冲突管理与谈判心理学

一、引言

- 何谓冲突？冲突好吗？
- 1、“鲶鱼效应”；
- 2、“青蛙效应”；
- 启示：
- 冲突管理

- 1、企业要不断补充新鲜血液，引进人才生力军，制造适度冲突，带来竞争压力，达到唤醒“沙丁鱼”们的生存危机意识；
- 2、不断引入新管理理念和新技术，冲击旧的企业文化和组织氛围，增强组织的生存能力和适应能力。

一、什么是冲突？

指对立双方在资源匮乏时出现阻挠行为并被知觉到的矛盾。

关键词：

（1）对立方：必须有对立的两个方面；

（2）阻挠：为取得资源（财产、地位、权利、工作、时间等）而发生阻挠行为；

（3）知觉：只有当问题被当事人知觉到时，才构成真正的冲突。

团体游戏：向着目标往前冲！

1、冲突的层次

- （1）个人冲突
- （2）人际间冲突
- （3）跨团体冲突

2、冲突在组织中扮演的角色

- ①传统观念(traditional view)：
- 流行于30、40年代，认为所有的冲突都是不好的、有害的，把冲突看作有破坏性的和应当避免的。
- ②人类关系观念(human relations)：
- 流行于40—70年代，认为冲突是所有团体和组织中自然发生的现象，不可避免，它在很多时候对团体是有益的。

- ③交互作用观念(interaction view)：
- 认为一个平静、和谐、合作的团体可能死气沉沉，对改革和创新无动于衷。因此，这种理论主张，团体领导者应该试图把团体维持在最小冲突水平上，以便能够保持团体的活力、自我反省力和创造力。
- 拒绝——接纳——鼓励

3、冲突的起因

- （1）“寻衅—认可”说
- （2）“公平分配”学说
- （3）“利益最大化”说
- （4）“资源说”

二、冲突的过程

阶段Ⅰ：潜在的对立或不一致

阶段Ⅱ：认知和个性化

阶段Ⅲ：行为意向

阶段Ⅳ：行为

阶段Ⅴ：结果

前提条件
- 沟通
- 结构
- 个人因素

认识到的冲突

感觉到的冲突

行为意向
- 协作
- 迁就
- 回避
- 竞争
- 折衷

公开冲突
- 一方行为
- 对方反应

提高群体绩效

降低群体绩效

阶段Ⅰ：潜在对立阶段

- 潜在对立阶段存在产生冲突的条件，这些条件并不必定导致冲突，但它们是冲突产生的必要条件，可以概括为三类：
- ①沟通：
- 相关研究指出，语义理解的困难、信息交流的不够充分以及沟通通道中的“噪音”，这些因素都构成了沟通障碍，并成为冲突的潜在条件。
- 团体活动：成语接龙！

- ②结构： 团体规模、权限的明确程度、员工与目标之间的匹配性、领导风格、奖励制度、群体间相互依赖的程度等
- 研究表明，团体规模越大，任务越专门化，则越可能出现冲突。另外，如果群体成员都十分年轻，并且群体的离职率又很高时，出现冲突的可能性最大。
- ③个人因素：个人特性、个体差异及价值观，这些构成了一个人的风格，使得他不同于其他人。个人风格的差异是导致冲突的重要原因。

阶段II：认知和个性化

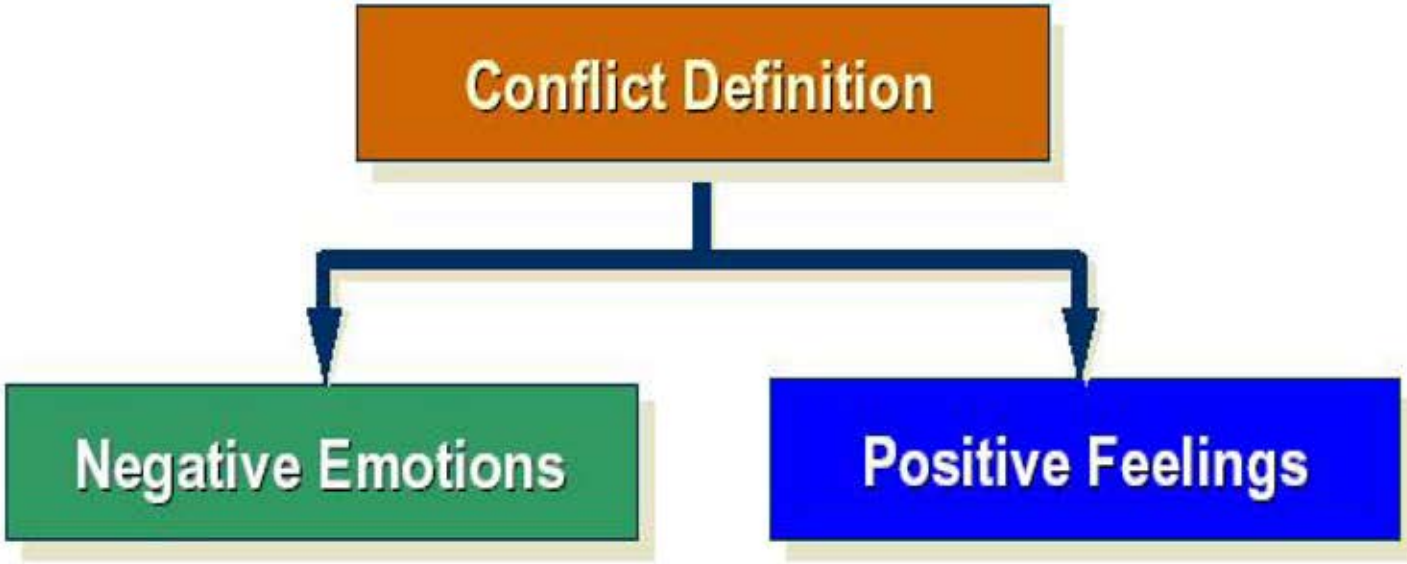
如果阶段一提到的条件对某一方关心的事情有一定程度的消极影响，则潜在的冲突就会在第二阶段显现出来。

认知到的冲突：

一方或者多方意识到导致冲突的条件存在。

情感上的卷入：

有了情感卷入，冲突双方感觉到焦虑、紧张、挫折或敌对。



Effect of Workplace Incivility on End-of-Work Negative Affect: Examining Individual and Organizational Moderators in a Daily Diary Study

Zhiqing E. Zhou
University of South Florida

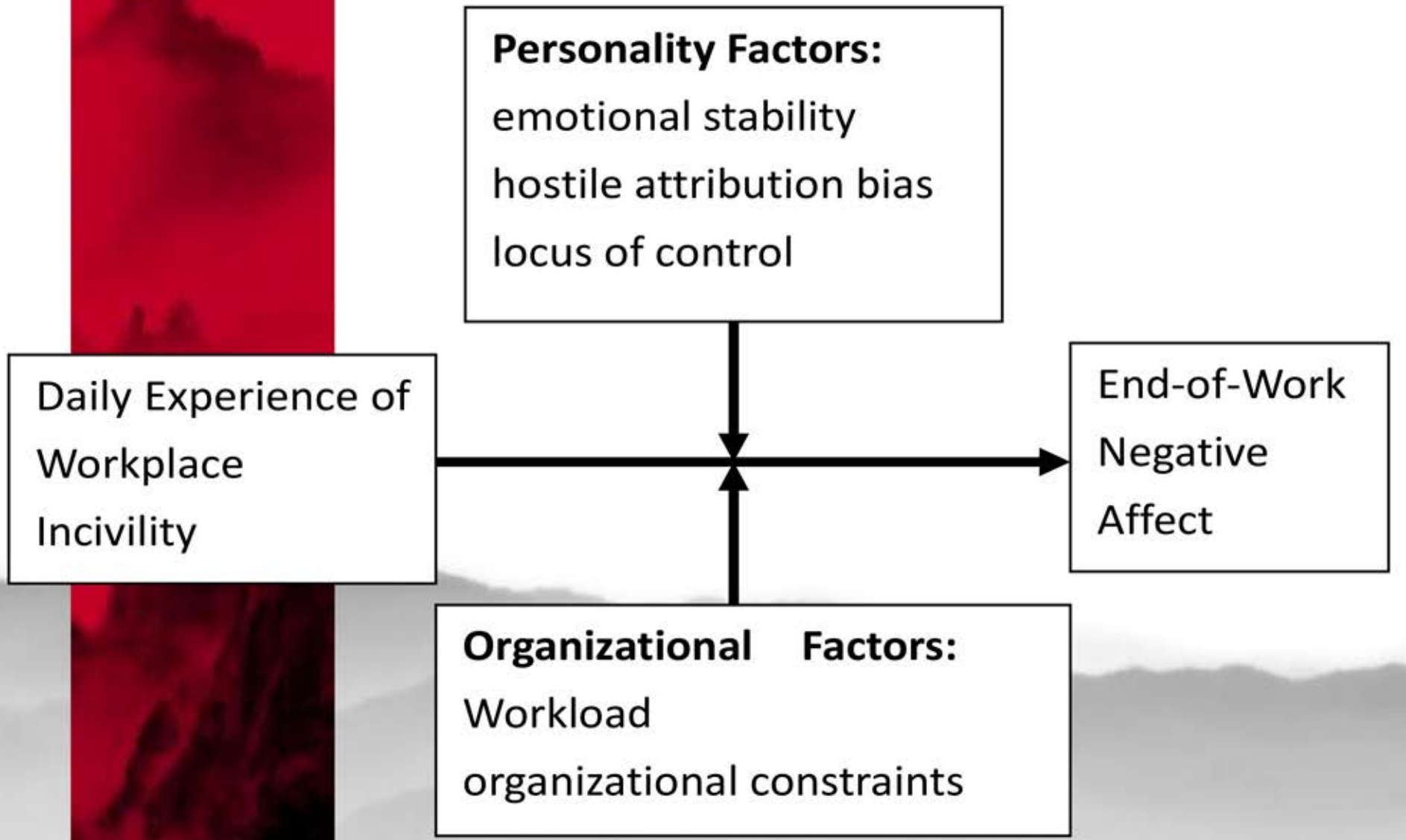
Yu Yan
Wuhan University

Xin Xuan Che
University of South Florida

Laurenz L. Meier
University of Fribourg

Although previous studies have linked workplace incivility with various negative outcomes, they mainly focused on the long-term effects of chronic exposure to workplace incivility, whereas targets' short-term reactions to incivility episodes have been largely neglected. Using a daily diary design, the current study examined effects of daily workplace incivility on end-of-work negative affect and explored potential individual and organizational moderators. Data collected from 76 full-time employees across 10 consecutive working days revealed that daily workplace incivility positively predicted end-of-work negative affect while controlling for before-work negative affect. Further, the relationship was stronger for people with low emotional stability, high hostile attribution bias, external locus of control, and people experiencing low chronic workload and more chronic organizational constraints, as compared with people with high emotional stability, low hostile attribution bias, internal locus of control, and people experiencing high chronic workload and fewer chronic organizational constraints, respectively.

Keywords: diary study, negative affect, personality, stressor, workplace incivility



Research Design – Effect of Workplace Incivility on End-of-Work Negative Affect

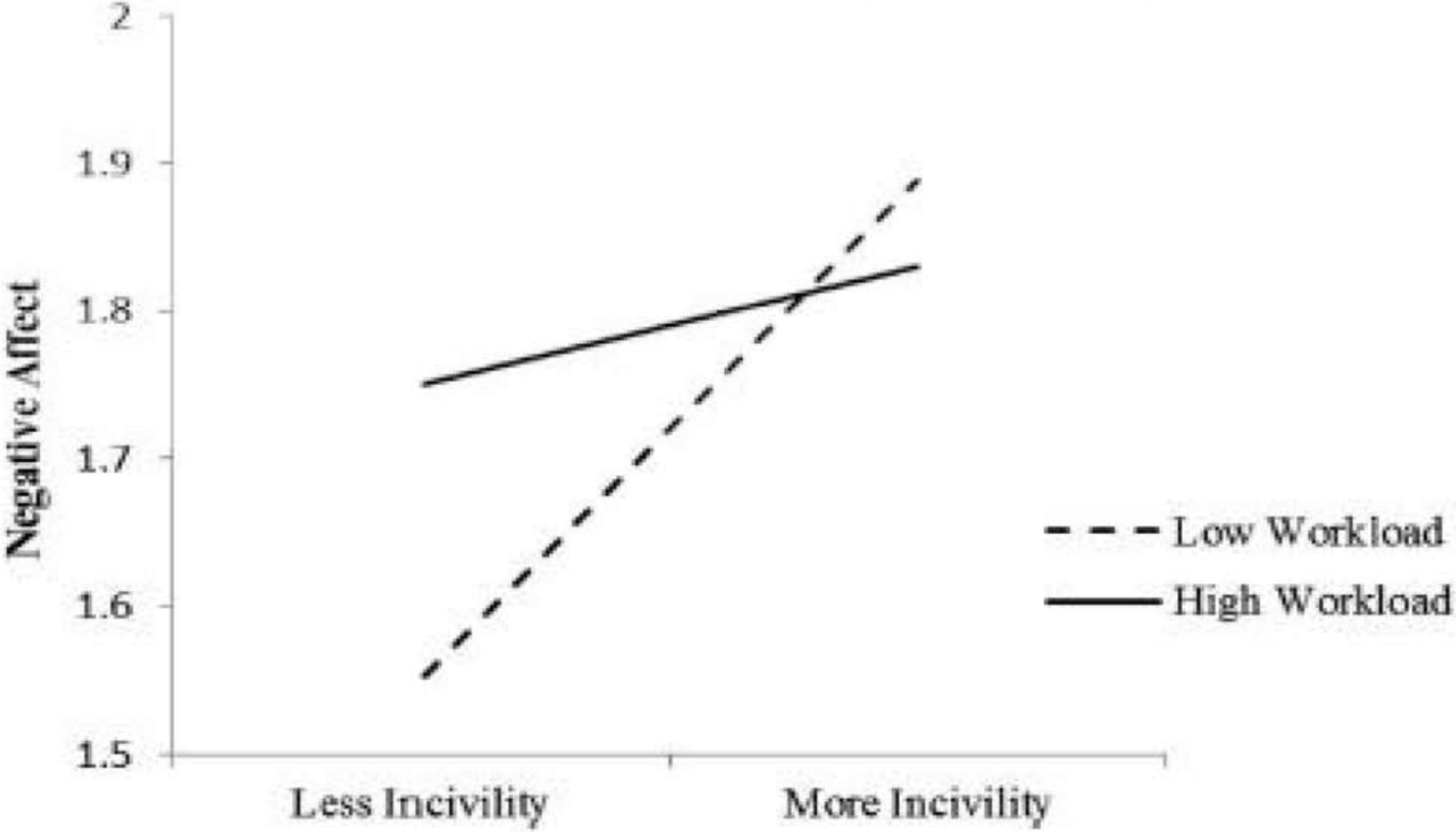
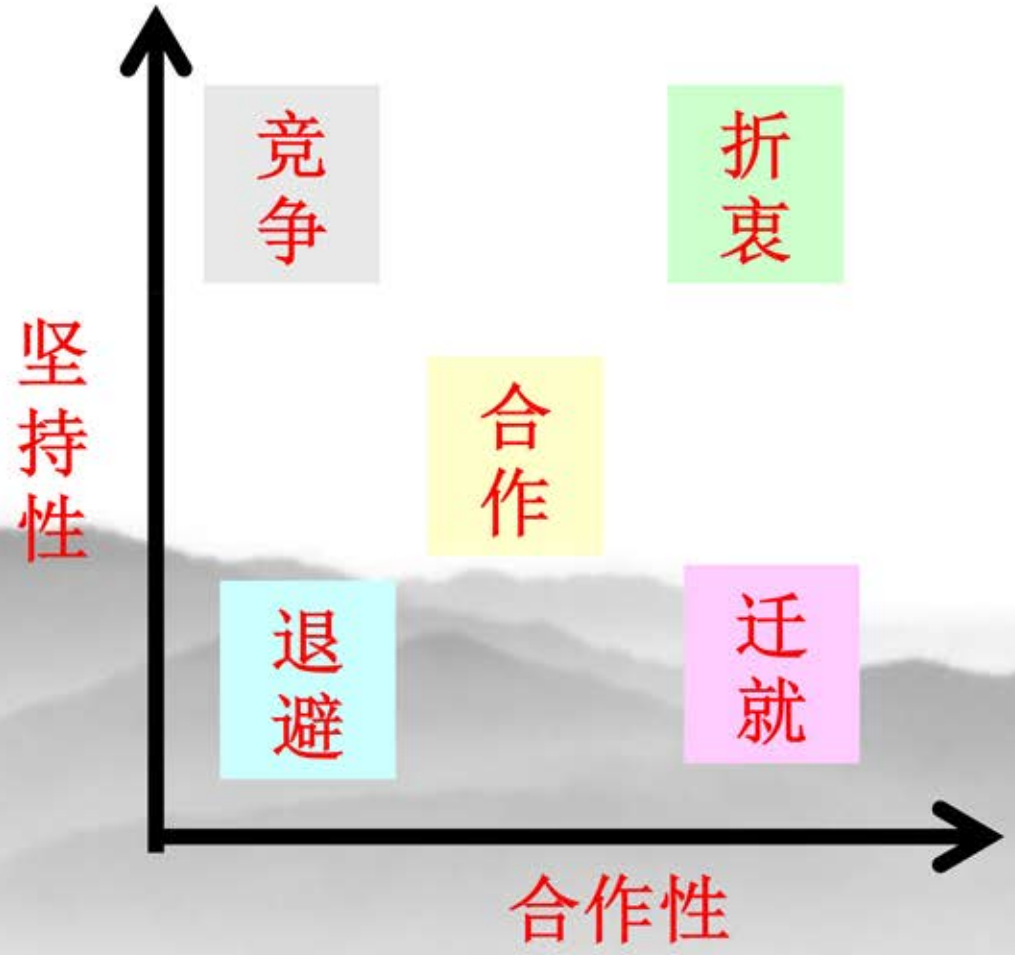


Figure 4. Cross-level interaction between daily workplace incivility experience and workload in predicting end-of-work negative affect.

阶段III：行为意向阶段

行为意向：介于一个人的认知、情感和外显行为之间，它指的是从事某种特定行为的决策。根据合作性和坚持性这两个维度，确定了5种处理冲突的行为意向。



合作性

一方愿意满足对方愿望的程度。

坚持性

一方愿意满足自己愿望的程度。

阶段Ⅳ：行为阶段

行为阶段包括冲突双方进行的说明、活动和态度，冲突行为是双方各自的愿望。

图：冲突强度的连续体

- 彻底的冲突
- 摧毁对方的行为
- 挑衅性的身体攻击
- 威胁和最后通牒
- 武断的言语攻击
- 公开的质问或怀疑
- 轻度的意见分歧
- 无冲突

1、冲突行为的管理技术

- ①问题解决
- ②目标升级
- ③资源开发
- ④回避
- ⑤缓和
- ⑥折衷
- ⑦官方命令
- ⑧改变人的因素
- ⑨改变结构因素

①问题解决	冲突双方直接会晤，通过坦率真诚的讨论来确定问题并解决问题；
②目标升级	提出一个共同目标，该目标是通过双方协作才能共同达到的；
③资源开发	通过创新开发资源以解决资源匮乏导致的冲突；
④回避	逃避或抑制冲突；
⑤缓和	强调冲突双方的共同利益而减弱它们之间的差异性；
⑥折衷	冲突双方各自放弃一些有价值的东西；
⑦官方命令	运用正式权威解决冲突；
⑧改变人的因素	通过人际关系训练，改变造成冲突的态度和行为；
⑨改变结构因素	通过工作再设计、工作调动、建立合作等方式改变组织结构和冲突双方的相互作用模式；

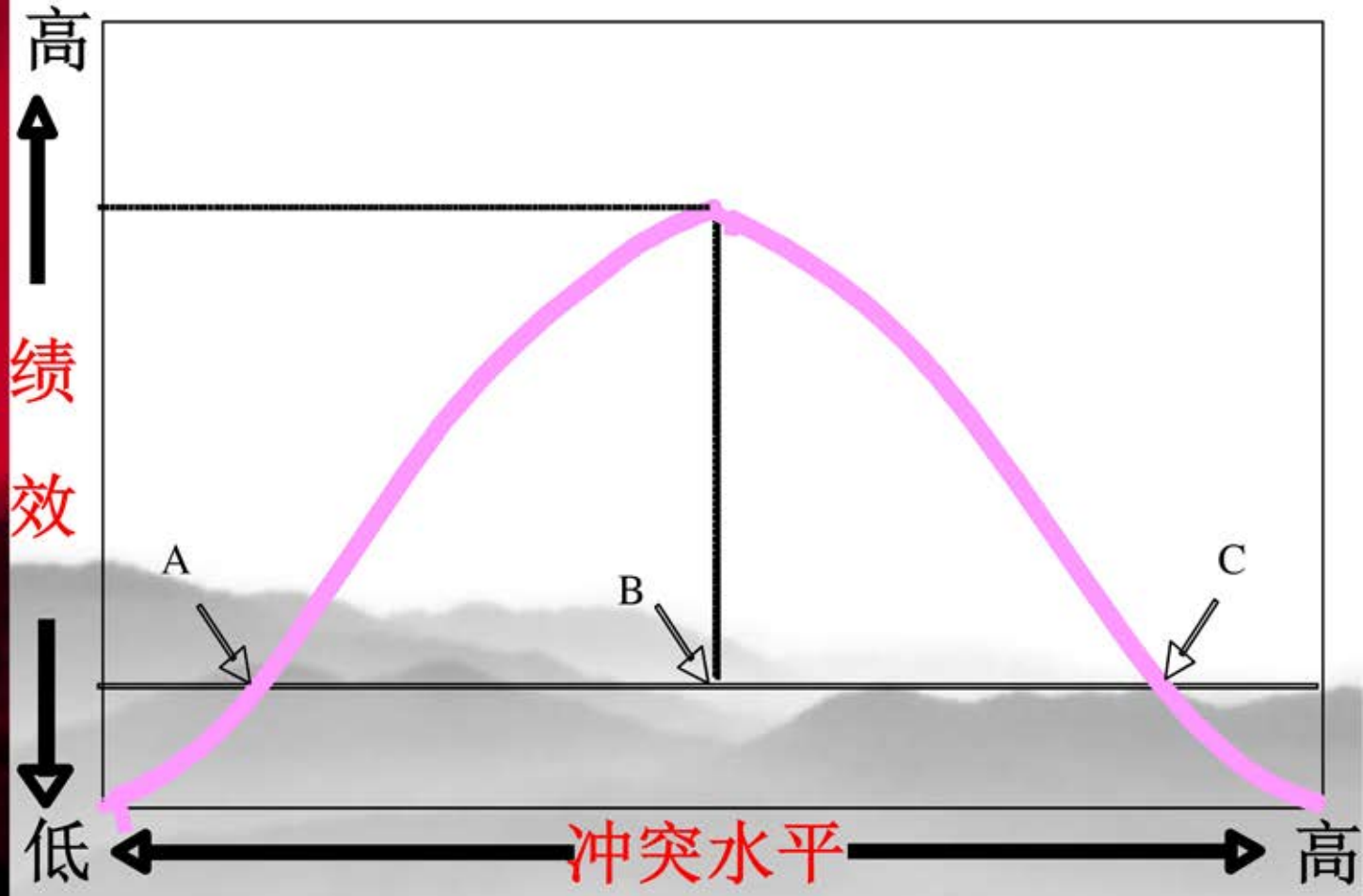
2、冲突行为的激励技术

- ①运用沟通
- ②引进外人
- ③重新建构组织
- ④任命一名吹毛求疵者

①运用沟通	利用摸棱两可或具有威胁性的信息可以提高冲突水平；
②引进外人	在群体成员中补充一些在背景、价值观、态度和管理风格方面都与当前群体成员不同的个体；
③重新建构组织	调整工作群体，改变规章制度，提高相互依赖性，以及其他类似的结构变革以打破现状；
④任命一名吹毛求疵者	任命一名批评家，他总是有意与组织中大多数人的观点不一致。

阶段V：结果阶段

冲突与绩效的关系



冲突与绩效的关系

情境	冲突水平	冲突类型	内在属性	绩效
A	低 或 没有	破坏性	冷漠的 停滞的 对改变没有反应 缺乏新意	低
B	适量	建设性	有活力的 自我批评的 创新的	高
C	高	破坏性	破坏性的 无秩序的 不合作的	低

冲突行为的后果

良性结果：

- 提高组织的绩效
- 提高决策质量
- 激发革新与创造
- 调动成员的兴趣和好奇心
- 提供问题公开的渠道
- 培养自我评估和变革的环境

恶性结果：

- 降低组织绩效
- 带来员工不满
- 沟通的迟滞
- 降低群体凝聚力
- 群体成员间的明争暗斗凌驾于组织目标之上

三、谈判

1、谈判的内涵

谈判是有着共同和冲突目标的两个或者更多的个体或团体对一个可能协定的具体条款的建议进行阐明和讨论的过程。

一个谈判情境是指：

（1）两个或更多的个体必须对他们相互依赖的目标和目的作出决策；

（2）个体承诺用和平的方式解决他们的争端；

（3）没有明确的或已确立的决策方法或程序。

2、谈判的策略

（1）分配谈判

在资源的零总和条件下进行谈判：一种输—赢模式。

（2）综合谈判

寻求一种或多种能够达到赢—赢结果的解决方法。

- 1）、输赢模式：一方收益而另一方损失；通常发生在经济问题上，相互作用模式包括谨慎的沟通、有限的信任、威胁的使用、以及异常的声明。
- 冲突处理方式是强迫和折衷，常见策略如下：

- （1）我全要：先提出一个极端的要求接着再吝啬地做出让步，对方总希望通过这种方式来消磨掉你的决心。当你遇到下述策略时，说明你碰到了这种类型的谈判者。
- A、对方的第一次开价很低；
- B、吝啬地做出微笑的让步；
- C、逼迫你做出重大的让步；
- D、对方拒绝 对等地互换。

- （2）时间偏差。输赢谈判利用时间来作为一项有力的武器。当下面所述的任何技巧被用到时，你要拒绝被强迫进入一个不利的处境：
- A、开价只在有限的时间内有效；
- B、逼迫你接受任意的最后期限；
- C、对方停顿或者拖延谈判的过程；
- D、对方向你施压让你快速决定。

- （3）红白脸：谈判者通过交替使用威胁性的和惹人喜爱的行为的策略来使你偏向他们那一边。当你面对以下策略时，你应该警惕：
- A、对方变得不讲道理；
- B、对方在谈判中退席；
- C、非理性的行为之后又是理性的、惹人喜欢的行为。

- （4）最后通牒：这种策略是用来强迫你顺从对方的愿望。当对方尝试下面的策略时，你应当小心：
- A、被给予一个要么接受、要么放弃的不容讨价还价的开价；
- B、对方公开地试图强迫使你接受他的要求；
- C、对方不愿做出让步；
- D、你被期望做出所有的让步。

- 2）双赢式的谈判：共同解决问题来获得使双方都收益的结果称为双赢式的谈判。
- 当事方发现共同的问题，找出和评价备选方案，坦率地表达偏好，而且共同达到一个双方都可以接受的解决办法。
- 当事方都被强烈地激励着去解决问题，表现出灵活性和信任，并发掘新的观点。合作和折衷是双赢式谈判的主要的冲突解决方式。

- 双赢式谈判的四项关键原则：
- （1）将人与问题分开。将谈判的大量问题与双方之间的人际关系问题分开并将它们单独解决。谈判者应该把他们自己看作是为了处理大量问题而肩并肩地工作，而不是相互攻击。

- （2）集中注意利益，而不是观点。人们倾向于将自我与他们谈判的观点等同。而且，只注意陈述观点常常掩盖了参与者们真正的需要。更有效的策略不是集中注意于每位谈判者所采取的观点，而是关注导致他们采取这些观点的根本的人类需要和利益。

（3）创造双方收益的选择。在有对手在场的压力下设计最令人满意的解决方案会使人们的思维受到局限。特别是当利害关系很重大时，寻找一个正确的解决方案会抑制创造力。这些障碍可以通过建立一个论坛来消除，在这个论坛上将产生各种关于采取何种行动的决策的可能方案。

- （4）坚持使用客观的准则。当事方应该按照一些合理的标准，如市场价值、专家意见、惯例或法律，来讨论谈判的条件。这一原则使得关注的焦点远离什么是当事方愿意或不愿意做的问题。通过运用客观准则，没有哪一方必须向另一方屈服，而且双方都接受一个合理的解决方案。

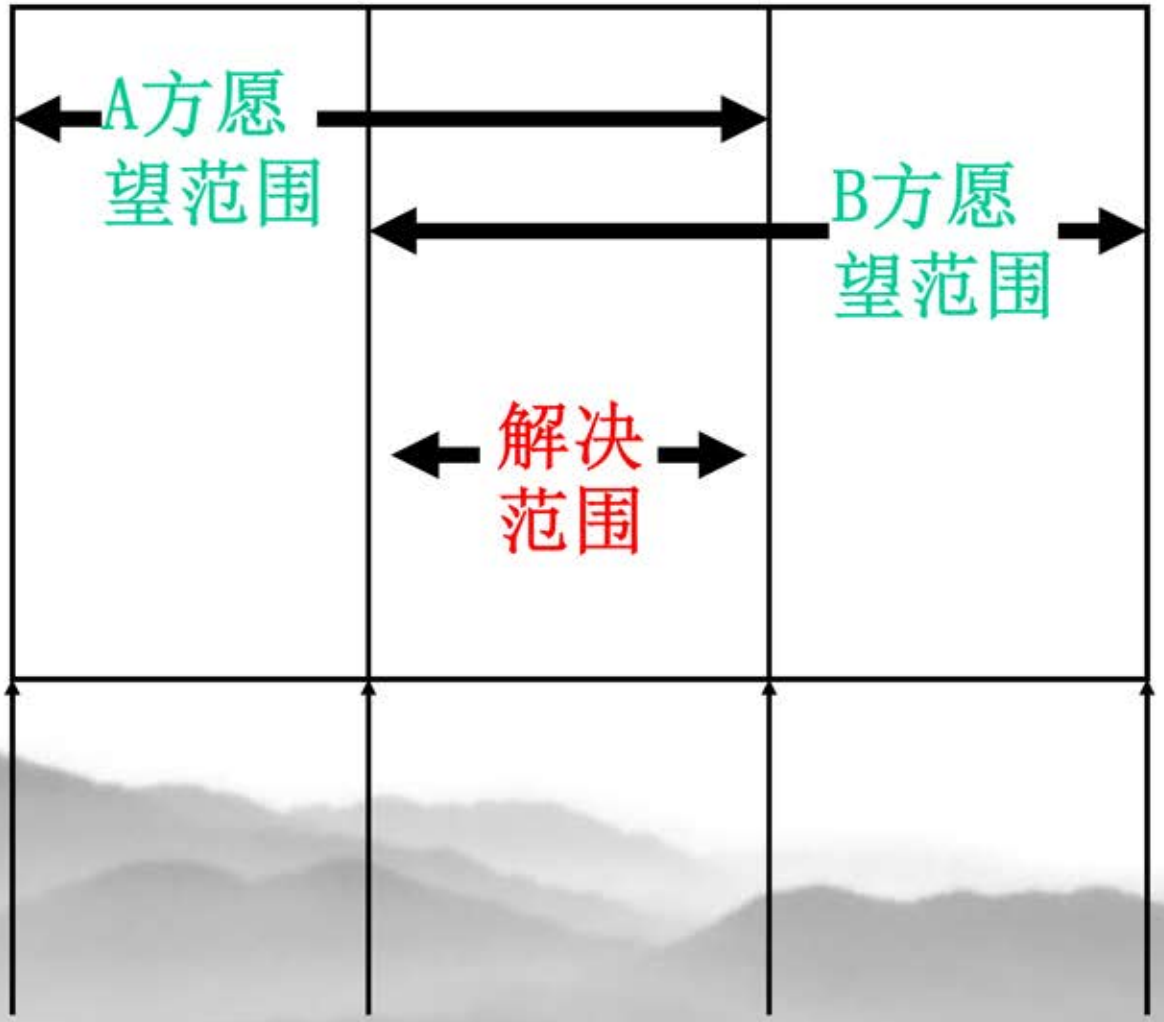
- 双赢谈判的基本观点：
- “不要以你永远再也不会与桌子对面的人打交道似的方式谈判。”
- “忘掉输赢、忘掉征服者和牺牲者、谈判不是战争。不要考虑伤害，多想想帮助。不要命令、而要聆听。获得尽量多的你所想要的最好方法是帮助对方得到一些他们想要得到的。”

- 斯腾伯格的谈判原则：
- 与分享你的价值观的人密切合作；
- 尽可能地向对方学习；
- 创造一个合作而不是冲突的气氛；
- 在面对威胁时，表现出不怕；
- 学会聆听，习惯于沉默；
- 避免妥协折中；
- 绝对不要将一个看来要失败的争论推到极端；
- 发展关系，而不是征服。

3、分配谈判与综合谈判的比较

谈判特点	分配谈判	综合谈判
可能的资源	被分配的资源	被分配的资源
主要动机	数量固定	数量可变
主要兴趣	我赢，你输	我赢，你赢
关系的焦点	短时	长时

4、谈判区的标示



A方目标点　B方抵制点　A方抵制点　B方目标点

5、谈判的过程

准备与规划

↓

定义基本规则

↓

澄清与说明

↓

协商与问题解决

↓

结束与执行

6、阻碍有效谈判的决策偏见

- （1）虚构的固定效益观念
- （2）固定与调整
- （3）建构谈判
- （4）信息的可得性

7、谈判的技巧

- （1）以积极主动的态度开始谈判
- （2）针对问题，不针对个人
- （3）不要太在意最初的报价
- （4）重视赢—赢解决方式
- （5）建构开放和信任的气氛
- （6）了解谈判者的文化背景与谈判风格；
- （7）启用第三方帮助解决差异

四、谈判的心理要素

- 心理学研究指出，有四个因素，始终都与良好的谈判技术相联系。
- 1、倾听；
- 2、共情；
- 3、尊重；
- 4、真诚；

2、共情

- 共情即“感同身受”，是从他人的角度，而不是自己的参考框架去理解别人的能力。
- 以共情的方式对他人做出反应，是“尝试与他人一同思考，而不是代替其思考”。
- “共情”不是“同情”！
- “共情”是“理解和关怀”；而“同情”是“怜悯和施舍”！
- 共情是通过“接纳”以及提供“安全和支持的环境”传达给他人的。

3、真诚

- 我们可使用恰当的支持性非言语行为来传递真诚。
- 传递真诚的非言语行为包括目光接触、微笑以及朝向他人倾身而坐。然而，这些非言语行为应该用得谨慎而得体。
- 例如，直接而间歇的目光接触比持续地盯着更能表示真诚。同样的，持续地微笑或过分前倾会被看做是虚伪做作，而不是真切诚恳。

4、尊重

- 尊重也即积极关注，它意味着把谈判对象看做是一个具有价值和尊严的人，而予以赞扬和尊重。
- 积极关注对于建立有效的人际关系有几个重要的功能，包括传递愿意同他人一起工作的愿望；对他人抱有兴趣；表现出关怀和温暖。

（2）谈判中的非言语线索

非言语线索	温暖	冷淡
语调	柔和	生硬、冷酷无情
面部表情	微笑、有兴趣	扑克牌一样的面无表情
姿势	前倾、放松	紧张、向后靠
目光接触	看着对方的眼睛	避免看对方的眼睛
触摸	轻触对方	避免接触对方
手势	开放、欢迎	封闭、自我保护远
空间距离	比较近	

谢谢大家！