

# 职场高效冲突管理

主讲老师——卫小奎

## 【课程背景】

职场中大量的工作依靠部门和上下级之间的沟通与协作来完成，团队执行力的落地和绩效的达成也需要大家彼此配合来达成，由此可见有效化解同事之间和上下级之间冲突的重要性是不言而喻的。然而，现实职场中出现的大量冲突和纷争皆是因为彼此之间沟通不畅产生，比如：向上级汇报工作进度或请示争取资源支持，却总是被上级否决或指责；面对95后员工在工作中的失误，因为自己的批评方式不当直接造成对方言语上的激烈冲突甚至裸辞；试图其他部门给予你工作上更多的支持何配合，却总是得不到其他部门成员的认可和帮助；对其他部门的错误行为给予规劝和纠正，特别容易出现冲突和矛盾的现象，最后又不得不让上级领导出面协调。

本次课程将就以上的困惑，提出有针对性的冲突解决方案。从冲突双方性格特质的把握，到各种冲突情境的具体分析；从化解冲突的具体过程训练，到有效批评他人错误行为的解析和演练；从学习掌握上下级冲突应对技巧，到有效提升化解冲突能力的心智修炼，进行全面系统的讲述和互动，让你能够快速学以致用，有效提升自己化解冲突的能力与水平。

## 【课程收益】

- 学习和掌握对冲突具体情境的准确判断，把冲突消灭在萌芽状态；
- 学习对自我和他人的沟通风格进行准确的觉察和把握；
- 完整的化解冲突过程训练，全面掌握从询问、聆听、反馈的沟通技巧；
- 掌握负向反馈的BIC工具方法，让对方更容易接受您对他的意见
- 掌握化解上下级冲突和跨部门冲突的具体原则与方法
- 有效掌握化解职场冲突的四种心智修炼，让你的职场协作水平得到质的提升

## 【课程对象】

企业各层级管理人员及其他职能性部门工作人员

## 【课程时长】 一天（6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，让你更了解自己和他人的沟通风格；

## 【课程大纲】

### 开场体验：“价值观对对碰”——如何降低与他人之间的敌意

#### 一、 如何正确理解职场冲突

- 1、 有效识别职场中的具体冲突类型
  - 关于事件层面的公开冲突
  - 关于人际层面的公开冲突
  - 关于事件层面的隐形冲突
  - 关于人际层面的隐形冲突
- 2、 有效化解职场冲突的前提——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
- 3、 化解职场冲突的原则与方法
  - 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

#### 二、 冲突对象的性格特质分析判断及化解冲突的要点

- 1、 视频案例分析与讨论
  - 为什么两个人的沟通会在不到一分钟的时间内陷入僵局？
  - 为什么我说的明明很有道理，对方反而生气不接受呢？
- 2、 冲突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、 不同性格特质的沟通对象的沟通要点
  - “情感型”特质沟通对象更在意彼此之间的关系
  - “理智型”特质沟通对象更在意沟通的内容
  - “直觉型”特质沟通对象更在意沟通的目标与结果
- 4、 冲突对象的性格趋向判定与测试

#### 三、 有效化解职场冲突的具体过程训练

案例讨论：当下属或同事犯了错，如何给予有效的负面反馈？

- 1、 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

- 2、 如何通过有效提问打破冲突的僵局；
  - 开放式提问——便于向对方了解更多信息
  - 封闭式问题——便于呼应对方的情感需求
  - 追问式问题——便于了解问题发生的根源
- 3、 如何通过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
  - 结构化倾听训练（事实、解读、反应、行动）
- 4、 化解冲突和误解的反馈技巧性训练（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
- 5、 如何用负向的BIC反馈法来给他人提意见；
  - 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

#### 四、 化解部门之间和上下级之间冲突的原则与方法

- 1、 跨部门协作的原则——互相尊重
  - 从自己做起，不要本位主义
  - 要懂得与别人分享
  - 要站在对方的好处来谈
- 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”产生的背景分析及应对技巧
  - 部门沟通表达的话术：多用“我”和“我们”少用“你”和“你们”
- 3、 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
- 4、 向上争取资源，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

## 五、有效化解职场冲突的四种心智修炼

- 1、 案例讨论：对他人违反公司规定的行为，我们该如何纠正？
- 2、 善用整合思维，突破部门之间的冲突与分歧；
  - 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
- 3、 把不同利益进行打包，让冲突对方更容易达成共识；
  - 冲突利益：博弈
  - 不同利益：交换
  - 共同利益：共赢
- 4、 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
- 5、 问题外化技术的训练，让冲突双方之间彼此利益趋同；
  - 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