

建设性冲突 测评报告

EVERYTHING **DiSC**
PRODUCTIVE
CONFLICT

王岩

2020年11月13日

提供该报告的是：

公司信息

www.公司.com



这里放公司
LOGO

WILEY

介绍

冲突是什么？

岩，提起职场冲突，你会想到什么？争辩？妥协？寻找解决方案？你会想到流言蜚语和伤害他人感情吗？为错误承担责任的同事呢？

无论你有何看法，冲突最终**都会导致蕴含强烈情绪的意见分歧**。可能引发短暂的激烈对抗，也可能导致不易察觉但长期存在的问题。无论哪种情况，冲突都会促使每个人产生不同行为，包括破坏性反应和建设性反应。冲突会令人深感不适，但却是一段关系中固有的、不可避免的一部分。

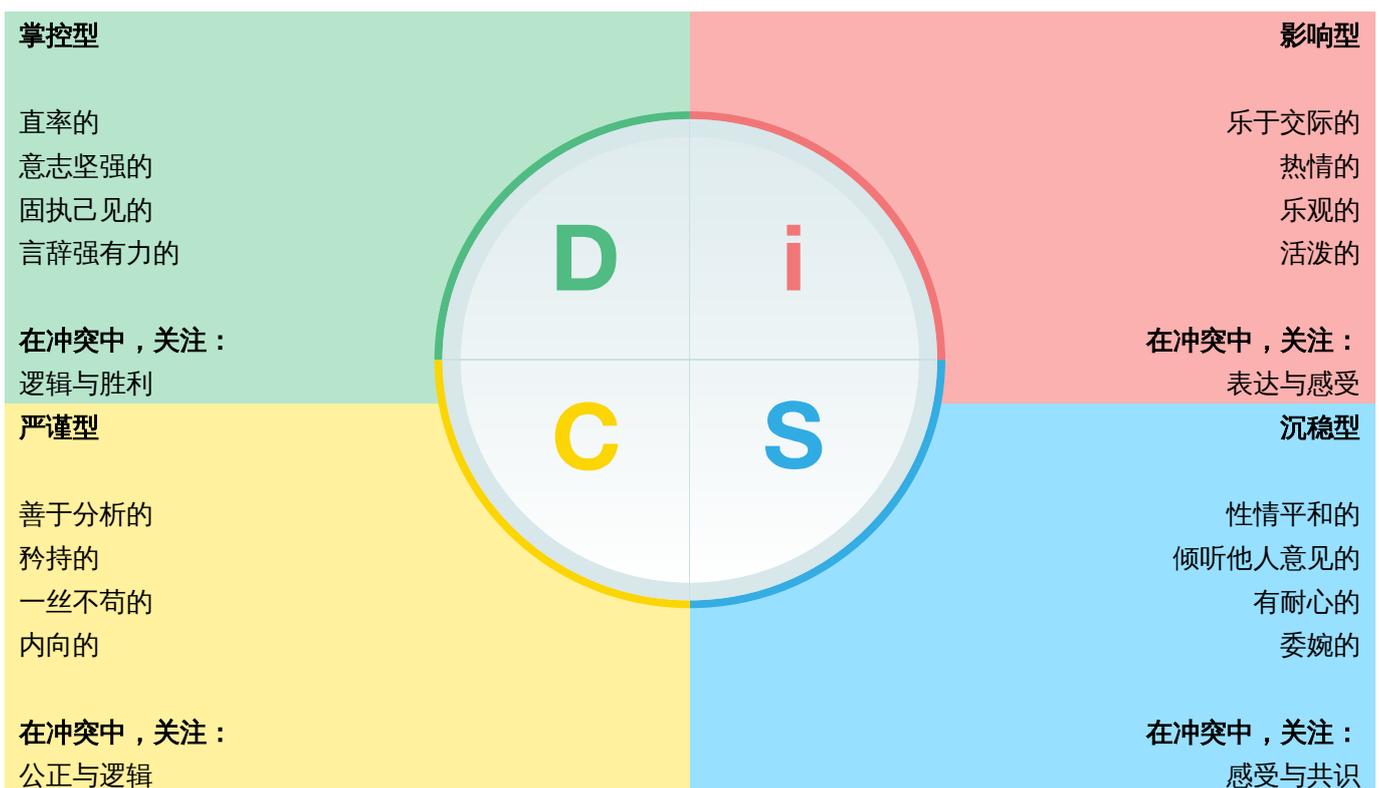
冲突的呈现形式因相关人员和情况而不同，所以不存在一种令所有冲突都具有建设性的通用方法。相反，解决方案从您开始。

Everything DiSC® Productive Conflict 旨在围绕冲突行为改进大家的自我意识。关键不在于解决冲突；而是帮助你控制破坏性的思维和行为，充分发掘冲突的意义和价值，改进工作成果和人际关系。

基本原则

- ▶ 冲突是职场关系**不可避免**的一部分，而且它也可以是**建设性的**。
- ▶ 冲突互动可能受到**其他因素**的影响：层级、文化（组织或社会）、企业氛围、个人经验等。
- ▶ 你可以**掌控自己**对冲突状况的反应。但是，你无法掌控他人对冲突的反应。
- ▶ 了解其他人的 DiSC® 类型可以帮助你**理解他们的冲突行为**以及他们可能与你有何不同。
- ▶ 使用 DiSC 模型更有效地与他人互动，可帮助你实现**建设性冲突**。

DiSC® 模型



1 你在冲突中的 DiSC® 类型

你的 DiSC® 类型：iD

岩，你的圆点和阴影区域能够充分表明你在冲突中的反应。由于你的圆点位于 i 区域内，但靠近 D 区域，所以你属于 iD 类型。你的阴影区域表明了你的优先性以及投入精力的区域。在冲突中，你重视主张、表达、控制与和谐。

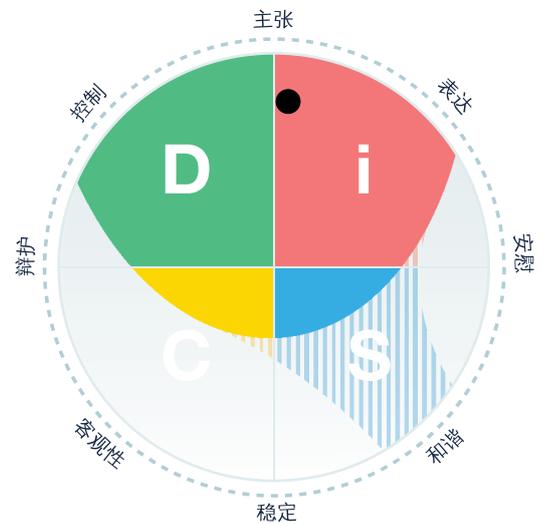
你属于 iD 类型，很可能愿意以直接了当的方式**主张**自己的观点。这种倾向，再加上你的渴望与动力，可能导致你在冲突中过于耿直而固执己见。这可能有助于在跨界时提醒其他人，也可能在你情绪不佳时让情况更加恶化。具体而言，你的自信可能给人一种咄咄逼人的印象，令人感觉受到压迫。这种压迫感可能破坏信任，令你的同事难以直接面对你。

更多情况下，你的沟通技能非常出色，有望运用魅力影响他人，使其赞同你的思路。但有时，快速行动以及**表达**强烈情绪的本能会促使你在自我反思前作出反应。例如，你可能说出一些冷静时不可能说出的话，而这会激怒他人或令问题看起来更严重。但是，如果你能够控制自己激动的情绪，便可能在论证时保持说服力，向对方展现诚恳的态度。

与其他属于 iD 类型的人相同，你会**控制**局面，因为你相信自己能够对工作环境产生积极影响，实现所需目标。在冲突中，这种想法会促使你极力宣传自己的观点和想法。当你能够控制自己的情绪时，你更善于说服其他人赞同你的计划。但是，当你感觉遭到质疑或处于不利地位，你可能会感到沮丧或愤怒，进一步加大宣传力度。这种情况下，别人可能会退出，而你也会失去创建有价值对话的机会。

同时，因为你重视维护职场**和谐**，相比于典型的 iD 类型人，冲突会令你更加不安。因此，虽然你言辞强有力并且直率，想要保持和谐的一面会促使你平息冲动。另外，你有时能够发现自己因自负而感情用事，并且在必要时放下这种心态。

冲突会令人不适，然而，只要所有人都感觉自己的意见受到尊重，并且致力于寻求健康的处理方案，冲突同样有助于解决问题。如果能够正确运用，你直率而坚定自信的性格、热情表达自己想法和观点的意愿以及控制局面以确保最终成效的倾向都将在解决冲突的过程中发挥重要作用。



你的圆点位置靠近圆圈边缘，因此你能非常认同与 iD 类型相关的特征。

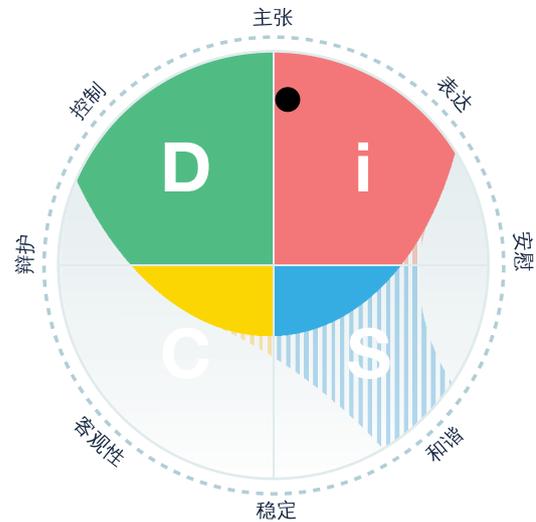
1 你在冲突中的 DiSC® 类型

在冲突中，什么对你重要？

不同的人在冲突中重视的方面各有差异。例如，与其他属于 iD 类型的人相同，你可能被能够坚定表达自身观点的精彩辩论所吸引。更多情况下，你的热情和魅力通常会使人跟随你的思路。最终，这种控制力能够在任何情况下帮助你向着自己的目标更进一步。最后，你可能还想要维持和谐并且希望别人相互倾听对方的观点，这并不是 iD 类型的典型特征。

在冲突中，你可能会关注以下方法：

- 说服他人
- 发起必要的讨论
- 引导谈话
- 鼓励其他人畅所欲言
- 直面问题
- 解决具有挑战性的问题
- 说出自己的想法
- 维持和睦、友好的环境
- 真诚地倾听别人的担忧



在冲突中，什么耗费你的精力？

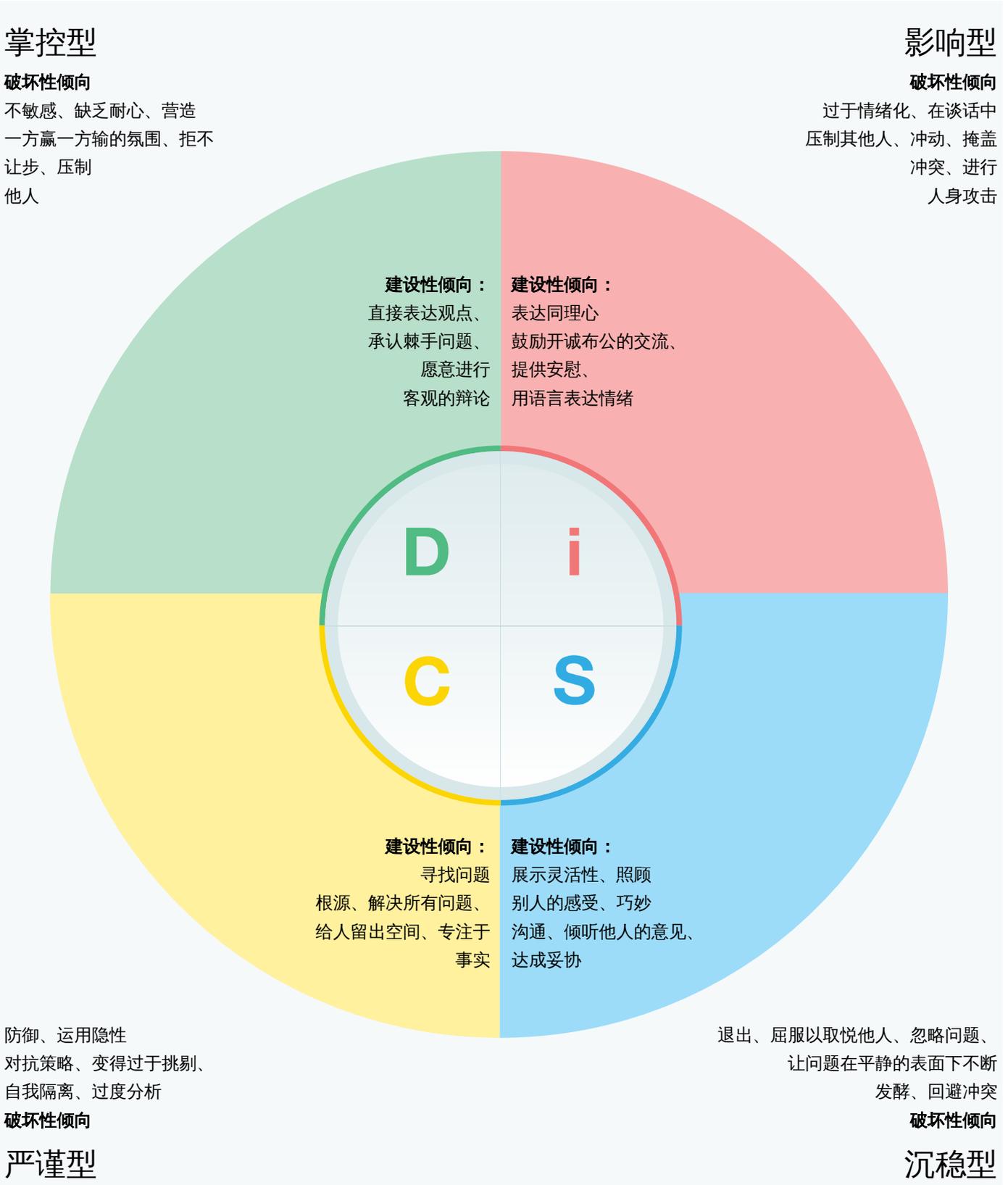
冲突中的这些方面会给你带来压力。因为想要确保自己的观点得到倾听，所以你会有时会感情用事。而如果你无法说完自己的想法，你会打断他人并将变得越来越焦虑。此外，由于你是行动导向的，如果紧张局面屏蔽工作效率，你可能会感到恼火。同时，与其他属于 iD 类型的人不同，同过于好强好斗的人产生冲突会令你心力交瘁。

在冲突中，以下方法或行为会给你带来压力：

- 与不坦率的人打交道
- 不得不克制自己的表达
- 你的观点不被倾听
- 不得不隐藏自己的真实想法或情绪
- 在明知自己正确的情况下被迫放弃
- 允许紧张局面屏蔽工作效率
- 不得不高度重视别人的感受
- 被迫选择立场
- 与爱生气或好争辩的人打交道

1 冲突中的 DiSC® 概述

DiSC® 不仅能够帮助你了解处理冲突的方式，还能让你理解其他人的想法。下文将概述每种 DiSC 类型的典型破坏性和建设性冲突倾向。



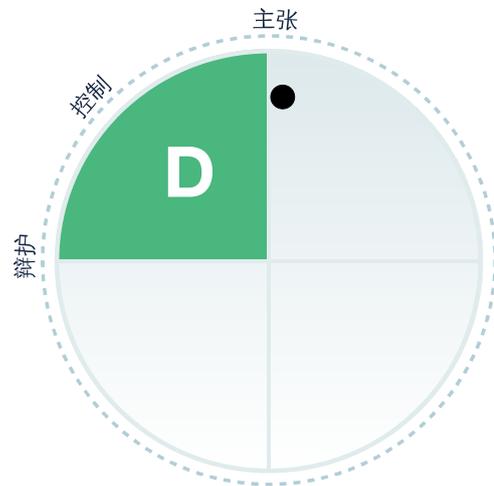
1 与 D 型人的冲突

D 型人在冲突中的驱动因素是什么？

想象一下，你与某个人产生了冲突，对方属于 D 型并且像你一样重视**控制**。他直奔主题并且极为坚持阐述自己的观点。你可能会欣赏他确切说明自己心中所想的**做法**。但是，你们双方都想掌握谈话的主动权，所以会打断对方或在谈话中相互压制。

像你一样，这个人倾向于在冲突中**主张**自己的观点。发现问题时，他不害怕直面问题。他不会长时间犹豫不决，不会对应该说的话或做的事举棋不定——他会直接着手解决问题。你可能会更多地考虑人为因素，但仍然欣赏他直接解决棘手问题的做法。

此外，你可能发现，与你相比，他对于为自己的观点**辩护**更感兴趣。他善于从逻辑角度仔细剖析并反驳论据，所以不会轻易接受你的观点。你偶尔会和他一样习惯寻求答案并要求证明，但你更愿意相信别人的动机是善意的。



与你相比

与你相比，D 型人往往会：

- 更愿意质疑他人结论
- 同样愿意直接解决问题
- 同样直率或直截了当
- 同样倾向于控制讨论局面
- 同样愿意直奔主题
- 不太愿意谈论感受

你与 D 型人之间的冲突如何能更有建设性？

像你一样，你的 D 型同事往往非常直率且固执己见，会确切说出心中所想。但是，你更希望鼓励他们了解你的观点，而他们往往会主动迫使其他人遵从自己。因此，为使你与 D 型人之间的冲突更有建设性，可考虑以下方式：

- 认识到他们可能不会相信过度乐观的态度。
- 认识到他们对于生硬直接的情绪不像你一样敏感。
- 轮流发表意见，避免在谈话中相互压制。

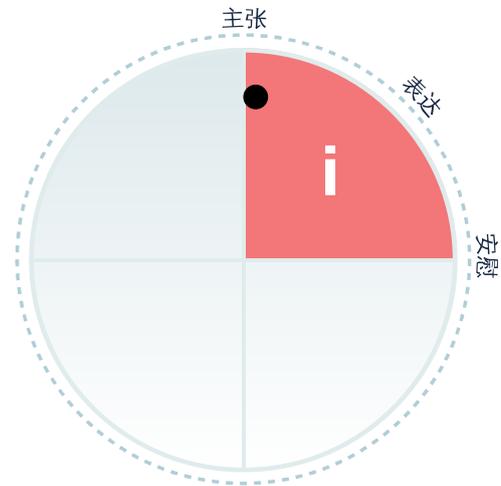
1 与 i 型人的冲突

i 型人在冲突中的驱动因素是什么？

现在，想象你与 i 型人产生冲突。他会尽量保持友好、乐观的态度。但是，像你一样，能够表达自己的真实想法和感受对他而言非常重要。当正面对抗白热化时，你们都希望自己的声音得到倾听，倾听远不及发言重要。

你也许会发现，他看起来比你平时更喜欢持认同态度且更加友善。关系和睦和被人喜欢对他而言非常重要，所以他希望在冲突期间或冲突之后得到关系如常的**安慰**。你不会一直心怀怨恨或对感情伤害耿耿于怀，所以他对于精神支持的渴望在你看来有些苛求。

面对分歧，这个人和你一样倾向于**主张**自己的观点。他往往对自己的看法自信且客观，愿意分享心中所想。这样，你们双方都愿意直面棘手问题。但是，你们都不太可能建议在制定解决方案之前花些时间暂时抽离并反思问题。



与你相比

与你相比，i 型人往往会：

- 对别人的错误更有耐心
- 同样容易表现出不满情绪
- 同样愿意坚持观点
- 同样乐观
- 同样愿意用语言表达想法和情绪
- 不太可能紧扣主题

你与 i 型人之间的冲突如何能更有建设性？

像你一样，i 型人会自然地公开表达自己的感受和观点。但是，你有时也想控制局面，他们可能会将此举视为压制他们的企图并且非常反感。因此，为使你与 i 型人之间的冲突更有建设性，可考虑以下方式：

- 避免对负面情绪耿耿于怀。
- 如果发现你们之间的情绪正在升级，建议暂停。
- 认识到轻率的发言或决定可能产生深远影响。

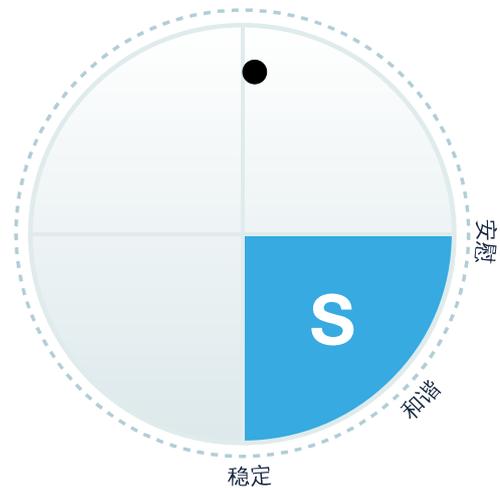
1 与 S 型人的冲突

S 型人在冲突中的驱动因素是什么？

现在，想象你与某个人产生冲突，对方属于 S 型并且像你一样重视**和谐**，而这并不是 iD 类型的典型特征。你们双方都希望所有人相处融洽。但是，你可能比他更愿意通过讨论解决意见分歧。当分歧产生时，他可能会迅速屈服，即使并不真心赞同你说的话。

你可能会发现，他在冲突中和冲突之后尝试缓和彼此之间的关系。这是因为他重视提供和获得**安慰**。你往往会迅速放下冲突并继续其他工作，但他会对感情伤害耿耿于怀，并会担心你们之间的关系是否一切如常。

此外，他重视**稳定**，所以当冲突发生时，他希望一切尽快恢复如常。他不喜欢冲突固有的不确定性——包括争辩本身及其结果。另一方面，你往往在需要迅速做出反应并脱口而出的局面中如鱼得水，冲突的不确定性完全不会令你紧张。



与你相比

与你相比，S 型人往往会：

- 更担心伤害别人的感情
- 更重视保持稳定局面
- 同样愿意扮演优秀的倾听者
- 不太热情，也不太有表现力
- 不太愿意提起冲突来源
- 不太重视赢得争辩

你与 S 型人之间的冲突如何能更有建设性？

你的“S”型同事想要表现得和蔼可亲且乐意合作。他们措辞小心，而你往往更加直截了当并且很难隐藏自己的观点，特别是在生气或沮丧时。因此，为使你与 S 型人之间的冲突更有建设性，可考虑以下方式：

- 鼓励他们分享自己的想法。
- 保持开放心态，表现出愿意达成妥协的姿态。
- 诚实表达你的沮丧情绪，但采用委婉方式进行讨论。

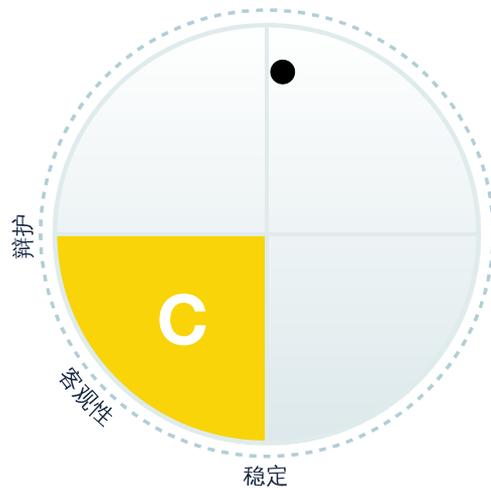
1 与 C 型人的冲突

C 型人在冲突中的驱动因素是什么？

最后，想象你与某个人产生冲突，对方属于 C 型并且非常重视保持**客观性**。你可能会发现，他会在讨论中排除情绪干扰，忠于事实。但是，你通常基于自己的是非观进行争辩，并且对问题充满激情。他可能会从逻辑角度说服你，但是当争辩过于激烈时，他可能会退缩。

同时，这个人倾向于为自己的主张**辩护**并深入挖掘答案，而非轻易接受其他人的论据。他以自己的批判性思考能力为傲，并不害怕指出你的逻辑中的缺陷。对你而言，这一点有时会显得冷酷或愤世嫉俗。

这个人也重视**稳定**，所以他会尽力避免冲突的不可预测性。面对分歧，即使不认为自己的思路错误，他也会退让，只是为了平息风波。如果你提高音量或固执地推行自己的观点，则很可能出现这种情况。



与你相比

与你相比，C 型人往往会：

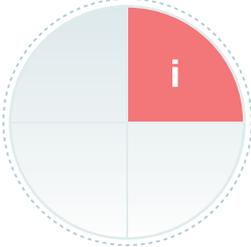
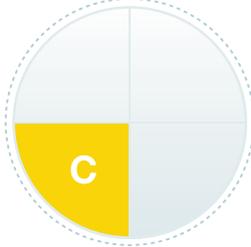
- 更愿意质疑他人动机
- 更愿意控制好情绪
- 更重视分析和逻辑
- 不太重视控制结果
- 不太有活力，也不太爱交际
- 不太愿意依赖直觉或本能

你与 C 型人之间的冲突如何能更有建设性？

在冲突中，C 型人偏好以清楚、合乎逻辑的方式表达自己的观点。你可能不像他们一样内敛，会推动他们参与更激烈的辩论，而他们可能会因此而退缩。因此，为使你与 C 型人之间的冲突更有建设性，可考虑以下方式：

- 认识到他们可能不愿表达情绪。
- 给他们充足的时间和空间反思局面。
- 努力仔细检查解决方案以寻找缺陷。

1 冲突中的 DiSC® 总结

冲突中的 D 型	冲突中的 i 型	冲突中的 S 型	冲突中的 C 型
			
<p>目标：胜利、结果、个人成就</p> <p>过度使用：对获胜的需求、缺乏耐心、生硬直接</p> <p>担心：被利用、显得软弱</p>	<p>目标：认可、理解、开放</p> <p>过度使用：热情、冲动、直言不讳</p> <p>担心：拒绝、没有人倾听、反对</p>	<p>目标：同意、接受、和谐</p> <p>过度使用：隐性对抗、妥协</p> <p>担心：让别人失望、面对攻击</p>	<p>目标：公平、理智决定、精准</p> <p>过度使用：克制、分析、严厉</p> <p>担心：犯错、情绪表现明显</p>
			

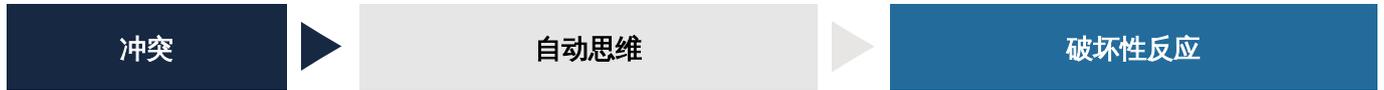
反思

回想一下，哪个冲突局面令你留有遗憾，感觉自己本应处理得更好。请在下方作出简短说明。

你认为自己的 DiSC® 类型对局面有何影响？

2 破坏性反应

现在，你已详细了解 DiSC® 和冲突的相关知识，让我们来看看为何有时会对冲突作出破坏性反应而非建设性反应。对大部分人而言，冲突局面具有威胁，而自我保护是我们的本能。我们的反应速度过快，甚至无暇思考自己在做什么。而在这个表象的背后有一个流程：冲突事件触发自动思维，自动思维触发破坏性反应。



常见的破坏性反应有哪些？

为了改变我们在冲突中的反应，我们需要了解引发行为的自动思维和反应本身。现在，我们先来了解典型的破坏性行为。

- 首先，在冲突中**其他人**采取的最令你心烦的三种行为旁的**圆圈中添加勾选标记**。
- 然后，在冲突中你**最常采取**的三种行为旁添加**星号**。

注意：你可以在第 12–17 页了解有关破坏性反应的更多信息。

争辩	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	流言蜚语/ 抱怨某人
贬低	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	吹毛求疵
屈服	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	压制
防御	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	隐性对抗
无视他人 观点	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	报复/想要扳平局面
变得过于 戏剧化	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	蓄意破坏/ 引入障碍
夸大 问题	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	讽刺挖苦
排除/ 把某人排除在外	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	屏蔽/ 变得不容易接受
指责/ 责怪/找替罪羊	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	退出

2 我为何这样做？

破坏性反应包括头脑发热的即时反应，以及导致冲突事件延长的滞后或持续很久的反应。下文将介绍第 11 页所列行为背后的原因，以及可能引发每种反应的一些常见自动思维。



争辩

以激烈或紧张的方式交流不同观点

当争辩是关乎赢和输，当重心不再是了解事实或找到最佳解决方案，当我们试图保护我们的自负并试图让他人听话时，争辩是不健康的。与任何竞赛一样，这时的“最佳”策略是尽可能少得向对手让步。因此，同理心根本不在考虑范围之内。像其他 iD 类型的人一样，在冲突中，为了控制局面并最终成为胜利者，你常常会选择与人争辩。所以，在争辩中，你能做的最重要的一件事就是诚实地面对自己的动机。什么情绪正在驱使我？有多少是关于获胜的？

可能引起此反应的自动思维：

- 我决不让步
- 我不理解这件事/你；很明显，我是对的



贬低

从感觉上使某人或某事变得不重要

因为你像其他 iD 型的人一样，通常对事态应该有的发展抱有强烈而迫切的愿景，如果其他人质疑你的想法，你会感到不满。受到质疑时，你往往会选择贬低，因为这是一种使他人沉默并夺回辩论控制权的有力方式。通过贬低他人，我们可以塑造出一幅具有贬低、讽刺挖苦意味的漫画，削弱他们的影响力并且更容易将他们的意见排除在外。即使你知道贬低是很过分的行为，有时，当你头脑发热并且需要主张自己的观点时，也难以抵挡其吸引力。

可能引起此反应的自动思维：

- 我要让你看起来像个傻瓜
- 我要让你知道你的想法无关紧要



屈服

在最初反对某事后对此事让步

屈服特别具有吸引力，因为这种行为通常像是结束分歧的最快方式。虽然这一般意味着牺牲我们的合法权益，但是面对冲突的痛苦会促使我们迫不及待地选择这个保护伞。当然，这种短暂的好处通常以长久的满足感为代价，并且最终会导致关系中的非常不平衡、不健康的权力格局。考虑到你属于坚定自信的 iD 类型，屈服可能不是你的信条。然而，有时我们只是想要尽快逃离情绪化、混乱或麻烦的局面。

可能引起此反应的自动思维：

- 我不想令任何人心烦
- 争斗是不值得的

2 我为何这样做？



防御

在面对批评时会变得焦虑或有防护意识

如果我们相信无论冲突结果如何都能渡过难关，防御自然会消失。此时，我们将愿意倾听不同意见。另一方面，防御的核心是缺乏安全感。我们不想承认失败或缺陷。当我们的头脑告诉我们风险极高时，我们会掩盖所有缺陷和弱点。作为 iD 类型人，你有时会将冲突视为分出胜负的局面，所以会在发现其他人占上风时变得具有防御性。而即使你意识到自己的防御，也很难自问内心深处真正害怕的是什么。

可能引起此反应的自动思维：

- 我不应该为此受到责怪
- 这不是我的错



无视他人观点

视他人的观点不值一提或无关紧要

像其他 iD 类型的人一样，在一些冲突局面中，你倾向于无视他人观点，这样做不仅是为了确保你的想法表达完整并且得到倾听，也是为了确保结果对你有利。无视他人观点就是一种以从争辩中胜出为目标的阻击策略。但是，这也是一种常用的自我保护方式。当我们感觉受到其他人表达的想法或观点的威胁时，就会这样做。我们害怕给他们空间所描述出的画面是我们不喜欢的。而且因为我们感觉受到质疑、不安全或担心，我们会采取不理睬他人的策略。我们流露出对自己立场的绝对确信，并有效地解除自己听取另一方故事的所有义务。并且通过尽可能地保持单向谈话，我们感觉被赋予了权力和正义。

可能引起此反应的自动思维：

- 任何人说的任何话都不能使我改变心意
- 真的没有其他思考方式



戏剧化

对某一局面表现出过度反应

戏剧化场面似乎只是无法控制好自己的情绪，但这种行为通常不仅是为了促使别人注意到我们的烦恼。像其他 iD 类型的人一样，你会有表达情绪的强烈需求。在情绪激动时，这种表达有时会发生戏剧化转变。你对内部混乱的反应可能是与人分享——公开表达看法、寻求对自己的感受的认可以及维护自己的权利。你的情绪可能非常激动，甚至将戏剧化场面视为合理手段。当你认为其他人无视你，或者你想要寻求掌控全局的方法时，此行为可能特别有吸引力。

可能引起此反应的自动思维：

- 每个人都讨厌我！
- 局面非常糟糕/毫无希望

我为何这样做？



夸大

将某件事描述得比真实情况糟糕

对许多人而言，夸大是一种可以令情况听起来和感受到的一样糟糕的方法。但是，对于你和其他 iD 类型的人而言，夸大也是说服他人站在你的角度看待事物的有效手段。通过夸大局面或某人行为的糟糕程度，你可以使自己的观点更有力、更合情合理。这种方式有时特别具有吸引力，因为你对自己的想法满怀热情，并且深切希望身边的其他人接受你的思路。在紧张时刻，说服他人从你的角度看待事物可能会成为你夸大描述观点的理由。

可能引起此反应的自动思维：

- 我需要得到你的注意
- 这需要听起来和感受到的一样糟糕



排除

故意把某人排除在外

在冲突中，把某人排除在外的做法并不少见，因为我们根本不想花时间应付他们。但是，即便我们不想承认，排除也意味着从情感上伤害那个人，并且意在破坏他们在团队中与其他人之间的关系。考虑到你属于 iD 类型，你可能在冲突中使用排除手段控制周围环境，在关系中维护自己的权利。通过破坏另一个人在集体中的地位，你可以影响别人看待冲突的方式，从而为自己的观点赢得支持。我们最有可能在社会地位高于对方时采用此策略。

可能引起此反应的自动思维：

- 如果我不邀请你，或许你将收到这个信号
- 把你排除在外将证明所有人都站在*我*这边



指责

为一个特定场景或问题责怪某人

作为 iD 类型人，在激烈冲突中，你想要成为正确的一方，而指责或责备是确保其他人了解他们犯了错误的一种方式。指责感觉是一种咄咄逼人的行为，但是通常来源于防御。通过将这些缺点或失败在别人身上指出来，我们将注意力从自己的缺点或失败上转移出去。经常地，我们会直接瞄准另一个人的某个特定行为（它是引发问题的部分原因）。目标是让这个行为看上去尽可能的糟糕，让这个行为看上去事实上是问题的核心。这样一来，我们引发问题的部分就似乎没有那么糟糕了。推卸责任可以帮助我们短期内挽救声誉，但可能也在不知不觉中损害了我们的诚信。

可能引起此反应的自动思维：

- 我不应该为此惹上麻烦…都是他们的错
- 这是因为你，不是因为我

我为何这样做？



流言蜚语

发起谈论他人私事的闲聊

流言蜚语令人感觉良好的原因有很多。首先，发泄不满会令人身心舒畅。因为你和其他 iD 类型的人一样富有表现力，在心情不佳时，可能会通过八卦来宣泄情绪。有人认同你的观点会让你感到满足，而这种情况往往发生在你与信任的人八卦时。但八卦也可能是某种力量。你可能对集体中的社交动态了如指掌，所以发现八卦有助于影响别人对冲突的看法，从而让其站到你这边。你可以先人一步，以最具说服力的方式宣传你的观点，从而控制局面。

可能引起此反应的自动思维：

- 我要告诉大家某个人对我的所作所为
- 我可能不应该这么说，但他们活该



吹毛求疵

对其他人的工作或行为过于挑剔

吹毛求疵经常是在试图反击他人。我们决定，我们将尽可能多地针对这个人提出反对意见。我们否决他们的建议。我们寻找他们逻辑中的漏洞。我们仔细查找他们工作中的错误。基本上，我们试图惩罚这个人。当我们发现我们为之生气的其实是琐碎小事时，这个策略就特别有吸引力。我们知道不能直接抱怨。所以，变得吹毛求疵就是一种处理我们的怒气而又不必承认我们确实很生气的方式。像其他 iD 类型的人一样，你在冲突中通常是直率的，但是也可能采用吹毛求疵的巧妙方式，反复将你的观点凌驾于其他人之上。

可能引起此反应的自动思维：

- 我需要打压你一下
- 我需要看起来像是这里最聪明的人



压制

用占优势的力量来压制他人

压制是指利用我们能支配的所有力量在冲突中去打败他人。有时，这种力量来源于社会地位或组织权威，但是对于你和其他 iD 类型的人，这种力量可能在于运用你的人格魅力主导辩论。你会发现，帮助你说服他人接受你的想法的激情和对外的能量也能用于在冲突中压制他人。而你可能有意识或无意识地察觉到，如果你的情绪足够激烈饱满，大部分人会退缩以逃避混乱局面，特别是他们根据经验知道整体形势在你得偿所愿前会愈演愈烈时。

可能引起此反应的自动思维：

- 除非赢，否则我不会退出；我不在乎代价是什么
- 我会利用威胁来实现目标

2 我为何这样做？



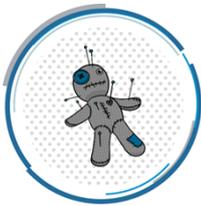
隐性对抗

巧妙或委婉地表达负面感受

我们都能想到这样一种场景：我们竭力想要表达对某人的愤怒，但不想直言明。隐性对抗似乎是完美的解决方案。我们可以巧妙地惩罚某人——足以引起他们的注意，但不会过分到使他们公开与我们冲突。这种行为的形式多种多样（例如忽视、翻白眼、挑毛病），极其灵活，我们从中获得的满足感可能比我们愿意承认的更多。有时，目标在于给某人带来足够的困扰以至于他们发起正面对抗，这样我们就可以恣意表达。事实上，由于你像其他 iD 类型的人一样，通常不会回避直接的正面对抗，你可能选择通过隐性对抗吸引其他人参与争辩，使你有机会坚持自己的主张。

可能引起此反应的自动思维：

- 我要表达我的观点，同时看起来不像个坏人
- 我不想谈论这件事，但是也不能表现得像什么都没发生。



报复

想要扳平局面或让不良行为得到报应

职场中的报复通常相当不易被察觉，但我们这么做是为了重建公平和/或重申我们的主张。虽然从技术层面来说报复是一种外在行为，但它通常是一些很深层的内在思绪的结果。我们因为受到伤害或苛待而不安，幻想扳平局面可以让我们感觉良好——即使我们不愿承认。当然，实施这些幻想让事情变得完全不同。我们大多数人都意识到公开报复是不被容忍的，但还是有空间通过不少创造性的、迂回的、不那么光明正大的方式对某人造成伤害。当然，考虑到 iD 类型的人通常倾向于直接处理问题，你只会在所有其他选择均不可行时采取报复行为。

可能引起此反应的自动思维：

- 我需要扳平局面
- 你会为对我做过的事情而后悔



蓄意破坏

故意阻碍或破坏某人的工作

蓄意破坏在于确保某人失败。这种行为可以是社交性质的（例如说谎、散布谣言），或者涉及实质性的做手脚。我们选择这种极端方式，有时是因为缺少直面对方的力量，有时只是因为想在不引发直接冲突的情况下表达我们的愤怒。无论原因是什么，看到对方失败通常会让我们获得满足感。基本上，蓄意破坏通常要求我们暂时忘记我们通常的是非观，以便将正常情况下被我们视为不道德的行为合理化。蓄意破坏并非 iD 类型人的典型反应，不过采用这种行为的原因通常是最终在冲突中获胜的竞争动力。

可能引起此反应的自动思维：

- 你应该为对我做过的事情受到惩罚
- 我必须夺回优势地位

2 我为何这样做？



讽刺挖苦

用嘲笑或嘲讽来奚落某人

在冲突中，讽刺挖苦与隐性对抗十分相近。我们可以借此指责某人或表达我们的敌意，而不过于显露我们的真实动机。这种行为适用于我们并未激动到要对某人大喊大叫，但仍想打压他们一下时。讽刺挖苦在冲突当中是一种极具吸引力的手段，因为我们总是可以宣称“我只是在开玩笑…真的，放松点”。像其他 iD 类型的人一样，你其实将讽刺挖苦视为自己在冲突中表现得过于独断专行之后缓和局势的实用手段。具体而言，你感觉“只是开玩笑”这个借口会在巧妙攻击或贬低某人后给予你豁免权。

可能引起此反应的自动思维：

- 那个想法明显很可笑
- 为什么会有人说出这么愚蠢的话？



屏蔽

拒绝回答、表露情绪或回应某人

作为 iD 类型人，只有最初的怒火和热情平复后，你才会在冲突中选择屏蔽手段。当我们屏蔽某人时，我们向对方明确表明交流渠道彻底关闭。我们会故意让他们知道，他们的行为令我们非常不能接受，以致于我们不愿妥协或甚至不愿讨论解决方案。并且尽管我们可能厌恶去承认，但屏蔽会令我们感到开心而满意。我们在惩罚对方的同时告诉自己，我们的行为强有力且有尊严。当我们感觉不适情绪难以承受时，此行为会成为一种自我保护策略。

可能引起此反应的自动思维：

- 你不会知道我的感受
- 我不会对此作出任何回应



退出

保持距离或置身事外

不是很多人真正地喜欢冲突，但对我们中的一些人来说，与其他人相比这会更加痛苦。我们甚至不知道冲突为何令人不适；我们只知道冲突像是焦虑、愤怒、不安和危险交织而成的旋涡。每一种本能都在推动着我们找回稳定和安全。退出或默不作声可以将情绪化的混乱局面隔离在外，直接减轻压力。当然，考虑到你属于坚定自信的 iD 类型，退避可能不是你的第一反应。但是，对于此类型的某些人而言，冲突带来的混乱和情绪化场面绝对会令人心身俱疲。更不用提，它会转移别人对其他重要项目的注意力。退出不仅可以消除紧张，而且在那一刻感觉更有效。

可能引起此反应的自动思维：

- 这需要尽快结束
- 我会保持安静直到这件事结束

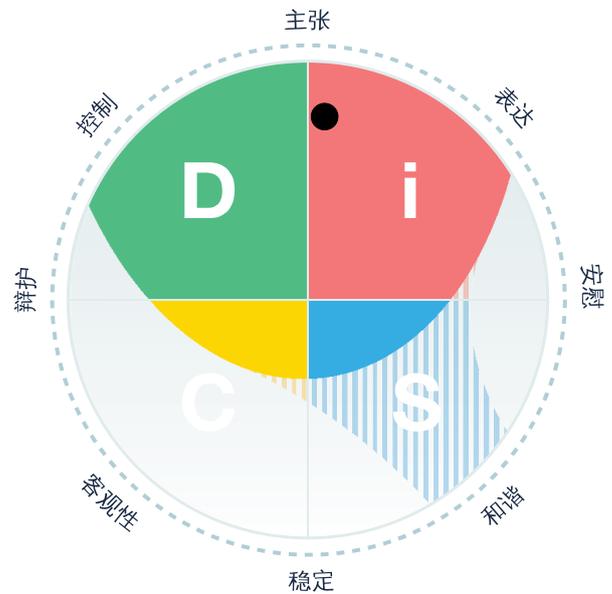
图片版权：studiostoks/Shutterstock, Aquarell/Shutterstock, Kchung/Shutterstock, ivector/Shutterstock, jorgen mcleman/Shutterstock, Studio_G/Shutterstock, Alexander_P/Shutterstock, CataVic/Shutterstock

2 了解自动思维

你的 iD 类型和自动思维

岩，像其他 iD 类型的人一样，你会发现一些常见的主观意愿形成了你的自动思维，例如展现实力、受到尊重、自我表达。请查看下表。当你倾向于做出破坏性反应时，你发现自己的头脑中出现了哪些以下所列的自动思维（如果有）？

- 我必须确保你全面、快速地理解我的观点。
- 我会夸大，特别是有助于证明我的观点时。
- 我可以利用恐吓手段获胜。
- 你总是这样。
- 如果我们争吵，那个人对我的看法会改变。
- 如果你对我施压，我会狠狠反击。
- 我无法忍受别人不认真听我说话。
- 我无法忍受有人误解我的出发点。
- 我需要夺回控制权。
- 你显然无意了解我的观点。
- 你完全是在无理取闹。



反思

回想你在第 10 页描述的冲突场景。你的自动思维有哪些？

你对该场景的反应是什么？你的自动思维对你的反应有何影响？

3 改变你的反应

如果自动思维会引起下意识的反应，我们如何改变自己的行为？如下图所示，诀窍是扰乱这个过程——在自动思维推动我们做出破坏性反应前将其停止。如果我们能够从自动思维及其伴随的情绪中**暂时抽离**，便可以**重塑**自动思维。这样做会帮助我们重获控制权，从而选择更有效的前进道路。



从情绪中暂时抽离

在冲突中暂时抽离非常困难，不过如果我们先承认自己的情绪及其对自身判断的影响，就会变得容易些。在冲突中，情绪有时会影响我们的观点，屏蔽我们做出健康且符合长期最佳利益的选择。冲突中产生影响的诸多情绪可以分为两大类：**愤怒**和**焦虑**。岩，通过你的 iD 类型，即可掌握关键信息，深刻理解这两种情绪对你的影响。

愤怒和你的 iD 类型

愤怒：沮丧、怨恨、震怒、攻击性

愤怒是一种正常情绪，会迫使我们捍卫自己的权利。但是以不健康的形式呈现时，愤怒会诱使我们开始抨击。作为 iD 类型人，你特别喜欢主张自己的观点，尤其是你感觉自己被冤枉时。大肆发泄会赋予你一种权利感和暂时的满足感。你的自发性在把握新机遇时是一项优势，但是会使暂时抽离的难度堪比抵挡海洋中的巨浪。所以，除非你的意志力极其强大，否则你会很容易被海浪席卷而走。

焦虑和你的 iD 类型

焦虑：担心、慌乱、担忧、剧变、迷茫

对于 iD 类型的人，冲突可能引起难以承受的强烈情绪。它可能使你措手不及，让你急于重新巩固地位。你可能倾向于表达自己的不安，因为这样做会使情绪具象化，成为可以拿出来放在眼前的东西。但是，你可能难以从强烈情绪中暂时抽离，在最终解决前，你的焦虑不安会一直消耗你的精力。暂时抽离可能意味着需要承认自己感觉难以承受，并且知道自己将找到办法解决这一切，虽然需要一段时间。

3 改变你的反应

你确定吗？

成功从推动自动思维的愤怒或焦虑中暂时抽离后，下一步就是**重塑**——改变我们对局面的思考方式。在此过程中，以下问题可为我们提供帮助。

1. 这个思维真的合理/正确吗？
2. 我是否反应过度或夸大了问题？
3. 我是否可以换一种方式看待这一情况？

重塑你的自动思维

岩，你属于 iD 类型，你往往富有表现力且直率，可以开诚布公地讨论其他观点。但是，在情绪激动时，你可能会感情用事，从而无法考虑其他角度。当你暂时抽离时，你需要挑战一下自己，重新评估局面。以下是 iD 类型常见的两个自动思维**示例**及其重塑方式。

自动思维： 我会夸大，特别是有助于证明我的观点时。

重塑思维： 如果我的观点正确合理，我不需要夸大。

自动思维： 我无法忍受别人不认真听我说话。

重塑思维： 也许我们需要稍后重新讨论这个问题。

回想你自己的经历，以引起共鸣为标准，**选择两个自动思维**。（作为参考，你可以回顾第 12–17 页的“我为何这样做？”，或者第 18 页的自动思维和反思活动列表。）像上方示例一样，提出重塑每个自动思维的方式。你是否可以换一种方式思考？

自动思维：

重塑思维：

自动思维：

重塑思维：

3 选择建设性反应

重塑自动思维后，你可以选择以更有建设性的方式作出反应。积极应对冲突的方式多种多样，其中一些行为对你而言可能比其他行为更加容易。考虑到你属于 iD 类型，你可能发现，例如，开诚布公地交流对你而言比给人一定的时间和空间更加容易。花费少许时间，对下方所列每种行为的难易程度进行评级。这样可以帮助你辨别在未来的冲突中你想要采取的行为以及你能识别的建设性反应。

在每个延续线中，标出对你来说每个建设性反应的难易程度。

	容易	困难		容易	困难
道歉	←	→	达成妥协	←	→
确定问题根源	←	→	开诚布公地交流	←	→
暂时抽离进行反思	←	→	将情绪与事实分离	←	→
为自己在局面中发挥的作用承担责任	←	→	展示灵活性	←	→
给人一定的时间和空间	←	→	重新讨论未解决的问题	←	→
认同他人感受	←	→	以相互尊重的方式进行交流	←	→
寻求有效解决方案	←	→	反思/了解自己的感受	←	→
提供安慰	←	→	倾听	←	→

反思

再次回想第 10 页中的冲突场景和你在第 18 页中描述的自动思维。你如何重塑自己的自动思维？

运用新的思考方式，你会选择什么建设性反应？（参考上方列表或选择不同的建设性反应。）该反应对冲突有何影响？

嘿！一切还未结束。

你很容易忽略这一页，但是有效冲突的实现需要付出时间和持续不断的练习。使用此页记录和思考未来可能发生的冲突。学习暂时抽离和重塑你的思维将最终帮助你在职场中获得更多的建设性冲突。

1 概要描述冲突场景。	
2 你的自动思维是什么？你的反应是什么？	3 你是如何重塑自动思维的？你还能做得更好一点吗？

1 概要描述冲突场景。	
2 你的自动思维是什么？你的反应是什么？	3 你是如何重塑自动思维的？你还能做得更好一点吗？

你可以复制此页以备后续使用。