

第一部分

理论精要

第一章

大脑与沟通

第一节 充满不确定的时代

2000 年以后,中国社会的节奏逐步加快。从国际经验来看,当一个国家的人均 GDP (国内生产总值)达到 1 000~3 000 美元之后,这个国家就会迎来黄金发展时期,无论工作还是生活节奏都会加快很多,这就是我们常讲的社会转型期。在这样一个时期,整个社会将会遇到很多机会,但同时,又会面临很多矛盾和冲突。

一、快与慢的社会节奏

本来时间可以帮助我们化解一些矛盾和冲突,但是在“快”节奏的社会,分配给一件事情的时间资源少了,就需要我们采取更加有效的方式来帮助我们提高沟通的有效性。

“慢”是一种很好的节奏,但是和今天的社会似乎格格不入。很多人陷入了“快”的迷途。快与慢犹如中国传统文化中所讲的阴阳哲学,是事物不可或缺的两个方面。要适应今天的社会,需要把快与慢的节奏整合好,“快”“慢”本身不是问题,问题在于两者的比例要根据具体情况调整合适。

“快”与“慢”是人类的两种内驱力,人类进化到现在,仍然有慢节奏的人和快节奏的人,说明“快”与“慢”是我们的两类优势资源,都不能摒弃。

在生活中,我们听到夫妻之间、上下级之间、亲子之间总会有一些抱怨的话,“太慢了”“能不能快点啊”“你要等到什么时候”。我曾经在咨询室内接待了一对夫妻,妻子是急脾气,丈夫是慢性子,两人经常因此发生矛盾。在关系治疗中,我播放了一段音乐,请他们各自跟随音乐自由舞动。妻子习惯性地听到了音乐旋律的高频部分,丈夫听到了音乐旋律的低频部分,做出来的动作妻子比丈夫要快一些。我引导他们明白音乐同时有高频和低频的部分,没有谁对谁错,只是大家感知到的东西不同而已。如何和谐生活在一起呢?我请他们仍然跟随刚才的音乐,这一次我要求他们必须共同舞蹈。音乐结束后,我请他们分享自己的感受,他们都认识到了自己的问题,体会到自己该怎样去做。当然,对于上下级之间、亲子之间,也是类似的。我们如何理解他人的节奏,尊重他人的节奏;在合作中,如何配合他人的节奏。其实很简单,快的慢一点,慢的快一点。这句话说起来容易,要做到就难一些。

如何做到呢?在与他人的沟通中,我们往往以为是语言不能达成一致,其实是我们的身体没有达成一致。

那么身体如何一致呢？就需要我们从了解大脑开始。对大脑构成的了解，是管理沟通重要的基础。大脑如何操纵我们的身体，我们可能都低估了其中的巨大能量。

二、不确定性

我们生活的时代充满了不确定性，而不确定性与焦虑的情绪密切相关。如何与不确定性共处，如何拥有应对不确定性的能力，是这个时代对我们的要求。在这个充满变化和挑战的社会，我们需要寻找哲学命题“我是谁”“我从哪里来”“我将去向何方”的答案。我们每个人或许都绕不开这个重要时期对我们的要求：寻找自己的使命和生命的意义。通过寻找使命和生命的意义，我们可以更好地生活在这个时代，而不迷失自己。

所有的变化都是一个新的信息，都需要我们重新决定。只有更好地活在当下，才可以让我们和这个时代同呼吸、共命运。无法活在一个稳定和确定的状态里，我们就需要学习如何在不确定性的状态下更好地活着。

不确定性的时代特点，对人与人之间的沟通也提出了新的难题。如何在沟通中，更好地兼顾自己、他人和环境的需求，需要我们更有智慧。

第二节 大脑的秘密

英国心理学家、教育家托尼·布赞指出：“你首先要了解大脑是什么样的，以便使用你大脑的大部分。你要做的第一件事情就是弄清大脑的构造，然后是它如何工作、如何记忆、如何集中注意力、如何进行创造性思维。这样，你确实实地开始对自身进行了解和探索。”

一、大脑的三层次结构

人脑的复杂和美丽程度在世间万物中无与伦比，而且我们每个人都有。在万亿个脑细胞中，可能有1 000亿个是活跃的神经细胞。每个神经细胞可以与其他细胞构成多至2万个连接。斯坦福大学罗伯特·奥恩斯坦因(Robert Ornstein)在《奇妙的大脑》(The Amazing Brain)一书中指出，神经细胞做不同连接的可能数目也许比宇宙中的原子数还要多。

大脑有三个不同的层面：脑干、边缘系统和脑皮层。这三个不同层面分别掌管着本能、情感和意识。因此，也被称作本能脑、情感脑和意识脑，如图1-1所示。在管理沟通中，我们只需要对复杂的大脑做这三个层次的简单了解，就能帮助我们更好地理解管理沟通，提升我们的沟通理解能力。

大脑的三层次结构具体介绍如下。

第一层本能脑：小脑(或脑干，又叫“爬行动物”脑)，在脑壳的底部，大脑的这一部分控制我们许多非常简单但重要的本能，比如我们的呼吸、心率和许多基本本能。一开灯，附近的昆虫会立即静止不动，明亮的灯光将信号在刹那间传递给了昆虫微小的“爬行动物”脑。开车驶向停在路上的鸟，它会在你撞到它之前的一刹那飞走。它的“爬行动物”脑有一种内在的飞离程序。同样，当你去拍苍蝇时，它会在拍子落下前一刹那逃走。

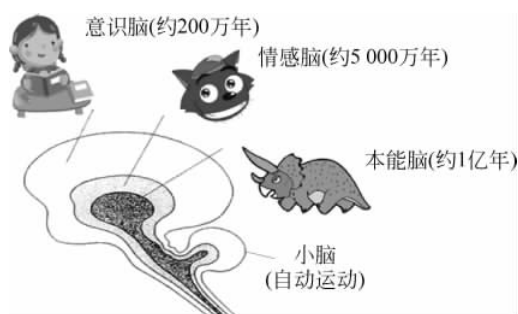


图 1-1 三位一体的大脑

第二层情感脑：大脑的中间部分，控制我们的情感。这一边缘系统通常也叫作“古哺乳动物”脑，因为它与其他哺乳动物大脑的主要部分相似。科学家们把它叫作边缘系统(limbic)，这个词从拉丁文 limbus(衣领)而来，因为这一部分像衣领似的裹住了脑干。科学家们指出，大脑的这一部分在 2 亿至 3 亿年前由最早的恒温哺乳动物发育而来。他们认为，当时哺乳动物仍然保留着“爬行动物”脑，但在此之上又发展了新的东西。正是大脑的这一部分，引导着婴儿、羊羔或小狗在出生后几乎本能地去吮吸母亲的奶水。以后我们会发现，尤为重要，大脑的情感和性欲中心与大脑中处理记忆存储的部分连接得很紧。当你情感投入时，你就能记得更牢，比如初恋。

第三层意识脑：脑皮层[cortex, 拉丁文“皮”(bark)的意思]，即上脑，在边缘系统顶上，是由两边组成的大脑和像一张皱巴巴的地毯般覆盖其他一切的脑皮层。它帮助你思考、交谈、推理和创造。脑皮层厚度为 2.5~3.0 毫米，但它有 6 层，每层有不同的功能。就是这一部分，使人成为独一无二的种类。

关于大脑的三层次结构的几点说明。

(1) 情感脑和本能脑更多在潜意识层面工作，多是感性部分。意识脑主管着我们的思考和分析，理性的部分较多。潜意识和意识的互动形成了人们日常沟通的模式。

(2) 情感脑和本能脑的反应速度以及能量强度是意识脑的上万倍。当情感爆发的时候，意识脑几乎难以工作。情感脑和本能脑通常统称为潜意识脑。

例如，一位著名的家庭教育专家，虽然经常给许多家长讲家庭教育，但自己还存在着严重的家暴问题，和妻子有矛盾的时候经常通过暴力来解决。

分析：

(1) 教育专家在讲课的时候，使用的是意识脑部分，而在与妻子发生矛盾的时候，情绪异常激动，意识脑被抑制，自己懂得的一些道理也不起作用了，而潜意识部分的能量不被控制地发泄出来。这就是我们看到的非理性行为。

(2) 这也证明了一点，世界上说和做的距离是最远的。说到了不一定做到，会讲课的不一定有行动。这是因为使用的脑部区域不同。

(3) 意识脑工作的环境是相对有序的，是可以被掌控的，能量是有限的。而潜意识脑恰好相反，是相对无序的、难以掌控的、能量巨大的。

(4) 人类通过意识脑来驾驭潜意识脑部分，通过有效的驾驭，从而把人的潜能激发

出来。

(5) 在工作中,面对一个情绪失控的人,我们应该知道他的意识脑已经短路了,这时不要一味地给对方讲规定、讲道理,而是要通过对其情感的理解和支持来达到沟通效果。比如,给发火的人倒杯水,拍拍对方的肩膀,表示理解。等对方气消了,再给他/她讲道理,或者自己也能明白你所讲的道理。在一个人发火的时候,用来听道理的意识脑已经有“问题”了,这个时候给他讲道理,犹如给一个腿断了的人说,“你给我跳一支舞吧”,让人觉得被戏谑,因此,就更火了。而讲道理的人也觉得委屈:“我没有说错啊,怎么发那么大的火?”

(6) 在本能层面,我们也有很多潜意识带来的反应。而且在我们的生活中就有。

在培训中,我经常问男同学:“你们喜欢逛街吗?”

他们的反应是:“不喜欢。”

“那你们都怎样买东西啊?”

他们的回答是:“到了目的地买了就回来。”

“那为什么不逛逛呢?”

“逛街多没意思啊!”

.....

可是,同样的问题,问女同学,答案就不一样了,大部分女孩子都非常喜欢逛街。为什么有这样的差异呢?因为,在人类的漫长进化过程中,男性以打猎为主,从而发展出目标感很强,任务导向。而女性主要进行纺织和采摘,更加在意过程。因此,男性到达目的地买了东西就返回,而女性喜欢逛街感受过程。

二、人体的三元结构

人类主要有三种经验世界的方式:思考、感觉和感官经验。这三种传达感觉和知性经验方式所对应的身体中心,分别是身体的脑、心、腹三个地方。脑中心(思维模式),以思考和分析为导向,对现实事物的运动现象直觉最强。心中心(情绪模式),以感受和想象力为导向,对人情和环境的气氛直觉最强。腹中心(行为模式),以身体力行为导向,对生存的问题直觉最强。这就是我们通常所说的“用脑袋去思考,用心去感受,动手去做”。这一理论与行动链三种力量的解释十分一致,如图 1-2 所示。

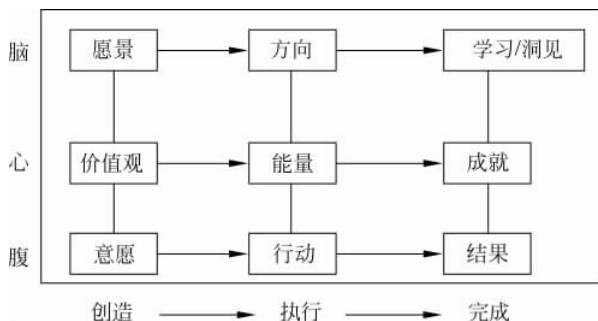


图 1-2 来自三种力量的行动链

- 理性层次(清醒、思想):用大脑理解对方所表达的意思。
- 感性层次(做梦、感受):将心比心,站在对方的立场。
- 直觉层次(睡眠、意志):用思想觉解读对方的心思,再透过生命觉去感受对方的思想生命,达到“感同身受”的效果。

【小故事】

任正非用大刀砍出华为狼的文化

(来源:华夏基石e洞察)

一砍:砍掉高层的手和脚(头)

任正非强调高层干部要砍掉他们的手和脚,只留下脑袋用来仰望星空、洞察市场、规划战略、运筹帷幄。高层要头脑勤快,而不是用手和脚的勤快掩盖思想上的懒惰。

二砍:砍掉中层干部的屁股(心)

让中层干部走出办公室,下现场和市场,实行走动管理,答案在现场,现场有神灵。屁股对着老板,而不是眼睛盯着老板。眼睛要盯着客户和市场。

三砍:砍掉基层员工的脑袋(手)

基层员工,无论学历多高,都必须遵守公司的流程制度和规则,并在此基础上把事情简单高效地做正确,不需要自作主张。

这就是华为公司的文化:高层干部要有决断力,中层干部要有理解力,基层干部要有执行力。如果把组织当作一个整体的话,这就是要求组织有头、心、手三个部分,有机协调。这就是组织的三元结构。在组织的有机管理中,只有发挥好这三方面的协同作用,才可以走长远的健康协调之路。个人如此,组织亦如此。头部是非常敏感灵活的部位,与思想有关;心是具有弹性、包容的部分,与情感有关;手是执行和坚定的部分,与意志力有关。

【练习】

意识的我、情感的本能和我的我

指导语:写出一个与你沟通有困难的对象,分别用意识的你、情感的你和本能的你跟对方说一句话。

【学员分享】

(1) 可以把人分为三类:脑型人、心型人、腹型人。脑型人喜欢思考;心型人更多地听从自己的感觉;腹型人靠直觉做事。

(2) 按照神经元科学,我们的大脑就像鸡蛋一样,最里面是脑干,相当于蛋黄,负责人的基本生存活动,比如吃饭、睡觉、躲避危险等;再往外一层是哺乳动物脑,相当于蛋清,负责人的情感活动,比如生气、高兴、哀伤、奋进等情绪;最外面一层是皮层,相当于蛋壳,负责人的认知、推理等理智性活动。脑干最先形成,早在人还不是哺乳动物的时候就已经演化出了脑干,然后是哺乳动物脑,这个过程用了几十万年,一直到石器时代之前,人才演化出了皮层,有了理性判断,大脑就这样一层一层长出来。

研究神经元的科学家告诉我们,现代人的头骨里装了一副石器时代的大脑。我们对

外界的反应都是由脑干最先感知并反应,其次才是外面两层,有时三个层次的反应是不同的,也即直觉和理智之间存在矛盾,这种时候我们几乎都经历过。有时直觉比较强硬,能够压过一切理智判断,有时理智能够占据上风,人们通过理智系统来平息直觉系统的抵触,从而做出最终决策。三个层次有配合也有冲突,有的人配合不好就疯了、分裂了;有的人配合得很好,就成功了,情商高,智商也高。

因此,在沟通中,要能够把大脑的三部分协同好,这样的练习,只要坚持就能够让我们通过沟通来修行和整合自己。

第三节 管理沟通的基本要素

我们在沟通中往往会遇到许多问题,有时是自己的表达方式或其他原因不能和对方达成一致,也有时是不能准确理解对方的意思而造成沟通不畅。从图 1-3 中可以看到,有效的沟通需要考虑的基本元素有如下几点。

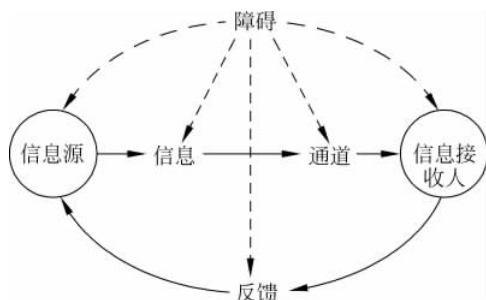


图 1-3 管理沟通的基本要素

(1) 信息源:信息的发出者,很好地了解自己的人才知道如何发出信息。

(2) 信息接收人:接收信息的时候,我们的期望是什么?对不同类的信息,以及沟通的目标要有所辨识。在知道自己的沟通目标的基础上,还要了解自己沟通的对象大概是一个什么样的人,因为要针对不同的人制定不同的沟通策略。

(3) 沟通通道:我们要对沟通的不同通道有敏感性,并保持觉察。

(4) 沟通信息:信息是否合适,是过量还是不足,信息传递的时机是否合适等,我们都需要在沟通中注重思考。在和一个人进行沟通之前,首先要清楚自己的目标是什么,然后围绕着目标来组织信息。

(5) 沟通障碍:沟通的关键因素,由沟通障碍产生的心理距离往往是我们沟通失败的主要原因。沟通中存在着方方面面的障碍,有看得见的障碍,也有无形的障碍。沟通障碍通常有:①价值观的差异;②外部环境的影响;③交互模式。

(6) 沟通反馈:信息源与信息接收人之间要有很好的沟通,建立双向的沟通,就需要反馈。没有反馈,沟通就容易达不到效果。

有一次,一个朋友和我约好了我下课后在某个地铁站见面。可他提前忙完工作,就决定开车来接我,他认为我下课后一定会看到他发给我的短信。可是下课后,我和一个学生

一路聊天,而且还同坐一趟地铁。当我到达我们约定好的地铁站时,才看到他的短信和若干个未接电话(上课期间手机静音)。类似这样的故事,生活中很多。这就提醒我们,不要在没有得到确定消息的情况下,没有得到对方反馈的情况下,改变之前的约定。

沟通中,必须兼顾这些因素,才可以更有效地沟通,使沟通各方愉快。沟通中我们要利用好人际关系交流的各种“道”与“术”,积极、正确地与上级、平级、下属进行有效的沟通。比如说有些棘手的问题,不是一个人、一个部门所能解决的,必须与大家沟通,大家通力合作才能完成。但由于有些工作就像流水线上生产出的产品,需要很多道工序的加工。如果其中某道工序卡住了,那么这个产品就不能及时、合格地下线。如何在卡住时经过各方的努力,让这个产品顺利地下线,就需要大家集中精力,及时进行有效的沟通与合作,解决所碰到的问题。只有这样,才能节约时间及并高效地完成任务。在这里我们也看到了沟通中包含了资源的整合与利用。

因此,良好的沟通要求沟通各方把握好沟通的动机,愿意积极地参与,在沟通过程中产生相互的影响,拥有相同的沟通能力(共同的能力区、共同语言)。

有研究结果显示,企业管理者 70% 的时间用在沟通上,企业中 70% 的问题出在沟通障碍上。杰克·韦尔奇说:“能够同下属有效沟通对企业领导人的工作成效有很大的推动作用。为此,我每天都在努力深入每个员工的内心,让他们感觉到我的存在。即使我在很远的地方出差,我也会花上 16 小时与我的员工沟通。”

第二章

沟通的障碍

沟通遵循一定的过程,该过程包含着信息源、信息接收者和沟通渠道三个部分。要使这三个部分协同运转,并且产生一个沟通的场域,就需要考虑沟通背景和沟通障碍。知觉偏见是造成沟通障碍的基本原因。

第一节 知觉偏见

“我们看到的、听到的不一定是真实的。”

知觉是一切行为的起点。但是我们的知觉经常有偏差。偏见是指根据一定表象或虚假的信息做出判断,从而出现判断失误或判断本身与判断对象的真实情况不相符合的现象。

有很多理论用来解释偏见的形成。最常见的是社会学习理论,该理论认为偏见的习得途径与其他态度和价值观的习得途径相同。人们从他们的家庭、伙伴、大众媒体以及他们身处的社会中学会了偏见。动机理论用来解释偏见是如何满足个体需要的,如有一种动机理论认为,偏见起源于群体间的竞争,是“群体资源或权力必然的结果”;另一种动机理论则认为偏见是一种人格障碍。认知理论则认为,基于社会知觉的特点,即使没有经历引发偏见的社会化过程,没有群体间资源竞争或人格障碍的情况下,看似无害的认知偏差也会导致偏见的产生。

偏见是人们认识世界万事万物所产生的判断,它携带着主观的情感去看问题,论人论事,总立足于自以为是的角度,凭着自己的见识和情感,而发表观点。因此,偏见往往“以偏概全”,其圈子既狭小又自私,有些人还喜欢在这个小圈子里打转。

其实,谁都逃脱不了曾经有或现在有或将来会有偏见。乡土观念、情趣相投、生人熟面、团体情感和上下级关系等都是滋生偏见的心理土壤。

常见的知觉偏见有:第一印象/首因效应(first-impression error),晕轮效应(halo effect),成见/定式(stereotyping),投射效应(projection),选择性知觉(selective perception),与己相似效应(similar-to-me effect),对比效应(contrast effect)。

一、首因效应

首因效应即“第一印象效应”,是说人们比较重视最先得到的信息,并据此对他人做出判断。

Luchins 在 1957 年做过一个实验。他选择了一个小故事做自变量。故事描述了一