

当“视觉引导”遇上“培训”

黄 芳

(中国石油管理干部学院(广州), 广东 广州 510510)

摘要:本文从视觉引导入手,阐述了目前培训界日益兴起的创新型方式“视觉引导式培训”的内涵及功能定位,结合笔者的多年工作实践列举了若干种运用场景,并论述了其操作要点及注意事项,旨在使培训技术更加多元化,使培训课堂更加生动及有效。

关键词:视觉思维工具;引导技术;视觉引导式培训;运用场景

专业的视觉引导(Graphic Facilitation),是在2013年左右,由国内一些对视觉引导热爱的人士从国外引入的一个崭新领域。在国际上,比较权威的机构有“全球视觉引导协会(International Forum of Visual Practitioners,简称IFVP)”。因其创造性、生动性与独特性使许多接触者纷纷成为实践者,在各行各业不断运用及拓展。国内比较知名的机构有泡泡视觉、康图(Bikablo)、VTC、阿翔视觉等。目前越来越多的职业讲师投身该领域的推广与运用,形成了中西合璧、独具特色的视觉引导式培训。笔者认为,可将其自成一体,使之在中国的培训界开花结果,使培训更有效果有价值,同时塑造培训师的个人魅力。

“视觉引导式培训”的定义在公开文献上比较少见,笔者结合工作实践及同行的观点,认为视觉引导式培训,是指培训师运用视觉思维工具与引导技术来实现培训目标的一种创新型培训方式,在视觉引导式培训过程中,培训师将视觉元素融入课程讲授及进程引导中,让学员深入思考、主动参与、激发创意、达成共识,使培训课堂更生动有趣,培训效果更显著突出,学员培训后行为转化更迅速。可用一个公式进一步说明定义,视觉引导式培训=培训×引导×视觉×教练。视觉引导式培训也是一种融合多种教学方式的培训,即培训目标为导向,以引导技术为核心,以视觉思维工具为承载,与教练技术互为补充。

以培训目标为导向。这是培训的根本,视觉引导只是一种丰富教学的手段,不能哗众取宠,用过于绚烂的色彩及精致的造型夺人眼球,掩盖培训目标、培训内容的实质性。需不需要,需要什么程度的视觉辅助,完成取决于培训目标。

以引导技术为核心。视觉引导是借助于视觉工具来做引导。引导(Facilitate)字面上的意义是“让事情变得容易”。它是一门鼓励所有相关人之参与、拥有感与创意的方式,是透过流程引领人们达成共同目标的艺术。用什么手段来鼓励大家愿意参与?视觉是其中一种。在许多引导会议、引导课堂中,经常有专业的视觉引导师做辅助工作,或用视觉道具,或用视觉长卷帮助主持人或讲师推进议程。引导为主,视觉为辅。

以视觉思维工具为承载。视觉引导是以视觉思维工具为载体的,帮助你将复杂的故事和场景简易化,更加有助于理解、辨析与总结。常见的视觉思维工具有思维导图、视觉卡片、六顶思考帽、客户价值地图、商业模式画布、漫游挂图、行动学习引导画布等,被广泛运用在培训当中。教学设计背后依据的理论是库伯学习圈、体验式学习、大脑原理、全脑教学、黄金圈、引导工具等,视觉在里面更多的是媒介和触发器。

与教练技术互为补充。目前在引导界,特别是小团队或个体引导中,引导师会运用视觉方式及教练技术相互融合来推进会议进程。在高层领导的培训中,有视觉引导功底的培训师,会将两

者结合,边画边讲边讲授课程或用视觉卡片引导学员谈论深层次的问题。在实践者中,学引导技术的会学教练技术,也会学习视觉引导技术,大家力求把这些技术融会贯通,打造全新的会议及课堂。

一、基本功能

(一) 呈现关键知识,触发思维双路

在专业视觉呈现中,每个关键知识点的演绎,总是图文并茂,即有视觉元素又有文字。视觉元素带来发散,文字说明又能收敛,即激发了右脑,又启用了左脑,并使人的思维在感性认知与理性认知中不断交织,形成思维的创意和深度。

(二) 构建全景框架,推动引导进程

运用视觉引导,可将全部培训内容或研讨内容用一页纸的形式表达,学员可以主动了解学习概况、基本内容、进程安排,达到“即见森林,又见木”的效果。培训课堂不仅仅是培训师的主场,更是学员的主场。视觉引导式培训,也是在引导式培训基础上的升级,引导式培训的作用,同样在视觉引导式培训中起作用。

(三) 定格研讨焦点,促进团队共创

人的视觉感官是有选择性的,在团队研讨及共创中,借助于视觉呈现效果,将研讨的主题、子主题及流程步步推出,团队众人的思维及注意点将更容易聚焦核心,并进行深入探索,寻求共识,得出共创成果。

(四) 助力群体记忆,加速行为转化

形象记忆主要有视觉记忆等,是人脑中最能在深层次起作用的、最积极的、也是最有潜力可挖的一种记忆力。它可以让瞬间记忆上千个电话号码,而且可达一个星期之久而不会忘记,据说右脑记忆是左脑记忆的100万倍。专业的视觉引导式培训课堂,某些知识点将通过视觉元素成为培训班学员的内化语言,并帮助众人记忆。只有对学习有所记忆,才能催化培训效果,改变学员心智模式,加速学员培训后的转化。

二、呈现形式

按创作工具可分为:手工笔画方式及IPAD电子笔画方式。按演绎载体可分为笔记型、白板纸型、绘图长卷型、电子投屏型。按功能区别可分为:视觉笔记、白板纸教学、图像记录GR(上墙)。视觉笔记一般是用笔画在笔记本上,或用电子画笔画在IPAD上,也有人叫“涂鸦笔记”,特点是自由及随意,因为是个人表达想法的,不必要受太多限制。白板纸教学是培训师在课堂上用彩笔将讲课内容写或画在白板纸上,主导或辅助教学推进的手段。特点是结构规范、书写清晰、内容呈现完整,目的是要让听课者能清楚接收到讲者的表达。图像记录(Graphic Recording),俗称“上墙”,经常出现在国际峰会、大型研讨会上,讲者在台上演讲,图像记录师在旁边用彩笔同步用视觉元素及文字将讲者所讲的关键内容呈现在绘图长卷上,也可用IPAD绘制同步在另外的屏幕上投屏显示。特点是画面丰富专业,文字与视觉元素同频显示,加深对讲者所讲内容的认识及理解。对记录者的要求高,讲者话音刚落,图像记录师就得将关键内容同步绘制,类似“同传翻译”,高端会议中也把图像记录叫“视觉同传”。这个专业是比较新兴的且从国外引进,某些专业术语不太统一,加上用视觉记录本身,虽不是艺术,但也有自由创作的痕迹。以上罗列的方式是在业内

比较认可的叫法。

三、运用场景及操作要点

(一) 场域设计

可用绘制不同形式的宣传海报，如邀请函、讲师介绍、开课通知、签到墙、培训项目或课程内容介绍、教室指引、入场调查、学员画像等张贴在教室内及周围，让学员一到教室感受到浓浓的学习氛围，眼到之处获得培训须知的信息，在心理上对培训产生期待及兴趣。场域设计时用到的视觉方式、形式可以多种多样，注意需强调事项呈现完整、表达醒目、有仪式感。笔者在培训班运营中，常用到签到墙和学员自画像，让每个学员成为明星，并让自己的手绘成为众人焦点，真正体现了“以学员为本”的理念，深受学员的喜爱。

(二) 课程设计

作为培训师，设计课程是一项基本功。一支笔一张纸可随时将课程的基本内容“画”下来，思路清晰、高效便捷。在实际操作中，画面多采用模块化结构，也可用思维导图的结构。需注意的是要善用“大师级留白”，留白是为了更好地发挥与修补。

(三) 课程记录

专业视觉引导师对会议、培训课堂进行专业记录，为主讲老师做图像同传，即主讲老师用PPT讲授，视觉引导师同时在现场进行图文并茂的记录。可用视觉笔记、图像记录（GR上墙）、电子投屏等方式均可。这部分是视觉引导式培训中最难操作的部分，需要视觉引导师有较高的专业素养。这为培训创造了一种视觉冲击，现场效果突出，深受学员喜欢。使用要点：1. 提供全景图，便于团队记忆、复盘、保存；2. 同步记录，方便学员进行前后知识的连接及即时的图像发散性思维启发；3. 记录讲师的灵机妙语及精华，即时分享；4. 记录讨论要点，引发进一步思考。

(四) 课堂具体场景

具体场景有三种：行动学习研讨会或工作坊、全课程视觉化、关键知识视觉化。

在研讨会或工作坊时，可设计一些视觉画布、视觉化图片、视觉道具、流程全景图等帮助引导学员讨论。笔者在研讨会上会将自己设计的流程用视觉画布的形式制作出来，若不需常移动，可用室内背胶制作，成本低，色彩鲜艳。若需外带，则可用软塑料布制作，虽成本略高，但可反复使用，携带方便。

全课程视觉化，培训师不借助PPT讲授，完全用白板纸教学，事先制作部分或现场绘制的方式进行教学。有些国外公司，如亚马逊，提出在开会时，不能使用PPT，认为PPT限制了能力发挥及创意发展。乔布斯跟小伙伴分享创意时，最喜欢的方式就是站着边画边讲，涂鸦让他思路清晰，火花闪动。全程用白板教学中，培训师可带领学员按顺序走动，讲解每一张画面的知识点，给学员的不仅有视觉还有动感，全身都动起来，包括大脑，这样的培训效果不言而喻。

关键知识视觉化，培训师在借用PPT课件讲授中，部分内容采用手绘方式，如课程的重点难点等需要进行演绎的内容、需呈现讲师创意想法的内容，用图形+文字方式更容易把复杂问题可视化，便于培训师讲清楚，同时也能牵引学员注意力。

操作要点：1. 灵活机动，视觉元素与文字可以同时边讲边画及写，也可先画好视觉元素，讲时只写字，以加快速度；2. 事先布局，在一张白板纸上呈现一个完整内容；3. 即时张贴，写完一张及时按顺序贴上墙，便于学员目视化阅读。这是视觉引导式培训使用最广泛的场景，培训师掌握了必要的视觉思维工具及引导技术后，灵活运用，不断创新自己的培训课堂。需要注意的是，这些视觉

化的教学道具是需要培训师不断实践不断创作的，将花费较多的时间与精力。

(五) 需求调研与课程反馈

培训的全流程都可采用视觉化。需求调研时，与主办方或业务专员面对面访谈时，可用视觉笔记来记录及引导。在课程结束时，需要学员的反馈意见时，也可用视觉化反馈表。形式活泼，收获学员的具体反馈及真实想法。

四、注意事项

(一) 内容为王，形式为辅

在视觉引导式培训中，大量运用视觉思维工具及引导技术，这些创新型方式都是为了使学员更容易掌握知识并在工作中使用，所以培训的核心仍是课程的内容及信息，不要为了视觉而视觉，而是为了内容而视觉。

(二) 表达想法，而非艺术

有人说我不会画画，无法进行视觉引导式培训。其实不然，画画是人的天性，经过简单的培训，运用简单的视觉元素，即可创作出能表达个人想法的画面。更重要的是，视觉引导式培训终极目标不是为了创作出艺术画面，有瑕疵才有温度，只要清楚表达自己的想法，使众人明白，即是成功。

(三) 意在笔先，心于形外

内化于心，外化于行（形）。下笔前一定做到心中有数，对画面的构思、内容的安排、颜色的搭配，都要有所设计及预判。这样我们才能呈现出一个内容清楚，逻辑流畅、画面吸睛的视觉引导作品。

(四) 隐喻力量，透露心机

亚里士多德曾说过，会使用隐喻的人都是天才。隐喻给人的感受是简练生动、新奇启发、委婉高雅。在视觉引导式培训中，培训师要善用多用隐喻，才能激发学员的联想和创意。譬如，在“内训师技能提升训练营项目交底”的四大内容放在地球到火星之旅的画面中，隐喻参训者若参加了此次训练营，其技能提升就能飞越太空了，很好表达出希冀。

(五) 刻意练习，提高技艺

虽然之前说过视觉引导表达的是想法，而不是艺术，但视觉表达还是要让人看得明白。首先是视觉元素的练习，我们可以选择比较大众化的视觉元素，如微信小表情、公众场所常见的符号、简笔画、课件制作的小图形。也可以参加本文开始提到的专业培训机构，他们都有各自的视觉元素集。当有一定基础了，还可以自己创作。其次是视觉元素与文字结合的练习，有一定视觉元素的积累后，可以单个元素、两两组合、NN组合来表达一个词、一个短语、一句话，让看者能理解你的直接表达，更能解读元素组合之外的信息，激发看者多角度思考的意愿。最后是视觉画面的练习，将每个图文并茂的单元再加上连接号、框、色块等设计，就是一幅很不错的视觉引导作品。随着技艺的娴熟，我们还要加快速度。笔者在初期练习中会选择一段大约10分钟的演讲，边听边记录，演讲结束，画笔也基本停歇。要想运用得游刃有余，必须要坚持刻意练习，每天进步一点，逐步形成肌肉记忆。这是未来的蓝图，初学者必须给自己信心，迈出第一步，相信每位培训师都有这样的潜能，能为自己的培训师职业生涯增添浓墨重彩的一笔。

参考文献：

- [1] 支凤宁, 戴歆. 引导技术在混合式学习中的应用研究 [J]. 教育教学论坛, 2019 (28) : 3.
- [2] AQ. 视觉引导: 给视线加上路标 [J]. 中国广告, 2002(10): 1.