**打破部门墙**

**——跨部门冲突与协作**

**主讲老师——卫小奎**

**【课程背景】**

职场中大量的工作依靠部门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部门之间彼此配合来达成，由此可见职场跨部门沟通与协作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部门之间彼此沟通不畅产生，比如：向其他部门发起沟通协作，其他部门成员总是领悟不到你的意图或者配合意愿差；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，提出有针对性的解决方案。从沟通前对方性格特质的把握，到各种沟通情境的具体分析；从自我沟通表达能力的训练，到具体职场平级沟通的过程解析和演练；从学习掌握部门协作的原则与方法，到有效提升自我协作能力的心智修炼，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协作水平。

**【课程收益】**

* 学习和掌握对跨部门沟通前情境的准确判断，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；
* 完整的跨部门沟通过程训练，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
* 掌握具体跨部门协作的原则与方法
* 有效掌握跨部门协作的四种心智修炼，让你的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，让你更了解你自己和他人的沟通风格；

**【课程大纲】**

**开场体验：“价值观对对碰”——如何与他人建立共识**

1. **如何正确理解职场沟通**
2. 工作沟通的目的是什么

* 传递信息，说明事情
* 表达情感，获得认同
* 建立关系，赢得支持
* 达成目的，化解分歧

1. 有效化解沟通冲突的前提——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

1. 化解跨部门沟通冲突的原则与方法

* 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

1. **有效避免跨部门冲突的具体沟通前提和原则**
2. 沟通前的具体情势要清晰判断

* 说服——沟通的决定权完全在对方
* 谈判——沟通的决定权在双方
* 辩论——沟通的决定权在第三方

1. 沟通的性质要评估（利益分歧、认同分歧）

* 利益分歧——有形价值物上的博弈
* 认同分歧——情感、信仰、价值观上的博弈

1. 沟通的目标要明确

* 设定目标指引
* 时刻对照目标
* 设置开放式的愿景目标

1. 觉察沟通风格（托马斯—基尔曼沟通风格模型）

* 竞争型——关注自身利益，忽略彼此关系
* 克制型——关注彼此关系，忽略自身利益
* 妥协型——尝试在双方利益和彼此之间关系中间找平衡
* 回避型——既不关注自身利益，也忽略彼此之间关系
* 合作型——尝试将双方利益和彼此关系都最大化

1. **化解跨部门冲突的高效沟通具体过程训练**
2. 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

1. 如何用提问打开沟通的僵局；

* 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

1. 如何用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

1. 有效反馈的技巧性训练（同频反馈、同义转述、意义形塑）

* 同频反馈：赢得对方的好感
* 同义转述：对对方意思的确认
* 意义形塑：重构对方的需求

1. 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

1. **跨部门协作的原则与方法**
2. 明确部门同事之间矛盾冲突的类型

* 事件层面的公开冲突
* 人际层面的公开冲突
* 人际层面的私下冲突
* 事件层面的私下冲突

1. 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
* 部门沟通表达的话术：多用“我”和“我们”少用“你”和“你们”

1. 明确每个工作任务背后的原因

* 我们为什么要做这件事
* 我们做这件事要实现的效果是什么

1. **提升自己跨部门协作能力的四种心智修炼**
2. **案例讨论：对员工违反公司规定的行为，我们该如何纠正？**
3. 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

1. 把不同利益进行打包，让对方更容易与你达成共识；

* 冲突利益：博弈
* 不同利益：交换
* 共同利益：共赢

1. 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

1. 问题外化技术的训练，让部门之间彼此利益趋同；

* 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