

EASY 丛书

沟通其实很容易

朱祝霞 赵立颖 编

中国纺织出版社

第三篇 化解沟通的难题

第十二章 克服沟通的障碍

沟通的开场

搭建沟通的桥梁

建立亲善的关系

赢得尊重

阐述清楚是关键

控制情绪

注意非语言提示

沟通的开场

你是否经历过与员工或老板进行令人烦恼的交流？其中一部分问题出在你的进入方式上。如果你的进入方式是积极的，那么交流就会进行得十分顺利。以积极的态度去迎接他们，保持愉快和亲切。适当的时候笑一笑，笑在亲和力的因素中占有重要地位，它能使

人们非常放松。

千万不要把事情想象得那么糟糕。也许明天早晨它就会有转机。

这事儿能做！

不要让任何不利的事实来妨碍你做出的一个好的决定。

不要向自己的恐惧退让，也不要轻易地与对手妥协。

永远的积极态度，是一个力量的加倍器。

曾经有这么一个问题：你是情愿把钱投到具有 80 % 成功机会的项目上，还是投到具有 20 % 失败可能性的项目上？在一项研究当中，有人就曾拿这个问题去考受试者。结果出人意料的是，他们都选了问题的前半说法，其实他们心里都明白，这两个貌似不同的说法代表的是程度完全相同的风险。但是，持积极态度的乐观主义者总是愿意把恐惧化做挑战。你也许喜欢看闪电之后的层层乌云，如果这样，你就会错失许多东西

，你所期望的，恐怕也只有原地踏步了。

事实上，我们所注目的任何事物，都是有多种可能性的，或者说可以说是一条永恒不变的生活规律。想得悲观，那就一切都会变得暗淡；想得积极，那处处发现机遇。

如果沟通的话题并不令人高兴，比如当你要传达坏消息时，你就得去考虑在那种情况下怎样以最积极的态度与人交流。有些时候是需要同情或真正的关心，有时则最好采取实事求是的态度，要以积极的态度开始谈话题，就必须做好准备。首先要知道你要说什么，还应该尽早向听者有所暗示，让他们听你说话时有所收获。

向对方表示出尊敬不失为积极的态度，合理地处理好话题，并且要传达出你的信任。优秀经理信任他的部下，因为他相信大家会为公司、为所在部门、为他、也为他们自己竭尽全力。员工和部下们为他努力工作，因为他们也信赖他，相信他会为他们尽心尽力的。

优秀经理信任他的部下，为他们感到自豪，为他

们创造的业绩、做出的努力，以及将要取得的成绩感到骄傲。他不掩饰他的亲眼所见，以此显示他对部下的信任，让他们知道他已看到他们在勤奋工作，取得成果并全力以赴。而当他的部下表现不佳或出现差错时，他会轻轻拍拍部下的肩膀，告诉他们他自己也总是出差错或本该做得更好些，告诉他们他当部下时也犯过无数错误。他告诉他们他仍然信任他们。

搭建沟通的桥梁

想象你准备在河上搭建一座桥，并且你准备找一个平常接触较多的人作为合作者，他可以是你的员工和部下，也可以是你的同事，还可以是你的老板。假设你站在河对岸，最终被采纳的最好办法是你们各自从河岸的两边向河中央的位置修建，当两部分连为一体时，桥也就搭好了。现在把这个假想转换为实际的场景。在谈话时，在讨论中，在会议上或者是正在作报告时，都把自己看作是一个建桥的人，这座桥的名字叫富有

成效的工作关系。

这正是人际交往的目的：建立起良好的关系。你的最终目的在于拥有恰如其分的人际关系以使双方都能从中获益。在管理者和员工和部下的关系中，管理者需要得到员工和部下最大的投入，比如创新观念和建设性意见，而员工和部下则可以从管理者的导向和反馈中得到益处，可以提高自身的技能，有利于自身经验的积累。

在搭建沟通的桥梁时，最重要的一点是要尊重员工和部下。优秀经理尊重每一个员工和部下的优点，尽力帮助他们克服缺点，知道每个人都有个人需要、问题和不足，和自己一样需要帮助。

同时与很多人谈话时，尊重他人尤为重要。你当然不可能在讨论、聚会或会议时把你的时间和注意力平均“分配”给在场的每个人，而且一定有某些人是你需要特别重视并想特别关照的。但尤其在这种场合，在场的每个人都特别在乎你对他的重视程度。每个人都希望你能在大家面前表示出你对他的尊敬和重视。给足他面子

。要是你忽视了他，这份在众人面前的怠慢和轻视会让他尤感失望。所以，这种场合下你也要把每个人视为独立的个体而不是“群体中的一员”。对他们的态度不能有太大的厚此薄彼的差别。请让每个人明白，你在注意他并尊重他，别让任何人感到你对他的尊重程度不如他人。

避开主要的危险因素。请不要心不在焉，别只顾周旋于主要顾客之间而忽视了他的同事或陪同人员。当你和重要客人的谈话结束时，不要就此大松一口气，开始漫不经心，请自始至终也给在场的其他人一份关注和照顾。问候他人要周到细心。要热情地问候每个人，如果可能，要跟所有在座者握手，不要只因为有些人离你稍远些或职位稍低些，你就忽略了他们。尤其此时，你要费点事儿上前招呼。正因为人们知道大多数人怕麻烦，不会特意这样做，所以，你“不嫌麻烦”的举动就更显突出，能得到对方的欣赏。

谈话时，别冷落任何人，请直接与每个人交流，与每个人交换眼神。很多人在场时，请不要只跟其中

的几个人讲话，而把其他人排除在谈话圈子之外。如果没有特别原因，不要谈论多数人不感兴趣、无法插话的话题，也不要进行令多数人兴味索然的争论。你也不必让自己被某位有演讲欲、倾诉欲的同伴牵着鼻子走。要是他滔滔不绝，不给其他人说话的机会，你就不要再向他提问或详细回答他的问题，否则他会更加没完没了。你可以礼貌但简洁地回答：“这个想法不错。”然后，你稍做停顿，再开始一个与此有些联系的新话题。说话时，请看着在场的人员，用目光鼓励其他人也来加入发言。向那些一直没有机会发表意见的人提些问题，这会让他们感到你的细心和周到。

要使你管辖下的年长员工和部下感到轻松随意，你可以推迟一些作为经理完全可以做出处理的平凡而且明显的决定。你完全知道这些事情可以立即做出决定，但由于你是新到任的，你可以推迟一下，这样对你原有的观点并无损失。例如以为年长的员工和部下向你反映一个他认为严重的问题，你觉得这问题可以立即做出决定，但你还是考虑一下说：“让我想一想，明天早

晨给你答复。”这样回答表示你是认真思考的，还想进一步了解以下全部事实，这样就可消除他们对年轻人“自以为知道一切”的印象，同时还能表明你不是卤莽的。或者在同样情况下，你可以边考虑（重点在于考虑）边问：“你有什么建议吗？”或问：“你认为应该怎样做？”“如果这个员工和部下拿一个一望而知的问题来考你，可以让他尝试以下。如果有人要使你成为一只钟，你就问他时间，把话头递过去比较好。

要搭建积极沟通的桥梁，你必须显得可以让人接近。笑容可以使你的脸部表情放松，达到自己理想的效果。一些笑容，伴随着善意的幽默感，会在沟通中占据重要的一席之地，相信你也希望人们能像这样对你。作为管理者，你不应该总是高高在上，但是你应该让别人感觉到你是可以接近的，他们可以信任你。当然，有的时候笑容不是十分恰当的，比如一个劲地傻笑和莫名其妙地笑就是这样的。但是每天我们都必须在笑与不笑中度过。

我们的大脑被诸多问题给占据了，我们埋头工作

，被监督者弄得昏昏欲睡。我们在同一时间做许多事情，从没留意脸上早已僵化的表情，可是它却能将人拒之于千里之外，使别人感到自己不受欢迎，自己无足轻重，自己不适合做这项工作。所以你要记住：

在工作中要面带微笑。难道在这儿工作你不高兴吗？如果不高兴的话（别表现出来），为什么受聘呢？

向别人问好时亲切地笑一笑。比如在半途中碰到时邀请他们去你办公室，或者在走进会议室时友好地笑一笑。

当给别人提意见时，善意地笑一笑。

当意识到别人表现出色时，热情地笑一笑。

建立亲善的关系

由于刚刚开始工作，刘军还没有与同事建立起亲善的关系。他们并不了解他的为人处事，也不知道与他相处是否“安全”。

可以理解，员工和部下们认为刘军并不是很了解

他们，因此无法判别他们的行为。还有一个员工和部下认为，刘军向他们征询改进意见，其实应该改进的正是刘军自己。

刘军却觉得这个问题很公正，在他接受这一管理职位之前，他审阅了这个部门的统计报告，并把它与相似部门的情况做了比较。他接受这项工作的原因之一是认为自己能做出积极的成绩。而目前这个部门在大多数方面都成绩平平：生产力、质量控制、安全性和顾客满意度等等。

关键词亲善的关系这是一种与人协调相处的感觉。亲善能使沟通变得更加顺利；由于这种关系，人们在相处时会感觉到放松，更加偏向于在这种和睦的氛围中交谈自如。如果缺少这种亲善，我们就会在交流我们的思想时更加勉强，更加被动；我们也不会重视彼此的差异，而差异常常会导致不必要的误解。

但是单单数据是不能说明全部问题的，这个报告没有考虑到人为因素，比如说在刘军前任者的领导下，员工和部下们的工作环境怎样；也没有揭示出管理者与

员工和部下之间交流的本质，团队成员之间交流的本质以及团队中每个成员的态度。

亲善是人为因素之一，它具有激励性的作用：亲善会创造出一种团结感和归属感。如果在与员工和部下交往时你对亲善的依赖性越强，员工和部下们就会越发向你开诚布公，彼此都会有额外的收获。

如果人与人之间存在差异，亲善就会有差距。假设仅仅是因为职位上的差异的话，员工和部下和管理者之间总会存在一些距离，但是你是可以缩小这些距离的。你要关心你的员工和部下。在随意(非正式)的对话中，主动去了解每个员工和部下的情况，而后发现你与他们有什么共同之处。要多听和多观察相互之间共同的兴趣，相似的经历和共同的目标。看看员工和部下们是怎样开始工作的？他们对哪些行业感兴趣？是否对与你相关的职业感兴趣？

你还应该提高你谈话的水平。有些人总喜欢先人为主地谈论某一类事情：他们的专长，他们的调查业务，他们在周末所做的工作以及他们生活中的压力与欢乐

。要与人建立起亲善的关系，应该提升你的言谈风格——尽可能把对方包括在谈话内容中。

《怎样赢得朋友和影响他人》一书，一直被认为是关于沟通技巧的经典之作。在这本书中，戴乐·卡里基指出最出色的对话者并不是自己讲得很好，而是对别人想要讲述的话题显示出兴趣。

为了在开始谈话之前做好更充分的准备，你应该紧跟时代节奏。比如可以阅读本地的报纸，当然不要对此过于费神。当你加入某个谈话中去时，不要片面地坚持某个存有潜在争议的观点或者尚待进一步探讨的观点。

与老板的亲善。你的老板是一个喜欢读书的人吗?如果是这样的话，注意一下你们老板常常留意和谈及的那些书籍和印刷品，尤其那些涉及到商务和管理的书册。一个人喜欢阅读的书其实表明了他的兴趣所在。接下来你就应该像你老板一样，读一读这类书籍，这样一束你们就有了相互讨论的话题，并且同时你还可以显示出自己是一个善于学习、追求进步的人。

通过接触来加强联系研究表明：接触是一个非常富有感召力的表示，这种视觉暗示可起到强调的作用。在这个日益个性化的世界里，人与人的交往中往往缺乏这种接触。其实，接触有利于建立亲善关系。正如你所知道的一样，接触也常常引起误解，尤其是接受者认为接触太过亲密就会产生不必要的误会。

有的人天生就喜欢握手和拥抱，而有的人一点儿也不喜欢被别人碰上一碰。如果你去拥抱一个喜欢拥抱的人，其他人会觉得你在投其所好；而从另一方面看，如果你连碰都不碰一下，人们又会认为你很冷淡，到底你应该怎么办呢？

在必要的场合下接触，并且动作要简洁得体。当准备表扬一名员工和部下时，你可能会拍拍他的肩膀或手臂，并且说道：“你解决了那位客户的问题，干得真棒”。如果当员工和部下明显地表现出不安的神情，你可以用同样的方式显示出你的关切，并向他们保证：“需要我帮忙时尽管开口。”如果你喜欢接触，多多留意不要以不得体的方式或某种暗示性的动作去接触别人

，一定要遵守你们组织的原则或规定。

如果你对接触保持着警惕，那么只需要一些简单的手势，看起来就像你并不是要真正地去接触。手势可以缩短空间上的距离，而正是这种距离把人们隔开了。但是当接触会侵犯别人时，一定要避免这个动作。

赢得尊重

在刘军的会议流产之后，另一个部门的经理经过他办公室时停了下来，问道：“会议进行得怎么样？”刘军如实告诉了她，并且给她描述了一个员工和部下是如何掏出手机准备打电话的情形以及其他人的不屑一顾。这名经理说道：“员工和部下们不尊重你的权威，这实在是件耻辱的事。”

员工和部下们是常常做不到这一点的。在过去那些“奉行旧秩序”的组织中，员工和部下们对管理者

毕恭毕敬可能只是因为他们一直被教育“要尊重长辈”。而今天，事实已经并非如此了。

在现代组织当中，管理者比手下的员工和部下年纪更年轻是一个普遍现象，管理者们并不都是“长辈”了。而且，近几年的现实常常让许多人感到权力并不可信赖。

你不要以为自己是个经理就理所当然地应该受到尊重，你需要去赢得尊重。为什么要这样麻烦呢？因为人们趋向于服从他们所尊重的人的命令，他们不会向你诘问，也不会故意制造麻烦。

要赢得尊重，你应该在交往中做到以下三点：

- 信任
- 沉着
- 建设性的评论

信任

如果你要求手下的员工和部下对你的信任度评级，标准是以1到10(10代表最高)，他们会给你一个什么样的分数？如果你想受到别人的尊重，就必须为了获得

足够高的分数而努力。对你信任感的测试反映的是在多大程度上员工和部下会听命于你(你的老板和同事也同样如此)。他们能信赖你的话吗?你值得信任吗?

信任是通过一次又一次的交往，在很长时间里形成的。因此你要建立和保持对你的信任：

贰、不要自食其言。“我保证下一次会提拔你的”

,

“公司明年要上市了，到时你就能成为百万富翁”，“我们已经呈交了一项宏大的项目书，一旦我们获得资金，你们就可以升迁了”。像这样的承诺能够激发起希望，但是你不应去破坏别人的美好愿望。如果你对别人许下了承诺，而之后却发现实现不了，因为许多情况都发生了改变，那么让别人知道事情的真相，向他们做出你无法兑现诺言的诚实的解释。

壹、要言行一致。如果员工和部下有事求你，你答应他“我会解决好的”，那么你一定要做到，而且要及时。

贰、让员工和部下知情。在“奉行旧秩序”的组织