

陳漢忠 Jerry 松誼企管資深顧問

Jerry 目前擔任松誼企管資深講師及教練，專長於領導力發展與培訓、領導力教練、人才與領導力測評。於擔任講師之前歷練行銷、營運及業務等機能，擁有豐富的企業實務經驗，擅長以其具創意眼光提供企業發展的嶄新視野，其服務的企業包含了美商 ZOOM Taiwan、一零四資訊科技等企業。



卓越的領導系列——打造全面溝通 主管的修鍊： 如鏡傾聽

卓越領導系列——打造全面溝通

文：陳漢忠

魔鏡啊，魔鏡，請你告訴我，誰是這世界上最美麗的人？

一位女性與魔法鏡子的對話，在童話故事裡廣為人知，她看到的鏡像與結果，決定了她後續的行為。

在你我心中，都有一面鏡子，我們透過它確認自己是誰，同時也評價自己，當我們不滿意鏡子反射出來的事實或結果時，我們可能會否認，甚至逃避。面對真實的自己，是需要有勇氣的。因此，當我們隱藏了心中的鏡子時，有時會需要他人真實地映照我們，在我們與他人互動對話中，也能有機會看見自己的真實。

回到管理與溝通的情境裡，主管要能學習如何當一面鏡子，傾聽並客觀反映對方的說話內容，這是溝通最基本也是最關鍵的功夫之一。

來看看一個溝通情境演示

傑利：「經理，我實在受不了大衛的做法，他總是先斬後奏，都不先問我的意見，這樣下去的話，最後一定會出事的！」

經理：「他都不先問你的意見？」

傑利：「對，我都是最後一個知道，這樣實在很糟糕！」

經理：「你是最後一個知道的？」

傑利：「對啊，這樣我會很不安心，這件事情真的很難，因為一個人是搞不定的！」

經理：「一個人是搞不定的？」

傑利：「沒錯，我可以幫得上大衛的忙，他會需要我之前的經驗，但是他都沒問我。」

經理：「你說，他會需要你的經驗？」

傑利：「嗯：對：他會需要：不過，我現在發現，他應該不知道我可以幫得上忙：」

經理：「他應該不知道？」

傑利：「好像是吧，我：沒有跟他提到我的經驗可以幫上忙。我之前是說，有問題可以來找我。」

經理：「你之前說，有問題可以找你？」

傑利：「哈哈，唉，也許他現在還沒遇到問題吧：」

經理：「嗯，也許他還沒遇到問題。」

傑利：「好吧，我覺得我待會可以去問他狀況如何？關心他一下。謝謝經理的建議。」

經理：「你可以試試看，我期待聽到你努力過後的結果。」

你發現了嗎？

在這場主管與部屬的對話裡，部屬最後謝謝主管的建議。你是明眼人，你仔細地看過這段對話內容，你發現過程中主管並沒有給建議，而部屬最後卻有獲得建議的感覺，你知道這其實是部屬的自我覺察及反思。這段對話能有這樣的感受與結果，是「如鏡傾聽」的力量。

我們如何做到「如鏡傾聽」？你可以參考以下做法：

重述客觀事實

在對方表達的內容裡，若有聽到客觀事實，並且你判斷這事實與問題核心相關，需要進一步探討，例如「業績較上月下滑 15%」，你可以選擇重述該事實。

重述心理事實

每個人對於事實，其實會有主觀認定的方式，我們稱之為心理事實。重要的心理事實容易形成觀點與意見，一不小心就會有認知偏誤，成了思考上的盲

點。例如「Covid-19 讓業績下滑 15%」，如果你認為這樣的事實認知需要釐清，你可以選擇重述，開啟深入的對話。重要提醒，主管要避免先批判或評價對方的心理事實。

重述對方情緒

對方的抱怨或傾吐，通常會有明顯的情緒在其中，主管可以適時地重述對方的情緒，讓對方願意說得深入，並且可以感受到你的同理，例如「你很難過？」、「你很開心？」。小小提醒，如果你的溝通訓練還不足，關於負面情緒的重述要點到為止，一旦聽到引發情緒的客觀事實時，就要記得轉向。

結語

如鏡傾聽，就是一面客觀反映訊息的鏡子，讓對方不斷地覺察與反思自己的想法，從中體會可能的行動或前進的方向。

小編碎碎念

當然，我們還需要學習更多傾聽的技巧來搭配使用，才可以讓效果加倍，這也將是我們未來專欄分享的主題。

更多資訊可以聯繫松誼團隊洽詢 [Excellent 卓越領導系列課程](#)。