

团队的沟通

Communication

目标：促进有效的沟通 Improve effective communication

标准用时：16 小时

适用对象：全体员工

课程节奏：4 小时游戏-4 小时理论-8 小时训练

理论内容提要：

- 1、沟通的定义及过程
- 2、沟通的 7 个要素
- 3、反馈
- 4、沟通的障碍
- 5、非正式沟通

2002 World Cup 的开幕式主题是什么？(1) 欢迎；(2) 沟通；(3) 和谐；(4) 分享。
可以看出沟通已成为全世界的主题，受到高度的重视。四个主题当中，沟通、分享正是团队需要的，而和谐是一个团队的理想状态。

沟通的重要性

很多企业调查表明，团队是高效工作的组织形式之一，而沟通是团队工作的中心（most respondents recognized that teamworking was important to their work and that communication was also central to its effectiveness.-- Teamwork: comparing academic and practitioners' perceptions. Bradford; 1999; Hadyn Ingram; Terry Desombre）在实际工作中，我们有 70% 的时间用于沟通工作，而工作的 80% 都与沟通有关。

沟通有多难？可能说了半天还不知所云。

沟通有多易？可能一个眼神就足够了。

GAME: 《沟通游戏—信息是否被理解》 做完之后，不讨论。将问题留给大家思考。在沟通课程结束时进行讨论。

什么是沟通？

一般来说，沟通就是信息发出者和信息接收者之间的信息交流。而我们今天专题讨论的是团队中的沟通，这和我们平时生活中的交谈、聊天有一定的区别。

团队的沟通是指在团队成员之间交换可以正确地合理地传播、接收和执行的~~信息~~。沟通包括信息的发送者和接收者之间信息的交换和理解。一个主意，无论其价值几何，在所有成员都接收并理解之前只是一个主意，还不能算是信息。团队工作的质量，从很大程度来讲，取决于他们分享的信息的质量。

管理工作中很大一部分就是沟通工作。一个成功的管理者首先是一个能够和别人成功地沟通的人。

沟通的过程 〈沟通过程图表〉

每一次沟通都是由一个人想要向其他人传递信息开始的。信息包括事实，感觉，价值判断，观点等。首先想要传递信息的人叫作信息发出者。要想传递信息给别人，信息发出者首先要将信息翻译为别人可以确定并理解的符号。这个过程叫做编码。

当信息被编码之后，接下来的程序就是将其发送给信息的接受者。这个程序的途径有多种，比如面对面口头告知，电子媒介和印刷品等。

信息传递到接收者后，就开始解码的过程。和信息发送者将信息编码的目的相似，接收者要将收到的信息通过解码翻译成为自己可以理解的东西。如果接收者解码无误，那么有效的沟通就形成了。如果不能理解，沟通就是无效的。

在实际生活当中，人们的生活经历、知识经验都千差万别，这都对有效的沟通造成了障碍。人们对同样的词语、同样的声响、同样的身体语言有着各自不同的理解，由此造成的结果可能是：他们虽然经过努力与别人沟通，但最终理解的意思却可能是差之千里。

如果一个团队的内部对沟通的认识偏差严重，那么就会产生问题。

怎样才能搞好沟通呢？综合来说，要注意七个方面的因素。

沟通的七要素 7 elements of communication

①source 沟通的起源，即谁要沟通，沟通的动机。发起人是谁？如果发起人是你，那么你在组织中的地位是什么？你是处于领导地位还是被领导地位？你在别人心中是什么样的形象？

②audience 听众、沟通的对象。你沟通的对象是谁？他们会不会和你沟通？他们的关心的是什么？他们对你的态度是正面、中立、负面？他们如何看你？他们是不是关键人物？有没有第三方还会因为你的计划受到影响？有没有你没有考虑到的听众？

③goal 目标。凡事都要有目标，沟通也不例外。你要达到什么目的？这好象是个不问自明的问题，尤其是你接到一项任务或有了一个好主意的时候。但是，先把目标写下来，斟酌一下，计算一下要达到的成本，看有没有价值？有没有和其它目标相冲突？如何来衡量风险和收益？总而言之，你有多大的胜算？

④context 背景。每一次沟通都有其特殊的背景。从人数上讲，沟通的结果可能只影响一个人，也可能影响千百万人。从公司文化上讲，涉及到公司的文化、历史、市场中的地位。从影响范围上讲，涉及到客户、潜在客户、当地的媒体全国的媒体全球的媒体。在谋划你的沟通策略之前，先确定你的边界。

⑤messages 要传达的信息，即说什么和怎么说。

说什么：你要给听众传达的信息是什么？他们需要多少信息？你给信息的数量是否合适？你的信息会给他们带来什么好处？

你所说的是听众想听的么？记住“听比说还难”，可能你的听众并不是一个好的听众，他只捡自己想听的听，因此可能忽略你沟通的真正目的。

怎么说：如何说服你的听众？你如何措辞？如何给他们留下深刻的印象？如何组织你的语言？

你准备采取何种战术：动情的？雄辩的？不断重复的？

说理要讲究条理和逻辑，避免语言暴力。

CASE：语言暴力，内容空洞的讲话

⑥media 媒介、管道。你要采取什么方式和你的听众沟通？私下面谈、写信、打电话、E-MAIL、正式会谈、多媒体、开会？有时候对媒体的选择本身就意味着某种信息。

⑦feedback 反馈。沟通是一个过程，是双向的、互动的。反馈是沟通的一个必不可少的环节。不断地反馈再反馈，直至任务完成。

对于沟通者能力的要求：

Logos 语言的控制能力

Pathos 情绪的控制能力

Ethos 自身品德的修养

Adequate knowledge 具备足够的知识

Good listener 倾听的能力 *Good communicators are good listeners.* 这可以了解你的对象的需求和兴趣的重要性。听比说更难。因为听会听到很多不想听的，而说一般只是说自己想说的。

GAME：你是一个好听众吗？马梅的游戏

语言的能力从以下四个方面来衡量，也是有效沟通的基本要求。

Accuracy 准确。用词准确，要选用让听众准确理解的词汇。注意发散性问题和收敛性问题的区别。学会将自己的问题限定在某个类型上。

Clarity 清晰。包括清晰的思考和清晰的表达两层意思。在没有想清楚之前，不要急于说出来。正如前面说到的，一个好主意如果不能被大家理解，那么这个主意就没有价值。

Brevity 简洁。这并非意味着片面追求语句短小，以至于必要的信息都省略掉了。简洁意味着没有废话。

Vigor 生动。生动的语言或者其它的表达方式能够在听众心中留下深刻的印象。

GAME：测试一下你的语言能力。

反馈 Giving and Receiving Feedback

发出反馈的益处 Benefits of feedback

主动给团队成员发出反馈将使每个人以及整个团队获益。

1、减少不确定性 Reduce uncertainty

对于每一名成员来说，他们需要知道自己的工作职责。即便很少主动问及，但是他们都总是想知道他们的工作绩效如何评定。要主动告诉他们做的如何，让他们心里有数。

2、有助于解决问题 Solve problems

如果在工作中有什么问题，及时的沟通总能够在问题发展到严重程度之前就让大家发现并解决之。

3、建立信任 Build trust

信任意味着成员之间在交往当中是愉快的。如果大家都始终保持诚信，那么对于每个人的行为总是能够作出正确的预测。这样就可以减少怀疑和猜忌，直接提高沟通的质量。主动沟通多的成员要比那些主动沟通少的成员的行动更加好预测。这样别的成员就可以知道将要得到的结果，从而欣赏这种可预测性，降低相互间的防范心理，表达更多的尊重。

4、加强人际之间的关系 Strengthen relationship

团队成员之间保持诚信可以改善人际关系，巩固大家的团结。不断改善的反馈过程可以使大家增强公开交流的能力和机会，从而使大家的关系更加密切，更加投入。

5、提高工作质量 Improve work quality

如果团队的成员对自己要做的工作没有一个清晰的概念的话，他们是没有办法改进自己的工作的。另外，为了提高绩效的正面反馈可以增强工作的质量的推动力。

反馈的标准 Qualities of effective feedback

向其他人传递反馈信息是一个运用语言的或者非语言的手段和他人分享感情和观点的过程。发出和接收反馈信息的过程是成员了解新形势、观察自己的行为在他人身上产生何种影响的重要方式。以下是一些发出反馈的指导原则：

1、力求具体 Specific

对于大家要讨论的事件的描述一定要具体而清楚。这一点做得越好，对于讨论的帮助就越大。大家就越明白你所说的意思。

2、叙述，而非评价 Descriptive rather than evaluative

意思是说你在描述一个事件的时候，要使用客观的叙述性的语言，而不要加入自己的评价。所说的一切都是事件的真实发生。在叙述的过程中无论是否被他人打断，都要保持在事实的范畴里。任何使用评论性语言的行为都会导致将讨论引入感情的范畴，从而使叙述变成发表观点。将事实和观点混同起来是给沟通造成障碍的原因之一。

3、适时 Timely

在工作或行为之后给予的反馈是最有效的。另外，适时还意味着反馈的传递范围要有控制，以及要留有一定的讨论时间。

4、不间断 On-going

反馈的好习惯应该是在成员中间不间断的。如果主动发出反馈变成了团队其中的一个日常工作，那么整个集体的绩效将会得到极大的提高。

反馈是双向的。如果一个成员可以发出，那么他同样也可以接收。在向他人征询反馈时，有以下指导原则可以遵守：

1、尽量多地获取信息 Get as much information as possible

反馈信息越准确完整，就越有用。无论征求反馈的方式是正式的，还是非正式的，有一点要注意的是，征求反馈信息时提的问题一定要明确。有时候，团队的成员的反应也许是模糊的，也许是不得要领的。如果发生这种情况，征求反馈的队员一定要将问题细节化，以便得到确实有用的反馈信息。如果同伴的反馈的目的是让你改变，那么你一定要确切地知道同伴希望你改变到什么程度。

2、不要抵抗 Do not become defensive

在接收反馈信息时，有一种现象经常发生，那就是产生抵触情绪。在沟通时，要注意学会倾听，避免发生“但是综合症”--“是的，但是...但是...但是！”我们常常不由自主地想要反驳，想要否认。我们听到反对意见的时候，我们的本能地穿着一件避弹衣。我们往往强调自己受到条件的限制，其结果就是让别人只重视自己的想法，而忽略了他人的想法。遇到这样的情况，沟通结果多半是失败。如果想让反馈信息变得有用，就要克制住“但是综合症”。

3、利用你得到的反馈 Use the feedback you solicit

我们接收到的反馈一般来说是有用的，对于反馈应采取欢迎的态度。学习它，根据它来改变自己的行为。当然，这并不是说我们对于任何人的任何信息都要不经思考照单全收。

主动反馈

反馈要主动，不论是发出还是接收，两种方向都要求主动。要争取时间、渠道和地点发出反馈，也要在征求反馈时给予被征求的对象时间、渠道和地点。前者对下属非常重要，后者对管理者非常重要。

总而言之，成功的团队重视反馈信息，利用反馈信息来改善自身的情况。

沟通的障碍 Barriers to Effective Communication

沟通的障碍可分为内部的和外部的。内部障碍主要来自于个人自身的条件限制，包括个人的能力、技巧、态度、情绪甚至外貌等等。其中外貌包括一个人的长相、仪容、仪态、乃至身

体气味。一个有口气的人很难让别人和他面对面地沟通。

外部的障碍来自于人际因素和组织结构因素。人际因素包括沟通双方相互信任的程度、信息来源的可靠程度和发送者与接收者之间的相似程度。结构因素包括地位差别、信息传递链、团体规模和空间约束。

前面我们分析的沟通七要素中，信息要素是沟通中最重要的。它要求沟通的各方要使用相同的语言。这是沟通中最容易产生障碍的地方。一般来说，信息包括四个方面：

facts 事实

feelings 情感

values 判断标准

opinions 观点

人们对以上四种信息发生认知混乱时，沟通的障碍就产生了。全面地深刻地懂得这四个方面，并在实际工作中对此多加注意，避免混淆。大家要对自己的说话态度、措辞、语气都要加以注意。比如，一个成员可能会说：“沙龙，你看起来有些难过。这样吧，我们以后再找个时间谈吧。我希望大家能够更好地理解，而不要让感情影响了我们的谈话。”这段话指出了沙龙在谈话的时候已经牵扯进了自己的感情，并且明确表示大家要在同样的层面上进行沟通，沙龙对此要能够理解。这样沙龙会将谈话专注在事实方面，从而可以完成有效的交谈。

再看一个混淆了事实和观点的事例。比如，一个成员在讨论团队的事物时本来该陈述事实，却可能表达了自己的观点：“你不明白这个概念。”不幸的是，听者可能没有明白这只不过是说者的一个判断、一个观点，他会误认为是说者在陈述事实。听者这个时候就会将自己的情绪加入谈话当中：“你没有资格来评论我是否明白这个概念。”单从字面上看，听者的回答只不过是一种事实的陈述，但是实际上他已经在口气里增加了自己的情绪。陈述有可能是正确的，也有可能是错误的。但说话的口气通常会怒气冲冲的。这立即会影响整个沟通的效果，如果没有人出面解决，那么一定会给将来的沟通埋下隐患。

明白了四个方面，沟通的误解就会减少到最低程度。

沟通最大的障碍往往来自于领导。

领导不容易沟通的原因：

- 1、人的天性喜欢命令而不喜欢征求意见，在中国由于面子问题，领导也倾向于不征求意见；
- 2、为了寻求权威的感觉，领导往往喜欢贮藏信息，而不分享信息；
- 3、下属喜欢告诉上级他们想听的，造成领导的信息来源偏差；
- 4、征求意见需要时间，进一步讲，沟通需要时间。

如何克服沟通中的障碍

- 1、明了沟通的重要性，正确地对待沟通。
- 2、学会倾听、学习沟通的技巧。上帝创造人类时给人类设计了两只耳朵一张嘴，为的就是让我们少说多听。
- 3、使用相同的语言。
- 4、创造一个相互信任的环境。
- 5、减少信息传递的中间环节，拓宽沟通渠道。

非正式沟通

特点：速度快、效率高、有片面性、是正式沟通的补充。

如何对待非正式沟通：

- 1、它是沟通的一种方式，要正确认识它，一味地消灭、阻止、打压只会让情况越来越遭。
- 2、可以利用非正式沟通弥补正式沟通的不足，为工作服务。

处理非正式沟通中信息失真的方法：

- 1、不予理睬，谣言不攻自破，事久自然明。
- 2、指出失真信息的错误所在。
- 3、陈述事实，让事实自己说话。

结束语：沟通并不总是成功的。不能让对方接受也是经常遇到的。不要陷入辩论、争吵。辩论往往不会让沟通成功，辩论会给团队带来裂痕。沟通不成功可能意味着意见的分歧甚至是冲突的产生，这又是解决冲突的课题了。