

Resolving Conflict

化解冲突高手

在工作中建立充满信任和富有成效的人际关系

Establish trusting and productive relationships in the workplace

[英] 薛伊 玛格丽特·麦肯农 著 / 徐海鸥 译

Shay & Margaret McConnon

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

How To Books Ltd.



[英] 薛伊 玛格丽特·麦肯农 著 / 徐海鸥 译

经济管理出版社
ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

化解冲突高手

在工作中建立充满信任和富有成效的人际关系



责任编辑 顾 佳
技术编辑 晓 成
责任校对 赤 平

图书在版编目 (CIP) 数据

化解冲突高手:在工作中建立充满信任和富有成效的人际关系/
(英)薛伊,(英)麦肯农著;徐海鸥译. —北京:经济管理出版社,2003
(沟通高手)
ISBN 7-80162-681-8

I. 化... II. ①薛...②麦...③徐... III. 人间交往
—通俗读物 IV. C912.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 047077 号

化解冲突高手

在工作中建立充满信任
和富有成效的人际关系

[英] 薛伊 玛格丽特·麦肯农 著
徐海鸥 译

出版: 经济管理出版社
(北京市新街口六条红园胡同8号 邮编: 100035)
发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销
印刷: 中央党校印刷厂

880mm×1230mm/32 6.25 印张 101 千字
2003年8月第1版 2003年8月北京第1次印刷
印数: 1-6000册

ISBN 7-80162-681-8/F·603
定价: 18.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。
通讯地址: 北京阜外月坛北小街2号 邮编: 100836
联系电话: (010) 68022974

A black and white photograph of a hand with the index finger pointing towards the title. The background is a soft, out-of-focus light source, possibly a window, creating a bright glow on the right side.

Resolving Conflict

Shay & Margaret McConnon

Establish trusting and productive relationships in the workplace

著作权合同登记号：图字：01—2002—4355 号

Chinese Edition Copyright © 2003 Economic Management
Publishing House

All Rights Reserved.

Original English Language Edition © Copyright 2002 Shay
and Margaret McConnon

Simplified Chinese Characters Edition arranged with How To
Books Ltd, 3 Newtec Place, Magdalen Road, Oxford OX4 1RE.
United Kingdom through Shanghai Copyright Agency.

“这本书为我们提供了许多关于有效地管理冲突的方法，这些方法经过了实践的尝试和验证。它们不仅仅是一个辨别和区分冲突的程序，而且还有助于我们积极主动地去化解这些冲突。”

——约翰·哈维 - 乔恩斯爵士

“你的《化解冲突高手》一书为员工提供了一条更好地了解自己的途径。它带来的结果是，我们已经开始改善公司与我们的顾客之间的关系。”

——西蒙斯

“解决冲突在我的工作中占有很大的比重。这本书中介绍的技能和技巧为我和我的团队提供了帮助，使我们能够更加有效地利用自己的宝贵时间。”

——理查德·歇尔德 索尔兹伯里地区首席执行官



作者简介



薛伊和玛格丽特·麦肯农在特殊教育领域里辛勤耕耘了15年，他们授课的对象是那些在情绪和行为上有困难和障碍的青少年。为了增强这些学生的自我价值观，帮助他们改善自己的社交技能，薛伊和玛格丽特·麦肯农开发了一套行之有效的课程。

1

这些课程已经汇编成书，它的范围涵盖了一系列相关的内容，从化解冲突到自我尊重，总共有12个题目。在整个英语世界里，这些课程正在成为许多人自我教育和社会教育课程的基本教材。

在1988年，他们创建了“人第一”的管理培训，以及一个顾问集团，这个集团专门对“工作中成功的人际关系”的课题进行研究。

由于人们对“工作中成功的人际关系”的课程好评



如潮，“人第一”的管理培训成为一个最热门的培训课程。为了在工作中创造出开放、信任和协作，这个课程使用了最新的组织心理学研究成果和领导力理论。

今天，该课程被许多欧洲和美国的商业巨头所采用。范围广泛的产品为这个培训提供了有力的支持，这些产品包括：业务手册、文件资料、海报、备忘卡和游戏。

薛伊是职业演说家协会的创始人之一，他定期在讨论会上对“人的问题”发表演说。他演说的基调内容丰富，为在工作中创造出成功的人际关系提供了实用的技巧。他不可思议地运用一种近似玩乐而又便于记忆的方式来阐明自己的观点。

玛格丽特专攻“一对一的沟通”和“两人咨询”的课题。她是许多培训著作和培训活动的合作者，这些培训著作和活动都与教育领域和服务领域里的人的问题相关。



绪言

我们之间存在的差异性充分说明了我们每一个人的独一无二性——民族、文化、性别、信仰、价值观和我们的行为。很久以前，我们的祖先就认识到，人与人之间存在着这样的差异性，这些差异性甚至存在于与我们有血缘关系的同胞和同族的人之间。我们之间拥有不同的能力、才干，拥有层面不同的魅力和兴趣。这些差异充分说明了我们人类的多样性。可以说，正是这些差异性的存在，才促进了人类的进步，并为世界的进程提供了动力。

1

同时，我们也认识到，这些差异性在我们的世界里制造出了许多冲突。我们中的每一个人可能都经历了不同程度的冲突，这些冲突也许是个人之间的，也许是行业之间的、国家之间的或者国际之间的。

为什么不同程度的忧愁、苦恼、伤心、不幸、破灭会直接成为我们人类生活中最本质的东西呢？

我们中每一个人在观察世界时，都有我们自己独一



无二的视窗，我们的视窗是由我们的社会性和我们在历史上的位置所决定的。我们有我们自己的需要，我们的需要是由我们的价值观和信念所决定的。当我们的需要不能得到满足时，或者被拒绝时，我们就会处在冲突状态中。

本书对冲突和结构的性质提供了一个清晰的诠释，它使读者能够对解决冲突的问题进行较为深刻、较为全面的思考和商讨。

2
本书的宗旨在于消除互相猜疑综合征，这种综合征经常与冲突相伴随。本书开宗明义地宣称，我们应该以公开的交流、信任和尊重以及简单的结构来取代互相猜疑综合征，让人际交往中的所有各方都能够实现双赢的目标。

——薛伊和玛格丽特·麦肯农



鸣 谢

在这本书的写作过程中得到了许多人的帮助。我们要感谢那些在我们发展这些观点和方法中鼓励我们、支持我们的朋友和同事。

我们特别想感谢安迪·科里罕和约翰·杰伍德，感谢他们为这本书奉献的时间、专业知识、友谊，以及他们应对挑战时所表现出来的主动性。

1

我们特别要感谢对我们的培训予以关注的人。我们共享的经验，为包含在这本书里的方法做出了极大的奉献。

我们希望感谢所有的帮助和信任，它们在我们这本书的字里行间反映出我们共享的观点。



导 言

冲突的语言还是合作的语言？

- ◆ 你是否曾经非常恼怒，使劲地关上门？
- ◆ 你是否倾向于逃避冲突的问题？
- ◆ 你是否经常会对别人说“你应该”或者“你决不”？
- ◆ 是否会在每一次出现争吵苗头的时候，主动地先脱下拳击手套？
- ◆ 你是否经常会对他人发出诸如“是你做的”或者“是你的错误”这样的指责？
- ◆ 你是否经常会在实际上是有关系的时候，用“没有关系”，或者在你并不好的时候用“我很好”的词语来掩盖你的真实感情？
- ◆ 你是否会在非常伤心、生气和愤怒时，一心想着报复和复仇，而不去考虑是否会给其他人造成伤害？
- ◆ 你是否曾经希望自己能够更好地与那些难以打交道的人交往？



如果是这样，那么这本书也许是适合你的。它将能够为你提供一些方法，这些方法有助于你预防和管理好自己生活中的冲突，这些方法都经过了实践的尝试和验证。这本书是为父母亲、经理人、教师、学生，以及任何一个希望用开放坦诚的方式去管理差异性、杜绝争论和冲突的人写的。因此，我们真挚地希望你们能够从阅读本书中有所收益。

我和我的大嘴巴！

2

你是谁或者你生活在什么地方并没有多大关系，只要你在与其他人交往，你就可能面对不同形式的冲突，它也许是心中微微的不满，也许是勃然大怒，但不管是什么，解决这些冲突的答案首先取决于你所使用的词语是否正确。词语能够让你搭建起友好交流的桥梁，也能够让你堆砌起阻碍交流的障碍。词语对下列三个对立统一体特别有效：

- ◆ 治疗和创伤；
- ◆ 联合和分手；
- ◆ 创造冲突和协调融洽。



冲突的成本

当然，我们所有的人彼此之间是完全不同的。我们拥有不同的需要、口味、意见、信仰、偏好和价值观。问题是，在实际生活中，我们是如何应付这些差异的？我们是否让它们成为障碍，成为冲突的源泉？抑或我们应该对这些差异和冲突的起源弹冠相庆？在回答这些问题以前，让我们先来观察一些成问题的场景。

人际关系的成本

冲突耗掉
时间和金钱。

凯特发现皮特最近变得越来越冷漠、越来越疏远。每天从办公室回到家里，她很想和皮特聊聊天，谈谈她在这一天听到和看到的趣闻，而皮特回到家后，却希望一个人独自静静地待着，这也许是皮特的放松方式。但是，凯特感觉自己正受到皮特的冷落，因为皮特坐在电脑桌前摆弄计算机，而不是坐在凯特身边的时间似乎越来越长。

需要做些什么事情才能解决这个问题呢？是否只有大吵一场，才能净化这种冷漠别扭的气氛？他们是否应



该对彼此之间发生的问题假装视而不见呢？他们是否还有机会？要解决他们之间的这种差异，他们需要使用什么样的语言？

为了准备每月按期举行的例行销售会议，麦克希望得到有关销售方面的最新信息。而丽萨却极少能够满足麦克的这个要求，她抱怨说，她根本就没有足够的时间去收集这些数据，更遑论写出一份客观全面的报告。

4

麦克对丽萨越来越不满意，开始对丽萨产生出一种忿懣的感觉。而丽萨却认为麦克不讲道理，毫不关心她的情况。无论什么时候，只要他们两个人在一起谈到这件事情，双方的声音就会越来越大。这种情况表明，他们之间的紧张感和忿懣情绪正在不断升级。

毫无疑问，他们两个人正在钻进“你反对我”的牛角尖里。要使这样的死结化解开来，麦克和丽萨应该做出什么样的选择呢？

个人成本

尽管我们说，冲突可以是建设性的，但是毋庸讳言，大多数的冲突是破坏性的。它们会大大地提高时间、感情和健康的成本。凯特和皮特之间也许会产生争



论、报复、指责，会爆发口舌之战。这种角斗式的对抗必然导致出这样的结果：紧张、失去信任、苦恼、敌意、放弃，甚至疾病。

组织成本

冲突不仅仅会让个人支付极大的成本，而且它的恶劣后果会迅速蔓延，直接影响到组织的健康肌体。企业管理的一项研究表明，一个普通的经理为了应付无助的冲突，要把一天工作时间的 25% 浪费在解决冲突上面。冲突造成的最大伤害是组织的创造性和工作的效率性。

让我们以一个大规模的组织为例。这个组织大概有 100 位经理。让我们假定每个经理一年平均的销售额是 4 万英镑。按照上述研究资料所提供的数字，在一年的工作时间内，每一个经理用于应付无谓的冲突的时间是 25%，那么，我们可以算出来，该组织用于应付冲突的成本是每年 100 万英镑！

这里计算的还仅仅是管理层的时间成本。真实的成本还应该包括员工浪费在冲突上的时间，包括由于冲突造成的更高的员工工作耗时、错失的商机、旷工和怠工、低效率、低职业道德感，以及低劣的团队工作等。



与之相反的是，那些经过了管理冲突训练的人可能被视为是更有效的领导，获得更多的尊重和合作，为组织增加更多的价值。

在许多组织里，未加管理的冲突最可能提高生产成本，同时也最容易被我们忽视。

打破僵局

在冲突中，存在着这样一种危险，人们钻进了自己立场的牛角尖里，固执己见，坚持必须采用他们自己的方法。当这种情况发生时，就产生了任何一方都无法满足自己需要的僵局。这就是我们常说的“你反对我”的场景。

这本书的主题就是，如何使“你反对我”的情景转换为“我们反对问题”的情景。它在管理差异性方面，为读者提供了一个更具行为性的选择。它为你提供了一个更好的训练机会，让你能够在生活中更自如地与那些难以打交道的人交往。它将向你表明如何去：

- ◆ 避免冲动；
- ◆ 消除愤恨；
- ◆ 建造沟通的桥梁；