



清华大学

Tsinghua University

引导式沟通与管理

清华大学

MASTER FACILITATOR (USA)

张牧寒



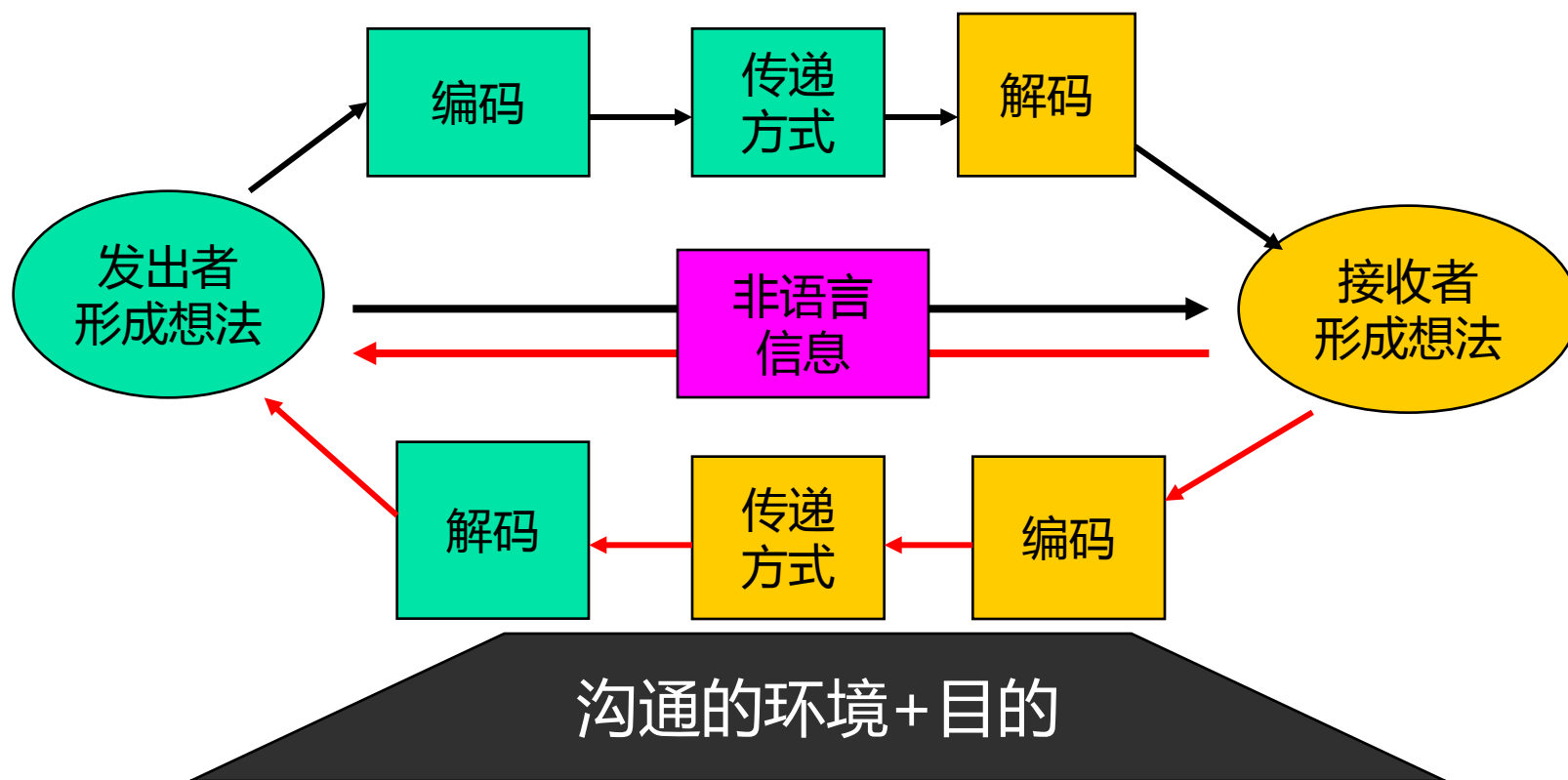
- 准确、恰当表达自己感受、观点
- 确认双方正确理解
- 正确聆听他人倾诉，理解其感受和观点
- 做出恰当反馈



清华大学
Tsinghua University

Wells-Spinks Model

维尔斯-斯宾克斯模型





- 中国语言文化——“高语境文化”
 - 体语、上下文联系、场景，“心领神会”
 - 较少存在于编码的、清晰的被传递的信息中
 - “过程导向型”
 - 说得宏观，听得具体
- 欧美语言文化——“低语境文化”
 - 大量信息存在于清晰的编码中
 - “发送导向型”
 - 说得具体，听得具体



清华大学
Tsinghua University

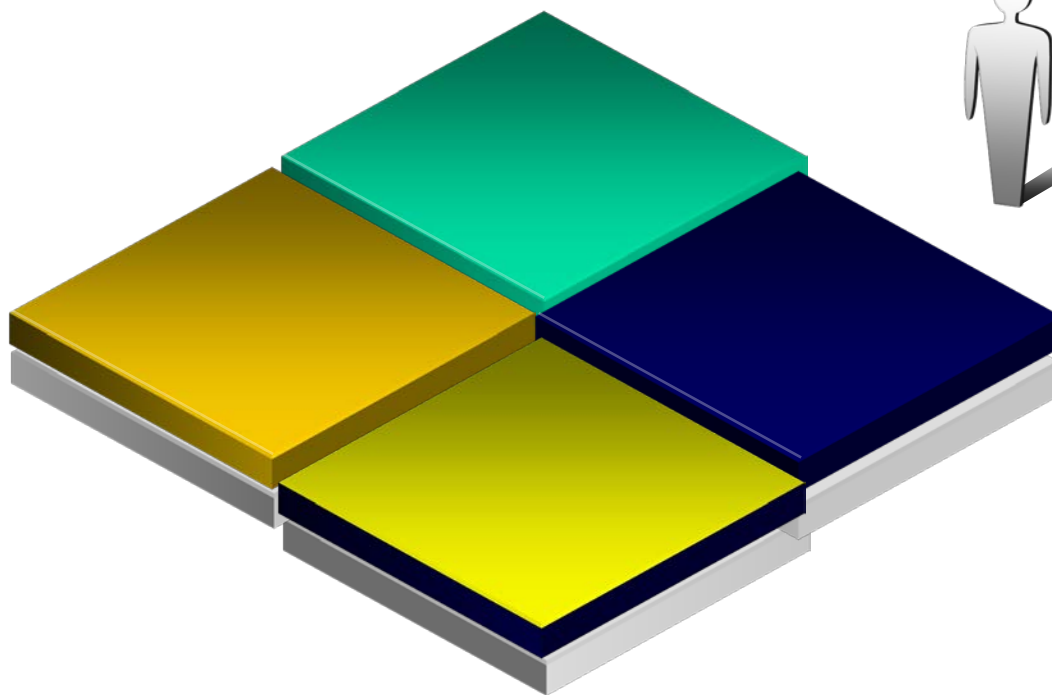
引导式沟通与管理

创造安全活跃氛围，提供相应资源与方法，
激励他人积极参与、相互学习，自我创新，主动达成个人/团队预期目标



清华大学
Tsinghua University

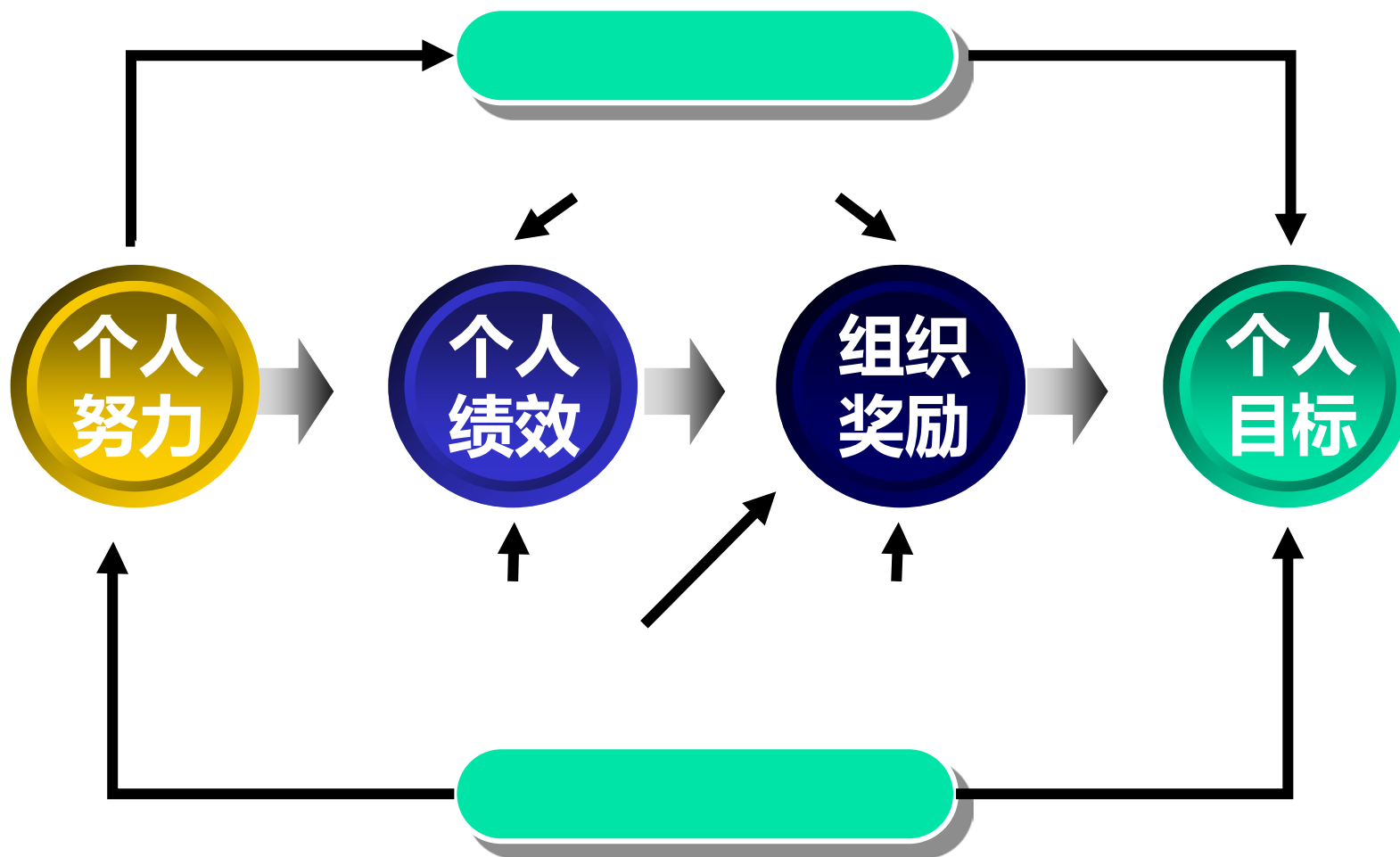
个体行为内在四要素





清华大学
Tsinghua University

有效激励MVS





清华大学
Tsinghua University

引导式沟通与管理技能

- 上下行沟通特征
- 同理心
- 聆听
- 确认理解
- 反馈
- 肢体语言

语言



清华大学
Tsinghua University

信息传递影响力

阿尔伯特·麦拉宾1950'

- 用词
- 语调
- 肢体语言





清华大学
Tsinghua University

下行沟通 “漏斗效应”

高层原始信息 100%

66%

56%

40%

30%

基层20%



清华大学
Tsinghua University

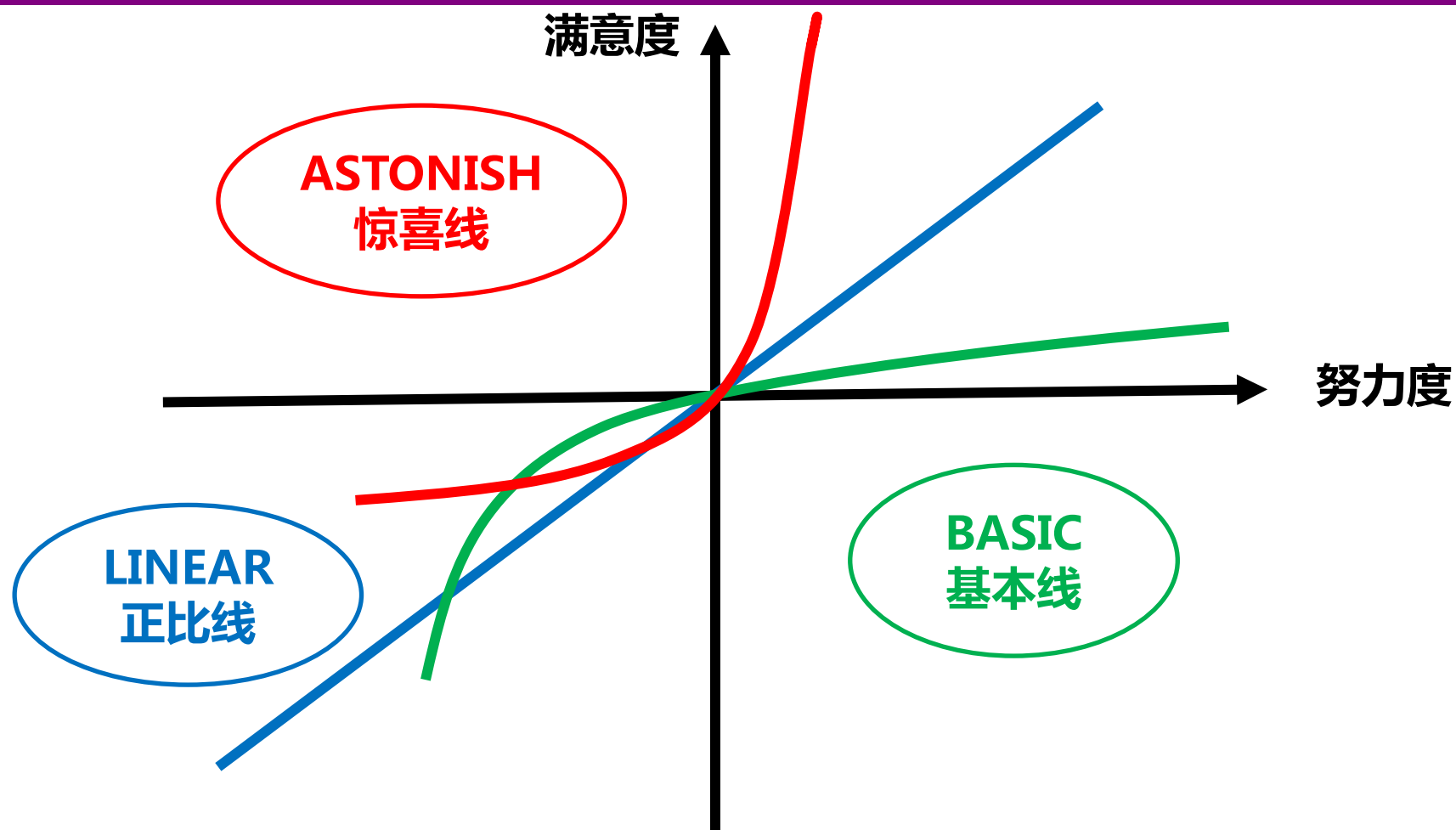
日常主要工作十项

序号	工作项目	B	L	A
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				



清华大学
Tsinghua University

BLA工作效能模式





清华大学

Tsinghua University

同理心

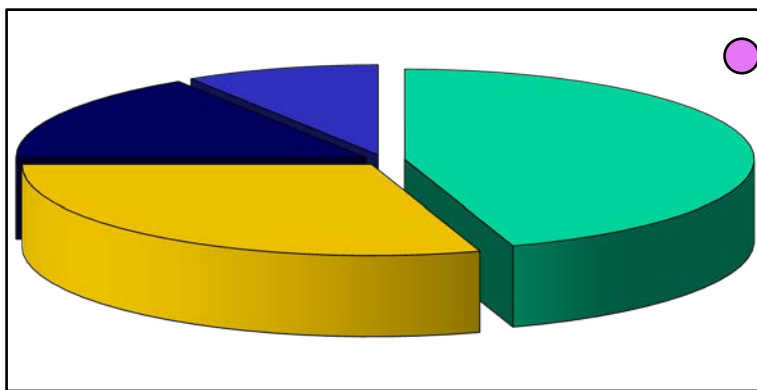
- 站在当事人的角度和位置上，客观地理解当事人的内心感受及内心世界，并同时把这种理解传达给当事人
- 关注—尊重！快速有效地拉近心理距离的利器
- 第一步：换位；第二步：辨识；第三步：反馈



清华大学
Tsinghua University

有效聆听

苏格拉底：一嘴二耳
多听少说



- 聆听45
- 交谈30
- 阅读16
- 书写9

聽



聆 听(聽)

- 全部接收——不一定是“接受”
- 表示兴趣/鼓励/理解——不随意打断
- 常习惯的听——边听边判断、边评价、选择性收听、不恰当动作



清华大学
Tsinghua University

确认理解

- 你自己是否理解别人的意思
- 别人是否理解你自己的意思



确认自己理解

- 复述
- 提问
- 概括小结
- 尽量应用“我”做主语
 - 我理解的意思是.....
 - 我这样理解.....



确认他人理解

- 提开放式问题
- 要求举例说明
- 请其他参与者概述或复述后，再确认
- 尽量避免使用——“你（们）明白了吗？”



清华大学

Tsinghua University

反 馈

- 人性导向——盖棺定论
- 事实导向——客观描述
- 积极反馈，强化和激励，间接反馈效应
- 建设性反馈，改善或改变



清华大学
Tsinghua University

有效反馈

四步法则



肢体语言

- 感知力（洞察力） - - 敏锐而正确解读他人肢体语言与言语的相关关系能力
- 女性87% > 男性42%——**女人的直觉！**
- 女性大脑14 - 16个区域 > 男性大脑4 - 6个区域，评估他人行为的功能



清华大学
Tsinghua University

有效聆听肢体语言技巧

- 停下手中无关活动
- 面向说话者
- 身体前倾
- 保持适当的目光交流
- 开放的姿态
- 不随意打断
- 适当记录





爱德华·霍尔 “人际空间关系学”

- 私密空间
- 私人空间
- 社交空间
- 公共空间



清华大学
Tsinghua University

感谢大家的参与
感谢大家的聆听

张牧寒 13311295013
zhangmh@mail.tsinghua.edu.cn