

38

〔美〕 杰克·戈登 主编
38个冲突管理培训工具

李 潇 潘 庆 译

*Pfeiffer's 38
Classic
Activities for
Managing
Conflict at Work*

〔美〕 杰克·戈登 主编

38 个冲突管理培训工具

李 潇 潘 庆 译

图书在版编目(CIP)数据

38个冲突管理培训工具/(美)戈登主编;李潇,潘庆译. —3版. —上海:上海远东出版社,2011
(国际培训与发展资源库)
ISBN 978-7-5476-0389-5

I. ①3… II. ①戈…②李…③潘… III. ①企业管理—方法 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 162837 号

Pfeiffer's Classic Activities For Managing Conflict At Work.

Copyright © 2003 by Jack Gordon.

Simplified Chinese edition copyright © 2006 by Shanghai Far East Publishers.

This edition is published by agreement with John Wiley & Sons International Rights, Inc.

All Rights Reserved. This translation published under license.

本书由 John Wiley & Sons International Rights, Inc. 授权上海远东出版社独家出版。

未经出版者许可,本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

图字: 09-2005-456 号

责任编辑:李巧媚

封面设计:李 廉

38 个冲突管理培训工具

主编:(美)杰克·戈登

译者:李 潇 潘 庆

出版:上海世纪出版股份有限公司远东出版社

地址:中国上海市仙霞路 357 号

邮编:200336

网址:www.ydbook.com

发行:新华书店上海发行所 上海远东出版社

制版:南京前锦排版服务有限公司

印刷:上海望新印刷有限公司

装订:上海望新印刷有限公司

版次:2011 年 9 月第 3 版

印次:2011 年 9 月第 1 次印刷

开本:889×1194 1/16

字数:436 千字

印张:24.25

ISBN 978-7-5476-0389-5/F·454 定价:98.00 元

版权所有 盗版必究(举报电话:62347733)

如发生质量问题,读者可向工厂调换。

零售、邮购电话:021-62347733-8555

如何使用本书

这本手册是一本工具书,供培训师和咨询顾问帮助个人、团队和公司建设性地处理冲突时使用。书中所提供的概述、体验性学习活动、调查问卷等是一套工具,可以根据各种不同的情况进行选用。

这是用于第一线工作的工具书,在编选时挑选的都是菲弗(Pfeiffer)《年鉴》近30年来关于冲突管理最优秀的文章。

怎么使用?举例如下:

情景一

假设你正在帮助一个工作团队解决他们面临的问题:有些成员不认同团队的目标或者职责的划分;或者在这个团队中,互相攻击污辱已经成为了习惯性的人际交流方式。在问卷库部分,你会找到“团队效率评论”,这是一份帮助团队找到问题症结的调查问卷。

与这个团队讨论完结果后,你还可以领导团队成员进行一个体验性学习活动——“在团体中寻找什么:观察指导”。这个活动不但可以提供团体原动力方面的快速教育,还可以充当团队在一起有效工作的持续指南。

要准备本单元的发言,并确保显得专业,你可能需要一些背景阅读材料。翻到概述部分,你会找到短小但信息丰富的文章“冲突解决策略”。

情景二

假设你的任务是教会经理们或者职员们(或者两者都有)如何正确地对待绩效评估。同时,你可以从问卷库开始,在这部分,有一个工具叫做“沟通审查:一对一分析”。这个工具可以测试出某人跟他/她的主管沟通得如何。这也许是一个非常好的开始。

作为一个体验性活动,“沟通游戏:减少绩效评估中的无效行为”也许很有意思。

如果经理总是喜欢压制下属的所有反对意见,认为不同意就是攻击,要么就是找借口。那么就让他看看概述部分中“冲突中的建设性意见”这篇文章吧!

情景三

某种企业变革正在进行——公司在重新组合经营单元,或者重新定义某些工种,或者缩减一些预算,又或者跟另一家公司进行合并——各个团体之间剑拔弩张。你的任务就是帮助两个或者更多这样的团体在一起有效地工作,尽管他们的价值观和目标相互冲突。

如果你不太了解这样的企业,也许你会先考虑采用“冲突管理风向标”,这是一份调查问卷,可以告诉你权力是如何行使以及冲突是如何解决的。这种关于公司内部政治的信息可以让你很快地了解企业的内部文化,不至于让你的努力付诸东流。

至于团体自身的体验性活动,你也许会选一个角色扮演,比如“预算削减:冲突和寻求一致”,或者“皮卡迪利庄园:政治风暴下的决策制定”。

如果是为了自我学习或者培训他人关于冲突的原动力和如何正确地处理冲突,那么你可以看看概述部分,比如“创造性冲突的艺术”和“在组织中培养协作”等文章。

运用你自己的判断

以上只是本书希望你面对的各类冲突管理问题中的几则实例。但是,只有你自己才能选择最适用的工具。在任何情况下,都没有所谓的与正确的活动,以及与正确的概述相配套的“正确”的调查。我们并不认为,在培训碰到问题时,你每一次都想用本书的内容去应对。有时,你也许只需要一些问卷或体验性活动,有时你需要的不过是一些最棒的背景资料。

像以往一样,你作为促动者,有责任在制定培训策略之前,尽可能地多了解你将面对的环境和所涉及的人。我们将这本手册作为工具提供给你,帮助你执行你选定的策略——这一工具由近30年来最聪慧最具天分的一群人提供,他们也曾面对你所面临的挑战,并获得了成功。

图标说明



培训师指南



分发材料



幻灯片

引言

在工作中,冲突有1000种不同的表现形式,如果你想拯救一个病入膏肓的公司,那就去尝试消除冲突吧,这是愚蠢的方式。这本书不会为这样的尝试提供帮助(除非在极为特殊的环境中),而且也不想这么做。

哦,要想尽一切办法,用尽全力投入到针对竞争的战役中。如果你正在寻找一种可使用的工具,来帮助客户服务人员更有效地应对怒气冲冲的顾客,或者帮助团队领导者摆脱会议中无休止的争吵,你会在本书找到答案。

但是,大多数出现在企业里的冲突,都与有分歧的想法和利益有关。压制分歧只能扼杀创意和思想(还有责任)。如果你装作在你的公司的各部门和个人之间没有利益分歧,那么久而久之你就会表现得像个笨蛋或者骗子。要是用权力来压制新计划的“绊脚石”,不管这种权力来自于管理层还是部门会议,你都在把顽固的反对派推向打“游击战”。

冲突的确是具有破坏力的,但是我们必须学着控制它、管理它。在有些时候,我们甚至要去培养它。不能一笑置之,也决不能让冲突隐藏在我们的身边。

30 年的经验之谈

这本书是一个合集,其中选摘了菲弗《年鉴》和《手册》中近30多年来的精华文章。从1972年起,培训师们和咨询师们就发现,这些资料是个“百宝箱”,里面的资源可以在很大程度上满足培训和企业发展的需要。这些文章不仅提供了一些想法和有教育意义的知识,还介绍了可以用于培训和其他目的的工具。

像所有言之有物的书籍一样,本书也分为三个部分:概述和讨论的素材(文章)、体验性学习活动、问卷库和调查表。本书选择的文章,是菲弗《年

鉴》和《手册》中到目前为止最好的作品，它们都是关于同一个问题——冲突管理的。

作为挑选大部分文章的编辑，我在选择的过程中显示出了个人的一些喜好。这种喜好在开始的部分、概述和讨论资料里尤其明显。在选择文章，给从事冲突管理工作的促动者提出概念基础的过程中，我发现，有的文章即使主题是鼓励假想采取合作态度解决冲突，但仍然认为冲突是“理所当然”的，这些文章吸引了我。

当冲突表现为对最可能获得成功的政策、方法或目标持反对意见时，企业与工作团体中的冲突与合作是互为补充的。冲突不坏，合作很好。

在二十世纪七八十年代，有一大批杰出的思想家针对冲突这一问题撰写了很多精彩的文章，本书收录了一些。我们认为读者会觉得这些文章值得花时间去读。比如“创造性冲突的艺术”、“在组织中培养协作”、“争论中的建设性冲突”和“积极地去反对”等，文章关于企业冲突的视角，以及如何去区分和处理冲突的极好建议，都值得再三研读。

信任

当企业中出现了意见争论的时候，要判断这个争论是健康的还是具有破坏性的，唯一的指标就是信任。如果互相信任，一群人即使是为了一件事情吵得面红耳赤，结束后，他们仍然能快乐而有效率地在一起工作。但是，如果有一个人或者一些人并不信任对方（比如，一个团队成员怀疑另一个成员搞鬼，或者员工们认为，经理们都在不惜损害公司利益而中饱私囊），那么第三方的调停是完全没有意义，也不会奏效的。双方大部分的精力都耗在相互伤害和自我保护上，结果仍是两败俱伤。

这也正是为什么“信任”是另一个在本书中重复出现的主题。这个词在两个体验性活动和两个问卷调查表的标题中都出现过。有一些体验性活动让参与者认识到隐瞒（自己或他人的）安排的破坏性并教他们如何处理。还有一些活动鼓励用诚实、坦率的方式谈论企业中有争议的问题。尽管没有提到信任这个词，但从这些材料的字里行间可以读出信任的含义。

无论我们面临的关系是经理对下属还是同级对同级，第一个问题永远不能是“我们意见不一致？”第一个问题应该永远是，“在这个争论中我是否信任你？”也就是说，我是否能相信你说的，你的动机是不是为了提高我或团队或企业的业绩。如果我认为你不过是在与我要把戏或者是想暗算我，那么冲突的外在表现大多没

什么意义。如果不能面对潜在的问题,就根本不可能解决冲突。

这些都是工作关系中最基本的东西。本书提供了一些工具(诸如“信任导向的特征”和“基石:工作环境中的信任度测量”)和体验性活动,帮助你测试信任指数。有的活动(如“目前状况:对信任的反馈游戏”)可以完全封闭进行,也有的可以用角色扮演的方式更巧妙地进行(如“犯罪斗争特别工作组:了解团体中的政治手腕”或“戴纳赛尔:隐性议程和信任”)。以你作为促动者的经验和对与你合作的团体的了解,作出明智的选择吧。

工具箱

再次重申,这本书并不是那种随便翻翻的粗制滥造的作品,而是一个工具大全。体验性学习活动和问卷调查表都是工具包:你可以复制并运用这些材料,也可以对它们进行改编,以满足培训的需要(体验性活动可以有变化,你可以自己发明)。你还可以复制这些文章,作为分发材料或是背景阅读资料。

除非特别注明,本书所有内容都受到版权法的保护,如果想转载,请一定要与出版社联系。如果要用于公开销售的出版物或大量分发(12个月内超过100份),则一定要取得书面许可。

你手里握着的正是凝结了冲突管理艺术近30年精华的一本作品。希望你能从中受益,也希望你能指导他人同样受益。

杰克·戈登
编辑

目 录

如何使用本书	1
引言	1
第一部分 演讲与讨论的素材	1
1 创造性冲突的艺术	5
2 冲突解决策略	17
3 非赢即输的局面	21
4 团体冲突解决策略的分类	25
5 在组织中培养协作	33
6 争论中的建设性冲突:学会如何有效地处理意见冲突	53
7 学会与“刺头”相处	59
8 对抗性沟通	65
9 积极地去反对	69
10 突破边界:在反对声中突围	75
第二部分 体验性学习活动	83
冲突和团队	86
11 在团体中寻找什么:观察指导	87
12 冲突类型:企业决策制定	93
13 尽你所能去赢:团体间的竞争	101
14 权利扑克:里面有什么适合我	107
15 制造业的烦恼:处理人际冲突	123
16 戴纳赛尔:隐性议程和信任	133
17 目前状况:对信任的反馈游戏	137
冲突和个人	141
18 报复循环——介绍构成冲突的元素	143
19 另一个我:说出你所想	147
20 冲突角色扮演:解决分歧	151
21 抗拒:角色扮演	161

22 中立角落:就某个问题做决策	169
23 沟通诡计:减少绩效评估中的无效行为	175
24 公司特别工作组:应对破坏行为	195
冲突和企业	203
25 预算削减:冲突和寻求一致	205
26 温特赛特高中:团体内部冲突情景模拟	217
27 犯罪斗争特别工作组:了解团体中的政治手腕	225
28 皮卡迪利庄园:政治背景下的决策制定	239
29 合并狂潮:理解跨文化的沟通磋商	253
30 林德尔-比林斯公司:对抗角色扮演	271
 第三部分 调查表和问卷	 277
31 冲突管理气象表	281
32 基石:工作环境中的信任度测量	293
33 团队效率评论	303
34 信任导向的特征	309
35 冲突管理方式调查	323
36 沟通审查:结对分析	331
37 愤怒沟通清单(IAC)	343
38 防范行为清单	351
 培训师日志	 373
 学员日志	 397

第一部分 演讲与讨论的 素材



这本书的开头部分介绍了一些相关的阅读材料,这些文字可以帮助大家建立起关于“处理工作中的冲突”这个概念的简单框架。你可以利用这些文章自学一下,就当听讲座了,或者当成培训课程中散发的学习传单,或者当成你去问某人具体问题之前的一些有益的准备,毕竟有些老师是不接受过于低级幼稚的提问的。

也许你会发现,有几个章节反反复复说的是一件事:处理冲突并不意味着消灭冲突,也不要指望良好的合作可以产生永恒的平和和不变的快乐。尤其要注意的是,处理好冲突不是说要消灭争论、阻止执行过程中创造性的意见的产生,更不能出现“少数人服从多数人”这种专制的局面。总之,处理冲突不是把所有的阻力都当作是唱反调,从而把反对意见打得粉碎。

所以,第一篇文章叫“创造性冲突的艺术”也就不足为怪了。

本书所选的文章大部分都来自于二十世纪七八十年代出版的菲弗《年鉴》。这些经典评论入选的理由是一致的:围绕一个不受时间约束的主题、想法或者战略展开讨论。当然这类话题并不是首次成为讨论热点,但是在此之前,老生常谈居多,缺少新鲜主意。所以当我们说到“冲突”和“合作”之间的互动,当我们说到如何在不同的情况下选择不同处理冲突的办法时,这些陈芝麻烂谷子的理论可就要退居二线了,它们早已不能适应当今较为复杂多变的商业状况了。

第一部分只有三篇是从纯粹理论角度讲的,再缩小点范围,三篇中的两篇在特定的条件下会格外有用。“学会与‘刺头’相处”绝对是篇秘笈式的技巧介绍性文章,如果你有一位正在被自己团队中的“刺头”搞得焦头烂额、黔驴技穷的上司或者朋友,把这篇文章送给他,可算是干了一件大大的好事,毕竟孔子和马基雅弗利的理论是没办法帮助那个可怜人的。“对抗性沟通”是篇优秀的演讲稿,它将教会你如何优雅地“对付”那些怒发冲冠的家伙,尤其是正在气头上的“上帝”们——你的顾客。

最后一篇“突破边界:在反对声中突围”最初发表在 2000 年的菲弗《年鉴》上,这篇充满 21 世纪现代气息的评论向我们介绍了几个成功处理冲突的案例,也许你会觉得这些矛盾是如此熟悉,但是解决矛盾的方法和结果却那么地陌生。

这部分的 10 篇文章包括:

- 创造性冲突的艺术:意识到把冲突视为错误或者认为冲突有悖于优雅之道是完全错误的。注意领会什么是真正的冲突。
- 冲突解决策略:如何正确有效地解决争论和冲突。
- 非赢即输的局面:没错,“双赢”已经成为陈词滥调了。我们终究还是回到不是赢就是输的原点上来了。
- 团体冲突解决策略的分类:纵观寻求避免、消除、包容和控制冲突的种种策略。
- 在组织中培养协作:较为全面地讨论如何在冲突的情况下鼓励协作。
- 争论中的建设性冲突:允许听取反对意见是非常非常重要的。
- 学会与“刺头”相处:再次重申,不是所有的冲突都是建设性的。的确有些家伙以唱反调为己任,他们的上司吃够了这方面的苦头,所以,这篇文章的意义重大。
- 对抗性沟通:非常实用的四步诀窍,处理好同事和顾客的愤怒情绪。
- 积极地去反对:解释为什么经理们要敬重那些“固执己见”的家伙,因为他们才是团队的真正荣耀。
- 突破边界:在反对声中突围:说明了当今变革的一般动力,以及一些聪明的企业如何引导和利用了这些动力,而没有让它们白白流失。



1

创造性冲突的艺术

H·B·卡普

无论是在家庭这类特殊组织,还是在企业单位中,教会每个人如何有效地处理冲突,对于促动者来说,都是一项非常需要经验和智慧的活儿。如果在其他人力资源开发方面(如交流沟通、问题处理或激励手段)的培训不成功,由此产生的最坏的结果通常也就是问题不会随着时间的推移一点点消失。换句话说,沟通会一直有障碍,问题会一直得不到解决,生产效率会一直得不到提高。然而,在处理冲突时一切都会不一样。培训方式的错误足以使原本平和的状况变糟,或者使本来就很糟的情况变得更糟。出现正面结果的机率微乎其微。

下面的这几个因素让冲突管理培训变得很困难:

- 话题本身很容易激发参与者内心的想法。大多数人参与到冲突中之前,就已经产生了两种情绪:害怕或者讨厌。
- 冲突管理方面的培训不只是学习理论和技术的问题。促动者首先自己对冲突要有一个良好的心态和独特的应对方法,才能再去帮助别人学习。
- 很多人认为,在解决冲突的时候,只有一个方法是最佳方法,那就是合作。这个方法是没错的,但是如果只是盯住合作这一个方法,势必会忽略掉其他的方法。这种做法本身就是狭隘的。实际上,这种过于直接的方式不一定每次都奏效,有的时候往往会加重参与者的恐惧。

在这个领域中,一个比较注重实效的观点就是,处理冲突的第一步是帮助双方看清冲突最简单、最基础的方面,而不是它神秘可怕的一面。冲突的确值得注意,但是我们不能害怕或者逃避冲突。关键性的第二步就是理顺冲突一步步产生的过程。在处理冲突时最需要的技巧,并不是要一团和气,而是要有理有节。在冲突结束之后才是握手言和的时机。事实上,当人们在冲突中尽情地、创造性地发表各自的观点时,很可能彼此的相处比冲突发生前要融洽得多。

冲突的本质

当两个或更多的人试图在同一时间争夺同一空间时,冲突就会产生。这里



所说的空间,是指物质上、心理上、隐私上、政治上或者其他任何只允许一种见解、结果或个体存在的领域。无论是在居家还是工作的情况下,冲突都是绝对不可避免的,这已经成为现今生活中一种常见的情形。需要说明的是,冲突就是冲突,无所谓好与坏。冲突的后果是好是坏,几乎完全取决于处理冲突的方式,而不是冲突本身。如果处理得当,冲突事实上会成为一种至关重要的财富,是系统中活力与创造力的一个重要来源。

以下四个方面描述了冲突产生的几种类别,按照冲突所涉及的客观性降序排列。

第一,事实之争。针对事实的冲突是一种最常见的形式,它在本质上最客观,不确定的成分较少,因而也是目前最容易解决的一种冲突形态。这种类型的冲突将注意力放在了事物的是是非非上。冲突的解决通常是将引发冲突的对象与一个标准进行比对,或者冲突双方寻求一个能共同接受的权威的意见。例如,如果一个人认为某个特定的物体是锤子,而另一个人认为是斧子,这个冲突很容易解决:只需要拿出锤子和斧子的图片,与引起争议的那个物体进行比对就可以了。

第二,方法之争。针对方法的冲突相对于事实之争而言,更加主观和多变一些。这种类型的冲突是指不赞同某个程序,或者针对将要做什么而产生的纷争。尽管其间掺杂了个人的观点,但这种冲突在绝大部分情况下仍旧可以用客观的方式加以处理。例如,就如何指导一个销售活动而产生的冲突,可以通过让冲突双方就市场条件、广告能力、预算限制等相互达成协议而轻松解决。

第三,目标之争。针对目标的冲突更加主观一些,和前面讨论过的两种类型的冲突相比,也存在更多潜在的变化。这种类型的冲突围绕着“将要达到什么样的目的”而产生,由于其在更大程度上涉及个人的责任和风险(含个人和企业的双重变量)这样一个事实,因此较难处理。例如,关于下一个项目“什么对公司最有利”的问题,往往同下一次的晋级“什么对我自己最有利”的问题交织在一起。应对此类冲突的关键在于,承认主观因素和客观因素都是合理的考量因素。

第四,价值之争。从本质上来讲,针对价值的冲突几乎都是主观的,因此也就成为最多变的一种类型了。这属于对错与否的争论。如果处理不当,这种冲突就会导致分裂甚至引起战争。对付这种类型的冲突,最基本的策略