

第 5 课 领导要善于沟通

付可是他们教会弟兄事工团契的领袖，他制定了一个新的项目计划，并对此充满了热情。

“这是我们为教会做贡献的大好机会。”付可对妻子说：“我们团契的弟兄们都是很好的基督徒，他们渴望服事主，而且都很能干。尽管他们很忙，但都很乐意为这个项目奉上时间。为了便于他们的工作，我会尽可能使事情简单化的。”

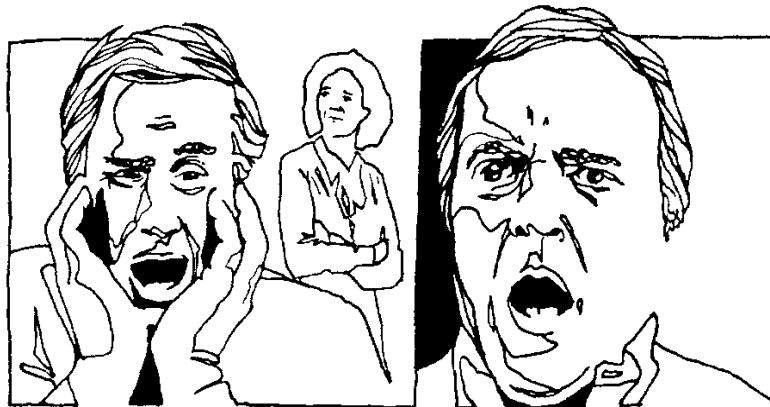
后来，在弟兄们聚会的时候，付可宣布了他的计划：“大家的工作都将很简单，”他用信心的微笑向大家保证到：“因为我已经把所有的细节都安排好了。”

安先生最近才加入这个团契。在搬到这里之前，他是另一个教会的活跃同工。现在，安先生正盼望着能有一个服事的机会呢！安先生觉得，他拥有宝贵的经验，而且渴望事奉主。因此，在讨论的时候，安先生就大胆地说：“我了解这个项目，你不必把每一个细节都安排好，我会做我该做的事情。”

“哦，这是我的责任。”付可说：“我一做好计划，就会马上给你分配任务。”

当天晚上，安先生向妻子抱怨道：“那个付可自以为什么都懂。他只对自己的能力感兴趣，认为我们个个都不行。说什么他会把所有的一切都弄得很简单，自以为只有他才想事奉主！”

当天晚上，付可也向自己的妻子抱怨道：“那个安先生自以为什么都懂。他只不过是炫耀自己的才能罢了，并不是真的想跟大伙合作。”



“……自以为什么都懂。”

“并不想合作……”

付可和安先生的例子向我们展示了基督徒领袖中最大的问题可能是什么——就是领袖没有能够把自己真正的意思跟同工们沟通清楚。在本课中，我们将学习了解并解决这类问题。

课文大纲

约书亚——信息明确的领袖
沟通过程
领袖要战胜障碍

学习目标

学完本课之后，你当能够：

- 1 从对约书亚的记载中，描述领袖原则并应用这些原则；定义什么是沟通并举例说明。
- 1 解释影响领导力的重要沟通原则。
- 1 做一个懂得倾听的有效领导，然后提供反馈信息。

学习活动

1. 阅读约书亚记 1 章；3：1~13；4：1~8；6：6~17；18：1~8；21：43~45 和 22 章。
2. 学习课文进程，根据往常的步骤回答课文习题的问题。
3. 完成课文后面的自测题，然后仔细对照学习指导后面提供的答案。

关键词

自信型

比喻性含义

响应型

描述性语言

课文进程

约书亚——信息明确的领袖

目的 1：从约书亚记中明确沟通的例子，识别其中所提到的 7 种模式。

在约书亚的生活和工作中，我们几乎可以找到有关领导力的所有品格和行为模式。他从摩西身上学到了首先要跟随，然后才能带领和激励其他的人。当他不能够寻求神的带领的时候，他会跟其他的人产生问题、发生错误。他精心地制定了计划，设立了一个勇于行事的榜样。为了实现目标，他通过别人来做工——比如，探子和喇合。毫无疑问，约书亚在许多方面都是领袖的典范。在本课里，我们只学习约书亚其中的一个杰出品质：他了解沟通的原则并成功地使用了这些原则。约书亚是一个既懂得与神沟通，又懂得与人沟通的领袖。

在本课的引言中，我们举了一个例子，指出了领袖没能进行有效沟通时的处境。付可相信他所带领的人都很能干，只是太忙了。因此，他很真诚地渴望帮助这些人。安先生也很真诚地渴望事奉主。只是，付可和安先生都误会了对方想要表达的意思。

约书亚记里所提到的一个事件清楚地告诉我们，神的子民也可能彼此误会。想当初，流便支派、迦得支派和玛拿西半支派都分得了约旦河以东的地为业。他们和以色列的其他支派一起，占领了约旦河以西的土地。战斗胜利了之后，约书亚就祝福了他们，让他们回了他们自己所得为业之地去（约书亚记 22 章）。

“流便人、迦得人和玛拿西半支派的人，到了靠近约但河的一带迦南地，就在约但河那里，筑了一座坛，那坛看着高大。”（约书亚记 22：10）。他们的行为引起了以色列其他支派的公愤，以致于一场内战一触即发。以色列人有一个共识，不可在除了示罗以外的任何其他地方竖立祭坛，这样做的目的是为了将敬拜真神与其他的异教之神完全区别开来。因此，以色列各支派纷纷谴责他们的弟兄叛道——毁了立约之信心，悖逆上帝。

流便人、迦得人和玛拿西半支派的人胆战心惊。“不！”他们哭喊着：“我们并没有打算在此处献祭，你没弄懂我们的意思！我们只不过希望天下人都知道，我们是那些在示罗敬拜真神的人中的一分子！我们希望尊崇耶和华，而不是不听从他。我们希望后世的人知道，我们也是他的子民！”

看到了吗？刚才还并肩作战的人，现在却准备互相厮杀了。但是，其他支派的人一明白了那座祭坛的真正意义后，就满意地放下武器了。所有人都皆大欢喜——沟通令局势发生了改变。

习题 1 - 3 如果你尚未复习约书亚记 22 章，请复习一遍。请特别留意 11 ~ 24 节，然后圈出各题的最佳答案。

习题 1、当以色列人听说有人在基利地建了一座祭坛后，他们_____。

- a) 知道为什么会建那么一座坛
- b) 就问为什么要建那么一座坛
- c) 对为什么要建坛大肆想象。

习题 2、以色列人很生气，决定发动战争，因为_____。

- a) 其他的支派犯罪了
- b) 他们认为，其他的支派犯罪了
- c) 他们总是把别人的行为都看成是恶意的

习题 3、以色列的代表去到其他的支派，并_____。

- a) 问他们为什么要建祭坛
- b) 要求他们拆毁祭坛
- c) 谴责他们悖逆神

习题 4、为了避免误会，以色列人本可以怎么做？

习题 5、为了避免误会，流便人、迦得人和玛拿西半支派的人本可以怎么做？

这个记载的重要之处在于，它有助于我们了解为什么百姓需要一个像约书亚这样的领袖。耶和华神知道，这时最需要的就是每一步都有清楚的指示和明确的带领。在一个陌生的环境开始新的生活，必须有一个愿意倾听神的声音、让百姓彼此理解的强有力的领袖。

摩西把约书亚训练成一名才华横溢的将帅。更重要的是，他教导摩西认识和跟随神。约书亚蒙召成为领袖，是有神的吩咐和应许的：“你当刚强壮胆！因为你必使这百姓承受那地为业……耶和华你的神必与你同在……”（约书亚 1:6-9）

显然，约书亚为人态度十分谦卑，因为神曾多次告诉他，要他不要惧怕。但是，当他明确了自己的呼召之后，他马上就体现了十足的勇气和自信。他做了领袖之后，所做的第一件事就是向官长们明确方向，把具体的指示颁布给他们：“你们要走遍营中，吩咐百姓说：‘当预备食物。因为三日之内，你们要过这约但河，进去得耶和华你们神赐你们为业之地。’”（约书亚记 1:11）

自此，约书亚不但展现了与百姓沟通的非凡能力，还深谙各种沟通技巧的重要性。在约书亚记中，我们可以找到 7 种截然不同的沟通类型。下面我们将逐个简单地讨论这 7 种类型，请翻开你的圣经并在必要的地方做上记号，以供将来参考。

指导性的话语

约书亚记 2 : 1 ; 3 : 2 ~ 4 , 9 ; 8 : 3 ~ 8

官长走遍各营，向百姓明确解释他们该做什么。在行军和打仗中，每当制定了不同的活动计划，约书亚都确保所有的人听到并明白这些计划。对于特别的指示，还会向各个支派重申。他还会把不同的个人和小组召到外面来完成不同的任务。对于凡是要承担工作责任的人，每一次行动都要向他们解释。“你们近前来，听……”（约书亚记 3 : 9）。任何一个细节都不容错过，每个人都得到了完成自身任务所需的信息。

在探子窥探喇合、过约旦河、耶利哥城倒塌等使命以及所有成功的战役中，这些清楚的指示都获得了明显的效果。百姓中少有例外的，都“照约书亚所吩咐的（去做）”（约书亚记 4 : 8）。因为百姓知道他们该做什么，因此才能够充满信心、彼此合作。

鼓励的话语

约书亚记 3 : 5 ; 10 : 24 ~ 25 ; 23 : 5

约书亚对他的人说，“你们近前来，把脚踏在这些王的颈项上……你们不要惧怕，也不要惊惶……因为耶和华必这样……”（约书亚记 10 : 24-25）。约书亚与跟随他的人分享成功的喜悦，彼此鼓励。他帮助他们认识到，每一次的胜利不仅仅是完成了一项任务，还是对未来的一个应许，是耶和华赐福的证据，是延绵不绝的。这样，百姓的信心就得到了坚固，也更加乐意为使命而献身。

命令和吩咐

约书亚记 6 : 16

作为一个军事领袖，约书亚认为有必要给予大家许多直接的命令和吩咐。我们从耶利哥城倒塌的例子中看到，有的时候，领袖必须要求大家绝对听命于他。约书亚为我们竖立了一个领袖的榜样，就是要关心和尊重跟随的人，这样才能赢得百姓的信任和尊重。也只有这样，当你需要百姓的顺服的时候，他们才会乐意响应。这是所有的领袖——尤其是那些与很年轻的人同工的领袖，需要学习的功课。

知会（教导）

约书亚记 24 : 1 ~ 13

约书亚提醒百姓要记得他们的历史和目的。作为一个聪明的领袖，他知道他有责任让百姓了解情况、认清会对全局造成影响的重要事实。必须时常把基本的真理和圣经的教导及时地告诉为主做工的人。约书亚并没有说：“现在，每个人都该清楚了。”他不厌其烦地反复重申神的话语。沟通从来都不是一蹴而就的事

情，而是每一个领袖都要不断肩负的责任。

说服（劝告）

约书亚记 23：6～16；24：14～24

基督徒事工的大多数沟通都是以劝告或讲道的方式进行的，有的领袖因此就认为，所有的沟通都不出其右。他们似乎总在催促人们行动起来，不断地说服大家按领导的意思做。但是，当我们过分使用这一方式的时候，就很难说服别人了。约书亚为我们设立了一个有效说服的榜样。耶和华引导他向百姓讲述他们对未来的承诺。请注意约书亚言语中的四个要素——所有的有效说服沟通都是这个模子里出来的：

1. 思想上的感染力。你知道过去所发生的事，因此，你也有理由相信，神将继续以这种方式来做工。（参阅约书亚记 23：14～16）。
2. 警告。“你们若违背耶和华你们的神吩咐你们所守的约……耶和华的怒气必向你们发作。”（约书亚记 23：16）。
3. 挑战。“要大大壮胆。”（约书亚记 23：6）。
4. 给人以回应的机会。“（你们）今日就可以选择所要侍奉的。”（约书亚记 24：15）。

记录和报告

约书亚记 12～20 章

沟通既可以是书面的，也可以是口头的。约书亚尽了领袖重要的责任之一，就是保存了书面的记录和各种活动的报告。通过这样的努力，他就可以精确地与人沟通了。人们或许并不喜欢填写表格、保存记录，然而，所有的好领袖都一致认为，这是必须的。如果神拣选的领袖都不保存记录的话，我们对神和神的百姓将知之甚少！

象征性的沟通

约书亚记 4：1～9

“这些石头是什么意思？”沟通是把意思从一个人传递给另一个人的过程，它不仅仅是通过书面和口头的形式完成的，还要借着各种符号的帮助。约书亚用一堆石头，来传递了一个最重要的信息。今天，教会所使用的象征性沟通包括家具的摆设、祭坛的位置以及牧师所穿的衣服等；跪下、拍掌和挥手等，也都是象征性的沟通。好的领袖知道，人们可以通过他的身体动作和面部表情看出他的意思来——不管他是否有意让人们这样解读。因此，明白如何通过象征性的符号和语言来进行有效的沟通，是十分重要的。

习题 6、请试着复述约书亚记里所列举的 7 种沟通类型和例子，然后请把下列的沟通类型（右侧）和例证（左侧）搭配起来。

- | | |
|--|------|
| ___ a “（你们）今日就可以选择所要侍奉的，至于我和我家，我们必定侍奉耶和華。”（24：15） | 1）教导 |
| ___ b “约书亚将摩西所写的律法抄写在石头上。”（8：32） | 2）鼓励 |
| ___ c “你们近前来，听耶和華你们神的话。”（3：9） | 3）吩咐 |
| ___ d “每人取一块石头扛在肩上……作为证据。”（4：5-6） | 4）知会 |
| ___ e “你们不要惧怕，也不要惊惶……应当刚强壮胆。”（10：25） | 5）说服 |
| ___ f “耶和華以色列的神如此说。”（24：2） | 6）记录 |
| ___ g “务要谨慎，不可取那当灭的物，恐怕你们取了那当灭的物，就连累以色列的全营。”（6：18） | 7）象征 |

沟通的过程

领袖要认识到所存在的障碍

目的 2：描述沟通的过程和所存在的一些障碍。

我们已经查考了几个有关沟通的例子，现在让我们来分析一下沟通的过程。我们可以从我们所观察到的各种要素入手。首先，是要沟通的原始材料，或想要进行沟通的人——既发起者。发起者有一个意图，或者意思。这可以是某个观点、某种感觉或某些信息。另外，还得要有信息的接收方——接收方不是一个空的器皿，而是一个有感知能力的人，这人可能对所接收到的信息产生某些影响。发起者必须选择一种或多种方法，如语言或其他的象征性符号等，来表达自己的意思。沟通的过程是要使接收者准确地明白发起者意图要表达的意思。

我们中的大多数人从来都没有认识到，要达到这个目的是多么的困难。在意图要传递的意思和所接收到的意思之间，存在着无数的障碍。明白沟通过程的方法之一，就是要考虑到其中的一些障碍。然后，我们就会看到，好领袖是如何克服障碍进行有效沟通的。以下是最可能造成问题的 7 种障碍的简述。

1. 语言。有的字不止一个意思，甚至在不同的地区有着截然不同的意思。圣经里面的许多术语都有特别的或比喻性的含意。还记得尼哥底母对“重生”一词的困惑吗（见约翰福音 3：1~12）？除非说话的人（发起者）和接收方对语言有同样的认识，不然是无法达到满意的沟通的。

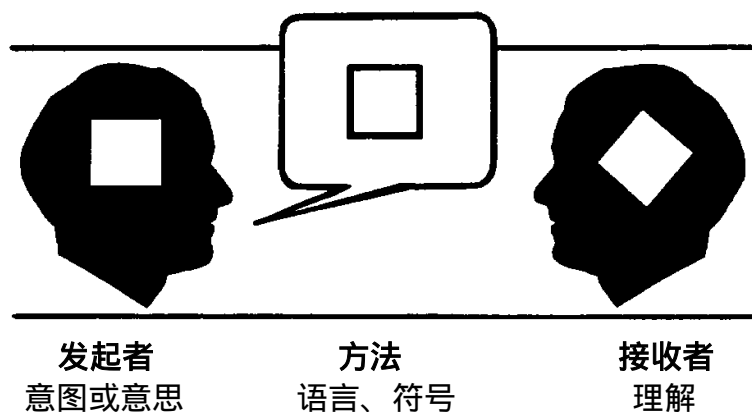
2. 象征符号。我们所沟通的东西，大多是无声的。一个牧师回忆说，他当

年加入了一个圣经班,主要是受老师拿圣经的姿势所吸引。“我知道她爱那本书。”牧师说:“我很想知道这本书为什么对她这么特别。她轻轻地拿着这本书,满怀爱意地翻着书页。”这是积极的象征性沟通。然而,当人们所使用的象征性符号(手势、动作、面部表情和声音等)和所说的话不一致时,就会给沟通造成障碍。例如,假设有人说:“我爱圣经。”然后就把圣经扔到一边,忘了这回事。那么,他传递的是什么意思呢?是爱?还是不尊重?

3. 习俗。每一个群体都会形成某种行为模式,即习俗。当人们对这些习俗全盘接收的时候,人们就会认为这是唯一正确的方式。例如,有的族群认为,女人见面的时候应该互相握手,而有的族群则认为,女人见面的时候应该摸一下对方的脸颊。当人们没有遵守这些习俗的时候,就会破坏彼此的沟通,有时甚至会造成痛苦的误解。

4. 偏见。如果我们不能接受,在神的眼中,别人和我们是平等的,就无法和别人有效沟通。圣经中有几处讲到因偏见而妨碍沟通的例子。以色列人由于普遍认为撒玛利亚人和外邦人低他们一等,结果甚至连耶稣的福音也无法得到满意的沟通。为此,主通过异象对彼得说话,引导他胜过偏见的障碍。

5. 地位。大多数人觉得,自己很难跟比自己社会地位高或低的人沟通。通常,两个农民一起沟通,会比一个农民和一个工人沟通起来容易些。有些有钱的基督徒从来都没有向他们的仆人作过见证,也有些做仆人的基督徒从来都没有向自己的雇主作过见证。在上述的这些情况里,对主的忠诚和对灵魂的爱都因为沟通上的障碍,而变得没有果效。领袖要取得成功,必须学习与不同社会阶层和组织地位的人进行沟通的技巧。第一步就是要意识到地位障碍的存在,然后真诚地渴望去克服它。



6. 年龄和性别。和社会地位密切相关的,是试图沟通的人的年龄和性别。年长的领袖可能觉得接触年轻人特别困难,因为彼此的价值观和兴趣可能大相径庭。例如,一个领袖宣布,共同参与某个项目的年轻人将得到去牧师家吃晚饭的奖励。但是,那些年轻人却反应平平。他们更希望到湖边去野餐。领袖既尴尬又生气。这个项目做得并不成功。

全世界男女之间的关系,都因为男女平等的现代观念而变得紧张起来。敏感的基督徒领袖当然不会忽视这一点。他们会认真思考、祷告,然后试图理解不同

年龄阶层的男女的价值和需要。这是一项艰巨的任务，但是，基督徒领袖的有利条件就是，他们知道，每一个人都在神的爱这个巨大的领地里占一席之地。

7. 个性。每一个小组都是由独特的个人组成的。领袖主要的一个工作，就是让组员之间彼此了解、互相合作，从而接受并完成小组的目标。要做到这一点，领袖必须和组员沟通，而不能错误地以为，小组里的每一个人，都同样地理解了他所传递出去的信息。领袖必须认识到，沟通的最终结果，并非信息发送方要表达的意图，而是接收方所理解的意思。

习题 7、请根据你在本课所学到的知识，用你自己的话给“沟通”下定义。

习题 8、请根据你在本课所学到的知识，用你自己的话给“沟通障碍”下定义。

习题 9、想想在你的个人经历中，因沟通障碍而导致的误会。

理解的重要意义

目的 3：解释在沟通的过程中，理解的重要意义。

我们说过，接收方的理解决定了信息的意思。换言之，接收方认为你所传递的信息是什么意思，它就是什么意思。因此，要与对方沟通，就必须知道对方是怎么理解问题。

一个人的理解方式和前文所述的年龄、性别、地位以及习俗等有关，另外的两个因素则是这个人的性格和实际经验。专家们在对沟通进行研究的时候，用卡尔（Carl Jung）分类法来解释了同样的信息是如何得出不同的理解和认识的。根据这个分类法，人的性格可分为以下四类：

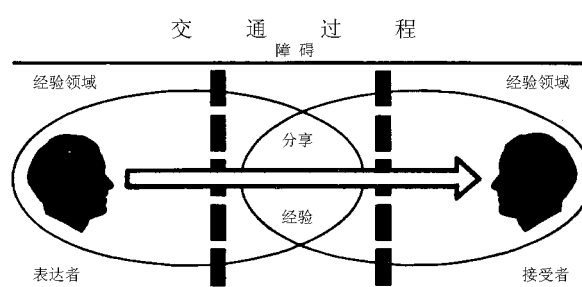
1. 思想型。这类人希望领导用详尽的事实和逻辑给他解释一切。
2. 感觉型。这类人需要情感上的启发和挑战。
3. 直观型。这类人需要实证和例子。
4. 直觉型。这类人很容易快速得出结论、寻找隐藏的意思。

领袖如果明白到这四种性格类型的人可能都会出现在自己的小组里，在传递信息的时候就会注意平衡了。他们就会明白，在同一时间里，小组中有的人为什么会比其他的人有更多的反应。这样，他们也就能够以最恰当的方式接触大家，根据大家的兴趣和需要分配适当的任务。另外，他们也能够以最有效的方式为组员提高培训和指导。由于认识到这些都是典型的行为方式，因此，当有人没有明白他的话时，他也不会觉得受到了冒犯。

另一种性格分类法是根据人们所表现出来的依赖或独立程度来划分的。依赖型的人（有时被称为响应型）需要从领袖那里得到详细的指示，而独立型的人（有时被称为武断型）则需要有机会来表达自己的想法。他希望领袖只给个大体的建

议，好让他可以自由地发挥自己的创造性。显然，领袖如果能知道不同性格类型的人是如果理解问题的，那将极为有利。

所有的理解都是以经验为基础的，而所有的沟通都有赖于彼此共同的经验。也就是说，只有信息的发送人和接收人享有基本的共同经验，如语言，那么信息才能被发送出去。小组除了需要有基本的共同经验之外，每个人都有一套自己的经验，使他按某种特定的方式进行思考和感受。这包括一些戏剧性的经历，如参战、经历人生风暴，以及个人的生活状况如职业和婚姻等。某些东西也都具有不同意义的，如地方、人物和观念等，都会因经历的不同而发生巨大的改变。因此，人们共享的经验越多，沟通的基础就越好。所有的沟通都必须以共享的经验来开始，而信息发送人所有的信息，也都必须经过接收人的经验领地。请看下面的图解。



当彼此间有共同的经验、克服了沟通的障碍的时候，就产生了有效的沟通。

习题 10、基督徒教育总监正在主持员工会议，他说：“我们需要一个特别的房间专门供幼童使用，教会里有一间房，如果我们提供必要的设施的话，就可以使用。”

“对。”护士张小姐说：“为了保持清洁，我们需要安全的小床和许多的床单。”

“对。”有五个孩子的李妈妈说：“但首先我们得为妈妈们准备些摇椅和玩具。”

请问，上述的对话说明了什么问题呢？

- a) 领袖发送的信息不清楚。
- b) 那个护士是个武断型的人。
- c) 经验影响了理解。
- d) 妈妈是个思想型的人。

问题 11、回顾本课引文中所提到的例子，请问，根据卡尔（Carl Jung）分类法，你会把安先生划为哪一类人呢？_____

如果按照依赖型和独立型来划分，安先生应当属于哪一类人呢？_____

领袖要克服沟通上的障碍

目的 4：解释领袖如何在他们和他们所领导的人之间取得满意的沟通。

我们已经学习了领袖在沟通过程中当避免犯的最大的错误——即自以为是地相信，他们怎么说听众就是怎么理解的。现在，我们终于知道，好的沟通是一个复杂的过程。下一步我们将要学习，我们可以怎样做，才能确保接收人按照我们所预期的来理解我们的信息。我们将要学习克服沟通上的障碍，把它们化为我们的通路。以下是一些实用的建议：

1. 要知道自己想要沟通什么。首先，要了解一下你跟自己的沟通有多好。在你正式演绎信息或发布重要消息之前，把你脑海中想要表达的话准确地写下来或大声地表达出来。沟通的主题要目标明确、具体，而不能含糊不清。要建立起做笔记和写提纲的习惯。

2. 尽可能多地了解你想要与之沟通的人。通过先前的讨论我们知道，人们是永远都不可能领袖所说的话有一模一样的认识的。尽管如此，领袖如果人们对人们的理解方式、性格类型和实际经验等有所了解的话，还是会取得非常好的效果的。领袖对自己的百姓了解越多、和他们拥有越多的共同经历，就越可能与他们取得满意的沟通。

3. 对每个人都给予真诚而平等的尊重（包括他们的恩赐、才干以及兴趣等）。这样，他们才有理由相信，你的话不论对他们，还是对你，都同样重要。

4. 选择正确而精准的语言。说话的态度要坦诚，而不是含糊其辞，让人觉得你在向他们隐瞒一些你不希望让他们知道的东西。语言要尽可能准确，也就是说，要避免诸如：很多、只有一点点、一会儿、你应得的一份等。出现问题的时候，一定要跟当事人说清楚。千万不要让人模糊地以为，某个没被点名的人犯了什么错误。不然，肯定有人会产生误解，感到受伤或生气。

5. 鼓励人们作出回应。要知道别人是否明白你的话，其中一个方法就是询问一下他们的问题和意见。如果你负责某个小组，那么就要建立常规的信息渠道。让一些人来负责汇报和公布消息，你的言谈和举止都要表明，你欢迎所有的贡献。

习题 12、还记得付可吗？他没有遵守以下哪条良好沟通的原则？

- a) 知道自己想要沟通什么。
- b) 选择正确而精准的语言。
- c) 尽可能多地了解自己想要与之沟通的人。

倾听是沟通的一部分

成功的领袖不但知道如何传递信息，并且还要知道如何倾听。倾听可分为四个步骤。首先，是听。这是对声波的物理接收。其次，是留意。我们对很多声音是听而不闻的，因此这些声音对我们来说是毫无意义的。当我们从所听到的声音中选择一个声音的时候，我们就留意到它了。第三，当我们留意到某个声音的时候，我们就会开始了解它所要表达的信息了。倾听的最后一步是记住。当我们明白了一个信息并把它储存在大脑里的时候，就完成了倾听的过程了。

有效的倾听始于留意另一个人所说的话。这是需要努力的。例如，成年人可能会听到孩子在说话，但并没去听他在说什么。因为大人认为，孩子所说的话不足以重要到要他们费力去听的地步。如果你自以为高某人一等，那么也很难真正地听他在说什么。另外，如果你正赶时间，或正想着别的事情，你也许会听到一些词语甚至回答一些问题，但并没有真正在听。

如果你有目的地去做的话，是可以培养出倾听的技巧的。你可以对自己说：“我想按照这个人真正想要我了解的，来了解他的想法(或问题)。”你必须相信，这个人是很重要的，他的信息也是有重大意义的。要获得有效的倾听，请牢记并操练以下原则：

1. 集中你的体力和脑力来倾听。
2. 用你的身体和眼睛来表明你的兴趣和专注。
3. 避免打断对方的话。
4. 在对方把话说完之前，不要表示强烈的反对。表达不同的意见要注意时机，还要伴随身体的动作，如身体向前倾或点头等。
5. 寻求含义，而不要被某个字眼所缠住。
6. 要有耐心。切勿表现得好像你很匆忙。
7. 不明白的时候，要提问。但提问时一定要安静、客观。
8. 回应时不要情绪化，而是等对方说完话之后，以客观的态度来回答。
9. 对于你所听到的话，要尽力把事实和意见分开来，以便在评估信息和作答的时候都有依据。
10. 要尽力发现对方期待你作出怎样的回应——是信息、帮助，还是就是希望得到你的肯定和关心。

习题 13、一个小组成员说：“魔鬼干扰了我们的计划，我们有 6 个工人缺席，怎么办？”领袖回答说：“别把什么都怪到魔鬼身上。”领袖没有遵守有效倾听的哪一个原则？

反馈是沟通的一部分

成功的领袖既知道如何发送信息、如何倾听，也知道如何回答。沟通的循环包括信息发送方把信息传送给接收方，然后接收方又回复信息——即我们所说的反馈。反馈的信息既可以是口头的，也可以是无言的。我们在关于倾听的讨论中已经说过，倾听也是一种反馈。

当人们试图跟领袖沟通，但又没能从领袖那里得到适当的反馈的时候，就很容易要么感到自己被拒绝了，要么拒绝领袖。你对录音机或空房子说过话吗？这和跟人说话不一样，是吗？原因就在于录音机或空房子不会回答你的话。同样，当人们跟领袖说话却得不到领袖的适当反馈的时候，也会感到很不舒服。

在沟通的过程中，反馈的一个重要作用还在于，它能够帮助说话的人和听的

人达成正确的理解。有时候，我们从一个人的脸部表情（无言的反馈）就可以了解到，别人是否明白你的话。

反馈的另一个作用是培养自我概念。从领导力的角度而言，领袖利用反馈来鼓励人们，帮助人们相信他们有能力完成任务，实现目标。过多负面的反馈（如指出缺点和错误、责备等）会令人灰心，觉得无力达成目标。

反馈肯定会对工作表现造成影响。研究表明，工人如果不能从领导那里得到反馈的话，就会失去对工作的兴趣。良好的工作表现，部分是由于良好的自我概念的结果。另外，知道领袖不但对每个工人的工作感兴趣，而且还知道大家在干什么，这会给大家一种满足感。多数的反馈都出自人的本能，然而，好的领袖会学习如何有意识地作出有效的反馈。当你带领人们进行基督徒事工的时候，你的反馈形式多数表现为给他们的工作提供帮助，或评估已经完成的工作。例如，你或许正带领一帮老师，现在，你希望提高他们的工作表现。在小组讨论会中，或单独跟某个人在一起的时候，你就要寻找机会让他们知道你所希望的结果是怎么样的，以及你对他们的工作有何感想。以下的建议有助于你作出这一类的反馈。

1. 强调表现，而非性格。你会对一个工人说：“这项工作有待改变。”这样，就不致于让他觉得，你认为他是一个粗心的人或不专注于神的事情了。

2. 使用描述性的语言，而不是评价性的语言。说一个老师需要加强学习，比说他懒惰要好。

3. 反馈的时机非常重要。当工人请求帮助或询问意见的时候，可能的话，要尽量立即作出反馈。在人们感到很灰心或没有充足的时间进行讨论的时候，就不要去纠正别人。

4. 反馈的量非常重要。通常，最好一次只给一点反馈。另一方面，领袖千万不要让人产生不确定感。

习题 14、请简要描述沟通的步骤。

习题 15、在沟通的过程中，领袖的主要责任是什么？

自测题

1. 约书亚在任期以色列领袖期间，表现出了宝贵的领导原则。以下哪一项不在这些原则之列？

- a) 他向所有分担行动责任的人解释每一项行动：指示。
- b) 他颁布具体的命令，要求大家绝对的服从：吩咐。
- c) 他强调顺服，呼吁人们记住那不顺服的世代：威胁。
- d) 他使用安慰和挑战的话语来坚固人们的信心和对神的委身：劝慰。

2. 以色列人需要知道神的法令和训诫——他们需要信息。为了不让他们遗忘，约书亚有力地向他们阐述了他们的属灵责任（劝服）。长期有效的信息需要_____。

- a) 牢固的口授传统和良好的沟通
- b) 有组织的祭祀制度来解释传统、主持圣礼
- c) 能够敏感地意识到过去的价值的文化
- d) 传递属灵生活的责任和特权的记录

3. 小杰走进了一家坐满了人的教会。虔诚的敬拜、庄严的赞美诗、牧师的讲道，甚至木质长椅和厚重的讲台，都营造出一种信心和力量的氛围。小杰的这种印象是什么造成的？

- a) 象征性符号的沟通。
- b) 他自身强烈的宗教迷信情结。
- c) 他对宗教经验的极度敏感。
- d) 他文化背景对属灵现象的认识。

4. 沟通过程的目的是让信息的接收人_____。

- a) 清楚地听到信息发送人所传递的信息
- b) 完全按照信息发送人的本意理解信息的意思
- c) 按照他所以为的理解信息发送人的信息
- d) 和发送人都按照同一思路来考虑问题

5. 除非信息的发送人和接收人都怎么样，双方才能取得满意的沟通？

- a) 以同样的方式来理解现实。
- b) 拥有同样的生活态度、观点和见识。
- c) 对词语的理解一样。
- d) 对比喻性的语言有相同的理解。

6. 在福莱的国家，朋友要互相轻轻地吻三次面颊以示问候。但是，当福莱从国外回来之后，却忽略了这一习俗，以致人们对他的异国做派产生极大的反应。对于没有遵守习俗而导致彼此的误解，最好的解释就是_____。

- a) 福莱的乡亲们都有极大的偏见
- b) 福莱着实犯了大罪
- c) 福莱和他的朋友都得重新审视习俗的问题

- d) 沟通遭到了破坏
7. 沟通过程的最终结果是_____。
- a) 传递发送方的意思
- b) 对该信息有公正的理解
- c) 接收方所理解的信息
- d) 字面上的显然意思

8. 领袖在试图沟通的时候，所犯的最大错误就在于相信_____。
- a) 人们是能够理解自己所说的话的
- b) 他们不论说什么，听众都能够明白
- c) 任何的沟通手段，都能够架起跨越领袖和下属之间鸿沟的桥梁
- d) 大部分的下属都会满怀同情地听他说话

9. 倾听是沟通的重要部分，当我们_____的时候，就完成了倾听的动作。
- a) 的耳朵听到了信息
- b) 听到了信息并全神贯注地留意它
- c) 听到了，然后留意它，以致明白它
- d) 明白了信息并将它储存在我们的脑海里

10. 反馈，就是接收方回复给发送方的信息，完成了整个沟通的循环。许多原因可以证明反馈的重要性，唯有以下哪一项不能？请指出来。
- a) 反馈有助于说话的人和听的人正确地理解所说的话。
- b) 反馈是培养人们自我概念的重要手段。
- c) 反馈使领袖能够判断人们对现有政策的反应。
- d) 反馈对工人的表现起重要作用。

11. 把具体的沟通障碍（右侧）和正确的描述（左侧）搭配起来。

___ a 使一个人和其他人区分开来的独特品质。	1) 语言
___ b 1) 区分一代人跟另一代人的性格特征； 2) 规范男女之适当行为的性格特征。	2) 象征 3) 习俗
___ c 串连起来的词语，使之能够传递信息。	4) 偏见
___ d 一种态度。拒绝接受在神的眼里，他人跟我们是平等的。	5) 地位 6) 年龄和性别
___ e 被群体所接受的标准行为方式。	7) 性格
___ f 一种态度。使自己很难跟比自己社会地位高或低的人沟通。	
___ g 非语言性的沟通手段（如手势、面部表情、语调和动作等）。	

12. 把每个实际的沟通建议（左侧）适当的描述（右侧）搭配起来。

- ___ a 决定预先知道人们的理解方式、性格
- 1) 了解自己的材料

- 特征以及实际经验。
- ___b 避免使用含糊的语言，说话的时候语言准确、坦诚。
 - ___c 征询问题和意见，鼓励贡献。
 - ___d 对人们的才干、恩赐以及兴趣表示平等的赏识。
 - ___e 预先演练，以确保清楚地记住了自己要说的话。使用笔记和大纲。
- 2) 了解自己的听众
 - 3) 尊重你的听众
 - 4) 使用准确的语言
 - 5) 鼓励回应

判断对错题。请在正确的题号面前写“T”，在错误的题号面前写“F”。

- ___13 了解不同的性格类型有助于领袖表达平衡的信息，更好地与下属沟通。
- ___14 依赖型的人要求得到领导更多的关注和详细的指导。
- ___15 独立型的人大体而言对严密的监督和详细的指导会有强烈的反应。
- ___16 当信息的发送方和接收方都有相同领域的经验时，他们就具备了沟通所必须的基本要素。
- ___17 在一个特定社会中的人会拥有某种共同的经验，因此我们可以预期，他们会以同样的方法来思考和感受问题。

课文习题答案

8 你的回答。我们的参考答案是：任何拦阻信息发送方按其本意将信息传递给接收方的事物，都是沟通障碍。

1 c) 对为什么要建坛大肆想象。

9 你的回答。

2 b) 他们认为，其他的支派犯罪了。

10 c) 经验影响了理解。

3 c) 谴责他们悖逆神

11 直觉型。也就是说，他随时会跳出来得出结论，发现隐含的意义。
独立型。

4 在指责和斗殴之前，他们本可以询问其他的支派，问他们为什么要建那个祭坛。

12 c) 尽可能多地了解自己想要与之沟通的人。

5 他们本可以送信给以色列人，解释他们的所作所为。

13 他没有遵守第 5 条规则：寻索含义，而不要被某个字眼所缠住。

6 a 5) 说服。

b 6) 记录。

c 1) 教导。

d 7) 象征。

e 2) 鼓励。

f 4) 知会。

g 3) 吩咐。

14 你的答案应与此相似：信息的发送人将信息发送给信息的接收人，接收信息的人不但接收了信息，而且还明白信息的意思。接着，接收人又给发送人回复一个信息，既反馈。

7 你的回答。我们的参考答案：沟通就是把一个人的意思传递给另一个人。

15 领袖必须努力：1) 明确信息；2) 确保信息能被人理解；3) 作出适当的反馈。领袖的基本责任就是要确保他的信息能被人理解，并给人以作出回应的机会。