**职场高效沟通的技巧性训练**

**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；和客户沟通很难达成预期的效果，而且还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、了解每种沟通对象的性格特质以及相应的沟通策略

3、学习对自我和他人的沟通风格进行准确的觉察和把握；

4、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；

5、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；

6、掌握具体的正向反馈技巧（二级反馈）和负向反馈技巧（BIC法则）的应用

7、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对内和对外沟通能力的职场管理人员及其他高功能人士

**【课程时长】**两天（12小时）

【**课程特点】**

1、丰富生动的各种沟通情景演示，给大家带来更直观的体悟和启发；

2、风趣的讲授风格，大量的情境式实操案例，开启寓教于乐的教学模式；

3、角色扮演，配合及时的点评反馈，加深大家对所学知识的领悟；

4、明确的课程行动，操作性强的方法技巧，让沟通技巧更好地落地；

5、专业性测评工具，现场测评分析，让你更了解你自己和他人的沟通风格；

**【课程大纲】**

1. **如何正确理解职场沟通**
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**

**体验：有效沟通的前提：价值观对对碰**

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. **职场高效沟通的具体过程训练**
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. 利用启发式的提问来引导对象找到问题解决方案

* 量尺问句
* 关系问句
* 结果问句
* 应对问句
* 例外问句
* 奇迹问句

1. 利用有效反馈技巧来强化沟通效果（逐字反馈、同义转述、意义形塑）

* 逐字反馈：对客观信息的确认
* 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对方的正面行为；

* 对沟通对象正向行为的零级反馈——漠视
* 对沟通对象正向行为的一级反馈——给予物质与职位上的奖励
* 对沟通对象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反馈法来改进对方的负面行为；

* 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. **小组演练与反馈**
2. **提升自己职场沟通水平的思维心智修炼**
3. 职场高效沟通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. 善用整合思维，突破与沟通对象之间的分歧；

* 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，让你和沟通对象之间彼此利益趋同；

* 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