

冲突不需要逃避，冲突不需要恐惧，
冲突需要解决。

Conflict 101

A Manager's Guide to Resolving Problems
So Everyone Can Get Back to Work



冲突解决 就这么简单

16种实用的方法

(美) 苏珊·H·希鲁斯 (Susan H. Shearouse) 著

丁波 译



你还在因恐惧而逃避冲突吗？
16种实用的方法帮你解决冲突，重回轨道。



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

Conflict 101

A Manager's Guide to Resolving Problems
So Everyone Can Get Back to Work

冲突解决 就这么简单

16种实用的方法

(美) 苏珊·H·希鲁斯 (Susan H. Shearouse) 著
丁波 译

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Susan H. Shearouse: Conflict 101: A Manager's Guide to Resolving Problems So Everyone Can Get Back to Work

Copyright © 2011 Susan H. Shearouse

Published by AMACOM, a division of the American Management Association, International, New York. All rights reserved.

本书中文简体字版经由 AMACOM 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2011-5774

图书在版编目（CIP）数据

冲突解决就这么简单：16 种实用的方法 /（美）希鲁斯（Shearouse, S.H.）著；丁波译.
北京：电子工业出版社，2012.4

书名原文：Conflict 101: A Manager's Guide to Resolving Problems So Everyone Can Get Back to Work

ISBN 978-7-121-16144-5

I. ①冲… II. ①希… ②丁… III. ①冲突—研究 IV. ①B024

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 039488 号

责任编辑：杨洪军

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：16.75 字数：225 千字

印 次：2012 年 4 月第 1 次印刷

定 价：39.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。



译者序

就像自然界的各种生物之间存在差异、摩擦一样，人类社会从一开始就存在冲突、差异、摩擦，朋友，你如何看待这些呢？你觉得它们是不可避免、可有可无，还是可以解决的呢？你想区分冲突发展的各个阶段吗？你想知道在冲突发展的各个阶段化解冲突的方法吗？下面列出本书的一些梗概，也许会与你产生一些共鸣。

是什么妨碍我们面对冲突？是恐惧、责备、设想和习惯这四块“绊脚石”；自然界中，最稳定的形状是三角形，而在解决冲突的过程中我们也不能忽视“满意三角形”，其中的物质、过程和情感三个因素得到了满足，冲突必将迎刃而解；冲突分为五个阶段，即出现需要解决的问题、意见不统一、争论、争斗、棘手的情况，应对每个阶段的策略都不一样；面对冲突，人们的回应模式通常分为逃避、相容、指导、妥协和协作，针对不同的回应模式，可以运用相应的策略来解决；要关注冲突双方文化上的差异；要了解冲突的来源，分清是信息冲突、兴趣冲突、结构性冲突、价值观冲突，还是更加复杂的人际关系冲突；要建立信任，学会道歉和宽恕的技巧，控制自己的愤怒情绪，要有幽默感；学会合理地利用时间这个工具来化解冲突；试着用准备、发现、思考和提交这四个步骤建立一个寻找解决方案的模型；要学会倾听，能有效表达，并合理使用电子交流工具。

Conflict 101

以上仅是我个人列出的一些梗概，无法替代全书的精彩。

最后，感谢参与本书翻译的所有人员：丁波、黄素华、王丽、李丹婷、李炳快、丁雪，以及家人的理解和支持。

冲突无所不在，不论是在职场、社区，还是在家庭，我们总会面对不同阶段的冲突，本书对冲突的分析透彻、简练，所提供的解决方法方便、可行，相信阅读之后，你一定会收获颇丰。现在，开始享受你的阅读之旅吧。

译 者

致 谢

本书得以完成，我要感谢很多人。感谢那些多年来与我肩协作共同面对挑战的客户们；感谢我的孩子詹妮弗、伊莱和杰克，是你们让我更了解自己并在冲突解决方面更得心应手；感谢一路支持和鼓励我的好朋友和好同事查克·阿普比、詹妮弗·戴维斯、萨曼莎·爱德华兹、詹妮弗·格雷夫斯、安妮·罗尔、鲍勃·莫尔、皮特·斯万森。感谢菩提心呼啦圈公司的姐妹们：罗宾·巴尔内斯、莎莉·克雷格、贝蒂·迪恩、劳拉·德兰尼、劳拉·迪·库尔西奥、安托瓦内特·克拉嫩伯格、艾利森·波特、桑德拉·范·福森、丽莎·左佩蒂，她们的不懈支持是我勇气的来源。感谢理查德·阿尔伯、拉蒙纳·巴克、威尔·爱德华兹、鲍勃·莫尔、吉姆·梅迪茨、艾利森·波特、约翰·赛斗、舒·瓦里克、迈克尔·韦斯特、黛博拉·伍德沃提出的建设性意见及为本书所做的编辑工作；感谢克莉丝汀·加弗尼为本书的版权所做的大量工作；感谢艾利森·希鲁斯为本书绘制图表；感谢伊莱·斯图尔承担了本书的录入工作；感谢我的代理人格蕾丝·弗里德森和亚马逊公司编辑克莉丝汀·帕里西、迈克尔·斯维利、卡罗尔·贝格里的耐心指导。最后，感谢我的丈夫汤姆·克洛西给我的巨大的支持，他信任我、理解我，并为本书做了大量的编辑工作。

本书参考了很多专家的著作，在这里一并对他们表示感谢。



目 录

第 1 篇 导言

第 1 章 冲突的乐趣.....	2
第 2 章 是什么阻碍了我们.....	19

第 2 篇 了解冲突的动力

第 3 章 我们所需要的是满意三角形.....	38
第 4 章 我们处在冲突的哪一阶段.....	48
第 5 章 面对冲突，我们如何回应.....	59
第 6 章 关注文化差异.....	81
第 7 章 我们在争论什么：冲突的来源.....	100

第 3 篇 解决冲突的关键

第 8 章 建立信任.....	122
第 9 章 道歉和宽恕.....	136



第 10 章 反思愤怒.....	150
第 11 章 幽默感.....	173
第 12 章 时间	182

第 4 篇 综述

第 13 章 达成共识：一个寻找解决方案模型.....	196
第 14 章 倾听是开始.....	217
第 15 章 说该说的话.....	237
第 16 章 电子文本交流的挑战.....	252

第 1 篇 导言

世界上本就存在冲突、差异、摩擦，既然我们没有办法去避免它，那么，我觉得就利用它吧。与其指责它，还不如让它来帮我们。皮带之所以能传输动力，是因为皮带和滑轮之间有摩擦；任何打磨都源自摩擦；小提琴之所以能演奏出美妙的乐曲也要靠摩擦……在工作中也是这样，我们要知道什么时候可以消除摩擦，什么时候可以利用摩擦，让它来为我们所用。

——玛丽·帕克·福莱特



第 1 章

冲突的乐趣

多年前，我驾车通过一条四车道的公路，爬上了一座小山。我曾多次经过这条公路，知道它的路况很好。这一次，我注意到在加油站右侧有一个大型工程项目正在施工。工人们正在路旁挖一个巨大的洞，它的深度让我吃惊，我被吸引住了。

我提到 50 英尺（约 15.24 米）外的交通信号灯了吗？遗憾的是，我光注意那个大洞的尺寸了，忘记我还在路上行驶，也没看到好几辆车就在前面红灯前停下来。经过那座小山，我猛地撞上了一辆等红灯的车，这次碰撞足够猛烈，以至于那辆车前面的车主都注意到我追尾了。很快我们都下来查看车况，检查损坏程度。这时，所有人都在注意我。我撞那辆车的车主肯定会注意我，他前面的很多车主也在注意我。警察来得如此之快，他们也同样注意我，那天早些时候，我的保险公司也注意到我了。

之后，我把车送去修理然后又重新上路。那时我意识到有多少次在紧急关头我停住了车，但当时并没人注意到这些，也没有人从车里出来感谢我在撞到他车的后保险杠之前完全停住了。

类似的事情会伴随我们每个人。在我们生活的大部分时间里，我们成功地发现差异，找到解决方案，并能包容别人的需求，在妥协与合作中不断向我们的目标迈进。当谈到解决所有这些冲突，没有人会注意到我们的技巧，它被当成是理所当然的事情。

然而，每个人都只是注意到冲突的情况——当我们的需求和期望对别人需求和期望的时候。有时别人说了些什么，我们会勃然大怒；有时也会站在房间里，突然冲别人大喊大叫，或者用力摔开门，冲出房间。从此，这件事情就被贴上了“冲突”的标签，之后我们会尴尬而羞愧地走开。“我怎么会跟她说那些？”“我为什么不让那件事就那么过去呢？”这些念头在我们的脑海里一遍又一遍地回荡，我们对自己的身份、所作所为和激烈反应的原因感到很困惑。

冲突的定义

管理者每时每刻都在处理冲突。作为一个团队的领导，管理者工作是理解整个工作团队的任务——这些组织的任务被如何支持的——以便将这些任务清晰地传达给员工及组织内部和外部的其他人员，以支持员工完成这些任务。所提供的支持通常包括解决员工之间的争执和分歧。通常，我们不将此冠以“冲突解决方案”，因为我们会在工作地点倾听员工各自的理由，并对他们做出回应，在他们的情感产生裂痕之前解决争执。那么，我们的意思是“冲突”吗？大多数字典给“冲突”下的定义是“互不相容的人或事之间竞争的或者对立的行为”。换句话说，冲突就是你所想、所需或所期望的事情干扰了其他人所想、所需或所期望的事情。这些冲突可能来自数据或者程序（如怎样完成某一事情），也可能来自资源（如进行某项工作所需的资金和人员来自何方），还可

Conflict 101

能来自相互的关系、身份或价值观。

用这个定义，我们可以思考不同层次的冲突，从轻微的分歧，到需要花费大量时间和精力争吵，再到棘手的情绪高涨、关系破裂的冲突。冲突可以平静而有效地解决，以至于你根本不记得曾经发生过冲突。你可能在日常工作中经历过这些，例如，有人到你办公室问一个问题，你们讨论这个问题，达成一致的意見，并草拟行动方案，这就是管理的工作：引发冲突，解决冲突。随着任何解决方案都不奏效，有些冲突会变得更加激烈。笔者写本书的目的是帮你提升对冲突性质的认识，为了让你可以把遇到的更多冲突在尽可能低的层次解决——从本质上说，就是更好地管理冲突。

在我们的工作和日常生活中，大部分人都要面对处理冲突的挑战。正如我经常告诉我的团队成员那样，我像许多人一样，冲突（发生在工作、社区、家庭中）中获得生活阅历，我知道，一定会有更好的方法去解决冲突。1985年，我重返校园去攻读冲突解决方案的硕士学位，我要去攻克“人际关系”的课题。我想帮助人们提升解决分歧的技巧，并在需要协助解决分歧的时候能够运用我的这些技巧。我希望他们能为自己更频繁地脱离分歧的困扰而松一口气——也许他们会很惊讶：“这比我想象的要好得多。”

从那时起，我的大部分工作就在组织里了。我的大部分时间都是在办公室里调节与促进老板和他的直接下属之间的关系，帮助他们倾听彼此，以便能找到一种富有成效的、双方都能接受的前进道路。我剩余的时间用来教给人们一些技巧，以便使其更有效地掌控冲突。

学习处理冲突是一辈子的课题。生活中总会存在分歧，在大部分时间，我们大多数人都会有效地处理这些分歧。当然，也都有偶尔碰壁的时候。某人说了某些事情从而引发别人的反应，然后冲突就爆发了。回首往事，我们想破头也不知道发生了什么。我们想知道怎样才能避免再



发生这样的事情。我之所以喜欢我的工作，是因为我把它当成一个全人类的重点发展任务。总有更多的东西要学，一个全新的测试正在前方的旅程中等待我。

职场冲突

许多和我共事的人先是因为有技术专长被聘用，之后被提升到管理岗位上，有时这种变化发生在一夜之间，下个周一上班时的工作岗位不再是周五下班时的工作岗位。在这种转换中，工作的性质发生了显著的变化，从处理“事情”——数据、报表、报告——转换到处理人际关系。从独自完成工作，转换到管理一个团队来完成工作。不止一次，正奋斗于解决员工纠纷的新上任的管理者可怜巴巴地看着我说：“我宁愿回到我以前的工作岗位，在那里我知道应该做什么，而且不用再管理别人来完成我曾经做的事情。”

管理别人需要“交际能力”——更高层次的交流和冲突化解技巧。通常，这些新上任的管理者需要面对他们之前没有设想过的新挑战，他们发现自己身处直接下属的冲突之中。许多次，老板对员工的所想、所需、所期望与员工的所想、所需、所期望正好相反。而且，老板必须代表企业内的人员，为了他们自身的利益与其他事业单位争夺稀缺资源，掌控企业的预期目标和工作量，为企业的地位、发展和机遇进行磋商。老板也要惩罚那些在冲突中有过错的员工，旨在协调矛盾和冲突，让大家安心回去工作。

本书旨在全面剖析冲突——冲突是如何产生的，人们会对冲突产生怎样的反应，如何更有效地掌控冲突等，我们所有的人，在一点或者另一点，都会发现处理我们周围的分歧是很有挑战性的。我们需要认识到

发生了什么事情和为什么会发生，要知道什么时候该让步，什么时候要坚持到底，并学习如何更有效地处理上述事情。

职场冲突的代价是很高的，下面是一些未解决冲突影响工作效率的数据：

- 一个管理者 42%的工作时间忙于处理职场冲突。^[1]
- 处理员工冲突的时间是无产出的。
- 职场冲突会导致过多的员工流动（平均替换成本相当于年薪的 75%~150%）。
- 超过 65%的执行问题是由员工冲突引起的。^[2]
- 职场冲突会导致高旷工率。
- 职场冲突会造成伪出勤率——由于士气低落，员工虽然在岗但工作效率低。
- 因为员工冲突会引起库存和设备的盗窃和破坏现象高发。
- 员工的愤怒情绪对工作过程和管理工作存在隐蔽性破坏。^[3]

有效率地解决冲突，将其负面影响降到最低，这无论对一个管理者还是一个工作团队来说都是大有裨益的，其成果是最小化的成本，这并不令人吃惊。虽然统计研究难以直接处理有效解决冲突和提高员工满意度的问题，但是管理者通过改进这些技能会有望增加企业的生产率，提升员工的士气，并且可以降低员工流动率和旷工率。一项关于员工直接实现经营业绩的研究表明，对员工的执行力、激励和满意度做出最大贡献的是在日常工作中员工和管理者之间的关系。^[4]

冲突是个很宽泛的主题，市面上已经有很多相关的著作而且这个主题需要阐述的内容很多。管理者每天需要用到很多技巧来处理日常工作上的问题。本书就对这些技巧进行详细介绍，并提供一些有用的工具和方法来帮助管理者有效地解决所面临的冲突。

在本书中，笔者会谈及人际冲突——当你的所想、所需或所期待的

事情妨碍了别人所想、所需或所期待时发生的冲突。在一个办公室里，某一个个体的所想、所需或所期待可能会与这个团队和工作发生冲突。经常的情况是，职场的人际冲突不仅仅会影响到当事人。以我最近服务过的一个办公室为例，主管和项目负责人常常有冲突和大的分歧。所有的员工都在担心谁会成为负责人，如何做出决策，甚至他们可能会思考第二天什么时候来上班更合适。这种不安和心烦意乱的情绪会直接影响到团队的士气和工作效率。

在另一个办公室，管理者正在和员工发生冲突，冲突还蔓延到更多的办公室，因为这些员工会花很多时间和其他办公室的员工说老板的坏话。这样，不仅身处冲突中的员工没有完成工作，其他员工因为受到了这些消极情绪的影响，也没有完成工作。

即使是在理解和管理一对一层次的冲突中依然会使管理者掌握技巧和提高洞察力，以便可以有效地处理更大范围的冲突——那些卷入更多人的冲突。每次把一个人加入人际关系等式，人际关系网络之间的相互作用就变得更加复杂——就像一个团队的某一个体有他自己所想、所需和所期待的一样，团队是这些个体所组成的整体，也具有了他们的所想、所需和所期待，从而与其他的团队发生冲突。所以，我从这里开始，在此基础上，以了解我们作为个体之间的动态为主线，找出一些解决问题的关键点来帮助大家减少对立，从而在产生冲突的时候将其轻松化解（当然，冲突还是会继续产生，即便你掌握了本书中的所有技巧）。

一句话的鼓励：小的变化在一段时间以后将会产生大的结果。当你读到本书的时候，先确定你想做的小的改变，然后全身心地投入一定时间的实践中去，这个时间可以是六周或者六个月。一步一步地，你会发现一系列渐进性的变化不知不觉地进驻了你的内心。稍后，回头看看你是如何遵守你的承诺做出改变的，你会注意到你的行为和态度发生了改变。当我在 2003 年看到火星探测车时，会去思考火箭推力的微小移动



会产生什么样的变化。一点点角度的变化可能会将火星探测车送往完全不同的方向。同样，改变自己的态度和方法有可能使你更容易地解决冲突。



我的经验

乔恩·卡巴特·卡巴金在《正念》一书中提醒我们：我们都是生命之旅中的学习者。既然冲突是我 20 多年工作的核心，那么就把我所吸取的教训列出来供大家参考，当然，我也一直在继续学习。

有一个精彩的没有结局的故事叫做“模拟的山”，勒内多马尔曾经画出了一张内心冒险的地图。我记得最生动的部分是“模拟的山”的规则，那就是在你离开一个营地翻山去往下一个营地之前，需要给所离开的营地以充足的补给，以方便那些后来者，而且在下山的时候要和其他的登山者分享你的经验以便他们可以从你目前所了解的知识中受益。从某种意义上说，这都是我们任何一个人在教别人的时候所做的事情。我们尽自己最大的努力来告诉别人自己的所见所闻。这是最好的一个进度报告，是一张我们所经历事情的地图，但它并不是绝对的真理。所以当冒险活动开展时，我们都在模拟的山上，而且我们需要彼此的帮助。^[5]

在这里，我说出了我的心声。我从其他人身上取例，但我的观点得益于我自己的学习与观察。从完成这个项目以便获得硕士学位的过程中我学到了很多，当我研究我身边的人们的素材时，学到了更多东西。我知道他们带给了我多么大的挑战，而多年来与我共事的人们不断地教给我更多的东西。

也就是说，虽然我是一个有着 20 多年冲突解决经验的专业人员，当出现涉及我的事情时，我依然不能在陷入冲突时对自己说：“哦，孩子，另一个有利于你成长的机会来了！”我的心感觉正在下沉，有那么一个时刻会感觉到恐惧。我必须调动我的每个脑细胞，因为事实上，在另一方面此刻是我达到更高境界的机会，我会发现一些改善人际关系或提升自己理解能力的方法。当你认真地思考我这里列出的故事并将这些经验用于自身时，你将发现这些教训都来自小的时刻、小的地方，以及看起来微不足道的事情中。

这些故事都是真实的，也就是说，它们基于争论、分歧和职场的挑战，这些都是我所目睹的第一手资料。当然，为了保护个人隐私，故事中当事人的名字和场景已做了更改。同时，就像你在本书将看到的，有人给我打电话寻求帮助，诉说几乎不可能解决的冲突问题。我希望这本书能为大家提供一些工具和技巧，可以在冲突抵达某一阶段之前进行定位，以便参照解决。



如何思考冲突

当我授课时，经常以一个词语联想的游戏开始：当你听到“冲突”这个词语时，你是怎么想的？当我把团队成员的反馈写在课堂前的白板上时，他们会继续添加自己的反馈，这些反馈迅速充满整个版面，在很大程度上，这些反馈都是负面的。例如：

压力	紧张
战争	争论
争吵	理解错误
逃避	愤怒