

感性衝突與知性衝突

「無論在家庭或職場，有人的地方就有不同的需要，也容易會形成各種衝突。」

哈佛大學商學院教授 Michael A. Roberto 認為，所有的衝突都同時包括「知性衝突」與「感性衝突」。例如：在會議中同事提出新的意見，或會遭到一些人反對，其中一個原因是同事因為改變而感到焦慮，或者是感到自己的面子沒有被顧及，甚至有時大家都是為公司的利益，但卻互相爭辯。

在這例子中，「知性衝突」是指「如何提高公司的利益」，「感性衝突」是指「同事的感受沒被顧及」。若大家執意在處理「知性衝突」事件，而忽略個人情緒，最終可能阻延會議進程或者同事口裡認同但心裡不服，影響工作效率。若適當地接納同事的感受，同事便更容易軟化態度而投入討論意見，決策過程就會在「建設性氛圍」中提升，同事間相處亦更融洽。



面對職場衝突，我們可以用以下方法提高「知性衝突」而同時又能降低「感性衝突」：

1. **疏導情緒而不是否定情緒：**當人處於負面情緒時，很難會聽得進意見。與其「據理力爭」，不如容許對方適度宣洩，當對方抒發情緒後，也較能平心靜氣溝通。
2. **保持自己的理性：**對某些人而言，情緒是一種逼使他人讓步的武器，也就是說當我們疏導團隊成員情緒時，要小心可能有人會藉由發洩情緒來進行「情緒勒索」。避免成為他人「情緒勒索」的受害者，最好的方法就是找出自己的「情緒罩門」。同時，要針對「情緒罩門」發展一套建設性「自我對話」，譬如說，假如你不喜歡「固執」這兩個字，那麼你可以發展類似「懂得擇善固執是一種美德」的「自我對話」，以便中和自己的負面情緒。
3. **對問題強硬而對人要溫和：**當我們有機會跟團隊成員「以事論事」時，務必特別注意自己說話的口氣、音量和措辭，尤其是當自己覺得站在「理」字這一邊時，更不要犯了「理直氣壯」的錯誤。
4. **有些時候，衝突中亦可存在雙贏的方法。**在職場上，關係的改變並不代表結束，好的溝通理解，才能讓自己能夠有更多支援，在工作上更得心應手。

— 以上文章由澳門明愛凱暉生命教育資源中心提供

備註：

- 1 知性衝突：即團隊成員針對不同行動方向進行實質辯論，突顯每項提議的缺點與風險，目的是讓與政策相關的重要假設受到檢驗，避免錯誤決定，其次，有創意的提議也可以藉此浮現出來。
- 2 感性衝突：面對不同於自己的看法，並非人人都可以保持客觀。有些人討論問題時，非常在乎別人的批評，對他人的批評產生很強的防禦心態，彼此的工作關係就會變得很緊張。
- 3 參考資料：《職場溝通與人際關係》，國家文官學院。