

目錄



序

- | | |
|----------------|-----|
| 調和關係 解決紛爭——何永昌 | 003 |
| 求同存異 共享成果——陸庭華 | 004 |
| 持續學習「調解」——梁海明 | 005 |

智勝之道

- | | |
|--------------------|-----|
| 1 智在調解 創造 Win X 2 | 010 |
| 2 調解 highlight | 012 |
| 3 促成 Win Win 有「招數」 | 015 |
| 4 當事人所想所需 | 018 |
| 5 上三角 下三角 解決問題要線索 | 021 |
| 6 輸在衝突易：兩敗俱傷 | 025 |
| 7 創造方案 掌握籌碼 | 028 |
| 8 談判八式 勤練必勝 | 032 |

調解 fact check

CASE 1	意見不合	提問技巧化解親子衝突	042
CASE 2	校園衝突	為弱勢家長充權	046
CASE 3	偷養寵物	個別會議拆穿謊言	050
CASE 4	情侶爭執	重溫美好回憶化危機	054
CASE 5	拍檔意氣之爭	現實測試回復理性	058
CASE 6	網店換貨	耐性尋求共同基礎	062
CASE 7	峰迴路轉	以 BATNA 泯恩仇	066
CASE 8	各執一詞	活用 WATNA 排難解紛	070
CASE 9	渠道老化	業主追討佛系法團	074
CASE 10	創意賠償方案	締造雙贏結局	078
CASE 11	質疑醫療事故	同理心重建信任	082
CASE 12	突破心理障礙	免卻訴訟成本	086

「職」時準備

1	調解日常	092
2	行業資訊通識	094
3	躋身調解專業	096
4	調解評核 checklist	098

參考資料 101

香港青年協會 102

青協生活學院 103

專業調解員培訓證書課程 104



個別會議同樣是調解員最容易發掘談判轉機的時刻，調解雙方有時只會在用詞、語氣和身體語言等細微關節眼上，不自覺地流露出願意作出讓步的態度，或坦率地講出自己的談判底線。當調解員進一步掌握這些資訊後，便可按照實際情況，考慮是否重新開展第二輪共同會議進行商討，還是需要繼續進行次階段的個別會議，收窄分歧。

在主持個別會議時，調解員應先提醒單獨會談的一方，此階段的會談內容也會受到保密保證，然後以開放式問題引導對方講出一些在共同會議上並未透露的觀點或隱憂，了解其隱藏的願望、需要或具體得益等關乎個人利益上的考慮，例如在追討欠款爭議中，甲方透露了其工程公司近月因周轉不靈，所以必須於限期內收到欠款，否則公司會有倒閉危機，甲方可能因商業原因不願於共同會議中公開以上訊息。因此，在完成會議前，還應再三與當事人核實，個別會議中的哪些內容可在稍後會議程序中透露，哪些部分需要保密。

最終方案—和解協議 (Settlement Agreement)

當調解成功達成最終決議後，調解員便可羅列會談的各項協議，整理出一份最終解決方案。調解員會以書面方式將內容記錄在具法律效力的和解協議書上，供雙方確認及簽署。調解員有責任再次提醒雙方，在一般情況下，不得向第三者披露和解協議的內容或其條款，達成協議前的討論亦應予以嚴格保密。另外，和解協議內的全部條款已構成雙方在這議題上的最終總賠償，在完全履行和解協議後，各方須放棄一切就爭議進行控訴及所有有關的申索權利。

/6

輸在衝突易：兩敗俱傷

衝突是普遍的現象，它可以發生於個體與個體、個體與群體、或群體與群體之間。衝突源於雙方產生分歧，背後原因眾多，例如不同的利益、價值觀、目標和立場等，在嚴重的分歧下，雙方或會互相指摘，甚至提出索償。調解服務旨在協助雙方處理衝突，然後尋找一套可行的解決方案，在這個過程中，調解員須對衝突模式有一定的認識，才能採取合適的策略。

美國科學家托馬斯（Thomas）和他的同事克爾曼（Kilmann）提出一種應對衝突的二維模式，他們認為在衝突發生後，會出現五種不同的衝突處理策略，以下為套用在調解中的策略模式：

1. 競爭（competing）

採取競爭型策略的人，容易堅持己見，絕不輕易讓步，甚至以不同手段，贏得他人採納自身的意見，這種衝突處理方式容易損害關係，不利於長期合作。



2. 協作（collaborating）

採取協作型策略的人，雖然擁有自己的立場和觀點，但願意求同存異，願意以開放和真誠的態度尋求解決方案，務求盡量滿足雙方需求。整體來說，這是最有建設性的衝突處理策略，幫助雙方達成共識，並且維持良好關係。



3. 共識 (compromising)

採取共識型策略的人，願意退後一步，減低一點堅持，嘗試了解對方的需求，找出共同想法，以折衷的方法和合作的態度來滿足雙方。

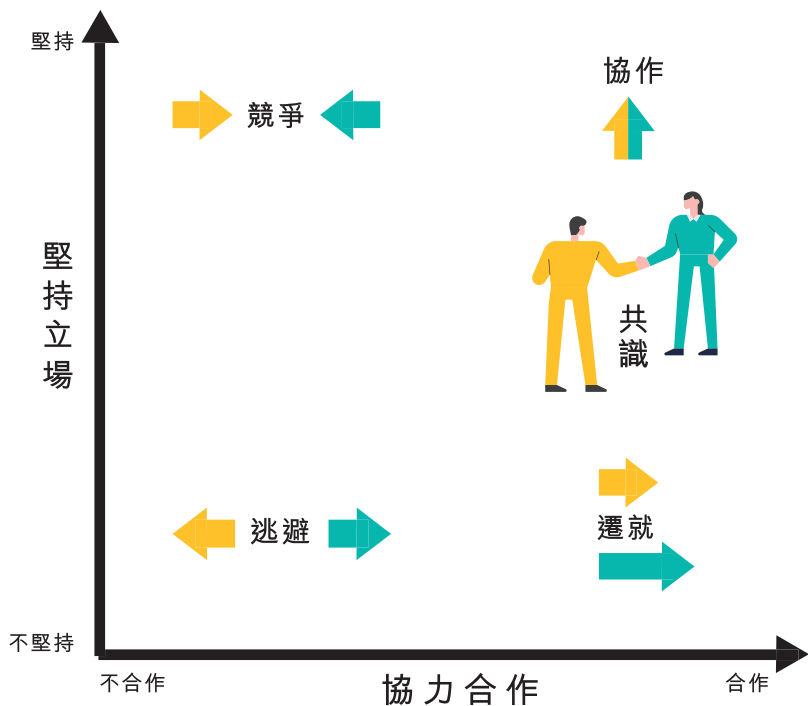
4. 逃避 (avoiding)

採取逃避型策略的人，以不同的方式來逃避衝突，例如轉移話題、拖延時間和離開現場等。除了是源自個人不喜歡處理衝突，還有可能是讓自己從不利的情境下脫身。這是一種較為消極的處理方法，往往會令小問題累積成更大的衝突，破壞雙方關係。

5. 遷就 (accommodating)

採取遷就型策略的人，會放棄自己原來的意見，希望透過快速讓步來解決衝突。從一方面來看，他表現出無私的慷慨，然而從另一方面來看，這未必是解決衝突的良方，因為一直委曲求全，只是把不滿埋藏在內心，會扼殺了尋找有效解決方案的機會。

從調解員的角度出發，我們應留意當事人對衝突的態度，若一方採取競爭型策略，他可能會運用投訴、威迫、甚至暴力的方式來解決衝突，令談判的過程陷入僵局，這時，調解員便要運用各種技巧，提醒當事人放下自我，設身處地地站在別人的立場上思考問題。調解過程應以「協作型」及「共識型」模式處理分歧，在不偏離自身立場的同時，亦能促進雙方合作，為他們尋找平衡點，達成雙贏局面。由於每個人都有不同的背景、性格及立場，當遇到爭議時，只有願意聆聽對方，求同存異，才能和平地解決紛爭。

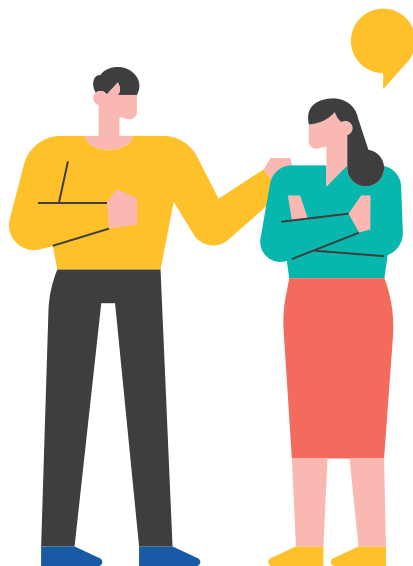


以「協作」及「共識」模式處理紛爭，才能找到雙方的平衡點，達至雙贏。

CASE / 1

意見不合 提問技巧化解親子衝突

認可調解員
徐玉貞女士



Oscar 是一位中六學生，打算在文憑試後到新加坡進行海外升學面試。同時，每年暑假 Oscar 都會代表學校到海外參加音樂比賽，碰巧今年在泰國舉辦的音樂比賽與新加坡學校面試日是同一天，他必須在音樂比賽完結後，立即飛往新加坡參加面試。Oscar 的媽媽陳太太擔心兒子一個人應付不了，打算訂機票陪同 Oscar 到泰國及新加坡，對此，Oscar 極力反對。距離暑假尚餘不足兩星期，母子的爭議已迫在眉睫。

這時，陳太的朋友莎姨出現了，她既是一名專業的調解員，又剛巧擔任這次音樂比賽的工作人員。在出發比賽前兩星期，莎姨得悉陳太與 Oscar 之間發生分歧，便答應陳太與 Oscar 單獨談一談。於是，莎姨選了一個周末，待 Oscar 於學校練習後，與他在一間寧靜的課室聊天。

起初，Oscar 極力反對媽媽與他同行去泰國比賽，莎姨便運用不同提問技巧，讓 Oscar 逐步卸下心防。莎姨先以闡述式問題作開場白：「為甚麼音樂比賽對你那麼重要呢？」原來，Oscar 比賽多年都未曾獲獎，所以這次他特別用心練習，希望能在最後一年站在頒獎台上領獎，為校爭光。當莎姨知道 Oscar 非常重視比賽後，便再提出假設性問題：「假如你在比賽得獎了，你會想有人在場分享喜悅嗎？」Oscar 思考了幾秒，輕聲地說：「想。」莎姨續問：「你也想比賽的時候，有家人在觀眾席為你打氣嗎？」Oscar 也點點頭。

接著，莎姨轉向提出反思問題，讓 Oscar 明白這次面試的重要性，並理解媽媽的用心良苦。例如「你好像沒有試過一個人搭飛機，這次要去新加坡面試，你應付得來嗎？」當 Oscar 想像到該情境時，立即泛起不安的神色，表示自己也害怕到時手忙腳亂，影響面試的表現。她再提問探究式問題：「如果這次面試成功，最大的得益人是誰？」Oscar 回答說：「當然是自己，身邊的人也會以我為榮。」莎姨再提出：「如果你為人父母，你會想陪伴兒子面試、確保他準備充足，成功升學嗎？」莎姨希望能透過反思問題，讓 Oscar 能換個角

度站在媽媽的立場出發，體諒對方的用心良苦。Oscar 點點頭，莎姨亦以提問形式指出：「其實爸爸媽媽很想你考入大學，你知道嗎？」這時，Oscar 眼泛淚光，更答應讓媽媽陪伴他出國。最後她再以刺探問題的技巧，了解 Oscar 背後的想法：「為甚麼最初那樣抗拒媽媽陪伴？」Oscar 尷尬表示，因為他的隊友們都是獨自出發，若攜同母親出發，擔心會被朋友恥笑是「裙腳仔」。

經過這次的對話，Oscar 意識到父母對他的愛，並明白當要面對人生其中一個重要的面試時，不應該逞強，而是大方地接受別人的幫助。最後，Oscar 在比賽中獲獎，陳太見證了這個令人振奮的時刻。二人隨即一同飛往新加坡，陳太沿途為兒子打點一切，令 Oscar 能夠專心應付重要的面試，最後更順利地考入大學，母子之間的相處也變得更和諧融洽。

為甚麼調解員要問那麼多問題？

提問技巧是調解過程中最重要及基本的一環，調解員只要掌握恰當的提問技巧，在會談的不同階段調配運用，便能發揮不同功效，達至和解目標。在以上個案中，調解員用上不同提問技巧，發掘當事人的深層次需要，幫助他卸下心防，與母親修補關係。除了上述提及的闡述式、假設性、探究式及反思問題外，以下的提問技巧亦能有助促進會議進程：

澄清式問題

「你剛才的意思是否表示你願意降低賠償金額？」

刺探問題

「既然你拒絕對方所有建議和解方案，不如你告訴我你心目中的理想方案？」

消除怒氣 / 分散注意問題

「會議進行了差不多三小時，不如大家午飯後繼續？」

準確的提問技巧需靠經驗去累積，有時遇到當事人無法回答提問，調解員就要加倍留意背後原因，迅速作出調節。例如問題字眼和內容是否讓當事人不明白，超過當事人的認知能力？當事人是否有不願意如實披露的資料？還是他對調解員或調解過程缺乏信任，或者會否因一時情緒激動或一下子分神錯過了提問？提問不但控制了會談的節奏和進度，而且往往對會議成果帶來關鍵影響。