

员工辅导计划（EMP）系列丛书之三

foresight
远界咨询

探询问题

发掘事实，澄清观点

袁宇星◎主编 李戎戎 王富坤◎著



上海市
著名商
标市

华东师范大学出版社

全国百佳图书出版单位

员工辅导计划(EMP)系列丛书之三

探询问题

发掘事实,澄清观点

袁宇星◎主编 李戎戎 王富坤◎著



华东师范大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

探询问题: 发掘事实, 澄清观点 / 李戎戎, 王富坤著. —
上海: 华东师范大学出版社, 2011. 9

(员工辅导计划(EMP)系列丛书)

ISBN 978-7-5617-8979-7

I. ①探… II. ①李…②王… III. ①企业管理—职工培训 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 198962 号

员工辅导计划(EMP)系列丛书之三

探询问题——发掘事实, 澄清观点

丛书主编 袁宇星
著 者 李戎戎 王富坤
插 图 黄泽华
策划编辑 彭呈军
项目编辑 刘 佳
审读编辑 周 军
责任校对 王丽平
装帧设计 卢晓红

出版发行 华东师范大学出版社
社 址 上海市中山北路 3663 号 邮编 200062
网 址 www.ecnupress.com.cn
电 话 021-60821666 行政传真 021-62572105
客服电话 021-62865537 门市(邮购)电话 021-62869887
地 址 上海市中山北路 3663 号华东师范大学校内先锋路口
网 店 <http://ecnup.taobao.com/>

印 刷 者 湛江南华印务有限公司
开 本 787×1092 16 开
印 张 5.25
字 数 61 千字
版 次 2012 年 1 月第 1 版
印 次 2012 年 1 月第 1 次
书 号 ISBN 978-7-5617-8979-7/B·668
定 价 25.00 元

出 版 人 朱杰人

(如发现本版图书有印订质量问题, 请寄回本社客服中心调换或电话 021-62865537 联系)

序 一

中国南方电网有限责任公司党组书记、董事长



员工辅导计划是通过培养一支具备专业能力的辅导员队伍,对员工开展人文关怀和心理疏导,是南方电网公司创新思想政治工作和开展文化建设的重要举措,是建设幸福南网的重要载体。

我欣喜地看到,经过三年的实践,逐步形成了一整套工作制度、流程机制和方法工具,培养了一支以党群工作者为主体、逐步扩大到各级管理人员、掌握辅导技术、具备辅导能力的辅导员队伍。通过一对一、一对多的辅导,实现了沟通企业愿景、倾听员工心声、改善员工感受、引导员工行为的目的。

为持续推进员工辅导计划,我认为需要着重做好以下几项工作:

第一,加大辅导员队伍培养力度。把辅导员上岗培训的基础课程用于管理人员培训,使管理人员具有辅导能力,成为员工身边的良师益友。

第二,将员工辅导计划融入企业的中心工作。辅导员要在日常生产和经营工作中,关注员工思想状态和工作绩效表现。运用科学有效的方法,与员工开展深入细致的沟通,使员工辅导计划能够在价值观和人文关怀的层面,有效防范员工心理风险,预防人为责任事故发生,为提升公司的安全生产和优质服务发挥作用。

第三,在积极探索中稳步推进。员工辅导计划是一项长期工作,其效果要在不断实践中才能逐步发挥出来,这就要求各级管理人员要充分发挥主观能动性,深入学习,勇于实践。只有依靠辅导员艰苦细致的工作,依靠广大员工的积极参

与,才能使员工辅导计划保持长久的生命力,汇集成巨大的人文关怀力量。

此次出版的“员工辅导计划系列丛书”,既有理论和专业的深度,又有较强的实践性和操作性,同时还具有通俗易懂,趣味性强的特点,很适合辅导员和各级管理人员,乃至全体员工用于学习提升。

相信这套丛书的编辑出版,对于提升辅导员的业务能力,推动员工辅导计划工作的深入开展,将起到积极的作用。希望各位学以致用,将所学、所思切实运用于员工辅导的实践,带着使命感、带着专业精神、带着创意、带着务实的作风、带着爱心开展员工辅导,为建设幸福南网、和谐社会作出更大的贡献!

2011年10月

序 二

深圳市远界管理咨询有限公司合伙人 袁宇星

1995年,心理学家梅德维克与同事做了一个测试,让中立的观测者在不知情的状况下对1992年奥林匹克获奖运动员在比赛结束后和站在领奖台上的表情进行评价,来测评获得金牌、银牌、铜牌的奥运会运动员心中的感受。不出所料,获得金牌的运动员最快乐。然而,谁最不快乐呢?答案是获银牌的运动员。心理学家发现无论是在比赛结束时还是领奖后,一般而言,银牌获得者都比铜牌获得者的满意度要低。原因很简单,铜牌获得者更多地感到庆幸“结果还不错,差一点就得不到奖牌了”。而银牌获得者则会感到懊悔,因为“差一点就可以得到金牌了”。

如果我们被问到是要银牌还是铜牌,恐怕都会选择银牌。不过我们很可能没有预料到获得银牌反而可能让我们更不快乐。我把这种随着境遇的改善而满意度下降的状况称为“银牌悖论”。社会与经济领域似乎也存在这一悖论,比如一项持续了几十年的幸福度调查表明,日本人幸福度最高时是日本经济腾飞前的六十年代,而美国人则是二次世界大战刚结束后的五十年代初。

我们这个民族正经历着历史性的发展与崛起,这也意味着我们或许同样会遭遇银牌悖论。我们中的大多数人应该比十年前更加富有了,然而,我们真的比十年前更快乐吗?这个问题的答案不仅仅与人们的境遇有关,更与人们对社会与环境的适应有关(用心理学术语来说,这与人的自我效能感有关)。在这一过程中,我们的企业能够发挥何种作用、贡献何种价值值得深思。越来越多具有社会责任

感的企业已经在探索 and 解决这个问题。中国南方电网通过将企业文化建设、班组建设、思想政治工作与企业社会工作结合起来,开展实践员工辅导计划,做出了崭新的尝试,积累了启发性的经验,走出了一条富有中国特色的管理员工、支持员工、发展员工之路。

从本质上讲,员工辅导计划是一种助人的活动,它的核心理念是“助人自助”。因此,可以把员工辅导计划视为企业社会工作的延续与发扬。现代化进程中,职业生活给人们带来了很多挑战,比如工作压力,比如人际冲突,这些困扰可能发展为严重的个人危机,并体现为各种社会问题。在这一背景下,企业社会工作(Industry Social Work)在上世纪初应运而生,并由最初为员工提供各种物质福利发展为注重员工个体的身心感受、思维方式、人际关系等“软因素”,越来越凸显“助人自助”的核心理念。

历史地看,我们的国有企业曾经也形成了自己的一套企业社会工作。回望二十年前,大中型国有企业设有自己的托儿所、学校、电影院、医务室(甚至医院)都是很正常的事情。这些方式方法正滥觞于西方企业社会工作在上世纪最初二十年的“福利时期”。随着市场经济改革的深入,类似的福利机构纷纷剥离出原来的企业,成为市场化的商业机构。这不可避免地在企业员工心中留下了巨大的缺憾,使得如何继续发展企业社会工作成为这些企业的一个挑战。

对此,员工辅导计划给出了一个富有中国特色的解决方案。它既强调借鉴西方企业社会工作(特别是心理咨询)的先进理论和最新成果,更重视结合中国企业的具体状况,创造性地将“助人自助”的企业社会工作与党群工作、企业管理工作结合在一起,将企业社会工作的方式方法融入到传统的思想政治工作与企业文化建设的实践当中。员工辅导计划一方面通过辅导与咨询去影响员工的认知与观念,帮助他们更好地适应企业生活与社会生活;另一方面表现为弘扬组织文化,传播组织价值观,提升员工对组织的认同度。用社会工作的术语来说,员工辅导就是灌能(empowerment),就是助人自助,最终实现个人成长,企业和谐的目的。

通过几年的实践,南方电网设计完善了一整套从企业制度、工作流程、技术方

法乃至辅导工作表单的实施体系。这既节约了管理资源,又保证了员工辅导计划的真正落地,并与企业相关的管理工作(党群管理、企业文化建设、班组建设)逐渐融合、接轨,成为管理人员日常工作的一部分。这些都为员工辅导计划未来在中国企业的进一步发展推广积累了宝贵的经验。作为一家以“助人成长”为使命的公司,远界咨询也为参与了南方电网公司员工辅导计划的设计与实施而深感荣幸与自豪。

为帮助各级管理者、企业社会工作者、思想政治工作者了解员工辅导计划,帮助督导员和辅导员提升辅导能力,我们撰写了员工辅导系列丛书,以提供实用易懂的员工辅导计划读本。除了第一本书系统讲述员工辅导计划的基础理论外,其余四本书都分为基础理论和应用技能两部分,并将讲解的重点放在应用技能上,并采用了小单元划分、关键技术拆分、案例对话、插图漫画等轻松简明的形式。最后,我们要衷心感谢华东师范大学出版社对本套丛书的鼓励与支持,感谢南方电网的各级督导员、辅导员、班组员工与我们热情分享他们的经验与体会,感谢在丛书撰写过程中给过我们帮助与领导的领导、专家和社会工作者们。因为我们水平有限,书中一定还有很多的错谬,欢迎大家提出宝贵意见。

2011年10月

目 录

第一章	将自己变成一个信息处理器	1
第一节	加工你听到的信息	3
第二节	用提问的方式把握关键信息	6
第三节	理解对方的参照系统	11
第二章	关键的时候你要当一个引领者	17
第一节	澄清：验证信息	19
第二节	聚焦：让讲话者转回正题	21
第三节	小结：表述重点	24
第四节	提供信息：辅助思考	26
第三章	恰当的时候你要当一个影响者	31
第一节	暗示	33
第二节	建议	35
第三节	赞同	39
第四节	自我披露	44
第五节	对质	48

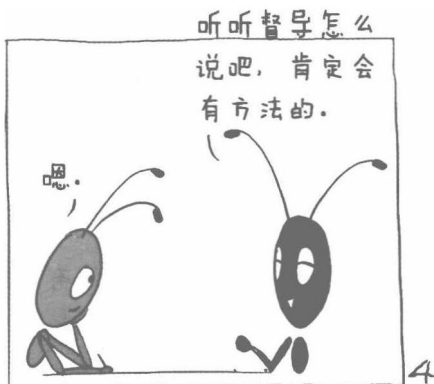
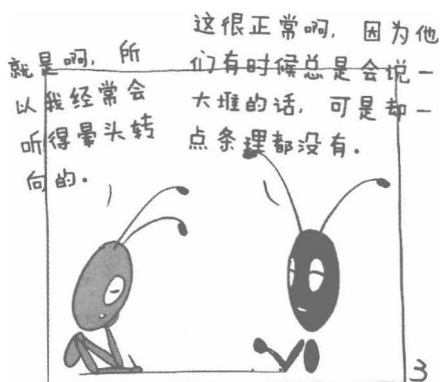
第四章	再次领略共情	53
第一节	初级共情	56
第二节	高级共情	60
第三节	培养共情能力的三部曲	63
总 结	有效的沟通者是这样炼成的	69
参考书籍		72

第一章

将自己变成一个 信息处理器

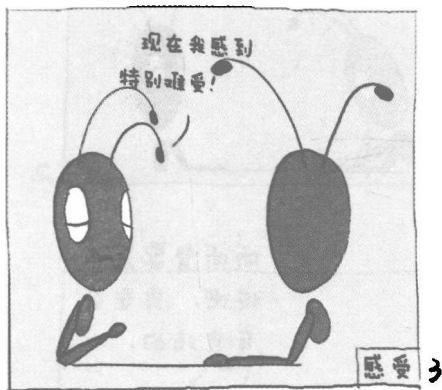
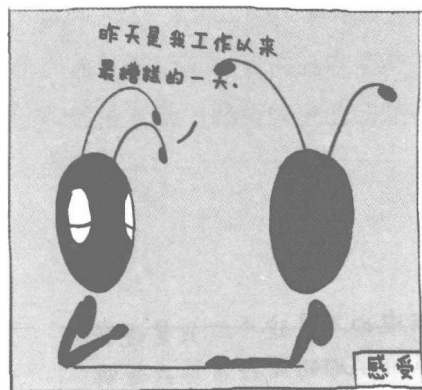
从系列丛书之二的内容中你已经知道,沟通是整个辅导工作的核心,而倾听则是沟通的基础。当我们通过倾听获得了相关信息之后,如何推进之后的辅导工作呢?这是本册书即将解决的问题——不仅要做一个沟通者,而且还要做一个有效的沟通者。

第一节 加工你听到的信息



积极倾听最终要达到的目的是尽可能收集到有用的、完整的信息。

我们在以前提到过，受导者的表述往往是杂合了经验、思维、情感、行为的混合物，我们先听听下面这段话。



昨天是我工作以来最糟糕的一天。[感受]昨天快下班的时候,老板当着其他同事的面对我大发雷霆,说我没有落实一个新客户的订单。我一下子也来了脾气,就冲他吼了几句。他火冒三丈,当场要主管扣我两个月的奖金。[经验]现在我感到特别难受。[感受]在同事们面前觉得很丢人,也害怕老板以后会给我小鞋穿。我真的不知道怎么办才好? [想法]

由我们标识的地方可以看到,在短短的一句话里,可能会包含多种多样的信息,经验是发生过的事,想法是头脑中的思维,行为是做了什么或克制自己不做什么,情感则是与经验和内外部行为相关的感情、情绪和心境。经常锻炼自己有意

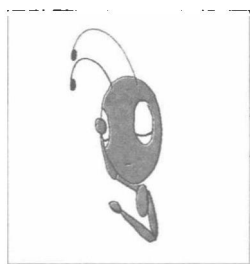
识地对受导者的讲话内容作一些这样的区分,就像把脉一样,将有助于自己廓清状况,明确其中的要点。

如果你觉得要记住这些很麻烦,那么我们可以把它们再提炼为一个较为简单的公式:

事实/内容 + 情感 = 信息的含义

事实主要通过言语传达出来,情感则可能既包含在言语中又包含在非言语之中。

比如在上面的例子中,虽然受导者说了很多情况,但我们在条分缕析之后,察知他现在最困惑、感到最难受的是他认为昨天发生的事让他的人际关系失衡,自己不知道如何面对和处理,这就是主要的内容;他的情绪呢,如果在现场,我们可以结合他的非言语表现再作一个综合的评定,而从这段语言中,我们能捕捉到的主要是难受和担心。



事实:
与上司发生冲突, 人际关系失衡

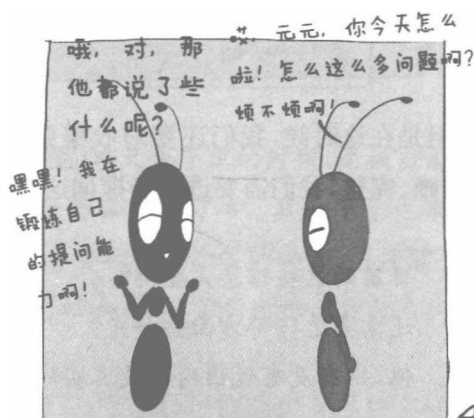
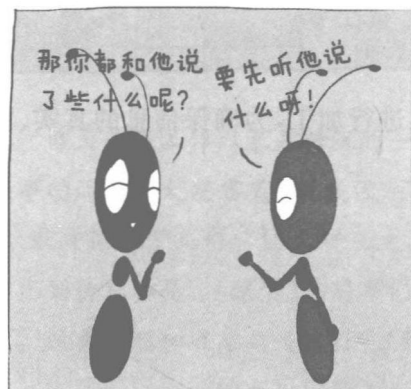
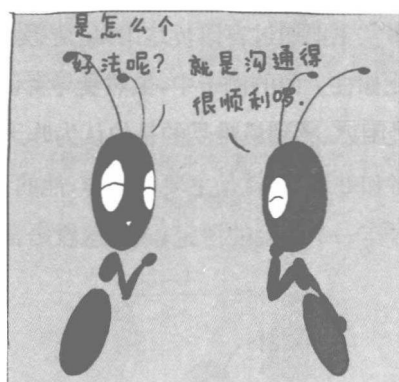
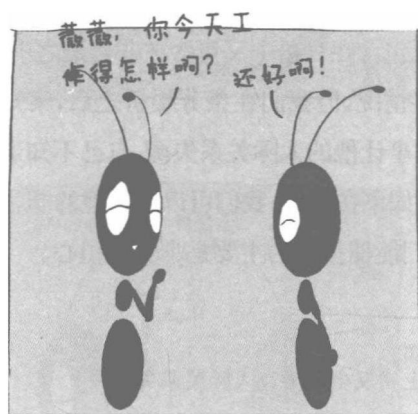
情感:
难受、担心

但是在这时候,我们还要对收集到的信息进行加工,为确保信息的真实、有效、清晰、完整,我们需要进一步探询这些问题:

- ✓ 目前的这些信息完整吗?
- ✓ 还需要进行哪方面的补充?
- ✓ 他/她有没有说出内心最真实的想法?
- ✓ 有哪些情况说得还不够清楚?
- ✓ 所以,他/她遇到的最大问题是……

为了解开这些疑问,为了明确我们收集到的信息,为了走向更深层次的探究,我们还要调动更多的技术来实现。

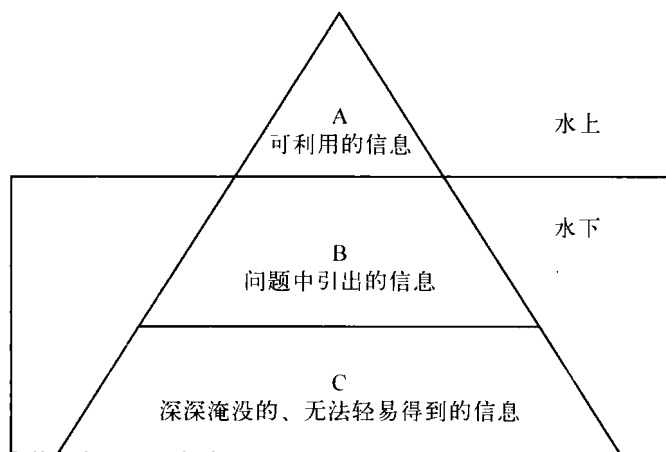
第二节 用提问的方式把握关键信息



提问是一种主动倾听的姿态, 不仅如此, 通过提问, 一来我们可以寻找线索,

挖掘细节,使受导者陈述的画面变得更加清晰完整;二来我们还可以了解受导者的参照系统(关于“参照系统”的内容,将在下一节中给出更全面的描述和解释),明确他们的需求、希望和担心。

我们可以用下图中的“冰山隐喻”来类比提问在辅导过程中的作用。如果将当事人心中的想法比作一座冰山,那么许多相关的信息事实上是潜伏在水下的。当辅导者提示让受导者描述自己的经历或体验后,作为回应,受导者一般会提供一些有用的信息,即下图中 A 区域描述的信息。有效的提问能让受导者提供更多有用的信息,以确认、澄清、分解他们的问题,也就是 B 区域描述的信息,其中可能包括受导者之前并没有意识到的或不愿意透露的信息。而最深层的 C 区域描述的都是高度私人化或者是完全无意识的信息。



资料来源: *Practical Counseling and Helping Skills* (5th edition), Richard Nelson-Jones 著。

从这幅图你可以看到,日常沟通通常只能获得 A 区域的信息,而这在人们的信息系统中,只是极其少量的部分。辅导员对受导者的了解越充分,就能越有针对性的帮助受导者,因此需要辅导员既要创造安全的情感氛围,又要掌握有效的提问技巧,获得更多 B 区域乃至 C 区域的信息。

在你使用提问技巧的时候,需要彬彬有礼地、用带着试探意味的问句去了解