

社會衝突理念與衝突解決模式

廖榮利

壹、衝突之行為科學觀

對於像衝突這樣一種心理狀態或人際關係，以及社會現象的瞭解，可以從行為科學之三個核心學所加以探討，即心理學、社會學，以及人類學的角度加以探究，而衝突之社會系統面探索有其實用性。

一、衝突之心理學觀

衝突 (conflict) 是一項心理學術語，意指由兩個或更多個不能一起解決的強烈動機引發的激起。

從心理學角度來說，當一種動機刺激的減弱伴隨著另一種動機刺激的增強時，就有衝突存在，因而人們就會要求作出新的順應。而這兩種滿意的欲望之間的衝突稱雙趨衝突。(Lindesmith, 1988; 廖榮利, 1994)

〈衝突之無意識狀態〉

一般言之，衝突通常是無意識的，因為人們不能清楚地辨明苦惱來由。許多強烈的衝動（如恐懼和敵意）為文化教養所不贊許，因此兒童很快就學會否認它的存在，即使對他自己也是如此。但，這種否定的防衛機轉並不能積極地解決問題。(Kuper, 1985)

舉例言之，如某個青年打算去參加舞會，因為他覺得應和朋友们一同去活動。對於西方文化來說這是一個強烈的動機。但他可能舞技拙劣，而且對真實

的或想像中的嘲笑十分敏感，因此他還有一個為避免羞辱而逃避跳舞的動機，為進退兩難的情境而苦惱。這種情境稱為「趨避避衝突」。

〈討厭工作想要離職〉

又如某人非常討厭自己的工作，想要離職又怕失業。需要和畏懼之間的衝突也可能十分強烈。另外，比如兒童既離不開母親，但又怕遭到拒絕或懲罰。包含強烈威脅或恐懼的衝突不易解決，因而會使人感到孤立無援和焦慮。人們的焦慮經驗往往由此而起。

不過，人們在焦慮之後出現的順應可能不那麼解決真正的問題，但比較能消除焦慮。因此，焦慮本身也是人們解決衝突的一種途徑。

事實上，當人們的一些衝動包含在衝突中時，他們就易於感到焦慮，只是並不知道其原因。這時他很少能進行理智的思維以承受這一難題。一種相對感情並存 (ambivalence) 的現象就是這樣的。

〈兩項工作中選擇一項〉

在組織裡，當某青年必須在兩個有吸引力的，可以實現的職業之間作出選擇時，可能感到某種程度的猶豫不決，但很少有嚴重的苦惱。而兩種危險或威脅之間的衝突稱雙避衝突，通常比較擾人。

在管理上，吾人宜正視組織成員類似上述的現象，並適切地去因應，始能化阻力為助力地導向正向的組織行為發展。

二、衝突之社會系統面分析

(一) 衝突之社會生活與社會結構面

從社會系統層觀之，衝突可以從兩個層面加以探究。(Collins, 1989)

一、「社會生活衝突觀」關注於，衝突關係是怎樣遍及和決定人類相互影響和社會結構的各個方面。

二、「社會結構衝突觀」關注於，組織工具怎樣闡釋戰爭、革命、罷工和叛變的根由，升級、降級、結局，以及後果。

三、「危機調適衝突觀」之關切點是，人際社會關係的危機是生活的一部分，貴在人的智慧（若非自己，也有別人的）可以為危機營生解決方法或危機為轉機。

(二) 衝突理論的觀點

〈社會衝突之抽象概念面〉

為闡明人類社會組織中化衝突現象，須提高到一定的抽象概括程度加以闡述，著述者有運用衝突論方法（相對於諸如功能主義、交換論以及系統論方法），不僅試圖解釋社會秩序是怎樣維持的，而且還想解釋如何在極不平等的情況下加以維持的，社會結構又是怎樣變化的。(Kriesberg, 1982)

從人生如戰場的危機意識中，人們會把社會、組織，以及其他社會制度，看作是個人或群體角逐的競技場。視這些競爭或鬥爭為互為補充的和共同的利益並不排除，但他們會去強調利益的競爭性質和水火不相容性質。於是一種強制是人們謀求促進自身利益的主要手段，卻而面臨困境。

於是，與強制對抗的自然趨向是，人總是不願受統治和被強制的，因此總是抵制強制企圖，於是，鬥爭就易於發生於人類群體社會組織中。這就是人類社會組織中衝突之源由所在。

〈衝突論之觀點〉

衝突論認為：社會中的人與人，團體與團體，階層與階層，以及階級與階級之間，其價值觀及其衍生出來的利害關係，均蘊含有衝突的因素存在。換句話說，衝突乃是人們對價值觀之信仰和對權力、地位、以及資源分配等，所引發之一系列的鬥爭；在鬥爭中之一方，企圖要消除或傷害對方。

因此，我們可以確認：社會衝突是客觀存在的事實，它既有正面的功能，也有負面的作用；前者是指不涉及價值的衝突，是有助於系統和群體完善原有的結構，制定新的規範。後者則須找到解決衝突之體制化（正當）途徑，以防止系統的混亂和互解。

三、社會衝突之共同特性

行為科學家們長期以來一直在尋求一種對所有社會衝突的綜合性解釋，因為各種社會衝突儘管千差萬別，但都有重大的相似之處。這些共同性包括 (Amira, 1980; Kuper, 1984) …

〈社會衝突之共同性〉

1. 作為社會相互影響的一種形式，敵對的群體，或者聲稱代表對立群體的個人，各自都考慮要發動衝突。
2. 以社會的類聚與群分為基礎的集體行為，部分由於他們彼此之間的對抗性，相互影響而形成了群體意識。
3. 敵對雙方都相信，各方從對方謀取的東西至少有一部分是不相容的。
4. 相互影響的各方捲入到一系列的交往或遭遇之中，因此，我們能夠順著事態發展的進程認清這一鬥爭。

四、社會衝突的類型

社會衝突的類型中的變數影響著衝突的發生，升級、以及降級。在眾多的變數中，有三個特別重要而又相互關聯的因素是：各方的特徵、目標的性質，

以及鬥爭中所使用的手段。

(一) 衝突各方的組織程度和限度不一樣

在一個極端，是政府、工會以及其他有成員守則，和一般得到承認的具有制訂和執行對敵政策之作用的其他實體。

另一極端則是比較模糊的實體，如社會階級和共同意識型態的信徒，意識型態上的依附界線也許是有爭議的，或者說是游移不定的，這種實體一般說來不大承擔對敵鬥爭的得到承認的任務。

並且，每一種社會衝突都可能包括多種敵對勢力；有些是重疊和交叉的，或者，一個實體中包括幾個實體，它本身又是其他實體中的一員。例如，政府首長可以聲稱他代表一個政府，一個國家，一國人民，一種意識型態，一個政治黨派和一個社會階級。

上述每一種說法都可以有一個相對的敵手。這裡就有著產生衝突之連鎖性的基礎之一。

(二) 社會衝突常圍繞水火不相容的目標展開。

這些目標的性質又是區別不同類型的另一個基礎。敵手之間可能爭奪對土地、金錢或他們皆以為珍貴的其他資源的控制權；這種爭奪資源的爭執叫做共識性衝突。

或者，他們也可以圍繞各自所持的不同價值觀如意識型態和宗教展開衝突。這些衝突是非共識性衝突。

當然，在具體的衝突中，共識性和非共識性成分都可能出現。此外，從敵手認為所爭問題是重要的乃至是至關緊要的程度來說，目標也各不相同。

(三) 衝突是以各種各樣的方式進行的。

衝突分析法特別注意涉及嚴厲強制的鬥爭，不論是已使用的或威脅要使用的強制，以及相對說來是非法制化的強制。(Schelling, 1980; Kuper, 1985)

從經驗中可以發現，在許多衝突中，敵手之間都遵守健全的高度法制化的

規則；誠然，這類衝突往往被認為根本不是社會衝突。例如，競選就是一例，在競選運動中，不同的政黨謀求控制政府，但他們均須遵守公共承諾過的道義規則，即選罷法。

某些類型的衝突，隨著時間的推移，也許愈來愈法制化和規範化，這種轉變是一個極其重要的問題。我們可以從十九世紀許多國家裡的勞資衝突中認識這一變化(Dahverdort, 1959; Kriesberg, 1985)。因此，時間的推移本身，也可以從緩和衝突到解決衝突。

除了理論問題以外，研究者價值觀念的取向在衝突研究中也至關重要。有些人傾向於從派性角度出發去研究社會衝突，想學會如何促進他們本派的特定目標。軍事戰略家和許多鼓吹民族解放的人就是這樣。(Collins, 1989)

另有一些人則一心想儘量減少暴力，以尋求別的變通辦法來捍衛或實現所謀求的目標。還有一些人主要關注於建立一種符合正義或平等之普遍要求的新社會秩序；台灣近年間政黨政治形成過程所顯現的各種跡象，也許可算是此類事例見證人。他們均認為衝突是達到這個目標的自然過程。

最後，也有一些思想精明的人採取了一種無關痛癢卻神聖化的相對主義的社會衝突觀，台灣新興的「澄社」也許可說是一個活例子。

五、社會衝突的根源

大多數行為暨社會理論家都從社會、政治，以及經濟關係中，去探索社會衝突的根源，而不把它們歸結為人的內在的生物本性，因為此類因素似不足以解釋衝突的種種變化。(Lindesmith, 1988)

但是，在解釋一場鬥爭或展開這場鬥爭所使用的手段時，則不妨突出一下衝突一方內在的條件和過程。例如，因某個原因而致不滿所激起的憤怒情緒，可以輕而易舉地，轉移至被當作靶子的替罪羊身上。

若依上述情況之發展之下，就會產生了非現實性的衝突；意思是說，它不

是以任何客觀的條件為基礎的，或者說，所使用的手段和所爭執的問題往往是風馬牛不相及的。

人們想要對解決衝突的客觀基礎和適當手段作出估量往往是困難的；不過，近年來的研究工作在這方面正有所作為；以下列舉說明。

〈共識性衝突相對於非共識性衝突〉

大多數衝突理論家強調不平等是衝突的根源：如果在一方看來另一方正在損害他們而既得利益，那麼，這就是共識性衝突的基礎。

另一些衝突可能和理想目標的不一致有關，尤其若群體之間價值觀念不同，都想把自己的一套強加於對方，那麼，非共識性衝突的客觀條件便具備了。

功能主義理論家們強調社會衝突的非共識性基礎，特別是由於社會制度上的社會變化的速率不等，所產生的非共識性。他們鑽研了社會制的功能一體化和共識性質，傾向於認為衝突是由於這種功能一體化和共識性質破裂所致（Johnson, 1983）。

上述這個癥結是有助於說明分析家們認為是表達思想的，而不是當作工具的那些行為。

至於是否有衝突意識的問題，即指敵對雙方是否意識到他們在衝突這一點，是某一衝突存在的必要條件，分析家們對這種意識是怎樣發生的問題，意見並不一致。有些人認為，絕對的剝奪是一種重大因素，而另一些人則認為相對剝奪更為重要；這就是說，人們會感受到，和他們根據以往的經驗而產生的期望相比，或者相對於別的可比較群體而言，他們如何受到了剝奪（Schelling, 1980; Westrum, 1984）。

總之，組織成員往往會確信他們有能力改善他們自己的狀況這類信念，是至為重要的；這類信念常常因對立各方及其相互關係中的事態發展而異。組織中之群體還必須有能力動員起來追逐他們的目標（Amitai, 1980）。

通常可察覺到的是，先前已經存在的個人聯繫和群體關係，有助於使動員

管道暢通；而領導權和未來新成員的共同意識型態，也是一些關鍵因素。

進一步分析的結果，也可以發現的一種現象是，相對佔支配地位的群體有能力達到他們的目標，這一事實有助於解釋為什麼他們能主動提出進一步的要求，從而導致公開衝突的原因。這一點也是他們相信衝突是可以解決的動力因素之一。（Collins, 1989）

另外，如果從屬群體居然認為，他們能對這種現象現狀提出有效的挑戰，那麼，居支配地位的群體就會有所反應，試圖頂住這種挑戰，並說服他人，使他們感受到現狀是合法的。解決衝突過程中所遭遇的幾乎不可克服的困難，其重點也可從此窺探究竟了。

貳、解決衝突之文化模式

一、解決衝突之文化模式

古代聖賢往往從哲學式的抽象思考模式，去探索解決衝突的途徑，其中包括以文學暨文化模式，這指以一種小說形式和一種演劇形式。前者稱為「問題取向小說」，後者則稱為「問題取向之戲劇」，即簡稱為問題小說與問題劇。（Keper, 1985）

（一）問題小說

問題小說（problem novel）是一種小說形式，在其中普遍存在的社會問題諸如性的雙重標準、種族、階級的偏見，以及工作權等，通過書中人物所受到的影響而戲劇化了。

這類小說始於十九世紀中葉的改革年代。早期的實例為蓋斯凱爾夫人的《露絲》（1833），它對維多利亞時代所謂「墮落婦女」——通常發展成爲社會渣滓和娼妓——描繪了一條人道面的出路。

若是作品非常側重對讀者施加影響使之在某個社會問題上站在作者一邊，

如斯托的反對奴隸制的小說《湯姆叔叔的小屋》(1852)那樣，那麼稱它為宣傳小說更為合適。

一般說來，一本問題小說只限於揭露一個問題。小說中的人物可能得出一個人的解決辦法，可是作者並不堅持說它放之四海而皆準，也並不認為這是唯一的答案。大多數問題小說以新穎和適合時勢的容貌來吸引讀者，而這也正是其獨特功能。

組織行為中的衝突常反映在各種小說中，靠作家敏銳的洞察力和精緻的文筆刻化之下，使社會大眾獲取感應和疏解內心世界的衝突與不安，這未嘗不是一種最普遍化的問題解決模式，而組織成員之休閒行為中養成閱讀小說之習性，也正是人文氣息之昇華作用。

企業主和受僱者一樣地，從問題小說中所領會到的衝突和創思，是另一種境界。

(二)問題劇

人類社會的問題是永遠存在且不斷演變的，人類社會組織的矛盾性與衝突性也是不可避免的；針對此「問題劇」往往提供一種反映和引向疏解的功能。

問題劇 (problem play) 是十九世紀發展起來的一種戲劇，以現實主義的方法處理有爭議的社會問題，暴露社會弊病，促使觀眾進行思考和議論。如此可促進人們對衝突之面對與謀求解決途徑。(Kuper, 1985)

早年的這種戲劇以法國劇作家小仲馬和奧日埃的作品為開端，他們修改了當時流行的斯克里布「佳構劇」的固定形式，使之適合於嚴肅的題材，創作一些過分簡單化的、說教論題的劇本，以諸如勞資衝突、商業道德、私生子，以及女性平等工作權等為題材。

早年的歐洲社會，問題劇在挪威劇作家易卜生的作品中趨於成熟，其作品不僅主題貼切，而且藝術上也具有特色。易卜生的影響對鼓勵整個歐洲問題劇的創作裨益甚多。斯堪的那維亞的其他劇作家，包括斯特林堡，從自由與保守兩

種觀點出發，討論了性的作用和婦女解放問題。白里歐在其劇本《紅袍》中攻擊了法國的司法制度。這些均有助於當代組織中，性別歧視的衝突之解決。

值得一提的是，當年在英國，蕭伯納用其劇本及其長而機智的前言，將問題劇帶向智慧的頂峰。進入二十世紀後，問題劇在創作上仍受到重視，並且仍有人試著去發揚光大。問題劇之於解決社會衝突，有其獨特的功用。

二、解決衝突之人群服務模式

對於組織中人際關係衝突的問題，有時候其關鍵在於組織成員個人性格因素，與組織環境難以調和時，一種藉由臨床暨心理治療模式，以解決衝突已行之有年，而且是一種微視面和深入性的功用。(Barker, 1987)

所謂心理治療法乃是運用心理學上研究人性變化的原理與方法，對心理疾病患者，或生活適應困難者予以診斷與治療的一切措施，稱為心理治療。心理治療只能由受有專業訓練之人員為之，並且以營業證照為其依據。

從事心理治療的專業人員包括精神科醫師、臨床心理學者、精神病理師、以及諮商員等。心理治療時，原則上不採用藥物，主要企圖從心理或精神層面，經由類似「再教育」的歷程，達到以下五項目的(張春興, 1992)：

〈心理治療之再教育目的〉

再教育取向的心理治療之一般目的有：

- (1) 增進當事人對自身問題的了解。
- (2) 協助當事人解除內心的衝突。
- (3) 培養當事人自行改正不良習慣之能力。
- (4) 引導當事人認識自我與生活暨工作環境，並消除已有之不當觀念。
- (5) 支持當事人面對現實，恢復信心，重建未來的幸福生活。

嚴格說來，心理治療有很多不同方法；其所根據之理論不同，其所治療的對象與目的各異，在諸多方法中並沒有所謂「最有效」的方法。其適用性端視

主體（治療者）和客體（當事人）條件與關係而定。

與心理治療一詞有關而且時相混淆的另有三個名詞，即治療（therapy）諮商（counseling）與輔導（guidance）。此三者之區分界限有下列各項（張春興，1992）

（1）輔導的對象為一般人，屬教育性措施，輔導的目的在助人成長；輔其自主，導其自立。

（2）諮商是輔導的一部分，其對象除一般人之外，也包括適應困難的人；諮商的目的除助人成長外，並協助當事人學習應付環境解決困難的能力。

（3）心理治療的對象是心理疾病或心理失常的患者，其實施旨在達到本詞所列五項目的。

（4）治療一詞乃心理治療的簡稱，兩者涵義相同。

三、解決衝突之社會治療模式

（一）社會治療與社會干預

運用社會學愈來愈重視對組織成員之社會治療，以及對組織衝突之再解決。前者乃對個人適應組織規則和角色衝突上的社會適應面之治療作用，後者則針對發生於組織中管理方法和人際關係面之難題，從事社會診斷與調適服務，或稱為社會（工作）干預（intervention）。（廖榮利，藍采風，1994）。

叁、解決衝突之談判暨協商模式

一、衝突之不可避免性

衝突之於人類社會組織中，是不可避免的一種社會現象，其主要緣由有三：一則由於資源和時間有限；二則由於在通常情況下具有多種可選擇的行動途徑，所以衝突是不可避免的；三則各方利益發生衝突現象。

衝突有來自個體行動者，也有來自於族群行為者。比如一位單獨行動的個體決定著表現或壓抑某個衝動。他和某團體中的其他人一起與另一團體競爭，以獲得榮譽或提高社會地位。生活在當前社會中的青少年，似乎更具有此種意識。

另外，比如作為一個家族、一個種族群體或一個民族的一員，他和他的同胞堅信，為了獲得或維護他們自認為自己的主權或正當的權利，不得不與對手或敵人鬥爭。今日的商場如此，企業集團如此，以及政治團體也是這樣的。

二、從製造衝突到解決衝突

人們製造衝突，他們也致力於解決衝突。生活經驗告訴我們，組織中的某些衝突是必須的；它們給生活會加上一種調味品，也為達到個人或團體的目標提供了誘因（Krisberg, 1980）；這是衝突之於社會組織之自然性和正性功能。

但是，有許多（也許是大多數）衝突是痛苦的或沒有益處的；因而人們自覺或不自覺地，也就全心全意地或不那麼認真地尋求衝突的解決。因為，畢竟人生是一種解決問題的歷程，儘管有些人對此並不像絕大多數人那麼熱衷於此一使命。（廖榮利，1987）

有一幻想是：如果有一個魔術般的解決衝突的公式或程序的話（事實上並沒有），那麼比如現代社會裡像精神病院、暴亂，以及戰爭這類東西就會少些了。確實，當前各國領導和智者也都試圖在為人類此一進步社會用心與實踐中。

三、衝突之可解決性

簡化上述的各項說明，可作出一個明確的價值判斷：那就是衝突中的某個人或某些人都想要謀求一個「稱心的」解決。此一共識導致衝突的雙方或多方

均在追求另一種信念，之所以會有不斷的談判和協商，也就在於此。

此種信念就是：假定衝突是可解決的，即使承認有阻礙，但至少最終是可以解決的。解決既可來自外部的約束，也可來自對抗著的衝動或個體之間，一種長期的交互作用；善意的交流與相互的瞭解，是可以帶來互信互諒的。

在上述中之第一種情況下，可能是一個人想對一個侮辱他的陌生人予以還擊，但為符合那個社會情境中的嚴格的習俗還是克制了自己的敵對情緒；如此的順從習俗之下，個人的社會態度有效地取代其原始的衝動，也就顯示其有教養和莊重的一面。因此，衝突基本上有其解決前提。

另外，也可能是勞資雙方的代表達成協議將爭議提交給具有約束力的公斷；如此彼此均可以下場的條件之下，可放棄任何一方的失尊嚴或受委曲的感應，而以第三者的處方勉強本身去尊循之。

又，早年一個像比利時這樣的相對弱小的國家，在兩次世界大戰中都無法被入侵的德國軍隊所擊退，而以第三者建議所謂「光榮的撤退」以收場和平結案，也可被自我安慰地稱為雙勝。（Kuper, 1985）英阿福克蘭之役，也是一樣的。

這裡我們再來探討導致或不導致頑固性解決的各種相互影響過程：

· 例如抽菸者不能抵抗抽菸的內驅力，但願意避免肺部的損傷；

· 例如工人罷工和工廠倒閉；

· 例如當年兩大強國一昧地加強他們的核子軍備。

上述這些均非真正明知的問題解決方法，是當事者須應引以為惕的。

那些表面上看來難以解決的衝突的表面理由背後的東西一旦有可能被洞察，其「真正的」目的從而被揭示，那麼它們也就可能得到解決。

上述的關鍵點乃在於：如果兩個人都追求某種利益，但只有一人能獲益，他們之間的衝突可能導致妥協或一方得益而另一方失益。那麼，人我間的謙讓和惠我或惠物，之另一種社會關係之預先投資（pre-investment）須被領會

。實踐上，表達各種要求的言語、情緒未必反映「真正的」願望，如果這些願望是可以講清楚的，就會綜合構成創造性的解決。

比如某假日妻子想去甲處，丈夫想去乙處；在冷靜地明確了各人的目的之後，他們選定了丙處，該地既有妻子所尋求的自然美景，又能使丈夫達到了原想在乙處活動和消遣的目的。此時，達到真正的共同目的，便格外重要了。

不過，上述這種過於簡單化的、假設性的擬倒是的確有著創造性地解決衝突的指導性模型的作用。儘管還有人懷疑，認為這不過是達到了一種妥協，因為丙處也許不可能像甲處對妻子和乙處對丈夫那樣使他們滿意。但是，終就解決了問題且獲致可行行動的方向，不也是問題解決的一種事例嗎？

四、須克服三種不易克服之難題

因此，在實際生活中和在缺乏外部約束時，要使衝突得到解決，必須克服三種有時幾乎是不能克服的困難（Schelling, 1980）：

（一）意願性與折衷力

一個團體或一個團體必須尋找一種解決途徑，並願意和能夠在內部或相互間發生相互影響。

一個不能決定如何行動的心神不安的人，會面臨大大小小的選擇，或者從朋友、牧師，以及精神科醫師那裡尋求幫助。

尤其，在工業上和國際間競爭中的抗衡團體同意談判，或把他們的分歧提交第三個團體，如仲裁委員會、法庭、以及聯合國安全理事會來公斷。此一模式在近年國際爭論上，已形成一種具有魅力的解決問題模式。

值得檢視者，傳統的社會常產生一些標準化的程序來解決內部爭端（Amati, 1980），而當代多元社會結構之下，藉由外力襄助以解決衝突之需要性和有效性，已成爲意願性和有折衷力之當事雙方，所要面對和順服的方向。

(二) 澄清與排除多元化之障礙

在謀求解決問題中足以擾亂相互影響的問題是很多的。在精神分析和某些其他非生理學的治療中，病人的被壓抑的或重大的衝動不容易從其潛意識中或不可言狀的世界裡顯現來；或者，有開行為矯正無從下手。因此，澄清與排除工作也就有他的功用。

另外，在談判中，衝突的團體可能會相互懷疑對方，並且很自然地企圖盡可能多地贏得對方的讓步，這方面的證據不勝枚舉，尤其在當代的任何一個國際性會談中，很不幸幾乎都可以發現。

事實上，正如每一個團體在談判之前或談判期間都要秘密決策一樣，它的那些並非超人的成員，也很容易表現所有可以想像的人性的弱點，即誤解、推測別人、存先入為主的偏見、掌握虛假訊息、選擇性透露、過度警覺、防衛性迴避、缺少耐心、以及佯作服務團體等。

讓我們不得不正視的事實是，所有這些缺陷使人在作出常規性或非常規性決策時，遠比某些古典經濟學家、理論政治科學家，以及邏輯學家所必然設想的更為不合理。(Westrum, 1984; Matyko, 1986)。

在一些特殊條件下，人們可以創造性地解決衝突，使幾方面都感到滿意，或者，至少有可能逐步接近這一目標。這也許是彼此均由然而生一種渴求釋放靈感之故罷？

上述情況是，由於那些懷有善意的、理智正常的、能參與並促成達到新的解決的人們，在一個他們感到超然舒適的「中性地點」集中起來會晤一段時間，可能是數日，也可能是數周。其間大眾傳播媒介被排斥在外。這就是何以當今許多國際衝突的和談會議大多均設在超然舒適的第三地的理由。

除了第三地外，在第三者（不論是仲裁人、干預者還是調解人）的幫助下，衝突參與者可以逐步認識到自己在心理和社交上的長處和短處，並改進與別人交往的方式。說教和講演是不可能奏效的；所需的是從理智和情緒上實際體

驗新的見解和方法。(Barrot, 1969; Johnson, 1983)

上述這些方法包括：命題敘述 (Fisher, 1981)；巧妙應用經驗策略，如裝扮（正面或反面的角色扮演）；以及完成諸如 T 團體 (Bradford, 1964)、塔維斯托克 (Miller, 1967) 等等途徑。

另外，尚有一種複雜的訓練項目，可以促進人們對衝突的理解和形成各種有利於衝突解決的輿論。(Schelling, 1980)

(三) 感性暨虛幻後之理性暨清醒面

許多重大會議謀求解決衝突，在上述良好情況之下所創造出的和平協議，均形成習慣性地簽署。後來由於在衝突參與者離開這種親密的、面對面的情境，重新進入正常環境之後，以下的障礙就可能出現了。即使他們自己是重要的決策者，也必須使下屬相信所造成的解決法是理想的；或者，作為官方或非官方代表，他就必須將這一解決方法。如實向上級報告。事後，這也是協調工作的程序之一。

不可否認的是，確實他們在解決衝突的那一刻可能彼此間對衝突對方產生好感，但此刻卻面臨著來自非參與者的懷疑和敵意。因而，可能會發生預料不到的條件變化。這種可能的反應或反彈，均應在衝突策略預估範圍內。

總之，在遠處實現了的解決法回到平常的舞台上就可能不是不可實現的了 (Schelling, 1980)。另一方面，從夢想到事實的轉化並不一定就是異常困難或不可能。也許我們已經創造在將來某個更適當的時空裡實現衝突解決的基礎。於是，一種所謂「後續發展」(Continuous development) 的預期產出 (output) 也應列在評價要點上。

肆、衝突解決策略分析與運用

一、衝突再解決與衝突管理

今日的機構組織，不論是人群服務性質或營利商業性之機構，均以積極的態度面對組織內之各種大小衝突。此種以行為科學知識為基礎，且以管理科學知能為技藝之對問題再解決程序，稱為衝突管理，又稱危機管理。

〈衝突再解決〉

衝突再解決 (conflict resolution) 是指：組織中對所發生的大小問題試圖有效地予以排除或減低其程度之一種程序。這些問題後之來自於組織內次部門或次團體間，各自為了欲達成組織之一定的目標，所引發的互相競爭的副產物。(Barker, 1987; 廖榮利、藍采風, 1994)

衝突再解決程序中最常見的預期成果，見諸於：

- (一) 促進組織成員間為某些爭執議題 (或事務) 之折衷妥協行為。
- (二) 增強組織成員間對衝突的和解和許的適應行動，以及，有時候某一次部門或次團體之完全對另一方之全然釋懷和降服之結果。(Barker, 1987)

組織中的問題再解決專家往往全神貫注地投入於問題再解決程序中，致力於協助並促成相對雙方澄清 (誤會)，傳授 (方法)、調解 (爭議)，提議和解決方案，以及可行途徑群，以成全組織成員或成員系統會為共同目標引發之爭議，以導向一種有創意的、可接受的，以及可付諸行動之問題再解決之新途徑。

〈衝突管理〉

衝突管理是指：一種衝突再解決之步驟，藉由一種組織發展 (organizational development) 前提之下，促成組織成員：(一) 再確認相互間在組織中工作關係之本質與特性。(二) 排除組織中成員間溝通上的障礙因素。(三) 再界定組織中成員間相互依存與互惠互助之使命。(四) 認清問題關鍵所在與尋獲可資共同使用之資源。以及(五) 採取共同行動以解除引起衝突的某些特定問題。(Barker, 1987)

二、衝突管理策略之探索

早年大多數社會衝突研究著眼於衝突行為的發生及其升級，但近年來對衝突的降級和衝突管理表現出更大的興趣。展開衝突所使用的手段，在強度上和程度上可以有極大的不同。衝突的誘因也是非強制性的。

解決衝突之強制性策略包括各種各樣的暴力和非暴力手段，前者如一九九〇年的聯軍對伊拉克之制裁或戰爭，一九九四年間北約對波士尼亞之嚇阻性戰爭宣告，以及近年來台灣，對抗爭群眾之強制驅散策略等。非強制性策略則包括說服和正面鼓勵等做法，例如，踐諾施惠策略之實施 (Kriesberg, 1982)

升級與降級受下列因素的影響：(1) 敵對群體各方內部的事態發展；(2) 敵對群體之間的相互影響；(3) 起初未捲入衝突的行為主體的行為。

(一) 內部的事態發展度

衝突雙方之內部因素包括各種社會暨心理過程和組織的發展，它會導致人們愈益忠於鬥爭的事業。投入衝突的低層次單位，可能由於其鬥爭資源的增強而獲得權力、地位，以及經濟利益 (Perrow, 1986; Lindesmith, 1988)。

另外，那些在鬥爭中蒙受損失的低層次單位，尤其是，倘使他們所受到的影響比敵方慘重得多，他們就可能變得不那麼忠心耿耿了；組織行為的挑戰，也就更形尖銳化。

(二) 雙方的相互影響力

雙方相互影響的方式很重要，即敵方的行動可能是強有力的，挑釁性的、逐步升級的，或是恫嚇成功並逐步降級的；或者，行動可能是和解性的從而逐步升級的；或是姑息遷就的從而鼓勵升級的。這些信息可預估衝突解決之時機與程度。

許多證據也顯示，如果雙方或多或少勢均力敵，那麼，衝突就不大可能升級；而所須付出的心力也相對地增加。

(三) 衝突解決之進度性與限制性

最初未捲入衝突的各方也會影響衝突的進程，他們可以加入角逐以促進他們自身的利益，也可以限制衝突。此時，居間調停者可透過調解，從而促進溝通和提供挽回面子的選擇辦法，這樣就能減輕衝突的不良後果。這也是衝突解決之一大助力。

比較樂觀的看法是，功能主義者所強調的社會衝突對於各方，對於發生這些衝突的廣闊天地的作用。這是調停者要敏銳地關注的地方。只是，接受衝突觀的分析家也可能會認為，衝突不僅僅是地方之害；而且也是促進必要變革的手段。因此，社會變革和組織變革也就格外重要了。

另外，衝突中的敵對雙方一般以勝負得失論結果。同時，也可能由於衝突的連鎖性質而互有得失。這也是有時候衝突會折損組織力的地方。

參考書目

- Amirai, E. et al (1980). *A Sociological Reader on Complex Organizations*. New York: Holt, Rinehart, & winston.
- Barker, R. L. (1987). *The Social Work Dictionary*. Silver Spring, MA.: National Association of Social Workers. p.31, "conflict management." "conflict resolution."
- Biau, P. M. et al (1987). *Bureaucracy in Modern Society*. 3rd Ed. New York: Random House.
- Collings, R. (1989). *Conflict Sociology*. New York: MacGraw-Hill.
- Johnson, H. C. (1983). *Culture, Organization, and Macrosystems: How They Affect Behavior*. New York: Curriculum Concepts.
- Homans, G. (1974). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. Rev. ed, New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Hall, R. (1987). *Organizations: Structure and Process*. 4th ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Kriesberg, L. (1982). *Social Conflicts*. 2nd ed. Greenwich, Co.: Blooming.
- Kuper, P. et al (1985). *The Social Science Encyclopedia*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Lindsmith, A. R. et al (1988). *Social Psychology*. 6th ed. Englewood Cliffs, B. J.: Prentice-Hall.
- Matyko, A. J. (1986). *The Self - Defeating Organization: A Critique of Bureaucracy*. New York: Praeger.
- Miringoff, N. L. (1980). *Management in Human Service Organizations*. New York: Macmillan.
- Petrow, C. (1986). *Comparative Organizations: a Critical Essay*. 3rd ed. New York: Random House.
- Pecora, P. L. et al (1987). *Managing Human Service Personnel*. Newbury Park Ca.: Sage.
- Schelling, T. C. (1980). *The Strategy of Conflict*. Cambridge, Ma.: Free Press.
- Westrum, R. et al (1984). *Complex Organization: Growth, Struggle, and Change*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- 張春興 (1992) *張代心理學辭典*。台北：東大。頁527「心理治療」。
- 廖榮利 (1987)。*社會工作理論與模式*。台北：五南。頁67-82。「問題解決程序」。
- 廖榮利 (1994)。*社會組織與科層體制*。公訓報導。60:7-18。
- 廖榮利、藍采風 (1994)。*臨床社會學*。台北：三民書局。
- (本文作者現任台灣大學社會學系教授)