



工作中的人际沟通

[英] 罗伯特·埃德elman 著
曾宪才 译

院图书馆

商 务 印 书 馆
商务印书馆国际有限公司

XINLI TONG XILIE CONGSHU

工作中的 人际 沟通

[英] 罗伯特·埃德尔曼 著
曾宪才 译

商 务 印 书 馆
商务印书馆国际有限公司

2000 年·北京

图字 01-98-1265

图书在版编目(CIP)数据

工作中的人际沟通/[英]埃德elman (Edelman R J) 著;曾宪才
译 —北京:商务印书馆,1999 12

(心理通)

ISBN 7-100-02998-8

I. 工 II. ①埃 ②曾 III. 人际关系学 IV C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 53827 号

©1993 The British Psychological Society

本书简体字版由商务印书馆(香港)有限公司授权出版发行

GONGZUOZHONG DE RENJIGOUTONG

工作中的人际沟通

著 者 [英]罗伯特·埃德elman

译 者 曾宪才

责任编辑 刘建生

出 版 商务印书馆

(北京东城区王府井大街 36 号 邮编 100710)

商务印书馆国际有限公司

(北京东城区史家胡同甲 24 号 邮编 100010)

印 刷 河北_河市科教印刷厂

发 行 新华书店

开 本 740×900mm 1/32

版 次 2000 年 1 月北京第 1 版

2000 年 1 月河北第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-100-02998-8/C·44

定 价 9.50 元

目 录

第 1 章 人际冲突的原因与后果	1
1.1 工作中冲突的影响	5
1.2 工作中的满足感	8
1.3 冲突的由来	11
1.4 三个案例研究	24
1.5 冲突分析	28
1.6 处理冲突——代价与得益	30
【练习 1】探索人际冲突的原因	32
第 2 章 领导者的困难	35
2.1 作为领导者	38
2.2 领导者的关系规则	42
2.3 权力	44
2.4 与领导者的冲突	49
2.5 承认个人权力	60
【练习 2】如何应付被贬低	59
【练习 3】认识行动的障碍	63
【练习 4】自我评价	66

第3章 同事关系中的困难	69
3.1 工作关系总模式	72
3.2 同事关系规则	76
3.3 互助与互补关系	77
3.4 与同事的冲突	80
3.5 处理冲突——谈判与妥协	84
【练习5】工作中的权力游戏	86
【练习6】解决与同事间的冲突	92
第4章 专业关系中的困难	97
4.1 专业关系的特点	100
4.2 专业关系规则	101
4.3 困难的专业关系	105
4.4 处理困难的专业关系	115
【练习7】分析困难的专业关系	120
第5章 工作中的骚扰	121
5.1 骚扰的性质	125
5.2 对歧视和骚扰的解释	127
5.3 什么行为构成骚扰	129
5.4 骚扰的代价	132
5.5 处理骚扰	134
【练习8】做好事件的记录	142

第 6 章 冲突继续存在时的对策	147
6.1 冲突未能解决的原因	150
6.2 冲突继续存在时的措施	153
【练习 9】核对清单：冲突继续存在时 的对策	160
参考书目	165

1

人际冲突的原因与后果

- 1.1. 工作中冲突的影响
 - 1.2. 工作中的满足感
 - 1.3. 冲突的由来
 - 1.4. 三个案例研究
 - 1.5. 冲突分析
 - 1.6. 处理冲突——代价与得益
- 【练习 1】探索人际冲突的原因**

原书空白

第 1 章

人际冲突的原因与后果

人的一生有相当大的一部分时间是在工作中度过的——在 40 至 45 年中，每星期工作 5 天或超过 5 天，每天 7、8 小时或更多。换言之，我们一生工作 10 万小时！其中大部分时间是在和别人一起工作中度过的。一些同事以及一些与我们志趣相投、共同参与业余活动的人还会是我们的朋友。但是，对朋友关系的调查表明，在同事中被我们看做朋友的人不到 1/4；而且，我们中有一半人是没有工作中的朋友，只是同事而已。所谓同事，就是因为工作性质关系被凑在一起的人，这跟我们出于自愿选择与之一同度过公余时间的人是不可同日而语的。然而，工作关系是相当重要的——工作关系顺利，就可能成为我们获得满足与支持的源泉。在互相合作、互相支持的工作关系中，精神紧张、情绪低落及身体不适等情况的发生率往往会低得多；而互相冲突、互相摩擦的工作关系则可能成为痛苦和不满的根源。

在大多数工作环境中，无关宏旨的分歧或激烈的争论往往难免，工作冲突自然绝非少见。如

果不同意见的交锋能产生有创见的解决办法，那么，这样的冲突对工作是有利的，并能使人得到高层次的满足。不过，意见分歧（无论是现实的还是想像中的）一旦伤害双方感情，就可能造成长期的关系紧张和不愉快。这种人际关系困难若得不到解决，就会长期存在，还可能升级。这样的局面在下述情况下尤其容易发生：一个人首先造成了人际关系的困难，但同时又不承认这种困难的存在。例如，一个老板无理批评我们的工作或提出无法实现的要求；一位同事越权行事或对我们封锁消息；一位顾客在时间方面对我们提出过分的要求。其他一些人际关系可能会因为性暗示、不受欢迎的性追求或歧视性的言行而复杂化。对于这类言行，我们最初的反应可能是责备自己，感到在某种程度上自己应对此负责。有时，批评或骚扰突如其来，一时不能有效应付，会使我们感到自己无能；事后我们可能会生气，一方面怪别人无端滋事，另一方面怪自己不能应付局面。

本书将研究工作中人际冲突的根源与起因、冲突对我们身心的影响以及处理冲突的办法。但是，应当承认，并非一切人际冲突都能够解决，这点很重要。若分歧不是原则性的，不妨求同存异。很显然，要解决冲突，必须双方做出努力才能奏效。你应当意识到以下两点：

- (1) **你的责任是有限度的。**如果你想方设法去解决冲突，却因对方不愿合作而失败，那么，很清楚，你已经尽责。这时，你无需为引起

冲突或未能解决冲突而自责和失去信心。

- (2) **如果冲突不能解决，你可以考虑工作方面的其他选择。**比如，提出正式申诉，要求调到别的部门或单位去工作，或者作为最后一着，改变工作性质。当然何种选择可行取决于许多因素。本书将帮助你用适当的策略去解决工作中的人际冲突问题。在最后一章，将特别探讨冲突不能解决时各种可能的选择方案。

本章将探讨工作关系的性质及人际冲突的来源。组织过程、关系规则、权力行使与领导方法、性别与个性差异等，都对人际关系的形成有关；冲突发生的缘由，也可从这些因素中找到线索。我们看待和处理这些问题的方法，将决定这种冲突是否具有消极或积极的结果。

100180

1.1 工作中冲突的影响

影响我们工作生活紧张程度的因素多种多样，现归纳如下：

- 工作性质本身，比如工作太多或太少。
- 一个人在某工作机构内的地位，诸如所负责任的大小。
- 组织结构因素，如缺少沟通。
- 个人事业的发展前途问题，如壮志未酬。
- 工作中人际关系的性质，如对方是你的上司、下属、同事或顾客、病人等。

前4个因素也可能与不良的工作关系有关。缺乏沟通、地位不确定、未能升职（或不如自己的人比自己提升得快），这些都可能引起或加剧我们与同事间的冲突。

1.1.1 负面影响

各种各样有害的冲突往往给工作环境带来负面的影响。这是工作环境的特征。这些负面影响包括损害身心健康、失去信心以及降低自尊。显然，这些影响多半取决于冲突的性质、其人事重要性及持续时间的长短。小的冲突可以置之不理，期待它自然消失；只要双方相互宽容，这种情况完全可能发生。本来是小事一件，但双方可能当成大事，就会导致冲突不必要的扩大和加深。明显且重大的冲突很可能对双方均产生消极的心理影响，尽管双方对冲突事件的理解可能不同。

工作中人际冲突的负面影响明显地存在于个人与机构中。事实证明，冲突影响机构的整体运作；而个人方面，人际冲突的消极影响多半表现为与精神紧张相关的心理、身体及行为方面的症状。

心理方面，通常的反应是不能集中精神清醒地思考问题，容易激动，不易放松。身体方面的不适包括头痛、失眠及胃部不适，若不加注意，则可引起溃疡和高血压。行为症状方面，可能因发现交际困难而故意退缩；此外，酗酒、抽烟或服镇静剂以图减轻紧张情绪。（对于跟精神紧张相

关的反应的详细描述，可参考 Fontana, 1989)

的确，往往存在着一个恶性循环：冲突导致精神紧张，紧张又造成对顾客或同事的不恭，从而引起进一步的冲突。这样一来，就很难客观地看待事情，很可能把事情排除在自己的控制能力之外，从而把责任统统推给别人。可见，成功地处理人际冲突，在减轻工作压力方面起着重要作用。

1.1.2 正面影响

工作中发生冲突，一旦有条不紊地处理，就能产生积极的而非消极的结果。这包括：

- ◆ 加强关系

如果两个人能够意识到他们的分歧，知道分歧发生的原因，进而探讨并解决分歧，那么工作关系就会进一步加强。

- ◆ 增加信赖

如果两个人解决了一次冲突，他们就知道双方的分歧是能够处理好的，于是可能更加信赖对方。

- ◆ 增加自尊

解决冲突而产生有益的结果，很可能增加有关各方的自尊。

- ◆ 增强创造力，提高工作效率

有人认为，冲突，如果能有效地处理，是创造性的一个必要条件；不同兴趣、不同观点的人之间相互讨论、探索，能导致工作效率的提高。

- ◆ 获得工作满足感

有些作者认为，人需要有一定限度的刺激，让自己处于精神紧张与精神松弛相交替的状态中，以便做好工作并获得工作满足感。有一位作者(Deutsch, 1971)甚至争辩说，有些人在某些情况下，以冲突来刺激兴趣和好奇心，导致个人才能的充分发挥，并以冲突作为理想的测试手段，来评估一个人的能力。

显然，只有在一定限度内受到控制，冲突才能产生上述的种种正面影响。此外，冲突的性质、冲突的解决，还受其他因素诸如工作关系的总模式，以及我们对与冲突有关的事件的看法和解释的影响。

1.2 工作关系中的满足感

工作关系具有这样一种功能：它是获得支持、满足感和友谊的源泉。相互支持的工作关系通常也是令人感到满足的工作关系。但工作关系不一定要发展成为一种社交友谊关系，并且，为了获

得满足和支持而把工作关系发展成社交友谊关系，的确没有必要。

工作关系满足感与整个工作的满足感密切相关，而后者又与整个生活满足感密切相关。但是，正如 Argyle 和 Henderson (1985) 指出的那样，与朋友关系和亲情关系相比，工作关系往往被认为是表面的、容易引起摩擦的关系。对工作关系的期望值显然不同于其他关系的期望值。正如 Argyle 和 Henderson 指出，人们希望从工作关系中得到个人地位的提高及经济报酬，而在朋友关系中，关心的焦点则在朋友身上或友谊本身。工作关系多半是形式化的以及与工作任务有关的。如果在工作中相互友好合作，满足感就会增加。但是，工作中往往存在着一种竞争关系，尤其是在地位不同的人们之间。竞争可以是友好的，它本身不一定成为冲突的动因，特别是在它能促进双方更好的完成工作任务的情况下。工作关系也是多种多样，各不相同的。例如，医生与病人间的关系或教师与学生间的关系要求更多的投入，这就和同事关系的要求不同。事实上，人们从帮助他人的关系中所获得的满足感，比从同事关系中得到的要多。

有些心理学理论，试图从得益与代价相平衡这方面来解释从不同关系中获得不同满足感的现象。这种“平等论” (Walster et al., 1978) 认为，最令人满意的关系是那些投入与得益相一致的关系。就工作关系而言，同事双方都明白，彼此都

能承担合理份额的责任和工作量，互相合作以完成共同的任务，这就是令人满意的同事关系。平等论认为，一旦出现不平衡或不平等，满足感即会减少。然而，在不少情况下，一位同事可能愿意承担更多的责任，以谋升职。故此，只要双方都认为各人所得公平合理而感到满意，工作关系中一些合理的差别是可以忽略不计的。

根据“投资模式理论”（Rusbult, 1983），那种高收益而低付出和超过期望值的工作关系更令人满意。这种理论可以应用于工作中的上司和下属关系。在与上司工作的过程中，我们受其指导并学到知识和技能，同时对工作投入合作的劳动，这便是一种令人满意的工作关系。如果一位老板好像一位教练那样，增长我们的技术才干，那么他必定能对我们今后的职业发展产生积极的影响。

工作关系的主要内容，是在共同的工作任务和其他正式活动中给予和接受帮助与支持。在与别人打交道的过程中，有一定程度的公平意识，就会减少冲突。由于在工作中两个人的目标在各方面、各种情况下不可能完全一致，一定程度上的冲突就在所难免。的确，我们注意到，有的人可能认为，如果双方工作目标一致又互相信任，则某些冲突并非坏事，相反，可能有益。假如主要目标不一致和双方互不信任，又不采取任何措施解决分歧，冲突则会变得有害且具破坏性。

1.3 冲突的由来

对许多人来说，他们大部分的工作时间是和别人一起度过的。根据60年代一项对英国公司的调查（Stewart, 1967），经理们与别人一起度过的工作时间多达90%；而对于实业界以外的专业人士，如警察或教育、医疗界人士，这个比例还可能更大些。的确，许多这类职业的从业者，个人单独工作的时间是很少的。

在工作中，我们与别人的接触有多种形式。根据工作性质及在机构内地位的不同，我们可以有同事、上司或下属等关系。此外，我们还可能与顾客、学生或大众打交道。在这些接触过程中，我们可能接受或发出指示，与人合作或协商，也可能教学、采访、传递信息或帮助别人处理问题。所有这些关系的良好运作都取决于一个非正式的规则基础。对这个规则基础的背离就成为工作关系中冲突产生的主要因素。

决定是否会发生冲突或工作关系是否协调和谐的因素多种多样。需要考虑的问题有：团体特点、关系规则、人际差异、我们对别人的态度以及对具体问题的看法等。这些因素可以归纳为以下几组：

- 工作团体的内部因素：
 - 派系的形成
 - 团体压力及成见