

任务3 沟通技能

聪明的人,借助经验说话;而更聪明的人,是根据经验不说话。

——古希腊民谣



任务目标

- 了解倾听的作用并掌握倾听的策略;
- 灵活运用说话的语言技巧,达到沟通的目的;
- 掌握有效提问的语言技巧;
- 巧妙回答,提高沟通的艺术性。



案例导入

夫妻沟通的两个场景

场景一

妻子:累死我了,一下午谈了三批买房的客户,最后那个女的,挑三拣四,不懂装懂,烦死人了。

丈夫:别理她,跟那种人生气不值得。

妻子:那哪儿行啊!顾客是上帝,是我的衣食父母!

丈夫:那就换个活儿干呗,干吗非得卖房子呀?

妻子:你说得倒容易,现在找份工作多难啊!甭管怎么样,每个月我还能拿回家三千元钱。都像你的活儿,是轻松,可是每个月拿几百元钱够谁花呀?眼看涛涛就要上大学了,每年的学费就万把元吧?!

丈夫:嘿,你这个人怎么不识好歹?人家想帮帮你,怎么冲我来啦?

妻子:帮我?你要有本事,像隔壁小萍丈夫那样,每月挣个四五千,就真的帮我了。

丈夫:看着别人好,和他过去!不就是那几个臭钱吗?有什么了不起!

场景二

妻子:累死我了,一下午谈了三批买房的客户,最后那个女的,挑三拣四,不懂装懂,烦死人了。

丈夫:大热天的,再遇上个不懂事的顾客是够呛。快坐下喝口水吧。(把她平日爱喝的冰镇酸梅汤递过去)

妻子:唉,挣这么几个钱不容易,为了涛涛今年上大学,我还得咬牙干下去。

丈夫:是啊,你真是不容易,这些年,家里主要靠你挣钱撑着。

妻子：话不能这么说，涛涛的功课、人品，没有你下力，哪儿能有今天的模样？唉，我们都不容易。

通过这个案例，我们可以看出不同的沟通方式取得的沟通效果截然不同。实际上，要进行有效沟通离不开听、说、问和答等沟通技能，本任务就着重介绍这方面的基本知识和技巧。

3.1 听

1. 倾听的作用

听是人类最基本的能力之一，是用耳朵接收声音，除了少数人听不到声音之外，我们大多数人都享有这种与生俱来的天赋。如今，国际倾听协会这样为倾听下定义：倾听是接收口头及非言语信息、确定其含义和对此做出反应的过程。口语交际中，听的重要性并不被多数人认同。很多人认为听是一种被动的行为。他们很可能会感到烦闷，如果他们不参与谈话还可能会感到无精打采。这种认识显然存在着很大的误区。

古今中外很多谚语和传说都表明了听的重要性，例如俗话说：听君一席话，胜读十年书。俗语又说：会说的不如会听的。英国谚语：“沉默是金，说话是银。”传说：上帝在造人时之所以给人一张嘴巴、两只耳朵，就是因为他认为听比说更重要。可见人们如何看重听了。

对我们大多数人来说，倾听是从我们听到别人讲话声音开始的，但倾听与听有什么区别呢？一般学者认为：“听”是人体感觉器官接收到的声音；或者换句话说，“听”是人的感觉器官对声音的生理反应。只要耳朵听到谈话，我们就是在听。想想你在听到电影中的外语对话时，你就会明白，听到并不意味着理解。“充耳不闻”就是说的这种情况。

倾听虽然以听到声音为前提，但更重要的是我们对声音必须有所反应，必须是主动参与的过程，在这个过程中，人必须思考、接收、理解，并做出必要的反馈。同时，倾听的对象不仅仅局限于声音，还包含理解别人的语言、手势和面部表情等。在此过程中，我们绝不能闭上眼睛只听别人说话的声音，而且还要注意别人的眼神及感情等表达方式。

小故事 3-1

“听”来的钢盔

第二次世界大战期间，一位叫亚德里安的美国将军利用战斗的间隙到战地医院探望伤员。他毫不张扬地走进病房，静静地坐在病床边，倾听每一位伤病员讲述自己“死里逃生”的经历。其中一位炊事员说，他听到炮弹呼啸而来，就不假思索地把一口锅扣在自己的头上，虽然弹片横飞，战友倒下了一大片，他却幸免一死。听到这里，亚德里安将军略有所悟地点了点头，走到这位炊事员床前同他握手，脸上露出赞赏的微笑。

后来他发布一道命令：让每个战士都戴上一口“铁锅”。

于是，在人类战争史上，“钢盔”这个重要发明，就因为一位将军有耐心和雅量倾听一个

炊事员的“唠叨”而诞生了。据说,这个别出心裁的“发明”,使七万余名美军在第二次世界大战中免于战死。

将军诚意的倾听,表示出了对战士生命安全的关注和高尚的人品,他满足对方倾诉并寻求尊重的愿望,而自己也在获得尊重的同时,获得了创造的灵感,从而做出重大决定。

倾听的作用表现为以下方面。

(1) 倾听是获取信息开阔视野的重要途径。“听君一席话,胜读十年书”,这句俗语从倾听的角度说明了倾听是获取信息开阔视野的重要途径。有数据显示:在我们获取信息的途径即听、说、读、写所占的时间中,听占到了 53%。然而现在是网络化时代,面对面沟通被有些人忽视,由此产生的“宅男”“宅女”现象越来越引起人们的担忧,这从另一个角度说明倾听的缺失对现代人造成的不良影响。与其将自己封闭在一个狭小的空间里,还不如走出家门倾听来自各界的声音,那样对你的未来才更有帮助。

(2) 倾听是对别人尊重和鼓励的特殊方式。根据人性特点,我们都知道,人们往往对自己的事更感兴趣,对自己的问题更关注,更喜欢自我表现。一旦有人专心倾听我们的话,我们就会感到自己被重视。我们真诚投入地倾听他人的倾诉,恰到好处的反应,是对他人尊重和鼓励的最好方式。

(3) 倾听是为自己争取主动的关键。在时机未到时选择倾听并保持沉默是一种“大智若愚”的艺术,在商业活动中多听、少说甚至不说,这样做的目的是获得最大的利益。少开口不做无谓的争论,对方就无法了解你的真实想法;反之,你可以探测对方动机,逐步掌握主动权。因此,“雄辩是银,倾听是金”。

小故事 3-2

爱迪生的沉默

爱迪生发明电报以后,西方联合公司想购买此发明。其妻建议开价 2 万美元,他觉得太高了,但还是打算照妻子的建议要价。谈判在西方联合公司办公室进行。买方代表问:“对你的发明,你打算要多少钱呢?”爱迪生欲言又止陷入思索,现场一片沉默。随着时间的推移,沉默变得难熬,购方代表急躁起来,试探性地问:“我们愿意出 10 万美元买下你的发明,你看怎么样?”结果双方成交。

(4) 倾听可增进彼此的理解与信赖。表露内心的事,可以消除两人之间的误会、隔阂、不信任与敌对,使两人之间关系更为密切。由此来看,倾听可谓是彼此沟通的桥梁,误解与愤恨都会随着有效的倾听而化为乌有,感情也会伴着彼此的倾听更进一步。

(5) 倾听有利于获得身心健康与成功。倾听可改善周围环境的气氛,有利于获得身心健康与成功。心理学家们指出,善于倾听的人容易克制冲动,控制愤怒,拥有一个较为平和的人际环境,这对于成功与健康是有百益而无一害的。

小案例 3-1

哈里的助听器

销售员哈里,因为听力不好,每次面对客户的时候,只好看客户说话时的口形来判断

客户说的是什么,然后再做出回答。

一次,哈里在老约翰的办公室里进行销售拜访,是关于一批钢铁的采购合同。在约翰提到对这批货品的品质要求、运输要求以及到货期限等问题时,哈里眼也不眨地盯着老约翰的脸,生怕错过了一个字,甚至还时不时地在笔记本上做记录。这时,正是春暖花开的季节,窗外景色明媚、阳光灿烂,几只鸟儿在欢快地叫着。

可是,哈里因为听力欠佳,无心在乎这一切,只是专注地看着老约翰的嘴唇在动。直到会谈结束,哈里才松了口气,老约翰也很满意地从座位上起身,双方约定了下次见面的时间。

之后,哈里去看了医生,医生给了他一副助听器,告诉他这种仪器可以使他的听力变好。哈里用了一下,果然效果不错,于是他就每天都戴着这副助听器。

那天,哈里如约来到了老约翰的办公室,他听得很清楚,所以注意力也不不知不觉地就分散了。一会儿,他看着窗外的景色发呆,一会儿他被清脆的鸟叫声给吸引住了,过了一会儿,有推门声,哈里探头看了一下,原来是老约翰的秘书端咖啡进来,于是,哈里的目光一直追随着女秘书的身影。

老约翰很生气,说道:“我一直很欣赏你工作时的专注劲,你可以一小时一小时地看着我,听我说话而不分神,让我觉得受到了尊重,这是其他销售人员所不曾做到的。可是,今天,你却很不在意地听我说话,让我觉得很诧异,虽然我们的合同已经谈得差不多了,但我还是要等下一次再做决定。”

哈里听了,十分吃惊,他本来以为这副助听器能够给自己的销售生涯带来帮助,没想到却使客户大为恼火。现在他才明白,原来专注地聆听对他的工作是这么重要。

那么,下一次见老约翰的时候,他还要不要戴助听器呢?

【思考】没助听器时哈里是怎么表现的?为什么有助听器反而使他惹得老板极为生气?

2. 倾听的障碍

小故事 3-3

巴顿将军怎么了?

巴顿将军为了显示他对部下生活的关心,搞了一次参观士兵食堂的突然袭击。在食堂里,他看见两个士兵站在一个大汤锅前。

“让我尝尝这汤!”巴顿将军向士兵命令道。

“可是,将军……”士兵正准备解释。

“没什么‘可是’,给我勺子!”巴顿将军拿过勺子喝了一大口,怒斥道:“太不像话了,怎么能给战士喝这个?这简直就是刷锅水!”

“我正想告诉您这是刷锅水,没想到您已经尝出来了。”士兵答道。

【思考】是什么原因导致了巴顿将军的尴尬?

一般来讲,倾听有五个层次:一是听而不闻。如同耳边风,“左耳进右耳出”,完全没有听进去。二是敷衍了事。“嗯”“喔”“哎”“好好好”,略有反应其实是心不在焉。三是选择地

听。只听合自己心意的,与自己意思相左的一概自动过滤掉。四是专注地听。有些沟通技巧的训练会强调“主动式”“回应式”的聆听,以复述对方的话表示确实听到,即使每句话或许都进入大脑,但是否都能听出说话者的本意、真意,仍值得怀疑。五是同理心的倾听。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。所以倾听的出发点是为了“了解”而非为了“反应”,也就是透过交流去了解别人的观念、感受。在商务沟通中应重视倾听,尽可能做到高层次的倾听,避免低层次的倾听。但事实上并不是所有倾听都能达到理想效果,因为倾听存在着各种各样的障碍,它们会直接或者间接地影响倾听的效果。

(1) 来自环境的倾听障碍。环境干扰是影响倾听最常见的因素之一,交谈时的环境各种各样,时常转移人的注意力,从而影响专心倾听。有学者做过试验,一个人同时听到两个信息时,他会选择其中的一个,放弃另一个。这样就很容易忽略另外一个人的信息。具体来说,环境障碍主要从两方面施加对倾听效果的影响。

① 干扰信息传递过程,消减、歪曲信号。如在嘈杂的课堂上,老师的声音几乎被学生的吵闹声淹没了,坐在后排的同学根本就听不到老师在说什么,这跟一个安静的课堂所能达到的效果是迥然不同的。

② 影响沟通者的心境。也就是说,环境不仅从客观上,还从主观上影响倾听的效果,这正是为何人们很注重挑选谈话环境的原因。比如领导在会议厅里向下属征询建议,大家会十分认真地发言,要是换作在餐桌上,下属可能就会更随心所欲地谈谈想法,有些自认为不成熟的念头也在此得以表达。反之亦然,在咖啡厅里上司随口问问你西装的样式,你会轻松地聊上几句,但若上司特地走到你的办公桌前发问,你多半会惊恐地想这套衣服是否有违公司仪容规范。这是由于不同场合人们的心理压力和情绪都大有不同。

(2) 倾听者自身的倾听障碍。倾听者本人在整个交流过程中具有举足轻重的作用,倾听者理解信息的能力和态度都直接影响倾听的效果。但由于每个人都有自己的思想和经验,难免在倾听时加上自己的感情色彩,在无形中树立了障碍,无法准确理解别人传递的信息,从而影响了沟通。来自倾听者自身的障碍表现在以下方面。

① 注意力不集中。倾听者受到内部或外部因素的干扰而无法集中注意力,这是最常见的阻碍倾听的因素。当您疲倦时,胡思乱想时,或是对说话者所传递的信息不感兴趣时,您都很难集中注意力。

② 打断说话者。倾听者打断说话者也是阻碍倾听的因素之一。在回应说话者之前,应该先让他把话说完。对说话者缺乏耐心甚至粗鲁地打断他们,这是对说话者本人及其信息不尊重的表现。

③ 缺乏自信。倾听者缺乏自信也是阻碍倾听的因素之一,这是因为缺乏自信会令倾听者产生紧张的情绪,而这种情绪一旦占据了他的思维,就会使他无从把握说话者所传递的信息。也正是为了掩饰这种紧张情绪,许多倾听者总是在应当倾听时擅自发言,打断说话者。

④ 过于关注细节。阻碍倾听的另外一个因素是倾听者过于关注细节。如果倾听者尝试记住所有的人名、事件和时间,那么就会觉得倾听“太辛苦”了。这种紧紧抓住信息中的细节而不抓要点的做法非常不可取,这样做就可能完全不能明白说话者的观点。

⑤ 排斥异议。有些人喜欢听和自己意见一致的人讲话,偏心于和自己观点相同的人。这种拒绝倾听不同意见的人,不仅拒绝了许多通过交流获得信息的机会,而且在倾听的过