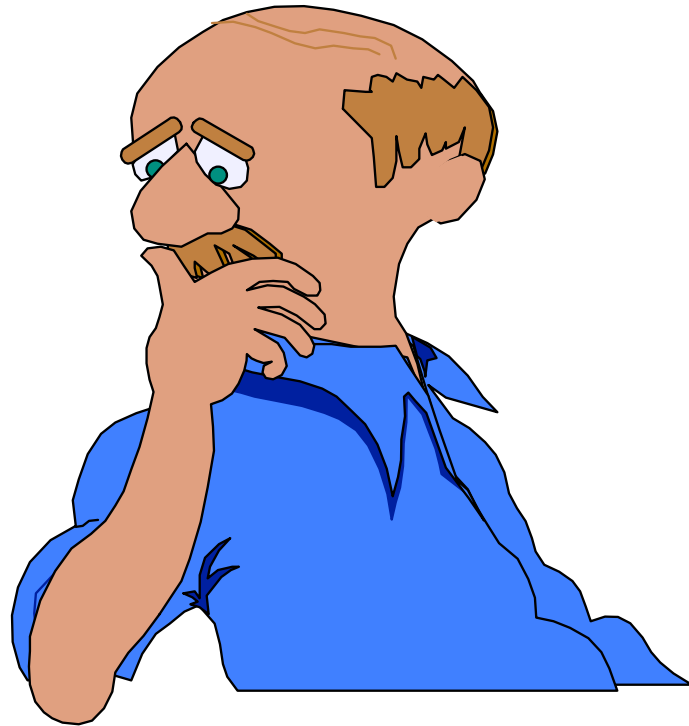


聽的藝術



名言

- 反聽之謂聰，內視之謂明，自勝之謂強
- 上天賦予我們人類一張嘴、兩只耳朵，也就是讓我們多聽少說-蘇格拉底

聽的故事

- ❧ 美國知名主持人“林克萊特”一天訪問一名小朋友，
- ❧ 問他說：「你長大後想要當甚麼呀？」
- ❧ 小朋友天真的回答：「嗯…我要當飛機的駕駛員！」
- ❧ 林克萊特接著問：「如果有一天，你的飛機飛到太平洋上空，所有引擎都熄火了，你會怎麼辦？」
- ❧ 小朋友想了想：「我會先告訴坐在飛機上的人綁好安全帶，然後我掛上我的降落傘跳出去。」

❧ 當在現場的觀眾笑的東倒西歪時，林克萊特繼續著注視這孩子，想看他是不是自作聰明的傢伙。沒想到，接著孩子的兩行熱淚奪眶而出，這才使的林克萊特發覺這孩子的悲憫之情遠非筆墨所能形容。

❧ 於是林克萊特問他說：「為甚麼要這麼做？」

☞ 小孩的答案透露出一個孩子真摯的想法：

「我要去拿燃料，我還要回來！！」

「我還要回來！」。

聽的故事(二)

- ❧ 你聽到別人說話時..... 你真的聽懂他說的意思嗎？你懂嗎？
- ❧ 如果不懂，就請聽別人說完吧，這就是「聽的藝術」
- ❧ 聽話不要聽一半。
- ❧ 不要把自己的意思，投射到別人所說的話上頭。

三種典型意見

- ❧ 從來沒把「傾聽」當成是一個重要議題。但或許有80% 的工作是在傾聽別人說話，或是別人在聆聽我的談話。
- ❧ 許多麻煩都是因為沒把話聽清楚，或是曲解了意思所導致的。
- ❧ 「傾聽」可說是溝通中最重要的一環，但顯然地，也是最弱的一環。

重 要 性

- ① 聽是說的一半
- ① 佔工作時間45%
- ① 有效傾聽僅佔25%
- ① 少說多聽
- ① 聽為說的四倍(善用傾聽時的多餘思考時間)

聽 的 效 果

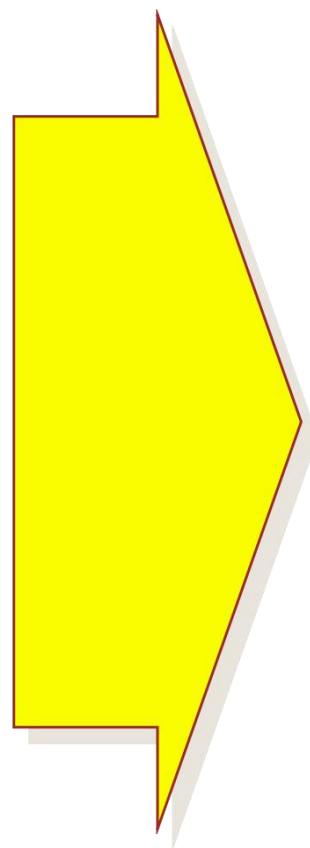
👂 聽進 $1/2$

👂 傾聽 $1/2$

👂 了解 $1/2$

👂 相信 $1/2$

👂 記住 $1/2$



$1/32$

未使用的潛能

- ❧ 在聽過談話兩個月後，一般人只記得約25% 的內容。
- ❧ 對印象不深刻的事，我們很容易在八個小時之內就遺忘三分之一到二分之一。令人驚訝的是，在這短暫時間內所遺忘的，比之後六個月內所遺忘的還來得多。

專心與分神(心)

- ❧ 老闆A 正在對部屬B 談論公司預計推展的一項新計畫。B 是一個傾聽能力很差的人，此時他雖然一直嘗試仔細聆聽，但還是無法專心。
- ❧ 當A 開始說話時， B 也進入傾聽的過程，理解每個進入耳中的單字與句子。但B 很快地發現，因為A 說話的速度慢，讓他有時間可以思索話題之外的其他事情。不知不覺中， B 把一些自己的思緒插入緩緩飄進耳中A所說的話語。於是B 很快地就分神了，邊聽邊想著：「喔，對了，在離開之前，我要告訴A 昨天我那場會議是多麼成功。」然後注意力再回到A 的談話，又聽了幾個字。

❧ B 有極充裕的時間這麼來來回回地傾聽又分神。他的確也很難迴避不這麼做，因為這是他多年來養成的傾聽習慣。但是遲早，B 總會有出神時間太長的時候，屆時當他將注意力再度放在A的談話時，話題已超出他的理解範圍。就因為沒聽到部分內容，對B而言，要再了解A的談話已變得愈發困難。這時，這種出神的狀況對B來說，變得更有吸引力，使B 不知不覺又心不在焉了幾回。漸漸地，他遺漏了愈來愈多的談話。

❧ 當A 說完話，我們可以說，B 實際聽進去以及了解的內容，恐怕不到二分之一。

聽的目的

獲得資訊

激發靈感

了解他人

傾聽的過程

- 用心
- 生理上接收訊息
- 選擇與組織資訊
- 詮釋溝通
- 回應
- 記憶

傾聽原則

- ❑ 適應說話者的風格
- ❑ 眼耳並用
- ❑ 首先尋求理解對方，然後再需求對方
的理解
- ❑ 鼓勵對方表達自己
- ❑ 聆聽全部信息
- ❑ 表現出聆聽意願與興趣

聽的環境

👂 心理環境：決定意願

∞ 經驗

∞ 價值觀

∞ 教育程度

∞ 心理因素

聽的環境(續)

👂 實體環境：影響接受程度

∞ 生理狀況

∞ 年齡

∞ 地點

∞ 時間

∞ 噪音

聽的工具

 耳——基本工具

 眼——捕捉身體語言

 心——感同身受

 腦——理性思考

傾聽要點

- ✚ 是否注視對方
- ✚ 是否經常打岔
- ✚ 是否受權力/魅力影響
- ✚ 是否受興趣影響

傾聽要點(續)

- ✚ 是否只愛聽好聽
- ✚ 是否受對方肢體語言而忽略
- ✚ 是否因思考反駁而不在意聽

聽 的 障 礙

- ✚ 過份自信
- ✚ 聽力、腦力間隙
- ✚ 預設立場
- ✚ 預設假定
- ✚ 敷衍心態

沒在傾聽的各種形式

- ✦ 假傾聽
- ✦ 壟斷溝通
- ✦ 選擇性傾聽
- ✦ 防衛傾聽
- ✦ 伺機傾聽
- ✦ 字面傾聽

假傾聽

- 假裝你再傾聽，表現出專心的樣子，但事實上腦筋已經跑到別的地方
- 發生情況&徵候：交際場合形式性的談話與枯燥乏味的演說。離題或不相關的回應

壟斷溝通

- 更通中持續在意自我，而不去注意說話的人
- 發生情況&徵候：改變談話方向，將話題轉回自己與藉著打斷別人談話，而將別人注意力轉移到自己感興趣的話題
- 並非所有的打斷都是壟斷溝通

選擇性傾聽

- ✚ 只注意到溝通中某些部份
- ✚ 發生情況&徵候：刻意過濾掉不感興趣的部分，而選擇傾聽自己感興趣的話題

防衛傾聽

- 認為溝通中的個人攻擊、批評或敵意，儘管這些訊息可能不是刻意或惡意的
- 發生情況&徵候：假設他人不喜歡、信任或尊敬我們

伺機傾聽

- ✚ 為了要攻擊對方而小心地傾聽
- ✚ 發生情況&徵候：收集所能使用的攻擊手段去反擊對方

字面傾聽

✚ 只聽內容(文字)上的層次而忽略
意義上的層次關係

強化聽的能力

✚ 心理建設

✚ 習慣改變

✚ 善用聽的技巧

聽的技巧

✚ 我在一進入對方世界

✚ 我在聽

∞ 鼓勵對方發言

∞ 表示同感

∞ 偶而發言

∞ 保持沉默

聽的技巧(續)

我在用心聽

- ∞ 反應對方感受
- ∞ 避免批評式語言
- ∞ 表達對方內容重點
- ∞ 說出內心感受
- ∞ 反應事實以表充份了解

提 昇 聽 的 效 果

- ✚ 引導作用 (Directing)
- ✚ 提供建議 (Judgmental)
- ✚ 探索 (Probing)
- ✚ 安撫 (Smoothing)
- ✚ 激勵
(Empathic/Active)

良好傾聽之道

- ❧ 在傾聽他人談話時，腦中通常同時也忙於四項活動，而且每項活動都與口頭的談話相互協調，同步進行
- ❧ 這四項心智活動會非常靈巧地相互調和，將聽者最大量的思緒，導向所傾聽的訊息。

傾聽時的腦力活動

- (1) 聆聽者的思緒超前說話者，試圖預測談話內容進展的方向，以及可能作出的結論。
- (2) 聆聽者衡量說話者用以支持其觀點的證據，並且自問，「這個證據有效嗎？這個證據完整嗎？」

傾聽時的腦力活動(2)

- (3) 聆聽者不時重新檢視談話者截至目前為止的觀點，並在心裡加以彙整。
- (4) 在整個說話的過程中，聆聽者必須探究未具體明說的弦外之音，也要注意非口語的交流（諸如面部表情、姿勢、語調），來確定是否言辭之外另有寓意。同時要自問，「談話者是否有意迴避話題的某些部分？他為何要這麼做？」

為了解而傾聽

- ❧ 「捕捉事實」的作法，勢必會養成極壞的傾聽習慣。
- ❧ 「領會想法」才是一名好聽者全力培育的技巧。

情緒的過濾器

情緒的過濾器處置之道

☞ 讓他把話說完啊！（說總比做容易）

☞ 以下兩點：

☞ 保留評價：理解談話者的每個觀點，才回顧談話者的觀點並加以評價。

☞ 搜尋負面證據：去找推翻自己想法的證據。

有效傾聽的守則

- ✚ 要用心
- ✚ 多充實自己
- ✚ 勿假裝聽懂
- ✚ 記錄重點
- ✚ 適當調適傾聽
- ✚ 積極傾聽

要別人聽己之言

先聽聽自己
願意傾聽的態度勝過一切

傾聽習性

✚ 引發興趣

✚ 專注內容

✚ 靜觀其變

✚ 整體構想

✚ 先聽後記

✚ 主題乏味

✚ 注意他物

✚ 急於打斷

✚ 片斷事實

✚ 記錄一切

傾聽習性

- ✚ 集中注意力
- ✚ 管控干擾因素
- ✚ 接受挑戰
- ✚ 克服情緒作用
- ✚ 善加利用腦力間隙

- ✚ 假裝在聽
- ✚ 允許干擾
- ✚ 逃避艱深處
- ✚ 情緒化
- ✚ 做白日夢