**冲突中的沟通之人际冲突的处理方式（第八讲）**

**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。

**第八讲时间：**约8分钟。

**第八讲主要知识点：**人际冲突处理方式。

**第八讲脚本如下**：

各位同学大家好，今天这一讲我们要讲的是人际冲突的处理方式。在人们的共同生活中，冲突是一种司空见惯的正常现象，长期没有冲突的关系根本不存在。凡是人们共同活动的领域，总会产生不同意见、不同需求和不同利益的碰撞，或在个人之间，或在小团体之间，或在大组织之间。冲突的发生在任何组织都不可避免。在前一讲我们已经详细解析了冲突产生的主要原因，那么当我们面对人际冲突时该采取怎么样的处理方式呢？事实上，个体对待人际冲突大致有五种不同的处理方式：即竞争、回避、妥协、迁就及合作。在处理人际冲突过程中采取何种方式，主要取决于冲突中个体本身的需求或目标。这五种冲突处理方式代表着自信与合作的不同程度的组合。

● 竞争

● 回避

● 合作

● 迁就

● 妥协

不合作

合作

合作

不合作

图 人际冲突的处理方式

（此处可PPT图形展示）

一、竞争

竞争模式的基本假设是“零和”，采用该模式的个体（群体）只关注自己的利益得失而不惜牺牲他人，甚至会利用自己的权势、地位胁迫对方，其根本目的在于实现己方利益的最大化。竞争策略体现出“我赢你输”的结果，是一种武断而不合作的冲突处理策略。竞争策略常用于以下场合：冲突各方中有一方具有压倒性力量，冲突发展在未来没有很大的利害关系，冲突各方的礼仪彼此独立，难以找到共赢或相容部分，冲突一方或多方坚持不合作立场。当在冲突中需要达到自我利益的满足，而不考虑冲突另一方的影响时，就会采用竞争的做法。在人际冲突处理中采取竞争策略有利有弊，不能一概而论，这要根据冲突的具体情况而分析。但不论如何，任何时候都需谨慎使用，因为它是“零和”博弈，运用不当的话只会加强冲突的程度。

**案例链接——史上最牛女秘书**

2006年4月7日晚，EMC大中华区总裁陆纯初回办公室取东西，到门口才发现自己没带钥匙。此时他的私人秘书瑞贝卡已经下班。陆试图联系后者未果。数小时后，陆纯初还是难抑怒火，于是在凌晨1时13分通过内部电子邮件系统给瑞贝卡发了一封措辞严厉且语气生硬的“谴责信”。

陆纯初在这封用英文写就的邮件中说，“我曾告诉过你，想东西、做事情不要想当然！结果今天晚上你就把我锁在门外，我要取的东西都还在办公室里。问题在于你自以为是地认为我随身带了钥匙。从现在起，无论是午餐时段还是晚上下班后，你要跟你服务的每一名经理都确认无事后才能离开办公室，明白了吗？”（事实上，英文原信的口气比上述译文要激烈得多）。陆在发送这封邮件的时候，同时传给了公司几位高管。

面对大中华区总裁的责备，一个小秘书应该怎样应对呢？一位职场资深人士说，正确的做法应该是，同样用英文写一封回信，解释当天的原委并接受总裁的要求，语气注意要温婉有礼。同时给自己的顶头上司和人力资源部的高管另外去信说明，坦承自己的错误并道歉。但是瑞贝卡的做法为她在网络上赢得了“史上最牛女秘书”的称号。两天后，她在邮件中回复说，“首先，我做这件事是完全正确的，我锁门是从安全角度上考虑的，如果一旦丢了东西，我无法承担这个责任。其次，你有钥匙，你自己忘了带，还要说别人不对。造成这件事的主要原因都是你自己，不要把自己的错误转移到别人的身上。第三，你无权干涉和控制我的私人时间，我一天就8小时工作时间，请你记住中午和晚上下班的时间都是我的私人时间。第四，从到EMC的第一天到现在为止，我工作尽职尽责，也加过很多次的班，我也没有任何怨言，但是如果你们要求我加班是为了工作以外的事情，我无法做到。第五，虽然咱们是上下级的关系，也请你注重一下你说话的语气，这是做人最基本的礼貌问题。

二、回避

采用回避策略的个体（群体）往往表现出对模型两个维度变量的漠不关心，他们通常选择保留自己的意见，回避对抗。冲突一方试图将自己置身事外，任凭冲突事态自然发展，以“退避三舍”、“难得糊涂”的方式处理冲突。回避策略常用于以下场合：冲突主体中没有一方有足够力量去解决问题；与冲突主体自身利益不想干或输赢价值很低；冲突一方或多方不关心、不合作。

三、妥协

妥协策略一般处于二维模型的中间位置，它意味着“有所求必先有所予”，在作出适当的让步之后得到双方都能接受的结果。

这是一种被人们广泛使用的处理冲突的方式，它反映了处理冲突问题的实利主义态度，有助于改善和保持畅通双方的谐和关系。尤其在促成双方一致的愿望时十分有效。

妥协策略常用于以下场合：冲突双方无一方有能力取胜，从而决定按各方所见的有效资源和利益来分配，双方未来的利益有一定的相互依赖性和相容性，有某些合作、磋商或交换的余地，双方实力相当，任何一方都不能强迫或说服对方。

四、迁就

迁就策略意味着对他人利益和双方关系的高度重视，宁愿牺牲自己的利益也要帮助对方实现目标，只求对方满意。当事者主要考虑对方的利益、要求，或屈从对方意愿，压制或牺牲自己的利益及意愿。迁就是为了维护相互的关系，一方愿意做出自我牺牲，如愿意牺牲自己的目标使对方达到目标；尽管自己有所保留，但还是支持他人的意见；原谅某人的违规行为并允许他继续这样做。

五、合作

合作策略的基本假设是“双赢”，这意味着对自己和他人利益以及双方关系的高度关注，采用该模式的个体（群体）本着解决问题的态度与对方交换信息，探讨对策，致力于达成双方都满意的结果。合作指主动跟对方坦诚布公地讨论问题，寻找互惠互利的解决方案，尽可能地使双方的利益都达到最大化，而不需要任何人做出让步的解决方式。

**案例链接4-8**

**英国首相狄斯雷利如何巧妙地拒绝军官**

19世纪英国首相狄斯雷利就是一例。有个野心勃勃的军官一再请求狄斯雷利加封他为男爵。狄斯雷利知道此人才能超群，但还不够加封条件，因此无法满足他的要求。一天,狄斯雷利把军官单独请到办公室，对他说：“亲爱的朋友，很抱歉我不能给你男爵的封号，但我可以给你一件更好的东西。”狄斯雷利放低声音说：“我会告诉所有人，我曾多次请你接受男爵的封号，但都被你拒绝了。”消息传出，众人都称赞军官谦虚无私、淡泊名利，对他的礼遇和尊敬远超过任何一位男爵。军官由衷感激首相,后来成了首相最忠实的伙伴和军事后盾。首相的聪明就在于，他明白军官真正需要的不是一个男爵头衔，而是封爵之后的巨大荣耀。

以上五种处理冲突的方式为人们处理冲突提供了总体的指导原则。在冲突过程中，人们处理冲突的方式或测量并不是一成不变的，冲突过程是一个动态、互动的过程。人们在这个过程中由于认识的改变，或情景的改变，或对方行为的改变，处理冲突的策略都要随之相应改变。

最后我们可以举例来说明以上5种解决冲突方式的区别。比如现在有一个橘子，你想要，我也想要。如果我不管不顾，抢先把橘子抢到，这是“竞争”方式；如果我考虑到你更需要这个橘子，故而把橘子让给你，这是“退让”；我们都不想争，大家都不要这个橘子，这是“回避”；如果我们把橘子掰开，一人一半，这是“妥协”；如果我们能坐下来共同探讨为什么想要这个橘子，原来我要吃橘子肉，你要的是橘子皮做糕点，这样我们两个人的需求都得到满足。这种方式就是“合作”。