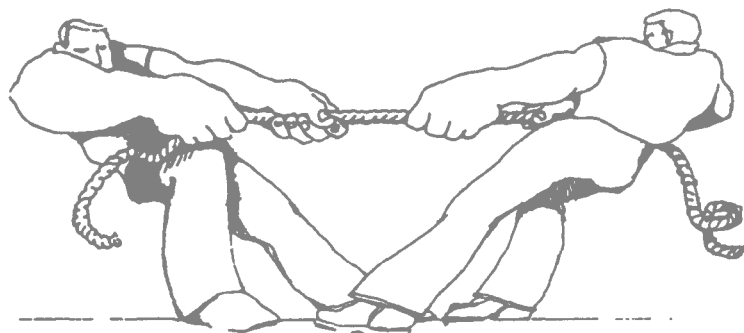


第

一

篇

懂得如何解决冲突



指导原则

当你思考本书所阐述的处理分歧的概念和技术时，要始终牢记作为其基础的价值观念。体现在这些原则中的价值观念的本质是，尊重所有当事人的正当利益。

1. 保持尊严与尊重

要保持和保护所有利益相关者（“与所论事情有重大关系的人”的简称）的尊严，包括你自己的尊严。在激烈的讨论中，很容易说出贬损人的话来。话题要集中在所讨论的问题上，而不要涉及个人的人格。

当看法有分歧时，应当假定对方的不同见解是有道理的，除非事实证明不是这样。即便持不同意见的人显得固执或愚蠢，你也不可一棍子打死的地步来解决争论。

如果你对看法不同的人表示出真诚的尊重，那么他们就不大会采取对抗的态度。你就能避免那些输赢分明但却耗费精力、其实是为了保全面子的争论。

2. 设身处地地倾听——全身心地投入

当你倾听别人的见解时，要站在对方的立场上。要从对方的视角去看问题，并体会说话者的情绪。当说话者表达的想法与你已有的见解发生冲突时，要注意你是否遗漏了说话者所表达的东西。完完全全地把握说话者的意思是处理分歧的基础，所以你倾听时应当采取中立的立场 不作批评性的判断。

关于这个论题可参阅一本好书：*The Business of Listening*，Diane Bone 著，Crisp 出版公司出版。

当你全身心地倾听时，你便表现出：“我尊重你的人格。无论我是否同意你的想法和感情，它们对我都很重要。”

要集中全部注意力去弄明白，对方是怎么对同样的事情产生不同看法的。要听出话中之话——话语常常比它们明确表达出来的内容含有更多的意思。当对方觉得自己的话“被听懂了”，那么你就在解决分歧方面迈出了微妙的然而又是重要的一步。

3. 寻求共同的立场但不强制对方改变自己

如果能找到彼此共同关心的东西和利益，那就为解决分歧达到双赢的结局铺平了道路。惟一真正具有重要性的分歧，是彼此依赖的人之间的分歧——此时意见分歧的人要想完成一项任务或达到满意的结果，必须相互依赖。于是，相互依赖便决定了共同立场的存在。

在争议中，人们往往想要迫使或指望对方改变自己的基本倾向或行为方式。但要改变人的基本行为方式，包括改变自身的基本行为方式，不仅很困难，而且还需要信任，并且相信改变是符合自己的最大利益的。如果还没有建立起信任和尊重，那么有助于解决分歧的东西就是一种较为宽广的共同见解和共同的长远目标了。

4. 尊重不同的见解 包括你自己的见解

不同的观点能促使人们探索创造性的解决办法。相反，如果人们迅速地趋于一致，很快就达成一致的见解，那么这样的过程就不会有什么结果，任何新的东西都不会产生。

如果你是惟一一个持不同见解的人，那就比较容易放弃自己的见解，以迎合比较普遍的看法。但你的独立见解——它需要你明白对你来说真正重要的东西是什么——却是你给与他人的礼物。不同的见解能导致建设性的变化。

这些指导原则——保持尊严和尊重 听取不同的意见 寻求共同的立场 以及尊重不同的见解——构成了一个有助于解决分歧的态度框架。借助于这些原则 你就可以让别人知道“我尊重你和你的需要。我也有责任让你知道我的看法。我们能够建设性地处理我们的分歧。”

你具有哪种风格

后面几页提供了一种评估方法，你可以用来对你自己解决冲突的风格做一个评价。第 10 页上的得分表列出了解决冲突的九种方式。当你做完“分歧处理问卷—自我评估”的测试并且计算出你的得分后，你就能进而运用得分表上的说明，得出你的结论。

注意：如果你另外还需要始于第 6 页的“分歧处理问卷—自我评估”，可以按下一页底部提供的地址，订购其单行本。每本“分歧处理问卷—自我评估”单行本共 12 页，外加一个彩色封面，适合于个人及培训使用。

你还可以订购“分歧处理问卷—反馈评估”，请家人或同事对你做一个评价。“分歧处理问卷—反馈评估”的得分能让你知道，别人是如何看待你处理与他们的分歧的。如果“分歧处理问卷—自我评估”与“分歧处理问卷—反馈评估”的得分相差 3 分以上，你们也许需要讨论一下评估的方法，使你们的评价更加一致。



自我评估测试 分歧处理问卷

使用说明

后面几页成对地列出了人们在意见分歧时会作出的不同应对方式。

当你与别人意见不同时，你也许会根据不同的具体情况和对象作出不同的反应。这张问卷考虑到了这一点，让你在两种不同的应对方式之间分配 3 分——以表明你对这两种应对方式的选择频度。

假如你以非常不同的方式来对待不同的人，那么你可以以经常交往的人为对象分别各做一张问卷。

做题时要根据你的实际行为，而不要根据你可能会做出的行为来给出答案。答案并没有对错之分。

对每一对应对方式，都要使用下述得分说明，在两者之间恰好分配 3 分，以表明你作出所述应对的频度：

3=通常这样应对,2=很多时候这样应对,1=有时这样应对,
0=极少或从不这样应对

得分要用整数而不要用分数表示。

举例

在与别人发生意见分歧或争论时：

0. a. 我试图赢得争论。 a. a. a.

b. 我回头检查我的事实论据。 b. b. b.

每一对得分加起来必须正好等于 3。

得分说明:3=通常这样应对,2=很多时候这样应对,1=有时这样应对,0=极少这样应对。在与别人发生意见、分歧或争论时:

- | | |
|-----|---|
| 1. | a. <input type="checkbox"/> 我先让大家冷静下来,缓和一下紧张气氛,然后再采取决定性的行动。 |
| | b. <input type="checkbox"/> 我们寻求双方共同认可的某种公式或标准。 |
| 2. | a. <input type="checkbox"/> 我很自信,坚持自己的想法。 |
| | b. <input type="checkbox"/> 我们一起搞出一个能将双方的见解包含在内的彼此满意的计划。 |
| 3. | a. <input type="checkbox"/> 我们各自坚持自己的看法。 |
| | b. <input type="checkbox"/> 我在某些观点上让步但在另一些观点上坚持不让步。 |
| 4. | a. <input type="checkbox"/> 我强调观点一致的地方而不强调有分歧的地方。 |
| | b. <input type="checkbox"/> 我们寻求双方共同认可的逻辑规则,作为我们决策的基础。 |
| 5. | a. <input type="checkbox"/> 我们商量,至少是在一个暂时的基础上让双方保留自己的立场。 |
| | b. <input type="checkbox"/> 在双方认可的界限内,我压倒了对方。 |
| 6. | a. <input type="checkbox"/> 我避开会发生分歧的细节之处,使得对方赞同我的立场。 |
| | b. <input type="checkbox"/> 我尝试着接受对方提出的解决办法。 |
| 7. | a. <input type="checkbox"/> 我竭力让对方接受自己的办法或想法。 |
| | b. <input type="checkbox"/> 我赞同对方的看法。 |
| 8. | a. <input type="checkbox"/> 我们搞出一个照顾到双方得失的公平解决办法。 |
| | b. <input type="checkbox"/> 我使双方把自己关心的问题都说出来,然后一起来解决问题。 |
| 9. | a. <input type="checkbox"/> 没有充分的准备我不采取行动。 |
| | b. <input type="checkbox"/> 我让对方提出计划。 |
| 10. | a. <input type="checkbox"/> 我推迟采取行动,以避免不必要的麻烦。 |
| | b. <input type="checkbox"/> 我们同意,至少是暂时或作为一种实验,各自保留不同的意见。 |
| 11. | a. <input type="checkbox"/> 我强调自己的看法所具有的好处,来说服不同意者接受我的看法。 |
| | b. <input type="checkbox"/> 我把自己的想法和情感完全表达出来,并且要求对方也这样做。 |
| 12. | a. <input type="checkbox"/> 我们寻求某种公式来解决我们的分歧。 |
| | b. <input type="checkbox"/> 我们寻求各种解决办法,使得对我们双方来说所得都大于所失。 |

以任何形式复制此材料都是对版权法的侵犯。

得分说明:3=通常这样应对,2=很多时候这样应对,1=有时这样应对,0=极少这样应对。在与别人发生意见、分歧或争论时:

13. a. 我尽力让对方接受我的想法。
b. 我允许在一定的限度内让对方来解决我们的问题。
14. a. 我们在解决分歧的规则或程序上彼此达成协议。
b. 我迎合对方的看法。
15. a. 我获得了对方的顺从。
b. 我们承认并且允许保留彼此的分歧。
16. a. 我赞同对方的看法。
b. 我们一起工作,将双方的想法整合在一起。
17. a. 我尽量不说出那些会使我的立场受到质疑的信息。
b. 在给定的框架内,我会让对方自行其是。
18. a. 如果没有得到更多的信息或者冷静下来,我不作任何表示。
b. 我们寻求一种能被双方都接受的妥协办法,来解决我们的分歧。
19. a. 如果时机不成熟,我不提出任何不同建议。
b. 我不拒绝对方的看法。
20. a. 我们寻求能为双方共同接受的程序(诸如投票或一种合适的检验)。
b. 我们设法在一起重新拟订了我们的分歧,以满足双方的需要。
21. a. 假如我相信对方也会作出让步,我就会在某些方面作出让步。
b. 我说出自己的期望和关注,然后让对方提出解决办法。
22. a. 我向对方表明,归根结底我们的看法并无多大不同。
b. 假如我相信对方也会这样做,我就会给对方一个机会或作出妥协。
23. a. 我们设法使双方都能探索自己的观点。
b. 我们寻求能考虑到双方观点的解决办法。
24. a. 除非我觉得时机成熟了,否则我不会着手去处理分歧。
b. 我以各种方式加强我的立场。

以任何形式复制此材料都是对版权法的侵犯。

得分说明:3=通常这样应对,2=很多时候这样应对,1=有时这样应对,0=极少这样应对。在与别人发生意见、分歧或争论时:

25. a. 我们在能够解决问题的规则或程序上彼此达成协议。
b. 我们寻求使我们各自都能探索自己观点的途径。
26. a. 我屈服于对方的看法。
b. 给定可接受的界限,我乐意让对方自行其是。
27. a. 我劝说对方改变主意。
b. 我与对方共同建立了一个客观的基础,来解决我们的分歧。
28. a. 除非我掌握了足够的信息,否则我不会着手去处理我们的分歧。
b. 我强调双方的思想中分歧不大的地方,来解决我们的分歧。
29. a. 我们搞出一个妥协的办法,来解决分歧。
b. 我让自己适应对方的思路。
30. a. 我指出,我们的分歧实质上不足以进行争论。
b. 我反对对方的看法。
31. a. 除非我获得足够的支持,否则我不会去改变现状。
b. 我们寻求新的视角来满足双方的需要。
32. a. 我说明自己立场中的某些缺陷,但说不出全部缺陷。
b. 我得到了对方的同意,至少在一段时间内保留分歧。
33. a. 我们一致同意接受第三方的标准或决策,作为解决分歧的基础。
b. 在所述的界限内,我鼓励对方进行创新。
34. a. 我设法赢。
b. 当对方也愿意调整观点时,我就会调整自己的观点。
35. a. 我促使对方在规定的界限内进行创新。
b. 我们将双方的想法整合在一起。
36. a. 我们同意各走各的路,直至共同的行动看来是切实可行的。
b. 我赞同对方的想法。

以任何形式复制此材料都是对版权法的侵犯。

得分

将你在前面三页上的每项得分填写到下面的空白处，以确定你经常运用哪些方式，不常运用哪些方式。

A1 维持	A2 圆滑	A3 支配	B1 依据 规则	B2 共存	B3 讨价 还价	C1 退让	C2 放手	C3 合作
1a=			1b=					
		2a=						2b=
				3a=	3b=			
	4a=		4b=					
				5a=			5b=	
	6a=					6b=		
		7a=				7b=		
					8a=			8b=
9a=							9b=	
10a=				10b=				
	11a=							11b=
			12a=		12b=			
		13a=					13b=	
			14a=			14b=		
		15a=		15b=				
						16a=		16b=
	17a=						17b=	
18a=					18b=			
19a=						19b=		
			20a=					20b=
					21a=		21b=	
	22a=				22b=			
				23a=				23b=
24a=		24b=						
			25a=	25b=				
						26a=	26b=	
		27a=	27b=					
28a=	28b=					29a=	29b=	
	30a=	30b=						
31a=								31b=
	32a=			32b=				
			33a=				33b=	
		34a=			34b=			
							35a=	35b=
					36a=		36b=	
合计								
A1	A2	A3	B1	B2	B3	C1	C2	C3

将每一列的分数加总并填写在上面的空格中。各列总分的加总必须等于 108。

策略地运用每一种方式

正如一个高尔夫球好手要使用一整套不同的高尔夫球球杆来对付各种沙坑，你也能够使用一整套应对策略来有效地处理各种不同的分歧。

你的“分歧处理问卷”得分让你明白了，你通常喜欢使用哪些方式可能忽略了哪些方式。不过为了充分理解你的得分的含义，你需要一些定义，对每种方式能够恰当地用在什么地方，有一个总的了解。

让我们从背景知识开始：

当我们设计“分歧处理问卷”时，我们与一些主管进行了交谈。这些主管在处理分歧方面都得到了员工们的赞誉。对他们提出的问题是：当你在工作问题上与其他重要相关人员见解不同时，你准备怎样处理这样的情况？

交谈时出现了两个问题：“当我表述自己的观点时，我打算作何种程度的变通？”和“我打算与意见不同的人发生何种程度的互动？”

明确了这两个方面——观点的可变通程度与互动的强度之后，对管理学、政治学、社会心理学、谈判学和组织行为学等文献的全面研究便揭示出了九种不同的处理方式，它们构成了下一页图 1 所显示的模型。

图 1 中的九种方式是人们可以用来处理冲突的工具，既可以单独使用也可以组合使用。图中用来标明各种方式的标签都没有是非对错的性质——只要使用得当并且适合于具体的情况，那么所有各种方式都能有效地予以运用。当你准备处理意见分歧时，图 1 会有很大的用处，所以应当放在手边，随时都能找到它。

以下是各种应对方式的定义以及一些一般的应用指导原则。请在本书提供的空白处，针对每一种应对方式写下一个你个人遇到的具体例子。

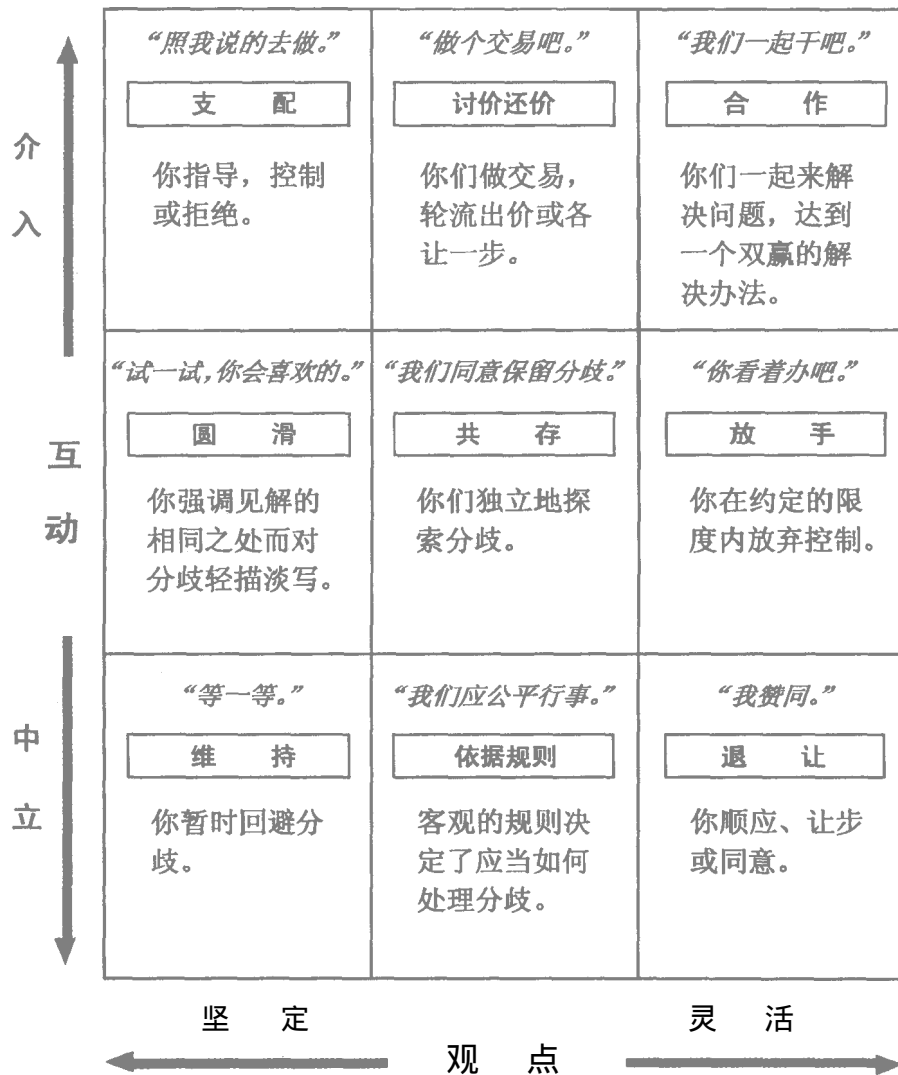
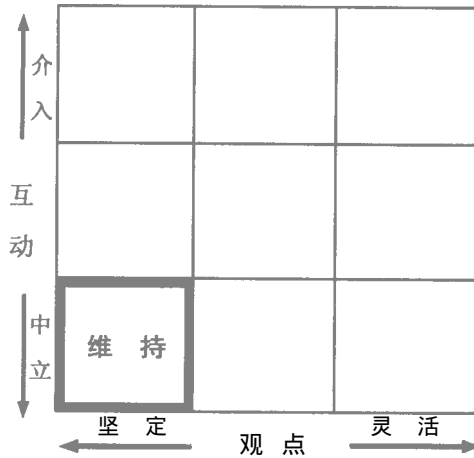


图 1 在关注同一个问题的人们或群体之间处理分歧的九种方式

1. 维持



定义

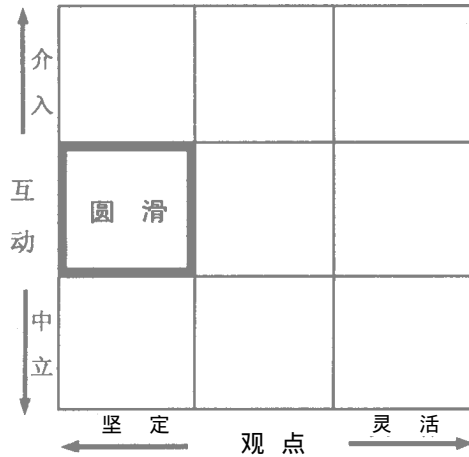
推迟或避免采取行动，借以捍卫自己的立场。

应用

一种拖延时间的临时策略。当你需要收集信息、冷静情绪、赢得盟友、应付更加重要的事情、让最近的变化稳定下来 或让环境来自行解决问题（例如，当一个固执己见的人即将退休）时，这种策略是有用的。

适合于使用维持的方式的事例：

2. 圆滑



定义

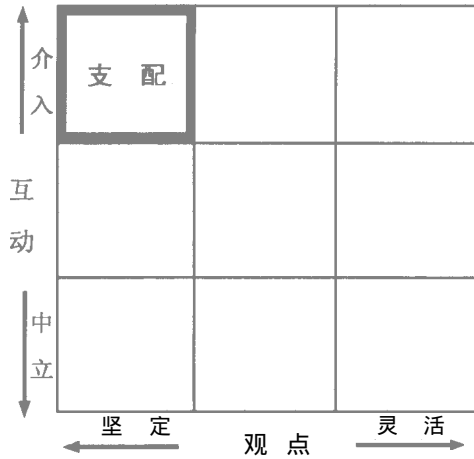
只强调自己的主意有哪些好处，但避而不谈（甚至提都不提）其他的东西，来兜售自己的主意。

应用

当你想要对方接受你所希望的东西时，这种劝说方式是有用的。它可以用来激发别人的兴趣或用作一种劝说技术。

适合于使用圆滑的方式的事例：

3. 支配



定义

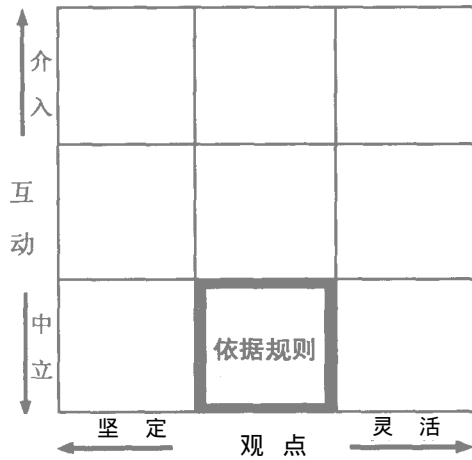
拥有较大权力的人坚持或强行贯彻自己想法的方式。可以通过命令、威胁、奖励、惩罚以及施加其他压力等办法来运用这种方式以迫使别人服从。

应用

假如你拥有或被认为拥有权威或权力，你可以明智地使用这种策略来保障人身的安全和健康。过度使用这种方式会减小它的力量。

适合于使用支配的方式的事例：

4. 依据规则



定义

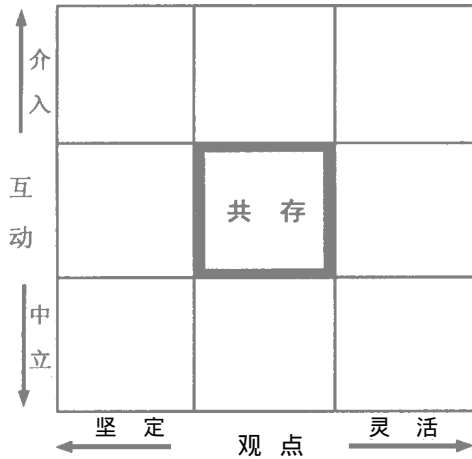
一致同意使用一种客观的规则或标准，作为选择具体办法的基础。依据客观的规则来取舍的办法有抓阄、少数服从多数、按资历、由第三方仲裁、罗伯特序列法则、按政策、按考试成绩等。

应用

这种方式适用于你想站在公正的立场上而又必须作出决定的时候。

适合于使用依据规则的方式的事例：

5. 共存



定义

双方都同意在一段时间内各走各的路。

应用

当双方的力量不相上下并且对各自立场的优越性都坚信不疑、但又无法达成一致的时候 可使用这种方式。

适合于使用共存的方式的事例：
