新媒体传播 理论与应用精品教材译丛

冲突与传播

Conflict and Communication

[美]弗雷德·E. 詹特（Fred E. Jandt）| 著

王楠 | 译

清华大学出版社

新媒体传播 理论与应用精品教材译丛

冲突与传播

Conflict and Communication

[美]弗雷德·E. 詹特（Fred E. Jandt）| 著

王楠 | 译

清华大学出版社

北 京

Conflict and Communication
Fred E. Jandt

北京市版权局著作权合同登记号　图字：01-2017-4657

图书在版编目(CIP)数据

冲突与传播 / (美)弗雷德・E. 詹特　著；王楠　译. —北京：清华大学出版社，2019
(新媒体传播理论与应用精品教材译丛)
书名原文：Conflict and Communication
ISBN 978-7-302-51847-1

Ⅰ. ①冲…　Ⅱ. ①弗… ②王…　Ⅲ. ①传播学　Ⅳ. ①G206

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 277346 号

责任编辑：陈　莉　高　屾
封面设计：周晓亮
版式设计：方加青
责任校对：牛艳敏
责任印制：宋　林

出版发行：清华大学出版社
网　　址：http://www.tup.com.cn，http://www.wqbook.com
地　　址：北京清华大学学研大厦 A 座　　邮　　编：100084
社 总 机：010-62770175　　邮　　购：010-62786544
投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn
质 量 反 馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn
印 装 者：北京嘉实印刷有限公司
经　　销：全国新华书店
开　　本：185mm×260mm　　印　　张：12.25　　字　　数：283 千字
版　　次：2019 年 2 月第 1 版　　印　　次：2019 年 2 月第 1 次印刷
定　　价：48.00 元

产品编号：073647-01

编 委 会

丛书总序

这是一个新兴媒体高歌猛进的时代。中国接入国际互联网二十多年，见证了网络社会的异军突起。“互联网+”计划和国家大数据战略的实施，进一步提升了新媒体的增长空间。截至2015年6月，全国的互联网普及率趋近50%，智能手机普及率超过七成。作为对比，北京地区电视机开机率保持在六成以上，从理论上说，如果电视机全部消失，对城市的影响已不太大，尽管还是会影响到相当一部分乡村地区的收视需求；同样，如果报纸全部消失，对大部分读报人口来说影响也不太大，尽管其阅读体验可能会下降不少。互联网和手机对于传统报纸和电视的替代性，越来越强。只要有手机在，没有报纸的日子并非难以忍受；只要有电脑、平板电脑和互联网，没有大屏幕彩电的日子也没那么难熬。人们对移动和社交的迷恋，甚至已逐渐成为一种“文化症候”。新媒体，正在成为人体的新延伸。

曾几何时，世界上最大的免费物品是空气和阳光，如今还有什么的话，恐怕就要数互联网上的信息。网络信息的市场均衡价格，近乎为零。免费带动付费，以至于数字经济蓬勃生长。专业机构和众包生产参差不一的内容，一起被投进了免费的染缸，难分彼此。在报纸的黄金时代，读者挑错的来电来函络绎不绝。在互联网时代，用户对低劣信息的容忍度却增加了，见猎心喜，愿意忍受免费、新奇而营养价值或许不高的内容。互联网以及整个新媒体家族，作为巨大的分布式的数据生产、复制工厂和推送、分享空间，具有一种吞噬性的力量。几乎人类有史以来创造的所有内容，都可以用极低的成本迅速数字化。这样一种近乎“黑洞”般的传播能力，使得任何单体的模拟制式的传播者黯然失色。新媒体以不可阻挡之势，席卷了内容、娱乐和各种各样的应用市场。

从产业结构层面来看，互联网以及新媒体世界的控制力，掌握在技术取向的大型平台和超级运营商的手中，这些大型平台和超级运营商，如谷歌、苹果、百度、腾讯、阿里等，逐渐囊括了信息聚合、信息储存、信息搜索、社交娱乐、地理位置服务、数据挖掘、智能制造、电子商务等环信息经济圈。新闻，只是它们的副业之一。

技术相对于内容的霸权，在目前这一信息技术革命不断升级的阶段是相当明显的。但是，人类社会终究由人们的认知、心态、想法、观念所主导，而非技术的奴隶。移动终端不过是增加了一些优越感和幸福感而已。好的内容，优质的新闻产品，始终有它的独特价值，并且能够在技术标准逐渐成熟后，再一次恢复自己的崇高声望。因此，技术不可或

缺，内容也依然重要。计算机科学技术不等于新媒体的全部，新媒体传播的理论和应用仍有许多独特的规律等待人们去探求。

满足人们需求的方式、介质，新传播技术正在并还将创造出很多种可能。看起来，新媒体传播与传统新闻工作有着一定的相似之处，它们都取决于一个个睿智头脑的即时生产，标准化作业即使有，也是有一定限度的。语言的隔阂、用户的地缘兴趣随着距离的增加而衰减，决定了行业的规模边界。但是，机器人对人工操作的取代，在财经、天气等领域已初显身手。智能化技术将会解决很大一部分初级信息的生产和传播问题。技术的含量，与内容、产品、营销等类目相比，如果不是更重要，至少需要得到同等程度的重视。

与此同时，新媒体传播的理论和应用，也对深化和拓展传统新闻传播学的地盘提出了新要求。从历史的角度看，是互联网的出现承接、替代了媒体的功能，而不是媒体创造了网络。媒体是网络时代的追随者，是数字革命的后知后觉者，媒体恐怕做不到掌控网络的命运。互联网为各种各样的企业提供底层平台，也推动了商业、教育、娱乐和新闻信息等应用平台的成长。具有强大商业能力、创新能力的企业，乃是网络时代的弄潮儿。当媒体汇入了互联网的洪流中，意味着新闻业的变革成为必然。实践呼唤着理论的回应，新媒体传播学科的进一步发展成为必需。

当然，人们不应忘记，往往渠道越发过剩，数据越发富集，信息越发泛滥，而优秀的产品始终稀缺。这是新媒体传播的价值和命脉所在。

鉴于时代的新变化和人才培养的新需求，我们与清华大学出版社又一次携手合作，瞄准世界前沿，组织了一套“新媒体传播理论与应用精品教材译丛”，以飨国内的读者。前路漫漫而修远，求索正未有穷期。

支庭荣

前　言

我们为什么要把冲突作为传播课程的一部分来研究？当你读本书时，你会看到，传播和冲突是直接关系到我们日常生活的非常具有活力和吸引力的研究领域。

多年来，我既是一名冲突的学术研究者，同时也是专业的冲突谈判者、调解员，我总结了冲突研究的两个主要观点：冲突是不可避免的，冲突是通过传播来体验和管理的。

首先，冲突是一种生活事实，我们不需要不惜一切代价去努力避免。我们都会在一定程度上、频率不一地经历冲突，至少有一些冲突可能会让人充满压力。简单来说，如果我们和别人一起生活和工作，冲突是不可避免的。有一个阶段，人们普遍认为，所有冲突都是破坏性的，应该予以避免。我们现在明白，事实上，冲突在许多情况下可以是富有成效的。与爱人发生的一些小冲突，如关于是否每个周末晚上都要出去吃饭的争论有助于双方处理关于个人财务的不同意见。又如围绕错过截稿日期的话题，与同事发生的专业冲突可能有助于双方在完成工作的优先次序上达成共识。冲突发生在我们生活的方方面面，因此我们将在整本书中涵盖广泛的人际和组织冲突情况。

其次，传播在冲突中发挥核心作用。正如当代对冲突的学术研究所反映的，我们通过传播介入冲突，我们使用传播技巧来解决(manage)冲突。要注意，我用了“manage”一词(注：“manage”同时也有“管理”之意)，而不是用“resolve”一词(解决问题之“解决”)。这本书的重点不是最终结束冲突(“resolve”一词隐含之意)，因为冲突并不是总能有一个结果，且冲突的结果也不会总能符合我们的预期。相反，本书的重点是使用沟通/传播技巧来管理或影响持续的冲突，以尽量减少负面结果，促进形成正面的结果。

目标和教学法

这本教科书的总目标是帮助你掌握分析冲突和有效地管理冲突的技能。

本书第1章探讨“冲突”的定义及其学术研究概况。第2章检视“权力”的概念，权力是涉及人际关系和冲突的一个重要因素，它同样涉及几种不同的处理冲突的风格。第3章讨论如何分析冲突，以便准确描述冲突，并进一步了解如何从过去的冲突结果中汲取教训，并将其应用于未来冲突的解决。第4章介绍文化对冲突的影响，并发展处理跨文化冲突的进阶技能。第5章介绍谈判技巧，以及愤怒、攻击和霸凌可导致破坏性的冲突。第6章介绍应对这些挑战的技能。第7章和第8章介绍面对面及在线的调解技巧。第9章主要介绍

道歉、原谅与和解。最后一章把前几章中提到的内容应用于探索家庭和组织中发生的冲突之上。

每章的开头都会有学习目标，帮助你聚焦每一章中最重要的概念和技能。每章结尾的核心术语则帮助你在阅读文章之前，加深对某些重要术语的理解。

你会发现，每章都会有从广泛的人际关系和组织背景中提取的案例，这会帮助你了解及分析处在不同阶段的冲突，以及将冲突管理技能应用于不同场景。这些案例研究将结合批判性思维，讨论冲突管理技能和应用。每章的最后提出讨论问题，帮助你回顾和加深对章节中介绍的重要概念和技能，并加深理解。更多的教学资源，请访问study.sagepub.com/jandtconflict网站。

希望这本书能帮助你重新审视冲突和传播的新观点和新技能，这将使你在此基础上继续丰富你的个人生活和职业生涯。

目 录

第 1 章

生活中的冲突

学习目标

学习本章后，你将能够：

1. 描述关于冲突的几种常见的态度和误区
2. 定义冲突
3. 了解冲突管理的技能
4. 掌握在冲突管理中聆听的技巧

在第1章中，你将重新审视自己对冲突的理解和认知，这些观念和态度在当下可能会对你的人际交往产生负面影响，你还会学到一种新的反映现实的冲突定义，那就是冲突不仅是不可避免的，还可以是富有成效的。在本章中，你还将学到冲突管理的新技能，学习“聆听”在冲突管理中扮演的角色。

关于冲突的常见观点

在阅读本章之前，请花一点时间列出当你看到“冲突”时会想到的一系列词语，然后标记出哪些是正面的，哪些是负面的。

多年来，我一直为全美范围的公司、非营利性组织和政府

的高管进行冲突和谈判的管理培训。如果你的列表也像他们一样，那么，你可能对冲突有着更多的负面联想，而非正面的。那就表示你的列表中会包括争论、敌对、争执、消耗、战斗、紧张、不安和焦虑等词语。那么，将冲突与不愉快感联系在一起的意义是什么？这些感觉可能影响我们在冲突状态中的行为方式。如果我们感到冲突是不愉快的，我们可能倾向于回避它。

然而现在，你手里拿着一本关于冲突的书。你为什么想要了解更多不愉快的事情？像那些管理培训计划中的高管一样，你可能也列出一些正面积极的词汇。在这些培养计划中，总有一两个人会试探性地举手，提出一些正面的词汇，如创造力、活力、进取、机会和成长。现在你们原本的信念受到了挑战，其他人开始提出冲突积极的方面。通常有些人会意识到，通过冲突，常会有变化发生。除非表示反对，否则事情不会改变。冲突可能导致社会变革，例如(种族)隔离的结束或争取妇女权利。需要指出的是，冲突可以是富有成效的，如果我们能够接受这种可能性，才可能更愿意在冲突发生时处理它(而不是尽力回避它)。

现在回到你的列表，并明确你在记下每个单词时所想到的情境。例如，如果你写下了“争论”两字，你是想到了在你的家里或工作场合发生的冲突吗？你可能会进行一些宽泛的情境描述，如人际交往、组织、社群和跨文化/国际背景等。冲突传播理论和原则主要适用于以上四种情景(Oetzel，Ting-Toomey，＆Anderson，2013)。你可能会发现你列表上的字词都是这四个情境中的一种。这说明冲突可以单独放在一类情境中进行研究(如人际冲突)，或使用多文本方法(multicontext approach)，这可能导致“冲突引发变化”的结论。你会发现本书是一本包含所有情境冲突的教科书。你将分别专注于某个特定的环境，例如家庭冲突或社区冲突解决中心。但因我们的生活包含着所有的情境，你也会培养出理解跨情境冲突的能力。在培训计划中，那个看到冲突可能导致组织变革(组织情境)的高管，也可能看出冲突可能导致社会变革(社群背景)这一点，然后得出一个跨情境的结论：“冲突引发变化。”

关于冲突的误区

许多人最初对冲突有负面的联想，这说明了一个关于冲突的误区，那就是冲突总是不好的。事实上，正如你在前文所看到的，冲突可以是有积极意义的。

还有一些其他的误区影响我们处理冲突的方式。

误区：和谐是正常的；冲突是异常的。

现实：冲突是不可避免的，关系中的冲突如和谐一般正常。冲突是人类群体的普遍特征。无论在哪里，都会有以下情况发生：资源稀少，社会功能分化，不同的权力阶级，对有限的物资、地位、重要角色或权力的竞争，这些都可能引发冲突(Augsburger，1992)。冲突与和谐，不是非此即彼，而是在任何一种关系中都正常共存。

误区：冲突是沟通/传播故障。如果人们能更好地沟通，就不会有冲突。

现实：这是我常看到的误区。有时，随着沟通的增多，冲突其实是真实存在的和非常

重要的。更多的沟通只是帮助沟通者们看到他们其实在很多方面都存在分歧。

误区：冲突会破坏关系。

现实：未解决的冲突可以摧毁一段关系。若参与双方共同努力去解决所面临的冲突，事实上会增强关系的牢固性。

误区：富有成效的工作团队不会有冲突。

现实：经验告诉我们，力求避免冲突的工作团队，可能会遭遇灾难。而在工作团队中，如果公开表达和解决冲突，才会有最高的生产率。

误区：解决冲突的最佳方法是简单地妥协。

现实：妥协是解决冲突的一个方法，但还有更有效的方式。虽然这需要争议双方付出更多的努力。例如在第5章中，你将了解“协作”作为解决冲突的方式，如何使冲突双方获得双赢。

误区：全世界范围内，冲突都是解决冲突本身的方式。

现实：在所有文化中都会发生冲突，但冲突被表达的方式及被解决的方式差别很大。我们如何知道冲突何时算结束？一些文化倾向于看冲突是否得到最终的解决，而对其他某些文化来说，冲突的“解决”概念可能没有什么意义，因为他们认为，只要存在关系，冲突就是持续进程的一部分。

误区：在家庭里，只要孩子看不到他们的父母吵架，他们就不会受冲突的影响。

现实：家庭是由各个部分组成的系统。如果系统的一部分出现问题，则会影响到其他部分。

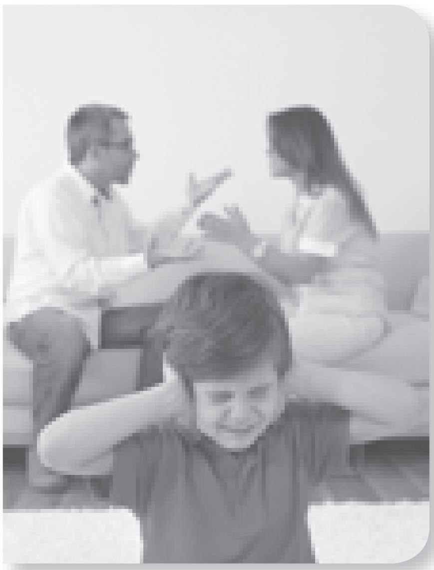
这些只是关于冲突的一些误区。这些关于冲突的负面认知表明了什么？正如对冲突的负面联想影响我们在冲突情况下的行为，这些消极的常见误区表明冲突和冲突的解决并没有被很好地理解。

童年了解到的冲突

问问自己，你在哪里学到如何处理冲突的。孩子们是从与父母和同龄人的相处经验中学习的。有证据表明，儿童会学到与他们的父母相似的冲突处理风格，他们的这种风格不仅体现在家庭冲突中，也会体现在家庭以外的冲突中(Koerner，2013)。一项有影响力的研究(Vuchinich，1990)确定了结束分歧的五种策略：妥协、第三方干预、抽离、隔离和屈服。后来的研究将这些合为三类：协商/谈判(妥协和第三方干预)，脱离(抽离和隔离)和强制(屈服)(Jensen-Campbell，Graziano和Hair，1996)。谈判/协商意味着将争议谈到争议双方

观点的中间地带。脱离则是在不解决争议的情况下放弃冲突。强制措施则是一方屈服于另一方的要求。

关于终止父母与子女之间分歧的策略研究表明，强制占主导地位，协商/谈判则不常见(Laursen，1993)。有证据表明，父母虽更倾向于协商，但却更频繁地实施强制措施(Smetana，Yau和Hanson，1991)。概括来说，我们关于冲突的经验是：更强大的参与者决定冲突的结果。(你将在第10章中更多地了解家庭冲突。)



▶ 婚姻冲突是不可避免的。但冲突的表达和解决方式会对孩子产生影响。若父母不停地发生言语和身体冲突，孩子可能会变得心烦意乱、易怒，存在睡眠和健康问题，并难以与同龄人形成健康的关系。

你可能从来没有正式学习过如何处理冲突。视频游戏可以教授技能和提供娱乐，但关于冲突，游戏又教授了什么？在许多视频游戏中，敌对的参与者被描绘为充满攻击性的对手。他们强调冲突的暴力解决方案而非创造性解决方案，强调自主行动而非相互合作。孩子们从电视和大众文化中学到了什么？孩子们看到复仇和报复被作为合法的动机呈现，从中学到冲突中有赢家和输家。

但这种关于如何结束冲突的习得可能不是来自正式教学，也不是来自电子游戏或电视。大多数儿童成长的理论家认为，同伴关系塑造我们的行为，在关系中使用具体的策略解决冲突是成熟的标志。

Laursen、Finkelstein和Betts(2001)对31项关于儿童(2～10岁)、青少年(11～18岁)和青年(19～25岁)的同伴关系冲突策略研究报告进行了全面审查。在大多数情况下，研究人员与拥有欧洲血统的北美中产阶级一起工作。同伴被定义为兄弟姐妹、朋友、爱人和熟人，包括宿舍室友和同学。

儿童更多地以强制的方式结束分歧，而不是协商或抽离，而协商的频率又多于抽离。青少年使用协商的结束策略比使用强制或抽离策略更频繁，在使用强制或抽离策略方面则无甚区别。青年人则更多地通过协商来结束分歧，其频率高于强制或抽离，抽离策略的使用频率又高于胁迫。随着年龄增长，协商策略的使用频率逐渐增加。直到成年，强制策略的使用频率才低于抽离策略(Laursen等，2001)。

当单独考虑同伴关系时，除了那些拥有兄弟姐妹的人，协商在所有同伴关系中都是普遍的。朋友、情侣和熟人更多地使用协商方式来解决冲突，而不使用强制手段或抽离策略，但强制的使用频率还是高过抽离策略。青年人与兄弟姐妹之间更多地通过协商来结束分歧，但强制策略仍高过抽离策略，而青少年则更多地通过抽离策略终止与兄弟姐妹的分歧，而不是协商(Laursen等，2001)。

当然，这些只是概述，但请你仔细回顾一下你童年时学到的关于冲突的处理经验。那些早期经验的影响是什么，它们如何影响你看待冲突的方式？

让我们回顾一下。我们大多数人对冲突的看法更多是负面的。我们大多数人认为的许

多关于冲突的“真实”，事实上都不是真的。我们大多数人儿时都没有机会学习该如何通过创新性的方法处理冲突。当然，我们所有人都可以通过更多地了解冲突和发展以及学习处理冲突的新技能获益。

在这本书中，你将学习：权力在冲突中的作用，如何分析冲突，了解文化在冲突中的作用，学习谈判和调解技能，应对愤怒和攻击性的技能，学习道歉和宽恕技能，以及处理家庭和组织冲突中的特殊情况。处理冲突是一种技能，这种技能可以被提升。

关于冲突的学术研究

我可以想象你看到这一标题的反应：“阅读有关冲突的学术研究怎么会帮助我提高处理冲突的能力？” 对冲突的学术研究并没有太久的历史。事实上，直到最近才有关于冲突到底意味着什么以及什么理论才能真正引导我们理解冲突。

Georg Simmel是对后面的传播学者产生影响的一位早期学者。Simmel 1858年出生于柏林，1881年在柏林大学拿到了哲学博士学位。他的课程范围从哲学、逻辑和伦理的历史，到社会心理学和社会学。他的讲座在学生以及柏林的文化精英中非常受欢迎，这不仅因为讲座的内容，也因为他的演讲技巧。Simmel是一位多产的作者，且其写作不是集中在一个领域。他发表了200多篇文章和15本书，在哲学、伦理、宗教、社会学、文学和艺术批评及文化批评领域皆有涉猎(Coser，1977)。

Simmel提出了这样的观点：社会是由一个复杂的网络中拥有多重关系的个体不断互动而形成的。“社会只是代表一群由互动联系起来的个体的一个名字”(Coser，1977，第178页)。他用术语“社会交往”来指个体之间的社会互动的模式或形式。他清楚地表明，社会互动总是涉及和谐与冲突，吸引和排斥。和谐与冲突都是积极的，构建和定义着关系。根据Simmel的观点，从经验上讲，一个完全和谐或无冲突的群体不可能存在，因为它无改变或发展的能力(Simmel，1903，1922)。

Simmel观察到，当任何一个团体的成员接触另一个团体的成员并且与他们发生对立时，他们将更紧密地作为一个团体拉近彼此的关系。例如，当一个国家受到另一个国家的攻击时，受攻击国的人们会放弃分歧共同捍卫国家。这种对冲突和凝聚力之间关系的观察后来影响了传播学者(Gauthier，2009)。

Simmel确立了个人和团体之间的关系——冲突与将人们聚集在一起的力量一样自然。这当然否定了许多前面提到的冲突误区。

第二个早期学者是Lewis Coser。他1913年出生在柏林，他年轻时在巴黎大学文理学院(Sorbonne)学习比较文学和社会学。1940年，法国把全国所有的德国人逮捕到拘留营，不管他们的宗教或政治倾向为何。Coser后来移民到美国，在那里他写了几本政治出版物，并在芝加哥、伯克利等大学任教。他写作或编辑了大概18本书，而他的博士论文《社会冲突的功能》(1956年)将Simmel的理念扩展融入16个命题，成为经典的研究。许多传播学者受到Coser对冲突定义和其观点的影响。我们将在本章后面介绍与传播最相关的内容。

一般来说，传播研究的历史传统是对共识的研究——也就是说，将个人和团体聚集在一起的策略。在其他学科中，除了Simmel和Coser之外，研究冲突的大多数学者都忽略了或者很少注意沟通/传播变量(Putnam，2013)。

传播学者转向冲突研究是在20世纪六七十年代美国大学校园中爆发抗议活动时。民权运动、反越战运动、妇女运动、同性恋权利运动和环境运动都是冲突的表达。一些传播研究者开始研究这些社会冲突。

1973年，Jandt编写了第一本书，将冲突研究应用于传播学领域，并将传播学科引入更广泛的冲突研究领域。随后，他还召开了由对冲突研究在传播学科的未来发展感兴趣的传播学者组成的研究会议(Miller＆Simons，1974)。会议鼓励传播研究者将他们的观点应用于冲突研究。

随后的40年，传播学者对冲突的研究一直未间断(Olekalns、Putnam、Weingart和Metcalf，2008；Roloff，1987)。正如Linda Putnam(2013)所观察到的，这40年的传播研究继续强调“传播在推动冲突研究及其成果中发挥着至关重要的作用”。

冲突的定义

让我们回到Coser早期对冲突的定义。在Simmel的研究基础上，Coser(1956)发展出了一个常用的冲突定义：“可以权且将冲突看作对于价值、稀有地位、权力和资源的斗争，在这种斗争中，对立双方的目的是要破坏、伤害甚至除掉对方”。Hocker和Wilmot(2014)从传播视角出发改进了这一定义：“(冲突是)发生在至少两方之间的公开斗争，当事双方都认为彼此的目标不可调和或者一方的目标妨碍着另一方目标的实现”。在对文献的全面回顾中，Putnam(2013)的结论是，大多数传播学者认为，某些形式的互相影响是相互依存关系中冲突的根本原因，如不相容的利益、目标和价值观。让我们看看这些定义的各个部分。

一种表达上的争斗。有时冲突似乎是显而易见的，如两个人在进行非常激烈的口头辩论时。但冲突并不总是如此明显。进行口头辩论的两个人可能是最好的朋友，而他们的乐趣就是充满活力地讨论问题。而有时候，当同一个办公室的同事和睦相处时，彼此之间似乎没有任何冲突。但这种礼貌可能代表着苦涩的愤怒。当双方对他们之间的某种行为即“冲突性”行为有一种共识时，冲突就会存在(Jandt，1973)。

相互依存。冲突中的各方必须有一些共同的利益，一些相互依赖之处。我们一般不与陌生人发生冲突；事实上，关系越亲密，冲突就越激烈(Coser，1956)。只要彼此相邻，邻居之间就会拥有持续的关系；只要是同一商业组织的成员，管理者和劳动者之间就会有关系；离婚夫妇如果有孩子，可以说就有了终生的关系。

已知的、不相容的目标。有时冲突各方想得到同样的东西，并认为这个东西是有限的或不可分割的，例如兄弟姐妹想要父母全部的关注。有时候，冲突各方想要不同的东西，但认为其他人的目标与自己的目标是无法兼容的，例如两个孩子都想看电视，只是想看的是不同的节目。

已知的稀缺资源。资源可以是明显的钱、土地、工作、主要的停车位，以及带窗户的

办公室，也可以是无形的稀缺资源，例如注意力、关心和爱。

干扰。感知到的干扰或实际的干扰对冲突都是必要的。其原因是另一个人的行为被认为使得自身无法实现预期目标和无法得到稀缺资源。

Coser用“现实冲突”的概念来表示满足以上定义特点的冲突。他将对未知方的敌意和攻击性排除在“现实冲突”之外(Coser的第四个命题)。互动若要发展为冲突，必须发生在一种关系中。因此，一个人离开一场激烈的争吵，而转去辱骂一个陌生的第三方，那么这个人与那个陌生第三方之间的关系并非冲突关系。

从这个定义的限制来看，我们也可以想象在比赛中不与彼此互动的赛跑者，或在销售比赛期间不彼此互动的销售人员之间也不是冲突。竞争不是现实冲突。

你可以通过案例1-1，进一步理解冲突的定义。

案例1.1

Twitter之争：Amanda Bynes与Rihanna

Twitter是一个让人畅言当下想法的地方。这也是名人做暴怒的声明和写出充满仇恨的140个字符的地方。

Amanda Bynes在Twitter攻击流行歌星Rihanna和《体育画报》明星Chrissy Teigen，称她们都很难看。Bynes认为Chris Brown 2009年对Rihanna的虐待是她“不够漂亮”的结果。

Amanda Bynes @AmandaBynes
@rihanna 你想要变白这件事让你看起来丑死了
查看会话

Amanda Bynes @AmandaBynes
@rihanna Chris Brown打你，是因为你不够漂亮
隐藏对话 回复 转发 赞 ……更多

Rihanna @rihanna
你看他们取消干预会发生什么？(暗指Bynes是受毒品戒断的影响在发疯)
细节

Amanda Bynes @AmandaBynes
@rihanna不像脸丑到爆的你，我不吸毒！你才需要去戒毒！我亲眼见过你丑陋的脸！你根本不漂亮，你自己知道！

Rihanna @rihanna
看看谁来看我啦！我亲爱的Stella McCartney！！！ #dwt instagram.com/p/Y9tQFOhM-N/
展开

Amanda Bynes @AmandaBynes
@rihanna没有人想成为你的爱人，所以你告诉每个人，我几乎要把我的新狗叫Rihanna了

资源来源：http://mashable.com/2013/09/10/twitter-fights/.

讨论：

1. 这个Twitter上的争端是否符合Coser的冲突定义？
2. 社交媒体如何改变我们在冲突中的沟通方式？

冲突的不可避免性

现在让我们回顾一些Coser的观点，这些观点明确地表明在关系中冲突是不可避免的。从Simmel到Coser，吸引力和冲突都是关系的特点。Coser的第二个观点指出，冲突是维持关系所必需的。他的第八个观点指出，“无冲突不能作为衡量一段关系之坚固度和稳定性的指标”(Coser，1956，第85页)。比较一下一对从不吵架的夫妻和一对经历并克服了冲突的情侣。Coser认为，第一对夫妇不会引起任何冲突的原因是他们对自身关系的投入是最低的。第二对夫妇更投入这份关系，并努力维持它。事实上，在他的第六个观点中，Coser(1956)断言，密切关系中的冲突“很可能是激烈的”。如果关系很重要，冲突可能变得更激烈。

Coser的几个观点处理了群体中冲突的不可避免性。第一个观点指出，“冲突有助于社会和群体建立和维持认同和边界”(Coser，1956，第38页)。Coser(1956)的第九个和第十个观点在社会层面产生了大量的讨论：“与另一个群体的冲突会动员起群体成员的活力，因此增强团体的凝聚力”，“持续与外界发生斗争的团体往往在内部有着不可调和的矛盾”。一个受到外部挑战的团队、公司或国家，会被激励得更积极工作，且变得不太能容忍内部的分歧。那些致力于“寻找敌人”的团队、公司或国家的领导者，都是想从冲突中获得好处。导演/编剧迈克尔•摩尔在1995年的电影《加拿大的培根》中描绘了一个因美国经济没有起色导致自身支持率极低而与加拿大开战的总统。

冲突解决或冲突管理

了解了冲突是不可避免的和潜在是有利的之后，你可以思考一下两个常用的术语——“解决冲突”和“冲突管理”隐含的深意。

BusinessDictionary.com将“解决冲突”定义为“一种旨在通过调解来减轻或消除不和谐的干预”。社区卫生组织的一个网站则把它定义为“寻求和平解决两方或多方之间分歧的方式”(“改变的勇气”，2015)。不管来源正确与否，很多人会使用维基百科的定义，即“促进冲突和报复得到和平解决的方法和过程”。你会注意到，这些定义把“解决冲突” 强调为结束冲突。你现在知道这也许本身就是不可能的。

将为冲突画上句号作为冲突解决的最终目的的这些概念，在某些文化中可能是无意义的。在美国，达成协议是讨论的结束，因为双方都有了一个共识。Pye(1982)提出，中国对冲突和谈判的理解是，它们是一个持续的过程。中文的 “问题”可翻译为“problem”和“question”两个单词，而其实前者的意义更为接近中文词的含义。“problem”是可以解决的“问题”，但“question”则只能根据其所处的当下条件及情境来进行回答。“agreement”的中文意味着从他们当下所处情境和现阶段的问题中找到一个共识点来解答那个问题。这是讨论的开始，而不是结束。例如，只要关系持续，关于协议的执行和澄清的冲突将一直继续存在。

传播和组织学者喜欢使用“冲突管理”这个术语。该术语认为冲突存在产生成果的可

能性。如Rahim(2002)就指出冲突管理的目的是尽量减少冲突的负面结果，促进冲突积极成果的产生。管理得当的冲突可以改善组织成果，提升组织绩效。传播学者更倾向于使用“冲突管理”来涵括冲突所带来的好处。

建设性和破坏性冲突

在社会科学中，Morton Deutsch被称为冲突解决研究领域的奠基人之一。Deutsch在美国空军服役后，攻读了心理学的博士学位。他的博士论文比较了协作团队和竞争团队的生产效率。刚开始教书时，Deutsch教的心理学导论就是按照协作和竞争组进行班级分组，并将学生的成绩计入实验。

1973年，他出版了《冲突的解决》一书，在书中他将冲突区别为建设性和破坏性两种。破坏性冲突被定义为发生冲突者迷失了最初的目标而将重点放在伤害或摧毁对手上的冲突。例如，在商业情境中，对管理层不满的员工或认为管理层不重视自己的员工可能会浪费时间消极工作，只做他们被要求做的事，导致生产效率和工作质量的下降。他们可能根本不在意公司财物，他们可能人浮于事，甚至对公司直接造成损害。

另一方面，建设性的冲突被定义为刺激组织积极性和生产率的冲突，它会提高组织向心力，并促成改变。你可能已经猜到了，杰出的社会领袖和组织领导者会有目的地管理冲突，例如规定对决议进行公开调查，以确保建设性的成果。

Irving Janis(1972，1982)在对群体思维的经典研究中明确呈现出他的这种观察。Janis的研究旨趣一直是压力下的决策制定。他普及了“群体思维”(groupthink)这个术语，用以指渴望和谐和一致性的组织会导致冲突的最小化，压制不同的观点，并隔绝来自外界的影响。Janis在他的研究中用美国外交政策中几个灾难性的决策案例展示了集体思考如何导致功能失调，包括未能预见到日军进攻珍珠港，肯尼迪政府时猪湾事件的惨败，以及约翰逊政府时期持续的越南战争。

猪湾事件是詹尼斯形成“集体思维”理论的重要案例研究。古巴的入侵计划的最初发起者是在艾森豪威尔政府。当肯尼迪总统上台后，这一计划被他全盘接受，尽管资深顾问施莱辛格先生(Arthur M. Schlesinger Jr.)和参议员富布赖特(J. William Fulbright)试图表达反对意见。但肯尼迪团队认为该计划万无一失，并没有质疑中央情报局有关卡斯特罗空军和军队的无能以及他无法控制任何内部起义的假设。最终，施莱辛格出于自我审查，并未提出异议。与其他对此计划有所

▶ 肯尼迪当选总统后，在他就职之前，邀请哈佛大学教授施莱辛格担任白宫的特别助理。图为施莱辛格 (图中右二)于1961年与肯尼迪总统夫妇在一起。

疑虑的人一起，他们没有说话，因为他们觉得表示反对可能会导致自己从政府的内部圈子中被除名。当然，由此产生的决定，是灾难性的。

“然而，[猪湾入侵]5分钟后就开始失败，大家面面相觑，并问：‘我们怎么会这么愚蠢？’当我们看到各种各样的失败，我们问自己，为什么它没有在一开始对我们来说就是明显的。我想，当你非常想要什么事取得成功的时候，你已经与真实背离了。”

资源来源：John F. Kennedy quoted in Sidey, H. (2001, April 16). The lesson John Kennedy learned from the Bay of Pigs. *Time*. http://content.time.com/time/nation/article/0,8599,106537,00.html.

Janis对比了猪湾入侵的决策和同一个决策层在一年后古巴导弹危机期间的决定。在这种情况下，本质相同的参与者从过去的错误中吸取教训并落实到之后的决策程序上，以确保决策中冲突被充分表达及考虑到。肯尼迪总统邀请外部专家来分享他们的观点。他将决策组划分为临时小组，以打破团队的凝聚力。他故意缺席一些会议，以鼓励大家提出更开放的异议。

Janis从他的观察和研究中确定了“群体思维”的8个症状：

(1) 坚不可摧的幻想，这导致过度乐观和鼓励承担风险；

(2) 对组织伦理有不容置疑的信念，这可能会导致小组成员无视其行动的后果；

(3) 合理化任何可能挑战组织假设的警告；

(4) 将那些反对该组织的外部意见都刻板印象化，认为其是软弱的、有偏见的和愚蠢的；

(5) 对可能挑战组织共识的任何观点进行自我审查；

(6) 将小组成员之间表现为沉默的一致性假象皆视为默许或集体同意；

(7) 质疑组织的成员会受到“遵从”要求的压力；

(8) 存在观念卫士，指承担对其他组织成员屏蔽异议信息作用的成员。

Janis(1972)还建议组织领导者应避免“群体思维”：

(1) 领导者应赋予每个成员 “批判性评估者”的身份，这使得每个成员都处在自由反对和质疑的氛围中；

(2) 为小组分配任务时，领导不应该发表意见；

(3) 领导者应该从许多小组会议中缺席，以避免过分影响讨论的结果；

(4) 组织应分设几个独立的小组，共同解决同样的问题；

(5) 应对所有会产生影响的改动进行检查；

(6) 每个成员都应与组织之外值得信赖的人讨论小组的想法；

(7) 小组应邀请外部专家参加讨论，允许小组成员与外部专家讨论，并质疑专家；

(8) 至少委派一个小组成员作“魔鬼代言人”的角色，每次会议都应该有一个持不同意见的人。

请注意，Janis的建议是，领导者应建立确保能受益于建设性冲突的机制。

尽管Janis的研究一直以来都很引人瞩目以及很流行，但其没能制止群体思维。以下是

一些群体思维导致灾难性后果的例子。

- 1986年，挑战者号航天飞机爆炸。美国宇航局忽略关于低温启动的警告，并忽略了航天飞机O形圈的瑕疵。最初反对发射的工程师保留了他们的疑虑。其结果是，七名机组人员全部丧生。
- 2001年，安然能源公司破产。安然管理团队清楚地展示了一个“坚不可摧”的假象，藏匿了数十亿美元的债务和失败的交易项目。少数质疑公司的管理实践的员工要么辞职，要么被辞退。知道公司活动的内幕消息的会计师和律师，如果他们不配合，他们的公司很容易就会被其他公司替代。
- 2011年，宾夕法尼亚州立大学的最高领导层关于儿童性虐待的丑闻曝光。《时代》杂志的一个报道(Cohen和DeBenedet，2012)使用Janis模型得出结论，宾夕法尼亚州立大学内部群体的成员“尝试歪曲事实逻辑到符合他们认为的更‘人性化’的范畴内，掩盖了对虐待事件的一再指控，而非去报警”。

这样的案例还有很多。那么多有才华的、受过教育的人怎么会在对冲突的恐惧中压抑自己的建设性的异议呢？怎么会有这么多人缺少冲突管理的技能？

学习新的冲突管理技能

本书的目的是帮助你发展管理冲突的新技能。在第2章，你将学习如何在冲突中识别其组成要素。这一步对准确地描述冲突、协助各方并将结论应用到未来冲突中来说是必要的。在第3章中，你将对权力概念有一个更完整的理解，因为权力是所有人际关系的要素。你还将了解不同风格的冲突处理方式。

冲突和冲突管理是文化的产物。在第4章中，你会对文化在冲突中的影响有更多的了解，并改进处理跨文化冲突的技能。第5章会涉及很多冲突管理的谈判技巧，你将学习如何提高你的谈判技巧。愤怒、侵略性和霸凌可能导致破坏性冲突。第6章会介绍用于处理这些挑战的技能。

接下来的两个章节，我们会具体处理面对面和网上调节的专门技巧。最后一章是将你所学到的技巧应用于家庭冲突和企业冲突。但是，在继续之前，我们必须首先了解所有冲突管理的基本技巧。

聆听和同理心

在所有我参加的课程和培训计划中，都会讲到“聆听”这个课题，所有讲师都会讲“聆听”有多么重要，但是，他们有关如何提高聆听技巧的陈词滥调却一直让我失望。Hews和Graham(1989)指出，接收者/处理器(receiver/processor)的角色在传播学科一直备受冷遇。1995年，某聆听专家给“聆听”做了一个被广泛认可的定义。“聆听”被定义为

“接收、建构意义和回应言语和/或非言语信息的过程”(“ILA的聆听定义”，1995，第4页)。从Judi Brownell (2010)提出的以聆听为中心的6个沟通要素出发，加之Joseph DeVito (2016)提出的聆听过程的5个阶段，以下几个阶段大概能更好地界定聆听。

- **第一阶段：听到与处理消息。**聆听过程的第一个阶段是生理性的，涉及人类感知接收器对听觉和视觉刺激的接受和大脑中神经元的处理。你不应该假设你是在一个最佳状态听到和处理信息。最近的研究表明，基于标准的听力考试，美国1/8(13%，或3000万)12岁以上的人的双耳都已经有了听力损伤(Lin，Niparko和Ferrucci，2011)。视觉方面的统计数据也是相似的。2000万美国人已报告有功能性视力问题或可能损害到视力的眼部疾病(Pleis和Lethbridge-Çejku，2007)。
- **第二阶段：从信息解读意义。**当信息已通过听觉和视觉渠道被感测到后，它必须通过短期记忆系统进行处理，然后阐释出意义。研究人员认为，人的注意力是相当有限的。Wolvin(2010)解释说，在创造意义时，聆听会受长期记忆储存影响。我们听取的信息会因我们的感知过滤而受限，这种过滤会筛选刺激因素，使我们自身的倾向性改变对信息的解读。我们的文化、过去的经验、身份、兴趣、态度和信念都会形塑我们对信息的预期。例如，一个人的技术培训背景可以影响一个人对该技术领域的重要刺激信息的注意(如医疗专业的人可能会注意医疗信息)。对信息的意义解读包括将意义分配给言语及非言语信息。我们的词汇量也会限制听力理解的精度和范围。想想那句“Get out of here”，它可以根据是谁说、何处说，以及如何说拥有不同的含义。
- **第三阶段：记住听到了什么。**Thomas和Levine(1994)认为，听觉回想和语言回想虽相关但拥有不同的结构。聆听取决于我们立即或稍后接收信息进行行动的能力。记忆力会影响我们作出相应反应的能力(Brownell，2010)。
- **第四阶段：对信息的批判性思考。**有时，听众会对接收到信息的准确性和有效性进行评判。听众根据“衡量证据和推理，识别情感诉求，作出结论”来评估听到的东西(Brownell，2010，第146页)。
- **第五阶段：给予讲话者回答或反馈。**一旦听者能够接收和诠释信息，就会对信息作出回应。这种回应或反馈是沟通必不可少的组成部分(Wolvin，2010)。Cooper和Husband(1993)将这种反馈描述为：展示“对一个消息准确的理解，以及对沟通双方关系的支持”。Daly(1975)解释说，“不管一个个体在聆听方面的能力如何，技术如何精湛，除非他也是被其他互动参与者聆听着的，否则这种聆听的效果很难实现。”

> “所有人类的需求中最根本的是需要理解和被理解。理解人最好的办法就是聆听他们。”
>
> ——Ralph Nichols，聆听领域的开拓者

传播和聆听的学者也会从被标记为“积极聆听”(active listening)和“对话式聆听”(dialogic listening)的行为中吸取经验。

积极聆听的概念来自于Carl Rogers的人本主义心理治疗的理论。Rogers1902年出生于美国伊利诺伊州橡树园，先后学习过农业、历史和宗教学。他离开神学院后在哥伦比亚大学教育学院拿到了硕士和博士学位。在他出版于1942年的第二本书中，Rogers首先提出了他的心理咨询理论，病人接受治疗并与理解他的治疗师建立关系，可以改变他们对自己和他人的态度，可以使其在情绪上更加成熟，更加开放地分享他们的经验，降低防备心，更加民主，少一些专断(Rogers和Farson，1957)。Rogers和马斯洛(Abraham Maslow)被认为是人本主义心理学运动的先锋，他们认为人性本善，趋向自我实现。之后，Rogers努力将他的理论应用于社会冲突的研究。在北爱尔兰的贝尔法斯特，他尽力影响着新教徒和天主教徒。

Rogers将他的理论发展为心理咨询的基础，并称其为“非指导性/非指令性治疗”。Rogers认为，其原则在其他各种情境中的应用体现在其不断变化的特征标签，从“非指令性”到“客户中心”再到“以人为本”，而他的理论已经被应用到人际关系、教育和其他辅助性专业中。

Rogers还描述了在积极聆听中应予以避免的行为。在积极聆听时，我们应避免与讲话者理论，避免恳求、鼓励或做任何可能改变讲话者感觉的事情。我们应避免回应帮忙进行决策、判断和评估的请求。而且我们也应避免进行鼓励，因为鼓励可被视为企图鼓动讲话者向某个特定方向前进。正如Rogers所解释的那样，在积极聆听中，典型的聆听行为没有多大用处。对于满怀沮丧的人来说，“我敢肯定一切都会成功解决”不是一个有益的回应，因为它可被视为试图改变讲话者的感觉(Rogers和Farson，1957)。

积极聆听要同时注意言语和非言语信息。聆听者必须让讲话者知道，他们是从讲话者的角度看问题的。Rogers强调，言语信息有两个组成部分：信息的内容和内容潜在的感受或态度。试想一下某位讲话者说，“我已经完成了机床的设置”，其内容是显而易见的。如果同样的人说，“唉，我终于把那个该死的车床安装完了”，这可能为相同的内容在沟通中增加了一点感受或态度。但如果还是同一个人说，“我想把这车床熔了，都做成回形针”，感受的成分会比内容更重要(Rogers和Farson，1957)。这就是非言语信息，语气停顿、面部表情、身体姿势和手眼的动作都会频繁地传达情感和态度。

积极聆听确实包括反馈。积极聆听的非言语反馈可以使用点头、适当的眼神接触、身体前倾。积极聆听的言语反馈是复述讲者的观点或立场。进行复述时不能单纯重复讲者的话，因为那只是听到了讲者所说的每个字的证明。复述必须用听者自己的话进行复述，必须表现出对讲话内容和话中所含情感和态度的理解。正如Rogers所说，反馈应该传达“我感兴趣的是你这个人，我认为你的感受才是重要的。即使我不同意你的观点，我也尊重你的想法，我知道它们对你是合理的。我坚信，你必有所成就。我并不想改变你或评价你。我只是想了解你。我觉得你值得被聆听，我想让你知道，我是你可以倾诉的对象”(Rogers和Farson，1957，第284页)。

Jonathon Chace是美国社区关系服务处的调解员，他被派去调节在抗议活动中爆发的高度紧张的社群冲突。这冲突是因一条将社区中一个公共住房项目分为两半的高速公路产生的。公路部门占了上风，社区成员很少有机会表达他们的意见。最后一次会议后，社区的领导者对Chace的“与众不同”作出感谢。Chace问：“我怎么不一样了？”得到的回复是，“你聆听，你是唯一关心我们说什么的人”(Salem，1982，第99页)。

对话式聆听的概念是由积极聆听发展出的一个进阶替代选项。Johannesen(1971)将独白和对话进行了区分：独白式讲话或聆听“寻求指挥、胁迫、操纵、征服、倾倒、欺骗或利用”。对话式讲话或聆听的特点是“相互性、和善、直接、诚实、自发性、坦率、不加伪饰、无操纵意图、交流、出于对另一个人负责的爱”。

对话式聆听包括真实性、包容性、认可、存在感、相互平等的精神和支持的氛围(Johannesen，2002，第58～60页)。真实性是指不加欺骗地聆听。假装对说话者的想法和感受感兴趣并提供反馈是言不由衷的行为，会表现得缺乏真实性。真实的聆听者会提供诚实的反馈，并且不会因任何自私的或者隐藏的原因利用讲话者(弗洛伊德，2010)。

在积极聆听中，聆听者专注于讲话者的看法和感受。聆听者的看法和感受不是互动的组成部分。从对话式聆听的角度来看，这可以被视为一种真实性的缺乏。对话式聆听更是一个联合的过程，是一种当下的共享会话，听众会加上自己的看法，联合其他人的观点在同一时间来达成一种共识(Stewart和Thomas，1995)。

包容性是指努力把聆听者放在讲话者的位置。聆听者试图了解“讲话者的观点从何而来”。认可意味着将讲话者仅当作一个有价值的人，反之，从讲话者的身份出发进行思考，而不是从讲话者本人的角度出发，就不算认可。可比较两种表述：“主管说”与“Raetzsch太太说”。存在感是指积极投入讲话中，关注讲话者的精神状态，而不是“身在曹营心在汉”。相互平等的精神表示承认和尊重每个人都有自由地和不带偏见地公开交流的权利。最后，上述所有特性共同营造出支持的氛围。

对话式聆听也被拿来与同情和同理心的概念做对比。对同情(sympathy)概念的一个早期使用来自经济学家和道德哲学家亚当•斯密(Adam Smith)，他认为当我们看到有人有情绪状况的时候，所有的人都有“同伴感”(fellow-feeling) 的体验，就表示说我们因自己观察到他人的状态而或多或少地也经历着与之相符的情感状况。独立于这种用法，在德国美学中对同理心(empathy)这个词的早期使用，意味着观察者把自己投射到了他们观察对象上的倾向。对比这两个概念早期的使用，我们看到，同情在很大程度上有一种被动的意味。同理心则提出了一种更为积极的、“进入他人内心”感受他人所感的尝试(Davis，1994)。同情一词的现代用法是更普遍的“了解他人的情感磨难，并提供安慰和保证”，而同理心一词的现代用法是“一种更适于他人情况(而不是自己情况)的情感反应”(Hoffman，1987，第48页)。

同理心式聆听通常被称为主动性聆听，因为其技巧是相同的。同理心式聆听的目标是去感受他人的感受。以人为本的积极聆听式咨询的目标则是改变病人对自己和他人的态

度。同理心式聆听和积极聆听的批评者认为，我们不可能成为另一个人并充分理解另一种感觉。

案例1.2阐叙了聆听与回应的层次，可以加深对聆听的理解。

聆听与回应的层次

聆听的技巧对维持关系来说至关重要，不管是私人关系还是职业方面的关系。下面的案例研究展示了Ashley通过聆听得以理解为什么她的室友Brittany会生气。一级回应展示了忽视感。五级回应示范了对感情的准确理解。七级回应示范了感情回应的最高程度。

当Ashley进入房间，她看到Brittany在她的床上流泪。

Ashley："怎么了？"

Brittany："我真的有麻烦了。我去书店买了一个U盘和一些零食。当时我手里拿太多东西了，所以我把U盘放在了我的大衣口袋里。去结账的路上，我碰到了Megan，我们停下来聊天。我们走去结账时也一直在聊天。我把零食放在柜台上并付钱。我真的忘了放在我外套口袋里的U盘。正当我要离开商店时，一名保安拦住了我和Megan，要我跟他到办公室。他问我外套口袋里放了什么。我立刻意识到了我的错误，并提出要付钱。保安说：'是的，偷东西是错误的。我们拍到了你把东西放到口袋里。你不能付了钱就当这件事没有发生过。'保安记下了我的信息并跟我说，今晚校园警察会传唤我。我该怎么办？"

一级回应

Ashley："我听说校园书店一直有入店行窃的问题。"

分析：Ashley的回应只传达了对Brittany所说的最小限度的理解，且显然没有任何同理心。她对Brittany的回应并未传达任何的关心。Ashley可能不愿意提供任何意见。

二级回应

Ashley："你是说当保安跟你说话时你还在店内吗？"

分析：Ashley表示出对Brittany所说的话几乎没理解，同时忽略她的感受。

三级回应

Ashley："这不公平，这可能发生在任何人身上。你告诉他你是忘了还有U盘这回事了吗？"

分析：与完全忽略对方感受的低等回应不同，这种反应通过"这不公平"的说法展示了低程度的理解，尽管仍忽略了Brittany表达的大多数感受。

四级回应

Ashley："在Megan面前为难你是保安的错。换了我，我也会很尴尬。你告诉他你是因为拿不了那么多东西才不得不把U盘放在你的口袋里了吗？"

分析：在这个层面上，Ashley准确地回应了Brittany最明显的感受，但她的反应并没有传达感情的重要性。这似乎是理解的一个愿望和努力，但理解的水平是低的。

五级回应

Ashley："所以你把U盘放在你的口袋里，只是忘了在收银台付钱。然后，保安在Megan和大家面前把你叫住，你不知道校园警察会对你做什么，对不对？"

分析：在这个层面上，Ashley的回应基本反映了Brittany所表达的意思和情感。

案例1.2

案例1.2

六级回应

Ashley：“因为失误，你在Megan和众人面前被羞辱了。如果这事发生在我身上，我也会因不知道校园警察会怎么做而害怕。”

分析：Ashley识别了Brittany的感受，包括那些不是很明显的感受。

七级回应

Ashley：“当保安在Megan面前拦下你时，你一定被吓到了。更糟糕的是，你还只能等着校园警察传讯，而且你不知道他们会做什么。你一定觉得糟糕透了。”

分析：在这个最高级别，Ashley准确地回应了Brittany的感受，并将其赋予意义，反映了她真正明白Brittany的感觉。她展示了对那种紧张情绪的理解。

资料来源：Barkai, J., & Fine, V. O. (1983). Empathy training for lawyers and law students. *Southwest University Law Review*, 13,505–529.

讨论

以此案例为模型，写出回应之不同级别的其他可能性。这些回应应反映对消息的内容和消息隐含感受的不同程度。

冲突管理的聆听技巧

“聆听”在不同的情境下意味着不同的事。听一个讲座不同于听别人提出一个有争议的政治论点，而这两种聆听又都与听一个亲密的朋友分享感觉的情况不同。而当朋友向我们讲述一场冲突，并期待从我们这获得支持时，情况又不同了。并非所有的聆听都是有效的沟通。事实上，在某些情况下的倾听甚至可能加剧冲突。被争吵和辩论欲望驱使的有目的的倾听很可能导致进一步的冲突(Mayer，2000)。

在本书的这一部分，我将与大家分享我从几十年的调解和冲突管理工作经验中所了解的聆听及同理心。冲突管理中的聆听包括以下内容。

- 尽可能地控制环境以减少噪声和其他干扰。
- 保持完全“在线”状态。如果聆听者的身体不舒服，或者忧心一些外部因素，例如，倘若有家人在医院，聆听者是不可能保持完全“在线”的状态的。
- 不打断讲话者的讲话。
- 在对讲话者所说的(专业)词语或技术性术语不熟悉时，求助相关人士。
- 如果冲突的故事很复杂的话，在得到讲话者的许可下做笔记。注意跟讲话者解释说，笔记只是帮你理解他的话而且会在将来销毁。
- 为了弄清楚讲话者的话，或者为获得更多的信息及鼓励讲话者继续说下去，适当地问一些问题。这些问题应该是没有威胁性的，绝不能是审问式的问题。审讯式访谈会运用一些设计好的策略性问题，引导讲话者坦白。威胁和审讯式的问题可引起讲话者的防御心理，并隐瞒一些信息和感受。在聆听冲突中的讲话者时，适当的问题例子是“接下来发生了什么”和“再多说一些”。

- 识别和记住冲突中的问题。在冲突中，“issue”指的是问题，是有问题的事情，是争论的焦点，是争论的参与者认为的冲突点。通常情况下，在冲突局势中，讲话者聚焦于力图确定“对与错”或“到底发生了什么”的事实和意见。在冲突管理中，聆听者的重点应是查明争论的问题到底是什么，而讲话者对每个问题的立场又是什么。
- 常对事实和问题进行摘要。这些总结也是冲突管理的关键。首先，它们是讲话者被聆听的证据。对于冲突情况下的很多人，这可能是他们第一次觉得有人在听他们说话。其次，这给了讲话者对讲话内容进行改正和完善的机会。第三，聆听者在总结中选择的重点，往往是会在之后的讨论中继续发掘的问题。实际上，聆听者会评估事实，并将与问题的描述不相关的事实排除出摘要。例如，讲话者可能还会讲到发生在冲突事件当天的其他事件。聆听者则可能不选择把这些与冲突问题无甚相关的“其他事件”记入总结。最重要的是，聆听者记摘要是为了突出冲突的问题。这有助于讲话者聚焦在冲突的问题上，而不是细节上。
- 识别和记住讲话者隐藏在消息下的感受。
- 认可讲话者的感受以表达对他情绪的理解。设想一个聆听者用命令般的口气说，“你自己振作一点，别那么多废话，只告诉我发生了什么事。”将这种语气与下面这种进行对比，安静地说：“我知道，这种情况让你非常不安。”
- 最后，不表达意见或进行评价。聆听者不提供信息，因为这些做法可被视为试图影响讲话者如何感知冲突。

促进他人的聆听

我敢肯定你曾听过有人在某些时候这样说：“他的问题是他不听人说话。”你能让别人成为更好的聆听者吗？我们可以建立一种使一个人成为更好聆听者的组织。这种组织的一个例子是学习小组(study circles)。学习小组由一小群寻求对某个问题或话题进行延伸探讨的人组成。学习小组与市场研究所使用的所谓焦点团体(focus group)完全不同。焦点团体被召集来讨论产品或服务。这里对引导焦点团体的营销公司来说，倾听是至关重要的。在学习小组，重点是改善小组参与者的倾听。

▶ 学习小组以民主和协作的方式讨论公共问题。中立的调解人鼓励倾听他人的理解。

学习小组作为流行政治运动(如禁酒运动和工人运动)的一部分，在20世纪初走红于瑞典。在瑞典，学习小组仍是一个获得广泛支持的活动，它让

市民更充分地参与到与他们的社群和国家的对话之中(Larsson和Nordvall，2010)。这一概念已在如“国家问题论坛”和“学习小组资源中心”等组织的支持下被美国采纳。在美国，学习小组常围绕问题而形成，如种族关系、同性婚姻和移民问题。对于这样的问题，一些人表达了强烈意见且不愿听取其他观点。而学习小组的形式鼓励人们表达自己的意见并听取其他意见。

每个学习小组都有一个在整个过程中保持中立的领导或引导师。引导师不分享个人意见。引导师要解释说，学习小组的目的是以民主和协作的方式就问题进行仔细思考。引导师确立小组的基本规则，具体如下。

- 所有意见都应得到一个公平的聆听机会。鼓励所有小组成员表达他们的意见。
- 关于观点的分歧和冲突可以是有用的，但分歧不应针对个人。不容忍人身攻击。
- 如果有人说了冒犯其他成员的话，小组中的任何成员都可自由评论这类言语如何影响他人。
- 每个成员都在群里发言，这一点是非常重要的。习惯于讲很多话的人努力给别人表达意见的机会。
- 每个小组可在这些基本规则之上自主增加规则。

引导师通过注意“谁讲话了，谁没有说话，什么观点没有被公平地听到”来监测学习小组。其实，引导师很少说话。引导师的评论通常是对小组进程的建议。例如，引导师会要求某个小组成员来总结，而非自己总结。引导师还要确保少言寡语的成员有讲话的机会。

引导师还通过确保所讨论的观点的广泛性来协助小组的批判性思考。引导师可以要求小组考虑未被其成员表达的某种观点。引导师可以要求小组考虑不同观点的优缺点，并可能要求成员思考观点背后的价值观。引导师应准备一些开放式的问题以激发讨论(学习小组资源中心，1993)。

担任过同性婚姻和移民问题学习小组引导师的经历，让我看到了学习小组机制如何能让进组时持有坚定极端立场的个体，变成能够听取和考虑其他立场并尊重持有不同的立场之人的个体。

> 学习小组突出“为争吵而听”和“为理解而听”之间的差别。
>
> 在对话中，一个人聆听对方讲话的目的是理解、寻找意义、达成协议。
>
> 在辩论中，聆听对方讲话的目的是找到可以用来反对其观点的破绽。
>
> **资料来源:** Study Circles Resource Center. (1993). *A guide to training study circle leaders*. Pomsfret, CT: Topsfield Foundation.

发展最适于冲突管理的聆听技巧是必要的第一步。第二步是发展分析和理解冲突的技能。在下一章中，你会思考为什么权力的概念是理解冲突的基本元素。在第3章，你将学会用系统的方式分析和理解冲突，包括分析权力及其他因素。

讨论问题

1. 观察父母间、视频游戏、电视或流行文化中发生的冲突，思考你的所得，并写一则简短但深入的分析报告。你的想法或学到的东西是否实际上是关于冲突的误区？如果是这样，那么现实是什么？

2. 想出更多关于小组或组织因“集体思维”的影响故意压制冲突行动，并因此做出错误的决定而遭受到一系列后果的决策案例。为了达成一个更好的结果，参与者还有哪些不同的选择？

3. 将本章中呈现的冲突管理中的聆听与主动式聆听和对话式聆听进行比较。有何异同？

4. 本章介绍的学习小组指南中有哪些冲突情境下的聆听技巧？

核心术语

冲突(conflict)
冲突管理(conflict management)
解决冲突(conflict resolution)
建设型冲突(constructive conflict)
破坏型冲突(destructive conflict)
群体思维(groupthink)
聆听(listening)
对话式聆听(dialogic listening)
同情(empathy)
同理心(sympathy)
主动式聆听(active listening)
学习小组(study circles)

第2章

权力与冲突类型

学习目标

学习本章后，你将能够：

1. 定义权力及其与冲突的关系
2. 确定冲突的西方风格
3. 描述那些重视和谐的文化中的冲突风格
4. 讨论冲突指导的目标

“凡能找到生物的地方，都会发现权力意志；甚至在仆人的意志中，也会发现其想成为主人的意志。”

——尼采，《查拉图斯特拉如是说》第34章

唐纳德·特朗普让那句“你被解雇了”通过他的电视真人秀节目《学徒》流行起来。在真正的企业界，炒人鱿鱼并不是那么容易的事。由于性别、种族、宗教、婚姻状况或年龄等原因，解雇员工是非法的。雇主必须有一个合理的原因来解雇员工。由于私人原因解雇员工可能会造成生产效率低下和破坏性的冲突环境。

例如，西海岸科技公司董事会任命了新董事长。这位新董事长曾有过一些她在工作场所煽动冲突的传闻，但是董事会仍授权她去改变公司发展的方向。在她上任一年之内，25名高级管理人员中有20人被解雇、重新分配或被迫退休。由于董事长的作为，每个人都遭受了一些财务或职业上的损失。显然，这