

# 《横向沟通与冲突管理》

## ——减少并化解冲突 | 共赢协商 | 强化伙伴关系——

主讲：王琦老师

### 【课程背景】

为什么此培训很重要?——沟通的本质是建立良性有增益的协作关系！

沟通在组织中无处不在，有时候是一段正式的对话，有时则是一个互动的瞬间。这些都在传递着信息、观点和情绪，这些都会被他人接收到并加以理解。因此，卓越的沟通不仅是传达消息和通过协商，将双方的观点充分纳入考量，最终解决问题及创造价值。还是建立和强化关系的过程。现实中的情况是，不是所有的沟通都能解决问题并创造价值，有时候各方因视角、信息、观点的不统一，没有实现共识，这种情况也非常普遍。面对分歧，双方是否能视沟通为强化双方关系的机会？又该如何同强化关系？尤其在跨团队、跨部门、跨组织的沟通中，分歧是常见的。我们该如何确保“买卖不成情谊在？”，既不妥协；也不对抗；且不疏离？——这成为很多人的挑战，主要表现有：

- 事情虽然谈拢了，但关系好像没能更紧密，甚至有裂痕？
- 有些人特别难交流，容易陷入一种“你强我弱”或不和谐的怪圈？
- 双方意见不一致，陷入僵局？
- 双方充分沟通后，存在一定的误会？
- 总聊不到点儿上，有时候还会偏离主题？

本课程的目的就是为了有效的解决以上问题。课程将从 3 个层次带您强化沟通效能：

1) 检视并夯实沟通的基本功，减少不经间埋下冲突的隐患之种；2) 强化沟通中建立伙伴关系的技能，确保在每次沟通中无论事情是否达成一致都将双方的协作关系的建设更上一层楼；3) 发展高效协商的会谈技巧，有效改善因沟通过程受阻而使沟通中断，让您具备求同存异的处理和管理分歧，且确保沟通不跑偏的能力。

### 【课程收益】

- ✓ 发展减少沟通中不经意的埋下冲突隐患可能的能力
- ✓ 掌握在沟通中利用情绪信号强化伙伴关系的能力
- ✓ 掌握面对冲突时将如何化解并将沟通重新引向积极方向的技能
- ✓ 能够在沟通中理解对方深层次需求的能力
- ✓ 能够有效的减少或化解冲突
- ✓ 能够利用 4 要素强化双方的伙伴关系
- ✓ 善用会谈技巧妥善管理沟通分歧
- ✓ 善用会谈技巧将确保沟通聚焦主题，使沟通不跑偏

### 【课程特色】

- 清晰富有逻辑的课程路线图，让学员学习步步为营，富有节奏
- 拒绝理论灌输，以学员的实际工作情境开展引导式学习，让学员知行结合
- 大量的演练、反馈，配合丰富实用的教材和工具，确保学以致用

【课程对象】 所有人员，包括从高管到一线主管；专业人员

**【课程时间】** 1天 (7小时/天)

## **【课程大纲】**

### **DAY-1 基础沟通技能训练**

**导入：沟通的本质和抓手是什么？ (15分钟)**

- 1、建立良好沟通的价值
  - 认识你的伙伴生态环境
  - 从追随和沟通效率 2 个维度进行矩阵分析价值
- 2、沟通的本质
  - 沟通双方传递哪 3 类信息
  - 3 类信息的组合揭示的 2 个重要本质
- 3、建立良好沟通的 2 个抓手
  - 通过 2 个本质理解 2 类需求
  - 满足 2 类需求的 2 个抓手
- 4、课务宣导
  - 课程收益与课程结构
  - 引导学员回顾具像化的沟通挑战，在整个课程学习进行针对性反思
  - 学习方式等课务细节介绍

**教学法：**班组讨论；自测反思

**工具：**沟通增效全景图

**模块 1：沟通的基本功包含哪些？如何发展该能力？ (2.5 小时)**

- 1、理解误会是如何产生的，如何埋下冲突隐患，及如何客观的传递信息
  - 通过案例辨识误会如何产生，这些误会为何会埋下冲突隐患
  - 练习客观不带评判的传递和澄清信息
  - 揭示平时有哪些习惯妨碍了表达客观，其背后的原因是什么
- 2、理解情绪在沟通中的价值以及如何正确理解和表达情绪
  - 通过案例辨识不正确表达情绪对沟通的损害
  - 理解沟通中人们存在情绪是正常现象，而非不职业的表现
  - 揭示之所以情绪会影响沟通的本质原因
  - 体会正常表达情绪会对沟通双方关系有何增进，反之有何伤害
  - 练习正确表达情绪的技巧
- 3、追溯情绪的来源
  - 理解情绪的 2 个来源
  - 如果将情绪的来源过度的归因某 1 个来源会对沟通带来什么影响
  - 揭示人的独立意志有何等可贵之处，在沟通中有何影响
  - 运用人的独立意志能力将情绪转向积极，而非引向被动的应激反应
- 4、透过情绪听到心声与渴望
  - 理解何为心声与渴望
  - 揭示阻碍人们倾听和理解心声与渴望的原因是什么
  - 练习体会和捕捉真需求，及如何避免陷入争执与冲突
  - 理解为什么人们在沟通遇到刺激时，会产生 4 种心声
  - 通过案例体会 4 种声音会对沟通的双方带来何影响

- 练习面对刺激，如何同时能够听到并接纳 4 种声音
- 练习如何将听到的 4 种声音将沟通引向积极方向，从而规避冲突与隔阂

## 5、单元小结

运用冰山理论进行该单元技能的总结

根据开课案例寻找改善沟通效能的机会，及该怎么做

教学法：案例剖析；案例改进；小组会谈；个人反思

工具：沟通冰山模型；表达客观的精要；感受与渴望清单；同理心扑克；倾听 4 种心

声

## 模块 2：如何在沟通中建立并强化良性的互动关系？ (2 小时)

### 1. 理解互动 4 宝中的 4 要素

- 解释 4 个素是什么，及分别用在什么情况
- 揭示 4 个要素的使用如何有助增效互动关系
- 举例 4 个要素使用技巧

### 2. 发展 4 个要素的使用能力

- 通过视频辨识 4 个要素如何生效
- 引导学员举出 4 个要素的实例
- 根据学员实例进行反馈，澄清并纠正 4 要素使用的误区

### 3. 将 4 个维他命要素运用与实践

- 分别强化每个要素的在日常使用中的技巧
- 邀请学员就实际工作场景进行模拟使用举例
- 借助学员实例强化要点，并进行错误纠正并倡导如何正确使用

### 4. 单元小结

- 运用挂图进行该单元的要点总结
- 根据开课案例寻找改善沟通效能的机会，及该怎么做

教学法：案例演示；观影学习；小组讨论；技巧演练

工具：维他命 4 要素；沟通对象提示卡 A

## 模块 2：如何在沟通中取得实际成效，管理分歧？ (2 小时)

### 1、理解会谈 4 步法

- 介绍沟通 4 步法及使用要点
- 识别沟通 4 步法运用的常见失误
- 通过影片案例，寻找 4 步法的使用技巧，及如何有效管理沟通

### 2、理解程序控制技巧

- 通过影片寻找程序控制的 2 个技巧
- 介绍工具，如何承载会谈 4 步法及程序控制 2 技巧

### 3、理解如何综合使用技能管控分歧并将沟通导向积极高效

- 通过影片寻找主人公如何良好的运用沟通基本功+4 要素+4 步法+2 程序控制
- 分析这些要素的组合使用管控分歧，如何化解冲突，如何使会谈高效

### 4、知行转化

- 串讲回顾课程要点
- 组织学员就自己的实际案例进行反思并做沟通规划
- 总结学习收获

教学法：观影教学；案例分析；个人反思

工具：沟通计划表；沟通对象提示卡 B