

Praxis 项目文献 7

无文字工作

探索漫画和图示在组织能力建设中的作用

Bill Crooks

Translated by NPO Network, China

2004.11

INTRAC

国际 NGO 培训与研究中心

无文字工作

探索漫画和图示在组织能力建设中的作用

Bill Crooks

关键词: 漫画 图画 图形 图示 创造力 小组工作 组织 能力建设

引言

本文陈述了漫画和图示作为能力建设的工具在社团和组织发展中的作用。作为一名社区发展工作的协调人，笔者认为，漫画和图示在他的工作中扮演了极其重要的角色。

本文将从以下三个层面集中地讨论漫画和图示在能力建设中的用途：

- 画家主导：指运用漫画和图示提供一种有趣而易记的传递信息的方式
- 客户反应：指协调人帮助客户结合情景思考
- 客户主导：指客户以小组或个人为单位表达自己的感受和想法。在该层面，协调人的作用是分析和探究概念，而不仅仅是勾勒图形

运用漫画和图示存在以下风险和缺陷：

- 跨文化工作
- 被协调人的认识所操作的潜在可能性
- 必须认识到漫画和图示并不是对每个人都有效果

然而，绘画作为发展领域增进创造力的重要工具之一，提供了易于听众接受并能适当地文化的语言和形式，它将极大地改变以往的能力建设模式或方式。

未来的工作重点将是多媒体技术在漫画中的运用，以及探索更多类似的、用于了解团体或个人绘画方式。

个人经历

当我还是小孩的时候，我一直艰苦地与学习困难斗争着。绘画和图示是我表达自己和学习的基本方式。不能通过书写清晰地表达的挫折使得我把精力转到漫画角色上，通过他们，比如 *Asterix, Obelix and Giles*¹，我思索，想象未来。

在我十几岁时，我已经能够创作有完整故事情节的连环漫画，甚至在一个故事中有 50 个不同的人。在我后来的学习和考试中，漫画和涂鸦是我用于记忆的编码。在我攻读学位

¹ *Asterix and Obelix* –自 70 年代早期起由 Goscinny 和 Uderzos 所作的系列连环漫画，Hodder and Stoughton 出版社

Giles – 年鉴 (1954–1986 Sunday and Daily Express Cartoons) ， Purnell Book Production Limited 出版社.

的过程中，漫画是使我能够跟上讲座讲演的唯一方式，因为我的书写实在太慢。直到我开始在中非从事社会发展工作后，我才公开地广泛使用漫画作为交流工具来弥补我法语和斯瓦希里语的不足。

我开始发现可以将图片和漫画作为一种激励讨论的方式，我开始专门为讨论农民和妇女问题设计漫画。当我回到英国加入了一个赈济发展机构后，我发现，漫画可以有效地向大众传递新的理念，增强战略规划中的小组工作，以及分解复杂的概念以便各小组参与其中。Anne Hope 和 Sally Timmel（1985）所著的三本手册《Training for Transformation》深深地影响了我。

在海外的一些培训计划中，我发现漫画和图示有多种用途，包括用于图解培训资料、探讨讨论主题和总结参与者的学习情况。

我的个人经历表明，漫画和图示不仅能帮助我们克服学习困难，更重要的是，对个人或组织机构而言，漫画和图示也是一种既有趣又有效地激励学习和发展的方式。

什么是漫画？为什么漫画对能力建设如此重要？

“漫画是一种简约或者夸张的绘画技法” (Mallia 1987).

漫画通常由非常简洁的线条构成。通过几笔的勾勒，漫画家就能抓住概念的本质，夸张表现事物的主要特征。漫画表达漫画家的观点，你看到的是漫画家想让你看到的东西。漫画表现了生活中的各个侧面，严肃的或是幽默的，世俗的或是高尚的。然而，简洁之中却有着深刻的含义。

在能力建设中，漫画非常实用，在突出主要观点的同时，也为我们提供了更多的观察角度。漫画结合了夸张的线条和幽默感，以一种深刻而又激发思考的方式传递信息。这样就使当地人民可以将不熟悉的概念与自己熟悉的人物、故事或形象联系在一起。

漫画反映于大脑的右半球。大脑右半球主要功能包含以下几个方面：节奏感、空间感、形态、构图、想象、幻想、色彩。俗话说“一画代千言”，任何图示工作都是如此。

图象能激发思维和强化记忆，进而提升我们的视觉智力。图像始终吸引我们的注意力，而我们的眼睛比其他所有感官的观察力都强，我们能回忆起图画，形象或一事件是由于我们能够在大脑中或现实中看到它们。这不仅有利于增强我们的记忆力，而且也提高了我们的创新能力²。

从我的个人经历来看，当很多人参与活动时，运用漫画和图示可以传达一个关键信息或让更多的人融入到热烈的讨论中，同时也易于人们记忆。类似地，当与弱势群体相处时，漫画也可以帮助人们专注于对话、即时地作出反应 (Buzan1993)。

漫画的趣味性让我们思路开阔，使得概念更容易被理解，同时激发小组工作中的创造力。

² 在 Mukerjea (1998)的著作《Idea visuals》章节提及此概念。

漫画对组织的能力建设来说，是非常有用的工具，它可从以下几个方面来提高发展部门工作人员与客户的能力：

- 透过漫画家的视角来看待世界
- 积极而创新地应对变革的挑战
- 激励小组从以往未考虑的角度探索
- 以一种易记的方式传递信息
- 为弱势群体提供了一种表达自我和对未来期望的途径

从发展角度来说，这不仅是一个参与的过程，而且其本身是一个非常解放地、有力地、充满洞察力地表达以往可能无从表达的过程。

能力建设中的漫画和图示的运用

表一中的框架简要概括了漫画和图示在社团和组织发展层面的能力建设过程中的三种运用途径。

每一种方式都是行之有效的，而具体使用哪种方式取决于能力建设总体的内容和特质。同时，这些方式也适用于不同的阶段，也可以被恰当地反复使用。下面的框架将这些方式组合以更好地说明这些方式之间的关系和运用。

当然，我们应认识到，以下这三种主要方式并不是漫画和图示运用于能力建设中的唯一的方式。

与此同时，我们不应认为某种方式一定好于别的方式，也不应认为从用图画传递信息到小组或个人自己绘画是一个直接的过程，这个过程也并不一定是完全符合人们预想的和最具发展性的。

如以下所述，也可能有一些变化或连接其他方式的中间方式。

表一 漫画和图示在社团工作和组织发展中的运用框架

介入的形式	1、协调人使用图画传递信息	2、协调人创作图画以增进小组工作	3、协调人帮助小组或个人发展自己的视觉语言
目的	增强信息传递	促进小组工作	帮助自我表达
简述	预先确定的概念、方式和图画	协调人仅创作图画，由小组确定概念和方式	概念、方式和图画由小组或个人确定，协调人作指引工作
举例	将预防 HIV/AIDS 教育资料作成图画	为对项目计划、战略规划 and 利益相关人回顾进一步讨论提供准则	参与式主导评估 (PLA)，小组绘制其社团和组织的结构图
特点	告知画家将被讨论的	画家从小组中收集有	主要的不是画家本身

	概念的相关信息 --尽力使信息易于记忆	关信息后创作一系列 图画或漫画作为讨论 的准则 --应促进交流和对话	而是其协调作用 --协调可以画什么， 而不是怎么画
用处	简化说明 --消除正文中的障碍 --关注主要观点 --分解复杂概念 --视觉焦点	使各小组一起探讨一 个话题 --探索不同的故事以 及组间冲突的观点 --使观点更切合实际	使各小组产生归属感 并控制自己的观点 --利于整个小组以及 子小组的参与
参与度	低	中	高
与社团工作和组织发展的相关性	信息交流	社团动员/组织觉 悟、解决争端	战略规划，预测组织 评估

1、使用图画传递信息

在这种方式中，协调人要对话题有特别的感受并创作图画与之匹配，通过绘图简化说明过程，消除正文中的障碍，立论或者分解复杂的概念以便人们理解。

漫画和图示从很大范围上能够向平乏的内容或复杂的概念注入轻松和幽默的成份，因此，增加了这些话题的吸引力。

在能力建设和组织发展过程中，可以将这种方式用于教育性的、提高意识的信息传递，以此来加强培训或演讲资料。然而，在我的大多数工作中，我着重于激起人们的反应而不是消极地将绘画作为解释概念的方式，其目的就是使得概念和想法活灵活现，或者使复杂的概念更容易理解。

当遇上复杂的话题时，关键是将这些概念分解为一系列的图画，每一幅图画代表此概念的一个方面。基本原则是不要使用复杂的画面，那样反而会使概念不易理解。漫画的核心是幽默的力量，有时略带讽刺，比如政治漫画中的冷幽默常常切中要害。冷幽默通常对某种行为的后果进行夸张。

图一：战略文献，Bill Crooks

图一从消极面介绍了战略规划，希望读者能够防止自己的战略规划出现图画中的现象，并鼓励他们考虑如何发挥战略规划的积极作用，从而使组织更有活力。

图二：有关合作的观点，Bill Crooks

图二和图三中的图画曾用于介绍一些关于合作的理念，主要针对的是捐赠方和受资方民间社团组织常常要面临的挑战。这两幅图画也向一些捐赠方的理念提出了挑战。

与图一类似，它们都有一些消极因素，但是，这也是为了反映一些现实和困境：如何促进合作,怎样减轻其他消极因素？加入一些消极因素增加讽刺意味，当读者看到图画时就会看到自己的影子，露出会心的微笑。

该方式的核心是最启迪的、清楚的、易记的方式向听众传递信息。当跨文化工作时，尽量地起用当地艺术家，那么，这些本地画家的幽默感和绘画技法更容易被当地文化接受。

当我试着在另一个文化环境中使用这些漫画时，却受到了严厉的批评，因为我的漫画风格过于西方化，鼻子的长度就使我暴露了！我们需要做很多的工作，学习当地的艺术家和漫画家怎样反馈和激发清楚而其发行信息。

图三：合作意向， Bill Crooks,2003

2、创作图画以增进小组工作

一个聪明的小组工作者在传递信息和解决困难是应采用寓言、数据、令人好奇的演说以及一些含蓄而迂回的表达形式。(Benson 1983, 第 203 页)

漫画和连环画是十分有力且充满思想的工具。艺术、对话、情景和结局四者的结合让漫画和连环画简洁幽默地讲述故事。漫画提供了一种表达感受、紧张或其他情感的方式，而这些感受在问答、采访以及其他形式的直接对话往往无法体现。正是由于漫画抓住了事物的本质，不只是对事物的简单记录，我们会对事物理解得更深刻(Beard and Rhodes 2001)。

该方式的焦点是围绕那些鲜活的、需要探究的观点进行小组工作，包括评估组织或社团的需求、理解冲突、规划社团未来等。

首先由一小组收集与论点相关信息，再与画家或协调人一起，创作那些能激励讨论、活跃对话的图画。在一些情况下，优秀的小组还会进行再创作或粗略勾画，进而深入分析问题。

受 Paulo Freire 的影响, Anne Hope 与 Sally Timmel(1984)一直采用这种方式探索创新方式，通过批判性反思和自我意识使社团思考不同的学习方式。他们根据在社团中的讨论把握关键信息绘制出图画，进而反向地运用图画以解决问题。

这是一种很有力度的方式，因为它能使社团专注于特殊话题并进行分析。在这个过程中，我们能够共享、改变想法以解决问题。这种方式被广泛接受，以不同形式得以运用，始终是协调小组工作的最有力的工具之一。

我在非洲作小组协调工作时运用了这种方式，进而又应用到组织工作中。虽然内容有所不同，但是其中的原理和方式是相同的。毕竟，组织也是社团，都关注类似的话题，比如领导力、控制，只是更隐讳一些。

我一直将这些准则和图画用于以下领域：战略规划、组织评估、探索合作过程中的紧张和问题、探索内部文化。对战略规划而言，使用这种方式分析外部环境尤其实用。例如，在一个主要的援助机构，运用这种方式绘制一张约 50 平米的巨型漫画海报，内容是在未来十年内影响组织的所有问题。150 名员工以小组的形式对此进行讨论，并随笔勾画出他们自己的观点或者创作新的图画。

这种方式比用幻灯片演示更好，后者往往让人觉得干瘪和过于学术化。采用这种方式时应注意，一是预留足够的时间收集所有的相关信息，二是在最后创作大型漫画海报前先由几位潜在的参与者探讨一系列的图案。

图四 NGO 组织特有的危机 Bill Crooks, 2003

另一种方式是用图画活灵活现地表现某一场景。这会帮助小组对发生在他们身上的事做出及时的反应。最好先进行一场头脑风暴----发生了什么？然后再让他们挑选出那些描述当前情景最恰当的图画。这种方式有益于消除由某一场景带来的紧张感，使人们从另一个视角来看待冲突。

该方式一种扩展形式是让小组采用预先准备好的图画（漫画、照片等）。Beard 和 Rhodes (2001)认为，将预先准备的漫画或图片与演讲相配合，对那些并不是艺术家或漫画家的人们更为有效。

在一个作青年发展的非赢利机构，对是否向一个新项目注资出现了一些不同的观点，协调人就此创作了一幅漫画。最终，工作小组意识到了问题所在，并作进一步地研究。

在探讨漫画中体现的冲突时，个人因素减弱了，小组把它作为一个集体的问题而不是有不同侧面一个问题的。通过建议更多图画，整个小组融入到漫画的幽默之中，这也让他们由外向内来观察自身，并发现问题的根源所在。

3、帮助小组或个人发展自己的视觉语言

最后一种方式着重于启迪他人用漫画或图示表达自己的想法，即客户自己决定图画的内容以及如何绘制图画。

这个过程关注的是参与者对其所处的环境的反应。一种基本形式是头脑地图，这也是计划、记录和反应的工具。随着自信的增长，头脑地图开始添加一些小画面来帮助回忆关键点。社团发展中，许多传统的参与工具都是让参与者根据自己兴趣和关注之处来绘制图画。

例如，人们先画出社团的组织结构图，再在上面标出自己感兴趣的地方。从我的经验来看，这些地方往往代表着一些危机时刻、节日或是庆典。在组织中运用这种方式可以理解外部与内部之间联系以及探索文化与价值。试举一例，当需要回顾组织一年内或十年内的进程时，时间轴显得特别有用。给与一定的鼓励，参与者就能轻易地沿着时间轴标示出高潮和低谷。

我运用这种方式的最好的经验是在北爱尔兰首都贝尔法斯特的一个跨社团项目。我将代表过去一年内的所有事件的图片，正面的或者是困难的，以时间顺序排列开来。这样，使平乏的时间轴变为一个动态文档得以保留，不仅可以帮助新员工尽快融入到组织中，同时，也展示了组织的实力、弱点、机会和面临的威胁。

图五时间轴标方式用于自我或小组表达， Bill Crooks, 2004

INTRAC 通常在小组活动中运用丰富图片法。这涉及到先由个人确定某一关于组织的话题，并与组内其他人分享，以得到他人的参与和建议。然后围绕这一话题绘画，往往用动物或车辆作为比喻。在大多数情况下，所有的参与者都努力发展并补充这些图片，形成视觉语言，这样，一些难以用文字语言表达信息也就可以被人理解了。

图六：丰富图片法的案例，INTRAC course, 2003

在另一种情况下，让员工绘制图画来反映他们心目中的组织，以次来呈现组织内部的问题。这种方式曾被一个位于北苏丹的一个赈济机构用于战略回顾。这些图画反映出一些普遍的问题，比如压力、筋疲力尽、缺乏授权、沉重的工作负担以及中高级管理层之间的不同认识等。这些图画为下一步的回顾提供了线索的同时，也可以作为对回顾过程的轻松介绍，更重要的是，培养了员工了主人翁意识。

在探究组织变革时员工的紧张感时，漫画和图示扮演着重要角色，一个佐证就是当一个大型国家性的青年机构变革时，不同的团队需要被合并。时间轴技术被用于回顾整个过程和一年来的高潮和低谷。当员工通过绘画来表现他们认为的那些重要事件时，真实的感受和关注点才得以表达。最后，主管向变革管理小组展示这些图画，让变革管理小组能够考虑到合并团队的影响，进一步改进方式。在大多数情况下，幽默的图画较之文字更能反映出关注点。

另一种促进小组进步的方式是由 Jack Pearpoint (2002)开创的图像协调法(graphic facilitation)。只给参与者一些基本图形，然后参与者用绘画来表达对话题的看法，而不是完全依赖于艺术家或协调人对该话题的认识。但是，只有图形协调人能自信地在众人面前绘画时，这种方式才是有效的。大多数情况下，需要至少两个人，一个绘画，另一个协调。

图七：明星人物, J.Pearpoint., Inclusion Press

随着时间的推移，小组内会产生一套关于话题的自有规则，进一步发展自己的视觉语言。这时，协调人的作用就是要找寻出理解图画的方式。结合其他参与性工具，比如头脑地图(Buzan 1993)，图像协调法也可以在组织中的各工作组发挥作用：

- 图解说明一个复杂的活动程序
- 提供思考的清晰框架
- 提供组织信息的框架
- 保持工作重点
- 管理复杂的小组讨论
- 促进小组创新性参与
- 加速战略规划和头脑风暴过程
- 组织思考发展系统观点
- 对大量的优势和观点进行反馈
- 超越口头方式,帮助解决冲突

Lauritan 和 Hoejer (2003)探索了扎根理论在绘画中的运用。他们分析来自秘鲁三个不同社区的儿童画作，希望从儿童的视角了解各个社区的发展特点和状况。

扎根理论包含了一系列程序，广泛地用于对实地记录和采访的分析：

- 1、确定关键图画
- 2、分类
- 3、图画间的关系
- 4、确定核心类别和关系

他们的方法有助于理解每一社区的特殊性，并提供了一个能被广泛使用的思考社区介入的理论框架。

运用漫画和图示的风险和缺陷

显而易见地，漫画和图示只是社区和组织发展工作中的创新方式之一。

一个主要问题就是如何跨文化、跨地域地选择适合的图画。适合年轻人口味的图画可能完全不适合于老人。漫画是与所在环境相关的，忽视这一点意味着会遗失信息。

当在协调工作中运用漫画和图示时，必须认识到该方式带来的潜在问题，即艺术家所听的不一定是小组所谈论的。很容易发生的是，图片形式表达的内容成了权威，而这种权威性并不是小组成员有意识认可的。

漫画和图示并不是每个人都喜爱的表达想法的形式，当协调人的绘画超出参与者自身能力时，这些参与者会感到压抑。进而，他们会变得害怕绘画或被邀请绘画。

结束语

本文阐述了漫画和图示在组织机构能力建设过程、针对不同目的和特点的运用。

核心观念是漫画提供了一种新的表达方式，这种视觉语言具有以下特点：

- 1、易记。视觉画面反应于大脑右半球，较之文字，我们能更容易地记住画面
- 2、幽默。漫画的夸张线条和幽默感让问题变得生活化。
- 3、间接。漫画不必直接地面对问题，留给人们想象的空间，可以进一步地探索和体会更深层的含义。
- 4、易用。任何大小的组织均可以以海报、电脑幻灯片、因特网等形式运用漫画和图示
- 5、简单。使用极少的文字，可以简化复杂的概念。
- 6、有效。使小组不必直接面对他人讨论从而增加了成员的参与程度。

在漫画和图示的运用上，我们还有很长的路要走，比如，如何将视觉语言用于组织结构发展过程，如何运用连环画，以及那些以视频形式（电视、DVD 等）表现的那些栩栩如生

的漫画角色。

Lauritan 和 Hoejer 在绘画分析上的先导工作应被进一步地研究以促进漫画和图示在发展实践中的运用。

反馈练习对组织机构能力建设过程来说是至关重要的,我认为漫画和图示对此有着积极作用。

漫画、图示以及其他艺术形式具有一股充满创新的力量,是问题诊断、量化、分析中往往被遗失的。我们应寻找更多的创新方式来满足探索解决问题的需求,从而推动发展部门的进步。

作者简介: *Bill Crooks* 是一名组织机构和社区发展方面的协调员。过去 20 年来,他一直将漫画和图示作为一种核心工具,用于协调组织发展和帮助弱势群体。最近,他又将这一方式用于英国的另类青年工作。

联系方式: bill_crooks@hotmail.com

www.art4socialchange.net

参考文献:

Beard, C. and Rhodes, T. (1999) *Cartooning: a learning review tool*, Brathay Trust Organisational Development Topical Papers.

Benson, R. (1987) *I Ching for a New Age, The Book of Answers for Changing Times*, Square One.

Buzan, T. (1993) *The Mind Map Book*, BBC Books.

Cheshire, C. (1997) *Visual Explanations: Images and Quantities, Evidence and Narrative*, Graphics Press.

Csikszentmihalyi, M. (2002) *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*, Square One.

Hope, A. and Timmel, S. (1985, 1986, 1987, 1988, 1997) *Training for Transformation: A handbook for community workers*, Mambo Press.

Horn, B. (1999) *Visual Language: Global Communication for the 21st Century*, Macrovu Press.

Lauritan, P. and Hoejer Mathiasen, S. (2003) 'Drawing development: Analysing local understandings of development in three Andean communities', *Development in Practice*, 13 (1), Oxfam.

Lent, J. (2001) 'Mainstreaming Cartooning', www.wacc.org.uk, accessed 9 June 2004.

Mallia (1987) cited by Beard and Rhodes (1999) *Cartooning: a learning review tool*, Brathay Trust Organisational Development Topical Papers.

Mukerjee, D. (1998) *Braindancing: Supercreativity and Innovation in Action!* The Brainware Press.

Pearpoint, J. (2002) *Hints for Graphical Facilitators*, Inclusion Press.

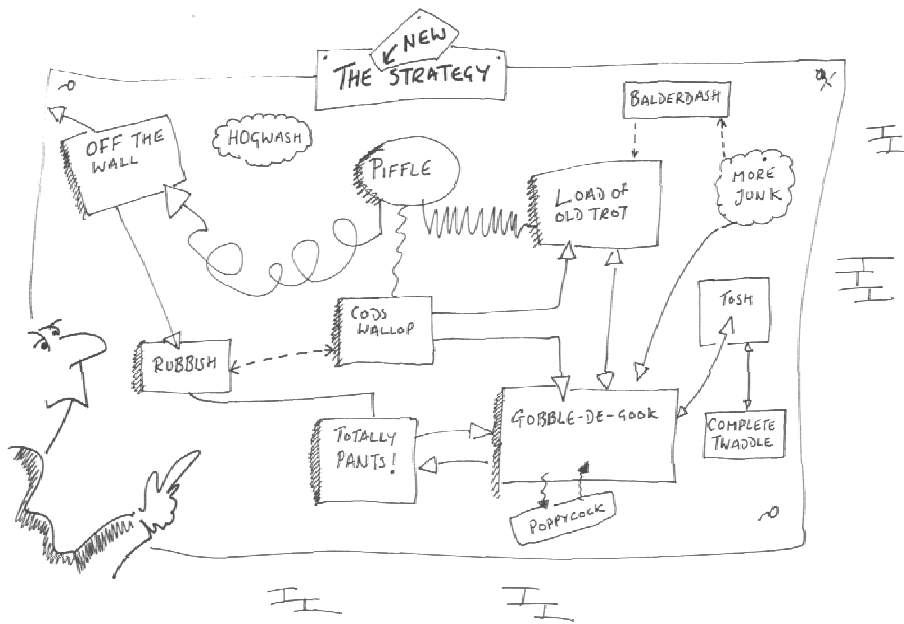


Figure 1: 'The strategy paper' © Bill Crooks

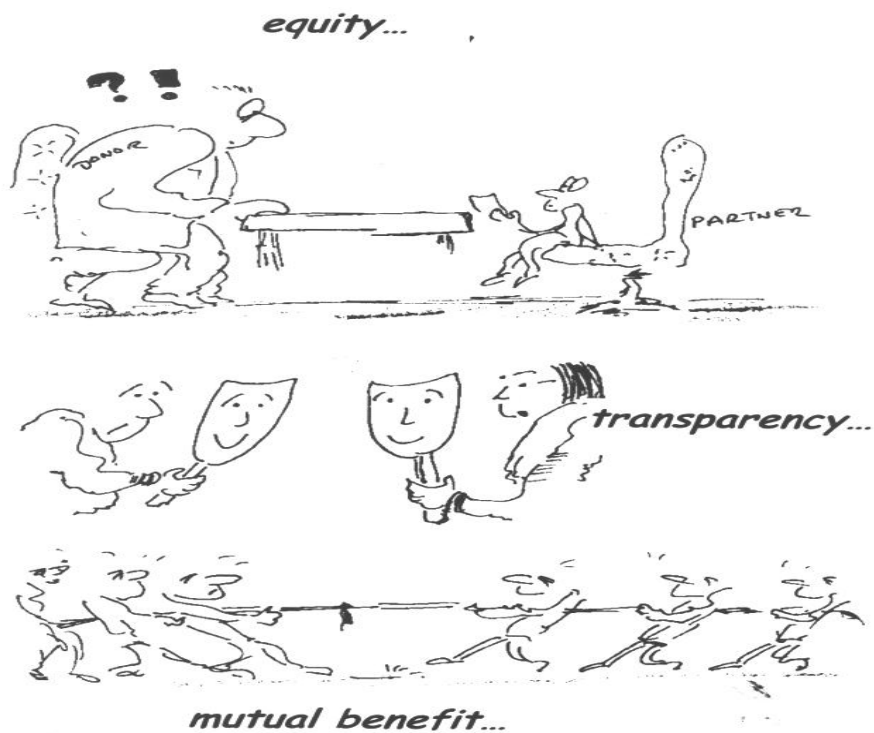


Figure 2: 'Perspectives on partnership' © Bill Crooks

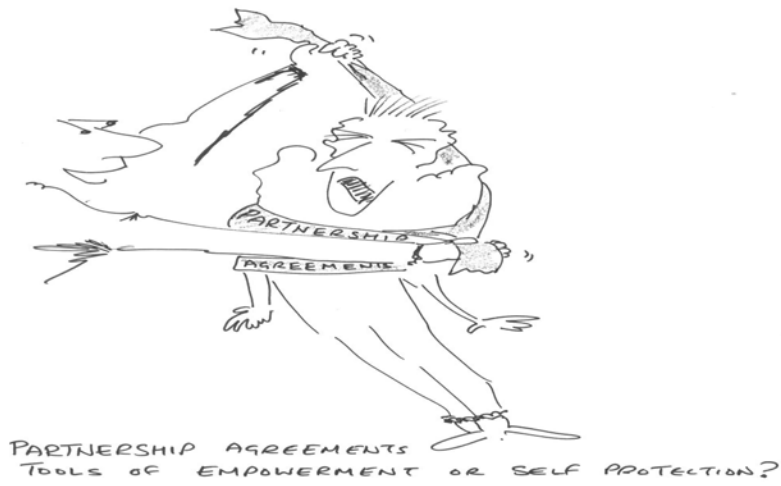


Figure 3: 'Partnership agreements' © Bill Crooks 2003



Figure 4: 'Niche crisis of NGOs' © Bill Crooks 2003

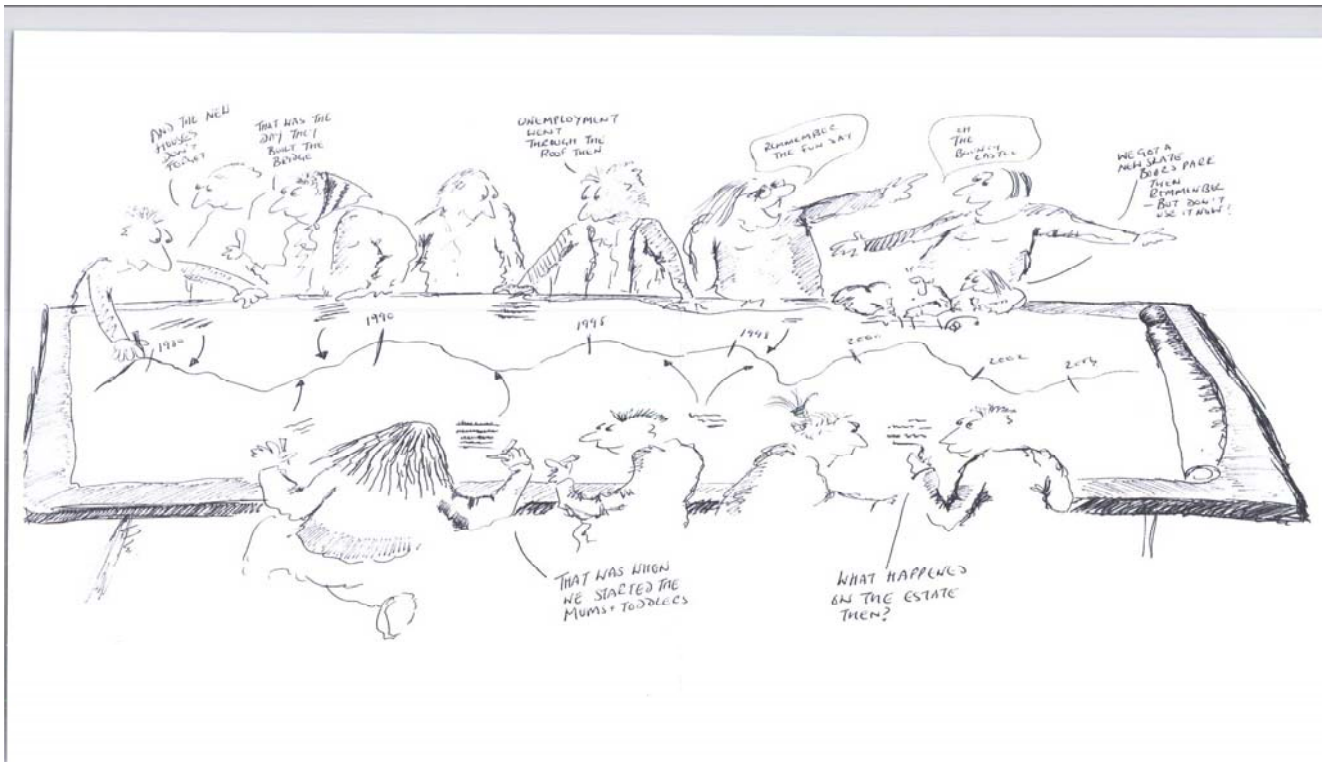


Figure 5: The timelines approach for self and group expression © Bill Crooks 2004

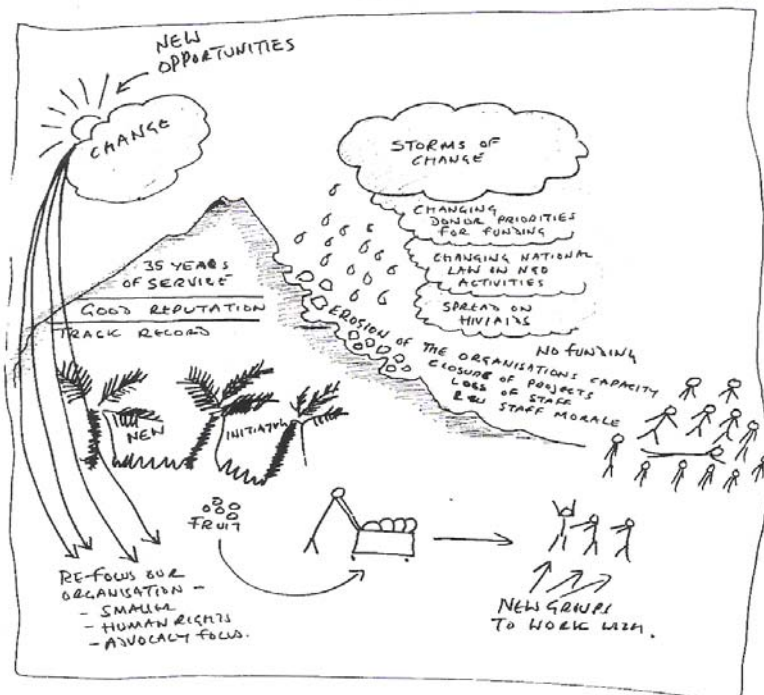


Figure 6: Example of a rich picture from an INTRAC course 2003

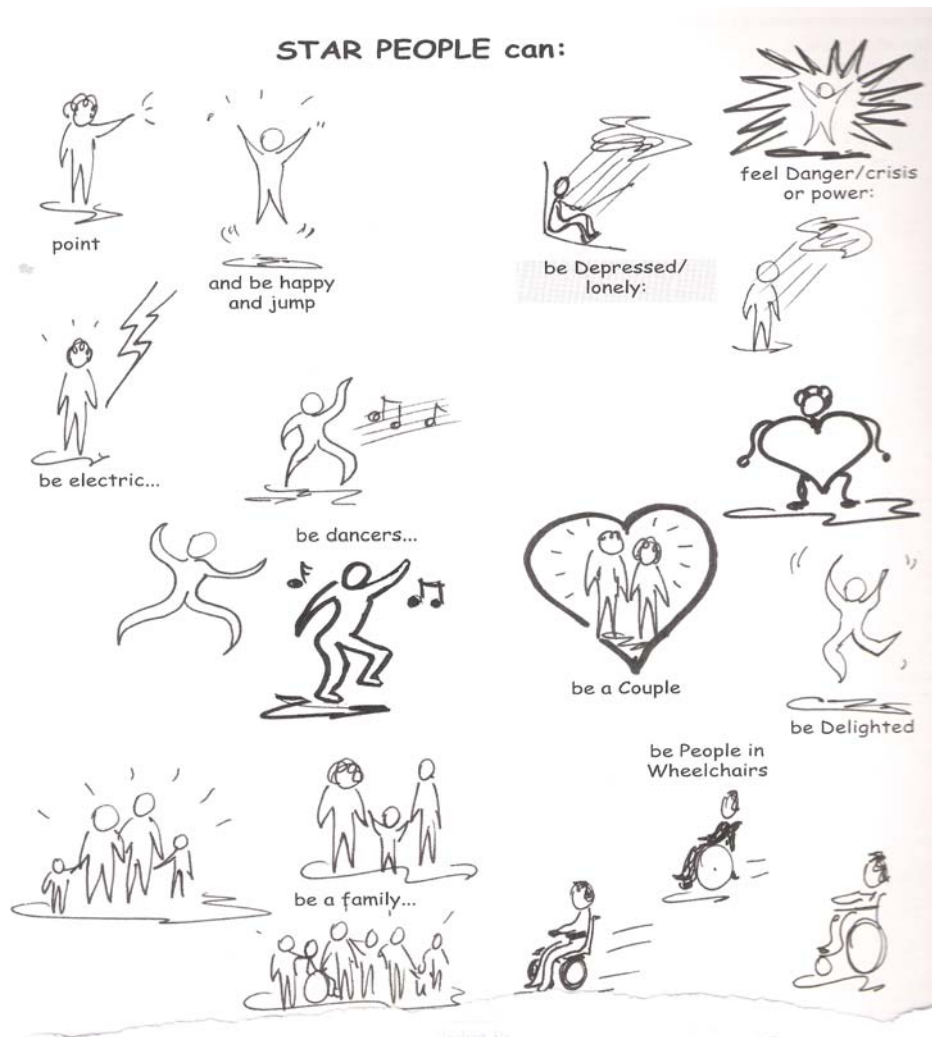


Figure 7: Star people, J.Pearpoint. Inclusion Press