

ITDR

国际培训与发展资源库

37个

[美]杰克·戈登 主编 刘欢 译

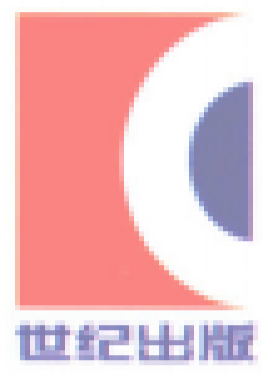
人际沟通技能培训工具



*Steffen's Classic
Methods for Improving
Interpersonal
Communication*

中国铁道出版社





37个人际沟通技能培训工具

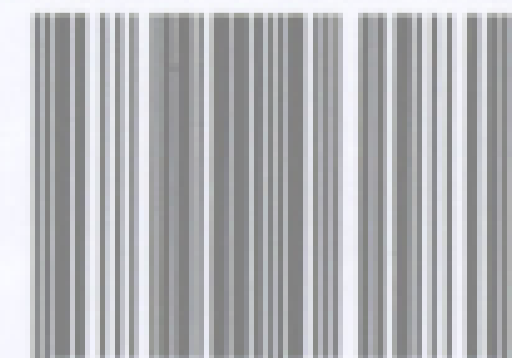


沟通是一个组织生命的血液，在组织的各个层面都起着至关重要的作用。本书则是针对这一重要议题编撰而成的一套完善的培训工具，可供培训师和咨询师用以改善组织内部的沟通。

本培训工具内含三大部分：开篇部分包括10篇文章，提供了关于有效沟通的最基本的且经过时间检验的概念和原理，列出了进行有效沟通的要点；中间部分也是本培训工具的中心部分，包括20个可在培训课程中使用的体验式学习活动，帮助学员探索并练习各种沟通技巧；最后部分包含7个自我评估工具和问卷，可以帮助使用者衡量并更深入地了解在个人和组织层面影响沟通的一些信念、态度和习惯。

杰克·戈登曾任《最佳培训》编辑，也曾任《培训杂志》（北美地区一本培训和发展方面的主流月刊）总编辑。他关于培训主题的文章和专栏时常发表在《华尔街日报》、《圣迭戈纪事报》、《明尼阿波利斯明星论坛报》等媒体上。在为《培训杂志》工作前后，杰克·戈登做过营销杂志总编辑、航空商务杂志总编辑、报社记者以及自由撰稿人。

ISBN 978-7-80706-298-1



9 787807 062981 >

www.ewen.cc

定价：350.00元



www.ewen.cc



www.wiley.com



国际培训与发展资源库

37 个人际沟通技能 培训工具

[美] 杰克·戈登 主编

刘 欢 译

上海遠東出版社

图书在版编目(CIP)数据

37 个人际沟通技能培训工具/(美)戈登(Gordon, J.)
主编;刘欢译. —上海:上海远东出版社,2007
(国际培训与发展资源库)
ISBN 978-7-80706-298-1

I. 3... II. ①戈...②刘... III. 人间交往
IV. C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 076862 号

PFEIFFER'S CLASSIC ACTIVITIES FOR INTERPERSONAL COMMUNICATION.

Copyright © 2004 by JACK GORDON.

Simplified Chinese edition copyright © 2007 by Shanghai Far East Publishers.

This edition is published by agreement with John Wiley & Sons International Rights, Inc.
All Rights Reserved. This translation published under license.

本书由 John Wiley & Sons International Rights, Inc 授权上海远东出版社独家出版。
未经出版者许可,本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

图字:09-2005-405 号

责任编辑:李巧媚 应韶荃

策 划:学习事件

装帧设计:卜允台

版式设计:李如琬

责任制作:晏恒全

· 国际培训与发展资源库 ·

37 个人际沟通技能培训工具

主编:[美]杰克·戈登

译者:刘欢

出版:上海世纪出版集团 上海远东出版社

地址:中国上海市仙霞路 357 号

邮编:200336

网址:www.ydbook.com

发行:新华书店上海发行所 上海远东出版社

制版:南京理工出版信息技术有限公司

印刷:上海望新印刷厂

装订:上海望新印刷厂

版次:2007 年 2 月第 1 版

印次:2007 年 2 月第 1 次印刷

开本:889×1194 1/16

字数:412 千字

印张:25.75

ISBN 978-7-80706-298-1/F·264 定价:350.00 元

版权所有 盗版必究(举报电话:62347733)

如发生质量问题,读者可向工厂调换。

零售、邮购电话:62347733-554

关于本书

培训、人力资源部门必备

为什么人际沟通非常重要？

沟通是一个组织生命的血液，它在组织的各个层面都起着至关重要的作用。领导必须要清楚地表达出组织的宗旨和意义；经理必须制定出明确的目标，而且必须给出连贯一致的指示；员工同样也必须相互理解，同心协力，朝着共同的目标前进。否则，组织就不能正常运转，会像没头苍蝇一样乱碰乱撞。在员工众多的企业里，如果企业内部不能有效地沟通，那么企业也很难同客户很好地沟通。而这样就会导致组织或者企业的失败。

从本书中你能获得什么？

本书实际上是一套完善的实践工具。培训师和咨询师可以用此来改善组织内部的沟通。书中包括文章，体验式学习活动，以及从具有30年历史的菲弗(Pfeiffer)年鉴中选取的最佳和最实用的调查工具。你可以根据培训需要，任意地复制和使用本书中的所有材料。其中的体验式学习活动非但包罗全面，而且历久弥新，可以帮助学员探索并练习各种沟通技巧。问卷和研究工具同样也非常完备，并且易于使用，可以用来衡量沟通的能力和态度。文章可以供读者自学使用，也可以当作分发材料应用在培训课上。

本书是如何组织的？

本书的开篇部分，即“介绍和论题”，包括10篇文章。这些文章提供了改进人际沟通的背景，并且可以让你了解如何改进。中间部分包括很多可在培训课程中使用的体验式学习活动。这一部分也是本书的中心部分，同时配有针对培训师和学员的说明、所有必要的分发材料，以及编写这些活动的人提供的在特殊培训场合对其进行调整的建议。最后部分包括自我评估工具和问卷，可以帮助使用者衡量并更深入地了解在个人和组织层面影响沟通的一些信念、态度和习惯。

导 言

如何最有效地利用本书？

不管是在工作场合还是在任何其他地方，有效地进行人际沟通都非常简单：只要两个或两个以上的人在谈论某一话题时相互信任，坦诚发言，认真倾听就可以。

如果有了这三个要素——信任，坦率相告，以及真诚地倾听并渴望理解别人的观点，那么无论沟通双方的看法是否一致，就没有关系了。即使沟通时双方之间发生争执，他们也会通过谈话弄清楚他们争执的东西，并且了解彼此之间为什么会有分歧。大部分争执可以通过沟通被有效地解决。

换言之，工作中大部分的沟通是为了达成共识，有效的沟通不一定要达成共识，但有效的沟通需要精确。这就需要信息的发送者和接受者彼此保持一种非常信任的关系。这种关系的目标就是能够让信息接收者得到来自信息发出者的真实信息。（如果这个信息是假的，那么这个信息发送者就是一个高明的说谎者，但他不会一直是一个有效的沟通者。）

如果说有效的沟通真的这么简单，那么为什么在这么多的组织当中沟通都是一团糟？那就是因为有效沟通所必须的三个因素没有都得到满足。不管有没有理由，我们总是不信任我们的经理、下属、同事或者客户。即使信任是存在的，我们也很难清晰坦率地表达自己。至于认真地倾听别人说些什么，我们真的能够并愿意坚持半分钟的时间吗？——噢，说得越少越好。

在大多数组织当中，在所有层面都需要提高沟通能力，而且也有很多机会可以进行提高，但是培训师却往往无从下手。

这正是本书的用武之地。

30 年的专业经验

本书是从 30 年里所有的《菲弗年鉴》以及《菲弗手册》中选取资料,编纂而成。自 1972 年以来,培训师和咨询师就发现这些年鉴和手册当中有很多宝贵的资源,这些资源可以广泛地满足培训师和组织发展的需求。本书不光提供了理念和指导读物,而且还包括一些相应的工具,供培训和发展所用。

本书由三部分组成:“介绍和论题”(文章)、“体验式学习活动”,以及“评估、问卷和调查”。本书所选取的内容是历年年鉴和手册中最佳的资料,而且这些资料都和一个主题密切相关,那就是——人际沟通。

广泛的涉猎

本书选取材料时不仅注重质量,而且也注意到了广度,涉猎了沟通技巧的方方面面。书中的介绍、体验性学习活动和工具适用于组织中各个层次的团队。这些团队可以是经理和员工,也可以是既有工作团队或一线客服人员。

本书工具中所蕴涵的沟通技巧也比较广泛,可以帮助咨询师或者培训师讲授很多场合中所能用到的听说技巧。体验式学习活动可以帮助你意识到你自己的非语言交际习惯和其他一些东西,这些都将是有助于使工作团队内部更加相互信任和坦诚相待。此外,你还会在本书中发现一些有用的信息和工具,这些信息和工具都将有助于你更加深入地了解性格类型、文化和性别差异是如何影响沟通的。

一直以来有很多可以实现有效沟通的技巧。尽管这些技巧都是经久不衰,但是它们都是基于面对面的沟通的技巧。而当今计算机技术的应用,使得沟通又多了一种新的形式。目前在很多组织中,不仅位于同一个工作场所的员工沟通都使用 EMail,而且还有很多员工必须定期地和远在异地的同事进行沟通,而他们之间很少见面,甚至都没有见过面。应对这些来自高科技沟通挑战的方法,以及应对传统的面对面沟通时所遇到的挑战的方法,本书在信息和工具方面都有所涉猎。

章节部分

介绍部分中的文章可以供自学使用,也可以作为研讨会的分发材料。大部分文章被选用的原因是它们能够快速、可靠并且深刻地展现经典沟通技能培训的基础所在。

在这里你会发现一些非常值得阅读的背景资料,它们可以帮助你扩展你对几个中心问题的理解,或者更新你的理解。这些问题包括:干扰“清晰的说”和“有效的听”的情感因素,如何对下属就绩效问题提供反馈,为什么说信任和坦诚是有效沟通的前提,以及个性类型学为何和如何在沟通技能培训中加以使用。

有两篇介绍显示了高科技沟通的不同方面:电子邮件的使用和滥用,以及以电脑为基础的沟通方式在与雇员就敏感问题进行讨论时的局限之处。

第二部分的体验式学习活动构成了本书的中心。这些设计完整的培训活动,可以满足许多不同读者的需求。

本书把体验活动分成了两类,分别是限于个人之间的技能,以及与组织的管理行为、结构、政策有所关联的内容。更为全面的说明,请查看体验学习章节的介绍。

最后的评估部分包括评估、问卷和工具。它们可以用来做三件事情:帮助学员对自己的沟通习惯,以及他们在其他人的眼中是什么样的有更深刻的了解;真实地测定工作团队内部或经理与下属之间关系的健康程度;或者试图在更宽泛的组织关系中,对沟通活动产生更多的理解。

怎样使用本书的资源

以下是本书设想得以使用的一些示例:

情形 1

假设你正在教经理或主管怎样才能与下属更加有效地沟通绩效问题。你可以从本书的评估部分中,选择“组织行为描述测评”作为自我评分的一个工具,以便让学员更加了解他们在现实沟通当中所运用的沟通方式。或者是,在研讨会之前,你想先得到经理的下属们的反馈意见,这时你就可以应用“沟通氛围评估”这种工具。

讨论了结果以后,你可以引导小组进行一个体验式学习活动,如类似于“反对:角色扮演”或“防御型沟通和支持型沟通:成对角色扮演”。

在研讨会开始之前,为了准备诸如评论等内容,你可以转向介绍部分,并且阅读标题为《反馈:逝去的艺术》的文章。你可以复印某些篇章,并且将它们当作分发材料。

情形 2

假设你正在促成团队开一次会议,这个会议的主题可能是就同事之间通过 Email 进行沟通,制定一些政策,确定一套程序,或者总结出一些成功范例。你就可以看第一部分中的一篇文章《电子邮件基本规则:改善沟通的实用技巧》,这篇文章中包含的一些指导可以帮助团队决定哪种方式最合适。

如果你想具体演示这组建议必须应对的一些挑战和困境,你可以选择体验式学习活动中的“利用媒介的信息交流:探究远距离沟通在工作中的影响”。

正确地作出选择

上面仅仅提供了很多可能应用到的培训情形中的两种。只有你自己才能选择最合适的工具。在任何特定情形下,调查可以和不同的活动以及文章一起配合使用。我们并不是建议你在遇到任何培训问题时,一定要同时使用本书所有的三部分资料。可能有些时候你只是想用一个调查,或者仅是一个体验式学习活动,或者只是想参考一些出色的背景介绍。

在确定使用何种方法进行培训时,你可能会希望尽可能深入地了解你所要应对的情形和相关的人。当然这完全取决于你——培训师。

一个工具箱

本书并不只是一本可以从头读到尾的书。它是一个资源——一个工具的集合。体验式学习活动和调查是一套完备的资源:出于培训目的的复制资料、使用资料和更改资料都是被允许的(而且鼓励更改体验式学习活动,甚至你可以创造你自己的体验式学习活动)。你也可以复制介绍部分当中的文章,可以用作分发材料,也可以作为背景读物来使用。

这里只有两项使用方式是需要按照版权政策来处理的。如果明显的再版,那么必须向原著者提出申请。以出版销售为目的的对材料的复制,或者大规模的分发(12 个月中超过 100 份),都需要提前获得书面的许可。如果有任何问题请联系 Jossey-Bass 出版社或者上海远东出版社。

书中的内容是教授沟通技巧的专门技术的浓缩。这些专门的技术有着 30 年的历史。我们希望书中的内容有助于世界各地的工作人员的组织都更加完善。

杰克·戈登

目 录

关于本书	培训、人力资源部门必备	1
导言		1
第一部分	介绍和论题	1
1	阻碍有效沟通的因素	5
2	反馈:逝去的艺术	11
3	如何影响他人	23
4	交流沟通	31
5	约哈里之窗:引出和给予反馈的模式	37
6	利用个性学增强理解	45
7	组织变革的沟通:当信息技术遇到有血有肉的员工	59
8	对抗性沟通	73
9	开放坦诚理论	77
10	电子邮件基本规则:改善沟通的实用技巧	83
第二部分	体验式学习活动	95
	个人沟通技巧	99
11	换一种说话方式:培养口语沟通能力	101
12	不良的倾听习惯:识别并改进	109
13	混合信息:一个沟通实验	117
14	手势:理解与反应	127
15	时光流逝:通过开放坦诚实现个人高效	133
16	反对:角色扮演	145

17	用他人的眼光看自己:利用摄像器材进行反馈	153
18	你的声音,你自己:提高声音表现力	159
19	不作判断:区分事实和看法	165
20	加速!提高沟通技能	171
	组织沟通问题	193
21	单向,双向:一个沟通实验	195
22	传递:组织沟通模仿	201
23	红灯,绿灯:从恐惧到希望	209
24	布利韦:一次沟通体验	213
25	分析与强化开放性行为:约哈里之窗	223
26	工作对话:建立团队关系	231
27	防御型沟通和支持型沟通:成对角色扮演	245
28	利用媒介的信息沟通:探究远距离沟通在工作中的影响	255
29	程序漏洞:改善客户服务	261
30	提高沟通能力:确定对不同群体使用的技巧	265
	第三部分 评估、问卷和调查	271
31	沟通氛围评估	275
32	组织的价值观和表现核查	283
33	人际沟通评估	291
34	行为描述	299
35	跨文化沟通的偏好概览图	313
36	组织行为描述测评(OBDS)	331
37	谈判立场测试工具	341

第一部分 介绍和论题

在本书这个开始部分中包含 10 篇文章,培训师和咨询师可以将这些文章作为提高沟通技能的推荐阅读材料来使用。由此可以帮助你推动研讨会的主题被快速了解;而且没有什么比了解要谈论的话题更能增加可信度了。

我们了解的大部分有效沟通的方法不光来自经验而且也来自研究。这 10 篇文章的作者不仅经验丰富,而且对有关研究也作了旁征博引。

大部分的介绍都阐明了最为基本的和经过时间考验的有效沟通的概念和原理,同时还列出了进行有效沟通的要点。这些文章的主题包括“听和说”,“给出绩效反馈”,“影响别人”,“留意对话中的情绪潜流”,以及“应付发怒的人”等。

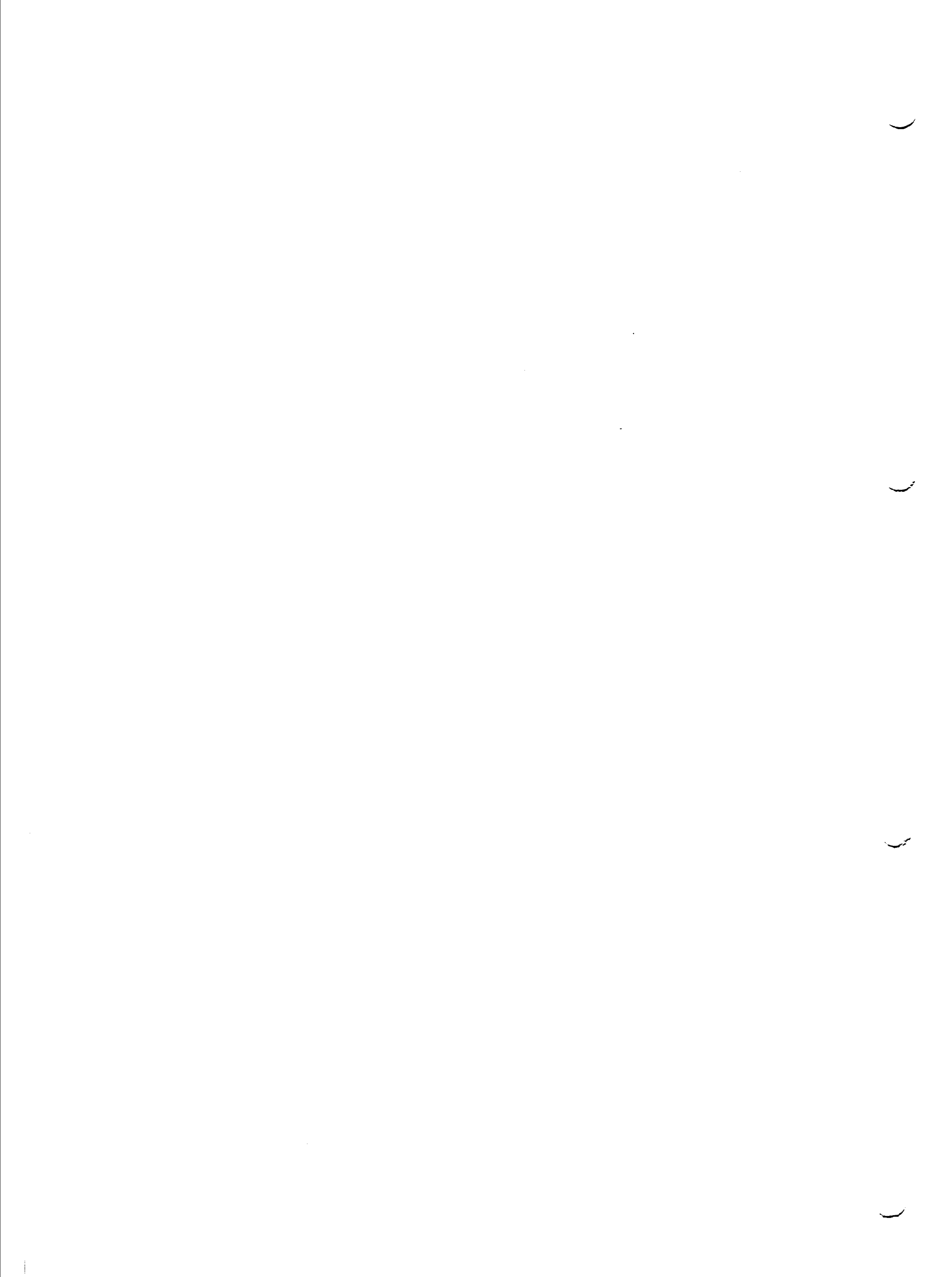
其中的两篇文章介绍了被广泛采用的培训工具的背景信息,并使读者更加了解其使用方法。这些工具是:性格类型学和约哈里(Johari)之窗。(后者是一个模型,用来说明工作团队中坦诚沟通的基础,并且可以促进坦诚沟通。)

最后,有两篇介绍文章说明了在这个计算机时代沟通中所需要注意的事情。《组织变革的沟通:当信息技术遇到有血有肉的员工》,这个题目不仅是我们非常喜欢的一个题目,同时也深入地讲出为什么我们不能完全依赖于电子的方式进行富于变化的信息的沟通。《电子邮件基本规则》是实用的向导,它可以指导一个团队或者一个组织怎样才能够解决关于 EMail 沟通的问题,以及如何具体实施。

以下是对每篇文章的简要介绍:

- 1. 阻碍有效沟通的因素。**心不在焉、情感障碍、敌对情绪和其他一些因素,都能阻碍我们真正地理解别人想表达的意思。
- 2. 反馈:逝去的艺术。**清晰并出色的建议,让经理知道如何对下属进行支持性反馈和纠正性反馈。
- 3. 如何影响他人。**介绍一种在组织中向别人“推销”建议的方法,一共分为五个步骤,包括从主意的产生一直到项目的完成。
- 4. 交流沟通。**进行有效沟通时,听者和说话者的技巧,重点在体会自己和别人的情绪。

5. **约哈里之窗:引出和给予反馈的模式。**对经典约哈里模型的阐释,此模型介绍了团队中沟通方式的开放程度。
6. **利用个性学增强理解。**分析“迈尔斯-布里格斯(Myers-Briggs)”性格类型,以及其他经常在沟通技巧中应用到的个性学。
7. **组织变革的沟通:当信息技术遇到有血有肉的员工。**在变革过程中员工感受到威胁的时候,为什么与他们沟通需要采用特殊的形式?怎样采用特定形式?本篇文章对此有所分析。
8. **对抗性沟通。**如何应对处在气愤中的客户和同事?本篇介绍了一套有效的步骤。
9. **开放坦诚理论。**虽然开放坦诚培训的名声不佳,但是原有的思想在当今仍然是有效的:你可以在坚持己见的同时也不轻视他人。
10. **电子邮件基本规则:改善沟通的实用技巧。**在组织中如何通过电子邮件进行沟通?本篇提供了电子邮件的基础知识并推荐了应用电子邮件的指导方针。





1

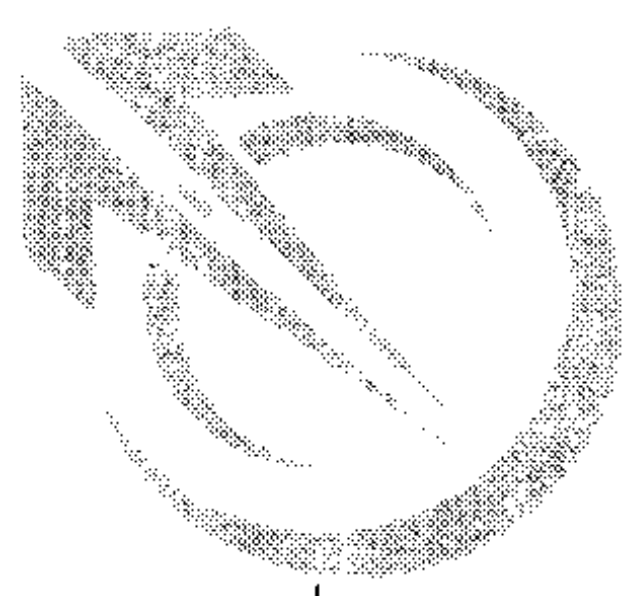
阻碍有效沟通的因素

J·威廉·菲弗(J. William Pfeiff)

一个人与别人沟通的关键在于这个人能否可以让别人了解自己的想法、感觉和需要,同时也在于能否接收到别人想要表达的这些东西。沟通,这个包罗万象的活动,就是人们为要达到这个目的而进行的。沟通可以被简略地概括为发送和接受信息,这两个方面都是沟通必不可少的部分。然而,基本的信息发送和接受并不都预示着发生了沟通,往往只有其中的一部分能够算作沟通,甚至完全都不是。是与不是取决于发送和接收信息时的具体情况。这些情况可以是环境方面的,感情方面的,语言能力方面的,现象方面的,也可能是信息接收双方在很多其他方面的因素。

为了更加清楚地阐述这些情况是如何影响信息有效沟通的,这里引用一种自然现象作以类比。在傍晚的时候我们可以看到天边的落日,这时的太阳是深红色的,比正午时候更大而且更温和,没有那么刺眼。这是因为折射才产生的。当太阳落山时,光线在穿过地球大气层和空气中厚厚的灰尘的时候发生了弯曲。这时即便是太阳已经落到了地平线以下,我们依然能够看到它。这其中的原因就是光辐射在穿过介质时发生了扭曲。与此相类似,信息从一个人传递到另一个人的过程中也会受到个人的、人际之间的,或者环境等方面因素的干扰,而这些干扰使得我们沟通的氛围受到不同程度的影响。由于运用语言和非语言释放出综合的信息,我可能歪曲了自己的意思;而出于本身的需求和经验,你也可能曲解了自己的听闻。信息沟通双方之间的诸多因素都可能对信息的准确传达造成一定的阻碍,当然这些因素不仅包括物理环境,同时也可以是心理氛围。举个例子来说,如果在一个互相猜忌的气氛中进行沟通,那么人们显然都会格外地小心。

完全没有被干扰的沟通是不存在的,但是在进行沟通时我们还是要注意阻碍或者影响我们发送或者接收信息的因素,这样可以使干扰减少,从而最终



实现更好的沟通。

按照对有效沟通的影响来分类,可以列出来加以审视的干扰因素有:

- 心不在焉;
- 情感障碍;
- 敌对情绪;
- 个人魅力;
- 过去的经历;
- 背后的动机;
- 不善于表达;
- 固有观念;
- 物理环境;
- 走神;
- 自我防御意识;
- 关系;
- 地位。

1. **心不在焉。**当一个人在专心致志地做自己的事情的时候,就会基本听不到别人说了什么,或者仅仅听到了一点点,但并没有完全理解别人在说些什么,这样显然不能很好地作出回应。某个故事讲了一个纽约的专栏作家,他经常参加鸡尾酒会,而且他逐渐地感觉到,某个上流社会的女士在和别人谈话的时候,总是专注于她自己给客人以不同凡响的印象,根本不注意别人在说些什么。为了证实他自己的这个想法,在这女士再次举办聚会时,他故意晚到了一会儿。当他到达门口时,他和这个女主人打招呼说:“很抱歉迟到了一会儿,因为今晚我杀了我的妻子,把她的尸体装到我车子的后备箱里花了很长时间。”而这个非常迷人的女主人却对他微笑着点头,并回答说:“不要紧,亲爱的,重要的是你今天能来,现在聚会可以说是正式开始了!”
2. **情感障碍。**信息所携带的某一意念将可能引起感情上的压抑。某些话语可能对一个人来说充满了感情色彩,这种情况可能和他的童年时的境遇或进行沟通时的生活环境或状态有关。举个例子来说,一个成年白人男子在和成年黑人男子说话时,出于善意地但无意识地提到“你们这些有色人”。同样的,对于一个生育有困难的女性来说,就不能和她说这样的话,“既然你和鲍勃已经结婚这么多年了,也该要个孩子了。”而且这样的女性也会对人口控制方面的说教特别反感。