

本院人文講座－彭懷真副教授講授「衝突管理」

現今社會差異無所不在，衝突無法避免，本院為讓同仁學習如何更有智慧的面對衝突，於 105 年 12 月 2 日邀請東海大學副教授彭懷真博士到院演講「衝突管理」，由本院許金釵院長主持，同仁參與踴躍。

彭副教授首先表示，因中國傳統文化中君臣、父子、夫婦、兄弟、朋友的尊卑對應關係，導致華人社會衝突並不常見，原因在於華人大多選擇迂迴或隱忍，且華人面對衝突時會感覺壓力，正如杜月笙所稱三種面難吃：錢面、場面及情面，情面就是一道選擇題，怕講了法、理會壞了情。但職場處處有競爭，尤其在資源、職位有限的組織裡，衝突更是在所難免，因此，衝突管理便非常重要。

彭副教授接著以實例說明衝突的類型、功能及如何從結構面解決衝突。衝突可分為與工作內容有關的任務衝突、與人際互動有關的關係衝突及與如何完成工作有關的程序衝突三種類型，發生衝突的原因往往是有絕對權威的一方（如家庭中的父親、丈夫）堅持「你必須聽從我」的立場。若要妥善處理衝突，就應先檢視衝突類型，進而溝通觀念，協助對方同時也調整自己，經由妥協過程達到共識後，才能進一

步合作，此即為 5C：Communication 溝通、Coordination 協調、Compromise 妥協、Consensus 共識及 Cooperation 合作。另外，衝突的集中與明確也有助於團體界線的釐清，並促成結構與意識型態的凝聚，讓組織成員更珍惜自己所屬團體。所以，衝突可以是領導者鞏固權力的手段及調整步伐的策略，但必須考慮是否會撼動團體的基礎，否則因為團體內部的反對杯葛而敗下陣來，就很可惜！值得一提的是有一種衝突，它能推動、改進工作或鼓勵團隊成員積極進取，稱為「建設性衝突」，例如微軟創始人比爾蓋茲在 1995 年僅以一句「不要再走『路』了，走『網路』吧！」成功鼓勵了成員的興趣及好奇心，也迸發出亮眼的創造力和嶄新的發明。

彭副教授特別分享從事社工事務與校務管理的經驗，並指出程序衝突往往涉及組織的設計，任何組織圖都是由 3 個要素——即表明職位的方塊、上下指揮線及平行聯繫線所組成，看似簡單明確卻因人際關係組合而變化萬千，由於每個職務所扮演的角色皆不相同，因此必須藉著強調高等級的目標、減少差異、改善溝通和瞭解、增加諮詢、減少任務依賴、增加資源及釐清規則和程序等方法來處理結構面的衝突，透過改善共享資訊的機會，以減少差異、持續溝通，再擴充資源

讓人才發揮適當的影響力，俾助益組織的發展。最後，彭副教授說明衝突的階段及談判，提醒主管需針對各階段一潛在期、知覺期、感受期、外顯期及後續期的衝突過程，謹慎行使職權，考量解決衝突的步驟及分寸拿捏；談判過程中保持理直氣婉以進行有效溝通，甚至促使雙方達成協議的讓步，若直接談判無法解決衝突，則可尋求第三方的協助，因為創造「雙贏」才是最大的原則。

人際關係所伴隨的衝突是非常複雜的歷程，如何因應及妥善處理是一門重要課題，彭副教授以詼諧風趣的演講闡述其研究心得及實務經驗，有助於同仁瞭解、處理、避免衝突的產生或減輕衝突的程度，也可增加團體的凝聚力。

