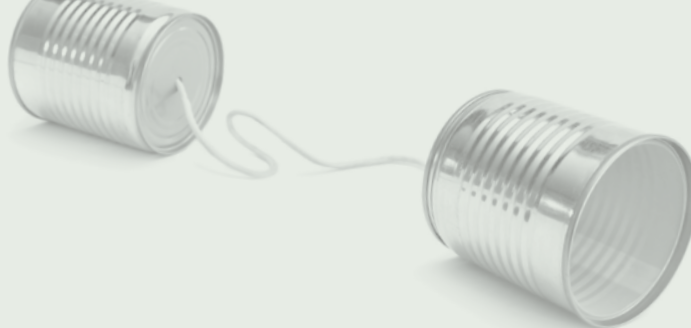




點樣先可以同你溝通到？

潘文偉 Derek
HKPES 事工主任

職場人在現今多變的環境中遇到的挑戰可不少，例如工作壓力、人際關係、面對衝突和決策時要做出判斷等。其中的許多問題都與溝通有關，尤其在工作流動性高和在家工作，面對面交流的機會逐漸減少的情況下，職場溝通的技能變得更為重要。當然，我們不可能有絕對的方程式應對溝通上的所有問題；不過，建議我們可從 1) 接收信息的偏好，2) 聆聽的層次，和 3) 溝通的原則這三方面多加留意和應用。

接收信息的偏好

曾遇過幾次的經歷，和原本的老闆或合作夥伴合作，工作質素獲得不錯的評價，但一旦換了新老闆或夥伴，所做的工作變得不被認同，需要花很多時間去適應、了解和溝通。我觀察到其中一個共通點，新舊人事之間的溝通偏好方式大不相同。例如舊老闆喜歡策略性思維，經常以圖象和流程表等形式一同進行思考與討論；新老闆則需要先閱覽非常詳細的報告再作出指示。其實，大多數人會偏愛某種接收和處理信息的獨特風格，以達至更好的效能。

Neil Fleming¹ 將這些風格大致分為——視覺型：傾向選擇照片、圖表吸收新信息；聽覺型：偏愛聽信息或與人傾談解釋；讀寫型：偏向指細閱讀文字及細節；動態型：偏愛選擇親身感覺及體驗。

我們可以多了解自己及別人接收信息的偏好，不須拘泥於自己固有的溝通模式，在需要時作出適當的調整。重點是把注意力多放在別人身上，才可幫助我們更有效地去表達自己的想法。

聆聽的層次

相信很多朋友都聽過Albert Mehrabian² 的 7-38-55 溝通模型——信息傳達內容佔大約 7%，另外 38% 是語氣，55% 是肢體語言。其實，該模型的研究結果是應用在當語言和其他非語言傳達信息存在矛盾的情況下發生，在一般正常溝通的情況下，信息傳達百分比與上述會有所不同。但總的來說，語氣、聲調、姿勢、面部表情等非語言信息，可以

幫助傳達隱藏著的情感、感覺和更深層次的想法。

同一原理應用在職場溝通上，我們可將聆聽分為三個層次。第一個層次是用我們的耳朵和頭腦，主要是接收和理解內容；第二個層次是用我們的眼睛和心靈去傾聽語氣、情緒、感覺和行為；第三個層次是無預設的傾聽，不因過去的經驗或價值觀而有任何批判，體驗對方內心真實的想法。

職場上的衝突很多時候是由不同的意見而產生的，我們總是專注於自己認為正確的事情，當遇到相反意見時容易感到被冒犯和不公平，很少去深入理解體驗對方內心的想法。所以，只有如聖經所說「快快的聽、慢慢的說、不去論斷」，否則我們可能無法真正理解衝突的根本原因，並找到解決方案。

溝通的原則

記得多年前剛入職場做銷售工作的時候，我總是抱怨公司的資源分配不公平，在團隊之間造成了緊張。每次和上司交談後，我總會冷靜下來，由消極轉為積極。這種類似情況一次又一次地發生，然後我意識到為什麼每次我的負面情緒都變成了正面的能量。首先我能感受到上司真誠一致（Congruence）的聆聽和同理心（Empathy），體驗到自己被尊重；然後當討論到最大矛盾位甚至挑戰時，上司仍然保持穩定的情緒，讓我有空間冷靜下來；最後不管討論結果如何，上司都會正面重新定義（Positive Reframing）作結，即使問題不能立即解決，也讓我可以從不同的角度看待事情，變得積極。所以真誠、同理心、正面都是十分重要的溝通原則；如聖經所教導，說造就人的話，一句良言，使心歡樂。

最後一提，職場上關係的建立有賴多些主動溝通和理解；累積正面經驗後，方可建立到彼此的信任。

1. Neil Fleming 是新西蘭林肯大學的教師和研究員，主要研究人們如何學習及使用他們偏好的方式交流。
2. Albert Mehrabian 是加州大學洛杉磯分校的心理學名譽教授，發表關於語言和非語言信息的相對重要性的文章。