

管理者的冲突沟通技巧-人际沟通分析学

张良全

【课程背景】

在企业管理和生产实践中，常常遇到各种让管理者左右为难的沟通困境：

1. 甲方客户由于自己操作失误，却甩锅给乙方，停止付款还倒打一耙；
2. 上级分配的任务违规或超出能力，下属任性不服从安排事事讲条件；
3. 遇到工作挫折，优秀下属闹情绪，鲁莽辞职不听劝；
4. 暴躁攻击型团队成员，易怒、敏感、倾向于胁迫成员服从；
5. 冷漠拒绝型团队成员，漠不关心、消极怠工、摸鱼混日子。

以上现象的出现，我们分析大概会有以下几个原因：

1. 困难问题的制造者管理水平和能力受限，缺乏解决问题的方法和技巧；
2. 人生经历不同，性格不同，心理特征不同的人，处事方式各不相同；
3. 企业的组织文化，领导者管理风格，长期积累对团队成员造成不利影响。

激烈竞争的时代，中基层管理者怎么在确保业务顺利进行的情况下，发挥自己的影响力，团结成员和伙伴，走出上述沟通困境呢？

本课程区别其他课程只讲理论，通过导师带着学员进行大量演练、还原现实工作、生活场景中实际案例，让学员掌握案例背后不为人知的人类沟通规律；学会常见沟通说话套路的解读和正确应对；了解个人心理状态，并根据沟通内容灵活掌握沟通尺寸；掌握解决复杂沟通困境的通用方法论等。理论结合实践，通俗易懂，一看就懂，一听就会，一练就熟，回去就用。

【课程收益】

- ★ 了解职场沟通困境的三个特征和两个关键工作点；
- ★ 掌握沟通双方四种心理定位的分析，和自我心理定位的调整方法；
- ★ 学会三种常见沟通套路的预判，并用正确的沟通套路回应；
- ★ 掌握根据沟通内容，调整自我状态和沟通尺寸的方法；
- ★ 掌握困难对立场景转变为合作共赢场景的六步转换法；
- ★ 掌握心理定位四象限、沟通模式示意图、正向认可沙发公式、深层原因挖掘等工具。
- ★ 掌握应对高难度沟通对象的沟通方法：暴躁攻击型和冷漠拒绝型。

【课程特色】

- ★ 正道：覆盖普遍现象；
- ★ 深刻：深挖人性心理；
- ★ 简洁：总结简单规律；
- ★ 落地：工具马上能用。

【课程对象】

董事长、总裁、总经理、各级总监等高级管理人员，经理、主管、班组长等中级管理人员

【课程时间】 12 小时

【课程大纲】

一、产生沟通困境的原因有哪些，具备怎样的共同特征？

1、沟通困境类型

- 控制博爱型、暴躁攻击型、冷漠拒绝型、碰瓷自私型

2、沟通困境的三个特征

- 作茧自缚害人害己、情非得已两害取轻、情绪困境敏感暴躁

3、常见沟通困境解决思路

- 过程、方法及结果、讲道理作用受限、两个关键工作点

案例：一天做 150 张设计图、僵尸型员工、高管自盗公章

二、用方程式怎样转换困难沟通场景？

1、六步转换法的应用呈现

2、六步转换法简介

- 接受任务、释放情绪、查明原因、肯定价值、建议/陪伴和跟进结果

3、方程式 PMECT 简介

案例：通过六步转化法成功劝解因失恋 3 天 3 夜不吃不喝不说话的姑娘

形式：视频案例、课堂讨论

三、方程式之一：双方的心理特征怎样影响沟通结果？

1、四种心理定位

- 我好你好、我好你不好、我不好你不好、我不好你好

2、自我心理定位成长

案例：微信回复的危机、各国抗疫政策、华为万言书、公交坠湖

形式：意象投射游戏、个人案例分析

四、方程式之二：人类沟通技巧有哪些套路和如何完美应对？

1、三种沟通套路

- 互补沟通、交错沟通、隐匿沟通

2、沟通套路的解读和回应

案例：员工问业绩、麦当劳情侣、银行营业厅、行政经理的尴尬等

形式：课堂练习、小组讨论

五、方程式之三：沟通过程中个人的自我状态有哪些？

1、五种自我状态

- 控制型父母、养育型父母、成人状态、自由型儿童、适应型儿童

2、个人自我状态的测评

案例：中美抗疫、稻盛和夫、袁隆平、瑞幸咖啡

形式：PAC 测评问卷

六、方程式之四：怎样根据沟通主题，掌握沟通技巧的分寸感？

1、人际沟通的四大主题

- 吸引力、思考力、创造力、规范力

2、外圆内方主题模型

七、方程式之五：怎样具体应用六步转换法？

1、接受任务

- 接纳现实、接受任务、六种不能接受的任务

2、释放情绪

- 物质安抚、精神安抚、沙发公式

3、查明原因

- 表面原因、深层原因、5WHY 分析法

4、肯定价值

- 共同目标、发心、努力、累计成果

5、建议/陪伴

- 良构问题、坏构问题、建议的条件、时机和对象、陪伴

6、跟进结果

- 闭环思维

7、现实场景还原

8、六步转换法在微信沟通中的应用

案例：主管请吃饭、找对象、调皮的学生、校长的四块糖、一天 150 张图

形式：视频案例、双人练习、小组讨论

八、怎样跟沟通高度困难的团队成员沟通？

1、环境应急型：

- 暴躁攻击、出尔反尔、反复无常

2、冷漠僵尸型：

- 漠不关心、士气低落、摸鱼混日子

案例：反复无常的妻子、僵尸型员工、大闹法庭的高管

形式：视频案例、团队共创

九、怎样针对个人落地方程式？

1、个人沟通问题的定义

2、成长计划工具