

Listening

〔美〕安德鲁·D·沃尔文

〔美〕卡罗琳·格温·科克利 / 著

〔中〕吴红雨

Fifth Edition

倾听的艺术 (第5版)

关于倾听的**经典**书籍，
沟通领域的**标杆之作**，
职场人士提升沟通技能的**必备手册**。

现·代·沟·通·力·系·列

Listening

倾听的艺术

(第5版)

〔美〕安德鲁·D·沃尔文

〔美〕卡罗琳·格温·科克利 / 著

〔中〕吴红雨

 復旦大學出版社

图书在版编目(CIP)数据

倾听的艺术:第5版/[美]安德鲁·D·沃尔文,[美]卡罗琳·格温·科克利,[中]吴红雨著.

—上海:复旦大学出版社,2010.7

书名原文:Listening

ISBN 978-7-309-07260-0

I. 倾… II. ①沃…②科…③吴… III. 人间交往-通俗读物 IV. C912.1-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第082477号

Andrew D. Wolvin, Carolyn Gwynn Coakley

Listening, 5e

ISBN: 0-697-24664-7

Copyright© 1996 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese adaptation is jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) and Fudan University Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright© 2010 by McGraw-Hill Education (Asia), a division of the Singapore Branch of The McGraw-Hill Companies, Inc. and Fudan University Press.

版权所有。未经出版人事先书面许可,对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播,包括但不限于复印、录制、录音,或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字改编版由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司和复旦大学出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾)销售。

版权© 2010 由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司与复旦大学出版社所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

上海市版权局著作权合同登记号:09-2005-573

倾听的艺术(第5版)

[美]安德鲁·D·沃尔文 [美]卡罗琳·格温·科克利 [中]吴红雨 著

出品人/贺圣遂 责任编辑/李 婷

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路 579 号 邮编:200433

网址:fupnet@fudanpress.com http://www.fudanpress.com

门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853

外埠邮购:86-21-65109143

常熟市华顺印刷有限公司

开本 787×1092 1/16 印张 15.75 字数 308 千

2010 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

印数 1—5 100

ISBN 978-7-309-07260-0/C·146

定价:32.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。

版权所有 侵权必究

序 言

学习倾听能够使你充分地洞察和了解人类最复杂的一种行为和最丰富、最具回报性的一种人际交流方式。实际上,提高倾听能力能让我们——

- 更清晰、更准确地理解信息;
- 更精确地理解语言与非语言信息的传播;
- 犯更少的错误;
- 提高学术水平;
- 更具批判性地思考;
- 提高有效反馈;
- 提高人际关系的质量。

《倾听的艺术》一书的设计是以提高读者的倾听能力为目的的对倾听行为各方面的研究。比如它所具有的各种原则,这些原则其实融合了包括传播学、听力学、神经学、心理学、教育学和社会学的诸多知识,如果我们掌握了倾听过程中的各种理论——这些理论可以说是认知倾听行为的基础,那么我们就可以运用这些知识来提高倾听技巧。

从古至今,倾听在交流过程中都扮演着至关重要的角色。然而,在实际生活中,人们往往忽视倾听的重要性与倾听技巧,从而给我们的表达、沟通带来诸多不必要的障碍和麻烦。

这本由美国马里兰大学的安德鲁·D·沃尔文和北湾圣罗莎市的圣罗莎学院的卡罗琳·格温·科克利撰写的《倾听的艺术》则给我们展示了一个全新的世界,让我们从理论到实践领略到倾听的艺术。

本书语言简练,引用了大量实例,帮助人们理解有效倾听在个人的学业和职业生涯中发挥的重要作用。

全书共分为三个有机联系的部分。第一部分(第1章至第4章)向读者介绍了有效倾听的重要性及作为沟通行为的倾听的复杂性。第二部分(第5章至第9章)以分类学(主要分为辨别性、理解性、治疗性、批评性和欣赏性)为基础,集中介绍了如何提高有效倾听的各种技巧。第三部分(第10章)则把对倾听的理解和倾听技巧引入传播的各种情景当中——自我传播、人际传播、组织传播和大众传播等。

在全书的每一章节,我们都意识到倾听在整个传播过程中的渗透力,以及其影响最终决策的功能,我们希望倾听者最终能确信他们必须平等地参与传播并负责任地进行有效传播。

同样的,在全书的每一章节,我们都阐明了良好的倾听对个人在专业上的成功所具有的重要意义。确实,倾听学习的重要性一直贯穿我们人类的整个历史,古希腊历史学家普鲁塔克曾经强调,“善于倾听是美好生活的开端”。当然,他的结论有当时的历史原因,当今天我们在为《倾听的艺术》作第5版修订时,1994年这个冬天给美国带来了经济、政治以及社会变革上的深刻变化——而这些都足以说明我们需要发展一个具有倾听能力的社会。

此外,为了让读者能够更好地理解本书内容,每章伊始作者都列出了本章将涉及的倾听原则;而每章后面都有为个人和班级小组设计的实践题目,能帮助你在传播实践中收到更好的效果。

目 录

CONTENTS

序言 1

第一部分 理解倾听过程

第 1 章 有效倾听的必要性

寻找倾听角色的典范	3
倾听是重要的	10
有效倾听是值得的	16
倾听经常造成误解	19

倾听教学的现状	26
总结	28
学生作业	28

第 2 章 传播过程

传播的构成要素	32
传播变量	34
传播是个即时性的过程	38

倾听者的暗示	40
总结	40
学生作业	40

第 3 章 倾听过程

倾听——一种独特的行为	42
倾听的定义	43
沃尔文-科克利的倾听定义和模型	43

总结	58
学生作业	59

第4章 倾听是一种沟通

倾听作为分享的过程	65	十个影响倾听过程的因素	78
倾听作为作出决定的过程	65	总结	92
四项倾听策略	68	学生作业	92

第二部分 提高目的性的倾听技巧

第5章 辨别性倾听

辨别性听力的运用	98	听觉和视觉的辨别力	126
辨别性听力的重要性	98	总结	131
辨别性听力的技巧	100	学生作业	132
视觉辨别	107		

第6章 理解性倾听

理解性倾听的运用	136	总结	161
有关理解性倾听的几个变量	137	学生作业	161
理解性倾听中的技巧	147		

第7章 治疗性倾听

治疗性倾听的必要性	167	总结	194
治疗性倾听的技巧	170	学生作业	195

第8章 批判性倾听

需要批判性倾听者	197	说服的过程	200
批判性思考和批判性倾听的互动	198	批判性倾听的技巧	201

总结 212

学生作业 213

第 9 章**欣赏性倾听**

欣赏性倾听的过程 215

总结 224

欣赏性倾听的机会 216

学生作业 224

如何提高欣赏性倾听的能力 221

第三部分 运用有效的倾听技巧**第 10 章****倾听者的传播角色**

自我传播 230

大众传播 236

人际传播 230

总结 238

组织传播 235

学生作业 239

参考文献 240

后记 244

第一部分 理解倾听过程

1986年1月28日,全世界在惊恐中观看了美国国家航空航天局发射的航天飞机“挑战者”号爆炸的电视转播。随后针对飞机失事原因的调查表明,是飞机发射的压力干扰了发射工作人员,使他们无法倾听工程师对飞机安全性的担忧才发生的。负责该起悲剧的总统调查小组建议,国家航空航天局应该有计划、有策略地提高和改进各级组织的传播效果。

美国国家航空航天局的这起悲剧形象地说明,倾听这一复杂的人类传播过程是多么至关重要。而这一点,我们认为,它对学生们全面理解倾听在个人生活和工作中所扮演的关键性角色是非常重要的,尤其是理解倾听作为人类传播系统中一个不可或缺部分的复杂性。这种理解,对人们开始尝试提升倾听技巧和改善个人倾听行为尤其必要,因为它会给人们带来改进倾听效果的强烈欲望,并以积极的态度推进良好倾听所带来的回报。

以倾听的视角来理解传播是改进人际传播、提高传播效果的重要一步

我们应该意识到,人们对人际传播的理解程度是由看待信息的视角决定的。因此,传播研究大都集中于有效信息传递和传播信息源行为的研究上,而很少或几乎没有对在这个复杂过程中倾听者(接受者)角色的研究。但是,我们认为,既然倾听者/接受者至少要承担51%的传播责任,那么,我们更坚定地认为以倾听的视角来理解传播是改进人际传播、提高传播效果的重要一步。

明白倾听这一人类行为的复杂性是发展有效倾听技巧和行为的基础

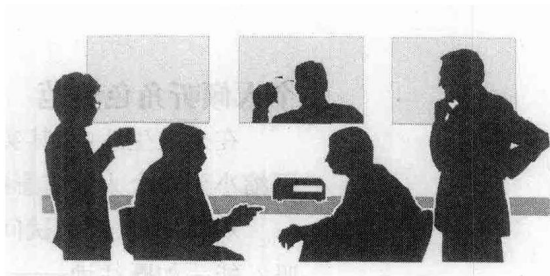
本书第一部分,将向读者介绍什么是有效倾听以及有效倾听的重要性。只有当人们能够敏锐地感知倾听在个人和职业生涯中扮演的重要角色后,他们才会被引入倾听课程中。明白倾听这一人类行为的复杂性是发展有效倾听技巧和行为的基础。因此,这对仔细分析倾听过程以确定倾听的基本构成因素和传播环境中影响这一过程的变量是极有帮助的。因此,本书的前四章将把倾听看作是传播行为的重要因素来展开。

第1章

有效倾听的必要性

本章原则

- 发送和接收信息是有意义的口语传播。
- 有效倾听的缺失已然盛行于社会。
- 缺乏足够多的个人和职业的倾听角色典范。
- 无效倾听往往会导致传播障碍,造成重大损失。
- 倾听是最基本的语言技巧。
- 倾听是我们日常传播中花费时间最多的消费行为。
- 大众媒介技术的进步极大提高了倾听在个人日常生活和发展中的重要性。
- 有效倾听能给人们带来很多回报:销售量上升,消费者和雇员满意度增加,生产效率提高,信息基地扩大,社会和家庭成员关系改善,自我评估提高,生活更加丰富。
- 许多人对倾听抱有的错误观点已经根深蒂固。
- 有效倾听的教学在中国学校普遍强调不够。
- 越来越多的公司意识到倾听对一个组织取得成功的重要性,于是纷纷为员工提供倾听培训。
- 有效倾听者:
 - ◆ 了解个人和职业倾听角色典范的必要性、无效倾听付出的昂贵代价、有效倾听的重要性、有效倾听的回报以及有关倾听中存在的较为普遍的错误观点。
 - ◆ 渴望成为更为有效的倾听者并参与到有效倾听的行为当中。



爸爸正在看报，儿子走进来说：“嗨，爸爸，我能和你谈谈吗？”

爸爸的眼睛并没有离开报纸，说：“当然可以，谈什么？”

儿子先谈学校，他说：“我毕业学分不够，需要参加暑期学习。”

爸爸很显然没有在听，回答说：“那很好。”

儿子第二次尝试引起爸爸的注意力。他说：“爸爸，我想我要退学了。我不想去任何地方。”

爸爸依然在看报纸，咕哝道：“嗯，为什么呢？”

最后，儿子说：“喂，今天我要第一次旅行。”

爸爸回答：“好的。只要你认为是最好的。”

儿子走了，妈妈进来了。她问儿子说了些什么。

爸爸回答说：“噢，没什么要紧的。”

这还不要紧吗？对儿子来说，他多么需要爸爸的倾听。

“我们真的在倾听吗？”我们与家人、朋友、老师、同学、老板、同事还有大多数人都没有意识到有意义的口头传播是发送信息和接收信息的结果。要是我们的耳朵能像嘴巴一样积极地参与交流，无法倾听就不会成为令许多人焦头烂额的问题了。

寻找倾听角色的典范

许多研究倾听的学者认为，人们无法倾听的根源在于缺少供我们模仿的倾听行为的“典范”。如果是这样，那么就请加入我们的行列，一起寻找个人和职业生活中的倾听典范吧。

个人倾听角色典范

在个人生活中,其实我们可以观察很多人,但是,在这里我们把寻找范围缩小到对个人最有影响的三类人群——父母、配偶和朋友。

观察父母,我们试问:他们能有效地倾听彼此吗?倾听其他家庭成员吗?能一如既往地——从婴儿到儿童到青少年到成年人——倾听我们吗? Komaiko 提醒我们,孩子能从父母身上获取重要的倾听信息:

孩子首先通过模仿他人学习倾听

孩子首先通过模仿他人学习倾听。他观察父母,假如他们饶有兴趣、相互尊重地倾听彼此,他就渐渐明白要与人建立一种给予-索取的关系。更为重要的是,他的父母如何倾听他,他就如何倾听别人。假如家里只有讲话者,没有倾听者,他可能就会装起自己的问题,到别处发泄——或者更糟糕的是,藏在自己的心里。

Lanfried 认为,善于倾听的父母能培养善于倾听的孩子:

希望孩子成为一名很好的倾听者的家长必须表现出他们经常乐意倾听孩子的意愿

孩子们会效仿亲眼所见之事,他们愿意与那些会听完自己陈述并尊重他们看法的人一起分享。扮演“倾听者”角色的父母不但为孩子提供好的角色模范,他们还更有可能被孩子们尊为值得被倾听的人……孩子们从父母身上学着如何去听和如何不听。他们看到的,往往就是他们学到的。的确,希望孩子成为一名很好的倾听者的家长必须表现出他们经常乐意倾听孩子的意愿。

在中国,这个问题同样非常严重,家长的教育一般以灌输为主,通常忽视了自己作为倾听者的角色对孩子的巨大影响力。有一个孩子,因为家里没有人乐意倾听他,所以就跑了,给父母留下了这样一张纸条:“如果有人问起你我在哪里,告诉他们我出去找有时间的人了,因为我有一大堆要谈的事情。”

孩子们需要愿意付出宝贵时间的父母作为倾听典范。但是,究竟父母和孩子彼此交流的时间有多少呢?密歇根大学社会研究所的高夫-蒂梅尔、艾克斯和奥布赖恩调查了 500 个家庭中父母和孩子(3—17 岁)在一起度过的有质量的时间。“质量时间”在这里被定义为“父母和孩子相互交流的时间——讨论、教学、和孩子一起读书或是加入到孩子的活动中”,研究者得出以下结果:

	工作日	周末
职业妈妈	11 分钟	30 分钟
家庭主妇妈妈	30 分钟	36 分钟
爸爸	8 分钟	14 分钟

或许另一个调查的结果对我们更有所启发：在有青少年的家庭中，父母与孩子平均每天交流的时间只有14分钟，并且当中有12分钟是用来讨论“晚饭吃什么”、“电视导报在哪里”和“今晚谁用车”等话题。很快我们就能意识到剩下的花在交流和增进感情的2分钟时间（质量时间）是远远不够的。

不能或不愿意倾听是损害婚姻关系的主要因素

倾听在婚姻生活中的重要性同样也被证实。霍尔曼和博尔调查了57对已婚夫妇后发现，没有防备或感情迸发式的自我坦陈与乐意倾听他人看法的交流是维系婚姻生活的最重要的因素。与之相对，威诺克发现，不能或不愿意倾听是损害婚姻关系的主要因素。

当然，并非所有人都认为配偶是倾听角色的典范。谢尔·海特所做的调查显示，在4500名被调查的女性中有77%的人当被问及“你配偶让你最生气的事情是什么”时回答说，“他们不听我讲话”。可能有些男性会辩解道，尽管我们不说那些“哼”、“嗯”、“我明白”等女性认为是积极的倾听符号的词，但这并不意味着我们不倾听，我们认为，这些语气词只是同意的符号而不是倾听符号。的确，男性和女性都有可能成为对方的倾听角色典范，但是要想认识到这种可能性，彼此必须理解对方如何倾听——彼此必须把对方的倾听视角和自己的结合起来。但是，我们有多少人在这方面的知识呢？

少年时代，大多数人都把朋友置于优先倾听者之首

最后我们来谈谈朋友。少年时代，大多数人都把朋友置于优先倾听者之首。尽管我们的青少年同伴并不具有角色典范的倾听行为，但是他们之所以被珍惜是因为他们比其他人更愿意接受我们，并在我们界定自己到底是谁时给了我们培养自尊的充分养料，因此，他们理应受到更高的评价。但是，到了成年，为什么我们还是继续将朋友排在倾听者名单之首呢？这个问题还有待研究者深思和探索。不过我们可以假设，因为我们和他们建立起一种真正的倾听关系，所以我们与他们更为亲近。

职业角色典范

在我们的职业生涯中，我们要与无数个体交流，如老师、政府官员、警察、医疗工作者、公司职员和飞行员等，在他们当中我们寻找倾听角色的榜样。

教师是有效倾听的职业角色榜样

教师是有效倾听的职业角色榜样。约翰·斯塔姆的四步倾听计划MAPP（榜样、评估、准备和练习）中强调了教师展示自己积极的倾听态度、倾听行为和倾听技巧的重要性。其中，他将树立榜样作为教师帮助学生提

一名好教师既是好的演讲者又是好的听众,而后者比前者更重要

专心听他人讲话,是我们给予他人的最大尊重、呵护和赞美

高倾听有效性的第一步。

瑞德福大学校长大卫·斯特雷泽恩说:“教育行为的核心是有技巧的口头传播。教师必须不断地练习并且也鼓励学生练习。一名好教师既是好的演讲者又是好的听众,而后者比前者更重要。”教育家卡耐基说:“做个听众往往比做一个演讲者更重要。专心听他人讲话,是我们给予他人的最大尊重、呵护和赞美。”如果校长能够成为教师的倾听者,那么,教师也往往能成为学生的倾听者。

可惜的是,并非所有的老师都是学生仿效的倾听榜样。在李奥·巴斯卡力的畅销书《爱》中讲述了一位老师错失良机,没有培养学生有效倾听习惯的心酸历程。

我过去喜欢在课堂上“分享与告知”。我以为这是一段大家愿意倾听的时间。但是,你看看,有人告诉老师他们必须得在9:05之前点名,于是很多老师占用了这段分享和讲述的时间。小孩子们走上前来:“昨晚我爸爸用擀面杖打妈妈,还打掉了两颗门牙,后来救护车来把她接走了,她现在还在医院。”老师抬起头说:“好吧,下一个。”又一个小孩走上前来给老师看一块石头:“今天我在上学的路上拣到一块石头。”老师说:“很好,Johnny,把它放到自然课桌上吧。”我在想,要是她拿起石头说,“让我看看这块石头。看看,孩子们,看看这块石头的颜色。摸一摸,是谁制造了石头?石头是怎么来的?什么是石头?这是一种什么石头?”那会是什么场景。

我们很想知道Johnny长大后,他的孩子、学生或是公司职员想要和他交流思想时,他是否也会像老师那样做。如果没有有效倾听行为的角色典范,他可能就按照同样的方式做。

也许,Johnny可能已经成为一名中场球员,参加1993年4月5日举行的密歇根与北卡争夺NCAA男子冠军的比赛。还有11秒钟比赛结束,密歇根队以71比73稍稍落后。这时密歇根队的克里斯·韦伯示意暂停,可惜的是,该队不能再叫暂停了!结果北卡罗来纳队获得两次自由罚球,最终以77比71赢得了冠军。在这里倾听起了什么作用?密歇根队的教练史蒂夫·费希尔说,他在最后一次暂停时已经告诉队员,他们没有暂停机会了。然而,正如CBS体育解说员詹姆斯·布朗说的那样:“真正的问题是,队员在倾听吗?”

除了学术机构外,政府官员也可以作为我们的职业角色榜样。比如说竞选时,许多政治家都知道选民是很重视倾听的,所以他们表面上竭力表

现自己为人民的有效倾听者。但是,当他们穿过人群,与人们谈话、握手、微笑时,我们却经常感觉到他们并不是真的存在,不是真的和我们在沟通。专栏作家莫里指出,他们的微笑从未接触人们的眼睛,这引起了人们对许多政客的质疑。比较而言,她指出,比尔·克林顿则是政客中间唯一的倾听者。“克林顿的不同之处在于当他穿过人群之时,他倾听人们的声音。他倾听、记住和重复他所听到的故事。”

我们可以观察到的其他公务员还有**警察**。安吉拉·V·伍德哈尔是《交通堵塞中的警务传播》一书的作者,在书中他描述了警察经常犯的几种倾听错误。其中三种最常见的错误是——做出不正确的假设,假设太快,以及不恰当的反馈,举例如下:

司机:罚单多少钱?

警察:听着,女士,您超速了。我并没有让您超速,是您自找的这张罚单。

司机:我就是想问问这张罚单多少钱?

警察:我可不想听您讲述血泪史,假如你破产,您就向法官说去。

而本书中的另外一个例子则解释了交警不善于倾听带来的严重后果:

一位酗酒的司机因鲁莽驾驶被捕,他的车滑出了高速公路,翻了好几个跟头,撞在了一棵树上。司机从车里走出来,看上去好像并没有受伤,但他告诉逮捕他的警察说他感觉不好,得去医院。警官断定这位违法者这样说只是想逃过被监禁的惩罚,于是拒绝了他的要求。那天深夜,这位男子因严重的内出血症状被紧急送往医院。男子死后,警局被控犯下了疏忽罪。在法庭上法官就提到,这名男子曾再三要求得到医疗救助,但那位警官并没有倾听。

在继续我们的研究时,我们呼吁**医疗工作者**也要学会倾听。但不幸的是,我们可能发现医生会在我们说明身体哪儿出了问题的头18秒内就打断我们,就像社会语言学家理查德·弗兰克尔曾做过的“医疗会面”的调查所显示的那样,在74个内科医生中有51个医生的做法和上述一样,他们并无耐心听完病人的描述和咨询。或许,就像科克利发现的那样,我们的医生在倾听时都带着些同情:

进行乳房肿瘤切除手术的两周后,我的外科医生为我拆线。在我还裸着腰部以上部位,躺在手术室的小床上时,他告诉我说该开始化疗了。

当我告诉他下午我与一个肿瘤学家有约时,他叫嚷道:“你为什么去会见肿瘤专家?这两年来,我花了比我任何一个乳房癌症患者都要多的时间

和你商讨病情,你却要去见一个显然没必要见的肿瘤学家,难道你不相信我对你的治疗?”

我想我永远也忘不了那些受胁迫的时刻,我感觉就像是一个无助的小女孩被一个恶魔般的家长训斥,就因为我挑战了他的威信。

确实,如美国综合外科医生 C·埃弗雷特·库珀所陈述的,他现在正在做“新医生的优先教育”,这更坚定了他对前述发现的肯定:“如果你与那些接受康复治疗的人交谈,他们谈到的最重要的一点就是:‘我的医生不是我心目中所想象的医生的形象,他并不倾听我;’或者,‘当我和他交谈时,他并不明白我’。”

我们采访了精神病学家华特·曼宁格博士,他认为,大多数人都需要有人倾听他们,但最终只能失望地求助于心理医生,而心理医生也并不是病人需要的那种富有同情心的倾听者:

在我做精神病医生时,我一次次地感受到人们在觉得没有人尊重他们的话时产生的那种绝望的情绪……通常,人们身体上的疾病只是一种伪装的信息,是一张“准入证”,借此他们才能见到那些能够倾听他们抱怨的人。遗憾的是,许多医生除了诊疗那些明显的生理疾病外,并不愿意为其他事情所扰。但是,敏感的医生其实会意识到,当他们愿意多花些时间来仔细倾听病人时,这能引导他们进行深入的诊疗,甚至能揭示疾病的困惑,并且这种倾听行为的安抚作用比给病人开十次镇静剂都有用。

下面,我们在消费者、雇主、雇员即**商业人群**这一范畴中继续研究有效倾听的角色典范。我们发现无效倾听是“这些人所面对的最重要的问题之一,这种低效倾听带来的是无效果执行或低生产力”。丽曼·K·斯代尔描述了低效倾听带来的诸多问题中的一部分:

在这个国家中有超过 1 亿名的工人,每个人因低效倾听而犯下 10 个小错误,加在一起就会造成超过 10 亿美元的损失。更何况很多人每周都会因倾听失误而犯下很多错误。

因为倾听失误,信件必须重新打印,约会重排,货物变更旅程,生产力受影响且利润受损。

无效倾听也使消费者在商业活动中受损

此外,无效倾听也使消费者在商业活动中受损。“低效倾听是今天的商业中存在的最显著的问题。商业依靠的是它的信息系统,当这个系统垮掉,错误导致的代价将十分昂贵。公司因为其错误而导致利润更低,而消费者们却得支付更高的价钱。”

商业中的无效倾听不是一个新问题。实际上,尼克尔斯在 1957 年版

白领阶层的有效倾听率平均仅为 25%

的《美国商业》一书中就指出,白领阶层的有效倾听率平均仅为 25%。据说有科学家曾对一批推销员进行过追踪,其追踪的是 10% 业绩最好的人和 10% 业绩最差的人。追踪发现,他们的业绩之所以有如此巨大的反差,与他们是否善于倾听关系极大——那些业绩最差的推销员,每次推销平均说话为 30 分钟;而那些业绩最好的推销员,平均只说 12 分钟。实际上这也很容易理解。你说得多,自然听得少;你说得少,自然听得多。听得多,对顾客就了解透彻,自然就心中有数,推销也会有的放矢。在这个方面,20 世纪最杰出的人生导师戴尔·卡耐基就是一位高手。一次他在一位著名植物学家家中做客,他整晚都在津津有味地听,只是偶尔插上一两句。没想到临别时,对方竟握着他的手大加赞赏:“你是我平生遇到的最好的谈话专家!”

商业组织成员缺乏聆听技巧

很多研究者都证实,商业组织成员缺乏聆听技巧。他们的研究揭示了如下的结果,倾听是——

组织成员最缺乏的一种沟通能力;

新雇员最缺乏的沟通技巧;

刚毕业进入工作的高校毕业生最缺乏的技巧;

对所有雇员来讲第二棘手的沟通问题(第一为激励);

对主管人而言,在额外进行的沟通教育中(除了激励人之外)最易遭到非议的方面。

巴克、帕尔斯及约翰逊发现,在他们调查的 129 个经理人中,其中大约有 3/4(74.3%)的人认为他们是被动且孤立的倾听者,组织者无法立即按汤姆·彼得以下的建议来行动:

“倾听”就如很多看起来显得很简单的想法但实际行动起来却并不简单的行为一样。但是如果我们的组织要生存下去,就必须训练人们如何来倾听。对人们而言,它将成为一种思维倾向,甚至是一种生活方式。

飞行员手中掌控的是无数个生命,他们理应成为有效倾听者

我们的研究最后要考察的职业角色典范是**飞行员**。飞行员手中掌控的是无数个生命,他们理应成为有效倾听者。美国国家航空航天局进行了商业飞机事故的调查,其调查结果是否如此呢?令他们吃惊的是,有 60% 的事故是由于驾驶员座舱中发生的低效沟通而造成的。普莱瑟给出了以下解决方案:

驾驶室的录音磁带显示,“在驾驶舱内教会机长在做重大决定时谦恭地听听其他人的意见”,也许就能避免 1987 年一场夺去了十多人生命的撞机悲剧。当时一位恭顺的飞行工程师没能成功地警告那位专制的机长,飞