個人行銷與形象管理-3

李怡佩老師

第7章
人際溝通的模式

翻轉吧！我的溝通力

- 人際溝通基本要素
- 人際溝通的模式
- 有效的人際溝通

1 人際溝通基本要素

發出訊息者 / 接收訊息者

- 發訊者以某種方式將訊息傳遞出去稱為「編碼」~發訊者又稱為編碼者
- 收訊者解讀訊息的過程稱為「解碼」~收訊者又稱為解碼者
- 透過適當的編碼與正確的解碼，人際溝通才能完成「意義的分享」
  - 例，以西班牙文寫成的課本，大部份同學看不懂
  - 例，情侶吵架，男孩將心情寫成歌詞(編碼)，請人唱給她聽(管道)，女孩聽懂歌詞涵義(解碼)，決定原諒男友

訊息

- 分為語言式溝通(語言、文字)與非語言式溝通(手勢、表情、音調...)
- 訊息的回饋
  - 收訊者對於發訊者所發出訊息的回應
  - 發訊者接到回饋後，再進行下一步的溝通

管道

- 介於發訊者與收訊者之間的橋樑
- 以感官區分～溝通管道包含視覺管道、聽覺管道、嗅覺管道、觸覺管道...
- 以使用工具區分～溝通管道包含面對面、視訊、電話、電視、電影、網路...

干擾源-1

- 干擾源會讓收到的訊息與原先發出的訊息不同，或無法被收訊者順利接收
- 干擾源的型態～

1) 物理的干擾源
   - 發訊者或收訊者生理上的不適或障礙，以及溝通環境的障礙
   - 例，收訊者重聽；餐廳音樂太吵雜

干擾源-2

2) 心理的干擾源
   - 一個人的動機、情緒、認知、態度、能力、人格等，都有可能成為干擾源
   - 例，心情煩燥時，主管告知計劃內容需要修改時，可能解讀為主管在故意找碴

3) 語意的干擾源
   - 收訊者無法了解訊息的意義，或是解讀成另一種涵意時
   - 例，祖孫間因語言不通所造成的雞同鴨講

背景-1

- 在不同時間、地點、對不同的人，有著不同的溝通方式

1) 物理背景
   - 人際溝通發生的場合、地點...等外在現實環境
   - 例，在運動場上大聲呼喊加油，在欣賞畫展時輕聲細語

背景-2

2) 心理 / 社會背景
   - 面對不同對象或不同場合會有不同的溝通方式，常和社會規範或文化習俗有關
   - 例，在家中面對家人較不拘小節，在職場面對同事會保持適當禮貌
3) 時間背景
   - 時間、地點和人物密不可分，所以時間、物理和心理/社會三方面的因素彼此關連，影響著溝通方式
   - 例，喜宴上是歡樂時刻，喪禮上是悲悽時刻

2 人際溝通的模式

- Lasswell模式（拉斯威爾溝通模式）
  - 以一句話說明了他所提出的溝通模式～

  “ Who Say What In Which Channel To Whom With What Effect ”

  - 誰？說什麼？以何種管道？對誰？有何種效果？
  - 單向溝通模式

Shannon-Weaver模式（香農-韋弗溝通模式）

- 有「溝通模型之母」的美稱
- 含五種基本成份～

- 屬於單向溝通模式

Schramm模式（斯拉姆溝通模式）

- 從簡單到複雜(同時傳送與接收訊息)，共提出四種模式～
- 第二種模式：強調發訊者與收訊者累積的經驗對溝通的重要性

Schramm模式（斯拉姆溝通模式）

- 第四種模式：
  - 溝通被視為持續回應的系統
  - 強調溝通是雙向互動的系統

Berlo模式（伯洛溝通模式）

- 又稱SMCR 模式，溝通過程的主要素：來源(Source)、訊息(Message)、管道(Channel)、收訊者(Receiver)
- 影響上述要素的因素會影響溝通➔改善這些因素有助於增進溝通成效
  - 例：改善溝通技巧有助於發訊者與收訊者的傳達與接收

來源	訊息	管道	收訊者
溝通技巧	成分	視覺	溝通技巧
態度	內容	聽覺	態度
知識	處理	觸覺	知識
社會制度	結構	嗅覺	社會制度
文化	符碼	味覺	文化

Dance螺旋線模式(丹斯螺旋線溝通模式)

- 溝通過程是一條不斷向前、向上延伸的螺旋線，訊息會隨著參與者經驗的增長而逐漸擴展與變化
  - 一個從出生開始持續不斷的過程
  - 溝通是向前延伸的，但也會有回顧與重複，藉由不斷的循環，讓訊息更深入、更豐富
  - 參與者的背景知識、經驗等會影響溝通內容，使其在每次互動中有所增減和變化

Fisher & Adams 實用人際溝通模式

- 主張溝通過程有如螺旋線的動態流動過程外，個人內在系統（如自我觀念)、人際系統(關係)、情境在人際溝通中皆具重要性

Webb 人際溝通模式

- 強調人際溝通的核心是人際關係，溝通模式是隨著關係的發展而變化的
- 此模式認為，溝通的本質是人際關係的體現，而研究人際溝通就是研究人際關係

4 有效的人際溝通

- **真誠**
  - 把心中所感受的、腦中所思想的，照實說出來或寫出來，讓對方知道，溝通效果通常令人滿意
- **尊重**
  - 尊重主要是態度的問題，就算拙於言辭，也可採用非語言為來表達尊重
- **同理心**
  - 設身處地，以對方立場體會對方心路歷程

- **明確**
  - 使用具體、明確的詞彙，可避免造成衝突與誤會
- **積極**
  - 只要對溝通懷抱希望，期待好結果出現，就會卯足全勁促成有效的溝通（I can make it！）
- **互動掌控**
  - 包含察顏觀色、拿捏分寸、應對進退、分辨輕重緩急等
  - 溝通雙方須懂得何時發言？何時傾聽；何時嚴肅？何時輕鬆；何者重要？何者微不足道？...等

第8章
人際溝通的技巧

語言式溝通

- 語言式溝通的特性
- 語言式溝通的障礙
- 語言式溝通的技巧

1 語言式溝通的特性

一. 語言與思考密切關連

- 透過語言才能瞭解思想～語言是思考的工具，文字則是語言的載體

二. 語言無法完全表達出我們的心靈世界

- 有時侯內心的感受或情感極其強烈，無法找到適當的言語來表達

三. 同樣的語言可能表達不同的涵義

- 例：「呷飽未」代表的是台灣老一輩見面或打電話時的第一句親切問候

四. 語言是社會文化的產物

- 不同文化創造出不同語言，同一文化下，次文化不同，語言的使用也不同
- 例，視頻⇔影片；emo、社畜、山道猴...

五. 語言的功能端視使用者而定

- 可使用語言客觀描述人、事、物，也可主觀表達內心感受
- 例，那個醫生真是個白癡！～主觀表達對該醫生的感覺，不是客觀描述該醫生是怎樣的一個人

2.1 語言式溝通的障礙

一. 以偏概全

- 由於語言無法完全表達內心世界，再加上有時只接收部份訊息就下結論，極易造成誤會

二. 言過其實

- 人們習慣用簡單二分法描述人事物，但世界多數情形是落在極端之間，言過其實是種不公平描述，容易誤導他人
- 例，這部電影「不好看」~可能是卡司不大、劇情簡單，但其聲光效果佳，仍能讓人大飽眼福

三. 道聽塗說

- 若說出的話只是從別處聽說，毫無事實根據，容易造成搬弄是非或危言聳聽，無助於溝通

四. 陰錯陽差

- 雙方可能使用不同詞彙，表達相同意念，若彼此無法正確解讀，就會造成誤會
- 例如，男友：「我們不能這樣繼續下去了，這不是辦法」→我們結婚吧！

五. 陳腔濫調

- 一個人所說的話若一再重覆，了無心意，會讓人不想與之溝通

六. 強詞奪理

- 強詞奪理是爭辨中最糟糕的一種，讓人覺得不可理喻，不願再談下去

七. 口不擇言

- 使用語言未看清對象與時機，說合宜的話，同樣會讓溝通不順暢

2.2 語言式溝通的技巧

一. 遵守說話的遊戲規則 ~ 成為有修養的說話者

1) 不要獨占發言權，也不能一言不發
2) 不要隨便改變話題，或只談自己喜歡的話題
3) 不要任意打岔，也不要話只說一半
4) 保持適當禮貌與風度

二.交替運用社交談話、感性談話與知性談話

1) 社交談話
   - 主要是與對方打交道，拉拉關係
   - 例，和人聊天氣、服裝、順口美言幾句
2) 感性談話
   - 主要是訴諸情緒，容易讓對方心有同感
   - 例，和人聊育兒甘苦
3) 知性談話
   - 針對預先設想好的主題傳遞訊息，是訴諸理性的談話

三.使用明確、簡潔、有力的字眼

- 進行自我訓練時，可從發音、語調、速度，到用詞、內容等一一調整
- 明確 vs. 模糊字眼

模糊字眼	明確字眼
鹽「少許」	鹽一小匙
我們「改天」再聊	我們週六晚上七點市區星巴克見
「太貴了」	比我的預算多1000元
反應「非常熱烈」	我們收到3500封回函

非語言式溝通

- 非語言式溝通的特性
- 非語言式溝通的技巧
- 傾聽的技巧

3. 非語言溝通的特性

一.非語言訊息是有意義的

- 例，低頭看錶～可能是想知道時間或確認是否遲到

二.非語言訊息的意義視發生的背景而定

- 例，OK手勢在台灣、英美代表「沒問題」，在法國南部代表「一文不值」

三.非語言訊息具有相當的可信度

- 例，一個人說謊時，眼神可能飄移、語調會改變；心情緊張時，可能會抓頭、踱步等

四.非語言溝通有規則可循

- 基於性別、社會地位或場合等的不同，非語言訊息的表達常遵循一定的社會規範
- 例，在喜慶場合可以面帶笑容，容許大聲嬉鬧，但喪禮場合須面帶哀悽、儘量保持肅靜

五.非語言訊息通常作為語言訊息的陪襯

- 但其重要性不亞於語言訊息
- 例，針對交待任務，回答「沒問題」，再用力點頭→表示一定會使命必達
- 例，一邊說話，一邊眨眼→表示說的不是真的

4. 非語言式溝通的技巧

一.沈默不語

- 在某些情境中，沈默是必要的溝通技巧
- 例，需要專注傾聽時；雙方意見不合時，避免再爭吵；心虛時，怕言多必失等

二.身體動作

- 包括手勢、體態...等易察覺的外顯行為
- 例，雙手交叉胸前，表示抗拒；不斷更換姿勢，表示焦躁不安

三.臉部表情

- 若能懂得察顏觀色，對溝通非常有幫助
- 例，要求主管允假時，若發現主管神情輕鬆，說話輕快，表示心情佳，允假成功率高

四.眼神

- 控制嘴巴說話不難，控制身體動作或臉部表情也容易，但控制眼神非常不容易。
- 兩人目光接觸多寡是彼此關係是否親密的重要指標

五.人際距離

➢ 人際距離是人與人之間在彼此接觸時所保持的距離 ~

1) 親密區：0~1.5英呎(約0~45公分)
   - 允許親密關係互動如擁抱、耳語的距離，只有非常親密的人(如家人、伴侶)才能進入空間

2) 私交區(個人距離)：1.5~4英呎(約45~120公分)
   - 可以看得到對方表情的空間
   - 知己或親密朋友私下互動(45~75cm)以及在公共場合互動(75~120cm)的距離

五.人際距離(續)

3) 社交區：4~12英呎(約120~360公分)

- 是一般社交場所的人際距離，屬於同事、師生、銷售員與顧客之間互動的距離
- 通常在正式或非個人事務場合使用

4) 公眾區：4~12英呎(約360~760公分)

- 在一般公共場所與陌生人相處之人際距離，如演講者與聽眾之間，
- 在此距離下，需要通過提高聲音和誇張的肢體動作來溝通

六.身體接觸

- 是強而有力的非語言式溝通，包括握手、挽臂、牽手、擁抱...，主要是作為親密關係的表達
- 例，APEC會議上日本首相高市早苗走到智利總統身旁搭肩聊天

七.副語言

- 說話時的聲調、速度、音量、斷句....等變化(即語氣)
- 例，某人回答「好吧」，可從語氣判斷是否情願

八.身外物

- 可從他人穿戴用之物品(如服飾、包包、汽車)，看出其社經地位、價值觀等

5. 傾聽的技巧

一.善用身體語言

- 例，身體面向對方，微向前傾，眼神凝視對方，以點頭、眼神或表情來表示有接收對方傳達的訊息

二.表達同理心

- 例，使用言語表達對於對方內心世界的瞭解
- 例，說出別人或自己的類似經驗，讓對方從這些實例中瞭解我們能感同身受

三.有效的思考

- 思考方向包括～篩選與分類對方所傳達的訊息；思考是否有「弦外之音」(對方真正要表達的訊息)；明辨是非，不被對方言語所惑，產生錯誤判斷

四.善於提出問題

- 包含～多提出開放式問題；提出有關的問題，讓對方知道聆聽者對他感興趣；提出必要問題來澄清事實，避免亂猜；切勿不斷提問題(重點在傾聽)

第9章
人際衝突與人際合作

人際衝突

- 人際衝突的定義
- 人際衝突產生的原因
- 處理人際衝突的五種模式

1.1 人際衝突的定義

- 人際衝突
  - 是指相互關連的人們(如親近友人或家人之間)，出現意見不合的現象

1.2 人際衝突產生的原因

(一) 工作角色的衝突

- 例，財務部力求各部門縮減預算來度過淡季，銷售部門要求增加預算來開發新市場

(二) 目標的差異

- 例，公司要求員工臨時加班，員工要接小孩放學

(三) 有限資源的競爭

- 例，不同部門為了爭奪新進人員產生衝突

(四) 個人特質的差異

- 性格不同或文化差異，容易造成工作衝突。例如，台積電在美國工廠美籍員工與公司的衝突

(五) 個性抵觸

- 若兩人個性不合，在相處時很難有和諧的關係

(六) 情緒感受衝突

- 對同一事件雙方情緒感受差異太大，可能會因缺乏同理心而產生衝突

(七) 價值觀衝突

- 例，年長工作者認為要忠於公司全面配合公司要求，年輕工作者認為要保有個人理想與生活品質更重要

(八) 溝通不良

- 長期缺乏溝通或難以溝通，容易造成愈來愈大的衝突

(九) 資訊或內容衝突

- 為了資訊或內容本身的對錯，或雙方各自堅持自己主張所引發的爭論

(十) 認知衝突

- 雙方針對同一事件彼此看法、解釋不同引起的衝突
- 例如，親子間常為「交異性朋友」、「玩電腦」、「晚歸」的事件引發衝突

(十一) 摩擦型與攻擊型人格

- 此種人格特質容易在與人相處上以語言或肢體攻擊他人，導致工作衝突

2 處理人際衝突的五種模式

一. 退縮

- 將自己的身體或心理「抽離」衝突情境(最簡單常用的方式)
- 例，暫時離開衝突的現場或靜靜坐著，但心緒飛走
- 可以暫時避免衝突升高，但若不解決問題點，日積月累，會讓衝突加深

二. 投降

- 放棄自己的觀點而順從對方
- 這種放棄若是經過協調而「部分」讓步，是正向的處理方式
- 若習慣性以投降處理衝突，反而會讓對方覺得敷衍

三. 攻擊

- 以言語或肢體動作脅迫，使人就範
- 可能導致屈服（口服心不服）或反擊(以暴制暴)
- 此種處理方式不僅無法解決衝突，更可能升高衝突，使人際關係惡化

四. 說服

- 以說服性溝通試圖改變對方的行為與態度
- 說服若是開放且合理的雙向討論，是正向的衝突解決方式
- 若是詭辯或操縱，日後恐造成更大衝突

五. 問題解決式討論

- 雙方以客觀、開放的態度釐清問題，共同「合作」找出解決問題的方法，「協調」出雙方都能接受的作法
- 是最理想的衝突解決方式