

朱正中長老職場系列講座
突破職場關鍵：天國領導力

⑤

傾聽的能力



免費提供使用，請勿翻印販售

學習傾聽、認真傾聽

敬拜詩歌

腳步



靈修經文

箴言十章 19 節

多言多語難免有過；禁止嘴唇是有智慧。

箴言十五章 1 節

回答柔和，使怒消退；言語暴戾，觸動怒氣。

主題信息

神學家卡爾·巴特（Karl Barth）說過：「基督徒必須一手拿聖經，一手拿報紙。」卡爾·巴特是二十世紀初的神學家，他所指的「報紙」，就是各式各樣不同的訊息。為什麼卡爾·巴特認為我們需要報紙？他是這樣解釋的：「我們要傾聽世界的聲音，才能隨時觀察『吼叫的獅子』有什麼舉動，使我們時刻保持警醒的心。傾聽教會弟兄姊妹的聲音，使我們能常做預備，了解他們的需要。」所以今天的教會必須知道弟兄姊妹的需要在哪裡？他們面對什麼樣的世界？

我們不能只是站在台上提醒、教導、教訓我們的弟兄姊妹。很多的父母親常常教訓孩子，到最後孩子根本不聽父母說話。每次父母一開口說話，孩子就直接關上耳朵，心想：「又在講這些東西了！」我們要怎樣才能讓我們的孩子、朋友，甚至於我們的下屬願意聽我們說話？這不是容易的事情。讓別人聽我們說話之前，我們需要先了解「聽」這件事情。

我覺得中文字很有意思，比如「聽」的左邊是「耳」，這告訴我們，我們當然需要耳朵才能聽。另外，「聽」的右邊有一個「十」跟「目」，為什麼需要十個眼睛？它強調我們要看著別人聽。我們跟別人說話的時候，必須看著對方，不可以看著別的地方。「聽」下面有一個「心」字，表示要一心一意地去聽。最後是左下角的「王」字，「王」就是頭，就是聽的時候還要用頭去思考、去傾聽。

東西方的「傾聽」差異

東方人的溝通，很多都止於表層而已。譬如孩子從學校回來，我們問孩子：「學校今天怎麼樣？」孩子說：「很好。」你相不相信大部分父母親會說：「喔！那就很好。」但是美國人比較不一樣，他們還會繼續問下去：「很棒，在學校發生什麼事情讓你覺得很好？」結果孩子可能會說：「我把一個人打了一頓，感覺很好。」「為什麼打人一頓會感覺很好？」「因為我是一個英雄，把壞人打了一頓。」原來孩子想滿足自己作英雄的期待。

在這方面，我們必須要跟外國人學。1967年我到美國後，我發現外國人在教孩子傾聽的這個部分是不一樣的。當時我的老闆是基督徒，一個非常非常好的基督徒。聖誕節的時候，他請我們到他家去開派對，他的孩子也坐在我們中間，和大人在一起。我們講一些大人的事情，小孩子就在旁邊跟著我們一起聽、一起回應。其實，一個七、八歲的孩子，怎麼能聽懂三、四十歲的成年人溝通的內容？更不要說回應了；所以他講的都是胡說八道的話。但是，你猜他的爸爸怎麼說？我這位基督徒老闆對他的孩子說：「很棒，請繼續說，我想聽。」你想想看，如果是我們華人的父母親，可能會說：「大人講話，小孩子閉嘴。」

為什麼會有傾聽的障礙？

當我們想要聽別人說話的時候，有一些因素會造成我們的障礙。

1. 聽比思考慢

我們的思考速度很快，根據研究，一分鐘以內我們可以思考一千到三千個字，卻只能聽到一百二十五到三百個字。所以，常常我們在聽人說話的時候，也同時在想別的事情，這是因為思考的速度比聽覺還要快。很多人在聽別人說話的時候，並沒有在聽，其實是在想別的事情。

曾經在國外工作、走過語言障礙的人特別能夠理解一種情況，就是：因為英文不好，當別人在講英語時，我們很難持續地聽，因為我們總是在想著如何回答對方，導致我們落後於對方所講的內容。所以用英語溝通時，只要抓住一些關鍵字就好了。關鍵字，就是我們在溝通時，重複一、兩次以上的字。抓住關鍵字詞是很重要的傾聽技巧，這可以幫助人專心地聽。

2. 環境的干擾越來越多

現在的年輕人不管走到哪，總是將耳機掛在耳朵上。如果你正在跟這樣的年輕人講話，你根本不知道他到底是在聽你說話，還是在聽音樂。我兒子也是這樣，他現在三十多歲了，我常跟他說：「你跟爸爸講話的時候，可不可以把耳機拿下來？」控制環境的干擾，是一個很現實的事情。

3. 壓力越來越大，一切講究速度

現今是個講求效率的時代，一切都要求快、快、快。我自己也是這樣，講話的速度太快，這實在不是好習慣，我自己也想要改。

4. 資訊爆炸的時代，資訊多如牛毛

充斥在我們周圍的訊息非常多，根據統計，網路發出的訊息可以刻滿 1.68 億張 DVD，e-mail 數量每天達到 2940 億封，Blog 每天多增加兩百萬篇文章，等於是《時代雜誌》(TIME) 七百七十年的文字量。這個世界的訊息非常的多，導致大家對於傾聽感到困難，訊息那麼多，有真有假，聽哪些才是對的？

5. 領袖的錯誤示範

現今企業內部的高層管理者，似乎都是說得多、做得少，也很少聽員工說話。這給了員工一些錯誤的示範，以為傾聽是不重要的事情。這也讓人以為越能說的人，他越有權力，位置也就越高。所以越來越少的人願意「聽」，大家都只想「說」。

聽的五個層次

事實上，「聽」並非只有一種，它其實可以分成五個層次：

1. 完全漠視的聽

什麼叫「完全漠視的聽」？就是看起來在聽，事實上沒有在聽。我們其實一看就知道，因為聽的人兩個眼睛是發直的！完全沒有焦點，沒有在看說話的人。

2. 假裝在聽

還有一些人是「假裝在聽」，他眼睛雖然看著你，看起來好像是在聽，其實，他正在盤算、在思想其他事。

3. 選擇性的聽

什麼是「選擇性的聽」？例如我們跟一位負責財務的人說話，若講跟數字有關的內容，他就很有興趣；但如果我們講別的事情，他就提不起興趣，聽不進去。所以，他是選擇性地在聽。

4. 雙贏的、同理性的聽

所謂的「雙贏」，就是我在聽的時候會先問自己：「他到底要講什麼？」、「他到底在想什麼？我該要告知他什麼？」若是我要告知對方自己的需要，我要把它放在對方需要的後面，這就是「雙贏」！

今天企業的管理者常常要跟員工講話，但我們先不要急著講，而是稍微思考一下：「他到底想要聽什麼？」、「到底在什麼狀況下他會想要聽？」如果我們很敏銳的話，

我們就能變成一個雙贏的傾聽者。如果能夠「換位思考」，我們會成為一個很好的「傾聽者」，也能順利傳遞我們所要說的訊息。這是一個非常重要的習慣。今天很多領導者都不會聽別人說話，只想講話，這是很嚴重的事情。

同理性的傾聽在溝通的時候，總是有雙贏的思維，在對方講話的時候眼神能看著對方、專注地聽，願意拋開成見並站在對方的立場思考。這種傾聽就是打開身上所有的收訊器，去感受、觀察、感同身受。這種傾聽不但可以聽到事實，還可以聽到對方心裡的話——心理層面的語言所透露的訊息，遠比說出口的話更重要。

5. 專業諮詢的聽

傾聽的五個層次中，最高的層次是「專業諮詢的聽」。比如心理學家的聽都是屬於專業諮詢的聽，是要收費的。你想想看，要成為一個專業的心理諮詢師，他得要讓別人聽他說話多少小時？他同時也要聽別人說話多少小時？專業的傾聽，可以聽出很多細節，這個層次並不是那麼容易達到的。

不要錯過傾聽帶來的好處

專業諮詢的傾聽我們不一定能做到，但我們至少可以練習做到雙贏與同理性的傾聽，這可以為我們帶來許多益處。

1. 願意聽的人，容易交到好朋友

每個人都有強烈的傾訴慾望，特別期待有人願意聆聽自己的心聲，發發牢騷、訴苦、扯扯閒話。如果你能傾聽，讓他人盡情訴說自己想說的話，會拉近與對方之間的距離。

今天，我們可以有很多的朋友，然而真正的好朋友，都是願意傾聽我們說話的人。傾聽不是單向的，一定是雙向的。換句話說，我們也要傾聽別人所說的話。還有，夫妻之間如果想要成為好朋友，先生要多聽太太講話，太太要多聽先生講話。所以，夫妻之間真的是需要單獨相處的時間。

2. 善於聽，才能夠善於言語

真正的溝通是從聽開始，因此我鼓勵大家，跟人對話的時候，不要張嘴就說話，要先聽對方說話。早期我們教領導管理的時候，討論到會議該怎麼開，當時的觀念是閒話少說，按照議程一直談下去。現在我們會鼓勵大家在會議的前十分鐘，談一些輕鬆的話題，會議主持人只要傾聽就好。因為放鬆，大家的心打開了，接下來就會比較敞開地談論事情。如果一開始就馬上進入議程，很容易造成大家情緒緊繃，接下來就很難溝通。

3. 激發對方談話的慾望

對於一個不願意說話、很安靜的人，怎樣才能夠激發他願意說話？就是透過同理性的傾聽，在他表達出來的有限話語中，發現他的期待，一步步引導他更多地敞開自己。這真的是一門藝術！

4. 發現影響對方的關鍵所在

通過同理性的傾聽，我們可以明白對方的動機、優勢與不足，找出足以影響對方的關鍵點。如果是在商業上，這時我們已經可以發現說服對方合作的契機。

結語：正確的聽可以拉近人的距離

我們與人溝通的目的在哪裡？就是要讓對方了解我們的意見，並且願意接受。不僅如此，我們希望在溝通時能得到預期的反應，並讓我們更理解對方，使我們雙方情感更好。所以，如果說我們是一個很會傾聽的人，經過一段時間的溝通以後，照理講我們與對方的情感和距離應該越來越近、越來越好。反之，如果我們的距離越來越遠、情感越來越淡，甚至發生衝突，這表示我們過去的溝通和傾聽都沒有達到目的。而這正好是個提醒：讓我們重新學習傾聽對方。（整理／吳俊德）

問題討論

1. 信息中提到傾聽的障礙，你覺得對你來說最難突破的是哪一種？為什麼？
2. 對於傾聽的層次，你覺得你自己傾聽的能力在哪一個層次？你需要做哪些調整？
3. 信息中提到傾聽的益處，哪一點是你今日的新發現？在你的經驗中，傾聽曾經帶給你什麼樣的實質益處嗎？

禱讀經文

雅各書一章 19-21 節

¹⁹我親愛的弟兄們，這是你們所知道的。但你們各人要快快地聽，慢慢地說，慢慢地動怒，²⁰因為人的怒氣並不成就上帝的義。²¹所以，你們要脫去一切的污穢和盈餘的邪惡，存溫柔的心領受那所栽種的道，就是能救你們靈魂的道。

路加福音十章 39、41-42 節

³⁹……馬利亞，在耶穌腳前坐著聽祂的道。……⁴¹耶穌回答說：「馬大！馬大！你為許多的事思慮煩擾，⁴²但是不可少的只有一件；馬利亞已經選擇那上好的福分，是不能奪去的。」

溝通與回饋

敬拜詩歌

主恩典



靈修經文

以弗所書四章 29-32 節

²⁹污穢的言語一句不可出口，只要隨事說造就人的好話，叫聽見的人得益處。

³⁰不要叫上帝的聖靈擔憂；你們原是受了祂的印記，等候得贖的日子來到。³¹一切苦毒、惱恨、忿怒、嚷鬧、毀謗，並一切的惡毒（或譯：陰毒），都當從你們中間除掉；³²並要以恩慈相待，存憐憫的心，彼此饒恕，正如上帝在基督裡饒恕了你們一樣。

箴言十九章 20 節

你要聽勸教，受訓誨，使你終久有智慧。

主題信息

前言：回饋是溝通的極重要因素

溝通，一般來說包含六個因素：傳遞訊息的人、訊息的內容、訊息的傳遞管道、阻礙傳遞的雜音、接受訊息的人，最後是回饋的訊息。其實，這六種因素中，最重要的是回饋的訊息。為什麼？因為回饋的訊息會告訴我們，對方是不是正確理解我們的訊息。但這是溝通六因素的最後一項，所以很多人並未重視它，甚至下達完訊息就走人！尤其是老闆，常常講完自己想說的話就以為溝通完成，其實下屬不見得理解他想傳遞的訊息。這也是員工有時被派做一件事情，做好才發現不合乎老闆要求的原因。這是因為老闆沒有給員工回饋的時間，所以他不曉得員工是不是真的已理解訊息。

我自己學做管理，建立了一個上下之間很重要的互動模式——每當我把一件很重要的工作交給下屬處理的時候，在他離開之前，我一定會問：「可不可以請你描述一下，我剛剛交代你做什麼？」如果他能清楚描述我的要求，我就再問：「請你告訴我，你

預備完成這項任務的幾個大方向時，你打算做些什麼事情？」我為什麼要問這些問題？我是想要確定，他是不是完全理解任務的重點和內容。

今天，很多人浪費時間和很多資源，就是因為沒有溝通好。我們常常以為對方理解我們想表達的，其實不然。因此，我想提醒各位，回饋是確定對方認知我們訊息的最重要方式。

對一個企業員工來說，聽清楚老闆說的話真的很重要。因為常常使員工跟老闆之間產生問題的，就是員工聽得不夠清楚，不知道老闆在說什麼——員工沒有換位思考，沒有想到老闆所想到的。而今天很多企業管理者（老闆）都變成了怪物，眼睛小小的，只看得見錢；嘴巴很大，每天都在教訓別人；耳朵很小，都聽不見別人說話；他們最喜歡聽的就是奉承、稱讚、吹捧。當高層管理者只聽自己想聽的話，下屬只說高層管理者想聽的話，溝通就失去它真正的意義。

所以，今天身為企業管理者或是創業人士，若是不脫離主觀意識，就很難聽到別人的聲音。而當中最可怕的是，如果你根本就不願意聽正面的回饋，或者是負面的回饋，你的員工也會開始改變；員工肯定順你的意，只講一些你想聽的話。這是我們經常在職場上看到的，一個很可怕的現象。

給予回饋的 SAINT 原則

聆聽回饋，是很重要的行為，使我們能夠學習。而給予別人回饋也是很重要的，一方面我們使別人知道，我們確實有清楚接收到他想表達的訊息，另一方面，透過回饋我們可以給予別人幫助。

回饋有一個很好的原則：「SAINT」——當我們要給別人回饋時，首先應該很清楚地描述我們是在什麼情況（Situation）聽到別人的話；其次是我們看到對方做了什麼事情（Action）；然後，對方所做的事，會有什麼正面或負面的影響（Impact）；而下一步（Next Steps），我們會建議對方應該怎麼去做；最後，我們要謝謝（Thanks）別人願意聽我們的回饋，以及願意接受我們的回饋。

常見的回饋類型與技巧

回饋有幾種類型：正面的回饋、建設性的回饋、負面的回饋。我個人覺得，尤其是給別人負面回饋的時候，一定要帶到正面積極的意義。比如，我們給人回饋時，一定要說正面的意義是什麼，以及我們到底是要建議對方做些什麼事情？這樣一來，我相信我們給人的每一個回饋就非常有意義，對方也會樂意接受。

有很多事情都是以目標為導向，像是開會有開會的目標，跟老闆溝通有跟老闆溝

通的目標。目標幫助我們做策畫，目標幫助我們有計畫性，目標幫助我們能夠做好事前準備，可見目標非常重要。回饋的目標，是要讓對方願意聽。所以若我們是老闆，給員工回饋的時候，不要透過第三者，要與員工直接地溝通。

其次，我們可以選擇適合的場所，尤其是我們要給負面回饋時，要選擇好的場所。現在辦公室都是開放式的，我們講回饋的時候，所有人都可以聽到。這是一個非常不好的環境，如果在會議室裡講，或者下班的時候（辦公室裡沒人），就比較好一點。

而且回饋要很即時，如果經過一段時間以後再給別人回饋，有時候別人會不知道我們在講些什麼；因為他已經忘記之前跟我們說了什麼。所以我們給回饋一定要即時，這是重要的原則。

回饋也需要客觀。客觀是什麼？就是不要用自己主觀的角度，來猜測、解讀對方的訊息。最好的方法是引述別人對我們所做的事，至於對這事的感受則用第三方或第四方的意見來陳述，這樣就比較客觀。還有，要盡量舉出事實，比如對方在開會的時候講了什麼、做了些什麼，這是客觀事實。不要說：「我『好像』、『聽說』別人講了……」，因為「好像」加上「聽說」等於沒有價值的回饋，這反而可能把事情引到一個地步，對方會挑戰我們所講的是不是符合事實。

給別人回饋時要特別注意一件事情，就是要保持積極的態度。我們千萬不要說：「唉呀！你這事情做得太糟糕了！死定了！沒救了！」這會讓對方一聽就覺得，你的這個回饋還有什麼價值？當我們以積極的態度給予對方回饋，對方才聽得進去，我們的回饋也才有價值。

學習接受並內化成為習慣

對我們有危險的事情發生時，我們通常會有兩種心態：一個是 Fight（戰鬥），還有一個是 Flight（逃跑）。尤其在公司裡，當我們跟別人意見、看法不同時，或有人挑戰我們時，我們若不是很生氣地要跟別人戰鬥，就是不想理他了。

這些情緒反應和人腦的構造與機能有關。前額葉的灰色皮層主導人的理性思考，但當我們遇到危險時，我們做出的反應不是出自這裡，而是出自杏仁核。杏仁核專門指導我們情緒的反應，而且短短幾秒內就會給出反應。所以一有什麼事情發生，我們最直接的反應，都是情緒反應。除非我們已經建立一個習慣，比如說很喜歡聽別人的回饋——尤其是負面的回饋——的習慣。這樣我們才能勝過自然的情緒反應。但這種人不多，大部分的人都不大喜歡聽別人的負面回饋。

但是接受回饋是很重要的，我們一定要練習並內化成為習慣。首先，我們要把回饋當作別人給我們的禮物。想想看，別人願意給我們回饋，一定是有很大的勇氣，才

會這樣做。否則的話，怎麼敢給我們回饋？說不定我們翻臉不認人怎麼辦？所以，我們應該把回饋當成禮物接受，並明白它是很寶貴的。

積極正面地回應每一個回饋

教會也是一樣，我們從會眾聽到回饋了嗎？我們願不願意聽？我們聽了以後，是否有做出改變？如果我們的會眾是非常寶貴的，我們就應該珍惜會眾給予我們的回饋，更應該常常去聽這些聲音。

這當然很不容易，對公司組織也是一樣。你看現在的企業與公司組織，有幾家願意公開放置意見箱？而且如果有老闆宣布從明天起開放意見箱，員工有什麼意見都可以放到裡面去，因為老闆希望聽到大家的意見——第一天可能會有很多人投入很多紙張，但兩個月以後就沒有紙張了。為什麼？因為發現，放了也沒有產生任何作用！看不到任何的改變！如果真有心要改變，就放意見箱，並且真的照意見箱裡的意見去做出相對應的改變；沒有心要聽，就不要放意見箱。

我們真的要珍惜別人給我們的回饋，包含從老闆來的回饋。雖然老闆常常給下屬非常模糊且隨便的回饋，比如：「啊！你最近做得還不錯！」這個回饋沒有價值，但我們可以這樣回應：「謝謝老闆。你說我最近做得不錯，可不可以再稍微描述一下我什麼地方做得不錯？我相信不會是我做的每一件事情，你都覺得不錯吧？」我們這樣講，就是提醒老闆：模糊不清的回饋沒有價值。如果是負面的回饋，也可以請對方清楚描述我們需要加強的地方。我們可以跟對方說，我們之所以這樣，是希望對方能告訴我們是否還有哪裡需要加強，這可以讓我們做得更好。而老闆肯定也沒辦法拒絕這樣的員工。

結語：改進需要計畫，並不停重新檢視自己

我以前在公司上班的時候，幾乎都是員工裡面第一個作績效考評的人。作完以後，我立刻回去擬一份改進計畫，改進自己的行為（我對績效考核的回饋）。接著去找老闆，告訴他我根據績效考核做了改進方案，以及大約多久以後可以達到我預期的目標，到時我會再檢視我的改進計畫。

你想想看，如果我們對工作是保持這種態度，老闆會不珍惜我們嗎？我對核心團隊的員工，也是按照這樣去要求他們：在績效考核以後做計畫、定目標，以及訂定完成的期限；甚至鼓勵他們，如果要做得更好一點，可以在計畫中描述改進後的願景對公司、部門有什麼影響。假如你是這樣在做事情，我相信對管理團隊只有好處，沒有壞處。（整理／吳俊德）

問題討論

1. 你曾經給別人回饋過嗎？當時你是如何給予回饋的？根據今天的信息，你覺得可以如何改進？
2. 當別人給你回饋的時候，你有什麼感覺？為什麼你會有這種感覺？
3. 我們的公司（或教會）能接受回饋嗎？請你針對公司（或教會）試試給予回饋。

禱讀經文

雅各書三章 2-5 節

- ²原來我們在許多事上都有過失；若有人在話語上沒有過失，他就是完全人，也能勒住自己的全身。³我們若把嚼環放在馬嘴裡，叫牠順服，就能調動牠的全身。⁴看哪，船隻雖然甚大，又被大風催逼，只用小小的舵，就隨著掌舵的意思轉動。⁵這樣，舌頭在百體裡也是最小的，卻能說大話。看哪，最小的火能點著最大的樹林。