

70

〔美〕阿瑟·范甘迪 琳达·奈曼 著

个团队建设艺术工具

童颖 王淑娟 译

*Pfeiffer's
Orchestrating
Collaboration
at Work*

〔美〕阿瑟·范甘迪 琳达·奈曼 著

70 个团队建设艺术工具

童颖 王淑娟 译

图书在版编目(CIP)数据

70 个团队建设艺术工具/(美)范甘迪, 奈曼著; 童颖, 王淑娟译. —3 版. —上海: 上海远东出版社, 2011
(国际培训与发展资源库)
ISBN 978-7-5476-0387-1

I. ①7… II. ①范…②奈…③童…④王…
III. ①企业管理—组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 163829 号

Orchestrating Collaboration at Work: Using Music, Improv, Storytelling and Other Arts to Improve Teamwork.

Copyright © 2003 by John Wiley & Sons, Inc.

Simplified Chinese edition copyright © 2006 by Shanghai Far East Publishers.

All Rights Reserved. This translation published under license.

本书由 John Wiley & Sons International Rights, Inc. 授权上海远东出版社独家出版。

未经出版者许可, 本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

图字: 09-2005-396 号

责任编辑: 李巧媚

封面设计: 李 廉

70 个团队建设艺术工具

著者 (美)阿瑟·范甘迪 琳达·奈曼
译者 童 颖 王淑娟
出版 上海世纪出版股份有限公司远东出版社
地址 中国上海市仙霞路 357 号
邮编 200336
网址 www.ydbook.com
发行 新华书店上海发行所 上海远东出版社
制版 南京前锦排版服务有限公司

印刷 上海望新印刷有限公司
装订 上海望新印刷有限公司
版次 2011 年 9 月第 3 版
印次 2011 年 9 月第 1 次印刷
开本 889×1194 1/16
字数 436 千字
印张 18

ISBN 978-7-5476-0387-1/F·452 定价: 88.00 元

版权所有 盗版必究 (举报电话 62347733)

如发生质量问题, 读者可向工厂调换。

零售、邮购电话 021-62347733-8555

致 谢

首先我们要感谢所有为本书做出贡献的人,感谢他们为基于艺术的培训所付出的时间和提供的专业知识。没有他们,本书不可能付梓。我们也要感谢那些慷慨地与别人分享自己智慧的学者,尤其是约翰·西里·布朗(John Seely Brown),玛格丽特·惠特利(Margaret Wheatley),麦哈·波甘克尼克(Miha Pogacnik),尼克·奈斯利(Nick Nissley),托德·赛尔勒(Todd Siler),大卫·怀特(David whyte),理查德·奥利弗(Richard Oliver),盖尔·麦库尔(Gael McCool),南·克劳福德(Nan Crawford),迈克尔·戴维斯(Michael Dawids),德博拉·杰克鲁斯(Deborah Jacroux),赛阿吉(Thiagi),保罗·史密斯(Paul Smith),杰里·卡伊(Jerry Kail),鲍勃·鲁特-伯恩斯坦(Bob Root-Bernstein)。最后,我们感激在本书出版过程中的各个阶段工作的编辑:乔希·布拉特(Josh Blatter),塞姆亚·塞塔(Samya Sattar),凯瑟琳·多兰·戴维斯(Kathleen Dolan Davies),马丁·德拉霍赛(Martin Delahoussaye),唐·基尔格(Dawn Kilgore)和苏珊·罗斯迈勒(Susan Rathmeler)。他们的建议、鼓励,尤其是耐心,帮助我们度过了最困难的几个月的编写时期。

谨以此书献给我的母亲和外祖母范甘迪,是她们带我走进了艺术的殿堂;献给我读大学时的教授,是他们使我在学术上精益求精;献给赛阿吉,是他身在千里之外却依然给我鼓励;献给我的合作者琳达·奈曼(Linda Naiman),是她引发了我对商业中的艺术的兴趣;献给我的女儿萨拉(Sarah)和劳拉(Laura)、我的外孙女克洛伊(Chloe),以及我“激情洋溢”的挚友——珍妮特·J(Janet J.)。

阿瑟·范甘迪(Arthur VanGundy)

谨以此书献给鼓励我成为艺术家的父亲;献给赋予我冒险精神的母亲;献给冒险为我提供机会的拉·皮斯-布拉高(Ruy Paes-Braga),沃尔·范·列尔普(Wal Van Lierop),麦哈·波甘克尼克和阿瑟·范甘迪;献给所有有勇气使生活和工作变成艺术的人。

琳达·奈曼(Linda Naiman)

目 录

致谢	1
1 概要	1
2 运用艺术来协调团队合作	7
3 互相熟悉 打破僵局	23
摆椅子	25
胜过千言	27
测定性格类型	29
唱歌,唱首歌	35
中东舞蹈	39
建立社区	41
抒发	45
灵感仪式	49
4 艺术热身活动	53
抽象和组合	55
画廊	59
艺术之旅	61
表达自己	67
如果你的脸是首诗	71
限制和局限	73
建立乐队	75
象征性思考	77
透明性	81
5 拼图/混合媒介	83
率真的拼图	85

冲突的主体和背景	87
黄金时刻	91
试试并列	93
规划你的未来	97
人墙	101
在所有意外场合寻找天才想法	105
自画像	109
变化出现	113
6 素描	117
被评论的图画	119
把你拉入对话	121
隐喻思维	123
图形转换	125
符号代码	127
寻求愿景	131
7 音乐	133
传竹棍	135
团队节奏	137
爵士乐的应用	141
8 彩绘	143
绘画创作	145
影响范围	147
视觉交响乐	149
9 诗歌	153
幽默化你的学习	155
动态的诗	159
诗词与剖析	163
韵律时间	167
10 讲故事	171
交换视角	173
小说化和虚构的“故事新编”	175
这是历史	179

有这样一个团队	183
转变的故事	187
故事线索	191
故事编写	195
时间舱	197
走没有人走过的路	201
11 戏剧即兴创作	205
倡议者	207
答案总是肯定的	211
掷球的混乱	213
自由联想词球	217
困难与机遇	219
反思	223
雕塑	225
团队移动	227
两分钟的荣誉	231
世界上最糟糕的领导	237
12 五花八门的活动	239
蓝丝带小组	241
合作想象	243
现在看看你自己	249
产品创新奖	253
神话动物	257
工作中的团队	259
13 评估活动	261
艺术洞见	263
抒情歌词	265
象征性解决方案	267
关于编者	269
供稿人联系信息	271
学员日志	275
培训师日志	299

1 概 要



我们生活在一个越来越复杂、无序和令人困惑的世界。我们所面临的挑战需要组织的每一层面都具有创新和创造精神。为了组织的繁荣,我们必须建立一个在各个方面都能够培养创造力的环境。我们必须召集各类人才,这些人才通过合作和协调,实现知识和思想的自由交流,正是这些知识和思想塑造了未来。

在这个充斥理性、逻辑和科学的世界里,我们并不能找到所有问题的答案。我们需要引入其他方面的能力,包括创造性的、艺术性的、想象力的、音乐的,甚至是有神秘色彩的,这些能力大部分为现代组织所忽略。但是,这些能力对一个组织成功的重要性正逐渐为人们所认识。

《领导力和新科学》(*Leadership and the New Science*)的作者玛格丽特·惠特利^①认为:“如果作为领导,我们不了解员工是谁,他们有哪些能力,哪些潜力,在适合的环境下大多数人能发挥多少创造性,那么我们就不能取得成功。我希望领导者意识到,即便他们现在要在很大的压力下工作,也不能仅靠数字来经营企业。我们在文化方面需要一个深刻的转变,即运用艺术激发创造力,并挖掘出人们的最大潜能。”

艺术会告诉我们自己是谁,我们代表什么,使我们更加了解自己,更好地相互了解,以及更好地了解我们生活的世界。通过这些,人文艺术不断地丰富人类的经验。艺术带给我们智慧,同时也告诉我们真相,因而艺术为人们所敬畏。如太平洋回放剧院(Pacific Playback Theatre)的总监南·克劳福德提到:“由于人类组织完全由人类行为驱动,艺术便成为一个巨大的资源用来理解人的社会关系、沟通方式、行事动机、局限性、决心,以及预见未来的能力和明确目标的能力。在关系处理上,被一个组织忽略的关系会成为其竞争对手的战略优势。具有前瞻性的领导者能够通过将艺术中的智慧和技巧应用在当前工作问题中,来获得大量实用工具。建立一个合作型的工作环境,在这个环境中人们可以拉近彼此之间的距离,他们的意见会被重视,他们的创造力也会得到培养,这不仅仅有助于企业恢复元气,还是使企业迈向成功的一个策略。”

《品牌周报》是一份面向市场营销和品牌专家的出版物,它提出如下观点^②:“……为了理解创造性天才的思维方式,商业人士很有必要观察一下

① 惠特利,《领导力和新科学》,旧金山:贝雷特·凯勒(Berrett-Koehler)出版社,1999。

② 观点引自本报的安妮特·莫泽-韦尔曼(Annette Moser-Wellman)专栏,1998年2月23日,BPI传媒公司。

艺术家的创作模式。艺术家的工作就是创造和驾驭机遇,利用各种可能性,掌握创造性突破的关键。我们需要将创造机遇的艺术重新应用到商业中。”

在英国、欧洲和美国,越来越多的公司运用艺术来提高组织的工作效率。有一些公司已经将艺术用于公司战略展望、沟通、客户服务和团队建设,这些公司包括:美国运通(American Express)、美国电话电报公司(AT&T)、英国广播公司(BBC)、柯达(Kodak)、波音(Boeing)、英国航空(British Airways)、可口可乐(Coca-Cola)、戴姆勒-克莱斯勒(Daimler-Chrysler)、戴尔计算机(Dell Computers)、爱立信(Ericsson)、哈利法克斯(Halifax)、惠普(Hewlett-Packard)、霍尼维尔(Honeywell)、IBM、利弗·费伯奇(Lever Faberge)、洛克希德·马丁(Lockheed Martin)、马莎(Marks & Spencer)、马泰尔斯(Mattel)、耐克(Nike)、辉瑞(Pfizer)、盛世公司(Saatchi & Saatchi)、希尔斯(Sears)、壳牌(Shell)、斯堪地业集团(Skandia)和世界银行(World Bank)。

本书是为培训师、促动者、咨询师、教育从业者和为员工提供各种类型培训的经理们而写的。其目的是在团队工作方面,以非传统的培训方式实现更传统的培训目标。尤其要提及的是,本书通过挖掘参与者潜在的创造力,达到拓展新视野的目的。活动通过运用各种艺术,激发更多的创新成果来实现上述目标。战略目标只有在持续的、集中的团队努力下才能够实现。

学习目标

在阅读完本书之后,我们希望读者可以做到:

- 理解怎样运用艺术提高培训效果
- 学会怎样去挖掘和发挥雇员的潜能
- 教会其他人关于个人、团队以及组织效率的特定技巧
- 结合艺术的内容、形式和结构解决商业问题
- 提供比传统方式更活泼的培训活动
- 让员工重新认识自己的行为对他人的影响
- 鼓励参加培训的员工更直接更有创造性地表达自己
- 让员工使用新观点来解决商业问题

本书结构

本书与其他有关团队培训的出版物相似,不同的是培训活动使用的资源。《70个团队建设艺术工具》在某些程度上体现了一种培训方式的解放,本书包含了以人文艺术为基础原则的70个培训专题,将绘画、拼图、诗歌、即兴

短剧、讲故事和其他的一些艺术形式运用在培训活动中,并以此提高团队的协作能力。艺术可以为我们提供一些新的视角来整合各种培训概念,提升团队内部的沟通协作。这些培训活动也可以帮助提高组织的创新能力、沟通能力、领导力和问题解决能力,并提升其他的传统培训方式的培训效果。

为了说明艺术在商业中应用的背景情况和理论依据,第二章摘录了一些来自艺术家访谈的观点、心得和建议。他们分别是商业作家玛格丽特·惠特利、诗人大卫·怀特、演员理查德·奥利弗、PARC^① 科学家约翰·西里·布朗、研究人员尼克·奈斯利和鲍勃·鲁特-伯恩斯坦、艺术家托德·赛勒。他们的评论为练习的应用提供了新颖有力的支持。本章同时尝试回答了以下问题:“什么是艺术?”“为什么在商业中运用艺术?”“为什么在公司培训中使用艺术?”以及“培养艺术经历的指导方针是什么?”。

第三章包括了4个基于艺术的相互熟悉练习和4个打破僵局的游戏。你可以在以前没有怎么合作过的两个组之间、那些对培训练习有抵触情绪或者感觉不舒服的人之间使用相互熟悉练习。在一个环节的开始部分或者团队能量开始下降的时候使用打破僵局的游戏。你可以将所有的这些练习和游戏加以修改以提供更多团队集中的机会。然而,它们最基本的目的在于介绍互不相识的参与者,属于基本的热身活动。

第四章的活动主要是为了帮助参与者更自信地以艺术的方式表达自己,并使他们更容易融入到协作活动之中而设计的。其目的是使他们能够在艺术的氛围里更加自如和精湛地表现。这里不要求参与者本身有一定艺术素养。当然,对任何一个团队活动而言,如果参与者开始能够有机会“释放”一下自己的艺术思维,效果会更好。所有的创造性活动都需要一段时间的准备工作,只是每个人采取的形式不同,有的会冥思苦想,有的则是简单“把玩”目标和概念。例如,“涂鸦”就是准备绘画的一种形式。

从第五章开始介绍的基于艺术的活动都是为提高团队的协作能力而设计的。运用拼图和组合的媒介将平时不相关的材料和概念相结合创造出一个独一无二的全新物体。在接下来的第六章到第十一章介绍的分别是建立在素描、音乐、彩绘、诗歌、讲故事和即兴短剧的基础上的活动。第十二章描述的是运用设计、摄影和雕刻的各种活动。最后,第十三章是三个后续培训的活动,主要运用的是素描、音乐和讲故事的形式。

^① Palo Alto Research Center,(施乐公司)帕洛阿尔托研究中心。

活动形式

每个活动运用相同的一组标题：“目标”“运用”“艺术形式”“所需时间”“小用品、复印资料和器材设备”“步骤”“讨论”“备选活动内容”（视情况选用）。详细描述如下：

- **目标**：介绍一个活动的基本目的。提高团队的协作能力毫无疑问是每个活动的主旨，但是可能还会有一些次要目标。
- **运用**：列出运用活动的其他方式。不需要把每个活动的所有运用都列出来，可以尽情发挥你的想象力。
- **艺术形式**：描述活动中采用的基本的艺术形式，同时也会介绍相关的艺术形式。例如：一个舞蹈的练习可能也会涉及音乐和即兴短剧。
- **所需时间**：完成一个活动包括小组讨论在内的总时间。当然，参与者的的人数和小组的数量有可能使时间发生变化。
- **小用品、复印资料和器材设备**：完成一个游戏所需的所有用具，比如纸、铅笔、颜料、活动挂图（flipchart）、电脑、艺术用品、印有附加信息的分发资料。
- **步骤**：描述培训者开展活动的步骤。但步骤不是一成不变的，有经验的培训者可以根据不同的情况变动培训的步骤。
- **讨论**：包括请参与者协助讨论有关活动及其在团队合作中运用的问题。这部分同时也可能包括对艺术形式及其在提高团队绩效方面的价值的讨论。
- **备选活动内容**：这是一个可选标题，不一定在所有的活动中都有。如果有的话，请一定仔细阅读活动内容，因为你可能从中发现一个更满足要求的活动步骤。

在每个活动最后，你可以知道本活动的创立者，我们尽可能多地邀请了不同领域的艺术从业者加入进来，以提高活动的多样性，同时提高活动的质量。我们提供了活动供稿人简介，并且在本书的后面可以看到每一个供稿人的联系方式。

2 运用艺术来协调团队合作



“如果说团队是未来的一种艺术形式,那么要完全实现这种形式,我们必须培养将各个团队整合起来的艺术技巧。”

——《关注核心优势》,2001,费策尔研究所(Fetzer Institute)

我们生活在一个全球化的社会,在这个社会里我们通过团队创造财富,取得市场份额,提供客户服务,获得竞争优势并取得成功企业的其他标志性成就。团队就像组织里的胶水,将人力、方法和技术粘合在一起以提供产品或服务。没有团队,组织将无法运作;但是团队的建设必须符合组织的文化,团队必须受到合理的管理。围绕团队管理这个话题近年来已经产生了数不清的管理理论家。

正如艺术家需要工具去创作一样,组织需要团队去生产新产品。团队合作的协调工作可能是科学,但更像是一种艺术。艺术家经常不能预见他们在创作上的努力会得到什么样的结果,就像经理们不能预见他们的团队应对挑战的结果一样。管理“科学”是必要的,它为团队更好地合作提供了切实可行的理论。将艺术和科学结合,增强团队绩效,则是一种更平衡的方案。

使团队成员和谐地在一起合作本身就是一种艺术。团队领导就像“指挥家”,指挥团队成员将每一次的任务如演奏流畅的乐曲一般完成。但是,团队领导和促动者不应像我们平时所看到的指挥家指挥交响乐团那样去领导一个团队。如波士顿爱乐管弦乐团的指挥本·扎德(Ben Zangder)所言,用传统意义上的管弦乐指挥比喻团队的领导力可能不太合适。1998年12月,在接受《快速公司》(*Fast Company*)杂志的采访时他提到:乐队指挥家大多是手握绝对权力的“独裁者”。相反的,他认为乐队指挥更应该为乐队音乐家灌能,帮助他们发挥出最好水平。团队的管理者、领导者和促动者更应该如此。

本书的目的就是要通过应用不同的艺术激发出团队的协作力。因此最重要的一点就是首先理解什么是艺术,艺术可以怎样被应用到组织团队中去。本章将带读者了解艺术的本质,艺术的存在,在商业活动和组织培训中运用艺术的理论基础,提供关于为何一些艺术形式优于另外一些艺术形式的讨论,给出有关艺术培训的指导标准,并附加了一些其他的论题。

为了收集信息讨论以上话题,本书的合作者,艺术家琳达·奈曼联系了“商业中的艺术”活动的领导者和发起人,他们中许多人都慷慨地同意通过电话、电子邮件或面对面采访为本书提供信息。下面就是琳达从这些采访中整理出来的一些充满智慧的观点,同时也加入了她自己的一些评论。我们首先讨论各种“艺术”形式和严格的艺术定义。



什么是艺术？

艺术包括视觉艺术，如素描、彩绘、雕刻、建筑、摄影、电子媒体、设计和录像，以及表演艺术，如舞蹈、讲故事、诗歌、音乐、电影和戏剧。

我们如何识别真正的艺术？

美学家就艺术(或者美)的定义虽然尚未达成共识，但基本上公认的艺术的特征就是思想的原创性、技术的精湛、理论基础的扎实。《大不列颠百科全书》对艺术的定义是：“在创建可以与他人共享的优美物体、环境或经历中，对技巧和想象力的运用。”^①

有关这些定义可能会有很多的争论，因为艺术不一定是美的。脱离约定俗成定义的艺术可能让人感到丑陋、震惊，甚至令人恼怒，但它仍然是艺术。斯特拉文斯基(Stravinsky)的“春天的典礼”(The Rite of Spring)在运用原始旋律方面非常的解放，彻底脱离了艺术最初的定义，在1913年的首演之夜引起了骚动。吉莉安·韦尔林(Gillian Wearing)，一名正在兴起的当代艺术新星，在她大屏幕录像作品中展现了年轻人酒醉后的肮脏世界，并取了一个很贴切的名字“酒鬼(Drunk)”。

英国艺术批评家马克·比斯利(Mark Beasley)将她的作品描述成“退化的审美观”。美和堕落形成了一个令人困扰的矛盾，有些时候我们需要被打扰，以从冷漠和自满中解脱出来。

列夫·托尔斯泰(Leo Tolstoy)在他的散文《什么是艺术？》(1896)中写道：“艺术并不是形而上学所说的美神或上帝的神秘意志的体现；不是美学哲学家所说的人类释放多余能量的游戏；不是人类的情感借助外界标志的表达；也不是令人愉悦的事物的产物；甚至最重要的是，艺术不一定令人感到快乐；但艺术是团结人类的方式，让大家因共同的情感而结合在一起，是生活的必需品，是个体和整个人类发展过程中不可缺少的东西。为了正确地给艺术下个定义，首先不要再将它仅仅当作是一种使人愉快的载体，而要将它当作人类生活的一个条件。”

为什么在商业活动中运用艺术？

环球剧院(英国)的前任总监，《有灵感的领导力》、《亨利五世和火神》的作者理查德·奥利维尔说过：“逻辑性的计划和执行使商业活动实现了其自身价

^① 参见 www.britannia.com/eb/article? eu=9772, 2002年9月20日。