**360度管理沟通艺术**

**主讲老师——卫小奎**

**【课程背景】**

职场中大量的协作工作依靠沟通来完成，团队执行力的落地和绩效的达成也需要有效沟通来保障，由此可见职场沟通的重要性是不言而喻的。然而，现实职场中出现的大量矛盾和纷争皆是因为彼此之间沟通不畅产生，比如：向下级布置工作，下级总是领悟不到意图或者执行意愿差；向上级汇报工作或说服上级争取更多支持，却总是得不到上司认可和帮助；平级之间沟通总是不能获得对方的理解，特别容易出现扯皮的现象；和客户沟通特别容易产生矛盾与纠纷。

本次课程将就以上的困惑，提出有针对性的解决方案。从沟通前对方性格特质的把握，到各种沟通情境的具体分析；从自我沟通表达能力的训练，到具体上下级沟通场景的解析和演练；从自我沟通风格的测试和觉察，到有效提升沟通思维能力的领悟，进行全面系统的讲述和互动，让你能够快速学以致用，有效提升自己的职场沟通水平。

**【课程收益】**

1、学习和掌握对沟通前情境的准确判断，让沟通更顺畅开展并进行下去；

2、学习对自我和他人的沟通风格进行准确的觉察和把握；

3、掌握沟通三角工具模型，把握好沟通的内容、关系、需求三要素；

4、完整的沟通过程训练，全面掌握从询问、聆听、反馈的沟通技巧；

5、掌握向上、向下以及水平沟通的具体策略和技巧

6、提升自我心智水平，掌握五种有效的沟通思维方式

【**课程对象】**

需要全方位提升自己上下级沟通能力的职场高功能人士

**【课程时长】**一天（6小时）

**【课程大纲】**

1. **如何正确理解管理沟通**
2. 管理沟通的目的是什么

* 传递信息，说明事情
* 表达情感，获得认同
* 建立关系，赢得支持
* 达成目的，解决问题

1. 开展有效沟通的沟通视窗模型

* 自己知道，别人知道——公开象限
* 自己知道，别人不知道——隐私象限
* 自己不知道，别人知道——盲区象限
* 自己不知道，别人也不知道——潜能象限

1. 开展有效沟通的基础是什么

* 压缩隐私象限和盲区象限，扩大公开象限
* 赢得尊重
* 获得信任

1. **沟通对象的性格特质分析判断及沟通要点**

1、视频案例：**为什么沟通会在不到一分钟的时间内陷入僵局**

2、沟通对象的沟通风格与内在诉求

* “情感型”特质对象的沟通风格及内在诉求；
* “理智型”特质对象的沟通风格及内在诉求；
* “直觉型”特质对象的沟通风格及内在诉求；

3、沟通对象的性格趋向判定与测试

1. **明晰职场沟通前的具体前提和原则**
2. 沟通前的具体情势要清晰判断

* 说服——沟通的决定权完全在对方
* 谈判——沟通的决定权在双方
* 辩论——沟通的决定权在第三方

1. 沟通的性质要评估（利益分歧、认同分歧）

* 利益分歧——有形价值物上的博弈
* 认同分歧——情感、信仰、价值观上的博弈

1. 沟通的目标要明确

* 设定目标指引
* 时刻对照目标
* 设置开放式的愿景目标

1. 觉察沟通风格（托马斯—基尔曼沟通风格模型）

* 竞争型——关注自身利益，忽略彼此关系
* 克制型——关注彼此关系，忽略自身利益
* 妥协型——尝试在双方利益和彼此之间关系中间找平衡
* 回避型——既不关注自身利益，也忽略彼此之间关系
* 合作型——尝试将双方利益和彼此关系都最大化

1. **高效职场沟通表达的三角框架训练**
2. 案例讨论：李云龙是如何动用他的团队的？
3. 主体与产品之间构建内容：成为一名合格的表达者

* 主体意识要明确
* 逻辑框架要清晰
* 善于做阶段性总结
* 高效沟通表达的四象限法则

1. 产品与对象之间构建需求：直接击中对方的需求

* 探问需求：通过提问了解对方的需求
* 建构需求：根据马斯洛需求层次理论建构对方的需求

1. 主体与对象之间构建关系：维护好良好的人际关系

* 碰面时，尽量去赏识别人
* 对话时，发现共同的交织
* 给反馈和意见，要有授权性话语习惯

1. 不同性格特质的人关注的重点有所不同

* “情感型”性格特质的人更加注重**关系**
* “理智型”性格特质的人更加注重**内容**
* “直觉型”性格特质的人更加注重**需求**

1. **向下沟通表达的策略性训练（向下沟通要有“心”）**
2. 利益立场，警惕自己过早地做出判断；

* 利益：对方内心真正想表达的内容
* 立场：你以为的对方想表达的内容
* 二者往往并不相符

1. 如何用提问打开沟通的僵局；

* 开放式提问——便于向下属了解更多信息
* 封闭式问题——便于呼应下属的情感需求
* 追问式问题——便于了解问题发生的根源

1. 如何用聆听搜集更有价值的信息；

* 现场测试：你听清楚我所表达的内容了吗？
* 听觉正念练习：你听到什么了？
* 听之以耳：听信息
* 听之以心：听情感
* 听之以气：听关系

1. 有效反馈的技巧性训练（同频反馈、同义转述、意义形塑）

* 同频反馈：赢得对方的好感
* 同义转述：对对方意思的确认
* 意义形塑：重构对方的需求

1. 如何用正向二级反馈来来塑造员工的正面行为；

* 对员工正向行为的零级反馈——漠视
* 对员工正向行为的一级反馈——给予物质与职位上的奖励
* 对员工正向行为的二级反馈——赞美+为什么（塑造正向行为）

1. 如何用负向的BIC反馈法来纠正下属的负面行为；

* 描述行为：避免使用观点性话语
* 描述影响：表达该行为的短期影响
* 阐述后果：表达该行为的长期后果
* 负向反馈的六个注意事项

1. **水平沟通表达的策略性训练（水平沟通要有“肺”）**
2. 建立内部部门之间的客户服务意识；

* 案例讨论：一次失败的内部沟通协调会
* 培养系统思维能力与全局意识
* 部门之间关系“三角化”产生的背景分析
* 部门沟通表达的话术：多用“我”和“我们”少用“你”和“你们”

1. 明确每个工作任务背后的原因

* 我们为什么要做这件事
* 我们做这件事要实现的效果是什么

1. 善用整合思维，突破部门之间分歧；

* 案例讨论：如何用整合思维方式解决与他人之间的冲突
* 思维的四重境界
* 整合思维在现实工作情境中的应用

1. 把不同利益进行打包，让对方更容易与你达成共识；

* 冲突利益：博弈
* 不同利益：交换
* 共同利益：共赢

1. 善用标准影响力，成功化解对方的敌意

* 正向影响力：说服他人做这件事的好处
* 负向影响力：说服他人不做这件事的坏处
* 标准影响力：影响他人本来就应该这么做

1. 问题外化技术的训练，让部门之间彼此利益趋同；

* 把问题和人分开，避免先入为主给对方贴标签
* 通过话术练习，让对方和你的立场一致，共同面对问题

1. **向上沟通表达的策略性训练（向上沟通要有“胆”）**
2. 向上沟通需要遵从的三个原则；

* 除非上级想听，否则不需要讲
* 讲事实还是讲看法要根据具体情境来衡量
* 要做到合理的坚持

1. 向上沟通汇报的四象限法则具体应用；

* 在过去的时间维度上描述发生的事实
* 在过去的时间维度上分析事情发生的原因
* 面向未来提出自己的解决问题方案
* 在解决问题思路和方案的基础上提出具体的行动计划

1. 向上争取资源和改变上司决策的三步法则：

* 案例讨论：**当你遇到这样的困境时，你该如何向上级沟通？**
* 顺应赞美：让上级更愿意听你讲
* 引导转向：引起上级对话题的兴趣
* 影响改变：让上级认可你的观点

1. 向上接受上级负面反馈的九步心法

* 深呼吸
* 认真倾听，不要辩解
* 询问问题，澄清含义
* 感谢反馈
* 认可反馈中正确的观点
* 用时间来整理你所听到的内容
* 决定要采取的行动
* 保持积极正面的态度
* 感谢反馈给予者（二级反馈）