談合作的調解功能與方法 下

文／陳賜良

（文接上期）

不論當事者如何固執，他們所說或提出的要求或意見，都是可以被重新框架定義[16]，例如就對方提出沒有協商空間的 20 年每月 5 萬元，並按物價指數逐年調高的贍養費要求，即可做多種的重塑，可以重塑成「雙方可以一起探討如何給對方生活上的經濟保障」或「我們可以先一起共同探討您提出的依據為何？或是否合理」；總之，一旦一個議題被提出，不能將思維聚焦在被提出問題的框架當中，以上面的例子而言，不要繞著議題框架認為不合理便不願合作，阻礙了所有協商的進行，如此作為所有的紛爭將都無法解決。

總之重塑問題意義（Reframing）可以讓雙方所提出的要求或意見不會僵化，讓彼此在解決問題上更具彈性，緩解所有對立的可能發生。

三、情境控制感知與實際情況不符（invalid perception of control）[17]的利用

情境控制感知與實際情況不符，在心理學和行為科學中，通常指的是一個人對於自己所處情境的控制感知與實際情況不符，這種錯誤的控制感知可能會導致焦慮、壓力或其他心理問題，造成紛爭當事人的不願意合作。大多時候只要一伸手或一句話我們都能達成自己想要的目的，如開關家中的電燈或遙控鐵捲門，所以不會有焦慮或壓力，也就是當人認為可以控制情境時，便會無壓力、無猜忌的理性解決問題，一旦自己無法掌控情勢時，便會猶豫不前、猜疑起防禦心，阻礙合作，因此讓當事人認為情勢都在他們可以控制的範圍，他們便會較願意合作，以及提出自己的條件達成協議。這在調解上最常見的例子如「調解人告知一方當事人，如果他們可以退讓五千元，對方便可以接受」，調解人的這句話讓當事人在心理覺得他們是可以掌控情勢的，就是五千元，如此他們便不會猜忌猶疑，不知如何提出要求，甚至覺得是否要以對立的方式策略應對，有利於合作的促進。

陸 依德魯斯（Morton Deutsch）的「社會關係粗略法則」（Crude Law of Social Relationships）所探討出可以促進合作的行為原則[18]

人際關係的本質通常反映出個體對彼此的行為模式。如果一方採取合作態度，另一方通常也會回應以合作；反之，若一方表現出競爭性或敵對行為，另一方也可能以相似的方式回應[19]。本質上，一種特定類型關係中的行為和動態，往往會強化或再現該類型的關係。例如，友誼中的信任與合作會促進更多的信任與合作，而競爭關係中的競爭行為則可能延續緊張局勢。故而除了勿觸蹈以上所述各種觸發合作障礙的情況外，總體而言，下列的作為模式可以將雙方帶向合作的大道：

一、合作基本原則：當事人需有「除非你也滿意，並且認為公平，否則我便不會滿意我們雙方的協議結果」的解決問題心態。

二、消除極大化紛爭（exaggeration of conflict）有助於雙方合作

雙方就紛爭若認為彼此的看法差異極大，坐下來合作解決問題的可能性會降低，甚至不願坐下來談，因此雙方真誠交換資訊甚為重要，調解人可以讓雙方看清彼此就紛爭的差異，其實沒有他們想像的那麼極端化。

三、人在群體當中感受到受尊重者，較會付出心力，因此在互動關係中對彼此個人形象的維護與尊重有助於合作。

四、事前建立親密良好的關係，有助於溝通與達成良好的解決結果。

五、下列的作為更可以創造合作解決紛爭的規範態度與環境：

（一）有爭議的時候錨定出雙方的共同需求與利益。

（二）有爭議時探討出造成爭議的議題，聚焦於問題，保持尊重和建設性的方法，並且讓它不要造成人身攻擊。

（三）了解對方的觀點，就像將自己的腳穿穿看對方的鞋子以體會對方的情境，了解對方的價值觀，並盡量以對方的價值觀為出發點建立解決方法。

（四）強調他人的積極面和建設性解決衝突的可能性，並對自己負面情緒的表達需妥適。

（五）對於傷害的結果表示負責並承擔責任也表達自己的歉意，對方如果造成你的傷害要能夠寬宏原諒，如果對方表達了真誠歉意應和諧的接受，避免報復。

（六）對方合法的權益需求，應該給予尊重。

（七）激勵對方就合作解決問題做出努力，徵詢對方的看法，互動式的傾聽，資訊分享，必要的時候幫助對方互動有效的參與，並且合作解決問題誠懇而且誠實。

（八）過程中徹頭徹尾的保持自己是一個有道德的人，也就是關心別人也關心公平正義的人，並把對方視為跟自己一樣的一份子，所以對方受公平以及關心的照應是應得的。

（九）要能夠意識到當自己在破壞上述這些規範時的行為即時停止，必要時讓對方知道你為什麼會有如此之舉。當對方破壞合作解決問題的規範時也要立即打岔問明原因，並讓對方知道這些行為可能對彼此帶來很不良的後果，會讓大家的問題無法解決。

（十）認知自己以及對方的情緒引爆點，是非常重要的。

柒 應用於具體調解實務的合作作為[20]

本文根據上述合作原理，茲闡述調解程序中各方當事人應有的合作具體作為方法如下：

一、卸除防禦心

防禦心是一切合作解決問題的障礙，雙方一旦對他方有防禦心在，彼此的心牆便會越築越高，無法合作攜手向前。調解中的當事人也是一樣，防禦心會讓他們無法敞開心胸釋出真誠，也較會讓彼此以對立的態度相因應。為了避免增加彼此的防禦心，「為什麼？」的疑問句，應儘量減少使用。下列態度屬防禦心態：做評價、優越感、對問題的看法採肯定的態度、控制心、冷漠、謀略應對等。當事人應隨時注意是否有此等情形發生在自己或對方身上，適時做防免，避免防禦心阻礙了和平之路。

二、對衝突事實認知的表述方法應正確

調解過程中常見的現象之一是，雙方當事人就事件的真相為何各執一詞爭論不休，律師們不論是在調解或訴訟程序中，也都利用其專業知識為當事人陳述事件的始末，維護當事人事實認知的立場。然而在調解程序中，最重要的是應解決問題往前走，不應將紛爭的事實真相為何變成一種「孰是孰非」惡性爭論漩渦，如此對問題的解決沒有助益，且對事件是非的爭論有礙彼此對真實的探知，反而會無法找到問題的真正原因。雙方應該透過真誠的溝通並互相理解，因為沒有彼此的理解，再激烈的爭論都將不會具說服力。人非機器，每個人對於資訊取得的來源、資訊的解譯及接收的情形都不會一致，因為人會選擇性的接受資訊，而且對於意思的解譯通常都會基於反射自身利益而做結論。故對紛爭事相真實如何，必然會有不同的解讀，因此當事人若僅是各說各話，紛爭只會愈陷膠著，無法解開。故而對於事件事實的認知表述態度，應改變確定的態度為存疑的態度，因為存疑的態度是進入對方故事之門，如此方能得知被自己排拒於外或無法進入自己腦中的資訊。對事實應採「併存」態度，也就是擁抱彼此的故事，理解對方也了解自己，整體的拼圖與事相才得以完整，紛爭解決也才能圓滿。

三、不可就對方的行為意圖先行做推測

推測是沒根據的一種假設，紛爭雙方當事人，一旦對對方的意圖採取一種「不良甚至是惡意」的臆測，即會在心理上對他方產生對立與戒心，不正確的推測，更可能因為錯誤而令結果與當事人原意完全南轅北轍，誤解裂口將更加大。但是很不幸的是，

（文轉三版）

註釋

16 Mnookin, Scott R., Peppet, Scott R. and Tulumello, Andrew S. Beyond Winning-Negotiation to Create Value in Deals and Disputes.USA, 2000. P216.

17 Deutsch, Morton and Coleman, Peter T.The Handbook of Conflict Resolution.San Francisco: Jossey-Bass, 2000.p.222.

18 Deutsch, Morton and Coleman, Peter T.The Handbook of Conflict Resolution.San Francisco: Jossey-Bass, 2000.p.32-33.

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

20 陳賜良著，紛爭解決與調解，新北市 台灣，零極限文化，2017 年第一版，pp.89-93。

法源法
www.lawba
檢索全部法規、司法判解、行政函釋、裁判書、起訴書、論著
服務
TEL:02-2
萬國雜
265期
科技法律專欄
韓國近期專利法修法介紹及與我國專利相關制度之比較……侯春岑
台灣法講座
日本生成式AI法制的治理轉型與對台灣的啟示……戴凡芹
台湾の工事履行紛争における私的鑑定の活用について……陳誌泓
財團
萬國法律
地址：臺北市仁愛
電話：2755
傳真：27
劃撥帳戶：
戶名：元照出

法律網
ank.com.tw
一欄式檢索、各類資料進階檢索
源資訊
專線
509-3536
法律誌
期目次
特別企劃－AI金融服務之法律課題
從我國新通過之人工智慧基本法—談金融業運用AI之風險管理……陳家駿、黃信瑋
理財機器人監管制度之比較研究—兼論責任歸屬……李昱廷、莊弘廷
法學論述
一段從「資料保護法」轉變成「個人資料保護法」之歷史過程—從1970年黑森邦《資料保護法》，到1977年德國《聯邦資料保護法》，法規範核心內容之重大立場談起……林雍昇
法人
律基金會
路3段136號13樓
5-7366#137
755-6486
19246890
出版有限公司

（文接二版）

人絕大部分都會基於自身的立場來對別人意圖是善惡或好壞做出假設，而嚴以待人寬以待己又是人的本性，故而人通常都會做最壞的假設。對別人係屬不懷好意的錯誤假設，又會讓我們下定對方的人格不好的結論，那我們的防禦心便會產生。一旦有了防禦的心理，雙方便很難進行合作。故而在對對方的意圖為何的理解上，我們應該先保留對他方意圖屬中性的，暫勿下結論的存疑態度，然後客觀解構對方的意圖，保持敞開存疑態度與對方分享自己的感受，並探詢其真意為何。如此方可避免因為推測錯誤所帶來的紛爭解決誤會障礙。

四、應讓對方可以真正了解己方的意圖

很多時候我們自己的意圖是好的，但因為我們只顧為了解釋自己好意的善面，忽略了對方指責的另一部分意欲或含意，即對方的情緒感受，而讓解釋的效果無法達到。故當我們擬欲展現自我意圖的善意，讓對方可以理解，其處理方法即為：應先傾聽對方的感受，並適時的反應自我意圖的複雜性，即讓對方理解，我們的意圖並非僅係對方想像的那樣而已；對方指責的另一層意義，更應傾聽體會，也就是他們對我們的理解以及他們的情緒感受，並表達對對方情緒感受的理解。

五、對紛爭發生原因的歸責，應採持的是分責而不是指責的態度

指責是一種判斷，是下結論的往回看。人們尤其是紛爭的當事人，就像是陷在一個指責的蜘蛛網中一樣，每個人就自己的角度看，似乎指責別人都是理所當然，所有的問題都是對方的問題不是自己的問題，指責是彼此理解與諒解的殺手，阻礙問題解決的元凶，從事實際調解工作時，可以發現當事人對彼此所說的話竟然完全一模一樣，就是用相同的詞句指責對方。故可知指責是一種稀鬆平常的現象，也就是為何紛爭無法和諧解決的重要原因之一。

相反的分責是一種理解，是敞開心胸的往前看，是一種協同的互動，而分責更容易讓雙方進入一種合作的領域，進而鼓勵彼此學習與改變。但分責並不是僅在發現自己應分擔的責任，也不是不顧自己的情緒，更不是在譴責可歸責的人；而是在探究彼此的分責系統。逃避、漠不關心、以及拒不理睬等，是幾種較不易被發現的自己應分擔的可歸責點。找出分責點的兩種做法為：第一將自己擺在一種與對方互換及客觀旁觀者的角色。第二協助對方找出他們分責點，其做法是明確告知對方你所觀察的理由與結果，與明確讓對方知道你希望他們如何反應或表達。

六、正確處理紛爭中的感覺與情緒（Feeling & Emotion）

情緒的力量是強大的，尤其是紛爭當中更是如此，我們無法將之瓶封，再如何的鎖緊，有朝之日它都將被迸釋出來，爆發的時點可能意欲的宣洩或無意炸開，而且如果以過於迂迴或欠缺誠意的方式處理它，都將阻礙紛爭的解決。雖然把情緒引入紛爭的場域，要冒傷害彼此原有良好關係、傷害他人、甚至傷到自己的危險。但很多紛爭其實情緒才是真正的問題所在，當情緒才是真正的問題所在，不解決情緒問題時，雙方便不可能合作解決紛爭向前走。紛爭時常發生讓情緒糾纏不解的情形，大致有「讓情緒在溝通時爆發、讓它在溝通時成為雙方溝通的阻力、讓它破壞自我形象與彼此關係、甚至將情緒轉為判斷或指責，更甚者是歸罪他人嚴重破壞和諧的行為」。

情緒是正常也是自然的，好人也有壞的脾氣，而且每個人的脾氣都是同等重要。紛爭雙方當事人要處理好情緒，其方法是審慎思考情緒因何而來，解決情緒的源頭才能真正的解決情緒問題。我們的情緒來自我們的想法，改變我們的想法就會讓我們的情緒改變。我們對他人所做所為多觀察少推測，將有助於改變我們對他人表達情緒時的反應。又當在表達情緒時一定得顯現它的全貌，且應僅是單純的分享你自己的情緒或感覺，不要因為情緒而對事或人做評價或者判斷與指責，也必須尊重及理解他人的情緒，在表達情緒時儘量以「你這樣做，我的感覺是…」來顯現。對彼此的情緒一定要能夠認知與感受，並且不要試著跳過認知與感受的解決情緒問題階段，便急著進入解決紛爭程序，因為情緒未平撫之前，紛爭是不可能解決的。

七、妥適處理自尊或自我形象（Identity）議題

自尊或自我形象（Identity）是人最神聖的一種擁有，也稱之為面子，是人對其自身公共形象、名譽或地位的一種價值認知。當人的自尊或者自我形象被質疑或攻擊時，常會讓人失去平衡，站不穩而心存防禦。比如當被指為不稱職時（比如不負責任的爸爸或媽媽），或被指為騙徒等都是人的自尊或者自我形象被質疑或攻擊的情形。

紛爭雙方當事人就自尊或自我形象的處理，若有下列行為都將對紛爭的和諧解決造成嚴重的傷害性影響：

（一）對己身自尊或者自我形象持完美主義者，非黑即白的心態。比如說，我是完美的，我的人格是毫無瑕疵的。如此的態度，一旦遭受攻擊，必然會相當不穩而想還擊。

（二）對他人攻擊採完全否認的態度。

（三）擴張他人行為或說詞的意涵，如此將令自己往負向的情緒發展。

因此在處理紛爭時，對自尊或自我形象的價值應採持如下的態度：

（一）採多重屬性的態度，承認人會犯錯，且人的意圖是多樣的，自己也確實有犯錯的可能。

（二）勿試圖控制他人的想法，並隨時準備接受他人負面的批評。

八、要有正確的開場陳述（Open Statement）

當紛爭雙方當事人聚在一起調解，調解程序開始時，當事人起始的陳述，也就是開場陳述極為重要，尤其在雙方如果已有過不愉快的衝突時，不正確的開場陳述極可能是一場大爆炸的引點，相反的正確的開場陳述可能成為和諧的始點。「從自我的觀點開始、或一開始便觸動對方的自尊或者自我形象議題」等都不是正確的開場陳述。

正確的開場陳述應該是「從第三者的觀點開始」，因為我們可能無法理解對方的許多觀點，所以從第三者的觀點有助於包容不生防衛心。開始的語調可以這樣「你我對這件事的看法或許有些差異，但我很樂意與你分享我的看法，順便也了解更多有關你對此事件又怎麼看」。如果一開場便堅持事件原委的己身立場主張，那紛爭的解決一開始便會陷入僵局（Impasse）。調解人更應引領當事人做最正確的開場。

九、深入誠懇的邀請對方，認知對方的感受，並有同理心

邀請對方時要確實的釋出善意，並且不要令對方有受迫的感覺。要讓對方感受到有如我們當他是夥伴一樣，請他共同參與問題解決的研究。由內到外的傾聽，傾聽的正面力量其實不下於情緒負面力量，存疑好問的態度，藉由發問來向對方學習。但不要將問題用疑問句來表述，因為這樣對方可能只會聽到諷刺的部分，而你真正的意思則無法傳遞給對方。也不要使用詰問式的問題，問問題應儘量使用開放式的問題。問的問題要讓對方回答時有退路，不要使用將人逼入死巷的問題。利用重述來確認對方的意思，並讓對方知道你聽到他們了。但要注意的是同理心是過程，而不是目的，所以我們不能說：「我真的了解你了」。

十、合作解決衝突時，應遵循腦力激盪的兩個原則

紛爭當事人在調解程序中，藉由調解人的協助促進，經過情緒的抒發及各項紛爭議題的整理後，會進入一個紛爭解決方案提出的腦力激盪程序，多樣化的提出愈多關於紛爭解決的方法，雙方選擇的方法多，紛爭解決的機會便增大，故而在做腦力激盪程序時，當事人便應遵守下列腦力激盪原則：

不作評價（Evaluation），更不要歸諉（Ownership of Ideas）。所謂「不作評價」，就是不對任何人所提出的任何解決方法，施以一種好或不好，或賦予帶有價值判斷的意見，比如說，就該方法先即予認為不可行而否決了它。因為解決的方案是越多越有助於選擇與解決問題。所謂「不要歸諉」，就是不要因為方法的不可行或有瑕疵而將之歸為提出方法者的過錯。比如說，指責都是因為提出方法者的過失，提出了一個不適合的方法，而浪費了大家的時間等。

捌 結語

解決紛爭若不採取合作而選擇競爭，雙方衝突便會經由三種情境，即自閉性敵視（autistic hostility）、自我實現預言（self-fulfilling prophecies）及不知不覺的過度投入（unwittingly commitment）而加劇，一旦衝突加劇，要雙方選擇合作的調解程序便無可能，縱使法院強制利用，也不會有和諧的解決結果，所以就更談不上自主利用了。

自主的、尤其是非拘束型的紛爭解決程序，紛爭能否解決其中最主要因素在於紛爭當事人是否以合作的態度應對之。深陷紛爭旋渦的當事人通常難以跳脫對立競爭的框架，唯有靠中立第三人展現智慧方能將紛爭當事人帶向合作解決紛爭的大道，令其間的紛爭可以和諧解決。

避免引發競爭的原因，創造合作的意向，可以和諧解決紛爭創造未來共利，期待本文的提出，可以幫助所有陷在紛爭中的國人，都可以利用調解或其他ADR程序和諧解決一切爭執。

（作者為律師）