

如何预防与化解职场冲突

冲突发生的情况

一、于被人发生冲突, 因为:

- 为维护自己的想法
- 为坚持自己的主张
- 为争取资源
- 为保持尊严

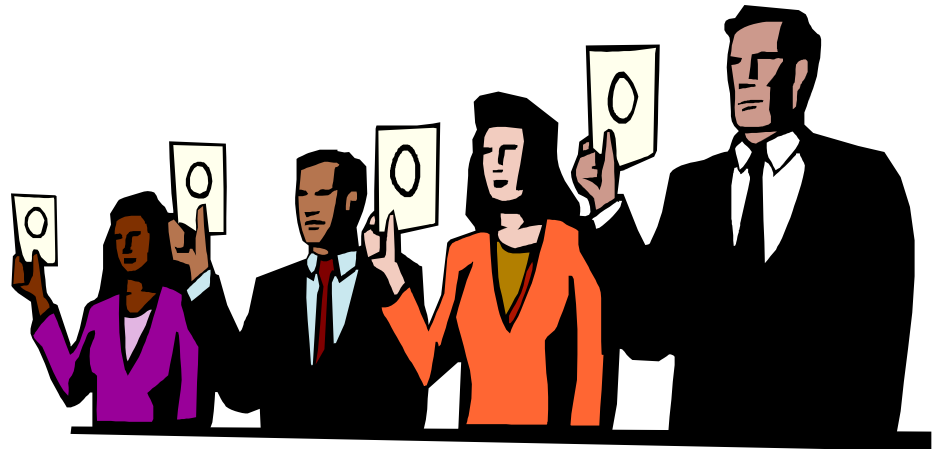
二、要处理紧急情况、意外事態, 例如:

- 机器故障
- 员工缺勤
- 原料断货
- 客户诉怨

三、担任斡旋角色

结论:

所有的冲突, 都是与具有相互依存关系的一方, 顿挫了对方的目标而引起的。



对冲突情况的反应方式

- 竞争
- 合作
- 妥协
- 让步
- 躲避



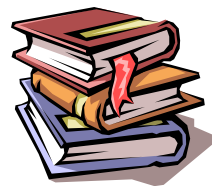
冲突的定义(一)

- 冲突是指一种情况
- 在这情况中，一个人会去从事两种以上相互排斥的活动
- 例如，在语言层次上，一个人可能想说实话，但又怕冒犯别人

-----Ed. J. MURRAY

冲突的定义(二)

- 一种战争或斗争
- 纷争
- 争议
- 不睦
- 行动、感觉或外表的不协调
- 利益或原则的敌对
- 相互殴打
- 抵触
- 彼此在想法、欲望、事件或活动上的不相容



——蓝灯屋英文字典

职场冲突的定义

职场冲突是发生在员工间的状况。这些员工的工作是相互影响，是需要互动的。当员工之间发生「冲突」状况时，他们会很生气，都处于负面的情绪中，而认为一切都是对方的错。

他们因此而衍生的行为，会影响到生产力与工作绩效。

职场冲突的要件

- 1 当事人双方具有相互依赖性
- 2 當事人双方彼此指責
- 3 當事人双方都在生對方的氣
- 4 當事人双方的行为都会影响生产力与工作绩效

职场冲突的结构

1. 相互依赖性
2. 冲突所涉及对象的数量
3. 当事人的身份
4. 谈判者的权力
5. 急迫性
6. 沟通管道

职场冲突的成本

1. 时间成本
2. 决策成本
3. 重组成本
4. 损害成本
5. 员工成本

职场冲突的风险

1. 职场暴力

2. 怠工

3. 黑函

4. 诉讼



组织与冲突(一)

在每个组织中，都隐藏着难以避免的冲突导火线。

将一群人「组织」起来，就等于是引进冲突的道火线。

当我们所追求的事物，与同事的目标相重叠时，冲突将是在所难免的。

我们通常都会优先考虑自己的任务。在这过程里，我们可能会对组织的整体目标、价值观、程序、以及存在理由视而不见。

每个人都倾向于将自己的工作标准，强加到组织内其它单位身上。

组织与冲突(二)

在一个组织里，冲突潜能与层级数、每一层级里不同的头衔数，以及完成产品或服务所需的步骤成正比。

组织愈大，冲突愈多。

冲突是来自于工作的本质(例：警察取缔酒醉驾驶者)。

组织与冲突(三)

组织是由相互依赖或协同一致的个体所组成的一个群体。

组织中的每个单位、部门或事业部，都会发展出与组织使命相调和的目标、价值观以及程序。

每个部门都会发展出适合自己的目标与标准。于是，当这些部门开始以自己的目标与标准评估其它部门时，冲突就发生了。

组织内部的其它冲突来源

一、争取有限的资源

二、责任

三、人员

四、空间

五、工具与设备

六、接近上司

人与人之间的差异

- 1、思想
- 2、观念
- 3、决策
- 4、方式
 - 待人方式
 - 工作方式
 - 沟通方式
 - 情绪处理方式
 - 压力管理方式
 - 异议因应方式



*人与人之间的上述差异，造成人际紧张、误解、冲突。

两个不同的人

较难建立和谐关系

较常沟通不良

较不容易为对方所说服



较常发生马屁拍在马腿上的情形，
因为双方都是以自己的风格行事。

拥有透过他人创造生产力的能力，是人最重要的资产。

每一个人都必须具备：

1.与人愉快共事的能力

2.与人和谐相处的能力

*在一个企业里，只有当每位员工都有能力营造出具有生产力的工作关系，组织的生命才得以延续下去。

你是不是一个有价值的人？

*如果你具有与各式各样的人愉快共事以及和谐相处的能力，让工作因此而发挥最大效率与最高效能，在雇主的眼中，你就是一个有价值的人。

行动之前先预测对方：

- 1、可能出现的工作方式。**
- 2、喜欢受到的待遇。**

然后：

- 1、改变自己的做事方式，来顺应对方。**
- 2、慷慨的给予对方，他喜欢受到的待遇。**



- **预测，是行为的先决条件。**
- **你的行为大部分受到你的预设条件的影响。**
- **当然，影响行为的因素，除了预设条件外，还有潜意识、直觉反应、习惯.....等等。**

你是否曾有过以下的经验：

**你不过是说了一句话或做了一件事，
结果却引来他人莫大的反应？**

**也许你纯粹是出自于一片好心，谁知
道你做的事却激怒了别人。**

**遭受自己预想不到或不该自己得到的
负面反应，真是让人气馁。**



个性

性格，是表示个人内在的自我状态，包括个人内在思想、态度、感觉、价值判断等。

风格，是表示个人外显的言行举止，包括肢体语言、用字遣词。



個性=性格+風格

行为

行为是一个人显现于外的
言行举止。

行为也就是个人生活的外
在显相。



习惯(一)



风格是由习惯行为所决定，而不是由偶发的行为所决定。

个人风格是有关于一个人一而再、再而三，日复一日所做的事。

个人风格也就是有关我们毋须多加思索而做出的事。

习惯行为也被称为「第二天性」，因为我们几乎是直觉的依赖这些行为。

正因为组成我们风格的行为具有习惯性，因此这些行为感觉起来好象是天生自然的一样，让我们觉得自在。

习惯(二)

有人约会或开会常迟到。

有人几乎每次都很准时。

有人几乎总是一丝不苟。

有人常激怒别人。

有人不管发生什么事情都有借口。

有人个性严谨，埋头苦干。



风格(一)

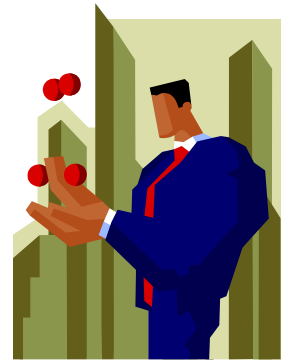
简单来说，你的风格，就是其它人对你言行举止的看法。

具体的说，一个人的风格，是指他行为中所展现出的强势与反应行为模式。这个模式能帮助我们预测这个人喜欢用哪种方式与人相处和共事。

用风格的角度来了解别人，这种方式，它强调的是人的行为，而非人的性格。

人际风格模型是有关肢体语言的模型，包括：这个人走路快慢？手势多寡？嗓门大小？说话是否有明显的抑扬顿挫？

风格(二)



你的风格并非建立在自我了解的基础上，而是建立在别人对你的认识上(不管别人对你的看法是否符合你的自我形象)。

风格—行为风格并无好坏之分，它只代表人与人之间的不同。

每个人都有自己喜欢被别人看待的方式，但我们的日常举止，与我们希望别人对我们的看法之间，总会有些差距。

行为风格代表别人对你的看法。

风格（三）

每一个人都有一种主导风格。

换句话说，在与人相处共事上，你有自己最喜欢的方式。

早在幼儿时期，你就已经发展出自己最喜欢的风格，而现在你大多是依赖着这种风格行事。

正因为这种风格已经成为你的一种习惯，因此你就会在不知不觉中于各种场合展现出这种风格，包括工作时。

易言之，这就是你的「自在范围」（comfort zone）

风格(四)

每种风格都有潜在的优缺点。

优点其实只是潜在的资产，
想要让这些优点变成真正的
资产，还需要花费一番养成
功夫。

缺点则是潜在的负债。



风格(五)

你无法改变自己的主导风格。

你的风格只是你所以是你的重要部份，但却只能代表部分的你(行为风格只能描绘部分的你)。

行为风格相同的人也会有相异之处。

接纳各种不同的风格，就能让人际风格模型成为你的助力，而非阻力。

风格冲突

你有自己的为人处世方式、习惯、风格；与你共事相处的人也有他们自己的一套方式、习惯、风格。

如果不同风格的人聚在一起工作，但彼此都不愿意适应对方，可能就会发生严重的问题。

每次只要有人一起工作处不来，就会造成沟通窒碍、合作受阻、机会丧失等情形，而生产力也肯定向下滑落。

虽然有时不同工作风格之间的差距很难弥补，但却没有任何一种风格是无法与其它风格并存的。

如果有两个风格不同的人无法相处，问题并非出在不同风格无法兼容，而多半是由于双方互不妥协所致。

风格调整

为了团队成功，每个人都必须学习调整自己的风格，这就是所谓的风格调整。

风格调整包括调整自己的行为，使你的工作方式更能配合其它人的风格。

调整行为就如同职业棒球选手在接到快速直球、外角滑球和曲线球时，会用不同的挥棒方式接球一样。

风格调整，是圆融，而非操弄或顺从。

风格调整就是有意意识的调整自己的行为，去配合别人喜欢的互动方式。



风格调整的涵义

一、风格调整改变的是你的行为

- 风格调整不是去改变别人，而是改变自己。
- 风格调整，就是接受别人的风格。
- 接受别人风格会带来三种正面结果：
 - (1) 你不需要等别人改变成你那种做事方式后，才能让关系步上轨道（虽然你无法控制别人的行为，但你可以控制自己的）。
 - (2) 试着去适应别人，不但使你更觉得大权在握，常常也能帮助你达成目标。

(3) 等到你让别人觉得跟你一起工作变轻松时，对方通常也会将自己的行为改变成你所喜欢的样子。

(结果双方对关系都产生正面的影响力。)

(不管是谁先造成人际关系紧张，人际间的弹性，需要有人先将步调转成与对方一致)

(你应该做你能做的，找出方法，让别人可以轻松愉快的和你工作)

二、风格调整是调整某些行为

1. 找出你和对方风格的不同点，之后调整你的肢体动作，以及你的说话方式，以便更符合对方喜欢的做事方式。

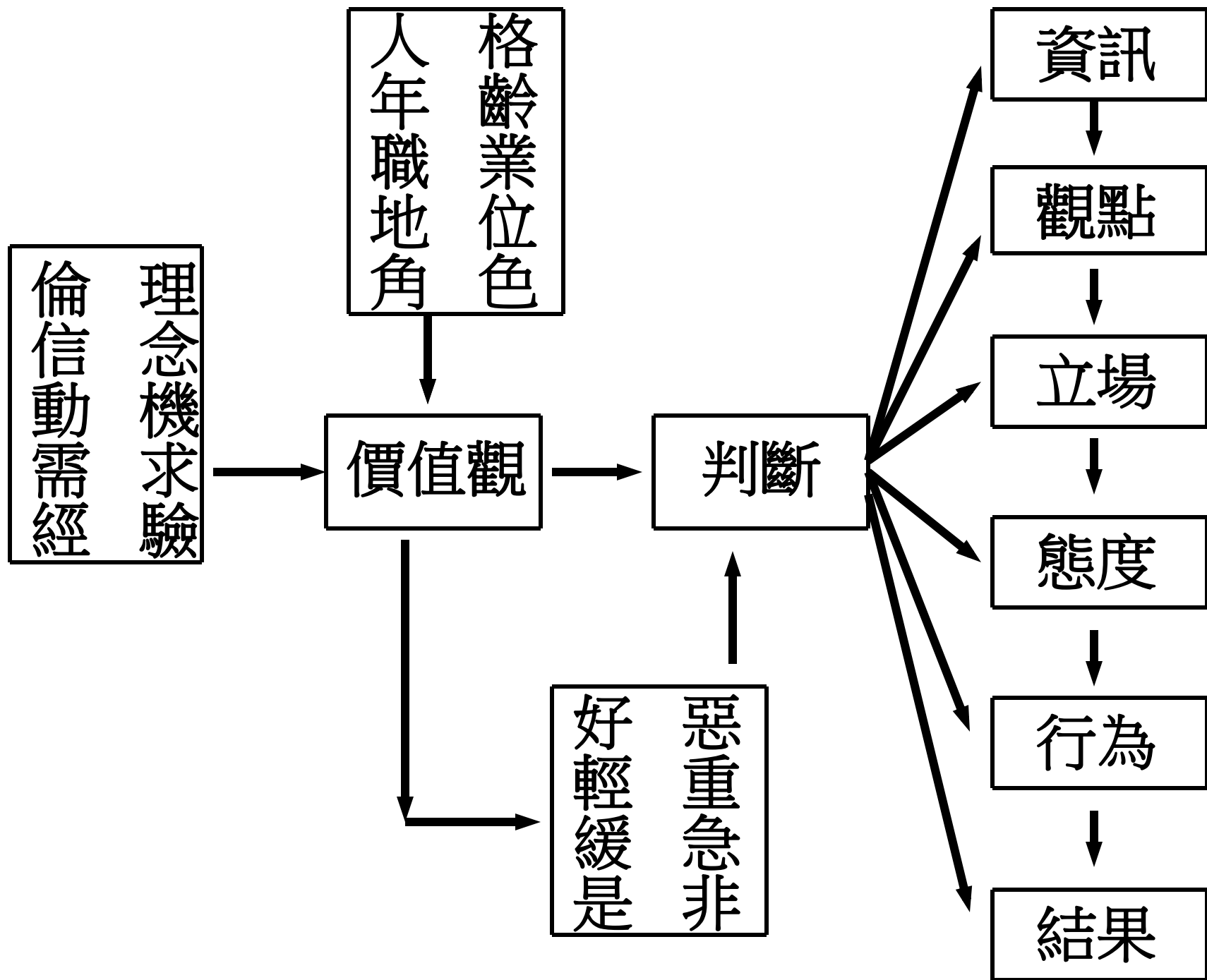
(要注意的是，哪些行为能让对方觉得彼此的互动更自在)

2. 调整少数行为，即能大大改善人际关系。

三、关键时刻再调整风格

1. 过度调整会有危险。

2. 过度适应他人的人，并不会将自己特有长处带进一段关系中，反而会失去大部分的活力。



己 方

對 方

观点
立场

观点
立場

舍于取

交互作用

说

互动过程

听

发讯人

语言、文字

收讯人

媒体

想法
感覺
欲望

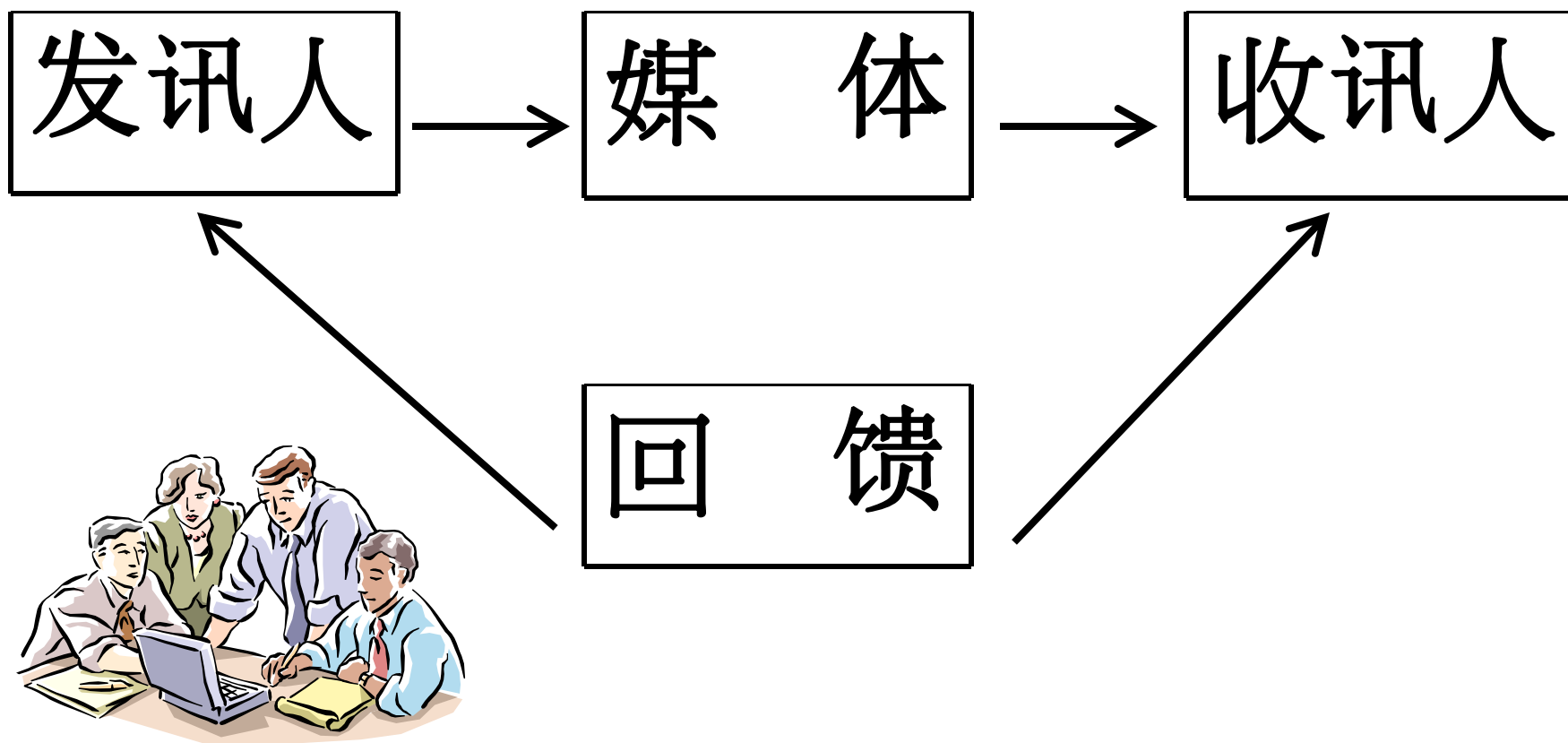
想法
感覺
欲望

相互传递

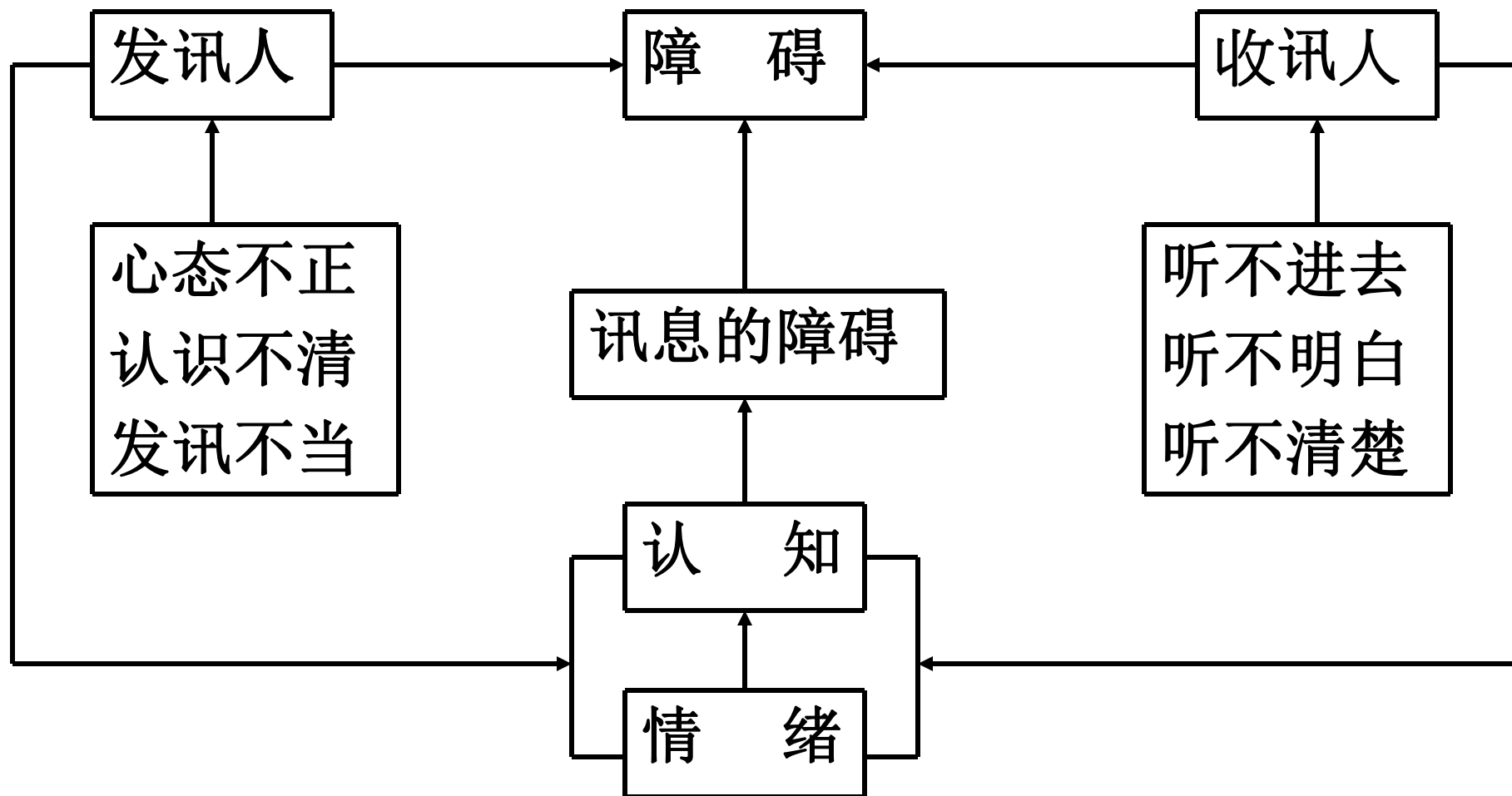


有声的语言=说
无声的语言=思考
纸上的语言=文字
肢体的语言=动作、
表情
(语言是思考的媒介)

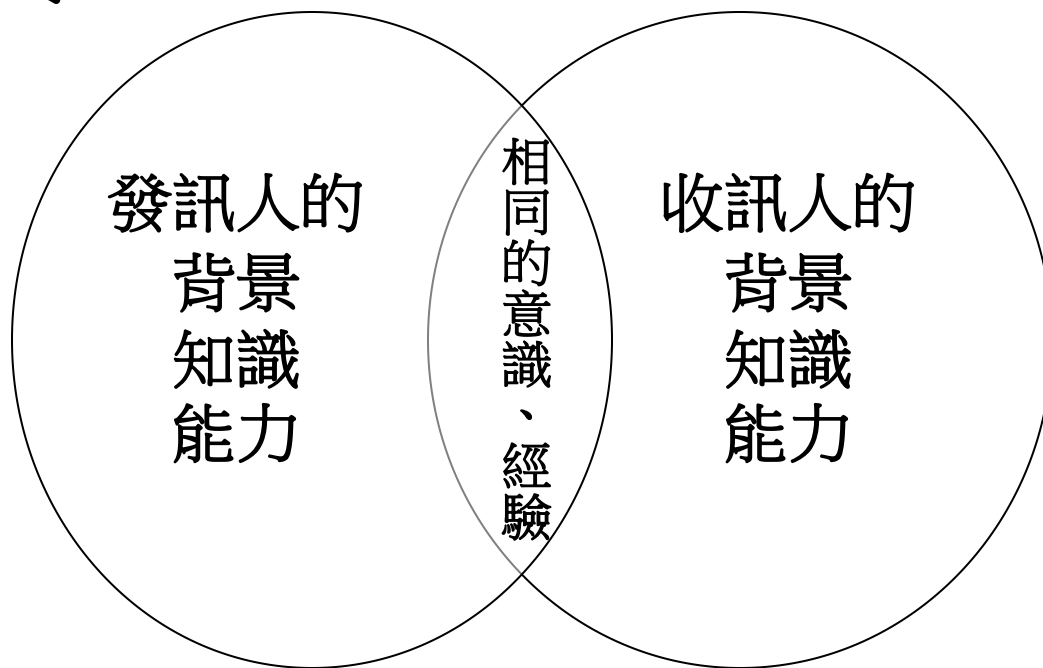
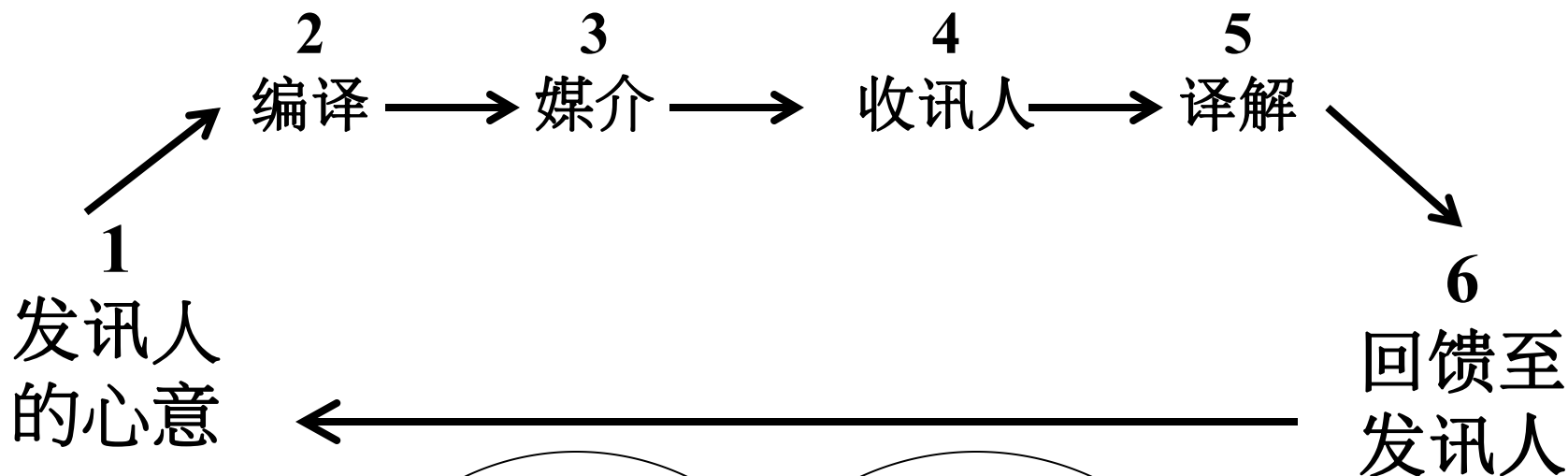
沟通的模式



沟通的障碍



沟通的過程



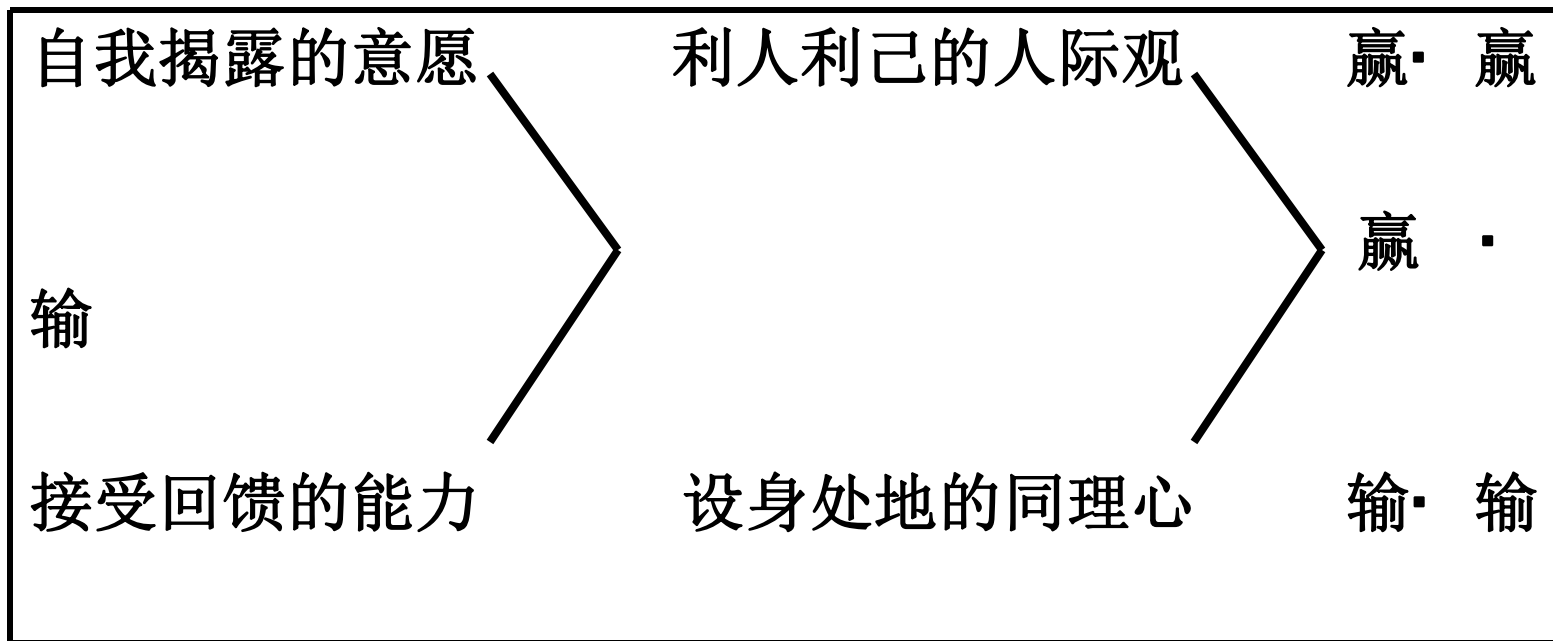
沟通的两大支柱

一、自我揭露的意愿

二、接受回馈的能力

開始

結束



過程

結果

自我揭露的意願

低

高

接受回饋的能力

高

揭露 回饋
低 高
(溫和型)

揭露 回饋
高 高
(表達型)

低

揭露 回饋
低 低
(分析型)

揭露 回饋
高 高
(駕馭型)

四种行为风格

- 1. 温和型 —————> 默许
- 2. 分析型 —————> 逃避
- 3. 驾驭型 —————> 专制
- 4. 表达型 —————> 攻击

影响沟通成功的因素

1· 目标

2· 思想

3· 信息

4· 作风

5· 语言

沟通目标设定的原则

1. 目标的设定从掌握问题开始。
2. 沟通的目标必须顾及「舍」与「得」双向互动，并谋求「舍」与「得」两者间的平衡。
3. 认清自己的目标。
4. 了解对方的目标。

倾听时你要发掘的是什么

1. 是意见不是细节
2. 可能藏在语言后面的感受
3. 话题的重心
4. 自己的语意是否被扭曲
5. 辨别与判断对方话语的真伪
6. 勇于向对方提出问题



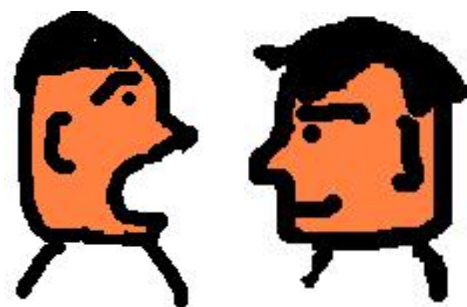
强化倾听技巧的九大步骤

1. 随时都专注。
2. 倾听讯息。
3. 以一种不带任何威胁的方式和样子，向对方提出问题。
4. 留心观察对方的肢体语言。
5. 不要插嘴、干扰、中断对方的话。
6. 要有耐性。
7. 要能跟对方产生共鸣。
8. 任何你不了解的，要求对方澄清。
9. 在对方做说明时，从你的沟通立场，来寻找同意点。



如何使别人专心倾听你说话

1. 明白自己究竟要说什么
2. 尽量了解对方
3. 争取对方对你的注意
4. 判断对方了解事情的能力
5. 努力协助彼此的沟通
6. 鼓励对方反应回来



对批评的反应

1. 感到好奇

经由寻求第二或第三种观点来确认人家给你的批评或忠告。

2. 有所怀疑

暂且先将批评放在心上，等到当你变得比较不情绪或易于接受时，再做审视。

3. 否认

你认定这是个错误的批评或忠告。

4. 感激

这是最适当的反应。



如何清楚的表达思想和意见

- 1.消除了解的最大障碍
- 2.以简明加强效率
- 3.不要向别人传达语言噪音
- 4.确定听者了解你真正的意思
- 5.加强口头说明的力量



非语言的技巧

- 1▪ 肢体的沟通
- 2▪ 眼睛的沟通
- 3▪ 声音的沟通
- 4▪ 空间的沟通

人们在什么情况下会说谎

1. 当真话会伤人时
2. 当需要隐藏错误时
3. 当需要推拖某些事情或工作
4. 当没有可见的证据或事实时
5. 当没有人能与你争论时



如何表达拒绝

1. 亲切的忽略

「没问题，我会尽力的。」

2. 诉诸无知

「我不知道该怎么办？」

3. 诉诸无所不知

「我需要知道更多的详情。」

4. 诉诸第三者或更高阶主管

「让我和老板讨论看看。」



沟通的礼貌性规则

1. 不要垄断发言权
2. 不要任意改变话题
3. 不要急着帮别人把话说完
4. 不要大动肝火 
5. 不要忘记给对方留退路

说服的基本条件

1. 充实谈话内容
2. 自己的态度和行动
3. 要有明确的目的
4. 能引起对方的兴趣和关心
5. 遣词用句要小心谨慎

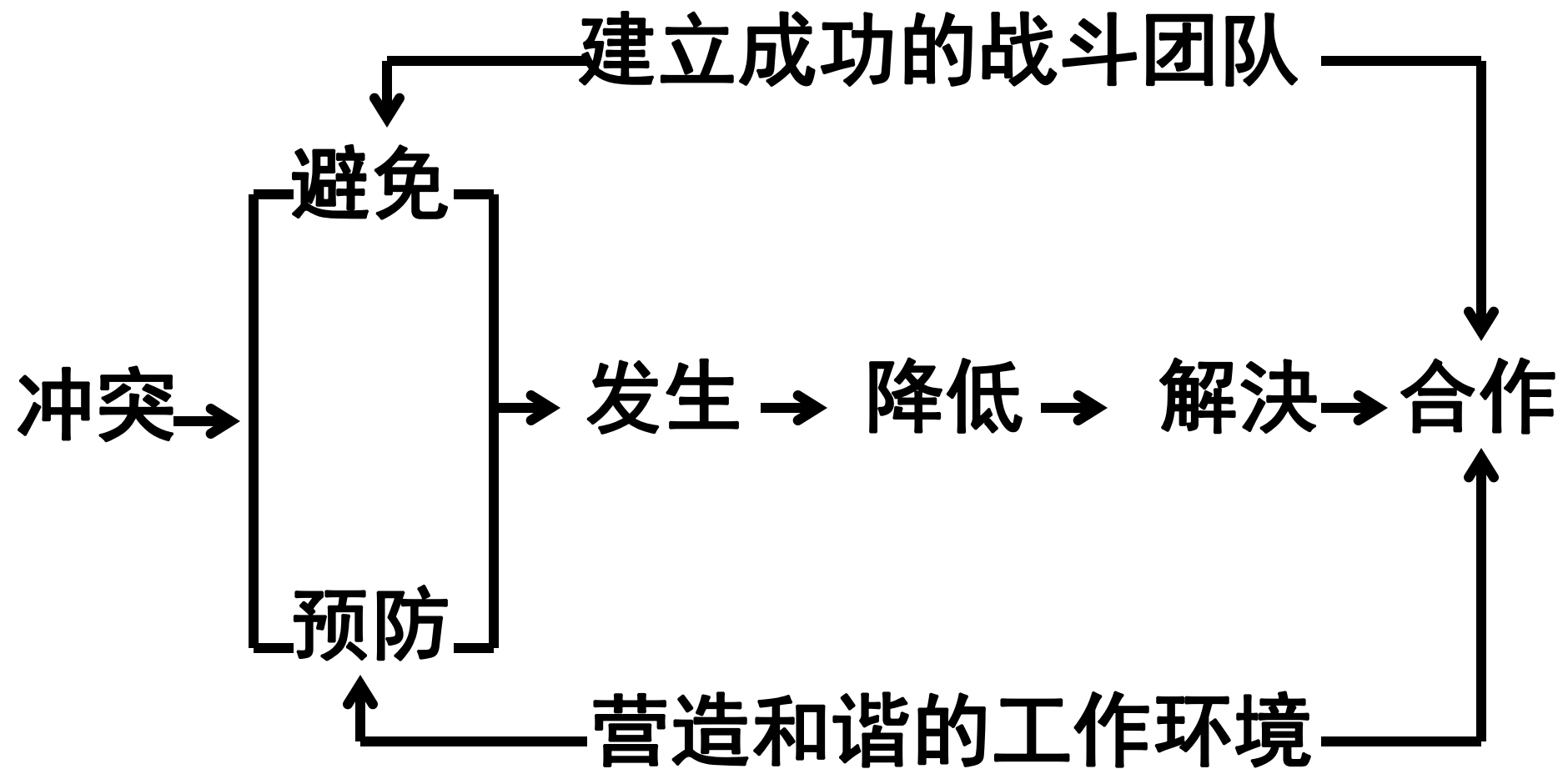
说服的四个基本步骤

1. 建立可信度
2. 设计寻求共同立场的架构
3. 提供强烈的证据
4. 进行情绪联系

消除不安是说服的快捷方式

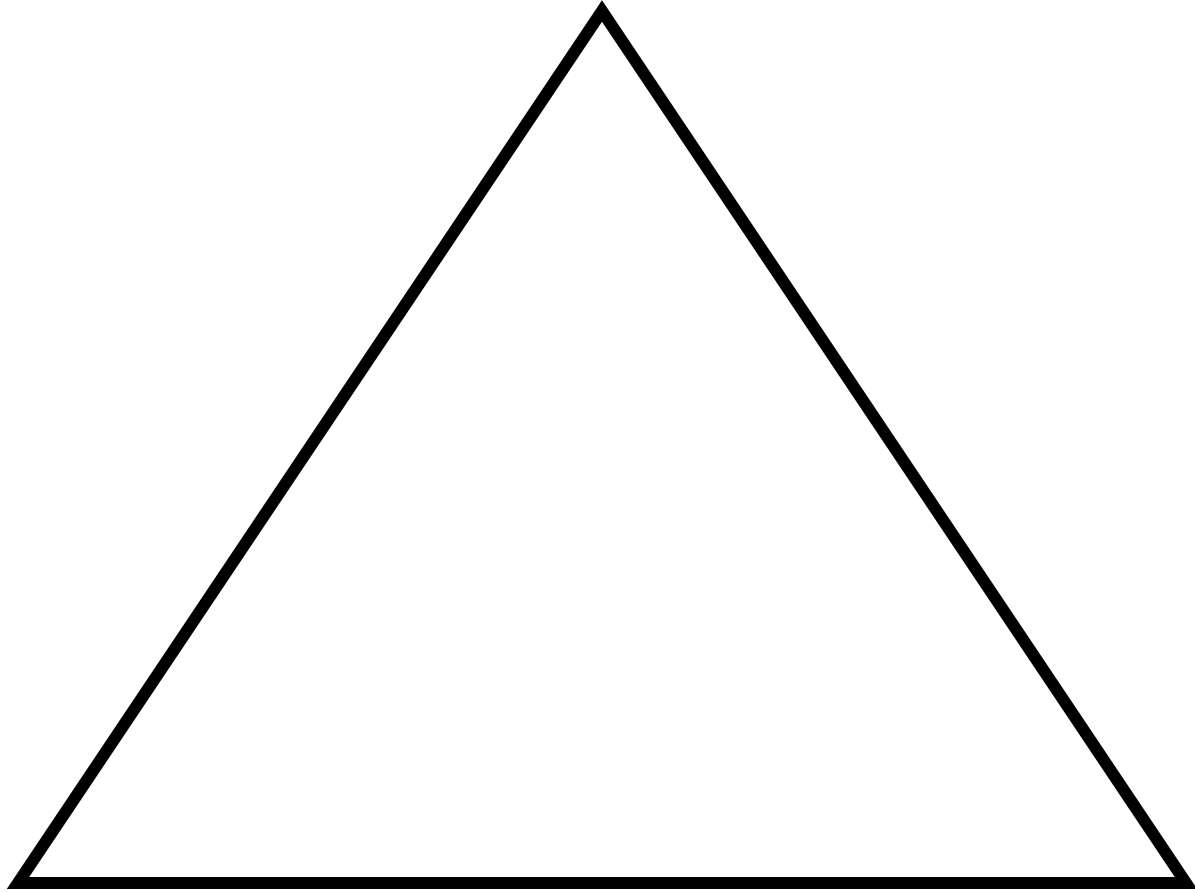
1. 熟悉说服内容并立即解答疑难
2. 确实把握对方的了解程度
3. 随时掌握重点
4. 让对方能够了解全局
5. 以具体事物促进理解
6. 帮助对方在脑中绘出影像
7. 仔细组合重要条件
8. 使用比较法和对照法以助具体了解
9. 利用问题解除疑难
10. 不可疏忽对内和对外的协调

职场冲突管理架构



冲突管理

冲突的结构



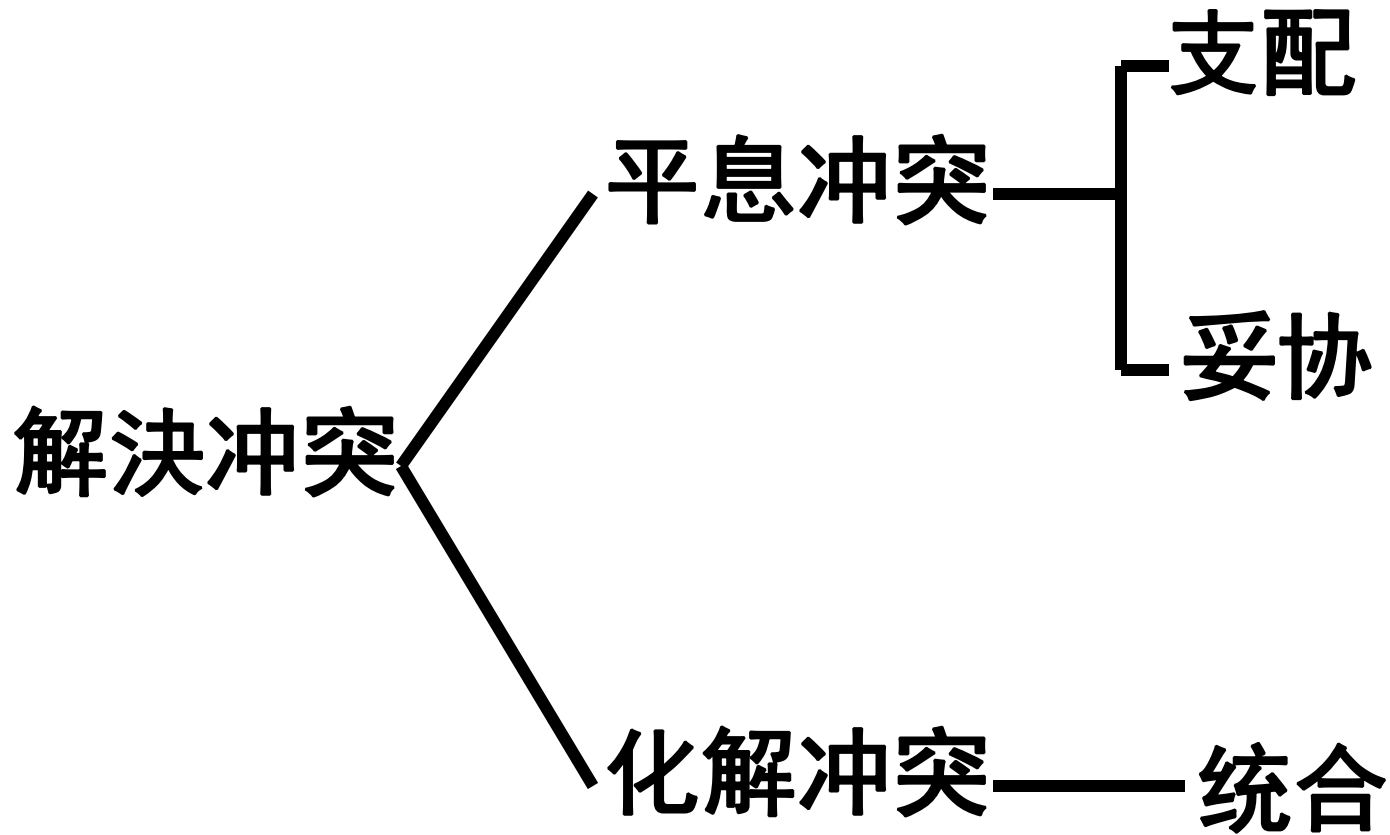
拥有的权利

发展的阶段

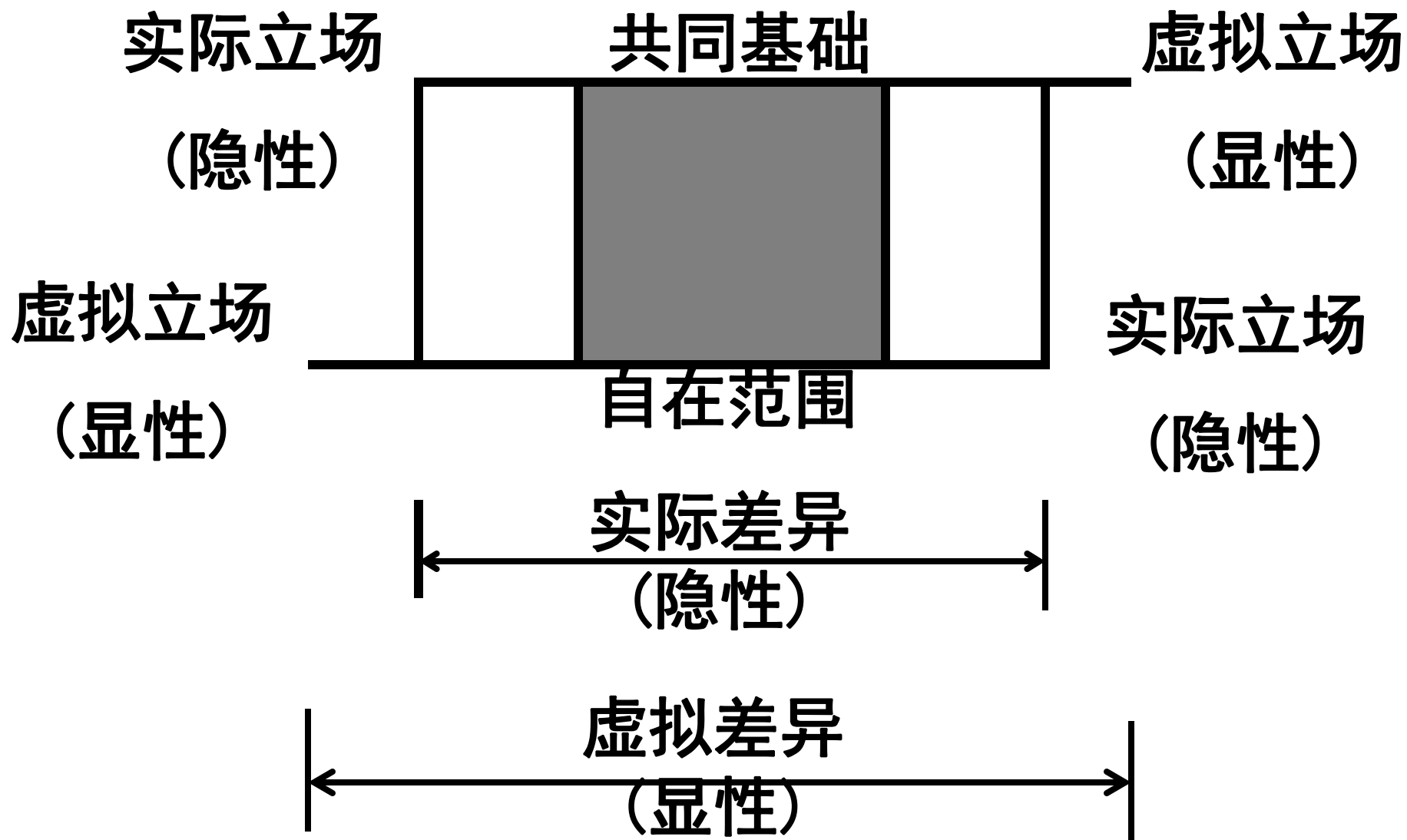
对冲突的评估

降低冲突的策略或途径

解决冲突的途径

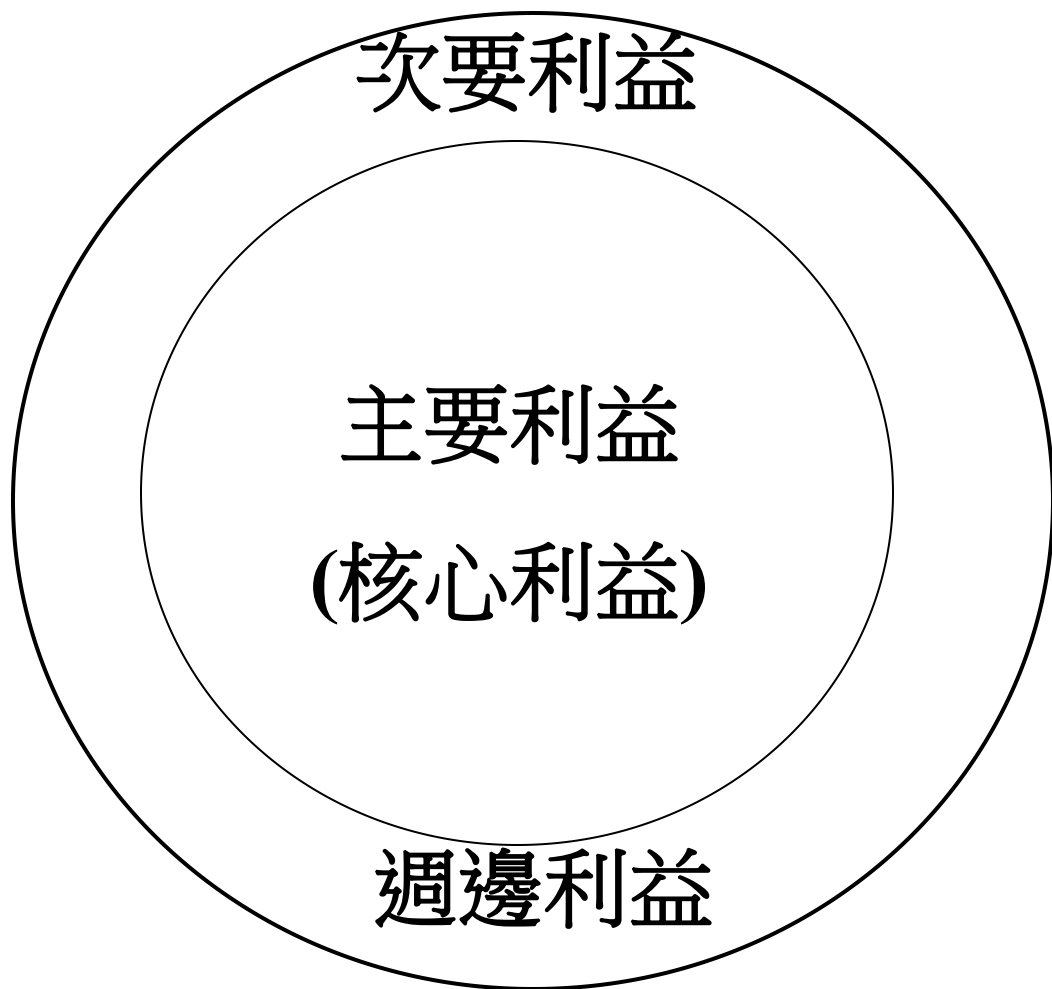


统合技巧的运用



统 合

是让利害双方都能在其中找到自己的平衡点，而
不需牺牲任何主要利益的解决方法。



对方依赖度

低

高

我方依赖度
高
低

我高 对低 (我急对不急)	我高 对低 (双方都急)
我低 对低 (暂不会有冲突)	我低 对高 (我不急对急)

对

象

单一

复杂

多

量多

对单

量多

对复

(难度高)

少

量少

对单

量少

对复

(难度低)

数

量

本人

代理人

代理人

代 本

代 代
(难度高)

本人

本 本
(难度低)

本 代

对方的权利

低

高

高

我高 对低

我高 对高

(容易解决)

低

我低 对低

我低 对高

很难解决

我方的权利

对方急迫性

低

高

高

我高 对低

我高 对高

(时间急迫难解)

低

我低 对低

我低 对高

(时间充裕易解)

我方急迫

对方沟通管道

少

多

我方沟通管道
多
少

我多 对少 (难解)	我多 对多 (易解)
我少 对少 (难解)	我少 对多