台灣行動學習協會製作

行動學習協會電子報

好的提問，帶來好的反思，
好的反思，帶來好的學習，
好的學習，帶來好的行動。

第 4 期 2015 年 7 月 3 日出刊

本期精彩內容

1. 建設性的協商 – 衝突管理
2. 六月份讀書會活動花絮
3. 七月份活動預告

《建設性的協商 - 衝突管理》

作者：李桓瑞

在某次的行動會議過程中，身為一個行動學習教練，我感覺到大家的提問與回答突然都變得保守，團隊中似乎出現了大家不直接面對的問題，此時，我介入提問「大家注意到團隊發現了什麼事嗎？」團隊成員回答：「氣氛變凝重了」、「問題變尖銳了」、「我一直很清楚，但我現在不能去改變任何東西，因為我的團隊有很多情緒問題、、、」，當有人直接把狀況講出來之後，團隊的氛圍整個從逃避轉變成積極的面對與討論。

在這個教練的介入過程中，一個團隊未言明的內在衝突再覺察與面對，讓團隊產生了很大的正向改變。

在行動學習會議中，團隊面對組織所賦予的共同專案目標，過程中總是會面臨衝突或沒有共識的情況。衝突是很耗能量的，然而，團隊也最容易在衝突的處理之後有巨大的學習與改變。作為一個行動學習教練如果對於衝突的特質與解決方式能夠有所了解的話，在行動學習會議中面對衝突的情況時，就能夠有信心及有效的介入，進而提升會議的效率。（接下頁）

關於衝突，在「清醒的企業」（Fred Kofman 寇夫曼著，劉明俊、羅郁棠、陳曉伶譯，天下文化出版）一書的第六章「建設性的協商」中，提出了各種處理衝突及形成共識的方法。於這篇筆記分享之。

衝突的特質

人們認定衝突這件事本身就破壞力無窮，這並不難理解；但是衝突產生的能量卻並非毫無建設性。衝突之所以帶給我們負面感受，主因在於我們不習慣以正面態度處理衝突。

有生命就會有衝突，衝突源自於需求和缺乏資源滿足。我們無法選擇不要有衝突，我們只能在遇上不可避免的衝突時，選擇要如何回應。

處理衝突的慣用方法

每個衝突都有辦法化解，只是我們不知如何解決。我們對於這個狀況「負責任」是要認知到我們之所以無法處理某個狀況，不只是因為「狀況本身棘手」，也因為我們的「能力不足」。

然而一般我們在面對不知道該怎麼做的衝突時，我們的慣用方法是：

否認：拒絕承認問題的存在。

逃避：在面對壓力時，就退縮。

投降：當發現自己的要的與他人衝突時，就放棄。

支配：有些人總是勉強別人接受自己的做法。

升高：這是另一種支配手段，而且在枱面下運作。在對手背後遊說有權力的人，訴諸上級。

多數決：這也是另一種變相的支配，操縱者為達目的誘哄其他人為他想要的東西進行表決。然而，做決策時實在沒有理由相信人頭的數量便等於質量。

妥協：在妥協中，每個人或許最後得到的比他原來的多（相對於獨自面對的最差情況），但比他想要的少。

然而這些方法都是有問題的，它們的共同弱點就是他們解決問題前題假設：不是某一方贏了以後強加自己的立場給對方，就是雙方同意做出中間路線的選擇。

「建設性的協商」創造新的可能。人們變得希望創造共同贏面。... 然而，它也是最不常見的方法，為什麼？因為它需要從「單向控制」改變為「互相學習」。

衝突為什麼變成問題

衝突因為自我認知而變調。當人們只想著自我的滿足：他們採取的是一種自戀的態度。自戀者對自己、自己的重要性和自己的形象過度重視。自戀的人用一種乖戾的方法來處理衝突。他們不只要得到真正想要的更要贏過別人。反對意見變成對個人的污辱，因為自戀者把自己與自己的意見看成一體了。

解決的關鍵在於放鬆對自我立場的堅持，並且專注於你真正的利益。這正是一個自戀的人辦不到的。衝突的三要素：歧異（不同的選擇）、資源缺乏、有爭議的所有權（誰有權力做資源分配或決策略機制）。如果三個元素的任何一個消失了，衝突也就消失了。

衝突的解決

從個人衝突、人際衝突到運作上的衝突，逐步處理。

個人衝突：我們都是依照我們的心智模式來體驗世界。... 當超越個人喜好時，其實意見並不影響任何事情，比較合理的作法是去了解並尊重每個人思考的權力。例如：當我們爭吵「哪一種冰淇淋口味最好」的問題，轉變成「我最喜歡的是什麼」，資源缺乏的問題就消失了。

人際衝突：夥伴間對於事情的優先順序、價值觀有著不同的看法，這種衝突挑戰了個人的基本信念。這需要真誠的溝通，雙方都能表達什麼事情讓他們困擾，然後共同訂出一些清楚而且滿足彼此需求的協議。互相發現彼此的行動都出於可理解的原因。

運作上的衝突：衝突未必都可以訴諸感情來處理（個人與人際的衝突），運作衝突牽涉到團體如何分配資源的決策。處理運作性衝突最好的方法就是達成合意（consensus)。合意不代表每個人都相信這個決策是最好的，而是大家可以接受這個決策。管理者有最後的決定權（以權力為基礎的合意），然而這很可能會削弱了人際關係並降低效率。為了避免這個問題，建設性的協商創造了一個環境，鼓勵員工貢獻自己的資訊，但假如在合理的時間內還是無法達成合意，管理者仍有權做出決定。

建議處理個人和人際衝突的步驟：

準備階段：個人準備（在談論之前，探索你的立場和釐清你真正要的是什麼），建立「最佳替代方案」（你的替代方案在協商不得法時就能派上用場。如果沒有共同解決方案來滿足各方需求，那麼最佳替代方案就是你可以獨立獲得的結果。「最佳替代方案」也叫破局點）

談判過程：釐清程序；A 表達 B 聆聽；B 釐清問題；B 摘要 A 的話；A 確認 B 的摘要；A 和 B 互換角色；對話；我們需要同意嗎？（如果沒有從對話中產生可實踐的結果，就只是完全的個人衝突，建議雙方可以同意在有歧異的情況下結束對話）。如果牽涉到操作層面，就還需要「操作性合意」的步驟。

處理操作性的衝突

到背後的利益：彼此互問：「為什麼這件事對你來說那麼重要？」或者「你想透過這件事得到，對你而言，比這件事本身更重要的東西會是什麼呢？」

腦力激盪：當你發現背後的利益關係，可以試著發展新的選擇。

協商和選擇：列出所有選擇，討論各個選擇對彼此的吸引力，可能達成結果的合意，也可能沒達成一致。

合意的結果：達成合意！（接下來就可以發展「為執行做出承諾」，進入執行階段。）

過程的合意：如果沒有合意的結果，就要進入權力、多數決或仲裁等機制。在動用職權之前，管理者可以說：「我們已經跟每個人解釋過我們如何看待這個狀況，以及我們認為什麼會是最好的處理方法，我們也確定彼此了解對方的想法。、、、每個人都同意這樣的看法嗎？」如果大家都同意，管理者可以繼續說：「在這件事情上，我需要你們的支持，容許我做出決定。我必須對這個決策負完全的責任，即使我不能確定我是對的，但大家已討論過各種不同的解決方法，我相信我們已經在既有條件下盡了最大努力。我向你們保證當我們試過這個策略一段時間之後，我們會再討論並評估它運作得如何。如果我們有任何疑慮，就重新召開會議。」

避免迂迴戰術：管理者在這個過程必須拒絕去聽任何單方面的說法。

追求最佳替代方案：如果意見分歧的狀況還是很棘手，每個人應該持續自己的最佳替代方案。

為執行做出承諾：不管成員達成什麼決策，他們在這個階段都必須承諾執行。

評估和學習：當協商告一段落，團隊一起評估衝突的原因、對於過程的滿意程度，以及大家是否對結果感到安心，將是一件很有用的事。

用得上的問句：我們感覺如何？有什麼需要澄清的嗎？我們從這次衝突中學到什麼？我們應該要做什麼（或未來可以做什麼）來改善？我們在衝突中要怎麼表現？我們的關係如何？有什麼需要澄清的嗎？我們要如何讓相同衝突發生的機會減到最小？

最後花點時間慶祝：我們做了件了不起的事情，解決了問題，強化彼此的關係，並且增進彼此的幸福感覺。

最後當建設性協商發揮效用時，我們會看到團隊更有彈性、發展新的解決方案、團隊也更有競爭優勢。

五月份
讀書會活動花絮

編輯：韓若梅

2014 年三月，我的身體出了狀況，同時面臨職涯上的關鍵轉變，當時我感到脆弱，當時內心不斷地想理清對自我的認知，卻不知為何，我好像無法與他人分享的這份鬱悶。在此狀況下我遇見這本書; 它是上帝給我的禮物。仔細的讀過之後（也參加 Annie 劉開的課），我真正的認識脆弱，面對脆弱，進而勇敢的面對自我，擁抱脆弱，因而產生內在的力量， 展開新的生活. (也證實何以作者 2010 第一次在 TED 發表短講後，很快的超過一千萬人次點閱，成為當年最熱門的 TED 演講者之一) 當下即對自己說一定把書中所得到的體會分享給有緣的人，讓更多周圍的人可以化脆弱為力量。終於在今年的 6/25 晚上行動學習的讀書分享會中，我實現了這個內心的承諾，一償宿願的感覺真好。

這本書的架構如下：

- 何謂脆弱的力量
- 永不知足的文化
- 對脆弱的迷思（誤解）
- 無法展現脆弱的主要原因：自卑
- 抵擋（防禦）展現脆弱的武裝工具
- 如何跨越理想和現實的差距
- 對教育及職場上的应用建議

何謂脆弱？這是當晚分享中我首先問參與的夥伴的問題。 借由作者超過 12 年的個案訪談與研究及她親身的體驗，她定義脆弱：是我們感到一種不確定，沒把握，又冒險的感覺，同時也是一種情緒的衝擊。它代表了一種可能性，例如：在會議當中我持有和他人不同觀點時，正打算提出時；在街上和迎面而來的陌生人微笑；剛完成工作的計畫案準備向老闆報告時；打算對父親說自己愛他時的狀況，在踏出之前，我們真不確知對方的回應會如何。 然而**是脆弱又何來的力量？作者認為人人都是**脆弱的，因此共有那深層次的：愛與被愛，需要與被需要，追求意義，歸屬感及彼此連結的渴望。 當我們尋求彼此的連結時，透過被支持與理解就能鼓勵當下脆弱的我們，能勇敢放膽走出去，展現真實的自我。所以力量的產生在於聯結。**在分享會中我問大家的另個問題是：你會好奇：為什麼我們喜歡看別人展現真實，脆弱並欣賞他的勇敢，但自己卻不願別人看到真實的自我？**

我們可能對中文的字義有著不同的理解或評價。脆弱的英文是 vulnerability，根據韋氏字典，它的字根源自拉丁文：vulnerare 意指可能受傷或易受攻擊或傷害的狀態，卻是不帶評價的。而軟弱的英文（weakness）是無法承受攻擊或傷害。軟弱是個人已經接受或認定自己不行，不好，不能了；也就是真的弱掉了。這是一種負面評判。此外作者談了自卑的心態也深深影響我們面對脆弱. 深深感謝當天出席的成員，借著彼此個人內心深處真誠的分享（當下是脆弱的），讓我們看到展現脆弱帶來個人更深的醒思與發現自我的過程。我們在傾聽，理解，支援下讓脆弱的聯結我們有力量的心緒中離開伯朗咖啡。

讀書會
問題反思

1. 何謂脆弱？
2. 既是脆弱又何來的力量？
3. 你會好奇：為什麼我們喜歡看別人展現真實，脆弱並欣賞他的勇敢，但自己卻害怕，以致不願別人看到真實的自我？

七月份
活動預告

行動學習協會每月定期舉辦學習分享活動，歡迎加入台灣行動學習協會 WIAL-TAIWAN 臉書，以獲得最新活動資訊！

《讀書會主題：勇氣心理學》

活動策劃：韓若梅

在日本掀起一陣熱潮的勇氣心理學也吹向台灣，心理學家阿德勒說，每個人都有獨特的人生意義，如果從決定論的觀點，一種家境只會造就出一種結果，但是阿德勒以目的論思考，認為人類會對於過去經驗賦予意義而改變看法，結果人生也會因此而轉變。其他精彩重點包括：阿德勒談自卑是讓自己更好的原動力，以及阿德勒的理論與近代大師的理論之間有什麼相關性，如：彼得．杜拉克的目標與貢獻觀點，以及史蒂芬．柯維的七個習慣等，許多觀念值得教練們共同來探討！(摘錄自博客來網站)
本次讀書會由Connie來分享與引導我們閱讀阿德勒勇氣心理學系列書籍，歡迎舊雨新知踴躍參與！（可到行動學習協會的Facebook報名）

時間：2015年7月15日星期三，19:30-21:30
地點：台北市大安區建國南路一段166號3樓 (忠孝新生站3號出口)
費用：本次活動採個人最低消費(每人 $160) 制

台灣行動學習協會（WIAL TAIWAN）簡介

國際行動學習協會（The World Institute for Action Learning，簡稱 WIAL）成立於 1995 年，由 Michael Marquardt 馬奎德教授創立，是一家致力於推動行動學習在企業與政府應用與發展的國際機構，以學術研究而非盈利為使命，是唯一的一家專為行動學習教練提供訓練認證的機構，在國際上享有盛譽。