

第三章 人 际 沟 通

【学习目标】

1. 掌握：人际沟通含义及类型、目的及特征，人际关系的概念、影响因素和类型；
2. 熟悉：人格的三种状态，人际沟通的通道和行为分析，人际沟通的效应；
3. 了解：人际关系建立的条件及协调模式，人际沟通中影响竞争与合作的因素。

【开篇案例】

“走”还是“留”？

今年毕业于西安某大学人力资源管理专业的杨阳是一个典型的北方姑娘，在上学期间愿意与他人讨论分享自己的想法和观点，深受老师和同学的欢迎。经过四年的学习她认为自己已具备了扎实的专业知识和较强的人际沟通技能，为了实现自己的梦想，她选择去广州求职。

经过将近一个月求职后，杨阳最终选定了东莞市的一家研究生产食品添加剂的公司。选择这家公司是因为该公司规模适中、发展速度很快，最重要的是该公司的人力资源管理工作还处于尝试阶段，可以给自己强大的发展空间。但到公司实习一个星期后，杨阳就陷入了困境中。原来该公司是一个典型的小型家族企业，企业职位的任职充满了复杂的裙带关系，企业上层领导只重视技术而轻视管理。

但是杨阳认为越是这样就越有自己发挥能力的空间，因此她决定与自己的直接上级进行一次沟通，带着建议书她走进了上级的办公室。“王经理，我到公司已经快一个星期了，我有一些想法想和您谈谈，您有时间吗？”杨阳走到经理办公桌前说。“来来来，小杨，本来早就应该和你谈谈了，只是最近一直扎在实验室里就把这件事忘了。”

“王经理，对于一个企业尤其是处于上升阶段的企业来说，要持续企业的发展必须要在管理上狠下功夫。我来公司已经快一个星期了，据我目前对公司的了解，我认为公司主要的问题在于职责界定不清；雇员的自主权力太小致使员工觉得公司对他们缺乏信任；员工薪酬结构和水平的制定随意性较强，缺乏科学合理的基础，因此薪酬的公平性和激励性都较低。”

听完杨阳的讲述，王经理微微皱了一下眉头说：“你说的这些问题我们公司也确实存在，但是你必须承认一个事实——我们公司在赢利，这就说明我们公司目前实行的体制有它的合理性。”“可是，眼前的发展并不等于将来也可以发展，许多家族企业都是败在管理上。”“好了，那你有具体方案吗？”“目前还没有，这些还只是我的一点想法而已，但是如果

得到了您的支持,我想方案只是时间问题。”

“那你先回去做方案,把你的材料放这儿,我先看看然后给你答复。”说完王经理的注意力又回到了研究报告上。杨阳此时真切地感受到了不被认可的失落,她似乎已经预测到了自己第一次提建议的结局。果然,杨阳的建议书石沉大海,杨阳陷入了困惑之中,她不知道自己是应该继续和上级沟通还是干脆放弃这份工作,另找一个发展空间。

(<http://www.docin.com/p-607250119.html>)

第一节 人际沟通概述



名人名言

和太强的人在一起,我会感觉不到自己的存在。交朋友不是让我们用眼睛去挑选那十全十美的,而是让我们用心去吸引那些志同道合的。

——罗兰

商务活动实质就是人与人之间的交往活动,因此,人际沟通的重要性不言而喻,它是个人能力不可或缺的部分,也是现代社会对人们的普遍要求。积极而有效地人际沟通能为自身营造一个良好的人脉关系,并给个人职业生涯带来很多益处。那么,人际沟通的含义是什么?人际沟通的类型有哪些?这些都是进行良好人际沟通需要掌握的基础理论。

一、人际沟通的含义

1. 人际沟通的概念

人际沟通是两个人面对面地直接进行信息传播,或借助加信件、电报、电话等简单传播工具进行信息传播的沟通的活动,是个体与个体之间面对面地进行信息交流的行为。

2. 人际沟通的目的

人际沟通的目的研究,主要是关于自我“暴露与满足”问题的研究。这个问题,国际上比较一致的看法是趋向于“约哈里之窗(Johari Window)”的表述,它由美国心理学家约瑟夫·勒夫(Joseph Luft)和哈里·英格拉姆(Harry Ingram)在20世纪50年代提出,已经成了一个广泛使用的管理模型,是对如何提高人际交往成功的效率提出,用来解释自我和公众沟通关系的动态变化,增强信息沟通、人际关系、团队发展、组织动力以及组织间关系。

约哈里之窗是一种关于沟通的技巧和理论。它实际上包含的交流信息有:情感、经验、观点、态度、技能、目的、动机等,作为这些信息主体的个人往往和某个组织有一定的联系。根据这个理论,人的内心世界被分为四个区域:开放区、盲目区、隐秘区、未知区。见表3-1。

表 3-1 约哈里之窗

他人 \ 自己	自己	自知信息	自不知信息
	他知信息	开放区	盲目区
	他不知信息	隐秘区	未知区

开放区：代表所有自己知道，他人也知道的信息。

盲目区：代表关于自我的他人知道而自己不知道的信息。

隐秘区：代表自己知道而他人不知道的信息，这些信息有的是知识性的、经验性的，甚至是创造性思维的结果。

未知区：这个区域指的是自己不知道，他人也不知道的信息，是潜意识、潜在需要。这是一个大小难以确定的潜在知识。

约哈里之窗不是静止的而是动态的，可以通过内、外部的努力改变约哈里之窗四个区域的分布，即放大公开的、隐私的事实，那么盲点和隐藏潜能就相对变小了。

“约哈里之窗”揭示的实质问题，就是人际沟通的目的：

其一，为了提高人际沟通的绩效，应该扩大开放区，缩小盲目区，努力揭示未知区；

其二，人际信息沟通的主要目的，就是要把他人所不知道的信息传递给他人，并通过这种自我暴露，获得关于自我反馈的信息，让别人了解自己，使自己了解别人，同时也加深对自己的了解，增加自知之明，以促进良好的人际关系发展。

3. 人际沟通的特征

(1) 目的性

人与人做沟通时，有其目的性存在。比如你在一个城镇中迷路了，想开口问路希望能够因此而获得帮助，不论你问的是什么对象，一名警察或是小孩，不论你的语气是和缓或着急，均有一个你所要设法求得的目的性存在，就是你想知道你身处何方，如何找到你要走的路。或者与人借东西，沟通中的许多文字也许是多余的，也许不好意思开口，但其目的仍是要跟人借东西而做的沟通。所以沟通是具有目的性的。

(2) 象征性

沟通可能是语言性也可能是非语言性，如面部表情能够表现出你的非语言沟通，或者用文字沟通，如书信，或文章文摘等，能够传达出其表征的含义，均有一种象征性的作用。比如吵架，有破口大骂的一种非理性沟通方式，也有冷战不说话，但彼此双方也能够明白对方所表征出的意思。

(3) 关系性

在沟通中，人们不只是分享内容意义，也显示彼此间的关系。在互动的行为中涉及关系中的两个层面，一种是呈现于关系中的情感，另一种是主控者的界定。关系的控制层面有互补的也有对称的。在互补关系中，一人让另一人决定谁的权力较大，所以一人的沟通信息可能是支配性的，而另一人的信息则是在接受这个支配性。在对称关系中，人们不同意有谁能居于控制的地位，当一人表示要控制时，另一人将挑战他的控制权以确保自己的权力。或者是一人放弃权力而另一人也不承担责任。互补关系比对称关系较少发生公然的冲突，但是在对称关系中，权力可能均等。

(4) 学习性

沟通是需要学习的,我们要试着去观察周遭环境的人,谁的沟通技巧好,谁的态度顽固不堪,都是要我们值得去学习与警惕自己别犯了同样的错话,所以我们都必须去学好人际沟通,而且要在不断地学习和练习中获益。

二、人际沟通的类型



名人名言

我们想的是如何养生,如何聚财,如何加固屋顶,如何备齐衣衫;而聪明人考虑的却是怎样选择最宝贵的东西——朋友。

——爱默生

人际沟通是人类生存发展最基本的形式。早在战国时期,思想家、文学家荀况就在《荀子》中说:“人,力不若牛,走不若马,而牛马为之用,何也?曰:人能群,彼不能群也。”

因为人能凭借语言符号相互表情达意,传递信息,沟通思想,统一认识和行为,才有了无穷力量去征服自然,改造自然,掌握驾驭自然。进行人际沟通的目的因人而异:有人为了控制环境,塑造自我形象,有人为了满足自身或组织需要,也有人为了避免某种麻烦或灾难。凡此种种,举不胜举。

根据人际间信息沟通的协调矛盾目的,建立感情目的,人际沟通活动的类型可以概括为功利型人际沟通和情感型人际沟通两种类型。

(1) 功利型人际沟通

功利型人际沟通将人际信息传播作为一种手段和工具,以寻求经济利益的功利型的结果或目的,有明确的目标或意向,有计划、有步骤地进行,是有意识的商业行为。为了达到这个目的,常常要有目的地进行人际关系协调。

功利型人际沟通,目的是尽量争取扩大信息开放区,缩小信息盲目区,努力揭示信息的未知区,更是为着协调工作中、业务上和生活里的各种矛盾冲突。

如果把利益看作是目标,那么,竞争与合作就是实现目标的手段。社会心理学将人的利益关系分为三种:由于资源有限,满足了一方需要,就不能满足另一方需要,即彼此利益相互排斥的分歧利益;双方利益可以同时满足或同时不满足的一致利益;彼此利益一部分一致,而一部分则排斥的交叉利益。人们常常为获得这些利益而发生冲突,而进行信息沟通。功利型人际沟通在商务沟通活动中较为普遍。

(2) 情感型人际沟通

情感型人际沟通对人际商务信息和管理信息的传播不止在于传播形式以外的功利性或实用目的性,而且在于信息传播行为的本身,以及通过这种沟通行为而达到的传播者与受传者个人情感的需要和满足,以及双方单位的联系、友谊和合作。这种沟通行为是在有意和无意之间,而且常常是无意识的行为,有时甚至是下意识行为。

选择情感型人际沟通活动是由于人的本能需要,人的合群本能,寻求伙伴以及与他人集合,这是人的自然属性。因此,其间有出于个人如爱、孤独、忧伤、恐惧等情绪宣泄需要

的;有为满足安全、亲和、荣誉、地位、新奇等愿望需要的;有在客我与自我认知中,为自我认识与自我表露需要的。

这就涉及了自我表露及其评价尺度问题。虽然自我表露是人自我认知的途径,可以导致更有效的信息传播,但并不意味着要把自己对别人全面开放,表露要有“度”的把握,同时要遵循一些规律性的东西。

第二节 人 际 关 系

一、人际关系的含义

1. 人际关系的概念

人际关系是指人与人之间在社会生活的相互作用中所发生的关系,交往双方在个性、态度、情感等方面的融洽或不融洽、相互吸引或相互排斥,必然会导致双方人际关系的亲密或疏远。

人际关系包括三种成分:认识成分(指相互认识、相互了解)、动作成分(指交往动作)和情感成分(指积极情绪或消极情绪、爱或恨、满意或不满意)。其中情感成分是核心成分。人际关系反映了交往双方需要的满足程度。若交往双方能互相满足对方的需要时,就容易结成亲密的人际关系;反之,则容易造成人际排斥。

2. 人际关系的影响因素

人际关系的建立和发展,主要的影响因素如下。

(1) 需求和目标的同类性

相似的需求能够使团体产生“凝聚力”,共同的目标能使群体组织产生“合力”,“志同道合”才能加速目标的实现。

(2) 感情上的融洽性

相互间的了解和感情上的融洽能促使彼此信任、相互谅解,形成一种友善、愉快的气氛,达到配合默契,完成共同目标。

(3) 需求上的互补性

在一个群体中,人与人总是要互相学习,取他人之长补己之短,以不断地完善自己。

二、基本人际关系类型

(1) 包容—排斥

主动与他人来往,期待别人接纳。期望建立并维持和谐关系,表现为交往、参与、沟通、融合;反之,拒绝和谐关系的,则表现为孤立、退缩、排斥、疏远等。

(2) 控制—追随

支配他人,在权力基础上与别人建立并维持关系。表现为运用权力控制、支配、领导他人;与之相反的人际反应特质则是抗拒权威,忽视秩序,或受人支配,追随他人,期待别人引导自己。控制需求并非管理者才有,一般员工也会具有这种特质。