

壹 前言

兩則真實案例：兩對夫妻條件都相同，雙方都擁有高學歷與收入，也面對同樣的人生問題，離婚與子女監護議題，但這兩對夫妻解決問題的態度與選擇解決的方法卻截然不同，一對選擇合作的程序並以合作的態度解決問題，沒有進法院訴訟，法院訴訟是對立的，夫妻在筆者的協助促進協商下順利離婚，關於未成年子女雙方以鳥巢式的方式共同監護，當時的二位未成年小男，如今已都玉樹臨風，開朗樂觀的在美國就讀知名大學，一家人仍如未離婚前的和樂融融。另一對與前案例各種條件雖然大致相同，但卻以競爭對立的態度選擇不合作的方法，拼個你死我活對抗到底，筆者代理的女方雖接受建議，以合作的態度處理問題，然卻一再的為男方對抗的態度悍然拒絕，結果就是互控家暴、互控傷害、男方並唆使未成年子女控告媽媽對其傷害與家暴，彼此更向對方提起數千萬元的損害賠償民事訴訟，最後子女也都因為畏懼爸爸而不敢與媽媽會面交往探視，即使有機會會面交往也都心懷恐懼敷衍其事。

合作與競爭是紛爭解決的重要議題之一，當事人的紛爭情境與內容幾乎完全一樣，但紛爭解決的過程與結果卻完全不同，原因在於紛爭當事人對於其間紛爭的看法、選擇解決紛爭的程序方法與解決紛爭的態度，也就是雙方如果認為彼此的紛爭是一種輸與贏的對立競爭，選擇解決紛爭的程序方法將會是對立競爭模式的程序，而且不論使用何種程序，當事人間的態度必然是對立競爭的，甚至是以權力壓制對方來解決紛爭。反之視紛爭為彼此共同的問題者，選擇解決紛爭的程序必然是一種可以合作解決問題的程序，且在解決紛爭的過程中必然是合作的解決問題模式態度。

在各式各樣的紛爭解決程序方法當中，調解本質上屬於合作解決紛爭的程序方法，當事人在什麼情況下會利用之以解決紛爭？又在調解解決紛爭的過程中當事人又會選擇合作或競爭的態度來進行調解程序？前者關係調解的利用率，後者關係調解的成功率，兩者皆與法院訟源及社會和諧

談合作的調解功能與方法

文 / 陳賜良

上

有著重大關聯，本文分別就上述兩個問題的關鍵性議題，也就是合作與競爭，讓讀者就其中關於合作與競爭的意義與差異，及合作的調解功能先行理解後，再從調解心理學的角度，剖析常令當事人無法合作的幾則心理現象，讓紛爭者有所警覺，以免踏入阻礙合作的陷阱，並闡述幾則可以應用促進合作的調解心理，其次再依德魯斯（Morton Deutsch）的「社會關係粗略法則」（Crude Law of Social Relationships）¹探討出可以促進紛爭當事人合作的行為原則，最後則將這些原則應用於具體實務的調解程序中，讓紛爭當事人與中立第三人從理論到實務完整的理解，應該如何作為方能促進合作，以便增進調解利用率與成功率，疏減訟源促進社會和諧。

貳 合作與競爭的意義與差異

紛爭當事人欲想達到的目的，通常存在著彼此交織互倚的狀態²，不存在交織互倚時，就像兩顆運行在不同軌道上的星球一樣，當事人間基本上不會產生紛爭，但人是群居的動物，不論是個人鄰里間、家庭成員間，甚至個人與國家間，或多或少都存在著依附關係，因此紛爭的發生勢所難免，紛爭的發生並不重要，重要的是解決紛爭的方法，而合作與競爭則是常用的方法。

一、人與人間的互倚關係與作為反應

人與人間交織互倚的情形有兩種，其一是正向（positive interdependent），另一則是負面（negative interdependent），當對方沉船時你跟著沉，對方有利時你也跟著得利，兩個人在同一條船上，屬於正向的互倚或依附，負面的交織互倚指的是對方受害你得利，對方得利你受害。

人對紛爭的反應作為同樣也可將之

大致區分為兩種，其一是對自己目標達成有助益的行為，另一則是損害自己達成目的的作為，當你對依存關係以正向的態度應對，而對方卻以一種與你目的達成無益的破壞行為做為回應，這種行為便是負向的行為，反之便是一種助益的正向作為。這兩種不同的交織與作為都將影響人們在社會情境中如何思考、感受和作為的社會心理過程³。

人如果站在同一邊，也就是正向的互倚，對彼此的回應作為會是合作正向的，以球類雙打為例，我們會盡量彌補己方隊友的弱點或能力不足；但對對立方的對手則會採取競爭負向的態度，不但不會去彌補其缺陷，甚至會利用各種方法削弱對方的能力或使其出錯，如此便可以增加己方達成目的的機會。也就是說在合作的情形，雙方會誘導彼此互相協助，在競爭對立時彼此便不會如此做，因為你勝我就敗，你輸我便贏，為了取勝甚至會設計陷害對方讓其出錯或失誤。

交織互倚的情況更存在著不平衡，當一方的作為或發生的事件對另一方影響重大時，表示其中一方對他方的依附重，反之則相反，較不需依附他方的人表示其權力大於對方。

二、互倚關係如何影響作為反應

上述兩種情形，即交織互倚與對互倚關係的作為反應，與人類社會心理過程，諸如可替代性（substitutability）、態度（attitudes）、誘導性（inducibility）交互作用，決定紛爭當事人採取的態度：合作或競爭。也就是當一個人的作為可以滿足他人的欲求時，就是其作為對他人具有可替代性（substitutability），誘導性（inducibility）是可替代性（substitutability）的補充作為，人們會利用誘導來獲得他人的可替代性行為以滿足自己的欲

求，而人的態度（attitudes）則是趨利避害的作為，即對我利者趨之對我有害者避之，這就是當事人選擇合作或競爭的緣由⁴。

三、合作與競爭其相異特性如下

（一）合作會產生下列效果⁵：

1. 有效地溝通與協調
2. 互助協力降低彼此掣肘
3. 讚賞彼此的想法
4. 願意提升對方的權利
5. 把紛爭當作一種彼此共同的問題

（二）競爭會有下列效果⁶：

1. 溝通障礙
2. 沒有互助，並彼此互相阻礙
3. 無法分工
4. 削弱對方的權力，並且加強自己的權力
5. 認為紛爭屬於一方對另外一方的壓制

（三）關於合作與正向的紛爭解決則更具有互惠、公平、社會共享、非暴力與犯錯，是做為人的自然現象等價值意涵所在，是人類可以不對立並互相幫助的精神源頭。

參 合作的調解功能

調解是一種非拘束型、自主的紛爭解決程序方法，更是一種合作的紛爭解決模式，既然是非拘束型、自主與合作方式，紛爭當事人對其間的紛爭，若非將之視為一種必須雙方一起合作解決的共同問題，而是以輸贏的競爭態度視之，便不會加以利用；又當事人的紛爭一旦利用之以為解決，不論是強制性或自主的利用，其態度是否合作便關乎其紛爭能否解決與解決的結果，故而合作是調解程序利用率與成功率的最重要關鍵，也可以說就是調解這種解決紛爭程序的本質精髓，一旦失去「合作」這個要素，調解的一切作為便無意義，故促進紛爭當事人合作是調解程序的首要工作。

我們很難經由辯論或說服而改變別人，如果可以，許多紛爭早就消匿無蹤了。其原因乃是當人們的目的是在試圖改變別人時，很自然的會去與對方爭辯甚至攻擊其主張，故而無法傾聽對方的心聲，如此便會激起對

（文轉三版）

註釋

1 Moffitt, Michael L. and Bordone, Robert C. *The Handbook of Dispute Resolution*. San Francisco: Jossey-Bass, 2005. p84 「Morton Deutsch, "a theory of cooperation and completion" *Human relations*, 1949b, 2, 129-151」.

2 Deutsch, Morton and Coleman, Peter T. *The Handbook of Conflict Resolution*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. pp.22-

24.

3 Deutsch, Morton and Coleman, Peter T. *The Handbook of Conflict Resolution*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. p.22.

4 Deutsch, Morton and Coleman, Peter T. *The Handbook of Conflict Resolution*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. pp.24-25.

5 Deutsch, Morton and Coleman, Peter T. *The Handbook of Conflict Resolution*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. p.25.

6 Deutsch, Morton and Coleman, Peter T. *The Handbook of Conflict Resolution*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. p.26.

7 Fish, Roger, Ury, William and Patton, Bruce. *Getting to Yes*. New York: Penguin Group, 1991.

(文接二版)

方的防衛心，致使他們無法敞開心胸接受新事物，其結果少有達到改變的可能。相反的，如果人們的目的主要是在與人進行彼此合作、互相學習式的溝通時，卻往往會出乎意料地帶來改變的收穫。故紛爭當事人間以彼此合作、互相學習式溝通，才是紛爭解決的正確方法，而這種解決紛爭最好的程序方法便是調解，也就是說調解是合作互相學習式溝通的解決紛爭模式，是合作的當事人會選擇的解決紛爭模式，故而導引當事人進入合作狀態有益於他們利用調解解決其紛爭。

又紛爭一旦發生，當事人如果期待紛爭能以和諧、對大家都有利且圓滿永久解決，紛爭當事人在解決紛爭程序中必須遵循四大原則：即紛爭當事人雙方皆能以彼此的共同利益為主來解決問題、在解決紛爭的過程中對有爭議的事項雙方可以採用公認客觀的標準來決定之、雙方願意共同腦力激盪提出多樣的解決紛爭選項、能夠將人與事分開不對個人做人身攻擊與指責只針對問題解決之⁸。

由於競爭會讓當事人間產生的效應如溝通障礙、無法互助並彼此互相阻礙、無法分工、削弱對方的權力、並且加強自己的權力、以及認為紛爭屬於一方對另外一方的壓制等情，競爭的特點都將無法讓當事人的作為，符合上述應有的和諧有效解決紛爭的標準原則。諸如溝通障礙會讓解決程序無法順利進行，甚至因溝通障礙產生更多衝突，競爭的無法互助並且會彼此互相阻礙，也是一種調解與解決問題的障礙，競爭所產生無法分工的結果，就不會有腦力激盪出多樣紛爭解決選項的機會，讓當事人可以解決紛爭的機會降低，最嚴重的是削弱對方的權力並且加強自己的權力，以及認為紛爭屬於一方對另外一方的壓制，更會讓紛爭當事人錯用解決紛爭的程序與方法，也就是利用權力壓制對方解決紛爭，利用權力解決紛爭通常會帶來更嚴重的對立，甚至演變成暴力衝突。

也唯有合作所產生的有效地溝通與協調、互助協力降低彼此掣肘、讚賞彼此的想法、願意提升對方的權力及

把紛爭當作一種彼此共同的問題等效果，方能達成彼此合作互相學習式溝通解決問題模式，這便是合作的調解功能。

肆 阻礙合作的心理陷阱⁹

會惡性循環加劇對立阻礙合作的心理陷阱如下：

一、直覺現實主義 (Naïve realism)⁹

直覺現實主義 (Naïve realism)，指的是人們傾向於相信自己所感知到的世界是真實且客觀的，並認為他人的看法或信念若與自己的不同，便是錯誤或不理性的。

直覺現實主義 (Naïve realism) 基本上會產生三種認知現象，一遇到問題時會認為自己是理性與客觀的，二會假定任何人若看到相同的證據會得出與自己相同的結論，三當別人的結論與我們不同時，會認為他們是不理性的，甚至會懷疑他們別有目的。當人感覺對方不理性會促使採取必要的行動，亦或對對方產生恨意，在此種情境下，我們不會意識到對方也正以同樣的認知在對我們，如此雙方關係會受到破壞，衝突也持續升高。對於直覺現實主義存在意識與了解，有助於我們更好地理解他人的觀點，並培養更開放和包容的態度，避免讓衝突升高，合作解決問題。

二、確認性偏差 (The Confirmatory Bias)¹⁰

確認性偏差在衝突中影響深遠，指人們傾向於尋找、解釋並優先接受能支持自己既有觀點的資訊，同時忽略或排斥與其立場相矛盾的證據。在衝突情境中，這種現象可能帶來以下影響：

(一) 誤解他方行為，即使是中立甚至善意的舉措，也可能被解讀為威脅或操控。

(二) 選擇性的接收訊息，人們會偏向搜集支持自己立場的證據，而忽視挑戰自身觀點的訊息。

(三) 強化對立敘述，專注於有利於自己的觀點，進一步加深對己方立場的堅定，並將對方描繪成非理性或具有惡意，後果便是加深誤解導致矛盾加劇與極端化，當人們只與持相同

觀點的人交流，容易形成「回音室效應」，進一步加劇對立，阻礙問題解決。解決衝突需要接納不同觀點並重新審視自身立場，而確認偏誤卻會使人固守己見，阻礙共識的形成。

三、指控者與辯解者偏見 (Accuser and Excuser Bias)¹¹

(一) 指控者偏見 (Accuser Bias)：

指控者偏見是指在評估他人行為時，傾向於責備與苛責對方，特別是當我們認為他人行為違反了社會或個人道德標準時更形嚴重。這種偏見可能會導致對他人行為的過度批評和負面評價，而忽視了可能影響他們行為的外部因素或情境。

(二) 辯解者偏見 (Excuser Bias)：

辯解者偏見則相反，是指在評估自己行為時，傾向於為自己的過失辯解，並強調是外部因素或情境的影響所致，以減輕自己應承擔的責任。我們常常會為自己的行為找藉口，而不願意承認自己的錯誤或不足，就是由於這種偏見所致。這兩種偏見可能會加劇衝突和誤解。例如，在工作中，如果一位同事犯錯了，我們可能會受到指控者偏見的影響，過度批評對方，而在同樣的情境下，如果自己犯錯了，則可能會受到辯解者偏見的影響，為自己的過失找理由。如此將令衝突加劇阻礙合作。

四、唯我中性認知 (The Lone Moderate Effect)¹² 陷阱

唯我中性認知會讓人認為對方是極端的，並認為唯有己方的態度才是中性不對立，即使在自己同陣營的群體眾人中，人還是會認為自己較之同陣營的群體眾人更是中性不極端，故而在紛爭解決過程中，唯我中性認知會讓我們對紛爭解決者，如調解人，提出對方是極端態度的警告，例如請他們不要插手，因為會白費力氣，或根本就拒絕與對方進行溝通，因為認為對方過於極端，故不需要也不可能溝通，如此便喪失合作的機會。

五、自我實現預言或自我應驗預言 (self-fulfilling prophecies)¹³ 的合作障礙

指的是對立雙方，基於對方會或預備做出傷害自己的行為假設後，便因

而從事針對對方的一些仇視作為，另一方也基於同樣心態對他方做出相同的敵視行為，因此雙方原先基於錯誤不真實的假設結果果真都出現的一種衝突過程情境，一樁逐漸升高及負向的衝突，本質上都具備這種當事人心理自我實現預言的內涵，紛爭當事人間的此種心態，勢必造成共享型精神障礙 (Folie à deux)，引致衝突當事人間的持續警戒、不知不覺的過度投入對立應對等，非正向解決紛爭的作為，阻礙當事人間的合作。

伍 幾則可以應用促進合作的調解心理

一、初始的合作導向¹⁴

真正的互利在於創造共同的共利，當事人如果不能合作會讓紛爭的解決困難加倍，反之合作的當事人其紛爭會較不合作者更容易解決，且解決的結果對紛爭當事人將更為有利圓滿，雙方的關係也更能繼續維持和諧；當事人一開始錯誤的紛爭解決導向將令彼此態度對立，難以進入合作解決紛爭模式，也就是當事人對紛爭導向的心態決定紛爭解決的過程與結果。

初始即應將紛爭導向成為合作的議題，也就是一開始便將彼此的爭議定性成一種雙方應該合作解決的議題，合作導向的重要性在於能促進人際關係、增強團隊效能以及實現共同目標，並且可以建立信任，合作的態度可以展現彼此共同協力解決紛爭的意願，增強問題解決能力，合作鼓勵開放的溝通與想法的交換，能更有效地找到創新且具可行性的解決方案；合作導向更有助於降低緊張情緒，專注於找到彼此都能接受的解決方式，使糾紛處理更具建設性。

二、重塑問題意義 (Reframing)¹⁵

重塑問題意義是一種高度的調解藝術技巧，純熟的調解人可以透過重塑，改變紛爭當事人間的紛爭解決模式，由對立進入合作。在衝突解決中，重新框架問題的意義，經由改變人們看待問題的角度，幫助雙方從僵化的框架立場中跳脫進而轉變心態，專注於潛在的利益與解決方案。

(下期待續)
(作者為律師)

註釋

⁸ Moffitt, Michael L. and Bordone, Robert C. The Handbook of Dispute Resolution. San Francisco: Jossey-Bass, 2005. P.84.

⁹ Moffitt, Michael L. and Bordone, Robert C. The Handbook of Dispute Resolution. San Francisco: Jossey-Bass, 2005. P.84.

¹⁰ Moffitt, Michael L. and Bordone, Robert C. The Handbook of Dispute Resolution. San Francisco: Jossey-Bass, 2005. P.84-

85.

¹¹ Moffitt, Michael L. and Bordone, Robert C. The Handbook of Dispute Resolution. San Francisco: Jossey-Bass, 2005. P.85-86.

¹² Moffitt, Michael L. and Bordone, Robert C. The Handbook of Dispute Resolution. San Francisco: Jossey-Bass, 2005. P.88-90.

¹³ Deutsch, Morton and Coleman, Peter T. The Handbook of Conflict Resolution. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. p.26.

¹⁴ Deutsch, Morton and Coleman, Peter T. The Handbook of Conflict Resolution. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. pp.28-30.

¹⁵ Deutsch, Morton and Coleman, Peter T. The Handbook of Conflict Resolution. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. p.31-32.