

转 变 管 理 风 格

——促进和激励你的职工优秀地履行职责

TRANSFORM YOUR MANAGEMENT STYLE!

How to Develop and Motivate your
Staff to Achieve Peak Performance

中 国 经 济 出 版 社

著作权登记号: 01-98-1577

TRANSFORM YOUR MANAGEMENT STYLE!

HOW TO DEVELOP AND MOTIVATE
YOUR STAFF TO ACHIEVE
PEAK PERFORMANCE

Hilary Walmsley

Copyright © Hilary Walmsley 1998

Frist published as part of the Professional Paperback
series in 1998

Published by Kogan Page Ltd.

Chinese edition © China Economics Publishing House 1999

版权所有 翻印必究

关于本书

作为管理者,你管理员工的风格是什么?在看本书之前,请认真考虑一下遇到下述情形时你将如何处理:

- 你的部门中一位设计人员逐渐失去了创作灵感;
- 你最成功的一位销售人员一直没有申请空缺着的销售部负责人的位置,而你认为她会成为一名出色的负责人;
- 一位员工向你诉说他与项目部的另一位同事不和;
- 你要去处理一位没有按照正确程序休假的员工。

你在控制形势和处理问题上是否总用同一种风格?你是慎重考虑所使用的方法,还是习惯性地用同一种方式应付各种挑战?你是否意识到有各种可供你选择的管理风格——例如各种培训和激励员工的方法——以及解决问题的方法?

当今管理工作的发展要求重点训练管理者能有意识地使用不同的风格。也就是说,管理者必须学会停下来思考在某一特定情况下应采用哪种风格,同时还要明白为什么要选择这种风格。选定的方法应符合形势的要求。

现在越来越多的人认识到一个重要的问题,即在对待“人的问题”上,应像以往对待财务、后勤以及客户问题那样给予同等程度的重视和考虑。不过,目前尚未找到能够完整地阐述“人的问题”的方法。使用推动技巧(例如指导和咨询)能够最有效地实施现代的参与型管理,即授权给员工以达到最佳工作效果。在当今不断变换的工作环境中想获得最佳业绩,这一技巧已变得越来越重要。

技巧是非常基本和简单的,但关键要领会以下两点:第一,何时应用这些技巧可以获益;第二,如何应用这些技巧。

本书将通过改进管理风格,帮助管理者发展自己和提高管理的效率。

本书案例中的人名及机构名称都做了改动以保护其隐私权。

前 言

我们之中很少有人有时间去广泛阅读、学习以及实践那些我们认为“应该”掌握的技术,更不用说那些看上去就属于可会可不会的技术了。因此,希拉里·沃姆斯利通过对如何学会用关键技术和技巧去开发别人的方法提出了一些有趣的论点,很巧妙地论述了她的主旨。凭心而论,大多数人都认为花些时间营造一个技术与技巧的“工具包”去应付生活中方方面面遇到的各种人物及挑战,虽非不可或缺,至少是不无帮助。如果你目前没有时间阅读整本书,浏览一下第一篇也是很有价值的——但别忘了准备好笔和笔记本!希拉里使用的模型和步骤合乎逻辑而且易于记忆,并且引入了实际可信的案例来说明其理论,其中的许多案例来自她大量的咨询和教授培训课程的经验。如果你很想实践一下这些技巧,她还准备了若干适宜的实际练习。我非常同意要特别强调那种从帮助别人发展的能力上产生出来的、很有用的脱离效应。这些技术不仅有助于同事们获得授权,而且还可以鼓励他们承担起更多的个人责任。此外它们还有许多经济优势,能够帮助提高使用这些技术的管理者的声誉。毕竟,除了那些极端的玩世不恭者外,谁不想被认为是善解人意、处事公平、充满智慧的人呢?

与其它一些推动、命令或咨询以及人际关系技术的倡导者不同,希拉里提出了很实际的建议,即应用这些技术的目的理所当然是要实现全面的、平衡的管理。她鼓励我们要相信能够找到尽可能同时提高生产率和人的能力的方法,而不要只强调某一点却忽视另一点。

目 录

关于本书.....	(1)
前言.....	(3)

第一篇 做个“有心的”管理者

第一章 有意识地运用各种管理风格.....	(3)
各种管理风格.....	(4)
角色冲突.....	(8)
选择风格.....	(9)
何时雇员可以从推动方式中获益	(14)
第二章 管理者的担心与忧虑	(17)
失控了!	(17)
更多的问题? 不,谢谢!	(17)
就让我视而不见吧	(18)
给我一个解决方案	(18)
谁,我吗?	(18)
成长、成长、跳槽	(18)

第二篇 做个“开发型”的管理者

第三章 推动别人的发展	(23)
指导与咨询的“五定”模型	(23)
各个阶段	(24)

第三篇 做个有“正面影响”的管理者

第四章	聆听的技巧	(35)
	无声地听	(36)
	边说边听	(44)
	只说不听	(58)
	听的障碍	(61)
	听的技巧的总结	(64)
第五章	提问的技巧	(67)
	提问的目的	(67)
	问题的类型	(68)
第六章	质疑与对抗	(73)
	质疑的时机	(74)
	质疑的内容	(75)
	质疑的方式	(81)
	推动式质疑的提示	(88)
第七章	推动式解决/管理问题	(91)
	总体目标	(91)
	具体目标	(92)
	目标分检	(92)
	行动的策略	(93)
	监督实施	(94)
第八章	推动决策	(97)
	动阻分析法	(97)
	后果明细表	(99)
	准则模型	(99)
第九章	推动指导/咨询的其它要素	(101)
	会议结构	(101)

保持焦点.....	(104)
病症还是病因?	(105)
解释/过度解释	(107)
沉默是金.....	(108)
情感.....	(108)
委托.....	(112)
一条建议.....	(113)

第四篇 做个“抓住机遇”的管理者

第十章 人类状态	(117)
生命阶段.....	(117)
生活技巧.....	(120)
转折阶段.....	(121)
压力.....	(123)
第十一章 业绩管理	(129)
业绩管理系统.....	(129)
评估.....	(131)
随机应变.....	(134)
惩戒前的行动.....	(135)
第十二章 公司应用	(137)
转变管理.....	(137)
团队建设.....	(137)
激励优秀者.....	(138)
咨询/客户服务	(140)
企业家/内当家	(140)
公司的发展.....	(141)
索引	(143)
References	(153)

第一篇

做个“有心的”管理者

第一章 有意识地运用各种管理风格

练习一 你在管理什么？

从你去年的工作日程中选出普通的一星期或一个月。在这段时间内,你用于规划未来的时间有多少?用于具体运作(或为客户服务)的时间有多少?用于文字工作的时间有多少?用于培训员工的时间有多少?计算出来后填入下表:

规划未来	_____ %
具体运作/服务客户	_____ %
文字工作	_____ %
培训员工	_____ %

在日常工作中,员工们需要去发现机会、应付变化、解决问题、分清主次、做出决定。作为管理者,工作成绩的好坏取决于员工处理上述问题的能力。如果他们的工作不够得力,你就必须帮助他们。此时推动他们比指导他们更适宜并且更具有建设性。

运用推动的方式可以使你不必为他们承担他们的窘境。问题仍是对方的,责任也能最大程度地留在他们一边。利用从心理学家和咨询专家那里“借”过来的技巧可以产生事半功倍的效果。坚持运用这种管理风格会得到一个令你满意的结果:赢得员工们的尊敬和欢迎,同时你的管理风格也会得到广泛的赞誉。

各种管理风格

练习二 你目前解决问题的方式

步骤一 回想一下最近 5 次你的员工向你求助的情况。在下面标有 A 的空格处写下每次的简要情况。

步骤二 回想一下每次你是如何处理的。在下面标有 B 的空格处写下你做了什么、怎么做的。

当时情况及你的表现：

1A. _____

1B. _____

2A. _____

2B. _____

3A. _____

3B. _____

4A. _____

4B. _____

5A. _____

5B. _____

推动技巧是实行现代管理风格中“参与”“授权”理论的“工

具”。下图(图 1.1)中所列的管理风格模型表现了从命令到授权之间各种可能的管理风格的连续变化。

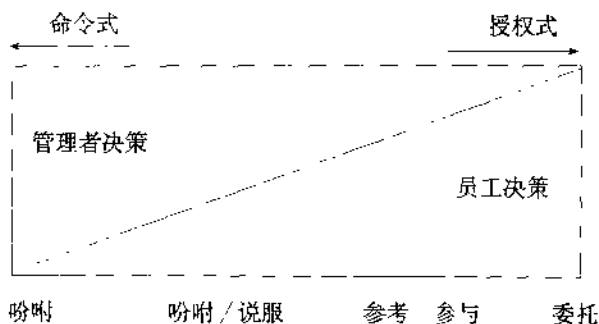


图 1.1 管理风格

（资料来源：改编自塔内布姆及施密特）

“吩咐”是用命令的形式表达你想要做的事。“吩咐与说服”也是命令式的，但要花一些时间来“推销”你的决定。“参考”是告诉员工必须做什么，但允许他们协助确定如何去做。“参与”是指与员工一起决定为了达到目标要做什么，同时还要决定如何去做。“委托”是让员工们去决定如何实现既定目标。

作为管理者，对于如何做某件事也许会有非常明确的想法。你越是放手让员工自己决定如何完成任务，他们就越会全身心地投入该项工作。你需要做的是权衡一下是贯彻你自己的想法，还是让员工提出他们的想法，或者在两者之间折衷。

对连续一体的相对的两个端点（见图 1.1）（命令式与授权式）的优缺点总结如下：

命令式的优点：

- 解决问题的方案正是管理者所希望的
- 如果管理者达到足够的专业水平，其方案会更好，也能得到

更广泛的接受

- 下属非常清楚管理者的目的
- 进展更快,问题解决得更迅速(短期内)
- 成本低(短期内)
- 耗费精力少(短期内)
- 管理者有权力感

命令式的缺点:

- 助长了下属的依赖性
- 员工们只是被动地服从,而非全身心地投入(下属们对别人的意见和方法当然不会全力投入)
- 可能存在着没有解决的问题
- 管理者只会提出那些他们有办法解决的问题

授权式的优点:

- 下属对于决定或解决方案更加投入、更具创新、更加支持
- 有利于个人的成长、发展和独立意识
- 下属对解决方案了如指掌
- 如果下属具有相应的专长和知识,其方案会更佳
- 管理者能从下属们那里学到些东西
- 能建立起良好的工作关系——下属们感到自己能参与其中,并得到认同和尊重
- 从长远看,可以节省时间、金钱和精力

授权式的缺点:

- 方案或想法可能不如管理者提出的好
- 下属们可能一筹莫展
- 需要先期投入时间、金钱和精力
- 下属们不能站在管理者的高度看问题

当决定采用授权式的管理风格时,并不意味着你可以撒手不

管、也不管对方愿意不愿意而去委托,还希望诸事顺利。它绝不是管理的捷径。采取推动的方式委托和运作意味着支持和鼓励雇员成长。这虽然辛苦,但从长远看,总比雇员依赖你要轻松些。

很明显,你不可能凡事都用参与、推动和授权的方式解决。你必须在人们的需要和工作的要求之间进行平衡,这就意味着需要培养根据个人和形势的要求在连续变化的风格上不断移动的能力。此外还得加上实际思考能力和良好的人际关系技巧。

布莱克与莫顿提出的“领导坐标”在分析你和其他人的管理风格上是个非常有用的框架(见图 1.2)。

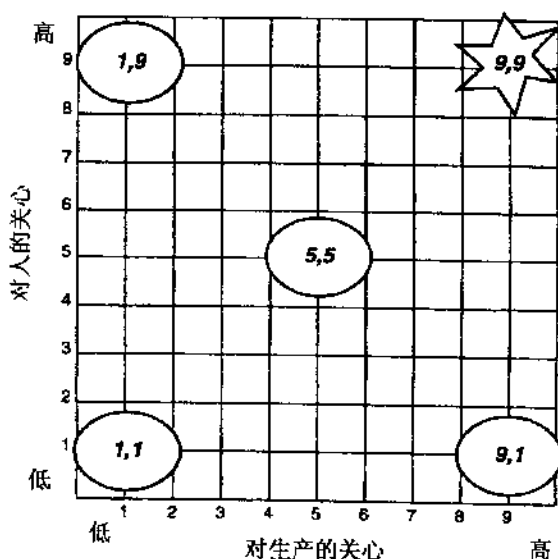


图 1.2 管理坐标

(资料来源:罗伯特·R·布莱克与安妮·亚当斯·麦克肯斯著《领导的两难——集群解决方案》中的《领导坐标图》(最早是罗伯特·R·布莱克与S·莫顿的《管理坐标图》)休斯敦:海湾出版公司,第29页,科学方法公司1991年授权。经所有者同意复制。)

图 1.2 中的横轴表示对生产率或完成工作需要何种关心程度——提高效率 and 产出标准。纵轴表示对人及人际关系的关心程度,包括生理与心理的幸福程度。我们对几种可能出现的结果做些诠释:

- 9,1 型——最关心生产,最不关心人。管理者把雇员当作机器一样对待,或者只将其看成是生产过程中的一个个单位;科学的或权威式/服从式管理。
- 1,9 型——最不关心生产,最关心人。强调人际关系及舒适程度,避免发生冲突。管理者拥有一批不怎么工作但很快活的雇员;乡村俱乐部式管理。
- 1,1 型——最不关心生产,最不关心人。用最少的精力维持生产。管理者在玩弄权术;冷漠式管理。
- 5,5 型——处于中间位置,平衡了人与生产。对两者的关心程度都属中等。管理者按部就班地工作,并在不触动人的前提下力求最大的产量。对人和生产的强调不足以达到 9,9 位置;中庸式管理。
- 9,9 型——理想的模式。既达到了最高的生产率,又得到了员工最多的投入。人与生产融为一体,充分利用了整个体系中的能量;团队式管理。

许多管理人员趋向于采取 9,1 型运作,他们不知道或者不愿相信还有更有效的方式。如今更多的管理者采用 5,5 型,这使他们感到相当安逸。从 5,5 型过渡到 9,9 型需要非同一般的付出,包括对个人和整个团队应用推动开发技巧。

角色冲突

前一节中暗示了可能发生的角色冲突。这对使用推动技巧的管理者来说是真正的考验——与他们的工作日的相冲突。这种工

作与人的冲突常常会摆在身居领导地位的人的面前。成功的管理需要知道什么时候强调哪一点。在许多情况下,你只有通过处理人的问题才能提高工作成绩。但区分侧重点的标准是什么呢?不同的管理者有不同的标准。长期以来,在对高效管理的争论中提出了大量的问题。作为管理者,切身考虑这些问题是非常重要的。

选择风格

如何决定在某一特定情况下所使用的风格?是用推动技巧,还是用指导与建议方法,或者干脆直接告诉他们该做些什么?你要会随机应变;根据不同的情况在坐标图中移到相应的点上。多数情况下需要使用综合方式,当然也有完全不适宜用推动方式的情况。作为管理者必须了解各种选择,有意识地从筛选,然后将选定的方式巧妙、灵活地应用到实际中去。

推动方式对管理者来说往往是最难掌握的。这种方式所要求的倾听和投情可能是最难以接受的。管理者习惯于评价别人和做决定,觉得这样更简单,更容易给予命令式的帮助。他们在亲自传达信息、提供建议、接受挑战和解决问题时往往会感到很惬意(也有权力感)。

帮助的最佳方式依赖于以下4点:当时的形势、当事者的个性、管理者的个性和企业文化。下面的例子列举了何时授权方式更有效,何时命令方式更有效。

下列情况授权方式更有效:

- 确信员工们有能力提出可行的方案
- 你对结果并不十分在意
- 一个工作中的问题可以用多种方法解决,而你对任何一个都无偏爱
- 做出的决定对员工的影响大于对本人的影响

- 员工们具备专门的知识或技巧来提高解决方案或决定的质量
- 需要员工对结果有更可靠的保证

下列情况命令(任务取向)方式更有效:

- 员工们需要你介入,而且他们无力或无权自己处理问题
- 员工们不具备必要的知识或能力自己解决问题或洞察机会
- 时间或成本的限制使你不能采用授权形式
- 形势处于半紧急状态,并且需要迅速采取行动

装作要采取推动方式而实际并非如此,这称作人为操纵。它比那种过分的命令方式危害性还要大。如果雇员们清楚推动的概念,他们会明显地看出你在搞人为操纵。如果他们不懂推动的含义,也许会被暂时蒙蔽,但长此以往,最好的结局是他们只感到迷惘,最坏的结局是他们将对你产生怀疑和不信任。因此,当你想采取命令方式的时候,最好诚恳、公开地说明。

练习三 帮助的风格

参考本书第一页上的例子,思考一下你对所列情况会采取什么风格。

当然,你的选择需视情况和人的具体问题而定。类似下面描述的3种情况通常需要用推动方式,因为这几种情况下员工远比你了解实情。只要稍加帮助,他们就可以提出自己的解决方案。

- 你的部门中一位设计人员逐渐失去了创作灵感
- 你最成功的一位销售人员一直没有申请空缺着的销售部负责人的位置,而你认为她会成为一名出色的负责人
- 一位员工向你诉说他与项目部的另一位同事不和

相比之下,下述情况就需要采取命令式的解决方法和教导手段,因为作为管理者,对程序的理解要胜于员工

·你得去处理一位没有按照正确程序休假的员工

有一些情况需要综合使用各种方式。试看下面的例子：

·你收到了求职者对你最成功的主管之一在面试方法上的投诉

在这种情况下，比较适宜综合使用推动咨询技巧与适当的指导和训练。此问题必须迅速解决，因为它对求职者产生了负面影响，进而有可能影响到公司的声誉和形象。由于该主管总的来说是称职的，所以可能只需要在面试技巧上加以训练，但如果先用一下推动技巧的话，你会对做出的判断分析更有信心。

时间的压力往往促使管理者去寻求更快捷的解决方案（建议或指导），这些也许可以暂时缓解形势，但通常不能触及问题的实质。

·一位保险经纪实习生说他没能通过一次考试，而这次考试对于他的晋升和开始做业务举足轻重

在上述情形下，忙碌的管理者可能只会告诉这位受训者如何准备好下次考试。但是，如果使用推动式的提问和倾听技巧，就可以发现更多需要解决的基本问题。受训者可能会担心选错了专业方向，或者觉得去公司的另一个部门会更好些。从长远看，忽视基本问题会让你和公司付出昂贵的代价。因此，在决定做什么之前用推动技巧咨询一下通常很有益处。

在许多情况下，你需要在结果和目标问题上采取命令的和坚决的方式，只是在如何实现这一目标上可以采取授权方式（包括员工的投入和决策）。因此，你在开始时就得有特定的设想和目标，在此基础上再采取推动方式。你自己心里必须清楚有多少决策需要亲自做，有多少真正愿意委托给员工去做。同时，你也必须让员工们对这一点做到心中有数。

案例一

萨拉在伦敦的一家外国银行当经理。她主管两个部门：办公材料供给和维修。我们见面后，她告诉我是她的老板玛丽亚让她来的，目的是让她在自信与果断技巧上接受指导。玛丽亚认为萨拉需要为自信、果断地对付维修部的三名男职员。

在萨拉讲述她与维修部的矛盾时，我明显感到她在承受着巨大的压力。我使用了促进式倾听和提问的技巧，帮助她“讲述自己的故事”，并帮她把长期压抑的失意与愤怒发泄出来。

她早已厌倦了尝试与维修部进行合作。这些维修部的职员因为感到在公司的地位低下且当年没有得到加薪而耿耿于怀。他们想通过一些微妙的方式（当然其中一些不够微妙），让萨拉觉得日子难过，借以渲泄他们的愤懑。

萨拉对付他们的风格只是在消极被动（回避）和咄咄逼人（高声傲慢地训斥）两者之间变化。可是，在交谈过程中，我感到萨拉有能力和手段做到自信与果断，但不知为何没有这么做。

更深入的交谈使我了解到虽然萨拉在提高维修部职员的生产效率上负有责任，但在他们加薪和提职问题上却无能为力。尽管萨拉每年负责做年度评估，但给予“奖励”的权力完全掌握在玛丽亚的手上。在这种情况下，即使世界上的自信与果断加在一起也不可能得到任何合作。萨拉需要认识到她处境的困难，不要再继续自责，要在管理结构及权力与责任的平衡问题上，对她的老板玛丽亚更加自信与果断。幸好萨拉很快意识到了这一点，并开始解决这个问题，考虑着对付这种情况的各种选择。

我们的确使用了角色扮演法来帮助萨拉恢复对老板玛丽亚和维修部员工的自信与果断，但这种训练在我与她的谈话中

只占很少一部分。通过使用推动式聆听和提问技巧询问她,我可以彻底弄清情况,然后帮她着手解决问题。如果我直接教授萨拉自信与果断的技巧,问题的症结所在就不会表现出来,我对萨拉可能不会有任何帮助。

练习四 你目前解决问题的方式

分析在练习二中写下的每种情况。对照管理风格图,看看每种情况下你所采用的是哪种帮助方式。使用该种方式的优点、缺点各是什么?在每种情况下,换一种帮助方式是否更适宜?为什么?在标有 C 的空格处记下你的分析。

在考虑如何处理各种情况时,问问自己下列问题:

- 当员工来找我时,我听的多还是说的多?
- 我是否想拿出时间真正去听听别人诉说?还是想尽快找到方法打发走那些遇到难题的员工?
- 我是否希望员工自己解决他们的问题?是否常想替他们解决问题?还是依情况而定该做些什么?
- 当我提出建议或告诉员工们做什么的时候,是不是为了节省时间?或是自我炫耀?还是要表现得乐于助人?是否觉得自己必须回答所有的问题?
- 我是否觉得要让员工接受我的观点比寻找最佳的办法更重要?
- 我是否抓住了问题的要害?我是否了解每一位员工的心思?

1C. _____

2C. _____

3C. _____

4C. _____

5C. _____

何时雇员可以从推动方式中获益

在两种情况下,确定管理风格很有必要。一种是别人给你提出了情况,另一种是你注意到了某件可能引发问题的事情。你如何知道什么时候使用推动方式是适宜和有利的呢?下表列出了这些情况(摘自 Reddy, 1987):

- 员工们没有“激发出其能量”
 - 有能力但不去解决问题
 - 没有达到他们能够达到的工作水平
 - 没有做出必要的决定
- 思维混乱
- 无法集中精力
- 对一般的鼓励无动于衷
- 没有抓住显而易见的机会
- 陷入自我打击的状态
- 非同寻常的不安、紧张、焦虑或易怒
- 不参与社交活动
- 不按时上班
- 缺席次数增多
- 缺乏精力和热情
- 有明显的无法解释的行为变化
- 有问题的行为模式
 - 下午打瞌睡
 - 午饭过度饮酒
 - 工作成绩下降
- 发生不可控制的变化
 - 换了新老板

—重新调整工作 ·行为开始干扰他人

案例二

艾伦是一个业务繁重的销售部经理。他非常担心一位销售人员近来的行为突变。斯蒂文以前是一位热情、精力充沛的职员,但最近他却常常提前下班,并且在私人电话亭中龙的时间比以前多得多(这种电话亭供雇员因私事打电话时使用,有一张桌子和一部电话)。对客户,斯蒂文一如往常那样快乐、外向,但在其它时候则显得心事重重。

艾伦决定问问斯蒂文是否需要帮助。他约斯蒂文第二天共进午餐。午餐时,艾伦告诉斯蒂文他无意干涉其私事,但注意到了他最近的变化,想知道是否出了什么事。斯蒂文犹豫了一阵之后,说他的一位客户提出了一个他正在琢磨的商业想法。他说他之所以至今对这个想法闭口不提,是因为对其可行性以及能否真正实现仍有怀疑。斯蒂文还说他不知公司对这个主意是否感兴趣,自己是否需要继续研究下去。

艾伦听完之后对斯蒂文的坦诚表示感谢。他同意下星期再和斯蒂文一起进一步探讨这个商业想法。艾伦通过及早触及这个问题,可以做到以下几点:让斯蒂文知道他的行为变化已引起了别人的注意;有更多的时间考虑公司是否会对他的主意感兴趣;有时间考虑斯蒂文从事公司以外的业务而造成影响的可能性;使自己有机会决定采取什么措施。

第二章 管理者的担心与忧虑

失控了！

许多人担心谈论某事会使之变得更糟。然而，在多数情况下，探讨和阐明问题使我们能够采取那些使事情变得更好而非更坏的行动。你可能担心推动无异于打开潘多拉的匣子——最终将无法应付后果。但通过实践，你可以学会“控制”谈话，设定范围和界限。

更多的问题？不，谢谢！

对一位已经忙得不可开交的管理者来说，用更易产生问题的开明态度进行管理是可怕的，甚至是愚蠢的。可是，忽视机会和压制问题会潜移默化地影响生产和员工的效率，长此以往，将导致更大的问题。幻想着忽视问题就可以使其自行消失，这不过是自欺欺人的想法——通常只会使事情变得更糟。但你也应该明白，初次处理问题时，它们往往会暂时变得更糟，之后才能好转起来。推动所需的时间上的先期投入终将得到回报：员工们变得越来越自立，占用管理者的时间也越来越少。

就让我视而不见吧

你也许害怕问题的根源将会使你陷入尴尬。员工所遇到的麻烦中或许就暗藏着你必须处理的更大的组织上的问题,尽管你很不情愿这样做。对于不得不去“煞风景”,你会感到坐立不安。例如,要处理那些对一位深受欢迎的高级管理人员的抱怨或传闻。

给我一个解决方案

管理者不愿意用推动方式解决问题的另一个原因是:传统的商业思维和制约使他们认为,必须由他们找到解决方案。管理者往往是靠解决问题的能力而得到提升的。他们在解决问题上应有新意。但帮助别人未必非要找到解决办法或提出建议不可。做一个感情投入的听众和提问者往往就能极大地帮助对方。这常常是有意使用推动方式的管理者最难学会的。

谁?我吗?

你可能害怕员工对你出任管理者心存芥蒂。这种情况很可能出现。但主动解决比回避要好。你可以与他们直接对话,或者让他们到人事部门询问详情,哪种方式合适就用哪种。尽管这样的谈话当时令人痛苦,但如果处理得当,能避免将来出现更大的问题。

成长、成长、跳槽

你可能担心推动会使员工们不断“自我发展”,以至于最后决

定离开目前的工作。但是,让他们向前发展总比让他们一直囿于不满或处于施展不开的地步要好。同时需要指出的是,组织本身的性质可能会使你不能运用推动技巧去促进员工的成长。管理者不开发员工的相当合理的担心是:成长的结果可能使他们离开本部门向上、向前发展。有证据表明,有时善于开发员工的管理者会使自己得不到提升。为了避免此类事情的发生,组织要考虑如何评价管理者的业绩,确保管理者开发员工将受到奖励而不是惩罚。

为了有效地使用推动技巧,管理者需要具有一定的成熟程度和自我意识,并且一般情况下愿意改变自己的看法,这对有些人来说可能太过分,甚至太可怕了。但如果克服了这种恐惧心理,潜在的回报将是巨大的。

第二篇

做个“开发型”的管理者

第三章 推动别人的发展

指导与咨询的“五定”模型

目前已创造出了许多协助别人发展的程序的模型。“五定”模型用5个阶段描述了如下的一个程序(图3.1),因为都以“定”字开头而易于记忆:

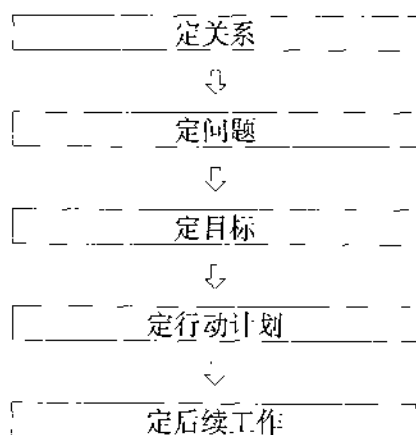


图 3.1 咨询的五定模型

此程序是动态的。几个阶段不一定严格按此顺序发展。你可以在某几个阶段之间来回转换,也可以跨越阶段进行。此外,这几个阶段并非是缺一不可的。你可以在任何一个阶段之后停止。有的时候,最初的几个阶段就可以满足需要。在确认了某一情况并开始进行分析时,可能会立即做出决断而不需要任何辅助办法。

推动也可以在该程序中的任何一点开始,尽管其之前的阶段可能早已存在或会很快得到再次确认。例如,某个人了解情况并且很清楚需要做些什么,但无法采取行动。此时就可以从第4个阶段开始。

各个阶段

定关系

在这个最初的阶段里,你必须创造出适宜的氛围,并且与别人建立起一种特殊的关系。创造“安全”的环境可以鼓励他们畅所欲言,对自身有更贴切、更客观的认识,并有望使他们以在其它情况下不可能有的方式挑战自我。自我批评的能力是变化与改进的先决条件。咨询专家和指导者们把这种让别人畅所欲言的条件称为正确的“态度”。

尊重

要想让员工们感到自信,获得向前发展的力量,必须要尊重他们。与他们建立关系,鼓励他们更好地改变自我,这时,对他们的信任比你的建议和知识更为重要。要让他们感到他们值得一听,并且要把他们当作与众不同的个人而非一个群体来看待。这就意味着不能妄下结论,而要试着从他们的角度理解他们的想法。

坦率

坦率就是求真(真实的自我),不要披上任何专家的外衣。它也意味着要平易近人,对别人真正感兴趣。假装有兴趣是行不通的。虚伪表现出破绽并且对彼此的关系有害。

投情

投情有别于同情。它是指关心和理解别人,但不一定要站在他们一边,完全同意他们,又不过度地卷入其中。以投情的方式与人交流可以促使他们从通常的大义凛然的态度进步到更为私人化的、直截了当的谈话。如果你们相处得太私人化了,就很难保持足够的距离。同样,假如你们根本不能相处,你们的距离就拉得太远了。明白上述两个极端情况及保持两者的正确平衡十分重要。投情需要表现出你已经:1)听到了;2)理解了;3)接受了(不一定是赞同)他们所说的话

平等

平等的关系是这个程序运作的必要保证。谈话必须是在平等的个体之间而不是在管理者与“下属”之间进行。当采取推动的方式时,需及早明确地树立“平等对话”的思想,因为管理者在其它场合显然要进行命令式的管理。

倾听

必须做到确实去聆听他们讲话。他们是谈话的主角,尤其是在本程序的前期。主导谈话的是他们而不是你。这既不意味着你无所投入或放任自流,也不是闲靠椅背姑妄听之。你将做的这种倾听是件苦差事,正如在第三篇中将要进一步解释的那样。

你要避免改变话题或将谈话转换方向,除非必须这样做,例如,雇员们开始闲扯,反复讲同样的话或者没有谈及真正重要的话

题 在这些情况下,最好是指出问题并解释转换话题及方向的原因。不过通常你只需将中心话题保持在对他们来说是重要的问题上就可以了,让他们主导谈话。

保密

如果问题涉及到了秘密,那么马上设置明确的界限,什么该保密什么不该保密是十分重要的。如果员工们清楚你的保密界限,他们会更加信任你。如果因为某种原因需要泄露秘密,必须向他们解释清楚。

在以上述态度创造出的环境中工作还可以产生其它作用:员工们有自信心和独立意识,进而使他们能更好地处理问题。谈论想法、感受和行为是个大扫除的过程。它使思想更趋敏锐,使紧张与焦虑得以解脱。当人们在考虑或担心会出问题时,思想往往会变得模糊。漫无目的的、半成形的思想、恐惧、希望和幻想在他们的脑海中游荡,而且通常是处于无逻辑的、不合理的秩序。把它们用别人能明白的话表达出来,可以使他们确认并区分机会和问题,并且加深对情况的理解。

定情况,识别问题或机会

在这个阶段,情况首先由员工以他们的观点确定下来。在开始解决之前,这个情况往往需要更加客观地予以再确认。但是,在让他们换个角度或更客观地看待这个情况之前,要表现出你已从他们的角度理解了情况。

观点

你要试图用别人的参考体系来清楚地确定和理解情况,并表现出接受了他的观点,即使你并不同意该观点。可以用一种叫做映射(reflecting)的技巧来表现理解。

集中和侧重

你要鼓励别人说出他们最大的愿望和担忧,即那些对他们的工作最有影响的东西。这就表示要帮他们把问题组织起来。人们或许会向你讲许多杂乱无章的话,有一些与主要问题有关,有一些无关。在这种情形下,你要帮他们把问题分检出来。

新的观点

人们在着手寻找处理情况的有效方法之前,经常需要对它有个更客观的认识。他们起初会把一个问题或挑战描述成不可能的、无法解决的或是说成别人的问题或错误:

“对此情况我束手无策。我被难住了。我在公司政策或管理决策上没有发言权,所以我无法改善这种情况。

她就是不喜欢我。她总是想让我处于困境之中。她应该学会更有责任心。”

接受并了解他们原来的观点以后,就可以要求雇员从不同的角度观察问题或者从其它的观点思考问题。

接受

在激发雇员去做某些事情之前,需要让他们接受实际的情况或存在的问题。用推动技术帮助他们阐述或实现那些他们认为并不重要的任务将是毫无意义的。

归属

承认了存在的情况,接下来就该承认问题和挑战的归属。归属是个关键性的概念,因为它将产生自我责任感。归属表示承认情况影响到了他们,是属于他们的,进而需决定对此采取什么措施。

自我责任

要防止出现依赖现象,尤其是在刚开始的阶段。员工们会试图让你给他们提出解决方案。要尽可能多地让他们自己帮自己。公开地讨论依赖性和自我责任不失为一个好主意。让问题的所有者亲自分析情况并拿出解决方案是有效推动的基本概念。他们要承担起分析问题和解决问题的责任,这也意味着你要明白不能越俎代庖。在使用推动技巧时,要控制自己不去找快捷、简便的解决方案。想想下面两段对话有何区别:

对话一

管理者:“好的,情况就是这样。现在该怎么办呢?”

下属:“嗯,你认为我该做些什么?”

管理者:“你该这么做。首先你……;然后,你……;最后,你……”

下属:“好的,谢谢。”

这番对话以后,“下属”也许会带着“答案”高兴地离开。但也可能有其它的后果。她或他离开后会想:“还是老一套,我在进去之前就知道了。”或者想:“那是他希望的方式,但我将以我的方式去做。”

在第二段对话中,责任回到了它该去的地方——它的所有者,这样他们将尽可能自己找到解决方案。

对话二

管理者:“好的,情况就是这样。现在该怎么办呢?”

下属:“嗯,你认为我该做些什么?”

管理者:“你一定考虑过了可能的解决方案。你有什么想法?”

下属:“我还不肯定,但有一件事我们也许可以做,就是……。”

管理者:“好,这是个解决办法。这是唯一的方法吗?或者还有别的可行的方案?”

下属:“我确实考虑过或许可以……”

管理者：“很好，还有其它的吗？”

下属：“没有了，我再也想不出别的办法了。”

管理者：“我们可以试一下……”或“……能行吗？”或“你考虑一下……怎么样？”

定目标

在这个阶段，雇员们将确立目标。他们将决定要实现什么或者改变什么，还需要考虑哪些可以得到改进或“解决”，哪些只能用不同的方法去“应付”。

选择与分检目标和对象

这个话题将在解决问题的技巧一节中详加探讨。就目前来说，只需说明总目标需要确定，然后分解成可操作的分目标。对这些分目标必须进行分检，要考虑实现它们的现实的时间框架。有些情况（例如眼下与客户的困难）是短期的，其它的（例如希望职业方向上的变化）则需用长期的观点来考察。

投入

他们必须全身心投入到目标中去。否则，他们不会执行既定的计划。要对投入的程度及其必要性进行讨论而不能置之不理。

定行动计划

对每一个分目标，要找到一个具体的、可行的计划。要做到可行，就必须将其融入到员工们的生活计划、目标、价值观中，并且在他们可支配的时间里是可行的。

产生与发掘备选方案

员工们需要你的鼓励、甚至是帮助，去确定他们面对的选择范

围。你也需要提醒他们确实存在多种选择。例如：

管理者：“你担心与货运部的经理们联系和打交道会出现问题。那你认为对此可以采取什么措施呢？”

他们可能会说他们想考虑几种选择，但不知他们有什么样的选择。你要把握住自己介入多少是适宜的。你可以自己提建议，提供其它信息来源（文献、另外一位知识渊博的人等等），也可以继续询问此人，看他们自己有什么建议。

要鼓励他们考虑所有的选择，甚至包括那些他们想立刻排除的选择，目的是弄清为什么排除它们。忽略或排除选择的原因可能具有重要意义。起初被排除的备选方案有时会成为最终入选的方案。之所以要考虑所有能够得到的行动方案，是因为还有一个原因：如果首选方案不成功，拥有备用方案将更加主动。

决策

决策时犹犹豫豫或裹足不前会成为前进的障碍。在第三篇中将介绍学习决策技巧的辅助方法。

具体步骤

一旦战略选择的决策确定下来，就需要将其分解成具体的步骤来实施。雇员们也许会仅靠一个人的策略指导而迅速采取行动，但是如果事先每一步都经过精心计划和思考，行动会更加有效。

定后续工作

推动中最易忽视的一个阶段就是确保行动计划付诸实施。需要指导、鼓励和提醒员工们去进行监督（注意进展的指示信号）、提供条件、并为自己创造条件。但有必要每隔一段时间与他们共同检查一下“事情进展得如何”，并且随时准备提供后备支持，尤其是在帮助他们渡过难关的时候。安排定期的后续会议可能是必需

的,但应视情况变化是否与管理者自己的目标相左而定。

光说不做

有一些人过度沉溺于“闲聊”的形式,喜欢抱怨某种情况而不采取实际行动加以解决。在整个推动过程中,甚至在投情倾听的最初阶段,管理者必须明确会议的目的是实际探讨问题而非空谈。

可以采取一些预防措施来协助采取行动,同时避免“光说不做”的毛病。在会议的开场白中确定目标和时间的限制有助于集中与会者的思想。在他们决定行动计划的步骤时,鼓励他们先想想:需要什么对策?什么会阻止行动方案的实施?如何将这些障碍降到最低程度?要让他们首先计划出激励条款。假如情况恶化,则需要考虑提供其它的支持。

下面用一个简化的例子来说明如何通过这5个阶段进行工作。

第一阶段——定关系

- 雇员述说其同事们的行为(不让他参与决策过程,对他封锁信息)
- 探讨感受(愤怒,孤立,怨恨)

第二阶段——定问题

- 正如他开始觉察到的,别人将他拒之门外
- 进一步的探讨表明他的工作地点相对于其他同事是孤立的
- 情况表明因为他的误听和健忘而使问题更加严重
- 问题再次确认为日常交流障碍

第三阶段——定目标

- 找到收集流传于办公室的信息的新途径
- 提高该雇员倾听和记忆的技巧
- 改变工作地点

第四阶段——定行动方案

- 确定具体步骤来创造分发备忘录的新机制
- 下次有人事变动时提出更换工作地点
- 确定获得交际技巧训练需采取的步骤

第五阶段——定后续工作

- 一周后,他找管理者谈谈目前的进展情况
- 二周后,管理者应找他看看情况是否有了好转

第二篇分析了推动帮助程序的各个阶段。你现在应该理解了该程序的运作过程,以及创造出有利于使用推动技巧的氛围所需要的正确态度。只有态度与技巧的结合才能使推动方式的管理奏效。仅有态度是不够的;但没有正确的态度去应用这些技巧也不可能取得成果。第三篇将分析需要掌握的各种技巧。

第三篇

做个有“正确影响”的管理者

第四章 倾听的技巧

要想进行卓有成效的推动,倾听是最重要的技巧。你需要倾听的事情有以下4种基本类型(Egan,1990):

1. 经历:人们从发生在他们身上的事情当中看到了什么?
2. 行为:他们做了些什么或没能做些什么?
3. 情感:他们的感受和情绪如何?
4. 各种观点。

主动(与被动相对)地听有许多正面效果:

- 建立特殊关系
- 鼓励员工们畅所欲言
- 让员工们感到你在支持他们
- 让员工们感到对方听到、理解并接受了他们
- 使你更具影响力——倾听能建立起信任,如果员工们感到你在听他们说,反过来他们也会听你的话
- 帮助员工们自己阐明问题

你的中心任务是确保真正提到了他们所说的内容,无论它让你多么恼火或不舒服,也不管你对它有多么反对。你还必须鼓励探讨感受——承认这些感受,而不是将其赶走。对于那些不适应讨论感受并倾听他们相反看法和意见的管理者来说,这是很难做到的。然而没有表达出来和未被承认的感受经常会成为继续前进的障碍。

我们大部分人都不是很好的听者。除了作为成年人,我们把大量时间用于听这一事实之外,在上学的时候,我们只在阅读和写作上接受了大量的训练,在说上得到些许培养,而在听上几乎毫无造诣。既然缺乏训练,我们听力技巧的不完善也就不足为奇了。

主动而非被动倾听的概念非常重要,因为大多数人认为听是一个被动接受的行为。真正的主动倾听是个艰巨的工作,并且非常累人,因为它需要极高的注意力。与阅读不同的是,阅读时你可以反复地看一段文章,而在听的时候,你只有一次机会。

倾听可以被分解成许多技巧:

- 领会身体语言
- 注意讲述事情的方式(声音的高低及词汇的选择)
- 能够洞悉他们说话的风格和词汇,进而抓住话语背后的思想和情感
- 试着理解他们的价值观和思维方式
- 注意什么没有说出来
- 听的时候同时把握部分与整体:学会当他们说话时在自己脑子里列出重要的问题,并且考虑这些问题彼此之间如何联系,试着将他们串联起来形成一个有意义的整体或概念
- 熟悉他们正常的说话模式,这样你就可以发现异常之处,而这些异常可能就预示着重要的问题
- 学会自律,这样可以避免精力分散,克服烦躁心理,集中注意听完每一句话
- 用口头方式或其它无声的方式表现出你在听

无声地听

根据交际专家的意见,人们更多地是通过姿势、手势和表情(身体语言)以及说话的声调来交流,而不是用实际的语言。

手势/表情 55%

声音 38%

词汇 7%

.....
总交流 100%

(数字摘自阿尔伯特·麦赫拉比安的研究成果)

大多数人不知道他们与别人交流时有多少是通过身体语言和声调进行的。他们也不清楚有多少是从别人非语言交流中获取(通常是下意识地)的信息。例如,如果你问我对新工作是否感到激动,我看着地面,搓着脚并用无力的语调回答:“哦,是的,我早就盼望着这份工作。”你会相信哪一个,是我的语言,还是语调和身体语言?大多数人会把我的反应理解为我对自己的新工作并不感到高兴,但又不愿说出来。

为了最大程度地理解别人,我们需要注意其交流的全部三个方面:身体语言、言辞以及语调。由于身体语言影响巨大,所以它十分重要。如果你能意识到自己的身体语言,就可以进行有效得多的交流,同时也可增加对别人及其真实想法与感受的理解。

停下来想想你在向别人求助时希望别人对你的态度吧,这很有益处。你希望得到什么样的对待?想想那些非常注意听你说并鼓励你的人,和那些看起来心不在焉、厌倦和匆匆忙忙的人有何不同。

练习五 身体语言感觉

想一想感到别人正在非常专注地听你说并真正关心所说内容的情形。列表说明那些表明他们有兴趣的非语言行为。

接着,想一想你感到你没有得到别人专注的情形。列表说明那些表示他们缺乏兴趣的非语言行为。

身体语言

当你使用推动技巧来表示出聚精会神和传达正面的、鼓励的态度时,保持专注的身体语言尤为重要。不要低估传达出你完全没有分散注意力的正面效应。员工们会觉得受到了尊重,并且值得一听,这些将鼓励他们打开话匣子,说出更多的东西。同时他们也会感到可以自由控制谈话的节奏,不用着急,这有助于条理好他们的思路。

要记住对着那些看起来心不在焉的人说话有很大的负效应。你会觉得自己渺小,无足轻重,这会令你愤怒不平或心烦意乱。你的思路会被分散和打乱。你的整体思路断了以后,就可能想尽快结束正在叙述的事情,即使这意味着要漏掉重要的内容。

以下是一些最重要的表达聚精会神的无声的信号:

- 眼神交流——大量使用此方式,但不要盯着看。要表现出感兴趣、关注;
- 点头——表示听到了说话者的话,鼓励他们继续往下说。要在说话者说完一句时点头,而不要在一开始;
- 面部表情——要与正在说的事情相适应。表明你紧跟着讨论的进程并且很重视,表现出感兴趣;
- 胳膊、手及腿的姿势处于舒展状态——身体舒展表明接受,而闭合姿势像交叉双臂和双腿暗示着抵制甚至是不诚挚。事实上,经常摊开双掌可以使人表现得更诚实,而交叉紧握

双手及隐藏掌心使人看起来不那么坦率和诚实；(注意看看那些政治家吧！)

- 稍微前倾——太向前倾可能会侵犯别人的空间并且表现得咄咄逼人。另一方面，向后倾则表现出很悠闲。稍微向前倾，尽管不必一直保持这种姿势，却能最好地表示出聚精会神和警觉状态。前倾与其它姿势结合在一起是感兴趣程度的良好的信号；
- 笔直但放松的身体姿势——以一种舒适的但注意的姿势坐着可表现出自信和接受。如果你处于放松状态，也更易使你的谈话对象放松并畅所欲言。如果你很紧张，将使对方不能放松；
- 做笔记——为了更好地记忆，做些笔记通常是很重要的。这样做让雇员知道他们得到了认真的对待。做笔记要安静地进行，以避免打断说话者的思路，同时不要忘了眼神交流不要写完整的句子，要试着使用你自己的速记方法。

你的身体语言要诚挚。因此，上述习惯应该与你的个人风格融为一体——你必须了解身体语言在这些方面的重要性，但还要保持自然——像你自己。如果这些表示专注的举止被不诚挚地、令人作呕地使用，它们会显得很虚伪并且有与预期结果相反的负效应。想想最近一次你与某人谈话时令人恼火的情形吧，他不停地点头，嘴里嗯啊不断，微笑不止并且不合时宜。

表现出不专注的身体语言有：

- 很少眼神交流
- 目光游移
- 坐立不安(让你看起来心事重重)
- 打哈欠
- 皱眉头
- 僵直不动，一言不发

- 频繁地眨眼
- 看表
- 咬嘴唇
- 手放在脑后靠着坐(看起来很傲慢)
- 萎靡或僵硬的姿势
- 手插在口袋里(显得很悠闲、在隐瞒什么或自大傲慢)
- 胳膊和腿处于闭合状态
- 显得紧张
- 懒洋洋地向后面靠
- 头枕在手上(显得不耐烦或不满——最好让手远离整个头部)

实践无声倾听的一个有效的练习是让别人对你说几分钟话,你不能说话,而要用身体语言表现出你的专注。此练习的第二部分是做相反的动作,在他们说话时用身体语言表现出没在听讲。下面的图表列出了我上课时采用专心听和不专心听所体验到的感受和结果。

表 4-1 别人在专心听

感受	结果
没有疑虑	产生信任
受重视	受鼓励而说出更多内容
得到证实	畅所欲言
有价值	更易接受听众的评论
与众不同	坦诚
受关注	对未来充满希望
放松	自由掌握时间和确定节奏
受尊重	
轻松	
自信	

表 4 2

别人没有专心听

感受	结果
“渺小”或无足轻重	思路中断
愚蠢	说话不连贯
沮丧	茫然不知所措
愤怒	停止说话
泄气	自卫的身体语言
迷惑不解	咄咄逼人
被拒绝	精力与思想转向拉回听众的注意力
被激怒	
自我保护	
受挫	
害怕说话	

因为专注和不专注的身体语言影响巨大,所以一定要确保你的身体语言能传达出全神贯注的信息。

练习六 你的身体语言

在听时注意自己的身体语言。首先,不要试图做新的动作,这样你可以知道自己目前听讲时的身体语言。记下你想表明在听讲的举动,同时也记下你本不想但却使你看起来没在听讲的举动。

我听讲时的身体语言

我没听讲时的身体语言

练习七 练习身体语言

与另外一个人一起练习“听”的身体语言。做这个练习可试着用一种有趣的方式,即让别人对你说5分钟的话。告诉对方你在练习专注的身体语言,你不说一句话,但要表现出无声的倾听。

在前3分钟,表现出专注的身体语言。在后2分钟,有意识地表现出不专注的身体语言。与此同时注意观察说话者的不同反应。

然后与他们进行讨论。问问他们:“哪些动作让你感到听众在听,哪些动作感到没在听?”“被听与没被听的感受各是什么?”

从观察别人的身体语言中获得信息

如果你很善于在注意员工说话内容的同时注意他们的无声语言,就可以了解员工更多的事情。事实上,如果你只注意说话本身的内容,就会漏掉大部分信息。语言有时会将真实的东西隐瞒起来,而不是表达出来。假如你怀疑一位员工正处于困境之中,此时你问她最近过得如何,她回答说:“哦不错,还算可以。”她说话的语调和身体语言能表明是否值得继续深究下去。

特别值得观察的一些身体语言包括:

- 眼神交流——能够(或不能够)与你目光对视,闪烁不定的眼神,瞪眼,躲避你的注视,目光低垂或看其它地方,眨眼;
- 外表的变化——由干净到肮脏,由整齐到邋遢,服装风格的变化,健康状况、自我形象和思维状态均保持良好;
- 面部表情——与正在说的事情相符吗?
- 动作与手势——他们的手、头、脚处于什么状态?是静止不动还是在乱动?动作是快还是慢?他们的动作是平缓还是局促不安?考虑这些动作与手势可能的含义;
- 姿势与倾斜程度——向前还是向别的地方?挺直、萎靡不振还是弓着腰?站直还是靠在别的地方?这些因素可能预示

着员工高兴、自信与否；

- 身体转动的方向——面对着你，还是转向别处？他们真想呆在那儿，还是想离开？
- 总体的行为举止——孤僻、紧张、咄咄逼人、自我保护、被动或是正相反；
- 竖起领子、将手放在嘴或鼻子上方或旁边表明在说谎或局促不安。

要注意身体语言的整体，不要仅靠一个标志就做推断。机械地照搬那些过于简单的身体语言规则很容易失去可信性。例如，某人将胳膊和腿紧紧交叉并不总是表示反对。可能是因为冷，或想上厕所。身体语言也可能与文化背景有关。下表列出一些非语言的暗示：

表 4-3 非语言暗示

非语言暗示	愤怒	幸福	难过	焦虑
语调	刺耳	热情、激动	柔和	胆怯、犹豫
音量	高	悦耳、快乐地喊	平缓	平缓
眼神交流	直接	直接	回避	回避、时断时续
面部表情	紧咬牙关	微笑、舒展	流泪、嘴角向下	强装笑颜
姿势	僵硬	放松	没精打采	紧张
手势	握拳、甩手	生气勃勃	头埋在胳膊里	敲打着手指头
	指点动作	高兴地跳		

资料来源：摘自尼尔森·琼斯

声音的信息

说话者的声音可以告诉你许多他的情感。最有意义的声音变化有：

- 音量——高还是低
- 语速——快还是慢

·清晰度——说话发音清晰(故作还是刻意追求完美,含糊还是咕哝)

·音高——高还是低,紧张还是放松

有时,人们讲话完全语无伦次、不明究竟,因而很难领会,但这本身可能就是很有用的信息。

练习八 听无声的交流

列一个表,举出可以给你额外的、不同信息的身体语言和声音信息。考虑一下曾经在哪些场合你从别人的身体语言或声音中获得了比他们的讲话本身更多的信息,以及哪些情况下他们的身体语言和声音信息表明他们所说的不全是事实。是哪些具体的举动表明这一点的?

边说边听

现在你应该明白身体语言的重要性了。同样,用语言表明你在听也很必要。本节将探讨可以做到这一点的几种方式:使用鼓励的语言;回应及重复关键词;映射以及总结。

鼓励的语言

用语言表明你在听的最普通的方式就是使用鼓励的语言。鼓励的语言就是用短语或声响告诉对方我们在听,很感兴趣而且想听他们讲下去。鼓励的语言是微小的反应——足以表示出我们在专心听,没有走神,同时不分散说话者的注意力。

如果很长时间没有鼓励的语言,说话者会对我们的专心程度产生怀疑。尽管频繁使用鼓励的语言确实是在鼓励对方,但过多使用会显得不自然并且分散说话者的注意力,进而表明你实际上没有在听。变换鼓励的语言会让说话者听得更顺耳,切勿单调地

一遍又一遍地重复相同的话。与点头(一种无声的鼓励的语言)一样,不同时机的话也有不同的含义。最好在说话者讲完时给予鼓励,而不要在此之前,那会打断对方的话语。

下面是一些最常用的鼓励的语言:

- 噢……
- 嗯……
- 我明白了……
- 对……
- 这挺有意思……
- 是的……

练习九 鼓励的语言

想办法监测出你在对话中通常的听法(用磁带、朋友观察或自我监测)。找出你使用了哪些鼓励的语言以及使用的频率是多少。通过使用更多或更少,或花样更多的鼓励性语言,你是否会显得更专心?

回应与重复关键词

与表现出在听一样,回应和重复关键词是提问和引导谈话的温和的方式。回应就是简单地重复最后说的几个字,重复关键词是从说话者的话语中挑出重要的词并加以重复。

例如,某人说:“去年的欧洲会议还不如不开。饭店不舒服,会议策划杂乱无章,我们派去了几位销售人员,结果办公室人手紧缺。然而,罗杰不同意我的看法。”回应会这么说:“罗杰不同意你的看法?”,而重复关键词应说:“会议策划杂乱无章?”

这两种方法都表现了听:它们都鼓励这个人继续说下去,但它们也在微妙地引导着谈话的方向,因而要谨慎使用。

映射

同鼓励说话者继续说下去一样,边说边听可以传达给他们你对所说的话的理解。映射是一种表明理解的方式,但它既不同意也不表示反对。本书的第二篇曾论述过态度的重要性。映射可以表示出不加评价的理解和接受,同时又不会使你过度地卷入其中。映射能表示出投情和无条件的绝对重视,以及专心致志的听。

那么映射确切的含义是什么呢?它表示用你自己的话把对方传达给你的意思反馈回去。映射与释义不同,映射是传回去传达给你的全部信息(映射你从说话的内容,声音以及身体语言中得到的信息),而释义只是传送回话语本身的内容。在下面的例子中,第一位管理者回放了(play back)下属所说的内容,但第二位管理者回放了全部的信息。

下属:(看着地面)“有人让我申请那个正在招聘的高一级的职位。这看起来挺有意思(并不信服的语气)。显然我具备所有必要的资格。我应该申请(生气的语调)。”

管理者一:(释义)“你认为你应该申请那个别人特别要求你申请的职位,因为你已具备了资格。”

管理者二:(映射)“听起来你有点不情愿申请这个职位,但因为有人要求而不得不申请。”映射全部信息往往比只回放语言部分更有帮助。第一位管理者明白下属的话,但第二位管理者在表明理解其意思的同时,给了下属某些反馈并提供了更进一步探讨问题的机会。下属会感觉第二位管理者更理解他。

小心选择映射说话人的某些话语,可以使你引导谈话的方向。但这必须谨慎,因为推动式谈话通常由对方主导方向。当你的引导有助于转向对他们重要的话题时方可这么做。这与出于自己的目的而控制谈话是不同的。上例中第二位管理者重点放在下属的

不情愿上,因为下属的全部信息表明这是个重要的问题。第二位管理者并未操纵对话。相反,可以鼓励下属尽情说出自己的感受。很明显这对他们非常重要。

你可以映射感情、思想或行为。为了传达出全部理解,最好在映射的语言中尽可能多地映射这些方面。

主管:“我的首席技师詹姆斯最近的工作一直很出色。他还以一种很积极的态度培训新手,使他们在关键时刻拥有高昂的士气。为了鼓励他,我需要做一些除了表扬之外的事情,但在我与他之间没有别的职位了。”

管理者:“你给予了詹姆斯很高的评价,但在为应该做更多的事来鼓励他保持下去而伤脑筋。”

管理者映射了感情(伤脑筋)、思想(需要更多的鼓励)和行为(赞扬)。

有时反馈出语言所没有表达出来的感情是很有益处的,尤其是说话人明显在回避讨论感情。思想和行为通常能很现成地在语言中表达出来,但情感往往暗含其中,或无声地传达出来。例如,“我想我是被利用了”,暗含愤怒以及伴有愤怒的语调或者用敲打桌子表示出愤慨。映射情感和情绪是推动技巧中的非常重要的部分,因为情绪往往成为前进中的障碍。反射是将其摆出来并加以讨论,这样就可以继续前进了。几句简单的话,如“看起来你为此心情沮丧”,“看起来你不太高兴”或者“看起来你很着急”,就可以让对方说出自己的情感。

管理者在初次听到映射的功能时,往往表现出将信将疑,并对其作用提出质疑——直到他们亲身体会过或者看到别人成功运用以后才会信服。然后,他们开始评价它的多种好处。映射是一种极其有用的技巧,对于听讲者(映射者)和说话者都有诸多益处。

对映射者(管理者/听讲者)的好处

- 表示出在听讲
- 检查理解正确与否,并在脑海中勾勒出一幅清晰的图画
- 建立特殊关系
- 控制对话节奏——让你和说话者有时间考虑接下来该说些什么
- 你可以在不主导谈话的同时,对谈话起推动作用
- 分担责任——有助于将问题放回他们手上(避免替他们承担)
- 迫使自己专心听讲
- 鼓励畅所欲言,更深入地探讨问题

对说话者的好处

- 帮助说话者“听听自己的话”,进而保持思路
- 获得自我反馈,进而有更好的自我理解
- 感觉有人在听,得到证实,消除疑虑,被人接受
- 感到被理解并且在出现误解时有机会更正
- 通过别人更客观地听听自己有助于正确地思考问题
- 清除杂念和集中思考
- 有助于讲述其经历
- 允许他们控制节奏
- 允许他们提出自己的看法和解决方案

人们的谈话风格千差万别。有些人平时的对话中能自然地映射。有些人却从不映射,而是做出其它形式的反应。练习十是帮助你认识自己本色风格的一组问题。

回答这些问题,选出最接近你平时说话的一种反应(在回答具体问题,暂时忘记推动情境)

练习十 典型反应的清单

本清单是建立在卡尔·罗杰斯的工作基础之上,目的是找到你在正常谈话中自然流露出的反应属于哪一类。阅读每一句话并在5个选项选出最接近于你在日常谈话中可能做出的一个反应。

谈话一(男,35岁):“我有许多雄心壮志。我做过的每一项工作都很成功,我也希望在这里取得成功,即使这意味着要伤害一些人的感情。我要证明自己并取得成功。”

从下列反应中选择一个:

- A. “你觉得自己是个雄心勃勃的人,是吗?”
- B. “你为什么要有如此强烈的成功欲望?”
- C. “很好。有这种态度你很快会成功的。如果哪些方面需要我帮助,请告诉我。”
- D. “在我看来你太希望成功了,以至于不顾别人是否喜欢你。”
- E. “如果你抱着这种态度,你在这儿会很很不受欢迎。这根本不是我们做事的方式。”

谈话二(女,26岁):“商业学校的两年学习使我可以名副其实地作一名职业管理者。与男性的竞争使我相信,像我这样条件的女性与大多数男性相比绰绰有余。如果贵公司想聘用我,一定要适合我个人的事业发展。”

从下列反应中选择一个:

- A. “商业学校的教育是笔巨大的财富,但我认为它并不能使你成为一名出色的管理者。只有经过磨炼你才能学会。”
- B. “你预计在本公司里女性会遇到哪些困难?”
- C. “我相信你是对的。我们的确需要有你这样的技术和上进心的人。我们下周再见面,我将帮助你计划一下如何在最短的时间内取得你希望在本部门获得的经验。”
- D. “如果我没听错的话,你认为自己充分具备了一名出色管理者的条件并希望本公司尊重这一点。”

E.“看起来你有些担心能否得到你认为自己应得的地位。”

谈话三(男,44岁):“我以前总是雄心勃勃,但我的年龄大了,成功对我来说不那么重要了。在公司里我可能不是成功的,但我对家庭倾注了全部力量。我是个非常幸福的有家之人。”

从下列反应中选择一个:

A.“听起来是很合情理的态度。毕竟很少有人能在事业上达到巅峰。我能帮你些什么?”

B.“是的,你到了决定转换目标的时候了——从事业转向家庭——但你也或许感到失落了些什么吧?”

C.“你说得很对。当没人在意你做些什么的时候,还在拼命奋斗,那肯定是个傻瓜。你做得对,如果我处在你的位置上也会这样做的。”

D.“随着年龄的增长,你对自己的家庭生活越来越满意了。”

E.“为什么你觉得在公司里是不成功的?你的成功意味着什么?”

谈话四(女,41岁):“当我来到这个城市时,我打算建立一个更大的关系网,并且结识许多同事和朋友。我一直很看重自己工作的社会性,这对产生新思想和保持自己的创造力很重要……但是,这些好像都没有实现。我的工作不错,但没有过多的时间和机会与外部社会交流。”

从下列反应中选择一个:

A.“你能否告诉我有关你‘建立关系网’的方法的更多细节吗?你最近尝试结识别人吗?”

B.“听起来你有点失望。也许你以为‘关系网’会很容易建立起来。”

C.“大城市缺少友情。你是这个意思吗?”

D.“听起来你是在浪费机会。你要做的就是走出去并开始建立‘关系网’。如果我是你的话我就会立刻行动起来。”

E.“好,我们来研究一下。你可以参加许多专业组织。下个月将召开每年一度的研讨会,我可以把你列在出席者的名单中。你觉得怎么样?”

谈话五(男,32岁):“说真的,刘易斯确实伤害了我。我一个人受到了布朗和威廉姆斯事件的责备,可我们共有8个人涉及此事。他现在正试图

影射我的工作 是失败的。在他来这个办公室之前,我有着良好的名声。他就是不喜欢我并决意要把我整垮。”

从下列反应中选择一个:

- A. “你在幻想着刘易斯的所作所为。是不是因为没有得到你俩同时申请的那份工作而在发泄自己的不满?”
- B. “你是对的,如果他愿意,真能成为这样卑鄙的家伙,但我不会用你的态度对待此事。”
- C. “他有没有在其它场合企图让你处于不利的境地?”
- D. “如果我没有理解错的话,你觉得受到了刘易斯的迫害,并认为他蓄意破坏你的名声。”
- E. “对,在此情况下需要保护自己。你是否知道我们自己的工会现在很强大?正好我这里有些申请表,可以帮你填一份。”

打分

得分坐标左侧竖栏中列出了 5 种情况,反应类型列在最上边的水平行。一行一行地看,在每种情况下对你的反应划上圈。然后,把每一竖栏划圈的反应加起来,填入最后一行。

反应

	E	I	S	P	R
情况一	E	D	C	B	A
情况二	A	E	C	B	D
情况三	C	B	A	E	D
情况四	D	C	E	A	B
情况五	B	A	E	C	D
反应总数					

图 4-1

你现在有了全部 5 种反应的分数。总数之和应为 5。

E=评价式反应(做判断)

I=翻译式反应(理解言下之意,做猜测)

S=支持式反应(同情,同意,支持,提供生理与心理支持)

P=探索式反应(提问,要求更多的——通常是更深刻的——信息)

R=理解/映射式反应(移情,非教训式,非评价式,映射回说话者所说的话)

罗杰斯的研究表明这5种反应形式占人们交流信息方式的80%。使用的次序是:E——最常用;I——次常用;S——第三常用;P——第四常用;R——最少用。

在日常对话中的反应无对错之分。不同反应的适当与否应视情况而定。但是,如果你过多使用或过少使用某种反应形式,你的谈话风格将会让人恼火甚至会冒犯对方。

在协理时,最适宜和最有用的反应形式是R,即理解或映射式反应(虽然别的反应形式有时也必不可少)。如果你在R形式上没有得分,那你就需要练习适应做出这种反应形式。

(练习题摘自P.B&B著《管理者自我开发指南》,1986,麦克劳-希尔出版社)

如果你在日常谈话中喜欢使用映射/理解式反应,那么在使用推动方式运作时很容易适应做出映射式反应。如果你喜欢做出评价式或探索式反应,将很难改换成映射式反应。在一开始要做好尴尬、迟钝和犹豫的准备。你需要特别集中精力以便精确地映射,同时需要考虑如何将刚听到的话再表达出来。要坚持练习,因为很快它就会变得容易、迅速和自然起来。逐渐地将其融入你的风格之中。你在工作试用之前可以在宽松的环境下(与朋友、家人)先试一试。如果它让你很不舒服,可以先用模拟角色的办法练习。记住,如果它看起来很难那是因为你的大脑需要在一瞬间处理许多问题:

- 集中聆听——他们究竟在说些什么?
- 计算时间——什么时候做出反应。
- 需要映射出多少听到的内容。
- 在不过分解释的前提下解释多少为宜

·如何组织好映射的词句,以免听起来像鹦鹉学舌。

·在整个过程中保持住自己的思路。

关于映射有几点要注意:第一,避免以同样的几个词开始所有的反应。这是最初常见的错误。最普遍的是说“那你……”。在开头的句子中过多使用同样的话听起来非常单调和做作。尽可能地换些词。映射式反应也可以是问句或做出判断的句子。下面是一些有用的映射和核实理解的开头语:

·如果我没理解错的话……

·看起来你觉得……

·你感到……

·我的理解是你……

·我说……对吗?

·那么,你是认为……

第二,仔细组织你的映射陈述,以免显得主导、操纵或屈尊谈话。例如,过分解释的一个映射陈述——“那么你真正要说的是……”——非常容易激怒别人。你并不想强制说话者的真正感受或言行,而只想表明根据你对他们的理解,他们的想法会是什么。因此,“你觉得……”比“你一定觉得……”要好些。第三,不要简单地使用类似“我理解,但……”,“我听到了你所说的”,或“我知道你的意思”的话——它们不是真正的映射。这些话不能让说话者感到他们被正确地理解了,因为你并没有表示出你理解他们说了些什么。

练习十一 辨别映射式反应

如果你已做完了“典型的反应清单”(即练习十),那么对自己与别人的日常谈话中的典型倾向就该有个认识了。本练习是让你练习投情映射式反应。

选出最好地映射出下属说话的反应；也就是说，在表明最为投情和理解下属观点的反应前划个圈。另外，确定别的选项是哪种反应类型。将你的想法与本章末尾答案做一比较。

1. 下属：“我很紧张，因为六月份就要到了，如果我通不过第七级考试，就不能转到股票经纪人的职位上，而这是我加盟这个公司的第一位的原因。”

反应：

- A. “即将到来的考试让你焦躁不安，因为你对它寄予了许多希望。”
- B. “别担心，你会考好的。只管好好看书吧。”
- C. “你应该对自己的能力更有信心一些。”
- D. “你多虑了。考试不会太难。如果你现在就担心，当上经纪人后会更难受。那可是件压力很大的工作。”
- E. “你的学习跟不上吗？”

2. 下属：“我的主管现在要把我调到商业销售部——我在上门直销部刚刚干出点名堂。在这家公司里难道我总是不能有足够的时间去取得成功吗？”

反应：

- A. “你应该高兴。从事商业销售可是个很难得的机会！”
- B. “你为什么不喜欢商业销售？”
- C. “你觉得自己原来的工作还未完成就被换到新的岗位上了？”
- D. “商业销售部有着良好的记录。在那里你将得到至少与上门直销部一样多的机会。”

3. 下属：“自从车祸出院以来，我觉得自己很脆弱，没安全感。在开车时有这种感觉是可以理解的，但为什么工作中也有这样的感觉？这会持续多久？人们对我的信任在逐渐消失。”

反应：

- A. “你是个坚持的人。不久你就会恢复正常的。”

B.“你和医生谈过此事吗?”

C.“人们认为你很脆弱,并且对你也不像以前了。”

D.“为什么下班后不一起去喝两杯,看看我们能否使你振作起来。”

E.“你认为出事以后你的整体自信好像动摇了,并且想知道这对你的工作情况有何影响。”

练习十二 做出映射反应

对以下谈话做出映射式反应。在谈话下面的横线上写下你的映射反应。不存在唯一“正确”的映射反应,但本章结尾时给出了一些建议。

1. 下属对管理者的谈话

“我不会对那些项目会议有太多帮助。当我与玛丽都在场时我可能提出别的意见,因为玛丽更了解我部门与那个项目的联系(听起来有些失望)。别人一定纳闷我为什么还要去参加。我只想亲自听听会上说了些什么。在如何扩大业务问题上,他们与我的理解大相径庭。”

2. 主管对管理者

“我试着让员工们在周会上提出他们的看法,但没有成功。我事先给了他们会议议程,以便让他们先考虑一下这些话题。我反复告诉他们我希望他们一起来讨论。但会议一开始他们就一声不吭。我只好一个人说,让他们对我的提问和想法发表意见比拔牙还难。”

3. 会计经理对同事的谈话

“我希望我的意见能付诸实施。无论它们是在备忘录中写下来的,还是在会上口头说出来的,甚至是在午餐时非正式提出来的。但结果是一个也没执行。”

4. 雇员对人事经理的谈话

“这个公司夸夸其谈什么照顾和培训员工,可是什么都没兑现!我

如此加班加点地工作,可我的经理从未说过一个“请”字——加班,没商量!而且,答应让我参加的那个培训课,我一直去不成。”

5. 销售人员对地区销售经理的谈话

“自从妻子离开我之后,我对任何事都无所谓了。我一直努力地工作来养活家庭,现在我的销售量在下滑。我只是没有太多的激情了。”

练习十三 练习映射

你可以在模拟角色或日常对话中练习投情反应。如果你在“典型反应清单”中R(映射/理解反应)的得分是2或者更高,那么练习映射对你可能不会太难。但如果你平时倾向于使用很多的评价或探索式反应,那么开始学习使用映射反应时会非常难堪颇感费劲。因此,我建议你首先在模拟角色情况下练习映射,然后在与家人或朋友们的对话中练习,最后在下属中试用。一开始你会很迟钝、犹豫,有可能失去思路。然而一旦你习惯了,你就会知道映射是多么有益。

记住要:

- 在他们使用“我”,“我的”地方使用“你”,“你的”
- 同时映射出感受和内容
- 通常映射出感受及其原因很有帮助:“你觉得……,因为……”
- 你不必映射他们说的每一件事,试着映射出他们说的主要信息

做总结

当推动时,在对话中的某些时候做总结很有用。总结与映射不同。映射是反馈说话人最后一句或一段所表达出的意思;总结是简明地列出或联结出到目前为止整个对话或大部分对话中的要点。

像映射一样,总结使说话者感到对方在听,并可帮他们组织好想说的事情。同时也让他们对所做的事情有一个总体概念,并使他们有机会以更独立的视角来思考本次讨论并从中吸收有益的东西。这将有助于他们决定下一步谈话的方向。

他们可能向你诉说一大堆杂乱无章的谈话,有些与他们主要的担心有关系,有些则毫不相干。在这种情况下,你要帮助他们挑出主要问题。这样做的一个办法是总结他们提到的问题并问他们认为哪些需要首先处理。例如:

下属:“新买的机器缺少一些老设备具有的必备特点。我是唯一受过正规训练来使用它的人……新来的操作员看起来与整个集体根本不协调……很快就到大忙季节了,客户给我们的压力很大。我不知该对他们说什么……我没有足够的时间来应付这些事。”

管理者:你提出了几个问题:我们新买设备的能力;使用者的训练;管理新的操作员;大忙季节和客户的要求;以及你没有足够的时间。你认为应先探讨那个问题?”

总结通常有助于他们将思想集中到一起,并以有意义的方式继续说下去,同时能激励他们进入到程序的下一步;更深入地探讨问题;认识到自己的重复模式;以新的角度看待问题;决定行动的目标或计划。当你感到有必要介入一些时,总结也常作为推进对话的一种过渡方式。

管理者:“你在几个方面表示了担心。首先,你的簿记员比平常犯的错误多;你感到了同事们的压力;你很疲惫并且身体感觉不佳。我想就……做评价,因为……”

做总结的另一个有利时机是在说话者无话可说时。如果他们哑口无言,失去思路或变得困惑,做个总结可以帮他们将思想集中起来,并继续有意义地说下去。

在会议结束时做总结必不可少。如果是系列会议,那么在后

续会议中总结上次会议是很有帮助的。在全过程中不时地总结一下也大有裨益,尤其在说话者语塞或不知道如何继续下去的时候。

只说不听

因为鼓励、映射与总结具有非常的推动作用,所以在最初阶段通常这些就是所需的全部反应。不幸的是,每个人都有一些根本不是鼓励性的谈话习惯,尽管他们在有些场合是必要的,但在使用推动技巧时需加以避免。这些“谈话终结者”就是我们在日常生活中不愿意听别人说话时说的话。有些是我们用来避免听别人说话的习惯口头语。其它的仅仅是想中止谈话的评论,而不是鼓励人们更深入谈下去的话语。

在有些工作环境中,这是带着担心找管理者谈话的员工所能听到的唯一的反应。带着问题向别人求助的员工通常是最有上进心和责任心的,因此不应让他们得到中止谈话的评论而感到泄气,这一点尤其重要。

使用这些中止谈话方法的管理者往往不知道他们的所作所为是有害无益的。他们可能会忽视那些需要更多帮助的信号,甚至认为他们是在提供帮助。这些管理者没有意识到用中止性评论将问题掩盖起来的潜在的负面效应。

下列方法暗示别人我们不想听他们继续说下去了。在推动时它们毫无帮助。

主导 / 指引对话的方向

注意下面对话中管理者一与管理者二两者在回答上的区别:

销售人员:“我担心与客户的关系。”

管理者一:“哪一个客户让你担心?”

销售人员:“客户 X 和客户 Y 是我最担心的。”

管理者一：“为什么这两个比别人更让你担心？”

销售人员：“因为他们是我们最新软件包最大的买主。”

销售人员：“我担心与客户的关系。”

管理者二：“你在担心？”

销售人员：“是的，我担心不得不告诉他们我在新软件包中发现的问题。他们不会高兴的。”

管理者二：“你担心他们对这个消息的反应？什么最让你担心？”

销售人员：“我不知向他们坦白的最好方式是什么。”

管理者一过多地引导谈话从而最终误入歧途。管理者二使用了映射并提出比较随意的问题，鼓励销售人员说出真正的担心是什么。通过这种方式，管理者二能够触及销售人员问题的根源，即寻找向客户说明问题的最佳方式。映射并提出一般随意的问题鼓励说话者主导谈话，是避免管理者一误区的方法。

责备

“要知道，这全是你的错。你没有支持他上次的行动。无怪乎他在你的新计划上不予合作。”

如果你认为他们确实应受到责备，用上面的这种责难的方式告诉他们是无意义的。你得到的将是抵触的反应。更有效的挑战行为方式将在“质疑与对抗”一章中加以讨论。

“这都是你的胡思乱想”

告诉人们这些情况或问题全是他们自己凭空想像出来的会让事情更糟。他们面对的现实是真实的，尽管他们可能会想像出一些东西，但也许他们之所以有此想像和感受是有一定根据的。在第一阶段，要接受他们所认为的事实。然后，当他们做好了质疑阶段的准备时，你可以综合考虑他的问题在多大程度上是他们自己

想像或创造出来的。

质询

探索式问题,如果接续不断,紧追不舍,则会让人感到咄咄逼人并具有责难性。

扮演“心理学家”

“你有点神经过敏。这是你对这些报告过分苛求完美的原因。”

管理者一般不具备评价别人的心理专长,如果试着这么做会令人厌恶。披上专家的外衣将造成障碍并有更大的危害。

曲解对方的话

下属:“我认为这个部门运转不正常。A与B部门组织得更好些。”

管理者:“那你是说你不想再与我们一起工作了?”

讽刺

讽刺性的评论会产生隔膜并且常常与鼓励的气氛格格不入。这些评论让别人产生抵触,或者感到自己仿佛受了捉弄。

高兴起来 幽默

“你会没事的。我们去喝一杯。”

“让他们悬在那儿吧。它会随时间而消失的。”

“别担心。”

诸如此类的话试图掩盖说话者的沮丧。它们过早地想让对方感觉好起来。许多人真以为这样做会有帮助,但事实不是这样。将不好的感受搁在一边就如同回避问题一样。

不接受感受或不允许负面感受

“你不应对此感到愤怒。你要感谢它。”

“每个人都会经历这类事情。”

提建议

“你需要做的是……”

在某些情况下,这是必要的反应,但它无助于别人学习如何解决自己的问题。这不利于他们谈论或拿出自己的解决方案,反而使他们对你产生依赖。

诱导性话语

“你难道看不出……?”

“你不想得到提升吗?”

这种话是诱导性问题。它们没有鼓励坦率的探讨;它们貌似提问实则命令。

听的障碍

倾听时要清楚自己脑子里在想什么。下面是要注意的一些妨碍听的障碍。

害怕听得太投入

你害怕真正地听吗?你害怕听得太投入而失去自己的思路吗?你可能担心如果不做出反对的表示将被视为同意。这些担心事实上毫无根据。如果你失去了思路,那也是暂时的。如果你的想法变了,或许是他们的主意更好。以后经常会出现你倾听之后表示不同意的情况。

听你想听的东西

糟糕的听者总想着要听,而不是去听真正说了些什么。这将对与员工的关系产生灾难性后果。

影响理解的自身局限

你的基本假设可能影响你听的内容。这些假设基于你个人的经历和记忆、期望、价值观、偏见、态度和感受。

情感反应

有时人们对某些词或句子反应强烈,因为这些碰巧引发了情感反应。这会影响他们倾听情绪化语言背后的东西的能力。

缺少自我意识

缺少对自己感受的意识使你在听别人的类似语言时很困难。

提前打算

人的语速一般是大约每分钟 150 个,但是大脑可以 3 倍速度处理信息。在推动时,用这个空闲时间计划自己的下一步要说的话或想其它东西是不合适的,正如你可能在日常对话中表现的那样。

自我意识

如果你担心自己的表现或下一步要说话,会从倾听中分散出去。

练习十四 听的自我意识

这个测试是用来帮你更好地理解自己是个听众。自我理解是自我提高的一个重要因素。尽可能诚实地回答下列问题。

什么驱使我想听别人说话？

什么使我对说话者产生好感？

什么使我对他们产生反感？

说话者做了些什么让我感到惬意？

说话者做了些什么让我产生尊重？

他们做了什么让我失去对他们的尊重？

说话者做了什么让我分散了注意力？

他们的什么态度使我感到恼火？

什么让我失去听的兴趣？

什么题目让我产生强烈的共鸣？

讨论的哪些话题让我听着不舒服？

听的时候我是否是匆匆忙忙？

大部分时间里我脑中是否处于超载状态？

我是否被身边发生的事分散了精力？

在听时我是否有自我意识？

我是否常考虑接下来我该说什么？

我是否常认为自己早知道说话者要说什么？

我听时是否常疲倦？我是否用听的时间来休息？

我是否常对话题或说话者感到困惑？

我听时是否常走神？

我听时是否还在担心其它事情？

我听别人时会想什么问题？

我在听的方面存在什么问题？

我如何能成为更好的听众？

听的技巧的总结

- 不要讲话。让自己有时间和空间真正去听
- 集中精力。重点放在正在说的事情上，尽量不要分心
- 经常映射以核对理解
- 观察他们的身体语言
- 注意听事情是以什么方式说出来的
- 注意听没有说什么——什么被回避了
- 注意自己的反应，尽量将自己的感受放在一边。你是否在中止谈话？脑子里在进行斗争？过分认同？产生成见？
- 注意自己的身体语言
 - 坐正
 - 姿势舒展

- 微向前倾
- 眼神交流
- 放松

练习十一 回答

1. A. 投情,映射式
B. 屈尊,否认情感
C. 命令,屈尊,定性
D. 审判
E. 探索
2. A. 审判,否认
B. 探索,过分解释
C. 投情,映射式
D. 否认,诱导,评价
3. A. 评价式
B. 探索式
C. 过分解释
D. 否认,使浅薄
E. 投情,映射式

练习十二 映射

1. “尽管你不愿在会上显得‘无用’,但感到受到了限制。你需要从他们那里获得信息,对吗?”
2. “你现在感到很沮丧,因为你努力使员工们更多地参与到你的会议中,但毫无结果。”
3. “你提出了一些想法,但未得到实施。你看起来很沮丧/受够了/很愤怒。”(根据相关的身体语言可以得出其中任何一种情感)

4. “你感到愤怒, 因为你认为在谈到照顾员工问题上时, 公司光说不做, 是吗?”
5. “自从你妻子离去, 你在工作上固步自封。可能你工作的激情已经减少或消失了。”

第五章 提问的技巧

提问题通常出于许许多多的目的。要根据你所处的不同的推动阶段用不同的频率提出不同类型的问题。下面列出了提问的一些原因。

提问的目的

- 表示感兴趣。提出一个适当的、理解性的问题是表明你在听讲的一种方式。
- 澄清。澄清式提问有助于清除任何困惑,给你一个更清晰的整体印象。
- 探查。提出焦点问题可以鼓励说话者在你认为对他有重要意义的问题上详加阐述。
- 核对事实。只有在为了更清楚地理解某种情况时才可使用这种提问方式。不要用不必要的核对事实的问题改变话题。
- 引出个人的反应。在日常工作中人们说话只重逻辑,不带情感。而涉及感受的问题能创造出情感交流的氛围。
- 检验释义、理解和结论。映射式提问能让对方了解你对他们所说的话的解释是否准确。
- 挑战。提问是最有用的挑战方式。
- 提出建议。提问是提出你个人建议的微妙的方式(即避免明

显的命令口吻)。

仅仅出于好奇而发问是不适宜的。满足自己的好奇心或许很诱人,但这无助于创造出畅所欲言及解决问题/接受挑战的氛围。如果所提问题不能帮助对方深入研究或解决问题,他们只好孤军奋战但会感到极不自在。

问题的类型

开启式问题

开启式问题能引出较长的反应或解释,有助于让人开口、探究究竟、引出回答、发起挑战 and 提出建议。这些问题通常以类似“怎么样”“跟我说说”“为什么”和“什么”的词或短语开始。以下是一些开放式问题:“你为什么认为是这样的?”“你怎样处理这个问题?”以及“你有什么后备方案?”

与封闭式问题相比,对开启式问题的回答能告诉你更多关于回答者的信息,因为开启式问题没有对回答加以限制或引导。注意下面开启式与封闭式问题的区别。

封闭式:“你认为昨天的会议成功吗?”

开启式:“你对昨天的会议有何看法?”

封闭式问题很容易导致“是”或“不是”的回答。如上例,你可以知道他们是否认为会议有效,但不能了解回答背后的想法和道理。第二个问题更易引出一个说明他们为什么觉得会议是否有效的反应。对于第二个问题的回答同样也易于告诉你对他来说什么是重要的。他们可能会提到会议的策略、是否超时、是否取得结果等等。

封闭式问题

封闭式问题——那些可以用“是”或“不是”来回答或可以简单、快速回答的问题——例如“你参加工厂的安全培训课程了吗?”

“你在这个职位上干了多少年了?”以及“你在哪个部门工作?”等问题往往可以给予很简短的回答。封闭式问题有助于澄清或核对事实以及让人们在说话时更明确、更具体。

有些人习惯于提出很多封闭式问题,并且往往不理解为什么他们很难使谈话继续下去。

在下面的例子中列举了人们通常提出的封闭式问题,而如果换成开启式问题的话将得到更有用的回答。

表 5-1 开启式问题及封闭式问题

封闭式问题	开放式问题
晋升改善了你的处境吗?	晋升给你带来什么影响?
你与员工谈过项目结果了吗?	关于项目结果的问题,你打算怎么与员工交待?
你对此很激动吗?	你对此有何感想?
你赞成计划的执行方式吗?	你对计划的执行方式有何意见?

探索式问题

探索式问题指那些从对方所说的话中诱导出来的问题或是那些刚才话题中涉及到的更深入的问题。它们可以是开启式的,也可以是关闭式的。探索式问题或评论可以让对方更充分地探讨某个问题。下面举些例子:

关闭式问题:“你喜欢新的电话系统吗?”

回答:“不喜欢。”

开启式问题:“跟我说说你目前遇到的问题。”

回答:“它比我们以前的系统毛病多。每个人都觉得它用起来很费劲。能否收回投资还是个问题。”

探索式/开启式问题:“你为什么认为人们感到它很难用?”

探索式/关闭式问题:“如果接受更多的相关培训是否会觉得好

一些？”

探索式问题有助于获得更多的细节、澄清问题、引出感受、理解行动背后的想法，同时还能鼓励人们洞察未来，未雨绸缪。注意只问相关的探索式问题，不要出于填补对话的空白为目的而提此类问题。沉默仍比毫无意义的提问要好得多。

连续提出探索式问题常涉质询之嫌，并可能过分左右谈话。需要将探索式问题与投情式的回答和开启式问题结合使用，这样就不会误导谈话，相反可以使对方有时间、空间来诱导谈话，并在“真正重要的”问题上深入探讨。注意下例中管理者反应的区别。

下属：“我恐怕不能胜任这个新职位。”

管理者一：“哪一点让你为难？”

下属：“是那些苛刻的客户。”

管理者一：“哪些客户苛刻？”

下属：“M&G 公司与 BDZ 有限公司是最难应付的。”

管理者一：“为什么他们最难应付？”

这些是日常对话中最普遍的反应。但看看如果问题提得多些投情、少些命令会带来什么结果：

下属：“我恐怕不能胜任这个新职位。”

管理者二：“你能否跟我再多说说你的担心？”

下属：“一些客户苛刻。他们逼我的时候，我会变得无能为力。”

管理者二：“你感到在压力下会无力应付？”

下属：“我在遭受压力或催逼不舍的时候会失去正确思考的能力。”

管理者二：“这么说你在客户压力下很难集中思考？”

下属：“是的，我不知道该做些什么。”

向前慢慢地、小心地推进至关重要。不要急于介入。在整个问题初露端倪之后再确定谈话的重点。在提出探索式问题时要格外注意“为什么”的使用，因为这听起来带有批评的味道。

练习十五 问题的类型

这个测试可以帮助你判断自己平时使用哪种类型的问题。

需要两个人与你一起做练习：你与其中一个交谈，另一个人在下图
中记录下你使用的问题类型。

此图表的设计使记录者可以通过划“√”记录下问题的类型，并且以时间
为序，从左至右代表所用的全部时间（建议 5~10 分钟）。当问到一个探
索式问题时，记录人需要划两个“√”来表明该问题是开启式还是关闭式
的。看下面的例子：

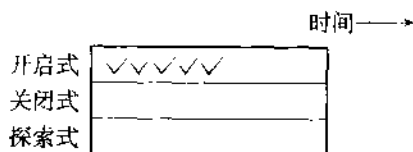


图 5.1 问许多开启式问题的人之示例

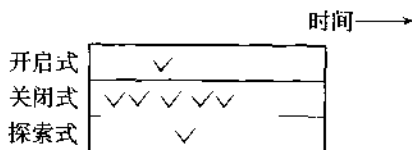


图 5.2 问许多关闭式问题的人之示例

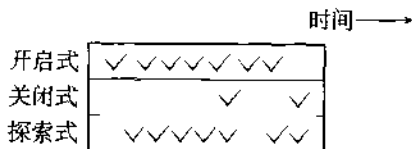


图 5.3 问许多探索式问题的人之示例

选择一个易于提问的话题——可以是他们的工作或上一次度假。让对方只回答你提出的问题。

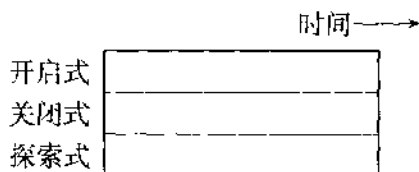


图 5.4 问题类型图

主导式问题

在大多数商务情况下最好避免使用主导式发问，在推动时尤其如此。它们引导对方以某种特定的方式来回答。

有两种提出诱导式问题的方法。一种是在诱导式问题之前或之后加上诸如“不是吗？”“你不……吗？”“我们不可以吗？”的反意疑问词：“这是一本很好的书，不是吗？”或者“你不认为这是本好书吗？”另一种方式是先说出你自己或别人的意见，然后问对方的意见：“我认为这是本好书，你怎么认为？”人们在回答诱导式问题时也许不会意识到被诱导，也许会有所察觉并大为光火。

提问题的风险总结如下：

- 过多的问题会有审问之嫌。
- 提问可能会使管理者而非“下属”控制对话。
- 雇员们可能会对这种对话风格产生条件反射而不主动说话，只是等着管理者的提问。

第六章 质疑与对抗

推动不仅仅意味着听、接受和表现投情,它也意味着要帮助人们认识及改变效率不高的思维和行为模式。挑战或质询的既定模式,其目标是在某些方面扩大人们的思考范围。我们想在两个方面帮助他们:

- 考虑理解事情的其它方式
- 寻找处理事情的不同方式

通过推动方式可以挑战错觉,例如过高或过低估计自己;也可以纠正无谓的处理问题的方式,例如使自己远离同事。在第二个例子中,下属对问题的看法(比方说存在种族主义态度及言论)可能是准确的,但与自己的同事疏远不是解决问题的最有效的途径。

对许多人来说,质疑是协助别人发展的最难使用的方法。它带有冒险的成分,因为质疑可能招致对方负面的反应。对质疑做出的负面反应通常是由于对批评过分敏感、骄傲或不愿承认失误,尤其是该观点或行为模式由来已久,或者你遇到了一个殉难者类型(martyr-type)的人物,这种人喜欢抱怨胜于着手改变。同时,在投情状态下比在质疑状态下对方更易接受你,所以他们可能会试图把你转回到投情上来。质疑人们是困难的,然而一旦成功就可以促进行动方案的产生进程,因此不要气馁。

质疑的时机

确定时机非常重要。对抗要在第一阶段的关系建立起来之后方能进行,并且在雇员看见了这种情况时才能确定下来。他们需要“卸载”,表达其感受并开始对你产生信任。一旦你倾听并向他表示出投情,你的质疑就更有可能被接受和考虑,因为他们感到已被别人接受和理解。你在质疑之前需要对情况有充分的理解。他们准备好接受质疑的一个确凿的信号是他们开始自我质疑:对自己的观点进行提问,或者做建设性的分析、评价和评判。在下面的例子中,下属突然询问自己的行为对情况是否有影响。

下属:“……我真不明白,他怎么还这样做?他为什么不能诚实、理智地讨论问题?他的话我再也不信了。也许是我做错了什么,但我想不出错在哪里!”

等待挑战的适宜时机,除了上述规则以外,还有一些例外。在某些条件下,质疑需提前到更早的阶段,例如:

- 此人的行为使别人非常担心;
- 此人对你充满敌意;
- 此人的行为对单位的生产率产生负面影响;
- 此人在自我打击;
- 改进情况有时间限制。

处于上述条件下时,应向雇员解释清楚目前的情况。

要记住可能还有其它使用质疑不合适的因素——如在你感到不耐烦或想发火的时候,或者雇员情绪波动很大或特别脆弱的时候。

质疑的内容

下面列出了质疑可能推动进步的一些条件：

语言、声音和身体语言之间产生不一致

正如前面谈到的，当传达出的信息令人茫然或前后矛盾时，质疑会有帮助。

例如：迈克尔说事情都挺好的，但他的拳头紧握，身体紧张，言辞局促尖刻。

语言与行动不一致

雇员的行动不一定与他所说的相符。

例如：琼说她对 ABC 项目感兴趣并要参与其中，但在项目计划会上却没见到她。

过去与现在的评论不一致

有时现在与过去的表态相互矛盾。

例如：西蒙说他发现他的小组效率低下，但从前他曾强调该小组一向事半功倍。

可能是他改变了看法，也许是左右为难，还可能其中某句话隐藏了他的真实想法。质疑可以帮你发现事情的真相。

不符实际的自我印象

人们经常过高或过低估计自己，或者不知道他们在别人眼中的形象。当你和其他人对某人的看法与其自我感觉有着天壤之别时，质疑这种方式能够指出他们自己的看法与你或别人的看法不同。

词不达意或絮絮叨叨

言语混沌,说话兜圈子,避重就轻,不知所云,或前言不搭后语,都是相互沟通缺乏效率的警告信号。别人在唠叨的一个标志是你开始感到迷茫或不耐烦。此时很可能他们没有充分切题。

案例 3

一位国家卫生组织的高级管理人员找我咨询改进其管理技巧的方法。当我问他希望在哪些具体方面有所改变时,他开始描述他的工作如何如何好,他在公司里是多么举足轻重以及他办公室的装修及器具的摆设如何得当。他还告诉我公司的策略,他的成就,他在心理学方面读过的书。他列举了一串著名心理学家以及商务管理巨擘的名字。他高谈阔论了大约有 10 分钟,但无任何实际意义。

在他结束时我有点目瞪口呆。我重复了问题:“那么,你认为在管理技巧的哪些方面要改进?”他接着又说他作为管理者受到了广泛好评,并且在公司的一次聚会上表演了一个滑稽小品博得了员工们的热烈欢迎。我又问他:“你感到工作的哪些方面存在困难?”他向我解释如何在主持会议时使用鱼骨图和脑海中的图画。我又问他:“你来之处的目的是什么?”他低下头轻声说:“我想我太有统治欲了。”

这是个简单(而且有点可笑)的例子。此人从极端的间接和自我保护变为直接、简明和坦诚,只是由于我以不同的方式反复提问题。一般情况下需要付出的时间和努力比这多得多,尤其是当对方具有良好的防御机制。人们有时会很让你困惑或误导你认识问题的真正本质,即使他们之中的一部分人的确想把问题揭出来。

错误信息 / 误解

人们有时会给出不准确的信息或遗漏一些事情。他们把问题普通化和夸大化，要鼓励他们对于情况有更客观的看法。或许需要别人提醒他们已忘记的或忽略的问题。他们的观点可能使他们囿于困境，甚至产生问题。

忽视备用方案

人们有时不愿承认除了他们选定的行动方案之外还有别的方案。应当鼓励他们考虑和说出他们将来能做什么而不是别人将对他们做什么。人们经常需要别人的帮助以便认识到他们自己行动与否对情况具有的影响，而他们曾认为别人对此负有全部责任。如果说他们对改进情况无能为力，那就要让他们分析一下是否真是这样还是因为他们只是不愿意改变做法。如果可以换个做法，他们就有必要看看他们不或为什么不的原因。

专心于过去——或未来

这往往对现在有害无益。

自我破坏的信念

小时候父母、宗教或社会教给我们一些“应该”、“应当”、“必须”的概念。有时它们是一些传统的观念，代代相传下来，没有什么新的内容。人们如果没有按这些“规则”办事常常会有负罪感。如果按照这些规则去做，又会因被迫“服从规则”而感到恼火，因为他们并不想这样做。他们可能没有意识到在这件事上有选择的余地。例如，考虑一下这条规则：“人不得粗鲁”。总有一些时候和场合你要说出自己的想法，即使它们会被看成是粗鲁的。机械地按这条规则去做的人有可能表达不清自己的意思，这会给他们带来巨大的困难。质疑那些被各种“应该”、“应当”和“必须”挡住了去

路的人们将有助于让他们清醒地认识到正在发生的事,探索他们的信念是什么(这通常是下意识的),从哪里来的,以及所造成的后果。

非理性的信念

人们有时会产生不切实际或不公平的想法,尽管可能是无意识的,但这样做会严重妨碍他们自己以及周围一起工作的人们的生活。表6-1列出了一些常见的非理性信念以及一些应鼓励雇员们采取的对应的理性信念。

自我破坏的行为

不考虑自己的行为可能产生的后果会使别人疏远你。因此要鼓励人们探索自己的行为以便对它们有更好的理解,有必要的話应改变之。思索一下行为背后的动机和含义。

例如:比尔工作称职,但他过分的、有时是无礼的幽默常让别人感到受不了,无论是上司还是下属。

表6-1 非理性信念和相应的理性信念

非理性信念	理性信念
我永远不能犯错误。	不犯错误的唯一途径就是什么也不做。我喜欢实干,所有实干的人都会犯错误。
别人下应该犯错误。	人无完人。我可以接受别人犯错误。
别人让我愤怒。	如果不能接受别人不按我的希望去做的话,只能是自寻烦恼。

续表

非理性信念	理性信念
别人应按我的设想去做。	别人不必非按我的设想去做。
我的幸福依赖于别人的行为和态度。	我的幸福来自自身,不依赖于别人。
我必须按别人的设想去做。	我不必为了感觉好而按别人的设想去做
我必须成功。	根据平均定律,大部分人只有 50% 的可能性成功。我不必为了感觉好而成功。
生活应该公平、公正。	生活并不公平、公正。
我必须用自己的方式。	我不必为了感觉好而用自己的方式,有时可以从让别人用他们自己的方式中得到满足。
我需得到别人的认可才会感觉好。	得到别人的认可固然不错,但我并非由此才会感觉好。
我必须总让别人高兴。	希望自己总让别人高兴是不现实的。
我永远不能发怒。	有时发怒也是好的。
如果人们对我产生错误的看法,会让我一蹶不振。	人们有时会错误地看待我。这是不可避免的。但我知道自己很棒,这才是重要的。

资料来源:Goldard(1993)

囿于某种行为模式

处处被动、充当殉难者、过分乐观、过分悲观、装成受害者或经常指责别人可能就意味着雇员在不经意间造成了问题,而这些问题往往被他们归咎于外界因素。

例如:苏珊过度劳累。她责怪别人让她做的太多,而且利用了她爱帮忙的天性。她痛恨成为“负责任的人”并且认为别人都不负责任。然而同时,她似乎以如此受欢迎/重要而骄傲。

拒绝考虑其它观点

这可能是出于以下几个原因:傲慢;依赖于传统的工作方法;过去有不愉快的经历。挑战有助于克服顽固的态度。

不愿按已定方针行动

制定决议是一回事,遵照执行却是另一回事。这就是为什么后续工作如此重要的原因。

回避话题/事实

注意他们没有提及的相关事情。他们在有意回避那些看起来困扰着他们的基本问题。

感到不正常

人们往往会担心自己的感觉不太正常。如果他们能够认识到其感觉是对情况的完全正常的反应,担心就会大大减少。人们认为产生某些感觉是荒唐的,并且常常为有消极的感觉而十分愧疚:例如,他们可能因为一位员工因病不能上班而发怒,因为这增加了他们的工作量。第四章中给出的各阶段图表(生命阶段,转移阶段)对于理解情绪反应很有帮助。对管理者来说理解这些情绪反应以及由此产生的行为反应非常重要。

重复对话中的主题/认识行为模式

通过倾听雇员的说话并考虑他们话中不同部分有何共同点或相关之处,你可以对他们没有意识到的重复的主题或模式做出反馈。

质疑的方式

有两种质疑的基本方式:推和拉。这是施加影响的基本内涵。推是一种命令形式:吩咐、要求、解释你的推理;拉是通过提问进行推动式质疑。拉更为缓慢、温和,但通常更为有效,使员工更愿意做出改变。多数情况下最好先用拉进行质疑,只有在不能迅速奏效时再改用推。

推可能会限制而不是鼓励对方畅所欲言,使他们变得抵触、愤怒、退缩、反抗或沮丧。如果他们习惯于服从,推将使他们更依赖你的意见而不是更独立。但是有少数人能正确使用推,并认为它比拉的方法更好。这些人有强烈的自我意识,喜欢让你“直接告诉他们”。你需要了解你将与之交谈的人,以便估计他们会如何应付直接挑战。如果他们可以接受,推的方法会更快捷。假如你使用推的方式,要干净利索地进行。如果你所说的是你自己的解释或别人的意见,要向对方说明这一点。当你只是在纠正错误信息时,使用推就可以了。

拉的方式鼓励自我挑战与自我批评,因而可以产生更多的自我责任、自我信任并更愿意做出改变。拉的方式是试探性地、谨慎地提出问题和建议。在下面的例子中,管理者一使用了推的挑战,而管理者二则使用拉进行挑战:

管理者一:“别人可不这么认为。他们认为你太冒险了。现在人们不愿意与你接近了。”

管理者二:“你如何看待别人对你的行为的看法?”

不要告诉他们别人是怎么想的,试着让他们想像别人会如何

看待这种情况。如果在管理者试过拉的方式之后下属想不出别人会怎么想,管理者再应用推的方式。如果选择了推,要特别注意说话的方式。下例中管理者一过于苛刻,管理者二以更尊重的方式推,管理者三使用了拉。

管理者一:“知道吗,这是你自己的错。在我们的讨论中,你蔑视、否定了他所说的每一件事。难怪在此项目上他不与你合作。”

管理者二:“我想他不与你合作是因为觉得你忽视了他。他在没有得到回应后显得有些失望。你觉得呢?”

管理者三:“你为什么认为他不愿合作?他不合作有什么原因吗?”

案例 4

乔治在一家电脑公司工作,现在有机会从目前的程序员位置晋升到更高一级的教练员的位置。他对新工作有些担忧,因为他从未与人更多地共过事。他认为他只适于当“技术员”,不具备教练的性格。

当我与他交谈时,他表现出是个考虑周到、热情洋溢的人,有听的能力和活泼的幽默感

我认为通过一些推动式咨询和指导,他可以成为一个很能干的教练员。但也可能乔治只是没兴趣当教练。一开始我没有说出我的想法,而是问了一系列的问题来理解并质疑他的想法。

乔治:“我不是干这活儿的人。”

我:“合适的人选应是什么样的?”

乔治:“表达力强、自信、善解人意。”

我:“你认为自己的表达能力如何?”

乔治：“嗯，我在对一个人解答问题时可以解释得非常清楚，但不知如何应付一群人。”

我：“不怯场是天生的技巧还是后天练会的？”

乔治：“我想人们一定是后天学会的，但可能有些人天生就比别人强。我认为自己不会善于此道的。”

我：“如果你认为自己不具备这个天生的能力，有什么根据吗？”

乔治：“我独自一人工作时比与别人共同工作时效率高。”

我：“你为什么会有与别人不能很好地共事的想法？”

乔治：“我不知道。我只是感觉不好。我感到不适合教练的职位。”

我：“你认为不适合当教练员的原因是什么？”

乔治（不耐烦）：“不知道！这只是基于我对自己的认识！”

我：“好，举个例子，你的感觉是因为做新工作而自然紧张呢，还是与别人共事时有过不愉快的经历，或者是你不喜欢教练，还是有人说过你更适合与机器打交道，你还能想出另外的原因吗？”

乔治：“不，这只是我对自己的理解。”

我：“你认为为什么会被选到这个职位上？”

乔治（沉默一会儿）：“嗯，我想人们想问我问题。我只是一想到当教练员就不舒服。可能这只是担心，但我不知如何是好。”

我：“如果你学会了必要的技巧后会喜欢教练的工作吗？”等等。

当然，对一个情况有多种质疑的方式。下面是些例子：

错误信息 / 误解

有时人们易于用悲观的态度看问题。我们不能简单地否定他们的负面感受，因为他们有合理的理由那样看问题。因此，仅仅告

诉他们不要悲观是于事无补的。但是,通过问题巧妙地挑战,有时可以帮他们改变看待事务和情况的方式。通过向他们提问事情好的一面,可以帮他们更客观地看问题,或者可以问他们是否能够拿出更有建设性的解决问题的方法。

下属:“新来的员工约翰不断进出我的办公室。他总是问我一些他自己能够轻易解决的问题。他也知道我很忙。说老实话,约翰已成了个讨厌鬼,占用了我太多的时间。现在我已到了跟他说话就发火的地步。”

管理者(拉):我知道在人忙的时候,这是非常令人讨厌的。你认为约翰是怎么想的?”

如果下属想不出积极的意见,管理者可以用提问的形式提出一个积极的解决办法:

管理者:“看起来你的帮助对约翰很重要。是否是他想更多地了解你或与你交流?”

管理者对约翰的行为提供了两种解释。与将其看成是个消极累赘相反,可以积极地认为约翰作为一名新来的员工,可能想与老板套近乎,但碰巧此时老板正忙得不可开交。也许只是因为他感到被遗忘了。管理者的解释可能是错误的,这正是为什么要尝试性地提出解释的原因。还有可能约翰是个完美主义者,生怕出一点差错。

语言、声音和身体语言不一致

管理者:“你说你过得不错,但我看你精神疲惫、情绪低落。你的声音也比平时低缓许多。”

说话与动作不一致

管理者:“你说过在新职位上没有加过班,但我注意到你经常显得匆匆忙忙,并且晚上在办公室呆的时间比以前长得

多。”

不符合实际的自我印象

管理者：“你认为自己在管理项目部举步维艰，但我认为你在一些方面很有能力，并且我想同事们也这样认为。你知道为什么会有这样的差异吗？”或者“你是否对自己期望太高？”

词不达意或絮絮叨叨

你需要采取行动来集中谈话。可以通过指出你注意到的正在发生的事情并让他们说哪些更重要。问他们哪些是重要的并让他把注意力集中到事情的这些方面上来。

管理者：“看起来我们的谈话还没涉及到对你最重要的话题，我们只剩下 35 分钟了。”

如果某人在以概括性的语言讲话，不够具体，使你无法真正了解情况的关键所在，这时就需要询问更明确的信息。例如：

下属：“我永远无法让迈克尔理解我。”

管理者：“你感到在哪些具体方面他不理解你？”

下属：迈克尔从不理解我。他错误地解释我的评论和举动。他对某些事情的反应与我的本意大相径庭。”

你用于鼓励具体信息的话还包括：“跟我解释一下你说……的意思”和“你能给我一个……的例子吗？”

忽略备选方案

管理者：“你的困难与别人曾遇到的情况之间有何相似之处吗？别人会采取什么措施改进这种情况？”

案例 5

朱迪在一家大型私人医疗机构的护理室当了6年的主任。在任职的最初4年中,她表现得十分出色,经常同时兼获最高利润和最高病人满意度。然而,在最近两年中,她的利润一直在下滑,并且现在她在这两个方面都已降到平均水平以下。

朱迪的主管经理罗伯特,没能找到朱迪表现恶化的具体原因,尽管已经多次与她谈话并调查了同室的全部职员。朱迪说没什么问题,数字下滑是由“当前市场的性质”决定的。但是,其它护理室主任的情况就大不一样。罗伯特让我作为外来的顾问,与朱迪进行一系列秘密谈话。

我选择了用“推”的方式开始。朱迪需要对情况做出些表示。我明确地向她解释说在这种情况下,即公司在支付昂贵的咨询费,她不能再无动于衷了,因为如果还是这样的话,公司将采取进一步的行动。

一旦我使她清醒地面对现实,并且是一个需要迅速采取措施的现实,就可以“拉”着她说出问题所在。她承认失去了管理护理室的兴趣。她有些厌倦并想一周工作3天以减少烦恼。我问她这是否可行或可能,她说,作为一个单身妈妈,她需要挣钱,但这个工作使她没有时间去做兼职。我使用“拉”的提问找出她更喜欢什么工作。她提到济贫院护理,表明有兴趣研究临死的人及其家属的心理。我又用“拉”的提问让她考虑自己现实的选择。她考虑了到另一家机构工作与在这家机构中另找个职位的利弊,如果不存在合适的工作,换个职业倒是有可能的。我让她考虑自己继续争取的可能性。这使她决定两条腿走路:到另一家机构找济贫院工作;同时请罗伯特帮助寻找在本院做济贫工作。

自我毁灭的信念

主管：“我想不出一个更公平的方式来分割销售地区。无论我怎么做总有人不高兴，并认为我不公平。”

管理者：“看起来你认为自己必须使销售部门绝对公平。你认为这可能吗？”

囿于某种行为模式(在此例中是惊慌)

下属：“在下次董事会上发言让我感到害怕。很高兴邀请我提出我一直研究的电信项目，但一想到要在所有可能决定我将来命运的人面前讲话，就有些害怕。”

管理者(在映射感受和让下属更彻底地讨论后)：“这么说在董事会上提出计划你很担心，尤其是因为你感到这对你的事业非常重要。你能否把紧张的忧虑看成是紧张的兴奋——为有机会充分表现并说服每一个人而兴奋？”

不愿按既定方针行动

管理者：“你一直说你想进一步发展自己并从研究职务调到顾问位置。你是否已采取行动朝顾问职位靠近了？”

重复谈话中的主题/认识行为模式

管理者：“你谈到了困扰你的3个方面：没有与下属进行足够的接触以掌握情况；当包装和运输部门发送你的货物时，无法监控其准确性；无法让人事部用你所想的方式帮助你。这3个问题都涉及控制。看起来目前缺乏控制是你的问题所在。”

推动式质疑的提示

突然从投情转到完全的对抗是不可取的。推动需要慢慢地、一点一点地提出。将质疑混合于投情映射中可使之更易接受。一个有用的方法是先映射对方所说的,然后紧接着提出一个质疑。映射使他们知道在你提出一个不同的见解之前,我们已理解、听到了他们的话。如果你提的建议中带有类似“如果我是你的话……”的语句,那么你不是在推动——而是在居高临下地与他们谈话。

在需要做出反馈时,无论是你自己的意见还是别人的,都不要把这些意见当作事实。使用“我……”而不要用“你……”的句子,这有助于使它们成为个人意见。例如,说:“我发现你的报告很难理解,因为题目的顺序有些杂乱。”这句话比“你写的东西毫无意义,因为你没有把话题按逻辑顺序组织起来”更易接受。更糟糕的话就可能是:“你是个没有逻辑的作者”,这是针对人而不是行为下的论断。这类话很容易产生负面反应。

说出你的感受也会有所帮助。“我有点茫然了”(在上例中可以质疑言行不一致)使质疑显得温和,因为它提出了一个疑问而不是说出意见。

有时对雇员说的话做个简单的总结有助于让他们想想自己是否不够公正、偏袒一方或带有成见。他们可能会搬出别人观点,或建议用另一种方式看问题。

管理者:“你是说你们部门需要单独使用 MAC 设备?”

下属:“嗯,我想其它部门有时需要用它。只是我们比别的部门用得更多,而且总是说用就用。可能专门为我们部门买套新设备会更好些。”

在采用推动方式时,你应给他们机会向你质询,反之亦然。可以利用这个机会,试验一下人们对质疑和对抗的理解及其所得

到的反应。只有在别无办法时才可以说出你自己或别人的经历,并且只能是尝试性的,同时要说明情况不尽相同。

总的来说,当你不能确定质疑是否正确时,要尝试性地进行,这很重要。你不想因为害怕让对方沮丧而止步,但如果能学会谨慎地提出质疑,就可以在提出问题和考虑的同时把引起对方抵触的风险降到最小。过多的质疑会使人泄气,因此要小心行事。除非情况特别严重,否则应当把最后“诊断”和决策的责任交给雇员。

练习十六 质疑

别人最近一次给你提出下列情况是什么时候?你怎样以最具建设性的方式质疑对方?为练习起见,我们假设已建立起了特殊关系和投情。在下面的横线上写出你的质疑。

唠叨或兜圈子

错误信息/误解

言行不一致

过去和现在的评论不一致

非理性信念

不符实际的自我印象

语言、声音和身体语言不一致

忽略备选方案

第七章 推动式解决/管理问题

市面上有许多论著,涉及到关于解决问题的程序。你可能更愿意使用自己的特殊的模式。本节将探讨所有你需要了解的一般概念,以利于去帮助存在管理问题的人。

解决/管理问题的基本步骤包括:

- 总体目标
- 具体目标
- 对象分检
- 行动策略
- 监督实施

总体目标

为了增加员工将必要的时间与精力放在解决问题的机会上,要让他们对管理问题负全部责任并使其全身心地投入到目标中去。要确保让他们相信目标是有益的 and 可实现的,并且愿意把必要的精力放在实现目标上。目标及行动步骤看起来要像他们自己的,而不是别的什么人的。

为了帮助雇员确定其目标,提出以下问题颇有帮助:1)存在什么备选方案? 2)事情如何不同? 3)他们想怎样用不同的方式去

做？消极定义的问题可以变成积极的目标。例如，“不要对员工采取过分行动和动辄发火”可以换成；“对棘手的员工问题要平静、理智地解决。”目标可以是很概括性的，例如“在会议上要更有效率”或“做个更好的主管”。下一步就是将目标分解成具体目标，这些目标要足够具体以利于操作。

具体目标

目标要明确、具体以便实施行动计划。为了促使目标变得更加明确，我们可以问类似下面的问题：

- 假设目前的问题不是这么严重，会是什么样子？
- 如果你没做目前的工作会去做什么？
- 什么情况下你会停止工作？

(Egan, 1990)

需要增加新的措施吗？旧的做法要减少吗？是否新的做法要替代旧的做法？例如，主管的目标可能是控制自己的脾气，在与员工会面之前记下反馈，并且努力改进与部门秘书打交道的方式。

目标必须是符合实际的和可实现的，否则人们会变得没有动力。有时他们试图改变长期养成的习惯。要对目标设置可行的时间限制，这样能够激发起热情并避免将其束之高阁。换句话说，目标应该有个大致的时间范围，即什么时候实现：下个月？下个季度？

目标分检

接下来，要对目标进行分检。不能眉毛胡子一把抓，若他们坚持这么做会变得信心全无。可以按目标的重要性进行排序。也可

以建议他们基于如下标准分检：当阐明该问题时，将涉及工作的多个方面（即从最具影响力的那一方面开始）。但从最严重的问题入手并不一定是个好主意——它可能需要循序渐进地予以解决。时间上的限制也可能会构成一个更合理的先后顺序。

行动的策略

雇员现在需要制定一个行动计划以实现其目标。要按既定顺序，按部就班地去实现。要帮助他们考虑如何依次实现这些目标——在可供选择的策略中考虑和挑选。

他们一定要考虑实现目标的后备行动方案，这一点非常重要，并且这些方案的内容要在行动前仔细敲定。边样可以避免他们脑筋一热就仓促上阵。计划要和他们平常的生活方式、目标和价值观相适应，要有意义、实用，时间限制要可行。

下列类型的问题有助于激发雇员的想像力，并能鼓励他们提出创造性的实现目标的方式(Egan, 1990)：

- 如何？你如何达到想要的目的？有多少种方式可以实现你的愿望？
- 谁？谁能帮你实现目标？谁可以成为实现目标的后盾？
- 什么？什么条件——无论是内部的还是外部的——是实现目标所需要的？
- 何时？实现目标的最佳日程是怎样的？这份日程比其它日程更好些吗？

你在试过让员工们提出自己的意见后，可能想提出一些自己的建议。此时，你提建议的方式非常重要。最好用问题的形式：“你认为做……怎么样？”；“你对……的主意有何感想？”；“你能做……吗？”；“如果……会有何结果”；“做……的利弊是什么？”最后一个问题很有帮助，因为它促使雇员去考虑问题的正反两面，因此

更中性化。

在此阶段还要制定监控方案并使其与行动方案相匹配。下一节将讨论监控的方法。

监督实施

雇员们要决定如何监督自己的努力和进展。如果行动方案失败了,他们要从中总结可以汲取的教训。如果条件发生了变化,要鼓励他们坚持下去,并相应地调整行动方案。

支持和激励条款在鼓励行动上不可或缺。人们需要定期给予刺激以保持进取。每完成一个小目标便给予一项小的奖励,比大功告成之后再论功行赏更为奏效。人们采取行动就要有所报偿,无论预期结果是否达到!

理想的方式是,报酬应是些投其所好的平时不易得到的小东西。如果报酬过于贵重,也就不能经常为自己行赏,但如果奖励是他们现有的东西,将会因为没有新意而无以为刺激。诸如花束、美食和杂志都是上好的奖励。

除此之外,别人的支持是对那些试图改革之人的无价之宝。建议他们找到牢不可破的支持,例如同事、公司培训部或人事部、搭档或党派。

一旦掌握了管理问题的技巧(从辨认问题到确定行动目标),雇员就可以在工作的其它方面独立地应用该程序。下面举个例子说明解决问题时程序如何进行:

总体目标

在老板、同事、搭档对有问题的情况表示出不满后,下属把问题总体定义为关系障碍。因而他的目标是改善自己的关系。

将问题分解成几个部分

在管理者询问过什么可能引起这些关系障碍之后,下属提出:

- 没有耐心和动辄发怒
- 那些比他提升快的人带来的痛苦
- 不能听取别人的意见
- 处理问题延误
- 白天时间不够

确定具体对象

管理者接着问下属他认为可以做什么不同的事来改善关系,下属提出:

- 更冷静、更严格地控制自己
- 成为好的听众
- 改进时间管理

对象分检

管理者让下属考虑这3方面哪个重要。下属按下列顺序分检对象:

- 成为更好的听众
- 更冷静、更严格地控制自己
- 改进时间管理

决定具体步骤实现第一个目标

管理者让下属考虑要成为更好的听众需采取哪些步骤,下属说:

- 看一些关于倾听的书
- 在对话中试着多听一些

管理者想让某些步骤更为具体:“对话中试着多听些”有些含

糊。你怎么知道已做到了这一点呢？管理者问下属：“你计划在什么时间、什么地方、如何以及跟谁一起做？你如何监督自己？”下属将步骤改为：

- 咨询交际顾问，拿到一个关于倾听的推荐书单
- 在访问客户的途中选其中两本看
- 在每周--与老板会面的前半部分多听少说
- 每次会议后记下我实现得如何
- 4次会议后问老板是否注意到有什么不同

开始第一步行动

下属离开将计划付诸实施。

回顾进展，嘉奖自我

一些日子以后管理者询问进展的情况。下属汇报说尽管成为一个“好”听众还要长期训练，但自己已经有了进步。他看的书给了他一些很有用的启示。他记录下了与老板的会议，知道比过去听的比例有所提高。但不幸的是，他的老板没有注意到这一点。管理者提醒下属，不管别人是否赞赏，他必须奖励自己的成就，以他所能做到的，哪怕是很小但却是有意义的方式。下属在取得重要的进展后，在回家的路上给自己买了巧克力。

回顾整个计划

下属认为计划到目前为止进展顺利。他打算以后还要在另外两个方面系统地应用并监督自己倾听的技巧。管理者继续询问下属如何应用类似的解决问题的程序以实现“更冷静、更严格地控制自己”的目标。

第八章 推动决策

决策是件难事,因为它不像判断黑与白那样简单明了。做决定必须权衡利弊,因而令人沮丧、茫然,甚至会让人生畏,决非易事。如果无论怎样选择都要遭受损失的话,人们可能会拒绝做出决策。然而,一旦人们认识到这一点并逐渐接受了损失是不可避免的这一现实,决策会变得轻松一些。如果你使用下列方法之一,用推动方式与雇员一起研究决策,他们将获得一个更为自主的工具以备将来决策之用。

动阻分析法(Forcefield Analysis)

介绍给正苦于决策之人的有用的方法就是动阻分析法。该方法在进行类似是否采取某一行动的简单决策中颇为有效。这一过程包括考虑与比较运作的动力与阻力。

例如,克里斯想决定是为本部门购买一套新品牌的软件还是坚持使用目前的软件。下表中列出了购买软件的决策,在两边列出了动力与阻力。

需要强调的是决策不能仅靠最后的数字得出。在上例中,购买新软件的阻力分数高并不一定说明不买是正确的决策。要重新考虑一下轻重并检查是否有忽略掉的力量。动阻分析法是一个有

表 8-1

购买新软件

动力	阻力
更快的处理速度	购买的费用
特殊的数据格式	重新培训员工的时间和费用
系统查询更加方便	需改变其它部门使用的录入表格
0800 软件支持服务	

将两种力量按重要性打分(1 到 10, 或 1 到 5), 然后把每一边的总分加起来。

表 8-2

购买新软件

动力		阻力	
更快的处理速度	3	购买的费用	7
特殊的数据格式	6	重新培训员工的时间和费用	9
系统查询更加方便	5	需改变其它部门使用的录入表格	2
0800 软件支持服务	2		
动力 +16		阻力	- 18

助于用系统的观点来考察决策的工具。它将利与弊用直观的方法展示出来。但它不一定能提供确定无疑的答案。别忘了要考虑各个方面的利弊: 公司及其目标、其它人/部门, 以及决策者本人。

当存在几种备选方案时, 决策会更加复杂。比较几种方案要考虑的问题可能包括:

- 哪个方案看起来更具可操作性?
- 哪个方案成功的机会最大?
- 每种方案的成本如何?
- 每种方案所需时间是多少?

- 每种方案的风险性如何?
- 哪种方案能得到每个人的支持?

(Pokras, 1989)

鲍克拉斯还提出了一些比较备选方案的有效方法,例如果果明细表(consequences worksheet)和准则模型(criteria matrix)。

后果明细表

后果明细表可以帮助人们比较某一行动/解决方案潜在的收益和回报能否超过其潜在的风险和成本。收益与回报与个人业绩规划,部门以及整个公司的目标紧密相关。潜在成本与风险可根据预计的细节进行估算。

表 8-1 后果明细表

解决方案	潜在成本	潜在风险	潜在收益	潜在回报	结 论

资料来源: Pokras, 1989

准则模型

准则模型是一种有条理的、量化的比较备选方案的方法。备选方案垂直列在左栏中,衡量它们的准则并列在上方。分值写在图中,总分写在最后一栏(右栏)中。

表 8-2 准则模型

备选方案	评 价 准 则					总分

资料来源: Pokras, 1989

分值的表示方法依复杂程度而有所不同。可以使用 +、- 或?, 还可以使用字母(ABC)或者数字(1 到 3, 1 到 10……)。

表 8-3 简单准则模型

备选方案	评 价 准 则					分
	准确性	成 本	士 气	可信性		
雇用全日 制职员	5	1	4	5		15
雇用兼职 职员	5	3	4	4		16
雇用临时 职员	2	4	2	1		9

在表填完之后, 仍然需要再考虑一下分数是否恰当。图表的结果只是对打分的人来说很精确。

当与别人一起决策时, 有可能的话不要急于催对方当场做出决策。让他们使用自己的方法。有时人们需要时间思考。

第九章 推动指导/咨询的其它要素

会议结构

开场

作为管理者,很多场合下需要挑头并充当权威的角色,员工们也会期望你如此。所以,确定使用推动方式进行谈话尤为重要,造成会议桌前人人平等的氛围。要做到这一点,必须适当地布置房间,体现出聆听并鼓励对方承担起自我帮助的责任。当他们走进房间时,称呼其名并热情问候,然后让他们坐下,之后说几句使他們感到受欢迎和承认的话。

下面是一些适当的开场白:

·“早上好,吉尔。请坐。我能帮你些什么?”

·“早上好,吉尔。你在想些什么?”

·“早上好,吉尔。我知道你想谈谈……”

·“早上好,吉尔。跟我说说这件事。”

如果你而不是雇员首先提出谈话要求,那么要先说明安排这次谈话的原因:

“我看到你还没有向你们部门介绍新的生产系统。不知道发生了什么事情。如果你可以谈谈此事的话,我想听听。”

不要显得匆匆忙忙,但要在开始时设定明确的时间限制,同时

还有保密范围(如果需要的话)。假如谈话只有部分将采取推动方式,最好说出哪些部分是,哪些部分不是。

身体的位置

房间的布置和座位的安排可以极大地促进或破坏适当氛围的营造。两者都以微妙但重要的方式反映出你的心态。座位之间略微有些角度比直接对着更让人感到舒适。直接面对着对方(图示 A),很容易产生对质的感觉;座位成 90° 摆放(图示 B)稍好,但不理想,因为这个角度很难进行眼神交流;座位之间略成角度(图示 C)是在做推动工作时的最佳布置。这样可以很容易地看到对方并进行眼神交流,同时也很容易在适当的时候中断之。

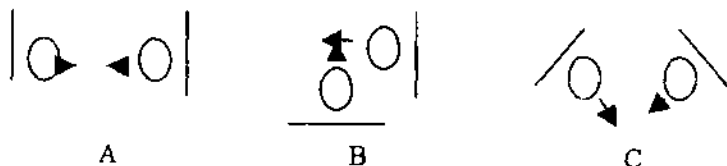


图 9·1

最好是既不用桌子也不用低矮的茶几,这样可使物体的障碍降到最低程度,能够观察到身体语言。如果需要用桌子放文件或做记录,那么使用小圆桌比方桌更好,因为前者可以有便利的角度放置座椅。如果必须使用方桌的话,要在其中一角以正确的角度就座,同时座椅略朝对方转动,而不要直接面对面隔桌而坐。舒适的软椅感觉很好,但若太低太软就不利于创造出严肃的气氛。

事先要考虑好准备使用的房间。不要在双方的办公室,一个中性的房间,例如一间小会议室,可避免干扰和消除权力之别。

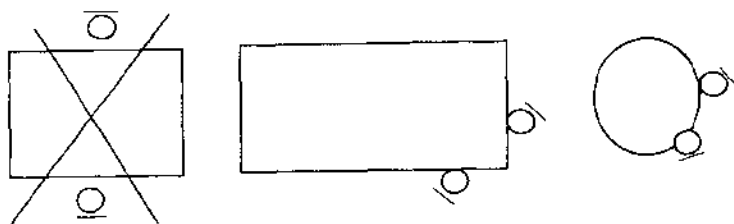


图 9.2

收场

你要让对方准备好结束谈话。在时间到点之前 10 分钟时,告诉对方还剩多少时间。这有助于他们意识到剩余时间的量以便决定如何利用。他们可能想谈谈前面没有说到的问题,或者深入阐述前面只略微提到的问题。

然后,在结束前两、三分钟总结会谈的要点。假如你计划再会谈一次,就要定好时间,并总结在下次会谈前双方要做的事。如果不再会谈,留给他们一些积极的反馈或一些有建设性的问题去思考。下面是如何运作的一个例子。

地区经理对零售店经理说:

我想我们谈话的时间不多了。让我们看看是否可以把谈过的问题总结一下。你一开始解释了为什么在临近退休年龄时对目前的职位越来越不满意。在年龄和风格上,你感到与员工的距离不断拉大,想调到总部的国际部。在那里你可以利用自己的嗜好和消遣方式——电脑——干完最后 5 年的工作。你知道到,到目前为止这只是一时的突发奇想。但随着时间的推移,你越来越不满。在我们的谈话过程中,你认为是该做点什么的时候了。也许在我们下次见面之前,你可以像自己建议的那样建立一些关系网,试试能不能调到该部门。

保持焦点

当对方过于集中谈论别人时,需要重新引导谈话向他们自己集中,并对自己的行为负责。通常人们喜欢用第三人称谈论情况,尤其是困难的情况:“他说……,她说……,他做……,她做……”。如果焦点没有放在你面对的人及其行为、思想、感受上,宝贵的时光就会全然浪费。过多地谈论别人不会对决定他们自己采取什么行动有所帮助。

下属:“我的助手经常旷工。他正在闹离婚。这可能有很大压力。我感到少了他很难做事,尤其因为说不准什么时候他就不在了。”

管理者一:“这么说你的助手在经历一场痛苦的离婚……”

管理者二:“你很沮丧因为你不知道他何时会离开办公室。”

管理者二力争将焦点放在下属身上,而管理者一将对话引向第三者——助手以及痛苦离婚。

鼓励他们使用“我”的句子而不是转移目标的“他”“她”或“他们”的句子来集中谈论自我。这可以促使他们认识到自己的感受、想法以及行动和问题的归属。

偏离主题的现象非常普遍,主要是因为那些找我们谈话的人总认为问题是别人的而不是自己的。在下例中管理者一提的问题没有错,只是在未充分研究雇员自己的观点前就开始考虑其他人的观点,因此时间的利用不够有效。在一开始的时候,焦点最好集中在雇员身上。当你已经充分地研究了存在的问题,了解了他们的感受并准备着手改变他们看问题和处理问题的方式时,才可以问这个问题。

下属:“我的秘书总爱发火。每次我让她做事的时候,她都别别扭扭的。”

管理者一：“你认为她为什么爱发火？”

下属：“也许她家里出了什么事。她对别人也这样。”

下属：“我的秘书总爱发火。每次我让她做事的时候，她都别别扭扭的。”

管理者二：“这对你产生了什么影响？”

下属：“我总躲着她。”

管理者二：“你现在不愿与她接触？”

下属：“是的，现在这已影响到了我们的工作！”

管理者二的回答集中在下属和情况对他的影响上。这种方式谈话有助于下属认识到该情况正在给他造成问题，需要采取行动加以解决。

我们不仅要使人们认识到情况与己有关，还要让他们知道自己的行动(或不行动)可能支持或维护某些事情，同时/或者防止出现其它事情。

病症还是病因？

要知道初次提出的问题通常不能全面地反映出真正的问题。它可能只是问题的表现形式或者干脆毫无关系，尤其是在对方感到直接谈论真正的问题很不舒服的时候。有时他们会提出小一些的“从属问题”，即深层次的大问题的一部分。要意识到这种情况，并准备好探索或提供充足的空间(沉默)让问题暴露出来，以确保对情况能有个全面的了解。然后再着手解决问题。他们非常需要得到鼓励去更深入地探讨问题。

谨慎地探索也有助于确定应付特定情况的最佳解决方案。让带着问题的人去参加看似能够解决问题的培训课程不过是举手之劳。这也是解决问题的最常见的方法。然而，如果培训没有触及

到实质问题,这将是昂贵的错误。使用推动技巧有时比培训课程更为有效(同时节约了成本)。在别的时代,人的问题可能只是公司问题的一部分。要努力透过表面问题发现和处理本质问题。

案例六

苏珊是一家大保险公司投保部主管,年纪不大。她在公司这个职位上已经干了8个月。她的上司——大卫对她极不放心,因为她表现得并未像他所期望的那样。苏珊看起来记不住工作程序,并且经常在一些很简单的问题上也要他与别的同事帮忙。大卫感到难以理解,因为工作并不算难,而且她在岗前培训时表现得很出色。

当大卫与苏珊见面聊起近况时,她对自己的表现毫无担心或不满。当大卫提到看来她需要很多帮助时,苏珊说她有些健忘,但别人总能帮助她。

大卫对她频繁的求助十分恼火,很想说他非常担心苏珊是否适合这个需要效率和条理的工作,并且她需使自己振作起来。但他却询问她在这个职位上是否高兴。她回答说是,但想有个助手帮她。大卫不断追问为什么她需要助手而此前该职位上的人从不需要,但没有得到回答。最后苏珊说出一个情绪化的理由而不是冷静合理的解释:“我觉得有个人共事和说话会更好。”大卫问她以前是否单独工作过,结果发现她以前的工作都是许多人一起共事的。苏珊此时认识到并承认她有意忘记如何做事以便有借口与别人交谈。

大卫耐心和不断的提问找到了表面问题(工作没效率)背后的症结所在(孤独)。他和苏珊就可以一起研究解决真正问题(病因)的最佳途径,而不是肤浅地集中在该问题的某个结果(症状)上。

解释/过度解释

过度解释,或解释过快是我们初次开始主动倾听并对别人做出反应时常见的错误。

通常只有那些有经验的心理学家才可以正确地理解言下之意并凭直觉行事。你应该尝试性地进行解释,用问题的形式提出来,并且只能在有确信无疑的信号(身体语言,说话的语调)作为证据时方可进行。

下例说明了过快解释的后果,导致集中讨论起错误的话题:

保安部主管:“我们的保安系统太陈旧了。我无法让负责采购的家伙理解我。他无可救药了!买一套新设备的费用远小于失窃的损失。人们现在随意进出大楼而不受任何检查。”

管理者:“这么说我们目前存在着失窃的问题。”

保安部主管的真正关心也可能是与采购部的交流以及决定采购的程序不尽人意,或者可能是与“主管采购的家伙”性格不合。这位管理者之所以认为失窃是最重要的问题是因为他过于快速地得出结论。更开放些的问题(不能主导谈话)并/或倾听在此阶段必不可少,可用它确定保安部主管真正关心的问题。

下面是管理者过度解释的情况:

地区销售经理:“我销售部中的一名员工,吉尔,比我聪明。她常想更改我的某些建议。”

生产部经理:“你感到吉尔的聪明对你构成了威胁。”

除非此前有些暗示,或相应的身体语言或语调与销售经理的话同时出现,否则这是个过度解释。销售经理并没有提受到威胁。他或许在为吉尔和她的智慧而骄傲,并对她能为销售部有所贡献而高兴。

你的解释可能是对的也可能是错的。对方可能会有完全不同

的合理解释。因此,要非常谨慎地提出解释,让雇员有充分的机会修正它们。如果上例中的销售经理听起来很愤怒,身体紧张,那么更好的回答可能是:

生产部经理:“你看起来有点焦虑。这有什么让你担心的吗?”

如果销售经理的声音和身体语言没有显示出对吉尔的聪明的感受,那么就问一个例如“你对此有何感想”的简单问题,这样会更合适。

沉默是金

如果正确地使用了推动技巧,谈话中一定会有沉默的时间。一开始这可能让你不自在。许多人都对沉默感到不适,认为应该说些什么来有所填补。然而,在推动过程中,沉默实际上能够大大提高对话的质量。它使双方有时间考虑说了些什么,集中思想并使之清晰。沉默同样给予双方时间和空间考虑那些深层次的想法与感受。如果你说得太多,会让对方无法思考、感受和讲话。合理地使用沉默是鼓励对方负起谈论真正问题责任的另一种方法。沉默的时间绝不是在浪费,相反,它极富成果。

雇员的沉默可能意味着许多事:整理思路;感到激动;希望你讲话;表示愤怒;不愿介入;无法用语言表达其感受;封闭或一片空白;尊重;害怕;厌倦;或者伤心。如果他们长时间地沉默,要问他们这种沉默有何含义。

情感

为了有效地推动发展,你需要理解情感。当人们向你提出问题时,情感可以有两种方式影响对话。第一,他们可能开始就情绪激动,或在谈话中突然爆发情感。第二,他们可能用一种有害的方式

压抑情感。在第一种情况下,你要知道如何对他们的情绪化行为做出反应,在第二种情况下,你要确定并鼓励他们说出抑压的情感。

爆发及排遣

当别人处于情绪激动的时候,你要认识到他们需要一段时间释放情感(在第一阶段),然后再定义或解决问题。要允许这种释放,它通常被心理学家称为排遣(ventilation)。你可以把它视为好事:释放情感后可以使他们继续前进。鼓励他们接受和表达出情感(给一段合理时间)非常重要。如果情感没有处理好,它们会从下面不断涌出产生有害效应,有可能使他无法继续下去,或者做出意料之外的举动。

英国人都羞于表露情感。管理者们往往认为他们忽略情感是正确和有礼貌的;他们正以专家的风范帮助那些为了保住面子而不愿流露情感的人。无论这种态度有多么美好的初衷,都可能造成许多损失,因为这意味着问题并未得到彻底解决。在我的班上经常能看到学员们在角色扮演中练习推动时犯下忽略情感的错误,即使这些情感已很清楚地表达出来。当学员们坚持用逻辑推理、实事求是的态度解决问题,不承认或表示出没有理解传达出来的感受时,“下属们”不断表达他们的感受,有时是语言的,有时是非语言的,直到它们被承认才继续按程序向前进行。

你应如何面对强烈的情感?让人们哭泣或愤怒一会儿,给他们一段情感排遣的时间。告诉他们你已经知道了其感受。这可能是促使他们成长前进的必经过程。

对于其它情感(如愤怒),也可照此办理。只要不危及你或公司的财产,让他们尽情发泄其愤怒。在他们渲泄强烈的情感时,你或许不知所措。最好是什么也不做。因为他们情绪极度波动时不会听你说任何事情。只有耐心地等待。唯一有用的语言就是反射他们的感受,并确信其感受是正常和自然的,这可表示出你理解和

接受他们的情感。

在渲泄完情感之后,他们的思想会清醒起来,愿望和信心增强,更有可能准备靠自己解决问题。另外,帮助他们度过初始情感阶段可使其用足够的态度开始表达其思想,明确问题是什么以及可采取什么对策。

压抑

下图表明了感受(情感)、思维和行为之间的相互作用。

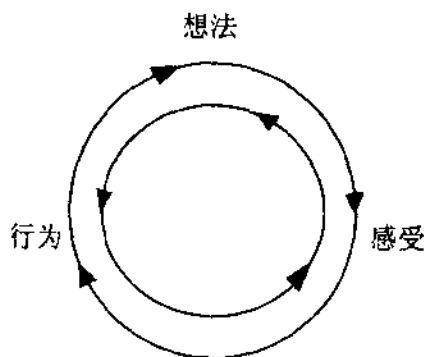


图 9.3

内圈的箭头表明一个方向的循环:感受影响思维进而影响行为。思维通常是不同层次感受的表述。如果一个人表现出怪异的、无法解释的行为,可能是由于感受被压抑了。例如:对权威数字的攻击可能出于对它们的恐惧。他可能意识不到这种感受(恐惧),甚至意识不到由此产生的行为(攻击)。另一个例子是主管的强制性完美主义迫使他不停地监视员工。最根本的感受可能不适合表达出来,经常转而体现在更安全、更容易的目标上。例如,对一位处于支配地位的搭档的愤怒可能发泄到员工身上。一旦感觉

表露出来,得到承认和接受,上述行为就会有所减少。通常业绩不佳的背后往往存在着被压抑的感受。

当人们回避探讨感受——拒绝承认情感并只在逻辑水平上谈话——而你怀疑确有情感牵涉其中,要鼓励他们说出压抑的感受。你可以只映射他们言语中的情感部分,也可以直接问他们的感受如何。

积极思考

这种情感/思维/行为循环可以沿两个方向进行:外环箭头表明思维也影响感受,而感受在行为上表现出来。图中的循环对于向人们解释积极思考的作用很有帮助。改变他们的思维有助于人们更积极向上。要注意积极思考只有在消极感受得到确认后才可以进行;否则,这只能是另一种压抑情感的方法。

行动的情感障碍

情感障碍会妨碍人们采取行动,即使在逻辑水平上他们本想采取行动。如果没有明显的原因而人们没有实施行动方案,很有可能是某种情感障碍在起作用。应努力帮他们有所认识并越过障碍。

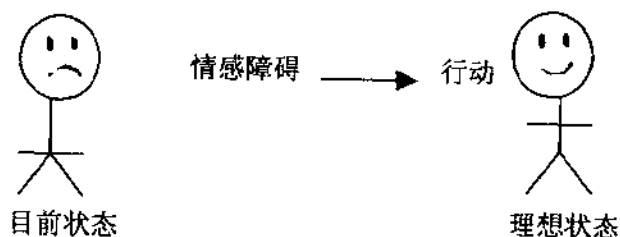


图 9.4

问问他们有关阻碍他们思想和感受的事情。例如,你可以问,“你考虑做某某事时的感受如何?”或“在你设想尝试这个意见时脑海中会闪过什么念头?”认识到或者谈论这些阻碍有助于他们克服这些阻碍。

一些常见的情感障碍妨碍了能带来预期变化的必要的行动,它包括:

- 害怕失败或者努力付之东流
- 害怕别人对其变化的反应
- 害怕别人更高的期望或无力应付新情况
- 对选择没把握:“我的决定对吗?”
- 难于在新职位做出自我评判

• 害怕未知与风险——无论目前的情况有多不满意,都非常舒服,因为它们是可以预知的。变化本身就会让他们害怕。人是习惯的产物:适应不快乐,对变化(这会导致新的、未知的情况)的恐惧要强于对不快乐情况的恐惧。如果他们真的开始改变时,将产生新的恐惧感受。

委托

一个善于推动发展的管理者总能吸引别人与之交谈。这会不可避免地使他遇到不适于直接帮助的情况。此时需要把雇员委托给其他人。你如何决定何时委托呢?当你自顾不暇时就要委托:情况使你感到无从帮助;帮助会让你感到不舒服;手头没有可供帮助的东西。当时间的限制不允许你帮助时也要委托。不要试图把所有的事都揽于一身。你在力所不及时还不委托,会把事情弄糟。在你遇到第一、第二阶段(建立所需信任和定义问题)将花很长时间的条件下,把他委托给另一位人力资源专家或局外的顾问对他更为有利。

一条建议

不要幻想一下子就能精通所有推动技巧,那会让自己失败和泄气。每次只集中练习一种技巧。在感到自然、踏实、有效之后再练习下一种。很可能出现先变糟再变好的现象。但一定要坚持:你肯定会有所提高。

在练习人际交流的技巧时会经历4个阶段:

1. 没意识到无能——你很“幸运地”没有意识到自己缺乏技巧;
2. 意识到无能——你得到一些反馈,看书,上课,开始认识到可以提高技巧;
3. 意识到有能力——你有意识地尽力学以致用。事情在暂时变糟之后好转起来;
4. 没意识到有能力——随着新技巧越来越顺手,最终变成了你本色风格的一部分。

从第二阶段过渡到第三阶段是最困难的,但千万不要放弃!

第四篇

做个“抓住机遇”的管理者

第四篇为你提供额外的信息,有助于推动别人的发展(参看关于人类状态的第十章),并让你知道什么情况下推动特别有效(参看第一一、十二章)。每一个话题都是众多书籍的主题,各章节也绝无包罗万象之意。相反,它们只想激发你使用这些技巧的灵感。

第十章 人 类 状 态

对于最普通的人类“状态”,若从工作角度去认识往往有助于理解发生的问题。人们在发现自己的反应属于正常时会有巨大的解脱感,同时这一发现也能帮助他们更善于处理自己的情感,从而取得进步。

生命阶段

人们在事业和个人生活中都要经历生命阶段。这两个领域中的决策和变化会相互影响。在帮助雇员取得事业进步的同时,必然要考虑其个人生活是否会受到影响。了解人们要经历的各个阶段十分重要,注意主要的转折点和决策点。

以下是一些供参考用的图表,可用于员工对个人的事业的发展问题进行分析。第一个图表集中于成年个人的发展,第二个图表是一个典型的事业阶段及其相关问题的图表。

表 10-1 成人发展的主要阶段

年龄	阶段	心理状态
17-22	长大成人	对父母的依赖减少;探索成人的世界;初尝个人定位和生活选择

续表

年龄	阶段	心理状态
22-28	步入青年	初次选择并投身于工作,确定各种社会关系和生活方式,生活目标初步形成,从师学艺
28-33	“三十而立”	在初次选择的局限与不足中工作;向父母对生活 and 事业的看法提出挑战;进行更重要的新事业/生活选择或再次确认旧选择
33-38	安身立命	在世界中找到自己的位置(工作、家庭、社区、友谊、兴趣);定义个人方向和进步;完成自立
38-42	转向中年	忠于自己的道德观念;客观地了解自身现状和未来追求
42-50	中年不惑	回首往事;做出重大决定何以为人,何以为业;形成更现实的世界观
50-65	“五十知天命”	重新评价生命价值;履行成人、社会和公民的义务;适应退休生活

资源来源:CEPEC (1992)

表 10-2

事业阶段与关注

年龄	事业阶段	事业目标	心理状态
15-22	事业前:探索	找到合适职业;获得适当教育	发现自己的兴趣和需要;形成自我能力的客观评价
20-30	早期职业:尝试	找到合适的第一份工作;适应每天工作日程和各级主管	克服缺乏经验的不安全感;建立自信;学会与同事相处

续表

年龄	事业阶段	事业目标	心理状态
30-38	早期职业:立身	选择一个能胜任的特定方向;独立为公司做出贡献	从专业和公司角度决策;初尝独立做项目和接受挑战的失败感受
38-45	早期职业:转折	重新估价自己的真正事业能力、资质和兴趣;学有所成并准备为师带徒	重新估价与自己的抱负相关的进展;解决工作/个人生活中的冲突
45-55	中期职业:成长	成为师尊前辈;承担更多的全面管理责任	应付在公司快速通道上的年轻人的竞争和进攻;学会用智慧基础上的经验替代即时应变技巧
55-62	晚期职业:维持	对事业的将来做出策划;更关心公司在社会和政治方面的影响	变得主要关心公司的福利而非个人事业;处理高度政治性事务和重大决策时心态平静
62-70	晚期职业:退出	选拔、培养接班人;接受权力和责任的减少	在工作之外寻找新的生活乐趣;退休后仍然保持自我价值感

资料来源:Feldman (1988)

案例七

蒂姆今年45岁,在一家大公司中任中层管理人员。他在这家公司干了23年,稳步高升,根基牢固并广受尊敬。他最近又连升两级,虽然是在公司的另一个部门,但授权更大。当接到晋职通知时,蒂姆非常高兴和骄傲,因为自己的努力和忠诚得到了回报。他向所有的家人和亲友通告了这个消息。他将在一个月后开始新的工作。

然而,随着新工作开始时间的临近,蒂姆变得越来越忧心忡忡。他决定拜访一下自己的上司卡洛尔。尽管卡洛尔对他的离开有些舍不得,但还是为他感到高兴。卡洛尔当时正好有空,立刻请他到自己的办公室去。蒂姆说明了就任新职的担心。卡洛尔询问了他的担心却吃惊地发现他对自己的生活谈得比新工作更多。他说他感到妻子对他的提升并不十分激动,尽管她没直接说出来。但他并不清楚到底是什么在困扰着自己。卡洛尔建议一周后再详谈。

在下周的谈话中,蒂姆表示现在很希望工作轻松些,并把更多的精力放在个人爱好,尤其是园艺上,他与妻子都乐此不疲。他以前只是有点意识到他越来越被工作以外的兴趣所吸引。但当提职的兴奋逐渐被不安的情绪取代后,这一点变得越来越清晰了。蒂姆的追求在改变,升职的机会使他认识到了这一点,并开始认真考虑将来想干些什么。他说他更愿意呆在目前的职位上,希望公司能顺其自然。

生活技巧

生活中有许多必需的基本技巧。当人们感到难于应付时,通

常是因为他们没有技巧或者忽视了某方面的技巧。员工需要改进的方面包括：

- 时间管理
- 思维过程
- 各种关系
- 控制感情
- 教育/学习
- 放松/休闲
- 保持健康

转折阶段

当人们经历一个大的转变时,尤其是那种突然降临在他们身上而不是事先选好或预料之中的事情时(如亲近的人溘然去世),通常会产生某些感受,并往往以下列顺序呈现(Kubler Ross, 1975)。“转折曲线”也与人们对公司发生的变动所产生的反应有关。

1. 无法行动:一种震惊、僵硬、无法做出计划的感觉。
2. 最小化:将变化或突变看成小事,否认其影响。
3. 抑郁:变化的现实更加明显,随着抑郁的产生,感到无能为力,失去控制——尤其是自己的情感。
4. 接受现实:告别与过去的联系,准备面对未来。忘记过去非常重要。变得更乐观起来。
5. 检验:开始检验新情况——尝试新行为、生活方式和处理问题的新方法。可能会很脆弱——恼怒和爱发火。
6. 寻找解释:在检验阶段之后,用心去理解这些变化,寻找事物如何不同以及为何不同的合理解释。
7. 内部化:将解释融入相应的行为,促成个人的成长。

因为人与人不尽相同,每个人都用自己独特的方式做出反应,所以不是每一个人都要经历上述所有阶段。但是,你要了解这些阶段,这样可以有助于理解自身的反应。有时人们会停滞于某个阶段或遇到挫折时,向后倒退,此时你要帮他们向前推进。

下图说明了在我们刚探讨的7个阶段中,人们自我认识的水平如何改变。

大多数人要面对的最困难的、无选择余地的转折就是所爱的人长眠去世。但别忘了人们在遭受其它损失,如在工作中、家庭里或期望落空时也要经历一段伤感时期。

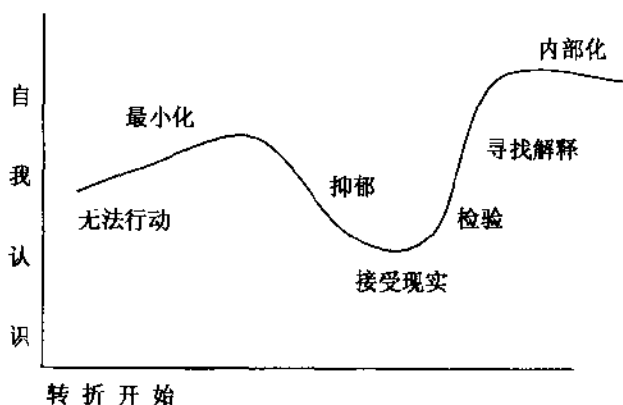


图 10.1 自我认识在转折中的变化

(资料来源:Kubler-Ross, 1975)

如果某人正在为某件事伤感,此事虽令人难过但并非属于伤心欲绝之类(例如,没有得到盼望已久的提升,或遭受了其它的工作、事业损失),你想帮助他们走出阴影,一个行之有效的方法是映射他们的话,然后加上一个指向相反的评论。例如,有一位员工,他的最大的客户刚从你公司转向一个新供应商,可以对他

说：

“你说你希望说服汤姆再与我们合作，但他已经明确说过，并写过两封信，说使用竞争者 X 已成定局。他现在可能改变主意吗？”

你也可以质疑他，问他最好把时间用在哪方面——是找汤姆改主意还是寻找新的客户。

压力

当今各公司面临的最大问题之一就是雇员身上的压力。压力和焦虑是工作中业绩不佳的常见原因。对压力有个总体了解有助于你扶助焦虑的员工。本节意在提供一个很粗略的大纲以帮你发现员工有压力的表现以及了解压力的根源和处理的有效途径。

首先，要明确每个人压力的根源各不相同。对一个人构成压力的事对另一个人可能无足轻重。对于压力人们不仅在看法上不同，在处理上有别，而且在应对能力的自信心上也存在差异。还要明确的是一定程度的（能处理的）压力可能是积极的推动力量。

员工在经受重压时的表现包括：

- 生产率或业绩下降
- 经常迟到、请病假或旷工
- 经常出错或发生事故
- 不合作的行为
- 在小事上过分恼怒
- 与同事发生冲突
- 明显的紧张和焦虑
- 疲惫、倦怠或消沉的表情
- 无法集中精力做手头的工作

- 过分积极
- 无法减少工作量或放松
- 不注意个人外表

压力的根源可能是内部的、外部的、或两者兼而有之。暂时的或持续发展的问題也可能产生压力。外部的压力来自周围环境或公司,内部的压力则与个人实现目标的能力有关。

通常(但不总是)外部的问题包括:

- 一次变化过大
- 令人吃惊的重大变化
- 超负荷工作(过多或过难的工作)
- 工作量不足(厌倦、缺少动力也会产生压力)
- 缺少足够的信息而难以有效地完成工作
- 别人对你的要求前后矛盾
- 不符实际的目标或时间限制
- 公司缺乏内部交流
- 高级管理人员不称职
- 公司在结构和程序上存在薄弱之处
- 公司/文化/管理者过于专制或官僚主义
- 感觉不受重视
- 与老板或员工关系紧张
- 与同事关系紧张(竞争,不能分担问题)
- 不能控制、遏制或补救问题
- 重要目标定得高不可攀
- 经常但又无法预料的危机(产生一种消极等待的状态,令人精疲力竭)
- 单调乏味的工作
- 外界干扰
- 角色冲突

- 价值观、兴趣、或目标与别人冲突
- 在重要的切身问题上缺乏自我控制

下面的困难/能力分区图是个有用的直观说明,可用来与员工探讨工作中的困难。它表明在任何具体的情况下,能力的大小取决于两方面的关系:预计的工作困难和预计的实现能力。(Elliot, 1993)

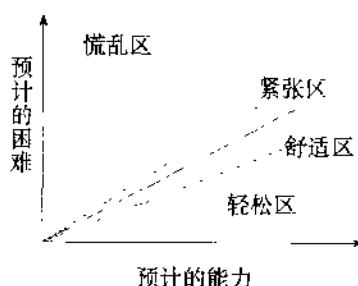


图 10.2 困难/能力分区图

(资料来源:《管理发展》)

慌乱区

此处工作的难度预计比个人完成的能力大许多。可能出现慌乱、焦虑和重压的反应。也会出现回避和表现不佳的现象。

紧张区

工作只比人们通常可以完成的难一点。它具有挑战性,消耗精力,但完成之后会产生一种成就感。

舒适区

工作的困难足以形成挑战,但是在雇员预计的能力之内。人们热情和自信地进行工作。

轻松区

工作看起来很容易,完全在雇员的能力范围之内。他们的反

应也许会是厌倦或不够集中。

常见的内部问题包括：

- 害怕被提升和承担新的责任
- 缺乏与人交际的技巧
- 缺乏自信或自我认识水平低
- 内心恐惧和焦虑
- 无法倾听
- 害怕得不到提升或不能实现其它目标
- 对能力的焦虑
- 没人帮助,孤单一人
- 情感超载(接手别人的问题)

一旦确定了压力的根源,就必须做出重要的决策:是否消除或改变产生压力的事物(若有可能),是否转换应变机制。雇员首先要分析情况,估计哪些可以改变,哪些不能。处理压力意味着主动监测一个人对生活的反应,并学会如何对变化、他人、冲突、压力等等做出积极反应(在思维和行动上)。

处理压力的积极方法通常是力争控制局面(以期影响产生压力的事物或反应),而消极方法通常是试图回避(回避产生压力的事物或回避/压制反应)。对局势采取措施往往比装作受害者、逃跑或躲避要好得多。然而,有的时候试图控制局势是不合适的,而回避却是个不错的主意。

通常积极的应付策略包括:

- 争取对情况有更多的了解
- 得到广泛的支持(与别人分担问题)
- 查看问题的积极方面
- 制定行动方案并付诸实施
- 每天只考虑一个问题,循序渐进
- 努力从局势中超脱出来,更加客观地看问题

- 试着不要匆忙行事或按第一感觉行动
- 学会如何放松
- 建设性地自我交谈
- 挑战认识上的扭曲
- 改变咄咄逼人或被动的行为
- 平衡生活方式
- 规划好时间
- 寻找情感出口(专业咨询、从人事部门获得支持)
- 身体运动(做操、运动、肌肉放松、耐力积累)

消极的应付策略包括：

- 将问题/压力置于别人身上
- 将感受克制在内心
- 自我孤立(避免与人接触)
- 拒绝接受
- 酗酒
- 暴饮暴食
- 服用镇静剂
- 自我幻想(扭曲现实)
- 不恰当的幽默

通过对有压力的员工使用推动技巧,你可以帮他们将焦虑、恐惧、迷惑和犹豫转变成挑战、机遇和努力。要帮助他们确定压力的根源以及相应的处理方法和后备方案。

公司参与帮助有压力的雇员通常只针对个人,主要是舒缓雇员对压力的反应。但是,还需要有另外一个层次的参与:分析工作和机构设置方面的问题进而找出产生压力的原因,然后重新设计这一领域。

第十一章 业绩管理

业绩管理系统

“业绩管理”这一术语经常用来描述一个改良的评估系统或者与业绩相关的奖励机制。但是,业绩有一个逐步提高的过程,业绩管理需要从这个更大的、更综合的范围来考量。“整体的”业绩管理系统在实现综合公司战略的框架内考虑了若干不断发展的而又相辅相成的过程,大部分过程都需要使用推动技巧。

下面的图示表明业绩管理涉及到个人之间相互关联的本质。制定目标时就需要确定实现目标需要什么样的人力资源,以及这些人员需要何种支持或者资源才能达到他们各自的目标。然后需要正式和非正式地评估成就和进步。当确定新的目标将来如何分配人力资源时,这种循环就会不断地进行下去。

业绩管理系统可以在个人和公司两个层次上促进自我提高。因此,业绩管理系统的每个方面都要从这两个角度去考虑。目标的制定要从公司(战略)和个人(个人如何对战略做出贡献)两个角度出发。人力资源的需求与公司拓展、缩编、转行或招募密切相关,同时从个人角度还要考虑个人的不同志向。为实现目标的资源与支持必须为公司(信息与通信技术、楼面使用、规模培训计划等)和个人所得,他们将拥有自己具体的培训、求助、指导和咨询需

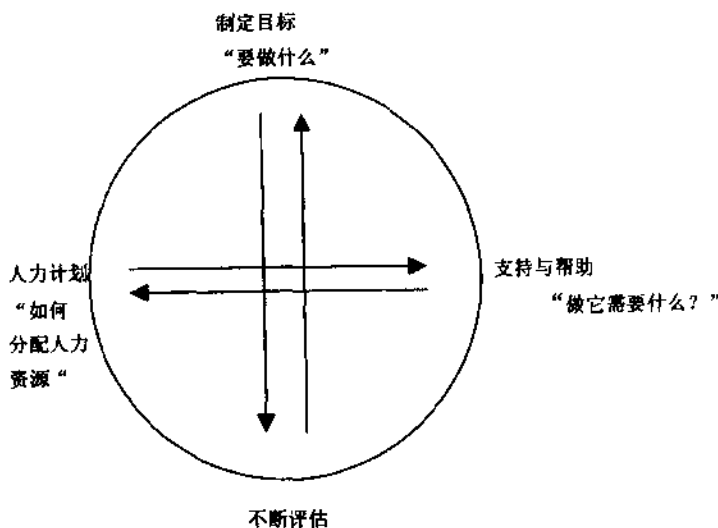


图 11.1 绩效管理系统

求。评估也要在这两个层次进行,监测公司与个人能力。

在制定目标时有两个主要的推动机会。第一,当公司和部门的目标常由管理层(有或没有雇员参与)决定时,可以推动员工思考如何去实现这些目标。第二,你可以推动他们实现自己的额外目标,以及实现目标的计划和衡量进步与业绩的方法。

推动技巧可以用来准确定位发展的需要和决定最有用的支持方式。例如,一位雇员可能需提高管理技巧,首先要准确地确定其困难所在,哪些管理技巧薄弱。接下来要决定培训课程、指导或咨询是否有用,或其中几种方法结合起来是否会更加有效等等。为了发展的需要,送人们去上课是太普通的方案了,似乎上课涵盖了所有的课题。用你的推动技巧来帮助他们确定需求的本质和深度,并决定最适合该需求的学习方法。

公司的人力资源计划应该与个人的事业发展一起考虑。人力资源的供与求应相互匹配,这样员工的技能可以最大限度地加以利用,同时兼顾到了个人的志向。这种公司与个人需求的相互配合已越来越普遍,因为公司认识到由于员工薪水居高不下,必须最充分地利用人力资源。人力计划的这一组成部分被称为继任计划(Succession Planning)。推动技巧在继任计划执行过程中发挥着重要的作用,例如与员工交谈,换句话说即“个人事业咨询”等等。

评估

最有效的评估可以满足所有方面的需要:管理者、公司及职员。评估不但是管理者评价、发展和激励员工的机会,同时也是员工实现个人追求的机会。

进行评估所需的技巧包括搜集信息、提供反馈、解决问题、激励和推动。由于评估的性质不尽相同,所以应不同程度地使用这些技巧。但上述所有目标都可以通过一定程度的推动完美地予以实现。

当前,评估十分强调着眼未来。此过程不像从前那样,仅仅是管理者对某人表现的评价。相反,评估现在更像是一种相互参与,使员工成为后果的主要“所有者”,从而让他们更易得到提高。评估最有效的方法是将其主要集中在员工身上,换句话说,让他们尽可能多地自我评估,这与推动方式是同义词。但在某些情况下,这有些过于理想化而不切实际。虽然你想让评估尽可能地客观,但如果没有主观的判断和意见是不现实的也是没有结果的。但是,由于评估的成功与否很大程度上取决于雇员认为它是否公平,所以启发和考虑别人的想法是至关重要的。假如评估机制运作不当,就会成事不足败事有余,反而可能恶化工作表现和同事关系。

增加评估公平性的一种方法是以同样的标准评判职位相近的

人。另一种方法是使用推动技巧以使员工说出其观点和关心的事情。

推动可以帮助你进行评估的具体方面包括：

- 如果员工的身体语言表现出紧张不安,可以让他们放松;
- 认识自己和对方的感受,这有助于你从一开始就建立起融洽的关系;

•对于管理者

积极感受

—帮助和理解员工

—对他们和善、容忍

—激励他们

消极感受:

—惟恐面谈效果不好进而影响工作关系

—惟恐让对方沮丧(如果需要提出批评的话)

—惟恐诱发强烈的情感

•对员工

积极感受

—让老板喜爱和接受

—工作中遇到问题能得到帮助

—得到如何进步的建议

消极感受:

—害怕老板的批评和惩罚

(De Board, 1985)

- 事先告知员工将要进行评估并让他们提前考虑某些问题,这有助于让他们有所准备和增强自信,并更清楚期望的是什么。

鼓励员工们讨论尽可能多的问题,然后探索他们没提到的问题。有些员工可能只想知道你的观点(一种“这是管理者拿薪水应

做的”的态度),但这与那些愿意评价和积极地自我批评的人相比毕竟只是少数。人们往往对别人的批评很敏感,并趋于拒之于千里之外,即使它们是正确的并有充分的证据。应用推动方式(试着让他们自己探讨自身的弱点)往往能更有效地让他们认真考虑和接受那些有待改进的地方。建立一个双方可以同时参照的书面的中立标准,则不失为一种行之有效的办法。下面是一个以此为标准的样本,以团队精神为例。

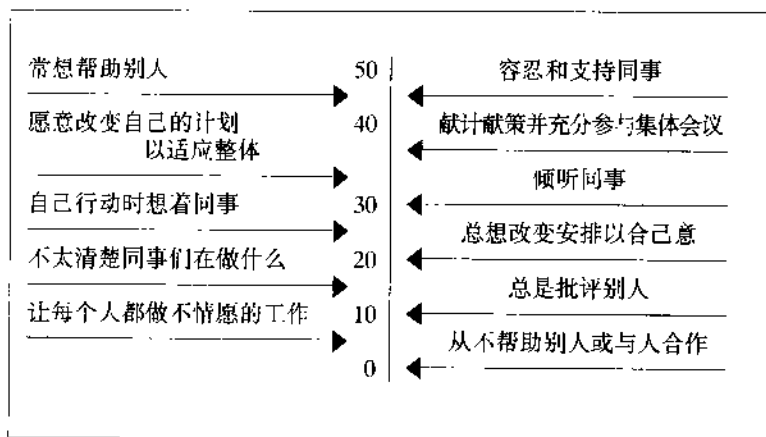


图 11.2

(资料来源:摘自《评估:提高业绩的方法》,Clive Fletcher,
人事与发展研究所出版,并经其同意复制)

如果评估的主要目的是提高士气和促进发展,那么一定要尽可能多地使用推动技巧。如果目的是传达业绩不佳的信息,或解释为什么没有提职,那么在给出反馈之后,也需要使用推动技巧帮助员工决定如何提高或进步。

下面是一些建议用来开头的问题:

·你怎样才能更有效地工作?

- 取得必要的提高的方法是什么？
- 你的发展要求是什么？
- 你建议用什么解决方案？
- 我们怎样在一起更有效地工作来提高你的业绩？
- 描述一下你工作较好的情形。
- 描述一下工作不太好的情形。
- 工作的哪些方面比较困难？
- 你实现了哪些目标？
- 在不久的将来会发生什么变化或挑战？
- 你在哪方面对自己努力满意？（举例说明）
- 你在哪方面对自己的努力不满意？（举例说明）
- 你的事业抱负是什么？询问自从最近一次谈话以来有何新目标、兴趣和变化。
- 你对目前职位及未来的潜力有何感想？

随机应变

本书大量的篇幅集中在帮助员工应付困难和阐明问题上。有时管理工作感觉就像没完没了的救火和调停纠纷。然而，千万不要忘记发展别人的积极效果。不幸的是，类似“指导”和“咨询”这些字眼给人的印象总是与表现不佳者——那些不成功的人联系在一起。不过，这种印象正在开始改变，因为越来越多的公司认识到这些行为在帮助表现平平者，甚至是优秀者进一步提高业绩上的价值。

推动指导和咨询是帮助别人挖掘出最大潜能的最佳方式，尤其在他们甚至没有认识到自己潜能的时候。特别是女性经常低估自己的潜力。她们甚至从未想过要考虑一些眼前的机会。例如：伦敦一个大型电视中心的一位执行董事抱怨地说，他想提升一些

能干的女性到更高的管理位置,但他想提拔的几名女性都不想升职,因为该职位超出了她们对自己能力的估计。他本想有更多异性的、更有能力的管理层人员,但很遗憾没能实现,部分原因就是自我认识不足。此时正是应用推动指导/咨询的绝好时机。

一位“现代”管理者应明白为公司增值的主要途径是帮助员工学习、成长和发展。推动发展意味着创造条件让人们充分施展所长。管理者如同推动“教练”,他们把分派工作看成是一个供其进修的机会。他们不选那些已经能够完成分派工作的人,而是故意选那些还不能完成任务的人。除了制定实际工作的目标外,他们还加上了学习目标。当然,要认真考虑一下风险。对于每一项任务或工作,管理者心中一定要清楚成功给予公司和个人带来的潜在收益,错误可能造成的损失,以及成功与失败机会各半。

惩戒前的行动

用“惩戒前”这一术语是因为推动技巧不能代替惩戒行动,而只是在其之前和之后作为补充。如果能够较早地使用这些技巧往往可以避免发生惩戒行为;与正式惩戒程序同时使用可以帮助人们认识并承担解决问题的责任。

案例八

一位平时彬彬有礼、和蔼可亲的软件服务代理最近由于个人问题而变得急躁、尖刻。这种行为持续恶化,直至其对待客户的方式已经发展到让人无法接受的地步,需要采取初步的惩戒为止。在问题刚刚出现时,管理者若能提供一些咨询或许可以不必采取更严厉的措施。

个人隐私当然应当予以保留,直至本人愿公开或者问题已经极大地影响了工作。事实上,在事情尚未显露端倪的时候,管理者就提出与其谈话,的确使他感到难堪。然而尝试尽早解决问题可以避免其继续恶化,所以仍然值得一试。即使建议遭到拒绝也不要强制其接受。只需指出如果情况会对公司产生消极影响,则不会听任其无限度地发展下去,同时要继续监视其表现。这样以后可以再次提供帮助。

惩戒前谈话分为不同种类。有时你掌握了事实,有时你需要做调查工作。如果你掌握了事实,需要首先清楚、简洁地说明问题,然后使用推动技巧努力在即有问题上达成共识,进而帮助雇员决定行动的正确步骤。在说明谈话的原因之前不要问太多的问题,否则会显得鬼鬼祟祟。

惩戒前的谈话可能会因为情感问题而难于进行。当你说出问题后,对方可能会情绪激动,否认问题或偏离你的话题。倾听他们情感的爆发,让他们慢慢平静下来。承认他们的感受并映射情感内容。不要对他们的感受做任何判断,不要说“你感到沮丧/愤怒是对的(或不对的)”,要换成“你对此感到非常沮丧/愤怒。”

为了避免他们偏离主题,你要十分清楚问题是什么,并有把握将他们拉回到主要问题上来。在惩戒前的谈话中也可以使用映射,传回去对方为自己辩护所说的荒唐的话。他们往往会承认他们不够坦诚。例如,如果一位经常旷工的人在向你向她提起出勤记录时,提到她新养的小狗,你可以说:“难道你的小狗让你在过去的几个月中不能正常上班?”这就可以使她看到其借口是站不住脚的。

第十二章 公司应用

转变管理

为了创造竞争优势,公司需要勤于变革,同时还要保持雇员尽可能高的业绩和生产率。实施积极的策略来减轻巨变和不确定所造成的压力是非常必要的。由于人们对变动具有抵制和恐惧的天性,所以实际执行起来并非易事。雇员们在应付和适应改变时需要帮助。

在转变期间,管理者不仅需要以推动方式来支持与激励员工,还需要在创造新环境中扮演积极角色。许多公司正在转变:从每况愈下、等级森严、命令主义和穷于应付,转变成蒸蒸日上、宽松愉快、自主授权灵活多变。为了有效实施这种文化转变(而非只做表面文章),推动技巧必不可少,因此利用合理的时间来对管理者在推动方面进行全面培训,则成为转变管理计划中不可分割的一个组成部分。

团队建设

推动技巧也可用于帮助集体解决问题、制定决策和平息冲突。下面是一些涉及集体问题的方面:(Kolb, Rubin, McIntyre, 1984)

- 目标或任务
 - 目标有多明确？
 - 谁制定目标？
 - 成员们认识目标的一致程度如何？
 - 投入了多少？
 - 目标实现的衡量标准有多明确？
 - 集体目标与更广的公司目标之间有何联系？与个人目标呢？
- 集体标准
- 领导权
- 决策
 - 如何产生？
 - 每个人都对其产生方式满意吗？
 - 有无更好的方式？
- 角色期望
 - 角色模糊——人们清楚自己和别人在集体里的角色吗？
 - 角色冲突——有无成员因为双重或多重角色感到无所适从？
 - 角色超载——角色的责任是否在控制范围之内？

激励优秀者

过去许多大公司“快速通道”计划，能够确定、发展极个别人到公司的特定的高级职位上。当今随着改组、缩编和裁员，很少有人能被扶植到特定职位。重点已转移到有支持的自我发展上，每个人都要发挥出自己最大的能力，推动个人事业的发展。然而，公司清醒地认识到他们仍需在培养未来领导人方面有所投入。当今的高潜能计划帮助人们为担任高级管理人员和行政角色做准备，

但并不能保证提供这些职位。(Human Resource Partnership, 1997)

这些计划能够指认和发展身怀巨大潜力的人,并使之具备确保公司不断发展的知识、技术和行为(能力)。个人的发展计划应与公司的商业目标和个人需求相谐一致。

公司具有高潜能计划的原因包括:

- 保证将来备有精干的领导
- 对公司面临的关键问题达成共识,为将来的发展打基础
- 保证未来的高级管理/行政人员具备在多变的环境中取得成功所需的技术与能力
- 使重点员工保持进取状态和全身心地投入到公司中
- 作为改变态度/行为的催化剂

公司的主要负责人对计划的设计负责,也对交流和实际履行负责。候选人的选拔过程要公开,因为所有的雇员都须知道他们如何以及需要什么条件被提名。要定期评价计划的进展并按反馈情况行事。

计划发展行为可能包括如下几条的任何一种组合:

- 要有明确的计划/工作间,用以促进高级管理人员能力的发展
- 现有的内部和外部培训/发展计划
- 利用目前角色的机会培养分辨能力
- 利用其它部门/职务的机会

对高潜能计划参与者的支持也有各种形式,例如,制定与赞助者/人力资源官员会见的日程,学习友邻单位,行动学习小组,内部与外面的老师,分配时间和资源进行个人发展。

然而高潜能计划背后的基础概念是“自我管理学习”。个人在计划中利用所需的支持推动自己的发展:“当人们将变化与学习联系起来,并热心于个人的发展时,更能积极地看待公司的变化。”(Phillips, 1994)如果管理者 and 公司明确地帮助、支持和鼓励人们进

行自修,他们寻求改变的热情最易于被调动起来。参与者必须具有的态度和行为包括:

- 确定无疑——清楚他们想达到什么目标
- 采取初步行动——需要时请求别人的帮助
- 公开与诚实——表达做(或不做)某个特定工作的原因
- 请求反馈和建议——让别人对他们的成功和失误提出全面的看法
- 建立关系网——利用一切机会建立有用的关系网
- 明确目标——项目需有明确、书面的目标
- 承担责任——毕竟参与者要对自己的学习负责

咨询/客户服务

推动技巧无论用于客户还是员工都极为有效。当然,作为咨询者,你不可能无一例外地使用推动方式(通常是雇你提供信息),但在搜集尽可能多的“真实”信息的交谈中可以使用倾听和提问技巧,然后在提出你的发现之后再次使用它们帮助客户找到利用你的成果的方法。

企业家/内当家

企业资本家、银行家、小企业及企业开业顾问均被称为企业家,而其属下员工则都是内当家(在公司内部开创业务)。企业家和内当家应用推动技巧,都能从中获益。培训和指导企业家需要恰到好处地平衡不同程度的支持与各种方式的挑战。

商业观念、计划和解决问题方法中的“归属”概念尤其适用于企业家,他们往往把企业看成是自己的“孩子”,难以接受外来的建议。

- 使用倾听技巧建立信任并让他们畅所欲言,寻找那些他们可能一开始不愿意说出的问题。
- 用拉的方式质疑以便让他们考虑而非抵制。这也可以帮助他们在关闭状态下采取行动。
- 参与企业家决策和解决问题的过程,这样他们可以继续自己并对员工应用这些方法。

公司的发展

为了使公司得以发展,需要在推动方面进行有效的培训,这是主流管理发展计划的常规组成部分。但是,为了让推动的使用更富成效,公司文化需要真正支持这些技巧的使用;换句话说,它必须真正重视自己的员工。否则,推动技巧会被恣意使用,引发更多的问题。

每个公司都有自己的潜在文化,由一些指导人们如何做事的不成文的规定和标准组成。公司对雇员的潜在信息应符合并支持表面的信息,这一点很重要。不成文的观念和规定(尽管通常只是建立在传统的基础上)很难改变,但与那些明文规定相比,对员工的行为可以产生至少是同样多的影响,有时甚至有过之而无不及。

公司文化中监测“健康”情况的两个方面包括:

1. 人们对“问题”的接受情况

- 坏消息是否能分享? 还是有“射杀信使”的趋势?
- 承认有压力是否等于承认脆弱、失败或缺少能力?
- 员工与管理者受到公开嘉奖是由于勇于提出问题和困难,还是因为视而不见漠不关心?

2. 公司内部处理冲突的方法

- 冲突是否被视为消极现象?
- 是否存在过度竞争的环境? 冲突是否被视为一种必须有

一方获胜的争斗,而不是一次学习和成长的机会?在这样的环境中,每个人都只为自己着想,多少有点妄想狂,总在自我保护,抵触和推诿责任。

—冲突是否被压制、平息和回避?问题能够暂时被回避,但在表面之下隐藏着愤怒、煎熬和沮丧。

—又或者,人们是否常用一种非责难的语气说话、寻找提高的途径?如果处理得当,冲突可以成为新主意、新方法的重要来源。

尚未披露的领导人选可以通过管理者被评价和奖励的方式以及谁真正被提升和得到赞誉而显现出来。因此认真思考一下如何对勇于变革的管理者给予奖励非常重要。管理者扶持员工,其结果是真正得到奖励还是微妙地受到了惩罚?例如,对于那些授权和扶持员工的管理者来说,如果员工发展到了离开本部门另谋高就的地步,是否还值得这样做?成就是否得到上级的首肯?或者,管理者属下的部门得到的仅仅是损失?人们非常清楚他们的所作所为是受到了实实在在的嘉奖或者只是口头应付了事。

索引

- acceptance 27
- adult development periods 121
- advice giving 62
- all in the mind 60-61
- 'all talk, no action' syndrome 31
- alternatives 29-30, 78-80, 86
- anger 113
- anxiety 126
- appraisals 133-8
 - advance warning 136
 - criticism 137
 - employee's perception of fairness 136
 - facilitating 136
 - judgments and opinions 135-8
 - motivation and development 137
 - objectives 137
 - opening questions 138
 - outcome 135
- attentiveness, non-verbal indications 38-9
- attitudes 19, 24, 32, 143-4
- behavioural responses 81
- 接受
- 成人发展时期
- 提建议
- 全在脑中
- “光说不做”综合症
- 备选方案
- 愤怒
- 焦虑
- 评估
- 事先警告
- 批评
- 雇员认为公平与否
- 推动
- 判断与意见
- 动机与发展
- 目标
- 开始问题
- 后果
- 专心, 非语言信号指示
- 态度
- 行为反应

behaviours 114, 143 - 4
 blaming 60
 body language 36, 37, 136,
 attentive or inattentive 41
 attentiveness 40
 awareness 38
 inattentiveness 39 - 40
 learning from reading others 42 - 3
 listening 41
 monitoring 41
 negative effects 38
 non-listening 41
 practising 42
 sincere 39

career concerns 122 - 3
 career counselling 135
 career development issues 121 - 2
 career stages 122 - 3
 challenging 75 - 91
 methods 82 - 8
 timing 76
 tips for 88 - 91
 use to enhance progress 76 - 82
 change management 141
 'chat' mode 31
 cheering up/humouring 61 - 2
 coaching, 5-D model 23
 comfort zone 129
 commitment 29
 communication 36
 competitive advantage 141

行为
 责备
 身体语言
 专注与不专注
 专注
 意识
 不专注
 从看别人上学习
 倾听
 监视
 负面效果
 不倾听
 练习
 真诚

事业关注
 事业咨询
 事业发展问题
 事业阶段
 质疑
 方法
 记时
 提示
 用来提高进步
 转变管理
 “闲聊”形式
 高兴/幽默
 指导, 五定模型
 舒适区
 投入
 交流
 竞争优势

complaints handling 18
 confidentiality 26
 conflict handling 9, 145
 confrontation 75 - 91
 consequences worksheet 100 - 102
 consulting 6
 consulting/customer service 144
 control skills 17
 conversational styles 48
 counselling, 5 - D model 23
 critera matrix 101 - 3

decision-making 12, 30, 99 - 103
 delegation 6, 139
 difficulty/ability zones 128
 directive style 5, 10
 advantages 6
 disadvantages 6
 disciplinary action 139 - 40
 dissatisfaction 18

easy zone 129
 echoing 45
 emotional blocks to taking action 115 - 116
 emotional outburst 140
 emotional reactions 63, 81
 emotions 112 - 16
 empathy 25
 employee development fears 18
 empowering style 5, 9, 10
 advantages 6 - 7
 disadvantages 7

处理抱怨
 对抗
 控制冲突
 冲突
 后果明细表
 咨询
 咨询/客户服务
 控制技巧
 交谈风格
 咨询, 五定模型
 原则模型

决策
 委托
 困难/能力分区图
 命令风格
 优势
 劣势
 惩戒行动
 不满

轻松区
 回应
 采取行动的情感障碍
 情感爆发
 情感反应
 情感
 投情
 雇员发展恐惧
 授权风格
 优势
 劣势

encouragement	30	鼓励
encouragers	44 - 5	激励的语言
entrepreneurism	144	企业家
equality	25	平等
expressions	36	表达
facilitation skills	19, 32, 112, 135, 141	推动技术
acquiring	116 - 17	获取
facilitation techniques	134	推动技巧
facilitative coaching/counselling	11, 105 - 17, 138 - 9	推动指导/咨询
facilitative development	9, 23 - 32, 139	推动发展
facilitative intervention	14 - 15	推动参与
facilitative style	3, 9, 18, 137	推动方式
facilitative techniques	5, 137, 139, 141, 144	推动技术
fast track programmes	142	快速通道计划
feeling abnormal	81	感到不正常
feelings	114, 115, 136 5 - D model 23	感受
focusing	26 - 7	集中
follow-up	30, 32	后续
forcefield analysis	99 - 100	动阻分析法
genuineness	25	真实
gestures	36	表情
goals	29, 31	目标
group process	141 - 2	集体过程
helping styles	10	帮助风格
high flyers	142 - 4	优秀者
high-potential programmes	142 - 4	高潜能计划
human resource needs	133	人力资源需求
human resource planning	135	人力资源计划

human states	121 - 31	人类状态
implementation	30	实施
interpersonal skills, stages in acquiring	116 - 17	获取中的人际技巧, 阶段
interrogationg	61	质询
intrapreneurism	144	内当家
irrational beliefs	79	非理性信念
irrational beliefs/rational alternatives	80	非理性信念/理性信念
'joining'	6	"参加"
key word repetition	45	重复关键词
Leadership Grid	7	领导坐标
leading questions	62, 74	首要问题
life skills	124	生活技巧
life stages	121 - 4	生命阶段
listening		倾听
active	35	主动
component skills	36	组成技巧
fear of	62 - 3	害怕
non-verbal	36 - 44	无声
self-awareness	64 - 7	自我意识
summary of tips	67 - 8	技巧总结
verbal	44 - 59	语言
verbal non-listening	59 - 62	只说不听
listening barriers	62 - 7	倾听的障碍
listening role	18, 25 - 6	倾听的角色
listening techniques	35 - 68	倾听的技巧
management styles		管理风格
analysing	7	分析
choosing styles	9 - 12	选择风格

conscious application	3 - 16	主动应用
model	5	模型
<i>see also</i> directive style; empowering style;		
facilitative style		
manpower planning	135	人力计划
maturity	19	成熟
meetings		会议
closing	107	收场
dealing with emotions	112 - 16	应付情感
focusing	107 - 9	集中焦点
interpreting/overinterpreting	110 - 12	解释/过度解释
opening	105 - 6	开场
physical set-up	106 - 7	身体语言
pre-disciplinary	140	惩戒前
silent periods	112	沉默阶段
structure	105 - 7	结构
symptom or cause of problem	109	问题的病症还是病因
misinformation/misperception	78, 84 - 5	误解
monitoring	30	监督
negative feelings	62, 81, 136	负面感受
new perspective	27	新观点
non-verbal communication, listening	44	无言的交流, 倾听
objectives	29	目标
opportunities	138 - 9	机遇
defining	26 - 9	定义
organizational applications	141 - 6	公司应用
organizational culture	145	公司文化
organizational development	145 - 6	公司发展
other person's frame of reference	26	别人的参考框架
outbursts	112 - 13	爆发

ownership 27, 144

panic zone 129

performance management 133 - 40

- developmental needs 134 - 5
- holistic system 133
- setting objectives 134
- system 133 - 40
- use of term 133 *see also appraisals*

performance-related bonus scheme 133

personal development issues 121 - 2

personal problems 18, 139

plan of action 29 - 30, 32

positive feelings 136

positive thinking 114 - 15

posture 36

practising reflecting 57

pre-disciplinary action 139 - 40

pre-disciplinary meetings 140

pressure 126

prioritizing 26 - 7

problem definition 26 - 9, 31

problem-solving style 4 - 5, 13

problem-solving/management 17, 93 - 8

- basic steps 93
- general goal 93 - 4

problem-solving/management (contd)

- monitoring of implementation 96 - 8
- objective prioritization 94 - 5
- outcomes 17
- specific objectives 94
- strategy for action 95

归属

慌乱区

业绩管理

发展需求

整体系统

定目标

系统

术语的使用

业绩相关奖励机制

个人发展的问题

个人问题

行动计划

正面感受

正面思考

姿态

练习映射

惩戒前的行为

惩戒前会议

压力

分检

定义问题

解决问题风格

解决/管理问题

基本步骤

总体目标

解决/管理问题(继续)

监督实施

分检目标

后果

具体目标

行动策略

problems, people's receptiveness 145
 programme development activities 143
 psychological expertise 61
 pulling approach to challenging 82
 pushing approach to challenging 82

questioning techniques 69 - 74

questions

closed 70 - 71,
 leading 74
 open 70, 71
 probing 71 - 2
 purpose 69 - 70
 types 70 - 74, 73 - 4

referral 116

reflection 45 57, 140

reflective responses

generating 55
 recognizing 54 - 5

refusal to see other points of view 81

relationship development 23 - 6, 31

repression 114

respect 24

response inventory 49 - 52

role conflict 9

safe environment 24

sarcasm 61

self-awareness 19, 63

listening 64 - 7

self consciousness 63

人们对问题的接受

计划发展行为

心理专家

推的质疑方式

拉的质疑方式

提问的技巧

问题

关闭式

首要

开启式

探索式

目的

类型

委托

映射

映射反应

产生

认识

拒绝考虑其观点

关系发展

抑郁

尊敬

反应单

角色冲突

安全环境

讽刺

自我意识

倾听

自我意识

self-criticism 24
 self-destructive behaviour 79-80
 self-destructive beliefs 79, 87
 self-development 18, 142
 self-esteem 139
 self-image, unrealistic 77, 86
 self-improvement 133
 self-managed learning 143
 self-responsibility 27-8
 situation, defining 26-9
 solutions, finding 18
 specific steps 30
 start-up ventures 144
 strategy option 30
 stress 126-31
 coping strategies 130-31
 external problems 127
 internal problems 129
 managing 129-31
 sources 127
 symptoms 127
 stretch zone 129
 stuck in a behavioural rut 81, 88
 succession planning process 135
 summarizing 57-9
 supervisory skills 134

 task v. people conflict 9
 team building 141-2
 'telling and selling' 6
 thinking ahead 63
 thoughts 114, 115

自我批评
 自我破坏行为
 自我破坏信念
 自我发展
 自我认为
 不符合实际的自我印象
 自我改进
 自我管理学习
 自我责任
 定义情况
 找到解决方案
 具体步骤
 开张企业
 策略选择
 压力
 对付策略
 外部问题
 内部问题
 管理
 资源
 症状
 放松区
 陷入一种行为成规
 连锁计划过程
 总结
 监督技巧

 任务与人的冲突
 团队建设
 告知与推广
 提前考虑
 想法

time constraints	116	时间限制
time investment	17	时间投入
time pressures	11	时间压力
tone of voice	36, 37	声调
transition curve	125	转折曲线
transition stages	125 - 6	转折阶段
twisting words	61	绕舌话
underperforming	18	表现不佳
ventilation	112 - 13	排遣
verbal non - listening	59 - 62	光说不听
vocal messages	43 - 4	语言信息
waffling	77, 86	绕圈
words	36, 37	语言

References

- Ahern J 'Counselling's Added Value', *Counselling At Work*, British Association for Counselling, Autumn 1993.
- Allison T (1991) Counselling and Coaching, *The Handbook of Performance Management*, Institute of Personnel and Development, London.
- Anderson G 'From Performance Appraisal to Performance Management', *Training and Development*, October 1993.
- Berryman J (1991) *Developmental Psychology and You*, The British Psychological Society & Routledge, London.
- Blackler F and Shimmin S (1984) *Applying Psychology In Organisations*, Methuen, London & New York.
- Blake R and Mouton J (1964) *The Managerial Grid*, Gulf Publishing Co.
- Caudron S 'Delegate for results', *Industry Week (USA)*, February 1995.
- CEPEC (1988) *Counselling at Work, Introducing and Using The Skills*, Kogan Page, London.
- CEPEC (1992) *Life and Career - A Self-Development Workbook*, CEPEC, London.
- Charles-Edwards D 'Human Leadership and Counselling in Organisations', *Counselling At Work*, British Association for Counselling, Summer 1993.
- Clutterbuck D and Megginson D (1995) *Mentoring In Action*, Kogan Page, London.
- Collins JC and Porras JI (1996) *Built to Last*, Century, London.
- The Conference Board, *Does Quality Work? A Review of Relevant Studies*, New York, Brussels, Ottawa 1993.
- Cunningham I 'Someone to Watch Over Me', *Human Resources*, Winter 1992/3.

- deBoard R (1983) *Counselling People at Work*, Gower Publishing Co. Ltd, Hants UK.
- Duhig Berry Ltd. *People Management & Prince*, NCC Blackwell, 1992.
- Durcan J and Oates D (1994) *The Manager As Coach*, Pitman Publishing, London.
- Egan G (1990) *Exercises in Helping Skills*, Brooks/Cole Co, California USA.
- Elliot K 'Managerial Competencies', *Management Development*, November 1993.
- Feldman D (1988) *Managing Careers in Organisations*, Scott, Foresman and Co., Boston, MA.
- Fletcher C (1993) *Appraisal: Routes to Improved Performance*, Institute of Personnel and Development, London.
- Fowler A 'How to Manage Cultural Change', *Personnel Management Plus*, November 1993.
- Fowler A 'How to Provide Effective Feedback', *People Management*, Vol. 2 No. 14, 1996.
- Geldard D (1993, 2nd ed) *Basic Personal Counselling*, Prentice Hall, New Jersey.
- Glass N (1991) *Pro-active Management*, Cassell Educational Ltd, London.
- Holdsworth R (1991) Appraisal, *The Handbook of Performance Management*, Institute of Personnel and Development, London.
- Hopson B and Adams J (1976) *Transition: Understanding & Managing Personal Change*, Martin Robertson.
- Human Resource Partnership (1997) *High Potential Programmes*, London.
- Johnson D (1992) 'Counselling Business Start-ups and Owner-managers of Small Firms', *Employee Counselling Today*, Vol. 4, Issue 1.
- Kolb D, Rubin I and McIntyre J (1984) *Organisational Psychology*, Prentice Hall, New Jersey.
- Kubler-Ross E (1975) *Death: The Final Stage of Growth*, Prentice Hall, New Jersey.
- Landsberg M (1986) *The Tao of Coaching*, HarperCollins, London.

- Lee F (1993) 'Stress', *Personnel Today*, 7 December.
- Lester S 'Appraising the Performance Appraisal', *Training and Development*, November 1993.
- Lewis E (1970) *The Psychology of Counselling*, Holt, Rinehart and Winston Inc., NY.
- Lockett J (1992) *Effective Performance Management*, Kogan Page, London.
- The Mental Health Foundation, *Someone to Talk to at Work*, London, 1989.
- Mumford A (1993) *Management Development - Strategies for Action*, Institute of Personnel and Development, London.
- Munroe EA, Manthei RJ and Small JJ (1983) *Counselling, A Skills Approach*, Methuen Publications (New Zealand) Ltd.
- Neale F (1991) *The Handbook of Performance Management*, Institute of Personnel and Development, London.
- Nelson-Jones R (1992) *Practical Counselling and Helping Skills*, Cassell Education Ltd, London.
- Nickols FW 'Feedback about Feedback' *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 6, No. 3, 1995.
- Nicodemus R 'Facilitating Teamwork', *Counselling At Work*, British Association for Counselling, Winter 1993.
- Payne J and Payne S (1994) *Letting Go Without Losing Control: How to Delegate and Do More*, Pitman, London.
- Pease A (1992, 17th ed) *Body Language*, Sheldon Press, London.
- Pedler M, Burgoyne J and Boydell T (1986) *A Manager's Guide to Self-Development*, McGraw-Hill, London.
- Phillips N (1995) *Motivating For Change*, Pitman, London.
- Phillips R 'Coaching for Higher Performers', *The Ashridge Journal*, April 1994.
- Pitts G 'Employee Assistance Programs', *Insight*, No. 19, June 1993.
- Pokras S (1989) *Systematic Problem-Solving and Decision-Making*, Kogan Page, London.
- Reddy M (1987) *The Manager's Guide to Counselling At Work*, Routledge

- (published in association with the British Psychological Society), London
- Robin-Evenden F 'Coaching and the Development Relationship', *Training and Development*, April 1994.
- Sadler P and Milner K (1993) *The Talent-Intensive Organisation*, Economist Intelligence Unit London.
- Salisbury FS (1994) *Developing Managers as Coaches*, McGraw-Hill, London.
- Segerman-Peck L (1991) *Networking and Mentoring*, Piatkus, London.
- Shaw RB (1997) *Building the High Trust Organisation*, Jossey-Bass Inc. San Francisco.
- Smith M and Vickers T, 'And What About the Survivors?', *Training and Development*, January 1994.
- Smith P 'An Intervention Assessment Model for Managers', *Counselling At Work*, British Association for Counselling, Winter 1993.
- Steele T 'Preparing for the Worst', *Human Resources*, Summer 1993.
- Tannenbaum T and Schmidt WH 'How to Choose a Leadership Style', *Harvard Business Review Monograph*, March-April 1958.
- Thomas M 'What You Need to Know About Business Process Re-Engineering', *Personnel Management*, January 1994.
- Thorne P (1989) *The New General Manager*, McGraw-Hill, London.
- Timperler S and Sisson K (1989) 'From Manpower Planning to Human Resource Planing'. In *Personnel Management in Britain* K Sisson ed., Basil Blackwell, Oxford.
- Torrington D and Hall L (1991) *Personnel Management*, Prentice Hall, New Jersey.
- Tyson S (1997) *The Practice of Human Resource Strategy*, Pitman, London.
- Wallum P (1991) Succession Management, *The Handbook of Performance Management*, Institute of Personnel and Development, London.
- Whetten DA, Cameron K and Woods M (1996) *Effective Empowerment and Delegation*, Harper Collins, London.
- Wright B 'Surviving Downsizing', *Counselling At Work*, British Association for Counselling, Winter 1993.