

任务1 认识人际沟通

沟通是把一个组织中的成员联系在一起,以实现共同目标的手段。

——[美]巴纳德



课程思政要求

- 进行社会主义核心价值观教育。
- 进行爱国主义教育。
- 开展诚信教育、法律意识教育和道德意识教育。
- 塑造职业形象,提高职业素养。
- 促进学生全面发展。



学习目标

- 了解沟通的目标与类型。
- 把握沟通的原则,并能在沟通中加以运用。
- 熟悉沟通的过程。
- 了解沟通障碍产生的原因并能予以克服。



案例导入

王经理的一天

王伟是一家公司的经理,以下是他一天的工作情况。

早晨 8:00 来到办公室,打开计算机开始处理、收发邮件。

8:20 开始批阅文件,然后开始撰写年度工作报告的提纲。

9:00 浏览了一个地区经理提交的关于改变某项工作流程的备忘录,于是决定要为这件事召开一次会议。

按照约定,他在 10:00 就新招聘员工的相关事宜听取了人力资源部经理小宋的汇报。

11:00 亲自去机场迎接来自美国的客户,并与其共进午餐。

下午 1:30 引导美国商客去公司参观,并就进一步合作事宜进行了磋商。

下午 3:30 接受了一名记者的采访。

下午4:00就与美国合作事宜召集各部门经理召开了一个紧急会议。

.....

他一天中的上述事情都可称为是一种“沟通”。

(资料来源:佚名.商务沟通[EB/OL].[2014-04-18].<http://www.doc88.com/p-5196829256892.html>.)

1.1 沟通

1. 沟通的内涵

沟通是各种技能中最富有人性化的一种技能。社会就是由人与人之间互相沟通所形成的网络。沟通渗透于人们的一切活动之中,人们已经习惯于生活在沟通的汪洋大海中,很难设想,要是没有沟通,人们该怎样生活。美国相关机构曾经对25名优秀的管理人员进行调查,发现他们有76%的工作时间是用于沟通的。在现代信息社会,人们对信息的搜索、加工和处理能力已经成为决定其职场竞争力的关键因素。

所谓沟通,就是发送者与接收者之间为了一定目的而运用一定符号,所进行的信息传递与交流的过程。沟通过程涉及沟通主体(发送者和接收者)和沟通客体(信息)的关系以及信息发送者为影响接收者而使用的语言或非语言的行为。在沟通过程中,信息以怎样的方式被传送,又如何传递给接收者,接收者如何解读信息,信息最终以怎样的方式被理解,这都与沟通过程中主体的语言行为息息相关。具体来说,要正确理解沟通的含义,可以从下述几点来把握。

(1) 有效的沟通既要传递事实,又要传递发送者的价值观及个人态度。

(2) 有效的沟通意味着信息不仅被传递,还要容易理解。

(3) 有效的沟通在于双方能准确理解彼此的意图。

(4) 沟通是一个双向动态的反馈过程。这种反馈并非一定要通过语言表现出来,接收者也可以通过其表情或目光、身体姿势等形式将信息反馈给传递者,从而使发送者得知接收者是否接收与理解其所发出的信息,并了解接收者的感受。



相关链接

土著人的最高礼节

有一天,哈佛商学院的一位教授接到非洲土著人的请柬,邀请他到非洲讲授部落的竞争力战略。

教授为了表示对土著人的尊敬,于是准备了多套西服上路。土著人为了表示对文明国度知名教授的尊敬,准备按照部落最高礼节欢迎他的到来。

讲课的第一天,教授西装革履地出现在土著人面前,讲了一整天,一直在冒汗。为什么呢?原来土著人以最高礼仪在听课——男女全部都没穿衣服,只戴着项圈,私处也只遮盖着树叶,在下面黑压压地站成一片。

第二天,教授的讲课同样也是一个冒汗的过程。为了入乡随俗,教授也不再穿衣服,

只戴了一个项圈,私处也只遮盖着树叶;但是土著人为了照顾教授的感情,吸取了前一天的教训,于是着装全部变成西装革履。

直到第三天,双方做了很好的沟通,台上台下全着西装,课程才顺利地传授下去。

(资料来源:佚名.现代管理沟通[EB/OL].[2019-11-23].<https://wenku.baidu.com/view/18e5a3c52ec58bd63186bceb19e8b8f67c1cefdc.html>.)

2. 沟通的种类

(1) 按照沟通的方法划分,沟通可划分为口头沟通、书面沟通、非语言沟通、电子媒介沟通等。各种沟通方式的比较如表 1-1 所示。

表 1-1 各种沟通方式的比较

| 沟通方式 | 举 例 | 优 点 | 缺 点 |
|------|----------------------------|--------------------------------------|---|
| 口头 | 交谈、讲座、讨论会、电话 | 快速传递,快速反馈,信息量很大 | 传递中经过层次越多,信息失真越严重,核实越困难 |
| 书面 | 报告、备忘录、信件、文件、内部期刊、布告 | 持久、有形,可以核实 | 效率低,缺乏反馈 |
| 非语言 | 声、光信号、体态、语调 | 信息意义十分明确,内涵丰富,含义隐含灵活 | 传递距离有限,界限模糊,只能意会,不能言传 |
| 电子媒介 | 传真、闭路电视、计算机网络、电子邮件(E-mail) | 快速传递、信息容量大、一份信息可同时传递给多人、廉价 | 单向传递,电子邮件可以交流,但看不见表情 |
| 手机媒体 | 微信、QQ、短信 | 体积小巧,便于携带,隐蔽性好;普及率高,覆盖面广;手机功能强大,传播迅速 | 国内手机资费偏高,网速慢;手机用户结构复杂;手机传播中存在虚假、诈骗、色情、暴力等有害信息 |

(2) 按照组织系统划分,沟通可分为正式沟通和非正式沟通。

① 正式沟通包括以下类型。

- 链式沟通。在链式沟通中,居于两端的人只能与邻近的一个成员联系,居中的人则可分别与两人沟通信息。
- 轮式沟通。轮式沟通网络在组织中代表一个主管直接管理部属的权威系统。
- 圆式沟通。此形态可以看成是链式形态的一个封闭式控制结构,表示 5 个人之间依次联络和沟通,其中,每个人都可同时与两侧的人沟通信息。
- 全通道式沟通。这是一个开放式的网络系统,其中每两个成员之间都有一定的联系,彼此可随时沟通情况。此方式集中化程度很低。
- Y 链式沟通。Y 链式沟通,其中只有一个成员位于沟通的中心,成为沟通的媒介。在组织中,这一网络大体相当于组织领导、秘书班子再到下级主管人员或一般成员之间的纵向关系。

正式沟通方式如图 1-1 所示,各种正式沟通方式的比较如表 1-2 所示。

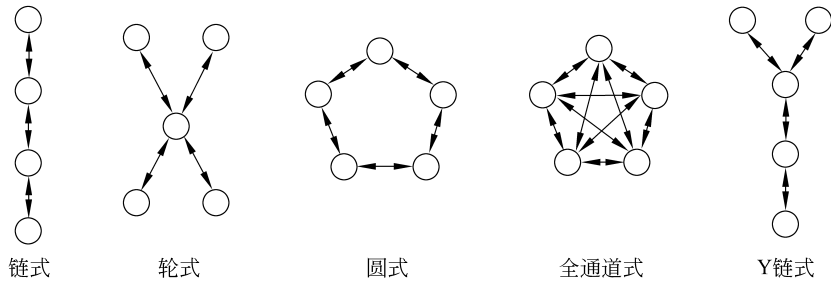


图 1-1 正式沟通方式

表 1-2 各种正式沟通方式的比较

| 沟通特点 | 沟通方式 | | | | |
|--------|------|------|-----|------|-----|
| | 轮式 | 链式 | 圆式 | 全通道式 | Y链式 |
| 解决问题速度 | 快 | 次快 | 慢 | 快 | 中 |
| 正确性 | 高 | 高 | 低 | 中 | 高 |
| 突出领导者 | 非常显著 | 相当显著 | 不显著 | 无 | 中 |
| 士气 | 非常低 | 低 | 高 | 高 | 中 |

② 非正式沟通包括以下类型。

- 单线式。单线式的传递方式是通过一连串的人把信息传播给最终的接收者。
- 集中式。集中式的传播方式是把信息有选择地告诉自己的朋友或有关的人,这是一种藤式的沟通传递。
- 偶然式。偶然式的传播方式是按偶然的的机会来传播信息。有些人可能未接收到信息,这与个人的交际面有关。
- 流言式。流言式的传播方式是一个人主动将信息传播给所有与他接触交往的人。

非正式沟通方式如图 1-2 所示。

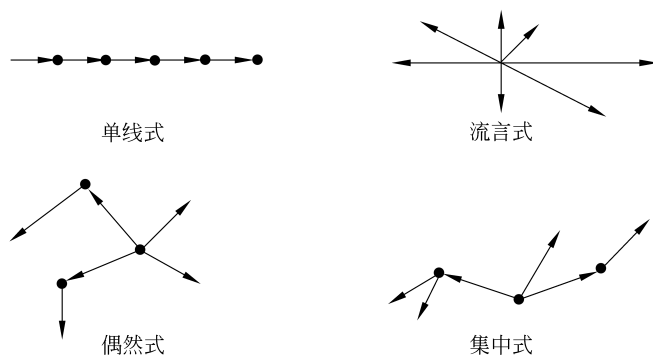


图 1-2 非正式沟通方式

(3) 按照信息传递的方向划分,沟通可分为下行、上行、平行和斜向沟通。

(4) 按照是否进行反馈划分,沟通可分为单向沟通和双向沟通。单向沟通和双向沟通的比较如表 1-3 所示。

表 1-3 单向沟通和双向沟通的比较

| 特 点 | 类 型 | | | | | | |
|------|-----|-----|-----|-----|----|-----|----|
| | 速度 | 准确性 | 传递者 | 接收者 | 干扰 | 条理性 | 反馈 |
| 单向沟通 | 快 | 低 | 压力小 | 无信心 | 小 | 有条理 | 无 |
| 双向沟通 | 慢 | 高 | 压力大 | 有信心 | 大 | 无条理 | 有 |

3. 沟通的准备、过程和要素

(1) 沟通的准备。职场中的沟通双方需要交换信息。发送信息的时候,要准备好发送的方式、发送的内容和发送地点。为了提高沟通的效率,需做如下准备工作。

① 明确沟通目的。凡事预则立、不预则废。在与别人沟通之前,心里一定要有一个明确的目的,如想得到客户的约见,想在客户心目中留下印象,想使客户对公司的产品产生兴趣等。毫无目的的沟通只能算作闲聊天或侃大山,这不是有效的工作沟通。

② 制订沟通计划。明确了沟通的目的,就要有较为详细的计划,确定怎样与别人沟通,先说什么,后说什么。如果情况允许,最好列一个表格,把与沟通有关的诸如要达到的目的,沟通的主题、方式、时间、地点、对象和一些注意事项等都列举出来。实践证明,计划制订得越充分,沟通的效果就越好。

③ 预测可能遇到的异议和争执。俗话说,世界上没有两片完全相同的树叶,自然也不可能存在两个观点、观念完全相同的人。心心相印的至亲好友之间都会产生大大小小的分歧,何况在工作中接触的都是同事甚至是陌生人。所以,对于可能出现的异议和争执,首先要有充分的心理准备,还要根据具体情况对其可能性进行尽可能准确的预测,可以根据所掌握的沟通内容和沟通对象等具体情况自己做出预测,这也是对沟通的必要准备,有利于提升沟通的效果。著名的 SWOT 分析法从一定程度上明确了沟通所需确认的基本分析要素,这些要素包括: S—strength(优势), W—weakness(劣势), O—opportunity(机会), T—threat(威胁)。通过对这些要素的分析,最终较为准确地把握双方的优势、劣势,设定一个更合理的目标,或者说沟通各方都能够接受的目标。

沟通的主要目标归类情况如表 1-4 所示。

表 1-4 沟通的主要目标归类

| 功 能 | 取向 | 目 标 | 理论及研究焦点 |
|------|----|--------------|------------------|
| 表达感情 | 感情 | 增加组织角色的接受程度 | 满足、冲突、紧张、角色 |
| 激励士气 | 影响 | 致力于组织目标的达成程度 | 权力、顺从、期望、行为改变、学习 |
| 信息传递 | 技术 | 供给决策所需资料的程度 | 决策、信息处理、决策理论 |
| 任务控制 | 结构 | 澄清任务及责任明确的程度 | 组织设计 |

(2) 沟通过程。它是指发送者将信息通过一定的渠道传递给接收者的过程。沟通过程模式如图 1-3 所示。沟通的具体步骤如下。

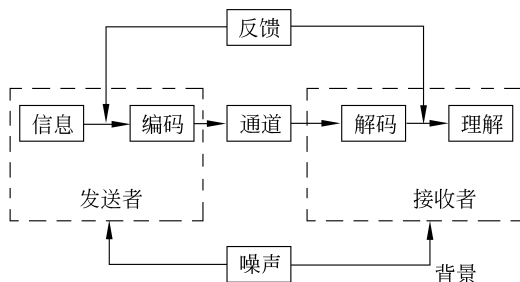


图 1-3 沟通过程模式

第一步,发送者获得某些观点或事实(即信息),并且有传送出去的意向。

第二步,发送者将其观点、事实以言辞来描述或以行动来表示(即编码),力求不使信息失真。

第三步,信息通过某种通道传递。

第四步,接收者由通道接收到信息符号。

第五步,接收者将获得的信息解码转化为其主观理解的意思。

第六步,接收者根据他理解的意思加以判断,以采取不同的反应行为。

由此可见,一个看起来简单的沟通过程事实上包含着许多环节,这些环节都有可能产生沟通的障碍,从而影响沟通目的的实现。现在可以理解,为什么每天我们都可能遇到因沟通而出现的误解、尴尬甚至是矛盾和冲突。

(3) 沟通过程中的要素。要想取得沟通的最佳效果,必须首先把握沟通过程中的要素,主要包括如下方面。

① 发送者与接收者。沟通的主体是人,任何形式的信息交流都需要两个或两个以上的人参加。由于人与人之间的信息交流是一种双向的互动过程,所以,把一个人定义为发送者,而把另一个人定义为接收者,这只是相对而言,因为这两种身份可能发生转换。在信息交流过程中,发送者的功能是产生、提供用于交流的信息,是沟通的初始者,处于主动地位;而接收者则被告知事实、观点或被迫改变自己的立场、行为等,所以处于被动地位。发送者和接收者这种地位对比的特点对于信息交流的过程有着重要影响。

② 编码与解码。编码是发送者将信息转换成可以传输的信号的过程;解码就是接收者将获得的信号翻译、还原为原来的含义。编码和解码的两个过程是沟通成败的关键。最理想的沟通,应该是经过编码与解码两个过程后接收者形成的信息与发送者发送的信息完全吻合,也就是说,编码与解码完全“对称”。“对称”的前提条件是双方拥有类似的知识、经验、态度、情绪和感情等。如果双方对信息符号及信息内容缺乏共同经验,则容易缺乏共同的语言,那么就无法达到共鸣,从而使编码、解码过程不可避免地出现误差和障碍。

③ 信息。在沟通过程中,人们只有通过“符号—信息”的联系才能理解信息的真正含义,由于不同的人往往有着不同的“符号—信息”系统,因而接收者的理解有可能与发送者的意图存在偏差。

④ 通道。通道是发送者把信息传递到接收者那里所借助的媒介。口头交流的通道是声波；书面交流的通道是纸张；网上交流的通道是互联网；面对面交流的通道是口头语言与身体语言的共同表现。在各种通道中影响力最大的仍是面对面的原始沟通方式，因为它可以最直接地发出及感受到彼此对信息的态度与情感。因而，即使是在通信技术高度发达的美国，总统竞选时候选人也总是不辞辛苦地四处奔波去选民面前演讲。

⑤ 背景。背景就是指沟通所面临的总体环境，任何形式的沟通都必然受到各种环境因素的影响。沟通的背景通常包括以下几个方面。

- 心理背景：即沟通双方的情绪和态度。它包括两方面内容：一是沟通者的心情和情绪，或兴奋，或激动，或悲伤，或焦虑，不同的心情和情绪会影响沟通的效果。二是沟通双方的态度。如果沟通双方彼此敌视或关系淡漠，则其沟通常常会因为偏见而出现误差，双方都较难准确理解对方的意思。
- 社会背景：即沟通双方的社会角色及其相互关系。不同的社会角色关系有着不同的沟通模式。上级可以拍拍你的肩头，告诉你勤奋、敬业；但你绝不能拍拍他的肩头，告诉他乐于奉献。因为对应于每一种社会角色关系，无论是上下级关系还是朋友关系，人们都有一种特定的沟通方式，只有采取与社会角色关系相适应的沟通方式，才能得到人们的认可。
- 文化背景：即沟通者的价值取向、思维模式、心理结构的总和。通常人们体会不到文化背景对沟通的影响。实际上，文化背景影响着每一个人的沟通过程，影响着沟通的每一个环节。当不同文化发生碰撞、交融时，人们往往能较明显地发现这种影响。例如，由于文化背景的不同，东西方在沟通方式上存在着较大的差异：东方重礼仪，多数人较委婉；西方重独立，多数人较坦率。东方人多为自我交流，注重心领神会；西方人缺少自我交流，注重言谈沟通。东方人认为和谐重于说服；西方人认为说服重于和谐。这种文化差异使得不同文化背景下的管理人员在沟通时会遇到不少困难。
- 物理背景：即沟通发生的场所。特定的物理背景往往造成特定的沟通气氛。如在能容纳千人的大礼堂进行演讲与在自己的办公室高谈阔论，其气氛和沟通过程是大相径庭的。而在嘈杂的市场听到一则小道消息与接到一个电话有人特意告知你一则小道消息，给你的感受也是截然不同的：前者显示出的是随意性，而后者体现的却是神秘性。



相关链接

不同的沟通环境

一家公司由于受到全球经济危机的冲击，经营受到严重影响，最后公司决定裁员。

第一次裁员，地点选在公司的会议室，公司通知全部被裁人员到会议室开会。在会上公司宣布裁员计划，并且要求每一个人要立刻拿着自己的东西离开办公室，公司所有被裁员工感到非常沮丧，甚至包括很多留下的人也感到沮丧不已，极大地影响了员工的士气。

第二次裁员的时候，公司总结了上次的教训，不是把大家叫到会议室里，而是选择了

另一种方式,在咖啡厅单独约见被裁人员,在这样的环境里公司宣布决策:由于公司的原因,致使其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,基本上所有员工得知这个消息后,都能够接受,并且表示如果公司需要,随时都会毫不犹豫地再回到公司。

两次裁员,由于选择了不同的沟通环境,所得到的效果是截然不同的。

环境是沟通发生的地方。人们之间的沟通总是在特定的、自然的或人文的环境中进行的。环境能对沟通产生重大的影响,它涉及时间、空间、温度、通风、光线和色彩等外在的因素。

(资料来源:佚名.完整的沟通过程[EB/OL].[2020-05-05]. <https://wenku.baidu.com/view/dca1489a74a20029bd64783e0912a21614797f39.html>.)

⑥ 噪声。噪声就是妨碍信息沟通的任何因素,噪声存在于沟通过程的各个环节。典型的噪声包括以下几个方面的因素。

- 影响信息发送的噪声:表达能力不佳、词不达意;逻辑混乱、艰深晦涩;知识经验的不足,使“解码”造成局限;发送者不守信用,形象不佳等。
- 影响信息传递的噪声:信息遗失,外界噪声干扰,缺乏现代化的通信工具进行沟通,沟通媒介选择不合理等。
- 影响信息接收和理解的噪声:知觉的选择性,使人们习惯于对某一部分信息敏感,而对另一部分信息“麻木不仁”“充耳不闻”;接收者的选择性理解,他们往往根据自己的理解和需要对信息进行“过滤”,造成信息传递的差异;信息量过于巨大,过犹不及,使接收者无法分清主次,对信息的解码处于抑制状态等。

⑦ 反馈。即将信息返回给发送者,并对信息是否被接收和理解进行核实,它是沟通过程的最后一个环节。通过反馈,信息交流变成一种双向的动态过程,双方才能真正把握沟通的有效性。如果反馈显示接收者接收到并理解了信息的内容,这种反馈称为正反馈,反之则称为负反馈。反馈可以检验信息传递的程度、速度和质量。获得反馈的方式有很多种,直接向接收者提问,或者观察接收者的面部表情,都可获得其对传递信息的反馈。但只借助观察来获得反馈还不能确保沟通的效果,将观察接收者与直接提问法相结合能够获得更为可靠、完整的反馈信息。

4. 有效沟通的条件

(1) 高情商是有效沟通的先决条件。长久以来,智商一直被视为事业和生活方面成功的先决条件,后来人们发现仅凭高智商是远远不够的,事业的发展 and 生活的幸福,情商在其中扮演着重要的角色。在美国,曾有人追踪过哈佛大学一些学生在中年的成就,从薪水、生产力、社会地位等诸多方面的考察来看,发现在校考试成绩高的不见得社会成就高。对于一个约40岁的中年人来说,智商与其当时的社会地位有一定的关系,但影响更大的是处理挫折、控制情绪、与人相处的能力。在社会中生存,每个人都必须面对各种纷繁复杂的关系网,情商高低决定了人一生的去向,与外界沟通的程度取决于人的情商。社会交际能力较差的人,常常感到活得很累,他们活没少干,力没少出,辛苦没少搭,却时常事与愿违,得不偿失。纵使他们获得了足够的成功机会,最后也可能因不会交际而错失良机,

功败垂成。因此,沟通能力的优劣可以决定一个人的成功与否,情商又决定了沟通能力的优劣。要提高沟通能力,首先要提高情商。

(2) 良好的文化素养是有效沟通的前提。沟通的信息是包罗万象的,在沟通中,我们不仅在传递信息,而且还在表达情感,提出意见。要想有效与人沟通,就必须具备一定的文化素养。沟通手段的运用,社交礼仪的展现,言语表达的技巧,处理问题在“度”上的把握,都是一个人综合素质的体现。文化素质修养决定着一个人的行为方式,决定着一个人的沟通能力的高低。

(3) 语言表达能力是有效沟通的重要基础。人际沟通主要是通过语言,语言表达能力和技巧直接影响着人际沟通的效果。提高语言表达能力首先要培养自己的语感。语感是指人对语言的感知和反应能力,也叫语言的触发功夫。语感强的人具有很强的语言感知能力和语言感应能力,前者是指当一连串的线性结构的语流通过听觉或视觉传入自己大脑的时候,能迅速而准确地领会其含义和情味;后者是指当某种事物或事变呈现在眼前,或某种意念产生于脑海时,能快捷地找到准确而生动的词语,并进行语言的编码,将其连贯有序地表达出来。



相关链接

妙 对

清末的梁启超有一次到武昌讲学,拜访当时的湖广总督张之洞。张之洞自恃位厚爵显、才高学富,想难为梁启超一番,便出了个上联,让他答对:“四水江第一,四时夏第二,先生居江夏,谁是第一?谁是第二?”这个问题很难回答,言下之意是:江淮河汉四水,长江排第一;春夏秋冬四季,夏季为第二。你梁启超来到我坐镇江夏的张总督管辖的地盘里来了,谁居首位呢?梁启超自然听出了对方的倨傲之势,却又不好说自己居于对方之上。该怎么说呢?他稍加思索,便对出了下联:“三教儒在先,三才人在后,小子本儒人,何敢在前?何敢居后?”

(资料来源:佚名,经典对联[EB/OL].[2019-07-24]. <https://ishare.ifeng.com/c/s/7oZC1pyGdhk>.)

如今人们日常沟通交流,很少出题作诗对对联了,但这种对于语言的感知和反应如此之迅捷、精当和简练的智慧,确实是一个人的十分重要而又特别实用的本领。

提高语言表达能力还要注意语言表达的简洁精练,这是说话的基本功,它体现出说话人分析问题的快捷和深刻,是其认识能力和思维能力的高超表现。它能使听者在较短的时间内获得较多的有用信息,有助于博得对方的好感,也是说话人果断性格的表现。要做到这一点,头脑里必须储存一定量的材料,并且临场交流时能选用恰当的词语表达思想、思路清晰、层次分明。

提高语言表达能力还要注意语言表达的生动形象。生动形象是语言魅力的基本因素,能增强语言的感染力,吸引听众的注意力。要善于运用各种修辞方法,把深刻的道理寓于具体事实中,使之通俗易懂。语言的幽默风趣可以使你受到别人的欢迎,幽默也是一种智慧,是人的内在气质在语言运用中的外显。在人际沟通时能活跃气氛,化解尴尬。

此外,委婉含蓄这一语言技巧在交际中的作用是很大的,是人际交往的缓冲术。在自我表露时,可绕过一些难以直言的内容,在拒绝对方的要求、表达与对方不同的意见或批评对方时,可以维护对方的自尊,给对方留足面子。



相关链接

什么叫“相对论”

爱因斯坦有一次参加一个晚会,有一位老太太跟他说:“爱因斯坦先生,你真是了不起啊,得诺贝尔奖了。”

爱因斯坦说:“哪里,哪里。”

“爱因斯坦先生,我听说你有一篇非常著名的论文是关于相对论的,相对论是什么东西啊?”

问他这句话的是一位70多岁的老太太。爱因斯坦要怎么回答呢?爱因斯坦马上就用比喻的方法告诉她了,以下是两人的对话。

爱因斯坦:“亲爱的太太,当晚上12点钟,您的女儿还没有回家,您在家里面等她,十分钟是不是太久了?”

老太太:“真是太久了。”

爱因斯坦:“那么亲爱的太太,如果您在纽约大都会歌剧院听歌剧《卡门》,十分钟快不快?”

老太太:“真是太快了。”

爱因斯坦:“所以太太,您看两个都是十分钟,相对不同,这就叫作相对论。”

老太太:“哦。我明白了。”

这里爱因斯坦运用巧妙的比喻和通俗的语言,将原本深奥的科学问题用简洁通俗、生动形象的语言解释清楚了。科学家爱因斯坦高超的语言表达能力令人赞叹!

(资料来源:佚名.领导干部沟通艺术[EB/OL].[2010-03-31]. <https://wenku.baidu.com/view/67a307a1284ac850ad024261.html>.)



小训练

请看漫画《修铁路》,然后回答问题(图1-4,资料来源:<https://heibaimanhua.com/gengt/160429.html>.)

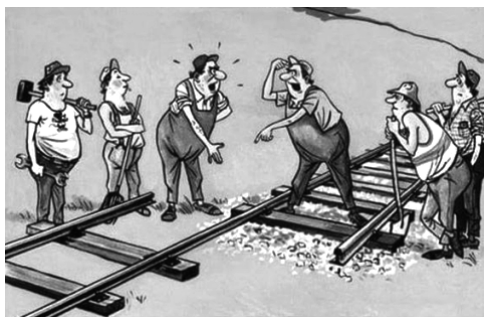


图 1-4 修铁路