

《横向领导力：拥抱差异，高效合作》

课程简要

【课程价值】

与别人合作绝对是世界上最具有挑战的事情之一。

横向协作中的种种问题会消耗管理者大量的时间、精力，处理不当会使得问题、冲突不断升级。很多时候我们磨合团队所花的时间甚至远远超过完成实质性工作的周期。但大部分人宁可多花一些功夫独立完成任务，也不愿意从自我做起，改善与他人的合作。

横向领导力不是我们眼中的说话技巧或处事圆滑，而是一种打破自我局限，从心智模式到行为方式的全方位修炼。横向领导力的施展，不是靠行政权力强压，也不是依赖个人魅力或刷人情，而是让合作者目标趋同、利益统一，心悦诚服全身心地投入；合作中既巩固合作方之间的人际关系，更解决实际工作中的问题。

作为管理者，为什么不能灵活驾驭各种横向合作场景？大半是因为你的大脑处在自动驾驶的模式中，习惯于站在单边控制的视角去看待问题，然后用自己最熟悉、最不费力气的方式回应眼前的人与事，一旦你选择这么做，在跨部门、跨专业、跨项目的沟通合作之中，往往会出现以下难题：

- 自己良好动机的建议与举措，得不到合作方的理解，反而成为冲突的导火索；
- 面对分歧和冲突，除了用命令的方式“压”服对方，很难让对方能心甘情愿地接受你的建议并做出积极的调整；
- 没法调动项目组成员，从“我来做”到“我们一起做”；
- 合作各方终日忙碌而低效，目标迟迟无法达成；
- 面对问题或者避而不谈，或者争论不休，问题没有得到解决，关系反而恶化；

……

本课程定位组织协作过程中的**技能实战课**，结合心理学和管理学的成熟理论模型，还原合作中的现实场景，通过大量的角色扮演、情景模拟、团队讨论和互动游戏等形式，帮助学员掌握横向领导力的心智模式和行为方法。

【学员对象】

- 组织内各级管理干部
- 跨部门合作的专业负责人
- 任务型项目的牵头人

【课程信息】

标准课时：1天，6小时；

标准人数：40人。

【学习目标&课程收益】

帮助管理者：

- 1、快速洞察与他人沟通合作不畅的障碍所在，愿意在自我沟通方式上做出调整与改善；
- 2、用“合作思维”看待世界，拥抱团队的多样性；
- 3、在合作中，敏锐洞察他人的情绪和需要，减少合作摩擦，提高合作的成效；
- 4、建立起必要的合作机制，促进团队成员力出一孔；
- 5、提升个人非职权影响力，在各种艰难的管理情境下灵活运用横向领导力的技巧，在解决问题的同时巩固彼此信任关系。

内容纲要

第一模块 改变心智，认识横向合作的本质

【测评】团队横向领导力现状自测与解析

【研讨】工作中典型的横向合作的场景

【方法】团队合作的两个核心目标：事为先（解决现实问题），人为重（巩固信任关系）

【研讨】看清我们的心智假设：到底是谁的问题？

【方法】对抗事实假设：避免单方面评论，了解他人故事

对抗意图假设：放弃立场争论，关注彼此真实需要

对抗责任假设：从指责别人到相互归责

第二模块 管理组织：打破部门隔阂

【研讨】识别团队合作的纽带：需求调研引发的不快

【活动】让共识的目标成为团队管理的中心：团队任务令

【方法】明确团队工作的目的与成功标准

【演练】“销售”激励人心的工作

【方法】熟悉你的队友（参与动机、角色认知、潜在顾虑）

【演练】促进了解性沟通

【案例】重新定义团队中的角色

【方法】共创团队的行动规则（包括信息共享机制、目标回顾机制、决策机制、冲突契约等）

【案例】团队的工作宣言

第三模块 影响利益相关方：推动合作落地

【方法】识别利益相关方，明确对方的承诺等级（不阻碍、支持、投入）

【演练】识别利益相关方的六个心理承诺位置和三类抗拒

【研讨】影响利益相关方的堵点：面对团队中不同声音

【方法】影响利益相关方，推动合作落地的六种互动方法

- 创造紧迫感
- 明确收益

- 鼓励体验
- 数据佐证
- 借助外力
- 策划速赢

【演练】影响策略表

【方法】调整表达方式让利益相关方易于接受（反向思考、画面感、引导提问）

【案例】当工作讨论陷入无序争吵时的调整方法

第四模块 总结与回顾

【方法】心智模式—行为—结果

【演练】勇于改变自我，才能更好地拥抱与他人的合作