

风靡英国的团队信任培训手册

本书由范德霍恩基金会
出版社Findhorn Press特别授权

信任 成就 团队

★ 团队认知的67个游戏和培训方案 ★

BUILDING TRUST
IN GROUPS

25年来，本书介绍的诸多成功模式得到来自世界各地无数来访者的成功验证。

〔英〕大卫·普拉兹博士(David Earl Platts, PhD)著

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

风靡英国的团队信任培训手册

本书由范德霍恩基金会
出版社Findhorn Press特别授权

信任 成就 团队

☆团队认知的67个游戏和培训方案☆

BUILDING TRUST
IN GROUPS

〔英〕大卫·普拉兹博士(David Earl Platts, PhD)著 铭泰 立意/译

人民邮电出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

信任成就团队 / [英] 普拉兹著; 铭泰, 立意译.
北京: 人民邮电出版社, 2005. 1
ISBN 7 - 115 - 12945 - 2

I. 信... II. ①普... ②铭... ③立... III. 组织管
理学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 131490 号

The Findhorn Book of Building Trust in Groups
Copyright© David Earl Platts, Ph. D. 1996, 2003
First published by Findhorn Press, Scotland
All rights reserved.

本书版权由博克版权咨询服务有限公司代理。

本书中文简体版由 Findhorn Press 公司授权人民邮电出版社出版。

信任成就团队

◆ 著 【英】大卫·普拉兹博士

译 铭泰 立意

责任编辑 王莹舟

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

读者热线 010 - 51626398 010 - 51626376

北京开言神韵文化传播有限责任公司制作

北京朝阳燕华印刷厂印制

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 720 × 980 1/16

印张: 11 2005 年 1 月第 1 版

字数: 70 千字 2005 年 1 月北京第 1 次印刷

著作权合同登记 图字: 01 - 2005 - 0357 号

ISBN 7 - 115 - 12945 - 2/F · 594

定 价: 22.80 元

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: 010 - 51626398

中文版序言

团队,是介于组织与团体之间目前最流行的一种合作方式。有调查显示,80%的《财富》500 强企业中有一半或者一半以上的员工在团队中工作。68%的美国小型制造企业在其生产管理中采用团队的方式。其实团队的普遍性在世界各地都是相似的。在市场激烈竞争的今天,一个没有团队工作经历的人已经很少见了。

一个高绩效的团队是当今发展日新月异的社会所必需的。只注重提高员工的个人能力而没有有效团队合作的企业,在竞争日益加剧的今天已没有生命力了,只有靠团队的协调默契形成强大的团队合力才能在未来的竞争中立于不败之地。这就不难理解,团队精神成为许多企业极为提倡的一项员工优良素质。《财富》500 强的公司中超过 1/3 在自己的网站中宣传团队合作是自己的核心价值观。

可如何建立一支优秀的团队?不同的人有不同的看法。但所有的人几乎都同意,信任是团队成功的重要因素。信任是合作的开始,也是团队管理的基础。一个不能相互信任的团队,是一支没有凝聚力的团队,也是一支没有战斗力的团队。





新的团队组建时,信任是磨合期首先需要解决的重要问题。只有建立基本的信任,团队才能顺利开始工作;当遇到困难时,团队信任将有助于团队万众一心,共同度过难关;团队解散时,原来建立的成员之间的信任(或缺乏信任)将会继续流传,对未来的工作继续产生影响。

如果团队建立了信任,成员之间将易于构建互相包容、互相帮助的人际氛围,更易于形成团队精神以及积极热情的工作情绪,成员工作满意度会随之得到提高,有助于提高成员对团队的忠诚度及工作效率;团队建立了信任后,信任能使每个人都感觉到自己对他人的价值和他人对自己的意义,成员之间更愿意进行合作,相互会主动给予更多的支持,可以减低领导者协调的工作量。同时,团队成员间信任度的提高,有助于提高信息共享的效率,有效地提高合作水平及和谐程度,促进团队绩效的提高和团队的成功。

信任对于一个团队来说,具有化腐朽为神奇的力量,它能够使团队能够凝聚出高于个人力量的团队智慧,造就出不可思议的团队表现和团队绩效。团队信任是一个优秀团队成功的基石。

任何能力和技巧都可以通过一些方式进行培养和提高。如何快速地建立团队成员之间的信任,使大家密切联系在一起,创造一种相互支持的团队关系,从而达成团队的默契,提高团队的绩效,这是每一个管理者都关注的问题。本书介绍了一些方法,可以帮助你达成目标。而且这些方法是在游戏、娱乐和欢笑中实现的,相信很多人会喜欢。

刘海梅

北京新华信管理顾问有限公司副总裁

2004年12月5日

英文版序言一

艾琳·凯蒂

过去几年中,我从本书的练习和游戏课程中获益颇丰,希望你也同样如此。

大卫·普拉兹和我共同举办过多次研讨会,在会议中我们一直在团队中应用这些游戏,结果发现非常行之有效。在游戏、娱乐和欢笑中,人们更容易融合,这对那些不太擅于和别人接触的人更为有效。

我亲眼目睹了团队认知活动给人们带来的改变,让大家能够敞开心扉,畅所欲言,神奇般地让大家走到一起。这确实奇妙无比,人们原本素不相识,却因为游戏走到了一起。随着时间的推移,欢乐、关爱与祥和的气氛在他们中间蔓延开来。我一次又一次地看到这个课程给人们带来的感动和力量,这往往是他们在范德霍恩基金会最难忘的经历。

一次参加课程的经历更是让我深受感动,难以忘怀。有一个练习叫“学着互相去观察”,要求两个搭档面对面坐着,互相凝视对方的眼睛几分钟。我很害羞,也很尴尬,而且我的搭档是我最不想合作的那个人。可随着时间分分秒秒地推移,我渐渐透过他的外表看到一个美丽的灵魂,在练习结束





时,我们竟然都落下了眼泪。那次经历一直提醒我:决不要以貌取人。

除了举办研讨会,大卫和我还一起合作过几本书和录音带。在工作的过程中,我了解到他总是富于创造并极为专业地处理着自己的工作,同时他为人也极为体贴,并且十分可爱。许多年过去了,大卫一直致力于范德霍恩基金会的团队认知课程,关于具体方法以及运用方面有颇多建树,他现在已是培训活动的专家了。

因此我全力推荐该书,以及大卫·普拉兹关于团队认知方法和个人发展课题的研讨会及培训课程。

不管你是练习和游戏活动的组织者还是作为一分子参与其中,请尽情享受这其中的过程。在课程结束时你会发现自己变了,变得更开朗、更活泼、更快乐。

英文版序言二

团队认知的早期发展

玛丽·英格丽丝

在我来到范德霍恩基金会不久,基金会的另一成员亚力西斯·爱德华在1973年冬训课中加入了一系列戏剧游戏,这和他本人身为演员不无关系,这便是团队认知的开始,之所以课程名称叫做团队认知,是因为在课程中,成员要学习和发现如何与团队中其他人接触,找到自己在团队中的位置,同时能够理解和欣赏别人的行为,更好实现创造性和自发性,这些通常未经预先设计,而是即兴完成的。

不久我们的小组成立,其中有的人曾从事过与团队或个人建设有关的工作,有的只是对这项工作感兴趣。我们打算利用在一起相处的这一周时间,分享各自的知识 and 经验,看看是否能够有所创造。那一周过得非常充实,给大家留下了深刻的印象,我们一起做沟通练习,通过想象完成故事、幻想、身体和情感练习,团队互动练习,戏剧游戏、领导力训练以及纯粹的娱乐游戏或小组成员即兴而发的游戏等等,不一而足。一周后,我们从参加者中





组建了更小的团队,开始着手进行体验式团队认知课程。当时这些课程通常是为特定的部门设计,时间从一个下午到全天不等。

后来我们在给客户的课程中也使用了这些练习和游戏。在一个名叫“体验周”的课程的开始,我们加入了体验部分,希望引导大家更好地了解自己和他人。这种互动学习方法在当时并不多见,不仅是在范德霍恩基金会,在整个文化界都是如此。所以刚开始大家意识到是要做游戏时,还颇感不适,但很快就能进入角色,并从中获益匪浅。

这个课程能让人们更加放开自己,较平素里的交谈更易于彼此的深入了解,从而使得小组成员密切联系在一起,有助于打造一种相互支持的团队关系,这种关系通常会持续到课程周结束后,甚至更久。

我们经常做的一个游戏是让参与者从自然界中选取一种事物,并以此自喻。这时,人们往往会表现出丰富的感情和敏锐的洞察力。我记得有一位年长的女士用一朵美丽娇艳的花来比喻自己。她把花拿到房间时,花瓣已经开始飘落,她把自己与这朵花相联系:生命即将结束,她曾经拥有的也开始渐渐逝去。正如这支花一样,她的美丽也在悄悄“褪色”,她觉得从来都没有人真正看到并欣赏过花的美丽。现在花瓣落了,就更不会得到人们的欣赏。她诉说着自己的生活并不美满,美丽不被欣赏,这时整个团队都能够理解和体会得到这种痛苦。一旦敞开心扉并接受大家的支持,她感觉到身体里油然而生一种强大的力量。虽然这次经历对她而言也许并不愉快,但重要的是,就在那一周,团队成员发现她开始接受过去和现在的自己,每个人都感受到了她的美丽。

最初,范德霍恩基金会并不看重团队认知课程,这可能是因为与其它一些理论性或实践性课程相比,这一课程更显娱乐性,不够严肃,所以最初将

其列入正式教育课程时,遭到了一些反对。但之后的两次重要的突破帮助这门课程确立了自己的地位。一次是在克拉尼山举行的第一届交际心理学研讨会上,我们安排了一个上午的练习和游戏,大部分的心理学家(很多以其“严肃”著称),居然对之大加赞赏。另一次是范德霍恩基金会开设大学课程时,我们安排了一周的团队认知课程,主要关注团队建设、团队信任、团队创造性、自发性以及自我开发和自我认知等环节,最后这门课成为这次教育项目的重要科目。

当时社会上开始出现许多关于提高个人发展和交际能力的方法,包括心理综合法、重新评估咨询、生物能量学和再生学说,我们把这些方法融合到一起,开发出有课程。我们创造了很多新的练习,为一些专门会议设计了具体课程。在早期面对公众的一些研讨会中,理论成分和讨论较多,我们强烈要求增添一些体验性的内容,以帮助理论的理解吸收,并可通过不同的方式来发展理论。现在我们所提供的课程内容更加丰富,团队认知课程已成为一个工具,帮助人们进行自我发现、团队互动、开发不同的自己、提高交际技巧、加深信任和营造共识。随着兴趣的增长,我们开始培训培训师,带领客户团队完成练习和游戏,以及一些更加专门化的课程设计。现在团队认知课程已成为我们许多项目中不可或缺的部分。

从课程的早期发展开始,这门课程的格调就很轻松,充满创造性,其乐无穷。但请注意,轻松不等于不严肃。据我所知,现在的风格依然如是。



致谢

团队认知的历史可以追溯到 30 多年以前,在其发展过程中,许多人都发挥了重要的作用。

我很高兴地意识到,我的朋友及前任同事乔伊·德雷克、玛丽·英格丽丝、亚力克西斯·德华劳·伦以及范德霍恩基金会教育部的其他成员,是他们首先将团队认知的理念注入到游戏和活动中来,以便团队信任的建立。

随后,斯图尔特·布兰德、安德鲁·弗洛吉曼、戴尔·利弗乐、特里·奥利克和索莎娜·特姆伯克开始搜集整理、构想并发表新的游戏,且在寓教于乐等方面做出了积极贡献。

另外还要感谢希拉里·默克·马丁,是他在 20 世纪 80 年代早期就让我涉足团队认知,并使我创建了“体验周”以及其他研讨会等,这些成型的策略和构架至今仍在沿用。还要感谢所有后来的培训师,他们帮助这些策略和构架得以实现,并且使其内容能够保持纯粹性。

还要感谢我的朋友艾琳·凯蒂和帕特里夏·拉塞尔这些年来对我的大力支持、关爱和鼓励,特别是本书付梓前最后几个月,更是如此。





还有几位朋友,他们是范德霍恩出版社的出版商蒂尔瑞和卡瑞·波格里奥罗,是他们迅速发现本书的价值,桑德拉·克里默还展示了她出色的编辑才能。

我还要对合作伙伴洛娜·理查德逊表示深深的谢意,是她在本书的写作过程中,提出颇有见地的意见、表现出深情厚谊,并给我以力量和理解。

本书所选用的练习和游戏已大量用在范德霍恩基金会、国际心理综合治序组织中,可以说经过了长期的实践检验。如有疏漏之处,请与我们联系,我们将在以后的版本中标明。

前言

本书介绍的方法独树一帜,采用这样的方式进行培训可以提高团队成员之间的信任感和团队意识。从1974年开始,每年都有成千上万的人来到范德霍恩基金会参加这种短期课程或研讨会,本课程取得了巨大的成功。

这个方法看似简单,但实际不然。这样的培训可达到两个目的,其一是在个人层面上,通过一些轻松的练习和游戏,让参与者洞察自己的观念、信仰以及行为模式等,如具备信任和开放这两种态度与否对其生活会产生怎样的影响。在上课过程中不会有评价和判断,只是鼓励参与者即兴地玩,而不必对每件事过多干预,这些干预本身对信任和开放就是很大的障碍。后来还有些活动,能够让参与者更加深入地探索自己的内心世界。我们会针对不同团队认真遴选、设计适合他们的活动,同时也会在顺序安排上多下工夫,旨在帮助参与者克服会限制与人自由交流的障碍。

其二是在团队层面上,鼓励队员间真诚交流。随着课程的深入,团队整体会形成各自特点,表现出开放的沟通方式、合作与信任、相互接受





和理解。团队不再是松散的个人集合,而是更具凝聚力。虽然成员的差异仍然存在,但团队可体现出一种整体感。成员间更加友善,团队活力得到提高。最后,团队的集体意识开始形成。这时,无论团队要执行什么任务,都会事半功倍,无往而不胜。

如果经过充分准备,团队成员愿意以开放的心态来体验这次经历,则会立竿见影,效果更为显著。

需要强调的一点是,如要建立和保持团队信任,为使效果持久,除本课程的学习外,还要配备一整套流程和政策,本课程只是其中的一部分。

还要注意的是团队认知课程并非灵丹妙药放之四海而皆准。如果团队在沟通、士气和人际关系上均存在问题,则不能仅依靠本课程来而一举获得全面解决。但如果团队能本着友善、分享的态度去解决这些问题,本课程就能带来更多的可能。

本书来自我多年来在范德霍恩基金会教育部门负责团队认知项目的亲身体验。我一直从事培训师的培训、课程安排和监督工作,并执笔一本进阶培训手册,也就是本书的原形。

本书的第一部分包括“准备课程”、“计划课程”和“实施课程”三部分内容,各部分都提供了详细的指导。第二部分列举了团队认知课程或之前准备课程中可能用到的练习和游戏,共计 67 个,并附有详细的游戏说明。

欢迎您对本书及所写的课程提出意见,反馈意见请寄往: Findhorn Press Ltd, 305a The Park, Findhorn, Forres IV36 3TE, Scotland.

大卫·普拉兹博士

目录

Contents

目 录

献辞

中文版序言

英文版序言一

英文版序言二

致谢

前言

指导/1

为团队做准备/6

准备课程/8

计划课程/10

实施课程/20

推荐的课程安排模式/29

练习和游戏/33

寻找同盟者练习/36

动物识别/38

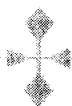
赞美圈(I)/41

赞美圈(II)/43

赞美圈(III)/45

盲人雕塑家/46





Contents

照相机漫步/48
开车游戏/50
擦车器/52
履带/54
选拔领导者/55
圆圈传递/57
牛与鸭子/59
摇摇篮/61
创造自己的现实/62
水杯按摩/66
大象搔痒/67
大象漫步/69
能力创造/71
每个人都来做“粘糕”/72
召唤开放/73
团队期望/76
目光接触/78
仙女与龙/79
爱之泉/82
自由联想/84
“定”人游戏/86
欢迎舞/87
达成团队共识/89

Contents



目 录

群结/91
团队螺旋 92
团队故事/94
手与手的交流/95
头、肩、膝和脚趾/98
拥抱粘人/100
人力弹簧/102
无声者/103
我祝福你,我信任你,我支持你/104
破冰行动/106
我想像/108
坐在别人腿上/110
学着互相观察/112
冥想之舞/115
照镜子/116
早晨日常动作/118
运动造型/119
姓名锁链/120
名字咒语/122
绰号/123
传人游戏/124

