

# 领导就是沟通

张志红, 刘永雷

(西北师范大学政法学院, 甘肃 兰州 730070)

**摘要:**沟通是一种领导能力,更是一种领导艺术,有效沟通是领导成功的关键,在现代领导活动中具有重要的作用,然而在沟通过程中往往存在着各种障碍因素,领导者要实施有效的沟通,必须掌握相关的策略和技巧:改变沟通模式;善于倾听;学会幽默;善用反馈。

**关键词:**领导;沟通;沟通障碍;沟通策略

人是社会的动物沟通在人的活动中不可或缺,是人的内在的本质的需要。人只有在沟通中才能学习知识、增长才干、开展工作。通过沟通,才能使人成为一个成熟、快乐的人。对于一个组织来说,它要生存和发展,领导者的沟通能力是关键。戴维·平卡斯和尼克·德波尼斯在《身在高层——世界上最卓越的领导者》一书中,提出了一个公式:领导=建立关系=沟通。从这个公式中可以看出,领导过程实际上就是沟通过程。沟通是一种领导能力,更是一种领导艺术,有效的沟通是领导成功的关键。

## 一、沟通在现代领导活动中的重要作用

在领导活动中,沟通非常重要。可以说,领导者和组织成员之间的有效沟通,是领导艺术的精髓。比较完美的组织领导者习惯用约70%的时间与他人沟通,剩下30%左右的时间用于分析问题和处理相关事务。他们通过广泛的沟通使组织成员成为一个组织事务的全面参与者。沟通具有传递信息、调节人际关系、激励、协调、心理保健、改变人的态度与行为等功能。作为一个组织的领导者,必须重视组织内外的沟通。没有沟通,就没有领导。

### (一)沟通是领导保持组织存在与发展的前提和基础

任何一个组织都是由人及其相互之间的关系构成的,具有明确的目标,面对着庞杂的社会事务,因此,当人们相互作用以完成组织目标时,它必须要依靠组织各个部门、各个层次领导者之间的相互关系的协调才能实现。组织正是在相互的沟通的基础上,来维持和实现组织的有效领导和运作。

### (二)沟通是领导进行决策科学化的充分保证

当今决定一个组织的成败,往往不是一般日常工作,而在于重大方针政策的决策。一项科学、正确决策的制定,需要领导者掌握足够的信息,在此基础上对信息进行传递与解析,最后才能做出选择。如果领导者没有充分沟通,就不可能得到足够有效的信息源,也就不能发现问题、确定目标、提出正确的解决方案,进行科学的决策。实际上,领导决策本身在本质上就是一个沟通过程,沟通贯穿于整个领导决策过程的始终。在决策过程中无论是问题的提出、问题的认定、各种可供选择方案的比较,都需要组织内外有关的情报。事实证明,许多领导决策的失误,都是由于资料不全、沟通不畅造成的。因此,没有沟通就不可能有正确的领导决策,领导决策的任何一个步骤都离不开有效的沟通。

### (三)沟通是领导增强组织内聚力的有效手段

当领导做出某一项决策或制定某一项新的政策时,由于组织成员所处的位置不同、利益不同、掌握的信息的多少不同、知识经验不同,因而会对领导决策和政策的的态度是不可能一样的。为了使组织成员能够理解并愿意执行这些决策,就必须实行充分而有效的沟通——交换意见、统一思想、明确任务,统一行动,通过沟通促进组织内各个部门与成员之间的相互了解,在组织内创造一种和谐的、积极向上的氛围。对组织成员来说,加强沟通可以使他们深切地感受到自己在组织中的主人翁地位,从而产生对组织的认同感和集体荣誉感,这对增强组织内聚力来说是异常重要的。因此,领导者要因势利导,鼓舞士气,积极创造融洽的组织氛围,促进成员之间的精诚团结,以期共同为组织目标的完成贡献自己应有的努力。所以没有沟通就不可能有协调一致的行动,也不可能实现有效的领导。

### (四)沟通是领导确保组织内外关系协调的必要环节

任何一个组织都是在一定的环境中存在和发展的,组织的环境包括组织的内环境和外环境,它是组织内部具有有机联系的各个部门以及组织以外其他所有组织与物质条件的总和。组织首先要保证组织内部的各个部门之间相互关系的顺畅、工作关系的协调,这就需要沟通;同时,组织还要与组织以外的其他组织保持有机的联合与协调,不断地从其他组织中取得先进的经验,以增进组织的科学性管理,同时也要以其他组织的教训作为组织管理和组织发展的前车之鉴,不断调整组织管理与运作的方针和策略,从而为组织目标的实现提供顺利发展的依据。

## 二、领导活动中沟通的障碍因素分析

沟通是领导者与组织成员之间的一种双向的互动过程。在沟通过程中,往往存在着各种各样的干扰因素,导致沟通无法顺利地进行。这些干扰因素可能来自信息发出者方面、信息传递过程中、信息接收者方面以及组织内部结构等方面,具体表现可概括为以下几个方面:

### (一)组织障碍

这主要是指过于庞大的组织机构、中间层级太多,在领导者传达信息或获取信息反馈的过程中导致信息过滤太多,产生信息的“累积性损失”,导致信息失真,而且还会浪费大量时间,信息辗转相承,影响信息传递的速度和效率。因此,

收稿日期:2007-10-08

作者简介:张志红(1973-),女,河南舞钢人,西北师范大学政法学院讲师,从事领导学、公共管理学研究;刘永雷(1966-),男,河南温县人,西北师范大学政法学院分党委副书记,助理研究员。

如果机构臃肿,组织结构不合理,各个部门职责不清,分工不明,多头领导,就会在沟通过程中引起信息传递的扭曲,从而失去沟通的有效性。

#### (二) 沟通渠道障碍

沟通渠道障碍是指由于领导沟通中信息传达方式的不当所引起的沟通障碍。在领导活动中,沟通的主要渠道是视听沟通,同时还有以电视、广播、报纸、电话、网络等不同媒体为中介的沟通。由于沟通渠道的干扰会使沟通过程中的信息传递受阻或不畅通,影响了沟通的效果。

#### (三) 选择性知觉障碍

由于人们的生活背景、经历、社会地位和身份、受教育水平和训练程度方面的不同,会形成不同的知觉(认知)模式,并进一步影响到他们对事物的理解和认识,从而使他们对所传递的信息产生不同的甚至截然相反的认定。在这样的情况下,领导者的原意和组织成员的译解,并不一定完全一致,甚至在沟通过程中,组织成员会主动选择某一方面的信息,而忽略其他方面的信息,有时还会把自己的兴趣和期望带进信息之中,产生了不同的知觉,这就出现了沟通障碍。

#### (四) 语言文字障碍

领导者表达他们的思想的方法,经常使用的是语言文字。语言文字是领导进行沟通的基础。而语言文字本身又很容易产生若干困窘之处。语言是通过人的思维反映客观事物的符号,与客观事物之间只存在间接关系,加上客观事物与人的思想意识的复杂多变,语言表达范围和人的语言与文字又是多义的,对相同对象会产生不同的意思和理解。此外,就是同一句话,语气语调不同,反映的情感也不同,把握不好也会妨碍领导沟通。

#### (五) 地位障碍

地位障碍是指一个人在组织中的不同级别所导致的沟通障碍。组织是一个层级节制的体系,上下级之间,由于地位高低的不同,视角的不同,其对事物的观点与认知等也就会有差别。一方面,对于组织成员来讲,他们不仅会判断信息而且还会判断信息发送者,信息发送者的层次越高,组织成员便越倾向于接收信息,这必然会影响到沟通的目的,甚至盲目接收;另一方面,如果某个组织成员在组织中的层级较低,他会在沟通中表现出担忧、恐惧、紧张等心理反应,影响其接收能力,因而也会发生沟通障碍。

### 三、领导活动中沟通的策略和技巧

一个成功的领导者应该具备沟通中的“科学”和“艺术”。第一个方面是沟通中的“科学”,它是由一些基础性技巧构成,诸如写作、写作,以有序表现自我风格为指导方针,坚持明确的主旨并简洁地表达协调的信息。这些基础性技巧即“科学”,有助于人们形成对领导者个人的正直品质和诚信的印象。另一方面才是领导沟通中的“艺术”,它包含一些高深的、有时是来自本能的技巧,如观察倾听者的反应、解读对方的情绪从而了解事实真相、因人而异地采取说服策略、应用对整个组织有利的方法来解决组织的问题并找出产生问题的根本原因。这些技巧即“艺术”决定了组织成员对领导者的信服程度。关于“科学”方面的技巧是由领导者自身素质决定的,这里主要讲述一下领导沟通中“艺术”方面的技巧。

#### (一) 改变沟通模式

要想使沟通在领导活动中发挥重要作用,首先要改变沟通模式。一是变单向链式沟通为立体式网状沟通。以前组织的指令是从最高层领导者层层传递的,这种沟通是单向链式沟通。而现在,立体式网状沟通越来越流行。立体网状沟通是把信息进行对比和筛选,从而保证信息的准确性。由于各层面之间直接沟通,还可以减少信息的流失,这在很大程度上提高了沟通的效率。二是要针对不同层面采取不同的

沟通方式。同一信息同时传递给不同层面的组织成员,他们对信息的理解也会产生差异。针对这一现象领导者应该因地制宜地采取不同的沟通方式以取得良好的沟通效果。

#### (二) 善于倾听

善于倾听对于领导者来说尤为重要。有人认为一个成功的领导者应该花65%的时间倾听,25%的时间发言,10%的时间才用于阅读和写作。由此可见,善于倾听不仅是领导者的必备素质之一,而且也是衡量领导者水平高低的一个标志。一般来说,成功的领导者,大多是善于倾听的人。但要做到积极主动的倾听需做到以下几点:第一,要专注,要集中精力;第二,要换位思考,尽量去揣摩说话者的意思而不是你理解的意思;第三,尽量保持信息传递的完整性,并做到及时反馈。

#### (三) 学会幽默

幽默作为一种激励艺术,不仅在日常的交往中而且在领导沟通过程中都有着重要的作用。在富有幽默艺术的领导周围,很容易聚集一批为他效力的组织成员,领导的幽默会化解许多尴尬,维护组织成员的自尊。在日常生活中,如果领导者能不时地与组织成员开个玩笑,幽默一默,组织成员必然会觉得你很随和,愿意接近你。这样你才能真正了解他们,与他们更好地进行沟通,这对于提升领导力来说也是极为重要的。

#### (四) 善用反馈

反馈是领导沟通过程中的一个必要环节,良好的反馈不仅使沟通过程更加完整而且可以通过不断印证双方的观点,从而改善领导沟通的效果。反馈有正反馈与负反馈之分。一般地,正反馈有良好的效果,但这不是说负反馈就不能使用。如果科学正确地使用负反馈,同样会对沟通产生良好的影响。但需要注意以下几点:反馈要有针对性而不是泛泛而谈;及时反馈;负反馈应是描述性的,尽量不带有个人价值判断;同时负反馈应针对可控制的行为。

### 四、结论

沟通是领导者的一种行为,它是领导信息传递与理解的关键。一个组织的领导者要想进行有效的沟通,达到预期的沟通效果,就必须通过特定的沟通渠道把信息出去,在传递的过程中,由于各方面因素的影响,存在着偏差或障碍,即所谓的沟通障碍,会导致沟通无法有效顺利地进行。领导者克服沟通障碍的有效办法是根据沟通的目标、对象、内容、场合等来选择恰当的沟通策略与技巧。由此可见,领导的过程实际上就是沟通的过程。

### 参考文献:

- [1] 王怀明. 管理沟通[M]. 济南:山东人民出版社,2007.
- [2] 明德尔. 领导者沟通技巧[M]. 北京:电子工业出版社,2007.
- [3] 胡河宁. 组织沟通[M]. 合肥:中国科学技术大学出版社,2006.
- [4] 孙健敏,徐世勇. 管理沟通[M]. 北京:清华大学出版社,2006.
- [5] [美]莱夫顿,巴泽塔. 领导沟通力[M]. 马燕,译. 北京:华夏出版社,2005.
- [6] [美]约翰·巴尔多尼. 向领导大师学沟通[M]. 马跃,译. 北京:机械工业出版社,2004.
- [7] [美]海克曼,约翰逊. 领导学:沟通的视角(第3版)[M]. 王瑞华,译. 上海:上海人民出版社,2004.
- [8] [美]克拉克. 领导就是沟通[M]. 胡书东,译. 北京:中信出版社,2004.

[责任编辑:张秀文]