



CCC HEEP WOH COLLEGE

中華基督教會協和書院

「調解應用在校園」 經驗分享

*Transform our mindset,
Stretch our potential!*

中華基督教會協和書院校長

朱啟榮博士

Dr. Chu Kai Wing Alex



大綱

- 投訴的一般來源
- 處理家長投訴
- 處理員工投訴
- 認識衝突
- 如何以調解處理衝突
- 反思





投訴的一般來源

- 家長
- 教職員
- 學生
- 公眾



處理投訴

學校一般可以考慮不受理下列類別的投訴：

- 匿名投訴
- 並非由當事人親自提出的投訴
- 投訴事件已發生超過一年
- 資料不全的投訴



關注 VS 投訴：

- “關注是查詢人基於關心自己/子女或學校的利益，向校方提出查詢或表達意見，希望現況有所改變或改善。”
- “投訴是投訴人表達失望、不滿或怨憤，他們可能要求校方糾正失誤之處、懲處涉嫌違規者或尋求方法解決投訴涉及的問題。”

處理非正式投訴：

如前線員工能夠即時採取相應措施，可能毋須作出調查或書面回覆。



如何應付家長的投訴？

- ✓ 耐心聆聽、同理心、尊重
- ✓ 留意真正的關注
- ✓ 建立家校合作的共識
- ✓ 探索彼此接受的方案
- ✓ 有需要時要道歉
- ✓ 要以積極正面的態度面對，並盡早或在適當時間內回應。



處理員工投訴

- 公布**投訴渠道**，並採用簡易的**投訴程序**。
- 確保所有接獲的投訴**資料均保密處理**。
- 指派一名**適當職級**而未有涉及有關投訴的**獨立職員進行調查**。
- **記錄**所有投訴，並妥善備存調查結果的記錄。
- **迅速作出跟進**。
- 向指定人員（例如校長）呈交調查報告，包括建議採取的紀律處分（如適用），以供審閱。
- **通知投訴人調查結果**。
- 如屬**重覆投訴**，應將調查工作交予更高級的職員處理。



處理衝突的壓力

- 不懂得如何處理
- 對結果不確定，而產生擔憂
- 覺得自己有責任處理
- 擔心自己處理不妥善而帶來別人的批評
- 有壓力要完滿解決

先處理自己的情緒



學校衝突事件的形成原因

(一) 個人因素方面：

包含年齡、教育背景、價值取向、處事理念、政治取向、宗教信仰、能力、相處方式等。

(二) 人際因素方面：

可能由於非正式組織的反功能以及人際溝通的障礙。

(三) 組織因素方面：

可能包含工作的互依性、法令和程序的僵化、目標的不一致、資源的有效性、責任的不明確、酬賞的不公平、權力的不平衡、次級文化的矛盾、組織氣氛的影響等。





面對衝突的反應

建設性反應

- 任務為本
- 解決問題主導
- 理性思考主導
- 組織操作力提升

破壞性反應

- 以個別人士有關
- 負面情感(憤怒及失望)主導
- 情感主導
- 組織操作力下降





面對衝突的反應

主動反應

- Behaviors which involve overt responses, taking action, or making an effort. 涉及明顯反應，採取行動或付出努力的行為。

被動反應

- Behaviors which involve withholding a response, not taking action, or not making an effort. 涉及拒絕回應、不採取行動或不付出任何努力的行為。

Outcome can be either constructive or destructive.
結果可以是建議性或破壞性





處理衝突的原則

- 不偏私 **Unbiased** - Is it impartial to either of us?
- 客觀 **Objective** - Does it not place blame?
- 特定的 **Specific** - Does the other knows exactly what is to be solved?
- 可解決的 **Resolvable** - Do we have the authority to solve it?
- 簡明 **Concise** - Is it Brief?

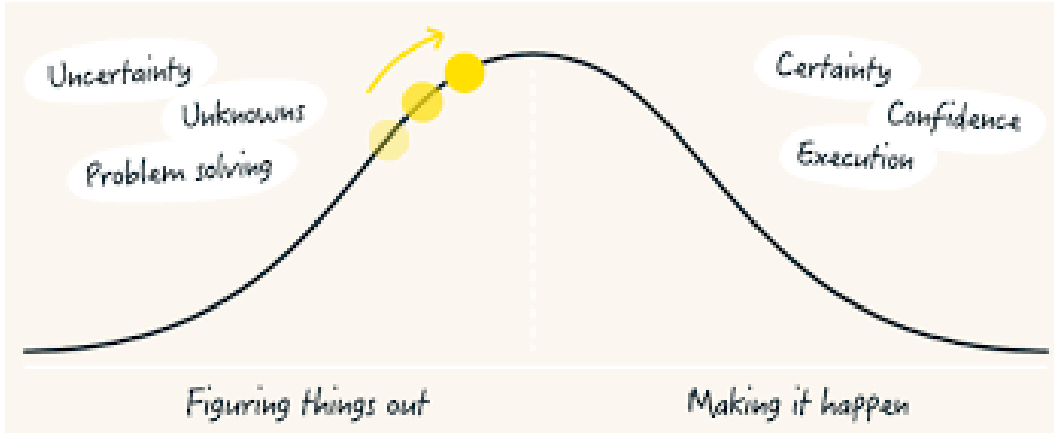


處理衝突的過程

- 面對面溝通
- 討論有關衝突
- 不受干擾
- 希望尋求解決

突破點：

由彼此對抗 **Me against you**
轉變成大家一起面對問題 **Us
against the problem**



突破的力量：

渴望和平
抑制反射
疲倦
情感淨化



調解的定義

- Facilitative Model
- 一套解決爭議的機制。一位中立的第三者(調解員)會見雙方，並透過協助及引導方式促使雙方達成一個彼此都接受的解決方案。調解過程中調解員並不會對爭議事件進行裁決。
- 調解與談判的分別
 - 過程中並無中立的第三者參予



調解員的角色

- 應導facilitation
 - 作出適當的引導
 - 凝聚彼此間可能存在的共識
 - 加深彼此間的瞭解
- 開放溝通渠道
 - 重新打開已封閉的溝通渠道
- 資料的翻譯及傳送
 - 當事人對某些事情缺乏認識，或有不同的理解甚至被誤解
- 區分要求和需要
 - 應協助雙方尋找彼此間確實的需要，與立場/慾望區別
- 選擇的創造
 - 向雙方提出建議作參考
- 現實的代表
 - 增加雙方彼此間的認識
 - 現實測試：讓雙方能因應「繼續爭持」或「解決爭議」的得與失作出評估





溝通技巧

Common Ground 建立共識

主動聆聽
Active
Listening

重新覆述
Paraphrasing

結構重整
Reframing

感同身受
Empathy





主動聆聽 Active Listening

- 良好的聆聽必須具備兩項條件：

- 願意聆聽，避免急不及待地發表自己的意見及見解
- 聆聽技巧，技巧可以學習

- 調解員需要：

- 專心留意講者的說話。
- 聽到講者用語言表達情緒。
- 保持對非語言訊息 (non-verbal) 的認識，包括彼此間對訊息的理解。
- 發問問題，協助當事人詳述本身的故事。
- 理解講者的情況、意思和感受。

- 為何要聆聽

- 搜集資料，加強認識
- 消除憤怒和強烈的情緒
- 加速協議的達成



ACTIVE LISTENING



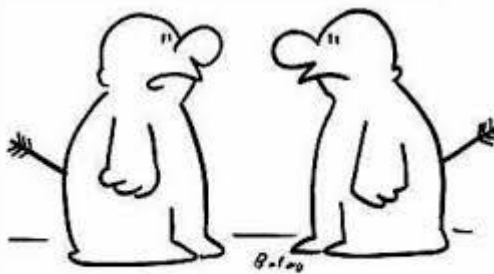
共情的技巧 Empathy Skills

- 站在對方的立場，設身處地的瞭解對方
- 正確瞭解對方的世界和感受
- 把瞭解對方的感受表達出來讓對方知道

EMPATHY

-the power of understanding and imaginatively entering into another person's feelings

-identification with and understanding of another's situation, feelings, and motives.



"I know exactly how you feel."

Put yourself in
THEIR
shoes





結構重整 Reframing

- 中立語言，除去指責或指控的字句(Neutralize)
- 清楚及明確地用言語表達有關利益

從	到
立場	利益
權利	需要
時間	選擇
控制	分擔或區分責任的範疇
對與錯	可接受的分歧
公平或公道	可接受的均勢
敵對的要求	彼此的需要
過去的錯誤	將來的行為



Changing your perspective
changes your experience





減輕(管理)學校衝突的方法

- 學校衝突事件一旦發生，不應等閒視之。
- 依衝突的特性與事實，擬訂具體的衝突管理策略加以解決。
- 衝突事件發生時，除了消極性做法如暫時逃避、安撫
- 積極面對衝突
 - (一)擴大資源(**expansion of resource**)
 - (二)妥協(**compromise**)
 - (三)面對問題，解決問題
 - (四)運用非正式組織
 - (五)開會討論
 - (六)建立高層次目標



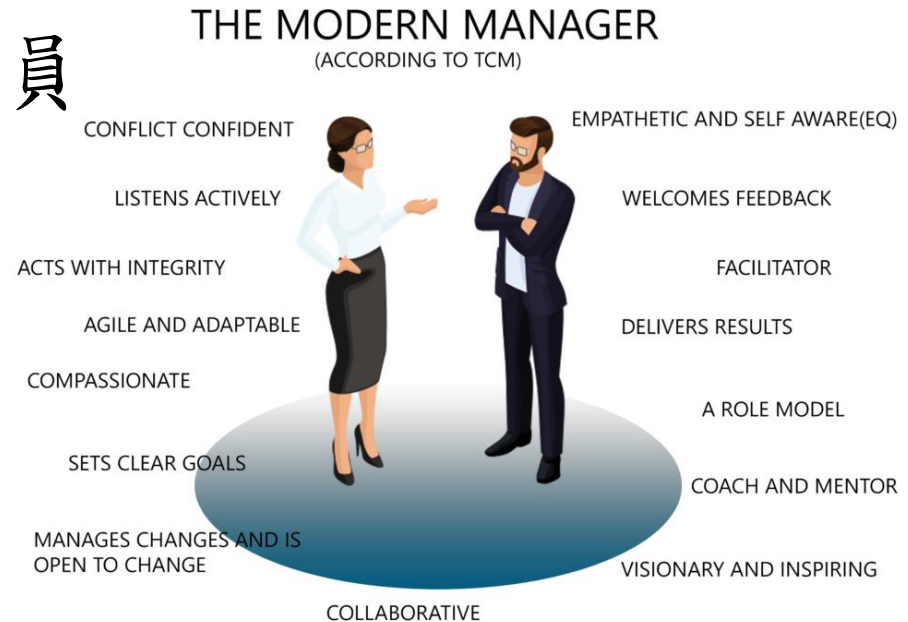
建立衝突的高層次目標

(一) 改變組織文化

(二) 鼓勵辯論與對談，建立競爭的機制

(三) 運用溝通，激發建設性衝突

(四) 重整組織，引進新人員



解決問題七步驟 1

1. 早期發現，早期治療

2. 診斷衝突和獲取信任

- 單獨一方會談的方式，穿梭於衝突雙方之間。
- 鼓勵雙方對於對方，採取較為正向的態度。

3. 發現衝突的有關事實

- 以多種方法和多種管道，加以驗證其是否屬實。
- 如果屬實，則應協助其向對方溝通；
- 如果缺乏事實根據，則應加以澄清。
- 然後藉著衝突雙方對事實的瞭解，可逐步減少其不一致的觀點和增進其相互一致的觀點。

4. 發展一個整合性的解決方案：

- 共同思考出一個能符合雙方目標和利益的解決方案。



解決問題七步驟2

5. 發展妥協的基礎：

- 假如解決方案實在無法獲得，則可能有必要要求雙方各讓一步
- 說服雙方接受：
 - (1) 除妥協之外，別無其他更好的選擇，
 - (2) 妥協並不代表懦弱，更不是一件不光榮的事，
 - (3) 己方的目標和利益固然要追求，但是對方的立場和觀點亦應顧及。

6. 鼓勵雙方發展並接受妥協方案：

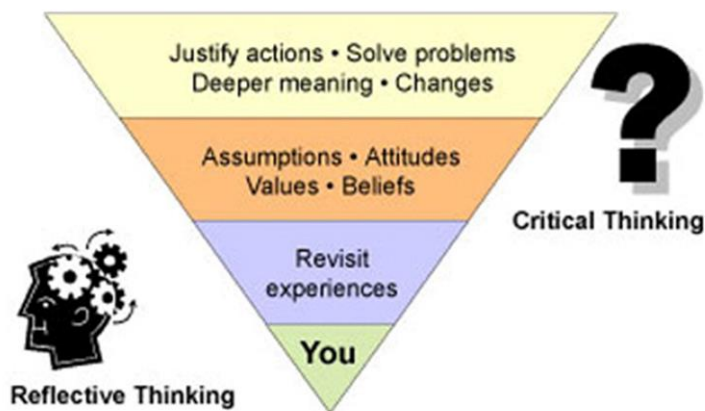
- 可先由任何一方發展出一個妥協方案。
- 如果對方不接受，則可以提出「對立方案」counterproposal。
- 多顧及他方的立場、觀點和需求
- 希望能夠產生雙方都能夠接受的妥協方案。

7. 付諸仲裁：如果上述步驟仍然無法解決衝突，則可能必須付諸仲裁。仲裁者可能是衝突雙方的共同上司或是外部專業團體。無論仲裁的結果如何，衝突雙方都必須接受。



反思

- 自己容易快刀斬亂麻，盡快解決問題
- 人需要被聆聽及理解，明白其感受
- 不要被面前所見到的行為而膽怯
- 人需要公平對待，人需要被尊重
- 有情緒可能代表內心的需要未被滿足





Thank You!

