WORKSHOPSKILL · PARTICIPANT KIT

盲画肖像（Blind Portrait） — 学员工作簿

指南印刷版、每个复盘问题后的书写框，以及场记页。

文件夹： `blind-portrait` · 类目：沟通 · 每对 2 人 · 15 分钟 · 线下 · 打印道具 · 测评型

许可：CC BY 4.0

目录

目标
逐分钟脚本
变体
代理版
8 个问题
评分线索（测评型场次）
布置
已知翻车点与救援
本文件夹的道具
怎么带这场复盘
复盘本身的 3 个已知翻车点

15
分钟

线下
形式

盲画肖像——引导师执行脚本

背对背画画练习：一名参与者描述一张图，另一名凭听觉画出来——两人全程看不到彼此的作品。复盘环节把两张画之间的差距，变成关于下指令、倾听与确认假设的具体证据。

目标

活动结束时，参与者将：

1. 亲身体验**单向指令**与「确认过理解」之间的成本差距。
2. 看清自己的默认角色：习惯想当然的描述者，还是沉默猜测的画画人。
3. 练习一个修复动作：**开工前先问一个澄清性问题**。

布置

场地： 每对两把椅子背对背，间距约 30 厘米。中间不放桌子——画画人把垫板放在膝盖上。

每对材料：

物品	来源
1 × 描述者卡	`道具卡.pdf`（卡 1）
1 × 画画卡	`道具卡.pdf`（卡 2）
1 × 评审卡	`道具卡.pdf`（卡 3）——裁开，每位观察者一张
1 × 计时卡	`道具卡.pdf`（卡 4）——给你，引导师本人
1 × 神秘图	任意线稿：自行车、台灯、户型图。每对准备 2 张（A 轮 / B 轮）
每位画画人：纸 + 马克笔	粗头马克笔，不要铅笔——错线要看得见

分组规则： A 轮把日常工作搭档配成一对；B 轮随机换对。反差本身就是课程。

角色： 描述者（拿图，不许展示）、画画人（拿马克笔，A 轮不许提问）、观察者（人数为奇数时安排——否则由你巡场）。

逐分钟脚本

时间	阶段	引导师做什么	参与者做什么
0–2	开场框定	「一人描述，一人画。不许回头。描述者不许说图**是什么**——只说它**长什么样**。」	领卡、分工
2–5	A 轮（3 分钟）	按计时卡开表。其他什么都不说——沉默是设计的一部分	描述者描述；画画人画；不许提问
5–7	揭晓	「转身。对比。」	各对大笑 / 倒吸一口气；观察者在评审卡上记差距

时间	阶段	引导师做什么	参与者做什么
7–10	B 轮（3 分钟）	换角色、换图。规则变更：「画画人总共可以问**三个**问题」	第二轮带着确认过的理解进行
10–13	揭晓 + 对比	提示：「A 轮和 B 轮之间，什么变了？」	各对在评审卡上给两轮自评打分
13–15	引入复盘	「两张画都留着——它们是复盘的数据。」	把两张画并排铺好

然后进入复盘——见 `复盘问题.md`。

已知翻车点与救援

1. **描述者讲整段故事而不是形状。**（「像个农场……」）救援：暂停 10 秒，重申规则——「描述你**看到**的，不是它**意味着**的。」
2. **画画人为避免出错越画越抽象。** 救援：复盘问题「不确定的那一刻你做了什么」就是为这一刻设计的。现场不要纠正。
3. **有的对提前完成开始走神。** 救援：把评审卡递给他们——在别的组还在画时先给 A/B 两轮打分。

变体

- **线上：** 描述者只开摄像头（画面遮住自己的纸），画画人用共享白板。保留不许提问规则——约束就是这个活动。
- **大场（20 人以上）：** 三人一组（描述者 / 画画人 / 观察者），两轮各 4 分钟，复盘前先做「画廊墙」展示所有画作。
- **测评型：** 配对**之前**做前测，复盘一结束就做后测——见 `测评预设.json`。有意思的数字不是分数，是**变化量（delta）**。

本文件夹的道具

- `道具卡.pdf`——扑克规格印刷：描述者卡 / 画画卡 / 评审卡 / 计时卡
- `执行指南.md`——本执行脚本
- `复盘问题.md`——8 个复盘问题、3 个翻车点
- `测评预设.json`——前后测量表预设
- `答卷.pdf`——A4 答卷：量表的打印填写版
- `学员工作簿.pdf`——学员工作簿：通俗讲解、带引导的题目、笔记与行动页
- `演示文稿.pdf`——讲课或投屏用的演示文稿
- `演示文稿.html`——同一套演示文稿的浏览器版，N 键讲者提示
- `使用许可.md`——平实说明这套材料你能做什么
- `活动海报.pdf`——一面墙讲完整场活动（A3）：速览、流程、复盘问题、注意事项。
- `快速上手.md`——一页，三十秒，然后打印进场

- `SKILL.md` ——供 AI 代理读取的机器可读清单
- `运行手册.pdf` ——印刷版：本执行脚本 + 复盘表，合订成一份 A4 PDF

代理版

本文件夹的每个文件都有稳定的公开 URL——AI 代理用三条 curl 命令就能拿到道具、复盘问题和本脚本（见 `SKILL.md` ）。纸面版本身完全不需要屏幕：不用投影、不用账号，马克笔加椅子就够了。

盲画肖像——复盘表

> 8 个问题、3 个翻车点、一条规则：两张画就是数据。
>
> 配合 `执行指南.md` 使用。两轮结束后复盘 10–20 分钟。

怎么带这场复盘

- 整场复盘期间，两张画始终并排放在桌上。每个问题都指回它们。
- 问题**先问当事的那一对**，再问全场。他们的证据最新鲜。
- 答案写在表上或画的背面——纸归参与者自己。

---

8 个问题

1. 形状，不是故事。

「描述者：你什么时候意识到自己在讲这张图*意味着*什么，而不是它*长什么样*？」

→ 指向：指令清晰度。多数描述者在前 30 秒就会犯。

2. 沉默的猜测。

「画画人：不确定的那一刻，你做了什么？」

→ 指向：假设行为。留意「我就画了个看起来合理的」——那本身就是发现，不是过错。

3. 规则的代价。

「A 轮不许提问：两张画的差距里，多少来自规则，多少来自描述本身？」

→ 分离约束效应与能力效应。别让他们把账全算在规则头上。

4. 那三个问题。

「B 轮你们可以问三个问题。哪个问题帮助最大？如果能重来，你想把哪个问题提到最前面？」

→ 引出修复动作：*开工前*先确认理解。

5. 同一对人，不同的结果。

「换角色之后，作为描述者你做了什么不一样的事——在体验过盲画之后？」

→ 换位思考的证据。这是复盘里最强的单一指标。

6. 每天的版本。

「这个一模一样的模式——把指令发进沉默里——在你的一周里出现在哪？」

→ 迁移问题。预期答案：邮件需求、工作交接、工单评论、站会汇报。

7. 那一个修复。

「如果只能把这个练习里的一个习惯装进你们团队的沟通里，你选哪个？」

→ 承诺问题。只能选一个——一个习惯才活得过周一。

8. 你会裱起来的那张画。

「两张画里，哪一张才是你们这对人今天沟通方式的诚实肖像？」

→ 收尾问题。让复盘停在证据上，而不是停在口号上。

复盘本身的 3 个已知翻车点

1. **笑声吃掉课程。** A 轮的画很好笑；全场会想一直笑下去。
   救援：跟着笑一次，然后把两张画并排放好，问问题 3。反差会让房间安静下来。
2. **锅落到描述者头上。** 差距感觉像是一个人的错。
   救援：重新框定——「描述者一个人描述，画画人一个人画，*这对搭档*共同产出了这个差距。」问题 5 是转折点。
3. **空谈取代例子。** 参与者开始说抽象词（「沟通很重要」）。
   救援：指着画。「指给我看，纸上哪里发生了这件事。」

评分线索（测评型场次）

如果你在跑前后测（`测评预设.json`），两轮进行时留意这些可观察行为——它们为报告里的变化量提供依据：

可观察行为	指向
描述者在开工前先确认（B 轮）	修复习惯正在形成
画画人在前 30 秒提问	对不确定性的容忍
这一对给 B 轮打了更高分，但没人说「画得更好」	变好的是理解，不是画技

参与者拿到的报告永远是配对层面的对比，不是个人排名——你汇报时也别破这个例。

形状，不是故事。

描述者：你什么时候意识到自己在讲这张图*意味着*什么，而不是它*长什么样*？

沉默的猜测。

画画人：不确定的那一刻，你做了什么？

规则的代价。

A 轮不许提问：两张画的差距里，多少来自规则，多少来自描述本身？

那三个问题。

B 轮你们可以问三个问题。哪个问题帮助最大？如果能重来，你想把哪个问题提到最前面？

同一对人，不同的结果。

换角色之后，作为描述者你做了什么不一样的事——在体验过盲画之后？

每天的版本。

这个一模一样的模式——把指令发进沉默里——在你的一周里出现在哪?

那一个修复。

如果只能把这个练习里的一个习惯装进你们团队的沟通里，你选哪个?

你会裱起来的那张画。

两张画里，哪一张才是你们这对人今天沟通方式的诚实肖像?

场记