

当代心理学名著译丛

D·赫尔雷格尔
J·W·斯洛克姆 著
R·W·伍德曼
Dangdai Xinli
Kexue
Mingzhu
Yicong



组织行为学 第九版

(下册)

DANGDAIXINLIKEXUE
MINGZHUYICONG



华东师范大学出版社

THOMSON
LEARNING

汤姆森学习出版集团

当代心理学名著译丛

90676015

江南大学图书馆



90676015

组织行为学 第九版

(下 册)

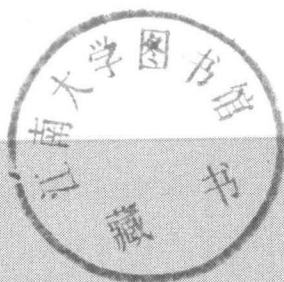
D·赫尔雷格尔

J·W·斯洛克姆 著

R·W·伍德曼

俞文钊 丁彪等 译

俞文钊 审核



华东师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

组织行为学/(美)D·赫尔雷格尔,(美)J·W·斯洛克姆,
(美)R·W·伍德曼著;俞文钊,丁彪等译. —上海:华东师范
大学出版社,2001

(当代心理科学名著译丛)

ISBN 7-5617-2500-0

I. 组… II. ①赫…②斯…③伍…④俞…

III. 组织行为学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 04198 号

当代心理科学名著译丛

组 织 行 为 学 第九版

著 者 D·赫尔雷格尔
J·W·斯洛克姆
R·W·伍德曼

译 者 俞文钊 丁彪 等
责任编辑 彭呈军 金勇
责任校对 乔惠文 邱红德 李雯燕
封面设计 高 山
版式设计 蒋 克

出版发行 华东师范大学出版社
发行部 电话 021-62571961
传真 021-62860410

<http://www.ecnupress.com.cn>

社 址 上海市中山北路 3663 号
邮编 200062

照 排 南京理工排版校对有限公司
印 刷 者 江苏扬中市印刷厂
开 本 787×960 16 开
印 张 73.5
字 数 1020 千字
版 次 2001 年 3 月第一版
印 次 2001 年 3 月第一次
印 数 8000

标准书号 ISBN 7-5617-2500-0 / B·151

定 价 85.00 元

出 版 人 朱杰人



第 10 章

冲突与谈判

292

学习目标

学完本章,你能:

1. 解释冲突的四种基本类型,描述对组织冲突的三种不同态度。
2. 识别组织中冲突的四个基本层面。
3. 运用五种人际冲突处理方式。
4. 探讨谈判的基本类型,描述几种谈判的策略。

预习案例:特里·皮特斯

冲突管理

冲突的种类

对冲突的态度

能力:管理变革——摩托罗拉公司与零售商的两难困境

冲突的层面

个体内部冲突

人际冲突

团体内的冲突

能力:自我管理——造成办公室中冲突的人格

团体间的冲突

人际冲突处理方式

能力:管理差异——注册会计师事务所中的性别问题

回避方式

强迫方式

能力:管理道德——揭发者成为强迫方式的对象

迁就方式

合作方式

折衷方式

处理方式的有效性

冲突管理中的谈判

谈判的种类

能力:自我管理——愉快地谈判

谈判者的两难困境

跨文化的谈判

调解

能力:跨文化管理——中国人谈判的方式

本章小结

关键术语与概念

讨论题

发展能力

能力:自我管理——冲突处理方式

能力:自我管理——调解员工的争端

预习案例

特里·皮特斯

特里·皮特斯(Terry Peters)是一名在一所大的州立大学中学习管理的大学四年级学生。她刚刚经过了一家有名的咨询公司的最后一轮面试。她觉得这次最后的访问以及深入的面试都进行得非常好。接着,第二天上午她就很高兴地接到了这家咨询公司的人力资源部的电话,向她提供该公司的一个职位。

皮特斯对得到这个职位是如此的激动和宽慰,以至于她没有认真去想就说:“噢,太好了。我愿意为你们公司工作。”当那位招聘者





说道,“我很高兴我们没有什么竞争者可以担心的了”,皮特斯意识到她犯了一个错误。

在那位招聘者说基本待遇是薪水 40 000 美元、两个星期的假期、一些利润分成选择以及标准的健康福利时,皮特斯努力使自己恢复平静。“还有什么问题吗?”对方问。皮特斯结结巴巴地说:“薪水能高一些吗?”“你想要多少?”招聘者迅速反问。皮特斯犹豫后说出 42 000 美元。招聘者说,“没问题,可以办到。我将写出一个最终的合同,今晚就寄给你。我也会告诉这儿的所有人说你已经接受了这个职位”。

在互相说了一些开玩笑的话之后,皮特斯挂上电话,有一种激动和遗憾交织的感觉。她知道她表现得不是非常好。此外,由于她还有其他三个工作职位的选择,其中一个的薪水更高一些,她还没有认真停下来仔细斟酌一下她的选择项,所以她感到了内心的冲突。她对咨询公司提供的职位确实很激动,当时她一时糊涂,也许是受她近期对该公司的访问的影响。她对其他公司的访问已经过去了几个星期,她在想是不是时间使得她对最后这次访问的评价过高了。虽然是有些晚了,她还在考虑咨询工作对她而言是否真是最好的开始。

另外还有一家银行和两家大的零售公司希望她加入他们的管理培训计划。她也突然意识到招聘者迅速地接受了她的仅比最初高出每年 2 000 美元的还价。“胡说,”她叫了起来,“我肯定原本可以要得更多。”同时,她也对刚刚毕业的学生在同未来的雇主谈判薪水时的坚决程度拿不准,她当然不想做任何一开始就破坏工作关系的事。虽然为时已晚,皮特斯还是开始意识到她的确还没有为处理这种情境做好准备,同时她也不知道自己当时该如何应对。^[1]

组织中对冲突管理的需求每天都有。冲突指的是一方(个体或团体)感觉自己的利益受到另一方的反对或消极影响的过程。^[2]这一定义指的是相应的个体之间的利益不相一致,同时这一定义也包括了一系列的冲突问题和事件。

本章中,我们从几个方面研究冲突和谈判。首先,我们提出冲突

的基本形式并研究对它的三种态度。第二,我们认识组织中冲突的四个层面。第三,我们讨论在冲突管理中的五种人际方式以及每一种方式适于应用的条件。第四,我们提出谈判的类型、基本的谈判策略,还有当谈判的当事方是来自不同文化时谈判的复杂性。最后我们以谈判过程中第三方调解的精彩片段来结束本章。

冲突管理

学习目标:

1. 解释冲突 冲突管理包括诊断过程、人际风格、谈判策略以及其他用来避免的四种基本类型,描述对组织冲突的三种不同态度。

冲突的种类

表 10.1 列出了冲突的四种基本种类。无论冲突的形式是什么,它的本质是不相容。

表 10.1 冲突的基本种类

种 类	核 心 含 义
目标冲突	不一致的偏好
认知冲突	不一致的思想
情感冲突	不一致的感情
程序冲突	对过程的想法不一致

目标冲突来源于偏好或预期的结果的不一致。在预习案例中,皮特斯感到冲突是因为她对想从事哪种工作的目标不清楚。目标冲突也包括个体或团体之间的价值观和规范(如,行为的标准)与组织中高层管理者的要求或者分派的任务不一致。

当个体或团体被分派或选择了不一致的目标时,就会产生一种普通类型的目标冲突。例如,一名学生会为即将开始的全日制学期定下每星期挣 150 美元并且获得 3.25 的积点^①(在一个 4.0 分的学



① 积点,指根据学分制对各部门课程的成绩所换算得到的平均分数等级,在这里其最高分为 4.0。——译者注



分积点体系中)的目标,学期开始一个月后,他可能会意识到自己没有那么多的时间来实现这两个目标。**目标不相容**指的是个体或团体的目标与实现目标的能力不一致。所以,即使没有每星期挣 150 美元的目标,这位学生也会面临由于很难获得 3.25 的积点而产生的内部冲突。

认知冲突是在个体本人或个体之间的观念和思想不一致时发生的。情感冲突则发生于当个体本人或个体之间的情感不一致时。在预习案例中,当皮特斯对那一家咨询公司提供的职位作出反应时,她体验到了思想和情感两者的冲突。

程序冲突是指个体对用来解决问题的过程看法不同。工会—管理 295 层谈判通常在谈判实际开始之前会有程序冲突。双方会对谁将参与谈判、在何处谈判和何时举行会议(以及会议将持续多久)产生程序冲突。在谈判结束之后,对于投诉机制如何运作的不同解释又提供了另一个程序冲突的例子。

对冲突的态度

冲突的四种基本类型并不必然损害组织或者使组织成员的工作无效。实际上,对于我们探讨的三种针对冲突的态度——积极的、消极的和中性的,只有消极的态度与冲突的有害影响相关。

积极的态度 组织中的冲突可以是积极的因素。冲突的产生或解决可能会导致建设性的问题解决。解决冲突的需求会导致人们探寻改变他们如何做事的方法。冲突解决过程会激发创新和积极的变革,以及使变革更受欢迎。对管理者的一项研究证明了这一点。他们提到的积极影响通常可以分为三个主要种类:对生产力(“我们的工作生产力提高了”和“我们准时生产出合格的产品”);对关系(“对他人的敏感增强了”和“发展出更好的沟通方法”);以及对建设性的组织变革(“我们采用了更有效的控制”和“写出了更好的工作说明和前景展望”)都有有益的影响。^[5]

有意将冲突引入决策过程甚至可能会很有益。在团队决策时,一个凝聚力强的团队想达成一致的愿望可能会影响他们考虑其他备

选方案的能力。一个团队可能会产生团体思维(参见第8章),而这种团体思维可以通过以一个或更多的不同冲突观点的引入而减少。最后,个体对在具体情景中什么是公平和道德会得出截然不同的结论。对冲突的积极态度鼓励人们解决他们的差异,参与到发展一个有道德的和公平的组织中,并直接应对不公平。

消极态度 冲突同样也会有严重的消极作用,会使行为偏离目标的达成,耗尽资源,尤其是时间和金钱。冲突也会对员工的心理健康造成消极影响并带来压力(参见第7章)。如果这种影响很严重,冲突的思想、观点和信念将导致不满、紧张和焦虑。这些情感源自冲突对重要的个人目标和信念所造成的威胁。如果持续一段时间,冲突将使得难于建立和维持支持性与信任的关系。

当需要合作时,严重的冲突和竞争明显会损害绩效。为了得到一定结果的压力下倾向于强调以牺牲更广意义上和更重要的目标的代价来达到立竿见影的和可测量的目标——比如说为了降低销售成本而牺牲产品质量。当组织的基本目标是高质量的产品时,在同事间竞争基础上的冲突往往是鲁莽的。过度强烈和持久的冲突甚至会引发员工之间或员工和其他人之间的暴力行为。^[6]

中性态度 我们的观点是,冲突有时可能是合乎需要的,而在其他时间则可能是破坏性的。尽管有些冲突可以避免和减少,其他的冲突则必须解决和适当地管理。中性态度对冲突的结果很敏感,其范围从消极结果(熟练员工的流失、故意破坏、低质量的工作、压力甚至暴力)到积极结果(有创意的备选方案、提高了的激励和承诺、高质量的工作和个人的满意)。

中性态度认为只要组织中有利益矛盾,就会发生冲突。有时,员工以不同方式思考,想要以不同的方式做事,并且追求不同的目标,当这些差异将相互依赖的个体区分开来时,它们必须得到建设性管理。^[7]如何对冲突进行简单和有效的管理取决于多种因素,例如对相关的人来说该问题的重要程度以及是否有较强的领导。表10.2中列出了一些能够将难于解决和较容易解决的冲突区分开的因素。





表 10.2 冲突的不同维度的影响

297

维 度	难于解决的	易于解决的
问题本身	原则问题	简单地划分某些东西
利害关系的大小	大	小
相互影响的持续性	简单的交易	长期的关系
参与者“团体”的特征	无组织,弱的领导	团结,强的领导
第三方的参与	没有中立的第三方	有可信任的、有声望的中立的第三 三方

资料来源:Greenhalgh, L. Managing conflict. In R. J. Lewicki, D. M. Saunders, and J. M. Minton (eds.), *Negotiation*, 3rd ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1999, 7.

下面的管理变革能力特写描述了摩托罗拉(Motorola)公司因为向负责它的蜂窝电话的经销商们推行新要求所引发的认知、情感和程序冲突。摩托罗拉制订了新的规则,要求署名零售商销售它全系列的蜂窝电话。有些冲突是不可避免的,但是摩托罗拉的行动引发了比公司先前所预料到的更多和更深形式的冲突。

能力:管理变革

摩托罗拉公司与零售商的两难困境

总部位于伊利诺斯州斯乔姆伯格(Schaumburg)的摩托罗拉公司是世界无线通讯业的领导。它制造蜂窝电话、传呼机、步话机、半导体和其他电子器件。

当摩托罗拉公司的管理层让丘里士(R. Qureshi)到得克萨斯州的达拉斯(Dallas)的一个会议室碰面参加一个蜂窝电话会议时,他还以为他们想听听他对于一项新的销售政策的建议。然而,他们告诉他,作为一个署名零售商(Signature retailer),在他的50家商店中销售的蜂窝电话至少要有四分之三是摩托罗拉公司生产的。如果他达不到这个限额,摩托罗拉将不再供给最新的产品给他,包括作为世界最小的蜂窝电话而受到消费者热烈赞扬的最时髦的款式 Star-Tac。“我想他们是疯了,”丘里士说,他是一个蜂窝电话零售商,蜂窝概念公司的总裁,“这将使摩托罗拉公司只占有洗手间大小的市场

份额。”

丘里士不是唯一一个担忧的人。其他零售商也对摩托罗拉为了尽力提高它下降的市场份额所采取的强权策略感到很愤怒。他们认为这项策略将会适得其反,使销售者转向它的竞争者,从而进一步削弱摩托罗拉作为世界第一蜂窝电话制造者的地位。

摩托罗拉公司说他们不会改变这项政策,因为它很有商业价值。“我们想对我们的产品怎样被摆列和促销有发言权。”摩托罗拉的总体计划市场部的副总凯勒(J. Caile)说道。摩托罗拉公司想让零售商销售它的全部产品,而不仅仅是挑选一些他们最喜欢的。它要求零售商决定他们是否想做署名零售商。凯勒说:“零售商们将会在是否做一个署名销售者中间作出选择。”

零售商和分销商则认为根本就没有真正的选择。增加对摩托罗拉产品的摆设就意味着竞争者的款式就不能摆上货架。同时,没有StarTac又意味着不能吸引消费者。没有其他主要的蜂窝电话公司像摩托罗拉这样将它的零售商束缚起来。

零售商和分销商与摩托罗拉之间就这项政策产生了冲突。“我想同我所有的销售者保持良好的关系,但是我拒绝在摩托罗拉现在的条件下分销。”全国排名第三的蜂窝电话供应商贝尔大西洋尼内科斯移动公司(Bell Atlantic Nynex Mobile)的首席经营官员(Chief Operating Officer)怀特(C. White)说道。

总的说来,这项政策已经被证明是一场灾难。1998年(这是能得到全年数据的最后一个年份),摩托罗拉的蜂窝电话市场份额从54%之高跌到41%。近来,摩托罗拉解雇了15,000名员工。^[8]

要想进一步了解摩托罗拉公司,请浏览该公司主页:www.mot.com。

冲突的层面

学习目标:

2. 识别组织

中冲突的四个基

本层面。

组织中有四个基本层面的冲突:个体内部(个体自身的)、人际之间(个体之间的)、团体内部(团体中的)以及团体间(团体之间的)。

图10.1表明这些冲突层次通常是渐增的和相互联系的。例如,一位





为是否继续相应的职业生涯而左右为难的员工会对同事们表现出敌意,相应地将会引发人际冲突。

团体之间

团体内部

人际之间

个体内部

图 10.1 组织中冲突的层面

个体内部冲突

个体内部冲突发生在个体内部,而且通常牵涉到一些目标、认知或情感形式的冲突。往往在个体的行为将导致互不相容的结果时会引发这种冲突。^[9]个体内部冲突常导致内部的紧张和挫折。例如,像预习案例中皮特斯这样的大学四年级毕业生可能会在提供不同挑战、薪水、安全和地点的工作之间作出决定。尽力作出这样的决策将导致产生三种基本类型的个体内部目标冲突中的一种(或者更多)。

- 接近—接近冲突意味着个体必须在两个或更多的选择项中作出选择,每一个选择项都会有一个积极的结果(如,在两个看起来同样吸引人的工作中作选择)。皮特斯所接受到的多种工作机会为接近—接近冲突提供了很好的例子。
- 规避—规避冲突指的是个体必须在两个或更多的选择项中作出选择,而每一个选择项都将有一个消极的结果(如,相对低的薪水或过多的出差)。
- 接近—规避冲突指的是个体必须决定是否去作一件有积极和消极两种结果的事(如,接受一个地点不好的好工作)。

很多决策都与个体内部目标冲突有关。在下面的一种或多种条件下,个体内部冲突的强度将会增加:(1)有几种实际可供选择的处理冲突的行动办法;(2)可供选择的行动办法的积极和消极结果基本相等;或(3)冲突的根源对个体而言很重要。

认知失调 个体内部冲突也可能是认知失调的结果。当个体认

识到他们自己的思想和/或行动之间的不一致时,就会产生认知失调。^[10]这种不一致通常引起压力感和不舒服感,导致个体内部的冲突。当不舒服感达到相当的水平时,通常就会促使个体去降低不协调来获得平衡。个体一般通过(1)改变思想和/或行为;(2)获得关于造成不协调的事件的更多信息来达到平衡。目标冲突和认知冲突都伴随着许多重要的个人决策。决策前的目标冲突越强烈,决策后的认知失调就可能越大。当个体知道接受的选择项有着消极的(要避免的)结果,而拒绝的选择项却有着积极的(接近的)结果时,个体就会体验到不协调。个体达到最初的决策的难度越大,他们就越想证明其后的决策是正确的。有些认知失调是不可避免的。在预习案例中,皮特斯就体会到了一些认知失调。

神经过敏倾向 神经过敏倾向是个体在无意识情况下运用的引起内部冲突的非理性人格机制。内部冲突接着又通常导致引发与他人冲突的行为。^[11]尽管神经过敏倾向的心理根源不是本书的研究范围,但我们还是简单地描述一下那些有着严重的神经过敏倾向的人在工作场所思考和行动的几种方式。由于他们不信任他人,因此神经过敏的管理者进行过分严格的组织控制(如,预算、规则和章程以及监控系统)。他们总是担心不确定性和风险,不仅仅是因为他们不信任他人。神经过敏的管理者往往通过强调规则和程序来计划他们部门运作的每一个细节,并使其标准化。当然,仍有一些人在行动时相当大胆和冲动。他们依赖于预感和印象而不是可以利用的事实和建议。除非被更高的管理层所要求,否则这样的管理者通常在决策时不会进行参与和磋商。

有着较强神经过敏倾向的个体与自己的内部冲突做着不成功的斗争,他们不能解决自己的问题。他们过度的不信任和控制的需求引发了与他人的冲突,特别是那些感到被过分管理和不信任的下属。对于有神经过敏倾向的领导的常见反应是公开的或隐藏的攻击和敌意。下属常常尽力使得失相等并保护他们自己不被进一步虐待。这些行动使得管理者更强烈地感觉员工没有用,于是管理者的敌意与控制 and 惩罚的企图也就变得比以往更加强烈。





工作场所暴力 员工、顾客或其他人的严重的尚未解决的个人内部冲突将引发人际冲突。工作场所的许多暴力都有着严重的个人内部冲突的根源。^[12]我们在第7章讨论过工作场所暴力是一种主要的工作应激源。正如我们在那里所指出的,问题似乎越来越糟糕。事实上,在1998年,美国几乎9%的杀人案件都是在员工与他们的同事之间发生的。^[13]这一比率与1995年的相等,是历史上有记载以来最高的。大多数的工作场所暴力当然并不导致死亡。然而这些冷酷的统计数字强调了对工作场所紧张冲突的形式、层次和根源不能充分地分析和管理的潜在的可怕后果。

人际冲突

当两个或更多的个体感觉到他们的态度、行为或偏好的目标是对立的时候,就会产生人际冲突。与个体内部冲突类似,许多人际冲突建立在一些类型的角色冲突或角色模糊的基础上。

角色冲突 在工作场景中,角色是指其他人期望一个人在工作时完成的一系列任务和行为。^[14]图10.2呈现了一个角色情节模型,包括角色传递者(role sender)和一位中心人物(focal person)。角色传递者是那些对中心人物应该如何表现抱有预期的个体。由于角色传递者对中心人物的行为有着预期、感知和评价,所以一个角色情节开始于信息被传递之前。这些归因依次影响传递者传达的实际角色信息。中心人物对这些信息和压力的感知会接着导致角色冲突。当

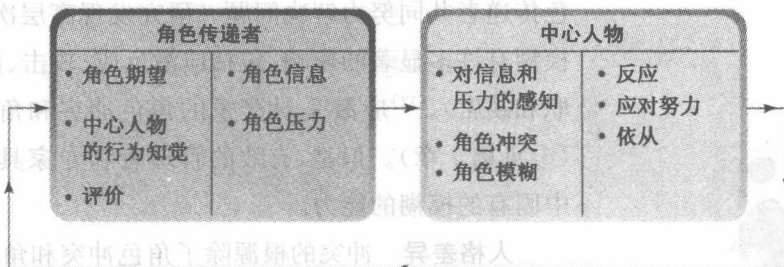


图 10.2 角色情节模型

资料来源:Based on Kahn, R. L., et al. *Organization Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: John Wiley & Sons, 1964, 26.

中心人物感觉到了来自传递者的不相一致的信息和压力时,角色冲突就发生了。中心人物的反应和应对行为就成为了角色传递者的归因过程的输入。一个角色组是指直接影响中心人物的角色传递者团体。它可能包括员工的管理者、其他的团队成员、亲密的朋友、直接的家庭成员和重要的客户或顾客。

作为来自角色组的不相一致的信息和压力的结果,产生了四种类型的角色冲突。^[15]

- 当来自角色组的某一个成员的各种信息和压力不相容时,就会产生传递者个人内部的角色冲突。
- 当来自一位角色传递者的信息和压力与来自另外一位或更多的传递者的信息和压力相对立时,就产生了传递者之间的角色冲突。
- 当与团体成员资格相关的角色压力同由于其他团体的成员资格而产生的压力不相一致时,就会产生角色间冲突。
- 当角色要求与中心人物自己的态度、价值观或对可接受行为的看法不相一致时,就会产生个体—角色冲突。这种角色冲突伴随着个体内部的冲突。

角色模糊 角色模糊是指对一个角色的清晰的相关预期的不确定与缺乏。^[16]就像角色冲突一样,严重的角色模糊造成压力并引发随后的应对行为。这些应对行为通常包括(1)攻击性行为(如,言辞攻击、偷窃和暴力)与敌意的沟通,(2)退缩,或者(3)与角色传递者共同努力解决问题。研究发现高层次的角色冲突和角色模糊有许多显著的影响,包括应激反应、攻击、敌对和退缩行为(离职和缺席)。^[17]应激是对严重的角色冲突和角色模糊的常见反应(参见第7章)。但是,有效的管理者和专家具有应付他们的角色中固有的模糊的能力。

人格差异 冲突的根源除了角色冲突和角色模糊之外,有些人仅仅是比其他人更难于相处。相互影响的观点强调理解人际冲突的情境和人格原因的重要性。下一页中的自我管理能力特写提供了一个由于人格差异而引起的人际冲突的很好的例子。





团体内的冲突

团体内冲突指的是某些或所有团体成员之间的争执,这些争执常常影响团体的动态发展和有效性。家族式的公司非常容易产生严重的团体内或其他形式的冲突。^[18]当一位创始人将要退休、实际退休或去世时,这些典型性的冲突就变得更为严重。

只有十分之三的家族式企业延续到了第二代,而且只有十分之一的这类公司延续到了第三代。对延续的最大障碍是拥有企业并负有使它继续生存到下一代的责任的家庭成员之间的关系。什么决定了家族式企业是上升还是衰落?这在很大程度上取决于家庭成员在工作场所相互给予的尊重,他们是否愿意在工作时承担与在家中不同的角色,以及他们管理冲突的能力。卡洛克(R. Carlock)是一位家族企业方面的咨询专家,同时他也是听觉王(Audio King)电子连锁商店的创始人,他说:“家庭不能清楚地表达他们的需求和愿望,并且不能很好地处理冲突。当这些进入他们的工作场所时,那就会造成真正的麻烦。以大多数父母同他们的子女在企业中协商的方式为例,父母仅仅是告诉子女去做什么,或者威胁他们,或者就告诉子女,‘你很幸运得到这份工作。’但你不会用这种方式对待一位员工,这种方式也不是你培养未来领导者的方式。”^[19]

尽管过多的团体内冲突的典型结果是消极的,但关于冲突的中性观点认为一些团队或部门中的冲突是有益的。例如,迪士尼公司的首席执行官和主席伊斯纳(M. Eisner)就用积极的语气描述迪士尼公司内团体之间的冲突。他把“支持性的冲突”的存在归为激发迪士尼的创造力的原因。伊斯纳说,“我们整个公司都开始于点子,我们坚信点子来自支持性冲突的环境,它就意味着适当的摩擦。我们创造一个宽松的环境,在这里人们不用担心说出他们的思想或不被尊敬。他们说出自己的想法,而且他们还被鼓励强烈地坚持自己的观点。有时当人们说出一些挑战性的、刺激性的事情时,这样做就会相当困难并且有些令人不舒服。然而,从这中间我们得到了很多可以认真加以研究的点子。”^[20]

能力：自我管理

案例：内部冲突

301

造成办公室中冲突的人格

霍兰德(J. Holland)是位于加州硅谷的成长与领导中心(GLC)的创始人和首席执行官。作为一个对管理者进行辅导的公司, GLC致力于帮助那些看起来不能或不愿与他人相处融洽的管理者和专业人士来挽救他们的职业生涯。作为她工作的结果, 霍兰德已经发现了几种在公司中引发过多冲突的人格类型。

例如, 她提到凯普勒(N. Kepler), 他是先进微设备公司(Advanced Micro Devices)的技术开发部的负责人。霍兰德认为凯普勒是一个典型的控制者。他非常擅长于同他自己的成员一起工作, 但当他不得不同其他人工作时, 他就会引起冲突。他有着强烈的部门观和保护意识。此外, 他还具有相当强的倾向于威胁其他人并破坏与他们之间的和睦关系的冷漠性格。霍兰德的辅导帮助他认识到他必须改变, 还要学习如何与他的团体以外的其他人一起有效地工作。除非他这样做, 否则他就没有成功的希望, 也不能在公司中得到继续的晋升。

霍兰德将威胁者描述为抑制他的同事的创造力、阻止同事之间的公开沟通以及在同事中创造紧张气氛的个体。现在是霍兰德工作的积极支持者的凯普勒, 同样也有一些威胁者的表现。抑制者的特征是忽略与他人分享重要信息, 易于将他人排除在“圈子以外”, 并且在建设一支团队时格外地无效。拘泥于技术的个体则只注意技术问题, 并且把“人的问题”看作是纯粹浪费时间。压力者是指那些阻止他人采取必要的行动、迅速将责备转移到他人身上并且总是浪费同事的时间的个体。

尽管运用了人格的语言, 霍兰德认为这些主要由无效与冲突的行为构成的“类型”是能够被改变的。她主张, 对个体而言, 关键是学习培养对其行为如何影响周围人的更深的洞察力。通过运用这里提到的这些概念, 霍兰德已经成功地帮助她的客户学习到如何分析他们自己的行为以及如何降低由于这些行为所造成的人际冲突水平。^[21]

