

人際溝通與衝突管理

柯懿容

中山社區大學推薦

美國哥倫比亞大學教育學院雙碩士以及博士候選人/組織心理學、社會研究法與統計學

前言

從發展心理學 (developmental psychology) 的領域走進社會和組織心理學 (social & organizational psychology) 的領域，是因為 Dr. Morton Deutsch 的一門課，加上一系列實務性質和理論性質的相關課程，原以為可以比照當時美國的情況 (1996)，以碩士學位的資格將衝突解決 (negotiation, mediation & conflict resolution) 的訓練課程 (而非理論研究性質的課程)，引入台灣社會。帶著 Morton 的推薦信回來，除了發現當時天時、地利、人和尚未成熟，更有感於中美文化的差異和自己能力的不足，於是決定回學校，加強自己獨立研究的能力，從課程的研發、設計到評估，做完整的學習，希望可以針對台灣的社會，配合語言、風俗民情、文化和傳統來設計課程；學校的教授們給我極大的鼓勵與包容，由於沒有前例可循，他們給我相當的空間，決定自己的博士班學程，但是這條學習的路，一開始就是摸索。

將近十年的時間，親身經歷也參與了這個知識領域的演變，negotiation, mediation & conflict resolution (or dispute resolution) 的理論被引入教育、商業、法律、國際關係等，各領域因本質、特性的需求，也逐漸發展出不同的訓練課程 (models & practice)，研究的方向和主軸也愈來愈具有其鮮明的特性。雖然商業界有太多的誘惑，我的中心一直是教育 (peace education)，如何依據學習者的背景 (demographic background) 和需要，設計適合每個學習團體的課程和教學法，是我目前最大的挑戰，學員們的反應和回饋，提供我許多適時的資訊，來評估我的課程內容和教學法，在社區大學開設的課程，慢慢地在成形，所有運用到的理論 (心理學、社會學、教育學等)，仍然是課程的主要架構，但是在與學員的互動過程中，整個理論架構幾乎必須被隱藏、化為無形，而心理引導和自發性地體驗與領悟，逐漸成為此課程的教學主軸和主要目標。

一、課程設計

心理引導者的工作不是將學習者的問題承接過來，也不是分擔其重擔，原因是學習者的問題，最好由學習者自己學會分析：造成問題的因果，釐清自己的情緒和真正的需要，以及可能的解決方法，其結果才能真正滿足學習者的需要，如果引導者與學習者之間，形成無法分離的「互賴關係」(co-dependency)，學習者不但無法學會，如何獨立處理生活中的衝突事件，可能會因為過度依賴引導者，而成為衝突管理的無能者。這門課的目的，是和學習者一起探討和理解造成衝突的「因」與「果」，分析自己慣用的處理方式，嘗試找出自己人際溝通中的盲點，藉著對自己的瞭解，改善自己不喜歡的慣性言行，從根本學習人際溝通和衝突管理的技能。為了達到這個目的，在設計課程之前，一些基本理念必須定義清楚：

一、不是分析人格(personality)，是理解自己慣用的思考和行為模式(patterns)

學習者首先必須學習探索自己已經習慣的思考和行為模式，理解其慣用的言行和刻板的想法，是影響其人際互動的「因」，才能明白互動的「結果」，是因何而來；我們的思想，不論是意識層面或潛意識層面，都會影響我們的行為；換言之，我們的行為反映我們的思想，技巧與心機只能延後被識破的時間，卻足以破壞人際關係中最重要，也是最脆弱的感覺——信任感。

引導者的工作是協助學習者，探索其慣用模式中，阻礙人際互動的盲點，比如習慣性的負面思考和負面行為，習慣性用刻板或有限的資訊，評斷他人的言行，習慣性重覆印證自己的負面經驗等；引導者的工作，不是直接指出學習者的習慣或盲點，而是協助學習者逐步察覺自己的盲點，自發性地體驗自己已經習慣的模式。引導的過程，除了需要引導者的專業知識與經驗外，其先決條件是學習者的自願與強烈的學習動機，任何一絲勉強都會減低學習的效果。

二、不是學習巧術(techniques)，是培養技能(abilities/skills)

每一個人的思考與行為模式的養成，與其原生家庭和成長的社會，存在著因果循環的關係，固著(embedded)的習慣，是長年累月的學習和累積，溝通的能力和處理衝突的能力，是我們將成長經驗內化與整合的過程和結果，我們的行為則反映出，個人階段性的整合結果，因此，思考和行為模式的培養與塑型，是進行式，並且可以隨著個人的意志和堅持而改變。

人不是機器，每個人行為模式(溝通模式)中的慣性與盲點都不同，需要修習的重點也不一樣。條例式的課程內容，著重以學習技術或巧門的方式，學習人際溝通，可能會因為“教條”的不適用或誤用，產生互動結果與自己的期待，之間的差距，如果屢試屢敗，個人可能因為挫敗感的逐漸升高，而逐步放棄人際溝通，改採用較負面的互動方式，例如肢體暴力(打架、人身攻擊)、語言暴力(用譏諷、誣蔑、貶抑的言詞攻擊)，或者乾脆從人群中退縮，放棄與人互動；反之，人性中的懶惰與霸道，引誘我們拿這些“教條”來要求別人，誤以為人際溝通只需要單方面的改變(其實是要求對方的妥協和低頭)，就可以達到自己的期望，溝通就可以順暢無礙，結果這些“教條”不但無法改善人際關係，反而成為溝通障礙發生時，彼此指責埋怨的工具和藉口。

課程的目標是使學習者「有能力」，從更寬廣的角度和多元化的層面，來詮釋衝突的情緒與事件，正確認知自己與對方的行為、感受和需要，瞭解語言背後，心理層面潛藏的因素，學習以正面和建設性的方式來進行溝通，最重要是能以同理心的態度，尋求能滿足衝突雙方需要的解決方案；因為個人學習的重點和階段性目標不盡相同，加上學習的曲線和時間表也是因人而異，因此，整體課程的設計，必須是以「教授能力」(empowerment)的過程和結果為主導。

三、不是著重在理論和研究，是著重在觀念的引導與實務訓練(practicum)

雖然這門課必須以理論為基礎，來架構課程內容的經緯，但是學員的需要，不是在研究這個領域的各種理論，而是學習一些，可以實際運用於生活中的衝突管理技能，幫助他們改善人際關係。因此，理論必須隱藏於個案的引導中，課程設計必須跳脫嚴肅的理論性討論，以輕鬆、活潑的自發性領悟，來帶動課程的脈動；雖然必須挑戰個人慣性思考的疆界，藉著團體互動(group dynamics)的觀察與感覺，來降低學員的壓力感和威脅感，避免學員因為不習慣或害怕的心理，而產生防衛性反應。

由於不是教授技術或巧門，觀念的引導成為設計的重心，期望學員在體驗自發性的領悟後，能夠嘗試從自己的慣性思考和行為模式中，去做改變(如果自覺有需要)，從自己生活中的個案練習，逐步探索出最適合自己，也是最能滿足自己需要的模式，然後慢慢將新形成的思考和行為模式，內化成我們能力的一部分，這門課的近程目標，就可以劃下一個獨立的句點。

四、重點在「建立關係」(relationship)，不在找快速的「解決方法」(resolution / result)

許多談判的課程訓練(models)，著重在「利弊分析」和預先設計「可能的解決方案」，筆者認為如此的做法，可能反而強化我們的慣性行為，更加執著於自己想要的解決方法和結果，尤其在分析過自己的”利高點”和”不利點”後，人性中的弱點會引誘我們落入”算計”的心態(陷阱)中，如此的思考方向，容易使雙方形成”相互較勁的互動”，解決的方案對”輸了”的一方，總是不盡滿意的。

因此，這門課程嘗試將重點放在「人際關係的建立和維持」，希望在學習和領悟的過程中，明白溝通的目的，是構築互信的橋樑，任何會傷害人與人之間信任感的思考和言行，都會造成溝通管道的堵塞；也就是說，如果我們堅持的”解決方法”，會使雙方的不信任感增加，傷害彼此之間的關係，不論我們單方面多麼希望達到那個”結果”，都最好捨棄；因為，一次的”勝利”，很可能是雙方未來溝通的障礙，反而導致雙方的關係漸行漸遠。如果我們將溝通的目的，放在建立雙方的互信基礎、互動的心思與言行，著重在加強彼此的信任感、良好的人際關係是我們希望的結果，筆者相信，雙方的互信關係，會引導雙方共同探索，可以滿足彼此真正需要的解決方法。

二、教學方法

由於社區大學的課程型態和學員的特性、需要，不同於一般大學，課程內容和教學法，必須針對社大學員來做設計，不能比照以往在美國研究所的課程型態；在美國有許多訓練型態的課程，是將學習者集中在某個地方，密集上課兩天以上，訓練員通常只需要做一次的情緒營造，運用個案練習時，也比較能夠掌控時間，一氣呵成。因為個案引導，如同陪伴學習者逐步移去前方的屏障(盲點)，如果在不適當的時機中斷，不但達不到體驗自發性領悟的效果，可能因此造成更多的困惑，即使沒有產生不希望的副作用，前後堂課之間的時間，如果時間過長，整個引導的過程可能必須重新來過。因此，課程內容是做重點式的安排，每一堂課的進行方式，則是針對內容來架構，至於構築的過程和步調，甚至於最後所形成的內容，是經由引導者與學員們的團體互動，一起完成；不同團體、每一堂課，都是新鮮的經歷，結果也不盡相同。

來社大上課的學員，白天上班還有家事要忙，精神、體力都已經過度負荷，這門課希望給學習者，在忙碌、機械式的生活中，帶來一些刺激；一些在思想上具有新鮮感，但是沒有壓力的激發，在心理上有一點解惑的感覺，在情緒上得到正面的轉移和舒發的管道，學習知識的過程是輕鬆、活潑生動的感覺。為了達到這些目標，課程內容和教學的方式，是根據筆者自我課程評估的基標(benchmarks)來設計，期許自己的課，能在組織化(organized process)、系統化(systematic contents)和實用性(practical)三方面平衡。這門課大方向的基標是根據「學習曲線」的理論：

一、無意識或不自覺的無能力階段(Unconsciously Incompetent Stage)

因為這門課將溝通與衝突管理定義為「能力」的學習，以社大學員的年齡、經歷和能力，台灣的文化 and 傳統觀念，如此的定義是種挑戰，如何將挑戰的意味化為無形，使學習者的感受不

是被挑戰，而是被新鮮感與好奇心所驅動？如何引導學習者同意溝通與衝突管理的技能（例如：積極的傾聽、同理心的培養、詢問的技巧、信任感的建立、感受能力的培養、負面(忿怒)情緒的控制與管理、對多元文化的認知與理解、探索自己的敏感地帶、獨立思考能力的培養、將衝突具體化等)，不僅止於觀念的改變，更是能力的培養，才能達到學習者所期待的結果？如何引導學習者認知和理解，自己習慣的思考與行為模式？以及慣性模式與人際溝通之間的因果關係？

第一個階段，定位在擴展「心」的視野和層面，（這裡的「心」包括心理(mind/psychology)、思考和想法(thinking & thoughts)、感覺和情緒(feelings & emotions)、精神和靈魂(spirits & souls)、心智(mentality)、看法(views)等)，期望學習者接受不習慣、新的觀念和做法，必須先引導學習者，整理出一些「心的空間」，最好的方法是擴展空間，而不是在有限的空間內衝撞，目的在引導學習者接觸自己言行背後，心理層面潛藏的因素，「看」到自己慣性言行中的盲點，以及這些盲點，如何影響我們與他人之間的互動。

二、 有意識或有自覺的無能力階段(Consciously Incompetent Stage)

學習者在跨過知識的藩籬，同意接受新觀念的衝擊後，如果學習者願意以學習新能力的心態，來繼續學習的過程，第二個階段才算開始。這個階段的目標，是清楚地「意識」到自己習慣的溝通模式，明白言行中阻礙自己與他人互動的「慣性」，練習將這些慣性改善(unlearned)。這個階段最困難的步驟是「面對和承認」，對已經是成人的學習者而言，尤其困難；如何避免使學習者覺得自己是個“唯一的失敗者”？如何避免使學習者因為感覺失敗，所產生的逃避和防衛的心理？如何使學習者產生繼續學習和改善的動機？是這個階段的主要工作。

團體學習的環境可以幫助這個階段的達成，多數人的認同可以增加說服的力量，個人可以藉由是團體中的成員，來降低孤獨的失敗感，在團體中分享自己與他人的經驗，從團體中感受相互支持的力量，經由團員成功和失敗的經驗，練習「看」到自己行為模式中的盲點，借助團體互動所產生的氛圍和能量(力量)，來強化繼續學習的動機。

三、 有意識或有自覺的有能力階段(Consciously Competent Stage)

利用個案引導學習者，在意識層面，體驗自己的慣性思考與行為模式，學習者決定自己需要修習的方向和重點後，如何鼓勵學習者，嘗試改變的決心和持續力，是這個階段最重要的工作：如何讓學習者明白慣性模式的改變，雖然不能一蹴即成，卻也不是遙不可及？如何提醒學習者，避開「容易或方便陷阱」的誘惑，例如，利用“權力”來迫使對方與自己互動，以達到自己想要的結果？如何讓學習者認知，溝通(行為)模式的改變，需要強烈的動機和堅持的意志力？如何鼓勵學習者，持續練習分析衝突的事件和情緒？因為，學會分析，就不容易衝動。如何提醒學習者，給自己足夠的空間和時間，漸進式地改變，避免因為急於看到成果，反而給自己過度無法承受的壓力？

個案練習是有效的方法之一，經由練習和適時的引導，加強學習者，分析問題(衝突)的習慣和能力，以及正面與建設性的經驗，在團體互動中，練習納入他人「看待」事情的角度和層面，培養自我檢視的敏感度；從自己與團員的失敗經驗，「看」到可能的陷阱，學習不同的處理方法，從成功的經驗，強化持續的動機和堅持的力量。這個階段是「教授能力」(empowerment)的過程與結果，學習者必須清楚認知，改變的責任在自己，引導者只能在學習的過程中，提供可用的方法和可能的方向，給予提醒和階段性的陪伴，學習者期望的改變，以及內化的步調和結果，必須靠自己的動機和堅持，才能逐步完成。

四、無意識或不自覺的有能力階段(Unconsciously Competent Stage)

這個階段是個長程的目標和期許，是將自己希望的溝通(行爲)模式，完全內化的結果。在這個階段，我們不需要經過特別的思考，與人的互動是自然的反應。不同於改善溝通(行爲)模式之前的，是人際互動的結果，也就是我們希望達成的——良好的人際關係。

三、班級經營

筆者時刻提醒自己，社大的學員，每一位都有其豐富和獨特的經歷，學習者與引導者，共同組成一個相互學習的團體，每一位團員的想法，必須得到舒發，與完全的尊重，沒有任何團員的看法，是絕對的「對」、或者絕對的「錯」，引導團員從「團體互動」中，練習合作與接納，避開「辯論」誰是誰非的對立立場(陷阱)。因為，面對自己慣性思考和行爲模式、突破自己的盲點和界限、改變自己雖不滿意卻已經習慣的言行、捨棄「方便和容易陷阱」的誘惑，已經是很大的挑戰，因此，學習氣氛的營造，必須盡可能輕鬆自在，沒有壓力。

由於從自己生活中的個案學習，效果最直接，也最有效，但是在陌生人面前，揭露自己的失敗、隱私和困惑，不是容易的情境，培養團體內部的互信和安全感，是這門課能否順利進行的重要因素之一，因此，對個人隱私權的尊重，是必須隨時強化的觀念。

團體的共同需要與每個團員的個別需要，必須兼顧，讓學習者在這兩種需要上，都有得到被滿足的感受；隨時測試學習者與引導者之間，是否有產生距離，以供需原則做為測試的基標，適時調整課程內容和教學方法。

四、課程成果

這門課目前在中山社大與內湖社大各有十三位學員，由於課程的類型，筆者不希望引起學員不必要的敏感(*self-consciousness*)，並未在課堂上做背景調查，依據社大提供的資料，二十六位學員中，年齡介於20-29有2位、30-39有7位、40-49有10位、50-59有6位、60-69有1位，學歷以高中、專科和大學為主；截至目前八週的課程，出席七次以上者有18位，出席六次者有6位；缺席一次以上有11位，是在第二週或者第三週才加入。學員的參與情況，給予筆者在社區大學，推廣這個領域的課程，極大的鼓勵。

由於學員人數不多，課程內容與教學法比較創新，筆者採用 *focus group* 方法，評估學員的學習效果，從學習者在課堂中的反應，配合引導者的詢問，來調整每一堂課的節奏，目的在使學習者有足夠的時間，質疑、反應、思考與沉澱，經由學習者的反應，隨時測試學習者與引導者之間的建設性互動。

這學期的公民素養週，筆者在內湖社大有110多位簽到學員參與，但是沒有進一步的資料可供分析。在中山社大則有90多位學員參加，其中有61位參與者，填寫了中山社大提供的問卷調查，筆者選擇與這門課程有關的資料，做了簡單的分析(於附錄二)。這份分析反應出：這門課程截至目前為止，雖然以女性學員為主，也吸引了約兩成的男性出席，而且在來參與的男性中，有一半左右，是經由親友的介紹，得知公民素養週的課程；學員年齡則平均分配在30-39、40-49以及50-59之間；學歷以高中和專科為主。這個分析結果(*pilot results*)，給予筆者信心；由於，筆者在美國的教學經驗，以大學以上的學習者為主，這次在社區大學能夠得到普遍性(年齡、學歷、職業)的反應，再次印證，只要將此課程依學習者的需要來設計，任何背景的人，都有可能接受。

在美國教授研究所的課程，筆者深感，教授成人課程，最重要是給予學習者被尊重的

感受；學習者的經驗、能力、獨立思考和自主性，應該得到引導者絕對的尊重。學員的持續出席，的確可以反應出，學習者對課程的興趣與認同，只是，如同小學生似的點名方式，還是讓筆者有些不適應。現階段，美國的教育界，對於其中學生的畢業證書，僅僅反應出學生的出席率，卻不能反應出，學生應有的學習效果，感到憂心。筆者希望成人教育，能著重在學習的成果，而不是證書的累積；畢竟，教育(證書)不應該是在反應出席率，應該是在反應學習的效果。因此，制定適合成人教育的評估方法，對課程的設計與教學法，以及對成人學習者的需求，具有適時、適人的幫助，也是對成人的尊重。

五、總結

人際溝通與衝突管理不僅止於一門課，而是一整個學程的設計，如同語言和其他的技能，是能力培養與內化的過程，在成長的早期開始學習、訓練，可以減少慣性改善(unlearned)的步驟，加速並加強內化的過程和結果。如何在現有的教育系統中加入「人格教養學程」，以及成人教育系統中的「心理衛生防治學程」，除了學程內容的審慎設計與安排，專業師資的培訓和審核，更是不能夠輕忽，這些都不是短時間內可能完成的工作，需要中、長程有系統的規劃。

如同學習英語，某一門課沒有達到自己預期的學習效果，我們不會認為「英語」是不好的，我們會嘗試尋找適合自己的課程和教學法；筆者認為，讓學習者明白，「人際溝通與衝突管理」是需要學習的知識和技能，知識的本身沒有好壞，重要的是，找到可以幫助自己學習的課程和教學方法，才能繼續推廣這個領域的知識，以及 peace education 對促進祥和的社會與生活環境的重要性。

附錄一

建議學程內容包含：

- 2 人際溝通課程 (interpersonal communication)
- 2 衝突管理課程 (dispute/conflict management)
- 2 培養獨立思考的課程 (independent thinking, critical thinking)
- 2 心理學課程 (developmental, cognitive, educational, social & organizational, clinical, counseling psychology)
- 2 團體互動課程 (group dynamics)
- 2 分析(統計)、評估、研究的課程 (analysis/statistics, evaluation, research)

附錄二

中山社大公民素養週資料(九十三年第一學期)

Statistics

	GENDER	AGE	JOB	educational level	receive info	satisfaction level	COMMEND
N	Valid 61	61	61	59	52	58	60
	Missing 0	0	0	2	9	3	1
Mode	2	3	1	1	2	2	2

GENDER

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid male	13	21.3	21.3	21.3
female	48	78.7	78.7	100.0
Total	61	100.0	100.0	

AGE

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-29	6	9.8	9.8	9.8
	30-39	17	27.9	27.9	37.7
	40-49	22	36.1	36.1	73.8
	50-59	15	24.6	24.6	98.4
	60-69	1	1.6	1.6	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

JOB

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	business	22	36.1	36.1	36.1
	student	1	1.6	1.6	37.7
	free	11	18.0	18.0	55.7
	household	7	11.5	11.5	67.2
	none	3	4.9	4.9	72.1
	service	3	4.9	4.9	77.0
	teacher	2	3.3	3.3	80.3
	gov. office	5	8.2	8.2	88.5
	medicine	1	1.6	1.6	90.2
	info tech.	1	1.6	1.6	91.8
	farming	1	1.6	1.6	93.4
	manufacture	1	1.6	1.6	95.1
	other	2	3.3	3.3	98.4
	military	1	1.6	1.6	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

educational level

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	high school	27	44.3	45.8	45.8
	prof. college	18	29.5	30.5	76.3
	university	7	11.5	11.9	88.1
	graduate	2	3.3	3.4	91.5
	elementary	1	1.6	1.7	93.2
	junior high	3	4.9	5.1	98.3
	other	1	1.6	1.7	100.0
	Total	59	96.7	100.0	
Missing	System	2	3.3		
Total		61	100.0		

receive info

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	DM	15	24.6	28.8	28.8
	family intro.	19	31.1	36.5	65.4
	magine	3	4.9	5.8	71.2
	other	11	18.0	21.2	92.3
	internet	2	3.3	3.8	96.2
	local offical	2	3.3	3.8	100.0
	Total	52	85.2	100.0	
Missing	System	9	14.8		
Total		61	100.0		

satisfaction level

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	very much	23	37.7	39.7	39.7
	satisfied	31	50.8	53.4	93.1
	okay	3	4.9	5.2	98.3
	dissatisfied	1	1.6	1.7	100.0
	Total	58	95.1	100.0	
Missing	System	3	4.9		
Total		61	100.0		

COMMEND

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yes	14	23.0	23.3	23.3
	no	46	75.4	76.7	100.0
	Total	60	98.4	100.0	
Missing	System	1	1.6		
Total		61	100.0		

GENDER * receive info

Count

		receive info						Total
		DM	family intro.	magine	other	internet	local offical	
GENDER	male	4	6	1	1			12
	female	11	13	2	10	2	2	40
Total		15	19	3	11	2	2	52

GENDER * satisfaction level

Count

		satisfaction level				Total
		very much	satisfied	okay	dissatisfied	
GENDER	male	7	6			13
	female	16	25	3	1	45
Total		23	31	3	1	58

GENDER * AGE

Count

		AGE					Total
		18-29	30-39	40-49	50-59	60-69	
GENDER	male	2	3	4	4		13
	female	4	14	18	11	1	48
Total		6	17	22	15	1	61

GENDER * educational level

Count

		educational level							Total
		high school	prof. college	university	graduate	elementary	junior high	other	
GENDER	male	5	4	2	2				13
	female	22	14	5		1	3	1	46
Total		27	18	7	2	1	3	1	59