



第七章 管理沟通与冲突



学习目标

通过本章内容的学习，学生应能：

◆ 识记

1. 列举管理沟通、冲突的相关概念。
2. 描述管理沟通的原则、类型。
3. 描述冲突的分类。

◆ 理解

1. 解释管理沟通的目的和作用。
2. 解释冲突的基本过程。
3. 比较影响沟通的因素。

◆ 运用

1. 评估临床管理实际，分析管理沟通的方法与技巧。
2. 评估临床管理实际，分析冲突处理策略。

案例 7-1

周六中午，10楼骨一科病房，主班护士小李在电脑前转录医嘱，这时，来了两个陌生人（患者家属）在一个个病房门口探头张望，很焦急，好像在寻找什么。

护士：“喂！你们两个，说你们，在干吗呢？探头探脑的。”

家属：“没干嘛，我父亲的助行器不见了，他下床锻炼全靠它，我们找找。”

护士：“我怎么没见过你们，你们是哪个病房的？”

家属：“我们是9楼骨二科的患者家属。”

护士：“9楼的助行器丢了，凭什么到我们这里来找，我们的患者怎么会拿你们的，我们病房有需要的患者都配备有助行器。你们赶快离开我们病房！不要影响我们病房患者的休息。”

家属仍不理睬小李，继续寻找。护士小李见患者家属不理睬，便气匆匆地从电脑前走到患者家属身边说：“我让你们走，听到没？还找什么找，赶快离开我们病房，再不走，我打电话给保安。”家属突发愤怒，抓住护士小李的胸牌说“我来看你是谁，你什么态度，我要投诉你！”护士拒绝陌生人看胸牌，于是和患者家属争吵起来。病房另一位护士见越吵越凶，甚至还有动手的趋势，感到情况不好控制，于是拨通医院报警电话。保安赶到，将场面控制平息。第二天，患者家属将主班护士小李投诉到医院。

问题与思考：

1. 请结合本案例，分析护理人员冲突形成的因素有哪些。
2. 请结合沟通原则、沟通方法、冲突处理策略，阐述如果你是护士长你会如何进行冲突的处理。





第一节 管理沟通

沟通渗透在管理的职能中，管理中的计划、组织、人员管理、领导、激励、控制等主要活动都需要有效的沟通。它是完成组织使命实现目标的一种必要的手段。因此，良好的沟通技能决定管理质量、员工的士气和组织绩效，在组织生存发展中起到重要的作用。

一、概念

(一) 管理沟通

管理沟通 (management communication) 是指管理活动中人与人之间的信息传递、交流、理解，以期获得反应效果的过程。对于组织内部而言，管理者通过沟通来传递信息、协调组织中的各项活动、激励组织成员、建立良好的人际关系；对于组织外部而言，有效沟通是管理者与公众、媒体等各方面建立关系，为组织营造良好外部环境的基础。有效的管理沟通是信息经过传递之后，信息接受者与信息发出者应能达成共识。

(二) 管理沟通要素与基本过程

管理沟通要素包括信息源、信息编码、沟通渠道、信息解码、接受者、反馈六个要素。其中，信息的编码、解码和沟通渠道是管理沟通过程取得成效的关键环节。管理沟通过程首先是信息的发出者 (信息源) 产生管理沟通的意图，并对这种意图进行编码，产生出具体的信息。信息产生后需要通过沟通渠道，即传递信息的媒介物，传递给接受者。接受者接收信息后，对信息进行解码，将信息变为可以理解的内容，并对信息做出反应，反馈给信息发出者，使其了解沟通是否准确、达到目标。

二、管理沟通的目的和作用

(一) 管理沟通的目的

1. 信息表达 通过与组织内部、外部的信息沟通，获得内部环境与外部环境变化的信息。
2. 协调行动 当组织需要推行一种政策或开展某项工作时，通过与员工的沟通，使员工了解组织贯彻该项政策宗旨、目的和意义，加深员工对组织开展相关工作的理解，获得他们的支持，达到自觉遵守各项行为标准，实现组织目标。
3. 建立和改善人际关系 沟通可以加强思想上和感情上的沟通，增进彼此之间的了解，建立和改善人际关系。

(二) 管理沟通的作用

1. 改变行为 将知识、经验、意见等告知接受者，影响接受者的知觉、思想及态度体系，进而改变其行为。例如护士长将护理部关于护理质量的标准及本病房护理质量总结传达给全体护士，并讲明护理质量的重要性，提高护理人员对护理质量的认识，促进护理人员从行动上加强对患者的护理。
2. 提高决策的质量 管理中任何决策都会涉及干什么、怎么干、何时干等问题。管理者通过广泛的沟通获取大量的信息情报，然后进行决策，以迅速解决问题。
3. 表达情感和情绪 沟通可以使个人思想和情感得以表达，加强员工各方对问题的了解与理解，消除误解、隔阂和猜忌，减少不必要的冲突，以达成工作上的共识，化解工作中的矛盾。

三、管理沟通原则

1. 信息明确原则 是指信息沟通所用的语言和传递方式能被接受者所理解。要求信息发





出者应有较强的语言表达能力,了解对方的教育程度和语言习惯,使用对方所能接受的语言,减少沟通障碍。

2. 组织结构完整性原则 组织内的沟通应按组织结构的完整性进行,即在管理沟通过程中由上一级向下一级发出信息。越过层级管理结构直接向有关人员发布指示的做法只有在一些紧急情况下才能被接受。

3. 及时性原则 管理沟通及时性是保证有效沟通的基本原则。及时的沟通可使下级更好地理解组织的意图,支持组织工作,同时也可帮助上级及时掌握其下属的动态,加强管理。

4. 非正式沟通策略的原则 非正式沟通往往可以较快地传递信息,对做好组织的协调工作有一定的积极意义。在管理过程中,有些问题通过正式渠道不易解决,可以尝试通过非正式渠道加以沟通。非正式沟通的产生在一定程度上反映了正式沟通渠道的不通畅,应加以疏通。对非正式沟通渠道应客观看待,兴利除弊。

5. 重视交谈与倾听技巧的原则 交谈与倾听是沟通行为中的核心过程,良好的倾听和交谈可以帮助管理者了解组织活动及所遇到的问题,获取重要信息,找到问题的关键,沟通双方的疑虑及观点,促进问题更好地解决。

四、管理沟通类型

(一) 按照沟通的媒介分类

按照信息传递的媒介分类,可分为口头沟通、书面沟通、非语言沟通、电子媒介沟通。

1. 口头沟通 口头沟通是指用口头语言进行信息传递,如交谈、讲座、座谈会、电话等。其优点是传递速度快,信息发出者能立即得到反馈,信息量大等;缺点是缺乏书面沟通的准确性与清晰性,受时间限制。

2. 书面沟通 书面沟通是指在用书面文字形式进行的沟通,如规章、制度、标准、计划、报告、备忘录、信件、文件等。其优点是具有清晰性和准确性,不容易在传递过程中被歪曲,接收者可根据自己的时间和速度仔细阅读以求理解;缺点是不能及时得到信息接收者的反馈。

3. 非语言沟通 非语言沟通是指通过非语言的方式进行的沟通,如手势、动作、姿势、表情、音调、音量、信号、实物等。非语言沟通的优点是信息意义明确,内涵丰富;缺点是传递距离有限,有时界限模糊。

4. 电子媒介沟通 电子媒介沟通是指通过电子媒介进行的沟通,如传真、计算机网络、电子邮件、视频会议、网络会议等,是现代管理大量采用的沟通方式。其优点是传递速度快,信息量大,可远程传递并可同时传递多人,沟通成本低等。

(二) 按照沟通的方向分类

按照沟通的方向分类可分为垂直沟通与平行沟通。

1. 垂直沟通 垂直沟通是指团体或组织在高、中、低各管理结构层次之间进行的信息传递,可以分为上行和下行两个方向。下行沟通是指上级向下级进行的信息传递,如上级将计划、决策、规范等向下级传达等。上行沟通是指下级向上级进行信息传递的过程,用于请示、汇报、建议、申诉等目的,如各种报告、报表、建议书等形式。

2. 平行沟通 平行沟通是指组织结构中同一层次的人员或部门之间所进行的信息传递和交流。包括群体内部同事之间进行的沟通,如责任护士之间的沟通;病房护士长之间的沟通。平行沟通主要用于组织内各部门之间的衔接、协作、信息交流等目的。

(三) 按照沟通的渠道分类

按照沟通渠道分类,可分为正式沟通与非正式沟通。

1. 正式沟通 正式沟通是指通过正式的组织程序和组织所规定的正式渠道进行的沟通,





是沟通的一种主要形式。如组织内的文件传达、定期召开的会议、上下级之间的定期汇报以及组织间的公函来往等。其优点是沟通效果好，严格可靠，约束力强，沟通信息具有权威性；其缺点在于依靠组织程序层层传递，沟通速度慢。

在正式的沟通渠道中有五种典型的沟通网络：链式、轮式、Y式、环式和全通道式（图7-1）。

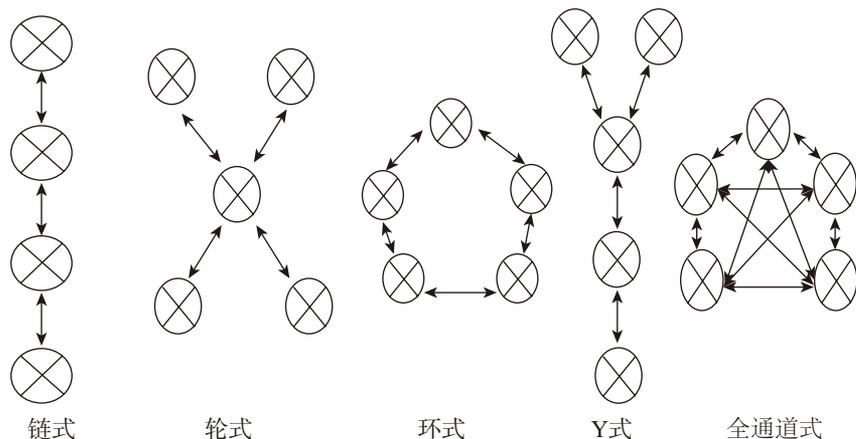


图 7-1 正式沟通网络模式

(1) 链式沟通：是一种单一途径的垂直沟通，反映了组织内管理层次职权的从属关系。信息可自上而下或自下而上进行传递。链式沟通每个成员的沟通面较窄。彼此沟通内容较分散，尤其是网络两端的人难以沟通，难以形成共同的群体意见。在这个网络中，信息经层层传递，容易失真，各个信息传递者所接受的信息差异很大，平均满意程度有较大差距。这种沟通形式适用于组织系统庞大，需要分层授权的管理机构。

(2) 轮式沟通：是一位中心人物与其他多人之间的沟通，沟通方向通常是垂直沟通。其最大的特点是有中心人物，其他成员都给这一中心人物提供信息，以便他了解、汇总全局情况，并能迅速地把自己的意见和决定反馈出去。如护理部主任下设各大科护士长随时向他汇报各部门工作进展情况，以便护理部主任了解全院护理工作开展情况并做出正确的决策，再由总护士长把护理部的决策传递给具体病房。此网络集中化程度高，信息传递的速度快，信息不容易被过滤，解决问题的速度快。轮式沟通是加强组织控制的有效方法，在组织人员紧急，且需要严格控制时，轮式沟通效果好。由于沟通的渠道很少，组织成员的满意程度低，不利于鼓舞士气。

(3) Y式沟通：是在链式沟通网络的基础上发展起来的，其中有一个成员位于沟通网络的中心，充当了沟通的媒介。这种网络集中化程度高，领导人员预测程度较高，解决问题速度快，适用于主管人员的工作任务繁重，需要有人对信息进行过滤选择，提供决策依据，但又要对组织实行有效的控制。但此网络易于导致信息曲解或失真，影响组织中成员的士气，阻碍组织提高工作效率。

(4) 环式沟通：其沟通的形式与链式沟通相似，只是首尾相连。在这个网络中，组织的集中化程度低，畅通渠道不多，领导人的预测程度较低；组织中成员具有比较一致的满意度。组织士气高昂，比较适合在需要激发员工士气，实现组织目标的情况下使用。

(5) 全通道式沟通：是指全体人员可以与其他人员沟通。这是一种不具层次结构的开放式的沟通模式，民主气氛浓，也能满足人的心理需要，群体成员满意度高，士气足，完成复杂任务时绩效也高。但是，由于网络渠道多，有时会形成混乱，尤其在任务简单时，沟通使用时间较长，影响组织工作效率。





每种沟通网络均有优缺点，护理管理者应根据组织结构及各种沟通网络的特点，均衡利弊，选择或综合使用各种沟通网络。

2. 非正式沟通 是指在正式沟通渠道之外进行的信息传递或交流，成员在组织系统以外，而且是以私人的接触来进行沟通。非正式沟通的优点是形式灵活，直接明了，速度快，省略许多繁琐的程序，容易及时了解到正式沟通难以获得的信息，真实地反映员工的思想、态度和动机，促进团体中良好人际关系的建立，对管理决策起重要作用。缺点主要表现在非正式沟通难以控制，传递的信息不确切，容易失真，被曲解，并有可能促进小集团和小圈子的建立，影响员工关系的稳定和团体的凝聚力。非正式渠道是客观存在的，管理人员应加以重视并予以应用，正确处理非正式沟通，避免或减少其带来的负面影响。

在组织中有四种非正式沟通渠道网络：单线式、偶然式、流言式和集束式。

(1) 单线式：该种传播方式是一种通过一连串的人把消息传播给最终接受者。而这一连串的人之间并不一定存在着正规的组织关系。

(2) 偶然式：是按偶然的方式传播小道消息。每一个人都是随机地将消息传递给他人，道听途说就是其中一种形式。

(3) 流言式：是指由一个人主动把小道消息传播给其他人。这种传播往往带有一定的目的性。

(4) 集束式：是把小道消息有选择性地告诉与自己亲近的人或有关的人，而这些对象在获得信息后又传递给自己的亲近者。

一般来讲，集束式传播速度最快、面最广，而单线式和偶然式传播速度最慢，失真可能性也最大。

五、管理沟通的影响因素

在沟通过程中，任何一个环节的问题都可能造成信息的失真。使沟通达不到预期的目的，甚至带来不良后果。所以影响沟通的因素有语言、信息、时机、渠道、情绪等。

1. 语言因素 语言是人际沟通和信息交流的重要工具，语言的表达与理解受到年龄、性别、教育程度、文化背景等多方面因素的影响，不同的人其语言风格以及他对词汇的界定都会有差异，同样的话语对不同的人讲含义也不完全相同。此外，信息发出者措辞不当或信息含义不明确等也可造成对方错误的解码，导致信息沟通障碍。

2. 信息过滤 是指信息发出者为投接收者所好，有意操纵信息传递的行为。形象的描述就是说对方想听的，说自己想说的，但不是全部。如一线管理者向上级部门汇报工作时只报成绩，不报失误或差错。

3. 选择性知觉 知觉是人们在经验的背景基础上对感觉信息的解释。选择性知觉是指人们在某一具体时刻只以对象的部分特征作为知觉的内容，也就是说人们知觉反映的不是客观事物的全部，而是部分。当人们面对所传递的各种信息时，沟通双方会根据个人的兴趣爱好、需要、动机、习惯等，或是信息的特点，有选择地去看去听某些信息。例如开会时，大家对于自己感兴趣的，与自己利益相关的信息，如对调整工资、晋升等相关内容听得很仔细，给予特别的关注，而对其他内容较容易忽略。由于沟通是将信息从某人或某地传达到其他人或另一地方的过程，很显然知觉是沟通的关键环节。而选择性知觉会影响信息接收者对信息的完整性接收和处理，对沟通效果产生不利的影响。

4. 信息传递不适时 信息发出者忽视了信息沟通中时间的意义，信息传递过早或过晚，均会影响沟通效果。如会议时间通知过早，容易忘记；安排护士加班或调班通知过晚，会使护士缺乏准备而使工作难以进行。以上均为忽视了选择合适的沟通时间。

5. 沟通渠道因素 选择不恰当的沟通渠道，会影响沟通效果甚至导致沟通失败。如对于





重要的事情用口头传达效果差,因为接受者认为“口说无凭”“随便说说”,而不加重视。又如当面道歉与电话道歉,前者更具诚意、也更正式,而且借助非语言提示,使歉意表达得更加完全;如果使用后者可能被对方认为缺少诚意而产生相反的效果。另外沟通渠道过长,中间环节多,信息在传递过程中丢失甚至改变,也会对沟通产生不利影响。

6. 情绪因素 情绪是影响沟通最常见的因素之一。交流包括信息和情感的交流,情绪本身也是信息的重要部分。但是在信息传递中,情绪往往会影响到信息发出者及接收者对信息内容的编码和解码。同一个人在不同情绪状态下,对同样一条信息的理解不相同,引起的反应和处理方式也不同,在情绪极端的情况下可以使人判断出现偏差,影响沟通的准确性。

7. 其他因素 其他如个人因素、环境因素等均可影响信息沟通的准确性。如护士对护士长的业务水平、管理能力等印象欠佳,即使该护士长所说的是正确的,护士也可能用怀疑的眼光去理解。而环境是沟通发生的背景,会对有效沟通产生重大影响。如在忙于安排患者入院、应对患者呼叫时,护士与患者或其他工作人员之间的沟通会受到影响。

六、管理沟通的方法与技巧

(一) 沟通准备充分

1. 目的明确 沟通的目的是什么?想要对方理解什么?支持什么?确定了沟通的目标,沟通的双方能够更容易地给出合适的信息,也能够更容易地接收信息,并对信息做出适当的反应。

2. 了解对方 沟通双方的差异性而引起沟通障碍的重要因素,沟通双方应该事先研究沟通对象,了解对方,包括教育程度、文化水平、知识经验、相关态度、生长背景、个性特征等,使沟通有针对性地进行,以提高沟通效果。

3. 信息传递清晰准确 沟通中信息传递的质量会影响沟通效果。因此,沟通前认真调研,沟通内容要言之有物,有针对性,确保内容的真实性与准确;沟通必要的信息;沟通者在与他人沟通前,应对所沟通的内容有正确、清晰的理解。

(二) 选择恰当的沟通方式

1. 正确使用语言 正确使用语言应注意以下几点:①文字意义准确、规范,不能模棱两可,避免歧义。②措辞得当,通俗易懂,使用专业用语应注意范围与对象。③语言言简意赅,条理清晰,言之有据,逻辑性强。④语言使用得体,能够体现尊重、真诚、礼貌。

2. 注意非语言的使用 非语言沟通内容丰富,形式多样,在使用过程中应注意目光接触、面部表情、手势、体态和肢体语言、身体接触、空间距离等。

3. 选择适当的沟通渠道 选择适当的沟通渠道,可以优先降低沟通过程中有关不利因素造成的影响。涉及重要事项时,如组织中的重要政策或人事任免决定,正式的书面方式更加合适,正式文件的沟通效力要高于口头传达。信息简短的,可采用口头沟通或电子邮件等方式。沟通渠道的有效性有时会受到周围环境的影响,选择合适的场所,努力减少渠道中可能存在的干扰,是充分利用渠道优点,达到沟通目的的重要保证。

(三) 积极倾听

1. 专注 听者要全神贯注于对方的陈述并做出恰当的反应,避免注意力分散,注意每个细微的新信息,尤其是需要反馈的信息内容。

2. 移情 听者把自己的情感置身于说话者的位置上,从说话者的角度出发,努力理解说话者想表达的含义。

3. 接受 客观地倾听内容而不急于做判断。当我们听到不同观点时,常常会在心里阐述自己的看法并反驳他人所言,这样就会漏掉余下的信息。积极倾听就是接受他人所言,并在说话者结束话题之后做出自己的判断。





4. 对完整性负责 倾听者要千方百计地从沟通中获得说话者所要表达的全部信息。在倾听内容的同时注意对方非语言信息,并通过提问来确保理解的正确性。

(四) 运用反馈

反馈是沟通过程中的重要环节,通过反馈,沟通双方可以判定他们之间的沟通是否成功。提问、复述、发表评论和建议等都是常见的反馈形式。沟通中信息发出者应该积极寻求反馈,通过提问从信息接受者那里获得反馈,是检验沟通的最好方式之一。为了更好地获得反馈,信息发出者应做到以下几点:①真诚接受反馈:当有人提问时,信息发出者应该有所回应,耐心、清楚地回答问题。②注意非语言信息:信息发送者应该确保自己的非语言沟通可以起到鼓励对方反馈的作用;还应及时捕捉到非语言的反馈信息,如对方出现困惑的表情。③善于利用提问:当不能确定所发出的信息是否被理解时,信息发送者可以针对所发出的信息直接进行提问,并根据对方对信息的了解程度来调整自己的沟通行为。④利用复述:接受者对相关信息的复述可以帮助发送者准确判断其理解情况。

(五) 个别谈话

谈话是领导者用正式或非正式的形式在组织内同下属或同级交谈,是管理中一个主要工作形式。运用好个别谈话,不仅可以了解情况、沟通思想、交换意见、提高认识、解决问题,还可以畅通言路,集思广益,凝聚人心。个别谈话需要讲究艺术性和技巧性,在谈话过程中要注意以下几点:①善于激发下级谈话及表达真实想法的愿望:这是谈话顺利进行的第一步,谈话是信息交流,也是情感交流,需要注意态度、方式、语调等。②善于抓住重要问题:把注意力集中在主要内容及急于解决的问题上,礼节性谈话之后,应逐渐转入正题,把谈话中的私事和公事分开,不谈私事或将私事限制在最小限度内。③善于表达对谈话的兴趣和热情:双方谈话中及时的适当反馈,使谈话更融洽深入。④善于处理谈话中的停顿:一种停顿是下级要观察对其谈话的反应,这时插话,鼓励继续其谈话内容;另一种停顿是思维中断引起,领导可采用“反问提问法”引出原来的内容。⑤善于克制自己:谈话中领导应保持冷静、清醒,不要过多的讲话,应多听取意见。不急于发表评论性意见,尤其损害下级自尊的评语,否则会导致谈话气氛紧张。结论性意见表达宜谨慎,应较为客观。



知识链接

对于护士沟通技巧的个人评价

	总是	常常	偶尔	很少
我认为自己的沟通技巧很好	4	3	2	1
我可以在任何情况下进行有效的沟通	4	3	2	1
我知道沟通怎样影响了我所在组织	4	3	2	1
我选择最合适的方式沟通信息	4	3	2	1
我可以很容易地进行眼神交流	4	3	2	1
我了解姓名并使用正确的发音	4	3	2	1
我进行自我介绍并解释我的角色	4	3	2	1
如果我不明白我会要求澄清	4	3	2	1
在与患者沟通前,我会花一段时间让自己平静下来	4	3	2	1
我对找出问题的答案很负责任	4	3	2	1





知识链接

对于护士沟通技巧的个人评价 - 续

	总是	常常	偶尔	很少
我迅速并且微笑着接听电话	4	3	2	1
我迅速并且微笑着回复呼叫铃	4	3	2	1
我清晰地解释程序	4	3	2	1
我鼓励患者、患者家属和同事的提问	4	3	2	1
我欢迎对我表现的反馈意见	4	3	2	1
我知道怎样对别人提出反馈意见	4	3	2	1
我感谢每一个帮助我的人	4	3	2	1
我乐于帮助同事	4	3	2	1
我花时间倾听	4	3	2	1
当患者、患者家属和同事生气的时候,不与他们动怒	4	3	2	1
我穿着职业化	4	3	2	1
我对同事进行赞美	4	3	2	1
我知道我的情绪怎样影响了我与他人的沟通	4	3	2	1
我对于来自不同文化的沟通感到很自在	4	3	2	1
我把有效沟通当作一项领导策略来进行练习	4	3	2	1
我乐于接受经验较少或下属员工的意见	4	3	2	1
我把有效沟通运用到与其他团队成员的沟通上	4	3	2	1
我知道怎样寻求他人的帮助	4	3	2	1
我知道何时应该不向别人说出我的观点	4	3	2	1
我知道何时应该气势逼人地表达我的观点	4	3	2	1
TOTAL				



知识链接

个人对于温暖、尊重、同情心和自我揭露的评价

你是否清楚你怎样塑造人际关系? 你是否清楚你怎样影响别人对你的看法?

温暖

- 我对向患者和同事表达温暖感到自在
- 我知道温暖更多的是通过非口头的暗示表达出来
- 在我与人沟通时很少皱眉头或经常向外张望
- 我总是正面对与我交谈的人(我的肩与对方的肩平行)
- 在我交谈的过程中(面对面、电话或电子邮件)
- 在沟通时我会调整我说话的声调
- 我知道在社交谈话中空间距离应保持在3~4英尺(但可调节到令患者感到自在的距离)
- 我知道如何使用触摸来传递温暖





知识链接

个人对于温暖、尊重、同情心和自我揭露的评价 - 续

尊重

- 我懂得尊重会让人们感到重要、被关怀和重视
- 我总是对患者表现出尊重
- 我总是对同事（护士、医生和其他人）表现出尊重
- 我不会对其他人产生成见
- 我不会在背后暗中损害其他员工或同事（如嘲弄、传播流言、职责）
- 在讨论秘密的事情时我总是确保隐私。
- 当别人在场时我从未批评或痛斥过某个人（不管这件事是如何严重）

同情心

- 我乐于对别人表示同情
- 我认识到治疗性的同感是非主观性的
- 我了解许多表示同情的话语，并且能为特定的状况选择正确的用词
- 我知道我必须表现出温暖和真诚的同情
- 我所表达的同情不带有个人批判
- 我认识到如果不表示同情，其他人可能会感到被忽视、沮丧或者有了定论
- 我知道在治疗过程的患者 - 护士关系中，同情要有界限
- 为了加强信任我会不提出建议
- 我表达治疗性的同情以减少同事或患者为他们的行动做辩解的需要，并且为他们开拓新的思考方式

自我揭露

- 我对向患者或同事进行自我陈述感到很自在
- 我明白自我揭露在治疗过程的患者 - 护士关系或护士同事关系中的作用
- 当我在进行自我揭露时我知道患者是关系的焦点
- 在进行自我揭露时我保持专业的界限
- 我不把我的问题施加到患者或同事身上
- 我不会对我自己透露给患者的事情感到尴尬
- 我只使用与当前的状况相关的个人经历
- 我不用自我揭露来谋取个人利益（情感、心理、财政）
- 我知道护士通过选择透露多少信息，可以控制亲密度的水平

第二节 冲突

冲突是组织和管理活动中普遍存在的现象，不同性质的冲突会对个体和组织产生不同的影响，它既可使组织陷入混乱状态，也可激发个体的活力、提高组织的效率。冲突处理是一门学问，当冲突出现时，如何化冲突为共赢、化干戈为玉帛？这就需要提高管理者对冲突处理的能力。





一、概述

(一) 冲突的概念

冲突(conflict)指个体、组织或群体等行为主体之间在价值观、目标、处事方式等方面存在分歧,从而产生行为、心理的对立或矛盾状态的一个过程。冲突是普遍存在的,它可能发生于人与人之间,人与群体之间,群体与群体之间。冲突可由于目标不一致,认识不相同,情绪与情感上的差异等多个原因引起。冲突双方对立,意见不一致,冲突过程中双方有一定程度的互动,可表现为争吵、打架、暴力等多种形式。

(二) 冲突观念的演变

冲突是不可避免的、正常的社会现象,随着社会实践的发展以及社会学家、管理学家相关研究的深入,先后形成以下三种对待冲突的观念。

1. 传统观念 这种观念认为,冲突意味着意见分歧和对抗,是消极的、有害的,必然造成组织的不和谐,影响组织目标的实现。它常与暴乱、破坏混为一谈,因而应当尽可能地避免,管理者有责任在组织中清除冲突,这是冲突的早期观点。

2. 人际关系观念 这种观念风行于20世纪40年代到70年代,认为冲突是不可避免地存在于所有组织中,但其性质不一定是坏的,有可能对组织工作绩效产生积极影响,因此应该接受冲突的存在,该观点使冲突的存在合理化。

3. 相互作用观念 20世纪80年代以后,美国社会学家刘易斯·科塞等学者进一步发展了冲突理论,他们认为冲突可能具有建设性,是积极的,应该鼓励适度的冲突。

(三) 冲突的分类

根据不同的分类视角,冲突有多种分类方法。在管理过程中,最主要的是根据冲突对组织工作绩效的影响分为建设性冲突和非建设性冲突。

1. 建设性冲突(constructive conflict)是指一种支持组织或小组实现工作目标,对组织或小组工作绩效具有积极建设意义的冲突。建设性冲突可以充分暴露组织中存在的问题,防止事态的进一步演化,促进不同意见的交流和对自身弱点的检讨,有利于促进良性竞争。

(1) 建设性冲突的特点:①冲突双方有共同目标,有解决现有问题的意愿,争论的目的是为了寻求较好的方法解决问题。②冲突双方愿意了解对方的观点,冲突以问题为中心展开争论。③争论过程中相互信息交流不断增加。

(2) 建设性冲突的积极作用:①可以帮助组织或小组内部发现存在的问题,采取措施及时纠正。②可以促进组织内部与小组间公平竞争,提高组织效率。③可防止思想僵化,提高组织和小组的决策质量。④可以激发组织内员工的创造力,使组织适应不断变化的外界环境。

2. 非建设性冲突(non-constructive conflict)又称破坏性冲突,是指对个人、群体或组织不利的冲突。它分散人们的精力,破坏群体凝聚力,加深人际冲突,在员工中形成消极的工作环境。



知识链接

“鲑鱼效应”激发建设性冲突

挪威人爱吃沙丁鱼,尤其是活鱼,挪威人在海上捕得沙丁鱼后,如果能让它活着抵港,卖价就会比死鱼高好几倍。但是,由于沙丁鱼生性懒惰,不爱运动,返航的路途又很长,因此捕捞到的沙丁鱼往往一回到码头就死了,即使有些活的,也是





知识链接

奄奄一息。只有一位渔民的沙丁鱼总是活的，而且很生猛，所以他赚的钱也比别人多。该渔民严守成功秘密，直到他死后，人们才打开他的鱼槽，发现只不过是多了一条鲶鱼。原来鲶鱼以鱼为主要食物，装入鱼槽后，由于环境陌生，就会四处游动，而沙丁鱼发现这一异己分子后，也会紧张起来，加速游动，如此一来，沙丁鱼便活着回到港口。这就是所谓的“鲶鱼效应”。

“鲶鱼效应”是组织领导激发员工活力的有效措施之一，当一个组织的工作达到较稳定的状态时，常常意味着员工的积极性降低，“一团和气”的集体不一定是高效率的集体。一个组织中，如果始终有一位“鲶鱼式”的人，无疑会激活员工队伍，提高工作绩效。

(1) 非建设性冲突的特点：①争论不再围绕解决问题展开，人身攻击的现象时常发生，双方极为关注自己的观点是否取胜。②双方不愿听取对方意见，千方百计陈述自己的理由。③互相交换意见的情况不断减少，以至于完全停止。

(2) 非建设性冲突的消极作用：非建设性冲突对组织、小组的发展起消极作用，造成组织内成员的心理紧张、焦虑，导致人与人之间相互排斥、对立，造成士气涣散，破坏组织的协调统一，最终削弱组织战斗力，阻碍组织或小组目标实现。

区别建设性和非建设性冲突的标准是组织的工作绩效。组织存在的目的是为了达到或实现工作目标，因此判断冲突性质的依据是冲突是否促进组织目标实现，尽管有些冲突对小组成员个人来说是非建设性的，但只要对组织实现工作目标有利，这种冲突就是建设性的。

二、冲突的基本过程

行为学家庞地认为冲突的过程包括五个阶段：潜伏阶段、被认识阶段、被感觉阶段、处理阶段、结局阶段。

(一) 潜伏阶段

潜伏阶段是冲突产生前的萌芽期。这阶段冲突还属于次要矛盾，员工对冲突的存在没有觉醒。这一阶段并不一定导致冲突的发生，但是已经具备冲突发生的必要条件和引起冲突的原因，随着环境的变化，潜伏的冲突可能消失，也可能被激化。

(二) 被认识阶段

此阶段员工已经感觉到了冲突的存在，但是还没有意识到冲突的重要性，冲突还没有对员工造成实际的危害。如果这时员工及时采取措施，可以将未来将要爆发的冲突缓和下去。

(三) 被感觉阶段

此阶段冲突已经对员工造成情绪上的影响。员工可能会对不公的待遇感到气愤，也可能对需要进行选择性困惑。不同的员工对冲突的感觉是不同的，这与当事人的个性、价值观等因素有关。

(四) 处理阶段

员工需要对冲突做出处理，处理的方式是多种多样的。对不同的冲突有不同处理方式。即使是同样的冲突，不同的员工采取的措施也不尽相同。





（五）结局阶段

冲突的处理总会有结果。不同的处理方式会产生不同的结果。结果有可能是有利于当事人的，也有可能不利于当事人。当冲突被彻底解决时，该结果的作用将会持续下去。但很多情况下，冲突并没有被彻底解决，该结果只是阶段性的结果。有时甚至处理了一个冲突，又会带来其他几个冲突。

三、冲突的处理

（一）两维模式解决冲突

托马斯（K. Thomas）和他的同事提出的两维空间模式认为，解决冲突必须注意人与人之间的沟通技巧，并确定合适的解决问题的次序，一次求得建设性解决冲突的方式。在两维模式里有五种处理冲突的策略，即：强制、回避、妥协、顺应、合作。



知识链接

托马斯解决冲突二维模式

美国的行为科学家托马斯（K. Thomas）和他的同事克尔曼提出了一种二维模式，以沟通者潜在意向为基础，认为冲突发生后，参与者有两种可能的策略可供选择：关心自己和关心他人。其中，“关心自己”表示在追求个人利益过程中的武断程度为纵坐标；“关心他人”表示在追求个人利益过程中与他人合作的程度为纵坐标，定义冲突行为的二维空间。于是，就出现了五种不同的冲突处理的策略：强制、回避、妥协、顺应、合作（图 7-2）。



图7-2 托马斯、克尔曼的人际冲突处理模式

1. 强制（compel）强制是指利用权力，迫使他人遵从管理者的决定。在一般情况下，强制的方式只能使冲突的一方满意。尽管采取强制的手段解决冲突的方式存在许多潜在的问题，但是在某些紧急情况需要快速解决冲突或为了组织长期的生存与发展时，采取强制也许是解决问题的最佳途径。

2. 回避（avoidance）是指冲突发生时，采取漠不关心的态度，对双方的争执或对抗的行为采取冷处理的方式。虽然回避只能维持暂时的平衡，不能从根本上解决问题，只能是权宜之计，但它在某些冲突情况下仍不失为一种有效而恰当的策略。例如当冲突过于激烈时，暂时避开可以是冲突双方有机会冷静下来并重新整理思绪。

3. 妥协（compromise）妥协是指在冲突双方互相让步，以达成协议的局面。冲突双方都放弃部分利益，在一定程度上满足对方的部分需要，妥协实际上是谈判的一个组成部分。





4. 顺应 (accommodation) 顺应是指在紧张的冲突局面下, 强调双方的共同利益, 尽量弱化冲突双方的差异, 降低冲突的紧张程度。顺应着眼于冲突的感情面, 能起到临时性的效果。当冲突双方处于一触即发的局面或需要在短时间内避免分裂必须维护调和局面时可采取此方法。

5. 合作 (cooperation) 当冲突双方都愿意了解冲突的内在原因, 分享信息, 在满足自己利益的同时也满足对方的需要, 便会协商寻求对双方都有利的解决方法。合作方式被认为是处理冲突的最佳方式, 但是合作方式的采用受组织文化和领导形态的影响, 参与管理的组织中管理者较容易采取合作方式处理冲突。但是当冲突内的情绪因素过多时, 合作方式有可能会导导致更大的冲突。

(二) 谈判或行政干预解决冲突

1. 谈判法 有冲突双方各派代表通过协商方式解决冲突。谈判有分配谈判和综合谈判两种基本方法。

(1) 分配谈判: 分配谈判即对于一份固定利益谁应分得多少进行协商。谈判双方均有自己希望实现的目标点, 也有自己最低可接受的水平即抵触点。在双方的愿望重叠范围内可以找到和解双方冲突的方法。谈判时应注意双方的抵触点, 如果在此点以下, 人们会中止谈判, 而不会接受对自己不利的结果。

(2) 综合谈判: 综合谈判则假设至少有一种处理办法能取得双赢结果。谈判的目的是为了寻求办法, 满足双方的要求。综合谈判建构的是长期的合作关系。它将谈判双方团结在一起, 并使每个人在离开谈判桌时感到自己获得了胜利。

谈判开始前, 需要对谈判双方的情况进行详尽的评估, 评估冲突的性质、冲突发生的原因、冲突双方对冲突的理解、谈判的目标、抵触点, 并制订谈判计划。谈判过程中应注意以下几点: ①以积极主动的态度谈判。②针对问题, 不针对个人, 避免攻击对手。③保持灵活应变的态度。④寻求使双方均成功的解决方法。⑤建构开放和谐的气氛。⑥必要的情况下寻求第三方咨询协调。

2. 仲裁解决 冲突双方协商仍无效, 可以邀请具有一定影响力且彼此信任或合法的局外第三者或较高层次的主管人员调停解决, 进行仲裁, 使冲突得到处理。

3. 行政干预 当采取上述方法仍不能达成一致谅解时, 事态发展严重, 可由上级领导运用其正式权力的权威按规章制度提出相关处理办法, 通过发出强制性行政命令, 命令冲突双方执行。此方法虽不能真正解决问题, 但可以阻止冲突进一步升级。

四、护理管理中的冲突处理

(一) 护士与护士之间的冲突处理

护士与护士之间的冲突, 使护士陷入不安, 产生焦虑, 影响护士的身心健康。同时, 增加差错发生的几率。因此, 正确认识并及时处理护理人员之间的冲突具有重要的意义。护理管理者在处理冲突时应注意以下几点: ①充分认识冲突在组织内部的不可避免性, 同时要认识到不是所有的冲突都是破坏性的, 要欢迎在自己团队中存在一定程度的分歧。②在护士之间发生冲突时, 管理者站在当事者的角度上, 帮助她们处理冲突, 加强彼此的沟通, 帮助她们了解沟通的必要性, 同时让她们知道护理管理者相信她们有能力解决分歧。③在处理护士之间发生的冲突时, 需要两个原则: 一是信任, 二是合理。在倾听当事人陈述时, 把自己看作是一个客观的观察者, 而不是一个家长或仲裁者。在陈述自己的看法时, 注意确认自己没有偏向任何一边, 而是把重点放在如何保持良好的关系上。④确认在本组织内长期抱怨、经常与人发生冲突的人, 找出不满的原因并着手解决。因为长期抱怨的行为会造成组织内工作气氛的不和谐, 是发生冲突的潜在原因之一, 会给整个工作环境带来不利影响, 妨碍组织的工作效率。



（二）护士与患者之间的冲突处理

护士与患者之间冲突的出现，说明患者在接受治疗、护理服务过程中有不满意的地方，向医院提出意见和建议，这是患者的权利，也是对医院工作的一种客观评价和有效监督。护理管理者应学会冲突处理的方法，有效地缓解冲突，提高患者服务体验，虚心接受正确的意见和有利于改进工作的建议；耐心解释和疏导患者；对提出无理要求者应适当地调解，化解矛盾。在护理管理中预防冲突发生的方法有：①严格执行各项规章制度：建立健全各项规章制度，做到有章可循，有章必循。同时，加强对各规章制度的监督与管理，防止差错事故的发生。②提高沟通能力：提高沟通能力，注意沟通技巧，使用文明用语。换位思考，站在患者的角度去考虑问题，了解他们的痛苦和对健康的担忧，解决患者的困难，建立良好的护患关系，避免冲突发生。③提高专业知识和技术水平：优质护理的核心就是为患者提供专业化的护理服务，因此护理人员必须具有丰富的专业知识和扎实的操作技能。如果不能为患者提供良好的专业服务，就很难建立相互信任的护患关系。④增加护理人员的配置：通过优化护理人员的配置，减轻护理人员的工作负担，使护理人员有充足的时间与患者进行有效的沟通，及时发现患者语言中隐藏的信息，进行疏导和解决，以促进患者早日康复，同时建立良好的护患关系。

（三）护士与医生之间的冲突

医生、护士是医院的两大组成部分，医护的密切合作对改善患者健康状况，保障医疗质量具有重要作用，但是由于角色期望的不同，医护人员的沟通不良等因素，容易引起医护人员之间的冲突。

护理管理者在处理护士与医生之间的冲突时，应注意医护人员有效沟通建立，鼓励双方加强沟通，理解、尊重、支持、信任对方，并注意与科主任共同合作，营造科室内的团队氛围，并通过合理地安排不同性格的护理人员搭班，避免冲突的发生，促进团队的和谐共建。

小结

1. 管理沟通是指管理活动中人与人之间的信息传递、交流、理解，以期获得反应效果的过程。管理沟通要素包括信息源、信息编码、沟通渠道、信息解码、接受者、反馈六个要素。
2. 管理沟通的目的：信息表达、协调行动、建立和改善人际关系。管理沟通的作用：改变行为、提高决策的质量、表达情感和情绪。
3. 管理沟通原则：信息明确原则、组织结构完整性原则、及时性原则、非正式沟通策略的原则、重视交谈与倾听技巧的原则。
4. 管理沟通类型按信息传递的媒介分类，可分为口头沟通、书面沟通、非语言沟通、电子媒介沟通。按沟通的方向分类可分为垂直沟通与平行沟通。按沟通渠道分类，可分为正式沟通与非正式沟通。
5. 管理沟通的方法与技巧：沟通准备充分、选择恰当的沟通方式、积极倾听、运用反馈、个别谈话。
6. 冲突指个体、组织或群体等行为主体之间在价值观、目标、处事方式等方面存在分歧，从而产生行为、心理的对立或矛盾状态的一个过程。根据冲突对组织工作绩效的影响分为建设性冲突和非建设性冲突。
7. 冲突的过程包括五个阶段：潜伏阶段、被认识阶段、被感觉阶段、处理阶段、结局阶段。冲突的处理通过二维模式、谈判或行政干预来解决冲突。

（李亚玲）





自测题

一、选择题

- 下列情况下,适合使用单向沟通的是
 - 时间比较充裕,但问题比较棘手
 - 下属对解决方案的接受程度至关重要
 - 上级缺乏处理负反馈的能力,容易感情用事
 - 下属能对解决问题提供有价值的信息和建议
 - 下属对解决方案的接受程度不太重要
- 最分权化的沟通网络是
 - 链式
 - 轮式
 - 环式
 - 全通道式
 - 间接式
- 当冲突无关紧要的时候,或当冲突双方情绪极为激动,需要时间慢慢恢复平静时,可采用的策略是
 - 回避
 - 合作
 - 强制
 - 妥协
 - 迂回
- 如果发现一个组织中小道消息很多,而正式渠道的消息很少,这是否意味着该组织
 - 非正式沟通渠道中信息传递很通畅,运作良好
 - 正式沟通渠道中消息传递存在问题,需要调整
 - 其中有一部分人特别喜欢在背后乱发议论,传递小道消息
 - 充分运用了非正式沟通渠道的作用,促进了信息的传递
 - 正式沟通渠道中信息传递很通畅,运作良好
- 冲突的基本过程是
 - 潜伏阶段、被感觉阶段、被认识阶段、处理阶段、结果阶段
 - 被感觉阶段、潜伏阶段、被认识阶段、行为阶段、结果阶段
 - 潜伏阶段、被认识阶段、被感觉阶段、处理阶段、结局阶段
 - 潜伏阶段、行为阶段、认处理阶段、被认识阶段、结果阶段
 - 被感觉阶段、被认识阶段、潜伏阶段、处理阶段、结局阶段

二、填空题

- 信息发出者为投接收者所好,有意操纵信息传递的行为是指_____。
- 沟通前的充分准备包括_____、_____、_____。
- 冲突的观念发展顺序为_____、_____、_____。
- 建设性冲突特点的是_____、_____、_____。
- 在两维模式里,处理冲突的五种策略是_____、_____、_____、_____、_____。

三、名词解释

- 管理沟通
- 冲突

四、简答题

- 你认为管理沟通重要吗?为什么?
- 非正式沟通有何特点?管理者应该如何对待组织中的非正式沟通?
- 你认为怎样才能做到有效的管理沟通?
- 如何正确看待护理管理冲突?
- 行为学家庞地提出的冲突基本过程有哪些?

