**赋能式沟通在管理实践中的应用**

**主讲老师——卫小奎**

**【课程背景】**

工作场景中大量的管理协调工作依靠沟通来完成，比如对员工的辅导、激励和工作过程的管控都需要有效沟通来保障，由此可见掌握高效沟通技能的重要性是不言而喻的。然而，现实工作中出现的大量的误解和纷争皆是因为上下级之间沟通不畅产生，尤其是在当今新生代员工崇尚自我价值和独特个性的时代，传统的指派式的管理方式更加显得不合时宜。

本次课程将直面现实大家共同面临的挑战，提出有针对性的沟通解决方案。课程以后现代赋能式沟通理论为基础，崇尚以人为本的沟通理念，从沟通前的各项准备工作入手，到具体的沟通过程训练；从四种沟通场景的应对技巧，到六种启发式提问技巧训练；从四种反馈技能的灵活掌握，到五种沟通心智技能的提升，让你在轻松愉快的课堂氛围中全面系统地掌握以上知识，并能够快速学以致用，有效提升自己对下属员工的沟通水平。

**【课程收益】**

* 学习和掌握赋能式沟通背后的原则和理念，让你的上下级沟通更高效；
* 通过掌握沟通模型，对自我和他人的沟通风格进行准确的觉察；
* 有效掌握沟通前的具体情境判断，让上下级沟通更有效地开展下去；
* 完整的赋能式沟通过程训练，全面掌握从询问、聆听、反馈的沟通技巧；
* 通过系统学习，学习并掌握6种常用的赋能式沟通提问技巧
* 通过案例讨论和演练，掌握赋能式沟通在四种不同场景下的具体应用；
* 掌握正向激励下属的反馈技巧（二级反馈）和负向批评下属的反馈技巧（BIC法则）。
* 掌握具体的绩效沟通和薪资沟通的具体方法和技巧

【**课程对象】**

急需提升面向下属沟通能力的各级管理人员

**【课程时长】**2天（12个小时）

【**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、小组演练，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、专业性的测评工具，现场测评分析，让你更加了解你自己的沟通风格；

**【课程大纲】**

1. **如何正确认识赋能式沟通**
2. 赋能式沟通的概念与原则

* 案例讨论：当下属面临上司指责时的一般反应是什么？
* 赋能式沟通的概念及背后的理念
* 赋能式沟通的五个原则

1. 赋能式沟通的目的是什么

* 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. **进行有效沟通前的前提和原则**
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. **面对下属高效沟通表达的三角框架训练**
2. 案例讨论：这样的沟通表达方式有什么问题？
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. **赋能式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——便于向沟通对象了解更多信息
* 封闭式问题——便于呼应沟通对象的情感需求
* 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. 通过启发式的提问来为对方赋能

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

1. 有效反馈的技巧性训练（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. **赋能式沟通在不同工作场景下的具体应用**
2. 如何对没有自我改进意愿的下属进行辅导

* 区分问题与限制
* 对此类员工进行干预的方法
* 此类不配合情境的案例分析
* **现场案例演示**

1. 如何对只寻求帮助的下属进行有效激励

* 寻求帮助的对象类型
* 沟通中的“听”与“说”以及相应的话术建构
* 此类沟通对象进行沟通干预的具体流程
* 具体的案例展示与讨论
* **现场沟通案例演练**

1. 如何与以咨询及合作者心态的同事或下属进行沟通

* 此类下属的具体表现特征
* 对此类员工的具体干预流程

1. **小组演练与反馈**