

让调解成为组织中处理冲突问题的主流文化



[英] 约翰·克劳利 (John Crawley)

凯瑟琳·格莱汉姆 (Katherine Graham) 著

王传洋 译

一本针对管理人的应需之作

为管理人掌握调解技巧和提高调解能力提供完备指导



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

360° 调解

高效经理人必备技能

[英] 约翰·克劳利 (John Crawley)

凯瑟琳·格莱汉姆 (Katherine Graham) 著

王传洋 译



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

John Crawley and Katherine Graham: Mediation for Managers.

ISBN 1-85788-315-2

English-language edition copyright © John Crawley and Katherine Graham
2002.

Chinese (simplified characters only) edition copyright © 2005 by China
WaterPower Press/Beijing Multi-Channel Electronic Information Co., Ltd.

ALL RIGHTS RESERVED.

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01-2004-2295

图书在版编目 (CIP) 数据

360° 调解: 高效经理人必备技能 / (英) 克劳利 (Crawley, J.),
(英) 格莱汉姆 (Graham, K.) 著; 王传洋译. —北京: 中国水利水电出版社, 2005

书名原文: Mediation for Managers

ISBN 7-5084-2826-9

I. 3... II. ①克...②格...③王... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 030432 号

书 名	360° 调解: 高效经理人必备技能
作 者	[英] 约翰·克劳利 (John Crawley) 凯瑟琳·格莱汉姆 (Katherine Graham) 著
译 者	王传洋 译
出版 发行	中国水利水电出版社 (北京市三里河路 6 号 100044) 网址: www.waterpub.com.cn E-mail: mchannel@263.net (万水) sales@waterpub.com.cn 电话: (010) 63202266 (总机)、68331835 (营销中心) 82562819 (万水)
经 售	全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	北京万水电子信息有限公司
印 刷	北京蓝空印刷厂
规 格	787mm×1092mm 16 开本 17 印张 180 千字
版 次	2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月第 1 次印刷
定 价	29.50 元

凡购买我社图书, 如有缺页、倒页、脱页的, 本社营销中心负责调换

版权所有·侵权必究

约翰·克劳利

作家，演说家，培训家和国际知名顾问，在设计系统解决组织中的纷争和其他形式的冲突方面享有盛誉。在英国，他被视为调解人培训材料的首要创作者，这些培训材料已被普遍认可。他曾经是BBC Worldwide节目推出的“工作中冲突处理技能”培训视频的主要顾问。他在1990年创建了冲突管理助力公司（Conflict Management Plus）。

凯瑟琳·格莱汉姆

具有在多种组织中实践调解的丰富经验，是冲突管理助力公司决议服务机构——“烦扰射手”（Troubleshooter UK）的协调人。

“拜错误为师”系列

失败是大本大书，不管你是否失败过，读通这本大书，研究透为什么失败，也就找到了成功的窍门。



本书汇集秦池、春都、长虹、大众、哈慈、三株、郑州亚细亚、活力28等失败案例，解析成功管理之道！



本书汇集吾老七、糜老大、汾煌可乐、旭日升、娃哈哈、格兰仕、大白兔、美加净等失败案例，解析成功品牌的制胜之道！

项目经理：张菁华

装帧设计：[Logo] 润和佳艺 13311317940 | 肖景

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

前 言

并不是所有的管理人都会成为调解者，但是调解能力确实可以帮助管理人做到事半功倍。在工作中处理冲突、解决纷争给他们带来了压力、困惑甚至恐惧，本书将助管理人从中解脱、自如应付。

一旦尝试了用调解的方式解决问题，你就会感到在此之前的种种焦虑都是没有必要的。即使最终没有找到现实可行的解决方案，调解也会帮助人们相互理解和彼此交流。即使事态可能继续发展，你也会觉得更加沉着、更有把握、更有能力让自己和其他人集中精力投入到日常的核心活动中去。未来也会更加平静，因为你的调解之术将会继续奏效。

很多管理人担心如果自己作为第三方过多地卷入其他人的个人冲突，他们以后会成为员工发泄不满的众矢之的。比如有人敲开你的门，希望你能够解决他们面临的冲突形势，而你却做不到时，这种情况就会发生。懂得调解的管理人知道如何应付这种局势，如何避免成为那些处于冲突中的同事、员工或客户们恶言相向的目标。他们能够充当积极行动的楷模，引导和劝诱人们走出冲突的窘境，高屋建瓴地看待问题。调解者是指引人们如何正确行事的灯塔，但并不鼓励依赖他人或者回避问题。他们是推动者，不是法官或陪审员；他们是形势的催化剂，不是决定人；他们是鼓励者而不是强制实施者。

管理层面上的调解能力

本书是一本应需之作。很多管理人在冲突出现时束手无策或缺乏信心。一份有关管理人的调查显示，处理冲突问题（包括鸣不平以及纪律听证会等）对管理者或主管人力资源的员工来说，是居于第二位的最具挑战性的课题，仅次于管理持久不良业绩的问题。成千上万不同层次的员工在培训和调解过程中给我们的反馈是：他们对于管理人试图解决冲突的尝试非常失望。而且，在我们所分析的工作方面的调解案例中，60%是发生在管理人与其团队中的一名或全体员工之间的。在很多其他案例中，管理人要么是拖延处理冲突；

使冲突迟迟不能得以解决，要么是恶化了冲突的形势。所以在管理层面上，严重缺乏处理纷争能力的问题也就可见一斑了。

很多训练和著作的服务对象都是调解者。而本书中的建议、案例分析以及技巧则是针对管理层。一些管理人（尤其是那些负责人力资源的管理人）应该是成功的调解者，其他人也可以偶尔对调解技巧稍加研究。不管你是偶尔还是经常性的调解者，你都会很有价值，并能从解决纷争和重建正常关系中获益匪浅。确实，如果运用得当，调解连同其他纷争解决方式会扭转冲突局势，使整个组织更好地运作。

本书结构

本书第一部分略述了在工作中冲突是如何发生的，以及是什么使其如此具有破坏性和高成本性。我们揭示了现代工作场所极其容易爆发冲突，而以尽量小的代价避免冲突是非常重要的。通过综合运用冲突解决和调解理论、简短的案例分析和内容清单，我们给读者勾勒出调解方法的轮廓，并介绍了调解技巧能够一展身手的几种情势。

第二部分给出了实施调解的实践性指导，对那些想拥有调解能力的管理人或那些欲使其下属具有这种能力的管理人，更具有重要价值。运用案例分析和现实范例，我们细致描绘了调解过程的具体结构，阐释了整个动态过程，带您浏览每一阶段所需要的核心技巧。每个案例都有自己独具的特征，需要特别的处理技能，在难度上是逐渐递增的。这里所涉及到的技巧是放之四海而皆准的。

第三部分用快照的形式展示了工作中调解技巧能够发挥作用的其他场景。这些形势更加棘手，包括如何在压力下保持对话，调查敏感局势，以及处理压迫性或歧视性行为。最后一章集中整理了在一个组织中运用调解方式来解决冲突所需的全部实用信息，包括如何评估冲突给组织带来的影响，现行的几种建立纷争调解机制的模型，最优实践方式的指导，使调解顺利介入事态的切入点，以及监控和评价调解的方法。

译者序

企业管理中经常会出现一些令人不愉快的争执，这些争执有些对企业的发展有利，有些对企业的发展不利，有些甚至会严重影响企业的日常运作。企业管理人员往往会因为这些问题倍感头痛：他们一方面希望企业内部保持适度的冲突和意见分歧，以利于形成一种创造性的企业活力，希望组织中形成一种不断创新、努力进取的风气，渴望培养出一支和谐、团结的团队来完成组织的目标；另一方面又害怕过度的冲突会造成企业内部的不团结和相互指责、抱怨甚至拆台，希望能有一些有效的方法来处理这些问题。因此作者说，懂得如何应对和处理各种冲突，将是合格现代管理人的重要标志，将使你具有极其重要的价值。

《三国演义》第五十二回“赵子龙计取桂阳”写道：赤壁之战后刘备夺得荆襄，谋士马良认为荆襄是四面受敌之地，应该再夺取零陵、桂阳等四郡，收取粮钱以支持荆襄。刘备大军夺取零陵后，接下来就要派军去攻取桂阳，这时冲突发生了，赵云、张飞因争夺出战权发生了争执。刘备口头调停无效，诸葛亮采用抓阄办法也无效，最后，刘备喝退张飞，让赵云出战。由于是在争执中争取出战权的，赵云必须开动脑筋、谨慎从事，否则一旦失败就无颜面对刘备、张飞了。因此赵云能够不折一兵一卒，逃脱美人计，计取桂阳。

这是利用冲突取得良好管理效果的典型范例，这个故事说明冲突并不总是具有负面意义的。作为管理人，你需要对自己组织内部可能发生的任何冲突做好心理准备，并以乐观的态度、正确的方法面对它。时过境迁，现代组织的结构、文化和环境已经使对待内部冲突不宜于采用刘备当年的方式。本书向你讲述了如何以全新的方式管理现代组织中的各种冲突，具体地说，就是被称为“调解”的方法。

调解不同于调查、仲裁等手段，它要求调解者发挥穿针引线的沟通

360° 调解

高效经理人必备技能

渠道作用，让冲突当事方成为解决问题的主体和最终决定人。在调解过程中，当事方掌握主动权，包括是否参加调解，是否与冲突的另一方面对面，选择解决方案，以及是否接受最终结果。调解中的会面以秘密的方式进行，这为当事方坦率地进行交流提供了便利条件。

调解一方面是管理人的个人能力和管理水平问题，另一方面也代表了组织内部处理冲突的机制构造。调解首先努力促成一种相互信任、接受不同意见的氛围。管理人可以通过各种途径，暗示或明确表达欢迎不同意见、欢迎分歧，使当事方明白通过讨论不同意见，我们能够得到更多解决问题的方案，备选方案也能得到更充分的检验，然后为争议双方提供合适的交流渠道。合适的交流渠道可以使冲突双方采取建设性的态度来对待冲突，充分考虑对方的立场，从而有利于问题的解决。通过在组织内部设立专门机构，将调解服务融入组织的日常运作中，将有效地提高实际效率。

对冲突的处理，不仅仅是一门技术，更是一门艺术。而作为非正式途径的调解，这种意味就更显强烈了。

由于译者本身知识水平和能力所限，书中难免还存在疏漏和不足之处，敬请读者指正。

目 录

前言
译者序

第一部分 理解调解

第一章 调解的力量	1
定义调解	2
调解管理者的作用	4
互动式调解	5
调解的应用	10
第二章 冲突的代价与价值	12
管理者的选择	13
冲突应对风格	14
工作中冲突缘何随处可见	16
冲突的代价	21
冲突的积极意义	22
第三章 调解的方法	25
冲突地带	28
和谐：调解技巧的核心	35
从互动中剔除谴责	36
解决分歧中的困境	39
调解者的关键品质	43
鼓励人们调解	44

第二部分 实施调解

第四章 调解的流程图	51
-------------------------	----

调解的顺序	52
调解的动力	55
第五章 与冲突方分别接触	63
核心技巧一：营造环境，建立和谐关系	66
核心技巧二：回应式倾听	70
核心技巧三：带领人们走出冲突地带	79
核心技巧四：鼓励人们参与调解	83
核心技巧五：公正性	87
第六章 共同会面	95
评估和组织共同会面	95
核心技巧一：让各方做好准备	95
核心技巧二：准备会面地点	97
营造环境，发现和处理问题	100
核心技巧一：对话管理	100
核心技巧二：营造环境和建立和谐关系	103
核心技巧三：组织互动	106
核心技巧四：控制互动	109
核心技巧五：推动进程	114
第七章 继续推进	119
核心技巧一：为信息、感受和认识的交流创造安全空间	121
核心技巧二：保持稳定，确保发展	125
核心技巧三：形成和评估方案	130
核心技巧四：结束问题讨论	135
核心技巧五：固化达成的协议	136
核心技巧六：结束互动和调解过程	137
第八章 调解高烈度冲突	139
调解时机成熟	141
核心技巧一：把问题区分为能够解决和不能解决两类	142

核心技巧二：控制愤怒情绪和攻击倾向.....	148
核心技巧三：高级推动技巧.....	156
第九章 运用调解解决群体纷争.....	162
进行中立评估	165
营造安全、合作的环境	172
推动合作性的解决过程	173
平等程式	175
管窥群体间纷争	178

第三部分 日常调解技巧

第十章 在压力下保持对话.....	182
第十一章 积极应对各种“主义”	197
第十二章 调查敏感问题	213
调查真相，还是带着寻求真相的目的进行调查？	214
优秀的调查者如何行事？	216
会见抱怨者	219
正式调查	227
第十三章 让调解融入你的组织.....	235
评估冲突的影响	236
调解的适当时机	240
让调解融入你的组织	242
内部调解者的最佳实践	249
评价调解	254
附录	256
事件接收表格样本	256
调解者的事件评估表格样本.....	257
参加调解的各方所需信息样本.....	258
调解当事方的评价问卷	261

第一部分 理解调解

第一章 调解的力量

为时已久的“个性冲突”一直困扰着两位经理，他们每次见面总是针锋相对。这种情况影响到了他们的业绩，而且阻碍了双方团队的彼此交流。也因此大部分人尽量避免在他们俩同时出现时与之打交道。

一天鲍勃在财务部里争论一张发票的事情，这时，吉尔走进来为了这同一张发票争论起来。财务部的人员愣在那里，束手无策。毫无疑问，一场好戏又要上演了。二人四目相向，拉开了架式，吉尔深吸一口气……这时财务部经理走了进来。

“吉尔、鲍勃你们两个好像都有很多话要说嘛。”

“嗯，那当然了。”吉尔回答。

“没错，你可以这样认为。”鲍勃补充道。

“好吧。”财务部经理继续道，“那我们能不能用几分钟时间听听究竟对方是怎么看这件事情的呢？”

财务部人员长舒了一口气，看来终于有人出现帮助解决他们俩之间的分歧，不会上演往常的一幕了。

以上是现实中众多实例的一个，说明了调解在处理工作中的人际冲突时是如何发挥作用的。

定义调解

调解是指中立的第三方帮助争论各方发现和理解分歧，并且，如果可能的话，解决分歧的过程；由争论方而不是调解者，最终决定达成协议的条件。

在过去的十年里，调解被视为“职业调解人”的专属领地，他们受过全面培训，在出现危机时被召来工作，比如采用弱对抗方式处理问题的律师、给濒于绝望的人做工作的准顾问等。然而，外部调解常常介入过晚，是形势所迫而不是作为可供选择的一种方式。外部调解者中途介入，旋即离开，通常解决了争议，却没能留下任何新的技巧。一些组织甚至被指责通过引入外部调解者规避了他们处理纷争的责任。

我们相信所有的管理者都需要掌握调解技巧。学会调解，管理者就能够应对不同的要求、不同的个性和行为，同时树立积极的榜样。当冲突发生时，能够尽早干预，防止内部纷争升级，周全地解决问题，修复受损的关系。通过利用一些诸如如何建设性地提出不同意见的小窍门，在现实生活中形成信任、和谐的人际关系，促进团队和同事之间更好的相互理解。

能采用这种处理冲突方法的人无论在个人层面还是在职业层面上，都是很有价值的。调解能力也是经商之道。世界上很多组织已经开始培训管理人，有时甚至培训“调解人团队”，用以为他们工作团体中各种层次的人提供服务。

调解经常与仲裁混淆，人们常常搞不清楚调解的主要特征是什么。表 1 揭示了调解是如何发挥作用的，表 2 则显示了各种纷争解决类型的区别。

表 1 解释调解

调解中发生了什么	调解者做什么	调解中获得了什么
它是一个结构性、按部就班的 过程 它是秘密而迅速的 与当事方分别单独会面，适当的时候也需要和各当事方共同会面 问题被澄清 形成可供选择的方案 找到双赢的解决方式	保持中立而不进行裁决 倾听并帮助当事人听取对方意见 帮助当事人相互交流 营造一个安全的环境 建设性地处理冲突 帮助当事人以创造性的方式思考解决方法	协议 有助于改善未来关系的理解/信息 将来再发生问题时可以更有效地沟通 澄清误解 减少压力，增加自信

表 2 调解与其他纠纷解决方式

	谈判	调解	仲裁	诉讼
谁作出决定	当事方	当事方	仲裁者	法官
谁控制过程	当事方	调解者：坚定但非正式	仲裁者：相对非正式	法官：非常正式
第三方的角色	无	独立、公正的推动者	独立、公正的专业人员	毋庸置疑的裁决者
当事方直接介入方式	彻底，但是根据当事方自己意愿	充分参与决定、形成、评估选择方案	当事方提供争执问题、意见和背景资料，然后等待仲裁者决定	代表当事人利益的委托人
结果的类型	当事方愿意达成的任何协议	以达成双赢、共同接受的协议为目标	妥协：介于当事方欲求之间，基于证据和技术评估	赢/输：基于司法先例和证据分析

我们所接触到的所有组织都反映了这样一个问题，即员工的委屈和抱怨不断增长，这已成为管理者们越来越棘手的问题。大多数的冲突处理程序，比如对鸣不平、违纪、反欺侮、客户投诉以及骚扰等事件的处理，都是正式和非正式手段的综合运用，管理人必须对二者都能灵活应用。但是，非正式方式通常无法被清楚定义并用一致的语言表述出来。

同管理者一样，组织机构也需要采取可行、迅捷、人性化的方式处理分歧和矛盾。调解技巧，配合更正规的调解方式的运用，可以提升管理人处理抱怨的能力，在问题尚处在萌芽状态时熄灭导火索。

调解管理者的作用

并不是所有的管理者都会成为调解者，但调解能力确实可以帮助管理者们做到事半功倍。指导、咨询和训练的技巧对个人更有效地应付困难形势大有裨益。而调解的独到之处就在于它是一个集体行为，而非孤立的个人行为。进行调解的前提就是卷入冲突的每个人都要参与其中，以期达成共同认可的解决方案。

一览表

工作场所中调解的作用

- | |
|---|
| 1. 减少冲突代价：冲突带来的紧张压力、关系破损和人员流失会严重影响公司业绩。管理者充当调解人的角色将减少压力，让大家各归其位、各司其职，不管他们是否彼此喜欢，都可以让他们保持协作。 |
| 2. 把冲突从代价高昂的对抗性解决程序中转移：如果调解可行，人们在对同事有所微词时还是更愿意选择调解的方式，而不愿选择需要调查和判决的正式渠道。 |

续表

3. 让工作关系重新步入正轨：运用调解方式可以对复杂的问题创造出有效的解决途径，构建理解与和谐的人际关系，让大家重新集中精力于核心工作。
4. 促进交流：用调解方式解决冲突能帮助大家彼此理解，他们被要求做什么，过去事情为什么没有处理好。
5. 激发有益的转变，避免停滞：冲突经常产生于对变化的不同反应。有的人希望延守过去，有的人则希望摆脱过去和现在而踏入全新的未来。调解帮助人们表达他们的恐惧和顾虑，而把注意力集中在大家的共同点上。通过坦诚的沟通和反馈，来减少对新生事物的恐惧。如果人们感到可以安全地谈论和表达想法，并且了解到变化是如何发生以及为什么变化的，他们就能对变化带来的影响更具韧性，对其处理得更得心应手。
6. 在工作中培育尊严：机会均等的问题经常会导致严重的不良情绪，是相当难处理的问题。调解在这一领域发挥了卓有成效的作用，有助于瓦解纷争，安置正在发生的一系列事情，处理人们改变现状的要求。调解集中在涉及偏见、歧视和压迫性质的种种行为上，力争创造安全的环境，使置身其中的各方能够敞开心扉讨论这些问题。
7. 加深对如何避免代价巨大的冲突的认识：尽管以前发生的许多冲突都是处于个人问题的层面上，但是用调解解决问题的方式也注重探究深层的原因，比如组织的结构性问题、模糊的角色界定问题，或者不饱满的工作实践问题等。
8. 帮助人们提高解决纷争的能力：了解弱对抗性的冲突解决方式，有助于人们改变以往处理纷争的习惯做法。用调解的方式处理问题，人们就有了现成可资借鉴的摹本。通过与调解者接触，他们就有机会对整个调解过程中每个阶段所需的技巧进行演练。欲有所得，就必须认真听取调解的每个环节，一旦养成了听取的好习惯，你会发现你自己已经“欲罢不能”了。

互动式调解

调解有很多种方法，对于调解者的角色也存在一些不同的解释。调解者主要在3个方面有所区别，在这里，我们有必要对这种区别作一简要说明，以使我们自己的方法——我们称之为“互