

人際溝通之鑰～談語言溝通

龍山國小教務處 張明風

壹、前言

常言道：「政通人和」、「親師常溝通，教學真輕鬆。」趙怡（1995）也曾指出二十一世紀已經進入一個『溝通的時代』！人與人之間的隔閡，因溝通而化解；國與國之間的距離，因溝通而縮短。小自人際相處或工作就業，到大國際談判或世界貿易，凡事莫不需要有效的溝通（轉自王泳貴，90）。語言學專家法爾布博士在「語言遊戲」這本書中說：「人類的語言不只是動物表達方式的一種改進而已，它是完全不同的另一種類，它隔開了人和禽獸，在二者之間，畫了一道無法逾越的鴻溝。」只有人類具有說話的天賦，也因為所有的人都具有說話的天賦，於是開始形成複雜的世界。所謂的「人際關係」其實就是無數條語言的絲線所編織出來的網，而人在期間往來與活動（宋立民，民2002）。因此，面對人際溝通的問題，就相當於面對語言溝通之問題。

俗話說：「一句好話叫人笑，一句壞話叫人跳。」足見言語的巧妙何等重要。話人人會說，但是從我們口中說出的話語，是否常常使人得到益處？或者使人受到傷害？是否常常達到我們想要的目的？或者事與願違？在我們每天的生活，尤其是工作環境中，在在都必須要與人交談，應對進退之間是否得體，就得考驗個人的言語溝通能力了。語言用在溝通上的效用，有時可以讓人歡笑、有時可以讓人氣結、有時也會讓人感動。善於說話的高手總是不開口則已，一開口便語驚四座，成為眾人矚目的焦點，贏得大家的喜愛。因此，語言在人際

溝通上有其無可取代的重要性（林慶昭，民2004），在學校方面則是行政及教學是否順利的關鍵所在。

貳、人際溝通的重要性

Steers(1994)曾指出至少有四個原因可以說明人際溝通對有效溝通的重要性：

- 1.它影響我們周圍人的觀點、態度和行為方式。
- 2.它把我們的感受和情感強加於人。
- 3.它是提供、接受和交換與我們相關活動信息的工具。
- 4.通過使用正式的溝通管道，有助於加強正式的組織結構。

另外Wiemann 於1977 年發展出溝通能力量表(communication competence scale)，其後許多實證研究皆發現人際溝通能力分別與組織中員工的個人成就、具備新技術的組織員工之績效、組織溝通滿足、組織運作的效率均呈現顯著的正相關；而人際溝通能力則與組織中員工間的衝突、人際溝通焦慮呈現顯著的負相關，並對這些結果變數顯現出相當預測力。由上述理論與實證的文獻可知，人際溝通能力程度乃是組織的關鍵成功因素(critical success factors)之一。

由於人際溝通的重要性不容忽視，因此，在對管理實務的古典研究中發現，經理們通常要將50~80%的時間用於與其他人的溝通上；管理人員喜歡面對面的溝通，而且花費相同的時間用於其他形式的溝通（Richard M.Steers，1994）。

而Scott (1998)更提出在其研究中，發現國外公司的經理人每年平均花費超過1000個小時在作人際溝通上面。Detroit 和 Mich (1999)則從具有國際性人力決策、人力資源及全球管理部門的公司隨機抽取1000名員工為樣本，發現有37%的人認為人際溝通能力是身為一位好主管所最需具備的能力與技巧。

參、人際溝通相關理論內涵

人和人互動產生了人際關係，人際關係往往藉由溝通行為來達成。以下即由相關理論之探究而進一步了解人際溝通之內涵。

一、人際溝通的意義

人際溝通是人與人之間傳遞有意義符號的歷程，其目的在於分享意見、訊息、或態度，使發送訊息者和接受訊息者之間達到某種程度的共同瞭解(Barnard, 1968; DeVito, 1999 ;Lewis, 1975)。

人際溝通也是一種社會行為，不論溝通對象或溝通方法都具有選擇性，並不會隨機發生。在人際溝通的歷程中，都有希望被達成的目標，所以溝通常常是自願的、有方向性和具有目的的，因此人際溝通是一種有目的的社會行為(DeVito, 1999; Kellermann, 1992; Sanders, 1991)。

綜上所述，人際溝通是一種具有目的性的行為，個人將自己的想法和感覺經由各種方式傳遞給他人，同時也接收別人的想法和感覺。在個人、對方有意和無意的溝通過程中，彼此互相不斷修正溝通的目標和溝通的方式，因此溝通是一種隨時、隨地因人而異的社會變通行為(王彥程，民88)。

二、人際溝通歷程

人際溝通是一種歷程，在一個溝通情境下個人將自己的意圖（intention）轉換對方可以瞭解的符號（code），再透過管道傳遞給訊息接收者，中間可能出現干擾，同時接收者會給于發送者回饋（feedback），溝通因素包含溝通情境、參與者（訊息發送者、訊息接收者）、訊息、管道（王彥程，民 89；許士軍，民 83；陳皎眉，民 86；曾端真、曾玲悵譯，民 85）。

（一）溝通情境

溝通情境通常指溝通進行的時空，溝通的情境大略可分為以下幾個部分（鄭佩芬，民 89；DeVito, 1999）：

1. 物理情境(physical context)：通常是指一個比較具體的環境。
2. 文化情境(culture context)：包含生活方式、價值、信念、行為、團體規則等。
3. 社會心理情境(social-psychological context)：包含交談者關係、所在場合、情感交互作用程度。
4. 暫時情境(temporal context)：個人在日常生活中面對隨時改變的情境。

溝通情境隨時都會出現在每一個人的日常生活中，這一些情境不會單獨存在，而會不斷交互作用。

（二）參與者

就參與者而言，參與溝通歷程者是溝通中最重要的主體，個人的差異影響到溝通的結果，這些差異包含以下幾個部分（沈慧聲譯，民 87；曾端真、曾玲

悞譯，民 85；鄭佩芬，民 89；Trenholm & Jensen, 1996)：

1. 生理的差異：包含性別、年齡、體能等。
2. 心理的差異：包含、自信、價值觀等。
3. 社會經驗：包含家庭背景、友誼、工作經驗、知識技能等。
4. 文化差異：包含不同地區、不同國家。

溝通的主體是個人，不論外在何種差異，個人的自我概念和知覺將是影響溝通的先決條件。

(三) 訊息

就溝通的訊息而言，人與人之間的溝通，經由傳遞與接受訊息而產生意義。處理訊息通常需經過編碼和譯碼兩個歷程，當訊息意義比較複雜時，需要分段或以一定的順序來加以組織以進行溝通（曾端真、曾玲悞譯，民 85；DeVito, 1999；Trenholm & Jensen, 1996)：

1. 編碼(encoder)：個人把想法和情感轉換成符號以及將它們組織成訊息的認知思考過程。
2. 譯碼(decoder)：將他人的訊息轉換成自己的思想和感情。

(四) 管道

訊息形成後，必須透過知覺管道加以傳遞，這種知覺管道包含口語訊息和非口語訊息兩個部分（王文秀、陸洛，民 84；曾端真、曾玲悞譯，民 85；DeVito, 1999；Trenholm & Jensen, 1996)：

1. 口語訊息：口語訊息包含文字和口語，人們使用語言使思想、感情具有意義，

並使人和人之間有系統的溝通。

2. 非口語訊息：非口語訊息包含說話的聲調和肢體動作，非口語的訊息也常常因為不同背景文化而被賦予特殊的意義。

由上觀之，人際溝通必然會發生，而人際溝通管道反映個人和情境的獨特性，在不同溝通的情境中不同的人有不同目的，個人關心的是內心想法是否能傳遞給別人，而同時也關心自己是否可以有效接收他人的訊息。

三、人際溝通的目的（沈慧聲譯，民87）

1. 學習（To Learn）

增加自己的、其他的和世界的知識，並獲知各種技術。

2. 相關（To Recate）

建立人際關係，並維繫友誼與愛情。

3. 影響（To Influence）

透過人際互動而控制、影響、領導而達到承諾、安穩的信條。

4. 行動（To Play）

行動包括全部的活動，透過消遣、娛樂與感官之滿足而達成主要或唯一的目標——愉悅。

5. 幫忙（To Help）

幫助需要幫助和安慰的人，而導正其方向、態度和行為。

四、人際溝通能力的要素

語言是人與人溝通的工具，要能達到有效的溝通就必須要有良好的溝通能

力。根據美國心理學家阿爾伯特.邁哈羅賓的研究指出，溝通的效果百分之七來自言詞內容，百分之三十八來自音調，百分之五十五來自表情等非語言溝通。另外根據心理學的研究結果發現，人們在交往中對彼此的印象，95%取決於非語言因素，亦即行為、舉止、眼神及神態等因素；只有5%由雙方的言語因素來決定。換言之，有效的溝通包含了諸多內在元素。

王時成(1996)認為溝通能力的形成具備三大要素：

1. 認知能力(Cognition Competence)
2. 語言能力(Language Competence)
3. 社會能力(Social Competence)。

他指出溝通雙方對問題認知程度愈高，溝通能力也愈高；語言表達能力愈強，溝通能力也愈強；愈容易與人相處，也愈容易與人溝通。

Spitzberg 和 Cupach(1995)更進一步發現溝通能力可廣泛的分成六大類：

1. 基礎能力(Fundamental Competence)
2. 社交技巧和能力(Social Skills and Competence)
3. 人際能力(Interpersonal Competence)
4. 語言能力(Linguistic Competence)
5. 溝通能力(Communication Competence)
6. 關係能力(Relational Competence)。

劉麗容(1991)則認為溝通能力包含三大條件：

1. 語言的條件，要能夠說話而且能夠講的通。
2. 要有認知的能力，要能了解周遭的環境。
3. 要有文化、社交、實用性的一些基本社會知識。

由上可知，想要有成功的人際交流，除了要有好的語言能力之外，還必須考量各方面的要素，懂得察言觀色並且見機行事。

肆、語言溝通

語言是人與人之間溝通的橋樑，雖不是人類用以表達唯一的工具，卻是最重要的工具，也是人際關係中最重要的部分。其最大功用是作為與人溝通的媒介，讓彼此可以表達自己的內心感受，達到一種相互交流的作用。

一、語言溝通的意義：

語言溝通是藉由具有共用意義的聲音和符號，有系統地傳達思想、感情、信念和想法的過程。

二、語言的功能

1. 可指示、標明和定義思想、感情、物體、人們和經驗，以便與他人分享。
2. 具有評估的功能
3. 可討論個人生命經驗的一切事物，包括過去、現在和未來，亦可進行假設性的對話。

三、語言與溝通的關係

1. 人際溝通包括語言溝通及非語言溝通

2. 語言能力係指個人在語言的運用上所能發揮的最高程度，而溝通能力則是指溝通者能否設身處地考慮對方的情境及特性，做出適當的表達，讓傳遞的訊息容易為對方了解或接納。
因此，溝通能力不是僅具有語言能力就能充分展現的。
3. 語言溝通的規則看似隨機，無規則可循，但事實上是依循社會認可的規則來進行的，如果參與語言溝通者均依循此一規則，溝通應可順利進行。
4. 語言表達常會因溝通雙方的權力關係而有所影響(如:稱謂)

四、成功的語言溝通技巧

口才與一個人的生活有密不可分的關係，口才好的人，大有揚眉吐氣的機會，人生必然是彩色的；口才不好的人，或許容易錯失良機，或許容易搞扎關係，因此人生通常是黑白的。尤其身處現代高度競爭的社會中，想要贏得他人好感並建立良好人際關係，就必須要言之有物，讓對方頻頻點頭道好。

所謂的好口才，其實就是指良好的口語溝通能力，並非意指天花亂墜或信口開河，其最高境界是為「讓不懂的人聽的懂，讓不想聽的人想聽。」而想這樣的程度，則必須讓所說的話「言之有物」、「言之有理」以及「言之有趣」（林慶昭，民93）。

（一）說話之前先停看聽

凡事必須三思而行，逞一時的口舌之快必然損人而不利己。美國人際溝通專家卡內基對於如何強化言談及溝通能力，提出了以下幾點建議：

1. 凡事皆以真誠的讚賞與感謝為前提。
2. 以間接的語句指證他人的錯誤。
3. 先說自己錯在哪裡，然後再批評他人。
4. 用問問題來取代直接的要求。
5. 一定要顧到他人的面子。
6. 只要稍有改進即給予讚賞。
7. 給他一個他願意全力追求的美譽。
8. 多多鼓勵，讓他覺得這個過錯很容易改進。

（二）掌握自己的情緒

良好人際關係的建立，必須懂得控制自己的情緒，而不是讓情緒主宰自己。能掌握自己的情緒，才能掌握自己的未來。因此，當我們遇到棘手的問題時，要先冷靜下來，用理智和成熟的態度去面對，並且把握以下二個原則：

1. 可以理直，但不要氣壯。
2. 先處理心情，再處理事情。

（三）找出有利自己的言談開始

作家培格曾說：「做事要敏捷，說話要謹慎。」人與人之間的交流與溝通離不開語言媒介，專家說在職場上包含了三種語言：

1. 和勢語言：用於同事間不存在利益衝突時的談話。
2. 攻勢語言：用於想透過談話而達到一定目的的談話。
3. 守勢語言：用於對方想透過談話而取利於己方的談話。

俗話說：「話多不如話少，話少不如話好。」所以，說話的重點並不在於多寡，重點在於是否能一語中的、打動人心。日本有位詩人曾寫過一手詩：「語言有心，因為一句話而口角；因為一句話而修好；因為一句話而發笑；因為一句語言而哭泣；每一句話語都有一顆心。」溝通知道在於適當的時候能說出一句漂亮的話，也要在必要的時候，及時打住一句不該說的話。因此，我們必須學習「不要急著說、不要搶著說，而是要搶著說。」

（四）不說不該說的話

語言猶如雙面刃，能助人亦能傷人，因此小心為上策。有三種話在人際溝通上最好能加以避免：

1. 負面的話
2. 批評的話
3. 未經證實的話

以下的打油詩則甚具參考價值：

1. 少說抱怨的話，抱怨帶來記恨。
2. 多說寬容的話，寬容乃是智者。
3. 少說諷刺的話，諷刺顯得輕視。
4. 多說尊重的話，尊重增加了解。
5. 少說拒絕的話，拒絕形成對立。
6. 多說關懷的話，關懷獲得友誼。
7. 少說命令的話，命令只是接受。

8. 多說商量的話，商量才是領導。
9. 少說批評的話，批評產生阻力。
10. 多說鼓勵的話，鼓勵發揮力量。

(五) 學習說正當的話

1. 體貼的話
2. 有責任的話
3. 能夠使人內心安祥的話
4. 激勵的話
5. 肯定的話
6. 能產生正當行為的話
7. 真心的話
8. 帶給人活力的話
9. 可獲得信任的話

除此之外，為了讓溝通的效果發揮到極致，我們還要訓練自己多說：

1. 易懂的話
2. 生動的話
3. 能夠引人發笑的話
4. 使人聽來愉悅、舒暢的話
5. 強有力的話
6. 開朗活潑的話

(六) 善用發問的技巧

雙向溝通相較於單向溝通更能達到人際溝通之目的。質問是一種發問之技巧，可打破僵局，讓沉墨不語或心不在焉者進入話題，在發問時必須掌握以下三種方法：

1. 問一些容易回答的問題。
2. 問一些人們喜歡回答的問題。
3. 問一些令人不得不回答的問題。

（七）掌握說話的開頭關鍵

根據專家研究，交談開始的前五分鐘，是最能專心談話的時間極限，也就是必須想辦法切入重點，馬上引起對方的注意。耶魯麥霍拉說：「講話過程中，開始的十句話比以後的十萬句重要。」作家得利爾也說：「聰明的人想過才開口；愚蠢的人說話，事後才回想他說過什麼。」

（八）讓自己說話更幽默

幽默之於生活，就像調味料之於烹飪，恰到好處的份量，能夠增加食物的美味（宋立民，民91）。池田大作也說：「有幽默感的人不會讓人討厭，有幽默感的話題不會給人壓力。」幽默事最受人歡迎的方法，具有幽默感的人在各種場合都像是一顆會發光的寶石，吸引著眾人關愛的眼神。

（九）善用說服的原則

作家雷特曼說：「積極、進取及熱心是推銷自己的不二法門。」想說服別人，首先要建立互信的基礎，當然也要有被拒絕的心理準備。

有專家認為，在開口之前，要多注意AIM原則：

1. 引起注意（Attention）：一針見血的言論、氣勢萬千的肢體語言…
2. 引起興趣（Interest）：敏銳觀察對方的心理需求。
3. 賦予動機（Motivation）：清楚對方想追求的是什麼。

肆、結語

Bolton（1986）認為造成人際溝通障礙的因素包括：1. 相同的「話」對不

同的人講，有不同的意義。2. 人們常用「密碼」傳遞訊息，以演藏真正的意思。3. 人們常談不重要的事，卻不說真正重要的事。4. 說話者常不清楚自己的情緒，而為情緒所蒙蔽。5. 聽話者容易分心。6. 聽話者常扭曲所聽到的訊息（王淑俐，民90）。從上述論點可以進一步了解，為何看似容易的溝通，卻往往因為不良的語言訊息傳達與認知而覺得難竟其功。

語言是溝通的工具，通常扮演人與人之間建立互動關係的橋樑，其重要性不言可喻。良好的溝通可讓人如沐春風、皆大歡喜；失敗的溝通讓人喪失生活與工作的樂趣及意義。有句話說：「生命的長度是上帝所給予的，但生命的寬度卻掌握在我們自己手中。」新聞界名人普立茲也說：「最美麗最崇高的喜悅，包含在促進別人的喜悅之中。」因此，具備良好的語言溝通能力，不僅能讓學校行政與教學工作無往不利，更能讓人生充滿樂趣與意義。

伍、參考資料

1. 林慶昭（民93）。想成功靠溝通。台北縣：出色文化。
2. 宋立民（民91）。幽默迷人的說話技巧。台北縣：三思堂。
3. 沈慧聲譯（民87）。人際傳播。台北市：揚智文化。
4. 王彥程（民88）。臺灣企業員工人際溝通能力之衡量及其量表發展之研究。長榮管理學院經營管理研究所未出版碩士論文。
5. 王泳貴（民90）。國小教師人際依附風格、人際溝通能力與人際溝通滿意度之關係研究。屏東師範學院教育心理與輔導研究所未出版碩士論文。
6. 王淑俐（民90）。溝通，其實不簡單：教育及學校行政溝通的理論。台北市：五南。