

作出某些不受欢迎的决策,是领导工作中不可避免的现象。因为受到各种客观或主观因素的限制,领导者作决策时,不可能照顾到各方面的利益,满足所有下属的要求。这时,领导者往往会成为某些下属愤怒和报复的对象,而这些还可能诱发进一步的冲突。当然,在领导者不能满足下属的要求时,不一定必然导致与下属之间的冲突。实践证明,是否会引起冲突,主要取决于下属对领导者所作决策的认识,特别是下属对领导者决策动机和

减轻下属的负面反应,防止引发冲突或导致冲突升级。事实上,这是管理者最常用的一种策略,而且,这种管理策略还可以用来管理其他相关者,比如,可以协调与顾客、供应商、债权人之间的冲突。因此,领导者应该学会适时提出自己的理由,通过提供容易被别人接受的解释,把冲突消灭在萌芽状态。

需要指出的是,本文所说的“不受欢迎的决策”,不包括恶意作出的、损害多数人利益的决策。

受欢迎的决策后果所担负的责任。比如,领导者可以说“因为经济衰退,不得不缩减预算和工资支出”。解释决策的原因,可以让下属感觉到领导者是在别无选择的情况下才作出如此决策的。所以,下属对领导者的反对会相对减少,针对领导者的愤怒也会相应减少。

2. 设计动机,使决策合法化。为了使决策合法化,领导者往往会求助于重要的共同价值观和目标的基础信念体系。领导者可以说:“为了企业的

作为领导的你,当所作的决策不受下属欢迎(尽管主观上,你并不愿意出现这种情况)而与下属之间发生冲突时,或许感到十分苦恼。其实,办法很简单,只要能够“给出你的理由”——

# 避免与下属冲突的有效方法

●郭朝阳

意图的评价。当决策有损下属的利益,并且下属认为这种决策是领导者有意为之时,很可能对领导者的决策感到气愤,进而采取过激的言行,导致二者之间出现冲突。

这时候,领导者该怎么办呢?通常,领导者会为自己找一个借口,以解释其决策的公正性。他们可能会求助于一些共同的价值观或目标,如“效率”、“共同利益”等,或宣称下属最初的期望是如何的“不现实”,而最终的决策结果比下属最初预期的要好,等等。无论是有意还是无意,他们都运用了一种冲突管理策略,即给下属一个充分的理由,因为充分合理的理由能

## 一、多种理由,按需选用

研究表明,面对各种不受欢迎的决策,下属反应的强烈程度主要受到三个因素的影响:一是领导者对不受欢迎的决策的明显责任,二是领导者作出该决策的动机,三是决策本身不受欢迎的程度。如果领导者能够给出一定合理的理由,影响下属对以上因素中的一种或所有因素的认识,就可以减少与下属发生冲突的可能性。相应地,领导者可以根据自己的需要,对三类不同的理由加以选择利用。

1. 解释原因,减轻表面责任。解释决策的原因,可以减轻领导者对不

竞争优势或组织的生存而作出了该决策。”如此,将决策置于一个更为广阔的规范框架之中,就可以免除领导者自身的责任,并使决策更为合法化。可见,合法化的理由使领导者拥有更大的决策权,而决策动机的正确性,可以减缓下属的反对情绪,减小发生冲突的可能性。

3. 设计后果,改变下属的参考标准。领导者可以为下属提供更多的参考标准来评价决策后果,使不受欢迎的决策的负面影响最小化。通常,有三种参考标准,即社会标准、临时标准和下属渴望的标准。首先,利用社会比较信息,领导者可以指出其他的某个人接受

了更为糟糕的结果。其次,领导者可以提供临时的比较信息,以暗示未来会有一个更好的结果。提供临时标准可供参考的句式就是“如果……那么……”。再次,为了重新校正下属的希望,领导者可以指出下属最初期望的不现实性。这样,往往能减轻下属对该决策的反感和对领导者的反对情绪,从而避免冲突的发生。

## 二、随机应变,效果奇佳

领导者给出的理由是否有效,还受其他一系列因素的影响,如理由的时间性、适当性和领导者的态度。

1. 理由的时间性。理由的时间性主要指理由是在决策之前还是在决策之后给出的,领导者应该知道在适当的时候提供适当的理由。在不同的时间里,领导者可以也应该给出不同的理由,以保证自己的理由被下属接受。如在决策前,可以说“上级主管部门要求缩减预算,各种资源较难获得”,为自己留下一定的余地;在决策后,可以给出一致的借口:“因为上级主管部门缩减预算,所以不能批准你的要求。”研究表明,在决策之前给出理由,对减少与下属的冲突很有帮助;而在决策之后给出理由的,往往于事无补,而且,被耽误得时间越长,它的效果越差。所以,选择好解释的时机,容易取得理想的效果。

2. 理由的适当性。理由的适当性是指领导者所提出的理由的可信度和充足性。如果能够提出适当的理由,就可以减轻下属对决策者的不满。要说服下属接受你的观点、想法、条件,必须使对方觉得你的决策是公平的、合

情合理的。人们通常愿意接受公平合理而不是有失公正且有悖于常理的观点。当然,在某程度上,这还取决于领导者所运用的战略或战术。但在某些特殊情况下,真实的理由是必须保密的。于是,领导者会找一个合乎情理的观点(即表面借口)来掩盖事实真相,这样对自己更有利。但是,领导者所提供的表面借口应该避免实质性误导,即避免重大的错误信息的传递,否则就形成了欺骗。这样做不仅不道德,而且一旦被下属觉察,还会使双方之间的冲突更为激烈。

3. 领导者的态度。除了理由的适当性之外,领导者表现出的态度也会影响下属对理由的接受。不真挚的表现会破坏领导者与下属之间的关系,导致冲突的发生。在向下属陈述理由时,领导者要让下属感觉到你是与他站在一起的,表明你一直尽力满足对方的要求与利益。只有站在对方立场上,领导者所提出的理由及其他形式的解释才具有说服力。因此,首先,要用解释的口气,而不是下结论的口气给出理由。解释性的语言可以使下属不必在盲目相信你的话与即刻加以反对之间作两难选择,而拐弯抹角要比直截了当能更好地引导下属自己得出你所期望的结论,所以,结论应当留待下属自己来作。当一个人确信某项意见或观点是自己思考的结果而非别人的建议时,就有可能坚持这个观点。作类比、讲故事等方法都可以更容易地达到这种目的。其次,将注意力集中于双方意见一致的方面,并以此作为切入话题的契机。再次,一定要考虑对方的反应。领导者应学会站在下属

的立场上来看问题,设想对方是怎样理解和评价自己意见的。这样,不仅能让下属保持对你的良好印象,而且能够预计下属可能会提出的问题与论点,并能准备好合适的回答,使自己的理由更具有说服力。

## 三、理由也不是万能的

从前面的分析可以知道,只要领导者在适当的时间以适当的方式给出充足的理由,与下属之间的冲突就会减少。所以,理由应该看作是一种冲突管理策略,特别是在冲突的早期阶段,领导者给出理由往往可以把冲突消灭在襁褓之中。但是,并不是所有的冲突都可以套用这种方法,相反,在某些情况下,理由还可能导致冲突升级。

作为冲突管理的一种策略,理由的影响具有二重性。一方面,提供理由是维持上下级关系稳定的重要因素。甚至越来越多的员工认为,自己在接受各种不利结果时,有权利知道这样做的理由。另一方面,领导者的理由会降低下属寻找其他方案的动机,减少冲突的建设性功能。所以,领导者在应用中还应该考虑到二者的潜在平衡。

需要引起注意的是,领导者在提供理由时,最好是上下之间进行的双向沟通,而不只是自上而下的单向沟通。也就是说,上级在给下级提供理由时,应该同时听取下级的意见,积极地从下属的反馈意见中获取信息。这样能够使双方达成共识。

(作者单位:福建省厦门大学企业管理系)

责任编辑 王娜