

不同类型团队冲突管理研究的构思与展望

万 涛

(西安交通大学 管理学院, 陕西 西安 710049)

摘 要: 简单回顾了冲突研究的文献, 分析了团队与群体的差异, 探讨了不同类型团队冲突研究的必要性, 提出不同类型团队冲突管理的研究重点和进一步的研究方向, 最后提出用和谐管理理论研究不同类型团队冲突问题的思路及其展望。

关键词: 冲突; 不同类型团队; 冲突管理; 和谐管理理论

中图分类号: C936

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2006)12-0097-04

0 前言

冲突是一种广泛存在的社会现象, 它不仅存在于正式组织的各项活动之中, 而且存在于人类社会活动的各种形式、各个层面、各个领域和所有主体之中。导致冲突产生的原因是多方面的, 目标、期望、价值观、行为过程、建议的不同, 冲突不可避免。当前, 由于技术变化快、市场竞争的全球化、政治不稳定、金融环境难以预测等方面的因素, 使得冲突加剧^[1]。

对于冲突的研究, 有的研究对象是团队, 有的是自我管理的群体, 有的则限定在实际组织中的高层管理团队。本文简单回顾了冲突研究的文献, 分析了团队与群体差异, 探讨了不同类型团队冲突研究的必要性, 来引起管理学者对这一领域的重视, 并展望今后团队冲突研究的方向。

1 冲突研究的简单回顾

企业管理中的冲突具有如下特性^[2]: 原因的复杂性。冲突既可以由物质性原因引起, 也可以由非物质性原因引起, 而在这两类原因内又可以细分出众多的原因, 呈现出多样性的特点。利益关系上的对立性或对抗性。参与冲突的各方往往存在利益上的矛

盾, 这是诱发冲突的前提。对这种矛盾性利益关系的认识。换言之, 即使存在矛盾性利益关系, 如果人们尚未认识到这种对立性关系, 冲突仍然不可能发生。类型的多样性。有时人们把冲突作为达到特定目的的手段, 以引起有关方面的注意, 求得问题的解决, 这种冲突是现实性冲突。有时冲突对象并非冲突的根源, 冲突的目的就是冲突本身, 人们参与冲突完全是为了渲泄敌对情绪, 这种冲突是非现实性冲突。除此之外还可以根据冲突的原因、破坏程度等多种冲突进行其它类型的划分。行为上的攻击性。人们仅仅停留在思想层面的分歧和对立如果没有外化为具体的攻击性行为, 则不能称为冲突。

对于冲突的理解, 早期的学者 Brown (1995)把冲突当作不同的各方之间相互作用的一种形式, 这种形式的不同体现在利益、感知和偏好方面^[3]。冲突的类别区分一般是根据冲突的来源(Rahim, 1992; Druckman, 1993)^[4,5], 冲突可以分为: 利益冲突, 即双方或者多方在相互作用过程中对于利益有不同的占有倾向; 价值冲突, 双方或者多方有不同的价值观念; 意见冲突, 不同方面在看待达到共同目标时候应采取不同的方法。根据冲突来源的思路, 组织中的冲突一般被认

为存在以下两种: 关系冲突, 来自不同的个人在价值和观念的不同; 任务冲突, 包括在追求组织目标实现方面的不同意见以及存在的利益冲突^[6]。另外一种区分冲突是根据冲突的产生, 分为: 角色冲突; 人际冲突; 群体内冲突和群体间冲突。群体间冲突指的是发生在一个组织中的不同部门之间, 某个群体内部和外部的冲突^[7]。传统的冲突管理理念把冲突管理仅仅等同于“消除冲突”、“解决冲突”或“处理危机”, 其隐含的前提假设是“冲突是破坏性的”, “冲突管理是冲突事件发生以后的工作”, 这显然是片面的。现代冲突管理观念认为, 冲突不仅具有客观存在性和主观知觉性, 而且具有作用影响的两重性, 即: 冲突对于组织或群体既具有建设性、推动性等正面属性, 又具有破坏性、阻滞性这类的反面属性。学者 Blake 和 Mouton (1964)最早提出了管理者由于非常关注人才和产品的竞争, 主要使用 5 种不同的冲突管理类型^[8]。Singh 和 Vlates(1991)把这 5 种类型细致的描写为: 退出型(withdrawal)、缓和型(smoothing)、强制型(forcing)、折衷型(compromising)问题解决型(problem-solving)^[9]。

2 不同类型团队冲突研究的必要性

对于冲突的研究, 有的研究对象是团

收稿日期: 2006-05-16

基金项目: 国家自然科学基金优秀创新研究群体基金资助(70121001)

作者简介: 万涛(1970-), 男, 西安交通大学管理学院讲师, 在职博士生, 研究方向为企业理论与人力资源开发管理、生产管理理论。

队,有的是自我管理的群体,有的则限定在实际组织中的高层管理团队。

2.1 团队与群体的差异

团队在当今竞争激烈的商业环境中被广泛使用,在员工人数不少于一百的公司中有报告称 82% 的公司使用团队工作^[10], 财富 1 000 家公司中有 68% 的企业使用自我管理型团队^[11]。实证研究结果表明,团队在完成任时比个人松散的组织更加有效,尤其是那些复杂的任务^[12]。对于群体 (group) 与团体 (team) 的区分,有学者认为比较流行的管理文献中一般趋向使用团队一词,学术性的文献趋向使用群体,但是有些学者认为群体亦有不同,他们把那些内部成员之间的依赖程度和整体性更高的群体成为团队^[13]。团队的概念指的是一个由个体的人形成的集合,这些组成的个体在完成任时相互依赖,他们共同承担责任,他们被自身或者其他人士都看作是公司等社会系统中的一个组成实体,他们跨越组织的边界管理着相互之间的关系^[14]。Orasanu 和 Salas^[15]认为团队是由高度差异化的、互相依赖的成员构成的,而群体由同质可以替换的成员构成。

2.2 不同类型团队冲突研究的必要性

很多研究表明,冲突对于团队的工作动力和成果有很强影响作用^[16-18]。团队冲突产生的原因是复杂的。团队作为一组参与人(两人或者两人以上),通过团队成员独立选择的努力水平,创造一个共同的产出。国内有人将团队冲突归为 3 类:关系冲突,任务冲突和过程冲突^[19]。Suan G. Cohen; Diane E. Bailey (1997) 提出了一个相对权威的团队类型的分类,这种分类具有一定的代表性:建议/参与团队 (management teams), 生产/服务团队 (work teams), 计划/发展团队 (parallel teams), 行动/磋商团队 (project teams)^[20]。团队成员对于冲突的意识以及团队中冲突表现的构成比例跟团队特有的规范准则有密切的关系,例如一般性的团队和产品生产性的团队或者研发团队的特征是不同的,所以冲突表现的类型和成员对于冲突的理解也是不同的。这些团队有不同的自身特征,这些特征与他们内部所表现或者成员所感知的冲突有很大的相关性。例如建议/参与团队 (management teams), 往往以董事会、委员会、理事会等方式存在,他们的成员构成是可变的,或长或短的,主要从事决策、选择、建议

和推荐的工作;生产/服务团队 (work teams), 如轮船飞机的全体人员、制造业团队、维修团队,从事的是重复性的持久性的工作,例如制造、加工、零售、顾客服务和修理等;计划/发展团队 (parallel teams), 如科研小组、计划团队、工作团队、任务团队等,这种团队是可变的,整个团队的寿命只有一个周期,一般用来执行计划、设计、调查、报告、原始模型或者提议的职能;行动/磋商团队 (project teams), 如运动团队、音乐小组、探险队、医疗团队、谈判团队等,他们所从事的是短期行动事件,但往往在新的情况下重复进行,例如竞赛、比赛、探险、医疗手术或者特殊任务。因此不同类型的团队拥有不同的团队特征,有自己独特的运行规则,在它们内部冲突的表现类型和冲突的构成比例也是不同的,成员的感知,对不同冲突类型的意识也不同,因此如果想更好地管理冲突,针对不同团队类型进行深入的研究是很有必要的。

3 不同类型团队冲突管理的研究思路

对于冲突和团队绩效的关系,Shah 和 Vanderberg (1999) 认为适度的任务冲突对某些类型的任务来说有利于团队的绩效^[21]; Karen A. Jehn (1999) 认为过程冲突将影响团队的士气,导致生产效率降低,对团队绩效产生负面影响^[22]。DeDreu (2002) 通过研究认为冲突可以使得团队在完成任时富有成果并且更加灵活,通过培养团队中少量的不同意见可以使得团队更具效率和创新性^[23]。

3.1 不同类型团队冲突管理的研究趋势

国外冲突管理的研究大致分为两个阶段,首先是冲突本身类型的研究和解决冲突类型的研究。例如, Lourdes Munduate, Juan Ganaza (1999)^[24]等学者进行了探索性的研究利用聚类的方法研究了管理者在冲突管理中采用不同管理类型的模式,并论述了与绩效之间的关系。Michael A. Gross & Laura K. Guerrero (2000)^[25]研究了在解决冲突沟通过程中,人们对 5 种不同冲突管理类型的适当性和有效性的认识。Rahim (2000)^[26]讨论的在研究冲突管理的实证过程中 4 个有代表性的论文。过去的研究强调冲突概念本身和冲突解决的类型,随着研究的深入,在团队或者群体中冲突表现出的类型相对于其它的冲

突类型(比例性的冲突构成),以及在团队或者群体中表现的并且部分成员意识到的冲突相对于其他成员意识到的冲突(意识性的冲突构成),这些问题的研究和他们之间的联系对于团队或者群体的绩效,例如任务完成,凝聚力,成员满意度等有重要意义。第二个阶段开始关注群体或团队中不同类型组成比例的研究。西方已有相关的研究内容,例如在一个包含任务型冲突、关系型冲突和过程型冲突的团队中,实证研究表明任务型冲突构成比例高的团队有更好的绩效和满意度;当团队成员对于表现出的冲突意识程度不如其他成员高时,团队的绩效受到负的影响。Karen A. Jehn & Jennifer A. Chatman (2000)^[27]回顾了团队中冲突的类型,并且经过研究表明团队中以任务冲突为主导比例的相对于过程冲突为主导比例的有更好的绩效,而且当团队成员不能共同认知到组织中大量的冲突时,绩效并不令人满意。此外,经过实证研究,还得出了一系列有意义的结论,例如,当团队中各种类型的冲突比例都较低时,团队成员的满意度虽然高但是团队的绩效却很低;一个没有或者缺乏冲突的团队不利于个人和团队的绩效。

3.2 不同类型团队冲突管理的研究重点

关于针对解决冲突问题的管理研究,Rahim (2002)^[28]提出了通过过程和结构性干预的诊断方法,采用组织学习的模式进行解决。并且从比较宏观的角度讨论了冲突管理的战略,研究了冲突管理的类型,组织学习方法的借鉴,提出了问题导向的冲突管理问题解决模型。

为了有效地管理冲突,必须研究冲突的性质、根源及产生的影响,从而预见冲突的出现,有效地化解或利用冲突。其中几个重要的问题,例如:冲突源:在项目环境中,冲突是不可避免的。在大多数情况下,冲突总是因人而起。如果采取正确的方式,这些冲突通常可以在影响项目计划之前被化解掉。冲突强度:把握冲突的强度非常重要,就像在一个经济模型中,把握每种经济变量的权重,只有这样才能清楚每种变量对经济现象作用力的大小。解决冲突的模式、方法,研究冲突的起源、冲突的强度,并把它放在项目的生命周期中来考察,有利于寻求更好的解决模式。根据大量的冲突处理事例统计,概括起来解决冲突的模式有:正视、妥

协、缓和或调停、竞争或逼迫、回避或撤出。关于冲突管理的类型, EVERT VAN VLIERT (1990)^[29]讨论了冲突管理在实证研究中问卷的设计问题, 其中谈到了最为经典的 Thomas and Kilmann(1974)和 Rahim(1983)的研究, 指出了很多在问卷调查实证研究中值得借鉴的观点。因此如果冲突处理得当, 它能极大地促进项目的工作。冲突能将问题及早暴露出来并引起团队成员的注意; 冲突迫使不同类型团队寻求新的解决方法, 培养队员的积极性和创造性, 从而实现创新, 它还能引发队员的讨论, 形成一种民主氛围, 从而促进不同类型团队的建设。正是在这样一个冲突的环境中, 不同类型团队才能得以不断发展和创新^[30]。

近来, 国内关于冲突管理的研究表明, 冲突的价值, 冲突管理对于团队绩效的研究并未在中国或者其它集体主义的社会中被应用。清华大学的学者认为冲突在团队中改进了公平, 以至于冲突的管理带来了好的团队绩效^[31]。此外相关国内的研究, 例如 Dean Tjosvold, Chun Hun(2003)^[32]采用结构方程模型侧重研究了冲突管理与任务反省性之间的联系, 经过大量的调查实证的结论支持冲突的管理有助于不同类型团队对任务进行反省, 从而有助于不同类型团队的绩效提高。Guoquan Chen, Chunhong Liu 等人^[33]研究了冲突管理与组织创新的问题, 采用结构方程模型得出结论, 认为合作型的冲突管理可以促进富有成果性的冲突涌现, 提高不同类型团队的绩效, 从而更有效地导致组织创新。

我国社会有很多的特殊性, 例如很多研究认为国人看重人与人之间的和谐、尊重以及面子^[34-37]。Leung(1996, 1997)^[36, 38]认为在中国社会中个体和谐倾向的行为动机发挥着作用。这种动机使得人们防止产生扭曲和分裂的人际关系。在这种动机下, 和谐倾向的行为会强化个人的利益并且避免与其他人潜在的冲突, 避免冲突是一种有隐蔽原因的策略, 并且会形成未来的表面的和谐而脆弱的关系。研究表明, 在中国要形成真正的和谐需要容纳针对冲突的直接争论, 只有通过公开、合作的方式, 人们才有公平的感觉和良好的关系。避免冲突带来的往往是无公平感及人和人之间脆弱的、不和谐的关系。

4 不同类型团队冲突研究展望

席酉民教授 1987^[39]年提出的和谐管理理论为研究冲突管理提供了理论平台。和谐理论研究具有可持续发展特性的组织, 认为任何系统之间及系统内部的各要素都是相关的, 且存在一种系统目的意义下的和谐机制, 系统和谐性是描述系统是否形成了充分发挥系统成员和子系统能动性、创造性的条件及环境, 以及系统成员和子系统活动的总体协调性。'在不同类型团队中, 和谐与冲突是两个永恒的话题。不同类型团队当中存在着各种各样的冲突, 通过对冲突管理研究的回顾, 发现我们对冲突管理的很多研究都很有必要进一步深化、扩展, 并使之为我们的管理实践服务。例如, Rahim 的冲突理论中研究了追求人与人之间和谐的冲突解决机制, 按照对双方的关注程度划分了 5 种解决冲突的模式: 整合 (integrating)、支配 (dominating)、折衷 (compromising)、逃避 (avoiding) 或帮助 (obliging)^[40], 这些冲突的解决方式在具体实施的过程中某些行为倾向于和谐管理中的和谐法则。和谐管理中的和谐法则对冲突问题的解决提供了分析思路。面对复杂多变的未来世界, 管理问题有很强的环境依赖性^[41]。组织冲突的研究重点在于如何解决冲突问题。对于冲突可以采用多种方式, 例如消减或者中止冲突。有些冲突对于不同类型团队或者组织的绩效有负面的作用, 例如人身攻击、种族问题等; 有些冲突有积极的作用, 例如不同类型团队中的成员对于不同任务或者问题的不同观点。在管理中, 不同类型团队或者组织成员之间需要通过适当的协调方式, 针对彼此不同的意见进行建设性的沟通, 才能使得不同类型团队或者组织发挥更大的作用, 获得满意的绩效。这就需要管理者学习和研究不同的冲突类型, 并且在不同的情景下运用冲突管理方法处理和解决冲突问题。虽然冲突管理的研究已经形成了很多固有的理论和模型, 但是针对中国文化背景下的团队中的冲突的研究并不多见, 特别是不同类型团队中冲突以及冲突管理存在什么样的特殊性, 在中国社会现实的世界中, 存在冲突的数据、证据或者实证的结果是否支持西方冲突管理理论的观点, 东方文化下团队中冲突的解决需要哪些协调机制, 不同类型团队内部冲突管理的差异性的问题以及如何管理好冲突从而达到真正的和谐, 都是今后需要考虑和应当解决的问

题。

参考文献:

- [1] John R Darling, W Earl Walker. Effective conflict management: use of the behavioral style model. *Leadership and Organization Development Journal*. 2001, 22(5): 230-242
- [2] 青平. 现代企业的新型管理模式: 冲突管理[J]. *科技进步与对策*, 2002, (10).
- [3] Brown, L.D.. *Managing conflict among groups*. The organizational behavior reader, 6th. Ed, D.A. Klob, J.S. Osland, and I.M.rubin, eds., Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1995, N.J., 317-328.
- [4] Druckman, D.. *An analytical agenda for conflict and conflict resolution*. Conflict resolution theory and practice. D.J.D.Sandole and H.van der Merwe, eds., Manchester University Press, New York, 1993, N.Y., 25-42.
- [5] Rahim.M.A.. *Managing conflict in organization*, 2nd. Ed.Praeger. Westport, Conn, 1992.
- [6] Jehn, K.A.. A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Sci. Quarterly*, 1995, 40: 256-282.
- [7] Sherif, M., and Sherif, C.W.. *Ingroup and intergroup relations: experimental analysis*. The organizational behavior reader 6th. Ed, D.A. Klob, J.S. Osland, and I.M.rubin, eds., Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J. 1969, 328-332.
- [8] Blake, R.R., and Mouton, J.S.. *The managerial grid*. Gulf Publishing Co., Houston, Tex, 1964.
- [9] Singh, A., and Vlates, D.A.. *Using conflict management for better decision making*. *J.Mgmt. Engrg.*, 1991, 7(1) ASCE, 70-82.
- [10] Gordon, J. *Work team: How far have they come?* *Training*, (October), 1992: 59-65.
- [11] Lawler, E.E.III, Mohrman, S.A. & Ledford, G.E. Jr.. *Creating high performance organizations: Practices and results of employee involvement and total quality management in fortune 1000 companies*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- [12] George, J.M.. *Extrinsic and intrinsic origins of perceived social loafing in organizations*. *Academy of Management Journal*, 1992.35: 191-202
- [13] Katzenbach, J.R. & Smith, D.K.. *The wisdom of teams: Creating the high performance organization*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1993.
- [14] *What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research From the Shop Floor to the Executive Suite*. By: Cohen, Susan G.; Bailey, Diane E. *Journal of Management*, 1997 Special Issue, 23 I-

- ssue 3, 239, 52: (AN 9708224788).
- [15] Orasanu, J., & Salas, E. Team decision making in complex environments. In G. A. Klein, J. Orasanu, R. Calderwood, & C. E. Zsombok(Eds.), *Decision making in action: Models and methods*. Norwood, NJ: Ablex Publishing Corp, 1993: 327-345.
- [16] Amason, A.C.. Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 1996, 39: 123-148.
- [17] Bettenhausen, K.L.. Five years of groups research: what we have learned and what needs to be addressed. *Journal of management*, 1991, 17: 345-381.
- [18] Nemeth & Owens. Making work groups more effective: the value of minority dissent. In M.A. West(Ed.), *handbook of work group psychology* (125-142). Chichester, England: John Wiley, 1996.
- [19] 曾德明, 周青, 秦吉波. 高新技术企业 R&D 团队柔性冲突管理机制研究[J]. *管理评论*, 2005, (2).
- [20] Suan G.Cohen, Diane E.Bailey. What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite, *Journal of management*, 1997, 23(3): 239-290.
- [21] Shah, P.A., Pickett, J.A., and Vandenberg, John. D. Responses of Russian Wheat Aphid to Aphid alarm Pheromone. *Environ. Entomol.* 1999, 28: 983-985.
- [22] Karen A.John. Managing Conflict in a Diverse Workplace. *Managerial Excellence Through Diverse*. 1999, 5: 166-184.
- [23] DeDreu. C.K.W.. Team innovation and team effectiveness: the importance of minority dissent and reflexivity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2002, 11: 285-298.
- [24] Lourdes Munduate, Juan Ganaza, Jose M. Peiro, Martin Euwema, Patterns of Styles on Conflict Management and Effectiveness, *The International Journal of Conflict Management*, 1999, 10(1): 5-24.
- [25] Michael.A. Gross & Laura K. Guerrero, Managing Conflict Appropriately and Effectively: an Application of the Competence Mode to Rahim's Organizational Conflict Styles. *The International Journal of Conflict Management*, 2000, 11(3): 200-226.
- [26] M.Afzalur Rahim, Empirical Studies on Managing Conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 2000, 11, (1): 5-8.
- [27] Karen A. Jehn & Jennifer A. Chatman. The Influence of Proportional and Perceptual Conflict Composition on Team Performance. *The International Journal of Conflict Management*, 2000, 11(1): 56-73.
- [28] M.Afzalur Rahim. Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 2002, (13): 206-235.
- [29] 廖清平. 项目管理中的冲突管理[J]. *城乡建设*, 2003, (11).
- [30] Guoquan Chen, Dean Tjosvold, Conflict Management and Team Effectiveness in China: The Mediating Role of Justice, *Asia Pacific Journal of Management*, 19, 557-572, 2002
- [31] Dean Tjosvold, Chun Hun, Ziyou Yu. Conflict Management and Task Reflexivity for Team in-role and Extra-Role Performance in China. *The International Journal of Conflict Management*, 2003, 14(2): 141-163.
- [32] Guoquan Chen, Chunhong Liu and Dean Tjosvold, Conflict Management for Effective Top Management Teams and Innovation in China, *Journal of Management Studies*, 42: 2 March 2005, 0022-2380
- [33] Ding, D.Z.. Search of Determinants of Chinese Conflict Management Styles in Joint Ventures: An Integrated Approach. Paper Presented at the Thirteenth Annual Conference of the Association of Management, Vancouver, Canada, 1995.
- [34] Jehn, K. and E. Weldon.. A Comparative Study of Managerial Attitudes Toward Conflict in the United States and the People's Republic of China: Issues of Theory and Measurement. Paper presented at the Academy of Management, Las Vegas, NV, 1992.
- [35] Leung, K.. Negotiation and reward allocations across cultures. In P.C. Earley and M.Erez(eds). *New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology*, 640-675. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- [36] Triandis, H.C., C.McCusker, and C.H.Hui.. Multicultural Probes of Individualism and Collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1990, 59: 1006-1020.
- [37] Leung, K.. The Role of Harmony in Conflict Avoidance. Paper presented in the Korean Psychological Association 50th Anniversary Conference, June, 1996, Seoul, Korea.
- [38] 席西民. 21 世纪的管理与管理研究[J]. *中国软科学*, 1997, (12).
- [39] M.Afzalur Rahim. Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 2002, 13(3): 206-235.
- [40] 席西民, 韩巍. 管理研究的系统性再剖析[J]. *管理科学学报*, 2002, (12).

(责任编辑:董小玉)

The Conception and Prospects of Conflict Management Research in Teams of Different Types

Abstract: This thesis reviews the literature of conflict study briefly, analyzes the difference of groups and explores the conflict studies' essentiality of the teams of different types. This thesis points out the research priorities of the teams of different types and the directions for further research. In conclusion, this thesis points out the thoughts and the prospects of Hexie management theory in studying the teams of different types.

Key words: conflict; teams of different types; conflict management; Hexie management theory