

管理前沿：领导与冲突 PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/169/2021_2022__E7_AE_A1_E7_90_86_E5_89_8D_E6_c25_169165.htm 无论是大群体还是小群体，领导行为总是与群体活动有关。只要有群体存在，就会有冲突出现。一般群体冲突可分为合作性冲突和敌对性冲突两大类，前者是指一个组织中由于不同的部门或人群之间利益或认识差异产生的冲突，但组织具有共同的目标；后者常指敌对性的组织或群体之间发生的冲突，他们之间没有共同的目标。我们这里仅分析与领导密切相关的合作性冲突以及领导如何面对冲突。冲突实际上就是矛盾。但认真分析冲突的作用，我们会发现冲突并不总是坏事情。有些冲突对组织发展具有破坏性，如由于信息不畅引起的组织成员间的相互猜疑，分配中由于缺乏比较客观的评价方法造成相互间的攻击和不满，由于认识和价值观的不同造成工作中的相互指责和矛盾，等等。这些不仅影响到冲突双方的工作情绪，而且会对工作效率和效果产生不良影响；然而有些冲突却对组织发展具有建设性作用，如对有些岗位的公平竞争，对同一事件在决策时的不同观点和主张，等等。这些冲突会激发组织成员的工作热情，提高决策的可靠性。对于领导来说，不能一味怕冲突，为了搞好工作，一方面要注意抑制和迅速化解破坏性冲突；另一方面还要积极、适度地制造建设性冲突，如适度提高内部的竞争意识，形成组织内部公平的竞争机制等。无论是化解或消除冲突，还是引发或制造冲突，都需要理解冲突产生的原因。一般来说，冲突产生的主要原因有以下几种：1、信息沟通出现障碍。这是冲突最常见的原因

，也是大部分组织经常犯的毛病。认真分析组织中出现的问
题或发生的冲突，其根源常是缺乏必要的沟通，从而使不同
的人或部门间出现了信息不对等，当这种信息涉及到有关个
人或群体的利害关系时，冲突自然就发生了。这种冲突相对
容易解决，冲突双方坐到一块谈开来，或第三方出面说明情
况，冲突一般都会得到解决。所以说，这类冲突的化解或防
止药方是沟通；2、利益发生矛盾。这也是常见的冲突原因
，但化解难度较第一种要难得多。解决的出路是找到双方接
受的行为评价和利益分配标准，否则只能走谈判和妥协之路
；3、认识、价值观、个性具有差异。这类冲突产生原因尽
管常见，但却比较难以化解。因为“江山易改，本性难移”
，改变人的个性、对事物的认识，特别是价值观是非常不容
易的。所以，有些单位喜欢要同质性的人，这虽然利于冲突
的化解，但人员结构的同化却会影响组织的创造性；来源
：www.examda.com 4、竞争带来的社会躁动和人性的浮躁。
我国正处于计划经济到生产经济的转型过程中，社会制度和
人的行为习惯都在发生着巨大转变，对新生事物的不适应、
竞争的压力等使很多人都有很强的浮躁情绪，遇事不够理性
、冷静，从而较易导致冲突；5、体制或组织制度上存在缺
陷。体制和制度的不完满也常会引发冲突，且这种冲突的消
除依赖于体制的变革和制度的完善；6、人们的上进心和争
强好胜心理。这实际上是领导制造和引发建设性冲突的基础
。上述原因会引发形形色色的冲突，但其外在表现形态无外
乎四种：隐性、显性、激化、消退。领导的重要职责首先是
根据冲突产生的原因，采取正确的策略，控制破坏性冲突，
发展建设性冲突；其次，当破坏性冲突出现后，应根据其所

处的状态，以恰当的方式化解之。如对隐性冲突不要设法掩盖，可能使其显化、然后再化解才是上策；对于激化了的冲突先要冷却，再采取分化策略；对于处于消退状态的冲突若顾不过来可以置之不理，若有精力则可加速其消退过程。总之，领导要不怕冲突，并要学会利用冲突和化解破坏性冲突。这也不仅是个技术和艺术问题，更是一个领导本身的人格、能力、素养和境界问题 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com