

# 求同存異-衝突處理



謝麗婷 **Winnie Tse**

[www.counselorwinnietse.com](http://www.counselorwinnietse.com)

## 故事一則~豪豬情結

- 兩隻豪豬因為天氣太冷，打算綰在一起取暖，因此彼此相互靠近。

但是只要靠得太近，彼此就會被棘刺所傷。

因為疼痛而分開的話，又會遭受寒冷的襲擊。

於是彼此再度靠近…。

- 在人際關係的對待上，人們就如寒夜裡的豪豬，渴望著對方的接納、尋求別人的溫暖，卻又不自覺地帶著利刺來擁抱對方。
- 如何才能避開利刺，享受「與豪豬共舞」的人際溫情呢？

# 何謂衝突？

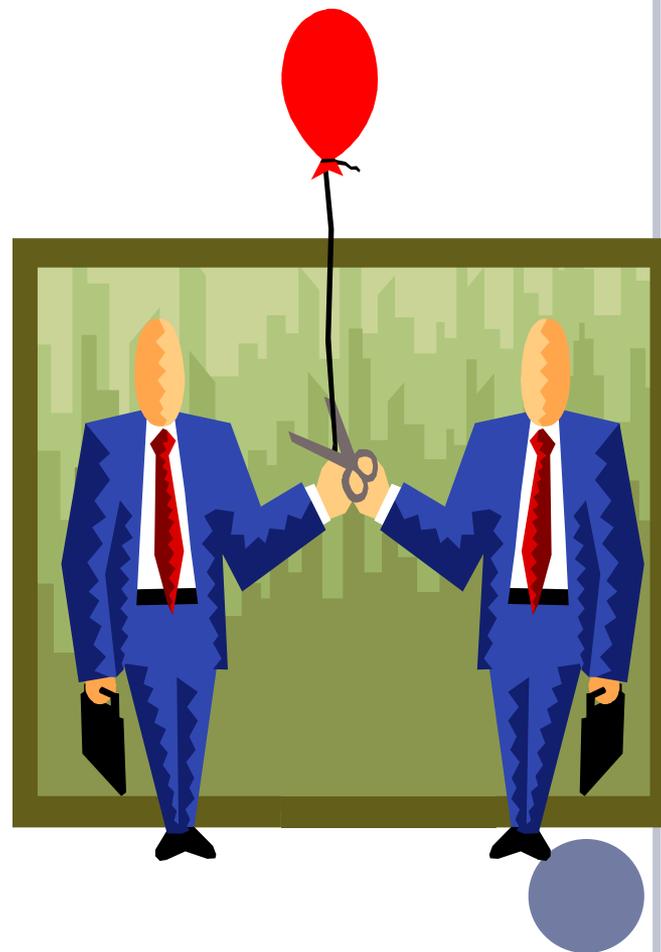
- 當兩種或以上不同的價值 / 看法 / 意見在本質上相互矛盾而不能達致共識

我就唔係咁  
諗啦！

我認為咁做  
好d啎！

# 衝突的成因

- 個性特質
- 工作手法/方式/標準不同
- 價值觀不同
- 惡性競爭
- 公司資源分配
- 人事政策及待遇
- 合併/改組/組織轉變
- 工作性騷擾
- 多元文化工作



# 衝突可能成為問題，當.....



- 阻礙生產
- 降低士氣
- 破壞關係
- 產生負面自我感
- 引發更多衝突
- 引發不當的行為



# 衝突原來有好處



- 表達自己的需求或願望
- 瞭解自己的地位及對方的立場
- 讓問題浮現
- 宣洩憤怒與敵意
- 結集資源處理及改善情況
- 學習接納不同及相互的好處



# 五類不同處理衝突的模式

Kimlann & Thomas (1975)



## 競爭型鯊魚COMPETING/FORCING SHARK

- 我一定要贏其他人輸
- 具有攻擊性競爭性強
- 戰鬥士心態
- 拒絕與他人合作



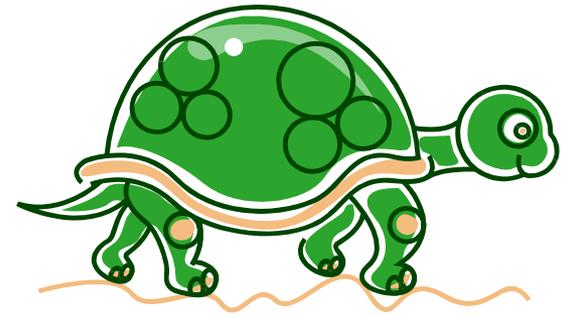
適用情境：重要爭議、特別需要  
快速與決斷的行動時

<http://www.youtube.com/watch?v=RFWcprc6tck&feature=related>



## 迴避型烏龜 AVOIDING TURTLE

- 逃避面對敵人
- 逃避處理問題
- 退縮
- 不在意他人
- 不在意輸贏



適用情境：當問題很瑣碎，又有其他更重要的問題迫近時；潛在的破裂害處超過問題解決後的獲益時。



## 遷就型玩具熊ACCOMMODATING TEDDY BEAR



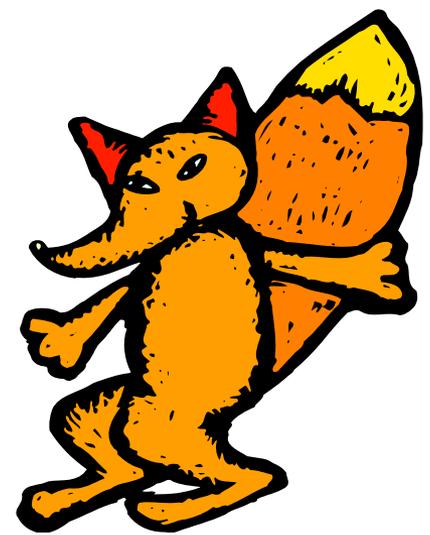
- 寧願遷就他人
- 重捨己精神
- 忽視或放棄自己的目標
- 可以輸給他人，讓別人贏

適用情境：當和諧與穩定特別重要時；  
當技不如人，或繼續爭執可能造成重大  
損失時。



## 折衷型狐狸COMPROMISING FOX

- 我可以有時贏有時輸
- 選擇妥協
- 謀求雙方「還算滿意」的結果



適用情境：在時間壓力下要達到妥協的權宜之計時；當合作與競爭都失敗時備用。



## 協作型貓頭鷹 COLLABORATING OWL

- 選擇協作
- 喜歡共同解決問題
- 謀求雙贏



適用情境：當雙方的考量都很重要，  
需要整合性的解決方法時。



總括而言，上述五種處理衝突的方式中：

1. **協作型**最具建設性。
2. **迴避型**或**競爭型**的人則很可能會損害與對方的人際關係。
3. **遷就型**的人，放棄自己的目標以順應他人的要求。
4. **折衷型**仍屬於較具建設性的處理方式，雖然有所退讓，但同時也有所獲得，因此，他們的人際關係較能維持。

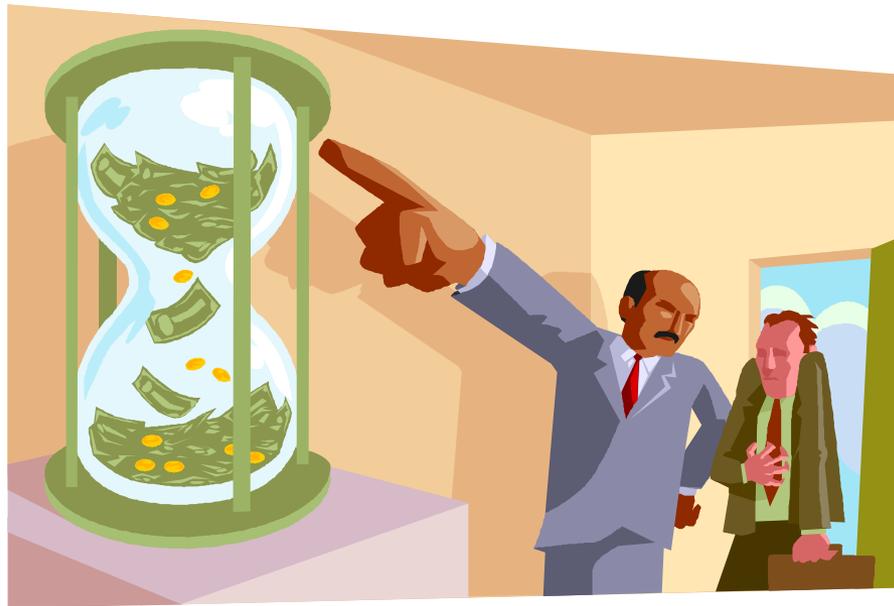


# 你側向那一類處理衝突的模式？ 你需要注意甚麼？

1. 協作型-時間與目標的平衡
2. 迴避型-要面對實況
3. 競爭型-嘗試多聽取其他人意見
4. 遷就型-勇於表達己見
5. 折衷型-辨識正確的價值觀



# 處理衝突的**大忌** - 我永遠是對的！



# 7 種正面處理衝突態度

- 確認衝突為何事
- 非我與你對立
- 先找尋共同點
- 從事實中梳理
- 建立饒恕的器度
- 學習積極聆聽
- 清心的人有福了



# 衝突調解

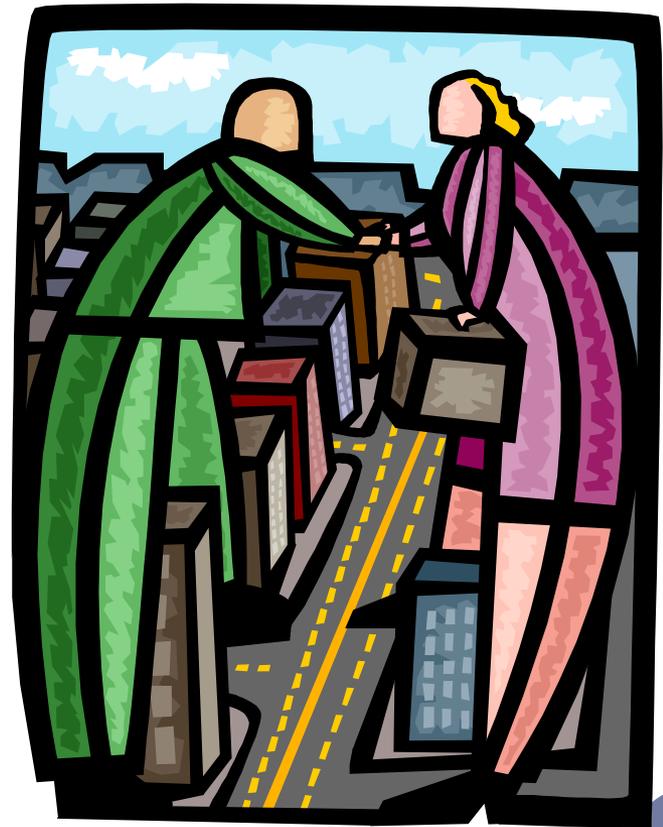
## ○ 2個基本技巧

1. 有效溝通法
2. 雙贏的協商



# 1. 有效溝通法

- 尊重
- 開放
- 澄清
- 感同身受
- 發掘共同點
- 轉換角度



## 2. 雙贏的協商

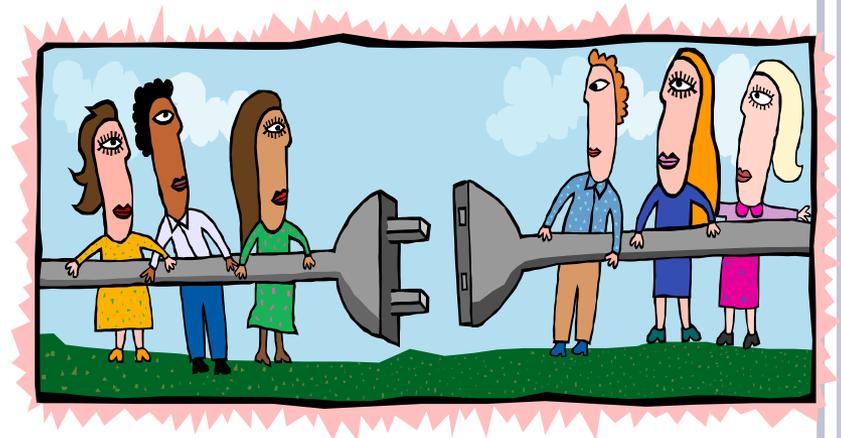


- 我會聽你的意見/想法/感受
- 請你也聽我的意見/想法/感受
- 我們有甚麼共同點？或想達到甚麼共同目標？
- 我和你之間所提出的意見 / 處理方法有甚麼利弊？
- 我們如何捨取，或聽取其他人的意見，以至達到相贏？



# DEVITO ( 1994 ) 人際衝突的解決步驟

1. 澄清並界定問題
2. 找出彼此的需求或願望
3. 評量各種可能的解決方法
4. 凝結共識
5. 回顧與重新磋商



# 1.澄清並界定問題

- 有時人際衝突的發生，並非因為雙方真正的差異，而是因為彼此對問題的認知有所差異而產生誤解。
- 因誤解問題而產生的衝突，可以經由下列三個方法而降至最低：
  - (1) 焦點集中。
  - (2) 其次，個人必須嘗試理解對方的談話。
  - (3) 雙方都有責任將討論的焦點集中於問題本身。



## 2. 找出彼此的需求或願望

- 雙方將引發衝突的問題，予以澄清之後，必須進一步討論每個人的需求或願望（wants），如果忽略此一程序，雙方將無法獲得真正滿意的結果，彼此的爭執也不會因此而終止。
- 真誠地表達自己的需求或願望，同時也必須要求對方表達他/她的需求及願望。



### 3. 評量各種可能的解決方法

- 當衝突的雙方各自把自己的需求或願望表達出來後，雙方就必須一起努力來尋找各種可能的解決方法。



## 4. 凝結共識

- 當把所有能想到的解決方法都列出之後，雙方就要仔細評估各個方法的優劣點。
- 找出當前二人最能接受的方法，達成共識。
- 進一步確認他們所同意的協定，以及確定對方具有執行的誠意。
- 開始執行。



## 5. 回顧與重新磋商

- 當雙方建立解決問題的共識之後，很容易假定從此「天下太平」。
- 事實上並非如此，許多的協議因一方或雙方無意或無法維持下去，而宣告破裂。
- 此時，雙方必須重新回顧他們的協議，並依據上述步驟，再一次進行磋商。



# 處理衝突的注意事項：

- 1) 以成人的理性，而非兒童的幼稚、任性角色，或父母的責備、挑剔、管理身份來進行磋商。
- 2) 避免下最後通牒，阻礙溝通的繼續。
- 3) 有「如果一方輸了，則雙方都輸了」的認識。
- 4) 表達自己真正的意思。
- 5) 避免責備或攻擊對方，這會使得溝通難以繼續。
- 6) 表達自己的情感，多以「我」為開頭陳述事情，盡量避免以「你」作為開頭。



# 處理衝突的注意事項：

- 7) 不斷檢查自己的知覺（ perception ）。
- 8) 清楚而直接地陳述自己的願望。
- 9) 複述你所接收到的訊息。
- 10) 將焦點集中於問題本身及此時此地，不要因為情緒而混淆了問題，也不要翻陳年老帳。
- 11) 當衝突過於激烈時，可以喊「暫停」；或者當一方違反磋商的規則時，另一方則可喊「犯規」，暫時中斷彼此的協商。
- 12) 適度使用幽默感或笑話，以鬆弛緊張的氣氛。



## 處理衝突的注意事項：

- 13) 總是朝向問題的方向前進，不要因為情緒的激動、氣憤，或其他與這個問題無關的事情，干擾或中斷彼此的溝通與協商。
- 14) 此外，當雙方試圖使用溝通解決衝突時，必須先進行一些準備工作。
- 15) 確定雙方都已準備妥當，能夠進行討論，如果某一方相當疲倦，或討論的時間太短，都可能阻礙溝通的順利進行。



如有需要或疑問，可與我聯繫

+61 405244724

[enquiry@counselorwinnietse.com](mailto:enquiry@counselorwinnietse.com)

[counselorwinnietse@gmail.com](mailto:counselorwinnietse@gmail.com)

