



冲突 管理

CONFLICT MANAGEMENT

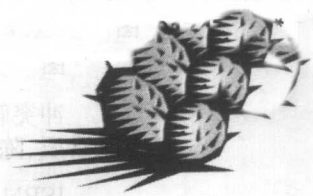
Learn How to Work Together

学会在一起工作

Dean Tjosvold 胡君辰 陈弋风 著

 上海远东出版社

F272.92
Q333



-61
5本

冲突 管理

CONFLICT MANAGEMENT

Learn How to Work Together

学会在一起工作

Dean Tjosvold 胡君辰 陈弋风著

F272.92
Q333

上海远东出版社

冲突管理——学会在一起工作

著 者 / Dean Tjosvold 胡君辰 陈弋风

责任编辑 / 潘龙杰

装帧设计 / 张晶灵

版式设计 / 李如琬

责任制作 / 晏恒全

责任校对 / 周国信

出 版 / 世纪出版集团

上海远东出版社

(200336) 中国上海市仙霞路 357 号

<http://www.ydbook.com>

发 行 / 新华书店上海发行所

上海远东出版社

制 版 / 南京展望文化发展有限公司

印 刷 / 上海望新印刷厂

装 订 / 上海望新印刷厂

版 次 / 2005 年 1 月第 1 版

印 次 / 2005 年 1 月第 1 次印刷

开 本 / 787×1092 1/18

字 数 / 222 千字

印 张 / 11.333

印 数 / 1-5 100

ISBN 7—80661—951—8

F·204 定价:25.00 元

前言

今日中国,人们不管是工作还是生活都面临着各种各样的冲突。中国的经济改革,特别是中国成功地加入了世界贸易组织,给这个国家带来了翻天覆地的变化,同时也带来了巨大的挑战,正所谓机遇与风险并存。新旧意识形态的激烈碰撞:自由竞争的市场经济、社会主义、儒家思想、佛教、道家思想、全球化、民族主义等等不胜枚举,这些思想观念形成了百家争鸣的格局。中国是一个统一的多民族国家,但地区差异以及各个民族传统的多样性也是不可否认的。作为政治中心的首都北京,经济中心的上海,高度企业化的广州,蓬勃发展的江浙以及中西部的农业城市,都有自身独具的特点。对于中国的经理人来说,与跨国企业中的外籍人士面对面的沟通,或者通过现代通讯技术工具与外省市员工的交流正日益增加。因此,中国面临着越来越复杂的冲突也是十分自然的事。

众所周知,中国人长期以来,很珍视和睦的气氛以及良好的人际关系。他们十分认可相互之间的信赖和结盟。他们的父母和祖辈不断提醒他们要关心他人:“老吾老,以及人之老;幼吾幼,以及人之幼。”研究表明,中国人是集体主义者,他们通过与他人的关系来界定自己,十分珍视家庭和宗族关系。

乍一看,对和睦人际关系的重视和产生冲突的现状似乎并没有很大的矛盾。《冲突管理》一书告诉我们,如果冲突能得以有效解决,则不但能增强冲突双

方的关系,还可以对组织的成功起到积极的推动作用。人云亦云、一团和气、绝对的步调一致对于成功组织是不可想像的,特别是在日新月异的今日中国。实际上,这样的“和睦”不仅不切实际,而且还是极其有害的。无论如何,只有通过开诚布公的讨论和正确地进行冲突管理,让人们认识到彼此有共同的目标和利益,并对怎样切实可行地实现目标达成共识,才能有真正的和睦。冲突管理是发展真正的和睦关系的有效途径。

《冲突管理》为你和你的同事、朋友阐述了怎样增强你们处理彼此间分歧的能力,以及如何应对破坏你们团结的不稳定因素,还会帮助你提高增强与他人关系的能力。你将进一步明白:妥善解决冲突有助于你处理好与他人之间的关系,增长见识,帮你创造性地解决问题,处理突发事件,以宽容和尊重的态度与他人一起工作、生活。冲突管理是积极向上的、高效率的团队的基石。这本书将为你展示种种处理与上司、同事、朋友以及家人之间冲突的技巧。

尽管冲突有可能给你带来不快或者给你前进的道路设置障碍,但这并不意味着冲突就必然导致破坏性的结果,也不意味着冲突就是不可逾越的障碍。奢望自己生活在一个没有冲突的世界中或是对冲突闭口不谈才是我们最大的敌人。对于我们来说,冲突管理是一个极其重要的生活技巧,但它却往往被我们所忽视。大量研究表明:良好解决的、合作性的冲突对组织的生产力和创新性,以及对个人的能力和身心健康,都能起到积极的作用。对于当今以团队为基础的组织来说,冲突管理尤为重要。

切合实际的学习

学习冲突管理真的切合实际吗?面对社会的变化和生活的压力,人们总难免要心烦意乱;面对激烈的竞争和变幻莫测的市场,组织感受到了重重压力。在这种情况下,无论对于个人还是组织而言,学习都变成了一种奢侈的享受。紧要关头生死一线,不得不临时抱佛脚。我们习惯于在生意场上克服困难,但我们也将发现,有效地管理冲突还有助于完成重要的工作。学习冲突管理是对提高生产力、激发创新性的一种长期的投资。

然而,在很多组织中人们总是相互敌视、互相猜疑,尽量避免冲突,冲突管理更是无从谈起。大家都觉得他人太傲慢、太喜欢控制别人、太敏感,无法直接而有效地处理彼此间的差异。如果以这样的指导思想为前提,提高冲突管理的技巧可能就成了“乌托邦”。但是我们必须清楚地认识到,学习冲突管理的技巧是打破旧思维的樊篱,建立健康的、积极向上的人际关系的必由之路。

人们一旦能充分认识到不能有效地解决冲突所带来的严重后果,那些充满敌意、相互猜疑的同事们就应该明白,学习如何表达自己的不满和不快是多么重要,他们就会对学习这种技能产生共鸣和兴趣。当人们在学习的过程中相互帮助,一起讨论彼此间的冲突,他们就会渐渐明白,其实对方并没有想像中那么傲慢、那么敏感,大家是可以携手并进的。只有他们增强了冲突管理的能力,他们的自信心以及对他人的信任感也会随之增强。他们可以为了共同的目标群策群力,正所谓“众人拾柴火焰高”。

从竞争性的短期行为向可持续发展的合作性的长期行为转变,要求我们具有敏锐的洞察力和坚定的决心。但我们不苛求尽善尽美。我们不能奢望自己或是我们的伙伴在处理冲突的时候滴水不漏,但全身心地投入到冲突管理技巧的学习中去,这一要求并不过分。

追求事业和家庭的平衡

传统的管理思想认为家庭和事业截然不同、互不相容,让你顾此失彼。人们在组织中的相互关系是正式的、以任务为导向的;而人们在家庭中的关系却是亲密无间、满怀情感的。在中国,人们更觉得自己分身乏术,无法扮演不同的角色。其实,在中国各个不同组织中工作的员工,他们在家里也是家庭的一份子。

工作与家庭密切相关。我们在工作中所产生的情感和态度往往会对工作之外的人际关系产生影响。组织通常增强了人们对负面冲突的习惯,使得人们对家庭的冲突没有心理准备而处理不当。

以直接的、合作的方式来解决冲突不但对提高组织的生产力至关重要,而且对增进家庭成员之间的情感也是极其有效的。本书将为您介绍一些组织发展冲突管理能力的经验之谈,对那些传统的组织管理的思想作一次扬弃。这些与商业相关的实用的解决问题的办法,对解决家庭中的冲突也大有裨益。

总而言之,我们要学会借助冲突管理在工作与生活之间寻求平衡点。尽管我们的出发点可能各不相同,但我们还是可以运用合作性冲突管理理念去建立一套行之有效的办法,来应对工作或是家庭生活中所产生的矛盾和冲突。

本书的结构

《冲突管理》这本书将有助于增强人们处理冲突的技巧,特别是对那些有意于摆脱短期危机的人,能够从中学会怎样更坦诚、更有效地处理和同事、家

人、朋友间的冲突。

这本书分为四个部分。第一部分：面对冲突的挑战，主要阐述了冲突管理的紧迫性以及如何通过合作的方法来解决冲突的重要性；第二部分：学习的基础，介绍了有助于提高冲突管理敏感度的理念和方法。第三部分：让冲突为我所用，使我们在工作中学会将冲突朝着明智的、有人情味的、有趣味的方向引导的技能。第四部分：建立冲突良性化的组织，教会我们给冲突各方充分授权、以便通过合作的方式来解决冲突的能力。

冲突管理的艺术

冲突是如此的普及，以至于像是一个主要的产业。新闻记者、电视连续剧的编导、电台的新闻报道员、处理各种各样的邻居冲突的调解员、咨询公司的顾问、解决社团或是地区间的争端的法官、参与全球范围内的贸易竞争的企业家以及企图解决世界各国冲突的政治家等等，都是“冲突管理”的从业人员。暴力以及“正义战胜邪恶”永远是卖座的主题。尽管是剧作家虚构出的种种冲突也能让我们对自己以及彼此间的关系有所反思。

然而，小小的冲突往往会逐步升级成具有破坏性的争端。因此，我们在学习如何以合作的方式来解决冲突、学习如何更好地管理冲突上所花费的时间，绝对是物有所值的。打个比方来说，这就像是一棵大树的种子一样，是有极大发展潜力的。相对于处理爆发性的冲突，将冲突管理编著成书似乎有点乏味，似乎和我们以往的经验相去甚远。甚至“冲突”这个词本身看起来也和我们的工作、我们日常的争论、我们与对手之间的竞争有一定的距离。冲突的向心性和普遍性使得面对它以及理解它的复杂性变得相当困难。我们怎样才能用这个上好的却又相对简单的理念去应对多边的、感性的冲突以及冲突管理？

我们准备了一个有人物情节和对话的故事，来帮助读者理解本书所介绍的理念以及所提出的建议，这些都有助于大家理论联系实际，将所学到的方法运用到现实生活和工作中去。故事中的组织和人名都是虚构的，但故事的主角和冲突却是来自于现实生活中的真人真事，他们可能是咨询顾问、临床医学家、普通雇员、家庭成员，也可能是企业家、职业经理人、教育人士或是研究人员。

冲突是组织生活的一扇窗，它根植于个人性格以及人际关系的复杂性；而不是一个抽象的概念或是笼统的概括。通过对话和人物情节来描述积极的冲突似乎更为有效。

当然，你所面对的冲突肯定和本书所说的会有所不同，所以你要有足够

的耐心和毅力,通过创造性的实践和坚持不懈的努力来提高自己的冲突管理的能力。通常而言,我们总觉得自己面对的冲突远比别人的复杂许多。为别人分析他们所面对的冲突,出谋划策似乎易如反掌,可一旦自己面对冲突往往就觉得无所适从。我们相信在了解了本书所介绍的理念和实例以后,你和你的同事能够一起想办法来通过合作的方法有效地解决冲突。

我们都知道冲突管理并非易事,而且传统的观念和工作及组织方式经常给我们带来困扰。很多优秀学者经年累月的研究总结出来的理论和实际经验才使本书的面世得以完成。他们的研究为我们阐明了冲突的基本过程,也给出了让冲突朝着良性方向发展所需要的条件。最近的研究告诉我们在什么情况下,良性的冲突能促进领导和员工、顾客和销售代表、会计和产品经理之间的关系,还有助于促进改革创新、提高客户服务水平、控制成本。

我们知道冲突管理并不是不可能的。无论是中国还是西方的各种组织中的高级管理人员、经理和员工都向我们讲述了他们是怎样有效地、有创造性地解决冲突的。我们所访问的人们都对通过积极的、合作的方式解决冲突饶有兴趣。他们日复一日地面对冲突,希望能通过更直接、更有效的方法让冲突朝着积极的方向发展,使其为我所用。很少有不愿意通过开诚布公的、有建设性的方法来解决冲突的。但是要真正做到这一点,就需要冲突各方有必要的技巧、洞察力和方法来把理想变成现实。

我们可以应用冲突管理的知识来帮助我们修复支离破碎的团队、组织和家庭。我们的工作团队和我们的家庭成员也需要通过更有效的冲突管理使大家更加紧密地团结在一起,相互帮助。“团结一致”并不是通过行政命令可以强加给人的,而是要通过以诚待人的交流与沟通才可以实现。合作性冲突管理理论能为不同的人一起学习如何应对冲突提供基本框架。

作者

2004年10月

目 录

第一部分 面对冲突的挑战

第 1 章	冲突的贡献	3
	冲突的现状	4
	冲突对组织的积极影响	7
	冲突管理的必要性	8
	“零和”游戏将导致冲突的升级	8
	中国人是否可以很好地管理冲突	9
	在中国公开讨论冲突的意义	14
第 2 章	合作性冲突管理	17
	冲突是什么	17
	合作性冲突理论	19
	合作性冲突管理的局限性	20
	学习冲突管理的紧迫性	21
	提高你的能力	23
	冲突管理成功的标准	23

第 3 章	在冲突中学习	27
	针织厂里的斗争	27
	从冲突中获益	31

第 4 章	从冲突中学习冲突管理	38
	用冲突去化解冲突	41
	一个巴掌拍不响	42

第 5 章	中国人价值观中的合作性冲突管理：研究支持	46
	中国人的价值观	47
	中国组织中的合作性冲突管理	47
	中国关于冲突的价值观研究	49
	明智的选择	53
	多伊奇理论在中国是否可行	53

第二部分 学习：构筑坚实的平台

第 6 章	冲突各方的合作	61
	通过合作性讨论来进行冲突管理	65
	放弃竞争性冲突	66
	冲突各方坐到一起	67
	如何进行对话呢	68
	组织中的冲突	69

第 7 章	共同学习	74
	学习关系	80
第 8 章	扩大学习的网络	84
	调动其他人的积极性	89
	通过冲突建立起合作的网络	90

第三部分 使冲突为我所用

第 9 章	决策和解决问题	97
	辩论性团队试验	102
	合作性冲突管理在决策中的作用	104
	在决策中运用合作性冲突管理	105
	不断改进	108
	谈判、调停与仲裁	113
第 10 章	人们习惯于从自己的角度看问题	113
	和上司一同学习	118
	作出选择	119
	合作性冲突管理谈判的步骤	120
	调停冲突	124
	仲裁	126

第 11 章	家庭和职场中的愤怒管理	130
	不要让自己发火	134
	冲突的价值所在	136
	做出选择	137
	适当表达愤怒来管理冲突	138
	切忌耿耿于怀	143
	应对挑衅	145
	成为一名“愤怒—积极取向者”	147

第四部分 建设一个“冲突—积极取向型”组织

第 12 章	改变一个组织	153
	改变组织的冲突	156
	促进积极的冲突	157
	迈向未来	159
第 13 章	建立支持学习的团队	163
	工作中的学习型团队	166
	组建学习型团队	167
第 14 章	同舟共济	173
	综合各家之长	177
	一起将理论付诸实践	180
	在变化中保持延续性	180
	将合作性冲突管理运用到工作中去	181
	推荐阅读书目	184
	参考文献	190

第一部分

面对冲突的挑战

很多问题并不是一朝一夕就能解决的,有时候甚至需要几代人的努力,但这并不能成为我们可以延迟对其研究的理由。而且长期以来的事实可以证明,恰恰是那些被我们所延迟、所忽视的问题(而不是我们努力解决而未果的问题),终究还会带来很大的麻烦。

艾略特(T. S. Eliot)

当我们在处理冲突的时候,可能会出现的情况太多太多,这就要求我们具有足够的洞察力、坚定的意志和必要的技巧。第一章介绍了学习冲突管理的意义所在、学习的基本步骤,同时也对有建设性的冲突给出了一定的标准。第二章给冲突下了定义,介绍了如何通过合作的方法来使冲突变得更有建设性。第三章向我们阐明了如果冲突不能得以有效解决,不但会给我们制造麻烦,给彼此间的关系带来阴影,而且还会加深我们对冲突的偏见,对进一步有效地解决冲突造成严重的干扰。有效的冲突管理能让我们从冲突中有所收益,学会怎样更好地与他人合作。第四章告诉我们通过合作的方法来解决冲突,有助于我们反思自己解决冲突的方法,增强我们解决冲突的能力。第五章告诉我们怎样结合中国人的价值观,通过积极有效的方法来进行冲突管理。

第1章

冲突的贡献

案例

在某公司经理会议上,市场部刘经理与销售部朱经理发生激烈的争论。朱认为今年市场部的广告完全失败,对促进销售没一点帮助。刘则认为,今年在广告费不增加的同时,推出这一系列广告已相当不容易了,销售量上不去的主要原因是新进来的销售员水平太差。

在某总经理办公室,工程部经理说:“我们要的零件必须在三天内采购好。要不,我们自己去买,半天就可以到手。”采购部经理则说:“公司明文规定,要购买零件必须在一周前登记。”两人都认为自己有理而争论不休。

争论、诉讼、罢工、抗议、打架、恐怖袭击、战争等冲突充斥着报纸的头版头条,组织中的每个人相互争论、忧心忡忡、发泄不满。不幸的是,冲突总是那么容易被误解,不能得到很好解决,从而严重影响了正常的沟通,不利于团队精神的发展,阻碍了组织效能的提高。直到陷入困境后,人们才想到回过头来反思原来的观念和感受,或者干脆一走了之,撒手不干。他们谴责冲突的破坏力却又对冲突的破坏力放任自流。

人们对冲突可谓是怨声载道。人们把它看作是干扰团队合作、破坏组织生活、离间战略联盟的罪魁祸首。但冲突是不可能消失的,不管是哪个组织,冲突都是工作的一个组成部分。在日新月异的当代中国,冲突更是一个普遍存在的问题。其实,研究表明,不管是在西方社会还是在中国,冲突都可以为

做出正确决策以及加强团队精神带来极有建设性的推动作用。

真正的问题不是出在冲突本身,而是在于人们总是试图回避冲突,未能有效地做好冲突管理工作。特别是管理者和员工对于如何处理彼此间的冲突没有能达成共识。要想为客户提供高质量的服务,中国的经理人和员工都要学会妥善处理彼此间的冲突。

冲突的现状

中国正朝着自己设定的目标——向着民主的、开放的、现代化的、以市场为主体的经济体制的社会主义社会迈进。中国国企的经理人在改革中所面临的冲突和阻碍比西方经理人所面对的要多得多。他们要设法让中国的国企适应时代的要求,参与计划经济向市场经济转变的改革,与日本、美国、东南亚、欧洲以及其他国家和地区的合作者一起携手并进(Tjosvold, 2000)。

变革带来冲突

变革引起冲突,冲突带来变革。在组织中,人们会对怎样使用新技术产生分歧;对怎样扩大市场占有率、在不断成长的市场中占有一席之地而进行激烈的争论。尽管组织成员分工细致、也接受过专门训练,面对变幻莫测、竞争激烈的市场,他们还是要齐心协力提高效率、设计制造出新产品才能产生利润。如果想建立合资企业或是实现其他形式的合作策略,矛盾冲突就在所难免。

我们的家庭也要能够适应变化。随着社会的发展,中国的家庭也面临着许多冲突:很多家庭都在为居住在已经商业化的市中心,还是搬到新建的居民区而发生冲突;家庭成员为了选择不同的生活方式而矛盾重重,代沟问题也日益严重;为了决定买车好,还是打的好,还是坐公交车好,不少家庭争论不休;即使在节假日外出就餐,去吃肯德基还是巴西烤肉抑或北京烤鸭,往往也不容易统一意见。还有减肥、保健、子女教育、居室布置等等,家庭中的冲突几乎伴随着人的一生。

新的国际贸易协议要求各个国家解决彼此间的冲突,建立起公平的贸易环境、重新审视国家主权、对国家经济进行调整和改革,以促进对各自的利益和共同利益有正确的认识。冷战时期的终了并不意味着和平共处的自动降临,东西方各国的民众要建立新的合作方式才能携手共进。冲突并没有因为时间的推延从天而降。

学习如何管理冲突,对于我们自己、我们的组织、我们的家庭来说都是重要的投资,它能教会我们如何在变化中赢取先机。冲突管理并不意味着拒绝变化,也不意味着我们总是要胜过别人或是总能心想事成。有效的冲突管理能让我们跟上时代的步伐,让我们面对机遇与挑战能应对自如。

种种迹象表明人们并没有很好地进行冲突管理,也不能有效地应对变化。在世界范围内,不断攀升的离婚率、对儿童的生理和心理上的摧残、国际合作企业的失败、种族间的流血暴力,所有这些都告诉我们,对于处理复杂的个人间、组织间以及国际性的冲突,人们的能力亟待提高。

人们总是采取睁一只眼闭一只眼的态度,而不是积极地想办法去解决冲突,这就给我们的家庭、组织和社会带来极大的不安定因素。数据显示:在20世纪80年代,每一年都有超过100万的美国儿童要经历父母离婚所带来的痛苦。而中国的离婚率在最近的十年中有逐年上升的趋势。另外,根据调查显示:在同一时期,尽管一直强调客户服务,美国的员工对其管理者变得越来越不信任,因为他们希望彼此间有很好的关系,能更多地参与到组织生活中去,可是让他们失望的是他们觉得管理层越来越不诚实。而在中国,企业的诚信问题一直困扰着股东、消费者、员工、政府等利益相关者。

我们不但要面对难以应对的变化和冲突,还要学会怎样在新形势下应对冲突。许多农民从农村到城市寻找工作,为城市建设作出了巨大的贡献,同时也带来了某些冲突。美国每年都有将近20%人搬家——这就意味着他们要学会如何处理与陌生人的冲突。美国每年都要接受大批的移民,这些移民大量进入职场,到2000年为止,美国新增加的上班族中有85%是妇女和有色人种。

当今社会,每个组织都希望能有限的时间内成功地解决冲突。此外,劳动力的内部转移、合作的国际商务策略以及广阔的国际市场都使我们必须面对与不同文化背景的人所产生的冲突,这都要求我们通过有效的沟通去寻求解决问题的办法。

冲突来源于组织自身

就算是没有急剧的变革和巨大的分歧,中国的经理人和员工也必须每天面对冲突。在组织中工作,我们每天都要面对不同的人,冲突也因此在所难免。

冲突来自于人们不同的生活方式和个性。天生敏感的人可能会因为经理公开批评自己而难过好几天。生性腼腆的人可能会让爱听好话的老板大失所望。有些以自我为中心的人似乎浑身长满了刺,总是让人感到不舒服。