

冲突及其解决之道

徐联仓 (中国科学院心理所研究员)

冲突是矛盾的表现形式之一。当存在着互不相容的思想、目标、动机、行为和事件时就会产生不同形式的冲突。冲突可能发生在一个人的思想中，也可能表现在人际关系中，还可以在不同群体之间、群体与个人之间产生。心理学、组织行为学、社会学以及政治学等都从各自的角度来研究冲突的实质及其解决的最优方式。

传统的看法认为冲突是不好的、消极的所以应当防止和避免，但现代理论则持一种两点论的态度：冲突可能是有害的也可能是有益的，问题在于冲突的性质及其解决之办法。有时坏事也可变成好事，用这种观点对待冲突，可以增强人们的凝聚力，化消极为积极。

从个体的角度看，有内心的冲突，更能促进一个人正视存在的问题，积极地加以解决。日常所说的“思想斗争”便属于此类。有些人采用“自我防卫”的方法，例如“比上不足，比下有余”，“吃不到葡萄说葡萄酸”之类的自我安慰方法只能是逃避现实而无所作为。

从人际关系看，价值观与利益的冲突往往是根源。把矛盾公开化可能有助于彼此的认知深化。如果善于处理，不但可以求同存异，也可以在互相交换意见基础上协调。还有一些问题是由于职责不清引起的，把矛盾公开化，有助于调整组织，明确角色，各行其道。

从群体的冲突看，有时冲突可以增加群体内部的凝聚力，增加组织内部的团结，提高效率。如两个大公司的热烈争夺市场，会促使公司内部的效能提高，增加竞争的实力。

我们说冲突可以具有某些积极意义并不是说它自然而然地具有这种效果，重要的是如何引导，在行为科学中称之为“冲突的管理”。

在一个冲突事件中有三种可能的解决办法。

1) 采取得 / 失解决办法：冲突双方一胜一负。一方达到自己目标；另一方达不到自己目标。

2) 采取失 / 失解决办法：双方各自放弃自己的一些目标，可以说双方都有所失。

3) 采取得 / 得解决办法：双方取得一致意见，以使双方都达到目的。双方都取得胜利。

用第一种或第二种方式实际上不能终止冲突，因为其中一方，甚至双方都达不到原有的目的。第三种方法可以有效地减少冲突。最常用的策略是设法找出双方可能具有的共同目标，使这一目标代替双方原有的矛盾的目标。也就是找到一个“共同的敌人”。例如两个公司可以联合起来组成集团参与市场竞争，那么两个公司之间的冲突就可以减少了。

再有一个办法是采用改进分配的方式。例如奖金的分配不是按小单位来计算，而是从总的生产效益上分配，可以减少部门之间的冲突。按班组的工作绩效分配奖金，也有助于减少班组内各成员之间的冲突。

还有一种办法是对群体中成员的重新组合。使原来矛盾较大的两个群体组合成为一个较大的群体也有助于解决冲突。人员之间的互相流动也有助于相互了解，减少小团体意识。

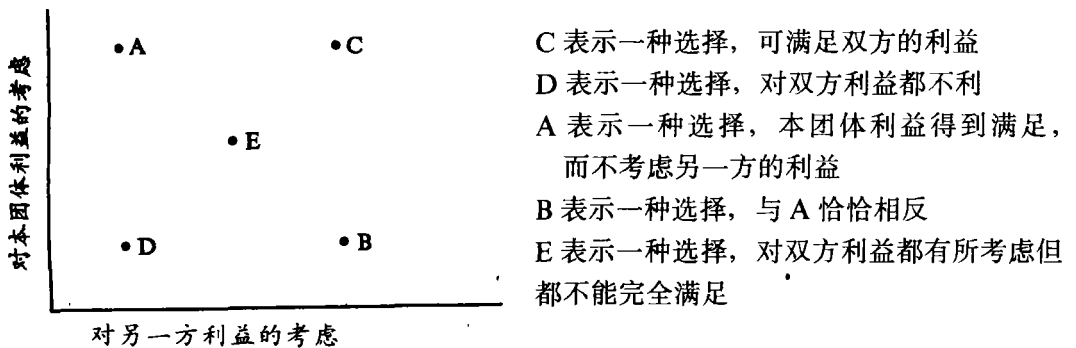
以上是从结构上解决冲突的办法，还有一种可能是从过程上解决冲突。可以由冲突中的一方，或局外的人或第三方参与解决冲突。首先，在初始阶段冲突中的一方如果采取和解的态度可以使另一方也采取合作的态度，行为科学的研究表明冲突中一方的对立行为或合作行为可以引起另一方的相同行为。在冲突发生的初始阶段这种合作态度最重要，可防止冲突的升级。

当冲突已经形成，上述的办法已难收效，需要进一步的措施。这时，应把冲突明朗化，并使双方直接对话（confrontation），有的行为科学家采用一种对话会议方式（confrontation meeting）来处理问题。前提是冲突双方应控制其感情并在处理矛盾之前先明确认同发生冲突的范围是什么。只有明确了问题所在才有可能采取得 / 得解决办法。

第三步才是合作解决问题。双方共同商讨如何把双方的目标加以综合。在以上各种解决步骤中，一个第三方或一位谘询专家是十分重要的。

在实际生活中，从结构上解决冲突与从过程上解决冲突往往是混在一起的。

处理冲突可以从一个二维模式来考虑。如果把一维看做是对本团体利益的关心（作为纵座标），而另一维是对另一方利益的考虑（作为横座标），从这一分析中可以找到可能的解决选择以及它们的后果。任何一个团体都不可能是无所不知的，在限定的时间之内只能看到解决冲突的少量的可供选择的方案，这就是所谓的“显要解决选择”（Salient alternatives）。



有的行为科学家把 C 型选择称之为“开诚合作”的方式，把 D 型选择称之为“回避”方式，把 A 型选择称之为“强制”方式，把 B 型选择称之为“克制”方式，把 E 型选择称之为“妥协”方式。能做到 C 型选择当然最好，但要使矛盾双方都得到充分满足往往很难做到，这就需要冲突双方以及第三方的努力。实在达不到，只好向 E 的方向移动。

在实际生活中，冲突的双方采取何种方式解决矛盾都取决于许多复杂的因素。例如一个团体所具有的影响力的大小，对信息掌握的程度，能够使用的报偿的手段等等，这些是构成双方力量对比的因素也可以说是“客观”的条件。同时，还存在着一种“主观”的因素——进行选择的一方对解决冲突方式的某种“偏好”，有人偏爱强硬方式，有人则力图圆滑，这也是不可忽视的一种作用力。

冲突解决实际上也是决策的一个侧面，决策研究的成果也可应用于冲突解决。采取有限合理性的决策理论，把冲突控制在适当的水平。既要防止过激的冲突；又要保持一定的竞争压力是搞好管理的一种艺术。