

人際衝突與溝通技巧

主講：張 維 揚

行政院公務人力發展學院 講座

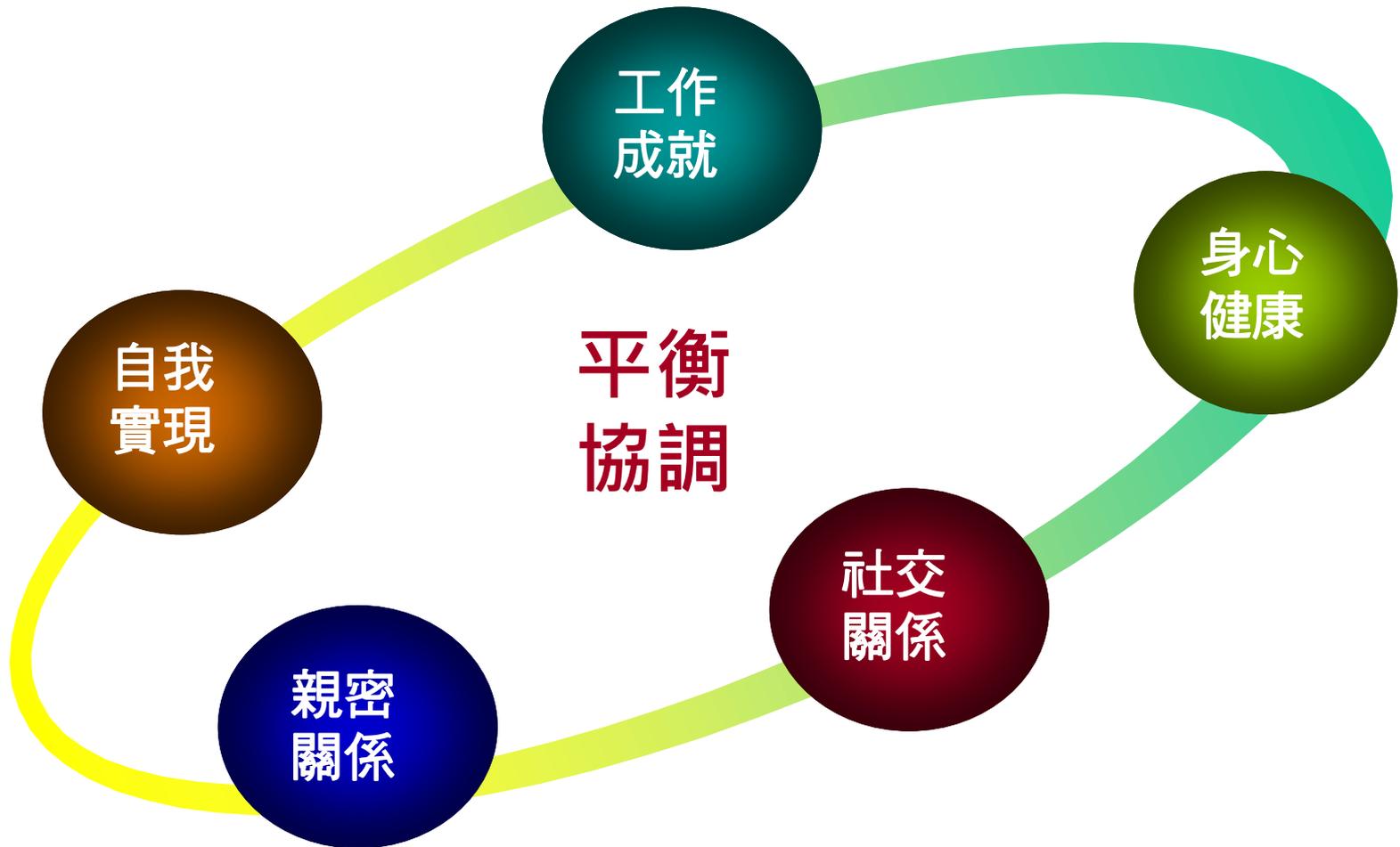
司法院法官學院 講座

考試院國家文官學院 講座

行政院暨所屬機關特約心理顧問

臺北醫學大學臨床心理師兼講師

平衡人生的五大要素



豪豬情結

- 二隻豪豬因為天氣太冷，打算纏在一起取暖，因此彼此相互靠近。

但是只要靠得太近，彼此就會被棘刺所傷。

因為疼痛而分開的話，又會遭受寒冷的襲擊。

於是彼此再度靠近...

- 在人際關係的對待上，人們就如寒夜裡的豪豬，渴望著對方的接納、尋求別人的溫暖，卻又不自覺地帶著利刺來擁抱對方。
- 如何才能避開利刺，享受「與豪豬共舞」的人際溫情呢？

雙贏互惠的人際關係

你是怎樣的人決定你如何看待別人

Who we are decides how we see others

- 你第一個要檢視的人就是自己
(人會受過去經驗的影響)
- 你在不同的位子看到的視野是不同的
- 人都有盲點

把焦點放在別人身上

Focus on others

- 你願不願意在別人身上投資
- 人們對那些對自己感到興趣的人，也會感興趣

信任是人際關係的核心價值

Trust is the key

- 信任是所有關係的骨架
- 比起被人喜愛，被人信任是更大的嘉許

信任是人際關係的核心價值

Trust is the key

失去互信時的處理方式:

1. 道歉
2. 自我省思：我為何破壞信任
3. 改正缺失
4. 花時間致力重建信任
5. 用行為而非言語重建信任

三思而後行

Think before you act

- 勿在別人傷口上撒鹽
- 千萬不要把目前的情勢看得比你的關係還要重要
- 我的反應是否也構成問題的一部分？

人際關係需要耕耘

Cultivation is needed

- 所有的關係都需要細細栽培耕耘
(銀行戶頭)
- 長期投資、耐心守護

人際關係通則

人際關係通則

三A & 30秒原則：

- Attention - 給別人關注
- Affirmation - 肯定
- Appreciation - 欣賞

人際關係通則

八項通則：

1. 用心傾聽
2. 同理心
3. 告訴對方現在談話的目的，尋求認同
4. 更清楚完整地表達自我 (五個我)
 - 我看到了什麼 / 如何看到的？
 - 我感覺到什麼？
 - 我的解讀 / 評估是什麼？
 - 我想要的是什麼？
 - 我希望的是什麼？

人際關係通則

八項通則：

5. 將批評與抱怨轉譯為【需要】
告知對方若【需要】達成，會有什麼好處
6. 多用【開放問句】
7. 適時表達謝意與感激
8. 把每一次溝通都當成學習與成長的機會

淺談同理心的力量

同理心的定義

- 一、站在對方的立場上，去了解他的感覺及其內在世界。重點在於「將心比心」、「設身處地」、「感同身受」，而非將自身經驗、情緒投射於他人。
- 二、把對對方的了解表達出來，讓對方知道你對他的感覺、想法、行為有所了解 and 領悟。
- 三、使他人較清楚地感受被瞭解與尊重，讓人際更為信賴與貼近。

同理心的說明

1. 同理心就如同試著穿著別人的鞋子站一會兒，去體會他人的感覺。
2. 同理心是確實傾聽、瞭解並對他人感覺產生共鳴的過程。
3. 同理心的兩個必要條件：
 - 傾聽他人
 - 有所反應

同理心的兩大陷阱

⊕ 同情

⊕ 推理

⊕ 同理心不是同情

■ 同情：替他感覺/我覺得...

• 我覺得你好可憐... (以聆聽者為主角)

■ 同理心：一起感覺/你覺得...

• 你覺得挫折無力，不知所措 (以對方為主角)

⊕ 同理心不是推理

- 推理：主觀的，將自己的感覺加諸在他身上，認為他應該與我有相同的感覺。
- 同理心：讓她擁有自己的感覺。

何謂同理心？

- 承辦人（機關單位相關業務承辦人員、各級主管等）能夠正確地了解當事人（民眾）內在的主觀世界，並且能將有意義的訊息傳達給當事人。
- 明瞭或覺察當事人蘊含個人意義的世界，就好像「as if」是你自己的世界一般，但是沒有喪失這「好像」的特質，此即為同理心的了解。

同理心的效用

⊕ 對自己

- 學習瞭解他人，及如何回應他人的感覺
- 開放自己，聽見自己內心的感覺

⊕ 對對方

- 宣洩情緒，且更開放
- 澄清自己的感覺，更準確的知道自己的感覺

⊕ 對彼此

- 透過感覺與觀念的分享，讓彼此關係更親密。

聆聽

⊕ 聆聽的時候

- 不要判斷
- 不要建議
- 不要追問
- 全神貫注地彼此聆聽，並以接納的、開放的、以及積極的態度去聆聽，去了解說話者的感受。

聆聽什麼？

1. 收聽自己的感覺（與自己的感覺共鳴）
2. 聆聽他人的感覺
3. 回應他人的感覺（以了解的心情回答）

發覺感覺的重要性

⊕ 辨別感覺的重要性

- 感覺是重要人際關係的核心，和別人分享感覺的能力，通常就是這個關係深淺的指標。
- 能夠瞭解和接收自己的感覺，才能準確的收聽別人的感覺。

常見的隱藏情緒現象

⊕ 隱藏情緒的現象

- ◆ 『不要感情用事』、 『不要那麼情緒化』
- ◆ 『你應該理智一點』
- ◆ 『開心一點！』、 『別哭了！哭也沒有用。』
- ◆ 『冷靜一點！』

⊕ 隱藏情緒的緣由

- ◆ 性別角色的期待，從學習而來
- ◆ 長久的壓抑，因而喪失覺察情緒的能力
- ◆ 害怕因表露情緒，而受傷。

同理心的屬性

同理心的屬性

- 1.是一種人際關係
- 2.是一種態度
- 3.是可以學習的技巧

支持的態度（正面情緒）

吃晚飯時，老公很得意的說：

「今年的考績下來了，我得到特優，明年可以加薪了！」

老婆回應：

1. 「小林去年不就已經得到特優了嗎？」

2. 「你這一點薪水，加薪能加多少！」

3. 「太棒了！你一定很高興，一年辛苦總算有了代價，
恭禧你！」

支持的態度（負面情緒）

女友一見面，就傷心的對男友說：

「辛苦了一個月，今天設計圖交出去，老闆竟然不滿意，還說沒水準、沒創意！」

男友回應：

1. 「不要說你老闆，我看了都覺得....」
2. 「你的老闆太沒眼光了，像這種自以為是的老闆，還有什麼好跟的，辭職算了！」
3. 「老闆這麼說，一定讓妳覺得很難過，他似乎沒注意到妳的辛苦！」

同理心澄清訊息意義的技巧

簡述語意：

指聽者用自己的話語陳述所瞭解的訊息，以確定訊息正確與否。

同理心簡述語意分為三類：

- 1.內容簡述：用精簡的話，摘要或重整反應他人所表達的內容。
- 2.情緒簡述：辨識他人的情緒，用適當的情緒字彙和程度加以表達。
- 3.內容與情緒兼具的簡述：此方式較能完整表達所接收到的訊息。

同理心情境練習

情境一

⊕ 老師交待小明做一件事，小明照吩咐完成了，但是老師誤以為小明沒做，很生氣的責罵小明，小明垂頭喪氣的回到家中，告訴媽媽今天在學生發生的事，媽媽聽了就說：

⊕ 反應：

情境二

小王個性內向，最怕在眾人面前說話。今天上課，輪到他要上台做心得報告，上課前他對同學說：「為了這個報告，我一個禮拜都睡不好，現在我的心好像要跳出來一樣，手腳也開始發抖了...」

反應：

情境三

一個找工作不順利的年輕人，在接到另一個面試通知時說：
「我想這次也不會成功的，會像先前幾次那樣白花功夫的。」

反應：

情境四

小陳說：「這件事我明明不是這樣講的，老闆卻說我就是那樣說的，我要再說明，他不聽又氣得要命，我真是有苦難言...

反應：

情境五

小陳說：「唉！都怪我自己平時不用功，天天混，只想要玩，現在要被退學了。如果能再重新來過，我一定會認真的...

反應：

同理心運用小撇步

晤談S.O.L.E.R.之要點：

S (squarely) 兩人之交會角度約為 90°角

O (open) 非口語姿勢是開放及自在的

L (lean) 微微向前傾斜

E (eyes) 眼光自然接觸

R (relax) 自然放鬆的態度及心情

了解的同理心

- ⊕ 承辦人與當事人的會談中，要能了解對方之主要內容及由口語及非口語中顯現或隱喻之情緒。
- ⊕ 承辦人要能覺察自己的情緒，以免自己主觀情緒之投入中影響同理之覺察。
- ⊕ 同時要能站在對方立場，以尊重、溫暖、真誠、無條件之正向關注的態度去感同身受、體會當事人的真正感受。

真誠

- ⊕ 發自內心的真心誠意，對人坦誠相待，進而感動他人而獲得信任。

共鳴的同理心

- ⊕ 經由專注及了解同理心階段後，承辦人嘗試去共鳴當事人之真正感受。
- ⊕ 在共鳴歷程中，承辦人要能敏感覺察當事人之內容、心情，嘗試體驗經由口語與非口語之共鳴：

如點頭、微笑、關懷、引導、澄清、立即性反應，嘗試真正共鳴當事人的內在真實感受及意涵。

表達

- ⊕ 將自己無形的想法，以具體、明確、清晰的話語展現出來。

回饋的同理心

- ⊕ 承辦人引導當事人適切表達其心情感受或問題後，承辦人以適當的言語及非口語行為，回應當事人當下的情況，並以當事人所使用或了解之話語回應當事人。
- ⊕ 當事人經由承辦人之回饋，可以清楚了解承辦人對其問題或情緒之了解深度及同理層次。
- ⊕ 承辦人之回饋方式可包括初層次及高層次同理心。

自我評估

A型人格量表

人際關係之 衝突管理

衝突 - 人際互動之必然過程

自我測試 - 人際衝突觀

下面四個陳述描述四種對於人際衝突的觀念，請思考你的答案為「是」或「否」？

- 因為人都具有人性，所以人際相處是和諧的
- 人際衝突的產生，乃是由於人與人彼此不了解
- 人與之間的差異與衝突，通常可經由溝通而消除
- 人際衝突是危險的，因為它破壞了社會既有的穩定性

人際衝突

- 人與人之間
 - 親友、同事、客戶、師生、醫病...
- 人與組織之間
 - 薪資問題、價值觀...
- 組織與組織間
 - 競爭、併購...

衝突的本質

- 衝突既然是人際互動之必然過程，就有其**必要性**：
 1. 有助於突顯問題，貼近現實
 2. 把力氣花在最需要的地方
 3. 了解彼此之差異，並從中獲得利益

衝突的本質

- 衝突會產生變成問題是因為：
 - 1.生產力降低
 - 2.打擊士氣
 - 3.帶來更多的、持續的負面衝突
 - 4.導致行為失當

衝突的原因

衝突的原因

- 溝通不良：

例：頒布新決策前未善盡宣導

- 資源不足或分配不當：

例：對「誰該做什麼？」有不同看法

衝突的原因

- 認知之差異：
主觀與客觀之認定

衝突的原因

- 工作之相互依存性：
例：台商的出走、有默契的同事離職
- 資訊之缺失：
例：以偏概全的判斷

衝突的原因

- 價值觀不同

例：主管和員工對工作態度和滿意度要求不同

- 管理上的問題

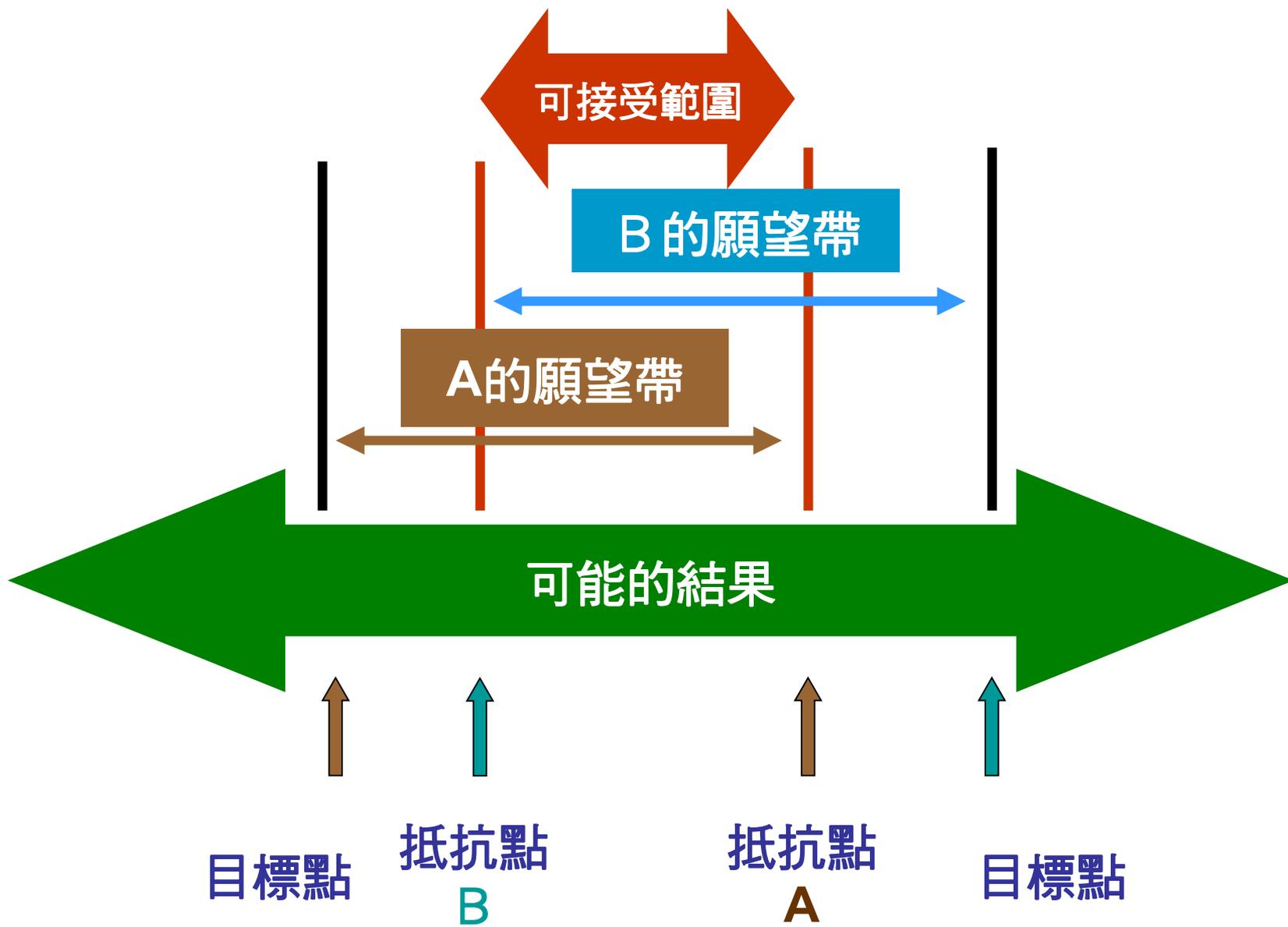
- 管理風格不一致
- 領導能力欠缺
- 個人色彩太濃
- 缺乏彈性
- 推卸責任
- 同樣問題一再發生

衝突的原因

- 角色定位錯誤

例：在其位不謀其政
不在其位卻謀其政

衝突管理的原則



知己 - 始作俑者的四個敵人

- 第一個敵人
總想先解釋己方立場
- 第二個敵人
不能好好當個傾聽者
- 第三個敵人
恐懼
- 第四個敵人
設想自己非贏即輸

知彼

- 設法先了解對方，不是要求對方先了解自己
- 把焦點放在需求 (needs)
而不是放在立場 (positions)

人際風格測驗

人際風格的二個向度

一、行為果斷力(determination)：

指在別人眼中，妳的立場明確程度、主導性及表達能力的強弱程度。

二、情感反應力(responsiveness)：

指在別人眼中，妳能覺察並且表達自己情緒的能力；妳能覺察對方情緒，並且可同時影響他人情緒能力的高低程度。

職場人際風格類型圖

感性(+)
感情易流露

和藹型(好人)

表現型(明星)

(-3, 5)

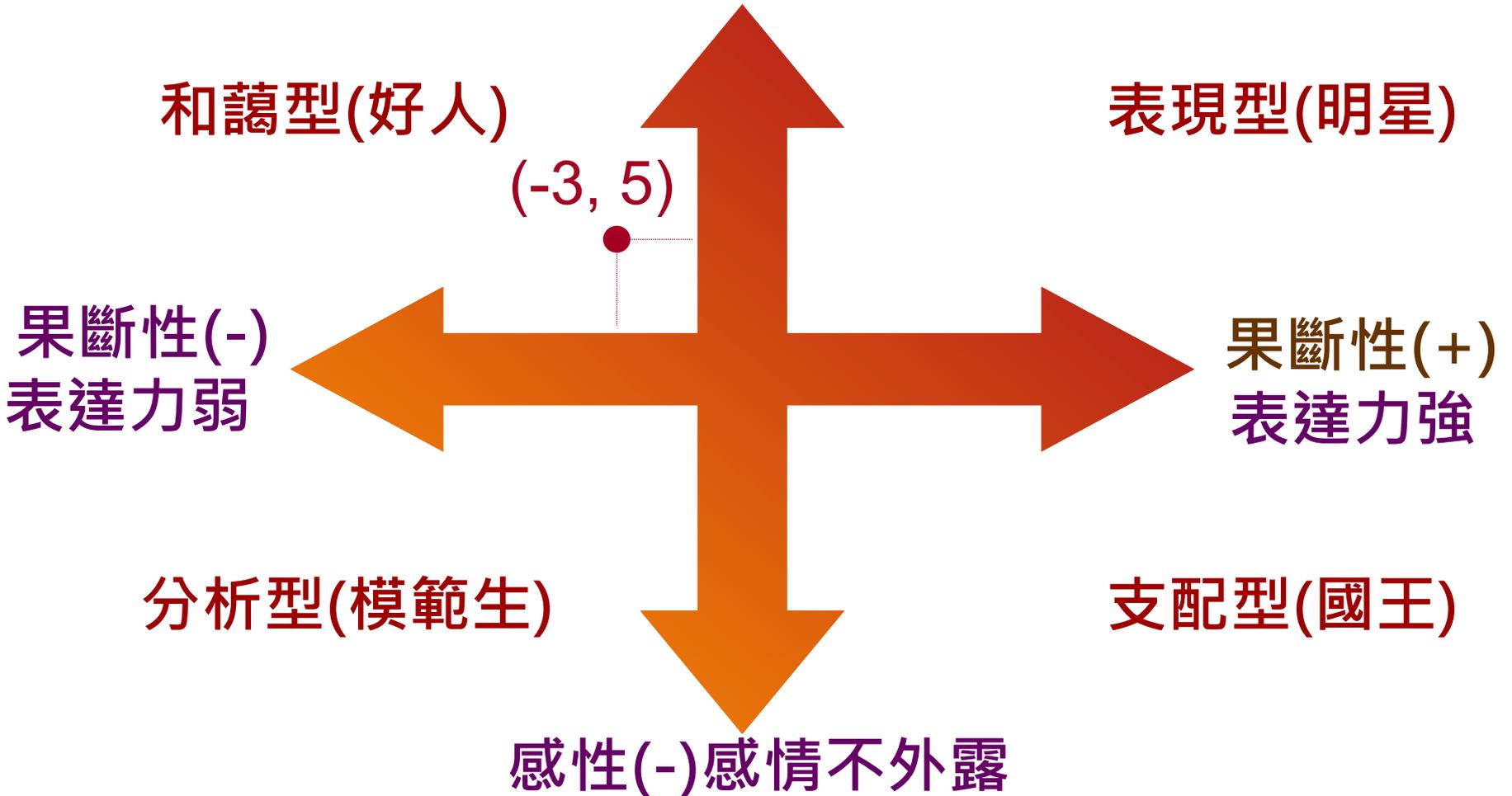
果斷性(-)
表達力弱

果斷性(+)
表達力強

分析型(模範生)

支配型(國王)

感性(-)
感情不外露



人際關係法則

人際關係法則一

卡內基談人際溝通的「三不」原則

不批評、不責備、不抱怨

卡內基曾說：

當一個人受到批評、責備時，是一個危險時刻！

人際關係法則二

給予真誠的
讚賞與感謝

人類本質中最殷切的需求：渴望被肯定

---- William. James

人際關係法則三

引發他人心中的渴望

人際關係法則四

真誠地關心他人

當別人關心我們的時候，我們也關心他們。---- Publilius. Syrus

人際關係法則五

經常微笑

“黃金關鍵十五秒”

人際關係法則六

記得別人的名字

對任何人而言，自己的姓名都是最悅耳的聲音。

----- Dale Carnegie

人際關係法則七

聆聽。鼓勵他人多談自己的事

很少人能抗拒別人對自己的注意，那是最不著痕跡的恭維。

----- Jack woodford

聽的層次

- 第一層次：完全漠視。
- 第二層次：假裝在聽。
- 第三層次：選擇性傾聽。
- 第四層次：積極的聆聽。
- 第五層次：同理心的聆聽。

積極的聆聽：LADDER

- “L”：Look，就是看著說話的人，集中注意力。
- “A”：Ask，就是發問。
- “D”：Don’ t interrupt，不要打斷別人的談話。
- “D”：Don’ t change the subject，不要突然改變話題。
- “E”：Emotion，情緒，小心留意自己與對方的情緒反應。
- “R”：Response，反應，聲音、動作或姿勢上的回應。

人際關係法則八

談論他人感興趣的話題

同人們談他們自己，他們會願意談上好幾個鐘頭。

----- Disraeli

人際關係法則九

衷心讓別人覺得他很重要

如果你想要製造敵人，凡事超越他們；

如果你要的是朋友，讓他們超越你。

---- La Rochefoucauld

結語

- 在生活中，良好的人際關係並不只是蛋糕上那層附帶的糖霜而已。良好的人際關係，就是蛋糕本身。
- 建構成功的人際關係，可讓你贏得人心、與人共贏！

主 講：張維揚

聯絡方式：clipsy@gmail.com