

處理衝突五性之二:耐性 (The Five Temperaments in Conflict Resolution No. II: Patience) *Today Daily News* (30-10-2010): 8.

作者: 林志寧, 多倫多衝突管理顧問總監。 www.tcmconsulting.ca

耐性對處理衝突極為重要, 因為處理衝突所牽涉的, 不單是衝突事件本身, 還有彼此敵對的情緒, 化解衝突途徑的尋索, 和協議條件的落實。在衝突中要控制情緒, 放下成見, 協商洽談, 絕非易事。若操之過急, 只會弄巧成拙。拔苗又豈能助長! 若要強行拔苗, 化解衝突的過程, 肯定胎死腹中。非以耐性去面對, 必注定失敗。當事人必須用耐性, 去坦誠溝通和協商洽談。

坦誠溝通: 要坦誠溝通, 必須把以下三件事做好。 1. 要聆聽: 聆聽是最基本, 却是最困難的事。困難是因聆聽者成見的作祟, 容易用成見去【過濾】所聽見的說話。往往當句子還未聽完, 便大叫【明屈】, 高呼冤枉, 甚至拍桌拍凳猛烈反對。亦有人會情緒激動哭不成聲, 馬上離場不願再聽。要耐性聆聽, 就要客觀地聽, 不解釋, 不反駁。只聽。 2. 需澄清 (Reframe): 有講有聽不等於有溝通。有效溝通要求聆聽者, 把剛聽見的說話內容, 包括話語間的言下之意, 先思想和【消化】, 然後用自己的語言, 向對方清楚講一遍。之後, 問問對方: 【這是否就是你的意思?】澄清並非反駁, 批評, 或解釋。澄清的目的, 是要讓對方知道他所講的你完全明白。澄清需要耐性才能完成。 3. 莫衝動: 在怒火中燒, 怨氣熏天時, 要不衝動, 確實絕不容易。但衝動只會截斷溝通, 破壞化解衝突的努力。當事人要控制情緒, 耐心聆聽, 避免意氣用事。絕不要因一時衝動, 做出覆水難收的錯誤, 或講出後悔一生的惡言。耐性有助坦誠溝通。

協商洽談: 耐性有助當事人成功面對協商洽談的三件事。 1. 破障礙 (Break Impasse): 在協商洽談中, 雙方經常會拼命你爭我奪, 不顧一切, 儘地一煲, 力求在衝突中勝出, 設法盡量【搶】得最多。於是往往會做成僵持不下, 互不相讓的局面。更甚者, 會築起堅不可破的障礙 (Impasse), 把化解衝突的程序終止。按筆者在處理個案經驗中, 障礙大多來自雙方對對方的不信任, 認為對方口是心非, 毫無誠意, 絕不可靠。雙方要力求增加對對方, 在該化解衝突過程中的信任, 才能拆下障礙, 重新洽談。 2. 齊洽談 (Negotiate together): 洽談過程絕不能匆匆走過, 草草了事。相反, 當事人必須以耐性洽談, 才能有效處理爭端, 把衝突化解。

3.定良方 (**Assess options**) : 在協商洽談過程中，雙方必需提供多個適合良方 (**Options**) 以作參考，去化解衝突。良方列出後，要逐一評估篩選。接著要把剩下較適合的良方，再仔細評估，衡量，和討論。然後，把最適用的良方，轉為可被執行的協議條件。若沒有耐性，又豈能完成整個化解衝突的過程。

在全球化的今天，世局瞬息萬變，科技一日千里，人人追求一步登天，事事講求迅速快捷，最好立竿就馬上見影，耐性彷彿早已被丟到窗外，被遺忘得一干二淨。然而，在處理一切人與人，國與國的衝突上，耐性是必須的，它的地位依然屹立不動，絲毫未被動搖！