**冲突中的沟通之人际冲突产生的原因（第七讲）**

**拍摄地点选择**：书房、图书馆、或教室等均可，授课教师坐着讲授。

**第七讲时间：**约8分钟。

**第七讲主要知识点：**冲突产生的原因。

**第七讲脚本如下**：

**引导案例**

冷科长与牛先生的“冷战”

案例人物简介：

冷科长——吉星保险公司赔偿支付科科长。男，40岁。工作认真，性格内向。

牛先生——吉星保险公司赔偿支付科赔偿分析员。男，38岁。业务能力强，脾气倔犟。

中午快下班的时候，公司老板打电话向冷科长布置了一项紧急任务，并特别强调一定要在下午两点以前办好。于是，冷科长拦住了正收拾东西，准备下班的牛先生，请他把吃午饭的时间变动一下，要么在办公室吃一份盒饭，要么推迟一会儿回家吃饭，以便把这项急件突击出来。其实，这项工作并不复杂，它要求在一大摞保险卷宗里，把几件事故索赔案卷查出来。冷科长知道，这件事情对于牛先生这样一个业务熟练的老手来说，根本不费吹灰之力，只不过需要一点时间而已。可是，牛先生表现出了明显的不情愿。他说：“对不起，我还要到银行去一趟。而且，我还想趁午休时间干点私事，恐怕不能遵命。”

冷科长非常不满地说：“你怎么总是这样，每次让你干点儿工作，你就有事，你的事可以挪到下午办嘛。”

“午休时间是所有职工都应享受的权利，你没权占用。”牛先生也气冲冲地顶了回去。两人就这样争执了起来。

冷科长与牛先生的矛盾由来已久。两年前赔偿支付科的前任科长调离，有小道消息传来，说牛先生是新任科长的候选人。他也认为凭自己的业务能力和工作经验可以当之无愧。但是，上级却从别的科室调来了冷先生当科长。冷先生对保险索赔业务完全是一个外行，性格也不像前任科长那样热情、开朗。他总是冷冰冰的、一本正经、严肃认真，从来不开玩笑，也不善于跟科里的人多来往，一副公事公办的样子。牛先生觉得冷科长一点也不喜欢他，他推测冷科长多半是提防着他这样一个经验丰富的人。而冷科长觉得牛先生由于没有当上科长对他充满了敌意。像牛先生这样一个业务能力强的人，准会讨厌一个外行来领导他。

这是一个有关人际沟通冲突的案例。本案例为此提供了生动的说明，它让我们看到上下级之间是怎样由于沟通不良而导致冲突，从而产生相互猜疑、敌视，使正常的工作任务无法完成的。它也提醒我们，作为一个管理者，必须掌握必要的沟通技巧，巧妙化解和礼仪沟通中的冲突，以建立良好的人际关系，保证工作的有效性。

冲突的发生在任何组织都不可避免。但是，冲突是可以管理的。如何解决冲突，是管理者必须面对的问题。冲突的出现可能使组织内潜伏的问题提早得到重视，将冲突引向积极正面的结果正是组织绩效得以提升的机会。因此，称职的管理者不应该仅仅以保守地消除冲突为己任，而需要以更积极的态度来疏导冲突，使其转变为提升组织绩效的正面因素。行为科学研究专家将冲突管理称之为“将热转化为光的管理”。

在本讲中，我们重点解析引起人际冲突产生的原因，归纳起来大体包括以下几方面。

一、角色不一致

组织中每个成员都有自己的职位，要求成员扮演与其职位相适应的角色。出先角色不一致的主要表现在以下三个方面：角色期望与个人能力不一致、角色期望与个人行为不一致、角色期望不兼容。

1．角色期望与个人能力不一致

按照人力资源管理的原理，组织中人与职位匹配，做到人事相宜。如果出现职位要求与个人能力不相匹配的情况，或者组织要求个人扮演的角色或所发挥的作用于个人的性格、技能、能力和个人期望相冲突，就会导致个人在工作中遭受挫折，感到心理压力和矛盾，使得职位的承担者对实现组织的角色期望缺乏信心。

2．角色期望与个人行为不一致

角色期望一般是指组织对成员充当某一角色的行为要求。具体的讲，就是组织成员的行为表现要符合组织的要求。实际上，在组织内部常常会出现组织成员的行为表现与组织要求不相符的现象。

3．角色期望不兼容

角色期望不兼容有两种情况：一种是角色期望互相排斥，另一种是角色期望不能同时实现。角色期望相互排斥是指管理者面对不同的角色期望，而不能兼顾这些不同的期望要求。角色期望不能同时实现是指管理者扮演多种不同角色而不能在同一时间完成这些角色。

二、感知差异

按照感知科学的理论，感知是人们对刺激信号的解读与破译，并在内心产生各种的感觉。这一感觉的变化，也就是人们对外在事物的一种主观反映。然而，不同的的观念或概念对来自同样的外部刺激又做出不同的特定反应。感知是一种积极的、主动的、多层次的信息加工的过程。它依赖于直接作用于感官的刺激物的特征，也依赖于感知的主体。

当组织中的个体由于各自独特的背景和经历而持有不同的信念和态度时，差异化就产生了。差异化是冲突的重要来源。不同的教育背景、成长经历、经验、价值观念以及文化差异等都是导致冲突的重要因素。因此，基于感知的不同人们对同一问题的认识和理解会持不同的见解，所采用的解决措施也会大相径庭。其实，即使是同一个人，在不同的时间段对同一件事物的解读也是存在感知差异的。

三、沟通不当

人们缺乏有效沟通的机会、能力或动机，是导致冲突的重要原因。

1．若双方缺少沟通机会，则各自容易根据已有的[心理定势](http://baike.baidu.com/view/374752.htm)来解释和预期对方的行为，而心理定势是一种先入之见，带有主观性，并伴有一定的情绪色彩，因此容易造成误解，引起冲突。此外，缺乏直接接触和交流机会还会导致双方难以形成心理上的认同和[移情](http://baike.baidu.com/view/113428.htm)。

2．缺乏沟通的技巧和能力也是引发冲突的重要因素。当一方以过激的方式表达不同意见时，对方很可能会同样报以不合作态度。如此一来，[怨怨相报](http://baike.baidu.com/view/7087843.htm)、恶性循环，会导致冲突升级。

3．交流上的不顺畅会削弱双方做进一步沟通的动机。社会情绪性冲突所带来的强烈的负面情绪使人们回避沟通，而更少的交流则会进一步强化已有的[心理定势](http://baike.baidu.com/view/374752.htm)、加剧冲突。

冲突产生的原因不仅仅包括以上三种，还有诸如个体的人格特征、任务依赖性、目标不一致、资源匮乏等其它可能的原因。充分了解工作中冲突的性质及其产生的原因，并且采取恰当的方法来避免或解决冲突，对于任何管理者或者组织成员来说都是非常重要的。

**在了解冲突产生的原因之后，我们需要明确一点，学习冲突并不是要消灭它而是要进行有效的管理，它是一柄双刃剑，我们要发挥其积极的一面，抑制其消极的一面。**

美国一家面临倒闭的钢铁厂，在频繁更换几任总经理，花费了巨大的财力人力物力后，对于走向破产的钢铁厂大家已经黔驴技穷，员工也都士气涣散，唯一能做的事情就是等着工厂宣布破产清算。新到任的总经理似乎也拿不出什么好的办法来，但他却在几次员工会议上发现了一个现象，公司的每次决策制度公布时，大家似乎都不愿意提出反对意见，管理者说什么就是什么，会议总是死气沉沉。因此这位总经理果断做出了一个决定，以后会议每个人都有平等发言的权利，如果发现问题，谁提出解决方案并且没有人能够驳倒他，他就是这个方案项目的负责人，公司给予相应的权限和奖励。新制度出台后，以往静悄悄的会议逐渐出现了热烈的场面，大家踊跃发言，争相对别人的提案进行反驳，有时候为争论某个不同意见，争论者面红耳赤，甚至大打出手，但在走出会议室之前，都会达成一个解决问题的共识，并且都会按照达成的共识去做。过了一段时间后，奇迹出现了，这家钢铁厂逐步走出困境起死回生，甚至在几年后进入了美国最优秀的四大钢铁厂之列。

**分析**： 冲突分为建设性冲突和破坏性冲突。建设性冲突能为小组或团队注入新的观念和思想。小组讨论时，所有的问题大家都没有异议时，往往是一个危险信号，应引起警示。在实际沟通过程中，如何发挥冲突“良”的一面而抑制其“恶”的一面值得管理者深思。