

实 用 心 理 学 丛 书

SOCIAL SKILLS AT WORK

戴维·丰塔纳著

胡新和 唐热风译

实 用 社 交 技 巧

生活·讀書·新知

.1

C912.1
138
1

实用心理学丛书

戴维·丰塔纳著 胡新和 唐热风译

交 实
技 用
巧 社



女子学院 0044166

生活·读书·新知三联书店

图书在版编目 (CIP) 数据

实用社交技巧/ (英) 戴维·丰塔纳著; 胡新和, 唐热风译.
北京: 生活·读书·新知三联书店, 1996.5
(实用心理学丛书)
书名原文: Social Skills At Work
ISBN 7-108-000818-1

I. 实… II. ①丰… ②胡… ③唐… III. 人际关系学
IV. C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (95) 第 12718 号

特约编辑 郭继贤
责任编辑 夏 谦
封面设计 董学军

出版发行 生活·读书·新知三联书店
北京朝阳门内大街 166 号
经 销 新华书店
排 版 北京新知电脑印制事务所
印 刷 北京京海印刷厂

787×1092 毫米 32 开 3.625 印张 75 千字
1996 年 5 月北京第 1 版第 1 次印刷
印数 00,001-10,000 册

定 价 6.50 元

序

有许多职业生活与人际关系有关。事实上,对于教师、护士、开业医生、社会工作者、管理者、律师、牧师、人事官员、顾问以及各种各样类似的专业人员而言,人际关系是决定其职业表现成功与否的关键因素之一。本书的目的在于探索这些职业性的人际关系,亦即,看看我们中那些在职业上与他人打交道的人怎样才能与他人相处得更好,这样不但可以把我们的工作做得更有成效,而且可以从中获得更大的满足并且减轻工作中的压力。

由于本书注重实用,因此重点在于行动与理解,而不在于检验人际交流的理论模型。尽管本书立足于文献与研究证据,但像“实际问题”丛书的其它著作一样,我们总的来说将避免详尽地回顾这些证据或文献。作为读者您将受益于考察职业关系中的主要问题:在这些关系中你能给予什么并可希望从中得到什么?职业关系为何以及怎样在有些时候变得不尽人意?同时我们将鼓励您更周密地考察自己,从而在一个关系中不但考虑到外部发生了什么而且更清楚地考虑到在心理自我的内部发生了什么。

“社交技巧”一词在本书中指我们有效地处理职业关系的那种方式。由于它无所不在,因此这一词汇没有单一可接受

的定义,不管是用在个人生活情境中还是用在职业生活情境中都是这样,但它必须与我们将意义、指导或意向传达给他人从而影响其行为或潜在行为的有效性有关。我们实施社交技巧的方式既依赖于我们自己的思想与情感,也依赖于我们对所交往者的思想与情感的认知,而很少有人同时熟悉所有这些技巧。在本书接下来的部分,我将考察这些技巧中最重要的那些,并帮助您澄清思考及应用这些技巧的方式。

本书还将有助于您帮助他人发展适当的社交技巧。在职业生活中,我们经常遇到一些委托人和同事,不但与我们,而且与他们所遇到的大多数人都难以处理好关系。不管您是想正式地还是非正式地帮助他们(开讨论会或只是给予友好的劝告),本书都将启发您如何去做。

本书通篇都有练习、案例研究和小结,以便使您有机会更周密地反思您的职业关系以及其可能出现的问题。但是本书的目的并不在于给出严格的规则以确定在与他人交往时哪些行得通哪些行不通。对于建立良好关系更为重要的是对他人的关注与尊重以及对他人行为方式的真诚理解而不是使用固定的公式。

SOCIAL SKILLS AT WORK

Glenys Parry
Coping with Crises

The British Psychological Society and Routledge Ltd., 1990

本书简体字版由商务印书馆(香港)有限公司授权

目

录

1	序
1	第一章 什么是社交技巧?
1	与他人相处
4	社交技巧是可以习得的吗
12	不同水平的职业关系
	专题 1:第一印象
	专题 2:社交技巧研讨会
16	第二章 你对你的社交
	自我了解如何?
16	要问的问题
28	改进社交技巧
	专题 3:心想“视”成
	练习 1:个人发展
	练习 2:自我测验
	练习 3:恼与被惹恼

35	第三章 如何了解你的同事?
35	了解他人
43	评判他人
49	他人的需求
	练习 4:理解他人
60	第四章 有效的交流
60	做个会说话的人
62	做个会听的人
66	提问
68	非言语信号
71	特殊问题
90	交往和协作
	专题 4:主动倾听
	专题 5:自我评价
96	第五章 运筹改变
96	克服害羞
99	自我肯定
104	紧张与放松
109	结束语

第一章 什么是社交技巧？

与他人相处

我们先谈谈与适当的职业社交技巧有关的几个一般因素。这些因素有助于设置场景以确定我们在与他人交往时应当期望什么和不应当期望什么。这些能帮助我们变得现实，而且可能修正我们对自己以及与我们共事的人所提出的某些要求。这些因素中的某一些将在本书的各种问题中得到回述，有待于更深入地探讨。它们并非等地适用于所有的职业关系，因为这些关系运转于许多不同的水平，而且有些不但与职业冲突有关也与个人冲突有关。但是这些因素表明互惠互利乃是成功的人际间相互作用的特征。

1. 我们不可能在每一职业关系中都一下子取得成功。但第一印象是重要的，需要我们花些功夫。

2. 即便是经过较长的时间，我们还是不能指望每个人都喜欢我们。但是如果他们不喜欢我们，我们就该摸清何以如此，原因在我们自己还是在他们。

3. 有许多人，不管是委托人还是同事、上级还是下级，都以言词或行为告诉我们应当成为我们本来不是的人。别去管

他们,我们有权在职业和个人关系中成为我们自己。

4. 不过我们必须承认人各有不同,因此我们与他人打交道的方法也要因人而异,这与遵从自己的本性并不矛盾。

研究告诉我们,在许多社会互动中,不管是个人的还是职业的,有些特质有助于建立良好的第一印象。它们是:

- 记住名字
- 坚持谈话
- 开诚布公
- 称赞与鼓励
- 寻求一致

有效的人际关系

其它研究表明,长期的好人缘来自公平、一致、忠诚、诚实、幽默感、亲切、同情心与坦白。专业人员当然主要不是要有个好人缘,而是要有效和有益。不过,这八个特质都有助于成功的职业行为。更为专门的研究考察了像护理、社会工作及行医这样关注他人的职业,结果表明,那些与委托人具有良好关系的人同时也:

- 表达对他们的尊重并表现出倾听的能力
- 使他们舒适但避免过分地情绪投入
- 澄清能给予和不能给予的帮助
- 接受正当的批评
- 避免不正当地使用职业权利

第一印象

专 题 1

记住名字 要求你首先把名字听准。如有必要就请对方重复一遍。将这个名字与主人的外貌或行为的某些真实或想象的特征相联系(谷先生样子古板)。对这一特征作夸张的视觉想象并在心中默记片刻。在谈话中尽可能多地使用这个名字。事后多次提醒自己这个名字。

坚持谈话 全靠有的可说。研究表明,谈吐自如的人(职业地和社交地)在说话之前不像张口结舌的人那样热衷于审查他们的思想。很少有人是缺乏思想的。随时说出这些思想而不要不知不觉地视之为“无聊”、“不相干”或“浅显”而予以放弃。

开诚布公 在职业关系中永远不要过度夸张。你所说的话可能被用来攻击你自己。而爽快地真实表露自己则常会鼓励他人也敞开心扉,并感到他们更好地了解与理解了我们。

称赞与鼓励 帮助人们建立自信。无须谄媚,通常总有令人愉快的事情可说,例如欣赏他人的外表、或他们的守时、或是他们的成就。即便是“很高兴见到你”或“感谢光临”这样的话也有助于建立良好的关系。

寻求一致 提供友好的感觉和共同的基础。矫揉造作的一致并不可取,但许多交往都始自一些琐碎的谈话,关于天气、关于时光的易逝、关于道路情况。在这琐碎的谈话中表达一致的感受有助于为重大的事情营造氛围。在后来的谈话中,寻求一致就更多地意味着领会他人的观点、注意到他们的困境、认识到共同的目标和任务。

有效的领导

由于许多人在职业生活中被任命承担一定的领导责任,因此我们不妨看看哪些研究涉及有效的领导者。当工作在一个团体中时,成功的领导者有能力澄清争端,提供团体同一感,激发论争、巩固团体间的关系并达成一致。就个人品质而言,一个好的领导者通常是有责任感的、客观的、善于表达的、坚强的、有说服力的和有开创性的,并能在任务中心与员工中心之间保持平衡。

期望所有这些品质在任何时候都表现于所有的职业关系中是不现实的。而依据不同的情况,一些品质有些时候会比其它品质更为重要。但是它们代表了一个框架,在其中专业人员可以给予其委托人、学生或病人的最大帮助,并转而取得最大可能的合作。良好的关系不但在职业任务中占据重要地位,因为对大多数人来说与相处得好的人一起工作总比与相处得不好的人一起工作要容易得多,而且它还使我们有机会对他人的行为施加好的影响。它因此而使得我们的工作更为容易,应当被视为我们职业工具的重要部分。

社交技巧是可以习得的吗

有时人们会以这种方式提出这个问题:前面所讨论的品质是否是可以习得的。如果是的话,提问的人通常就会对这

种学习表示出保留意见,因为它有点像是以一种人为的,颇为机巧的方式介入人际关系中。这会表明我们“学习”社交技巧是为了对他人行使权力从而从他们那儿得到我们想要的东西。

答案是:尽管我们肯定可以学会在社交上工于操纵(甚至诡计多端),但这并不是本书所要讨论的。良好的职业关系不是指在社交上玩世不恭地操纵他人,而是指真诚地关心他人的当前幸福与未来成就。正如上面所表明的那样,良好关系一开始就包含着对他人的尊重。有人会争辩说,尊重应当靠赢得,而不能随便地给予。事实上,这要看我们尊重的是什么。如果我们尊重的是一个人做好某事的能力,那么当然这种尊重是要靠赢得的。但是如果我们尊重的是另一个人的生活,他们与我们共有的人性,那么不管他们是多么的不足、无能或有障碍,我们都必须学会尊重那种人性。当然这并不总是容易做到的,但正是这种尊重的体验将许多人吸引到“关照他人”的职业中。

对于社交关系领域“学习”是否合适这一问题的另一个回答是,在很大程度上,该有的已有了。当然,性情有可能使某些有耐性的人比其他人更有耐心、更敏感和更关心他人,更能容忍。它可能使我们某些人更会交际、更乐于倾听、更愿意分享。但是在性情决定的范围以内,与他人打交道还必须是一个习得的技巧。

这种学习大多发生于年轻时代。从与父母、照料者、兄弟姐妹和朋友的早期社会性相互作用中,我们学会了什么是可接受的、什么是不可接受的。待我们长大后,这种学习还在继

续,其中大部分只是依靠机遇。我们可能很幸运地拥有善解人意、富于同情的父母、老师和校友,他们关切地给予我们所需要的生活空间和明智的社交指南。也许我们是在另外一种人的手下见习,他们很少关心我们的个性和幸福而只关心他们自己。

所以当我们谈论良好社交技巧情境下的“学习”时,我们所讨论的过程实质上从出生就开始了,但我们是要以一种更为积极和建设性的方式来进行这种学习。我们是指某些有关社交技巧的洞见,这些洞见在职业上对我们有益,否则便没有学习,至多也只能通过试误来学习。这种学习毫无矫揉造作可言。它并不是要将陌生的社交行为强加给个体,而是要发展其内部迄今未曾得到鼓励的潜能与技巧。

年龄、地位与性别

对于不同的年龄和不同的地位而言,“良好”社交技巧的内容自然有重大的不同。例如,适合于一个孩子的就不适合于一个成年人,而适合于上级的也不见得适合于下级。在每一种情况中,社交戒律与惯例决定着什么是可接受的、什么是不可接受的。不管是对是错,成年人可以对孩子发话,管理者可以对工人发话,而反过来就不可接受了。

对这种顺序进行适当的批评是很重要的,当然并不是要不适当地推翻它。孩子并不总是格外想要或需要屈从于成人,下级对上级也是这样。而且这种屈从常常妨碍了孩子的人格发展和同事的职业发展。我们需要不断地对自己强调,

如果和我们在一起的孩子具有某些品质使他们有时看起来“难以调理”(例如,独立、执拗、独创、有勇气、直率),那么这些品质正是在成年人身上我们最为欣赏的。相应地,热衷于使下级安分守己可能是考虑到要保护我们自己的职业地位和我们自己的自我,而不是考虑到下级的有关能力和我们共同为之工作的组织的最大利益。

关于什么是可接受的行为,对于男性和女性也有重大的不同。女性在公开场合可以互相谈论的事若在男人间谈论就会令人侧目(比如亲昵的字眼),而男人可以彼此谈论的事若在女性中谈论就会被视为不雅(比如绰号和直露的性语言)。同样的语言,在男性和女性之间使用就与在每一性别之内使用大有不同,关系亲密时尤其如此。文化因素在这里也起作用;例如吻在某些文化中是男人间可接受的正式礼节,但在别的文化中就不是。某些这种与性别和文化有关的差别现在已不像以前那样重要了,这是很正当的。但是这些差别仍然存在,并对我们职业关系的成功与否发生着重要影响。

需要强调的是,在职业关系中,不必总是把男性特性确定为“强硬的”、把女性特性确定为“柔弱的”。男人能够而且应该像女人一样在适当的时候敏感、同情,并懂得合作和劝说的艺术,而女人也应当像男人一样坚持己见、善于领导,懂得竞争和指挥的艺术。这些问题稍后将分别加以讨论,不过研究表明,这些与性别有关的行为,有相当一部分是习得的。孩子们常常被告诫(正式地和非正式地)支配与攻击在男人身上是可以容忍甚至受到欣赏的,而温柔顺从在女人身上则受到鼓励。

这种矛盾心理可能导致个人关系和职业关系中的不平

衡。男人不能应付委托人、学生或病人以及同事的情绪要求，而女人则不能应付挑战和对峙的需要。在探索有关职业关系的专门知识时，很重要的一点就是要检验隐藏在我们行为后面的性别概念化，并寻求从中获得解放的道路。同样，我们需要探究参与我们的职业关系的同事、委托人及其他人把我们限制在这些旧框框中的方式。因为任何其他人都没有权利代替我们生活，我们有权力反对这些清规戒律。

不良的职业关系：托尼与布伦达

缺少机会发展社交技巧的人，其背景并不总是在社交上受到剥夺或限制。几乎我们所有的人在社交关系上都曾有过一些有待解决的问题。让我们举一个典型的例子。

■ 托尼在中部的一个大制造公司做了四年的人事官员。他有一个体面的心理学学位，十八个月以前与他在大学一年级时结识的一个女孩结了婚。他自称适度自信、性格外向，对自己的生活道路大体上是乐观的，工作顺利、婚姻幸福。然而当问他为什么决定参加一系列研讨会来讨论职业关系和个人关系时，他承认：

“我总感觉自己失去了什么。我在工作中还算受人欢迎。但我对他们从没有真正的亲密感。或许在内心深处我不相信任何人。即便是跟妻子琼在一起，我大多时候也是小心翼翼。当有人直截了当地问有关我自己的问题，我通常闪烁其词。

作为人事官员，我需要人们信任我。但我感觉他们有点

社交技巧研讨会

专 题 2

托尼所参加的那种社交技巧研讨会给一些职业人员提供一两天的机会在一起考察他们的社交问题。在研讨会期间,借助于主持人和其他与会者的帮助,他们很快明确了以下几点:

- 这些问题的本质——在此以前他们可能出于偏见或固执的想法而看错了这一点;

- 这些问题的原因——是在他们,还是在别人? 这个原因背后隐藏着什么?

- 问题的解决方法——总有更好的方法来处理一个不良的关系;

- 对于实施这一方法所需实际技巧的详尽描述;

- 通过角色表演练习来实践这些新的行为。

这个研讨会在互相支持互相理解的气氛中进行。没有人是没有任何社交问题的,所以在某种意义上,所有的人都是平等的。这里不加任何标签。与会者讨论彼此的社交问题但避免像“你攻击性太强”或“太害羞”或“对人太不诚实”这样的说法。重点在于人们做了什么和不应当做什么,而不是他们是怎么样的或我们认为他们是怎么样的。

研讨会可由不相干的人组成,也可由一组人组成(例如一个管理组)。研讨会期间的活动包括小组讨论、角色表演练习和评估与自我评估活动。

最好几天或几周以后再有一个研讨会来让与会者报告和评估他们的进步。