

# 基于LEARN模型在沟通中的思考

李黎娟

(华北电力大学, 北京, 100096)

现代社会是一个需要不断沟通, 交换信息的社会, 沟通会产生信息接收与输出的媒介。随着社会不断发展进步, 工作和生活节奏越来越快, 人们彼此之间的沟通更注重效率与效果。良好的沟通能使个人在人际关系中充分享受生活, 感受和谐自由, 使组织更加团结, 更能密切合作, 提升工作效率与凝聚力。本文基于工作中遇到的各种沟通经验进行深度思考, 结合理论中的三种沟通方式即上行沟通、水平沟通、下行沟通, 以及非暴力沟通的内容, 采用总结归纳的方法, 提炼出一种新的沟通模型 - “LEARN” 沟通模型, 即“学习”沟通模型。

## 一、沟通理论

### (一) 沟通理论基础

沟通包括意义的转移和理解。对组织而言, 有效的沟通能使个体认清形势, 使决策更加合理、高效, 组织间达成共识, 建立共同的目标战略。沟通活动的发出者通过对思维进行编码而创造信息, 信息通过渠道传输给接收者, 接收者根据特征符号对信息进行解码然后理解信息。在信息传送过程中会有产生噪音, 噪音即沟通障碍, 这对信息的接收与反馈会产生一定的影响。由于沟通障碍的存在, 沟通双方对信息理解程度有偏差, 即沟通低效和信息扭曲。(Robbins & Judge, 2016)

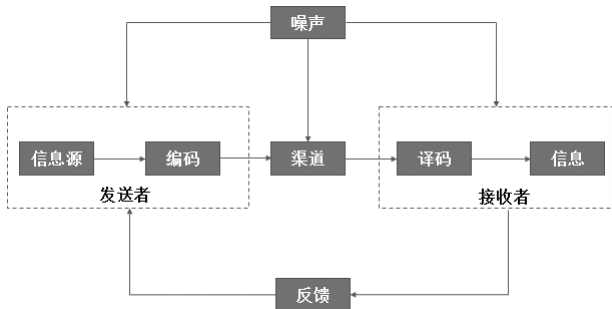


图1 沟通过程图

按照沟通的方向性不同, 可以将沟通分为下行沟通, 上行沟通和水平沟通。下行沟通即从一个群体或组织的一个层级向更低层级的沟通。通常指领导对员工的沟通, 例如领导和员工沟通目标, 设定 OKR, 下达指令, 给予某项工作指导, 进行工作流程的梳理, 提出疑问, 对绩效进行反馈等方面。上行沟通指的是信息流向群体或组织中的更高级。

通常表现为员工对领导进行反馈, 报告项目进展与结果, 以及遇到的问题。水平沟通是沟通发生在同一工作群体之中、相同层级的工作群体之间、相同层级的管理者之间或者员工之间。最常见的就是相同层次同事之间的沟通, 包括工作和生活之间的交流等方面。(Robbins & Judge, 2016) 其中上行沟通、下行沟通也可以被称为反馈沟通、纵向沟通, 团队成员和团队领导之间分享信息、相互交流和评价的纵向沟通过程。(Andrews & Kacmar, 2001) 而水平沟通也可称为深度沟通或横向沟通, 是团队成员之间开放地分享想法和观点并且对此进行深入思考的横向沟通过程 (Gibson & Vermeulen, 2003)。

### (二) 沟通理论历史演变

管理沟通理论随着相关学科的发展在不断演变。根据不同时期的特点, 可以将管理沟通理论分为三个阶段, 管理沟通理论萌芽阶段、发展阶段以及飞跃阶段。管理沟通理论的萌芽阶段: 首先在科学管理理论及古典组织管理理论阶段出现了对初始下行沟通的研究, 对沟通理论的聚集点在于提高工作效率, 代表人物有泰勒、埃莫森、韦伯等(姜军, 2014), 此阶段的沟通实践和研究集中在非个人性沟通 - 组织沟通, 并以上下沟通和行政沟通为基本特征。发展阶段: 随着人际关系理论的提出, 行为科学理论逐渐产生, 行为科学把组织中的人作为“社会人”来研究, 并集中在非正式群体规范及对需要层次理论的研究上。此阶段管理沟通理论研究以横向沟通和人际沟通为特征, 同时注重非正式组织沟通和文化沟通。代表人物有梅奥、巴纳德、明茨伯格。飞跃阶段: 20 世纪 90 年代, 以现代信息和英特网为特征的网络技术革命性的突破, 给现代沟通提供了强大的支持和动力, 推动现代沟通理论革命性飞跃。此阶段管理沟通理论研究以国际化、网络化为主要特征。代表人物有西蒙决策理论沟通、彼得斯感情沟通, 德鲁克知识型沟通(崔佳颖, 2005)。

### (三) 非暴力沟通

非暴力沟通是国际非暴力沟通中心创始人, 全球首位非暴力沟通专家, 美国马歇尔·卢森堡博士 (Marshall B. Rosenberg) 在 2003 年提出, 在 2009 年被翻译成中文。马歇尔·卢森堡博士发现的非暴

力沟通方式,依照它来谈话和聆听,能使人们情谊相通、和谐相处。非暴力沟通讲述将观察、感受、需要和请求作为人际沟通的四要素(Rosenberg, 2015)。它能指导我们转变谈话和聆听的方式,不再条件反射式反应,而是明确自己的观察、感受和愿望,有意识地使用语言,减少沟通不当带来的对立和隔阂。非暴力沟通核心是指当一个人觉得情绪受伤时候,无论是自己,还是对方,都是因为彼此的某些需求没有得到满足。这时候,要做最重要的事情,就是寻找这个需求,而不是发泄情绪,非暴力沟通要求先说出感受而不是评判。

## 二、“LEARN”沟通模型

### (一)“LEARN”沟通模型来源

“LEARN”沟通模型的灵感主要源于财务工作中人际交往的环节。财务部需要为企业中各项业务开展提供财务资金和专业建议,是各个部门的后备力量,也是企业的核心部门之一。财务人员和不同的经济主体在各种场景下如果能进行良好、高效的沟通活动,就能有效支持业务活动,并规范财务活动,遵循财务制度,降低企业财务风险。例如在民营企业中,财务职能部门对其他业务部门活动提供支持,公司管理层尤为重视业务部门对财务人员工作满意程度。在财务报销审核中,财务人员需要引导报销人合理规范填报,使人际沟通由冲突对立变为双方都能相对满意,使得人际关系和谐,这是各方都期待的理想结果。但在现实工作中经常遇到由于工作意见不一致,沟通双方交谈失败的情形。在深度思考和复盘并解析发生的案例可知,无论是发生在自身还是其他人身上,沟通失败的直接原因是双方的需求没有得到满足,双方对沟通项目没有建立统一的认知,无法就统一共识进行互助协作。

### (二)“LEARN”沟通模型假设与结果

“LEARN”沟通模型是假设沟通主体在进行沟通活动之前对项目存在分歧与认知差异,或沟通主体存在冲突或矛盾,但不存在极端的个人情绪的情况,这里主要是针对普遍意义上的主体进行沟通的深度思考。设定的假设与沟通预期效果相联系,即通过有效的沟通方式,沟通各方在和谐友好情景下顺利解决问题,实现共赢。

### (三)“LEARN”沟通模型介绍

“L”为listen,即倾听,倾听是沟通的开始,收集表达者信息并理解其表达的语言、情感与处境,针对不同的沟通项目做出反应。倾听有不同的类型和方式,根据倾听的不同情景分为四种倾听方式:一是假装式倾听,即假装在交谈沟通,不是认

真听对话者讲述内容;二是应对式倾听,即解释和捍卫自己立场的倾听;三是学习式倾听,只听想听的内容,选择性过滤掉其他内容;四是共情式倾听,倾听时全方位理解对方,理解对方的行为、情感和想法等(张媚, 2021)。对LEARN模型来说,选择共情式倾听方式是实现有效沟通最合适的方式,从表达者情绪情感和肢体语言中,客观、辩证的识别其要表达的内容,尽力挖掘潜在动机,先从宏观角度判断,总结了解此次沟通的焦点,初步寻找并判断沟通的角度。

“E”为empathy,即共情,共情是通过分辨对方的情绪,觉察并且判别对方的喜怒哀乐,暂时抛开自己的内部参考体系,进入对方的世界里,揣测对方的感受。第一阶段的倾听,采用共情式倾听,循序渐进地充分理解对方的处境与意图。第二阶段共情,最重要的是要相互尊重,给予心理上陪伴与接纳。其中最常见的方法是换位思考,但这里陈述的换位思考不是双方主体置换,而是沟通一方站到另一方身边进行思考,通过转换一方的角色,将沟通对抗转变为沟通合作,沟通双方成为风险共担的合作伙伴。更强调沟通主体双方相互陪伴一起努力解决问题,共同承担责任。

“N”为need,即需求,一般沟通都带有目的性,主动发起沟通的人想要通过与他人配合完成一个项目,让目标达到某种预期效果。但前提是要满足彼此的需求,相互协作,此时,了解洞察双方的需求非常重要。将沟通项目展示出来,各方表达清楚自己的想法,从需求出发,想出最优的解决方法,通力合作,这是最理想的状态。在现实生活中沟通项目不清晰,对自己需求因各种原因有所保留,无法开诚布公地交谈,在一定程度上都会导致需求不明确,沟通效率降低,或者彼此情绪管理失控,直接导致沟通失败。首先,沟通的项目要落实在客观事实上,保持平和心态,其次,指出彼此配合的点有哪几项,客观真实的陈述,自身能为对方的需求达到什么程度,然后请求对方配合的有哪些项目。最后,预想这个沟通项目如果实际效果满足不了某方需求,是否有备选计划可以补偿。这可以在关注自己的需求的同时,尊重他人的需求,在沟通中找到平衡点。

“R”为renew,即更新、重建。在倾听、共情、需求这三个阶段都了解透彻后,双方基于这种共识就可以进行认知架构的更新与重建,这是沟通项目即将达成的关键阶段。此阶段需要更新彼此的知识体系,重建沟通合作的理念,在双方利益都能得

到保证情况下,不消除某一方的个人意志,通过沟通纠正彼此理解偏差,对沟通项目的各层次和局部形成统一认识,实现人与人之间,组织与组织之间内外融洽的局面。此时,沟通双方通过纵向沟通可以实现有效沟通。上级以合理的沟通方式让下级接受指令和看法,下级采取积极地态度,听取解释,并理解项目实施的合理性,针对业务活动达成共识。横向沟通,更强调沟通主动性,当下问题可以通过重现思路,切换角度完成新知识体系的构建。上下级观念和行为高度契合有助于目标和项目的高效实现。行为的统一首先来自思想的一致,即认知的不断碰撞、磨合直至相似或相同(郑文斌,2003 & 姚林希,2018)。

“A”为 assist,即帮助,基于双方认可的前提下,探索出彼此都能配合的解决方案,使沟通的项目进展顺利。此阶段,沟通主体已经明确彼此需要什么样的帮助,而且足够详细具体。沟通双方可以提前预测、沟通项目的痛点与障碍,如果在互助模式下,无法突破障碍,采取什么措施规避或降低损失,最后相互协助约定反馈时间、内容与进度等方面,确保帮助的真正落实,项目顺利实施发展。沟通双方通过相互协助建立合作关系可以实现信息共享,相互学习,并更新知识盲区,然后不断沟通实现互补,改善提高工作质量,最终提升工作能力和绩效,成

(上接第 91 页)

在上述分析的基础上,制订下一个考核周期的绩效计划,并实时修改其不足之处,以此促进企业健康发展。

### (二)作为月度奖金分配的依据

物流公司可将月度考核结果作为每月奖金发放的主要依据。考核结果为 A 档优秀的基层人员奖金基数上浮 5%,考核结果为 B 档良好的基层人员奖金基数上浮 3%,考核结果为 C 档合格的基层人员奖金基数保持不变,考核结果为 D 档合格的中层人员奖金基数下浮 5%。根据员工的考核结果发放奖金。这样的方式公平、公正,能更好的调动基层员工的工作积极性。

### (三)作为薪酬调整的依据。

绩效考核人员依据考评结果可以更好地评价员工对公司的贡献大小,更好地在薪酬分配的过程中体现公平原则。对绩效较高的员工加大奖励力度,连续一年获得优秀的员工,上浮岗位工资一级,年度考核不合格的员工,下浮一级岗位工资,

为彼此工作上的协作者。

### 三、对工作沟通的思考

工作中的沟通也与其类似,通过观察、倾听、询问来判断沟通谈论的焦点和沟通对象的情绪,宏观把握整个沟通进程,通过合理的思维脉络探析整理,寻找合适的解决方法和突破口。“LEARN”沟通模型提供了一种沟通的思路,每个要素按照实际情况可以增减运用,或者同时进行。沟通者使用模型进行沟通时,需要循序渐进的按照基本逻辑方法进行输出与输入,让沟通更有条理,并能掌握沟通内容的重点。“LEARN”沟通模型的产生得益于互联网公司中的沟通经验,这验证了理论来源于实践,经过逻辑整理形成理论,又回归实践。工作中没有掌握好沟通方法,人际沟通满意程度往往不高,做什么工作都困难重重,事倍功半。因此,沟通者不仅需要了解沟通方法,掌握谈话规则,还要以长远的眼光看待人际关系,逐渐建立深层次沟通的认同感,并将对沟通的深度思考在实践中锻炼、积累和提升,领悟总结出更深刻、更实用的沟通技能,实现自身能力的突破和蜕变。

【作者简介】李黎娟(1992—),女,山西大同人,硕士研究生,研究方向为工商管理财务与金融方向。

打破原来的按照岗位确定薪酬的状态,充分发挥绩效考核的激励作用,提高员工工作积极性。

### (四)作为制订培训计划的依据

优化后的绩效考核方案基本能够真实地反映员工的优势和不足。考核人员根据考核结果可分析出岗位存在的问题,并找出出现问题的原因。在实际工作中,公司可针对基层人员的不足之处制订相应的培训方案,以提高基层人员的职业素养、业务能力及团队合作水平等方面,从而打造一支优秀的团队。

### (五)作为评优评先的依据

全年在 12 次考核中,10 次获得优秀,年度考核结果为优秀的员工可作为该年度评优评先的候选人,对获得先进的人员进行公开表扬,并给予物质奖励,使员工获得精神和物质上的满足,以此激发员工的工作热情,提高其工作积极性。

【作者简介】刘颖(1987-),女,研究生,唐山三友物流有限公司,研究方向为经济管理、人力资源。