些智能分类去解决一个共同的问题。	
23 信任与知识	188
分享的时候准备一点音乐,以便演示如何去掌握专业知识、进行沟通和建立信任。	
24 如何说“对不起”	193
通过角色扮演展示如何运用多元智能理论进行调解工作。	
第六部分 多元智能上的差异	199
25 满足特殊的需求	201
本项活动利用小组成员的生活经历来演示不同文化间的差异和特殊需求,并说明如何运用多元智能确定和计划怎样去满足这些需求。	
26 能与不能	211
个人的经历说明,我们在生命中的某些时候都会有特殊的需求,这些需求是什么,以及我们能怎样让别人对这些需求作出回应。	
27 以文化为市场目标	216
公司的广告策略说明了以文化为市场目标的作用和缺点,以及说明如何运用多元智能加强广告效果,以满足需求和特殊的兴趣点。	
28 性别搜寻	226
通过小组比赛找到那些能够提供每个智能分类相关知识或技能的男人和女人。	

29 井字游戏	232
这项游戏要求人们把各种智能和工作匹配起来。	
第七部分 用多元智能解决问题	239
30 运用多元智能的头脑风暴	241
这项活动提供了一个在解决问题时进行头脑风暴的新方法。	
31 提问,提问,再提问	248
参与者在设定的工作问题下,通过提出问题而不是直接转到解决方案上的方式去运用多元智能,以形成富有创造性的解决手段。	
32 最糟糕的情况	256
在设定的面临危机的情形下,各小组运用多元智能理论去确认引发危机的因素,并从中学习经验教训。	
33 逆向思维	261
让参与者首先知道成功的结果,然后运用多元智能理论去逆向思考怎样才能达到这样的成功。	
34 进行创新	268
通过查看创新前产品的状况和运用多元智能理论进行改进后所期望产生的结果,参与者设计出一种方法,把现在和将来期望的情况连接起来。	
35 兴趣和士气	273
通过运用一种基于多元智能理论的兴趣模板,各小组可以确认他们自己和别人的兴趣需求。	
第八部分 用于评价的资料	279
信息反馈	281
对于培训过程的评价	282
星数评定	283
应用多元智能	284

第一部分 破冰活动







1

选择你自己的标识

活动效用

- 激发讨论。
- 为思考个人偏好和人们之间的差异打下基础。

活动规模和时间

参 与 人 数	分组情况	建 议 时 间	
一位培训师最多 25 人	不分组	活动介绍和说明	5 分钟
		参与者自由交谈	10 分钟
		提供标识符和简短讨论	5 分钟
		总计	20 分钟

活动用具

- 一张分发材料/幻灯片 1.1“标识”，每位参与者一把剪刀；或者提供足够多的单个“标识符”供人们选用。[通常来说，选语言或人际关系的标识(序号 6 和 7)的人很多。]
- 钉标识用的大头针。
- 投影仪和银幕。

活动步骤

1. 引出主题。
 - 让参与者举出常见的标识或象征物，询问为什么它们很好地代表了某一种产品或服务。
 - 询问参与者，这些标识是否能完整讲述它们所代表的产品或服务的故事，为什么？
2. 进行说明。
 - 从 9 个标识中选 1 个你喜欢的。所有的标识都高度抽象，可以从许多方面来理解。
 - 当你选择了 1 个标识后，把它用大头针别在你的衣服上，以便让别人



能看到。

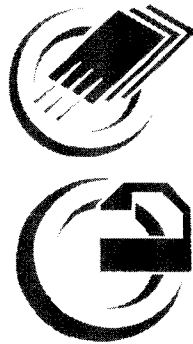
- 现在去找尽量多的人交谈,了解他们为什么选某个标识,以及那个标识对于他们的意义。

3. 对标识的简要描述。

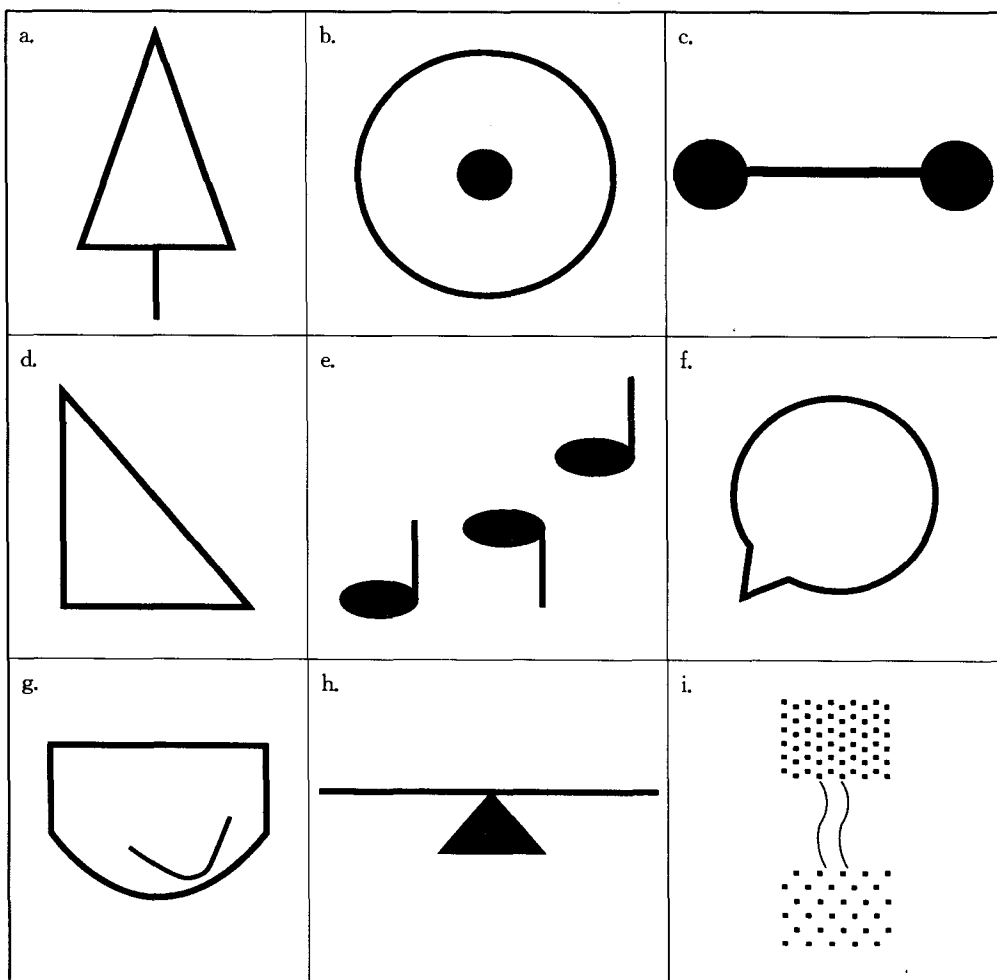
- 播放一张“标识”幻灯片给参与者观看,问他们每个标识图案代表什么形象。然后把他们的答案与下面的解释进行比较。
 - a. 树。能享受自然的乐趣、对自然感兴趣或希望参与和环境有关的事情。
 - b. 内圆点。有内省的倾向,希望了解你自身,以及自己的需求和行为。
 - c. 杠铃。有兴趣观看或参与关于生活、运动、健康和安全的体力活动。
 - d. 三角形。表明具有数学和逻辑思维,希望创建和维持秩序。
 - e. 音乐符号。有很强的韵律感,偏好音乐。
 - f. 说话指示框。喜欢说话、阅读和写作。
 - g. 脸或杯子。不管是哪一个,都说明对人和社交活动感兴趣。
 - h. 刻度或天平。关注公平、均衡、道德规范或社会秩序。
 - i. 胡乱写的字或抽象的图案。接受任何可能性,具有形象思维能力,爱好艺术。

4. 通过以下问题引导讨论。

- 你最先走向什么人并和他交谈? 是胸前佩戴和你一样标识的人,还是佩戴不同标识的人? 为什么? 对于那些我们感觉和他在一起很舒服的人来说,你的选择说明了什么?
- 当你走向胸前佩戴的标识与你的标识不一样的人,或者与他交谈时,你有何感受? 为什么? 对于那些我们感觉和他在一起很舒服的人来说,你的感受说明了什么?
- 为什么你认为了解你自己和别人在工作中的偏好很重要?



分发材料/幻灯片 1.1: 标识



选择你自己的标识



2 测试能力的游戏

活动效用

- 激发讨论。
- 进一步认识别人的潜能、天分和兴趣。

活动规模和时间

参 与 人 数	分组情况	建 议 时 间	
一位培训师最多 25 人	不分组	活动介绍和说明	5 分钟
		参与者自由交谈	10 分钟
		简短讨论	5 分钟
		总计	20 分钟

活动用具

- 任务表单 2.1“能力测试游戏”和一些铅笔。
- 投影仪、银幕和记号笔,或者活动挂图纸和一些笔。

活动步骤

1. 活动之前。在投影仪或活动挂图纸上画一个“能力测试游戏”的表格(如幻灯片 2.1 所示)。
2. 引出主题。
 - 要求参与者说出一位名人,并假想他有其他的才能或爱好。比如:爱因斯坦除了是一名举世闻名的物理学家,他还玩音乐(小提琴),撰写哲学著作,支持和平运动,爱好与人为伴(特别是女士),深谙形而上学之道,以及花费了大量时间用于教学和公众演讲。
 - 提问:对于我们自认为了解的人,一旦确定他们做出了惊人的成就以后,我们是不是经常习惯性地忽视他们的许多其他能力? 解释本项活动的目的:鼓励人们去了解身边的人所拥有的多种能力,以及了解可能被我们忽视的能力。



3. 分发任务表单 2.1, 并进行说明。
 - 目的是至少填完任意一行或列当中的 3 个方框。
 - 你必须在方框下面的空白处填写小组中某个人的名字, 而这个人应该符合方框中的任意一条标准。你不能填写自己的名字, 也不能两次填写同一个人名。
 - 当你完成一行或列当中的 3 个方框时, 请继续努力把整张表单都填完。
 - 你有 10 分钟的时间和其他参与者交流及填写表单。
4. 在投影仪的幻灯片或活动挂图上填写答案。在每个方框的空白处填上与标准相符合的所有人的名字。
5. 通过以下问题引导讨论。
 - 哪些方框最容易填写? 哪些方框最不容易填写?
 - 你为什么这么认为?
 - 为什么了解人们在工作中的兴趣和能力是重要的?