

如何化解人际冲突

张钦尧

天力亚太企业管理顾问（深圳）有限公司

2023年10月



冲突是什么？

当某个群体或个体**感知**到其他群体或个体**妨碍了**或将**妨碍**自己的需要、利益或目标的实现时，**这个过程**就开始了。



冲突是什么？

- 类型：个体内部、个体之间、群体内部、群体之间。
- 不相容的目标、认识或情感引起的对立。
- 一种互动形式：各方之间的利益、观点、目标、价值观或处理问题的方法等
- 形式：意见分歧、争论、争吵、动武、战争等。
- 体力、智力、情感、经济和社会地位上的差异性导致冲突是无法避免的。

人际冲突的起因

- 有限的资源
- 目标和工作目的（角色冲突）的差异
- 态度、价值观和认知能力的差异
 - 价值观冲突是人们冲突中的一个常见的、难以解决的根源
 - 对他人的态度，如恐惧、反感、怀疑等也容易导致冲突
- 风格差异
 - 猫头鹰和早起鸟、勤快与懒散、争强好胜的与躺平者



冲突引发的情绪和行为反应



行为反应/压力反应：
战斗/逃跑/木僵



行为背后的情绪：
愤怒/害怕（恐慌）/懵了

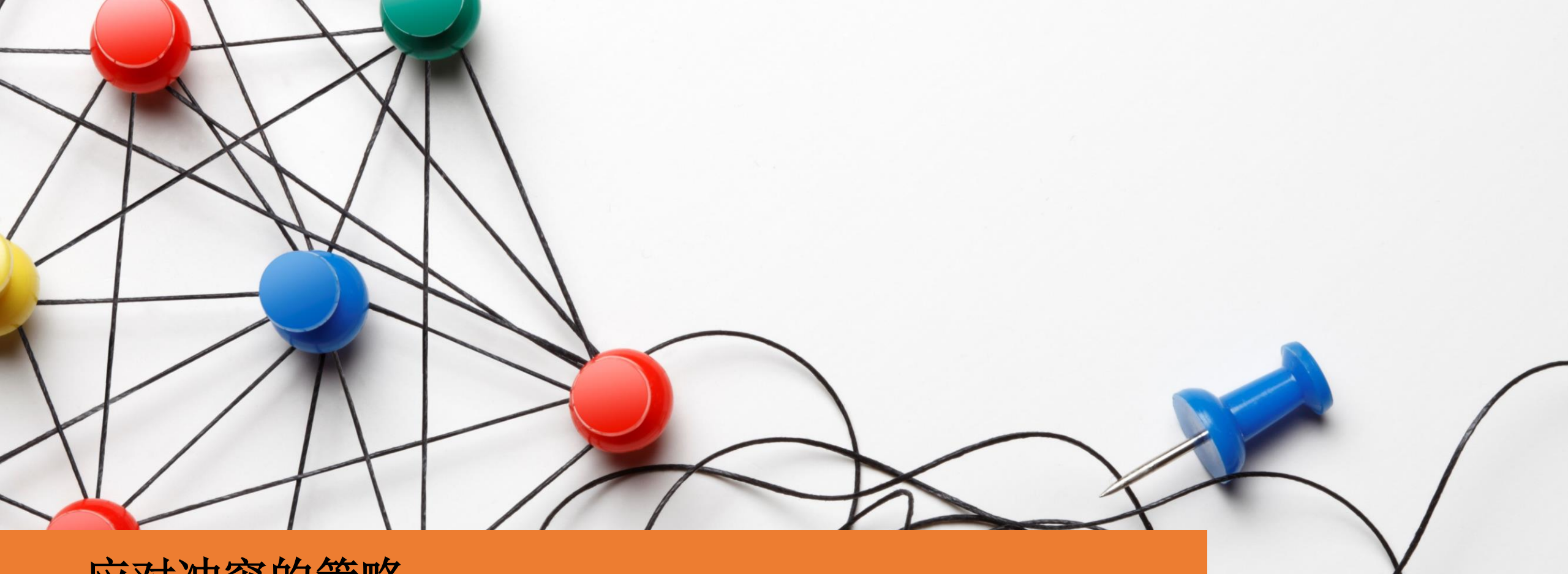
当面对冲突的时候，你通常是如何反应的？
正面刚还是隐忍逃避？



面对和解决冲突的措施

- 对冲突的正确认知：冲突是不可避免的
- 训练自己在出现冲突时不作出过激的反应
(管理过激情绪以及过激行为)
- 有应对冲突的策略



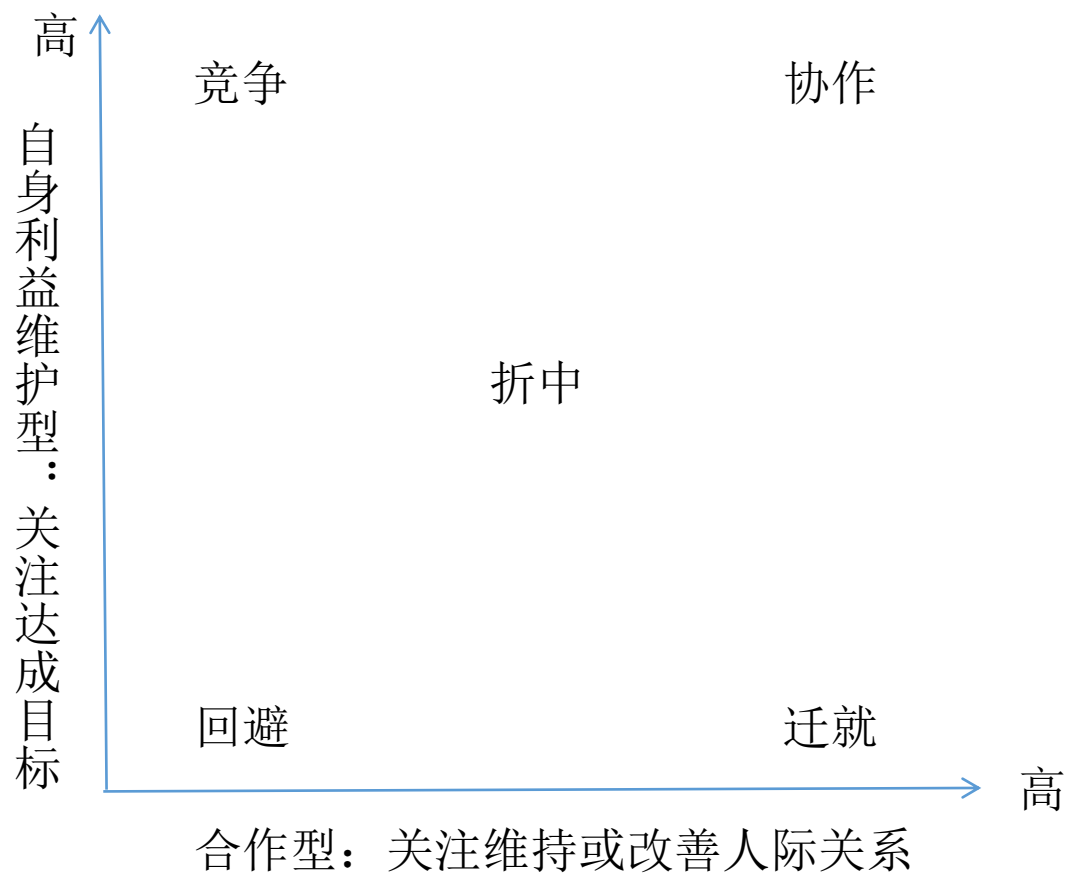


应对冲突的策略

应对冲突的时候，为了不被过激反应控制，需要问自己这两点：

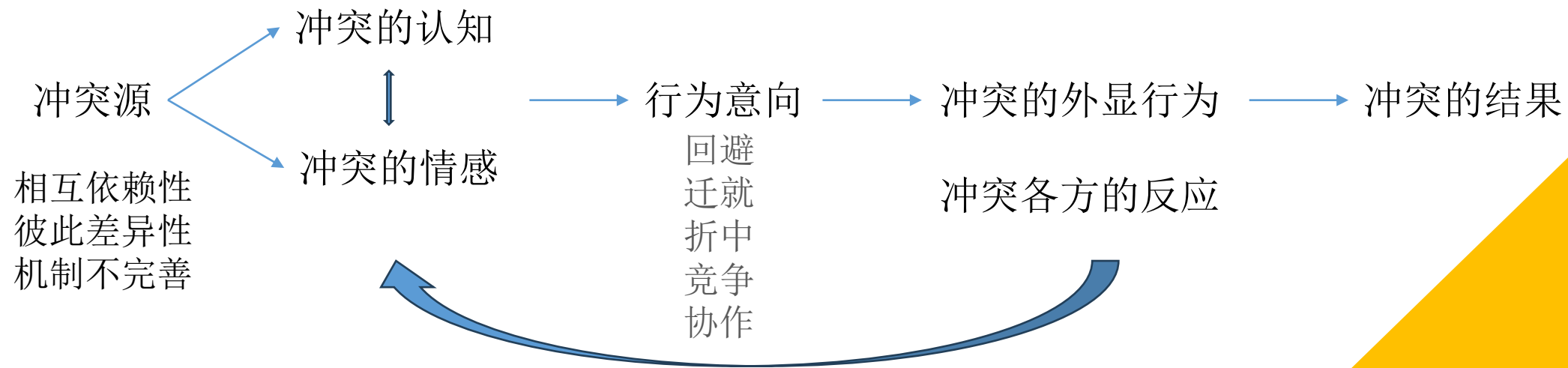
1. 你的目标是什么，你原本希望解决什么问题，目标对你有多重要？
2. 这个人际关系对你的重要性

应对冲突的策略



- 在比较了人际关系的重要性的目标重要性的基础上，给出了应对冲突的5种策略。

冲突发生的过程



重建认知

旧的认知：发生冲突会。。。

新的认知：我们看法不同。。。



负面的表达方式

1、道德评判

2、进行比较 “对与错” “投射”

3、回避责任 “不得不” “你让我”

4、强人所难 “应该”

❖ 忽视了自己和他人的需要，一心分析对错，归咎于对方，这就是冲突或者暴力的根源。

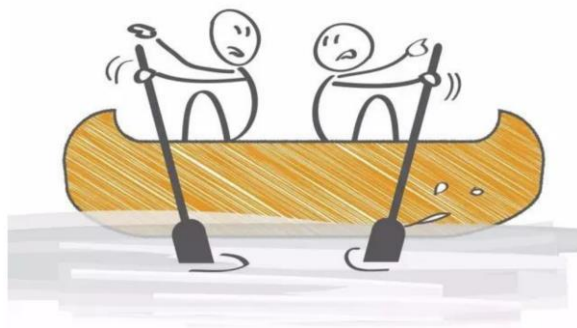
冲突的好处？

维护自我界限
促进问题解决
增进互动沟通
打破原有僵局

... ..

损失**OR**双赢，取决于？

开口前的思维
使用的话语
表达的方式



应对策略——自主沟通

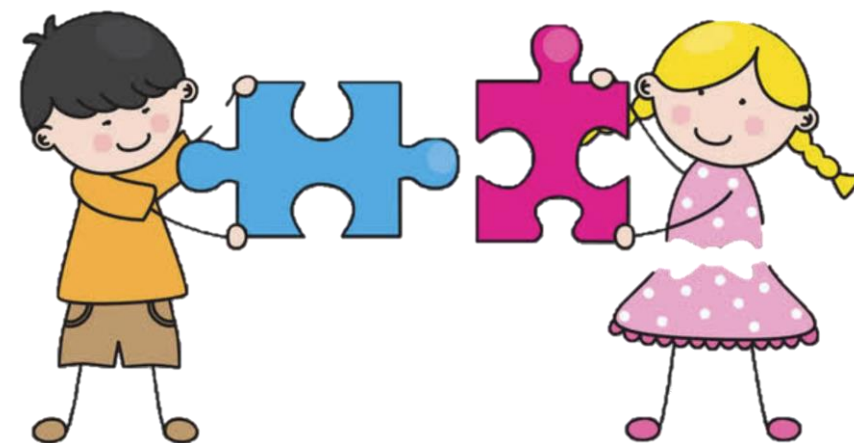
assertive communication

目的：沟通渠道畅通，帮助对方了解自己的想法和偏好。

例子：有人跟你借车，你不想借，怎么说？

四个要素：

- 1、公平
- 2、直接
- 3、机智与谨慎
- 4、诚实



应对策略 -- 自主沟通

assertive communication

1、对当前情况的认识和预测。

你觉得现在发生了什么事，用自己的话描述一下

2、你对当前情况的感受。

描述一下你的感受，但不要归咎于某人。

3、你期望的情况和结果。

提出你自己的解决方案和相应的要求，以“我”作主语，而不要用“你”。

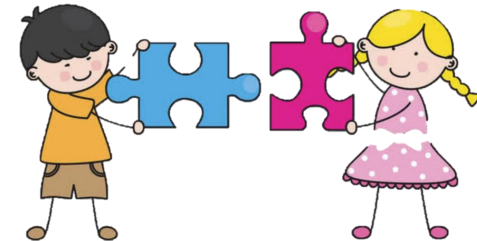
以“我”做主语的信息包括以下三个方面：

1、指出对方的行动

2、你由于这些行动而产生的感觉

3、对你产生的实质性影响

“我感到。。。因为我。。。”



应对策略 -- 自主沟通

assertive communication

A: 你昨天没来令我很失望。

B: 昨天你没来，我很失望，因为我想和你说一些重要的事情。

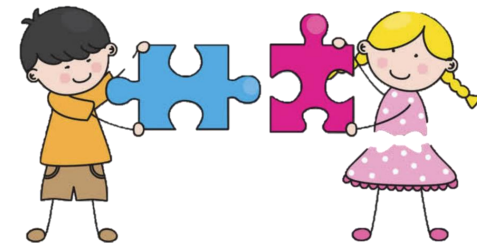
A: 他们未得到允许就给出了数据，让我不高兴。

B: 他们未得到允许就给出了数据，我不高兴，因为我对自己说这是极不负责任的行为。

他们未得到允许就给出了数据，我不高兴，因为我想合作需要保持及时的沟通降低风险。

A: 你从来不和我说说话。

B: 我说话时你总是闷声不响，我很困惑，因为我不知道你是否愿意帮助我。



了解人们的需要时，需要就已经满足了一半。
---阿德雷·史蒂文森（Adlai Stevenson）

化解之法 -- CPR思维法

作用：确定核心问题，消除重复无用功

操作过程：

- 当问题初次出现时，你和对方讨论的是内容（Content），即发生的事实。

只和单独、偶发事件有关，关注何时何地何事

- 当问题第二次出现是，你和对方讨论的是模式（Pattern），即重复发生的情况。

问题实质发生变化；人们往往陷入对问题内容的不停争论，而漏掉对模式的关注。

- 当问题继续发生是，你要和对方讨论的是关系（Relationship），即这样做对我们之间有什么影响。

关注角度更大，对方失去你的信任。

了解自己的自主沟通程度

不自在的程度：

1=无； 2=有一点； 3=一般； 4=很多； 5=非常多

不自在的程度	情形	回应的可能性
	1、拒绝别人向你借车	
	2、恭维朋友	
	3、寻求别人帮助	
	4、拒绝推销	
	5、为自己的错误道歉	
	6、拒绝与人见面或约会的邀请	
	7、承认害怕并要求再仔细考虑	
	8、告诉某人他的行为打扰了你	
	9、要求加薪	
	10、承认自己的疏忽	
	11、拒绝别人向你借钱	
	12、提问私人问题	
	13、强行打断健谈的朋友的谈话	
	14、要求别人向自己提意见	
	15、主动与陌生人搭讪	
	16、恭维你心仪的人或感兴趣的人	
	17、邀请别人见面或约会	
	18、当你的请求被人拒绝后邀请别人见面商谈	
	19、承认讨论中有不清楚的地方，并提问澄清	
	20、要求提供一个职位	

回应可能性：

1=总是； 2=经常； 3=一半的情况会； 4=很少； 5=从不

不自在的程度	情形	回应的可能性
	21、询问别人你是否侵犯了他	
	22、告诉某人你喜欢他	
	23、要求得到应有而未提供的服务（如在酒店里）	
	24、和别人开诚布公地探讨他们对你的行为的意见	
	25、退回残次品（如在商店或酒店里）	
	26、表达和对方不同的观点	
	27、在自己不感兴趣时，拒绝发生性关系的要求	
	28、告诉某人他做了对你不公平的事	
	29、接受约会	
	30、把你的好消息与别人分享	
	31、拒绝劝酒	
	32、拒绝大人物的无理要求	
	33、辞职	
	34、拒绝毒品诱惑	
	35、与他人开诚布公地讨论对你的工作的批评意见	
	36、要求归还借出的东西	
	37、接受别人的恭维	
	38、始终与意见不合的人对立	
	39、告诉你的朋友或某人他说的或做的打扰了你	
	40、在公共场合制止骚扰你的人	

了解自己的自主沟通程度

		做出回应的可能性	
		低（105以上）	高（40-104）
不自在的程度	高（96以上）	不够自主	紧张害怕
	低（40-95）	漠不关心	自主

所有的尝试是否一定有效？

需要谨慎的是：
无法承受冲突的关系



Sunny.zhang@humandynamic.com

- 说话浮躁的，如刀刺人。智慧人的舌头，却为医人的良药。圣经【箴12:18】
- 良言一句三冬暖，恶语伤人六月寒。《增广贤文》
- 与人善言，暖于布帛；伤人之言，深于矛戟。《荀子荣辱》
- 子绝四：毋意、毋必、毋固、毋我。《论语》

