

除了与培训目标相一致，上述培训方法如果要达到预期效果，还在很大程度上取决于学习者的参与程度。有研究表明，不同的活动类型要求学习者有不同程度的参与，由此而产生的学习效果也不同。例如，实际操作类和听说类活动要求学习者的参与程度比较高，因此学习的效果相对也比较好（见图 3-7）。

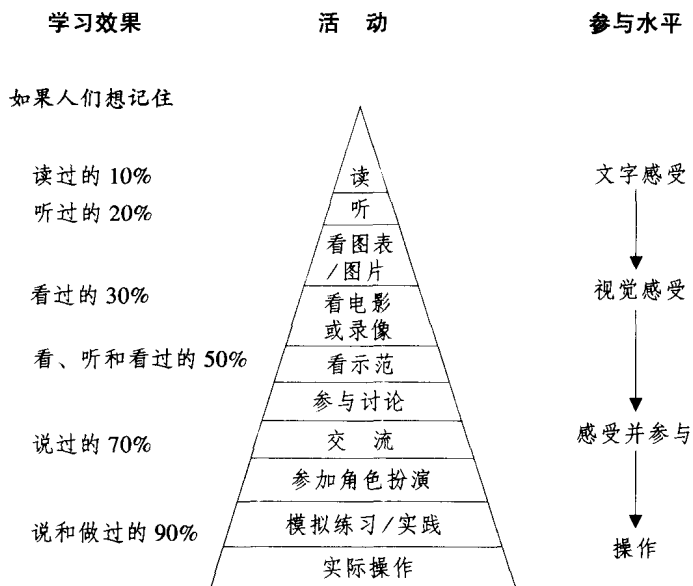


图 3-7 活动、参与与学习效果的关系

（资料来源：王德海等，1997：42）

### 3.5 培训者提示：如何选择合适的培训方法

- ✓ 你准备的培训是否包括 3 个主要部分：开头介绍、主干部分、总结评议？
- ✓ 你是否准备在培训中使用许多不同的方法？这些方法是什么？
- ✓ 你选择方法的标准是什么？为什么使用这些方法？
- ✓ 这些方法与培训的目的、目标、内容和参与者人群之间是什么关系？
- ✓ 你是否打算为参与者提供答疑的时间？你打算如何答疑？

- ✓ 你在讲授时是否注意使用直观教具，并穿插一些有趣的笑话？
- ✓ 你在培训时是否有意识地调动参与者的非语言表达方式？
- ✓ 在参与者文化水平比较低的情况下，你是如何选择培训方法的？
- ✓ 你如何知道自己所选择的方法是合适的？

## 培训者成为“协助者”

培训者在为培训作准备的时候，除了安排前两章所提到的有关事项，还需要充分准备自己。从某种意义上说，培训者要做的第一项准备工作就是将自己准备好。在参与式培训中，培训者主要是作为一名“协助者”出现在参与者面前；而要做一名称职的协助者，并不是一件容易的事情。协助者的角色并不比“专家”容易承担，需要具有很多“专家”所不具备的技能和素质。在培训开始之前和培训中，培训者需要作很多方面的准备，其中包括：① 培训者本人的角色定位，即培训者个人面对参与者时如何呈现自己，如何调整自己的心态、态度和行为，如何处理临时出现的问题，如何为参与者提供反馈等；② 培训者群体的角色定位，即培训者作为培训者群体中的一员，如何与同行合作，如何培训助手，如何在实地培养当地的培训员等。

### 4.1 培训者的角色定位

“培训者作为协助者”有自己特定的角色定位、职责范围和权力限度。如果培训者在为培训作准备时就清楚这一点，可以避免很多误解

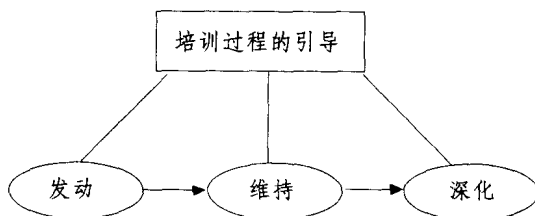
(见表 4-1)。

**表 4-1 培训者的责任**

(资料来源: Auvine et al., 1977)

- 培训者应该为自己的权威“去神秘”，消除参与者对自己的“迷信”。参与者只有理解了培训者作为协助者的作用，才不会把培训者当成权威，也才会对自己的学习负责。培训者需要不断提醒参与者，他们必须对自己的学习负责。
- 培训者不要希冀利用参与者给自己的权力来满足自己某些情感上的需要，如要求参与者注意自己，尊重自己，或者与自己交朋友。
- 培训者作为协助者，并不意味着培训者有资格做一名心理咨询师。不论是在小组内，还是在与参与者个人交往时，培训者都没有这个资格。当参与者直接或间接地带着自己的情感需要接近培训者时，培训者要特别小心。
- 参与者需要了解培训者到底是做什么的，他们在做什么，他们这么做的目的是什么，打算如何满足参与者的需要，可以给参与者什么方面的帮助，不可以满足参与者什么方面的需求。无论培训者对参与者做什么，参与者都有权利要求培训者对自己所做的事情负责。

作为协助者，培训者在培训过程中的主要作用是“引导”和“支持”参与者学习。在一个具体的培训活动中，培训者的作用主要表现在如下 3 个方面，或 3 个不同的阶段（见图 4-1）。



**图 4-1 培训者的作用**

在“发动”阶段，培训者需要设法让每一位参与者都产生安全感和受尊重感，觉得自己在本次培训中是非常重要的，自己的观点是有价值的，是受大家重视的。在“维持”阶段，培训者需要引发参与者之间的互动，使大家相互展开对话；同时及时地为参与者提供反馈，或调动参

与者相互提供反馈。在深化阶段，培训者需要在达到培训目标的前提下，让参与者畅所欲言，自由、开放地表达自己的看法；培训者不应过早对参与者的观点作价值判断，更不要轻易否定他们的观点；而应该引发参与者对不同的观点进行讨论，在大家充分发表意见的基础上进行概括和必要的理论提升。

## 营造学习氛围

通常，参与者在—个开放的、相互信任的氛围里学习最有效，因为在这样的环境里，他们感到自己是受支持的，不必付诸各种防御机制来保护自己。培训的目的之一是改变参与者做事情和看世界的方式，而改变自己是需要勇气和毅力的。如果培训的环境是防御性的，缺乏宽松的人际关系和学习氛围，参与者通常会将时间和精力花在自我保护上，无法对培训所提供的新知识和新技能开放自己。支持性环境有利于参与者向改变的可能性开放，欢迎改变；而防御性环境则可能使参与者封闭自己，拒绝改变。

一般而言，支持性环境与防御性环境分别有如下6个特点（UK/Bangladesh Esteem Project, 2001: 4 - 10）。

### 支持性环境

描述  
解决问题  
即兴，灵活  
共情，卷入  
平等相待  
随机应变

### 防御性环境

评价  
控制学习  
操纵，隐藏  
中立，漠然  
居高临下  
确定不变

在具体培训中，培训者需要发挥支持性环境的6个特点，避免防御性环境的6个特点。下面更加详细地对这6对特点作—介绍，同时提供一些具体操作方法供培训者参考。

#### (1) “描述”而不是“评价”

当培训者对参与者的发言做出回应时，应尽量使用参与者刚才所说

的话，对他们所说的内容进行描述。这么做的目的是认可他们所说的话，鼓励他们继续发言。如果培训者对参与者所说的话作价值判断，他们可能不再发言。以下典型场景说明：培训者的语言类型对参与者的行为和心理感受具有非常重要的导向作用。

- 假设有一位参与者针对培训者所提的问题提供了一个完全不相干的回答，如果培训者说：“不对，你的回答不对。”那么，这位参与者可能会感到很难受，大家也会因此而不再发言。然而，如果培训者对参与者所说的内容进行描述：“你的观点是……这个观点很有意思，也许我们可以等一下再讨论这个问题。现在我们讨论的问题是……”此时，培训者可以重申一下刚才所提的问题，参与者通常会继续发言。
- 如果参与者提供的答案没有离题，但却是错误的，培训者不要说：“不对，这个答案是错误的。”可以说：“这倒是一个非常有意思的回答。”另外一个办法是将这个答案抛给全体参与者，作为下一步讨论的主题：“这可能是我们需要讨论的一个问题——你们大家怎么看？”
- 培训者应该避免质疑参与者说话的动机，如：“我不知道你为什么这么说。”而应该对参与者的回答进行反思，进一步澄清自己的理解是否正确，如：“我听到你说的是……不知我的理解是否正确？”
- 如果培训者希望用描述而不是评价的语言对参与者的回答做出回应，可以用“我”而不是“你”作为句子的开头。例如，不要说“你说的不清楚”，而应该说“我没有完全理解你所说的意思”。这样可以将问题归结于培训者自己，而不是参与者。此外，这么做可以促使参与者继续设法使培训者明白自己的意思，因此而使所有人受益——如果培训者没有理解，其他参与者也可能没有理解，需要说话者进一步澄清。
- 避免使用“应该”之类的词语，如“你应该如何如何……”“应该”使人觉得自己不得不这么做，而不是被鼓励这么做。可以替代的说法有：“我们也许可以……”“我们可以达成共识的是……”“我希望的是……”——这些说法听起来更具有合作性，而不是指令性。

## (2) “解决问题”而不是“控制学习”

参与式培训的目的是让参与者自己发现、定义和解决问题，而不是像在讲座式培训中那样，培训者自己发现和解决问题，然后向听众呈现解决办法。在参与式培训中，培训者是与参与者“一起”工作，而不是“向”他们“做”工作。培训者应该鼓励参与者表达自己的思想和感受，而不是告诉他们应该做什么、如何思想、如何感受。培训者是参与者学习过程中的协助者和支持者，而不是传递信息的“专家”。培训者与参与者一起分担工作负担，而不是自己一个人承担。这么做有如下长处。

- 参与者对自己的感受产生拥有感，不觉得培训者在将一些外在的东西强加给他们；
- 参与者作为学习者感到有力量，不觉得自己像是一个装知识的容器；
- 参与者感到自己的知识和技能是受到尊重的、被认可的、被确认的，可以在此基础上进一步发展的，而不是被拒绝的、被忽略的、或不受重视的。

很多培训者很难放弃对参与者学习的控制，或者说他们以为自己可以控制参与者的学习。其实，没有人能够真正控制另外一个人的学习，我们每个人都只可能控制自己的行为。然而，由于我们自己长期接受学校的正规教育，我们以为教师能够控制学生的学习，学生只能服从教师。从讲座式培训向参与式培训的转变中，这也许是最难的一个改变。但是，这也是最值得一试的改变。

## (3) “即兴”而不是“操纵”

培训者与参与者需要灵活变通地分享控制权，而不是由前者对所有的人和事有意识地实施操纵。每次培训中都有令培训者吃惊的事情发生，培训者对此往往没有准备。有的培训者可能认为，只要自己天资聪慧，就能够对每件事情都有所预测，能够将培训中出现的问题处理得天衣无缝。然而，复杂的培训过程是无法准确预测的，需要培训者作出即兴的反应。

灵活性并不等于没有计划和结构。无论是在讲座式培训中，还是在参与式培训中，仔细规划都是十分重要的。但是，培训者需要准备的是灵活性，而不是控制。在为灵活性作准备时，可以参考如下要点。

- 事先准备一些替代性活动，以免已准备好的活动无法实施。
- 在作时间规划时留有余地，需要时可以缩短或延长一些活动的时间。
- 在培训开始时就告诉参与者培训的目标和预期效果，以便他们知道你对他们有什么期待，他们对你能够期待什么。
- 公开你的意图，与参与者分享你的计划，对你的计划和使用的方法直言不讳，避免通过设置圈套来操纵参与者。如果你隐瞒自己的计划，参与者也不会告诉你他们对培训的期待。
- 将培训的目标和预期效果张贴在参与者能够看到的地方，在培训过程中不时提到它们，作为对培训效果的检测和对下一步工作的提醒。

#### (4) “共情”而不是“中立”

培训者营造一个支持性环境的重要手段是与参与者共情，并公开表达出来。在参与式培训中，培训者不是一个价值中立或情感疏离的研究者，站在外边观察参与者、研究参与者，而是一个参与在其中的人，是参与者中的一分子。培训者只有表现出自己对参与者的理解，明白并分享他们的喜悦和困惑，他们才会自然地、放心地表达自己。

培训者可以通过如下方式与参与者共情：

- 愿意与参与者在情感上卷入，而不是保持中立，或者与他们保持距离；
- 认可参与者面临的问题和困难，而不是否认或忽视它们；
- 在参与者表达情感时，培训者自己在表情和形体上应有所表示，如走近参与者，面露理解态，手扶对方的肩膀等；
- 尊重参与者的不同观点，试图理解他们看问题的不同角度；接受甚至欢迎差异，将其作为培训的丰富资源，而不是具有“破坏性”的“问题”。



### (5) “平等相待”而不是“居高临下”

与“共情”紧密相联系的是“平等”的观念——真正与另外一个人产生共情意味着，将对方作为一个平等的而不是一个低级的人看待。

“共情”与“同情”是不一样的：在前一种情况下，双方处于平等的地位，一方与另一方的情感和思想产生共振；在后一种情况下，双方是不平等的，一方比另一方地位高，“居高临下”地表达自己对对方的“怜悯”。在参与式培训中，培训者需要平等地对待参与者，参与者相互之间也应该平等相待。

在参与式培训中要做到真正的（而不只是形式上的）平等相待，目前还面临很大的挑战，特别是当参与者彼此之间的地位和权力差异很大，或者参与者的地位比培训者低很多时。具体如何处理这些问题，并没有现成的答案。但是，只要培训者不按社会地位区别对待参与者，一定能够让参与者明白，每个人都可以平等地参与，培训者在努力营造一个为所有参与者学习的氛围，而不仅仅是为少数人。

在参与式培训中，培训者可以采取如下一些策略促进大家的平等参与。

- 培训者自己愿意与参与者一起定义和解决问题，而不是认为“培训者懂得更多”而将解决问题的对策硬塞给参与者。
- 弱化参与者之间权力和能力方面的差异。平等并不意味着否认人们在知识和能力方面的差异，但是，平等认可每个人的价值。
- 通过各种办法认可每个人的价值，不要使参与者感到自己在培训中是“不合群的”、“不合适的”。

### (6) “随机应变”而不是“确定不变”

在参与式培训中，培训者的作用是“协助”而不是“指导”，是“分享”而不是“告诉”。因此，培训者需要随机应变，根据情况随时调整自己所说的话和所做的结论，而不是确定不变地、僵化地处理问题。下面是培训者可能采取的一些办法。

- 培训者对新观点和新的可能性保持一种开放的态度；

- 培训者积极地考虑替代物——不论是针对培训的理念、问题解决的对策还是参与者的行动步骤——不拒绝替代物；
- 培训者不断强调培训的目的是为了解决问题，而不是为了证明某一个观点。

随机应变并不意味着培训者拒绝承认自己有自己独特的看法，或者总是对参与者的建议让步。相反，培训者在与参与者对话时需要坦白诚实，公开表达自己的价值观和信念。重要的是培训者需要将自己的观点与参与者分享，而不是强加给他们，同时欢迎参与者与自己分享。

在营造一个支持性环境时，培训者的行为和态度比其技巧更加重要。如果培训者的态度十分僵化，只关注技巧上的精细，那么培训者使用的很多方法都不会奏效。如果培训者的态度开放，关注活动的过程和人与人之间的关系，那么很多新的、意想不到的机会就会自己浮现出来。只要态度对头，每一个场合都可能为创新提供空间。例如，在一次培训中，由于培训者对参与者的生活经验开放，鼓励他们对自己的生活内容重新思考，结果在活动结束时，一位当地的农民感慨地说：“这真是太奇妙了！我们知道这些东西的每一个部分，因为它们就是我们的日常存在，但是我们从来没有想到可以把这些不同的部分像现在这样放在一起。这就是我们的生活和我们的历史”（Chambers & Guijt, 1995: 8）。

### 运用身体语言

培训成功与否在很大程度上取决于培训者的“自我呈现”。培训者不要以为，只要培训的内容很重要，与参与者的需要相关就行。如上所述，培训者本人就是自己所讲内容的“直观教具”，培训者必须注意表现自己的方式以及自己所创设的学习环境。培训者所传递的信息至少包括3个方面的内容：话语、声调、身体语言。很多时候，培训者的语调和身体动作所传递的信息比他们的语言所传递的还要多，还要强。听众之所以更容易注意非言语行为所传递的信息，是因为这些信息直接付之于他们的感官和情感，而人们的情感感受往往比智力活动更加敏感。培训者的声调、眼神、动作等都能起到影响参与者学习的重要作用。如果培训者缺乏热情，说话无精打采，参与者很容易感到单调、乏味。因此，培训者如果发现参与者兴趣降低或表现出不耐烦，首先需要检查的是自己，而不是对方。

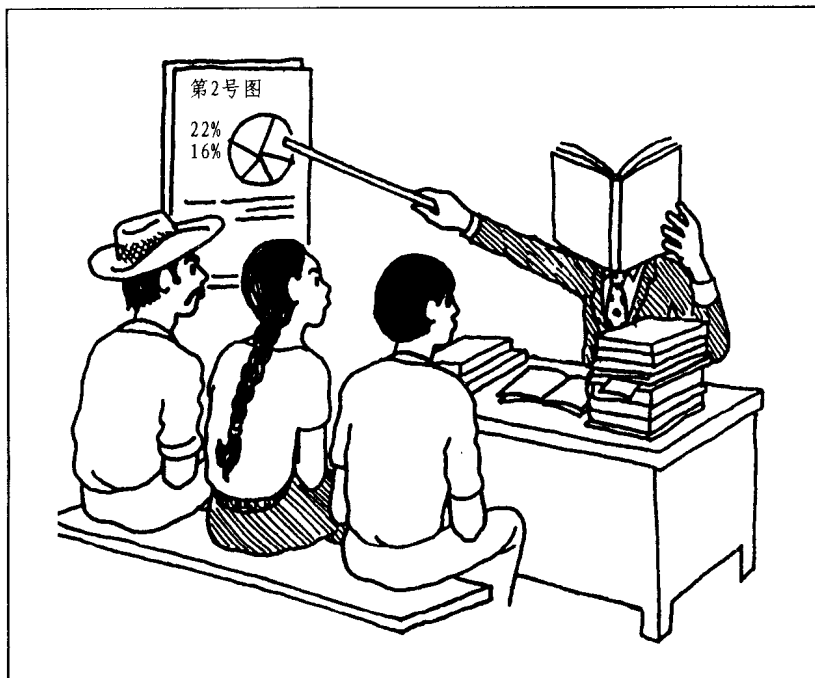


图 4-2

为了更加有效地利用自己的语调和身体语言传递信息，培训者可以参考如下建议。

- 眼睛直视听众，不要老盯着屏幕上的字。如果你的眼光不断环视整个房间，你可以与所有的人进行目光接触。注意不要盯着听众头部以上的部位，要直接面对听众的面部。当你注视听众时，可以通过他们的反应来了解他们对你所说的话是否感兴趣。
- 时刻保持微笑——即使你感到很紧张或害怕时，也要微笑。你的微笑会使听众放松，感到在你面前可以比较自在。而且，微笑会使你的声带放松，使你说话时声音不显得单调、干涩。
- 避免在你自己和听众之间设置障碍。如果房间的前面有一张桌子或讲台，你可能希望躲在那后面，但是千万不要这么做。你应该直接站在听众面前，或不时地在他们中间走动，这样你会感到与他们距离很近，与他们的交流更加直接。如果你双手交

又放在胸前，或双腿交叉翘着二郎腿，也会被视为象征性障碍。你需要开放自己的姿态，“俯首帖耳”，特别是当参与者对你提供反馈时。

- 避免身体过多地移动。在讲话时，不要挥舞手臂，玩钥匙圈，玩铅笔，或不时地抓头发；不要把手放在口袋里。听众会注意你的这些小动作，而不注意听你说话。

## 注意表达方式

有研究表明，说话人的表达方式往往比所说的内容更加重要，一半以上的信息是通过说者的表达方式传递的。例如，“我想建议现在我们就半开放式访谈作一个角色扮演”这样一句话，可以根据说话人发音的重点不同而表示很多不同的意义（见表4-2）。

表4-2 重音对语义的影响

（资料来源：Freudenberger, pers. comm）

- ▶ “我想建议现在我们就半开放式访谈做一个角色扮演”——平铺直叙，没有任何重音强调。
- ▶ “我想建议现在我们就半开放式访谈做一个角色扮演”——重音放在“我”上，强调是说话人而不是其他的人在提出这个建议。
- ▶ “我想建议现在我们就半开放式访谈做一个角色扮演”——重音放在“想建议”上，暗示这个建议不大可能实现：“我想建议……但是这个建议可能不会被接受，或者没有时间做”。
- ▶ “我想建议现在我们就半开放式访谈做一个角色扮演”——重音放在“现在”上，暗示可能有人在其他时间提议过做这个活动，结果没有被接受或者做得不好，那么现在做可能比较合适。
- ▶ “我想建议现在我们就半开放式访谈做一个角色扮演”——重音放在“角色扮演”上，暗示在其他练习中做半开放式访谈的办法已经用过，而现在应该用一种不同的方法来试一试了。
- ▶ “我想建议现在我们就半开放式访谈做一个角色扮演”——重音放在“半开放式访谈”上，意即角色扮演的活动以前作过，但没有用半开放式访谈的方式做角色扮演。

在讲话的时候，培训者要注意自己的表达方式，使其最大限度地为

自己所要说的内容服务。下面的提示可以帮助培训者更加准确、清楚地表达自己的思想。

- 不要害怕停顿，听众喜欢在听讲座时有一些沉默。在每说出一个要点后，你应该停顿一下，让听众有时间吸收要点的确切意思。此时，你可以仔细打量一下听众，从他们的面部表情和身体语言上了解他们是否明白了你说的话。
- 说话时尽量多使用不同的声调和语气来强调你希望表达的意思。你可以自己先独自练习一下，如果可能的话，可以将自己的声音录下来反复听几遍。
- 说话要力求清楚，要注意仔细地、一个词一个词地说，不要同时说几个词或一串词。平时可以有意作一些练习，使自己的声音显得抑扬顿挫。这样的声音可以传递很远，听起来比较好听，而且自己也不太容易累。
- 说话前先深呼一口气，这样可以使你的语调显得“深沉”，而且可以帮助你连续说好几个长句子。但注意除非是为了增加内容的戏剧效果，不要大声喊叫。
- 讲话时可以借助一些动作帮助自己表达。不必担心动作做过了头，因为夸大动作并不如你所想像的那么容易做到，特别是在一个听众很多的场合。但是这种动作与上面所提到的小动作不是一回事。小动作很容易让听众分心，而适当的辅助性动作可以加强你所说内容的重要性。

## 处理紧张情绪

人们通常认为，培训者表现出焦虑或紧张情绪是不正常的，会影响其正常表现。然而研究告诉我们：“如果被要求在公众面前讲话，一般人的普遍反应是害怕……不要愚蠢地相信，随着你习惯了在公众面前讲话，你的紧张就会消除，不会的，永远也不会。”（Permberton, 1982）实际培训工作告诉我们，即使是非常有经验的培训者在每一次培训开始时也会感到紧张或焦虑，紧张是十分“正常的”表现，不紧张倒可能不正常。对培训者来说，最重要的是了解并能控制自己的紧张情绪，但不要（也不可能）完全去除紧张。



图 4-3

其实，培训者不必对自己的紧张感到过于紧张。通常，当培训者感到紧张时，听众几乎注意不到，除非培训者的手在发抖，或脸上表情显得非常不自然。此外，而且更加重要的是，紧张不一定只具有消极的作用。适度的焦虑是培训者精力集中、为工作积极作准备的必要心理条件，而完全没有焦虑则可能表明培训者尚未进入“状态”。只要适度，培训者可以利用自己的“紧张”更好地表现，而不妨碍自己正常工作。时刻保持一点担心可以使自己的反应更加敏锐。

下面的几点提示可以为培训者处理紧张情绪提供参考。

- 仔细作准备。没有什么比好的准备更能够增强培训者的自信心了。而过分的紧张通常是自信心不足的表现。
- 在说话时不要利用自我防御机制，如无缘无故地批评听众。听众会发现这一点，而且会立刻作出反应，如对培训者表示敌意。
- 在开始培训之前，有意将自己的注意力拉开，设想一下自己最理想的表现应该是什么样子，自己可以怎么做。

- 最好在培训开始之前有 10 分钟的空闲，这样你可以到一个安静的地方（如卫生间）独处 5 分钟，然后在活动开始之前 5 分钟回到培训地点。
- 在一个安静的地方活动一下身体的各部位。人在担心的时候，通常脖子和肩膀会变得十分僵硬。你可以转一下脖子，把脑袋往后仰，轻轻地、慢慢地将头四周转动，直到下巴可以托在胸前为止，然后往上转头。活动身体各部位的肌肉，把手伸出来，紧握几分钟，然后有力地摇动手臂，直到放松为止，还可以伸展并放松脚和小腿上的肌肉。
- 多做几次深呼吸，在培训活动中只要有时间都可以这么做。
- 当参与者陆续到达时，开始与他们交谈，交谈时要面带微笑，神情轻松。你可以设法记住几个人的名字，认识几张脸，这可以使参与者在你的眼里看起来不那么可怕。
- 培训开始时，尽早要参与者做一个自我介绍活动（参见本书下册中的第 1 类活动）。这可以为整个培训营造一种随意轻松的气氛。

紧张情绪往往是相互传染的：如果培训者紧张，参与者也会感觉紧张；而如果参与者感觉放松，培训者也会放松下来。为了使参与者放松，培训者可以有意识地作如下一些努力。

- ◆ 在培训开始时，培训者说明，虽然培训的内容非常重要，但形式可以活泼、随意一些，大家不必紧张。
- ◆ 告诉参与者他们可以从这次培训中得到什么。这么做可以减少参与者因为对培训结果的不确定性而产生的焦虑。
- ◆ 在培训早期开展一个比较具体的、容易操作的活动，以便参与者先尝到成功的喜悦。
- ◆ 不断变换培训活动。不要因为害怕失败或批评而不尝试使用新的方法。犯错误是最有价值的学习，它甚至可能成为你和参与者之间形成平等关系的一个触发剂。
- ◆ 将培训内容与参与者现有的经验结合起来，以帮助参与者提高自信，精神上放松，因而以更加开放的态度投入学习。
- ◆ 平等地与参与者讲话，而不是像对学生讲话。使用“咱们”和

“咱们的”这样的词语，而不是“你们”或“你们的”之类的词语。例如，“咱们的任务是……”，而不是“你们的任务是……”。

### 通过提问促进参与

如前所述，最好的可以使每个人都参与进来的培训是“做”而不是“听”。即使培训者有时需要将一些要点和思考题告诉大家，但是在讲解的过程中也可以插入一些简短的个人活动或小组活动。例如，一个很实用而且简短的活动是：在对一种参与式方法进行演练以后，培训者向参与者提出如下问题，要他们思考后写下自己的想法。

- 你在使用这种方法时有什么感受？有什么困难？
- 你可以如何在自己的工作中使用这种方法？
- 如果你必须用这种方法进行培训，你打算怎么办？

做这类活动的目的不仅仅是为了收集参与者对问题的答案，而是鼓励参与者通过对所提问题进行反思，以达到更加积极参与的目的。同样地，培训者也可以要求大家分成小组，对上述问题进行讨论，以使更多的人有机会发言。

在讲座时，如果培训者要听众不时地提出和回答问题，而不是自己一个人从头讲到尾，也可以使更多的人参与进来。答疑可以使大家思维活跃，对问题进行深入的思考；而如果没有答疑时间，听众可能感到非常被动，没有机会表达自己的想法和疑问。参与者自己提问可以帮助他们澄清头脑中的疑惑，探讨回去以后如何在自己的工作使用刚刚学到的东西。因此，即使是在非常完整的讲座中，答疑也是非常必要的。如果有时间，培训者还可以在答疑之前要大家在小组内很快地就自己的问题进行交流。这样可以使每个人都有机会说话，贡献自己的想法。然后，每一个小组选择一两个大家认为“最好的”或“最重要的”问题在大组上讨论。

答疑并不总是很容易组织，下面的建议可以帮助培训者将答疑进行得更加顺利。

- ✓ 不要期待参与者会立刻提问题，通常听众不会立刻从听的状态



转到说的状态。如果这之前的活动参与性比较强，答疑不会是太大的问题。但是，如果这之前主要是你一个人讲授，听众很难立刻提出问题。你需要事先准备几个容易引起争议的问题，以激发参与者辩论和讨论。另外一个办法是要听众将自己的问题写在小纸条上，递给你。很多听众不习惯在大庭广众之中大声提出问题，写纸条比较安全，不会暴露他们的身份和“无知”。

- ✓ 利用参与者的已有经验向他们提问，如：“让我们假设……”或“根据您的经验……”，以鼓励参与者在此基础上作进一步的探讨。
- ✓ 如果房间比较大，或者提问的人声音比较小，你在回答问题之前需要大声重复所提出的问题，以便大家都能听到，然后再回答。
- ✓ 当问题提出来以后，你可以将问题的重点写在黑板上，用一两个关键词表达。你也可以将自己回答的重点写出来，使大家都能看到。
- ✓ 回答要简洁、确切，态度要真诚、诚恳，避免将一个问题作为自己发表演讲的机会。
- ✓ 回答问题时，切记要有停顿，使听众有思考的时间。
- ✓ 对参与者永远诚实。如果你知道问题的答案，尽你所能回答问题；如果你不知道答案，告诉对方你会在某时之前寻找答案，然后告诉对方。千万不要自己凭空捏造一个答案。
- ✓ 尽量回答所有人的问题。目光环视房间的所有部分，有意识地从房间的不同角落选择提问者，注意不要忽略那些坐在后排的人。
- ✓ 如果时间不够，事先告诉参与者，如“现在只能回答最后两个问题了”，使大家有心理准备。
- ✓ 如果你感到参与者对你有敌意，应该努力保持冷静，不要失去幽默感。对那些明显带有敌意的问题，你可以邀请其他参与者发表看法。如果你自己回答，可以使用“同意表达法”来缓解冲突，如“我很欣赏……而且……”、“我尊重……此外……”、“我同意……同时……”。鼓励参与者提出不同的意见，认可他们这么做的价值。不要使用“我同意……但是……”这样的句式，“但是”这个词语气太重，带有明显的否定对方的意思。

- ✓ 如果发言人不是在问问题，而是发表一个自己的看法，你可以先认可对方所作的贡献，然后导向下一个问题：“您的观点很有意思，谢谢您。请问下面还有问题吗？”
- ✓ 如果你对所提的问题感觉不清楚，可以将问题进行重组，给提问者一个确认的机会：“我理解您的问题是……？”
- ✓ 在合适的时候，可以邀请全体参与者一起回答问题，如“大家如何看这个问题？”这么做可以使参与者破除对培训者的权威，调动大家一起思考。但是，不要为了把问题抛回去而这么做。
- ✓ 答疑结束时，对大家所提的问题和回答做一个小结，注意指出问题中隐含的重要原则，点出问题的闪光点，在不同的问题之间建立起联系，在理论上进行必要的提升。

## 反思与评估

对培训者来说，组织参与式方法培训非常辛苦。如果培训者是一名新手，可能会为自己在培训结束以后感到如此疲倦而吃惊。很显然，在每次培训结束之后，培训者需要有足够的时间和空间让自己恢复。应该注意的是，不要把培训的时间安排得过紧，一个又一个地连着组织培训。一次培训结束以后，尽管已经很累了，也应该马上坐下来，反思培



图 4-4

训的过程和经验教训。如果拖延，很可能会忘记许多细节和学习要点，也失去了一个深入学习的机会。

对培训进行总结评议有很多不同的做法，可以通过自我反思，也可以询问参与者的反馈。自我反思可以通过写反思笔记，仔细回想培训中的每一个活动，分析自己什么地方做得好，什么地方做得不够：“这次我的时间控制得如何？我是否始终让参与者保持兴趣？下次我可以如何做得更好？为什么有的部分进行得不顺利？如果改变一下风格或内容是否会有帮助？我是否满足了参与者的需要？是不是有一些特殊的条件或因素影响了培训？”在反思的时候，培训者可以把自己所知道的做得不好的事情列出来——这不是一件容易的事情：对大多数人来说，只注意自己做得好的地方比较容易，而要认真分析自己做得不好的地方则比较困难。但是，我们大家都知道，“失败是成功之母”，从错误中学到的东西往往比从成功中学到的东西更刻骨铭心，更不容易忘记。如果培训者仔细分析自己做得不好的地方及其产生的原因和过程，下次一定会做得更好。比如，培训者可以问自己：




- 我是否说话太多、太快，说话时絮絮叨叨？
- 我是否说教太多？
- 我是否让参与者有足够的时间提问？
- 我是否让大家都有机会发言？
- 需要动手的活动是否太多，以至参与者没有时间反思和讨论？
- 我是否因为房间不理想、没有粉笔或幻灯机坏了而对组织者大动肝火？
- 我是否放映了太多的幻灯片？
- 投影胶片上提供的信息是否过多？
- 我是否试图把休息的时间缩短？

培训者向参与者学习的最好办法是要他们对培训作出反馈，最常用的是书面评议。下面介绍的是几种常用的书面评议方式。

- ✓ 请参与者在评议表上打勾（见表4-3）。可以将这个表钉在张贴板上，评估时将张贴板背对观众，请参与者一个一个地上去勾出自己的意见，然后进行汇总。

- ✓ 问卷式评议，要参与者对培训中每一项活动的组织、内容和风格作出评价，在一定的范围内作出选择，如在“非常满意”、“满意”、“比较满意”、“不太满意”、“很不满意”5个选项中选一个。问卷中也可以问一些开放的问题，如：“你认为培训中最有帮助的是什么？你最喜欢的是什么？最不喜欢的是什么？为什么？如果由你来组织这样的培训，你会使用什么不同的方法？在什么方面你会使用相同的方法？”
- ✓ 要参与者在培训结束时填一张评估表，对培训的整体效果进行评估。如：“培训的内容是否合适？组织方式如何？采用的方法与内容是否匹配？培训的内容与你的工作是否相关？培训者的态度是否和蔼、平等？培训者的准备程度如何？培训的地点是否合适？培训的后勤工作是否满意？”培训者也可以在评估表上留一些空白处，让参与者写下其他的想法和建议。

表 4-3 培训效果评议表

满意程度 评议内容	 好	 一般	 差
培训内容			
培训方法			
培训结果			
培训的组织			
总体印象			

不论采取什么评估方法，培训者都需要给参与者足够的时间思考和回答问题。评估表上所问的问题不要太多，最多不要超过两页纸。评估表最好在培训结束的前一两天发给参与者，使他们有时间思考。培训者应要求参与者在离开培训地点之前完成评估，否则将可能再也收不回来答案。

培训者要切记，只有你自己和少数人（通常是组织者）有机会阅读评估结果。因此，除了上述正规的书面评估以外，还需要在培训的过程中和结束时组织一些全体参与者在场的口头评估，让所有参与者都有机

会在公开场合分享自己的看法，并能听到别人的意见。这个大会不要太长，最好不要超过 20 分钟，但要让每一位参与者都有机会说一两句话，表达他们自己对培训的最大感受。这种办法有利于大家相互激发，产生新的观点，但也有可能压抑那些不爱说话的人，或引导集体的思维。因此，最好先做个人的单独评估，然后再进行大组讨论。前者可以保证每个人都有机会思考和表达，后者则有助于大家分享和产生新的思想。

为了使参与者在公开的场合了解彼此的看法，还可以在培训的过程中不时地要参与者即兴写下自己对培训的看法（可以写在即时贴上），贴在墙上或培训者事先准备的反馈板上。另外一种公开但匿名的评估方法是举办展览。培训者可以事先准备一套问题，写在纸上贴出来。参与者每个人都可以将自己的看法写在小纸条上，贴在相应的问题下面（如下）。

- 你的哪些期待在培训中得到满足？哪些没有满足？
- 你的哪些担心在培训中出现了？哪些没有出现？
- 你认为本次培训中什么最有用？
- 你认为本次培训中什么最没有用？
- 你认为下次培训应该做什么改进？可以如何做得更好？
- 你可以如何在自己的工作中使用参与式方法？

本书下册中的第 13 类活动为培训的总结和评估提供了更多的思路 and 具体办法，培训者可以参考使用。

## 4.2 培训者之间的合作

互动式的培训需要培训者高度的关注、灵活机动、即兴发挥、创造性地处理问题，以及巨大的耐心和热情。这样的培训通常很难驾驭，特别是当培训者单枪匹马一个人时。如果培训者有一名助手，彼此相互支持，培训的效果会更好一些。在这种情况下，培训者不止一人，需要与同行协商彼此之间的分工和合作。有时候，培训者可能找不到合适的助手，需要临时培训助手。

表 4-4 培训者小组合作的优势与条件

优势	条件
<p>在培训中, 培训者需要同时做很多事情, 如为参与者提供理论, 为小组进行组织建设, 了解参与者的心理, 使用视听设备, 为参与者提供个别指导, 组织大会讨论等。如果有两位培训者一起工作, 彼此可以分工。例如, 当主持人在做讲座时, 其他的培训者可以帮忙发放阅读材料, 放幻灯机, 在黑板上作记录等。当参与者分组活动时, 培训者可以分别进入不同的小组, 了解小组动态; 或在大会汇报时, 提请主持人注意某些参与者有话要说。</p>	<p>不同培训者的风格应该互补, 而不是相互冲突。培训者应该事先彼此了解, 在价值观上没有较大的冲突, 对参与式方法的认识基本一致, 彼此的培训风格基本相匹配。如果一位培训者非常注重权威, 而另一位非常讲究民主, 那么参与者会感到困惑, 不知道如何应对。为了保证合作顺利, 培训者可以事先签定一个“小组合作协议”(见表 4-5)。所有的培训者都需要清楚地说明: 为了能够有效地合作, 我有什么要求? 我所期待的伙伴关系是什么? 应该如何发展这种关系?</p>
<p>如果有两位培训者在场, 可以有双倍的创造力和经验来对付培训中出现的问题。如果培训时间比较长, 不同的培训者可以轮换主持不同的专题。这样大家都有机会喘一口气, 为下一次活动积蓄精力。</p>	<p>培训者对培训的内容、时间安排和对基本原则、过程和方法的介绍程度和方式必须达成共识。</p>
<p>由于有助手作补充, 培训者在做总结时不太容易忽略重要的学习要点。</p>	<p>培训者必须有明确的责任分工, 是共同主持, 还是轮流主持?</p>
<p>如果培训者性别、性格、经历和背景不同, 其培训风格和节奏可能不同, 如一位培训者比较热情, 另外一位比较冷静; 一位视野比较开阔, 另外一位比较细致。这种优势互补对于培训工作的开展特别有利。参与者可以亲眼看到, 虽然不同的培训者有不同的个性和风格, 但是这些不同没有妨碍他们工作, 而是形成了优势互补。这种对比为参与者展示了人的多样性和丰富性, 而这正是参与式方法培训需要珍视和培育的。如果培训者来自参与者的所在地或所在单位, 或属于同一种族或民族, 会使参与者产生亲和力, 感到培训中的学习经验与自己的日常工作更有关联。而一位以上的培训者可以使更多的人群产生这种感觉。</p>	<p>培训者应该注意不要相互干扰, 如果有不同观点, 可以在活动结束后以一种建设性的方式加以补充。让参与者看到培训者意见不一致, 可以起到“去权威”的作用, 但是过多的争论可能使参与者感到培训者事先准备不充分, 沟通不够, 或者认为某培训者无能, 因此而失去对他/她的信任。此外, 培训者相互之间的信任对培训的效果有重要影响。培训者只有在非常安全的环境下, 持一种非常放松的心态, 才能最好地发挥。虽然有的培训者在某些方面比较有经验, 有的培训者在一些方面比较生疏, 但大家都有自己的长处, 可以取长补短。</p>

## 小组合作

在参与式培训中，不仅参与者需要通过小组的形式进行合作学习，而且培训者也应该尽量创造机会，与其他培训者一起工作。通常，培训者小组由两个人组成；如果培训班特别大，或培训时间特别长，也可能由3—4名培训者一起组织。培训者进行小组合作有很多优势，但同时也需要相应的条件保障（如表4-4）。虽然几位培训者一起工作有十分明显的好处，但是和谐的小组合作不会自动发生。如果培训者不能形成一个合作的团队，将有损于参与者的学习。

为了充分地沟通，培训者小组每天在培训结束时都应该作总结评议，一起反思白天的活动，对下一天的活动作必要的调整。在培训的全过程都应该坚持这么做。这是一个非常宝贵的时刻，培训者既可以进行自我反思，对自己的行为进行评估，也可以相互学习，共同提高。培训者还可以一起对不同参与者的表现进行评议，从不同角度更加全面地了解参与者的情况，为改进培训效果提供建议。

**表 4-5 培训者小组合作协议**

（资料来源：Guijt, et al., 1992）

- 我们将尽量诚实地相互交流；
- 我们保证参加所有的培训者会议；
- 我们将尽可能多地同时参加所有的培训活动；
- 我们将每天对彼此的表现进行评估；
- 在培训进行过程时，我们不打扰彼此的活动；
- 作为培训助手，我们在每一次培训结束时都向主持人提出自己的改进建议。

## 培训助手

在培训时，培训者可能发现自己是惟一的专业培训者，其助手是一名或数名对参与式方法有一定经验的参与者，但是对如何进行参与式方法培训并不熟悉。为了使他们尽快“上岗”，培训者需要对他们进行额外的参与式方法培训的入门训练。在培训开始之前，培训者需要与他们一起充分讨论，就如何组织培训、如何为培训作准备进行协商。如果培

训时间为 10—14 天，培训者起码需要两天对他们进行培训。

培训助手可以按经验分成两类：一类人没有培训的经验；另外一类人有一些经验。通常的情况是，培训助手越是有经验，培训者就越需要与他们一起讨论培训方案，因为他们很可能希望按照自己的方式进行培训。如果大家的风格比较相似，则问题不会太大；但是如果大家的风格很不一样，就可能会出问题。所有的培训者和助手都需要有机会表达自己的看法和希望，特别要明确说明自己对培训的前设和期待。

在对助手开始培训之前，培训者最需要明确的问题是：

- 他们希望从我这里得到什么指导？
- 他们打算承担什么责任？
- 我对他们有什么期待？

如果大家对这些问题有不同的看法，则需要充分的交流，直到大家达成了共识。如果不能达成共识，可能会对参与者乃至助手自己的学习带来不利影响。

培训者和助手还需要就助手参与培训的程度达成一致，比如，他们是应该主持培训活动，还是只在需要的时候协助小组开展活动？如果他们参与的程度比自己所期待的要少，可能会感到非常沮丧，对培训者心怀不满；而如果他们参与程度过高，可能会感到力不从心。大家的分工应该比较明确，培训者与助手各负其责。如果助手认为自己已经积累了足够的经验，希望带一个培训活动，培训者也应该给他们锻炼的机会。在培训的过程中，培训者很可能是主要控制时间的人，因为助手们可能会自顾不暇。

在培训开始之前，培训者还需要与助手一起设计培训的整体计划、内容和活动程序，逐一讨论每一天中的每一项活动，透彻地了解每一个人对每一项活动的看法。如果助手们没有培训经验，很显然，他们会依赖培训者提出大部分想法。如果可能，培训者需要详细描述每一个活动的细节，明确每一次活动的学习目标，并向助手解释一些行话和复杂的指示语。例如，如果助手们对“头脑风暴”法不了解，不知道应该在很短的时间内让大家自由发挥，那么这个活动可能会拖得很长，变得很乏味，结果冲击了其他活动的时间安排。此时，培训者需要详细讲解该方法的要点，提请助手注意控制时间。



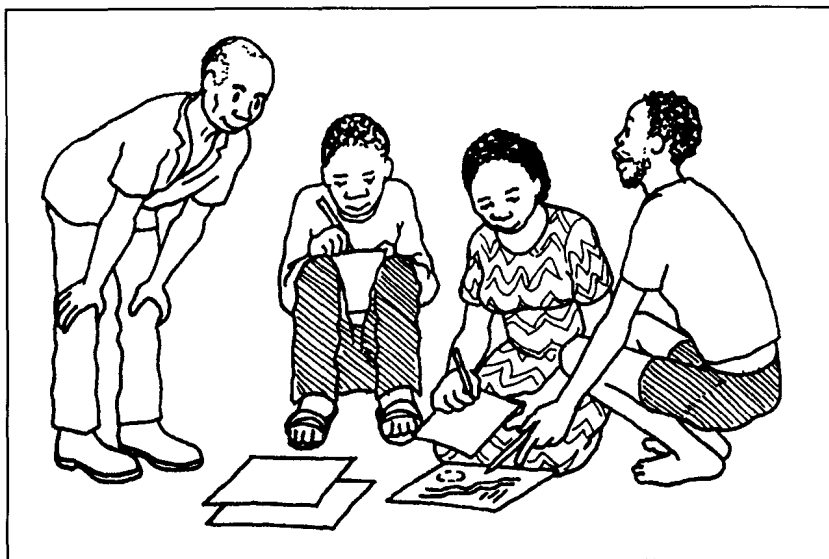


图 4-5

在讨论中，培训者和助手需要澄清的其他问题还有：

- 如何灵活地安排每一次活动？
- 在讨论时如何在纸板或黑板上简短、清楚地做记录？
- 如何在讲座时恰当地使用声音、速度、身体语言和自己的精神面貌？
- 如何使用系列活动强化重要的学习要点？

每天培训结束后，培训者和助手应该一起及时地对当天的活动进行反馈，对每一个活动进行评议：“什么方面做得比较好？什么还可以改进？时间控制、身体语言、群体动力等各方面情况如何？”为了全面了解一天的情况，培训者可以在白天培训时安排一名助手组织小组活动，自己抽身出来作现场观察。这样，在晚上评议时，培训者能够有足够的资料作为依据。

有时候，在实地（如学校、村子、社区）进行培训时，不同的小组在不同的地点同时进行培训，培训者和助手也散布在不同的小组内。即使是这样，也要确保每天坚持进行评议。如果培训地点相隔不远，大家应该聚集在一起交流经验和教训。如果不能集中，每个地点的培训者和

助手应该集中进行评议。在实地与助手一起培训时，培训者需要注意群体中的动力机制、反馈机制、大家分析问题的方式方法，学习通常在这种时候发生。评议时，可以将大家白天做的实地笔记作为基础，大家一起讨论，识别培训中遇到的问题，找到解决问题的办法。

### 培训当地培训员

要将当地人培养成机构改革的分析家、管理者和行动者，参与式方法培训是一个十分有效的途径。世界各地的经验表明，由于进行了这种培训，当地人与社区其他部门之间的交流更加频繁，更加懂得如何为自己的生存谋利益。他们学会了更有效地与政府部门和国际组织协商，使当地的资源开发更具有持久发展的可能性。实践证明，为了大规模地推广参与式方法，仅仅依靠外来的“专家”是不够的，需要培训大批当地的培训员。

把当地人培养成参与式方法的培训员是一项十分艰苦的任务，需要注意如下基本原则。

- 大部分培训应该在社区内进行，不要集中到大城市或高等院校；培训的内容应该与当地人民所面临的问题密切相关，能够为当地培训员的发展提供机会。
- 培训应该是互动式的，外来的培训者与本地的培训员之间、受训的培训员之间都应该有机会充分交流。
- 培训应该立足于帮助当地培训员提高自尊和自信，给他们机会分享自己的已有经验，促使他们主动寻找在当地推广参与式方法的途径，提出适合当地的培训模式。
- 应该使当地培训员有机会在社区内练习、巩固和扩展自己在培训中学到的知识和技能，相互之间分享经验，并向不同的人群介绍自己的体会。

### 4.3 培训者提示：如何做一名合格的“协助者”

- ✓ 你清楚自己的语调、发音和表达风格吗？你知道自己的这些非言语行为通常传递的是什么信息？

- ✓ 你是否打算在培训开始时用各种办法让自己冷静？你将如何处理自己的紧张情绪？
- ✓ 你打算如何处理参与者提出的问题？
- ✓ 你是否为培训准备了各种评估反馈活动？
- ✓ 你计划如何与其他培训者分工？你是否与他们就培训目标、内容、方式和风格达成了一致？如果你们的意见不一致，你打算怎么办？
- ✓ 你将如何培训助手？你与助手在培训中将如何合作？
- ✓ 你将如何培养当地培训员？你计划通过什么办法使当地培训员可以立刻“上岗”工作？

## 小组合作学习

---

一般而言，学习者可以采用三种不同的方式进行学习：(1)合作学习；(2)竞争性学习；(3)个人独立学习（约翰逊等，2001：30—31）。在“个人独立学习”中，学习者主要靠自己的努力完成与其他学习者不相干的学习目标；学习者利己不损人，为自己的成功而奋斗；评定学习绩效的标准事先确定，奖赏没有限制，成功了学习者独自庆贺。在“竞争性学习”中，学习者彼此不相容，为少数人能达到的目标而相互攀比；学习者单独学习，为胜过他人而奋斗；遵循的处事原则是损人利己，庆贺自己的成功与他人的失败；奖赏资源是有限的，参照平均水平对学习者进行评分，或从好到差进行排序。在“小组合作学习”中，学习者组成小组，小组有共同的目标；大家同舟共济，为全组组员的成功而努力，使学习效果最大化；组员既利人又利己；奖赏资源不受限制，大家为共同成功而庆贺；活动结束后，组员以大家一起事先制定的标准评定小组学习的绩效。

与前两种学习方式相比，小组合作学习被认为具有如下优势（约翰逊等，2001：61；Janis, 1972；sternberg & spear-swerling, 2001: 146, UK/Bangladesh ESTEEM Project, 2001: 35 - 37）。

- ✓ 使学习者产生更多和更高水平的洞察力、认知能力、道德推理能力、更深入的理解力、更敏锐的批判性思维和更深的记忆。
- ✓ 使学习者取得更高的成就，产生更多完成任务的行为、更少破坏行为；保持更好的心理健康、心理调节和心理状况、更高的自尊和自信、更强的社交能力。
- ✓ 激发学习者更大的成就动机和内在动机，对学习持更加积极的态度。
- ✓ 更能从他人的角度看问题，能够在不同种族、性别、社会阶层、健康状况的学习者之间建立起积极的、支持性的同伴关系，获得更大的社会支持。
- ✓ 有利于学习者在日常生活中迁移所学到的知识与技能。日常生活问题经常发生在群体中，独立解决问题的能力不一定能够在群体中奏效，需要群体的投入、协商和决策。有研究表明，一些具有优秀的独立决策能力的领导人在进入小组以后通常无法表现出他们作为个体时所展示出来的解决问题和决策的能力。
- ✓ 能够使学习者内隐的思维过程外显，更容易被监测、评估，有针对性地采取对策。小组合作学习的过程本身不仅是手段，而且是目的。传统的心理学认为思维起源于个体内部，不需要说出来，就可以融合外在想法，形成内在思想。近年来心理学方面的发展表明，思维在很大程度上是一种社会性过程，只有先表述出来，才能内化为思想。在小组讨论中，很难说是谁第一次提出了哪个观点，观点是在交往和合作中生成的。

合作学习的一个重要目标是促成个人在态度和行为上发生变化。自我变化是自我检验的一种方式，对个人的成长非常重要；而在与别人的合作中所产生的自我变化往往更加容易保持下去，因为在一个安全的公开场合暴露自己需要勇气和诚实。那些能够接纳我们的伙伴是我们检查和评估自己的一面镜子，与他们交流可以使我们更加清楚地看到自我变化的需要，同时提高监测自己日常行为的能力。例如，当我们看到别人也有怀疑和困惑时，我们不仅会反思自己，而且会更有动力改变自己。如果我们的小组伙伴具有宽容、接纳的胸怀，我们还可以通过与他们互动来维护和提高自己的自尊和自信。

合作学习具有一种实践的力量，能够帮助我们理解和利用自己的实践知识。在合作中，我们的行动撞击着他人的经验、思想、信念、感觉和他们的自我价值；通过相互碰撞，我们能够更加明智地理解自己和其他人。这种通过他人进行自我检验的生活能够成为一种更加负责任和关爱他人的生活，更能够被他人所理解。个人的变化是相互依存的，是一种变化着的、不可预测的社会构成。通过交流和关系的建立与发展，个体意识进一步得到加强，个体之间的合作学习也因此而产生（Hollingsworth, 2002: 52 - 57）。

合作学习的成功关键是小组成员具有互补的学习经验和高效的合作方法。这种学习珍视参与者的不同生活经验和背景，鼓励大家从不同角度看待问题。如果小组成员配合默契，其学习效率比个体成员相加之和要大得多——“部分相加不等于整体之和”。正如两则非洲成语所言：“与一群人一起过河，鳄鱼吃不了你”（如图 5-1），“一片草不可能长满一个园子”。



图 5-1

## 5.1 小组的组织建设

为了有目标地发展小组的合作能力，调动大家参与的积极性和创造性，培训者首先需要了解小组本身的生命发展周期、运作特点、处理冲突的办法、小组成员的构成以及小组中角色的类型范围。

### 小组的生命周期

通常，当几个人聚集在一起，为一项任务而工作时，他们不一定能够形成一个有效的团队。小组在成功运作之前，必须通过一系列发展阶段，被称为“小组的生活周期”：① 逐步形成阶段 (forming)；② 兴风作浪阶段 (storming)；③ 日趋规范阶段 (norming)；④ 正常运作阶段

**表 5-1 小组发展的 4 个阶段**

(资料来源: Handy, 1985)

**1. 逐步形成阶段**

- (1) 小组还不是一个完整的集体，只是一些个体的组合；
- (2) 个体希望在小组中有自己的位置，让其他组员对自己有印象；
- (3) 个体逐渐对环境、培训者和其他组员开始熟悉，个体的参与程度仍旧比较低；
- (4) 个体开始讨论手头的工作任务及其目的；
- (5) 小组开始形成一些基本的规则，为今后的决策和行动提供一个共同的基础。

**2. 兴风作浪阶段**

- (1) 小组内部开始发生冲突，成员的行为和看法缺乏一致性；
- (2) 小组最初形成的基本规则遭到破坏，包括小组活动的目的、领导的风格和小组成员的行为规范；
- (3) 个体有可能彼此产生敌意，通过说服或暴露自己的个人目的而表现自己的个性；
- (4) 磨擦开始增加，规则被打破，组员有可能开始争吵；
- (5) 但是，如果处理得当，这个阶段会使大家对目标、程序和规范获得新的、更切合实际的理解。

**3. 日趋规范阶段**

- (1) 小组克服了冲突，增强了凝聚力，建立了一定的规范和行为要求；
- (2) 小组成员能够彼此接受，即使组员之间个性非常不同；
- (3) 小组的忠诚形成了，小组努力要保持这种忠诚；
- (4) 小组精神的形成以及小组的和谐发展变得非常重要。

**4. 正常运作阶段**

- (1) 小组已经完全成熟，工作效率非常高；
- (2) 小组成员学会了彼此建立联系，主动承担那些为了完成小组活动而必须具备的角色；
- (3) 角色变得十分灵活，富有成效；
- (4) 小组的动力渗透到确定的工作任务中；
- (5) 新的观点和对策开始涌现。

(performing) (Handy, 1985) (见表 5-1)。培训者的任务之一就是帮助小组成员顺利地度过这些阶段，达到最后的正常运作状态。

培训开始时，一些不同的个体走到一起，为了一个特定的目标形成小组。有时候，他们彼此是陌生的；有时候，他们彼此认识，甚至是工作中的同事，但他们并不完全相互了解和相互信任。在最初的“形成”阶段，他们还只是一群个体，每个人都有自己的打算、专长和期待。随着这些个体彼此熟悉起来，他们通常要经历一个“兴风作浪”的阶段：个人的价值观和原则受到挑战，有的人承担起自己应尽的责任，有的人则拒绝发挥应该发挥的作用。通过彼此反复协商，小组的目标和工作方式逐步得到确认。如果小组内部冲突太大，意见很不一致，那么小组就会崩溃。但是，如果大家找到了一些共同的基础，那么小组就能够获得更大的凝聚力和方向感。随着小组成员开始理解自己与其他人之间的关系和作用，并且确定了共同的愿景或目标后，他们会对小组产生认同，并建立起具体的小组行为规范。在“日趋规范”阶段，小组已经基本稳定，大家彼此已比较熟悉，接受了小组的基本规范，也许还形成了自己的小团体。此时，小组成员会把注意力转移到工作的结果上，逐步进入“正常运作”阶段。在这个阶段，小组成员作为一个团队高效地工作，大家信心十足，愿意承担相当程度的风险，并且主动尝试一些新的做法。

在小组整个生命周期，小组成员一起产生的想法往往比个人独自工作时所产生的想法要多得多；如果小组成员仔细讨论，深入交流，他们形成的想法往往比个人更好。而且，在开始一项行动之前，如果小组成员一起商议行动方案，往往比个体更容易发现错误，更敢于冒风险，也更敢于承担责任。这是因为，小组成员能够从彼此身上获得勇气，行动起来更加勇敢。但是，如果小组的凝聚力太大，也会产生不良效果。例如，一些宗教派别、军事组织、运动队和政治集团就很容易表现出一种凌驾于个人之上的群体认同，只相信群体的信仰和理念，对个人的观点不予重视。这种倾向被称为“群体思维”或“群体妄想”。在极端情况下，为了保持群体的和谐和士气，个人的原则不得不让位于对群体的忠诚。群体通常会不惜一切代价在成员中寻求共识，结果使群体在看待事物和接受事物方面具有较大的片面性。

如果培训者希望避免“群体妄想”，需要设计一种开放的培训计划，创设一种具有自我批评意识的培训氛围。首先，培训开始之前，培训者应该将小组的活动内容公布于众，让每个人都有机会发表自己的看



法。在培训过程中，培训者要不断鼓励大家分享自己的学习经验，在此基础上形成小组的学习成果。当群体认同与个体认同发生冲突时，培训者要协助大家在两者之间保持平衡，意识到自己既是群体的一分子，又是一个独立的个体；群体的支持有利于个体的发展，而独立的个体也有利于健康群体的形成和保持。其实，只要群体目标能为个体所接受，个体就会主动遵守群体的标准。如果个体被允许自由、公开地表达自己的观点，而不是被迫私下议论，个体会更倾向于与群体标准保持一致。

### 处理小组内的冲突

在参与式培训中，培训者把参与的权利交给参与者之后，培训者自己的控制减少了，而参与者的自由度增加了。“自由”意味着参与者可以更加随意地发表自己的看法，表现自己的兴趣、态度、动机，乃至个性；而不同的人对同样的问题往往有不同的看法、兴趣、态度、动机和个性化的表现，如果协调不好，学习者之间则有可能发生冲突。在培训中，即使是很小的冲突也不应该被忽略，因为这些小冲突会越滚越大，以至影响整个培训的正常进行，妨碍学习者富有成效地学习。

然而，当一群具有不同背景、兴趣和动机的人在一起学习时，冲突是不可避免的。冲突可能存在于不同类型的个人之间，也可能会呈现出不同的形式（见表 5-2）。重要的是，培训者如何帮助小组成员及时地辨别冲突，并建设性地加以利用。冲突并不一定总是具有破坏性，如

表 5-2 冲突的一般形式

1. 派系之间的冲突：参与者形成定义和边界非常清楚的亚群体，对本群体之外的人采取排斥态度。
2. 参与者之间的冲突：某一个体不同意另外一个个体的想法和看法，直接或间接地与该人发生冲突。
3. 派系与参与者之间的冲突：一个亚群体将某一个体挑选出来作为攻击对象，刻意使这个人的日子不好过，损害他/她的利益。
4. 派系与培训者之间的冲突：一个亚群体非常不喜欢培训者，想尽办法证明培训者是错的，故意让培训者与自己争吵，或设法使培训者在公众面前丢脸。
5. 参与者与培训者之间的冲突：某一个体不喜欢培训者，想尽办法证明培训者是错的，故意让培训者与自己争吵，或设法使培训者在公众面前丢脸。

果利用得当，不仅可以加深小组成员对有关问题的理解，而且有可能增进小组的活力和凝聚力。处理群体冲突没有固定不变的办法，不同的人、来自不同文化的人群在表达异议和不满时所采用的方式通常是不一样的，培训者需要区别对待。

对培训者而言，最重要的是要了解冲突的性质和原因，然后才可能采取应对措施。有时候，冲突是小组生命周期中不得不发挥的一种作用，比如，在“兴风作浪”期（通常在培训的第三天），小组成员发生的冲突通常与培训的内容或培训者毫无关系，主要与小组的群体动力有关。有时候，参与者有自己隐蔽的意图，这些意图与培训的主题没有关系，与小组的目标也不太一致，比如：

- ✓ 他们可能是应上司的要求来参加培训的，自己并不愿意来；
- ✓ 他们感觉自己对培训的内容比培训者还要熟悉，没有必要参加培训；
- ✓ 他们的社会地位比较高，担心培训者会对他们的权威形成挑战；
- ✓ 他们无法接受培训者，认为培训者在利用自己的地位表现自己；
- ✓ 参与者中有他们的下级，他们担心在下级面前会暴露自己的弱点。



图 5-2

群体和个体之间的冲突还可能与个体的工作单位、意识形态、政治联盟、宗教、种族、职业、学习方式、认知风格、爱好或个性差异有关，还可能因为参与者个人的一些需求没有得到满足，小组内权利分配不公平，个体的目标与群体的目标之间不匹配，组员之间沟通不畅等。小组成员之间不可避免地存在利益上的冲突和得失，只有当小组成员相互信任，形成了小组的共同目标时，他们才会愿意接受这些得失。

在参与式培训中，冲突具有很多不同的表现方式。最典型的方式就是争吵——参与者对同样的问题有不同的看法，彼此互相争执不下，吵得面红耳赤。其他方式包括：①形成小组时有的组员因利益冲突、个性不合、社会地位不同等原因不愿被分在同一小组；②分配小组角色时，不同组员争当同一角色（如小组组长、小组汇报员）；③小组合作学习时（如共同绘制一份图表，共同形成一个研究个案），不同组员因有不同的做法和想法难以配合；④小组汇报时，不同组员对小组工作成果的评估有不同的标准和看法，产生意见分歧。

如果冲突以上述明确的方式表现出来，培训者往往比较容易辨别。困难的是如何在冲突尚未爆发时就有所预感，以便采取预防措施。对这些隐藏的、即将爆发的冲突线索，培训者可以设法仔细观察和分析。例如，有的人说话时突然提高了语调，语速加快；有的人面部表情突然显得很紧张，脸部泛红；有的人身体突然变得焦躁不安，在凳子上扭来扭去——这都暗示着冲突正在酝酿之中。很可能，这些人产生了愤怒和不满，正在通过自己的半语言和非语言方式表达出来。

有时候，沉默也可以被用来表达冲突，不论这种沉默是来自全体成员、部分成员，还是某些个人。沉默是一种非常复杂的行为，很难对其作出明确、单一的解释。保持沉默的人有可能出于各种原因（见表5-3）。在这些原因中，有的（如表5-3中的第1—3个原因）有可能成为冲突的前兆，有的（如第4—6个原因）所造成的沉默不一定对小组里其他人形成太大的干扰。

虽然冲突的症状比较容易被察觉，但是冲突的原因却很难被发现。有的冲突可能是培训者无法解决的，需要在培训之外通过调停和协商才能解决。如果只是因为大家对问题有不同看法，这种冲突则比较容易在培训中得到处理。在一般情况下，如果采取了有效的措施，冲突即使不能在培训期间得到解决，也能在培训过后慢慢减弱。

表 5-3 沉默的含义

1. 对小组内其他人所说的话不赞同,但不想(或不敢)公开表达自己的异议;
2. 自己想说话,但总是没有合适的机会(因为小组内有些人独霸了说话机会);
3. 自己出于害羞,不敢在众人面前说话(此时感觉很紧张);
4. 对所讨论的问题无所谓,没有自己的特定看法;
5. 自己偷懒,不想开动脑筋;
6. 自己喜欢或习惯了听别人说话,自己不想开口。

处理冲突的办法很多,应该视具体的情况而定。不同的个人和群体在表达异议和不满时所采用的方式通常是不一样的,因此培训者在处理冲突时也需要区别对待。例如,当看到小组成员争吵起来,冲突开始形成时,培训者可以利用自己的身份进行干预,如说一个笑话,或请大家讨论其他问题,以缓和气氛;培训者也可以提醒参与者,在讨论中大家不必获得共识,彼此能够加强理解,学会交流对话就行。如果个别参与者特别难以对付(通常被称为“钉子户”),似乎处处与培训者和其他参

表 5-4 如何对待难以合作的人

- 一旦出现问题,立刻与这些人单独交谈,了解他们的烦恼是什么。有时候,他们可能只是需要更多的关注而已。培训者需要在这些人成为反抗团伙的领袖之前将问题消灭在萌芽阶段。
- 如果上述办法无效,而闹事的人与小组内某些人关系比较好,可以要这些人作为调停者,与闹事者个别谈心。
- 给这些人一个表现的机会,如要他们牵头组织一次培训活动,或者在培训结束时组织一场晚会。
- 设计一个游戏,让这些人将自己的抱怨表达出来,供大家讨论。培训者自己应该参与到活动中,发表自己的看法,使问题有释放的机会。
- 当有人对培训内容和方式提出质疑时,培训者可以鼓励其他人发表看法以避免自己直接面对冲突:“有人愿意对此进行评论吗?”“其他人怎么想?”“有人对这个问题特别了解,愿意说一说吗?”
- 除非万不得已,不要在公共场合对付这些难以合作的人,如要他们在全体大会时提出自己的问题,请大家一起帮助解决。应该注意的是:这么做可能对这些人形成较大的威胁,可能会起反作用。