

第 19 章

有效溝通

Effective Communication

作者：徐南麗

本章大綱

溝通的定義

溝通的目的

溝通的過程及型態

權利與責任

思考過程

行為種類與比較

一般工作場所之溝通分類

建立良好人際關係

解決衝突的步驟

改造自我成功的法則

結論



一、化負面情緒為正面思考過程

感覺僅受制於自己的思考過程。練習內心對話，就可控制負面情緒。



二、思考過程六大步驟

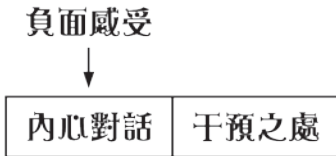
【例】老師要求某學生，多交一份品管報告，其思考過程會影響結果。

◎ 步驟一



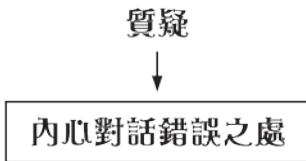
分析：老師說話的態度使學生產生負面感覺，心想：為何我要多交一份報告？

◎ 步驟二



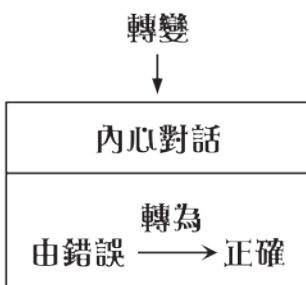
分析：老師找我麻煩，只叫我一個人多寫一份報告，是不是不喜歡我？

◎ 步驟三



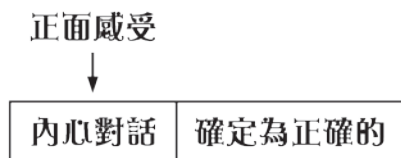
分析：學生質疑老師：為何我要做？做這份報告是對我有偏見，在懲罰我嗎？

◎ 步驟四



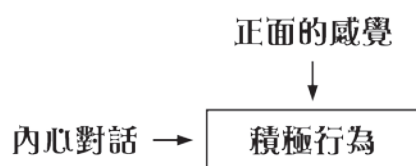
分析：老師可能在訓練我，為增加我在品管方面的知識與能力、幫助我學習，而給予個別輔導？

◎ 步驟五



分析：不錯！我覺得老師正是在訓練我，增加我在品管方面的知識與技能。

◎ 步驟六



分析：我一定要好好表現，將報告完美呈現。

行為種類與比較

一般行為可分為三種：積極行為、退縮行為與侵略行為。要訓練自己有主見，可採積極行為訓練。

一、積極(Assertion)行為

勇於維護自己的權利，不侵犯他人的權利，且直接真誠的行為，是溝通效能的良窳。它與溝通者的態度有極大的關係：發訊者的態度積極，收訊者的態度也因而積極，也就產生預期的積極行為。相反地，發訊人積極而收訊者消極，或者發訊者消極而收訊者積極，顯見溝通效能不良。故在溝通過程中，雙方必須採一致態度，增高信任度，才能確保有效的溝通。

(一) 積極行為的言詞特徵

積極行為的言詞特徵如下：

1. 簡單扼要。
2. 能區別事實與意見。
3. 善於鼓勵退縮的人。

4. 建議時不含強制意味，只提出建議，讓別人自己做決定。
5. 詢問他人想法、意見與期望。
6. 提出建設性的批評，不推測、不錯怪。
7. 常用「我」開頭的句子。
8. 不用「應該」「必須」等字眼。

(二) 積極行為的六種型態

積極行為分為 6 種型態，略說明如下：

◎ 基本型

為維護自己的權益，直截了當、勇敢地說出自己的需求、願望、信念、意見或感覺。例如：

1. 我現在來幫你量血壓。
2. 下午 4 點我要上班，不能陪你。
3. 這是在半年裡第 3 次遲到，希望你改善，不要再遲到。
4. 請你從今晚 12 點開始不要進食。
5. 你不先考慮後果就下決定，我很替你擔心。

◎ 諒解型

既表示原諒對方，又說明白自己需要的行為。例如：

1. 我知道你現在還很疲憊，但我可不可以只用你幾分鐘時間？
2. 我知道你不喜歡這樣排班方式，但在人力不足下，希望你盡量配合。
3. 我了解你受的打擊很大，不過我還是希望你能勇敢地度過這一段時期。
4. 我能體會你現在很興奮，但現在是中午休息時間，可不可以請你把音量放小？
5. 我明白你現在很不舒服，可是吃藥會幫助你早日康復，希望你能把藥吃了再休息。

◎ 提示型

指出過去的約定與現況或未來有所出入的行為。例如：

1. 我們本來不是說好今天要做復健嗎？你現在卻說無法配合，我想知道原因。
2. 你答應我要學習自我導尿的技術，我現在要來教你，你卻又拒絕，我想知道是為什麼呢？
3. 你昨天不是答應我要和我一起去看展覽的嗎？怎麼臨時爽約了？可不可以告

訴我原因。

4. 大家不是有過共識，例行會議不要遲到嗎？待會遲到的夥伴來找我，我想了解你們遲到的原因。
5. 醫生不是跟你說好預定明天要去做電腦斷層檢查嗎？為什麼你現在還不願意簽同意書？是對檢查有疑問？還是另有其他的原因？希望你能告訴我。

◎直言型

以言詞提醒對方，他的行為對你有不良的影響。直言的內容必須指出4項要點：①對方行為；②行為後果；③我的感覺；④我的希望。例如：

1. 你沒交單項評值報告，我就沒辦法做總評值報告，你這樣做讓我很為難、無法交差，希望你以後有問題隨時提出，該做的事準時完成。
2. 你沒經我的同意就亂翻車上的醫療用品，造成我工作上的不便，我很不喜歡這種不被尊重的感覺，請你以後經過我的同意再使用。
3. 為什麼你要偷翻我的日記？我很討厭別人侵犯我的隱私權，我希望你能多尊重別人，以後別再做這種事。
4. 你沒經過同意就擅自進入護理站，造成同仁工作不便，我們不喜歡你這種行為，請你以後到走廊上的椅子等人。
5. 你沒事先問過我就私自更改我的排班時間，這樣使我覺得不受尊重，也使我的時間規劃受到干擾，請你以後先詢問過我再換班。

◎警戒型

告誡對方若不改弦更張，會有什麼後果，同時也給對方修正的機會。例如：

1. 你如果再偷吃醬瓜的話，對你的血壓控制很不好，請你遵守飲食禁忌規定。
2. 我在為你打針，你一直亂動、掙扎，可能造成針頭斷裂而傷害到你，我不希望發生這樣的事，希望你能忍耐一下。
3. 我在教你英文，你再不認真聽課，我不敢保證這次月考會及格，請你對自己的功課負責一點。
4. 如果你再不按時吃藥，那就無法發揮藥效、有效地控制症狀，同時身體也不容易復原，耽擱出院的日期。你不希望這樣的事情發生吧！為了身體健康請你定時吃藥。
5. 你經常自行停用高血壓的藥物，不但造成高血壓不穩定，還可能導致中風等嚴重的合併症，請你一定要遵從醫師的指示，按時服藥，別再自己停藥了。

◎詢問型

以了解他人立場、需求、願望、意見及感受為目標的行為。例如：

1. 做過乳房護理之後，你現在感覺怎麼樣？
2. 這樣幫你按摩，你的感覺如何？
3. 你認為有什麼地方不理想？我想知道你的想法。
4. 你為何亂翻我的醫療用品，你想找什麼？
5. 經過我這樣的說明後，不知道你對心導管檢查是否還有其他想了解的部分呢？

二、退縮(Nonassertion)行為

不能挺身維護自己的權利，且因方法不當而無法表達自己的需要及喚起別人重視。退縮行為的言詞特徵及其行為為何呢？略述如下：

(一)言詞特徵

1. 說話拖泥帶水。
2. 吞吞吐吐。
3. 常為自己找藉口。
4. 過多的抱歉與徵詢。
5. 常用自我約束字眼。
6. 妄自菲薄。
7. 較少用以「我」開頭的字眼。

(二)退縮行為類型

◎暗示或模稜兩可地表示疑慮

對方採取不得罪的作法，以防萬一你態度強硬起來時，他可以表現退縮反應。如果你以退縮反應相對，他則可「萬無一失」地進言。例如：

1. 「我不太肯定」。
2. 「那可能會有點麻煩」。

◎口服心不服

對方為了不願唱反調，或為了避免衝突，或為了討好你，而順著你的話作反應。例如：

1. 「大概是吧」。
2. 「也許不會有問題吧」。
3. 「也許是你對！」。

退縮者的行為看起來不會影響你的權益，但事實上他們不但會影響你的感覺與行為，也會影響事情的後果。

三、侵略(Aggression)行為

維護自己的權益，侵犯他人權利，忽略或否定別人需要，以不得體方式表達自己的需求。侵略行為的言詞特徵如下：

1. 自我標榜。
2. 以個人意見為事實。
3. 威脅性的詢問。
4. 以命令或威脅口氣要求。
5. 一廂情願的猜測。
6. 挖苦或打擊對方。
7. 訴諸權威的建議。

面對侵略，假如你以牙還牙或是逆來順受，表示別人成功的影響你了。怎麼做才可不讓對方侵犯你呢？那就是要以積極行為表示，前述六種方法可以幫忙你自我肯定，有信心自我表現。

四、三種行為的比較

三種行為可因語言及非語言的表達方式不同，而有個別差異。即使是積極行為，因說話時非語言的表達不同也可能變成退縮行為或侵略行為。大家不妨以聲音、說話方式、面部表情、眼睛接觸、肢體動作配合語言與非語言行為試以下例子。

1. 積極行為：「王小姐，這篇報告有好幾個錯誤，我希望你重打一次。」
2. 退縮行為：「如果你有空的話，就請你把這裡幾個小錯誤改一改。」
3. 侵略行為：「這種報告你也敢拿來給我看？裡面錯字連篇！」

一般工作場所之溝通分類

1. 面對面溝通：在問題分析時，如能面對面的直接溝通，可澄清人與人之間的問題，彼此了解優缺點，並充分掌握問題的關鍵。「晤談」是一種人際關係，所以雙方要有耐心並細心去聽取對方敘述的問題，以使問題趨於具體且明顯，雙方互相尊重彼此的意見，可增加溝通的空間，以利問題的商討。
2. 大量溝通：如無法一對一，面對面的溝通，可藉由以下幾個方式來公布消息，使消息能夠迅速地傳開來：
 - (1) 布告：例如將海報或宣傳單貼在公告欄上。
 - (2) 公司報紙與簡訊。
 - (3) 員工手冊。
 - (4) 公共通訊系統：網路系統、電腦資訊系統。
 - (5) 會議：藉由會議報告事情，讓員工知道主管的新政策。
3. 聯合諮詢以及其他制度化的溝通：全公司或全院的通報資訊，全部電腦化，用 e-mail 或上網溝通。
4. 以某院護理部的溝通方式為例：護理部是醫院人數最多的，是醫院第一大部，如果醫院護理人數多達兩三千人，要如何溝通呢？
 - (1) 面談：了解雙方的優缺點。
 - (2) 電腦通報：
 - a. 例行通報：周一、周五開會後，例行資訊傳達。
 - b. 教育通報：如醫院要舉行研討會、學術討論會、專題演講等定期與不定期的通報。
 - c. 緊急通報：馬上要處理的，如各病房請於今天下午 5 點前交意外事件報告至護理部，以便統計全院資料。
 - (3) 會議：
 - a. 部務會議：主任及護理長級以上人員，每月開一次會議，宣導教學、研究、品管、人事之政策方針。
 - b. 主任與督導長會議：高階之高峰會議。
 - c. 督導長與護理長會議：中階之會議。

- d. 病房會議：基層會議。
- 5. 電子信箱、網路、電話、傳真。
- 6. 工作心得報告、文書、文件等書面溝通。
- 7. 布告、看板或其他等。

建立良好人際關係

我們常常以為自己最了解自己，因此一直有：「難道我還不知道我是怎樣的人嗎？」這樣的一段話出現，言下之意，自己對自己是最了解，但是實際是如此嗎？好像不見得，最近市面上，各大書局各種心理測驗或幫助人們了解自己的書籍，如雨後春筍般地推出，成為暢銷書的情況，可知我們對自己了解不夠，應以真誠的態度探索自我，由了解自己，進而掌握自己及發展潛能，才能了解別人，有助於雙向有效溝通。

人人都有好奇心，想知道自己到底是個什麼樣的人，好讓自己在茫茫人海裡穩住立足點，抓住將來的方向，做好生涯規劃。周哈里窗(Johari Window)的概念可以用來增進對自己的了解，詳見圖 19-5。



圖 19-5 4 個自我了解區

用周哈里窗的目的是希望人們能清楚掌握自己的四個部分，並且透過有效方法，使開放區能夠越來越大，而其他三部分越來越小，進而了解自己掌握人生（見圖 19-6）。



圖 19-6 開放自我坦露部分

◎ 開放區

指自己知道而且別人也知道的部分，例如：外貌、長相、身材等，或某些屬於公開性的資料，例如：年齡、性別、教育背景、經濟等。

◎ 盲目區

指自己不知道而別人卻知道的部分，例如：小動作、口頭禪、有一些習慣動作或有一些特定的做事方式，自己平常都不自覺，但是別人卻知道的。

◎ 隱私區

指自己知道而且別人不知道的部分，例如：過去往事、內心祕密、身體隱疾、特殊專才等。

◎ 未知區（潛能區）

指自己不知道而且別人也不知道的部分，它可能包括一些未發現的潛能。

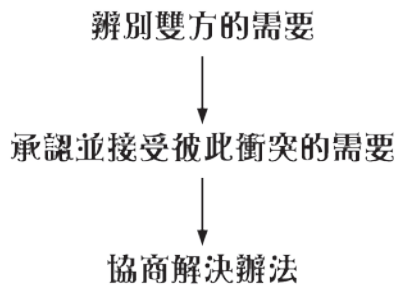
解決衝突的步驟

在溝通時最怕的是不了解自己，也不了解別人的需求。經過自我分析，真正自我了解後，可幫助人與人溝通，因此增進溝通的3原則為：①尊重對方的自尊心；②不要隨意批評別人；③打開對方的心扉。溝通不是片面的「我說給你聽」，對方就算真的了解，也不能保證會採取預期的行動，而是須透過說服效果，如此才能達到真正溝通的目的。說服他人三個步驟依序如下：

1. 讓對方了解你所說的話。
2. 對自己的主張必須充滿信心及熱忱。

3. 必須明白表示自己所主張的事能使對方獲利。

因此解決衝突步驟為：



每個人在這個社會上，難免會遭遇到許多阻力，但是不能遇到阻力，就害怕、心慌、退縮而不知道如何解決、處理，如果在此時能定下心來面對問題，化阻力為助力，那才是真正的勇者。以下幾點是化阻力為助力的人際關係法則：

1. 人都是自私自利的，都希望獲得他人的賞識與器重。
2. 人常依據對方的態度與行動來決定自己的態度與行動。如果對方尊重我，我也尊重對方。
3. 用 2/3 的時間考慮對方的主張，剩下的 1/3 時間才考慮自己的主張。
4. 我為別人工作之後，別人也會開始為我工作。

改造自我成功的法則

人的一生可說是「持續不斷的自我表現」。所以，每個人都希望能把自己最好的一面表現出來，這也就是為何人類會持續在「人生舞台」上扮演著各種不同的角色原因之一。因此，我們都必須深刻思考、了解自己最理想的狀態是什麼？表現出最好的自己，重新出發。如何使自己的人生更加精彩呢？就是改造自我，讓自己好還要更好，磨鍊自己，向自己的極限挑戰，展現人生。下列為改造自我的成功法則：

1. 對人生懷有夢想。
2. 培養目標導向的習性。
3. 有效率的時間管理。
4. 選擇成功的偶像模仿。
5. 成功、失敗由自己決定。

前言

溝通是一個將事實、思想、觀念、感情、價值與態度，傳給另一個人或團體的過程。它是一個複雜的過程，不僅可傳送訊息內容，也包括判斷訊息的意義。它也是一種動力過程，像時間一樣，發生過後，不可能倒退，也不可能重新來過，因此適時有效溝通是很重要的。有效的溝通應包含：①選對「人」；②選對「時間」；③選對「方法」；④選對「事」。成功的管理者有 80 % 以上的時間花在溝通，他們必是有效的溝通者及好的時間管理者，因為他們知道如何用自己的「心」，去了解及感動對方的「心」。了解並應用有效的溝通，可讓我們在臨床護理照顧中，更易於接受許多病人問題的訊息，進而協助病人解決問題，達到溝通目的。

溝通的定義

- 溝通是人對自己，人對他人，個人對團體或團體對團體的談話。
- 溝通是讓自己去了解別人，也讓別人來了解自己。
- 看法不同，想法不同，要表達出來，才能互相了解。
- 重新思考，轉換思考模式。
- 必要時，用非語言表達以求迅速達到目標。

溝通的目的

一、有效溝通的目的

成功的溝通不只是意思的傳達而已，而是意思要被收訊者所了解。例如：收到一封法文書寫的信件，若收信人不懂法文，則在還沒將信件完成翻譯前，仍不能視為一種溝通，因收信者對於信件中所要表達的訊息及意思，並未了解。在組織團隊中，溝通能力是每個人工作表現和有效管理的基礎，由此可知有效溝通技巧對於團隊而言是非常重要的。茲將有效溝通的目的略述如下：

為什麼成功由自己決定呢？古時一高僧論了一個小鳥的故事：有隻小鳥掌握在您手中，有人與您打賭猜這隻小鳥是活？是死？此時這隻小鳥的生死可說是操縱在您的一念之間，如他猜是活的，您為了贏，是否可一手把他捏死？反之他猜死的，您是否就可放這隻小鳥一條生路呢？故事告訴我們自己的命運操作在自己手中，存乎一心，思想改變，可改變命運。

結論

行政者有 80 % 以上的時間花在溝通上，但是否每一次溝通都有效？都能充分表達自己的意思，了解別人的意思？對方也都能了解自己所要表達的事情嗎？答案也許是肯定，也許是否定的，因為溝通並不是一件容易的事，只要在溝通过程中出問題，都會造成溝通障礙，影響有效溝通進行。因此我們應採取適當的積極行為來解決問題，做有效的雙向溝通，以促進人與人彼此間的了解，進而相互尊重、包容。協助他人就是幫助自己，化阻力為助力，自己也就達到目標朝向成功之道了。

本章習題



問題討論

- 一、請敘述積極行為的六種方法，並舉例說明之。
- 二、請以角色扮演方式，以語言及非語言行為，表達積極、退縮及侵略行為並討論每個人的感受及如何改善。
- 三、請寫出自己的開放區、隱私區、盲目區及未知區，並以SWOT法自我分析優缺點，提出改進之道。
- 四、請討論如何增進同學間、同學與老師、同學與病房護理人員的人際關係？
- 五、遇到困難或挫折，您是如何運用思考過程，化負面情緒為正面解決？請以實例說明。
- 六、請說出您在溝通上的學習偶像，並說明原因。

引用文獻

蔡稔惠(1985)·交流分析團體的理論與實務·中華心理衛生學刊，2，151-165。

Berne, E.(1964). Games people play. New York: Grove Press.

Gillies, D. A.(1994). Nursing management: A systems approach(3rd ed.). Philadelphia: W. B. Saunders Company.

參考書目

吳洪基(1998)·精妙說話技巧·台北：漢欣。

洪志美譯(1977)·人際溝通的分析·台北：長橋。

鍾信心等(1974)·溝通過程分析與應用·護理雜誌，21(4)，31-39。

Steiner, C.(1984). Emotional Literacy. Transactional Analysis Journal, 1(1), 79-87.

Woollams, S., Brown, M., & Huige, K.(1974). Transactional analysis in brief. Michigan: Huron Volley Institute.

1. 加強工作協調合作。
2. 增強工作動機及滿意度。
3. 有效改變。
4. 使病人得到最佳護理。

二、護理溝通主要目的

在臨床護理上若溝通不良，則容易發生問題，產生誤解。例如：溝通有語言及非語言的表達。記錄也是語言溝通之一，當護理人員執行醫囑時，若看不懂或不清楚時，應加以詢問或澄清問題，否則若有一小部分出錯，如：將劑量 0.1 mg 看成 0.1 gm，後果則不堪設想。因此，我們應適時地表達自己的意見及想法，讓對方知道你的疑慮及感受。護理溝通的主要目的分類如下：

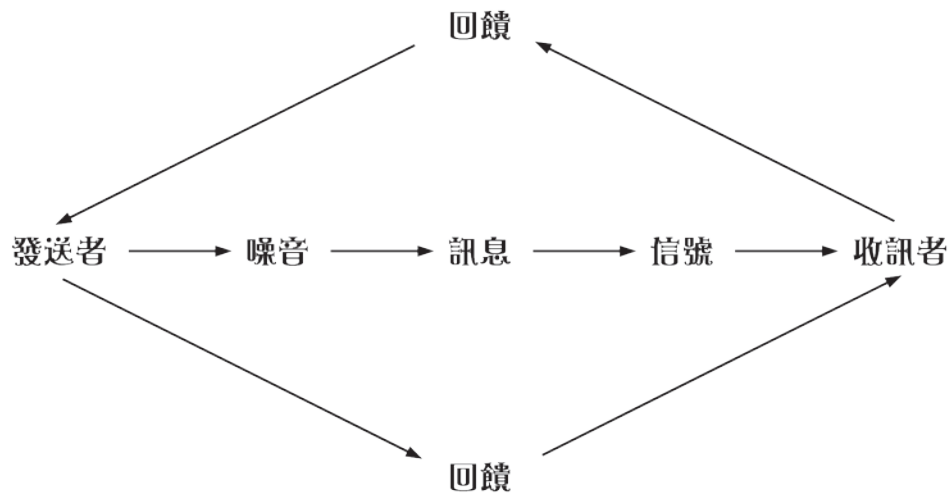
1. 溝通資訊。
2. 溝通想法。
3. 溝通意見。
4. 溝通態度。
5. 表達對人的感覺。

溝通的過程及型態

一、過程

在溝通過程中，發訊者把資訊傳給收訊者知道，而這些資訊必須先轉換成一個可被傳送的方式，如：語言、文字、手勢。這個訊息再經由各種不同的管道，如：面談、演講、電子郵件、文字、電話等傳送給收訊者。收訊者再將此訊息轉換成自己所能了解的型式。當收訊者了解此資訊後，可能也會回饋一些訊息給傳訊者。在溝通的過程中，常會有一些噪音或干擾阻礙溝通的進行，如：語言不通、機器聲、噪音、受旁人干擾等都是溝通的障礙（圖 19-1）。

溝通是個過程，而這個過程可因回饋而增強，如老師授課會因同學的鼓掌而增強信心。反之，溝通也會受噪音的影響而減低效果，如老師上課時，學生在下面講話，則噪音將影響師生的上課情緒及思路。因此被傳遞的訊息往往只代表了實際狀況的一部分，或只是選擇性地被接受。同時溝通也常常被扭曲，



資料來源：Gillies, D. A.(1994). *Nursing management: A systems approach*(3rd ed.). Philadelphia: W. B. Saunders Company.

圖 19-1 溝通的程序

主因來自於收訊者本身的想法及溝通管道的使用方式等障礙。有效溝通的障礙可依三方面來探討：

◎發訊者

溝通過程始於發訊者，故發訊者須確保訊息能傳送給收訊者，並使其了解此訊息。而發訊者可因個人因素（教育程度、年齡、價值觀、態度、文化背景……等）的不同而在訊息表達上有差異，這是因為每個人對於語言的使用及對於字詞的定義認知不見得相同。此外，發訊者常會簡化或改變傳遞的訊息，使得內容意義變得模糊不清，而使收訊者感到困惑。例如：臨床護理工作上，醫生因忙碌或習慣，在書寫醫囑上的藥名時常簡化或用簡寫，導致護理人員執行醫囑時，往往不易辨識或了解，以致溝通發生障礙，如：生理食鹽水簡寫成NS，有人看成SM(Streptocin)鏈黴素，大量注射使病人失聰或因過敏而一命嗚呼，造成終生遺憾。另一個造成不完整訊息傳送的可能性來自於語音上的錯誤解釋，例如：在課堂中討論男女朋友的條件說「投緣」就好，有位美國同學當場就以質疑的口氣問：「為何頭圓的好？頭扁的不好嗎？」另若口音不同也會發生誤會，如：「我要問妳」聽成「我要吻妳」，「我要水餃」聽成「我要睡覺」等雞同鴨講的情形。

◎收訊者

在收訊者方面的溝通障礙問題，主要是因沒有注意到傳送來的訊息。造成

這種疏忽的原因多為：管理者所接收的資訊來自四面八方，常因缺乏有效的管理，造成訊息大量湧入，使管理者一時驚慌失措，負荷過重，以致不得不忽略某些資訊，或只是瀏覽看過，結果造成某些重要的訊息可能會漏掉或錯誤理解。另外，如果發訊者使用了收訊者不熟悉或不懂的溝通方式，訊息可能會被誤解，在溝通上產生很大的困擾。發訊者的信賴度也很重要，有專業知能會使收訊者產生較高的接受程度，反之若對發訊者缺乏信心及信賴，則較容易造成溝通的障礙。

◎ 溝通管道

每一個團隊組織內都會產生溝通障礙的問題，這是因為溝通是一個相當複雜的過程，有許多因素會阻礙溝通過程的發展。在溝通管道方面的障礙，主要是由於發訊者選擇不正確及不適當的溝通管道。每個人都有不同的溝通方式及習慣，例如：主管面紅耳赤，雙手叉腰，對部屬說不是對他生氣，但很明顯的，非言辭的舉止行動否定了主管所說的話，而部屬可能更會相信其從非言詞舉止中所獲得的訊息，因而產生溝通誤解及障礙。

二、型態

Berne 指出人類行為有三種自我狀態，可分為 P、A 及 C 三種：P 代表 Parent，是指父母型；A 代表 Adult，是指成人型；C 代表 Child，是指兒童型，茲分述如下(Berne, 1964)：

◎ 父母型(Parent)——照顧角色、權威角色

源於兒童期受父母輩人物思想及行為的影響，可分為慈愛型與批判型。父母型是依據外界環境所組成的態度與行為，掌管主要照顧者角色，亦父亦母，可嚴厲可慈愛。

1. 慈愛型：鼓勵、支持、保護。
2. 批判型：批評、控制、處罰。

◎ 成人型(Adult)

根據內在個性、外在環境、經驗等，配合現今的需求，具體地收集資料，並做客觀理性的決定。可分為德性、理性及感性三種型態。

◎ 兒童型(Child)

個體根據個人原我所組成的感受、情緒與反應而分為：①適應兒童；②小

教授；③自然兒童等自我狀態。

表 19-1 中有說明此三型自我狀態的正向、負向功能及常用字眼。

表 19-1 人格結構分析

自我狀態		正向功能	負向功能	使用字眼
父母型	慈愛型父母	善解人意、體貼關懷、原諒、包容、賞識他人的優點、信任的、維護傳統文化	溺愛、嘮嘮叨叨、食古不化	你應該…… 你必須…… 你給我聽著……
	批判型父母	批評、糾正、處罰	偏見、吹毛求疵、不信任、苛責、喜自責的、小題大作的、控制的、霸道的、心胸狹窄的	你真笨…… 不許…… 你真爛…… 快一點……
成人型	德性成人	受「父母」影響，配合當時情境、注重倫理道德之維護及其時代意義的實踐策略	缺乏彈性、工作狂、不苟言笑、數據化	根據…… 建議你…… 我要…… 我考慮…… 我個人的看法……
	理性成人	配合現況、收集具體資料、作理性分析與決定、有計畫、有效率、有見解、有建設性		
	感性成人	受「兒童」影響，配合現況，注重生活情趣之培養與童年樂趣之流露		
兒童型	適應兒童	合作、有團隊精神、順從、妥協	壓抑、拖延、叛逆、無奈、不滿現實	我應該…… 我必須…… 我好想…… 要是…… 好棒…… 我好笨…… 我覺得…… 我不敢…… 但願……
	小教授	有小聰明、直覺敏銳、愛幻想、有創意、幽默感	膽大心細、小時了了、眼高手低、愛作白日夢	
	自然兒童	天真、熱情、爽快、自由自在、好奇的、愛冒險、多話的	自私、糾纏、哭鬧、易分心、好逸惡勞的、衝動、膽小的、善變、依賴、無耐心	

資料來源：蔡稔惠(1985)·交流分析團體的理論與實務·中華心理衛生學刊，2，151-165。

三、溝通方式

1. **互補溝通**：是指雙方以平行的自我狀態溝通，如：P對P，A對A，C對C。一般而言，這種交流是愉快、正向的。

【例】甲：A ⇔ 乙：A（圖 19-2）。

甲：妳做的蛋糕真好吃。

乙：謝謝你的讚美，我很高興且樂意為大家準備好吃的東西。

2. **交錯溝通**：是指雙方以非平行（交錯）方式溝通，產生差距，可能造成溝通受阻或中斷，使用時不可不慎。

【例】甲：A ⇒ A；乙：C ⇒ P（圖 19-3）。

甲：妳做的蛋糕真好吃。

乙：那麼多年了，妳才發現我做的蛋糕好吃（心中不滿）。

3. **曖昧溝通（意在言外）**：是指送出的刺激（信息）表面是一回事，內心實際又是另一回事，有弦外之音，不直接表達、不真誠。曖昧溝通通常有傷害性，最好避免使用。

【例】甲：表面是 A ⇒ A，但暗地裡 A ⇒ C；乙：表面是 C ⇒ A，暗地裡 A ⇒ C（圖 19-4）。

甲：這件衣服多少錢？（故意顯現出自己高貴有錢）。

乙：很便宜，一件才5萬元啦！（你買的起嗎？）。

權利與責任

權利是受到法律或其他社會規範所保障的一種利益，且必須受到整個社會的支持才能成立。責任則是一個人在團體中應盡的本分與應該承擔的義務。了解權利與責任有助正向溝通，舉例說明如下：

◎ 權利

1. 一旦目標與期限確定後，有權以自己的方式工作。
2. 有權偶爾犯錯。
3. 有權要求部屬達到工作標準。
4. 部屬達不到工作標準時有權批評。

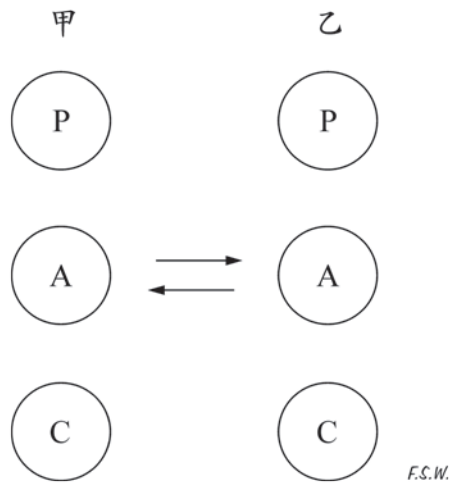


圖 19-2 互補溝通

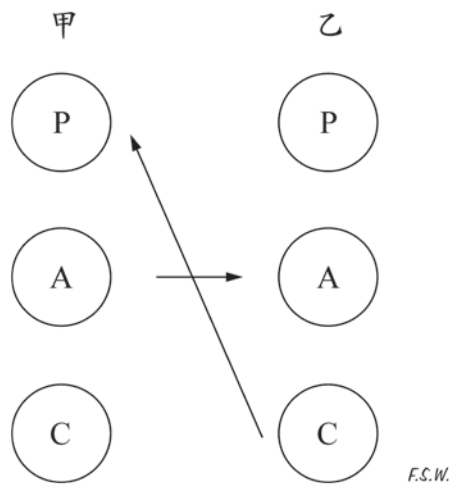


圖 19-3 交錯溝通

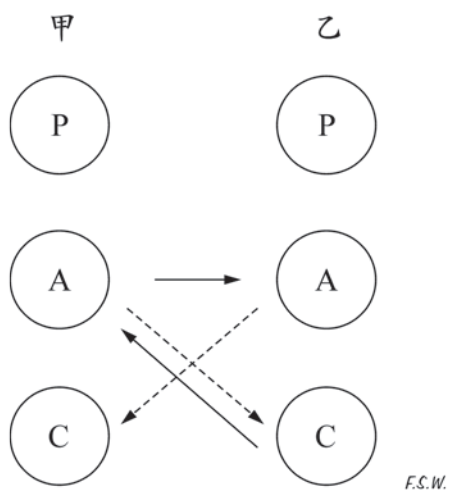


圖 19-4 曖昧溝通

◎責任

1. 遵守既定的約定。
2. 充分利用時間，有效率地朝既定的目標努力。
3. 讓部屬知道你的標準是什麼。
4. 批評態度要合理。

◎權利與責任的關係

可以要求，也可以拒絕，不論為公為私，積極行為的要訣都是：你有權要求，他人也有權拒絕；他人有權要求，你也有權拒絕。

◎生活上的權利

在日常生活中，每一個人有一些權利，也有一些責任。如在家庭中，對青少年而言，可得到父母的愛護與教養，提供日常生活所需，但當然享受的同時，也要盡責任，如用功讀書，做一個好孩子。在學校中，每個學生都有學習與接受教育的權利及義務。而且在學校也必須遵守校規。在社會生活中，每個人都有權利享受到社會國家提供的福利，以下茲將權利分為幾點：

1. 不論見解是否與人相同，您都有表達自己的意見、觀點和溝通權利。
2. 您有權拒絕他人的請求，而不必感到內疚或自責。
3. 您有權不表示意見，也有權選擇不觸及某個問題。
4. 您有權要求別人尊重您的權利。

◎工作上的權利

1. 有權明白公司對我的要求為何。
2. 有權知道主管認為我的表現為何。
3. 有權要求屬下達到某个工作水準。
4. 有權拒絕不合理的要求。

思考過程

思考過程有正面有負面，如果思考方向都是正面、樂觀、積極、進取，溝通不會有太大困難，問題是如何由負面轉為正面，化解憂慮、不滿、沮喪為快樂及滿意呢？以下為思考過程及步驟：