



二、以人为本： Ctt教练型领导核心能力



高效能沟通的三大技能





一、明角色： Ctt教练型领导 基础认知

- 教练起源与发展
- 为何成为教练型领导
- 教练对话的基本架构
- 教练的信念

二、以人为本： Ctt教练型领导 核心能力

- 
- 聆听-打开心扉
 - 提问-启迪智慧
 - 反馈-促进行动

三、成果导向： Ctt教练型领导 工具应用

- 成果导向三大表现
- 《KEY年度计划表》
- 《GPS目标计划表》



案例3: 小张的烦恼

小张，在公司已经5年，但是业绩始终在中等水平，几次公司晋升机会都因为业绩原因错过，因此在年底绩效面谈的时候，向经理表达自己的困扰：

“我有许多雄心壮志，我做过的每一项工作都很努力，也希望在这里取得成功，但是就是不知道怎样改变现状。”

你作为他的领导，该怎样给予反馈？



案例3: 小张的烦恼

请写下你可能给予的反馈



繁体字的听怎么写?



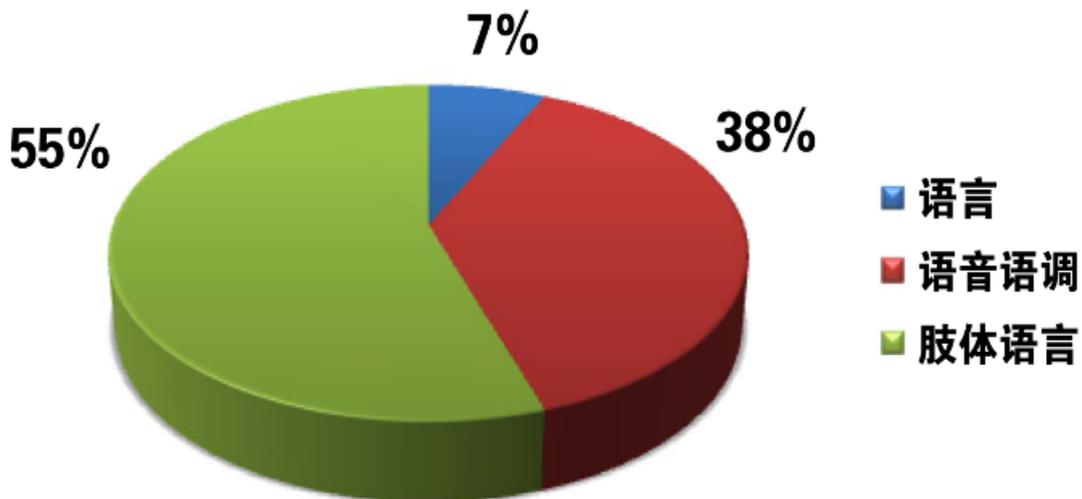
聆听

聽



每种交流的相对重要性

Relative Importance of Each Communication



艾伯特·梅拉比安博士研究结果 Dr. Albert Mehrabian's research results



聆听的三个层次

第一层：以自我为中心的聆听

第二层：以对方为中心的聆听

第三层：全方位、深度的聆听



第一层次的聆听：以自我为中心的倾听



- 为了使自己看起来亲切和优秀而粉饰自己；
- 不完全集中精力在对方身上，一边做自己的事情一边听；
- 用自己的方式理解对方的话；
- 为了证明自己正确、反击对方，从而在对方语言中寻找破绽；
- 为了找出话语中的特定信息而无视其他信息；
- 一边听一边准备接下来要说什么，因而无法集中精力；
- 像一尊雕像一样一言不发。

朋友说：“今天会是个美丽的大晴天”

你想着：“哇，太好了，我要给露易丝打电话，约她打网球”

或者“哎，这么好天气，还得上班，周末休息却下雨”



第二层次聆听：关闭评判，聚焦，好奇

- 有目光的接触
- 点头回应对方
- 关键字的重复
- 对于沟通的结论
- 总结和反馈



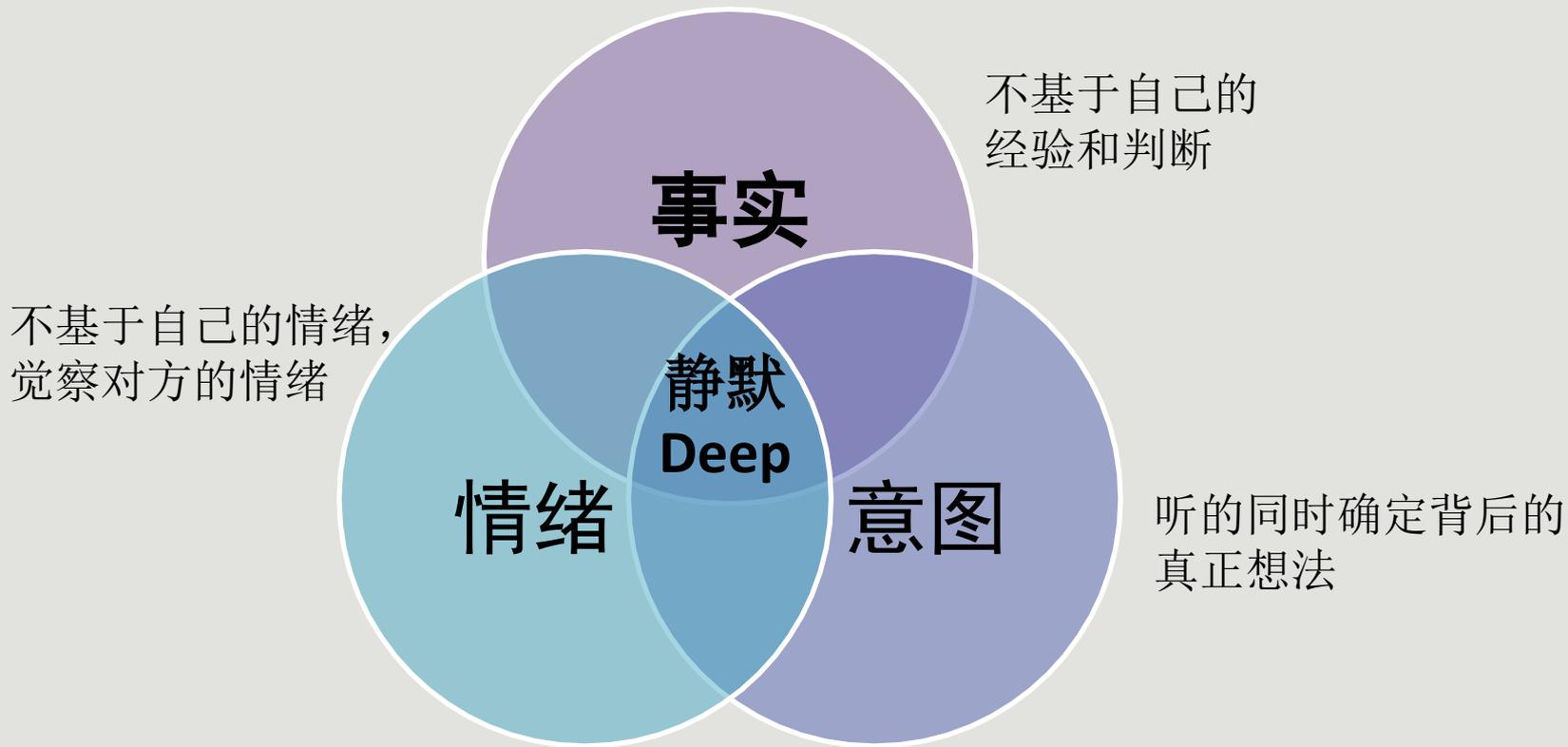
第二层次聆听来源于尊重和关心以及好奇心，是真正聆听的开始

朋友说：“我真今天会是个美丽的大晴天”

你回应：“听起来你的心情很不错，有什么想法吗？”



第三层次聆听：全方位、深度的聆听





Deep 深度聆听

- | | | | | |
|---|---|---------|------|-------------|
| D | - | dump | 静默放空 | (教练的状态) |
| e | - | event | 事实 | 考试不理想 |
| e | - | emotion | 情绪 | 沮丧、害怕 |
| p | - | purpose | 意图 | 希望找到提高成绩的方法 |



Dump : 静黙



怎样做到Deep聆听

- 闭嘴
- 关闭：内在对话，想象，
- 停止：价值评判，安慰，建议，好为人师，追根究底
- 状态：信任，尊重，好奇，开放



event : 倾听事实

- 不用自己的想法和固有观念对对方的话进行评判，客观地接受对方谈话中的信息。
 - 你的意思是.....
 - 你刚才是说.....
 - 对于你的处境，我的理解是.....

例：小李开会经常迟到。

Coach：小李这星期开会迟到了几次？



事实和观点 Facts vs Opinions

- Mr. A is often late for the meetings.
- **开会时Mr. A 总是迟到。**
- Mr. B is impolite.
- **Mr. B很有礼貌。**
- Miss C, you were late for the meeting 30 minutes today.
- **Miss C, 今天的会议你迟到了30分钟。**
- My boss was angry at me for no reason yesterday.
- **老板昨天没理由对我很生气。**
- Mr. X ignored me during the meeting.
- **Mr. X在开会的时候一直都不理我。**
- Yong Jun didn't ask for my opinion during the meeting.
- **杨军开会的时候没有问我的意见。**
- My son doesn't brush his teeth very often.
- **我儿子不经常刷牙。**
- Mr. A complains a lot when he's talking to me.
- **Mr. A跟我说话的时候一直抱怨很多。**



emotion : 倾听感受

- 倾听事实的同时，感知感情，以及背后的记忆。
- 与对方共情，并把自己收到的感觉反馈给对方。
- 听起来.....
- 看起来.....
- 我感觉到你.....

例：小李开会经常迟到。

Coach：你的感受是什么？



区分感受与想法：

- 我觉得你不爱我。（想法）
- 我感觉老板在整我们。（想法）
- 你离开了，我很伤心。（感受）
- 催得紧让我很焦躁。（感受）
- 你真可恶（ ）
- 我想打你（ ）
- 你能来，我很高兴（ ）





purpose : 倾听意图 (需要)

- 我想, 那些知名公司应聘的人一定人山人海
- 不是我不想做好, 实在太难了
- 我可以申请去国外分公司做HR经理, 也可以在国内继续做, 我将来希望成为HRD, 不知道哪个对我将来发展更有利?



区分意图与要求：

- 我希望你理解我。 (要求)
- 我希望你更加自信。 (要求)
- 我想知道如何可以更加自信。 (意图)
- 我想要和孩子更加亲近。 (意图)
- 学生们好好听课 ()
- 请你尊重我 ()



对话

子：上学真实无聊透了

父：怎么回事？

子：学的都是些不实用的东西。

父：我当年也有同感，现在觉得还是挺有用，你就忍耐一下吧

子：我已经耗费了10年了，难道 $X+Y$ 能让我学会修车？

父：修车？别开玩笑

子：我不是开玩笑，我的同学王亮学修车，现在月收入可不少，这才有用！

父：现在或许如此，以后后悔就来不及了，不好好读书，将来找不到好工作！

子：我不知道，可是王亮现在很成功啊

父：你已经尽了全力了吗？你上的是高中名校，未来应该差不到哪去。

子：可是同学们都有同感

父：你知道我们把你养这么大，你妈和我牺牲多大？你已经高二了，不许半途而废

对话

子：上学真实无聊透了

父：怎么回事？

追根究底

子：学的都是些不实用的东西。

父：我当年也有同感，现在觉得还是挺有用，你就忍耐一下吧。

好为人师

子：我已经耗费了10年了，难道X+Y能让我学会修车？

父：修车？别开玩笑

价值判断

子：我不是开玩笑，我的同学王亮学修车，现在月收入可不少，这才有用！

父：现在或许如此，以后后悔就来不及了，不好好读书，将来找不到好工作！

好为人师

子：我不知道，可是王亮现在很成功啊

父：你已经尽了全力了吗？你上的是高中名校，未来应该差不到哪去。

好为人师、价值判断

子：可是同学们都有同感

父：你知道我们把你养这么大，你妈和我牺牲多大？你已经高二了，不许半途而废。

价值判断

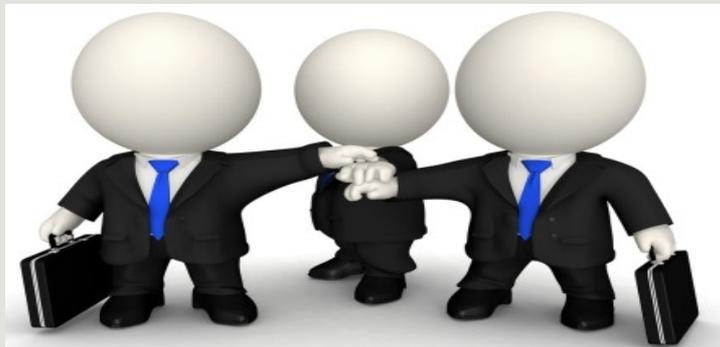
低效能： 我听是为了回应；

高效能： 我听是为了理解。



练习

- 2人一组：教练、客户
- 客户讲述一个自己的问题，教练用Deep法倾听和记录，并且反馈给客户。
- 时间：每回合3分钟。



以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/197006020166006145>