



咨询与培训工具系列

随书赠送
《终极培训班手册》
精要

使你的培训灵活、自然、更具创造性。

培训师的灵感

即兴发挥的艺术

保罗·Z·杰克逊/著

贾洪骏 吴敏/译



案例与培训工具系列

屈云波主编

培训师的灵感

——即兴发挥的艺术

作者 保罗·Z·杰克逊

译者 贾洪骏 吴敏

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

培训师的灵感:即兴发挥的艺术 / (英)杰克逊 著;
贾洪骏 吴敏 译. —北京:企业管理出版社, 2003. 12

ISBN 7 - 80147 - 774 - X

I . 培… II . ①杰…②贾…③吴… III . 企业管理 - 职工
培训 IV . F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 106021 号

Paul Z Jackson

The Inspirational Trainer

ISBN: 0749434686

Copyright © Paul Z Jackson, 1998, 2001

The Simplified Chinese Translation edition Copyright © 2004 by The Enterprise Management Publishing House. For sale in the People's Republic of China only.

No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体字版由企业管理出版社出版。

未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号图字 01 - 2002 - 6123 号:

书 名:培训师的灵感:即兴发挥的艺术

作 者:保罗·Z·杰克逊

翻译:贾洪骏 吴敏

责任编辑:张双喜

技术编辑:袁力 赵莉

书 号:ISBN 7 - 80147 - 774 - X / F·772

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号

邮编:100044

网 址:<http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:editorOem@163.net salesOem@peoplespace.net

印 刷:北京朝阳印刷厂印刷

经 销:新华书店

规 格:787 × 990 毫米 16 开本 14.75 印张 170 千字

版 次:2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

定 价:29.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前言

在公司培训的各类书籍中，这本书可以说是向前跨进了重要的一步，它在人们的群体中的价值与人的真实生命价值之间建立起一种正确的相互影响的方式。假设我们都是完全不同的人，都能够独立处理日常生活中出现的所有情况，而且自身的想法和感受直接关系到我们在工作中的表现。

本书用很多方法来证明这些假设的现实意义——一整套练习、情节和有关培训本质的明智的反映。在处理商业活动和组织建设中的大量不同实际情况时，本书为那些有经验的或者没有经验的人提供了丰富的培训知识。

在过去工业化的合作行为模式中，个人往往被看成一个“活着的躯体”，是被雇来机械性执行命令的。这种“活着的躯体”是可交换的产品，没有一个处于管理阶层的人会关心这些人在工业生产之外的生活。

随着信息时代的到来，许多人认为随之而来的就是关系时代。一个事实已经越来越明显的凸现出来，那就是处在工作场所的人们是重要的，而且他们彼此之间也不是可以随便交换的。首先，培养有用雇员的花费和其复杂性现在已经远远超出了工业时代。哪怕有一点责任感的人都必须明白他或者她与整个企业经营的关系，而且必须培养自己与其他人不同的独立的特点。管理从根本上来讲依靠的是每个雇员所扮演角色整合起来的完整体系。

现在，在有关培养具有企业所需要的能顺利完成工作的人才方面，有了许多新的要求。事实上，我们正在向一个阶段（如果我们还没有达到）迈进，那就是为所有的工人配备一定量的工作已经不可能，正如他们说的，“有效的援助难以获得”。然而，我们都是“援助”，因此我们都必须提高能力，使自己对于其他人来说更有帮助。

这意味着，不管他们是否喜欢，世界上领先的公司都会在培训中发现自我的价值。但是，他们应该选择哪种培训呢？在培训的旧模式中，像旧工业模式，个人并不起什么作用。课程的设置是为了帮助人

们去克服一系列他们必须克服的困难。标准化测验通常被用于确定他们处理困难的能力水平。相反，在新的模式中，我们认识到每个人都是不同的，都有完全不同的才能。因此，使每个人与其工作相匹配成为我们关注的焦点，同时也是我们要利用这些不同点的目的。我们一认识到个体差别的重要性，就必须确定出使他们发展最好的在群体中的位置。在后面我们将会学到，我们是具有许多类型智慧的生物体。哈沃德·加德已经确定出至少七种类型：逻辑型/数学型，语言型，空间型（或者视觉型），形体艺术型，交际型，内向型和音乐天赋型。你会在本书中找到对这七种智慧类型的恰当的描述。

只有一种方法可以同时对这些不同类型的人才进行培训，那就是允许每个人具有独特的自我表达方式，通过戏剧的手段，每个人扮演不同的角色。然而，戏剧不需要用舞台表演的术语来描述。生活中的戏剧发生在我们相互影响的每时每刻。而且这样的相互影响在培训期间也应该每时每刻都在发生。因此，成功的培训师就是一个全能的戏剧家——既是描绘素材的演员，又是促进学员们相互影响的指导者。这是一门艺术，这门艺术是通过本书提到的多种有效方式和理论上的多种思考来发展和完善的。

作为全球化开端的群体培训新方法，保罗·杰克逊提供给我们的也许是最重要和最基本的要素。为了告诉我们该做些什么，他认真地考虑了我们的诸多要求，总是尽可能地把它放置在各种群体设置过程中，而且考虑了在转变过程中可能出现的各种问题。这种转变是从培训师对一个群体讲授课程的旧的交流模式到群体成员通过各种不同类型的即兴发挥发现自己作为个人和群体成员的价值的新模式。

我认为这本书将成为一本经典之作，无论是我们在教人们如何架设电话线，还是尝试改进企业文化，每个管理者和从事培训事业的人都会希望自己成为我们的材料库中一个基本的组成部分。

虽然这本书主要针对的是企业和商业，但我敢保证对学校的老师们也同样有用，因为这本书中的许多方法都是适合于孩子们学习基础知识的。对于某些东西来说我们都是初学者，而且，正因为这样，我们就需要去体验惊险，面对喜悦和期盼某些新的东西。在考虑惊奇成分的过程中，我们获得了一种超越学习中的任何实践方面的经验。

不论我们是否参观了圣寺或是皈依任何特别的信仰，我们都是精神的生物。精神上的意义只是说我们重视与同伴之间的互相配合。只有当我们有机会通过保罗·杰克逊所建议的那些大众媒体来研究那些配合的时候，才会认识到自己对那种我们所认为的有意义的生活的渴望，但是这种渴望往往是莫名的。

因此，使用这些他们自创的行为和方法就可以达到甚至连作者都认为达不到的要求。但是这要等到我们每个参与培训的人都研究过他们，并且发现他们的用处之后。经过精心地培训，成果一定是引人注目的。

彼得·克林

完整学习系统 主席

《群体研究十步》和《平凡天才》的作者

序

谁的故事

一次培训交流会上，一名参观者问我如何通过即兴发挥成为一名更好的培训师。我觉得凭空解释不如通过实际演示，于是我邀请他与我同行。我们组织了一个关于航行故事的游戏。我们使用很简单的构造方法——每个人每次只用一个单词，轮流组织这些单词来组成这个故事。我们讲了一个航行的故事。航行中这艘船和船上的水手经历了暴风雨和海盗，最终得以生还。

大约2分钟后，故事结束了，这名参观者问我：“这是谁的故事？”我们得出结论，有时候他主导，有时候他跟随。他明白了我们要讨论的是主导和跟随的主题。基于从这个故事中获得的经验，我们讨论了领导的技巧。他认识到这是对于一个培训师非常有益的地方，并自我介绍说他是一个出版商。

这本书就是那次会面的一个直接结果。关于这本书最早还可以追溯到5年前的一次BBC管理培训，这次培训上，参与者可以有机会主持一天的课程，并通过主持课程彼此分享经验技巧。

喜剧

在轻松娱乐（Light Entertainment）栏目当制片人的时候，我给BBC广播网络制作喜剧和小测验，这期间的好几年中，我还教演员戏剧和即兴发挥，在舞台、广播和电视上展示他们的才能。当我还是作为一个害羞的业余者学习这些技术和方法时，我就知道他们对那些不是演员的人同样适用。我知道尝试做这些的时候会很有趣，即兴发挥最重要的就是自发，自发性动作常常能带来笑声。所以，我为BBC课程中不同部门的经理、图形设计师、会计师和制片人组织了一次课程。我们进行热身、群体训练、信任游戏和角色扮演。这对电影学院的学生来说是很熟悉的，但对BBC的这些中层管理者来说却是一个

启示。

这个过程不仅充满乐趣，而且是很很有用的。我们知道，这些课程为管理者们提供了一种方法，提高了他们的表演水平、交流水平、创造能力和协调能力。把史坦尼斯拉夫斯基（Stanislavski）和查尔斯·汉迪（Charles Handy）结合起来的时代已经到来了。

从那时起，我就已经开始发展、复述、表演和即兴发挥那些技巧，并在很多群体中进行了应用。与戏剧不同，我的灵感来源于包括快速地学习神经语言程式（NLP）、爱立克技术、运动心理学以及许多管理学作家和实践者在内的一些资源。

与灵感有关的

《培训师的灵感》提供了大量不同类型的培训方法。我自己的经验就非常丰富，从一个小时的激励性课程、半天的建队培训、一天的销售和谈判课程，到一个星期的管理变动课程，有些课程甚至持续了两到三年。

事实上，在任何情况下授权给别人都是可能的。我们可以一直听取、肯定和支持。双方都会有所收获，培训可以定义为任何一种经历，在这些经历中我们能够细致地规划学习的前景。

许多机构都在要求他们的成员更加灵活，所有人都可以发现他们被指派了工作，他们必须组织、描述、促进、辅导、训练或者培训。在这些情况下，这本书中的原理将会对很多人都产生作用，对内部和外部的培训师同样适用。目标就是要帮助培训师培养受训者的能力，简而言之就是使其学会学习。

不论培训课程的构成如何，总会有使之更激励人，更有趣和更有效的方法。无论你是在做简单的无演示课程的小房间中、学术研讨会上、室内仪式上或者户外探险中，自己编导开放方案中、严格要求资格的单位里、还是商店或者会议室中，你都可以通过使用本书中提出的建议得到提高。激发灵感的培训取决于工具和态度。

如果你需要进一步扩充本书中的方法，便可以自己制定适应目标的方法。无论怎样，重点是使之成为你自身的东西，使之有益于你和你的学员。

如果你希望找到更多咨询或有关培训的事项，或者你想给本书中的观点提出建议，请写信给我，地址如下：

Paul Jackson Associates

8 The Firs

Combe Down

Bath BA2 5ED

我的电子邮件位 paul@impro.org.uk，或者你也可以访问我的互联网地址 www.impro.org.uk。

致 谢

感谢我那些令人尊敬的同事和合作者们，他们是 Mark McKergow, Rob Weston, Richard Mindel, Doug Sawyer 和我的妻子 Deborah Jackson. 他们每个人都读了一部分或全部作品，但我不能把作品中任何遗留下来的错误或曲解归咎于他们。

我还要感谢 Paul Jackson 工作组的客户们的支持，他们不仅提供了书中所举的许多案例，而且在讨论新的工作方法上提供了许多的思想火花。我也感谢你们，所有读了我的作品和对于作品作过评论的人，也感谢 Simon Woollaston，设计了插图。

我的灵感是无穷的。其中来自于“未来阅读列表”中，另一些则来源于许多与我在即兴创作中合作的人，尤其是 Kit Hollerbach, Nelson David, Toby Longworth, Iosie Lawrence 和 Paul Merton, Jim Sweeney 和 Steve Steen, Peter Wear 和 Comedy Express 中所有的明星们。再次感谢他们，感谢那些布里斯托方案组的所有成员和那些我应该提到而没有提到的人们。

简介

挑战

《培训师的灵感》一书通过促进你的课程参与者水平的提高，为我们提供了把你自己——作为一个培训师和一个人的发展结合起来的途径。这些目标能使你：

- * 设计和传授培训教程，并通过该教程使受训者产生最好的培训效果；
- * 提高你作为一个讲演者和一个群体领导的推动者的技巧；
- * 激发你对训练教程各方面所具有的创新空间的洞察力；
- * 通过理解和对学习原则的应用，拓宽你所能教授的课程的范围；
- * 提高你内在的自信、表现出来的自信以及在培训和学习中的创新能力。

培训教程是对成功的预演——一个人的成功和群体的成功。作为一个培训师，你可以帮助参与者塑造和提高他们的表现。

利用这些有关激发灵感培训的工具、模型、原则、观点和态度，你使用一种方法给了你的学员们一个练习、吸收和学习的机会，这种方法就是在一个精明的计划中加入很大的自由度和灵活度，以满足每个当事人的不同要求。

这里存在许多种方法，使用这些方法你可以挖掘你的培训对象的潜力。构建一个培训和开发程序的时间是纯粹的、集中的，但是，由于时间有限，我们为了达到目标需要做得很好。有时候会给出具体内容，另外一些时候我们会从参与者中引出内容。有时候控制是很重要的，而另一些时候就根本不需要这些技巧。我们始终需要的是极大的自信和一定的创造力。

通过一个确定的基准，受训者能拓宽他们可以处理的情况的范围——从强有力的小群体到惊人的大事件。当我们有效训练时，参与者不仅能够对他们做的事情产生洞察力和深刻的理解，而且还能找到更

好地处理相似的和新的任务时的工具。

自信为创造提供了基础：当我们觉得我们的方法和材料令人放心的时候，就能够将固定的模式和反应同受训者的确切需求区分开来。这样，工作就变得更加直接，与其他的训练方法相比有很多优势。简而言之，培训变得富有灵感。

由于组织变得更加灵活，所以培训的组织工作也要变得更加灵活。许多部门的经理被委派共同来教授培训的课程，甚至是在同一个专家组里。

谁可以成为激发灵感的培训师

- * 全职人员；
- * 临时性人员；
- * 内部顾问；
- * 外部顾问；
- * 空闲人员；
- * 演讲者；
- * 教师；
- * 推动者；
- * 学者；
- * 来自学校的管理者；
- * 教练。

不论我们的精确标题是什么，当我们使用它来培训的时候，它都要帮助我们知道人们想怎样学以及他们想从培训中获得什么。第一个挑战就是传授它，并且在这些基本要素之外，我们提高了灵感的价值。

适应性的需要

很明确的是，培训中每个人都需要适应性。但是对于我们中的许多人来说，这并不是天生就有的。

大多数人在面对相类似的环境时都趋向于按照同种方式行事。对于我们和其他所有人来说，一致性的存在使事情变得简单多了。例

如，每天按同样的方式工作既节省时间又节约能量。我们能够熟悉各种类型的笔迹，并且还可以根据笔迹认出相应的人。

然而，如果我们愿意，并且即席而做，那么我们就可以任意写出不同的笔迹了。以新的方式工作意味着刺激和新鲜。通过偶尔进行的实验可以增长我们的适应范围，从而加强我们处理任何环境的能力。在我培训演员时，我发现不讲解表演的想法（尤其是那种虚伪无用和不是亲身体会的表演的感觉）而只是讲解表演的概念，是很有用的。即兴表演的手段为演员们在表演时注入了许多能量，而且，当他们在群体中时，也会对培训师和参与者产生影响。

当即兴创作表现的是培训师的一些自发想法时——把想法从常规中脱离出来，它倾向于激励。下面列出了培训师能够采用这种手段进行刺激的主要技术领域。

培训师必须具备的才能

- * 分析怎样才能使工作做得更好；
- * 创造环境，使其他人都不担心犯错，表现出自己的最佳状态；
- * 给出新的技能或信息；
- * 建立培训；
- * 支持、鼓励和刺激；
- * 向学员们汇报。

如何利用这本书找到你的出路

我的资料可以为你提供很多种出路。所有这些概念都是交互相连的，在任何地方你都会沉浸其中，随时准备去迎接旋风般的快感。

简要地说，首先，我将按时间顺序列举不同时段训练经典的教程，开始的一章会介绍如何识别符合训练教程要求的人，对如何吸引合适的参与者提出建议，以及在你掌握了这些之后，为你提供制定课程计划的向导。

通过鼓励新学员建立一个正确的意识框架和提供一个广受欢迎的环境，你就建立了学习的第一步。第二章将对于如何创造一个你所需要的环境，教你如何作出选择。

在大多数的训练教程中，内容可以说是很重要的一个部分，但是只有内容发挥引导作用的时代已经一去不复返了。学生们再也不愿意去听无聊的演讲和呆板的课程，也不能指望信息能被人们自动接收并用于实践。对于许多人来说，学习更像是一个动态的过程，而且这也是培训师必须掌握的过程。内容虽然还是必不可少，但是，现在它已经退到了第二位。

最优秀的训练方法应注重训练的条件和步骤。我描述过许多比赛和练习，经过一定的改编就可以并入这些主题当中去。

由于行动能给内容带来生机，所以它们是优秀训练的核心。如果主题是要维持一项有利可图的生意，那么我们就需要运作一条四十五分钟的模拟生产线，来预计结果、分配资源、针对底线制定一系列目标，以及发现利润所在。这是比阅读或者讨论好得多的训练，因为可以包括更多层次的参与者，而且在他们确定选择后充分发挥想象力。在整个自由的结构性的过程中，变动决定是一种非常即兴的经历。内容——至少在运作一项生意的各个方面——是包含在整个过程中的，而且无论在比赛中还是比赛后都可以应用。

通过经历和反思可以鼓励学习。在一项模拟中，参与者可以尝试扮演新的角色，这就为他们提供了反思的材料，还为他们以后的行为提供了演练的机会。

这里列举的比赛和训练很多都是经过认真排序，可以帮助参与者在认识和发现方面最快地融入和达到老练的水平。这类训练的技能之一就是发现适当的步骤顺序，以使这样累积起来的效果大于各部分加起来的总和。

行动的顺序

经典的顺序一般是这样的：

- * 从简单到复杂；
- * 从内在表达到外在表达（例如，从个人计划开始到实行结束）；
- * 从个人到群体；
- * 从训练一项技能的单方面到达到各组成部分的最高水平。

在我的实践中，我所描述的顺序已经发挥了很好的作用。这里还有其他效果和它一样甚至更好的顺序，对于每个培训师来说，其中一个挑战就是寻找它们——经常是通过参与者的反应作出优秀而重要的决定。而且，几乎每一个比赛都会产生出一个顺序或者以自己的顺序进行。如果它看上去能满足某种需要或者能触及到你的项目的一个特殊目的，那么无论如何你都要采用它。

第三章告诉我们如何展开行动使参与者融入群体中。它描述了一些我们感兴趣的打破僵局的方法，提供了使新学员关注任务和会议主题的方法。

典范和自信的表演者

激发灵感训练的一个好处就是不会期望一个人可以回答所有的问题。当对培训师的一些要求简化时，其他的要求就会增加——而且一个新角色会要求培训师是特定行为的一个典范。如果我们要求参与者去学习，那么这同时也帮助我们不断地自我学习。这就意味着改变。

只要单纯地采纳本书给出的训练，你就会有所改变，这是一个另人吃惊的变化。在训练中，你会经历一些过程，这些过程是令人害怕的、受人怀疑的或者让人非常不愿意经历的，所以你面对的是一些未知的情况。

你会发现，一旦你开始这个改变的过程，产生的效果就会累积起来。当你做一些不同的事情时，你的反应也会不同。这种新的情况也许会使你感觉从容、沮丧或者斗志昂扬，它会帮助你完全理解你需要的东西——对形势的总体看法，对重要细节的指导以及一套经过精心选择出来的可用的工具。

近几年来我一直在致力于设计和传播一套课程，参与其中，人们已经增强了多种技能——自信地表达自己的观点，积极随意地生活和再次发现自己的创造力。在这些针对改变的教程中，他们学会了如何处理不确定性，也许甚至还可以掌握控制它，得到并利用它所带来的机会和自由。他们还知道了自由总是有一个框架或者结构的。例如，爵士音乐家随时都可以在给定的旋律或音调的框架下进行自由地创作。他们建立这个框架，在这个框架下演奏，参照这个框架，搁置一段时间后再最终回到这个框架下。在我们运行这个框架的同时，每个

人都会提高对典型框架的识别能力，也会找到这些框架为了鼓舞我们而允许我们获得的最大限度的自由。

爵士音乐家创造音调，演员探究角色的个性，而试飞员则通过“增强技术系统的运转能力”发现新飞机的性能。经验告诉他们每一部分设备的性能及其反应，还有——正如汤姆·乌尔夫 1979 年在《正确原料》（The Right Stuff）一书中生动描绘的一样——艺术就是一点一点的向未知世界行进，驾驶飞机达到安全速度的极限，但是又不会超过。为了得到乐趣、迎接挑战和不断成长，我们也可以增加自己的阅历。

在第四章，我们以典型例子的形式分析了培训师的概念。成为一个能够自信地表达自己观点的培训师必须具备表演的能力。与我们的目的相联系，“表演”就有了两种意义：“展示”和“做好”。我们做的每一件事都可以说成是某种表演，并且我们的表演也在我们的可控范围内。这就是说，我们改变现在所采取的方式，引导自己，并最终成为一个出色的表演者。

在一项培训课程期间，需要我们的角色从一个面对整个群体的演讲者转换到对于讲课重点进行指导的一对一的指导者。在其他时间里，我们则要做一个极其灵活的推动者，去做任何有助于使我们的课程达到预期目标的事情。

也许我们都很清楚我们性格各方面的形成更多地是受环境影响的——对于父母，我们展现我们的一面，而对于子女，我们也许就表现出另一面，对同事我们又会表现出再不同的方面，还有，对于同样的人在不同的场合下，我们甚至都会有完全不同的表现。

在第五章，我们建议你走到讲台上去展现自己，展现自己最好的一面、向上的一面。在提高自己或他人的能力时，不存在什么灵丹妙药，但是我们还是可以找到许多有价值的可行的方法。最有用的一种方法就是理解并使用杠杆的概念——某方面小的变动带来别的方面大的变化。杠杆——从物理学到经济学，在许多领域里都是为人们所熟知的一种工具——可以帮助人们从少量的投资中获得大量的收入，这本书就会帮助你在培训的过程中发现杠杆。我们会利用杠杆达到效果，也会教会我们的学员如何使用杠杆。

一个强有力的杠杆就是自信。同样一门课程在同样的情况下，由

自信的培训师和由多少缺乏自信的培训师教授所产生的效果会大相径庭。单就自信——或者说甚至是培训师在第一堂课上所表现出的小小的自信——来说，经常会造成成功和失败两种不同的结果。

当你观察一个自信的培训师时，你会注意到他们是如何激发学员们的自信的。我们发现，似乎培训师的态度能够带动学员跨过技能或者知识的缺口。如果培训师传达一种理念：培训会产生效果，那么学员就会增强他们自己的信念，并克服他们的恐惧。

巡回培训

我曾经在康沃尔参加过一个适应性培训课程——主要是去适应，还有就是观察教练。一个年轻女人在最短的时间里完成了一套很艰难的绳索和柱子的练习后，教练颇受震动，对她说，“我真没想到你会做得这么好”。即使她的成绩是显而易见的，但是她的自信心也已经丧失了。她的成绩超出了她自己的预期，同时显然也超出了教练的预期，教练因此也感到吃惊，并作出了上面的那些评价。这会是她在这个巡回中的最后一次超越。

相反，正面的预期也会产生效果。如果告诉教师说他的学生都是天才，而且要以天才的标准对待他们，那么学生们就会回报以好的结果和良好的品行，即使他们以前的分数很低、品行也不好。由于罗森塔尔和詹姆斯已经公布了他们那些经典的教学经验，在许多类型的学生身上已经多次证明了预期的强大力量。

作为培训师，我们必须正确教导学生们以取得同样的效果。假设我们的参与者们都会取得成功，我们就能够增大他们成功的机会。这里为培训师和学员们提供了多种实践训练以发现、再发现、保持和展现自己的自信。

动机、活力和成功

第六章告诉我们如何通过激发参与者来获得合作和比较好的结果。当人们准备好时或者如果他们能看到变化所带来的切实存在的好处的话，他们就会改变，但是他们也通常会准备着按照自己的想象去做事。

那些参加培训课程的人很乐于接受新的观点。由于他们的生活