

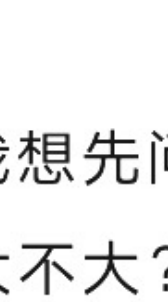
19讲 | 冲突：怎么避免组织内耗？



李育辉 · 组织行为学

今天

[进入课程 >](#)



19讲 | 冲突：怎么避免组织内耗？

11:09 15.31 MB



| 李育辉 亲述 |

你好，欢迎来到组织行为学的课堂。今天和明天两讲，我会带你来看看，组织里常见的两类矛盾。

我想先问个问题：怎么判断一个组织内耗大不大？有人可能会说，看冲突的数量多不多。如果经常发生冲突，那内耗一定很大。

我告诉你，不一定。在组织发展的某些阶段，冲突数量的增多，反而会降低内耗。这是为什么？这一讲我们就来说说，冲突和内耗到底是什么关系，我们如何避免组织内耗。

1.抑制冲突导致内耗

很多人都觉得，冲突没有了，内耗就没有了。其实不是，正是抑制冲突导致了内耗。为什么？时间有限，我选两种最典型的内耗来分析。一种是欺瞒上级，另一种是权谋政治，咱们看看内耗是怎么产生的。

你一定知道摩根大通，它很出名。作为华尔街的老牌银行，它甚至平安度过了08年金融危机。然而在2012年，摩根大通发生了罕见的巨额亏损：一名叫做布鲁诺的交易员错判了产品风险，导致公司一次性损失62亿美元。因为坏账数额极大，布鲁诺被戏称为“鲸鱼”。事情发生在伦敦，所以又叫做“伦敦鲸”事件。

提起“伦敦鲸”，几乎所有人都会关注背后的金融因素。然而今天我要讲的角度不太一样。咱们关注背后的管理问题。

布鲁诺在整个过程中，一直试图隐瞒损失，并且误导上级进行判断。这好像是个个人品德问题。然而，美国参议院银行委员会通过详细调查发现，罪魁祸首可能是“避免冲突”的企业文化。

布鲁诺隶属首席投资办公室，这是一个贡献了大部分绩效的部门。他们提供方案，然后交给价值控制小组，也就是另一个风险控制部门来审核。调查发现，每当这两个部门产生分歧时，CEO杰米·戴蒙的做法，通常是制止冲突。

比如根据记录，有一次首席财务官把两个部门的冲突报告递交给了戴蒙，但是遭到了戴蒙的严厉斥责。他认为这种报告绝对不能公开。甚至根据记载，戴蒙在斥责时还故意提高了音量。

调查发现，在看到同事因为争议报告而遭到指责后，首席投资办公室的经理们就开始想办法隐瞒问题，避免冲突；而价值控制小组这边也是一样，提出意见就意味着公开冲突，那就睁一只眼闭一只眼。这导致交易方案大多可以轻松过关。

雪上加霜的是，摩根大通还有另外两条企业文化：“永远有后续计划”，以及“有问题自己解决”。如果你是布鲁诺，现在问题摆在那，提出来会被斥责，那你怎么办？既然老板鼓励自己解决问题，最简单的方法当然是隐瞒。

“伦敦鲸”是非常典型的案例。问题永远存在，逃避冲突，问题就将以另外的方式展现出来，比如隐瞒欺骗，这就产生了内耗与外部损失。“伦敦鲸”事件过后，戴蒙有一次接受《福布斯》的采访。他没有多谈金融决策的失误，而是说：“我学到了一件事，就是克服自满，大胆提出问题，而不是规避冲突。”

这个案例一会儿我还会再剥开一层。我们先看另一种更严重的内耗。欺骗还算小问题，组织中的权谋政治才更要命。

社会学中有一个非常著名的理论，叫“结构洞”理论。社会网络中经常出现一种情况，就是某些个体与另一些个体之间无直接联系。如果你把网络画出来，他们之间就好像出现了空洞。

结构洞在组织中也存在。比如，财务团队通常不和研发团队直接打交道，他们之间就存在结构洞。

结构洞会产生什么问题？组织行为学家发现，**当企业过分强调和谐文化、避免冲突时，就会有人占据结构洞之间的连接位置。他们会努力保持结构洞的存在，阻挠部门之间产生过多联系。这就演变成为一种权谋政治，一种内耗。**

这非常恐怖，因为它可能直接拖垮组织。我知道不止一个公司，就是因为有人故意挑起部门冲突，人为制造混乱，最终把公司毁掉，而他自己攒了一拨人脉，在废墟上重起高楼。

2.识别三种冲突

总之，当冲突被抑制时，问题并没有被实质解决，它会以内耗的方式，在看不见的地方生长起来。隐瞒欺骗与权谋政治都还是冰山一角。

怎么办？传统的方法是区分良性冲突和恶性冲突，提倡前者，杜绝后者。但是这也有问题，我们往往事后才能区分冲突的好坏。

我给你介绍一个组织行为学的模型，也是这一讲的重点。当我们把冲突再剥开一层时，你会发现所有冲突都可以被分为三类：

1. 任务冲突，就是任务设置本身不合理；
2. 关系冲突，就是人际关系发生了问题；
3. 程序冲突，就是授权与角色发生了冲突。比如摩根大通的案例中，一个方案是否可行，首席投资办公室与价值控制小组各有诉求。它们承担了不同的角色，但是都没有决定权。这就是一种授权与角色不对称的冲突。

请注意，**三类冲突中，只有关系冲突是恶性的，而且不易察觉。任务冲突、程序冲突都是在帮助组织发现问题。**

回到“伦敦鲸”事件。如果CEO戴蒙把对立意见公开，那么在讨论中，一定可以达成妥协方案，这就对公司有利，而冲突也被控制在了程序冲突范围内。但是如果冲突被抑制，它就成了像布鲁诺这样员工的个人问题。你会发现，它演变成了关系冲突，演变成了如何欺骗。

刚才说的结构洞问题也是类似。**组织行为学发现，内耗产生不是因为冲突本身，而是冲突个人化。所以关键就是不要让正常的冲突转变为关系冲突。**

3.不让冲突个人化的方法

那组织具体可以怎么做？我给你介绍三种方法。

第一种，为了不让冲突个人化，你可以把它公开化，并且制定详细、明确的处理程序。说俗一点，就是公开吵，按规矩吵。

桥水基金就采用这种方法，它处理冲突的过程非常透明，就像大学里的辩论赛，而且让所有员工围观。

桥水的前CEO曾经和一名员工产生了分歧，员工认为他盛气凌人，阻碍了自己表达意见。于是，他们的分歧被电邮给全公司，由所有人判断谁是谁非。

但是请注意，这种讨论的规则是被严格约束的。其中一个主要限定条件就是你必须在发言前准备充分。围观的员工甚至会给你打分。

比如，有位员工就曾经给桥水总裁达里奥本人发了一封邮件，评价了他前一天的发言，非常有意思。他说：你的表现只能得到D-。你花了50分钟信马由缰地谈论自己的感受，然后才讲到了正题，只用了12分钟。在我们看来，你并没有提前准备好，否则不会这么随意分配时间。

你看，桥水的做法，就避免了冲突走向个人化。一方面，因为有严格的程序以及评价系统，即便在冲突中落败，每个人也不会把它归结为人际关系的矛盾；其次，因为你要好好准备，所以处理冲突的重点，就从说服对方，转变为了发掘更多事实，这反过来又让双方都受益。

好，我们看第二种方法，**你可以引入外部第三方来评判，说俗一点，就是给组织找个裁判。**

在过去十年，石油企业的改革力度非常大，而且都是重组级别的大问题。这就势必会引发组织和员工之间的矛盾，导致冲突。有些企业就引入了第三方干预机制。比如召开听证会，找来双方都信任的专家、记者，坐在一起解决问题。

还有一种更简单的方案，就是让用户来做第三方。比如在汽车研发中，不同部门之间经常产生冲突。设计师提出的方案会被工程师拒绝，因为双方的诉求点不一样。设计师为了好看，而工程师可能要考虑留给油箱的空间够不够。大众汽车就引入了用户参与机制，让潜在的购买者来评判，谁可以在冲突中获胜。

这么做的好处就在于，冲突一下子变成了你们俩和用户三者之间的矛盾，而没有人会拿用户的意见不当回事。这就避免了冲突向个人化方向发展。

你熟悉的得到例会直播，也是把企业面临的问题向用户公开，让大家来监督。

字号

写留言

23

请朋友读