三談調解技術
——如何將心理學運用於調解*

文／陳雅瑩

壹 前言

商業活動頻繁，高度都市化發展造成人際關係疏離，發生紛爭時，採取合作模式，以平和手段找出共同利益，滿足雙方需求，是最佳的解決方式，可以修復受損關係。從 1960 年代起，美國學者陸續投入調解理論研究，於 1960 年間 Chester Karrass 及 Gerard Nierenberg 以描述個人經驗方式，從人的心理及行為層面提供談判策略。哈佛大學教授 Roger Fisher & William Ury 的 Getting to Yes 一文以「實質利益談判」取代立場對立，強調「尋求最佳替代方案」。Thomas Schelling 的 The Strategy of Conflict 一文運用科學方式，將談判作為社會科學探討，做分析計算，決定最佳策略或底價[1]。在美國，調解是綜合心理學、法律學、經濟學及社會學等綜合學科。調解委員要列於法院名冊，須接受數十小時課程，包括實習、實際演練及倫理規則考試。每年須接受相當時數在職訓練，不繼續接受訓練，可能從法院調解委員名冊被撤下[2]。調解課程培訓課程內容例如緩和衝突、協助談判，找出最佳替代方案（Best Alternative to a Negotiated Agreement，簡稱 BATNA）、最差（Worst Alternative to a Negotiated Agreement，簡稱 WATNA）的替代方案，協助雙方找出潛在利益，使用利益型協商（Interest Based Bargaining, IBB）。IBB 協商模式所重視的是議題本身，非個人，找出共同利益，尋找議價談判空間[3]。美國調解教育強調區分立場及利益。理解雙方立場，再協助挖掘潛在利益，找出共同利益，建立合作關係[4]。舉例而言，一對姊妹為了一個橘子爭吵。結果，橘子切成兩半，一人分一半。姐姐把橘子的果肉吃掉，把皮扔掉。妹妹為了做蛋糕用果皮，卻把橘子的果肉扔掉[5]。因之調解主事者須理解雙方立場（爭橘子），透過對談，挖掘爭橘子背後之利益（吃、做蛋糕等）。耐心傾聽、對談，充分理解雙方立場及利益，才能幫助當事人圓滿解決衝突，建立合作互助關係、創造雙贏。

貳 法官在法院調解之地位與重要性

調解方法分為評價式調解及促進式調解。前者指由調解主事者提出解決方案，引導方向；後者指調解主事者不預設立場，僅鼓勵雙方對談及自主提出解決方案[6]，環繞當事人真正利益（interest），亦稱為「利益導向之調解」（Interest-Based Mediation），以滿足當事人之需求與利益為主[7]。

法院調解須交互運用評價式調解與促進式調解。調解主事者須進行法律意見分析，使當事人正確評估勝算，在理性基礎上進行討論。多傾聽，鼓勵對談，尋求共同利益及合作基礎。至於交互運用兩種調解方式時機，取決於調解主事者的經驗及專業判斷。美國猶他州承審案件法官不允許參與調解程序，調解委員提供給法官之調解紀錄僅記載調解成立或不成立[8]。而台灣法院調解依民事訴訟法第 406 條之 1 第 1 項之規定，調解程序由簡易庭法官行之。但依第 420 條之 1 第 1 項移付調解事件，得由原法院、受命法官或受託法官行之。民事訴訟法之調解程序自當事人聲請、擬制聲請及合意移付調解開始，依民事訴訟法第 406 條之 1 之規定，調解程序原則上由簡易庭法官選任調解委員 1 至 3 人進行調解，俟調解至相當程度有成立之望或有其他必要情形時，報請法官到場。如當事人合意由法官調解，或案情簡單、金額不大或特別需要迅速處理，經法官認為適當者，得由法官行之[9]。台灣與美國在法院調解受命法官能否參與調解設有不同規範，其理由為：當事人期待不同，美國將法官定位為類似仲裁員，期待保持中立；而台灣民眾往往希望聽取法官意見，期待分析利弊得失、排憂解難。

向來法院調解偏重評價式調解，其缺點在於：無法透過對談降低對立性。此外，著力於論斷孰是孰非，可能發生爭辯。因此，建議運用促進式調解技巧，多傾聽，分析訴訟上及訴訟外利益、不利益，評估訴訟風險，鼓勵自主提出方案。此外，調解主導者是協調者非掌控者，與當事人相處須「同理而非同情」、「引導非主導」。調解語言跟訴訟指揮的審判語言不同，講述小故事、人生哲學或宗教信仰比講述法律更容易說服。

目前法官之養成，於調解教育稍嫌未足。訴訟上和解，受命法官兼具「審判者」跟「調解者」2 角色，勸諭調解宜先說明所表述內容為「調解意見分析」，非「訴訟指揮」，以免當事人及律師誤解偏袒或強迫調解。建議加強調解教育，協助法官理解及掌握當事人訴訟心理，具備純熟調解技術，用心為當事人解決紛爭的法官參與調解，有助於提升調解成效。

此外，進行評價式調解時，用字遣詞宜婉轉。筆者做法是請調解委員進行法律意見分析及分析訴訟成本，由免除敗訴風險角度切入。例如在借名登記事件，遇到當事人詢問：「若沒有談成，判決為何？」筆者會委婉告知：「此類事件實務見解不盡相同，認定事實屬於法官自由心證範圍，判決結果具有不確定性。且不動產價值高昂，敗訴一方往往循上訴程序救濟，纏訟數年者所在多有，與其耗時費力訴訟，不如耐性地商討解決方案，談成，可以回歸平靜生活。」鼓勵雙方共同免除敗訴風險，創造雙贏。

筆者曾審理過一件土地糾紛事件，原告起訴請求變價分割共有土地，被告則主張原物分割。履勘現場後，發現雙方爭執的土地位於市區，旁有人工溝渠及田地，兩造均表示因該地風景優美且交通便利，故雙方皆欲單獨取得該地進行開發，原告因為持份少，希望法院變價分割，判決後買得該筆土地。履勘後，建議雙方合作開發，由公司經營者對談。相較於律師，公司經營者更理解投資利益所在，更能具有靈感與創意地與對方達成商業合作，將糾紛轉變成合作案。

參 運用心理學理論打破僵局

運用心理學解決紛爭自古有之。孔子曾說：聽訟，吾猶人也，必也，使無訟乎。某日，有一對父子打官司，孔子便將他們關入房間，使其終日相處。既不審理，也不判決。過了 3 個月，雙方恢復親情，父親要求撤訴，兒子表示會好好孝順父親，案件了結。孔子認為父子親情源於天性，適當引導便能恢復。調解主事者運用心理學理論瞭解掌握當事人訴訟心理，引導良性溝通。於遭遇僵局時，可以採取下列心理學理論打破僵局[10]：

一、善用傾聽技巧

說服的第一步不是「說」，而是「聽」。讓對方充分陳述，表示理解跟認同。調解主事者宜保持開放心胸，多傾聽。傾聽方式如下：

（一）揣摩：站在當事人角度，設身處地思索其想法。

（二）良好傾聽技巧：專心傾聽，觀察互動，瞭解誰是調解成功的決定者（例如誰是出資者）。專注地傾聽會使說者感受到關懷，進而產生認同[11]。傾聽是說服的第一步。

聽包括接受「口頭信息」及「非口頭訊息」，即「察言」及「觀色」[12]。講話者知道別人專心聽，會將對方視為知音。一旦被認可，會表現出積極友好態度。對方陳述太冗長，可聽完一個段落後，告知當事人：「因為法院開庭時間有限，後面還有別的案件要審理，為了充分瞭解陳述內容，回去後，把想要講的寫下來，寄給法官，如何？」這種作法避免拖庭，又能幫助沉澱負面情緒及整理思緒。

（三）同理心（empathy）指客觀地覺察他人思想。有同理心的聽者，使說者感受是知音，說出肺腑之言[13]。鼓勵當事人傾聽及對話，有助於消除對立，建立融洽談話氣氛。

二、運用踢貓效應

踢貓效應指一種負面情緒的傳遞過程。源起於：某董事長看報太入迷，超速駕駛，被開罰單，遲到上班。憤怒之餘，訓斥銷售經理。銷售經理挨訓，挑剔秘書。秘書故意找接線員碴。接線員回家，對兒子發脾氣。兒子惱火，踢貓一腳[14]。所以好情緒及壞情緒都產生感染力。開庭前沈穩心情，以親切微笑態度勸諭調解。

三、運用熟悉定律

心理學上有一種熟悉定律，又稱為單純曝光效應或重複曝光效應（Mere Exposure Effect）。人對於熟悉事物容易產生好感及認同感[15]。心理學家曾進行實驗：學期開始時，安排一些女生坐在課堂，分別出現 15 次、10 次、5 次。不和其他學生交談，至學

（文轉三版）

註釋

* 筆者前曾為文「淺談調解技術」，司法周刊第 1963 期，108 年 8 月 2 日；「再談調解技術— 如何打破僵局」，司法周刊第 2000 期，109 年 4 月 24 日。

1 參見提升法院調解品質之研究 - 以臺灣臺中地方法院為例，曾仁勇著，東海大學公共事務碩士專班碩士論文，105 年 6 月 3 日，第 25-26 頁。

2 參見案件管理與訴訟外紛爭解決機制— 美國猶他州退休法官 Scott. Hadley 來台交流報告（上），林俊廷著，司法周刊第 1988 期，109 年 1 月 31 日。

3 參見為執行台美勞資爭議調解與替代性解決方案合作計畫協定、赴美參加聯邦調解調停署訓練出國報告、行政院及所屬各機關出國報告（出國類別、研習），黃春玉著，108 年 8 月，第 6 頁、第 11 頁。

4 如何當好調解員：美國調解經典案例評析，廖永安、譚斌武、羅伯特．史密斯編著，第 21-22 頁。

5 參見談判力：無須讓步的說服藝術，羅杰．費舍爾、威廉姆．尤里著，第 88 頁。

6 參見民事調解理論與技巧：100 個重要問題，古嘉諄等著，台灣本土法學雜誌 2011 年 1 月出版。

7 參見訴訟外紛爭解決機制一書所收錄促進式調解之理論與實務一文，李紀宏著，第 352 頁。該書為理律法律事務所著，李念祖、李家慶主編。

8 參見案件管理與訴訟外紛爭解決機制 - 美國猶他州退休法官 Scott. Hadley 來台交流報告（中），林俊廷著，司法周刊第 1989 期。

9 參見訴訟外紛爭解決機制於我國之實踐— 以評價式調解為中心，董佩宜著，第 18 頁，104 年 1 月，國立政治大學法律學系法律研究所碩士論文。

10 參見拙著，從衝突走向和諧 - 如何打破僵局（淺談促進式調解與合作型談判），月旦裁判時報，109 年 5 月，第 61-62 頁。

11 參見心理學導論，溫世頌著，第 225 頁。

12 參見傾聽的技巧，韓進水翻譯，民國 81 年 11 月二版。

13 同註 11，第 226 頁。

JUDICIAL 司法 得稿 啓事
五、四、文稿一經刊登，酌送稿酬，並寄贈該期刊物。
院網站。
稿件一律不退件，請自留底稿。
JUDICIAL 司法 訂閱辦法
本刊每
費用新臺
如 蒙
請郵政
帳
5005
帳
司法院

（文接二版）

期末，讓學生觀看這些女生的照片並詢問其反應。該項實驗結果顯示，出現次數越多的女生越讓學生喜歡。因此心理學家認為人看到熟悉事物會感到如沐春風。當一個人在自己面前出現次數越多，越容易產生好感[16]。

當事人對調解委員越熟悉就會越信任，越願意說出肺腑之言，表達內心真正想要者（潛在利益），有助於談判成功。於調解期日結束後，筆者會主動詢問當事人對於委員的反應。若當事人表示滿意，續調則由同一位委員負責（當事人亦往往表示希望由同一位委員負責），使續調順利。

四、運用回饋效應

心理學上有一互惠關係定律，當人受到親切對待時，自然會產生友善回報心理，又稱回饋效應。律師幫忙勸說，使談判聚焦在爭點，也可以幫忙想辦法克服現實難題。故於律師受委任代理訴訟時，筆者會請書記官先與律師洽談庭期。遇律師電知或遞狀表示當日衝庭不克前來時，可請其與對造律師洽定庭期再行陳報，以資改定。勞工事件，可以對律師動之以情，告知：「法官不是為了省時間、少寫判決，而是因為勞方在訴訟過程很可憐，因涉訟往往無法找新工作，只能一顆心懸著等待判決結果。他們賺錢為了養家活口，為了訴訟不能工作，生計受到影響。且資方敗訴時，往往循上訴程序救濟，加以勞工訴訟爭點多，工資、資遣費、休假獎金算法往往因為事證繁雜、勞方舉證不易及法院見解歧異，造成訴訟時間冗長。試想要是你們一年不接案件或不開庭會如何？靈活度跟法律能力是否逐漸喪失？所以希望大律師幫忙勸諭調解，解決問題，讓勞方重獲新生。」遭遇僵局時，可以適時稱讚律師，表示：「法院調解有難度，一時談不順很正常。你們很幸運遇到這麼願意為當事人著想的好律師，才會勸你們談。因為談成，事件就沒了，沒有上訴，對律師有何好處呢？律師協助你們談，是把當事人利益放在自己利益前！」於調解成立時，可適時稱讚表示：「謝謝大律師為當事人折衷協調，商談出圓滿的解決方案，辛苦你們了。」人都喜歡做善事，善用「回饋效應」對待律師，提升調解意願。

五、善用沈沒成本效應

有件勞工事件，原告起訴向被告請求 100 多萬元的工資、資遣費。調解委員電知原告願意以 50 萬元和解，但被告的女兒堅持 40 萬元。筆者就向雙方分享自己之前調解失敗經驗。表示：「心理學家曾經做過實驗，詢問實驗者：要是你今天買到一張電影票，但友人告訴你電影不好看，你會選擇看或不看？結果大多數人選擇要看。經濟學家分析這種不理性的行為，發現肇因於人們會執著他已經付出的成本。曾經有一個事件談很久，因為原告堅持拿 85 萬元，被告堅持給 75 萬元。雙方都堅持 10 萬元不可再讓步。你覺得這樣是聰明或愚蠢呢？」被告聽完，願意以 50 萬元和解。

筆者曾調解一借名登記事件，兩造為兄弟，其母與建商合建，分得坐落臺北市某電梯公寓 5 樓住宅之房地與停車位。嗣母親表示將該不動產贈與兩人共有。慮及原告名下有不動產，日後購屋無法申請首購房貸優惠利率，因此先將系爭不動產移轉登記被告名下，約明母辭世後，共同處分系爭不動產，將賣得價金 1/2 價金給原告。原告同意將系爭不動產的 1/2 應有部分借名登記於被告名下。嗣其母於 107 年過世，被告向原告表示欲將系爭不動產出售，惟遲未覓得買家。原告乃向被告表示願購買權利，然被告不同意。雙方同意由原告尋找買家，惟原告亦無法覓得買家。於 109 年初，被告表示通知仲介停止出售系爭不動產，並終止委託原告處理出售系爭不動產之事。原告以本件起訴狀為終止兩造間借名登記契約之意思表示，並於本件起訴狀繕本送達日起發生終止之效力，被告依法應將系爭不動產 1/2 應有部分返還予原告。

筆者檢閱卷證資料後，覺得兩造係因賣屋不順利而談不攏，於第 1 次言詞辯論期日勸諭調解，獲雙方同意。調解當日委員居中磋商數小時，來電表示雙方差距 100 萬元，請筆者一同參與。嗣筆者察覺雙方眼中流露遲疑神情，乃向雙方表示：「剛才聽委員說大家談的狀況不錯，要是大家覺得條件尚有落差，暫無法決定，可以先回去休息。法官不會勉強你們，慢慢談，覺得條件滿意，才簽筆錄。要是雙方希望今日解決，不如互相讓一些。」委員建議雙方各讓 50 萬元，但被告堅持 2400 萬元。筆者經雙方同意，採取單方面談瞭解原因。

原告表示系爭不動產位於精華地區，價格高昂，不易覓得買家。被告則表示從 2700 萬元退讓至 2400 萬元售予原告，價格優惠，不會再退讓。持續協商數小時後，原告同意給付被告 2400 萬元，達成訴訟上和解。

僵局常因當事人累積許多委屈不滿，此時不宜急於撮合，宜多花時間傾聽。根據心理學理論，一個人參與決策越多，越感受到公平，這是美國調解理論強調「促進式調解」的理由。公平取決於個人主觀感受，非外在客觀標準。調解主事者之任務不在為當事人訂定解決方案，是鼓勵對談。調解成功仰仗天時、地利、人和 3 者俱備。調解時順應自然，與人為善，自然水到渠成。有時當事人在意者不是金錢，是「為何要讓的心情」，調解時不批判，多傾聽，保持同理態度，可撫平負面情緒。事件卡住時，可講述沉沒成本效應，促其審慎思考破局後支出之時間金錢，或分析：「不要著眼於眼前的利益。談成，得到的一定比失去的多。例如得到平靜生活，就是千金難買的無價之寶」。

六、聽出弦外之音及說出言外之意

當事人在乎的往往不是起訴狀或答辯狀所言之事，調解過程專注聆聽，聽出弦外之音。舉例而言，曾調解一借款返還請求事件，案情為：一對夫妻，婚後太太住在夫家，後來雙方不合，協議離婚。前妻起訴主張前夫積欠借款 20 萬元未還，一審僅判賠前夫應給付 1 萬元，其餘請求駁回。前妻不服上訴，筆者在調解時聽到前妻說到：「家用我願意出，但不應該出到 20 萬元。」心想雙方爭執點應該是前妻住在夫家期間的家用分擔金額，所以就勸雙方就此部分協商合理金額，達成訴訟上和解。

在調解提供法律意見分析時，用詞宜委婉，如：「若舉證不足，可能不會判你贏。」說出言外之意，不宜使用絕對語句，以免當事人產生抗拒心而爭辯。例如筆者曾調解一違約被訴事件，某醫院與業者簽立復建科委外經營契約，嗣醫院負責人向業者表示因為健保局來文表示依法不可委外，終止合約，該業者提訴請求違約之損害賠償。該案為移調事件，筆者在檢閱卷證時，發現法院命當事人陳報積極利益損失，但雙方一直說要陳報而屢屢未陳報。於是向雙方表示：「法官在閱卷時一直很納悶，要計算獲利只需要將每日營收扣除成本加總即可。屢屢未陳報，原因有無可能是明明獲利多，但繳稅時申報較少所得呢？」當事人聽完，表示他們願意私下協商，且不要律師參與，由熟稔醫界朋友居中磋商，終達成協議，原告撤回起訴。

調解時專心聽出弦外之音及說出言外之意，找出癥結，有助調解成功。

七、道德誘因

曾經調解一事件，原告起訴主張被告違法加蓋頂樓，又擅自將一樓公用土地圍起，施做鐵門，用以停放汽機車，訴請被告拆除頂樓、鐵門及返還不當得利。被告主張當時加蓋頂樓為合法，且在此居住數十年之久，同大樓住戶都同意她自行使用。為瞭解爭執原因，乃排定履勘現場期日。抵達現場時，原告指出被告占用之位置及面積，同時表示他係最近買得一樓，經營咖啡廳，因被告施做鐵門導致無法使用一樓空地停車。被告聽聞後，表示原來住戶都同意她把空地圍起來，原告不該禁止她使用。雙方開始爭吵，為緩和對立，乃表示：「法官還沒有看頂樓建物，不如大家一起去看，如何？」至頂樓，發現該處置有木造涼亭、花園、盆栽，花草扶疏、綠意盎然，屋內則為一房一廳一衛格局，規劃為畫室及客廳，有大片落地窗，從屋內可見綠樹、花園，室內放有許多畫作，裝潢頗具巧思、大方典雅，於是表示：「今天天氣很好，此處布置得詩情畫意，看得出設計者的用心，大家要不要坐在這裡，共同商討解決方案？從這裏的造景及布置看得出屋主蕙質蘭心，這樣美好的地方要是可以提供住戶共有，讓大家都可以欣賞美景，不失為一樁美事。本件倘被告敗訴，必須拆除建物，得支出拆除費用，倒不如保存建物，由住戶共同負擔管理費及管理責任，原屋主還是可以繼續使用作畫或休憩，一舉數得。」同時建議被告拆除一樓鐵門，經雙方同意，順利解決紛爭。

根據心理學理論，道德誘因比經濟誘因容易說服他人，與其勸服讓步，不如勸行善（例如上例中筆者係鼓勵被告捐出頂樓建物作為公眾使用），互蒙其利，創造雙贏，何樂而不為。

肆 結論

調解教育未普及，在民事事件大量成長，導致法院審理事件未結數及遲延數持續上升。增加法官員額無法因應快速成長的案件量，宜完善法院調解機制，提升調解效能。

當事人內心的不平衡感常是談判陷入僵局之主因。協商破局時，給當事人時間思考堅持是否有益。筆者會視情況決定何時再詢問調解意願，當事人有時後悔破局想再次協商，顧忌先開口沒面子卻步。適時詢問調解意願，可提供下台階，重啟協商。又調查證據後，容易預估勝算，增加調解意願。當事人有時認為調解成功與否不確定，期待公平判決（被告縱覺得自己該賠錢，也會希望法院判決公平理賠金額），故調解初期最重要係建立信任感。如何將調解理論運用到具體案例，每個人的風格與做法不盡相同。穩健掌握談判步調，協助當事人宣洩負面情緒，有助於調解成功。讓當事人重回談判桌的關鍵，是調解主持者「為當事人解決問題的誠意」。日前調解一件多年前借款求償紛爭，雙方於一開始進行法律攻防、針鋒相對，原告哭訴被告借款迄今分文未還，致其現今經濟困難，又多病纏身。經筆者輪流聽取說法，分析敗訴風險及預估未來訴訟成本，鼓勵尋求共同利益及合作基礎。雙方因之同意協商，原告律師並表示願意返還一半律師費作為和解金。調解利人利己，為當事人付出時間精力，獲得無形的回饋，感受溫暖善意，讓社會更加和諧美好。

（作者為臺北地院法官）

註釋

14 資料來源：http://www.twword.com/wiki/%E8%B8%A2%E8%B2%93%E6%95%88%E6%87%89。

15 參見天天都好用的實效心理學，池谷裕二著，李靜宜譯，第 66 頁。

16 資料來源：https://baike.baidu.com/item/%E6%9B%9D%E5%85%89%E6%95%88%E5%BA%94。

WEEKLY 周刊 徵稿啓事 二、本刊內容以法制度、法學新知的作品。文長宜在八千字以內，本刊對並以歡迎一兼顧有，次理論出論述人。與料、文實務的事後，及請、加探討的，司法故以制參考。者，請加注說明；刊出文章並將置同法 WEEKLY 周刊 周出刊 訂閱 幣400元 訂閱 劃撥 號 4377 戶 司法周刊