

基于行为视角的企业员工冲突管理实践路径构建

王娟

山西财经大学，山西太原，030006；

摘要：员工冲突在职场中是难以避免的现象。然而，怎样有效应对管理这些冲突并解决职场矛盾，是企业管理人员亟待解决的重要问题。鉴于此，本文首先介绍企业员工冲突的主要类型，其次从行为视角出发分析企业员工冲突管理的重要性，在此基础上提出行为视角下企业员工冲突管理实践路径的构建以及应用。

关键词：企业；员工冲突；冲突管理；实践路径

DOI：10.64216/3080-1486.25.05.059

引言

组织行为学对冲突的界定，是指组织环境中的人们在相互交往的过程中，由于意见分歧、争论和对抗而使彼此关系出现的紧张状态。而企业员工冲突是其一个表现方面，因此，结合组织行为学相关理论实施员工冲突管理，是中小企业提高工作效率，营造良好企业环境的重要举措。本文基于行为视角研究中小企业员工冲突管理实践路径构建，具有重要的现实意义。

1 企业员工冲突的主要类型

1.1 情感冲突

此类冲突的产生条件是，员工在情绪情感层面难以同他人、组织保持一致^[1]。通常情况下，情感冲突需要产生的背景事件，如果能确定背景事件并且解决方法得当，便能较为理想地缓解冲突。情感若已形成定式，此时只解决具体问题则不尽如人意。需要冲突双方或在第三者介入下，通过充分的有效沟通取得彼此信任，由此化解情感冲突。

1.2 目标冲突

员工预期达成的终极状态不能相容，就会出现目标冲突。例如，中小企业某员工的希望是工作环境稳定，方便日后可以继续复习上学，但企业则派遣他时常出差，这样很容易产生目标冲突。这种冲突在中小企业中相对常见，但也恰是因为涉及双方利益，所以目标冲突处理难度偏高。

1.3 认识冲突

之所以产生认识冲突，是员工的认识、意见与想法等和组织、他人的认识之间产生矛盾^[2]。例如，员工认为企业的考评模式并不合理，但管理人员认为其适用性高，这就形成了认识冲突。除此之外，认识冲突还体现在信仰与价值观上。一般简单的说服教育难以解决这类

冲突，主要由于当事人会坚守个人的观念，因此要在不对团体利益产生影响的前提下，遵循求同存异的原则尊重其信仰以及价值观。

2 基于行为视角进行企业员工冲突管理的重要性

2.1 组织维度

组织文化理论是由荷兰学者吉尔特·霍夫斯泰德提出的管理学理论，强调组织文化作为一个组织的行为准则、价值观念等的结合体，其会深远影响组织成员的行为及其态度。针对企业而言，组织文化倘若忽视包容性、开放性的组成，很容易导致员工彼此间出现排他性、竞争性等现象，进而引发冲突。比如，企业过度强调个人业绩和人员竞争，引发员工为争夺资源与职位晋升而恶意攻击，而通过积极塑造健康良好的组织文化，着重营造互帮互助、团结协作的企业氛围，便能在根源上降低发生员工冲突的概率。

2.2 群体维度

群体动力学理论是由美国心理学家库尔特·勒温（Kurt Lewin）于1939年提出的研究群体行为规律的理论，强调一个群体内部的角色、规范、结构以及权力关系均会影响到群体行为。具体在企业语境下，团队部门间的工作目标与利益诉求可能存在差异，而产生群体之间的冲突。比如，企业销售部为达成制定的业绩指标，向生产部提出加快生产进度的要求；但生产部则碍于人员、设备等因素难以满足，进而产生冲突矛盾。而相关管理人员借助该理论，了解群体之间基本互动模式、产生矛盾冲突的机制，在此基础上通过确定群体规范、调整群体结构等手段，增进群体之间的交流协作以避免发生冲突^[3]。

2.3 个体维度

组织行为学中的个性理论提出,每个个体的性格、需求和动机等各不相同,这些“不同”是企业员工产生冲突的一个重要影响因素。例如,一些员工为了追求实现自我价值,侧重于接受挑战性较强的工作任务;而部分员工更重视工作的安全稳定,往往对高风险项目持观望态度。如果在一个项目中同时存在这两类员工,则很有可能由于对工作目标、工作方式的理解差异而产生冲突。基于此,管理人员结合个性理论,深入了解每名员工的性格特征,事先预测可能产生的冲突情境,制定针对性的预防方案和化解策略。

3 行为视角下企业员工冲突管理实践路径的构建

依据行为组织学相关理论对冲突成因及过程的分析,本文从“重视任务完成”“关注他人利益”以及“重视切身利益”三个层面出发,构建五种类型的企业员工冲突管理实践路径。其中“重视切身利益”的意愿依靠追求个人目标的武断水平,“重视任务完成”和“关注他人利益”的意愿取决于合作水平。

3.1 折衷式冲突管理

折衷式冲突管理,属于冲突方通过各自让步达成妥协来满足自身部分利益的一种方式,冲突双方实际上都作出让步,企业解决或者环节关系冲突起到作用。折中式冲突管理可以被视为“适度合作”,综合权衡各自观点以获得良好建议。利用这种策略会在自身工作任务与他人工作任务之间取舍,通过适度合作也会满足自己在工作上的成就感,特别是企业团队成员合作不利的情况下,属于较为有效的一种处理手段。这种冲突管理方法适用于冲突双方不相上下时,或者情况紧迫并希望获得解决复杂问题的权宜之计的情况。除此之外,在企业员工的目标冲突过程中,倘若目标重要但很难完全实现的情况下也可以利用该方法,比如劳资双方进行劳动合同协商^[4]。

3.2 合作式冲突管理

这是充分理性、高效合作的个体共同决定寻求最优方法所采取的行动,可以产生“重视任务完成”“关注他人利益”以及“重视切身利益”的共赢局面。合作式冲突管理直面冲突,讨论、倾听以及理解彼此差异,充分考虑自身观点和他人建议,了解冲突产生的具体原因,认真考察有助于各方一切可能解决方法的方案,在平衡各方利益的基础上形成一个建设性方案。合作式冲突管理,一方面有利于各方共同关注工作任务完成,针对解决方案主动收集信息并参与沟通;另一方面帮助员工与上级之间形成高质量管理关系,不仅能提高企业整体效

率,还会让冲突朝利于企业的方向发展。一般遇到问题极为重要无法妥协,冲突各方都希望共赢,或者企业员工发生关系、任务冲突时采用合作式管理。

3.3 回避式冲突管理

针对回避式而言,是指在发生冲突时不执行任何举措,既无法满足切身利益也没有重视他人利益,冲突各方均不轻易显露个人真实意愿。该项管理模式在问题上持有一定的退避态度,很难展现自己作出的贡献,还会对企业员工满意度造成影响,进而加剧关系冲突,降低企业绩效。通常冲突的内容、问题属于次要级,或者仅是暂时性冲突会考虑回避式管理;如果冲突进入呈现期与结果期,加之冲突各方需要恢复平静时,或者在采取行动的潜在破坏可能超过解决冲突后的所得利益时,这种管理更有实效性^[5]。

3.4 服从式冲突管理

所谓“服从式”指的是迁就对方利益而将个人利益牺牲,关注如何维持双方关系而非竞争,是委屈自己成就别人的一种顺从策略。关于服从行为,是为了满足他人利益做出退让,既不能展示个体观点,也很难产生创新绩效。诚然,服从式冲突管理会带来表面顺从,可是无法让人真正地心悦诚服。一般是管理人员意识到冲突源头在于自己的人格素质,为避免加剧冲突紧张时可以临时使用该方式;或是冲突、争议并不重要,为了不对完成工作任务造成影响,进行服从式冲突管理。

3.5 竞争式冲突管理

在企业员工个体竞争环境下,为追求自身利益所得,以打败竞争对手为目标,忽视他人利益和企业绩效,有可能导致企业员工或部门将更多的精力投入到冲突获胜上^[6]。出现的据理力争行为致使其他人厌烦,进而爆发较多的情感摩擦。竞争如果愉悦既定规则而出现不正当性,冲突很容易被转化且会扩大其消极作用,而受这一状态影响,任务冲突会转变成关系冲突,在一定程度上损耗企业效率。短时间内的竞争获利虽然会满足个体利益需求,但从长期角度来看个体因为无法得到群体认同,最终仍会影响工作满意度以及绩效。这一冲突管理方式的适用条件是,快速解决重要事件或者需要采用不同寻常的解决方法。

4 行为视角下企业员工冲突管理实践路径的应用——以企业知识型员工冲突管理为例

4.1 发现冲突

任何企业都难以避免出现员工冲突,可能短期存在或者长久存在,因此企业管理人员应善于发现存在的员

工冲突及其具体情况。

首先,观察企业知识型员工的平时行为,如果出现不符合其个性的行为举动,可以视作员工内心冲突的外显化。管理人员此时应结合这些表现找出冲突成因,明确可能带来的后果。

其次,找到员工冲突后,若通过“小闻小问”压制冲突,很有可能在沉淀后继续爆发,甚至为企业带来巨大损失。鉴于此,管理人员应结合行为组织学的相关理论,有效梳理企业发生过的、当前存在的,以及有可能发生的员工冲突,并为此采取合理的应对方法。

最后,企业员工之间的关系相对复杂,作为管理人员应清楚哪些部分、人员存在冲突,了解当前的冲突数量并且控制到有助于员工竞争、推动企业进步的数量上。如果员工冲突数量过多,则可以采用行为视角下的员工冲突管理方法压制,值得注意的是,企业知识型员工出现冲突时,有助于激发企业普通员工创造性,这对企业整体发展大有裨益,最好进行合作式冲突管理。

4.2 制定策略

作为管理人员应当结合具体状况、冲突成因、影响后果等选择合适的员工冲突管理方法。

首先,明确成因。依据冲突产生的原因制定或选择管理方法最直接有效。虽然一些冲突会带来较大影响,但究其实质是因为一些小事,管理人员可以利用回避式管理模式,通过引导、沟通等手段尽快解决冲突。如果冲突成因涉及原则或者较大利益,管理人员需对冲突双方做好调解,或利用服从式冲突管理让一方退让,以减少冲突带来的破坏。冲突双方若因性格不合产生冲突,则应通过调换岗位有效缓解冲突。倘若冲突成因是意见相左,需要通过引导双方商讨最佳目标而非缓解冲突。

其次,剖析影响。针对企业而言,员工冲突程度高低不同,能产生的后果不尽相同。作为企业管理人员,需着眼于程度较高的冲突,旨在不影响企业工作效率。从个体因素看,知识型员工个性独立鲜明,性格差异易致交流摩擦;价值观念以及职业追求不同,容易在业务调整时出现分歧,以上都会影响到企业工作效率。在组织方面,不合理的组织结构使职责权限不明,跨部门项目易任务重叠或推诿;沟通机制不畅,信息传递不及时准确还形成信息孤岛,影响员工形成共同的行为准则,容易出现各自为政的现象。

最后,处理总结。在了解冲突原因及其影响的基础上,则要结合实际情况处理员工冲突。通常是依据冲突

双方的特点、产生冲突的原因,有针对性地选择折衷式冲突管理、合作式冲突管理、回避式冲突管理、服从式冲突管理,竞争式冲突管理,并且注意冲突管理过程中的行为方式和态度。以合作式冲突管理为例,管理人员可以采取以下流程,第一“直面冲突,开启沟通”、第二“深入倾听,理解差异”、第三“共同探讨,寻找方案”、第四“平衡利益,达成共识”。除此之外,一些冲突在被解决后,有可能受其他因素影响而复发。鉴于此,企业管理人员应形成员工冲突管理档案,主要内容包含冲突处理程度、对企业造成的影响以及冲突管理产生的资源损失等。唯有充分考虑这些问题,才会以尽可能少的损失来化解员工冲突。

5 结束语

综上所述,企业员工冲突作为冲突管理中的一种现象,其能否被有效管理和解决对企业的稳定发展至关重要。本文通过深入剖析企业员工冲突的主要类型,并从行为视角强调其在组织、群体及个体维度上的管理现实意义,构建针对性强、操作性强的“三维度”员工冲突管理实践路径,其中包含折衷式、合作式、回避式、服从式及竞争式五个模式,并以型企业知识型员工冲突管理为例进行应用探讨。展望未来,企业应进一步优化完善基于行为视角的员工冲突管理机制,灵活运用针对性的管理策略,从而营造出更和谐、更高效的工作环境,为企业的健康发展保驾护航。

参考文献

- [1] 赵二辉. 企业员工关系管理难点及其解决措施探讨[J]. 企业改革与管理, 2024, (23): 72-74.
- [2] 谢金鉴. 中小型企业知识型员工的冲突管理[J]. 企业观察家, 2022, (04): 103-105.
- [3] 钟慧莹, 罗玲苑, 罗伟雄, 等. 基于法律视角的粤港澳大湾区企业员工冲突管理研究[J]. 企业改革与管理, 2019, (24): 60-62+67.
- [4] 时勘, 崔有波, 万金, 等. 组织伦理氛围对员工冲突的影响: 变革型领导的调节作用[J]. 现代管理科学, 2015, (07): 3-5+21.
- [5] 赵旭, 胡斌. 集成突变论和演化博弈的企业员工冲突行为研究[J]. 运筹与管理, 2014, 23 (04): 228-237.
- [6] 朱茵. 合理情绪 ABC 理论在员工冲突管理中的实践[J]. 产业与科技论坛, 2013, 12 (22): 99-100.