

職場衝突不可怕，管理最重要

◆ 陸洛

2009 年新春伊始，世界各大地標上綻放的絢爛焰火還讓夜空留著餘溫，中東的火藥庫又無預警的引爆—以色列重兵突襲，對已酷似圍城的加薩走廊發動了地面攻擊，火砲四射，哀鴻遍野，與幻象尚在的漫天焰火，歡聲雷動，真是強烈的反差！但其實，衝突在中東已是經年累月的夢魘，在人類文明史上更是抹不去的傷痛。

不只是國與國，族群與族群間衝突難以消弭，平民百姓日常生活中衝突也難免，從親子、到夫妻，從鄰里、到職場，衝突與和諧彷彿一對孿生兄弟，形影相隨，互為依存。或許沒有面紅耳赤，我們很難享受會心一笑；沒有劍拔弩張，我們也很難珍惜把酒言笑吧。人類文明要延續，家庭要美滿，職場要和諧，組織要發展，我們都必須學習與衝突共生，瞭解它、化解它、超越它，在協商與包容中找各方的最大公約數，謀求共贏和多贏的局面。本章我們就走進衝突，走出協商，來一同面對我們不願面對的真相。

衝突 (conflict) 是指同時出現兩個或兩個以上，彼此對立或互不相同的衝動、動機、慾望或是目標時，個體無法使之皆獲滿足，但又不願將其中部分放棄的心理失衡狀態。它是一種互動過程，開始於 A 方認為已受到或即將受到 B 方的負面影響，且這樣的影響正是 A 方所關注的。例如當雙方的目標不相容、對事實解釋有差異、對行為期望存有爭議時，雙方所產生的互動過程

便是衝突。例如：不少組織中研發部門與銷售部門間都會有溝通障礙，這其實就是一種衝突：研發人員以「我能做的好東西」為目標，力求技術突破，甚至單純滿足「我最強」的虛榮心；而銷售人員以完成交易為目標，盡量將產品推給客戶，自然必須回應顧客的需求，以表現「我最感心」的誠意。雙方目標不同，合作不成，反變成衝突的起因，彼此責怪、攻擊，終將演變成不可收拾的惡性循環，也把整個組織一同綁架，拖下水。

當雙方都意識到衝突一觸即發時，如何處理呢？我們可依據「協力合作」(cooperativeness) 和「堅持己見」(assertiveness) 兩個相度，將解決衝突的意圖分為兩兩相乘的五種：

(1)「競爭」(competing)：堅持己見與不合作。競爭型的人會把每個衝突變成黑白分明，你死我活的情境，他們固執地堅守自己的立場，強迫對方接受，常常無所不用其極。這種衝突處理風格會扼殺了創造性解決問題的可能性，而且，這種處理方式特別容易引起後續的緊張、怨恨和敵意。正所謂贏了一仗，卻輸了全局。

(2)「統合」(collaborating)：堅持己見但合作。統合是真誠的尋求解決，以期最大程度地滿足雙方的需求。在此，大家都清楚衝突是雙方的問題，必須儘可能有效地解決，因此合作必須開放與誠實，也必須「對事不對人」。要合作就要努力澄清各自立場的異同，並儘量發展相同之處。整體而言，這是最具建設性的衝突化解之道，它不會形成後續的緊張與怨恨，反會培養出一

個信任的氣氛。

(3)「逃避」(avoiding)：不堅持己見但不合作。逃避的人就是不喜歡處理衝突，當衝突發生時，會趕快轉換話題，講個笑話化解緊張，迅速逃離現場，或假裝做別的事情，他們通常對衝突很不安，會不惜一切代價地避免衝突。這種人也常相信時間可以解決一切，若是小問題，這通常是很好的策略，不需為小事抓狂；但若是大問題，逃避則並非好策略，它只是拖延時間而已，衝突終究還是會引爆。

(4)「順應」(accommodating)：不堅持己見且合作。和逃避型的人一樣，順應型的人也對衝突感到不安，所不同的只是他不逃避衝突，而是趕快讓步來結束衝突。太過在意別人的接納和肯定的人常用此法。習慣性順應並非解決衝突的良方，因為順應可能扼殺了創造性思考和有效的問題解決。而且，順應者常扮演犧牲者的角色，一派楚楚可憐，結果雙方都滿腹怨氣。

(5)「妥協」(compromising)：中度堅持己見且中度合作。妥協是承認雙方有不同的需求，是一種務實的做法，是願意協商，各退一步，每個人都放棄一點，雙方也就都滿足了一些。由於雙方都獲得了一些滿足，這樣的折衷是相當有建設性的處理方式，尤其可用來處理中度重要性的議題。

如前所述，最有效的衝突管理方法是「統合」，但要真正達到這個境界，有幾項大原則必須謹記在心。首先，在衝突情境中盡量給對方留有餘地，不要一開始就假設對方無知或刻薄，要表示對他們的尊重，盡可能地同理、充



分理解他們的參考架構。其次，平等對待對方，若你的地位較高，也儘量不要讓權力介入。第三，將衝突界定成需合作解決的共同問題，而非輸贏之爭。第四，選一個雙方都可接受的時間坐下來解決衝突，隨時隨地處理衝突並非良策。最後，讓對方知道你有彈性和意願改變自己的立場。

以下便是心理學家們提出的有效解決人際衝突的指導原則：

(1) 溝通要誠實公開。別保留訊息，也別誤導別人，不欺騙，不操弄。(2) 指出別人令你不悅的具體行為，不要做籠統的人格批評。評論具體的行為較不具威脅性，也較不會引起反彈，同時又表明了希望你看到的改變。(3) 避免挑戰性的字眼。有些措辭很容易引起聽者的負面情緒反應，因此，措辭要盡量小心。(4) 用正面的說法，留個面子給別人。(5) 只處理最近的行為和眼前的問題。翻舊帳，炒冷飯只會挑起積怨，讓你分心而無法處理眼前的問題。

隨著職場競爭日益激烈，壓力成了衝突的溫床；也因團隊合作成為達成工作任務的必須條件，而團隊成員又各擁專業背景與人生價值，內部衝突隨時引爆，嚴重危害團隊表現甚至存亡。衝突已無法視若無睹，歐美大企業已開始在主管訓練中增加了「衝突管理技巧」的課程，著重的正是上述的幾項大原則。

(本文作者為國立台灣大學工商管理學系/商學研究所教授)