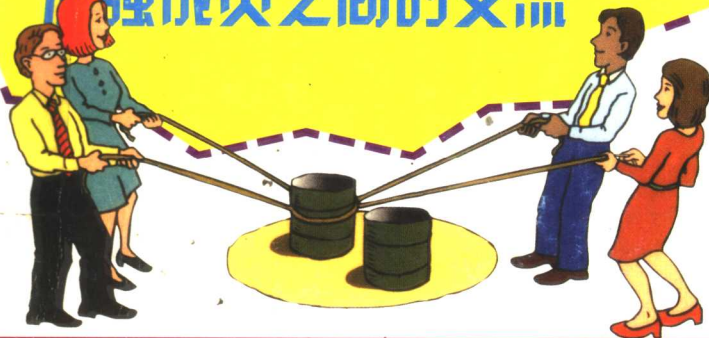


培训游戏宝典

团队建设 游戏

Team Building Games

简短、有趣的活动
培养团队士气和团队精神
加强成员之间的交流



[美] 约翰·纽斯特朗姆
[美] 爱德华·斯坎内尔

著

许济涛 译

上海科学技术出版社

团队建设游戏



➡ 简短、有趣的活动

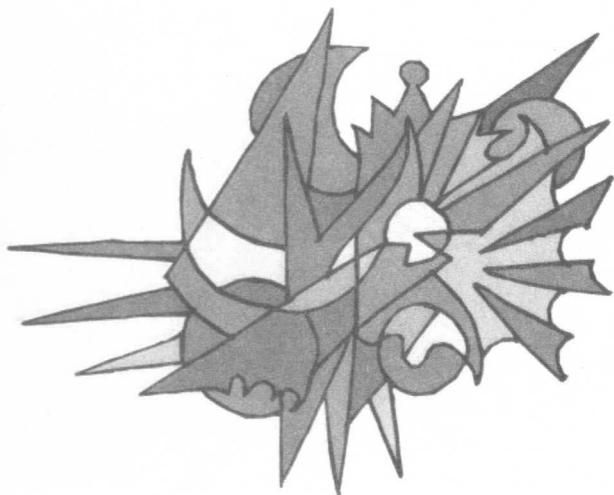
➡ 培养团队士气和团队精神

➡ 加强成员之间的交流

[美] 约翰·纽斯特朗姆 著

[美] 爱德华·斯坎内尔

许 济 涛 译



上海科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

团队建设游戏 / (美) 纽斯特朗姆等著; 许济涛译.

—上海: 上海科学技术出版社, 2003.1

(培训游戏宝典)

ISBN 7-5323-6756-8

I. 团... II. ①纽... ②许... III. 企业管理—组织管
理学 IV.F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 100206 号

The Big Book of Team Building Games

Original Edition

Copyright © 1998 by McGraw-Hill Companies, Inc

Chinese (Simplified Characters) Edition

Copyright © 2002 by Shanghai Scientific & Technical Publishers

All RIGHTS RESERVED

特约策划: 胡 铨 朱荣民

责任编辑: 姚晨辉 应韶荃

上海科学技术出版社出版、发行

(上海瑞金二路 450 号, 邮政编码 200020)

商务印书馆上海印刷股份有限公司印刷

新华书店上海发行所经销

2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

开本 889 × 1194 1/24 印张 10.5 字数 105 千

印数 5200

定价: 36.00 元

本书如有缺页、错装或坏损等严重质量问题,

请向本社出版科联系调换

团队建设游戏简介

每个公司所雇佣的都是个体，但几乎所有的雇员都是在团队（指从事有序的、一致的活动以期达到一定目标的小型团体）中工作的。

创建团队已经成为一个国际化的现象，近年来参加奥运会的美国篮球“梦之队”大受欢迎并被人们寄予很大期望，就说明了这一点。此外，当询问某一领域的管理人员什么是一个优秀的雇员所应具备的最重要的素质时，具有团队精神超过了敬业精神、解决问题的能力、经验以及良好的沟通能力等诸方面而居于首位。

显而易见，“团队”在各个行业得到了广泛的应用，对于具有团队精神的员工的需求也大增。

团队的实质

高效率的团队总是有着共同的目标，成员之间相互负责、集体协作，全体成员分享领导者的角色，具有高度的凝聚力，在任务的分配以及在工作过程中能通力协作，并且能从集体的角度对自己所取得的成就作出评价。

领导者的领导技巧和各种使团队会议变得更加有效的方法通常都能使一个团队的表现得到提高。这些技巧和方法包括：准备议程，阐明目标，征询少数派的意见，对各种问题和批评性的看法表示欢迎，检验对一个试探性决定的支持率，确定具体行动计划。

除了这些有些刻板的方针之外，明了团队的发展阶段、关注促使团队成功的各种因素以及探索各种能促进成员表现的团队领导者的行为，也能使团队协作得到提高。本书中的各种游戏在建立团队协作的过程中具有重要的作用。

团队发展的各个阶段

在建立新团队的时候，应当对许多关键的问题予以关注。这些问题包括：“团队



应当包括哪些人？”“我能够信任谁？”“我们应采取什么样的方针？”“每个人所作的贡献如何？”“谁来执行这项任务？”“如何消除矛盾？”。在这些问题出现并引起注意的同时，团队的发展通常会经历一系列典型的阶段：

形成阶段：团队成员分享个人信息，开始互相了解、互相接受，同时也开始关注他们所在小组的任务。

剧烈分化阶段：团队的成员为自己的地位、相关的控制权而竞争，为给团队找到一个合适的发展方向而争论。这一阶段，每个人都尽力表现自己以期引起别人的注意，相互关系变得紧张起来。

规范阶段：整个团队在相互协作的风气中前进，团队内部出现了暂时的平衡。团队的规范开始用于指导成员的行为，相互协作的精神盛行。

表现阶段：团队变得成熟，并且学会了如何应付各种复杂任务的挑战。团队成员根据团队的需要扮演各种角色并进行着角色转换，能高效地完成各项任务。

中止阶段：大部分的委员会、特别行动小组以及短期小组都在一定阶段解散（但不会是正在执行任务的小组）。这被称为中止阶段，它要求解除一种较密切的社会关系（解散成员），使人们回到另一个较稳定持久的岗位。

本书中的游戏适用于团队发展过程中的各个阶段。一些游戏能使团队成员更好的相互了解；一些游戏能鼓励成员公开地和大家分享自己的想法和感受；还有一些游戏能让成员在使自己的团队变得优异的过程中，得到宝贵的解决问题技巧的训练。

团队成功的因素

首先，最重要的是，一个好的团队需要有支持他们的良好环境。团队的领导者应当鼓励团队成员从团队的角度考虑问题，让团队有足够的时间举行会议，并对他们取得成功的能力表示信任。



其次，团队成员必须具备一定的技能（并且能接受其他技能的交叉训练），明白他们在团队中所应担任的角色，确定一些能驱使他们充满热情地为完成共同任务而努力的目标（一般是高于现实的目标）。

再次，要提供给团队一定的奖励（这些奖励应当尽可能有价值，并且能被切实感受到，以促使成员去争取。同时，在完成团队任务后，奖励应当立即兑现）。

最后，团队成员需要经常有机会来相互磨合并相互学习。团队建设游戏正是为提供这些机会而设计的。

团队建设

创建一个高效的团队是一项极富挑战性的任务，并非一夜之间就能实现。一般来说，团队领导必须通过团队建设的过程将每个成员个体的技术和资源融入到集体的奋斗之中。团队建设包括：鼓励团队成员仔细观察他们现阶段是如何一起工作的，描述理想的合作方式，研究成员目前的分歧与弱点，为采取更有效的合作方式制定行动计划。

团队建设一般都不是自发进行的，最好是有人去推动这一过程。一个团队领导者（或“推动者”）所要做的是帮助团队了解自身、监督团队的会议、将观察到的关键信息反馈给团队，有时也要直接面对单个的团队成员，让他们检查自己的行为以及这些行为所带来的后果（或者是帮他们找到别的方法）。团队建设的推动者应当探查、询问、倾听、观察各种非言语的暗示，并且鼓励成员去解决问题。

团队建设所应取得的成果是：团队对各种可供选择的方法持开放的态度，对于他们自身拥有的各种资源有足够清楚的认识，能够独立思考和行动，并且非常愿意去了解他们正在进行或将要进行的行动所带来的各种后果。

团队建设游戏的好处

在团队中工作是一件很不容易的事情。当团队的讨论离题的时候，当没有一个确



定的议程让团队成员遵循的时候,当团队的会议一拖再拖变得极其冗长的时候,成员们都会感到灰心丧气。团队的努力白费了,团队的活力下降了,同时厌倦的气氛笼罩了团队。在这种情况下,你如何才能给团队注入新的热情、振作团队的精神并且提高他们的士气呢?

我们(以及其他成千上万的使用者)发现游戏在消除倦怠的情绪方面是一种神奇的方法。游戏包括了各种各样的活动、练习以及打破僵局的方法,这些能让团队会议变得更加有趣,能使团队成员流露出真实的感受和感情,同时也能振作他们的精神。自从发现人们集中注意力的持续时间很短以后,这些游戏就被作为团队建设方法的补充和提高。如果一个会议非常有活力、充满变化与各种惊奇,与会者就能作出更好的反应。如今的员工们都期望团队的会议能够生动、快节奏、有新意、参与性强并且充满想像力。通过将关注的焦点集中在与会者的需求之上,各种游戏能从本质上帮助实现这些目标。

具体来说,团队建设游戏能够帮助实现如下这些目标:

这些游戏能帮助团队的领导者找到问题的关键所在——它与当前的任务密切相关。

这些游戏有助于提高团队的士气。它们给团队会议注入了各种竞争性的、合作性的以及(或)有趣的因素,由此与通常情况下的会议形成鲜明的对比。

这些游戏有助于团队成员学会互相信任。在团队逐渐完善对于通常问题的解决方法的时候,它们使团队成员有机会分享对问题的理解、感受以及各自的经验。对于每个成员来说,他们所获得的不断增长的相互理解与欣赏是非常宝贵的副产品。

这些游戏能够让团队成员更加容易变通、适应性更强。成员们能够很快地明白解决问题的方法不止一种。

这些游戏使团队的领导者有机会强化成员的正确行为。当团队的合作表现出来时,当成员的创造力得到展示时,或者是当人际关系的障碍被消除时,团队领导可以



对通过游戏得到的预期效果表达自己的欣赏之情。

团队建设游戏的特点

一些独特的特点使得这些游戏非常适于在团队会议中或是在团队建设时期使用。比如，这些游戏总是：

非常快捷：这些游戏可以是一个1分钟的活动，也可以是能够引起长达1小时讨论的练习。不管怎样，由于这些活动是作为团队会议主要内容的补充，因此，这些游戏的时间也应当得到适当的控制和分配。本书中的大部分游戏能够在5~10分钟内完成，但也可作一些变换以延长游戏时间。

花费不多：一般来说，不需要购买什么东西，也不需要从外面请助手或顾问。除了极少数的例外，这本书中的大部分游戏可以被反复使用，花费很少或几乎没有任何成本。

参与性强：为了有效地使用这些游戏，团队成员应当在身体上（通过各种动作）和心理上（通过各种视觉活动、精神活动或是思考）参与到游戏中去。这些游戏总是能够帮助人们集中他们的注意力，使他们思考、作出反应、诉说，并且（也是最重要的）使他们在学会如何更好地成为团队成员的过程中得到乐趣。

使用小道具：有些游戏需要使用一些小道具或是别的材料，从而使游戏更加真实和更富有变化。这些道具非常简单，比如，一张图片、一个人、一样静物或是一份印刷品。

低风险：这本书中的所有游戏都在各种团队的各种会议上作了实地测试。

如果游戏和一定的会议内容、一定的语境、一定的人群以及一定的气氛相称，同时，参与者也以积极的态度去进行游戏，那么，这些游戏将为你服务。这些游戏易于掌握，人们对它们都持积极肯定的态度。所有这些游戏都被证明是行之有效的，并且，据我们所知，它们不会带来任何不良后果。



便于改编：如同那些最好的幽默故事一样，最好的游戏应当能被修改以适应各种场合，并仍能够在团队建设会议上达到你所要求的效果。本书中的游戏能够根据你的需要进行一些改动，且仍能保留原有的特色。事实上，我们鼓励你尽可能地去改动这些游戏，使它们适应你的目的、你的团队或是你的公司。

具有单一而突出的目标：这本书中的游戏都是为了阐明一个问题或是达到一个主要目的而设计的。因此，它们更多着眼于微观的问题而不是宏观的问题。如果你能保持这些游戏的简单性，同时重点突出，那么它们就能够给你带来很好的效果。

小 结

团队建设游戏能帮助团队领导者将一群只是有着松散关系的雇员改造成一个充满活力并且富有成效的团队——这一过程往往无法自然而然发生。

这些游戏能扫除团队成员的厌倦之情，振作团队的精神，提高团队的士气，并且重新给团队成员注入活力。它们使团队在紧张地关注自身任务之余，能有一个短暂的轻松时刻，它们同时也是团队会议的重要辅助手段和补充。它们有助于一群个体形成一个团队，同时，对于团队成员所面临的各種重大问题，它们也能提供关键的答案。这些游戏能够使团队会议变得更加有趣，我们相信这这也是一个很有意义的目标。

一直以来，我们都发现即使是毫无经验的团队领导者，在稍加准备后，也能够自信地运用书中的这些游戏。团队成员都会积极参与游戏，同时，对每个游戏都能表现出热情与欣赏的态度。他们将学会如何找出问题的关键所在，能更加的尽责，能够得到激励去寻求将他们的新知识技能付诸于工作实践的各种途径。最突出的优点是，这本书里的游戏都非常快捷、花费不多、参与性强、低风险、便于改动、目标明确而突出。

只要你尝试一下，你很快就会同意我的这些看法。



如何使用这本书

团队建设游戏非常简单

这些游戏包含一系列有助于建立相互信任的活动、例子和练习，能够使团队振作精神；同时，它们也包括了可以帮助团队实现会议目标的一些经验。正如我们在“团队建设游戏简介”中所介绍的那样，这些游戏一般都有很多的优点：它们非常简短，容易进行，花费不多，非常吸引人，并且经过实践验证能产生良好的效果。

实际上，无论参与者在游戏中“成功”与否，它都提供了有价值的经验教训，因为游戏的重点在于参与者进行游戏的方法、围绕游戏展开的讨论，以及他们如何将这个方法运用到和自己相关的工作中去。

比如，在你的第一个团队会议中，你或许会尝试一下很有代表性的“交换钞票/交流主意”的游戏，整个游戏过程如下：

向一个团队成员借一元钱，将借来的钱拿在手中向大家展示一下；然后从另外一个人那儿借一元钱。将借来的第二笔钱还给第一个人，借来的第一笔钱还给第二个人。反问大家：“这两个人中难道没有人比以前有了更多的钱吗？”（当然没有。）然后向整个团队指出，与上面的情况相比较，如果有两个主意被欣然的分享，那么不仅是提供这些主意的一方，而且所有的团队成员都能够获得一些经验。

现在，将整个团队分成两个小组，让一个小组准备这些问题：是什么因素阻碍了我们和其他的团队成员分享我们那些有用的主意与看法？我们如何克服和消除这些因素？

让另一个小组准备这些问题：哪些因素促使我们与其他团队成员分享我们的主意？我们如何增加这些因素？

几分钟后，要求每组的一个代表来报告他们讨论的结果。最后总结会议，询问团队成员是否愿意消除会阻碍互相交流想法的行为，并推广更多能鼓励大家提出各种主意的方法。



通过这个游戏，你可以看到团队建设游戏（各种活动与练习）可以简单到令人难以置信的程度。这个例子只是表明了团队建设游戏的一种可能应用在一个特定时刻向大家传递一个主要信息或议题。通过这种方式进行游戏，能让团队成员的才智与创造力暂时从一个严肃的事物上转移过来，增加他们牢记一个教训或是一项技能的可能性。简而言之，这些游戏能够使团队成员在获得乐趣的同时领会到一些关键的问题。

选择一个合适的团队建设游戏

当你检查这本书的时候，你会注意到每个团队建设游戏都有一个与众不同的目的。不过，这些游戏都能够根据它们大致的适用情况分类。

下面的13个主要问题与大多数正在建设中的团队所面临的问题一一对应，这些问题是：

“他们”是谁？ 团队成员特别是新团队中的成员，必须与他们周围的人建立一定程度的信任。这就需要弄清楚一些关于团队成员的重要信息——既有个人的，也有和其技能有关的。通常来说，每个个体一开始都需要得到帮助，使他们能穿透他人自我保护的外壳，让那些人的一些相关信息展示在自己面前。这一部分的游戏都是为了团队成员进行互相介绍和“打破僵局”而设计的。

“我们”是谁？ 一个完善的工作团体远远比单纯的一群有才能的个体的集合好得多（也不同得多），它是一个具有高度的合作性、极强的相互信任感以及高效率的团队。团队成员能自视为团队的一部分并不是一蹴而就的。它需要努力，通常也需要时间。这一部分的游戏，能够帮助团队成员意识到自己是团队的一部分，树立他们的团队认同感，同时也能够建立团队内部初始的凝聚力。

为什么我们要组成一个团队？ 一个新的团队，尤其是那些临时组建的团队，可能不仅会对自己的能力产生疑虑，也会怀疑一个由相对陌生的人组成的群体能否高效运作。如果成员们缺乏在一个高效运作的团队中愉快工作的经历，他们或许会质疑团队协作的价值，尤其当他们意识到从零开始创建一个团队所需付出的努力的时候，就更



是如此。这一部分的游戏主要是说服团队成员相信，两个以上的人实际上能够比一个人把工作做得更好。

如果我们每个人都不同，那会怎样？每个团队成员都把自己的经验带到了团队中，这里面有很多的“金子”。只有当团队成员知道怎么去寻找这些财富并准备去欣赏这些财富时，这些多样性的宝藏才能得到开发。团队内部的多样性是非常宝贵的，但出于对全体成员以及整个团队利益的考虑，它们应当得到有效的管理。团队建设游戏能够帮助团队成员揭示，他们是如何在一些不太显而易见的地方与众不同的，同时也能启发成员去探索有效地应用这些差异的方法。

我们信任谁？在缺乏信任的团队里，最好的情况是格外的谨慎，而最坏的情况则是对一切充满怀疑，有阴谋破坏的倾向。没有信任，团队成员都会缩回到他们情感保护的“外壳”之中去，就好像一只乌龟在感受到潜在的危险时将身子缩回到自己的壳里。一个团队领导者的任务应当是营造开放的环境、组织富有建设性的会面，这些都能够使团队成员建立起相互的信任。团队建设游戏在一个“安全的”、以完成任务为基础的环境中，提供了能促进上述行为的有效方法。

我们要去何处？我们的路线是什么？从自我管理的角度出发，团队需要面对两个中心问题：我们去向何处（团队的目标）以及如何才是我们到达那儿的最好方法（团队的规范）。尽管一个团队的目标与任务通常是确定的并被认为是理所当然的，明确一个团队的职责和任务还是有其显而易见的必要性。这样，团队成员就需要对哪些行为可以接受（期望的）和哪些行为不可以接受（造成混乱的）进行开放而坦诚的讨论。这一部分极其有用的游戏能使团队成员汇集到一个方向上来，同时能够使他们开始制定行动计划和完善规范。

我们怎么做？一些团队在一段时间之后有时会停滞不前，工作业绩处于一个高原期，并且他们的共同努力也不能取得什么进步。这时，让团队成员脱离当前的任务要求，问自己一些关键的问题将大有裨益。例如，他们可能会问，“为什么一些团队有凝聚力而我们没有？”“为什么其他的团队看起来是高效率的，而我们在自己的方向



上却进展得很慢？”这些质问是要督促团队的成员审视自己，发现自身可能存在的问题。这一部分的游戏有助于展开一个对团队含义的坦诚讨论，能提供对团队的能力与资源进行评估的机会，还有助于检查团队在努力发展过程中所取得的相应成就。

我们怎样用不同的方法处理事情？ 团队成员有时会陷入成规之中，这就需要打破他们旧有的工作习惯与惯例。团队领导者的任务在于让成员去寻找问题并用新的方法去思考和解决问题。这些是极富挑战性的任务，并不能在一次会议上得到解决。不过，重要的是让团队成员认识到创造力的重要性和他们自身的局限性并去寻找解决现存问题的新方法。这一部分的游戏提供了让团队成员发挥才智和从另一个角度去理解问题的机会。

我们能够相处得更好吗？ 建立高效的团队的主要障碍之一，是人际关系中种种导致人们相互疏远的刺激。从极端的角度来讲，团队成员之间公开的相互憎恶甚至也有可能出现，这种情况会很快破坏团队的凝聚力（如果不能及时将它恢复正常的话）。在这里，团队应演示一下最低程度的相互合作。你或许认为你的团队成员并不像你所希望看到的那样相互协作、相互协调，那么在这部分游戏中，你应当挑选那些特别适合发展某些价值观的游戏，例如分享、关心和团队建设。

我们怎样才能一起把工作做得更好？ 有时候，团队工作非常困难，有“压垮”团队的风险。另外一些时候，团队会议不断重复，团队成员似乎再也没有活力去积极参与到具有建设性的相互协作之中。这时，对一个团队领导者来说，选取一定的游戏引入团队是很有帮助的。这一系列的游戏用以提高成员的参与程度、鼓励成员之间坦诚的信息反馈、消除团队成员间的压抑气氛，或是仅仅给予团队成员一个成功的经验。这一部分的游戏将有效地给团队注入活力，使其更好地投入工作。

前方有什么？ 在对可能存在的问题以及相应的各种解决方法作预见的时候，团队内部总是众说纷纭甚至为此争论得不可开交，像是“波涛汹涌”。然而，一些大型的组织（有时被描绘成“大象”或“巨人”）总是对变化持抵制的态度，这种态度也可在一些小型的团队里看到。那么，你如何使团队成员意识到他们有必要进行变化、发



展相应的技巧、根据这些需要开始行动？这里的一些游戏专门为发展团队的适应性而设计，使团队成为以变化为导向、能够接受（甚至是寻求）内部与外部变化的团队。

我们如何才能获得更多的乐趣？有证据表明，一个不时充满幽默与欢笑的工作环境能够使团队表现得更加出色。如果团队成员仅仅是关注各项业绩，那么在压力之下，脾气最终会变得很火爆，毁灭性的情绪也会爆发出来。明智的做法是，暂时先将团队的任务放到一边，让团队成员得到片刻的放松。方法之一是在团队会议中插入几个短小的“谜题”之类的东西。这些极其吸引人的文字游戏能够有效地舒缓人们的神经紧张，让成员在接受挑战的同时，轻松完成这些有趣的任务。

我们如何相互支持？应当牢牢建立这样的一种价值观：积极的相互帮助能够带来持久而高效的成果。但不幸的是，团队成员有时会忘记相互之间的赞许与帮助。这一部分的游戏能够鼓励团队成员牢记一个积极主动的个人形象有多重要（对于自己以及对于他人而言），同时也能让他们在实践中互相给予激励，使他们从值得尊重的人那里寻找对于自己的各种积极反馈。

团队建设中的关键问题

1. 他们是谁？
2. 我们是谁？
3. 为什么我们要组成一个团队？
4. 如果我们每个人都不同，那会怎样？
5. 我们信任谁？
6. 我们要去何处？我们的路线是什么？
7. 我们怎么做？
8. 我们怎样用不同的方法处理事情？
9. 我们能够相处得更好吗？
10. 我们怎样才能一起把工作做得更好？
11. 前方有什么？
12. 我们如何才能获得更多的乐趣？
13. 我们如何相互支持？



准备一些游戏的材料

你会发现准备一些团队建设游戏中常用的基本工具会很有用。在不同的阶段，索引卡、记号笔、便签本、遮蔽胶带、玩具钱币、拼装球、一副纸牌、纸夹、信封、一盒火柴、一团线、几条旧领带等物品都能有一定的作用。特别是，当你对所要采用的游戏有所计划和打算的话，预先地准备将会非常有好处。因为在决定了一个或几个游戏之后，能预先准备好合适的讲义、幻灯片、挂图等，可以节约很多时间。

介绍一个游戏

一般来说，都要对将要进行的游戏做个简短的解释以及背景介绍。给活动提供一个“语境”非常重要——这样的一个大体框架有助于团队成员了解所进行的游戏在哪些地方适用于当前的工作安排。要让他们集中注意力、积极配合，并给予他们正确的信息。然后给他们安排任务，明确地告诉他们游戏的时限。同时必须监督团队成员间的互动和在计划的时间内结束团队讨论。

引导团队讨论

如果不能够促成一次有效的团队讨论，那么游戏将仅仅是个游戏。检查一下游戏所需的全部用品，预计一下可能得到结果与反应。不仅要准备游戏提供的一些问题，同时也要另外准备一些问题，使游戏的结果能结合到自己的团队建设中去。要提醒成员注意讨论游戏结果的时间限制。要集中注意力于游戏的意义与目的（前述13个团队建设的目标之一），而要尽量减少关于游戏本身技巧方面的讨论。尽量促成参与者得出各种有意义的结论，而不要过早地表达自己（团队领导者）的观点与结论。游戏的进程应当快，并且在所有的主要论点都已明了的时候停止游戏。

将转变付诸于具体实践

这些游戏所提供的都是普遍意义上的东西，它们实际上都是很宽泛的，并不具体针对哪个公司或哪个行业。对于你来说，必须要将团队的注意力由游戏过程转移到游戏的含义以及意义上来。应当鼓励参与者考虑这类问题：“我（我们）从游戏中学到



了什么？用这些来解释我们团队的一些情况会怎样？我们怎么通过它来改善我们自己团队的表现？”然后把成员提出来的一些重要观点以及他们改善后的行动计划记录下来，分发给整个团队，作为他们以后回顾和行动的参考。

进行团队建设游戏的小提示

根据我们二十多年团队建设游戏的设计和指导经验，我们获得了不少重要的启示。尽管我们在这儿提出的指导方针简单得令人难以置信，但它们对于你的成功有至关重要的意义。我们极力建议你仔细研究这些普遍的原则并切实遵守它们。

仔细地挑选游戏。这要求你仔细了解每组游戏，了解它们的目标所在，这样才能保证你在为你的团队挑选一个或几个游戏前，对每个游戏的意义以及要求非常熟悉。最终作出选择时应当考虑到具体的游戏是否适合你的团队类型与特点，是否与团队会议的目标相符，以及是否适合那些参加游戏的人。

有明确的目的。一些人只是随便挑选游戏而缺少对游戏目的慎重地考虑和清楚地认识。简单来说，他们缺少明确的目的——一个符合逻辑的出发点。结果是，他们中很多人应用这些游戏仅仅是（同时也是不正确的）因为这些游戏是现成的，可以毫不费力地借用，或者这些游戏看起来很有趣。你必须在挑选游戏以适应你的目的这方面做得非常好——然后向团队成员传达这个意图。

有备用计划。如果你相信墨菲法则（“如果一件事情有可能向坏的方向发展，那它一定会向坏的方向发展”），那么，准备一个以上的游戏应该会比较明智的。就像在“A计划”行不通的时候采取“B计划”那样，一个团队领导者应当学会如何明智地准备一个备用计划。千万要记住，道具有可能坏掉，团队成员有可能在你前几周度假的时候已经玩过了你的游戏，或者团队对于某些类型的游戏没有反应。一定要准备一个可以替换的游戏。

对游戏进行预演。一个怀疑论者曾经建议人们不要相信任何人的承诺，即便是上帝的允诺，也是“直到它被写下来你才能够确信！”请注意这个极端保守的建议，采



用游戏的人不应当仅仅依赖于游戏所提供的各种描述或某些人对游戏的高度评价。比较理想的情况是,在游戏有可能浪费团队成员的时间和精力之前,你最好能找到一个合适的环境先试验一下。关系比较密切的同事、工作人员中的志愿者或是自己的家庭成员都是很好的评论家。发挥他们的作用。

除了上述四个基本原则之外,我们还提供了十个关于运用团队建设游戏方面的补充原则。

选择低风险的游戏。你必须经常注意不要使你的团队成员不愉快。不要冒让他们付出不必要的体力和精力的风险。不要故意和团队成员作对。保持游戏的神秘性,你就能感受到这将是一个“不可错过”的经历。

尽量简短和有选择性。时间是至关重要的资源,任何组织都不能承受浪费时间的代价。这本书中的大部分游戏能够在相对较短的时间里被介绍清楚并进行完毕。同时,也提供了如何在游戏很受欢迎的情况下,将讨论延长和扩展的技巧。应当时刻牢记游戏并不是团队建设过程中的主要部分。它们只是帮助你达到目的和实现目标。不要拖延游戏,也不要在一个会议上进行太多的游戏。应当把游戏仅仅当作是一顿大餐中的开胃小食或是甜点,而不是把它们当作主菜。游戏只是达到一个较为重要的结果的手段,它们自身并不是结果。

富有创意。有时做些尝试,试着将现成的游戏加以改造,使它们更好的适应你所要达到的、针对当前团队的目的。要不断寻找能在会议中阐明你的观点的各种新途径。要善于变通。

对自己的游戏做个评估。密切注意以下几点:你在一个团队中采用游戏的频率;游戏给团队的学习和记忆方面带来的明显影响;团队对于你的游戏的反应或是接受情况。形成一种定势真是再容易不过了,比如,在一系列的会议上反复进行一些同样的游戏,甚至是过度使用一些游戏将导致对各种要传递的信息造成破坏。应当监督自己采用游戏的情况,使自己不断更新和丰富游戏。

