

项目一

沟通认知



沟通是人与人之间、人与群体之间思想与感情的传递和反馈的过程,以求思想达成一致,保持感情沟通通畅。沟通在日常生活中无处不在,从某种意义上来说,沟通已经不再是一种职业技能,而是一种生存方式。美国心理学家埃里希·弗罗姆说过:“我们每个人均有与他人沟通的需要,人类可利用沟通克服孤单隔离之痛苦,我们有与他人分享思想与感情的需要,我们需要被了解,也需要了解别人。”本项目有两大任务:认识沟通和认识自我沟通。本项目从沟通基础认知出发,了解沟通的功能、分类、模式与步骤,通过端正沟通心态、消除沟通障碍,从而培养良好的沟通能力。

任务一 认识沟通



任务描述

沟通是信息交流的重要手段。美国普林斯顿大学对一万份人事档案进行了分析,发现智慧、专业技术和经验只占成功因素的 25%,其余 75%取决于良好的人际沟通。本任务要使学生对沟通有正确的认识,了解沟通的重要性和沟通功能,熟悉沟通的分类,掌握沟通的模式和步骤。



任务目标

- ◎ 认识沟通的功能;
- ◎ 辨别沟通的种类;
- ◎ 掌握沟通模式与步骤,开展有效沟通。



任务导入

良好的沟通有“化腐朽为神奇”的功效

一位理发师父带了个徒弟,徒弟学过一段时间后就开始为顾客服务了。由于经验不足,徒弟的第一个顾客抱怨说:“头发留得过长。”徒弟无言以对。师傅却笑着解释道:“头发长,使您显得含蓄,这叫深藏不露,很符合您的身份。”顾客听了高兴而去。

徒弟给第二个顾客理好发,顾客照了照镜子说:“头发好像剪得短了点。”徒弟无语。师傅又笑答:“头发短,使您显得精神、朴实,让人感到亲切。”顾客听完欣喜而去。

遇到第三个顾客,徒弟小心谨慎。不料理完发,顾客一边交钱一边抱怨说:“时间花得太长了。”徒弟一脸茫然。师傅忙说:“为‘首脑’多花点儿时间很有必要。您一定听说过进门苍头秀士,出门白面书生。”顾客听罢,高兴而去。

到第四个顾客时,徒弟在小心谨慎的同时加快了速度。这回顾客摸着头有些疑惑地说:“我好像还没有这么快就理完过头发。”师傅又一次笑着抢答:“如今时间就是金钱。‘顶上功夫’速战速决,为您赢得了时间和金钱啊!”顾客欢笑告辞。

徒弟的手艺可能确实不是很好,但同一件事情经过师傅的“沟通”处理,与徒弟无言以对的效果就截然不同了。理发师傅的寥寥数语不仅化解了顾客的抱怨和责怪,还由此激发了徒弟钻研技术的潜能。沟通的力量在此一览无余。

你如何看待沟通?沟通在社会生活中有什么重要作用?有效的沟通应该遵循哪些步骤?



知识精讲

一、沟通的要素

沟通是人类组织的基本特征和活动之一。没有沟通,就不可能形成组织和人类社会。家庭、企业、国家都是十分典型的人类组织形态。沟通是维系组织存在,保持和加强组织纽带,创造和维护组织文化,提高组织效率、效益,支持、促进组织不断进步发展的主要途径。那么,何谓沟通呢?

《大英百科全书》中的定义为:沟通是互相交换信息的行为。《哥伦比亚百科全书》中是这样定义的:沟通是思想和信息的传递。美国著名学者布农将沟通定义为:将观念或思想由一个人传递给另一个人的过程,或者是一个人自身内的传递,其目的是使接受沟通的人获得思想上的了解。戴尔·卡耐基说过:“说话是一门重要却往往被人们忽略的艺术,良好的口才可以让人倾心于你,使你结交更多的朋友,替你开辟人生之路,让你获得幸福美满。”

整个沟通过程由七方面的要素组成,即信息源、信息、通道、信息接收者、反馈、障碍和背景。

(一) 信息源

信息源是指拥有信息并试图进行沟通的人,即沟通者、发送者、传递者。沟通的目的各

有不同,可能只是为了提供信息,或者是为了影响别人,或者是为了与人建立某种联系等。沟通者的概念是相对的,在整个沟通活动中,沟通双方往往互为沟通者和信息接收者。

（二）信息

信息是指沟通者试图传达给他人的内容,这种内容往往附加有沟通者的观念、态度和情感。沟通者附加的态度和情感主要通过声调、语气、语速、附加词、语句结构及表情、神态、动作等方式加以传递。这种信息可能是直接明确的,即内容通俗易懂,直截了当,无须思索和逻辑推理;这种信息也可能是间接隐晦的,需要深刻理解和推理才能弄懂其含义。

（三）通道

通道是指沟通信息传递的方式。人的视觉、听觉、味觉、嗅觉、触觉都可以接收信息,但在日常生活中,最主要和运用最为广泛的沟通是视觉沟通和听觉沟通。

（四）信息接收者

信息接收者是指接收信息的人。信息接收者的信息接收是一个复杂的过程,包括一系列注意、知觉、转译和储存等心理活动。信息接收者有可能是多个人,如正在听课的学生、听演讲的听众、群体性事件中被说服的人群等,也可能仅仅是自己,如自我沟通。

（五）反馈

反馈是指信息接收者对信息的反应。反馈可以反映出信息接收者对信息的理解和接受状态。根据信息接收者对信息的理解、接受状态的不同,反馈可分为正反馈、负反馈和模糊反馈。

1. 正反馈

正反馈是指反馈显示出信息接收者理解并接受了信息,如当事人对调解员所说的话题饶有兴趣或者点头称是。

2. 负反馈

负反馈是指反馈显示出信息没有被理解和接受。例如,听者一脸茫然或直接打断说“我不懂你的意思”,说明听者并没有理解信息的内容,或者听者表现出很不耐烦的神态,阻止沟通者继续说下去,表明不同意沟通者的见解,这种反馈为负反馈。

3. 模糊反馈

模糊反馈是指信息接收者对信息的反应处于不确定状态,即信息不够充分,接收者无法决定接受与否。模糊反馈并不是说接收者没有反应,接收者已经理解并接收到了信息,虽然接收者没有明确地表态,但信息会对接收者产生一定的影响。

反馈不一定来自对方,沟通者也可以在信息发送过程中自行获得反馈信息,比如沟通者发觉自己所说的话有误或不够准确,会对此自行做出调整,心理学家称之为自我反馈。在自我沟通中常伴随着自我反馈。

沟通属于一种交互过程,在实际的沟通过程中,沟通的双方都在不断地将反馈信息传给对方,双方始终处于一种互相传递和反馈信息的过程中,任何一方既是沟通者也是反馈者,如果一方缺乏反馈或者出现负反馈,则会造成沟通阻断,导致沟通无法继续进行,比如对方对沟通者的说辞无动于衷甚至反感,那么沟通者的沟通就会以失败而告终。

（六）障碍

人们在沟通中经常会产生障碍。在沟通过程中,任何环节出现问题都会造成沟通障碍,

如信息不明确、没有表达清楚、信息没有被正确转换成可以沟通的信号、错用沟通方式、信息接收者误解信息等。

（七）背景

背景即沟通发生的环境。在不同的背景下，信息会被赋予不同的意义，同样一句“你这个人差得远”，如果是在私人社交圈里对某个朋友说，会被当作一句玩笑话；如果是在正式的场合对某人说，则会被当作一种侮辱。

二、沟通的功能

21 世纪是一个社交化的社会，每天人们都会与别人交流，沟通随时随地都伴随着人们，是人们生活、工作的润滑油。沟通是消除隔膜、达成共同愿景、朝着共同目标前进的桥梁和纽带，更是学习、共享的过程，在交流中人们可以学习彼此的优点和技巧，提高个人修养，不断完善自我。美杰咨询公司的专家提出了“两个 70% 之说”，即企业的管理者实际上将 70% 的时间用在沟通上，而企业中 70% 的问题是由于沟通障碍引起的。具体来说，沟通有以下功能：

（一）说明事物，传递信息

说明事物，传递信息即沟通的连接功能。人们通过说明，使思想一致，产生共识。可以这样说，没有沟通就没有人际的互动关系，人与人之间的关系就会处在僵硬、冷漠的状态，就会出现误解、扭曲的局面，给人们的工作和生活带来极大的害处。尤其是随着信息时代的到来，人们的工作、生活节奏越来越快，人与人之间的思想就更需要交流了。并且社会分工越来越细，信息层出不穷，现代行业之间迫切需要互通信息，这一切都离不开沟通。

（二）获取信息，做出决策

获取信息，做出决策即沟通的判断功能。英国作家萧伯纳曾形象地说道：“如果你有一个苹果，我有一个苹果，彼此交换，那么每个人只有一个苹果；如果你有一种思想，我有一种思想，彼此交换，每个人就有了两种甚至多种思想。”以企业为例，任何决策都会涉及干什么、怎么干、何时干等问题。每当遇到这些急需解决的问题时，管理者就需要从广泛的组织内部的沟通中获取大量的信息情报，然后进行决策，或建议有关人员做出决策，以迅速解决问题。下属人员也可以主动与上级管理人员沟通，提出自己的建议，供领导者做出决策时参考，或经过沟通，取得上级领导的认可并自行决策。企业内部的沟通为各个部门和人员进行决策提供了信息，使人们增强了判断能力。

（三）交流情感，改善关系

交流情感，改善关系即沟通的调节功能。调查表明，一些企业骨干员工流失严重的原因并不完全在于薪水，而在于员工与管理层的关系出现了问题，如与上司关系不和、感到不被重视和关注等。由于缺乏和谐的氛围，员工有事不敢说也不愿说，明知企业哪里不好，哪里应该改进，但谁都不说，有再多的意见也不想向直接主管反映，只是私下里和同事议论，这样的后果就是员工与企业渐行渐远，员工的抵触情绪越来越强，积累到一定程度时往往会跳槽。因此，一个企业要想留住人才，就要增强企业凝聚力，就要创造出良好的沟通氛围。

人与人之间需要相互了解、增进理解、建立信任、改善人际关系、消除误解。多少爱情、婚姻、友谊，同事之间、上下级之间的关系，因为没有沟通或沟通不良濒临破裂，后来经过良好的沟通而冰释前嫌。现代社会是个沟通的社会，沟通可以拓展个人关系的网络，发展人际

关系中的支持系统。良好的沟通可以使交谈富有意义而且轻松愉快,使对方感受到被尊重和理解,能够迅速激发他人接受自己,让他人自愿地提供更多的协助,发展互惠互利的合作关系;另外,还可以避免人与人之间的争论,不伤害双方的感情,减少误解造成的压力,使人克服愤怒、恐惧、害羞等不良情绪,促进身心健康。沟通如同黑暗中的一缕阳光,让一切有了生机和活力。

(四) 统一思想,提升士气

统一思想,提升士气即沟通的精神功能。人们通过沟通收集信息,使团队共享,提高个人与团队的生产力,凝聚团队情感。对一个组织而言,良好的沟通可以使成员认清形势,使决策更加合理、有效,建立组织共同的愿景。领导可以通过沟通引导员工更好地工作,员工可以通过沟通更好地理解、执行领导的意图和决策,同事之间通过沟通可以精诚团结、密切合作。在一个组织里,所有的决策和共识都是通过沟通来达成的。

调查显示,管理工作中 70% 的错误是由不善于沟通造成的。成功的管理人士通常会将 90% 以上的工作时间用于部属之间的良性沟通之中,清晰地指导与决策,从而节省时间与精力,减少重复劳动,提高工作效率,提升他人和自己对工作的满意度,采用非强制性策略影响或激励他人。美国通用电气公司就是靠着感情沟通式的管理,以惊人的速度发展起来的,这种沟通式管理给人以深刻的启迪。国内外诸多名企,无不视沟通为管理的本质和真谛。良好的沟通能让员工感觉到企业对自己的尊重和信任,因而产生极大的责任感、认同感和归属感。可见,良好沟通能减少冲突、化解矛盾、消除误会、增强团队的内部凝聚力。

三、沟通的分类

研究者对沟通有着下列几种不同的分类方式:

(一) 根据组织程度的不同分类

沟通根据组织程度的不同可以分为正式沟通和非正式沟通。

(1) 正式沟通。正式沟通是指在组织中依据规章制度明文规定的原则而进行的沟通,如组织间的公文来往,组织内的文件传达、会议的召开、上下级之间的定期信息交换等。

(2) 非正式沟通。非正式沟通是指不按组织直线系统的非正式的交流,是由于组织成员的感情和动机上的需要形成的,其沟通载体是组织内的各种社会关系,这种社会关系超越了部门、单位及层次。

美国通用电气公司的执行总裁杰克·韦尔奇被誉为“20 世纪最伟大的经理人”之一。在他上任之初,美国通用电气公司内部等级制度森严、结构臃肿,杰克·韦尔奇通过大刀阔斧的改革,在公司内部引入了非正式沟通的管理理念——无边界理念。杰克·韦尔奇经常给员工留便条或亲自打电话通知员工有关事宜。在他看来,沟通是随心所欲的,他努力使公司的所有员工都保持着一种近乎家庭式的亲友关系,使每个员工都有参与和发展的机会,从而增强管理者和员工之间的理解、相互尊重和感情交流。

目前,很多企业对非正式沟通逐渐重视起来,比如在公司的网站上设立相关论坛、BBS 公告等多种非正式沟通渠道。这样,可以将各个职能部门之间的障碍清除,生产、营销及其他部门之间的信息能够自由流通,更为有效地使公司内部的信息在最大程度上实现共享。所以,这些沟通信息能够较为真实地反映组织成员的一些思想情感和想法。对于组织领导

者来说,掌握、了解这些信息资料是有利于他们日后的管理、沟通工作的。实践证明,良好的企业必然具有良好的沟通,而良好的组织沟通必然由其良好的企业文化所决定。

(二) 根据沟通对象的不同分类

根据沟通对象的不同,沟通可以分为自我沟通、人际沟通和组织沟通。

(1) 自我沟通。自我沟通也称内向沟通,即信息发出者和信息接收者为同一个行为主体。

(2) 人际沟通。人际沟通是指人们之间运用语言或非语言符号传递信息的过程,根据沟通者的不同,人际沟通可分为客户沟通、管理沟通等。

(3) 组织沟通。组织沟通是指在正式组织与非正式组织中的人们传递信息的过程。

(三) 根据方向的不同分类

根据方向的不同,沟通可以分为下行沟通、上行沟通和平行沟通。

(1) 下行沟通。下行沟通是指领导者将企业目标、策略和其他信息传达给下级,使各层次的员工均能明确工作程序。

(2) 上行沟通。上行沟通是指下级员工将意见、工作情况向上级反映,可以增强员工的归属感,减少冲突,并使上级了解下行沟通的效果,了解员工意见。

(3) 平行沟通。平行沟通是指同阶层组织和人员之间的沟通。平行沟通有助于不同职能部门之间的理解和协作。

(四) 根据有无反馈分类

根据有无反馈,沟通可以分为单向沟通与双向沟通。

(1) 单向沟通。单向沟通是指一方是传递者,而另一方是接收者,如报告、演讲、发布命令等。

(2) 双向沟通。双向沟通是指双方互为信息的传递者和接收者,如讨论、谈判、谈话等。

单向沟通和双向沟通之间有着明显的区别,如表 1-1 所示。

表 1-1 单向沟通和双向沟通的区别

项 目	单向沟通	双向沟通
准确度	低	高
速度	快	慢
信息复杂程度	仅有信息	除信息外,还包括思想、情感
信息接收者的感受	被动接受	主动参与
信息传递者的感受	权威	易被挑战

(五) 根据传递信息途径的不同分类

根据传递信息途径的不同,沟通分为语言沟通和非语言沟通。

(1) 语言沟通。语言沟通是指建立在语言文字基础上的沟通,可分为口头沟通和书面沟通。口头沟通的优点是便于讨论问题和快速得到反馈;缺点是容易因为思索不周而出口伤人,尤其是在大众面前。书面沟通是在不便采用口头沟通时使用的,优点是可以进行反复推敲,以准确表达信息;缺点是不易及时得到反馈,如果在书面表达上出现失误,很容易造成

误解,导致无效沟通。

(2) 非语言沟通。非语言沟通是指通过某些媒介而不是讲话或文字来传递信息。一个人的衣着打扮、讲话时的一举一动无不向别人传达着某种信息。非语言沟通内涵非常丰富,包括身体语言沟通、语调、物体的操纵,甚至包括空间距离等多种形式。

我国经典名著《三国演义》中有一个脍炙人口的故事《空城计》,讲的是“武侯弹琴退仲迟”。大致的内容是,诸葛亮守着空城,在城楼上镇定自若,焚香弹琴,最终导致司马懿的15万大军不战自退。这里,诸葛亮妙用了非语言沟通技巧传递给对方一个信息,结果吓退了司马懿的大军,转危为安。由此可见,在非语言信息的传播领域里,可以说是“眉来眼去传情意,举手投足皆语言”。

四、沟通模式

沟通模式是一种理论性的、简化的对沟通性质和过程的表述,它是对现实的一种同构。沟通理论的研究始于20世纪初,而真正运用科学方法提出沟通理论模式是在第二次世界大战以后。根据沟通的发展历程,本书简要介绍以下几种主要的沟通模式:

(一) 链型沟通模式

链型沟通模式是指在一个沟通群体内,信息只能从一个人到另一个人,将信息进行逐级传递,居于两端的人只有向下或向上沟通,居于中间的人也只可以向上和向下分别进行沟通。它的沟通渠道类似于一条双向流水线。链型沟通的信息只能逐级传递,不能越过中间的沟通人而直接与不相邻的人沟通,自由度和范围都比较小。在这种模式中,信息经过层层传递、筛选,容易失真,各个信息传递者接收的信息差异很大。信息传送速度与链条长短、各链节间间距及各链节间传送效率成正比,链条越长,各链节间间距越远,各链节间传送效率越低,则链型沟通的速度与质量均处于较低水平;反之,则处于较高水平。

(二) 跨链型沟通模式

跨链型沟通模式是指在同一根沟通链条上,相隔一个或两个链节以上的两个或多个链节之间存在的沟通渠道模式。在理论上,它是对链型沟通模式过于严格限制信息传送渠道而产生的缺点和不足所进行的一种渠道修正。它使得管理信息沟通在必要时能够越过一些传送路途,缩短了传送线与传送时间,加快了管理沟通的速度,减少了信息损耗与变形可能性;缺点是如果设置或运用不当,就会产生适得其反的沟通效果,不仅破坏或干扰原有正常与必要的沟通秩序,而且还有可能造成渠道滥用,传播一些虚假信息,制造信息噪声,使信息混乱,扭曲沟通行为,增加管理沟通成本。

(三) 辐射型沟通模式

辐射型沟通模式指的是在一个沟通群体内,存在一个沟通中心,沟通中心和其他每个人之间都有双向的沟通渠道,但非沟通中心的每个人之间没有直接沟通渠道,必须先将信息传递给沟通中心,再由沟通中心将信息传递给沟通目标人,才能进行互相沟通。在这种模式中,信息沟通的渠道较少,信息高度集中,沟通中心或者管理者的作用相当重要,信息收集、传送的速度较快,但对信息中心的信息接收、传送、处理能力要求高。辐射型沟通模式由于沟通中心与各沟通人之间没有中间链节,因此具有较高的沟通效率;但各沟通人之间一般缺乏直接联系,导致他们之间管理沟通较难进行。例如,领导讲话,虽然有提问环节,但是听众

之间是无法及时进行沟通的。

（四）梯型沟通模式

梯型沟通模式是指在存在两条或两条以上主要链型沟通渠道的企业内,两条链型沟通渠道各自相对应层次的各个沟通链节点上存在着互相沟通与联系,但两条链型沟通渠道不同层次的链节点上则没有渠道进行相互沟通。信息的传递在三个渠道方向上同时进行,即上行、下行和平行沟通同时存在,可同时进行。这其实也是加强相互配合与联系的需要,是对单一链型沟通渠道模式的一种改进。

（五）网络型沟通模式

网络型沟通模式指的是,在一个沟通群体内,每个成员都与其他多个有关成员之间存在直接沟通,而与另一些成员之间则通过第三者沟通,存在间接的沟通,成员间必要的直接沟通增加了,其中任何一个成员都有权利、有渠道获得其他成员提供的必要信息。在这种模式中,往往不太强调某一个人是信息中心,而是强调每个人都应该成为信息中心,每个人可以根据自己工作的需要,构成一个适合自己、支持自己工作的小型信息沟通网络系统;人人在享受别人信息服务的同时,也服务于群体中别的人,是别人的小型信息沟通网络系统的一个组成部分。

（六）孤立型沟通模式

事实上,在一个沟通群体或系统中,沟通并不总是根据需要在发生,有时在特定的条件下,人们倾向于不沟通或拒绝沟通,人人都将信息只留给自己,极力防止其他人从自己处获得信息。这是一种极端然而并非不存在的沟通模式,称之为孤立型沟通模式。在这种模式中,沟通群体中的成员就像一盘散沙,互相之间没有沟通渠道进行最起码的沟通,大量的信息不能在群体间进行传递。但在特定的、需要完全保密的条件下,成员间不仅不需要沟通,反而是需要防止沟通,如某些企业核心机密的分散保密,在这种情形下,其不失为一种高效严密的沟通模式。

（七）全开放型沟通模式

与孤立型沟通模式相反,在有的沟通群体内,组织成员之间全部都有正式开放的沟通渠道用来传递信息,信息流动快而且数量惊人,称之为全开放型沟通模式。全开放型沟通模式中存在着众多沟通渠道就像许多蜘蛛织成的交错的网,遍布整个沟通群体。全开放型沟通模式的优点是信息高速流动与透明,成员享受完全的沟通自由,处于平等的地位;缺点是信息量太大,流动太频繁,沟通成本太高。

（八）混合型沟通模式

在一个沟通群体或系统中,存在两种或两种以上的沟通模式,称之为混合型沟通模式。

无论采用哪种模式,沟通都具备四要素,分别是发送者、接收者、媒介(渠道)和经过编码的信息。积极有效的沟通是指发送的信息完整准确,接收者接收完整信息并正确理解,渠道通畅,有积极反馈,并在沟通过程中友好询问、复述、核对。所以,沟通的本质就是表达、倾听、反馈。

沟通实现的第一个环节是表达。表达是发送者发送信息的过程。人们每天都在以各种不同的方式向其他人进行着表达,阐述自己的主张,传递着思想。沟通实现的第二个环节是

倾听。倾听是接收者接收信息的过程。调查研究发现,沟通中行为比例最大的不是说话,而是倾听。倾听在沟通过程中占有重要的地位,只有有效地倾听,准确把握信息的含义,才能实现沟通的作用。沟通实现的第三个环节是反馈。反馈就是在沟通过程中,信息接收者向信息发送者做出回应的行为。对一个完整的、有效的沟通过程来说,信息接收者在接收信息之后,应及时地回应对方,告知对方自己的理解和信息的接收状态,以便澄清表达和倾听过程中可能的误解和失真,从而使双方能够准确、无歧义地实现沟通。

五、沟通步骤

沟通双方要想达到有效的表达、倾听、反馈,应该遵循以下步骤来进行:

(一) 事前准备

在沟通之前,一定要先设定沟通目标、制订计划、选择信息发送方式、预测可能遇到的异议和争执、对情况进行SWOT分析,并做好情绪和体力上的准备。例如,一位主管要找经理汇报业务情况,在推开经理办公室门之前,先要设定沟通目标:是仅仅汇报业务进展情况,还是讨论业务的后续发展;是简单地汇报,还是寻求新的业务目标。以上这些都需要在真正开始沟通之前深思熟虑。沟通目标要尽可能细化,由浅入深。设定好目标之后,就要进行沟通分析。其中,SWOT分析方法是一种进行企业内部分析的常用方法,即根据企业自身的既定内在条件进行分析,找出企业的优势、劣势及核心竞争力之所在。S代表strength(优势),W代表weakness(劣势),O代表opportunity(机会),T代表threat(威胁),其中,S、W是内部因素,O、T是外部因素。将其运用到沟通上来,就是要分析透彻自己的优势、劣势,外部的机会和威胁,这样才能做到知己知彼、百战不殆。

(二) 确认需求

确认需求有三个步骤:第一步是提问;第二步是积极聆听,要设身处地地去听,用心去听,准确理解对方的意思;第三步是及时确认,当自己没有听清楚、没有理解对方的话时,要及时提出来,一定要完全理解对方所要表达的意思,做到有效沟通。沟通中,提问和聆听是常用的沟通技巧。在沟通过程中,首先要确认对方的需求是什么。如果不明白这一点就无法最终达成一个共同的协议。要了解别人的需求、了解别人的目标,就必须通过提问来达到。沟通过程中有三种行为:说、听、问。提问是非常重要的沟通行为,因为提问可以帮助我们了解更多、更准确的信息,所以,在沟通中常会用到提问。在开始的时候要会提问,在结束的时候也要会提问。提问还能够帮助我们控制沟通的方向、控制谈话内容。

(三) 阐述观点

阐述观点是把自己的观点更好地表达给对方,让对方听明白并理解。阐述观点通常会用到FAB法则。FAB对应的三个英文单词是feature、advantage和benefit,即特性、作用和益处。关于FAB法则,有一个经典故事——《猫和金钱》。一只猫非常饿,想大吃一顿,这时,销售员甲拿过来一摞钱,但是这只猫没有任何反应,这时钱仅仅是一个特性(feature)。销售员乙过来说:“猫先生,我这儿有一摞钱,可以买很多鱼。”买鱼就是这些钱的作用(advantage),但是猫仍然没有反应。销售员丙过来说:“猫先生请看,我这儿有一摞钱,能买很多鱼,你可以大吃一顿了。”话刚说完,这只猫就飞快地扑向了这摞钱。这就是一个完整的



微课
聆听训练

FAB法则的应用过程。阐述观点时,要阐述计划,简单描述符合既定需求的建议;描述细节,阐述自己建议的原因和实施方法;信息转化,从描述特点转化为强调利益。

(四) 处理异议

当遇到异议时,不要轻易打断或反驳对方,同样,如果自己的观点得不到对方认可时也不必焦躁不安,要态度良好地虚心听取别人的观点,并通过点头、微笑给对方积极的回应,要学会委婉地否定他人的看法,可以运用“柔道法”“先顺后逆,先退后进”的方法。心理学上有个“名片效应”,是指与人接触时,要先向别人介绍自己的情况,让别人了解自己,取得信任。心理学上还有个“自己人效应”,是指与人接触时,要取得他人信任,就应该先让他人认可自己是他的“自己人”。采用先顺后逆的说服方法可以消除对方的对立情绪,拉近双方的心理距离。当两个人对立起来的时候,在对立的观点、认识上说服对方,就很难有效果了;但是,转换一下思维的角度,取其可取之处加以肯定和表扬,先转化对方的心理和情绪,然后进行理性说服,这就容易达成预计效果。先退后进是说,要先按被说服者的思维线路和行为途径往前推,一直推到错误处,以此得出结论——此路不通。所以,有人总结出一个处理异议的公式:处理异议=肯定+赞美+转移+反问。

小测试

如何消除顾客异议

你在一家手机店做促销员,面对以下顾客的异议,应该怎样和顾客沟通呢?

顾客 A:这款手机能不能便宜点儿?

顾客 B:怎么只有一块原装电池? 能不能赠一块?

顾客 C:这款手机待机时间太短了。

顾客 D:新买的手机没用几天就坏了,我要退货。

(五) 达成协议

是否完成了沟通,取决于最后是否达成了协议。在达成协议的时候,要做到感谢、赞美和庆祝。要善于发现别人对自己的支持,并表示感谢;对别人的成果表示赞美;愿与合作伙伴、同事分享工作成果;积极转达内外部的反馈意见;对合作者的杰出工作给予回报。

(六) 共同实施

达成的沟通结果需要沟通者共同按照协议去实施,否则,对方会觉得你不守信用,就会对你失去信任。信任是沟通的基础,如果失去信任,那么下一次沟通就会变得非常困难。所以在沟通过程中,要按照协议按时保质保量地实施。



职业知识检测

1. 何谓沟通? 沟通有哪些功能和模式?
2. 单向沟通和双向沟通有什么区别?
3. 语言沟通和非语言沟通的优缺点各有哪些?
4. 有效沟通应遵循哪些步骤?



职业技能训练

1. 你是不是经常抱怨父母不理解自己? 你在与父母的沟通中有哪些烦恼? 请对照有效沟通的步骤, 检查一下自己在与父母的沟通中缺少了哪些步骤, 今后应如何克服。

2. 师生角色互换: 辅导员王老师扮演经常旷课的学生刘涛; 学生轮流扮演辅导员王老师, 找刘涛谈心, 帮助刘涛养成良好的学习习惯。

3. 发给每位同学一张白纸, 由教师发出单向指令: 大家闭上眼睛, 全过程不许睁开眼睛, 也不许发问; 将纸对折, 再对折, 再对折, 把左上角撕下来, 转 180° , 然后把右下角撕下来; 睁开眼睛, 把纸打开, 请同学们看一看, 同学们撕出来的形状是否一样, 并请同学们说一说, 为什么会出现不同的形状。

任务二 认识自我沟通



任务描述

自我沟通是沟通的基础。“知人者智, 自知者明。胜人者有力, 自胜者强”, 在与别人沟通之前, 先要和自己沟通, 一个和自己都无法沟通的人是无法和别人沟通的。只有和自我沟通顺畅, 才会真正做到人生的豁达, 也才能真正和他人和谐相处。本任务要使了解自我沟通的特征, 认识自我沟通障碍, 掌握自我沟通策略, 提升自我沟通能力。



任务目标

- ◎ 了解自我沟通的特征;
- ◎ 认识自我沟通障碍;
- ◎ 学会运用自我沟通策略。



任务导入

失败的自我沟通

赵鹏, 30 岁, 英俊潇洒、一表人才, 是一名销售人员, 在公司工作业绩还算不错。有一天, 他女朋友跟着他去逛公园。逛公园时, 他女朋友说: “赵鹏, 我们分手吧。”赵鹏听到“分手”二字, 心里非常难受, 自言自语道: “我怎么这么倒霉? 她为什么不要我了? 为什么我不如别的男人? 为什么我从小就被别人抛弃? 我被抛弃八次了, 现在是第九次, 到底我还要被抛弃多少次? 为什么我找不到爱我的人?”

回到家后, 赵鹏非常难受, 给了自己一巴掌, 敲自己的胸, 抓头发, 躲在棉被里哭, 做出了一连串痛苦伤心的动作。赵鹏的妈妈过来问赵鹏: “怎么啦?”赵鹏伤心地说: “没事, 不要管我。”于是, 赵鹏伤心地去酒吧喝酒。他一连喝了一打啤酒, 盯着旁桌的一个女孩说: “来, 喝酒, 干杯, 你长得好难看哦, 哈哈……”此时的赵鹏烂醉如泥, 结果上来一个男人拉起赵鹏的衣服就打, 说赵鹏欺负他女朋友, 把赵鹏暴

打一顿后将其扔了出去,赵鹏稀里糊涂地回到家睡下了。第二天下午,老板打电话来问道:“赵鹏,今天怎么没来上班?”赵鹏还在烂醉中,说:“上什么班?”老板说:“赵鹏你醒醒,我是你老板。”烂醉的赵鹏说:“什么老板,别管我,上什么班啊?”1小时后,客户王经理打来电话说道:“赵鹏吗?我是王经理。”赵鹏说:“什么王经理,有什么事啊?”王经理说:“你不是说上午送货过来吗?怎么现在还没送过来?马上给我送过来。”赵鹏说:“送什么货,你自己送去。”最后的结果可想而知。

从该案例中你得到了哪些启示?何谓自我沟通?如何认识自我?如何提升自我沟通能力?



知识精讲

一、了解自我沟通

自我沟通是沟通的起点,只有对自己有一个完整、深入的认识,才能更好地进行改进。良好的自我沟通可使自己积极主动地排解那些消极负面的情绪,使自己保持良好的心境、乐观的情绪及理智清醒的心态,这是实现卓越人生的坚实基础。自我沟通是一个认识自我、提升自我和超越自我的过程。

(一) 自我沟通的定义和特征

自我沟通又称内向沟通,是自己对自己的沟通,信息发送者和信息接收者都为自己,是自行发出信息、自行传递信息并自我接收和理解的过程,是个人接收外部信息并在人体内部进行信息处理的活动,是在主我和客我之间进行的信息交流,通俗地说,就是自己与自己对话。在自我沟通过程中,通过自我的独立思考、自我反省、自我知觉、自我激励、自我冲突及自我批评,进而达到自我认同,实现内心平衡。自我沟通的过程如图 1-1 所示。

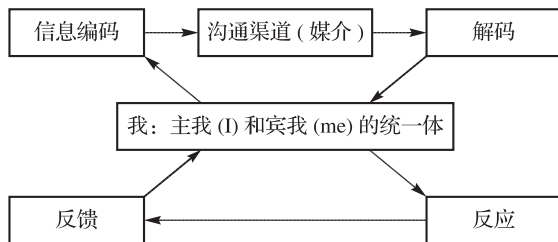


图 1-1 自我沟通的过程

自我沟通具有以下特征:

- (1) 主体和客体同一性。“我”同时承担信息编码和解码功能。
- (2) 自我沟通的目的在于说服自己。自我沟通常在自我的原来认知和现实的外部需求出现冲突时发生。
- (3) 沟通过程中的反馈来自“我”本身。信息输出、接收、反应和反馈几乎同时进行。
- (4) 沟通渠道也是“我”自身。沟通渠道可以是语言、文字,也可以是自我心理暗示。

（二）自我沟通与人际沟通的差异

1. 主客体差异

在人际沟通中,信息的发送者和信息的接收者通常为两个独立的主体(如两个人之间);自我沟通的主要特征就是信息的发送者和信息的接收者为同一主体(同一个人),即自我沟通具有主客体同一性。在自我沟通中,同一个人担负着信息编码与解码的功能,因此,自我沟通的行为具有较强的内隐性。

2. 目的差异

人际沟通的目的在于与他人达成共识,而自我沟通的目的在于说服自己。通常,当自我认知与外部环境发生冲突时,自我沟通便显得格外重要和必要。

3. 过程差异

沟通过程包括发送者、编码、通信、解码、接收者、反馈及噪声等,而在自我沟通过程中,发送者和接收者是同一人,信息发送、信息接收及反馈几乎同时发生,没有明显的时间间隔。

4. 媒介差异

人际沟通可以通过语言、文字及肢体语言等媒介来进行,而自我沟通既可以借助语言和文字,也可以通过自我心理暗示等方式进行。

二、自我沟通障碍

自我沟通与人际沟通相比,常因表现在不经意之间而容易被人忽视。因此,有人认为,自我沟通实在是一件极平常的事而无须谈起,甚至有人认为人际沟通比较困难,而自我沟通就不那么玄妙了,谁不知道自己是谁吗?作为一个正常人,有谁会自言自语地对自己说话呢?正是由于存在上述误区,自我沟通过程中常常会出现以下障碍:

（一）缺乏自我认知

由约哈瑞窗可知,人们对自我的认识存在盲区和未知区,即人们对自我的认识是不完整的,如自己有哪些优点和缺点,自己有什么特长和爱好,自己适合做什么工作,自己具有什么样的个性,等等。每个人的盲区和未知区的大小是不同的,有些人通过在人际沟通过程中关注别人的反馈来增进对自我的认识,进而缩小盲区。然而,由于个性差异或个人经历的不同,有的人性格内向,情感内敛,不善与人沟通,因而很难缩小自我认识的盲区。显然,“我”与一个“陌生的我”进行对话并不是一件容易的事。

（二）人生没有目标

设置目标是自我沟通、自我激励的一个重要环节。人生目标是认识自我、激励自我的内在驱动力。一个人如果在自己的职业生涯中既没有志向也没有目标,做一天和尚撞一天钟,得过且过,很难想象他会对生活和事业充满激情。人生没有目标、胸中缺乏激情,是自我沟通的最大障碍。

（三）疏于理性思考

自我沟通是一个自我反省的过程,通常需要独处静思,需要对自我认知进行梳理。只有保持头脑冷静,自我沟通才能见成效。然而,有的人生性急躁,或身处感情的旋涡,难以摆脱压抑的心理状态,对外界的正面信息持逆反心态,表现得冲动急躁;或内向孤僻,不愿进行理性思考。显然,要做好自我沟通,必须克服这些情绪。

三、自我沟通策略

一般来说,自我沟通能力与个人的成长阅历和自我修炼的程度密切相关。提高自我沟通能力,应从自我认知、自我暗示、自我激励、自我调适、自我超越几个方面着手。

(一) 自我认知

老子说过:“知人者智,自知者明。”认识自己是自我沟通的第一步,通过对主观世界和客观世界及自己和周围事物关系的认识,形成自我观察、自我体验、自我感知、自我评价等。富兰克林说过:有三种东西坚不可摧,那就是钢铁、钻石和了解自我。只有真正认识了自己,才能够在此基础上做出正确的判断,采取合适的行动。认识自我的内容包括生理自我、心理自我和社会自我,如表 1-2 所示。

表 1-2 认识自我的内容

内 容	对应内容
生理自我	性别、年龄、身高、外貌形象、体重、健康状况
心理自我	性格、气质、能力、兴趣、价值观、意志、情感、思维方式、道德
社会自我	教育背景,培训经历,所学专业在社会上的需求形势,工作经历,自己在社会上所扮演的角色,所承担的责任、权利、义务,与他人的关系,在集体中的地位

自我认知的方法主要有比较法、自省法、他人评价法、测量法。

1. 比较法

俗话说,有比较才有鉴别。比较法是从自己与他人及自己的比较中来了解自己的能力和水平、在团体中的相对位置及自己的发展变化的一种方法。与比自己优秀的人比,找到差距,激发自己的动力;而与不如自己的人比,就会看到自己的长处,增强自信心。当然,在与他人比较的时候,切忌单向比较,既要和比自己强的人比,也要和比自己差的人比,这样才能保持心理平衡。在和他人比较的时候,也要和自己对比,即“和自己赛跑”,对比自己的现在和过去,对比自己的目标和现实状况,这样就可以不断看到自己的进步并明确进一步努力的方向。

2. 自省法

自省法是通过反省自己、分析自己来了解自己的方法。古人云,“吾日三省吾身”,可见,反省自己是很有好处的。反省自己可以通过回答“我是谁”来反省、分析,并进而认识、了解自己,就是将“我是……”补充成一句完整的话,并尽可能多地写,写的句子越多越好。原则上说,如果写出的句子少于 7 句,则认为是过于压抑自己,自己未能对自己有较为全面的认识。



爱因斯坦的自我认识

爱因斯坦曾收到以色列当局的一封信函,信中极尽赞美之词,诚挚地邀请他去担任以色列总统一职。爱因斯坦作为犹太子民,倘若能够当上犹太国家的总统,在一般人看来简直是三生有幸、光宗耀祖的好事。但出乎所有人意料的是,爱因斯坦婉言谢绝了这份邀请。他说:“我整个一生都在同客观物质打交道,既缺乏天生的才智,也缺乏经验来处理行政事务及公正地对待别人。所以,本人不适合如此高官重任。”

3. 他人评价法

他人评价法是通过他人的评价与反映来认识、了解自己的方法。若自己做事总能得到别人的肯定,说明自己比较优秀;反之,就该反省自己了。当然,对于他人的评价,不能全盘接受或全盘否定,但要注意:首先,要特别重视与自己关系密切的人对自己的评价,因为他们对我们比较了解,评价也会较为全面、客观;其次,在大多数情况下要重视人数众多、异口同声的评价。有时,对于别人的意见我们的确难以接受,但“良药苦口,忠言逆耳”,所以,许多时候,要多听听别人对自己的评价,对别人的评价要客观分析、虚心接受。

4. 测量法

测量法可以分为生理测量和心理测量。通过生理测量或检查,我们可以了解自己的生理状况。通过心理测量(大多是心理测验),我们可以了解自己各方面的心理特征,包括智力水平、人格特征、心理健康水平等。通过一些较为成熟、信度和效度较高的测验来了解自己的心理状况是一种比较科学、准确的方法。选用心理测验时必须在专业人员的指导下测验并解释结果,不要随意使用心理测验。

当然,在认识自我、了解自我的时候,不要仅仅采用一种方法,应该采用多种方法多角度、全面地来了解自己。只要我们合理、综合地利用这些方法,我们会对自己有一个全面、正确的认识,在此基础上也会有一个更好的发展。

小测试

自我认知心理测试

本测试是以美国兰德公司(战略研究所)拟制的一套经典心理测试题为蓝本,根据中国人的心理特点加以适当改造后形成的,目前已被一些大公司,如联想、长虹、海尔等公司作为对员工心理测试的重要试卷。(每题只能选一个答案)

1. 你更喜欢吃哪种水果?

A. 草莓(2分) B. 苹果(3分) C. 西瓜(5分) D. 菠萝(10分) E. 橘子(15分)

2. 你平时休闲经常去的地方是哪儿?

A. 郊外(2分) B. 电影院(3分) C. 公园(5分) D. 商场(10分) E. 酒吧(15分)

F. 练歌房(20分)

3. 你认为容易吸引你的是什么类型的人?

A. 有才气的人(2分) B. 依赖你的人(3分) C. 优雅的人(5分) D. 善良的人(10分) E. 性情豪放的人(15分)

4. 如果你可以成为一种动物,你希望自己是哪种?
A. 猫(2分) B. 马(3分) C. 大象(5分) D. 猴子(10分) E. 狗(15分) F. 狮子(20分)
5. 天气很热,你更愿意选择哪种方式解暑?
A. 游泳(5分) B. 喝冷饮(10分) C. 开空调(15分)
6. 如果必须与一种你讨厌的动物或昆虫在一起生活,你能容忍哪一种?
A. 蛇(2分) B. 猪(5分) C. 老鼠(10分) D. 苍蝇(15分)
7. 你喜欢看哪类电影、电视剧?
A. 悬疑推理类(2分) B. 童话神话类(3分) C. 自然科学类(5分) D. 伦理道德类(10分) E. 战争枪战类(15分)
8. 以下哪个是你必带的物品?
A. 打火机(2分) B. 口红(2分) C. 记事本(3分) D. 纸巾(5分) E. 手机(10分)
9. 你喜欢哪种出行方式?
A. 火车(2分) B. 自行车(3分) C. 汽车(5分) D. 飞机(10分) E. 步行(15分)
10. 以下颜色你更喜欢哪种?
A. 紫色(2分) B. 黑色(3分) C. 蓝色(5分) D. 白色(8分) E. 黄色(12分) F. 红色(15分)
11. 在下列运动中挑选一个你最喜欢的(不一定擅长)。
A. 瑜伽(2分) B. 骑自行车(3分) C. 打乒乓球(5分) D. 拳击(8分) E. 踢足球(10分) F. 蹦极(15分)
12. 如果你拥有一座别墅,你认为它应当建在哪里?
A. 湖边(2分) B. 草原(3分) C. 海边(5分) D. 森林(10分) E. 城中区(15分)
13. 你更喜欢以下哪种天气现象?
A. 雪(2分) B. 风(3分) C. 雨(5分) D. 雾(10分) E. 雷电(15分)
14. 你希望自己的窗口在一座30层大楼的第几层?
A. 7层(2分) B. 1层(3分) C. 23层(5分) D. 18层(10分) E. 30层(15分)
15. 你认为自己更喜欢在以下哪一个城市中生活?
A. 丽江(1分) B. 拉萨(3分) C. 昆明(5分) D. 西安(8分) E. 杭州(10分) F. 北京(15分)

你的得分是:_____。

结果分析:

180分以上:

意志力强,头脑冷静,有较强的领导欲,事业心强,不达目的不罢休。外表和善,内心自傲,对有利于自己的人际关系比较看重,有时显得性格急躁,咄咄逼人,得理不饶人,不利于自己时顽强抗争,不轻易认输。思维理性,对爱情和婚姻的看法很现实。对金钱的欲望一般。

140~179分:

聪明,性格活泼,人缘好,善于交朋友,心机较重。事业心强,渴望成功。思维较理性,崇尚爱情,但当爱情与婚姻发生冲突时会选择有利于自己的婚姻。金钱欲望强烈。

100~139分:

爱幻想,思维较感性,以是否与自己投缘为标准来选择朋友。性格显得较孤傲,有时较急躁,有时优柔寡断。事业心较强,喜欢有创造性的工作,不喜欢按常规办事。性格倔强,言语犀利,不善于妥协。崇尚浪漫的爱情,但想法往往不切实际。金钱欲望一般。

70~99分:

好奇心强,喜欢冒险,人缘较好。事业心一般,随遇而安,善于妥协。善于发现有趣的事情,但耐心较差,敢于冒险,但有时较胆小。渴望浪漫的爱情,但对婚姻的要求比较现实。不善理财。

40~69分:

性情温良,重友谊,性格踏实稳重,但有时也比较狡黠。事业心一般,对本职工作能认真对待,但对自己专业以外的事物没有太大兴趣,喜欢有规律的工作和生活,不喜欢冒险,家庭观念强。比较善于理财。

40分以下:

散漫,爱玩,富于幻想。聪明机灵,待人热情,爱交朋友,但对朋友没有严格的选择标准。事业心较差,更善于享受生活,意志力和耐心都较差,我行我素。有较好的异性缘,但对爱情不够坚持认真,容易妥协。没有理财观念。

(二) 自我暗示

暗示是采用含蓄的方式,如通过语言、行动等刺激手段对他人或自己的心理、行为产生影响,使他人或自己接受某一观念,或按某种方式进行活动。自我暗示是通过自己的认知、言语、想象等活动向自己发出刺激,以影响自己的情绪和意志的一种心理方法。运用自我暗示进行自我沟通,目的就是通过对自身潜在的力量激励自我、调节自我、重塑自我,使自己处于最佳精神状态。自我暗示具有双重性,既有积极的自我暗示,也有消极的自我暗示。前者有助于激励自我、振奋精神,后者则使人意志消沉、丧失斗志。在运用自我暗示做自我沟通时,应多用积极的自我暗示鼓舞自己的斗志,多以积极向上的思想、语言提示自己,尽量避免消极的自我暗示。事实表明,积极的自我暗示有利于激发自己的潜能,潜移默化地引导自己走向成功。例如,任务导入中的赵鹏通过积极的自我暗示达到了不一样的结果。



赵鹏的积极的自我暗示

赵鹏跟女朋友逛公园,女朋友跟赵鹏说:“赵鹏,我们分手吧。”被抛弃的赵鹏开始自言自语:“我是不是最棒的? 是的,我是最棒的! 她抛弃我是她的损失,我只是少了一个不爱我的人,她却少了一个爱她的人,我根本没有损失,而且我得到了什么好处呢? 我自由啦! 我可以找到一个更好的人,我可以找到一个更爱我的人!”回到家后,赵鹏开始照镜子,穿衣服,系领带,梳理头发,修眉毛,喷香水,擦皮鞋,非常自信。一个情绪好的人状态非常好,于是他到酒吧去喝酒,开始寻找“猎物”。帅气十足的赵鹏跟一位漂亮的女孩说:“可以跟你喝杯酒吗?”那女孩答应了,于是两个人开始喝酒,赵鹏又说:“可以跟你跳支舞吗?”那女孩也答应了,在跳舞时,赵鹏对女孩说:“你很漂亮,你有男朋友吗?”漂亮女孩说:“没有。”赵鹏说:“告诉你一个好消息,我刚刚跟我女朋友分手了,你很像我以前

女朋友。”女孩说：“真的吗？”赵鹏说：“我可以跟你跳支慢舞吗？”女孩说：“可以。”于是两个人跳起了慢舞，赵鹏说：“你有没有一点儿喜欢我？”女孩说：“有一点儿。”赵鹏说：“我带你去看电影好不好？”女孩说：“什么时候？”赵鹏说：“现在。”于是，赵鹏带着漂亮女孩去看电影，就这样赵鹏结交了这位漂亮的女友。两个人开始谈恋爱，在谈恋爱的过程中，赵鹏一直享受着幸福，在工作上也进步很大，业绩倍增，被提升为公司的销售经理。半年后他们俩走进了婚姻的殿堂，过上了幸福快乐的日子。

（三）自我激励

自我激励指的是使自己具有一股内在的动力，向所期盼的目标前进的心理活动过程。自我激励可以表现为自我约束以克制冲动和延迟满足，或通过自我鞭策保持对学习和工作的高度热忱。心理学家对人类行为的研究表明，没有受到激励的人，其能力仅发挥了20%~30%，而受到激励后，其能力的发挥相当于激励前的3~4倍。通常，激励的这种作用可以通过本人对自身的鼓励或外部的激励来实现。应该指出，外部激励毕竟是有限的，多数成功者的经历表明，强烈的自我激励是成功的先决条件。人们在前进中需要勇气与力量，人的内心常常存在着需要激励的欲望，如果没有激励，人们就会缺乏热情、丧失信心。因此，在自我沟通中，要经常自我激励，鼓舞斗志。



胡萝卜、鸡蛋与咖啡豆

一个女儿向父亲抱怨她的生活之苦，抱怨事事都那么艰难。她不知该如何应对生活，想要自暴自弃。她已厌倦了抗争和奋斗，好像刚解决一个问题，新的问题就马上出现了。她的父亲是位厨师，他把她带进厨房。他先往三口锅里倒入一些水，然后把它们放在旺火上烧。不久，锅里的水烧开了，他往第一口锅里放了些胡萝卜，往第二口锅里放了颗鸡蛋，在最后一口锅里放入碾成粉末状的咖啡豆。他一句话也没有说。女儿咂咂嘴，不耐烦地等待着，纳闷父亲在做什么。大约20分钟后，父亲把火关了，把胡萝卜捞出来放入一个碗内，把鸡蛋捞出来放入另一个碗内，然后把咖啡舀到一个杯子里。做完这些后，他才转过身问女儿：“亲爱的，你看见什么了？”“胡萝卜、鸡蛋、咖啡。”她回答。父亲让她靠近些并让她用手摸摸胡萝卜。她摸了摸，注意到胡萝卜变软了。父亲又让女儿拿起煮熟的鸡蛋并磕破它。将壳剥掉后，她看到的是颗煮熟的鸡蛋。最后，他让她喝了咖啡。品尝到香浓的咖啡，女儿笑了。她怯声问道：“父亲，这意味着什么？”他解释说，这三样东西面临同样的逆境——煮沸的开水，但其反应各不相同。胡萝卜入锅之前是强壮的、结实的，毫不示弱；但进入开水之后，它变软了，变弱了。鸡蛋原来是易碎的，它薄薄的外壳保护着它呈液态的内脏；但是经开水一煮，它的内脏变硬了。而粉末状的咖啡豆则很独特，进入开水之后，它们反而改变了水。“哪个是你呢？”他问女儿，“当逆境找上门来时，你该如何反应？你是胡萝卜、鸡蛋，还是咖啡豆？”

（四）自我调适

自我调适指的是个体为了不断地提高自身的社会适应能力，对自身的认识、情感、情绪

等因素进行调整的过程。人们在人际交往中常常会遇到自我能否适应社会的问题。

1. 正视自我

一个人如果对自己评价过高或过低,或自视高傲,或自感卑微,都会影响自己与他人的_{人际关系}。使自己的心理处于平衡状态,本质上就是使自己与环境处于适应状态。因此,在生活和工作中应不断反省自我、正视自我,既要了解自己的优点,又要正确认识自身的不足。唯有如此,才能保持自己的心理平衡,使自己以一种健康乐观的心态适应环境。

2. 调节情绪

情绪与个人的态度紧密相关,积极的情绪促使人积极地行动,消极的情绪削弱人的活动能力。情绪是可以调节的,调节情绪的方法主要有以下几种:

(1) 注意转移法。心理学研究表明:当一个人产生某种情绪时,头脑里就会出现一个较强的兴奋区。这时,如果另外建立一个或几个兴奋区就可以抵消或冲淡这个较强的兴奋区。我们可以通过改变注意焦点控制住不良情绪,可以有意识地转移注意力,把注意力从引起不良情绪反应的刺激情境上转移到其他事物或活动上去。比如,到外面走一走,散散步,呼吸一下新鲜空气,放松一下郁闷的心情等。

① 繁忙转移法。繁忙转移法是个体在心态不佳时,有意地安排一些工作任务,使注意力集中在该项工作上而忘却烦恼,或者说因为顾及工作而无暇忧虑不快的事情。

② 欢娱转移法。欢娱转移法是指个体通过参与所喜爱的娱乐活动,如下棋、画画、跳舞、唱歌以转移注意力,忘却烦恼的一种方法。当自己苦闷、烦恼时,将注意力转移到自己有兴趣的活动中,转移到使人心情愉悦的事情上去,这样情绪会慢慢好转。如吃喜欢的食物会使人觉得幸福、高兴,这恰好印证了“唯食忘忧”这句古语。

③ 改变环境。到自己想去的地方,如景色优美、令人心旷神怡的环境中,或改变自己的居住环境等也可以调节情绪。人们在固定不变的程式化生活中往往觉得沉闷无聊、索然无味,如果适时适度地调整生活节奏,就会有一种新鲜感。如对办公室或居室进行重新布局,更新装饰,让自己的居住环境焕然一新,试着交个新朋友,投入一种新的爱好中等,往往能推陈出新、改变自我。

(2) 合理发泄法。合理发泄就是通过适当的方式与途径将不良情绪宣泄出来。

① 哭。可以让不良情绪随着眼泪释放出来,对消极情绪起到缓解作用。

② 喊。最好的办法是唱唱歌,吼几声,发泄心中的一股“气”。

③ 诉。当不愉快时,不要自己生闷气,要学会倾诉。与朋友聚一聚,把自己积郁的消极情绪倾诉出来,以得到朋友的同情、开导和安慰。不过要指出的是,倾诉的对象不仅可以是朋友,还可以是亲人、教师、同学等。“如果你把快乐告诉一个朋友,你将得到两个快乐;如果你把忧愁向一个朋友倾吐,你将被分掉一半忧愁。”

④ 动。通过游泳、打球、跑步等释放情绪,效果会非常不错。

(3) 理智控制法。学会控制就是在陷入不良情绪时,要主动调动理智这道“闸门”的力量,控制不良情绪。当将要发怒的时候,可这样来暗示自己:别做蠢事,发怒是无能的表现。发怒既伤自己,又伤别人,还于事无补。不要急躁厌烦,急躁厌烦无济于事,只会有害无益,要渐渐安静下来。此外,还要学会改变,改变对引起不良情绪的事物的看法。不良情绪的产生,通常是由于我们只注意到事物的负面或暂时困难的一面。如果我们换个角度,把注意力集中到事物的正面或光明的一面,就会看到解决问题的希望,从而乐观、自信起来。

3. 顺应环境

柏拉图说过：“决定一个人心情的，不在于环境，而在于心境。”要想拥有好的心境，就要正确认识自我，客观地认识环境并接受它。通过自我调适，顺应环境，使自己保持积极向上的精神状态。

4. 换位思考

我们要学会运用换位思考的方法，以积极的视角去审视那些令人不快的人和事，重新认识人和事，使自己的内心感到平静。

（五）自我超越

自我超越是指对自我行为惯性的突破。在社会生活中，由于受世界观、价值观、行为逻辑等因素的影响，个人会形成某种积习，这种积习有时会严重地限制自我上升的空间。因此，我们必须把自己从这种束缚中解放出来，才能够不断获得发展和进步。自我超越是个人成长过程中自我提升的最高境界。通过建立个人愿景、保持创造力、坦然面对真相和运用潜意识，便可实现自我超越。一个具有自我超越意识的人，在追求卓越人生的过程中，一定会树立自己的理想与心中的目标。在自我沟通的过程中，头脑中的理想与心中的目标便是认识自我、激励自我的内在动力与精神支柱。为了实现理想和目标，人们会积极主动地调适自我、反省自我，并在重新认识自我的过程中不断激励自我，从而实现自我超越。由此可见，建立目标、树立理想，既是自我挑战，也是持续不断的自我激励。



马云的自我超越

阿里巴巴的创始人马云上学时成绩一般，复读了2年，只考了一所普通的大学，但他没有悲观气馁，在学校里竞选成为学生会主席。一次意外的收发邮件让他看到了因特网的巨大潜力。“时不我待，舍我其谁”。马云立即辞掉工作，与妻子、好友一起以两万元为启动资金成立了一家因特网公司。1995年，当他在街头推销自己伟大的计划时，人们称他为“骗子”。1997年，当人们青睐门户网站时，他却独自钻研B2B模式。1999年，当人们纷纷北上推动因特网浪潮时，他却南下回到杭州创立阿里巴巴公司，他被人们定义为狂人。2002年，因特网寒冬来临，因特网一片混乱、萧条，当几乎所有的人都对现状绝望时，他坚信“今天很残酷，明天很残酷，后天很美好”，他挺身而出，切实担当起自己的重任，激情地向他的团队讲述美好的前景，将员工行将崩溃的心紧紧连到一起，带领阿里巴巴顺利度过了因特网寒冬，并创造了一系列奇迹，缔造了一段传奇。十几年的艰辛创业历程，马云遭受了常人难以忍受的误解，承受了常人不能承受的苦难，克服了常人难以克服的困难。因为，他有一个信念，他坚定地相信因特网将改变人类的商业模式及生活的方方面面。在这盏明灯的照耀下，所有的误解都显得那么微不足道。所以，这个出身平凡、在困难中浸润太久的人是那么乐观，那么自信，那么坚定，在他身上丝毫看不到悲观与气馁的影子。无论局势如何复杂困难，前景如何黑暗，他始终没有放弃过希望，始终坚持着他的努力和抗争。马云的创业历程告诉我们，无论在多么绝望的情况下，也不要放弃希望，只要坚持下去，就一定能够创造奇迹。



职业知识检测

1. 请结合实际谈谈你对自我沟通的认识。
2. 自我沟通与人际沟通有哪些区别？为什么说自我沟通是人际沟通的基础？
3. 自我沟通的策略有哪些？



职业技能训练

1. 学生两两结对,并找出对方的 10 个优点。
2. 学生以 1 周为限,记录自己在学习、生活、人际交往中遇到烦恼时的心情是怎样的,自己通过什么方法来调适。
3. 学生通过自我认知能力训练,了解自己的长处与不足,学习接纳自我、欣赏自我、发展自我。学生通过详细、认真地填写以下表格来完成此训练。

(1) 探寻自我意识的发展历程。

他人与自己眼中的我

父母眼中的我	
亲戚眼中的我	
老师眼中的我	
同学眼中的我	
朋友眼中的我	
陌生人眼中的我	
自己眼中的我	

(2) 分析客观全面的自我。

我的长处

序 号	具体的优点	如何形成的	主要受谁的影响
1			
2			
3			
4			

我的不足

序 号	具体的不足	如何形成的	主要受谁的影响
1			
2			
3			
4			

(3) 接纳自我、评价自我。

我的长处对自我发展的好处		
序 号	具体的优点	对自我发展的好处
1		
2		
3		
4		
5		
6		

我的不足对自我发展的危害		
序 号	具体的不足	对自我发展的危害
1		
2		
3		
4		
5		
6		

(4) 改变自我，设计自我，发展自我。

改变与发展自我	
我喜欢我自己身心的哪些方面	
我不喜欢我自己身心的哪些方面	
我理想中的自我是什么样的	

(5) 编制实现理想自我的导引词(以第一人称写，积极向上，以优点为主)。

(6) 想象理想自我实现的情景。

4. 学生通过自我沟通技能诊断,制定自己的自我沟通技能提升方案。

自我沟通技能诊断

测试题:

- (1) 我经常与他人交流以获取关于自己优缺点的信息,促使自我提高。
- (2) 当别人给我提反面意见时,我不会感到生气或沮丧。
- (3) 我非常乐意向他人开放自我,与他人分享我的感受。
- (4) 我很清楚自己在收集信息和做决定时的个人风格。
- (5) 在与他人建立人际关系时,我很清楚自己的人际需要。
- (6) 在处理不明确或不确定的问题时,我有较好的直觉。
- (7) 我有一套指导和约束自己行为的个人准则和原则。
- (8) 无论遇到好事还是坏事,我总能很好地对这些事负责。
- (9) 在没有弄清楚原因之前,我极少会感到生气、沮丧或是焦虑。
- (10) 我清楚自己与他人交往时最可能出现的冲突和产生摩擦的原因。
- (11) 我至少有1个能够与我共享信息、分享情感的亲密朋友。
- (12) 只有当我自己认为做某件事是有价值的时候,我才会要求别人这样去做。
- (13) 我在较全面地分析做某件事可能给自己和他人带来的结果后才做决定。
- (14) 我坚持每周有一个只属于自己的时间和空间去思考问题。
- (15) 我定期或不定期地与知心朋友随意就一些问题交流看法。
- (16) 在每次沟通时,我总是听主要的看法和事实。
- (17) 我总是把注意力集中在主题上并领悟讲话者所表达的思想。
- (18) 在听的同时,我努力深入地思考讲话者所说内容的逻辑和理性。
- (19) 即使我认为所听到的内容有错误,仍能克制自己继续听下去。
- (20) 当我在评论、回答或不同意他人观点之前,总是尽量做到用心思考。

评价标准:

- | | |
|-----------------|---------------|
| 非常不同意/非常不符合(1分) | 不同意/不符合(2分) |
| 比较不同意/比较不符合(3分) | 比较同意/比较符合(4分) |
| 同意/符合(5分) | 非常同意/非常符合(6分) |

你的得分是:_____。

结果分析:

100分或更高:

你位于最高的四分之一群体中,具有优秀的自我沟通技能。

92~99分:

你位于次高的四分之一群体中,具有良好的自我沟通技能。

85~91分:

你的自我沟通技能较好,但有较多地方需要提高。

84分或更少:

你需要严格地训练自己以提升自我沟通技能。

项目二

提升沟通能力



不善于沟通是很多人的通病。沟通能力是一个人与他人有效沟通信息的能力,包括外在技巧和内在动因。要与他人进行积极有效的沟通,必须掌握沟通技巧、提升沟通能力。本项目从熟知沟通心理效应、端正沟通心态出发,分析造成沟通障碍的原因,消除沟通障碍,进而找出积极有效的方法,提升沟通技巧与能力。

任务一 端正沟通心态



任务描述

沟通过程中最大的问题就是观念问题,表现在心态上。要想做到有效沟通,就要熟知沟通的漏斗效应、首因效应、近因效应、光环效应、刻板效应、定式效应和投射效应,克服效应的消极作用,使积极作用发挥到最大;就要端正沟通心态,树立良好的尊重、诚信、宽容、自信的沟通心态。



任务目标

- ◎ 掌握沟通心理效应;
- ◎ 树立良好的沟通心态。



任务导入

我要去拿燃料

一天,美国知名主持人林克莱特访问一名小朋友,林克莱特问小朋友:“你长大后想要做什么呀?”小朋友天真地回答:“嗯……我要当飞机的驾驶员!”林克莱特接

着问：“如果有一天你的飞机飞到太平洋上空时所有引擎都熄火了，你会怎么办？”小朋友想了想，说：“我会先告诉坐在飞机上的人系好安全带，然后我挂上降落伞跳出去。”当现场的观众笑得东倒西歪时，林克莱特继续注视着这位小朋友，没想到，小朋友的两行热泪夺眶而出，这才使得林克莱特发觉这小朋友的悲悯之情远非笔墨所能形容。于是林克莱特问他：“你为什么要这样？”小朋友的答案是：“我要去拿燃料，我还要回来！”

从该案例中你得到了什么启示？在沟通中要树立怎样的沟通心态？



知识精讲

一、熟知沟通的心理效应

人生活在中社会中，每天都需要与他人进行沟通。在沟通交流的同时，我们会对他人形成这样或那样的印象。这些印象有时会与真实情况有所差别。这是为什么呢？其实是一些心理效应在起作用。沟通的心理效应包括漏斗效应、首因效应、近因效应、光环效应、刻板效应、定式效应和投射效应。

（一）漏斗效应

沟通漏斗是指信息传递者传达的信息会呈现一种由上至下的衰减趋势，就像漏斗的特性在于“漏”。对沟通者来说，是指他心里想的是100%的东西，当他在众人面前、在开会的场合用语言表达心里的100%的东西时，这些东西已经漏掉20%了，他说出来的只剩下80%。而当这80%的东西进入别人的耳朵时，由于文化水平、知识背景等因素的差异，只存活了60%，实际上，真正被别人理解了、消化了的东西大概只有40%。等到这些人遵照领悟的40%具体行动时，已经变成20%了。



小案例

0分评价

2012年7月25日下午1:00左右，格林豪泰东莞厚街商务酒店715房间的客人周先生到前台退房结账。外面正下着雨，客人提出请前台服务员帮他打一下伞，他要到马路对面打出租车。当天前台值班的是两位女员工（前厅副经理和一名同事），听到客人提的要求时，前厅副经理考虑到她们俩的个子都比较矮，不到1.6米，而客人个子比较高，超过1.8米，给客人撑伞不太方便，想到店里的销售员同事身高1.78米，让他给客人打伞比较合适。于是，前厅副经理就对客人说了一句“请您稍等一下”，然后就开始打电话给销售员同事。但电话刚刚打通，客人就走了。前厅副经理想叫住客人，但是客人没有回应，走远了。最后，这名客人在宾客满意度调查评分中给了0分评价。

在本案例中，前厅副经理心中所想的是100%，但她说出来的远不及心中所想的，结果给客人造成了服务不佳的误解。

可见，沟通漏斗效应非常影响工作的成效。在工作过程中要努力提高执行力，尽可能减少沟通漏斗效应，才能更好地理解、更出色地完成工作；还能避免他人不全面或错误理解。沟通漏斗效应产生的原因分析与解决办法如下：

(1) 第一个环节漏掉的 20% (你心里想表达的是 100% 的内容, 嘴上说出来的却是 80% 的内容)。

① 原因。没有记住重点; 不好意思, 没有表达出来。

② 解决办法。表述前记录下要点, 锻炼自己的表达能力。

(2) 第二个环节漏掉的 20% (你嘴上说的是 80% 的内容, 别人听到的是 60% 的内容)。

① 原因。你自己讲话时有干扰, 他人听话时有干扰, 没有记录。

② 解决办法。避免干扰, 记录。

(3) 第三个环节漏掉的 20% (别人听到的是 60% 的内容, 别人听懂的是 40% 的内容)。

① 原因。没有理解, 不懂装懂。

② 解决办法。向沟通者强调重点、询问; 问他有没有其他想法。

(二) 首因效应

良好的第一印象是友好沟通的开端, 是成功的一半。首因效应是由美国心理学家洛钦斯首先提出来的, 也称首次效应、优先效应或第一印象效应, 是指交往双方形成的第一次印象对今后交往关系的影响, 即先入为主带来的效果。虽然这些第一印象并非总是正确的, 但却是最鲜明、最牢固的, 并且决定着以后双方交往的进程。如果一个人在初次见面时给人留下良好的印象, 那么人们就愿意和他接近, 彼此也能较快地取得相互了解, 并会影响人们对他以后一系列行为和表现的解释; 相反, 对于一个初次见面就令人反感的人, 即使由于各种原因难以避免与之接触, 人们也会对其很冷淡, 在极端的情况下, 甚至会在心理上和实际行为中与之产生对抗状态。一位副科级领导始终对科里新来的大学生小王没有好感, 其实只有他自己才知道原因: 小王从报到的第一天起, 就始终口口声声高喊他“刘副科长”, 而别人都叫他“刘科长”。



一张照片的首因效应

一位心理学家曾做过一个试验: 他把被试者分为甲、乙两组, 让他们看同一张照片。不同的是, 在看照片之前, 他对甲组被试者说: “这是一位屡教不改的罪犯。”对乙组被试者却说: “这是一位著名的科学家。”看完照片后, 他让被试者根据照片上呈现的这个人的外貌来分析他的性格特征。结果, 绝大多数甲组的被试者都说: “他深陷的眼睛藏着险恶, 高耸的额头表明了他死不悔改的决心。”而绝大多数乙组的被试者却说: “他深沉的目光表明他思维深邃, 高耸的额头说明了他探索的意志。”这个实验表明, 第一印象形成的肯定的心理定式会使人在后继了解中偏向于发掘对方具有美好意义的品质; 若第一印象形成的是否定的心理定式, 则会使人人在后继了解中偏向于揭露对方令人厌恶的部分。

小测试

你给别人的第一印象如何

1. 与人第一次见面,一番交谈之后,你能对他(她)的言谈举止、学识能力等方面做出积极、准确的评价吗?
 - A. 不能(1分)
 - B. 很难说(3分)
 - C. 我想可以(5分)
2. 你和别人约会结束之后,告别时说出下一次再会的时间、地点的是谁?
 - A. 对方提出的(3分)
 - B. 谁也没有提这事(1分)
 - C. 我提议的(5分)
3. 初次见一个人,你的面部动作通常是怎样的?
 - A. 热情诚恳,自然大方(5分)
 - B. 大大咧咧,漫不经心(1分)
 - C. 紧张局促,羞怯不安(3分)
4. 你能在一番寒暄之后,很快就找到两人都感兴趣的话题吗?
 - A. 是的,对此我很敏锐(5分)
 - B. 我觉得这很难(1分)
 - C. 必须经过一段时间才能找到(3分)
5. 跟人交谈时,你的坐姿通常是什么?
 - A. 两膝靠拢(5分)
 - B. 两腿叉开(1分)
 - C. 跷起二郎腿(3分)
6. 你同别人谈话时,眼睛放在何处?
 - A. 直视对方的眼睛(5分)
 - B. 看着其他的东西或人(1分)
 - C. 盯着自己的纽扣(3分)
7. 你选择的交谈话题是哪种?
 - A. 两人都喜欢的(3分)
 - B. 对方感兴趣的(5分)
 - C. 自己热衷的(1分)
8. 第一次交谈时,你们分别占用的时间如何?
 - A. 差不多(3分)
 - B. 他多我少(5分)
 - C. 我多于他(1分)
9. 跟人会面时,你说话时的音量总是怎样的?
 - A. 很低,以致别人听得较困难(3分)
 - B. 柔和而低沉(5分)

C. 声音高亢热情(1分)

10. 说话时,你的身体语言是否丰富?

A. 偶尔做些手势(3分)

B. 从不指手画脚(5分)

C. 我常用姿势补充言语表达(1分)

11. 第一次交谈,你说话的速度怎么样?

A. 相当快(1分)

B. 十分缓慢(3分)

C. 节律适中(5分)

12. 假如别人谈到了你不感兴趣的话题,你会怎样?

A. 打断别人,另起一题(1分)

B. 显得沉闷,忍耐(3分)

C. 仍然认真听,从中寻找乐趣(5分)

结果分析:

0~22分:

你给人留下的第一印象不太好。是不是很吃惊?可能你觉得你只是按照自己的兴趣、习惯做事。虽然也许你本人也极愿意给别人留下好的印象,可是,你的各方面传达出漫不经心、言语无味的信号,所以别人会觉得你给他留下的印象不是很好。必须记住,与人交往是一门艺术,艺术是要经过修饰的。

23~46分:

你给人留下的第一印象一般。你的表现,有些部分让人很愉快,但是,也有不太好的地方,这不会让人对你产生厌恶感,不过,也不会让别人觉得你很有魅力。如果你希望提高自己的魅力,就必须从心理上重视,努力在“交锋”的第一回合显示出最佳形象。

47~60分:

你给人留下的第一印象非常好。你得体的体态、温和的谈吐、合作的精神,给第一次见到你的人留下了深刻的印象。无论对方是你工作范围内的人还是你私人社交生活中的接触者,他们都有与你进一步接触的愿望。

(三) 近因效应

第一印象产生的首因效应一般在交往初期,即双方还生疏的阶段,特别重要。而在交往后期,在双方已经十分熟悉的情况下,近因效应就发挥了更大的作用。所谓近因效应,是指在交往过程中,对他人最近、最新的认识占了主体地位,掩盖了以往形成的对他人的评价,因此,也称为新颖效应。比如,在介绍一个人时,前面说了他的很多优点,突然话锋一转说道“但是”,然后说此人的缺点,听者常常对这些缺点印象更为深刻,从而在一定程度上忽略了前面所听到的那些优点。又如,在面试过程中,主考官告诉考生可以走了,可当考生要离开考场时,主考官却叫住他,对他说,你已回答了我们所提出的问题,评委觉得不怎么样,你对此如何看待。考官做出这一种设置,是对考生的最后一次测试,想借此考察一下考生的心理素质 and 临场应变能力。考生如果将这一道题回答得精彩,大可弥补此前面试中的缺憾;如果回答得不好,可能会由于最后的关键性试题而前功尽弃。



士别三日，当刮目相看

三国时期东吴的吕蒙本来是一个不务正业、不肯用功的人，没有什么学识；后经自己努力，成为一个博学多识、有勇有谋的人。鲁肃再遇见他时，看见他和从前完全不同，觉得很惊异，鲁肃摸着吕蒙的背说：“我以前说老弟是一介武夫，只有勇力，但是到了现在，老弟的学识也如此渊博，已经不是以前的吴下阿蒙啦。”吕蒙答道：“士别三日，当刮目相看。”鲁肃对吕蒙的刮目相看就是近因效应的作用。

在日常的沟通交往中，近因效应带给人们许多启示。

(1) 重视开头也要重视结尾。每次与人交往时都要好好表现自己，既要重视好的开头，更要重视好的结尾，不然留下再好的第一印象也无济于事，让原来在他人心中形成的良好形象毁于一旦。

(2) 知错就改。在人与人之间，特别是家人和朋友之间，因一时愤怒而发生冲突或者训责他人后，要记得安慰与道歉，或者知错就改，因为这时人们在彼此心中留下的印象会非常深刻，会对以后的沟通和交往造成十分重要的影响。

(3) 注意说话语序。在说话时，后面出现的词语或者句子常常决定了传递信息的基调，比如对一个将要参加高考的学生说：“考大学，应当没什么问题吧？尽管竞争非常激烈。”又或者这样说：“尽管竞争非常激烈，可是我相信你能够考上大学，是吧？”这两句话只不过语句排列的顺序不一样而已，给人的印象却完全不同，前者给人留下悲观的印象，后者却截然相反。所以，平时说话时应该注意语句的排列顺序，将意思表达准确。

(4) 克服近因效应产生的消极影响。近因效应常常使人犯这种错误：改变乃至否定对一个人的一贯印象，进而无法全面而真实地了解此人。

(四) 光环效应

光环效应又称晕轮效应、月晕效应等，它是一种影响人际知觉的因素，是指在人际知觉中所形成的以点代面或以偏概全的主观印象，即在对别人做评价的时候，常喜欢从或好或坏的局部印象出发，扩散出全部好或全部坏的整体印象，就像月晕（或光环）一样，从一个中心点逐渐向外扩散成一个越来越大的圆圈。多数情况下，光环效应常使人犯以偏概全、爱屋及乌的错误，产生一个人一好百好的错觉。名人效应是一种典型的光环效应。



阿迪达斯的足球运动鞋

现在，阿迪达斯的足球运动鞋几乎无人不知、无人不晓。但是，没有几个人知道这家德国的体育用品公司是怎样出名的。其实，它的闻名于世，全赖于很好地利用了奥运会这个资源。

阿迪达斯足球运动鞋走向世界的契机是1936年的奥运会。这一年，公司创始人阿迪·达斯勒突发奇想，制作了一双带钉子的短跑运动鞋。怎样使这种样式特别的鞋卖个

好价钱呢？为此，阿迪·达斯勒颇费了一番脑筋。他听到一个消息：美国短跑名将欧文斯最有希望夺冠。于是他把钉子鞋无偿地送给欧文斯试穿。结果不出所料，欧文斯在那届运动会上四次夺得金牌。当所有的新闻媒介、亿万观众争睹明星风采时，那双造型独特的运动鞋自然也特别引人注目。奥运会结束后，由阿迪达斯独家经营的这种定名为“阿迪达斯”的新型运动鞋便开始畅销世界，成为短跑运动员的必备之物。以后，每逢有新产品问世，阿迪达斯总要精心选择试穿的运动员和产品的推出时机。

“当局者迷，旁观者清”。我们要善于倾听和接受他人的意见，防备光环效应的副作用；同时也可以利用光环效应的影响增加自身的吸引力。例如，与人交往时，可以采用先入为主的策略，让对方了解自己的优势，以获得积极的评价。

（五）刻板效应

刻板效应又称刻板印象，是指人们用刻印在自己头脑中的关于某人或事、某一类人或事的固定印象，作为判断和评价人或事的依据的心理现象。刻板印象虽然可以在一定范围内进行判断，不用探索信息，迅速洞悉概况，节省时间与精力，但是往往可能会形成偏见，忽略个体差异性。人们往往把某个具体的人或事看作某类人或事的典型代表，把对某类人或事的评价视为对某个人或事的评价，因而影响正确的判断，若不及时纠正，有可能进一步发展或扭曲为歧视。例如，老年人是保守的，年轻人是爱冲动的；北方人是豪爽的，南方人是善于经商的；英国人是保守的，美国人是热情的；农民是质朴的，商人是精明的；等等。

刻板印象的积极作用在于它简化了我们的认识过程，因为当我们知道他人的一些信息时，常根据该人所属的人群特征来推测他的其他典型特征。这样虽然不一定能形成对他人的正确印象，但在一定程度上可以帮助我们简化认识过程。但刻板效应带来的更多是负面效应，如种族偏见、民族偏见、性别偏见等。它常使人以点代面，固定不变地看人，容易产生判断上的偏差和认识上的错觉。

克服刻板效应的具体方法如下：

（1）要善于用“眼见之实”去核对“偏听之辞”，有意识地重视和寻求与刻板印象不一致的信息。

（2）深入到群体中去，与群体中的成员广泛接触，并重点与群体中有典型性、代表性的成员沟通，不断地检索、验证原来刻板印象中与现实相悖的信息，最终克服刻板印象的负面影响而获得准确的认识。

（六）定式效应

定式效应是指有准备的心理状态能影响后继活动的趋向、程度及方式。随着定式理论的发展，我们不仅可以用定式这个概念来解释人们在感觉、知觉、记忆、思维等方面的倾向，也可用这一概念解释人们在社会态度方面的倾向。有一个农夫丢失了一把斧头，他怀疑是邻居的儿子偷了，于是观察邻居儿子走路的样子、脸上的表情，感觉其言行举止都像偷斧头的贼。后来农夫在深山里找到了丢失的斧头，他再看邻居的儿子，竟觉得其言行举止中没有一点儿偷斧头的迹象了。这则故事描述了农夫在心理定式作用下的心理活动过程。



思维定式效应

美国科普作家阿西莫夫曾经讲过一个关于自己的故事。阿西莫夫从小就聪明,年轻时多次参加智商测试,得分总在 160 左右,居于“天赋极高者”之列,他一直为此而扬扬得意。有一次,他遇到一位汽车修理工,这位修理工是他的老熟人。修理工对阿西莫夫说:“嗨,博士! 我来考考你的智力,我出一道思考题,看你能不能回答正确。”

阿西莫夫点头同意。修理工便说:“有一位既聋又哑的人,想买几根钉子,他来到五金商店,对售货员做了这样一个手势:左手两个指头立在柜台上,右手握成拳头做出敲击状。售货员见状,先给他拿来一把锤子;聋哑人摇摇头,指了指立着的那两根指头。于是售货员就明白了,聋哑人想买的是钉子。聋哑人买好钉子,刚走出商店,接着进来一位盲人。这位盲人想买一把剪刀,请问:盲人将会怎样做?”阿西莫夫顺口答道:“盲人肯定会这样。”说着,伸出食指和中指,做出剪刀的形状。汽车修理工一听笑了:“哈哈,你答错了吧! 盲人想买剪刀,只需要开口说‘我买剪刀’就行了,他为什么要做手势呀?”

智商为 160 的阿西莫夫,这时不得不承认自己确实是个“笨蛋”。而那位汽车修理工却得理不饶人,用教训的口吻说:“在考你之前,我就料定你肯定答错,因为,你所受的教育太多了,不可能很聪明。”实际上,修理工所说的受教育多与不可能聪明之间的关系,并不是因为学的知识多了人反而变笨了,而是因为人的知识和经验多,会在头脑中形成较多的思维定式,这种思维定式会束缚人的思维,使思维按照固有的路径展开。

心理定式效应常常会导致偏见和成见,阻碍人们正确地认知他人。所以不要一味地用老眼光来看人看事。

(七) 投射效应

投射效应是指将自己的特点归因到其他人身上的倾向,即在认知和对他人形成印象时,以为他人也具备与自己相似的特性的现象,把自己的感情、意志、特性投射到他人身上,即推己及人的认知障碍。比如,一个心地善良的人会以为别人都是善良的,一个经常算计别人的人就会觉得别人也在算计他,等等。古代一位喜欢吃芹菜的人总以为别人也像他一样喜欢吃芹菜,于是一到公众场合就向别人热情地推荐芹菜,他因此而成为一个众人取笑的对象。投射效应有以下三种表现:

1. 相同投射

人们在与陌生人交往时,由于彼此不了解,很容易发生相同投射效应,通常在不知不觉中从自我出发做出判断。例如,自己感到热,以为客人也闷热难耐,不问客人的意愿就打开空调;有的教师讲课时对某些知识点不加说明,以为这些是十分简单的知识,应该不用多讲,但是在教师看来很简单的知识,在学生看来则未必。这种投射的发生在于忽视自己与对方的差别,在意识中没有把自我和对象区别开来,而是混为一谈。

2. 愿望投射

愿望投射即把自己的主观愿望强加给对方的投射现象。比如,一个自我感觉良好的学生希望并相信教师对他的作业一定会给予好评,结果他把教师一般性的评语理解成赞赏的评价。

3. 情感投射

一般人们对自己喜欢的人越看越觉得其优点很多;与此相反,对自己不喜欢的人,则越看越觉得他讨厌,越来越觉得他有很多缺点。于是人们过度地吹捧、赞扬自己喜爱之人,严厉指责、肆意诽谤自己厌恶之人。这种认为自己喜欢的人或事是美好的,自己讨厌的人或事是丑恶的,并且把自己的感情投射到这些人或事上进行美化或丑化的心理倾向,使人失去了人际沟通中认知的客观性,从而导致主观臆断并使人陷入偏见的泥潭。这种现象在爱情中表现得尤为明显,如人们常说的“情人眼里出西施”。

投射效应是一种严重的认知心理偏差,因此,在人际交往中我们要避免投射效应,要辩证地、一分为二地去对待别人和自己,做到严于律己、客观待人,尽量避免以自己的标准去判断他人,这是克服投射效应的有效方法。

二、端正沟通心态的措施

沟通的过程是一个互动的过程,沟通的目的是要让对方明白自己的想法或是达成共识。心与心交流、走进对方心里才是真正的沟通。良好的沟通需要稳定的情绪和比较健康的心态及对沟通对象的尊重,外加一定的技巧和手段。良好的沟通首先需要解决的是心态问题,具体措施包括尊重、诚信、宽容和自信。



心与心的沟通

李先生是一位在广东惠州经营出口加工厂的老板,加工厂有五六百名员工,李先生积极地投入,不管是在业务上还是在管理上,均有相当的成效。可是,他却对他儿子没办法。他与儿子之间的代沟怎么样也无法跨越,每次两人一见面,没讲三句话,就又是拍桌子又是摔门,弄得家里鸡飞狗跳。

这天,儿子的晚归导致双方面红耳赤之际,儿子突然间就住了口,然后一字一句地说道:“爸,再这样吵下去也不是办法,我能不能请你把我刚刚说的那句话再说一遍给我听?”

“啊?”李先生吓了一跳,压根儿没想到儿子用这怪招。“你说……你说……做父亲的太能干,当然看不起儿子。”“不对!你再想想看,我是这么说的吗?”

“浑小子!那你是怎么说的?你自己说过的话,你自己为何不再说一次?”

儿子突然间笑出声,说道:“你看!从头到尾,我说什么你都没有在听,那些话是你自己想,我可没这么说。我们不是要沟通吗?那么,我说什么,你重复一次说给我听,然后轮到你说,我来重复。”

“喂!哪有那么多时间在那边重复来重复去!你是真的想气死我吗?”

“爸!我们就试试看吧!否则这种争吵会没完没了的,你再想一想,我到底是怎么说的。”李先生想一想,终于承认:“我真的想不起来,你再说一次好了。”

“好吧!我说,父亲很能干,儿子一方面很佩服,另一方面怕自己跟不上,心里多少有些压力。”

李先生冷静一想,他说得合情合理,自己怎么会那么激动?结果,这天晚上,他们父子俩竟然可以谈上2个小时而不吵架,这个效果连李先生也意想不到。一觉醒来,虽然睡眠不足,但李先生神清气爽,一大早就到公司。

因为早上要开一个重要的采购会议,讨论的是未来要采购价值1 000万元的机器,到底是用美国货好还是日本货好。依采购部的报价,日本货价格便宜,东西质量也不差,可是工程师却主张买美国货。在会场上,李先生让总工程师发表意见,总工程师知道,这是一种表面上的礼貌,当老板当久的人,多少喜欢独断独行,什么事情早就心有定见,经验告诉他,老板问他只是个形式,谁不想省钱,老板要买哪一种大家早就心知肚明,因此他无精打采,说了不到5分钟就说没意见了。

若是往常,李老板总是会在这个时候大唱独角戏,享受权威感,今天竟然是……

“总工程师,我来重复你的要点,你看我说的跟你的意思是不是一样:日本制的机器,价格虽然便宜,东西也不错,可是将来如果出了毛病,要他们来做售后服务,问题就来了,他们的人因为语言问题无法跟我们直接沟通,找来的翻译对精密仪器是外行,机器坏在哪里,我们无法充分了解,下次再发生同样的问题,还得请他们的人来,说不定还会耽误生产时间,如此算下来,买美国货比较便宜。”

听着李老板的话,总工程师的眼神渐渐亮了起来,他打起精神,不断补充,就这样你一言我一语,大家滔滔不绝地讨论了起来……

(一) 尊重

尊重,尊敬、重视,古语是指视对方比自己地位高而必须重视的心态及言行,现在已逐渐引申为平等相待的心态及言行。一个懂得尊重别人的人,必定会得到信任,尊重是人与人之间友谊的桥梁。沟通是人们在生活、工作中不可或缺的,而要能有效地沟通,就必须有尊重的辅助,这样才能事半功倍。在人与人相处之时,相互尊重是一个基础点,只有具备这个基础条件,才能进行有效的交流。美国加利福尼亚州立大学对企业内部沟通进行研究后得出了一个重要结论:沟通的位差效应。他们发现,来自领导层的信息只有20%~25%被下级知道并正确理解,而从下到上反馈的信息则不超过10%被上级知道并正确理解,平行交流的效率则可达到90%。进一步的研究发现,平行交流的效率之所以如此之高,是因为平行交流是一种以平等为基础的交流。

人们之间进行谈话,就像在跳交际舞,必须要相互尊重。首先要尊重自己,懂得自尊、自爱的人才能赢得别人的尊重。同时,要尊重别人,对别人缺乏尊重会阻碍自己成为有效的交谈者。他人就像镜子里的自己,如果你对着镜子笑,镜子里的人就会对着你笑;如果你哭,镜子里的人就会对着你哭;如果你大喊大叫,镜子里的人就会对着你大喊大叫。所以,只有尊重别人,才能换来对方对自己的尊重。当和别人谈话时,无论对方的地位、等级、辈分如何,我们都要尊重他们。戴尔·卡耐基曾说:“对别人的意见要表示尊重。千万别说你错了。”

现实生活中,有的人常常有意无意地做出不尊重他人的行为。比如,认为朋友关系亲密,就不给对方留下足够的心理活动时间,与人交谈时,只顾自己侃侃而谈,不给对方说话的机会;在听别人倾吐心事时,东张西望、左顾右盼、心不在焉;对诚恳批评自己的人耿耿于怀,做出不文明、不符合身份的举动,让对方感到难堪;等等。这些都是不尊重他人的表现。尊重他人应该做到:

(1) 对待他人要有礼貌。与人见面时,要注意自己的形象,要用文明用语。

(2) 尊重他人的劳动。他人的劳动成果每个人都不可以破坏,否则会影响他人乃至集

体、社会对自己的看法。

(3) 尊重他人的人格,不做有损他人人格的事情。不要把自己的罪恶施加到他人身上,也不要到处宣扬他人的弱点、缺陷,使他人丧尽自尊,这是一个很严重的问题。

(4) 善于站在他人的角度,感同身受、推己及人。例如,自己和别人同时想要某样东西,这时要想想他人的感受,如果自己可以不要,尽量让给他人。自己在侮辱他人时也要这么想一想,要知道被侮辱的感觉很不爽,任何人都一样。

(5) 要善于欣赏他人,接纳他人,不能嘲笑他人的缺点与不足。寸有所长、尺有所短所讲的正是这个道理,每个人都会有缺点与不足。因此对待他人不如自己的地方,要能接纳、不排斥,也允许他人有超越自己的地方。

(6) 要遵守对他人的诺言。这是一个信誉问题,你在对方心目中的形象,可以从诚信方面看出来。



您和我一样也是商人

在美国,一个颇有名望的富商在路边散步时,遇到一个衣衫褴褛、形同瘦骨的摆地摊卖旧书的年轻人在寒风中啃着发霉的面包。有着同样苦难经历的富商顿生一股怜悯之情,便不假思索地将8美元塞到年轻人的手中,然后头也不回地走开了。没走多远,富商忽然觉得这样做不妥,于是连忙返回去,从地摊上捡了两本旧书,并抱歉地解释说自己忘了取书,希望年轻人不要介意。最后,富商郑重其事地告诉年轻人:“其实,您和我一样也是商人。”

2年之后,富商应邀参加一个商贾云集的慈善募捐会议时,一位西装革履的年轻书商迎了上来,紧握着他的手不无感激地说:“先生,您可能早忘记我了,但我永远也不会忘记您。我一直认为我这一生只有摆摊乞讨的命运,直到您亲口对我说,我和您一样都是商人,这才使我树立了自尊和自信,从而创造了今天的业绩……”富商万万也没有想到,2年前自己的一句普通的话竟能使一个自卑的人树立了自尊心,使一个穷困潦倒的人找回了自信心,使一个自以为自己一无是处的人看到了自己的优势和价值,终于通过自强不息的努力获得了成功。不难想象,这位富商当初即使给年轻人很多钱,没有那一句尊重鼓励的话,年轻人也断不会出现人生的巨变,这就是尊重的力量。

(二) 诚信

诚信是一个道德范畴,是公民的第二个“身份证”,是日常行为的诚实和正式交流的信用的合称,即待人处世真诚、老实、讲信誉、一诺千金。诚信是相互信任的品质,诚实是一种品质,诚恳是一种态度,信用是一种关系,最终都落实到信任上来。信任是沟通过程中最重要的平台,离开了信任,任何沟通效能都很难实现。如果领导对下属不信任,就会对下属的汇报产生怀疑;如果下属不信任上司,也就不会汇报自己真实的想法。这种不信任的状态持续下去,沟通效能、人际效能、关系效能和管理效能根本无法发挥,沟通绩效更是无从谈起。



乌龟喝可乐

大乌龟和小乌龟在一起喝可乐。大乌龟喝完自己的那份后,就对小乌龟说:“你去外面帮我拿一下可乐。”小乌龟刚走两步就不走了,回头说:“你肯定是支我出去后,要把我的可乐喝掉!”“这怎么可能?你是在帮助我呀!”经大乌龟一再保证,小乌龟同意了。

1个小时过去了,大乌龟耐心地等着;2个小时过去了,小乌龟还没有回来;3个小时过去了,小乌龟仍然没有回来。这时,大乌龟想:“小乌龟肯定不会回来了,它一定是自己在外边喝可乐呢。它不回来,那我干脆把它这一份喝了吧。”正在大乌龟拿起可乐刚要喝的时候,小乌龟就像从天而降一样,站在大乌龟面前,气冲冲地说:“我早就知道,你迟早要喝我的可乐!”“你怎么知道的?”大乌龟尴尬而不解地问。“哼!”小乌龟气愤地说,“为了证明我的判断,我在门外站了3个小时了。”为什么会出现这种情况?可见,高效的沟通首先要建立在信任的基础之上;其次,高效的沟通要避免主观臆断。

要解决诚信的问题,最关键的就是在沟通前建立一个信任平台。这个平台不能单凭一两个人构建,而要使整个部门或者公司的全体人员拥有共同搭建信任平台的观念和意识。只有在这个平台进行沟通的技能培养、运用,才会产生沟通效能和管理效能。

(三) 宽容

宽容是一种心智模式。宽容的释义主要体现在两个方面:承认和理解。每个人在生活 and 成长过程中都会形成自己的心智模式。心智模式一旦形成,则很难改变。在沟通过程中,对于原则性的问题,每个人都是进入心智模式来解决的,这种心智模式是不可替代的,否则就会出现沟通问题。在实际沟通中,很多人会带着非常强烈、主观的自我印象,试图用自己的心智模式去代替对方的心智模式。这种做法非常不利于沟通,难以解决问题。究其原因,是对于沟通的本质不甚了解。正确的做法应该是:有宽容心,学会站在对方的立场和处境,勇于承认对方正确的见解和自己的过失,达成一致性,减少差异性。

对于原则性的问题,沟通的前提就是要承认差异性,在此基础上,找出双方的共同性,最大限度地发挥沟通的效能。在沟通过程中,人们常犯的错误就是以自我为中心,缺少宽容心态,对于沟通的差异性往往采取抹掉或替代的方法。实际上,无论是在生活中还是在工作中,沟通是一种很好的形成一致性的方式。一致性和差异性在此消彼长的,如果管理者很注重沟通,与沟通另一方的一致性就会慢慢形成,从而减少差异性。



沟通的“迷路”与“达标”

公司为了奖励市场部的员工,制订了一项海南旅游计划,名额限定为10个人。可是13名员工都想去,部门经理需要向上级领导申请3个名额。

部门经理小王对上级领导说:“朱总,我们部门13个人都想去海南,可只有10个名额,剩余的3个人会有意见,能不能再给3个名额?”朱总说:“筛选一下不就完了吗?公

司能拿出 10 个名额就花费不少了,你们怎么不多为公司考虑?你们呀,就是得寸进尺,不让你们去旅游就好了,谁也没意见。我看这样吧,你们 3 个做部门经理的,姿态高一点,明年再去,这不就解决了吗?”我们可以看出,小王“迷路”的原因是只顾表达自己的意志和愿望,忽视对方的心理反应。

部门经理小李也找到朱总说:“朱总,大家今天听说去旅游,非常高兴,非常感兴趣。觉得公司越来越重视员工了。领导不忘员工,真是让员工感动。朱总,这事是领导给大家的惊喜,不知当时领导是如何想出此妙意的?”朱总说:“真的是想给大家一个惊喜,这一年公司效益不错,是大家的功劳,考虑到大家辛苦一年。年终了,第一,是该轻松轻松了;第二,放松后,才能更好地工作;第三,这样可以增强公司的凝聚力。大家要高兴,我们的目的就达到了,让大家去旅游就是让大家高兴的。”小李说:“也许是计划太好了,大家都在争这 10 个名额。”朱总说:“当时决定 10 个名额是因为觉得你们部门有几个人工作不够积极。你们评选一下,不够格的就别安排他们去旅游了,就算是对他们的一个提醒吧。”小李说:“其实我也同意领导的想法,有几个人的态度与其他人比起来是不够积极,不过他们可能有一些生活中的原因,这与我们部门经理对他们缺乏了解、没有及时调整有关系。责任在我,如果不让他们去,对他们的打击会不会太大?如果这种消极因素传播开来,影响不好。公司花了这么多钱,要是因为这 3 个名额降低了效果就太可惜了。我知道,公司对每笔开支都要精打细算。如果公司能拿出 3 个名额的费用让他们有所感悟,促进他们来年改进,那么他们多给公司带来的利益要远远大于这部分的支出费用,不知道我说得有没有道理。公司如果能再考虑一下,让他们去,帮助他们放下包袱,树立有益于公司的积极工作态度。朱总,您能不能考虑一下我的建议?”结果,海南旅游计划名额成功增至 13 人,沟通成功。

从该案例中你得到了什么启示?

(四) 自信

自信是指人对自己的个性心理与社会角色进行的一种积极评价的结果。它是一种自己有能力或能采用某种有效手段完成某项任务、解决某个问题的信念。它是心理健康的重要标志之一,也是一个人取得成功必须要具备的一项心理特质。自信不是天生就有的,它是在每天的生活中积累所得的,是在成功事业中获得的,也是我们从亲人和朋友的爱中获得的。美国作家爱默生说:“自信是成功的第一秘诀。”可以说,拥有自信就拥有无限机会。

不自信的人在沟通交往中总是怕说错,而且心里的意思也表达不出来,有时候是说话的时候大脑一片空白,过后心里却冒出该这样、该那样的想法。克服沟通中的自卑心理,增强自信心,可以从以下几个方面着手:

首先,要分析出自己不自信的原因是什么,是因为经济条件、外形条件、能力,还是因为认为自己不行等观念问题。其次,针对不自信的原因,有针对性地去做出努力来增强自身的自信心。最后,掌握实用的自信心训练方法。一是说话时要肯定,声音要大到别人足以听清楚自己说话的内容;二是切勿对任何事情都追求完美;三是抓紧任何机会,哪怕是一个很小的机会来展示自己;四是付出自己最大的努力去做一件让自己觉得自己能力还不错的事情;

五是学会宽恕和感激,这样才能不怨天尤人;六是时刻保持微笑,不管外界如何变化。以下的十五个积极的心理暗示能够帮助我们增强沟通自信:

- (1) 不要说“反正”“毕竟”这类让人泄气的字眼。
- (2) 多用肯定式的方法去表述事物。
- (3) 心里一旦产生自卑感立即打消这一念头。
- (4) 让自己敏感的措辞最好不说,用省略、代替的方法绕开。
- (5) 把抽象问题具体化,理出头绪就有了信心。
- (6) 无信心时去干自己最拿手的事,其他的事过后再处理。
- (7) 凡事要想到最坏的结果是什么情况。
- (8) 常用“天无绝人之路”平息自己内心的不安。
- (9) “哀莫大于心死”与自己永远无关。
- (10) 烦心时找个无人的地方发泄一下。
- (11) 怯场时想象自己被批的羞辱。
- (12) 失落时找最能鼓舞你的朋友去谈天论地。
- (13) 必要时把让自己郁闷的事写在一张纸条上,然后用火烧掉。
- (14) 不顺利时可以先发牢骚再处理。
- (15) 要相信自己没有说错。



职业知识检测

1. 何谓漏斗效应? 如何克服沟通中的漏斗效应?
2. 何谓光环效应? 请联系实际谈谈光环效应的作用。
3. 如何克服沟通中的自卑心理从而增强沟通自信心?



职业技能训练

1. 某小学正在办理新生入学手续。有两个小男孩同时来到招生教师面前。他俩的长相一样,父母的姓名也一样。招生教师不禁问道:“你们是双胞胎吗?”他们异口同声地回答:“不是。”教师大吃一惊:不是双胞胎怎么会有这么多相同的地方? 两个学生说:“我们是三胞胎中的两个。”该材料反映了沟通中的哪种心理效应? 如何克服该心理效应在生活、工作中的副作用?

2. 假如你是职场新人李丽,领导准备带你参加答谢客户的酒会。你如何完美亮相并给大家留下良好的第一印象?

任务二 控制沟通障碍



任务描述

沟通与衣食住行一样,是人的基本需求。但很多情况下,沟通的有效性却无法得到保障,无论是在家庭中,还是在职场中,原因不是人们不重视沟通,或者没有在沟通上下功夫。

事实上,沟通存在障碍导致了沟通的无效。本任务要分析沟通障碍产生的原因,进而有效地控制沟通障碍,达到有效沟通。



任务目标

- ◎ 学会分析沟通障碍产生的原因;
- ◎ 能够有效控制沟通障碍。



任务导入

阿维安卡 52 航班的悲剧

1990 年 1 月 25 日,阿维安卡 52 航班飞行员与纽约肯尼迪机场航空交通管理员之间的沟通障碍导致了一场航空事故,机上的 73 名人员全部遇难。

1 月 25 日晚 7:40,阿维安卡 52 航班飞行在南新泽西海岸上空 11 277.7 米的高度。机上的油量可以维持近 2 个小时的航程,正常情况下飞机降落至纽约肯尼迪机场仅需不到半小时的时间,飞机上的油量足够维持飞机的飞行直至降落。然而,此后发生了一系列耽搁。

晚上 8:00,机场管理人员通知 52 航班飞行员,由于严重的交通问题,他们必须在机场上空盘旋待命。晚上 8:45,52 航班的副驾驶员向肯尼迪机场报告他们的“燃料快用完了”。管理员收到了这一信息,但在晚上 9:24 之前,没有批准飞机降落。在此之前,阿维安卡机组成员再没有向肯尼迪机场传递任何情况十分危急的信息。

晚上 9:24,由于飞行高度太低及能见度太差,飞机第一次试降失败。当机场指示飞机进行第二次试降时,机组成员再次提醒燃料将要用尽,但飞行员却告诉管理员新分配的跑道“可行”。晚上 9:32,飞机的两个引擎失灵,1 分钟后,另两个也停止了工作,耗尽燃料的飞机于晚上 9:34 坠毁于长岛。

调查人员找到了失事飞机的黑匣子,并与当时的管理员进行了交谈,他们发现导致这场悲剧的原因是沟通障碍。

首先,飞行员一直说他们“燃料不足”,交通管理员告诉调查者这是飞行员们经常使用的一句话。当时间延误时,管理员认为每架飞机都存在燃料问题。但是,如果飞行员发出“燃料危急”的呼声,管理员有义务优先为其导航,并尽可能迅速地允许其着陆。遗憾的是,52 航班的飞行员从未说过“情况紧急”,所以肯尼迪机场的管理员一直未能理解飞行员所面对的真正困境。

其次,飞行员的语调也并未向管理员传递燃料严重不足的信息。许多管理员接受过专门的训练,可以在各种情境下捕捉到飞行员声音中极细微的语调变化。尽管机组成员相互之间表现出对燃料问题的极大忧虑,但他们向机场传达信息的语调却是冷静而职业化的。

最后,飞行员的文化、传统及职业习惯使飞行员不愿意声明情况紧急。如正式报告紧急情况之后,飞行员需要写大量的书面材料;同时,如果发现飞行员在计算飞行油量方面疏忽大意,联邦飞行管理局就会吊销其驾驶执照。这些消极措施极大地阻碍了飞行员发出紧急呼救的信息。在这种情况下,飞行员的专业技能和荣

誉感不必要地变成了决定生死命运的赌注。

沟通障碍产生的原因有哪些？如何有效控制沟通障碍？



知识精讲

一、分析沟通障碍

所谓沟通障碍,是指信息在传递和交换的过程中,由于信息意图受到干扰或误解,而导致沟通失真的现象。在人们沟通信息的过程中,常常会受到各种因素的影响和干扰,使沟通受到阻碍。从图 2-1 中可以看到除沟通的甲方、乙方外,主要的变量就是编码、解码和沟通渠道。因此,对于沟通障碍产生的原因主要从编码、解码和沟通渠道三个方面进行分析。

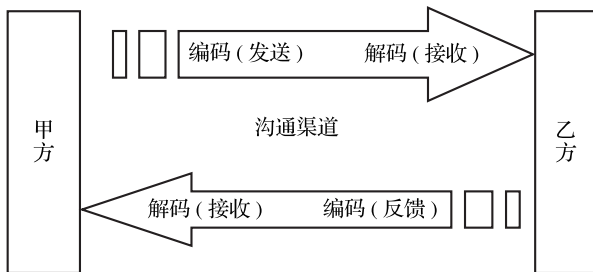


图 2-1 沟通的原理

(一) 从编码的角度分析

编码是指信息沟通主体采用多种形式来传递信息内容。

1. 语言表达能力不佳或欠缺

层次不清,观点不明;逻辑混乱,没有条理;啰唆重复,模棱两可;词不达意,表述不清。以上这些状况都会造成沟通障碍。



小案例

顾客与商贩的不畅沟通

顾客：“豆腐多少钱？”

老板：“两块。”

顾客：“两块一块啊？”

老板：“一块。”

顾客：“一块两块啊？”

老板：“两块。”

顾客：“到底是两块一块，还是一块两块？”

老板：“是两块一块。”

顾客：“那就是五毛一块。”

老板：“服了你了，不卖你了！一边儿凉快去。”

2. 不懂得说话的技巧或艺术

一句话说得人跳起来，一句话说得人笑起来。说话不讲究技巧和艺术会产生沟通障碍，影响沟通效果。



小案例

不讲究语言艺术的推销

王女士去商场买衣服，她指着一件衣服对售货员说：“你好，这种款式有我能穿的号吗？”售货员说：“大姐，您太胖了，我们这没有您可以穿的号。”说完以后觉得有点不好意思，马上加了一句：“其实老了还是胖一点好。”王女士很生气地找到了店铺老板，说：“你们这店员是什么素质啊？说我又胖又老。”老板赶紧道歉：“您别介意，这是新来的员工，特别不会说话，但是她说的是实话啊。”试想，王女士还会光顾这家店铺吗？

3. 未能充分传达自己的信息

沟通是一个信息交流的过程，如果双方掌握的信息不足或极不对称，将大大降低沟通效果。



小案例

茶 与 查

一家饭店刚招来一名服务员，这个服务员第一天上班，饭店来了一批食客。服务员招呼他们落座后，为首的客人道：“服务员，茶！”服务员开始数：“1,2,3,4,5,6,7,8,9,10。”然后回答：“10个。”说完侍立一旁。等了一会儿，客人见还没上茶，又喊：“服务员，倒茶！”服务员倒着数了一遍人数：“10,9,8,7,6,5,4,3,2,1。”答道：“还是10个。”客人感觉很纳闷，问：“我让你倒茶，你数啥？”服务员以为客人问她的属相，便脱口而出：“我属（数）猪！”

这个耳熟能详的笑话非常生动地说明，如果没有充分传达信息，非常容易引起误解。因此，沟通时一定要确保发出的信息准确而又完整。

4. 未注重非语言信息的应用

有人总结出以下公式：

$$\text{沟通效果} = \text{文字语言}(7\%) + \text{有声语言}(38\%) + \text{肢体语言}(55\%)$$

科学研究证实，在人际沟通中，语言沟通只占7%，非语言沟通占到了93%，其中，表情、体态、手势占55%，音调占38%。

5. 未能有效控制自己的情绪

如果在沟通的过程中，因出现分歧或不够理性，导致情绪失控，不仅不能够实现沟通的效果，反而会造成完全相反的效果。而一旦出现这类问题，往往需要花费很大的代价来弥补，正所谓“病从口入，祸从口出”，甚至让事情不可挽回，造成无法弥补的遗憾。



小案例

难以弥补的疤痕

有一个男孩脾气很坏,于是他的父亲就给了他一袋钉子,并且告诉他,当他想发脾气的时候,就在后院的围墙上钉1根钉子。第一天,这个男孩钉下了40根钉子。慢慢地,男孩可以控制自己的情绪,不再乱发脾气,所以每天钉下的钉子也跟着减少了,他发现控制自己的脾气比钉下那些钉子来得容易一些。终于,父亲告诉他,现在开始,每当他能控制自己的脾气时,就拔出1根钉子。一天天过去了,最后男孩告诉他的父亲,自己终于把所有的钉子都拔出来了。于是,父亲牵着他的手来到后院,告诉他说:“孩子,你做得很好。但你看看围墙上的那些坑坑洞洞,这些围墙将永远不能恢复到从前的样子了,当你生气时所说的话就像这些钉子一样,会留下很难弥补的疤痕。”从此,男孩终于懂得管理情绪的重要性了。

(二) 从解码的角度分析

解码是指客体对接收到的信息所做出的解释和理解。

1. 倾听误区,没有准确理解对方

在沟通中,一个词语的意义不完全取决于说话者,还取决于听话者。即使假定人们能够熟练地掌握语言技巧,人在不同的情境下对同一个词语还是会赋予不同的含义。更不要说在一般情况下,人们对于词语的运用只能达到一般的掌握程度。对于词语的理解在很大程度上取决于听话者的心境和心态。一项研究表明,80%的经理人表示,他们努力使自己传达的信息精准无误,但是,精确的技术语言却常常加大了误解的风险,因为除了业内人士知道他们所使用的词语的通常意义外,外行人和一般的人都不知道,正所谓隔行如隔山。



小案例

名医劝治的失败

春秋战国时期,有一位著名的医生扁鹊。有一次,扁鹊谒见蔡桓公,他看了看蔡桓公的脸色说:“国君,你的皮肤有病,不治怕要加重了。”蔡桓公笑着说:“我没有病。”扁鹊告辞后,蔡桓公对他的臣下说:“医生就喜欢给没病的人治病,以便夸耀自己有本事。”过了十几天,扁鹊又前往拜见蔡桓公,他仔细看了看蔡桓公的脸色说:“国君,你的病已到了皮肉之间,不治会加重的。”蔡桓公见他尽说些不着边际的话,气得没有理他,扁鹊走后,蔡桓公闷闷不乐。又过了十几天,蔡桓公出巡,扁鹊远远地望见蔡桓公,转身就走。蔡桓公特意派人去问扁鹊为什么不肯再来谒见,扁鹊说:“皮肤上的病,用药物敷贴可以治好;在皮肉之间的病,用针灸可以治好;在肠胃之间,服用汤药可以治好;如果病入骨髓,那生命就掌握在司命之神的手里了。如今国君的病已深入骨髓,所以我不能再去谒见了。”蔡桓公还是不相信。5天之后,蔡桓公遍身疼痛,连忙派人去找扁鹊,扁鹊已经逃往秦国躲起来了。不久,蔡桓公便病死了。

此外,人们在听的时候常发生的潜在错误有以下几个:

- (1) 当情绪非常难过或激动时,很难听得进去别人所讲的话。
- (2) 经常发现自己假装听别人讲话,其实在想其他的事情。
- (3) 自己是一个挑剔的聆听者,当自己尊重的人讲话时自己会更加注意聆听。
- (4) 当听到一个说话含糊不清的人讲话时,自己的注意力立刻就飞走了。
- (5) 根本不听对方发言,带有敌意或偏见,从一开始就没有打算听。
- (6) 只听一部分,即只听自己感兴趣的,自己不感兴趣的就不听。
- (7) 不正确地听,听的时候心不在焉或根本就不听。

2. 同理心缺失,未能换位思考

由于人与人之间的差异,如教育背景、文化、经验、阅历、立场、价值观、性格、性别差异等,不同的人接收到同样的信息时会产生不同的反应。多数女性谈到逛街的时候,想到的是休闲和快乐,而很多男性想到的则是无聊和疲劳;急性子的人谈到高速度的时候,想到的是高效率,而慢性子的人想到的则是浮躁和冒险;销售员接到临时订单的时候,想到的是利益和提成,而车间主任想到的则是修改生产计划。因此,沟通时将心比心、换位思考,设身处地地为对方着想就显得非常必要。

3. 存在思维定式

在沟通中存在思维定式是比较常见的沟通障碍,想当然地认为理解对方的意思,不管别人说什么,也不听别人说什么,心中早已装满自己的看法和意见,而实际上并不清楚别人要说什么。



鸟儿独特的觅食方式

在一幢无人居住的房子外,一只鸟儿每日总是准时光顾,站在窗台上,不停地以头撞击玻璃窗,虽然每次总是无功而返,但它始终坚持不懈,每天总要撞上十来分钟才离开。于是,人们猜测这只鸟儿是为了飞进那间房间。然而在鸟儿站立的窗台边,另一扇窗户是打开的,于是人们就得出结论,这是一只笨鸟。后来,有人用望远镜观察,发现那间房间的玻璃窗上沾满了小飞虫的尸体,鸟儿每次都吃得不亦乐乎。人们怎么也没有想到鸟儿有如此独特的觅食方式,其原因在于人们总是凭着自己的思维去做硬性的定式思考,而结果却与事实大相径庭。

4. 知识层级不匹配

每个接收者都是独特的个体,他的经历、经验、知识、兴趣等,都会左右他对所解读的信息的内在意义的理解,理解一旦发生偏差,沟通的有效性就会产生问题。



秀才买柴

有一个秀才去买柴,他对卖柴的人说:“荷薪者过来!”卖柴的人听不懂“荷薪者”(担柴的人)三个字,但是听得懂“过来”两个字,于是把柴担到秀才前面。秀才问他:“其价如

何?”卖柴的人听不懂这句话,但是听得懂“价”这个字,于是就告诉秀才价钱。秀才接着说:“外实而内虚,烟多而焰少,请损之(你的木材外表是干的,里头却是湿的,燃烧起来会浓烟多而火焰小,请减些价钱吧)。”卖柴的人因为听不懂秀才的话,于是担着柴走了。

(三) 从沟通渠道的角度分析

沟通渠道是指由信息源选择和确立的传送信息的媒介,即信息传递者传递信息的途径。

1. 未主动开启沟通渠道

沟通就是为了了解自己、了解别人;发现他人的需要,展现自己的需要。因此,一旦沟通缺失,就容易产生隔膜,长此以往,将造成不可挽回的不良后果。而沟通的缺失,往往是沟通双方不够主动造成的。

什么原因造成了沟通的被动性?例如,下级对上级的沟通,出现的问题主要体现在:感觉自己更多的是被上司批评,逐渐产生了畏惧感;等级观念使得宁可想法憋在心里,也不愿与上司去沟通;认为某些事情很小,根本没必要去麻烦上司;以前沟通过某些事情,没有任何结果,就很少再沟通了;内心害怕与上司沟通,也不知道该怎么沟通。其实,这些想法都是没必要的,作为下级要主动汇报工作的进展,主动反馈工作感受,主动提出工作建议,主动说出心中的疑惑,主动复述倾听到的内容。当然,如果下属不够主动,领导就要主动,通过主动沟通,关心下属,关注工作。不能只注重结果,如果不注重过程,何来好的结果?等到下属递出离职申请,才想到去沟通,则为时已晚。

2. 未选择合适的沟通渠道

未选择合适的沟通渠道指对于应当用正式沟通渠道沟通的事情,却采用了非正式沟通的方式;或者对于应当采用非正式沟通渠道沟通的事情,却采用了正式沟通的方式。例如,一家著名的公司为了增进员工之间的相互信任和情感交流,规定在公司内部 200 米之内不允许用电话进行沟通,只允许面对面地沟通,结果产生了非常好的效果,公司所有员工之间的感情非常融洽。可以看到,现代社会的沟通渠道如 E-mail、电话、网络普遍化,但人们忽略了最好的沟通方式——面谈,致使在电子化沟通方式日益普及的今天,人和人之间的了解、信任和感情淡化了。比如“低头族”已经成为一支大军,这支大军的身影随处可见,这些人与他人的交流越来越少,只注重网络上的“朋友圈”。

3. 未营造融洽的沟通氛围

人和人说话,气场很重要。良好沟通的先决条件就是和谐的气氛,这种氛围与人的感受息息相关。如果沟通者虚情假意、傲慢无礼、粗暴易怒,就容易形成防御性的沟通氛围。在这种氛围下,人们会变得谨慎和退缩,会出现两种表现:一种是用沉默以自保;另一种是反攻,证明自己是正确的,并且有时会变得偏激。这两种表现都会影响沟通的效果。



不同氛围，不同效果

一家网络公司由于受全球经济危机的影响，公司经营受到严重打击，最后公司决定裁员。第一次裁员的时候，公司通知全部被裁人员到会议室开会，在会议上宣布这些人被裁掉了，并且每个人要立即拿着自己的东西离开办公室，结果被裁员工都感到非常沮丧，甚至很多留下的人也感到沮丧不已，极大地影响了公司的士气。第二次裁员的时候，公司接受上次的教训，不是把大家叫到会议室里，而是选择了另外一种方式：在星巴克咖啡厅单独约见被裁人员。在这样的环境里说出公司的决策：由于公司的原因他暂时失去了这份工作，请他谅解，并给他一个月的时间寻找下一份工作。这次裁员的效果和上一次相比有天壤之别，基本上所有的员工得知这个消息后，都会欣然地去接受，并且表示如果公司需要他，随时可以通知他，他会毫不犹豫地再回来工作。可见，这样一种方式，无论是对被裁者还是对仍然留在公司的员工，他们得到的不仅仅是裁员这个信息，而是感受到公司对每位员工的情谊。两次裁员，由于选择了不同环境、不同氛围，所得到的效果也截然不同。

二、克服沟通障碍的方法

针对前文所述的各种沟通障碍，可采用以下方法加以克服：

（一）要认真准备并有明确的目的性

沟通者自己首先要对沟通的内容有正确、清晰的理解，对于重要的沟通最好事先征求他人的意见。每次沟通要解决什么问题，达到什么目的，不仅沟通者要清楚，而且要尽量使被沟通者也清楚。此外，在组织中，沟通不仅是下达命令、宣布政策和规定，而且是为了统一思想、协调行动。所以，组织在沟通之前应对问题的背景、解决问题的方案及其依据和资料、决策的理由和对组织成员的要求等做到心中有数。

（二）沟通语言要精练、清晰、有条理

说话前要做好语言准备，把想要表达的内容浓缩成几个要点，用简洁、精练的语言表达出来。少讲一些模棱两可的话，多讲语义明确的话，要言之有物、条理清楚、逻辑严谨，可以采用总述、分述，措辞得当，不滥用辞藻，不讲空话、套话。在非专业沟通时，少用专业术语。

（三）沟通的双方要做到以诚待人

沟通的基础是诚实守信。尔虞我诈、钩心斗角则是人际沟通的毒瘤。正常的沟通是为了达到意见的一致和感情的融洽，是为了解决人们之间的矛盾，而不是为了加深矛盾。沟通的双方在沟通的过程当中都应该以诚相见，抛弃有意地防范和自卫的心理，应该站在对方的观点上看问题，而不持怀疑态度，对对方放下戒备心理。沟通的双方不能用对方的不足来证实自己的正确，要了解对方、体谅对方、理解对方。沟通双方只有互相交心才会取得理想的效果，通过一次或几次的沟通，才会最终达到预期的目标。

（四）做到平行沟通

所谓平行沟通,指的是没有上下级关系的部门之间的沟通。平级之间缺乏沟通,就会相互猜疑或者互挖墙脚,最常见的就是“踢皮球”。平级之间缺乏沟通主要有以下几个方面的原因:

- (1) 平级之间都过高地看重自己的价值,而忽视他人的价值。
- (2) 人性的弱点使人尽可能把责任推给别人。
- (3) 利益冲突,唯恐别人比自己强。
- (4) 没有服务和积极配合的意识。

平行沟通应主要把握两点:主动谦让,开诚布公;协作双赢。

（五）控制情绪

情绪对沟通的效果至关重要。人的情绪会左右接受和传送信息的方式,还直接影响到信息的接受和理解效果。古人云:克己、复礼。克己,就是遇事从容,能理智地控制好自己的情绪;与人为善,给周边疲倦的心灵以慰藉与鼓励。

在心理学上有一种踢猫效应。它是这样说的:一位父亲在公司受到了老板的批评,回到家就把沙发上跳来跳去的孩子臭骂了一顿。孩子心里窝火,狠狠地踢身边打滚的猫。猫逃到街上,正好一辆卡车开过来,司机赶紧避让,却把路边的孩子撞伤了。踢猫效应描述的是一种典型的坏情绪的传染过程。人的不满情绪和糟糕的心情,一般会随着社会关系链条依次传递,由地位高的传向地位低的,由强者传向弱者,无处发泄的最弱小的便成了最终的牺牲品。其实,这是一种心理疾病的传染。



进门前,请脱去烦恼

“进门前,请脱去烦恼;回家时,带快乐回来。”一位家庭主妇在她的房门上挂了这么一块木牌。在她的家中,男主人一团和气,孩子大方有礼,温馨、和谐的氛围充盈着整个空间。询问那块木牌之事,女主人笑笑,解释说:“有一次,我在电梯的镜子里看到一张充满疲惫的脸,紧锁的眉头,忧愁的眼睛……把我自己吓了一跳。于是,我开始想,孩子、丈夫看到这副愁眉苦脸时会有什么感觉?假如我面对的也是这副面孔,我会有什么反应?接着,我想到孩子在餐桌上的沉默、丈夫的冷淡,在这些我原来认为是他们不对的事实背后,隐藏的真正原因竟是我!当晚我便和丈夫长谈,第二天就写了一块木牌钉在门上提醒自己。结果,被提醒的不只是我自己,而是一家人……”主妇不经意间的一句平白朴实的话,让原本死气沉沉的家庭又焕发生机。

沟通前要调整好自己的情绪,不要让自己的不良情绪影响沟通的过程,以避免造成“冲动的惩罚”。

（六）重视非语言信息的应用

管理大师彼得·德鲁克讲,人无法靠一句话来沟通,总是得靠整个人来沟通。因此,我们要非常注重非语言信息的表达,如眼神、声调、面部表情、身体姿势、手势等。比如,用友好的眼神,诚恳而又坚定地看着对方,面带微笑,声音亲和,并辅以自信、大方的手势进行沟通。

倾听时身体前倾,以表示诚恳和专注。

人是十分珍视感情的,在人与人的接触和交往中,感情的作用十分重要。在沟通时,我们要创造一种平和、温暖、热情、诚恳的气氛。英国教育家斯宾塞认为,如果父母对孩子多一些拥抱、抚摸,有时甚至是亲昵地拍打几下,孩子在与人交往和智力、情感上都会更健康。父母与子女的拥抱、抚摸、牵手也是教育的一部分。

(七) 学会“听话”

西方有句谚语:“用10秒钟时间来讲,用10分钟时间来听。”因为有效的倾听能增加信息交流双方的信任感,是克服沟通障碍的重要条件。通常,有效沟通可以简化为:说什么并不重要,别人听到了什么才最重要。有一次,记者问微软集团首席执行官鲍尔默:“您认为最重要的领导艺术是什么?”鲍尔默回答说:“学会倾听。我的大脑时刻不停,总是在不停地接受、分析、思考、理解、反应。如果你真想激励员工,那就必须倾听他们所说的,并让他们感觉到你是在倾听,这样企业才会进步。”

主动倾听是有效沟通的基础和前提。倾听是成功沟通的关键,它的功能不仅仅在于使你听到别人所说的话,真正的倾听意味着全神贯注地听别人说话,并尽量理解它。要使积极倾听有效,必须对说话者真正感兴趣。沟通者借助倾听可以深入理解接收者所做的事情,接收者的感受,以及接收者为什么要这样做、为什么会有这样的感受。主动倾听的最大好处在于听者会报答你,倾听你讲话,并且在你讲话时做出回应。

(八) 选择合适的沟通渠道

(1) 为了达到信息的充分传播,能当面沟通的,尽量不用电话;能用电话沟通的,就不要用短信、邮件等方式;另外,如果用电话、邮件、QQ等方式,还要辅以电话,给予必要的补充和强调。



无效的沟通

市场总监吩咐刚毕业的小刘与几家合作单位的联系人沟通一下,发封邮件把公司最近的新闻稿传送过去,向对方征求一下意见,同时联络一下感情。小刘依据邮件地址,拟了一封邮件发了过去,说这是公司的最新进展状况,发给各位,请提意见。几天后,总监问小刘沟通的结果如何,得到的答案非常简单,“把邮件发过去了”。小刘认为,这样做就已经完成了任务,至于对方回不回答,那我可管不了。实际上,这一轮沟通的效果几乎等于零。

(2) 为了保持必要的书面凭证,除了面对面或电话沟通外,还要辅以书面文件或邮件以作为重要的沟通证明。

(3) 表扬一般通过正式沟通渠道,而批评则一般通过非正式渠道,如私下单独沟通。这些不同的渠道所起的沟通效果不尽相同,各有长短,不可偏废。在正式渠道中,有一些属于自上而下的沟通渠道,如各种会议、报告、通告、公司手册、公司刊物等。这种沟通渠道的作用是:为有关工作做出指示;给下属反馈工作绩效;对员工介绍企业发展的最新动态,阐明组织目标,增强其任务感和责任心。此外,这种沟通渠道还可以协调组织各层次之间的活动,

进而增强各层次之间的联系。但是,这种沟通渠道存在的缺点是,易于形成命令支配型的文化氛围,容易使接收方产生抵触,导致沟通效果减弱。逐级传递信息有曲解、误解和搁置的现象,这种信息失真的现象会随着所涉及的人数的增加而增加。消除这类沟通渠道的缺陷的方法是:要尽量减少传达的层次,避免信息失真;使由下而上的沟通渠道保持畅通,让下级或员工有向管理层发表意见和建议的机会,并能及时得到管理层对这些意见和建议的反馈;要重视对非正式沟通渠道的引导。有些人由于种种原因,不愿意与直接上级进行面对面的交谈,对此,组织就应该设置一些保密的双向沟通渠道,如 24 小时免费录音电话、电子邮箱等反映问题的途径。



麦当劳公司的开门政策

一、海报栏

办公室和餐厅都放置海报栏,用于张贴与你工作有关的安全、工作条件和其他事宜的公告和通知,餐厅由餐厅经理负责控制使用海报栏,办公室由行政和人力资源部负责控制使用海报栏。任何人希望通过海报栏发布有关信息都要事先征得他们的同意。

二、意见调查

麦当劳的管理层至少会在一年一度向所有工作伙伴全面征询关于自己的工作及对营运的意见,并对此保密。这些答案将有助于改善上级的管理。

三、合理化建议

在你的工作中,你可能会有些建议、更好的工作方法或建设性的批评。麦当劳欢迎批评和建议,这对我们麦当劳的成功和未来都是重要的,请向你的直接上司提出自己的建议。

四、开门政策

任何工作伙伴如果对手册上的内容有疑问或对任何工作条件有担心时,餐厅管理层和办公室管理层会与他们进行个别讨论。只要工作伙伴有意思,麦当劳鼓励他们运用这一开门政策。同样当工作伙伴的主管不能解决问题时,总经理会鼓励工作伙伴使用这一开门政策,帮助其解决问题。

五、问题解决,申诉程序

显然我们麦当劳是一家有进取性及有良好信誉的公司,但我们也认识到每个人总不时会有些与经营或管理有关的难题。这些难题不能在员工会议、座谈会或专题讨论中解决。如果哪位工作伙伴感到他们有这类问题并期望与他们的主管进行讨论,他们应自由地与他们的主管或总经理进行沟通。当然这种沟通亦应按照一定的程序进行:直属上司,上司的上司,副总经理,总经理。

六、座谈会

座谈会是工作伙伴和管理层之间的小型非正式的讨论,目的在于探讨一些意见、建议和问题。这种会每季度一次或在管理层认为必要时召开,对工作伙伴来说,这种座谈会是使他们的看法让公司了解的机会。

七、员工大会

员工大会是一种员工与管理层互相沟通的又一种形式。一般每3个月至少召开一次员工大会。办公室的职员大会由公司向办公室职员传递公司经营情况及公司政策等有关信息,以及开店的数量和其他各市场的情况。餐厅的员工大会是餐厅管理层向餐厅员工宣传公司的有关政策,宣布有关解决员工困难的信息、采纳员工提出的建议、落实行动与计划、表彰先进的会议。员工大会的追踪部门是公司的人力资源部。员工大会的目的是更好地上情下达、鼓舞士气、表彰先进,用这样一个良好的沟通渠道增强员工对公司的归属感,增强麦当劳对员工的凝聚力。

八、职前简介

新进管理组成员或公司职员将接受你的直接主管和人力资源部给予的职前简介,旨在使你对公司的概况及工作内容有一个系统的了解。

九、沟通日

你的餐厅经理或总经理将设有沟通日,以确保你的意见和建议得到沟通。当然,日常的随时沟通也是你的一种有效沟通方式。

十、政策说明

北京麦当劳对其政策感到骄傲,因其经营既符合现行的国家法律又是按照较高水准来制定的。所有的主管和经理的职责是保证公司的政策得以贯彻执行。对政策有疑问的工作伙伴,或在执行中遇到问题时,欢迎你向你的主管/经理及人力资源部和公司的管理层提出,公司有责任对你提出的问题进行个别调查,并给予适当的回复。

(4) 需要全体人员知会或集思广益、头脑风暴的沟通,采取会议形式,而需要保密的事项,特别是仅限于极少数人拥有知情权的沟通,则要采取单独沟通的形式。

(九) 找准自我状态

每个人都有三种自我状态:家长状态、成人状态和儿童状态。

处于家长状态的人在沟通中表现为关心他人、控制他人、领导他人;说话中常用的词语有应该、从不、总是等,说话时动作幅度一般较大,潜意识中常常具有保护、建议、指导别人的意图。

处于成人状态的人在沟通中表现为具有主动性、目标明确,而且会用过去的知识和经验预测要实施的行为可能性,说话中常用的词语是能够、可能、可以检验等。

处于儿童状态的人在行为上像一个爱冲动的孩子,有时服从,有时不服从,情绪化而且喜怒无常,非常不成熟,无论做什么总希望得到积极的评价,常用语是想要、希望、为什么、不可思议、伟大、超级等。



三种自我状态

三个人合伙做生意,最后赔了。甲说:“都怨你们,没有真本事,和你们合伙真是倒霉!”乙说:“我觉得这次赔本有几个原因:一是我们三人想法不一,劲儿没往一处使;二是

工作上存在一些客观阻力。”丙说：“都是我不好，我没干好工作，请你们原谅，我一定会改正，大家还是接着干吧。”

这段对话中，甲用长辈的口气指责其他两位合伙人，显然是一种家长状态；乙非常冷静，像一个稳重、明理的成人，属于成人状态；丙却像个小孩子，像做了错事一般，一个劲儿地求大家原谅，正处于儿童状态。

每个人在自我当中都存在着这三种角色状态，只是各自的比重不一而已。在沟通交往中，每个人都应该留意自己正处在什么状态，必须了解自己在人际交流中的三种角色状态的应用比重，了解到三种状态的比重后，便可以在与人交往中有意识地降低比重最高的那种状态，从而找出在不同场合最为恰当的角色状态与人交往。



职业知识检测

1. 从编码的角度分析沟通障碍产生的原因有哪些。
2. 克服沟通障碍有哪些方法？
3. 在沟通中如何做好情绪控制？



职业技能训练

1. 检查自己的日常行为是否存在和同学、朋友、家人沟通不畅的问题，举实例说明为什么会出现这样的问题，你是如何解决的（或者你将如何解决）。
2. 我们公司有一名老员工，40多岁了，现任办公室主任一职，以前在国企工作过很长时间，其管理思维是典型的国企风格，在工作上喜欢推诿、摆架子，在背后议论别人，年龄和知识结构等都不太符合公司的现行氛围。作为人力资源部的经理，我和他在工作上难免有交叉重叠的地方（如年会筹划等），碍于情面或辈分差异，很多时候，我勉为其难地与他保持合作关系，但在工作中，我难免会感到不舒服。假如你是我，你会如何和这位老员工相处？
3. 通过角色扮演掌握冲突的解决办法。夫妻双方来自不同的地方，岁末将至，都要对方跟自己回自己的老家过年，如何通过沟通解决冲突？

任务三 培养沟通能力



任务描述

本任务通过微笑能力训练、赞美能力训练、表达能力训练、倾听能力训练、问话能力训练、反馈能力训练、形象能力训练、礼仪能力训练、说服能力训练，提升学生的综合沟通能力，进而使学生在社会、生活、工作、学习中很好地展示自己，与他人进行良好有效的沟通。



任务目标

- ◎ 通过各种训练提升沟通技巧与能力。



任务导入

沟通水平测试

按照你的实际情况,在五个等级中选择相应的分值填入方框内:“总是”5分,“经常”4分,“不确定”3分,“偶尔”2分,“从不”1分。

- | | |
|----------------------------|--------------------------|
| (1) 能自如地用语言表达情感。 | ☐ |
| (2) 能自如地用非语言表达情感。 | ☐ |
| (3) 在表达情感时,能选择准确恰当的词汇。 | ☐ |
| (4) 他人能准确地理解自己表达的意思。 | ☐ |
| (5) 能很好地识别他人的情感。 | ☐ |
| (6) 能在一位朋友面前轻松自如地谈论自己的情况。 | ☐ |
| (7) 对他人寄予深厚的情感。 | ☐ |
| (8) 有时会盲目地暴露自己的秘密。 | ☐ |
| (9) 能同与自己观念不同的人沟通情感。 | ☐ |
| (10) 只能同与自己观念相同的人沟通情感。 | ☐ |
| (11) 持有不同观念的人愿意与自己沟通情感。 | ☐ |
| (12) 他人乐于对自己诉说不幸。 | ☐ |
| (13) 轻易评价他人。 | ☐ |
| (14) 清楚自己在沟通中的不良习惯。 | ☐ |
| (15) 与人讨论时,善于倾听他人的意见。 | ☐ |
| (16) 能通过工作来排遣自己的不良情绪。 | ☐ |
| (17) 当他人向自己请教问题时,能告诉他该做什么。 | ☐ |
| (18) 对某事持异议,能说出这件事的后果。 | ☐ |
| (19) 乐于公开自己的新观念、新技术。 | ☐ |
| (20) 与人争执,但是能控制自己的情绪。 | ☐ |

你的得分是:_____。

得分越低,说明沟通能力越弱;得分越高,说明沟通能力越强。

从哪些方面提升我们的沟通技巧与能力呢?



知识精讲

一般来说,沟通能力是指沟通者所具备的能胜任沟通工作的优良主观条件。简言之,人际沟通的能力指一个人与他人有效地进行沟通的能力,包括外在技巧和内在动因。其中,恰如其分和沟通效益是人们判断沟通能力的基本尺度。恰如其分指沟通行为符合沟通情境和彼此的标准或期望;沟通效益则指沟通活动在功能上达到了预期的目标,或者满足了沟通者的需要。

从表面上来看,沟通能力似乎就是一种能说会道的能力,实际上,它包罗了一个人从穿衣打扮到言谈举止等一切行为的能力。一个具有良好沟通能力的人,可以充分发挥自己所

拥有的专业知识及专业能力,并能给对方留下“我最棒”“我能行”的深刻印象。

一、微笑能力训练

微笑是上帝赐给人们的专利,微笑是一种令人愉悦的表情,微笑是人和人交往时最通用的语言。在人际交往的过程中,微笑起着重要的沟通作用,可以融化人与人之间的陌生感和隔阂。有人说真正的微笑是发自内心的,渗透着自己的情感,表里如一,毫无包装或修饰,只有这样的微笑才有感染力,才是打开对方心灵的钥匙。



一张笑脸价值百万美元

威廉·怀拉是美国推销寿险的顶尖高手,年收入高达百万美元。而他成功的秘诀就在于拥有一张令客户无法抗拒的笑脸。

威廉·怀拉原是美国棒球界的知名人士,40岁退役后想去应征保险公司推销员。他认为利用自己在棒球界的知名度,一定会应聘上,没想到却惨遭淘汰。人事经理对他说:“保险推销员必须有一张迷人的笑脸,而你却没有。”威廉·怀拉的倔强性格不但没有使他泄气,反而促使他一定要练出一张笑脸。他每天在家里大笑百次,弄得邻居以为他因失业而发疯了。为了避免误会,他干脆躲在厕所里大笑。他收集了许多明星迷人的笑脸照片,将它们贴满房间,以便随时观摩学习。另外,他买了一面与身体同高的大镜子放在厕所内,以便每天进去练习大笑三次。经过长时间的练习,他终于练出了一张迷人的笑脸,而凭着这张“婴儿般天真无邪的笑脸”,他成了寿险行业的销售冠军。成为百万富翁的威廉·怀拉经常说:“一个不会笑的人,永远无法体会人生的美。”

(一) 微笑训练的步骤

1. 放松嘴唇周围的肌肉

放松嘴唇周围的肌肉是微笑练习的第一阶段,又名“哆来咪练习”的嘴唇肌肉放松运动,从低音哆开始,到高音哆,大声地、清楚地将每个音说三次。不是连着练,而是一个音节一个音节地发音,为了正确地发音应注意嘴型。

2. 使嘴唇肌肉增加弹性

形成笑容最重要的部位是嘴角。锻炼嘴唇周围的肌肉,能使嘴角的移动变得更干练好看,也可以有效地预防皱纹。如果嘴角变得干练有生机,人的整体面部表情就会给人有弹性的感觉,所以会在不知不觉中显得更年轻。增加嘴唇肌肉弹性的练习方法为:

(1) 张大嘴。张大嘴使嘴唇周围的肌肉最大限度地伸张。张大嘴能感觉到颧骨受刺激的程度,并保持这种状态 10 秒。

(2) 使嘴角紧张。闭上张开的嘴,拉紧两侧的嘴角,使嘴唇在水平上紧张起来,并保持 10 秒。

(3) 聚拢嘴唇。慢慢地聚拢嘴唇,出现卷起来的嘴唇聚拢在一起的感觉时保持 10 秒。

(4) 保持微笑 30 秒。反复进行这一动作 3 次左右。

(5) 用门牙轻轻地咬住木筷子。把嘴角对准木筷子,两边都要翘起来,并观察连接嘴唇两端的线是否与木筷子在同一水平线上,保持这个状态 10 秒。然后,轻轻地拔出木筷子,练习维持该状态。

3. 形成微笑

这是在放松的状态下,根据大小练习微笑的过程。练习的关键是使嘴角上升的程度一致。如果嘴角歪斜,表情就不会好看。在练习各种微笑的过程中,就会发现最适合自己的微笑。

(1) 小微笑。把嘴角两端一齐往上提,给上嘴唇拉上去的紧张感;稍微露出 2 颗门牙,保持 10 秒之后,恢复到原来的状态并放松。

(2) 普通微笑。慢慢使嘴唇肌肉紧张起来,把嘴角两端一齐往上提,给上嘴唇拉上去的紧张感;露出 6 颗上门牙,眼睛也笑一点,保持 10 秒后,恢复到原来的状态并放松。

(3) 大微笑。一边拉紧嘴唇肌肉,使之强烈地紧张起来,一边把嘴角两端一齐往上提;露出 10 颗左右的上门牙,也稍微露出下门牙,保持 10 秒后,恢复到原来的状态并放松。

4. 保持微笑

一旦寻找到满意的微笑,就要进行至少维持那个表情 30 秒的训练。尤其是照相时不能敞开笑的人,如果重点进行这一阶段的练习,就可以获得很好的效果。

5. 修正微笑

虽然认真地进行了训练,但如果笑容还是不那么完美,就要寻找其他部分是否有问题。但如果能自信地敞开笑,就可以把缺点转化为优点,不会出现大问题。

(1) 微笑时可能出现的问题。

① 嘴角上升时会歪。两端的嘴角不能一齐上升的人很多,这时利用木筷子进行训练很有效。刚开始会比较难,但若反复练习,嘴角两端就会在不知不觉中一齐上升,形成干练而老练的微笑。

② 笑时露出牙龈。笑的时候露出牙龈的人,往往没有自信,不是遮嘴,就是腼腆地笑。自然的笑容可以弥补露出牙龈的缺点,但由于本人太在意,所以很难有自然亮丽的笑。

(2) 修正微笑的措施。

① 挑选满意的微笑。以各种姿态尽情地试着笑,在其中挑选自己最满意的笑容;然后确认能看见多少牙龈,能看见 2 毫米以内的牙龈就很好看。

② 反复练习满意的微笑。对着镜子,试着练习前面所选的微笑。

③ 拉上嘴唇。如果希望在大微笑时不露出很多牙龈,就要给上嘴唇稍微施力,向下拉上嘴唇,保持这一状态 10 秒。

6. 修饰有魅力的微笑

如果认真练习,就会发现只有自己才拥有的有魅力的微笑,并能展现那种微笑。用正确的姿势在镜子前面边敞开笑,边修饰自己的微笑。

(二) 微笑训练的方法

1. 对镜微笑训练法

这是一种常见、有效和最具趣味的训练方法。端坐镜前,衣装整洁,以轻松愉快的心情,调整呼吸,使呼吸自然顺畅;静心 3 秒,开始微笑;双唇轻闭,使嘴角微微翘起,面部肌肉舒展开来;同时注意眼神的配合,达到眉目舒展的微笑状态。如此反复多次。对镜微笑训练的时

间长度随意;为了使效果明显,可放较欢快的背景音乐。

2. 模拟微笑训练法

(1) 轻合双唇。

(2) 两手食指伸出(其余四指自然并拢),指尖对接,放在嘴前 15~20 厘米处。

(3) 让两食指指尖缓慢匀速地分别向左右移动,使之拉开 5~10 厘米的距离;同时,嘴唇随两食指的移动速度而加大唇角的展开度,并在意念中形成美丽的微笑,让微笑停留数秒。

(4) 两食指缓慢匀速地向中间靠拢,直至两食指指尖相接;同时,微笑的唇角以两食指移动的速度同步缓缓收回。需要提示的是,训练微笑缓缓收住,这很重要,不能让微笑突然停止。如此反复训练 20~30 次。

3. 情绪诱导法

情绪诱导就是设法寻求外界物的诱导、刺激,以求引起情绪的愉悦和兴奋,从而唤起微笑的方法。例如,打开自己喜欢的书页,翻看使自己高兴的照片、画册,回想过去幸福生活的片段,播放自己喜欢的、容易使自己快乐的乐曲等,以期在欣赏和回忆中引发快乐和微笑。有条件的话,最好用摄像机摄录下来。

4. 记忆提取法

记忆提取法也称情绪记忆法,就是将自己过去最愉快、最令人喜悦的情景,从记忆中唤醒,使这种情绪重新袭上心头,重享那惬意的微笑。

5. 观摩欣赏法

观摩欣赏法是几个人聚在一起,互相观摩、议论,互相交流,互相鼓励,互相分享开心微笑的一种方法。也可以平时留心观察他人的微笑,把精彩的“镜头”封存在记忆中,时时模仿。

二、赞美能力训练

赞美是发自内心的对于美好事物表示肯定的一种表达。恰如其分的赞美能使自己更好地与人交往,从而增进人与人之间的友情。适度的赞美不但可以拉近人与人之间的距离,更能够打开一个人的心扉,在沟通中起着非常重要的作用。虽然当前普遍存在着奉承、浮华的赞美,但是人们仍希望能够得到发自内心的肯定和赞美。



每天赞美三个人

戴志康出身于一个知识分子家庭,从小喜欢计算机,还在上小学时没事就去鼓捣家里的计算机,从 286 到 586,他把家里的计算机一次次地升级,编程的本领也越来越高。2000 年,戴志康考上了哈尔滨工程大学。那时候,因特网刚火起来,戴志康对能把陌生人联系在一起的网络社区有了浓厚的兴趣,他想开发一套能自动生成社区的软件,让即使不懂技术的人也能管理社区。

为了做好软件,大二那年,戴志康搬出了学校,在外面找到一间月租为 300 块的房子。他一天大部分时间都泡在计算机前面。软件终于被设计好了,他将软件挂在网上让人

免费使用。戴志康不断对软件进行升级完善,积累了相当数量的用户后,开始对软件收费。到毕业时,他已经赚了50万元。毕业时,学校负责招生就业的张阳红教师亲自找到戴志康,为戴志康推荐了一个年薪为30万元的工作。没想到,戴志康却婉言谢绝了,因为他要自己创业。张阳红教师听了,感到十分惋惜,他耐心地劝导戴志康:“你的性格文静,内向得近乎木讷,交际能力较弱,而创业市场风云变幻,可能不适合你去拼杀,你更适合做研发。”戴志康明白张老师说的是实情,但是仍然坚持自己的选择。他来到北京,创办了康盛创想科技有限公司。只用了短短几年时间,他就积累了几千万元的资产,成了“80后”网络新贵的领军人物。张阳红教师一直关注着戴志康,他知道戴志康的领导能力其实很弱,所以对于他的成绩,感到十分诧异。借一次去北京出差的机会,张阳红来到了康盛创想科技有限公司看望戴志康,并道出了心中的疑问:“管理这么大的一个公司,感到吃力吗?”戴志康腼腆地笑了:“您当初说得很对,我的管理能力其实很弱。公司刚开始的时候,虽然产品卖得很火,但是内部管理却是一团糟。后来,是一句话改变了公司的一切。”

“一句话?”张阳红有点疑惑。原来,戴志康情急之下,找到了一家策划公司,让他们为公司制定相关的规章制度。一个星期后,策划公司送来了厚厚一叠材料。戴志康是搞科研出身的,一看那么琐碎的几百条规定,头都大了。他说不行,让策划公司给他弄点简单的。第二天,策划公司只送来了一句话:每天赞美三个人。策划公司解释说,他们是搞软件开发的,激发员工的灵感最重要;戴志康又那么内敛,只有那样简单易行。

从此,戴志康就真这么做了,每天真诚地赞美自己的下属,并把这扩大为一种企业文化。慢慢地,公司业绩大有提升,并最终取得了今天的辉煌成绩。

说完,戴志康指了指墙上挂的一幅字,上面写着一行字:每天赞美三个人。听了这些话,张阳红感触良多,他终于明白,成败本无定论,领导才能也远没有想象中的那么复杂,真诚与赞美往往是最好的管理方法,也是最简单、最有效的为人处世之道。

从人的心理本质来看,得到别人的肯定是人心理的一种本质需求。当然,赞美是一种艺术,赞美不仅有“过”和“不及”,而且还有赞美对象的正确与否。不同的人需要不同的赞美方式,赞美方式的正确选用和赞美程度的适度把握,是衡量是否能够达到实效的重要标准。

(一) 赞美的原则

1. 赞美要真诚

这是赞美的先决条件。只有名副其实、发自内心的赞美,才能显示出它的光辉和魅力。其一,赞美的内容应该是对方拥有的、真实的,而不是无中生有的,更不能将别人的缺陷、不足作为赞美的对象。比如,对一个嘴巴大的人,你夸他:“瞧,你的小嘴多可爱!”或对一个胖子说:“呀,你多苗条!”还有比这更糟糕的赞美吗?这种赞美不但不会换来好感,反而会使人反感,甚而造成彼此间的隔阂、误解,甚至反目。其二,赞美要发自肺腑,要情真意切。言不由衷的赞美是一种谄媚,最终会被他人识破,只能招来他人的厌恶和唾弃。

2. 赞美要适时

交际中认真把握时机,恰到好处地赞美,是十分重要的。一是当你发现对方有值得赞美的地方时,就要善于及时大胆地赞美,千万不要错过机会;二是在别人成功之时,送上一句赞语,就犹如锦上添花,其价值可抵万金。考了好成绩,受到奖励……这时,人的心情格外舒

畅,如果能听到一句真诚的夸赞,其欣喜之情可想而知。赞美是有效期的,过期作废。

3. 赞美要适度

赞美的尺度往往直接影响赞美的效果。恰如其分、点到为止的赞美才是真正的赞美。使用过多的华丽辞藻,过度地恭维、空洞地吹捧,只会使对方感到不舒服、不自在,甚至难受、厌恶,其结果适得其反。假如你的一位同学歌唱得不错,你对他说:“你的歌声是全世界最动听的。”这样赞美的结果只能使双方都难堪,但若换个说法:“你的歌唱得真不错,挺有韵味的。”你的同学一定很高兴,说不定会情不自禁一展歌喉向你送上一曲呢!所以赞美之言不能滥用,赞美一旦过头就会变成吹捧,赞美者不但不会收获交际成功的微笑,反而要吞下被置于尴尬地位的苦果。

(二) 赞美的技巧

1. 学会寻找赞美点

只有找到对方的贴切的、闪光的赞美点,才能使赞美显得真诚而不虚伪。寻找赞美点的方法如下:

(1) 外在的具体的。外在的具体的也可以称为硬件,如衣服打扮(穿着、领带、手表、眼镜、鞋子等)、头发、身体、皮肤、眼睛、眉毛等。

(2) 内在的抽象的。内在的抽象的可以称为软件,如品格、作风、气质、学历、经验、气量、心胸、兴趣爱好、特长、处理问题的能力等。

(3) 间接的关联的。间接的关联的可以称为附件,如籍贯、工作单位、邻居、朋友、职业、用的物品、养的宠物、下级员工、亲戚等。附件具有间接赞美的作用。

2. 善于找到对方真正的闪光点

闪光点是对方独一无二的、无可比拟的优势,抓住闪光点的赞美才能讲到别人心坎里面去。而且闪光点越是具体,效果越好。比如,你赞美对方很漂亮,就显得空洞。究竟哪里漂亮?是眼睛还是身材,眼睛如何漂亮?闪光点越具体,给人的感觉越真实,效果会越好。

3. 生人看特征,熟人看变化

第一次见面,寻找最闪光的特征,第二次见面学会寻找对方的新的变化,这样赞美对方表示你对对方的每点改变都很关注,对方会非常感动。

4. 逢物加价,遇人减岁

赞美对方的物品时,适当地提高价钱,表示物超所值,听者会觉得自己有眼光没有吃亏,而如果一味地贬低对方的物品,对方会觉得你不尊重他。对于成人,适当地把对方讲得年轻一些,听者感觉自己显得年轻,会感觉特别舒服。

5. 赞美对方最得意而别人却不以为然的事

让对方获得认同感非常重要,如果对方把你当作知音了,表示你的赞美到家了。

6. 第一时间送上赞美

及时送上赞美才是锦上添花;不及时赞美显得画蛇添足,出力不讨好。

7. 赞美你所希望对方做的一切

一般而言,领导对下属常常运用这种方法。这是赞美的超级必杀技巧。你赞美对方是什么样的人,对方就会变成那样的人。比如,你赞美客户非常有气质,显得高贵优雅,他就不好意思买便宜的产品;你赞美对方大方慷慨,对方就不好意思和你讨价还价。

8. 运用第三者赞美法

第三者赞美法是一种间接赞美的方法,对方容易接受,而且,对方的感觉是我已经有知名度了,这样效果更好。例如,听某某人讲,你是个顶尖销售高手;听你老板讲,你去年表现很棒;听你们的员工讲,你们去年又加薪又去旅游;等等。

9. 背后赞美

有些人背后不是赞美别人,而是传播小道消息、流言蜚语,这是非常不明智的。背后赞美别人,不要在乎别人是否听得到,这没有关系,关键是用心做人、用心沟通。别人听不到也无所谓;如果别人听到了,会更加珍惜你这位朋友。

10. 用自己的语言表达出来

对对方的赞美要通过组织自己的语言,以一种自然而然的方式非常自然地表达出来。如果用非常华丽的辞藻来说明一个生活中或者是工作中经常遇到的事情,那么就会被认为太过做作,对方对这种赞美的信任就会打折扣,所以用自然的方式来表达你的赞美将是一种非常好的表达方式。



真诚的赞美

女作家威尔逊有一个精通雕刻的男仆,他最崇拜雕刻家鲍格伦。有一天,鲍格伦到威尔逊家做客,男仆因为兴奋过度,在端酒时竟把整杯酒泼到了鲍格伦身上。男仆窘态毕露,一面赶紧用餐巾替鲍格伦擦拭,一面解释说:“真抱歉,我服侍平凡一点的人总是好好的。”鲍格伦笑着对男仆说:“我这一辈子,还没受到过这样的崇拜。”男仆真诚的赞美不但使鲍格伦高兴万分,而且也给自己解了围。

三、表达能力训练

表达是沟通过程的重要方面。一个人的表达能力直接决定了其向别人传递信息的质量,决定着沟通目的是否能够有效实现。

(一) 做好表达前的充分准备

1. 要审视自己

表达就是要向别人传递信息。而要确定所传递的信息是否完整、准确、易懂,首先要做的就是审视自己的内心世界,认真思考本次沟通的目的是什么,要实现这样的目的需要什么样的信息,这些信息应该以怎样的方式传递,这种传递方式是否真的能够实现沟通的目的。为此,可以进行事先练习,如在大脑中多次重复想要表达的内容,并选择表达时的适当语气。

2. 要做听者分析

表达信息之前要认真分析听者的心理状态和现实状况,要摸清对方的心情如何,是焦急、痛苦还是愉悦,对方的工作、生活怎样,有哪些兴趣爱好。同时,还要时刻注意听者的反应,包括其面部表情、眼神和肢体语言,如对方是否有疑问、精神是否集中等。

3. 要留意所在场合

通常,只有当两人独处、不受外界干扰时才能有较好的沟通效果。在嘈杂的环境下,听

者可能只接收到了你所表达的部分信息。在压力大或紧张感较强的场合,所表达信息的准确性和完整性也会大大降低,从而影响表达效果。因此,要根据不同的场合选择不同的表达方式。

(二) 提高表达信息的有效性

1. 表达信息要直接

有效表达的重要条件是知道什么时候说什么。一个人不能想当然地认为人们了解他的所思所想。有些人不清楚某些事情有时需要直接沟通和及时表达想法,而往往认为别人了解自己的心思,直接沟通要求人们抛弃任何想当然。

同时,直接沟通还要求尽量减少通过第三方传递信息的情况,通过第三方传递信息不仅会损害信息传递的质量,而且还可能会引起接收方的误解。

2. 表达信息要及时

及时表达信息增加了听者知道你的需求并相应调整其行为的可能性,能够在最短的时间内解决问题,还有利于增进自己与听者的人际关系,与听者一起分享所思所想,从而巩固了相互间的关系。

3. 表达信息要完整、准确

信息完整、准确有助于信息传递过程中减少失真,使听者尽量减少对信息的误解。

- (1) 需要陈述时不要用提问。
- (2) 说话的内容、口气应当与身体语言相互配合。
- (3) 避免同时表达相互矛盾的信息。
- (4) 明显区分出所见与所思。
- (5) 一个信息最好只关注一个问题。

(三) 选择适当的表达方式

1. 眼势语

表达信息时不可避免地要与听者进行目光接触,恰当的目光接触能够提高听者对所接收信息的信任程度。要学会珍惜最初的6秒,所谓一见钟情,就是两人初次见面时,在大概6秒内就能对彼此做出评价。这种印象主要来自人的眼睛,而不需要任何的语言。从这个意义上来说,我们有6秒的时间来给他人创造良好的第一印象。所以,要格外珍惜这最初的6秒。在这6秒里,我们要学会用眼睛说话。目光在态势语言中处于首要地位。因为在交往中,人们相互接触,多数是处于对视状态的。这就给彼此提供了用眼神了解对方的机会。我们可以通过目光了解对方的思想情绪和真实的意图,还可以用自身的眼光传递自己所要表达的信息。

- (1) 眼神应当聚焦在对方的大小三角区域。
- (2) 不能盯着看,眼神相碰即可,接触时间一般以0.3~0.5秒为佳。
- (3) 目光应是坦然、亲切、和蔼、有神的。
- (4) 在整个沟通过程中,与对方目光接触应该累计达到全部交谈过程的50%~70%,这样比较自然、有礼貌。

一般而言,眼睛正视表示庄重,仰视表示思索,斜视表示轻蔑,俯视表示羞涩。最强烈的眼神有两种:一种是仇人相见,分外眼红;另一种是情侣相见,格外激动。但是在一般的沟通

交谈中,眼神要亲切自然:既不能不看对方,也不能死死盯住对方的眼睛不动;既不能目光东移西转,也不能不吸引对方的注意力。

2. 面部语

面部表情是人最准确、最微妙的“晴雨表”。每个人都有面部表情,脸上的每个细胞、每个皱纹、每个神经都参与表达某种意愿、某种感情、某种倾向。面部语传达的含义如表 2-1 所示。

表 2-1 面部语传达的含义

面 部 语	含 义
脸泛红晕	羞涩或激动
脸色发青、发白	生气、愤怒或受了惊吓异常紧张
皱眉	不同意、烦恼,甚至是盛怒
扬眉	兴奋、庄重
眉毛闪动	欢迎或加强语气
眉毛扬起后停留,再降下	惊讶或悲伤
嘴唇闭拢	和谐宁静、端庄自然
嘴唇半开	疑问、奇怪、有点惊讶
嘴唇全开	惊骇
嘴角向上	善意、礼貌、喜悦
嘴角向下	痛苦悲伤、无可奈何
嘴唇噘着	生气、不满意
嘴唇紧绷	愤怒、对抗或决心已定

3. 头部语

一般而言,身体直立,头部端正,表现的是自信、严肃、正派、有精神的风度;头部向上,表示希望、谦逊、内疚或沉思;头部向前,表示倾听、期望、同情、关心;头部向后,表示惊奇、恐惧、退让或迟疑;点头,表示答应、同意、理解和赞许;头一摆,显然是表示快走之意。

4. 手势语

(1) 幅度适度。手势幅度不要太大,但是也不要畏畏缩缩。要求手势的高度上界一般不超过对方的视线,下界不低于自己的腰部;左右摆动的范围不要太宽,应在胸前或右方。

(2) 频率适中。应避免指手画脚、手势过多。

(3) 避免不礼貌和不雅的动作。

手势语传达的含义如表 2-2 所示。

表 2-2 手势语传达的含义

手 势 语	含 义
手心向上	坦诚直率、善意礼貌、积极肯定
手心向下	否定、抑制、贬低、反对、轻视

续表

手 势 语	含 义
抬手	请对方注意,自己要讲话了
招手	打招呼、欢迎你或请过来
推手	对抗、矛盾、抗拒或观点对立
单手挥动	告别、再会
伸手	想要什么东西
摆手	不同意、不欢迎或快走
紧握拳头	挑战、表示决心、提出警告
竖起拇指	称赞、夸耀
伸出小指	轻视、挖苦
伸出食指	指明方向、训示或命令
多指并用	列举事物种类、说明先后次序
双手挥动	表示呼吁、召唤、感情激昂、声势宏大



一个简单的手势

《儒林外史》中的吝啬鬼严贡生,临死前看到点着两根灯芯害怕费油,伸出两个指头,就是不肯断气。大侄子、二侄子及奶妈等人都上前猜度解劝,但都没有说中,最后赵氏走上前道:“爷,别人说的都不相干,只有我晓得你的意思!你是为那灯盏里点的是两茎灯芯,不放心,恐费了油。我如今挑掉一茎就是了。”赵氏说完,掐掉一根灯芯,严贡生很快就断气了。一个简单的手势就把一个贪财吝啬的土财主形象刻画得入木三分。

5. 声音和语速

(1) 音量大小适中。表达时声音不宜过高,音量大到让人听清即可,明朗、低沉、愉快的语调最吸引人,放低声音比提高嗓门声嘶力竭地喊让人感到舒适。所以语调偏高、音尖的推销人员应该设法练习变为低调。当然这要适度,声音太低太轻不易让人听清楚,那也不好。

(2) 语调柔和。在社交场合中,一般以柔言谈吐为宜,尽可能使声音听起来柔和,避免粗犷尖硬地讲话,要以理服人,而不是以声、以势压人。要掌握柔言谈吐,首先应加强个人的思想修养和性格锤炼。

(3) 讲话速度快慢适中。表达时,要依据实际情况的需要调整语速快慢,讲话速度最好不要过快,特别是有分量的谈话内容,应尽可能娓娓道来,给他人留下稳健的印象,也给自己留下思考的余地。

(4) 抑扬顿挫。表达时,应注意音调的高低起伏、抑扬顿挫以增强表达效果;应避免平铺直叙、过于呆板的音调,这种音调让人听着乏味,达不到预期效果。任何一次表达,速度的变化、音调的高低,就像一首交响乐,搭配得当才能和谐动人。

(5) 吐字清晰,声音清亮圆润,段落分明。表达时,应吐字清晰、段落分明,避免含糊其

辞、咬字不清和咬舌的习惯,宁可把讲话的速度放慢,也要把话说清楚。

6. 表达距离

(1) 亲密距离。这种距离一般是恋人之间、亲人之间、父母与儿女之间的距离,空间距离一般是0~0.3米。

(2) 朋友距离。这种距离一般是指比较好的朋友之间形成的距离,一般是0.3~0.8米。

(3) 三尺圈距离。这种距离一般在0.8~1.2米。

(4) 公众距离。这种距离一般在1.2米以上。

在正常社会交往里,与人交谈的距离就是1米左右,这也是一般人的安全心理范围。



批评之道

在管理者的日常工作中,经常会有批评下属的情景发生,有位管理者就很懂得批评之道。一天,他把下属叫进办公室,让下属坐在他对面比较矮的椅子上,而自己坐在大办公桌上的座椅上,这种居高临下的氛围立刻就会给下属带来压力,利于管理者更好地指出下属的错误和缺点。其实这充分体现了心理功效学理论,就像法官要威严,他的位置就要比罪犯的座椅高得多一样,这样在审判中就有不怒自威的作用。一顿批评后,下属已经汗流浃背了,此时管理者从座椅上站起来,走向办公室里的沙发,然后招呼下属也坐过来。这时,空间距离带来的压力感就减小了,下属也就不那么紧张了,管理者对下属说了一些鼓励的话,下属感觉特别亲切。管理者通过距离的调整增加了亲密感,适当地批评、适当地鼓励,达到了更好的批评和鼓励效果。

四、倾听能力训练

倾听是沟通的前提和必要保障。在我们的生活中,倾听是必不可少的。在家庭生活中,倾听有助于家庭生活的和睦;在朋友之间,倾听有助于赢得朋友的信任和重视。总之,在这个人与人之间无时无刻不在进行着各种各样的交际的社会中,倾听是一种非常重要的沟通技巧。要想了解一个人,就得学会倾听他的看法;想成为别人的朋友,就得学会倾听他的烦恼与快乐;要与别人合作,就得学会倾听他的想法。

小测试

倾听能力测试

为了了解你的倾听能力,请做下面的测试,请用“是”或“否”回答。

1. 朋友们心里有事,通常把我当成共鸣箱。()
2. 我愿意倾听他人的烦恼。()
3. 在社交聚会上,我从一个谈话圈子转到另一个,经常感到还会有更好的谈话对象。()
4. 对方不能很快明白我的意思,我就会不耐烦。()
5. 我喜欢接过别人正说的笑话或故事。()
6. 别人跟我说话时,我总在想下句该说什么。()

7. 大多数人说话很乏味。()
8. 我通常比与我谈话的人说得更多。()
9. 别人和我说话时,要重复一两次。()
10. 我喜欢说,胜过倾听。()

评分标准:

回答与下列答案相符的,每题得1分,然后计算总分。

1. 是 2. 是 3. 否 4. 否 5. 否 6. 否 7. 否 8. 否 9. 否 10. 否

你的得分是:_____。

结果分析:

得分为8分或8分以上:

你的倾听能力高于平均值。朋友们有困难需要找人商量时最有可能找你,你很可能在社交聚会上大受欢迎。

得分为5~7分:

你的倾听技巧一般。你同大多数人一样,有时认真倾听,有时可能心不在焉。你的倾听能力提高的空间还很大。

得分为0~4分:

你的倾听技巧低于平均值。

(一) 倾听的层次

史蒂芬·柯维博士认为,倾听主要有以下五个层次:

1. 听而不闻,或是完全不用心倾听

这一层次的倾听可以用忽视对方来形容,心不在焉,只沉迷于自己的世界中,视对方的话如耳边风,完全没听进去。



“忽视”地倾听

张磊:老板,我刚听说又要更换颜色,可是我们刚持续生产了30分钟,又得把设备拆洗一遍,大伙儿都不情愿。

老板:张磊,你和大伙儿最好别忘了在这儿谁说了算。该做什么就做什么,别说那些没用的话。

张磊:我们心里一百个不愿意。

2. 假装在倾听

这一层次的倾听指用身体语言假装在听,嘴里还敷衍着“嗯……喔……好好……哎……”甚至重复别人的语句假装回应,其实是心不在焉。

3. 选择性地倾听

选择性地倾听指确实在聆听,也能够了解对方,但会过分沉迷于自己所喜欢的话题,只留心倾听自己感兴趣的部分,与自己意思相左的一概过滤掉。

4. 专注地倾听

专注地倾听指能够全心全意地凝神倾听,可惜始终从自己的角度出发,或许每句话都进入自己大脑了,但是否能听出说者的本意、真意,仍是值得怀疑的。



小案例

一道心算题目

培训讲师念出下面一段话:“上中学的小明特别聪明,心算能力很强。有一天,教师出了一道心算题目来考他:有一辆公共汽车,车上有28个人。到了一站上了18人,下了3人;到了另一站上了5人,下了20人;然后又上了16人,下了2人;到了另一站又上了4人,下了18人;之后上了7人,下了4人;到了下一站上了2人,下了5人;最后上了6人,下了10人。”这时,培训讲师停下来,不说话,望着学员,看看学员有什么反应。这时,有学员大声地说车上还有28人。接着,培训讲师大声宣布:不错,现在车上还有28人,但是我的问题是“这辆车停了多少站?”没有人回答得出来。试问,为什么学员认真听了,努力算了,答案却是错的?为什么学员断定,培训讲师一定会问这个问题呢?为什么学员没有耐心听完讲师的问题再说出答案呢?很显然,倾听在工作生活中占了重要的地位,听得准确与否直接关系到行动正确与否。

5. 运用同理心倾听

运用同理心倾听就是能够设身处地地倾听,抛开自己的观点,站在他人的角度上,进入对方的心灵中。一般人聆听的目的是做出最贴切的反应,根本不是想了解对方。因此,运用同理心倾听的出发点是为了了解而非为了反应,也就是通过交流去了解别人的观念、感受。



小案例

运用同理心倾听

张磊:“老板,我刚听说又要更换颜色,可是我们刚持续生产了30分钟,又得把设备拆洗一遍,我和大伙儿都不情愿。”

老板:“你们真的为此感到不舒服吗,张磊?”

张磊:“是的,这样我们得多做许多不必要的工作。”

老板:“你们是觉得这类事情实在没必要经常做,是吗?”

张磊:“也许像我们这种一线部门没法儿避免临时性变动,有时我们不得不为某个特别顾客加班赶订单。”

老板:“对了。在现在的竞争形势下,我们不得不尽一切努力为顾客服务,这就是为何我们都有饭碗的原因。”

张磊:“我想你是对的,老板。我们会照办的。”

老板:“谢谢你,张磊。”

(二) 完美倾听的步骤

倾听不仅要把对方的话听完整,还要分析对话中的重要信息,最后总结归纳出对方所要

表达的真实意图,并形成条理,便于理解和记忆。

1. 完整倾听

- (1) 完整地接收表达者的信息,要专注,不要一心多用。
- (2) 不能随意打断对方的表达,不能随意插话等。
- (3) 把对方表达的重要信息叙述出来,确认一下。
- (4) 接收信息时不能做评价、评论,尤其是负面的评论,不管对方有什么样的要求。

2. 重点倾听

- (1) 注意对方重复的话。
- (2) 识别无关的信息。
- (3) 留心不具体的信息。
- (4) 注意对方的情绪所表达的信息。
- (5) 注意不明确的信息。
- (6) 重视遗漏的问题,随时提出,求证。

3. 倾听的条理化

对重要信息进行归纳,找出问题的所在。完整地、有重点地、有条理地去接收对方表达的内容。



认真聆听顾客的每句话

有着世界上最伟大的推销员之称的乔·吉拉德曾向一位顾客推销汽车,交易过程十分顺利。当顾客正要掏钱付款时,另一位推销员跟乔·吉拉德谈起前一天的篮球赛,乔·吉拉德一边跟同伴津津有味地说笑,一边伸手去接车款,不料顾客却突然扭头走了,连车也不买了。乔·吉拉德冥思苦想了一天,不明白顾客为什么突然放弃了已经挑选好的汽车。夜里 11:00,他终于忍不住给顾客打了一个电话,询问顾客突然改变主意的理由。顾客不高兴地在电话中告诉他:“今天下午付款时,我谈到了我的小儿儿子,他刚考上密西根大学,是我们家的骄傲。可是你一点儿也没有听见,只顾跟你的同伴谈篮球赛。”乔·吉拉德终于明白了,这次生意失败的根本原因是自己没有认真聆听顾客谈论自己最得意的儿子。

五、问话能力训练

询问是沟通时最重要的手段之一,能促使对方表达意见并产生参与感。在沟通中,常常需要运用提问技巧引起对方注意,同时获得自己不知道的信息和资料,传达自己的感受,控制沟通的方向。提问的关键不在于问题的多少,而在于是否善问。在沟通中应根据沟通对象、内容和目的的不同采用各种不同的提问方式。在一般的沟通场合,提问主要分为封闭式提问和开放式提问两大类型。

(一) 封闭式提问

封闭式提问是指由特定的领域带出特定答复的问句,一般用“是”或“否”作为回答。例

如,“上次到公司没看见您,您是否出差了?”这类问句,可以使发问者得到特定的资料或信息,而答复这类问题也不必花太多的时间思考。但这类问句含有相当程度的威胁性,往往使人产生不舒服的感觉。这类问句分为以下几种情况:

1. 选择式问句

选择式问句即给对方提出几个选项让他从中选择的问句,如“您需要的颜色是银白色还是浅灰色?”“给您来一杯茶,还是一杯咖啡,或者一杯冰水?”等。对于这种问句,对方只能在指定范围内进行选择。

2. 澄清式问句

澄清式问句即针对对方的答复让其证实或补充的一种问句,如“您说这类设备要订购100台,决定了没有?”这种问句的目的是让对方对自己说的话进一步确认。

3. 暗示式问句

暗示式问句即句子本身已强烈地暗示出预期答案的一种问句,如“这种款式现在市场上供不应求,价格还会上涨,您说是吧?”这类问句中已经包含了答案,无非是敦促对方表态而已。

4. 参照式问句

参照式问句即把第三者的意见作为参照系提出来的一种问句,如“经理说,今年把采购量提高10%,你们认为怎么样?”这类问句中,如果第三者是对方熟悉的人,会对对方产生重大的影响。

(二) 开放式提问

开放式提问是指在广泛的领域内提出具有广泛答复的问句,通常无法用“是”或“否”等简单的措辞做出答复。例如,“您看我们的洽谈应当怎样开展才好?”“您对明年的市场变化有什么考虑?”等。这类问句因为不限定答复的范围,所以能使对方畅所欲言,也使自己获得更多的信息。开放式问句分为以下几种情况:

1. 商量式问句

这是和对方商量问题的句式,如“下月与上海某厂有一项业务洽谈,你愿意去吗?”“这次给你方的折扣定为3%,你认为如何?”等。这类问句一般和对方的切身利益有关,属于征询对方意见的发问形式。

2. 探索式问句

这是针对对方的答复内容进行引申的一种问句,如“您提到谈判中存在困难,能不能告诉我主要存在哪些困难?”发问者通过这类问句,不但可以获取比较充分的信息,而且可以显出自己对方所谈问题的兴趣和重视。

3. 启发式问句

启发式问句是启发对方发表看法和意见的问句,如“明年的物价还要上涨,你有什么意见?”这类问句主要启发对方说出自己的看法,以便吸收新的意见和建议。

在洽谈过程中,发问者要多听少说,多运用开放式问句,谨慎采用封闭式问句。发问者应事先了解对方的情况;打好腹稿,注意发问的时机,取得对方同意后进一步提问,由广泛的问题逐步缩小到特定的问题;避免含糊不清的措辞,避免使用威胁性、教训性、讽刺性的问句,避免盘问式或审问式的问句。

(三) 封闭式提问与开放式提问的比较

封闭式提问与开放式提问的比较如表2-3所示。

表 2-3 封闭式提问与开放式提问的比较

提问方式	优 势	劣 势
封闭式	节省时间,控制谈话内容	收集到的信息不全,谈话气氛紧张
开放式	收集到的信息全面,谈话氛围愉快	浪费时间,不易控制谈话内容



不同的结果

一对情侣相约出去吃饭。

情景一

小王:“亲爱的,今晚出去吃饭吧,你想吃什么?”

小李:“你说吧。”

小王:“吃火锅吧,好吗?”

小李:“太辣了,不想吃。”

小王:“吃自助吧,实惠。”

小李:“吃自助量太大,容易长胖,不想吃。”

小王:“那你想吃什么?”

小李:“你说吧。”

情景二

小王:“亲爱的,今晚出去吃饭吧。你想吃什么啊? 火锅、自助餐还是肯德基?”

小李:“肯德基。”

六、反馈能力训练

一个完整的沟通过程是这样的:首先是信息的发送者通过表达发出信息,其次是信息的接收者通过倾听接收信息。对于一个完整的、有效的沟通来说,仅仅这两个环节是不够的,还必须有反馈,即信息的接收者在接收信息的过程中或过程后,及时地回应对方,以便澄清表达和倾听过程中可能的误解和失真。

(一) 反馈的类别

反馈有两种:一种是正面的反馈,另一种是建设性的反馈。正面的反馈就是对对方做得好的事情予以表扬,希望好的行为再次出现。建设性的反馈就是对于对方做得不足的地方,给他提出改进的意见。建设性的反馈是一种建议,而不是批评。

(二) 给予反馈的方法

1. 针对对方的需求

反馈要站在对方的立场和角度上,针对对方最为需要的方面,给予反馈。例如,在半年绩效考核中,下属渴望知道上司对他工作和能力的评价,并期待上司能为自己指明下一步努力的方向。如果作为上司的经理人,在绩效考核之后不反馈,或者轻描淡写地说一下,则会挫伤下属的积极性。

2. 具体、明确

例如,“小李,你的工作真是很重要啊!”这种表述方式很空洞,小李并不知道为什么自己的工作很重要,这个反馈不能真正给对方留下深刻的印象,是错误的反馈;又如,“公司的公文和往来信函是一个公司素质高低的表现,代表着一个公司的水平、精神和文化。小李,你的工作很重要。”这种对下属的反馈就不是空洞的、干巴巴的说教,而能起到事半功倍的效果,这个反馈是正确的反馈。

3. 有建设性

团队领导容易武断地给下属的意见或想法下结论,比如有的往往带着批评或藐视的语气说“你的想法根本就行不通!”“小伙子,你还是太年轻了!”等,结果挫伤了下属主动沟通的积极性。如果换一种态度,以建设性的、鼓励的口气给下属反馈,效果就会不同,比如,“小王,你的意见很好,尽管有些想法目前还不能实现,但是,你爱动脑筋,很关心咱们部门业务的开展,这样的建议以后还要多说啊!”

4. 对事不对人

积极的反馈就事论事,忌讳涉及别人的面子和人格尊严,侮辱别人的话语千万不要说,比如,“你是猪啊!”之类的言语只能加深双方的敌对和对抗情绪,与最初的沟通愿望适得其反。

(三) 接受反馈的方式

接受反馈是反馈过程中的一个十分重要的环节,在接受反馈时应该做到以下几点:

1. 耐心倾听,不打断

接受反馈时,一定要抱着谦虚的态度,以真诚的姿态倾听他人的反馈意见。无论这些意见是否正确和是否中听,在对方反馈时都要暂时友好地接纳,不能打断别人的反馈或拒绝接受反馈。打断反馈包括用语言直接打断,比如:“不要说了,我知道了!”也包括用肢体语言打断,如不耐烦的表情、姿势等。如果粗鲁地打断别人对你的反馈,其实就意味着沟通的中断和失败,就了解不到对方更多甚至更重要的信息。

2. 避免自卫

自卫是每个人的本能反应。当对方向你反馈时,如果你仅仅站在自己的立场上选择是否接受,一旦听到对自己不利、不好或不想听的话语,就着急地辩解和辩论,明智的另一方会马上终止反馈。

3. 表明态度

别人对你反馈之后,自己要有一个明确的态度,比如理解、同意、赞成、支持、不同意、保留意见、怎么行动等。不明确表示自己对反馈的态度与意见,对方会误以为你没有听懂或内心对抗,这样就会增加沟通成本,影响沟通质量。

七、形象能力训练



最好的介绍信

某公司招聘了一名勤杂工。为什么选中这个男孩?他既没有介绍信,也没有人引荐。经理说:“他带来了许多介绍信,他在门口蹭掉脚上的灰,进门后随手关上门,说明他