

培養良好的表達溝通能力

作者：國立中山大學政治經濟系 副教授 劉孟奇

我很喜歡問社會新鮮人的一個問題是：「對你而言，在進入社會以後，感受到的最大挑戰是什麼？」幾年前，我參與一項針對大專畢業就業青年的調查。我們在其中針對許多社會新鮮人，問了上面這一個問題。結果發現，「表達溝通」是這些社會新鮮人在進入職場後，感受到的最大挑戰之一。

這個結果有點令我吃驚。因為這一代的社會新鮮人成長在解嚴以後，同時習於五光十色的媒體，以及快速進步的資訊通信科技。既然外在的壓抑環境不再，而且又有這麼多傳播媒介與溝通工具可供選擇利用，照理說，「能言善道」應該是這一代的特徵。那麼為什麼有這麼多年輕人在步出校門以後，反而在表達溝通上感到困難？

分析這些年輕人在表達溝通上所遭遇到的兩個主要困難，似乎可以發現問題癥結所在。這兩個困難分別是：

第一，比較不能夠有組織、有條理的表達與溝通；與此有關的是，企畫與簡報的專業能力也比較不足。所以會產生這個問題，可能是因為我們在教育過程中太缺少對於專業報告——包括口頭與書面——的理論與實務訓練。同時「考試用作文」所強調的「起承轉合」格式，也與專業報告「結論先行、條理說明」的格式相當不同。

第二，比較缺乏處理職場人際關係所需要的溝通技巧，特別是不知道如何與上司或前輩溝通。這很可能是因為少子女化的結果，造成許多年輕人在成長過程中缺乏與兄弟姊妹互動的經驗。在此同時，我們目前的家庭與學校教育，又不夠重視團隊合作與團體生活的訓練。於是造成許多年輕人在與同輩相處時談笑風生，但是一旦面對上司或前輩時就退避畏縮，不知所措。或者在溝通對談中，不知道如何表現出應對進退的適當禮節。

做為一個社會新鮮人，如果你也感到被上面兩個問題所困擾，以下是我的一些建議：

首先，在專業報告方面，請把握以下的「三個步驟」：

- 一、先扼要說明你要回答或討論的問題；
- 二、再簡要說明你的主要結論；
- 三、然後逐點說明你所根據的理由。

請盡量避免以下的錯誤：不要在對方還不清楚你所要討論的問題，或者還不清楚議題背景時，就開始要對方回答你的問題；不要讓「推論」跟「結論」夾纏不清；不要讓結論在討論中「藏頭藏尾」，或甚至沒有結論；一次處理一個論點，不要讓好幾個論點在一大段論述中交錯出現；多使用「事實、數字、與邏輯」，不要過度依賴比喻與故事來支持你的論點。不妨養成兩個習慣：第一個是，在口頭報告前，先想一想你的發言大綱。你能不能根據前面的「三個步驟」，在一分鐘內分點把你的報告說清楚？第二個是，在送出書面報告之前，回頭再檢查一下你的報告是否符合「三個步驟」？想一想，如果你是一個對這個問題沒有多少認識的人，能不能在看到報告的半分鐘內，就可以根據報告的格式與重點，大致知道這個報告要說明的是什麼？

培養良好的表達溝通能力(續)

作者：國立中山大學政治經濟系 副教授 劉孟奇

其次，在職場溝通方面，建議記住以下幾個原則：

一、為了順利運作，任何組織一定有「指揮鍊」(Chain of Command)的上下階層與權責秩序。請先弄清楚自己在指揮鍊中的位置，然後多學習對於指揮鍊上位者及下位者的適當對話語氣及行文格式。舉例而言，做為下屬，你不能「請」上司去做什麼，而是應當「建議」；反之，做為上司，你就不宜濫用「建議」這個詞，而應當多給下屬明確的指示。

二、多注意自己說話的「言外之意」及「弦外之音」。

特別是對於社會新鮮人而言，在打一個電話，或送出一封電子郵件之前，請再多想一下，再多檢查一遍：你所要說的話，你所寫下的語句，有沒有可能被對方以不同——特別是負面——方式詮釋？如果你覺得「不知道要檢查什麼」的話，以下提供一個小秘訣：請先忘了「我想要對方聽到、看到的是什麼」，而試著把自己設身處地，放在對方的角色，然後看看你所說、所寫的，從對方的立場來看，有沒有「不但對事，而且也對人」的意涵？

三、「積極聆聽」是一種有效的溝通方式。

在職場中，不只要知道「怎麼說」，也要知道「怎麼聽」。所謂「積極聆聽」是指：不只專注聆聽對方的說話內容，更給予積極的回應。你可以用專注凝視、點頭肯定的動作來表現積極回應，更可以主動記錄對方的說話要點。提供一個有用的小秘訣：即使你沒有把對方的說話內容用書面記錄下來，你可以在對話中，用肯定的語氣，適時歸納跟重複對方的發言重點，例如：「所以，你的意思是說...」。

請注意，以下幾種聽人家講話的方式，都容易讓溝通產生問題：漫不經心；一面聽 A 說話，一面轉頭跟 B 說話；一再打斷，不讓對方把話完整說完；用負面回饋或一概否定的方式，對待對方的發言。值得注意的一點是：不要誤以為「安靜，毫無反應」是一種「禮貌」。在職場中，「沈默不語」或「迴避互動」是一種不禮貌，甚至是表達敵意的舉動。

最後，我想強調一點。表達溝通不只能學習，而且是一門需要終身學習的技藝。無論如何，表達溝通要成功，關鍵還是在於你的「心」——當你在對「別人」說話，以及聽「別人」說話時，有沒有重視「別人的存在」的一顆心。很多人以為表達溝通要靠「口才」與「說服力」才能成功。在我看來，表達溝通的「本」在於「能夠設身處地為對方著想」的同理心。君子務本，本立而道生。有了這樣的心，「口才」與「說服力」自然隨之而來。否則的話，只是賣弄辯才或聰明，結果很可能適得其反。

祝各位社會新鮮人在進入職場後都能有良好的表達溝通能力，並由此開展你們豐富與充滿價值的成長及學習之旅！