

1. 分歧的处理^①

沃伦·H·施米特 罗伯特·坦嫩鲍姆

作者简介

沃伦·H·施米特 (Warren H. Schmidt) 曾是加利福尼亚大学洛杉矶分校讲授行为科学的高级讲师。在此期间，他在《哈佛商业评论》上发表文章。除了在人际关系、领导方式、会议组织领域内著作颇丰之外，施米特还为影片“做正确的事总是对的吗？”写了剧本。这部影片在 1970 年赢得了学院奖。

罗伯特·坦嫩鲍姆 (Robert Tannenbaum) 曾是加利福尼亚大学洛杉矶分校管理研究生院讲授人力系统发展的教授。在此期间，他在《哈佛商业评论》上发表文章。他是《应用行为学杂志》的顾问编辑，并与他人合写了《领导方

原文发表于《哈佛商业评论》1960 年 11/12 月号。重印号 60612。

式和组织》一书。

内容提要

当人与人之间的分歧使大家情绪激动时，管理者需要了解这些分歧的本质，以便系统地处理，即按照既能保持公司和谐，又能发挥个人积极性的方式来解决这些分歧。

当管理者不得不处理人与人之间的分歧时，他通常备受煎熬。由于这些分歧，他必须经常面对不和、争论，甚至是公开的冲突。令他更感到心烦意乱的是，他常常发现自己处在两种相反的意愿中左右为难。一方面，他想放开对下属个性的束缚，充分挖掘其潜力，从而找到新颖的、富有创造性的解决方案；另一方面，他又渴望培养出一支和谐、团结的队伍来完成组织的目标。当分歧出现时，激动的情绪也随之而来，工作目标被抛到了脑后，自尊心受到了伤害，而且私人关系也变得岌岌可危，管理者的处境更是进退两难。

目标：有效管理

由于存在分歧，在许多方面，管理者的工作变得更加复杂。因此，管理者彻底了解这些分歧，并且学会有效地处理它们就显得尤为重要。本文正是要通过增进管理者对同事间分歧的理解，提高管理者与他人打交道的能力，以达到帮助其更加有效地进行管理的目的。

为了使文章的阐述更为简明，下文中大部分篇幅所关注的分歧均发生在管理者的直接下属之间。但是，我们想要建议的是，文章中讨论的绝大部分原则、概念、方法以及动力也均适用于不同的团体之间、组织之间以及国家之间。

我们的基本观点是，管理者有效处理分歧的能力取

决于以下几种因素：

- 诊断、理解分歧的能力。
- 能够意识到存在着各种各样的行为，并且能从中做出正确选择的能力。^[1]
- 能够意识到个人感情，尤其是那些能够削弱他的社会敏感性（深邃的洞察力）以及行为灵活性（行为举止适当的能力）的个人情感，并且予以处理的能力。^[2]

有两个基本假设是我们解决这一问题的基础。在我们做深入探讨之前，先来阐述一下这两个基本假设：

1. 人与人之间的分歧不应该被看做是与生俱来的“优点”或“缺点”。有时有不同的意见会对组织有积极的作用，但有时它们也会是破坏性的，会从整体上降低个人和组织的效率。

2. 绝不是只有一种处理分歧的“正确”方法。在变化的环境中，避免分歧存在，压制分歧，激化分歧使之成为明显的冲突，或者是利用它们创造出更多的解决方案等等都可能会大有裨益。经常做和事佬的管理者不一定是最有效率的管理者。过分强调个性和分歧，以致忽略了合作和团队精神的管理者也绝对不会成功。毕竟，我们认为有效的管理者应该善于使用不同的方法处理分歧，能对问题的各个方面进行深刻的剖析和理解，并能在此基础上，做出明智的抉择。

分歧的诊断

当下属们陷入了激烈的争论时，他们想不到以系统的方法来解决分歧。因为他们对问题认识不清，所以，他们不是直接与对方交流，而是含沙射影地批评对方。管理者若想控制这种局面，他就应该先提出三个关键的诊断性问题：

- 人们之间存在的分歧的实质是什么？
- 产生分歧的因素有哪些？
- 大家的分歧已发展到了什么程度？

分歧的实质

现在，先让我们来看看第一个关键问题。随着造成分歧的问题不同，分歧的实质也有所不同。我们可以从以下四个基本方面寻找答案。

事实 分歧的产生有时是由于每个人对问题的认识不同，有时是每个人所察觉到的是相关信息的不同部分，有时是每个人承认或者否认的事实不同，再或者是对各自的权力以及权威性有不同的评价。

目标 有时在决定该完成什么样的目标时产生了分歧——是完成部门的既定目标、科室的目标、小组的目标，还是组织内部某个明确岗位上的目标。

方法 有时在选择实施何种程序、战略或者策略时，大家产生了分歧，而这些程序、战略和策略往往都可以取得共同期望的目标。

价值观 分歧有时产生在道德方面（如何行使权力）或者出于道德方面的考虑，再或者是对司法、公正等的设想。这种分歧会同时影响到对目标和方法的选择。

当争辩的各方还不清楚令大家产生分歧的问题的实质究竟是什么的时候，争论被拖延，困惑在增加。通过找出产生分歧的根源，管理者才可以更好地决定如何利用、引导这场争辩，为组织目前的以及长远的利益服务。正如我们将在后面所指出的那样，当分歧分别来自于事实、目标、方法或价值观时，均有适当的步骤予以解决。

产生分歧的因素

当大家面临分歧时，管理者仅仅考虑分歧的内容是远远不够的。第二个关键性的诊断问题就是，他应该摸清分歧为什么会存在。在我们试图为这个问题找出有用的答案时，遵循以下思路会有所帮助：

- 辩论者是否都能获得同样的信息。
- 辩论者对同一信息的理解是否不同。
- 是否每一位辩论者的思想都深受其在组织内部所担任工作的影响。

以上问题包括了信息、感性认识以及辩论者所扮演的角色三方面的因素。因此，当辩论者在不同的事实组合基础上逐步形成各种观点时，信息方面的因素便开始发挥作用。瞎子摸象这个著名的古代故事将这一观点戏剧化地表现出来，其生动形象不亚于任何对这个问题的

现代的解释。因为每一个瞎子摸到的都是大象身体的不同部分，所以每个人都强烈反对其他人对大象本质的描述。同理，如果两个人都只是从一个复杂的问题中得到有限的信息，那么当两个人共同解决问题时，他们肯定会对问题的实质产生分歧。

当大家对同样的问题产生了不同的印象时，感性认识方面的因素便发挥作用。每个人都会关注在他看来重要的项目，并且会从可用的信息中进行挑选。每个人看待问题的方式不同，生活经验不同，这就使他在分析问题，带有强烈的个人色彩。因此，每个人所得到的印象都只适用于自己的情况。相同的基本事实却在每个人脑海中产生了完全不同的感性认识，这就不足为怪了。

角色因素同样发挥了作用，因为每个人在社会中或在组织中都占据了一定的位置和地位。如果讨论是与他所扮演的角色有关，他所处的地位会对他的认识产生一定的影响。

我们可以用一个实例来说明以上所讨论的概念（见表 1—1）。

表 1—1

事实

在公司是否应该引进自动化的记录保管系统以取代现有的人工系统这个问题上出现了分歧。公司办公方案的专家赞成立即引入自动化的记录保管系统。但是，会计部门的领导却表示反对。以下列出了产生分歧的基础以及可能的原因

分歧的实质

	关于事实	关于方法	关于目标	关于价值观
办公方案专家	自动化将为公司节约成本	新的设备应该立即全面安装	无论我们何时需要数据，它都能快速、准确地将数据送到我们这里，这就是我们所需要的系统	我们必须做到现代化和高效率
会计部门的领导	安装、运行新系统成本高昂	让我们慢慢些采取行动——次走一步	我们迫切需要的是有一套灵活的会计系统，以满足不断变化的需要——应该由能够解决突发问题和复杂问题的会计人员来管理	我们必须考虑长期忠实地为公司服务的员工的福利问题

产生分歧的原因

	办公方案专家的解释	会计部门领导的解释
信息方面（接触的信息不同）	已经研究过某些文章，对自动化中的“隐性成本”早有耳闻，对自己可比性的公司在使用自动化后节约了成本。设备公司的代表向其递交了今后 10 年中预计可以节省的开支	认为是需要的设备做了一番估价，并且估算了折旧费用。估算出的成本远远高于可能被取代的员工的工资
感性认识方面（由于背景、经验等方面的不同造成对同样数据的理解也不相同）	认为设备公司的代表在对待最佳的会计程序方面机敏、有商业头脑，而且学识渊博。感觉这些代表们对公司需求的分析可靠而又值得信任	认为设备公司的代表不过是些销售人员罢了。所以在阅读他们的报告和分析时，一定要提高警惕，以质询的方式来看待

角色方面（由于地位、职位的不同，被迫站在一定的立场上）	认为公司期望自己是一名能负责将所有的系统更新成最现代化、效率最高的专家	认为自己有责任维护会计部门所有员工的工作士气，并且让他们免受失业的威胁。如果员工对公司的忠诚以及工作的高效受到质疑，必须要保护他们的利益
-----------------------------	-------------------------------------	--

渐进的阶段

人与人之间激烈的冲突通常不会突然间爆发。冲突的发生会经过许多阶段，从某种程度上讲，管理者能否有效地引导冲突各方，取决于他何时介入冲突。

另一种诊断争论的方法（也就是第三个关键性问题）便是确认争论正处在以下五个发展阶段中的哪个阶段上。

阶段 1：预期阶段 管理者得知公司准备安装新的自动化设备，该设备的使用将使现有部门中就业人数减少，并且还将改变工作的性质。管理者可以想像得到，这个消息公布后肯定会引发各种争论，比如这一变化有何可取之处、这条消息应以何种方式宣布以及消息宣布后的一系列结果该如何处理等等都会引起争论。

阶段 2：已经意识到分歧，但还没有表达出来的阶段 建议安装新设备的消息走漏了。大家东一伙、西一堆地聚在一起议论这件事。他们虽然对此事的主要内容还不完全了解，但是已经制造了紧张气氛。现在已经可以感到分歧与麻烦已迫在眉睫。

阶段 3：讨论阶段 有关计划安装新设备的消息被公之于众。有人提出问题，想获得更多的信息，询问管

理层的意思，并且还想探听一下该决定的制定力度如何。众人之间的分歧浮出水面。他们或是通过所提出的问题，或是通过语言来暗示各自的观点。

阶段 4：公开的争论阶段 工会的成员与工会领导会面，表明有关意见并要求改变计划。

工会领导阐述了管理层决定安装设备的原因，从而驳斥了提出的争论。本来还只是间接地、暂时地表达出来的分歧，现在却已激化成了明确的观点。

阶段 5：公开冲突阶段 在这个问题上，每个人都已有了坚定的立场。争执已经变得十分明确。能够用来形容问题结果的词汇只有成功、失败或者妥协。每一位辩论者不仅试图增强自己论据的说服力以及在整个局势中的地位，而且还要削弱反对者的影响力。

管理者成功介入的力量在每一个阶段都会有所不同。如果他是在阶段 1 便介入了争论，他的影响力有可能发挥到最大；但如果他是在阶段 5 再介入，则影响力有可能极小。可以采取的一系列行为、举动会随着冲突发展阶段的不同而有所变化。鉴于此，管理者不但要明确这场争论的实质以及对卷入争论各方产生影响的强度，而且还要明确争论发展到了哪个阶段，这一点非常重要。

选择解决办法

管理者对下属间出现的争论（或者是潜在的争论）

做出诊断后，接下来他将面对的就是如何采取行动了。
以下还有两个问题将帮助他进行思考：

- 都有哪些可行的行动方针？
- 在确定最佳方案时，心中必须牢记的是什么？

首先，假定在某种情况下，管理者有时间对即将发生的争论做出预计并制定计划，我们建议，他通常可以采取的方法有四种：避免、压制、将之激化成冲突、转化成为可以解决的问题。在做出取舍时，管理者最为关心的应该是如何选择一项能为组织谋得最佳利益的方案。

分歧的避免

对管理者来说，在许多情况下，下属间避免产生分歧是可能的。例如，他可以为组织雇用那些绝对服从的员工。一些组织选择、提拔那些经历相近，接受的培训相同，而且是来自同一社会阶层的人。由于都具备相同的背景，这些人在看待问题时有可能观点相近，具有同样的兴趣爱好与目标，并且在解决问题时所采取的方法也类似。经过这样发展的员工将会非常牢靠：某些人的下属在处理事情上的反应既可以预料得到，而且还会与其上司思考、行事的风格相类似。

管理者还可以通过控制下属的某些个人间的接触来避免他们之间产生分歧。例如，他可以把脾气非常暴躁的两个人分到不同的团队中或不同的实际工作岗位上，他也可以选择不要去触及极可能破坏团结的问题，因为它们“实在太敏感，很难予以解决”。不过且让我们更

细致地考虑以下两个问题：

1. 什么时候采用这一方法比较适宜？一些组织是完全依靠其内部全体员工的某种顺从和一致才使得工作得以完成。政治团体和宗教派别也许就是这个论点的极端例证。如果个别人在某一根本性的问题上持不同意见，他将成为组织内部的破坏力量。如果管理者对付的是一些易变的、危险的人物，这个方法会特别重要。某些人对冲突非常畏惧，以至于他们在有分歧的环境中工作时，高效率工作的能力会大为受挫。

2. 采用这一方法都有哪些困难和危险？采用这种方法的管理者时刻都冒着降低员工整体创造性的风险。有人曾经说过：“屋子里的每一个人都在想着同样的事情时，没人会想得更多。”在分歧已被避免的气氛中，不仅新的思想很少出现，就连原先的意见也可能不经检查、测试便能通过。其间所存在的真正危险是，组织会在不知不觉中陷入骄傲自满的老套路中。

分歧的压制

有些时候管理者知道员工中存在着一一定的分歧，但是他感到如果将分歧公之于众会产生纠纷与不和，从而降低劳动生产率，并且还会从整体上削弱这个集体的创造性。因此，他会决定掩盖分歧。他会通过不断地在集体内部强调忠诚、协作、团队精神以及其他类似的价值观念来达到此目的。在这样的大环境里，下属表现出不和或者冒险制造冲突的情况则不大可能出现。

管理者还会尝试着把有可能发生冲突的各方聚集在

一起，当然这只有在管理者确保能完全控制住局面的情形下才会进行——在这种情形下，公开讨论潜在的分歧显然是不合时宜的。或者管理者还会不断奖赏意见一致、乐于合作的人，惩罚（以这样或那样的方式）那些以表达不同意见来破坏组织内部和谐的人，以求营造出压制的氛围。不过，我们会再次提出上面提到的那两个问题：

1. 什么时候采用这一方法比较适宜？当潜在的分歧与组织的任务无关时，采用这一方法非常有用。大家在许多事情上存在分歧，如宗教、政治、对城市和州的忠实程度、所喜欢的棒球队等等，这都很正常。完全没有必要一定要在这些分歧上谋求一致，以达到高效率 and 协同工作的目的。如果没有足够的时间来解决矛盾各方的潜在分歧，则压制冲突也是一种合适的选择。如果管理者所关心的是取得短期内的目标，而潜在的分歧却与长远的问题有关，那么这个方法更为适用。如果没有足够的时间使分歧所造成的创伤得以愈合，那么最好不要将其公之于众。

2. 采用这一方法都有哪些困难和危险？压制几乎总要付出代价。事实上，如果分歧对于当事人非常重要的话，他们会以间接的方式表达他们的感受，他们所采取的方式会降低生产率。每一位管理者都经历过这样的情形，主张遭到拒绝不是因为它们本身的优劣，而是因为提出主张的人。或者管理者也曾遇到过由于是颇为不受欢迎的人犯了错误而遭到更加强烈批评的情况。

总有人会提到“隐性安排”。大家可能在讨论某个

话题，但是，讨论话题的方式以及针对话题所采取的立场，实际上是由暗藏在讨论表面之下的因素所决定的。隐性安排极易在压抑的气氛中发展。

当未表达出的分歧引发出激动的情绪时，如果阻止这种情绪的表现，会造成挫折感和敌对情绪，而且这种挫折感和敌对情绪会被错误地导向“安全”的目标。分歧，以及由此而产生的情绪，不会因为被忽略而轻易消失。它们会隐藏在暗处越积越深，最终在一个极不恰当的时机迸发出来，给管理者和他的组织制造麻烦。

将分歧演化为冲突

当采用这种方式时，管理者不仅看出了分歧存在的现实，而且还在试图为冲突各方制造出“一决生死”的场所。但是，与体育竞赛的筹备者一样，他要保证让所有持不同意见的人都明白，是什么问题令他们产生分歧；他们进行讨论的规则和程序是什么，以及在争论中时刻应该牢记的自己的作用和责任有哪些。现在再回到前面提到的那两个问题上：

1. 什么时候采用这一方法比较适宜？对这一问题简单的回答就是：“当这种方式可以清楚地表述，并且值得借鉴时”。许多人从来都不会停下来想一下自己的想法或者是所持的立场，直到有持相反意见的人要求他来澄清、证明时，他们才会这样做。同样，在冲突的过程中，组织内部实际的权力状况会格外引人注目，而且会变得众所周知。

例如，生产部门和工程部门的经理会令董事会的成

员们对他们各自部门的相对重要性产生完全不同的印象。双方都知道员工的能力、部门的产出以及运营效率会给董事留下深刻印象。当双方对谁应该在新办公楼中占据重要位置而产生争执时，高层管理者会允许双方对董事会施加影响。在争论过程中，两位经理都会对对方的实际权力状况有所了解，并做出符合实际情况的评价。

冲突本身所付出的代价也是有价值的。当人们反思了冲突造成的财务支出增加、关系紧张、处境尴尬、局面动荡以及时间和精力浪费后，都会下定决心，“绝不让类似的事情再次发生”。

2. 采用这一方法都有哪些困难和危险？冲突的代价高昂，不仅耗尽了所有当事人的精力，而且对他们今后的效率也造成了无可弥补的损害。冲突发展到白热化，有时大家的语言会给对方留下毕生难以治愈的创伤，双方的关系会永远因此而蒙上阴影。

由于卷入冲突的风险以及付出的潜在代价是如此之高，以至于管理者在决定使用这种方法前应该仔细考虑以下四个问题：

- 他希望完成的是什么？
- 冲突可能的结果是什么？
- 采取什么措施才能把冲突控制在组织内部和可预计的范围之内？
- 冲突结束后应该做些什么，才能加强争论双方的交流和联系，从而使得冲突对双方当事人以及他们之间的关系造成的破坏降至最小？

化分歧为创造力

“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”，这是因为人多了，经验也就更丰富了，也就能从更多的角度看问题了。如果我们把分歧看做是相互充实而非相互对立，那么“三个臭皮匠”一起做出的结论要比单独一个人做出的更好。瞎子摸象就是个例子。如果当初六个瞎子把他们触摸得到的信息汇集在一起的话，他们就能得出有关大象的更为精确的描述。同样，只要人们聚集在一起，汇总各自收集到的不同信息，那么他们就能更清楚、全面、客观地看待许多问题。在此，我们也将对这一点做出进一步的具体分析。

1. 什么时候采用这一方法比较适宜？当一个团体为一个特定的问题选择行动方案时，成员间的分歧将有助于扩大备选方案的范围及类型。

将分歧向解决问题的方向引导还有助于安抚由于意见相左而产生的负面情绪——沮丧、怨恨和敌意等，它们会在不合时宜的时间爆发。使用开放式的、可接受的方式，管理者能够阻止这些潜在情绪的发作，并且还能把情绪所激发的破坏力转化成创造力，避免演化成破坏性的行为。人与人之间的冲突有可能促使人们想方设法削弱与自己意见不一致的人的力量。与此相反，在问题解决机制的指引下，人们则会欢迎分歧，认为分歧可以帮助于自己更好地实现目标和想法，从而找到解决问题的方法。

2. 采用这一方法都有哪些困难和危险？要使分歧为我所用是需要时间的。通常一个人（比两个或是更多

的人)做出决定要容易些。而且,如果需要马上做出决定,那么忽略意见相反一方的意见以便立即行动是更为快捷且切实可行的。最后一点是,除非精心策划问题的解决方案,否则就有引发冲突的危险,这将给有关各方造成压力。

充实问题解决机制

假设我们决定采用的是上面刚刚讨论过的——把分歧转化为富有创造力的问题解决机制。让我们进一步假设,管理者面临的处境是他的下属已经卷入了冲突。如果这位管理者想把这一冲突转变成解决问题的方法,他能做些什么呢?

1. 管理者可以对团队内存在的分歧表示欢迎。管理者应该给下属以下暗示:通过讨论不同意见,团队能找出更多的解决问题的方案,备选方案也能得到更充分的检验。管理者可以明确地表达他的观点,即团队的各成员可以提出不同意见供大家分享,这有助于问题的解决。这种做法可以减少有关谁是真正的“赢家”,谁又是真正的“输家”的猜测。

2. 管理者在听取意见时可以予以更多的理解而不是评价。由于冲突各方不愿意认真听取他方的意见,有可能导致冲突迟迟得不到解决甚至更具破坏性,这方面的例子不胜枚举。每一方都想把自己的观点强加给对