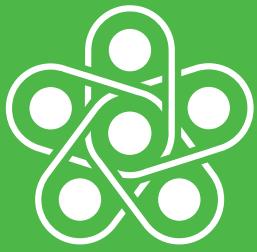


团队协作工具书

作为青蛙设计对社会影响力承诺的一部分，团队协作工具书是一套包含各种活动和方法的书籍，能够使团员在任何地方组织、协作并创造解决影响他们社区问题的方案。



推动变革实践

这本工具书的内容为何？

团队协作工具书有助于团队一起完成一个共同的目标。它包含 1 张活动地图与 6 项活动。这些活动提供了开发解决方案不同的方式，从而使社区或组织能够推动变革实践

人员使用的目的为何？

许多团队都在寻找一个创意过程，好帮助他们解决所面临的挑战。团队协作工具书就在您需要它的时候为您提供了一个引导框架。您的团队在您所需要的条件下可以清楚地决定该从事哪些活动。

何时应用？

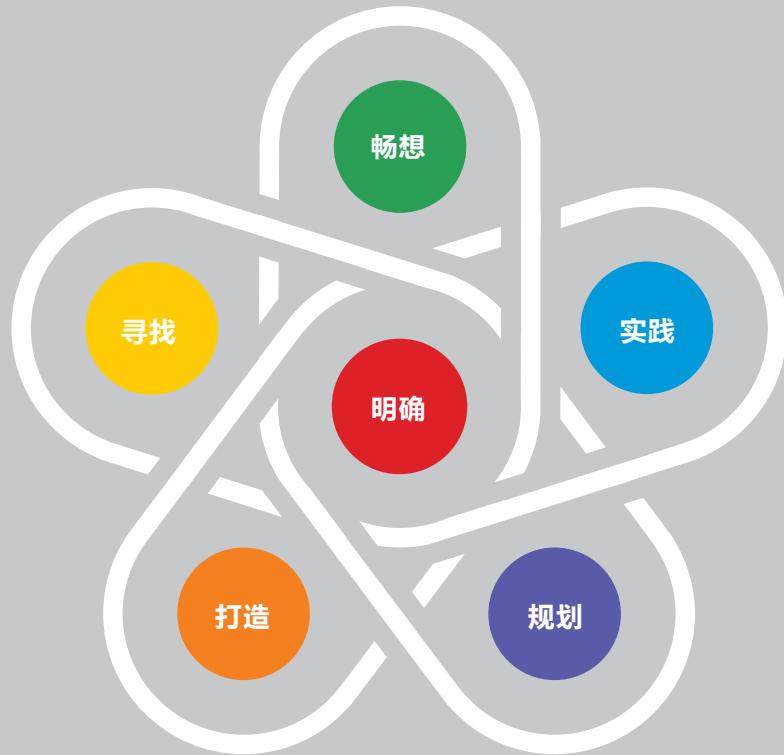
无论您寻求解决难题的大小，此处所提供的活动将针对社区所产生的难题进行团队研究并得出相应的解决方案。例如，您想要帮助周围的人获得更健康的食物，降低他们被传染性疾病所感染到的机率，建造一栋新的房屋，或者帮助他们创业，本书都能为您提供绝佳的学习资源

优势为何？

团队协作工具书提供您一条捷径，帮助您的团队推动变革实践。无论您是应用书里的全部内容或只单用其中一项，它都能帮助您提高技能、获取知识、共同解决所面临的挑战。团队协作工具书帮助您的团队提高各种技能：批判性思维、倾听、改善提问技巧、衍生构想、更佳的故事创作、激励并维持团队协作。利用所有知识与人脉，在团队协作及其他方面能够得到彼此更多的帮助

使用对象为何？

就我们所知，设计师、教育学者、非营利组织、政府、企业以及其他世界各地的人士皆是本书的使用对象。他们使用团队协作工具书打造更好的团队，了解人们的需求，当然也创造更好的解决方案，让他们的社区和组织与众不同。

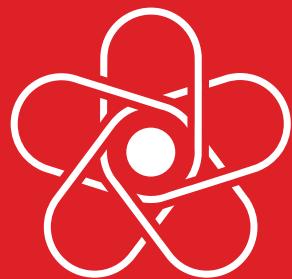


团队协作工具 书行动地图

团队协作工具书 (CAT) 行动地图，内容上安排 6 个活动项目。您所需要的全部动力和积极性就从这里开始。从这里，您可以使用行动地图，将注意力放在行动路径，帮助您在行为和思考所需的时间上取得平衡。您可以亲力亲为，也可以团队协作，而且可以从任何地方开始。每项活动皆能帮助您学到更多。

您的团队可以通过这 6 项活动实现他们的目标。依照目标的不同，您需要循着每项活动所提供的非直线路径前进。每次在进行活动的时候，您将学到一些有价值的内容，帮助您更理解您的目标并指导您如何完成它们。

随时间而改变的目标，是以我们学习与成长的历程为基础。就在您开始订立一个共享目标的同时，您的团队将陆陆续续回到行动地图的核心内。您可以从行动地图核心出发，评估您已经完成的事情，查看还有什么需要做的事情。



明确目标

明确您所亟待解决的难题与实现的目标。此项活动对于团队的成功至关重要，因为您所订立的目标可能会随着您在此所学到的内容而改变。

明确活动

涟漪效应

确定您想要团队具备怎样的影响力：从改善社区成员的生活，到改变您的国家乃至整个世界。

明确问题

明确您的团队所要解决的难题，并在过程中提出需要回答的关键性问题。

确定方向

明确您的团队所要达成的目标和实现这些目标的时间。

检查目标

查看有什么可以改变您的团队目标，并作出调整。

明确目标 / 注意事项

观察并记录目标演化的过程

提醒您的团队他们的目标，观察并记录他们进行的过程。将重要的工作内容贴在墙上，保存旧的草图，用相机记录工作瞬间。这样做不仅能够帮助您记录过程，而且还可以启迪未来的工作。

准备合适的工具

大多数在工具书上的活动不需要纸和笔。不过，我们建议您可以准备额外的工具，帮助您的团队更有效地利用时间。

了解共同价值

与您的团队坦诚相待，讨论对您而言，什么是至关重要的事情，什么是您偏爱的工作方式，以至于当您面对巨大挑战时，才不会因为乱了方寸，作出惊人之举。

明确您的学习

填写一张学习卡片，帮助您的团队评估您所学到的东西或在完成行动地图的每个部份活动后，确定下一个步骤。

保持工作乐趣

就在团队协作的同时，事情可能会变得越来越严峻，所以记得过程中保持笑容、赞美他人。您正成就大事！

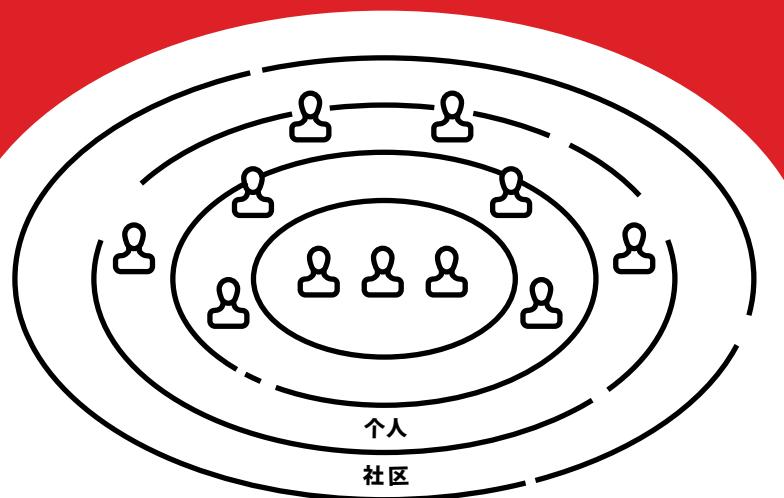
建议步骤

在团队第一次会议的时候，明确目标：



涟漪效应

确定您想要团队具备怎样的影响力：从改善社区成员的生活，到改变您的国家乃至整个世界。

**时间**

30分钟，3人为1组；
每多1组，加5分钟

人员

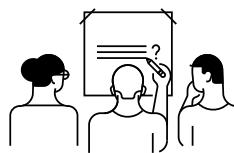
参与者
1位记录员
1位主持人

工具

打印纸、笔数支
可选：相机、马克笔

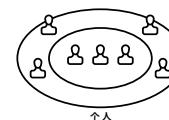
▶ 下一步？

尝试另一个诸如“明确问题”明确目标的活动，以便帮助您更理解您想要解决的难题。



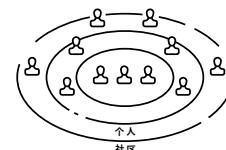
1. 分组

分成3人为1组发给每组一张纸，请他们在纸的顶端写下想要解决的难题。然后在纸的中央画一个圆，在当中写下小组成员的名字。



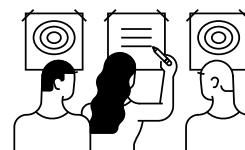
2. 写下对个人的影响

让每个团队发挥想象，若难题解决了将发生什么样的变化。然后，在第一圈周围写下对他们最亲近的人（家人、同事或朋友）的影响。然后在新名字的外围画上第二圈，标记为“个人”。



3. 写下对社区的影响

画出另一圈，将其标记为“社区”。同样地，想象当您的难题得到解决时将发生什么样的变化，并写下对社区的影响。视您的需要，画出对城市、国家乃至整个世界影响的圆圈。



4. 分享随时间而发生的涟漪效应

让团队发表他们的文章，并讨论其中的异同。选择一个您想要深入讨论的圆圈和您想看见的影响。然后把这些内容写在一张纸上，上头并注明您希望看到这种情况发生的时间表。贴到墙上，以便小组日后可以运用。

明确问题

明确您的团队所要解决的难题，并在过程中提出需要回答的关键性问题。



时间

45 分钟，3 人为 1 组；
每多 1 组，加 5 分钟

人员

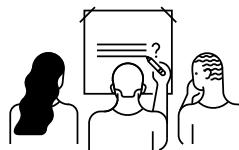
参与者
1 位记录员
1 位主持人

工具

打印纸、笔数支
可选：相机、手表

▶ 下一步？

尝试另一个诸如“涟漪效应”或“确定方向”明确目标的活动，了解您想要此项目产生怎样的影响。



1. 分组

分成 3 人为 1 组。发给每组一张纸，请他们写下小组尝试想要解决的最重要难题，并列出 1 到 3 个小组需要回答怎样解决这项议题的关键问题。



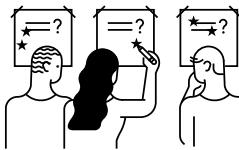
2. 策划短剧

给每组 10 分钟的时间策划一场短剧，借此向其他小组说明该难题。小组可以使用周围任何工具，以便帮助他们完成短剧。



3. 团队前表演

请每组表演他们的短剧。在表演结束之后，请其他人猜想他们试图说明的难题是什么。然后请每组大声念出他们的难题和问题，并把它们贴在墙上。

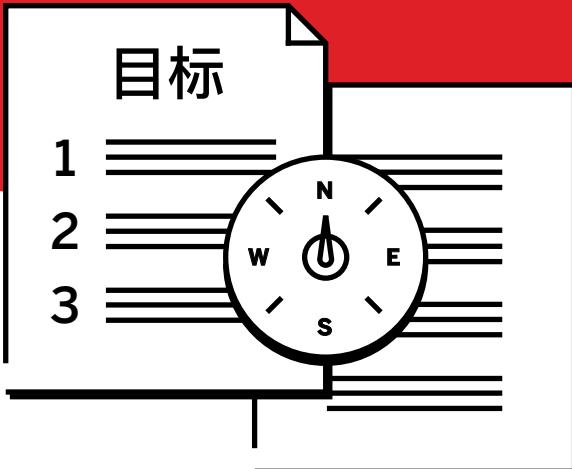


4. 请在最重要的问题上画上一颗星星

等所有表演结束之后，请每个人在他们认为最重要的问题旁边贴上一颗星星，讨论得到最多星星的难题。然后明确本项目所需要解决的难题和问题。

确定方向

明确您的团队所要达成的目标和实现这些目标的时间。



时间

45 分钟，5 人为 1 组；
每多 1 组，加 3 分钟

人员

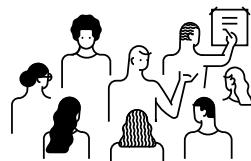
参与者
1 位记录员
1 位主持人

工具

打印纸、笔数支
可选：相机、马克笔

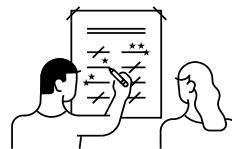
▶ 下一步？

尝试诸如“分享技能”打造团队的活动，确定您为实现目标所需要的资源。



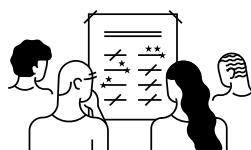
1. 围成一圈

每人有一次机会站在圆圈的中央，说出他们想要通过这个项目达到的目标。将每个人的答案写在一大张纸上。



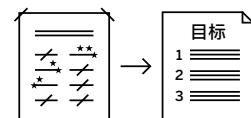
2. 给您心中首选标上一颗星星

等所有发言结束之后，发给每个人一支笔，请他们各自选出排在第一、第二以及第三的项目目标并在旁边标上星星。



3. 讨论没有获选的目标

思考那些没有获得星星的目标，讨论为什么没有人投票。记录任何新的创意，然后删去纸上的那些语句。为了更好地记录创意，您可以适当合并或编辑每句描述。



4. 优化目标

得到最多星星的语句是您的首要目标，获得第二多星星的语句是次要目标，依次类推。在另一张纸上写下这些目标。然后，与您的团队协作确定达成这些目标所需要的时间表。

检查目标

查看有什么可以改变您的团队目标，并作出调整。



时间

45 分钟，5 人为 1 组；
每多 1 组，加 3 分钟

人员

参与者，
1 位记录员
1 位主持人

工具

打印纸、笔数支
可选：相机、马克笔

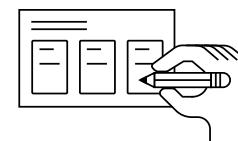
▶ 下一步？

尝试诸如“分享技能”打造团队的活动，确定您为实现目标所需要的资源。



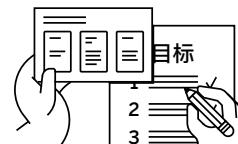
1. 思考所作所为

自上次目标检视后，在所有您曾做过的活动中审视所得到的结果，并思考您的团队所学到的东西。



2. 填写一张学习卡片

运用学习卡片来记录团队到目前为止所完成的工作。包括您所完成的活动在内，还有任何团队所学习到的重要信息或重要见解，都不能遗漏。



3. 比较您的学习之旅

讨论您所学习到的团队目标。若您的目标仍旧前后一致，就请继续进行下一个活动。请在您的学习卡片上写下您的下一个步骤。



4. 更新目标

若您的小组认为，他们的目标已经改变，请在学习卡片上写下讨论的结果。尝试另一个明确目标的活动，找出团队新的共同目标。将新的目标贴在墙上，方便每个人在团队会议中都可以看到。

完成此项活动后：

审视目标并评估团队当前的能力。若您需要添加新的团队成员，尝试诸如共享人脉的活动，看看别人有没有可能认识其他人。



明确目标

学习卡片学

在使用这本工具书的过程中，请记录团队的所见所闻和过程点滴。

我们做了什么

按完成的活动顺序罗列活动名称



明确目标

学习卡片学

在使用这本工具书的过程中，请记录团队的所见所闻和过程点滴。

我们做了什么

按完成的活动顺序罗列活动名称

我们学到什么

从活动中获得的重要见解

我们学到什么

从活动中获得的重要见解

我们下一步将做什么

下一个活动、明确目标、方法转变

我们下一步将做什么

下一个活动、明确目标、方法转变



打造团队

召集社区的各路英才，了解他们的强项以及他们对于目标的投入程度。这些活动将有助于团员在团队里更了解彼此，帮助您实现共同的目标。

打造活动

分享技能

鼓励团员分享他们独特的技能，并决定他们需要哪些技能来实现他们的目标。

分析问题

找出您已经发现团队所面临的挑战，还有您想学习的东西。

发现大师

从您的社区及其他地方找到那些可以启迪团队的人，并且帮助您解决所面临的挑战

共享人脉

找到社区里可以帮助团队解决具体议题的人。

打造团队 / 注意事项

尊重每个人的特点

鼓励不同的观点。不管是相同点还是相异点，都应获得赞扬，这是与他人协作美好时光的一部份。

留意时间

花时间与团队在一起可能既有趣而且有益。但作为一位领袖，应把会议限制在合理范围内并善用时间。

提出建设性反馈

建立在彼此的观点之上。常说“是的，而且...”取代“是的，但是...”。这样的反馈有利彼此创意自由交流。

公开谈话内容

指定团队特定的人记录团队会议中所出现的信息与创意。然后，与团队分享，激发他们的灵感。

询问改善内容

询问您的团队哪些工作这次做得好，以及哪些工作下一次可以做得更好。确保团队的每个人都感受到他们的意见已被听取。

建议步骤

培养团队：



快速了解组员：



分享技能

鼓励团员分享他们独特的技能，并确定他们还需要哪些其他技能来实现他们的目标。



时间

45分钟，5人为1组

人员

参与者
1位主持人
1位记录员

工具

打印纸、笔数支、相机
可选：贴纸、照片、
马克笔、彩色纸

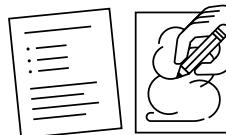
下一步？

尝试另一个诸如“共享人脉”打造团队的活动，确定团员知道谁拥有团队所需的技能。



1. 发给每个人2张纸。

请团员在第一张纸上的顶端写下自己的名字，然后列出他们能够解决团队所面临挑战的技能和才干。同时列出最近的一项成就。



2. 添加内容

请每个人在第二张纸上加上一些能够表达他是怎样的一个人及其偏好的内容。他们可以绘图或拼贴。同时，团员也可以为自己编一部短剧、一段舞蹈、唱一首有关自己的歌曲等等。



3. 分享技能

请每位团员分享他们的成果，记下他们分享的内容，还可考虑拍个照，尤其是当您的团队在未来有意纳入新的成员时。

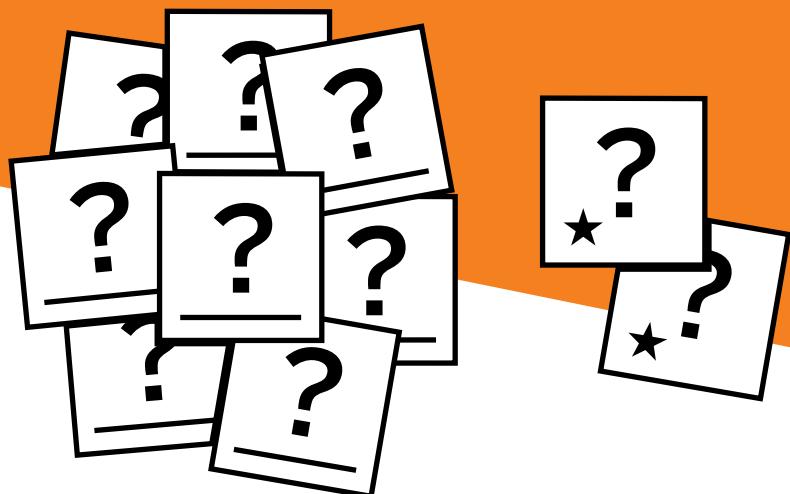


4. 评估技能和需求

等所有分享结束之后，请他们把两张纸贴到墙上。让整个团队一起讨论内容并列出一张清单，罗列小组林林总总的技能，还有您仍需要的技能。将这张纸放在团队会议醒目的地方，提醒团员技能的持有情况。

分析问题

找出小组已经发现团队所面临的挑战，还有您想要学习的东西。



时间

45 分钟，
5 到 10 人为 1 组

人员

参与者
1 位主持人
1 位记录员

工具

打印纸、笔数支
可选：胶带、大头针、
相机、马克笔

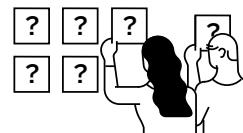
► 下一步？

尝试另一个诸如“共享人脉”打造团队的活动，确定团员知道谁拥有团队所需的技能。



1. 发给每个人一张纸

请每个人写下一个问题，内容是有关团队所面临的难题，大小不拘。每组在每张纸上限写下一个问题。



2. 将问题钉在墙上

等问题写完后，将它们钉在或贴在墙上。若墙不够大，可放置在地板上。



3. 回答问题

请每个人在室内走动，尽可能地看完所有的问题，并在纸上直接写上自己的答案。若有人想到一个新问题，请把它写下来并把它添入到其它问题。

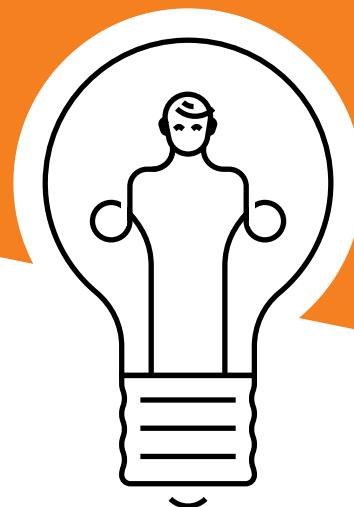


4. 分享并先处理悬而未决的问题

向团队大声念出所有的问题和答案。在小组仍需要回答的重要问题旁标上记号或放置星星予以确定。将这些问题列出一张清单，并确定团队如何能够回答这些问题。

发现大师

从您的社区及其他地方找到那些可以启迪团队的人，并帮助您解决所面临的挑战。



时间

40 分钟，
5 人为 1 团队

人员

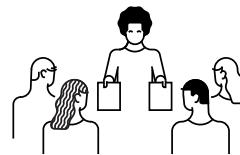
参与者
1 位主持人
1 位记录员

工具

打印纸、笔数支
可选：贴纸、照片、
马克笔、便利贴

下一步？

尝试另一个诸如“分析问题”打造团队的活动，帮助您的小组回答受到阻碍的问题或尝试“分享技能”加强团队内部技能。



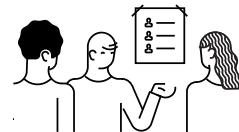
1. 分组

分成两组并发给每组一张纸进行工作。



2. 列出一张名单

请每组写下能够帮助他们解决问题的人，越多越好。这些人可以是名人、朋友、家人或者其他认识的人，记下每个人为什么会在名单上的原因。



3. 分享名单

请每组用 5 分钟的时间向其他小组分享他们写下的名单。当小组分享的同时，请指派特定的人记录所有的名字以及这些人被选中的原因。

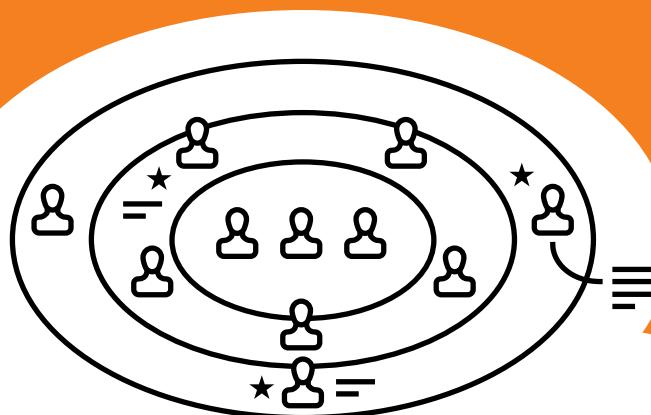


4. 发现共同点

让团队查看所有的名字并讨论他们有什么共同点。写下这些特点以及其他引起兴趣的讨论要点。将这些记录贴在墙上，提醒团员哪些人在将来可以启迪他们，以及帮助他们解决难题。

共享人脉

发现社区里可以帮助小组解决具体挑战的人。



时间

30分钟，3人为1组；
每多1组，加5分钟

人员

参与者
1位主持人

工具

打印纸、笔数支
可选：贴纸，照片，
马克笔，便利贴

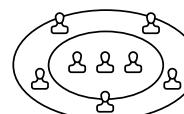
下一步？

尝试诸如“大量访谈”寻找新见解的活动，开始与您确定的一些人进行访谈。



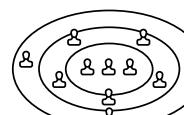
1. 分组

分成3人为1组。发给每组一张纸，要求他们在纸的顶端写下一个尝试解决的问题。然后，在中央画一个圈，并且在里面写上组员的名字。



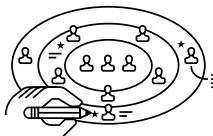
2. 确定值得信赖的人

要求每组在第一圈的外围写上他们可以优先寻求帮助的人名。可以是信任的朋友与家人。然后，在这些人名的外围画第二圈。



3. 确定其他人脉

假设第一圈的人由于某些原因无法提供帮助，请每个小组在第一圈外围写上他们可以寻求帮助的人名，在这些人名外围画第二圈。紧接着，请每个小组重新审视他们最初的问题与他们的社交网络。



4. 挑选访谈对象

请组员用星星标记出那些较愿意谈论他们问题的人。写下每组在谈话过程中所希望了解的内容。在所有小组做完之后，将图表贴在墙上，展示给大家看。针对任何其它需要您回答的问题重复这个活动。

完成此项活动后：

您也可以尝试利用工具和资源取代人员来从事这项活动。.



打造团队
学习卡片学

在使用这本工具书的过程中，请记录团队的所见所闻和过程点滴。



打造团队
学习卡片学

在使用这本工具书的过程中，请记录团队的所见所闻和过程点滴。

我们做了什么

按完成的活动顺序罗列活动名称

我们学到什么

从活动中获得的重要见解

我们下一步将做什么

下一个活动、明确目标、方法转变

我们做了什么

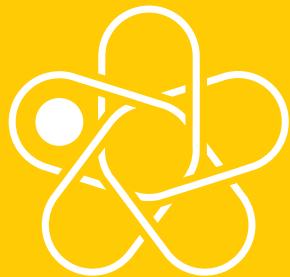
按完成的活动顺序罗列活动名称

我们学到什么

从活动中获得的重要见解

我们下一步将做什么

下一个活动、明确目标、方法转变



寻找新见解

联系其他人并了解他们对所关注的议题有什么样的观点。正确提问，并探索他们是怎样生活的。发现未获满足的需求，能更好地知会和激发团队进行帮助。

寻找活动

找出议题，发掘创意

从社区人们所面临的难题学习到更多东西，并思考您的团队协作能够提供怎样的帮助。

大量访谈

规划一场从头到尾的访谈，然后运用此计划与人们讨论他们所关注的议题。

耳闻目睹

分享每个团员与社区成员访谈所发现的内容，然后确定已显露的重要主题。

探索共性

仔细观察团员在其访谈过程中发现了什么，确定困扰社区居民的问题背后的深层原因。

寻找新见解 / 注意事项

从住家地点着手

与社区人们交谈。他们可能比您知道的更多，而且能够告诉您关于处理某些议题的观点。

寻找困难或障碍

它们可能是团队可以解决的难题。记下您可以提供立即帮助的小事，以及您无法解决的大事。

观察别人的一举一动

当您与别人交谈时，除了仔细聆听他们说些什么，您也可以从观察别人的一举一动学到很多东西。你发现了什么？

佯装不知

与别人交谈时，请提出开放性的问题，即使您可能已经知道他们的答案。有时候，他们的回答出乎您的意料之外。

记录您的想法

记录讨论的内容，以便之后回顾发生了哪些事情。同时，绘图、照相以及录影皆有帮助。

寻找共性

一旦与数人交谈之后，您会看到和听到一些相同的事情。记录这些共性，它们可以帮助您确定议题以及制定可能的解决方案。

建议步骤

快速探索：



投入社区：



找出议题，发掘需求

从社区人们所面临的难题学习到更多东西，并思考您的团队协作能够提供怎样的帮助。

**时间**

1 小时 45 分钟

人员

参与者
1 位主持人
1 位计时员

工具

A4 或更大张的打印纸、
笔数支、手表
可选：相机、马克笔

下一步？

尝试另一个诸如“探索共性”寻找新见解的活动，比较您的组员在他们的社区里找到的议题和发掘到的需求。

**1. 将团队分成 2 组**

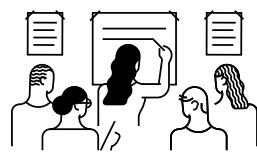
发给各组纸与笔。各给两组 10 分钟的时间，计划数场短剧，说明他们想要解决哪些社区议题。

**2. 表演短剧**

正当一个小组表演短剧时，另一个小组写下或画下他们从短剧表演中所学到的东西。同时，也写下任何讨论过可能的解决方案。

**3. 力求更好推动变革**

两组都表演完后，让每组写下他们如何对另一组在短剧中所表演的议题提出可能的变革或改善构想。然后，整个团队讨论解决方案的同时，指派一位团员记录这些新的创意。

**4. 列出一张支持者名单**

让团队一起审视您所想出的解决方案。列出各个解决方案，写下团队实现解决方案所需的资源和支持类型。

大量访谈

规划一场从头到尾的访谈，然后运用此计划与人们讨论他们所关注的议题。



时间

1 小时，
10 人为 1 团队

人员

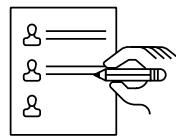
参与者
1 位主持人
1 位记录员

工具

打印纸、笔数支
可选：相机、马克笔

下一步？

尝试另一个诸如“耳闻目睹”寻找新见解的活动，分享您在访谈中所发现的内容。



1. 列出一张人员名单

请每个人写下一份人员名单，罗列出对实现目标提出争议的人。写下您为什么与他们见面的原因，您想学习什么以及会谈的地点在哪。



2. 分成2人为1组

请每组大声念出各自的名单，并选择一位受访者。然后，请每组至少写下 5 个访谈的问题。运用诸如“为什么？”的后续问题，提出令人想象不到的见解。



3. 模拟访谈

提问的组员将提供反馈，包括关于问题是否有意义以及建议还需要加上哪些问题等。必要时，每组将根据这些反馈，修改访谈问题。



4. 与其他进行访谈演练

集结整个团队，请每组再模拟一次访谈，并请团队提供意见。当组员离开会议去访谈别人时，鼓励他们要做好记笔，以便与其他团员分享内容。

耳闻目睹

分享每个团员与社区成员访谈所发现的内容，然后确定已显露的重要主题。



时间

45 分钟，
10 人为 1 团队

人员

参与者
1 位主持人
各种记录员

工具

打印纸、笔数支
可选：相机、马克笔

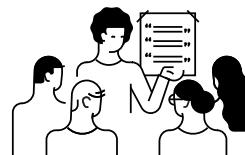
下一步？

尝试另一个诸如“探索共性”寻找新见解的活动，比较您的组员在他们的社区里找到的问题和发掘到的需求。



1. 写下 3 个有趣的回答

在您的团队先后采访至少 5 个人之后，将团员集结在一起。给每个人 5 分钟的时间，写下访谈中所听到的 3 个最有趣的回答。



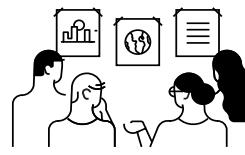
2. 获得对受访者的共鸣

每位团员佯装自己是受访者向团队表演这些有趣的回答。运用肢体语言和语调帮助团队更好地了解这些回答。团员还可以告诉其他人为什么他们觉得这些回答最有趣。



3. 确定并表达需求

没有参与表演的人员可以写下、画下或拼贴每个受访者所表达的需求。



4. 贴上绘图并讨论

等分享访谈结果之后，请每个人把刚才记录的内容贴在墙上。讨论大家都听到了什么、什么让人印象深刻以及团员之间创作的异同等等。

探索共性

仔细观察团员在其访谈过程中发现什么，确定困扰社区居民的问题背后的深层原因。



时间

1 小时

人员

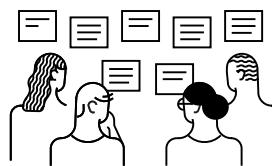
参与者
1 位主持人
1 位计时员

工具

A4 或更大张的打印纸、
笔数支、手表
可选：相机、马克笔

下一步？

尝试诸如“即兴发挥”畅想更多创意的活动，按此活动所显露出的主题行事。



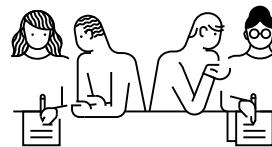
1. 审视访谈笔记

请每个人带来自己的访谈笔记。自从上次团队会面后，若已有任何新的访谈见解，请同时将这些记录带来。在室内墙壁周围贴上笔记并花 10 分钟的时间阅读所有东西。



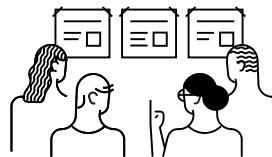
2. 讨论重要主题

讨论哪些是团员觉得在社区访谈中小组学到的最重要的主题。指派一人聆听并在另一张纸上记录每个主题。讨论结束后，将这些主题贴在墙上。



3. 按主题分组

每个主题至少有 2 人负责。请每组花 15 分钟的时间寻找笔记或从匹配主题的访谈笔记中画出表现事物的草图。在主题纸上写下引言或故事。



4. 检视并明确您的主题

最后，团队检视每张主题纸上的信息。询问是否有任何应加入主题纸的信息。确保需要变动的任何信息填在另一张纸上。



寻找新见解
学习卡片

在使用这本工具书的过程中，请记录团队的所见所闻和过程点滴。

我们做了什么

按完成的活动顺序罗列活动名称



寻找新见解
学习卡片

在使用这本工具书的过程中，请记录团队的所见所闻和过程点滴。

我们做了什么

按完成的活动顺序罗列活动名称

我们学到什么

从活动中获得的重要见解

我们学到什么

从活动中获得的重要见解

我们下一步将做什么

下一个活动、明确目标、方法转变

我们下一步将做什么

下一个活动、明确目标、方法转变



畅想更多创意

为您想要解决的难题，创造新的解决方案。本次活动将帮助您的团队畅想更多创意，然后判断其中一些创意在哪些方面比其它创意更加可行。

畅想活动

即兴发挥

与你的团队尽量多创造出新创意，以彼此的创意为基点，用一种互助的方式探索出不一样的解决方案。

融合创意

将团队已有的创意运用不同的方式，不论好坏都组合在一起，才能衍生出新的创意。

发展深化

结合每个人发挥想象的潜能，创造更好的创意。

去芜存菁

审视团队所创造的所有创意，并确定哪些是您该尝试的，还有这是基于哪些理由。

畅想更多创意 / 注意事项

保量以保质

在您的团队精疲力竭之前，不要停下脚步。更多的创意意味着更多的机会去发现更好的解决方案。

在他人创意基础上起步腾飞

在小组作出评判之前，所有的创意都是值得欢迎与鼓励的。在您思考创意的过程中，切勿嘲笑或批评他人。

衍生另类创意

运用一些随机的东西来帮助您激发新思维。即使有些创意很愚蠢或是天马行空，但这是让您可以自由发挥的好时机。

融合匹配创意元素

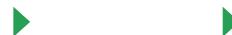
集中精力相互合作，运用团队力量将每个人的创意融合在一起。撷取每个人的专长，力求获得最佳创意。

人人皆有创意

鼓励每个人发展倾听以及分享的能力，以便了解别人创意背后的意图，组员或许有人不认同，但每个人都应感受到为创意做出了贡献。

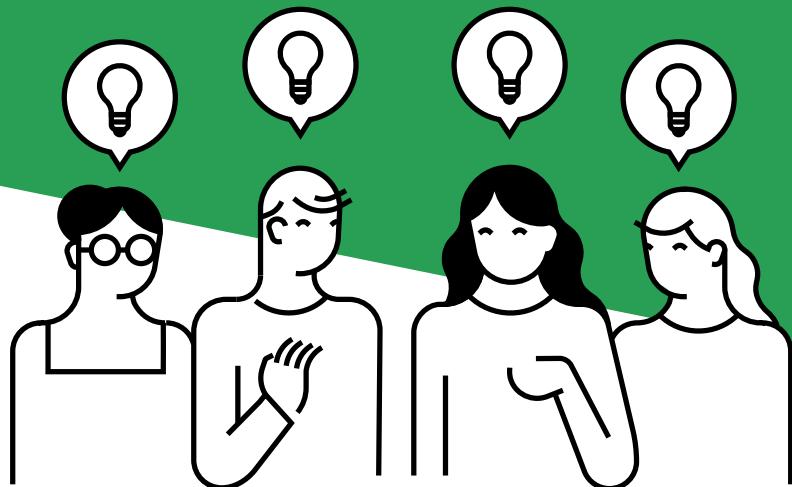
建议步骤

快速产生很多创意：



即兴发挥

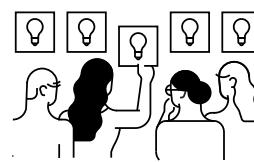
与你的团队尽量多创造出新创意，以彼此的创意为基点，用一种互助的方式探索出不一样的解决方案。

**时间**

45 分钟

人员参与者
1 位主持人**工具**大小张纸、笔数支、
手表
可选：相机、马克笔**下一步？**

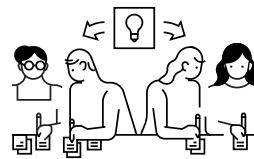
尝试另一个诸如“发展深化”或“融合创意”畅想更多创意的活动，充分发掘其中小组的概念。

**1. 确定主题**

查看您每天所记录的创意。明确团队想要探索的主题。一个好的主题能够直接关系到您的目标，也可以激发团队马上衍生出新的创意。

**2. 将纸贴在墙上。**

将一张纸贴在墙上，然后在上面画一个大箭头。在箭头的一端写上“容易”，另一端写上“不可能”。将团队分成 2 组。

**3. 拓展构想**

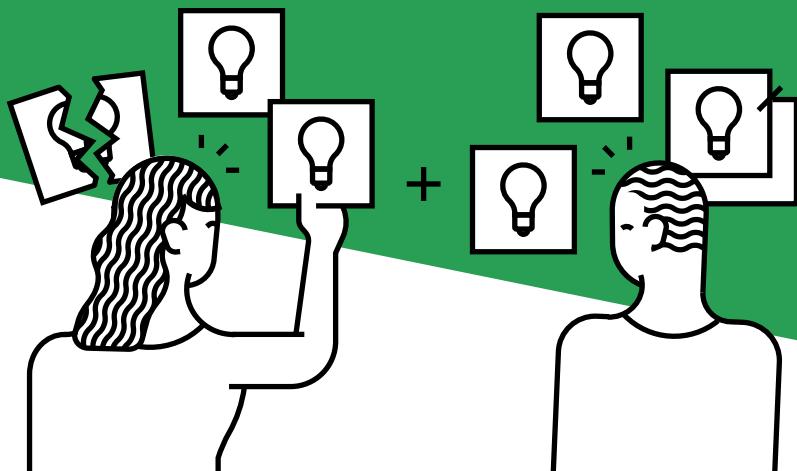
请每组花 20 到 25 分钟的时间，在纸上将有关主题的创意写下来或是画下来。将创意根据可能性进行排序。给每个创意下个标题。

**4. 分享并选择自己偏爱的创意**

请每个人用标题加上一句话的方式分享每个创意。将创意在“容易 - 不可能”箭头上进行定位。在介绍完创意之后，让每个人在他们觉得最激发人心的创意旁画上星星。获得最多星星的创意值得后续再深究。

融合创意

将团队已有的创意运用不同的方式，不论好坏都组合在一起，才能衍生出新的创意。



时间

1 小时

人员

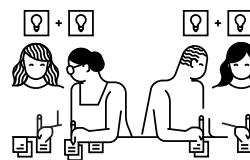
参与者
1 位主持人

工具

打印纸、笔数支
可选：相机、马克笔

下一步？

尝试另一个类似“去芜存菁”畅想更多创意的活动，明确一些团队想要实现的具体创意。



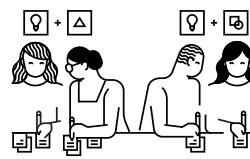
1. 扩展您的创意，随机添加些东西

将团队分成 2 组。运用团队已发展的创意，添加两个新的随机创意。让每组将这些创意以不同的方式组合在一起（例如：橡胶软管 + 麦克风 = 声控喷头）。将每个新的创意分别画在一张纸上，并且冠上标题。



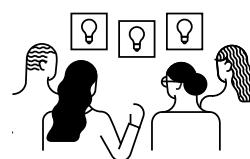
2. 将您的创意贴在墙上与大家分享

20 分钟之后，请每组把自己的创意贴在每个人都看得到的地方，并且分享该组最好的两个创意。



3. 添加一个挑战，转变创意

请每组挑选一个共享创意，然后基于一项随机规则：必须是银色的，必须随时都在用它等，将创意改编成新型式。给每组 20 分钟的时间，将自己的新构想冠上标题写在另一张纸上。



4. 分享新创意

请每组分享他们 3 个最爱的新创意，并将它们贴到墙上。请整个团队在展示空间中四处走动，讨论新的创意，将类似的创意集结在一起。然后再讨论哪些创意令人印象深刻，理由何在。获得最多讨论的创意后续值得再深究。

发展深化

结合每个人的特长，创造出更好的创意。



时间

1 小时

人员

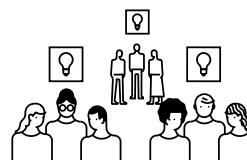
参与者
1 位主持人

工具

打印纸、笔数支
可选：相机、马克笔

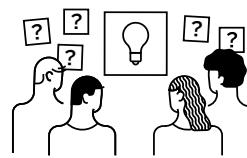
▶ 下一步？

尝试另一个类似“去芜存菁”畅想更多创意的活动，明确一些团队想要实现的具体创意。



1. 从单一创意着手

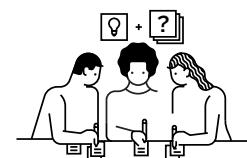
将团队分成 3 人为 1 组。请各组挑选一个有趣且至少还可以联想到其他两个相关创意的创意或解决方案。在一张纸上写下这些创意。



2. 创意提问

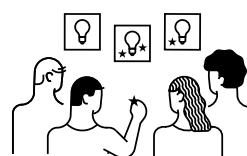
请每组审视最初创意，回答以下问题：

- 这个创意的使用对象是谁，它解决什么问题？
- 运用的时间和地点为何？
- 我们怎样改进这个创意？
- 我们需要做什么来实现这一创意？



3. 畅想并衍生更多创意

给每组 20 分钟的时间，运用他们的答案畅想更多创意，并将其写在一张纸上。时间结束后，各组应选择他们认为最好的 3 个创意。

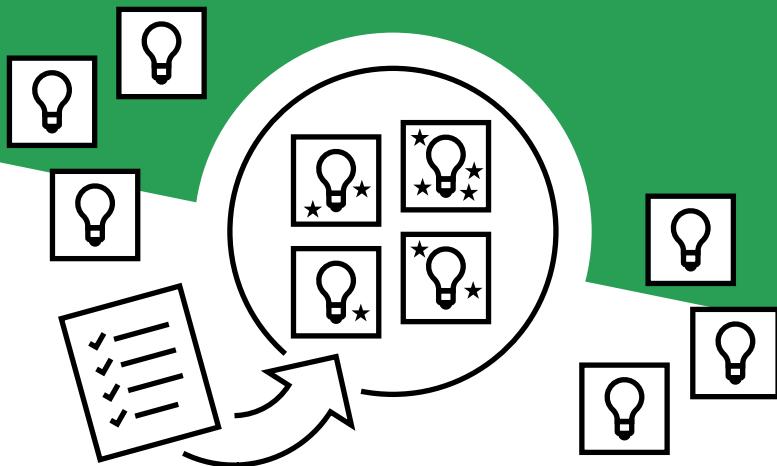


4. 将您的创意贴在墙上与大家分享

请每组将他们认为最好的 3 个创意贴在每个人都看得到的地方，让每组表达他们的创意。等分享结束之后，请每个人在他们认为最好的两个创意旁贴上星星。获得最多星星的创意就是小组所追求的目标。

去芜存菁

审视团队所创造的所有创意，并确定哪些是您该尝试的，基于何种确切理由。



时间

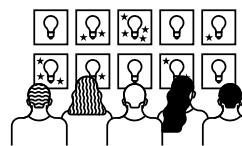
1 小时，
10 人为 1 团队

人员

参与者
1 位主持人
1 位记录员

工具

打印纸、笔数支
可选：相机、马克笔



1. 搜集所有小组的创意

将所有的创意贴到墙上或放在地板上。请每个人在他们认为最好的 3 个创意旁画上一颗星星。将获得最多星星的 10 个创意，集中放在一个大家都能够看见的地方。



2. 归纳类似的创意

请每个人审视这些创意，讨论它们之间的异同点。将类似的创意排在一起。将这些归纳在一起的类似创意标注一个名称。



3. 树立成功准则

讨论是什么让每个创意团队得以成功。列出一张小组答案清单。罗列任何让一个创意比其他创意更好的优点：容易实现、普及度高等等。这些即是小组评估杰出创意的“成功准则”。



4. 创意结合成功准则

在心中树立一套成功准则，然后返回到贴在墙上的创意。讨论哪些创意符合成功准则。请在讨论过程中，记下别人说了些什么，特别是如果发展出新的成功准则的话。保留笔记，以备日后参考。

下一步？

尝试另一个诸如“即兴发挥”畅想更多创意的活动，基于您的所学衍生更多创意，或是尝试“检查目标”营造相互协调的团队。



畅想更多创意

学习卡片学

在使用这本工具书的过程中，请记录团队的所见所闻和过程点滴。

我们做了什么

按完成的活动顺序罗列活动名称



畅想更多创意

学习卡片学

在使用这本工具书的过程中，请记录团队的所见所闻和过程点滴。

我们做了什么

按完成的活动顺序罗列活动名称

我们学到什么

从活动中获得的重要见解

我们学到什么

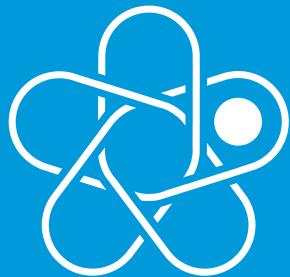
从活动中获得的重要见解

我们下一步将做什么

下一个活动、明确目标、方法转变

我们下一步将做什么

下一个活动、明确目标、方法转变



实践创意

直到您尝试将一个创意做出来之前，您不会知道它是否有效。这项活动将帮助您的团队以一种饶富趣味的方法测试创意，诸如讲故事或创建评估原型。体验一下这些活动，看看您发现了什么。

体验活动

开拍！

运用人物、场景与对话，将您的创意变成故事，传达给您的观众。

四图故事

创造一段多少类似于连环漫画的形象故事，以便阐述一个如何随着时间影响人们的创意。

文案创作

创作一个简单的故事，告诉别人你的团队的想法的意义，然后练习与他人分享。

异同互见

通过把新的想法与实例相关联的方式，与别人分享你的想法。

制作原型

运用现有的工具制作原型。然后在社区里进行测试。

注意事项 / 实践创意

运用多种方法表达您的创意

单用一种方法很少能清楚地表达您的创意。当您想与团队或社区分享一个创意时，请尝试以下方法：讲故事；表演戏剧；唱一首歌；撰写一篇故事；画出您的创意；制作一个连环漫画；创作拼贴。

融合匹配工具

充分发挥您的想象力，运用各种工具，构想您的创意。

持续提供建设性的回馈

在团员与您分享创意的时候，告诉他们您喜欢的两个特点，以及您觉得哪方面可以加以改进。对此进行练习，从而让每个团员都感到舒适。

从精确度较低的原型着手

从简易表达创意着手，您可以学到很多，然后将它发展到越来越接近最终的解决方案。

向团队外部征求反馈

若您的团队觉得这个方法行得通，可以找时间与朋友以及社区成员分享创意，从而获得有用的反馈。确保能清楚地告诉他们，您需要什么样的反馈。

建议步骤

创意交流：

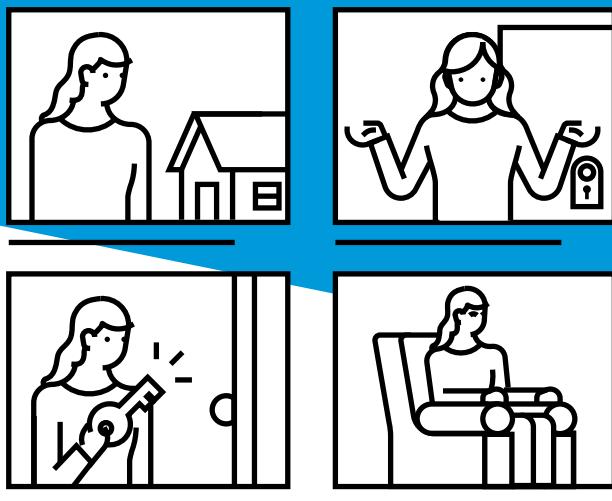


打造创意：



四图故事

创造一段多少类似于连环漫画的形象故事，以便阐述一个如何随着时间影响人们的创意。



时间

45 分钟，
5 人为 1 团队

人员

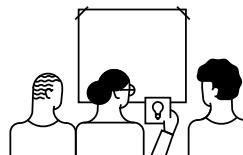
参与者
1 位主持人

工具

打印纸、笔数支
可选：相机、马克笔，
拼贴画工具（照片、杂志、彩色纸、贴纸）

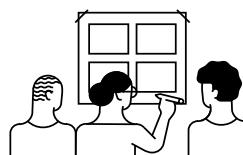
下一步？

尝试“开拍！”或另一个诸如“文案创作”实践创意的活动，运用精炼清楚的语句创作您可以分享的故事。



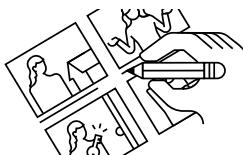
1. 分组

分成 2 或 3 个小组，并请各组从先前活动中挑选一个创意。这些小组将决定如何运用图片来讲故事。主要角色是谁？他们面临哪些具体的挑战？他们在解决难题的过程中将经历哪些步骤？



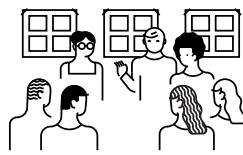
2. 将一大张纸贴在墙上。

请他们在纸上画好四个框。他们需要在每个框里画出或拼贴故事内容，并在每个框下面写下一些相应的文字描述。具体要求请看第 3 步骤。



3. 畅想每个框架是一幅画框

- 画框一：介绍人物
- 画框二：创造一个难题发生的场景
- 画框三：用一个特写镜头展示一个人物如何运用你的创意
- 画框四：这个人物运用了这个创意之后，会发生什么事？

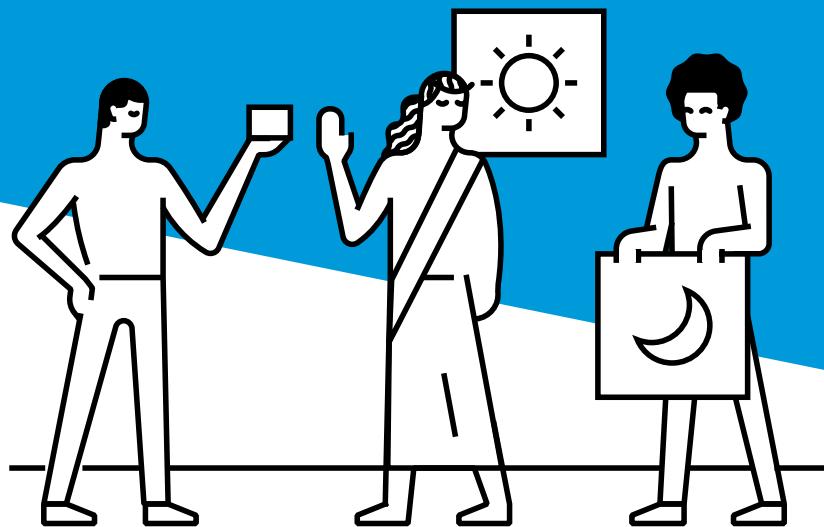


4. 分享并讨论故事情节

讨论每个情节有哪些可行和不可行的地方。确定在画框中是否有所缺失或创意上可否用不同的方式予以表达。

开拍！

运用人物、场景与对话，将您的创意变成故事，传达给您的观众。



时间

1 小时，
5 人为 1 团队

人员

参与者
1 位主持人
1 位记录员

工具

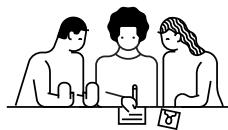
打印纸、笔数支、相
机、手表
可选：马克笔

▶ 下一步？

尝试另一个诸如“制作原型”实践创意的活动，打造一个创意。

**1. 将团队分组**

分成 2 或 3 个小组，并请各组挑选一个他们想关注的创意。不同组可以挑选相同的创意，也可以选不同的创意。

**2. 将您的创意编成故事**

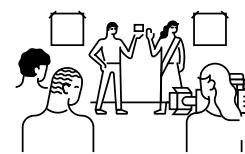
请每组花 10 分钟的时间，将其创意编成一个故事。

每个故事应包括：

- 争端：您要解决什么难题
- 人物：受益的人群
- 概念：这个创意的内容
- 结论：对世界比较大的影响

**3. 筹备故事**

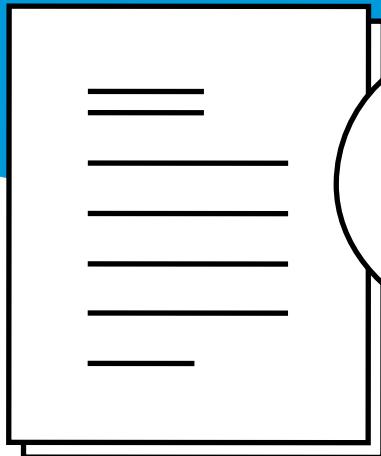
请每组花 20 分钟的时间，制作一个 3 至 5 分钟的短剧。然后再给每组 5 分钟的时间，排练短剧，并起剧名。鼓励每组的所有人都参与演出，并使用任何相关的道具。

**4. 故事开演**

请每组表演他们的故事，正当一组在表演的同时，其他小组则应记笔记、拍照、画草图或拍视频，以便将来可回顾观看。随后，讨论每个人所学到的内容，还有是什么让小组的创意得以在现实生活中实践。

文案创作

创作一个简单的故事，告诉别人你的团队的想法的意义，然后练习与他人分享。



时间

1 小时，
5 人为 1 团队

人员

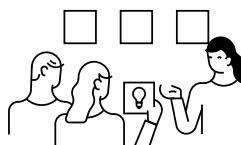
参与者
1 位主持人
1 位记录员

工具

打印纸、笔数支、
手表
可选：相机、马克笔

▶ 下一步？

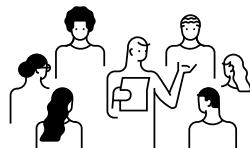
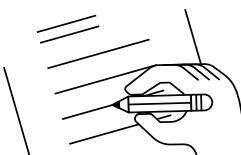
尝试另一个诸如“异同互见”实践创意的活动，帮助其他人理解您的创意。

**1. 将团队分组**

分成 2 或 3 个小组，并请各组挑选一个他们想关注的创意。不同组可以挑选相同的创意，也可以选不同的创意。

**2. 讨论创意重点**

- 请每组花 10 分钟的时间讨论：
- 创意的内容和使用的对象
 - 它改变社区的方式
 - 它对社区所带来的帮助
 - 使用的时间和地点

**3. 当记者**

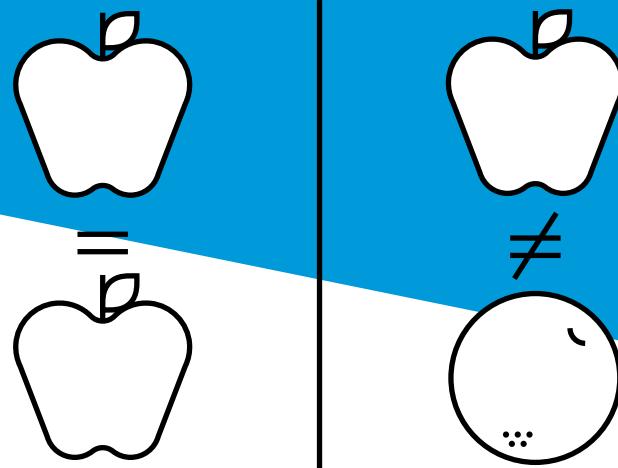
请每组用 1 句话描述为什么这个创意很棒。然后再花 20 分钟写一段关于这个创意的故事。佯装自己是名记者、政治家、老师等，并用他们的语调来巧讲故事。

4. 贴上并分享故事

请每组分享他们的故事，然后把它们都贴在墙上。集合全队一起讨论每个故事引人注目的元素。写下每个故事里最好的以及仍需改进的部分。

异同互见

通过把新的想法与实例相关联的方式，
与别人分享你的想法。

**时间**

1 小时，
10 人为 1 团队

人员

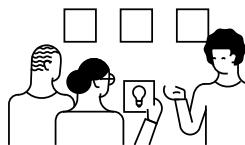
参与者
1 位主持人
1 位记录员

工具

打印纸、笔数支
可选：相机、马克笔

下一步？

尝试另一个诸如“四图故事”实现创意的活动，将您的创意变成一段形象的故事分享给他人。

**1. 将团队分组**

分成 2 或 3 个小组，并请各组挑选一个他们想关注的创意。不同组可以挑选相同的创意，也可以选不同的创意。

**2. 挑选一个创意**

每组应在一张纸的顶端上写下创意的名称，在中央画一条垂直线。左边写上“相同”，右边写上“相异”。

**3. 分享异同处**

请小组讨论与自己创意有关的其他创意。若这个创意是相类似的，把它写在“相同”一栏。若这个创意是不同的，把它写在“相异”一栏。“相同”与“相异”同样重要，因为它们皆可为您的小组提供具体的事例。

**4. 票选最佳**

请每组投票，选出最佳“相同”与“相异”，并记录在纸上。集结整个团队，在一张空白纸上写下所有“相同”与“相异”。贴在墙上，以便将来讨论创意时可参考。

制作原型

运用现有的工具制作原型。
然后在社区里进行测试。

**时间**

1 小时，
10 人为 1 团队

人员

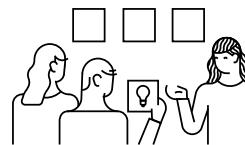
参与者
1 位主持人
1 位记录员

工具

打印纸、笔数支
可选：相机、马克笔、
周围任何其他工具

下一步？

尝试另一个诸如“四图故事”实践创意的活动，将您的创意变成一段形象的故事分享给他人。

**1. 将团队分组**

分成 2 或 3 个小组，并请各组挑选一个他们想关注的创意。不同组可以挑选相同的创意，也可以选不同的创意。

**2. 列一张工具清单**

请每组写下制作原型所需要的工具。请每组列出一份快速检核表检查手边的工具是否齐全。若没有您所需的工具，请尝试其它仍然可以传达创意的工具。

**3. 尝试打造创意**

一旦确定工具后，就可以开始打造您的创意。尝试不同类型的工具，或运用出人意料的组合。通过这样的实践，您会学到很多新的知识。

**4. 与他人交流创意**

小组之间应进行创意交流。审视这些创意是否有意义？它们能不能激发任何新的创意或作品？



在使用这本工具书的过程中，请记录团队的所见所闻和过程点滴。

我们做了什么

按完成的活动顺序罗列活动名称



在使用这本工具书的过程中，请记录团队的所见所闻和过程点滴。

我们做了什么

按完成的活动顺序罗列活动名称

我们学到什么

从活动中获得的重要见解

我们学到什么

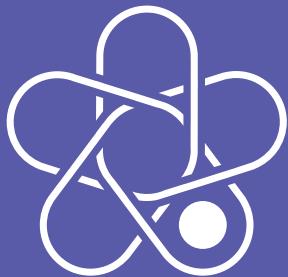
从活动中获得的重要见解

我们下一步将做什么

下一个活动、明确目标、方法转变

我们下一步将做什么

下一个活动、明确目标、方法转变



规划行动

安排每个人的工作任务，以便实现共同的目标。本次活动将帮助您的团队创造具体的行动事项，并了解这些行动将如何帮助每个人朝向实现目标的方向前进。

规划活动

制定日程

确定团队眼前所亟待需要解决的挑战，然后讨论下一步要采取的措施。

各司其职

将您的团队分成若干小组，完成具体任务。

排定时间表

规划一张时间表，以便团队能够掌握需要做的任务与已经完成的任务。

保持动力

激励团队的每个人保持向前动力，同时对每个人该做什么沟通清楚。

规划行动 / 注意事项

明确个人的任务

在团队举行会议的地方，将每个人的任务贴在墙上。做一张团队日程表，供大家核对完成的任务，这样每个人都可以知道目标实现的进度。

庆贺小小的成功

当团队实现了共同目标的一个重要任务时，应该在会议中让所有人都知道。

培养责任感

若在任何一组，有人没有完成自己的任务，团队可能无法达成的目标。鼓励大家把事情做好。

建立支持网络

与你的团队分享可能为任务提供帮助的人或者组织，以防万一团员无法完成任务时可派上用场。

懂得灵活变通

有时候，您无法预知会发生什么事。当您收到新的消息或者出问题的时候，就该随机应变。

建议步骤

下一步计划：



安排会议：

制定日程

确定团队眼前所亟待需要解决的挑战，然后讨论下一步要采取的措施。



时间

40 分钟

人员

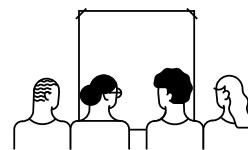
参与者
1 位记录员

工具

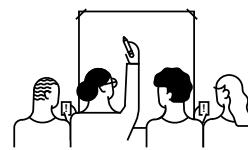
打印纸、笔数支
可选：相机、马克笔、
便利贴

▶ 下一步？

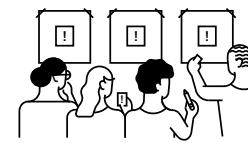
尝试另一个诸如“各司其职”规划行动的活动，划分各人之间的任务。



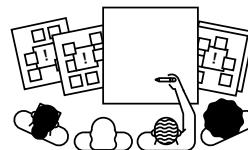
- 1. 将一张纸贴在墙上，**
在纸的顶端写上以下问题：“为了实现整体目标，我们现在需要尝试解决的问题是什么？”讨论这个问题，并在纸上写下所面临的各个挑战。



- 2. 关注每个议题**
将每张便签纸贴在一张空白纸的中央。为每张便签纸写下问题之所以重要的理由以及需要解决的时间。考虑涉及的对象，并讨论任何遭遇的阻碍。



- 3. 一起评估议题**
团队应一起审视大家的答案，然后询问哪些议题需要首先予以解决。让团队一起讨论任何您所看到的共性或主题。讨论是否有任何可以解决多种挑战的任务。



- 4. 添加任务**
从您的讨论内容中，写下团队应该做的任务，以解决最急迫的挑战。

各司其职

将您的团队分成若干小组，完成具体任务。



时间

1 小时

人员

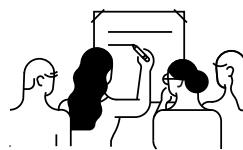
参与者
1 位主持人
各种记录员

工具

打印纸、笔数支
可选：相机、马克笔

▶ 下一步？

尝试另一个诸如“排定时间表”规划行动的活动，安排您日后的会议日程。



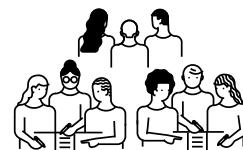
1. 请您的团队围坐在一张纸的周围

每个人写下自己正在从事的，有助于团队达成目标的各项活动。让团队一起审视所有的活动，并明确哪些可运用团体协作一起完成。给这些类似的任务命名，诸如“教育”或“外联”。



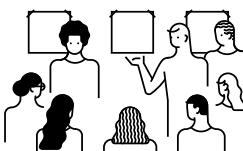
2. 任务分组

在纸张上写下任务名称。不同的小组负责团队特定的不同职责。请每个人在想要加入的小组旁写上自己的名字。



3. 团队协作

让每组走到房间的不同位置上。请组员写下自己的目标、责任与挑战。若有一个小组只有一个人，那么他应该加入其他小组。

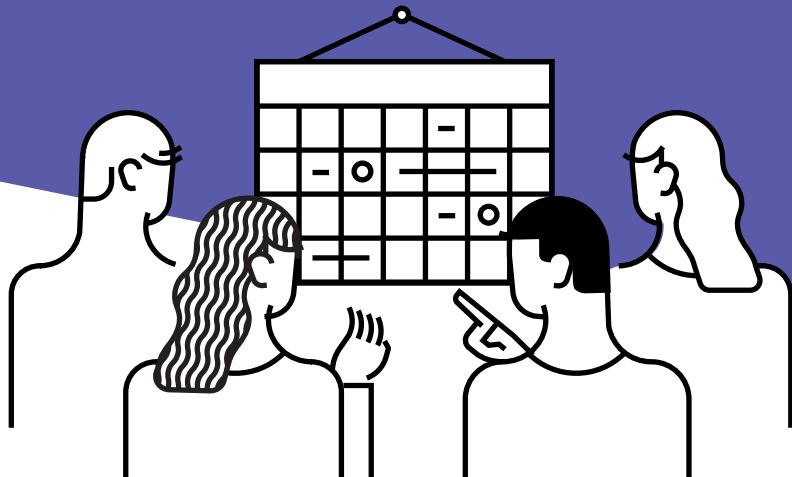


4. 添加小组任务

请每个小组写下要帮助小组实现目标所应完成的特定任务。给整组至少 15 分钟的时间，规划如何完成这些任务。让组员选择他们自己想要负责哪些任务。每组应张贴并共享他们的规划。

排定时间表

排定一张小组日程表，以便追踪需要做的任务，还有已经完成的任务。



时间

至少 45 分钟

人员

参与者
1 位主持人
各种记录员

工具

打印纸、更大张的纸、
马克笔、笔数支

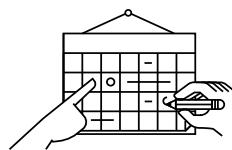
▶ 下一步？

尝试另一个诸如“保持动力”规划行动的活动，帮助团队掌握进度。



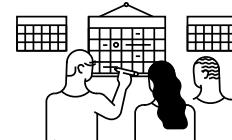
1. 确立步骤

当您的团队聚在一起的时候，快速讨论一下如何完成他们的目标。然后，将团队分组，它们可以与“各司其职”活动所成立的小组一样。



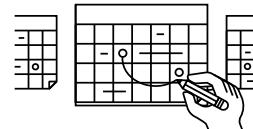
2. 建立团队目标时间表

写下团队要解决整个问题应完成的最终目标。画出一份时间表，显示从今天到最后期限之间的天数。写出为实现最终目标您要完成的阶段性任务。



3. 汇集日期

集合所有人，指定一人将每个小组的日期汇集到一张大的时间表上。请每组与团队分享他们的任务，并在共享时间表上写下这些阶段性任务。

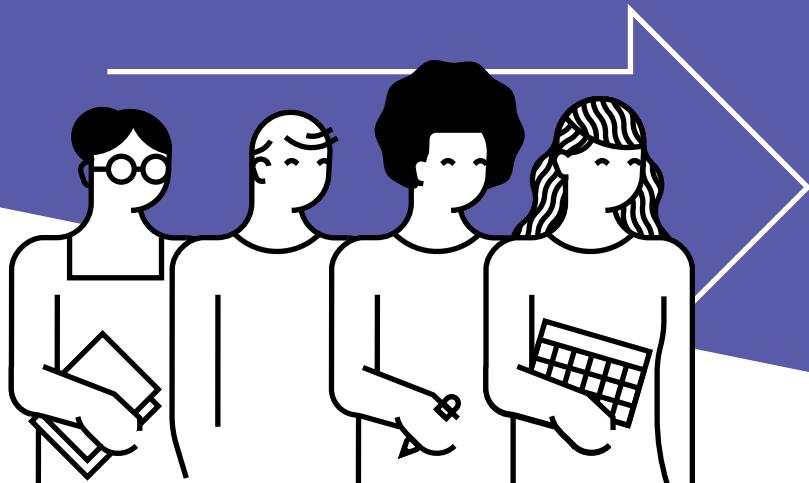


4. 适应和变通

请团队一起讨论是否有任何冲突或争议。有些小组可能要等其他小组完成他们的任务之后才能进行自己的任务，日期可能需要调整。

保持动力

激励团队的每个人保持向前动力，同时对每个人该做什么沟通清楚。



时间

至少 45 分钟

人员

参与者
1 位主持人
各种记录员

工具

打印纸、更大张的纸、
马克笔、笔数支

▶ 下一步？

时机上刚好用来进行明确目标以及“检查目标”的活动项目。



1. 分配职责并决定会面事宜

团队一起决定由谁负责更新团队完成（或未完成）任务的日程表。指派一人追踪小组的决策和下一步措施。最后，确定团队进行更新的会面时间和地点。



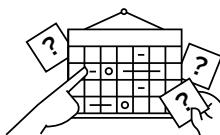
2. 更新团队

每次会议一开始先更新那些团员已经完成的工作。这应该是一场团队讨论，在这里，每个人都应分享了他们已经完成的事情以及说明遇到什么样的障碍。



3. 一起回答这些问题

- 上次会议结束后，团队解决了哪些问题？
- 有哪些已显露的挑战是团队没有预料到的？
- 谁最合适解决这些问题？
- 如何解决它们才是上策？



4. 调整时间表

等回答了这些问题之后，审视团队时间表（在“排定时间表”活动中所创建的），确定是否有需要调整任务或日期。



规划行动
学习卡片学

在使用这本工具书的过程中，请记录团队的所见所闻和过程点滴。

我们做了什么

按完成的活动顺序罗列活动名称



规划行动
学习卡片学

在使用这本工具书的过程中，请记录团队的所见所闻和过程点滴。

我们做了什么

按完成的活动顺序罗列活动名称

我们学到什么

从活动中获得的重要见解

我们学到什么

从活动中获得的重要见解

我们下一步将做什么

下一个活动、明确目标、方法转变

我们下一步将做什么

下一个活动、明确目标、方法转变

关于这本 工具书

本书最初的构想源自于与 Girl Effect 合作的一个研究项目。作为项目的一部分，在设计调研的同时，我们也通过这些活动对极端贫困地区的女孩儿进行技能培训。这些活动旨在鼓励她们探索她们的世界，并以团队协作的方式找到解决当地问题的方案。

在工作中，女孩儿们告诉我们，她们想把这些活动分享给家人，朋友，甚至更多的人。在这个项目结束以后，我们意识到如果让这些活动与更多的受众分享，那每个人都可以从中受益。

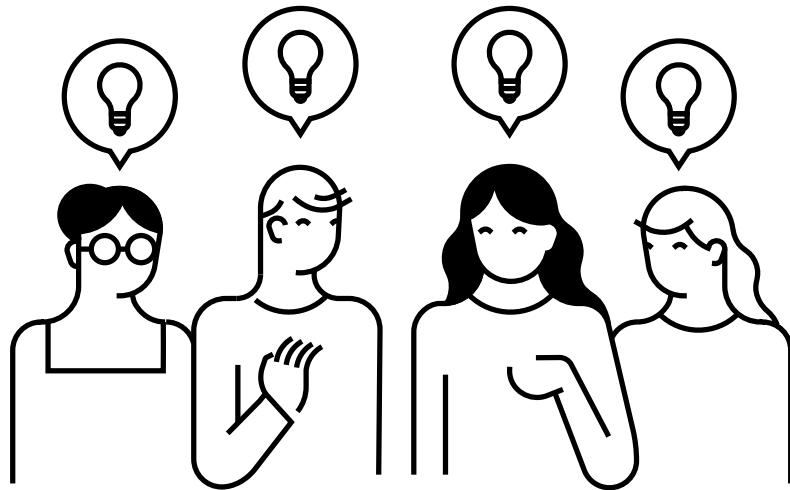
负责该项目的青蛙设计成员一起回顾了我们现有解决难题的方法，包括从事客户端项目工作时，青蛙设计如何进行团队协作。我们将自有的经验汇集成这本工具书，并很乐意看到世界各地都能分享此书。

如何以工具书 为建构基础

此工具书宗旨是通过共同署名-非商业性使用-知识共享 CC-BY-NC-SA 的许可协议达到共享的模式。本许可协议允许其他组织或个人以原作为基础进行重新创作，但不得进行商业性使用。基于该工具书创作的所有新作品同样适用于本许可协议，并且作品必须署名青蛙设计。

若您有兴趣需要此工具书用于本地化或改编，欢迎通过下列电子邮件方式联系我们：frogsh.marketing@frogdesign.com。

撰文者



与他人分享这本工具书

免费下载地址：

frogdesign.cn/cat

分享您的故事

我们很乐意听到您的团队使用
这本协作活动工具书的心得。

frogsh.marketing@frogdesign.com

Weibo: frogChina

Wechat: frog

IMAGINE: Jam Session

Robert Fabricant
Jacob Gardner
Denise Gershbein
Oskar Göransson
Caroline Gudmundsson
Kyle Hoyt
Stephanie Meier Lewis
Turi McKinley
Erin Muntzert
Kara Pecknold
Kate Quigley
David Sherwin
Rayna Wiles

frog