

高等医药院校教材

供各级各类医务人员培训用

医患沟通学

主 编 孙祥军 王 强

副主编 宋守君 宋月雁 孔祥洪 孙长华

高等医药院校教材
供各级各类医务人员培训用

医患沟通学

主 编 孙祥军 王 强

副主编 宋守君 宋月雁 孔祥洪 孙长华

编 委 (以姓氏笔画为序)

于 鹏	于文征	马起龙	王 东	王 伟	王 强	王文明
王玉玖	王荣华	王晓芝	王雁林	王德强	王耀岐	孔祥洪
邓国志	左金华	石斗飞	朱晓东	刘云启	刘成霞	刘志强
刘现亮	刘明廷	刘树文	许红梅	孙长华	孙兆忠	孙祥军
李云华	李玉明	李泽福	杨振林	吴淑华	邱建清	宋月雁
宋守君	迟玉友	张 锴	张玉杰	张庆广	张晓明	张清潭
陈金波	陈绍水	范万峰	欧 琨	侯云修	姜兴曰	贾秀红
徐会圃	崔广和	崔光怀	崔秀英	傅廷亮	雷宁玉	魏 铭

人民卫生出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

医患沟通学/孙祥军等主编. —北京: 人民卫生出版社,
2011. 8

ISBN 978 - 7 - 117 - 14612 - 8

I. ①医… II. ①孙… III. ①医药卫生人员 - 人际关系
学 - 职业教育 - 教材 IV. ①R192

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 132836 号

门户网: www.pmph.com	出版物查询、网上书店
卫人网: www.ipmph.com	护士、医师、药师、中医 师、卫生资格考试培训

版权所有, 侵权必究!

医患沟通学

主 编: 孙祥军 王 强

出版发行: 人民卫生出版社(中继线 010-59780011)

地 址: 北京市朝阳区潘家园南里 19 号

邮 编: 100021

E-mail: pmph@pmph.com

购书热线: 010-67605754 010-65264830

010-59787586 010-59787592

印 刷: 北京人卫印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 787×1092 1/16 印张: 15 插页: 2

字 数: 381 千字

版 次: 2011 年 8 月第 1 版 2011 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978 - 7 - 117 - 14612 - 8/R · 14613

定 价: 38.00 元

打击盗版举报电话: 010-59787491 E-mail: WQ@pmph.com

(凡属印装质量问题请与本社销售中心联系退换)

主编简介



孙祥军

男,汉族,1969年10月出生,山东邹平人。法学硕士,副教授,山东省医学伦理学学会常务理事,《山东卫生》杂志常务理事。1991年7月曲阜师范大学政治系毕业。参加工作以来,先后担任滨州医学院学生政治辅导员,马列主义教研室教师,副科级辅导员,党委办公室、院长办公室文秘科长,党委办公室、院长办公室副主任,党委组织部副部长、机关党总支副书记,党委组织部部长、机关党总支书记、党校办公室主任等职务。2008年4月任滨州医学院附属医院(临床学院)党委书记。近年来先后发表党建和思想政治工论文5篇,主持完成山东省软科学研究计划项目《HPP时代生物医学科学的战略发展及对策研究》,2009年6月被鉴定为国内领先水平。曾先后获得“全省高校优秀党务工作者”、“全省高校宣传思想工作先进个人”、“滨州市五一劳动奖章”等荣誉称号。

主编简介



王 强

男,1965 年出生,眼科学主任医师、教授,硕士研究生导师。滨州医学院附属医院(临床学院)院长。现任山东省医学会眼科学专业委员会委员,青光眼学组副组长;滨州市医学会眼科学专业委员会副主任委员;滨州市政协第七、八届委员会常委。擅长青光眼的早期诊断和手术治疗,近视眼的激光手术治疗,对眼科疑难病症也有较强的诊治能力。承担省市级课题 7 项,曾获山东省卫生系统“青年岗位能手”、滨州市青年科技奖等荣誉称号,是国家教育部高等学校骨干教师首批资助对象,山东省属高校中青年学术骨干学科带头人。共发表论文 50 余篇,参编专著 3 部。主持和参与科研课题 5 项,其中国际先进水平 2 项,国内领先水平 3 项。有 12 项成果或论文分获湖北省科技进步二等奖、山东省教育厅、滨州市科委、滨州医学院科技进步奖。

前 言

医生和患者之间本来是一对默契的同疾病作斗争的战友关系,但现今却出现了不和谐的音符。医患关系紧张,彼此缺乏信任,不能相互理解,医疗纠纷增加,成为当前医疗服务中一个十分突出的问题。良好的医患关系是保证医疗服务高质量的基础,而医患沟通是建立良好医患关系的前提。古希腊医学家希波克拉底说过:有两件东西能治病,一是语言,二是药物。医患之间的沟通不仅为诊断所必需,也是治疗中不可缺少的一个方面。医患沟通是贯穿于整个医疗活动过程中并在较大程度上决定医院服务质量的特殊人际交往过程。沟通是人性、情感交流的需要,是心灵的交流、情感的交融和知识的互动,沟通是思想和情感的连续流动过程。医患关系是围绕人类健康目的而建立起来的一种特殊的人际关系。

医患沟通在国外被称作 doctor-patient communication、patient-doctor communication 或 physician-patient communication。医患沟通一般是指在医疗卫生和保健工作中,医患双方围绕伤病、诊疗、健康及相关因素等主题,以医方为主导,通过各种有特征的全方位信息的多种交流途径,科学地指引诊疗患者的伤病,使医患双方达成共识并建立信任合作关系,达到维护人类健康、促进医学发展和社会进步的目的。作为以人文关怀为核心内容的医疗服务,其服务品质的衡量标准就是患者及家属的满意度,而满意度的高低则是由患者及家属在和他们的期望值进行对比后得出的。医患沟通学是一门新兴学科,是沟通学的一个分支,属于职业沟通学范畴,是沟通学与医学伦理学、医学心理学、医学法学等交叉所形成的一门新型边缘学科。对医患沟通的研究有着较长的历史,但一直没有形成一门独立的学科。只是近年来随着医患关系的紧张、医患纠纷的增多才使得医疗卫生界一些有识之士进行反思总结与归纳,由此才有了医患沟通学的雏形形成。

高等医学教育的任务就是适应社会发展,培养高素质的现代医学人才。由于长期生物医学模式的影响及中国国情的局限性,新中国成立以来,高等医学教育培养人才注重的是单纯的医学知识和技能,而忽视人文素养和实践能力的培养。几十年来,我国的高级医学人才的医学人文素养、实践能力一直较弱,特别是在现今的环境下越发显得不能适应社会的需要,更不符合国际医学教育最低标准中规定医生具备的沟通能力的要求。院士朱高峰曾说在对大学生能力的培养上,应该包括思维能力、技艺能力、学习能力、沟通能力这四种能力的培养。而沟通能力包含着表达能力、争辩能力、倾听能力和设计能力(形象设计、动作设计、环境设计)。所以沟通能力看起来是外在的东西,而实际上是个人素质的重要体现,它关系着一个人的知识、能力和品德。越来越多的人认识到沟通在人生发展中的重要作用,“沟通能力已经成为 21 世纪最具有竞争力的核心能力”、“沟通教育是健康人生的必修课”,关注沟通教育已逐渐汇成一股社会力量。在高校、各级基础教育学校以及在全社会积极开展

沟通方面的教育,已经成为强烈的社会需要。

本书共分十章,从心理学、伦理学、礼仪学及相关法律等基础知识入手,结合最新的研究进展,对医患沟通进行专题论述,力求形成完整的医患沟通体系。本教材适合各个层次各个专业的医学生教学和自学,也适合作为医务人员的继续教育材料。我们的愿望是美好的,但终因才疏学浅,难免有纰漏与错误之处,在此我们诚挚地希望能得到各位读者反馈的宝贵意见。

孙祥军 王强

2011年4月于滨州

目 录

第一章 总论	1
第一节 沟通的基本概念	1
第二节 沟通的基本原理与有效沟通	4
第三节 医患沟通与医患沟通学	12
第四节 医患沟通——从医者的人生必选项	18
第二章 医患关系现状	24
第一节 我国医患关系现状分析	24
第二节 国外医患关系现状分析	49
第三章 医患沟通的心理学基础	55
第一节 心理学概述	55
第二节 医患沟通与医学心理学	61
第三节 医患沟通与社会心理学	77
第四章 医患沟通的伦理学基础	82
第一节 伦理学的一般概述	82
第二节 伦理道德在医患沟通中的地位和作用	84
第三节 医患沟通的伦理原则	85
第五章 医患沟通技巧	90
第一节 医患关系模式及医患沟通误区	90
第二节 医患沟通的方法与技巧	95
第三节 人际风格的分类及沟通技巧	104
第四节 医患沟通的环节技巧	106
第五节 医患沟通的专业技巧	112
第六章 医患纠纷与医患沟通	121
第一节 医患纠纷概论	121
第二节 医患纠纷的处理模式	129

第三节 医患纠纷的处理程序	142
第四节 医患纠纷中的媒体危机公关	147
第五节 医患纠纷中的医患沟通	150
第六节 医患纠纷案例分析	155
第七章 医务礼仪	163
第一节 礼仪概论	163
第二节 医务人员的个人礼仪	170
第三节 医务人员的职业礼仪	182
第四节 护理礼仪	188
第五节 医务人员应掌握的社交礼仪	191
第八章 临床路径下的医患沟通	202
第一节 我国临床路径实施现状及进程	202
第二节 临床路径实施下的医患沟通	204
第九章 医院信息化建设与医患沟通	214
第一节 我国医院信息化建设的现状与前景	214
第二节 医院信息化建设与医患沟通	217
第十章 医德修养	222
第一节 医德修养概论	222
第二节 医德修养的途径和方法	225
第三节 医德修养与医德境界	227
第四节 医德修养与医患沟通的极致	230
附录一 大医精诚原文(唐·孙思邈)	232
附录二 希波克拉底誓言	233
参考文献	236

第一章

总 论

第一节 沟通的基本概念

一、沟通的定义

“沟通”原意是挖沟使两水相通之意,《左传·哀公九年》:“秋,吴城邗,沟通江淮。”杜预注:“於邗江筑城穿沟,东北通射阳湖,西北至末口入淮,通粮道也。”后引申为使彼此通连相通之意。现代则一般将沟通定义成:为了设定的目标,把信息、思想和情感在个人或群体间传递并达成共同协议的过程。

沟通是人类生存的必要条件,沟通贯穿人的一生,可以说“沟通无处不在,沟通无时不有”。人生是一个生命、心理和精神活动过程的有机融合。在我们每个人生活中,最重要的就是维持和改善个体自身心理环境及其社会相互关系。通过沟通,我们发现他人的需要和展现我们自己的需要,因为任何相互关系都是围绕着需要而进行的。只有准确的沟通线路的存在,我们才会自由地表达重要的思想和情感。生命、生活的存在,就有沟通的存在,良好的沟通就是更充分地享受健康的生命,快乐地生活。自从有了生命,就要通过各种手段摄取、满足维持生命所需要的“衣、食、住、行、性”;追求、满足心理需要的“能力的认可、他人的尊重、欣赏、和谐、表扬、奖励、荣誉感、成就感,”以及自我实现的精神需要等。在人的生命、心理、精神活动过程中,沟通就是人们满足各种需要过程中的唯一手段。

人生的发展离不开沟通,研究沟通的哲学、沟通的心理、沟通的行为,就是为了更好地促进沟通人生从经验性到科学性、理性的转化,概括出规律性的东西,指导人们的沟通人生少走弯路,追求沟通人生的最高境界。

曾看过这样的一篇文章:有一对父子闹矛盾,多年来互不往来。儿子在其妻子的劝说下去和父亲沟通并对他说了一句“我爱你”,多年的隔阂瞬间消除。第二天父亲心脏病突发而亡,临死前他的嘴角缀着笑容,而儿子也庆幸未让父亲带着遗憾逝世。沟通,让多年的隔阂瞬间消去,让父亲含笑离去,让儿子避免了遗憾。沟通,竟有如此大的威力。

沟通是一剂良药,可将梗在人们心中的刺软化、消除。20世纪70年代,美国总统尼克松访华,周恩来总理前去迎接。在两位领导人跨步上前,伸手相握的那一刹那,梗在美国与中国人民心中的刺被软化了,被消除了。中美两国共有的和平时代,发展时代来临了,沟通让敌人变为朋友,促进友好关系的发展,为世界和平作出了贡献。沟通是一场知时节的春

雨,让事态发展得更完美。居里夫妇在做研究时,曾两人各执己见,互不相让,吵得不可开交。后来他们冷静下来,互相沟通,将两人的意见取其精华,形成更好的计划,而这关键的计划使镭的发现成为可能。沟通让合作的伙伴获取更好的方案,让有所偏差的计划得到修正,让事情的结果更完美。

二、沟通的分类

沟通的过程包括多种要素,即所有的沟通都必须有以下几个元素:信息发送者、信息接收者、信息、信息的传递渠道、信息的反馈及信息传递环境等。人类的沟通也是一个不断发展的过程,原始人最初的沟通只是动作及表情的交流,语言的出现扩展了沟通的信息范围,使得沟通发生了质的飞跃。随着科技的发展,沟通的方式也在不断发生着变化,面对面的沟通已经越来越被电话、互联网等新的通信沟通方式所代替。沟通包括哪些类型呢?

国内有学者将沟通分为七大类:自我沟通、人际沟通、职业沟通、公共场合沟通、网络沟通、大众媒介沟通和主动沟通,前六大沟通取决于沟通的形式,主动沟通是一种意识和思维方式,对提升沟通能力有着至关重要的作用,网络沟通是自网络出现以后发展的一种新型的沟通形式,还需要进一步研究和探讨。

中医经络学有一个原理:“通则不痛、痛则不通”,身体和心理是一样的,每个人在其人生发展的道路上都有“想不通”的事情,想不通的时候就需要进行自我沟通。只有自我沟通好了,才能接纳自己,只有接纳了自己才能接纳别人,所以自我沟通是一切沟通的基础和前提,人首先认可了自己,说服了自己,接纳了自己,才能进行其他类型的沟通。震惊中外的南平血案制造者郑民生就是因为自我沟通不好,感到自己“人生失败”,产生严重心理失衡才导致其疯狂的杀人行为。

每个人既是自然人同时又是社会人,人不能生活在真空中,人的一生就是和不同的人进行不同的沟通交流的过程。人际沟通是建立良好人际关系的手段,只有很好地认识人际沟通的理念,掌握娴熟的沟通方法和技巧,才能行之有效地处理好各种看似复杂的人际关系,才能更好地把自己最大的潜力发挥出来。人际沟通是人生存的重要手段,人际沟通不好的恶果也是显而易见的。2004年北京曾在一个月内连续发生多起因人际关系处理不好而诱发的血案,其中一起是两个新入学的大学生因争论谁的专业更好发生争吵而酿成的惨案。

随着年龄的增长,每个人都要步入社会,寻找工作,开始了自己的职业生涯,随之就出现了职业沟通,医患沟通就是一种特殊的职业沟通类型,是每个从医者必须面对和经历的沟通类型。

个人是社会的组成部分,个人离不开群体而独立生存。有了群体也就有了群体沟通。每个人在自己的人生发展过程中都会遇到面对领导、面对大众进行述职、演讲、讨论、发言等场合,这就出现了“公共场合沟通”。公共场合沟通能力与沟通效果对个体的发展往往起到至关重要的作用。

随着科技的发展,人们信息交流的途径也日新月异。通过广播、电视、杂志、报刊等传播知识,不断影响人们的人生观和世界观,这就是大众媒体沟通。

自从有了网络,人类的联系就显得更密切,网络把世界的距离拉近了,于是出现了地球村的概念。而网络沟通作为一种新型的大众媒介沟通方式之一越来越成为人类沟通的主要形式之一。

沟通虽然可以人为地分成以上七类,但其实是相互影响,相互渗透,你中有我、我中有

你,不可截然分开。

三、沟通基本能力结构

沟通能力从来没有像现在这样成为个人成功的必备条件!一个人成功的因素85%是沟通,15%是天才和能力。什么是沟通能力?沟通基本能力结构是什么?众说纷纭,也是人们一直想搞清楚的问题。沟通能力训练的依据是什么?怎样进行训练才能有效地提升沟通能力?则是一些培训部门亟待解决的问题。笔者在研究的过程中,通过跟踪研究调查、案例分析,揭示了沟通基本能力结构,并给予了沟通能力以新的定义和内涵。

什么是沟通的基本能力?研究发现,沟通基本能力是从三个层面进行展现的,首先是意识思维层面,因为意识指导行为方向,思维方式决定行为过程;其次是情绪层面,因为人们的行为过程常常受到情绪的左右,情绪直接影响着沟通行为的成败;三是语言层面,因为语言是沟通的基本表达形式,是意识、思维方式、情绪控制表达的结果。

由此可见,沟通基本能力是意识、思维方式、情绪控制和语言表达的外在形式的统一。衡量一个人沟通能力高低的尺度在于测定其各层面基本能力表达的程度和反馈的状况(图1-1)。

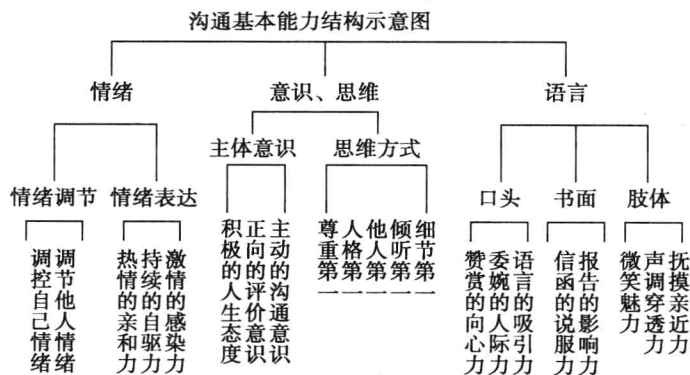


图1-1 沟通基本能力示意图

四、沟通的基本要素

1. 要沟通的事物 要沟通的事物可以是各种情况、思想、经验、行动或综合的事物等。

2. 信息发出者 每人对所发出信息的理解、表达和使用能力受很多因素影响。包括沟通技巧、态度、知识水平和社会文化影响等。作为信息发出者在发出信息时想到这些因素对沟通效果的影响,还要考虑到对方沟通行为的影响,如进行沟通时所用的语言应是大多数人,尤其是对方所能理解的。由于发出者必须对信息进行组织和编排,所以又称编码者。

3. 信息 信息发出者在发出信息前,要将一些模糊的思想转变成具体的信息,这些信息可用表格、信件、语言、图画或音乐的方式表达出来,是为表达思想和经验的,信息的组成有以下3部分:①电码:为了传递信息,必须将准备进行沟通的事物,按大家所能理解的顺序加以组织,如语言或书信中的每一句话都是为表达一些想法的,合乎文化的、具有完整性的一系列词组。这些有顺序的句子就是信息电码。音乐中的音符、升音号和降音号也是一种电码。②内容:由书信中的词句,音乐中的各种音符,或调色板上的各种油彩所表达的都是

信息内容,它可以是一本书、一篇讲话、一首交响乐或一幅图画。③处理:是对电码和内容进行选择 and 安排的决定,一旦作出决策,就要通过各种途径送出。

4. 途径 选择与传达信息相适宜的感官通路进行传递,如听、视、触、味、嗅觉等。

5. 接受者 又称译码者,是传递信息的对象,他也受沟通技巧、知识水平、态度和社会文化所影响。所以没有两个人会对同一件事情有完全相同的感知(即感受和理解)。我们传递信息是否成功与接受者的吸收程度和理解能力有很大关系。

6. 反馈 接受者在接受信息后,有责任给发出者提供一些反馈。以便了解沟通是否成功或失败。如示教后的反示教,学习后的考试等。

例如:有一南方人来北京开会,因路途不熟向你问路,你作为信息发出者必须听懂或会讲普通话或南方话(沟通能力),愿意帮助他(态度),对北京的地理比较熟悉(知识水平),并对自己的和问路者的社会文化影响进行考虑(如北京人指点方向是用东南西北,可是南方人多不识方向,而用向左或向右来说明方向),你将会址的方向和到达该处的方法(电码、内容和处理),用标准的普通话或南方话清楚地告诉他,并可用手势指点,使对方听到了,也看到了方向(途径)、当你叙述时,他可能点头,或重复你所说的内容(反馈),若他表示“谢谢你,我想我能找到那地方了”,则表明他已接受了你的信息,沟通初步成功,只有在他找到会址后,才能说明沟通完全成功。

可见沟通广泛地发生在日常生活的人际关系中,如家庭成员间的沟通、学校中老师与学生的沟通、医院中的医护间、护护间以及护患间都存在有沟通问题,通过对以上沟通过程各因素的了解,会对我们的沟通行为发生影响,有效地促使沟通成功。

第二节 沟通的基本原理与有效沟通

一、语言与非语言沟通

(一) 语言性沟通

语言是传递信息的符号,包括所说的话和所写的字。要注意的是所用的符号应当是为发出者和接受者都能准确理解的。当然采用相同的语系是必要的,也是相对较简单的,困难的是要求双方所用词的含意也要有同样的理解。例如,护士使用术语与患者交谈,就容易造成沟通不良,所以要重视反馈了解所表达的信息和对方所接受的信息是否相同。

(二) 非语言性沟通

非语言性沟通是伴随着沟通的一些非语言性行为,它能影响沟通的效果。如面部表情、身体姿势、声音(音色、音调、音量)、手势、抚摸和眼神交流等。非语言信息是一种不很清楚的信息,但它往往比语言性信息更真实,因为它更趋向于自发和难以掩饰。同样一句话可以由于非语言性行为的不同而有不同的含义和效果,有人认为非语言沟通的重要性甚至超过语言性沟通。护士应格外注意自己非语言性行为的影响及善于观察患者的非语言性信息,特别是焦虑的流露,应鼓励患者用语言表达出来。

非语言行为举例说明如下。

1. 面部表情 眉间舒展、嘴巴放松表示快乐,眉头紧皱表示怀疑、紧张,抿嘴和鼻孔张开表示生气。

2. 身体姿势 双手展开的舒展状态表示有信心、能控制,直立放松表示有兴趣、有安全

感,低头哈腰表示顺从,昂头踮脚表示趾高气扬、信心百倍。

3. 眼神 眼睛睁大表示集中注意,直接对视表示感兴趣、真诚,逃避的眼神表示心虚、缺乏自信,眼睑下垂表示顺从、抑郁,四处张望表示心不在焉。

4. 外表 穿着整齐表示做事细心、精神状态良好,衣冠不整表示心理健康欠佳或社会适应不良。

二、沟通的层次

Powell 提出沟通有五个层次,随着相互信任程度的增加,层次逐渐升高。

1. 一般性交谈 是一般肤浅的、社交应酬开始语,如“你好”、“今天天气真好”、“你吃过饭了吗?”之类的口头语,这种话在短时间内使用会有助于打开局面和建立友好关系,但不能千篇一律地问候,而不进入深层次的交谈。

2. 陈述事实 是报告客观的事实,没有参与个人意见,或牵涉人与人之间的关系。在此层次,主要让人们叙述,他人或护士不要用语言或非语言性行为影响他继续往下讲。

3. 交流各自的意见和判断 在此层次一般双方都已建立了信任,可以互相谈自己的看法,交流各自对问题或治疗的意见,帮助者的护士应注意不能流露不赞同或嘲笑的意思,以免影响患者对你的信任和继续提出自己的看法和意见,而又退回第二层次做一些表面性的沟通。

4. 交流感情 这种交流是很有帮助的,但只有在互相信任的基础上,有了安全感才比较容易做到,人们会自然愿意说出自己的想法和对各种事件的反应。为了给患者创造一个适合的感情环境,护士应做到坦率、热情和正确地理解患者来帮助他建立信任感和安全感。

5. 沟通的高峰 是一种短暂的、完全一致的感觉,很少有人能达到这一层次,也不会维持多长时间,只有在第4层次时,偶尔自发地达到高峰。

三、Johari 沟通视窗

Johari 之窗是 Joseph Luft 和 Harrington Ingham 在 19 世纪 50 年代发现的一种自我了解视窗模型。它要求你从一些固定的词语中选择适合你的,然后再请你的朋友从这些词语中选择适合你的,这样对比你和你朋友的选择,就基本可以确定你的性格和特征了(图 1-2)。

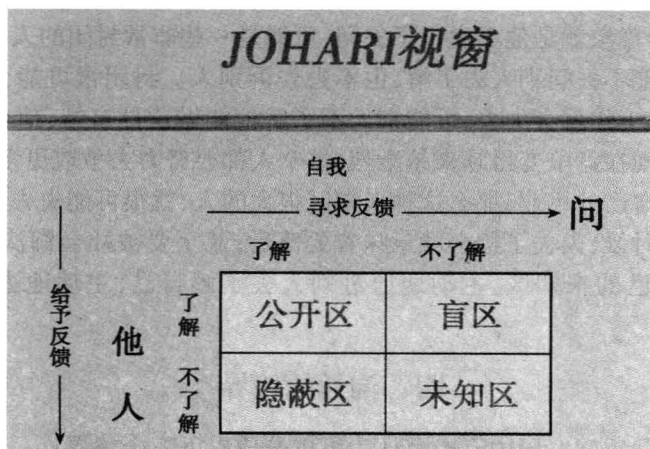


图 1-2 Johari 沟通视窗图

（一）Johari 视窗各个区间的特点

1. 公开区 就是你自己知道,同时别人也知道的一些信息。公开区的信息,就是一些个人的信息,如:姓名、性格、居住地、工作单位。

2. 盲区 经常是关于自己的某些缺点,可能是自己意识不到自己的缺点,但是别人能够看到你的缺点。就是你自己也不知道的关于你的信息,但是别人知道。盲区的信息,如:性格上的弱点或者是平时自己不在意的一些不好的行为。

3. 隐藏区 就是关于你的某些信息,你自己知道,但是别人不知道。还有一种隐藏区的信息,别人不知道,只有你自己知道。如:阴谋、秘密。

4. 未知区 就是关于你的某一些信息,你自己不知道,别人也不知道。

（二）针对 Johari 视窗不同区间特点的沟通技巧

1. 在公开区的运用技巧 他的信息他知道,别人也都知道,这样的人我们感觉会是什么样的一个人?善于交往的人、非常随和的人,这样的人容易赢得我们的信任,容易与其进行合作和沟通。要想使你的公开区变大,就要多说、多询问。询问别人对你的一些建议和反馈,这从另一个侧面告诉我们:多说、多问不仅是一种沟通的技巧,同时也能赢得别人信任,是使别人以一种合作的态度与你沟通的重要保证。在沟通的过程中我们一定要注意沟通是一种技巧,这个技巧就是你在沟通中表现出来的行为。如果要想赢得别人对你的信任,你要多说,同时要去多提问,这两种行为就意味着一个良好的沟通的技巧。

2. 在盲区的运用技巧 如果一个人盲区的信息最大,会是什么样的一个人?是一些不拘小节、夸夸其谈的人,他有很多不足之处,别人都看得见,而他看不到。造成盲区大的原因是他说的太多,问的太少,他不去询问别人对他的反馈。所以,在沟通中,你不仅要多说而且要多问,避免造成大的盲区。

3. 在隐藏区的运用技巧 如果一个人隐藏区最大,那么关于他的信息,往往会只有他自己知道,别人都不知道。这是内心很封闭的人或者说是很神秘的人。这样的人我们对他的信任低。我们在和他沟通的过程中,可能合作的态度就会少一些,因为他很神秘、很封闭。我们说为什么造成了在别人看来他的隐藏区最大?是他问的多,但是说的少。关于他的信息,他不擅长主动告诉别人,所以说如果别人觉得你是隐藏区很大的人或者别人觉得你是一个非常神秘的人,原因就是你说的太少了。

4. 在未知区的运用技巧 未知区大,就是关于他的信息,他和别人都不知道,换句话说,未知区大的一个现象就是他不问也不去问,可能是一些非常封闭的人。这种非常封闭的人,关于他的信息,他不去问别人去了解,也不去告诉别人。封闭很可能会使他失去很多机会,比如能够胜任的工作就会失去,可能别人不了解他能做这件事情,他也不知道自己能做这件事情。我们说现在竞争变得越来越激烈,每个人都要努力去争取更多的工作机会,争取更多的机会来成就自己的事业,那么这种未知区很大的人,就很可能失去了很多的机会。当竞争越来越激烈的时候,失去了机会就意味着要落后,甚至要被社会淘汰,所以每一个人一定要尽可能缩小自己的未知区,主动地通过别人去了解自己,主动地去告诉别人我能做什么。

四、沟通的境界

沟通的境界有几重呢?国内有专家认为可以分成以下三个境界:

第一重境界是“有话就讲,开门见山”。很多人肚里有自己的观点和想法,一是不善于、

不会表达;二是不表达,闷在自己心里,导致沟通不畅。还有者,当面不说背后乱说,会上不说会后乱说,有事不拿到桌面上,而是在“桌子”下面嘀嘀咕咕,从而影响组织内部关系,致使效率和绩效低下。每个人所看问题角度不同,所站位置不同,对同一件事有不同观点看法是正常的,针对此应该“打开天窗说亮话”,充分沟通互动,经过沟通双方或多方达成共识,统一思想认识,统一行动,最终提升绩效。一个企业当中,有不同观点意见是正常的,没有反而是异常的、危险的,容易走向极端,俗话说,“三个臭皮匠顶一个诸葛亮”,就是此道理,集思广义,群策群力,能避免决策的盲区,使决策更科学、更准确,减少风险。不要害怕冲突,冲突分两种,一种是有益的、建设性的,会对绩效有促进作用,一种是破坏性的,会降低绩效,破坏组织的生产力,应将冲突控制到有效状态。因此,有话一定要讲出来,一吐为快,不要藏藏掖掖,要“阳谋”,不要“阴谋”,更不要不说,等问题出现时再当“事后诸葛亮”,其本质是推卸责任,不敢不愿承担责任。一个不敢不愿承担责任的人,在组织当中不会有太大的价值。

第二重境界是“见人说人话,见鬼说鬼话”。人的阅历背景不同,性格各异,为人处世方式风格也不同。人们根据人的性格外向与内向,以人(关系和谐)为中心还是以事(绩效导向完成任务)为中心,把人分成支配型(老虎)、分析型(啄木鸟)、表现型(黄鹂鸟)、和藹型(熊猫)四种类型,他们中典型代表例子是李云龙(《亮剑》独立团团长,“一杆炮”,“孩子王”)、诸葛亮(严谨认真仔细深刻,完美主义)、小燕子(《还珠格格》里的主角,性格外向,活泼奔放,“见面熟”,“人来疯”,人际关系良好)、沙僧(《西游记》中沙师弟,“你挑着担我牵着马”,任劳任怨,无怨无悔,注重关系的和谐,脚踏实地做事)。那么,我们通过分析,一是知道自己是哪种沟通风格,应该如何扬长避短,调整自己,二是对方(上级、下属、客户)是哪种沟通风格,应该如何调适自己,更快进入对方频道,使沟通效率最高,效果最好。当然,沟通风格没有好与不好,每种风格都有优点,也都有缺点,大多都是优缺点相伴,关键是针对什么人,什么事,在什么场合,什么情形下该如何对待,“到什么山唱什么山歌”,“见人说人话,见鬼说鬼话”,你“见人说鬼话”或“见鬼说人话”,他根本听不懂,“对牛弹琴”沟通效果当然不好,沟而不通,沟通无效,应该“见什么和尚念什么经”,“看人下菜碟”。

同时,我们可根据下属不同性格风格,科学合理地做人力资源配置,让“小燕子”做销售搞公关外交,“诸葛亮”做市场策划、财会、搞新产品研发,“沙僧”做日常重复性行政琐碎事务,“李云龙”去带兵打仗冲锋陷阵,因人而异,“人尽其才,物尽其用”,各得其所,都能发挥自己的作用。

第三重境界,打开心门,换位思考,超越自我。沟通最高境界是不用沟通,无为而治。能够彻底打开自己的心扉,换位思考,具有同理心,不掩饰自己,也不用什么技巧,达到“忘我、无我”境界。

五、沟通的常见形态

沟通的基本形态有五种:链式沟通、环式沟通、Y式沟通、轮式沟通及全通道式沟通(表1-1)。

1. 链式沟通 这是一个平行网络,其中居于两端的人只能与内侧的一个成员联系,居中的人则可分别与两人沟通信息。在一个公司系统中,它相当于一个纵向沟通系统,代表一个等级层次,逐渐传递,信息可自上而下或自下而上进行传递。在这个网络中,信息经层层传递,容易失真,各个信息传递者所接受的信息差异很大,平均满意程度有较大差距。此外,这种网络还可表示组织中主管人员和下级部属之间中间管理者的组织系统,属控制结构。

表 1-1 五种沟通形态的比较

	链式	环式	Y 式	轮式	全通道式
集中性	适中	低	较高	高	很低
速度	适中	慢	快	快(简单问题) 慢(复杂问题)	快
正确性	高	低	较高	高(简单问题) 低(复杂问题)	适中
领导能力	适中	低	高	很高	很低
全体成员满足	适中	高	较低	低	很高
示例	命令 链锁	工作 任务小组	领导 任务繁重	主管对四个部属	非正式沟通

在管理中,如果某一组织系统过于庞大,需要实行分权授权管理,那么,链式的沟通网络是一种行之有效的方法。

2. 环式沟通 此形态可以看成是链式形态的一个封闭控制结构,表示 5 个人之间依次联络和沟通。其中,每个人都可以同时与两个人沟通信息。在这个网络中,组织的集中化程度和领导人的预测程度都较低,畅通渠道不多,组织中成员具有比较一致的满意度,组织士气高昂。如果在组织中需要创造出一种高昂的士气来实现组织目标,环式沟通是一种行之有效的措施。

3. Y 式沟通 这是一个纵向沟通网络,其中只有一个成员位于沟通内的中心,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。这种网络集中化程度高,解决问题速度快,组织中领导人员预测程度高。除中心人员外,组织成员的平均满意程度较低。此网络适用于主管人员的工作任务十分繁重,需要有人选择信息,提供决策依据,节省时间,而又要对组织实行有效的控制。但此网络易于导致信息曲解或失真,影响组织中成员的士气,阻碍组织提高工作效率。

4. 轮式沟通 属于控制型网络,其中只有一个成员是各种信息的汇集点与传递中心。在组织中,大体相当于一个主管领导直接管理几个部门的权威控制系统。此网络集中化程度高,解决问题的速度快。沟通的渠道很少,组织成员的满意程度低,士气低落。

轮式网络是加强组织控制、争时间、抢速度的一个有效方法。如果组织接受紧急任务,要求进行严密控制,则可采取这种网络。

5. 全通道式沟通 这是一个开放式的网络系统,特别是在互联网(internet)和内部网(intranet)应用日益广泛的今天。其中每个成员之间都有一定的联系,彼此了解。此网络中组织的集中程度很低。由于沟通渠道很多,组织成员的平均满意程度高且差异小,所以士气高昂,合作气氛浓厚。这时对于解决复杂问题,增强组织合作精神,提高士气均有很大作用。但是,由于这种网络沟通渠道太多,易造成混乱,且又费时,影响工作效率。

六、沟通的基本原则

思维方式是人们大脑活动的内在程式,它对人们的言行起着决定性作用。沟通为主体意识的思维方式,沟通的基本原则是要在沟通过程中做到以下五个第一:尊重第一、人格第一、他人第一、倾听第一和细节第一。