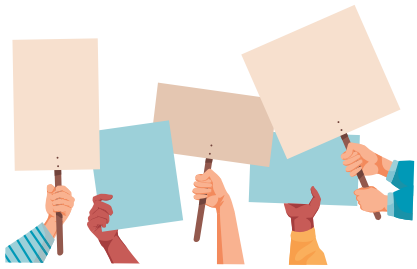
復和綜合服務中心
Centre for Restoration of Human Relationships
地址: 九龍深水埗麗閣邨麗荷樓 301 室
Address: Unit 301, Lai Ho House, Lai Kok Estate, Sham Shui Po, KLN
電話: 2399-7776 傳真: 2711-5960
電郵: info@restoration.com.hk 網址: www.restoration.com.hk
Facebook: www.fb.com/hkrestoration
第28期 2020年9月（非賣品）

調解衝突與復和關係：談何容易？

黃成榮教授
復和綜合服務中心董事會主席
香港城市大學社會及行為科學系教授

2019年中反對《逃犯條例修訂草案》之運動，是繼2014年之「雨傘運動」後，再次引發人際關係嚴重撕裂。在這期間及後，持不同立場的家人、同事和朋友彼此誤解和排斥，一時間，衝突此起彼落，家庭、校園及職場調解服務需求大增，本中心的顧問和社工也疲於奔命。筆者一向鼓吹以復和手法來解決衝突，盼望借此文章，與讀者温故知新，討論調解實務的要點。

眾所周知，衝突乃生活中不可避免的事。若我們因個人目標出現矛盾、溝通不足、誤會或持有不同意見，衝突自然會出現。由於衝突可能導致人際關係的破壞，通常被看成負面。比方說，若兩個或以上的人堅持立場、彼此存有偏見的話，分歧會演變成持續的鬥爭或訴訟，日常生活將受到困擾。其實衝突本身沒有好壞之分，若我們能在發生衝突時妥善處理，將可化危為機。以大廈管理為例子，常見的衝突林林總總，有的是漏水、泊車、設施的使用權及管理費問題、有的是法團委員選舉、維修與採購安排的紛爭。在大廈內，業主立案法團既要管物又要管人，是一門專業的技術。然而，管理者若能推動各持份者積極合作，建構和諧，將衝突處理得宜的話，大家便可安居樂業；反之矛盾加深，要化解則事倍功半，甚至有可能演變成災難。



的確，在社會上政見或宗教價值有所不同，若處理不當亦有可能演變成災難。以2015年1月7日發生於法國巴黎《查理週刊》總部的襲擊案為例子，該案導致了12死11傷。這次衝突事件過程是數名蒙面槍手衝進《查理周刊》辦公室，舉槍指向眾人，以阿拉伯語高呼「真主偉大」，宣稱襲擊是替受褻瀆的先知報仇。細心分析，他們的行動似乎反映一個現象，就是學術上探討衝突的源頭的三個重要向度（dimension）：「權力」（power）、「權利」（rights）及「利益」（interests）。

法國巴黎《查理週刊》事件既不是為情，也不是為利，似乎是為了「一口氣」。何謂「一口氣」呢？是氣上心頭嗎？是尊嚴嗎？是宗教狂熱嗎？槍手們認為伊斯蘭教的先知，是不容西方社會高舉言論自由的旗幟就可以褻瀆的，這是他們認為自己要堅持的權利。誠然，要平衡權力、權利及利益，關注點往往是

香港公益金 THE COMMUNITY CHEST 會員機構 MEMBER AGENCY

跟尊嚴及資源有關。在日常生活中，人們無論是在爭老婆、爭家產、爭土地、爭上位或爭選舉權，豈不是跟權力、權利及利益有關嗎？不過，話雖說回來，在這三個向度以外，巴黎襲擊案提醒我們另一重要的向度 —「價值」（values）。是次屠殺事件其實是跟「價值」息息相關，價值觀不一定跟權力、權利及利益有直接關係，但卻可以互相影響及互動。一般歐美人士普遍認為，民主制度及言論自由乃「至高無上」的，是他們的核心價值；而在強烈宗教氛圍下的國度裡，先知不被褻瀆或侮辱，才是「至高無上」的核心價值。由此可見，價值觀迴異，是衝突發生的源頭所在。要徹底解決分歧，尤其是當價值觀變為偏見的時候，談何容易呢？

雖然如此，調解分歧及復和關係是有一定智慧的，筆者認為在處理衝突時有一些基本原則是必須的：

1. 鼓勵雙方要坦誠地對話，將自己的期望和內心感受表達出來是重要的，這可確保大家均明白衝突之所在，不要嘗試隱瞞；
2. 鼓勵彼此用心地聆聽對方的說話和想法，並於適當的時候給予回應；
3. 鼓勵當事人適當地表達感受，盡量避免說了一些傷害感情、挑戰或攻擊對方的說話，避免破壞雙方關係；
4. 鼓勵雙方保持冷靜及理性，調解者亦時刻提醒自己要保持冷靜及理智，而每一個行動及反應的目的必須是為了解決問題及維持雙方的關係；
5. 調解者要作適當的撮要及發問，以客觀的態度來總結觀點，亦宜在適當的時間利用開放式的對話，用以澄清一些不清晰的觀點；
6. 調解者宜鼓勵雙方學習給予和獲取，切忌只顧堅持自己的想法，不給予對方表達意見的機會。調解者亦要保持公平，一個成功的解決方案絕不能由單方面作決定的。

目前，在澳洲、新西蘭、美國、加拿大及英國等地，於中小學校內教導學生使用復和理論處理人際衝突愈來愈流行。在香港，本中心亦常與一些中小學合作，訓練學生擔任和諧大使，採用復和手法去化解學生間的衝突。這些復和手法及復和會議，在外國學術界均被證實為解決學童欺凌的有效方法。復和會議的特色在於親身會面，參加者除了可分享自己的感受，也可讓支持受害人的家人及朋友陪同參與，而違法者在會議中可以明白受害人的傷害和感受，從而感到悔疚，補償過失。對受害人而言，他們則可以有機會學習寬恕對方，彼此再度融和。復和理論的精粹在於釐清衝突是由雙方引起的，明白關係永久破裂將使問題惡化，而調解可讓雙方真誠交流。

其實，中國人最重視就是「和」。「和」一直備受中國人尊崇，在我們成長的過程中，常常聽說：「床頭打架床尾和」、「家和萬事興」。我們當中也有人愛當和事老，甚至有描述黑社會的電影，起名為「以和為貴」，可見這觀念相當深入民心。然而和諧背後，代表對「集體精神」的優先，多於「個人利益」的優先。不少人認為，我們不能只顧維持社會穩定，而犧牲個人權利或小團伙利益，於是「和諧」被譏諷為「河蟹」，但請大家不要忘記，「和」裡可以不同，而「和」裡亦應該存有尊重。因此，調解之焦點，其實在於放下成見，讓雙方平心靜氣，聆聽對方立場，真誠的交流。許多時候，人與事、情與義，往往糾纏不清，如果仇恨太深，偏見太深，真的很難有出路。年前看了一套電視劇「師傅明白了」，當中有位師傅提及到「人生八苦」：「生、老、病、死、愛別離、怨長久、求不得、放不下」。很多衝突案例在進行調解時之所以不成功，其實是衝突雙方求不得、怨長久和放不下，何必呢？基督教的聖經以弗所書（4:26）亦提醒我們：「生氣卻不要犯罪，不可含怒到日落，也不可給魔鬼留地步」。聖經詩篇 37:8亦清楚記載：「當止住怒氣，離棄憤怒，不要心懷不平，以致作惡」。調解的重點在於放下偏見，坐下來對話，能夠多對話，多聆聽，事情總有解決的一天。

面對家長投訴，應如何應對？

陳嘉俊先生（註冊社工）

隨著社會的變化以及香港教育的改革，家長參與子女學習生活的程度大大增加，家長多了渠道表達自己對學校的政策和教育的意見，以及能夠更直接地表達對於子女學習和成長的關注。隨之而來，學校要處理投訴的情況亦越趨普遍。因此，學校在處理家長意見，甚至投訴時亦面對不同的挑戰和壓力。作為老師或社工在處理投訴時應該如何應對？如何在學校的教育理念與家長的期望當中取得平衡，以達致對學生成長的積極效果呢？

筆者曾接觸一位屬於自閉症譜系和過度活躍症學生的家長，該名學生時常在學校有不同行為問題，因此家長也時常會收到老師的電話，被告知其孩子在校的情況以及被勸喻在家要多加督促，但是長年累月下來，家長也對於此感到無助。及後，家長演變成時常致電學校投訴，向校方表示懷疑老師和其他學生對其孩子有偏見。雖然前線老師多次解釋和回應，但是仍未能舒緩家長的緊張情緒和暫停投訴舉動。筆者嘗試分享當中的處理經驗。

第一

處理投訴的老師 / 社工需要以同理心理解家長對於子女的擔憂，以冷靜的情緒去聆聽。我們要明白「投訴」這舉動可能是為了反映其需要和擔心，並不一定是刻意刁難老師。在以上的例子中，我們可嘗試用同理心代入家長的角色，其實投訴背後源自於家長對子女的關心，以及他在管教子女方面的困難和無力感。我們主動聆聽家長怎樣理解子女在學校所面對的困難，有助了解家長真正的需要。例如：家長表達孩子放學回家後時常表現情緒化，會鬧彆扭，並且表示不理解同學為何不主動和他玩耍，令媽媽擔心是否孩子因為社交技巧不足而未能被同學所接納，甚至被杯葛。雖然家長表面投訴其他同學杯葛其孩子，並且責怪老師不及時阻止這些情況，但事實上家長也會擔心自己的投訴行為會令孩子被貼上負面標籤，並且擔心其特殊情況會被傳開去，影響不同老師對於其孩子的看法。因此，如果我們以同理心去理解家長的真正需要，先處理家長不同的擔憂和負面情緒，這樣有很大機會讓投訴處理得更順利。

第二

投訴宜「即時及迅速處理」。所指的「即時」是校方人員接收到家長投訴時，要以第一時間告知家長學校處理投訴的程序步驟和所需要的時間，這樣能讓家長感覺到學校是正視事件。另外，「迅速」的處理，意即盡快展開了解和調查，聯絡不同相關的人士獲取資料，並向家長適當地匯報調查資料及處理進度。其實，當家長採取投訴方式表達不滿時，亦是顯示家長的焦急及無助的情緒，因此迅速處理對於緩和家長負面情緒十分重要，讓家長知道校方是以積極的回應態度來處理，能避免投訴情況惡化。

第三

在處理投訴時，不要急於作出結論，宜提供互相溝通的機會。在處理紛爭或衝突時總難免會有「公説公有理，婆説婆有理」的情況，有些時候很難找到絕對的真相。反而在處理家長投訴時，可提供溝通的平台讓當事人互相了解。例如：家長曾投訴老師時常向其孩子進行提問，令孩子感覺被針對。事實上，該名老師是擔心學生容易不專心，希望能夠透過這種方式提升學生之專注力，但是同時該名家長擔心老師不斷向孩子提問而令孩子過分緊張，以致情緒爆發。老師和家長有機會表達自己對教育孩子的出發點和擔心，令雙方立場一致，建立基本信任，例如：提問的頻率，或家長如何幫助孩子理解老師的做法等。過程中，工作員的説話技巧很重要，以引導雙方進行理性的溝通，以免加深當中的誤會。

最後，特別在面對有特殊教育需要學生的家長，要明白他們可能會有較多的疑慮和擔心。「不同專業的緊密合作」對於回應此類家長的需要也甚為重要。有特殊教育需要的學生在學習、社交和情緒方面有很多不同的需要，學校在這些方面也有不同的調適措施。因此，定期的跨專業會議有助不同教育和輔導同工有足夠的資料和對孩子的認識，讓各方有較一致的理解，當家長遇到疑惑或困難向校方反映時，得到的回應也會較為一致，有助增加家長對於學校的信任，以及減低其不安感。同時，家長也會被邀請出席個案會議，有正確的途徑表達自己對於孩子教育的意見，不同的專業也能夠給予更適切的意見，並且作紀錄以便日後檢討和修正。這種做法能讓家長感到自己的意見被重視，亦有助鼓勵家長透過適當的平台和方法提出意見，以及表達對於孩子成長的關注。

在面對家長的投訴，很多的老師及社工可能都認為是工作中的一大挑戰並感到沉重的壓力。事實上，投訴都可以做預防的工作，所謂的預防是在投訴未出現前提升家長與學校之間的互相了解。例如：定期的家長聚會或分享會一方面可讓家長更了解學校的教育方針；另一方面讓學校亦可以更了解家長對子女的關注事項，這樣可避免了很多因為不了解而產生的投訴事件。若果出現投訴事件，筆者認為最重要是以同理心和客觀的態度應對。此外，處理人員能夠先安定家長的情緒，肯定及接納其擔心子女成長，以及照顧和管教的壓力，再因應不同的需要而作出正面的回應，讓家長能夠表達意見及建議，並且協商解決方案，則有助達成雙贏局面。

如對今期內容有任何意見、指教或查詢，歡迎與我們聯絡，你們所給予的寶貴建議可助我們將來做得更好！

編輯顧問：黃成榮教授　　執行編輯：包彩珍小姐
編輯委員會：吳志權先生　　印刷數量：2,000份
排版及印刷公司：以勒創意設計

「和晴集」是復和綜合服務中心出版的刊物，版權所有，欲轉載本通訊內容須先得到本中心同意。