



调解高冲突争议 – 理解、技巧和策略



马嫻僊

律师调解员

内容

介绍

了解高冲突争议

识别高冲突性格

高度冲突调解的核心原则

调解员的技巧和策略

案例研究分析

结论

参考文献



引言和定义

- 引言和定义
 - 对调解员和解决争议专业人士的重要性
 - 高冲突争议的特点
- 责备行为
 - 高冲突争议中十分常见
- 全有或全无思维
 - 高冲突争议中常见的心态
- 极端情绪反应
 - 情绪高涨，解决变得复杂
- 重复的、未解决的冲突
 - 仍未解决的持续性问

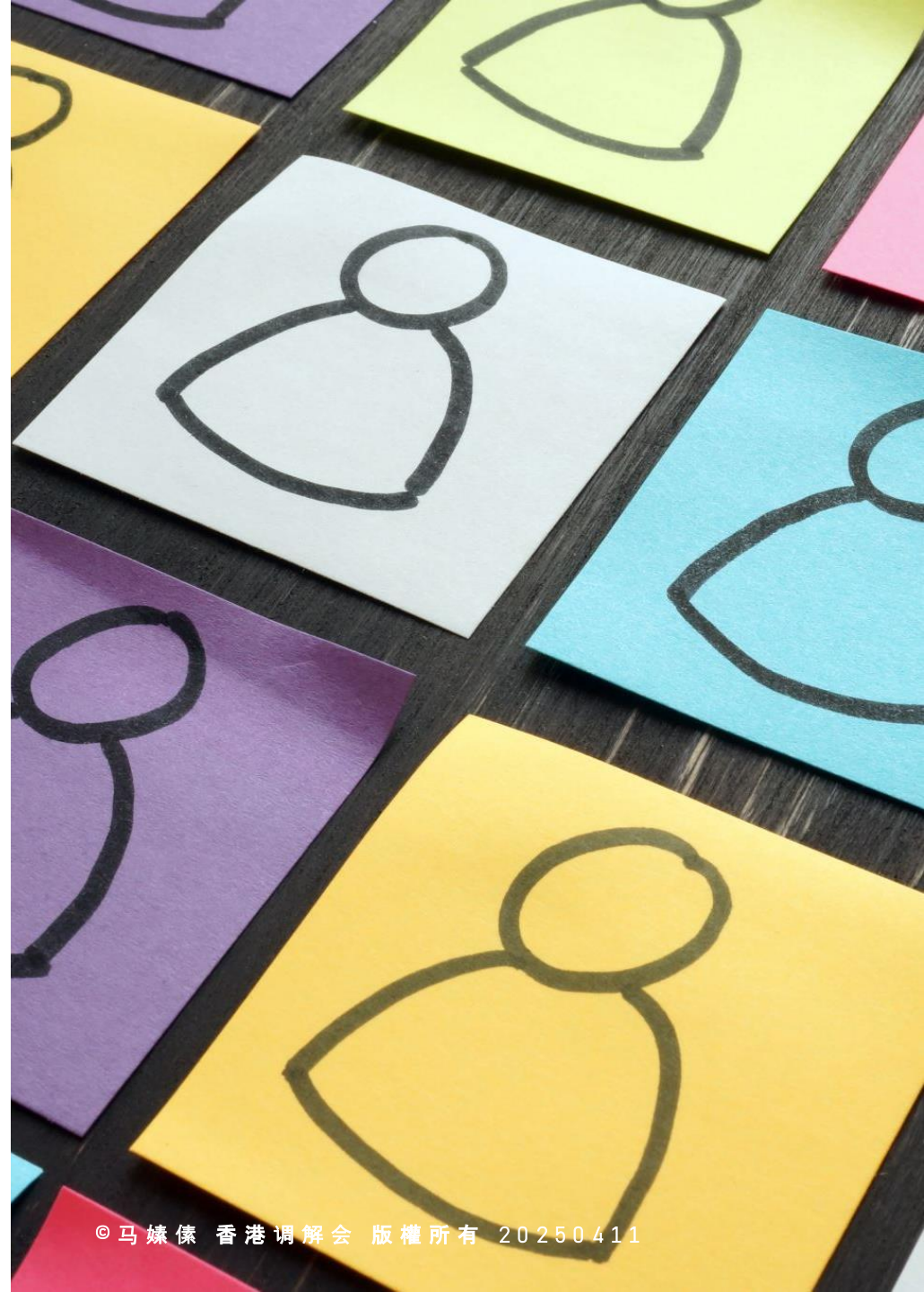
高冲突争议的特点

- 责备行为
 - 经常将个人错误归咎于他人
- 全有或全无思维
 - 非黑即白的视角占主导地位
- 极端的情绪反应
 - 愤怒或悲伤等强烈情绪很常见
- 重复的、未解决的冲突
 - 问题仍然存在，但未得到解决



高度冲突性格的迹象

- 识别高度冲突型人物（HCP）
 - 专注于责怪他人
 - 缺乏自我意识
 - 难以调节情绪
 - 消极和僵化的思维模式
- 实践中的共同特征
 - 边缘型、自恋型、反社会型和表演型
- 聚焦行为和重复的行为模式
 - 避免明确给客户贴上人格障碍的标签
 - 强调可观察到的行为模式



BIFF 首字母缩略词

- **短** (Brief)
 - 保持互动简短而点中重点
- **信息** (Informative)
 - 清楚地提供必要的信息
- **友好** (Friendly)
 - 保持愉快和平易近人的态度
- **肯定** (Firm)
 - 回答要有自信和肯定





EAR 技巧

- **同理心 (Empathy)**
 - 积极倾听
 - 反映感情
 - 在没有同意的情况下确认情绪
- **注意力 (Attention)**
 - 重视各方的观点和给予足够的注意力
- **尊重 (Respect)**
 - 即使不同意也要表达尊重
 - 当 HCP 感到受到尊重和倾听时，他们会做出积极的回应

结构和边界

- 结构和边界
 - 明确定义调解流程、时间表和规则
 - 保持界限以防止情绪升级
- 着眼于未来
 - 将重点从过去的不满转移到未来的解决方案
 - 鼓励设想积极的结果和实际的解决方案
- 现实测试
 - 评估实际的替代方案和后果
 - 挑战非理性的信念或夸大不切实际的期望

框架重整和 转移注意力



- 转化负面的语句
 - 将敌对言论改为中性词语
 - 专注于解决方案而不是问题
- 转移注意力
 - 将重点从责备转移到利益和需要
 - 鼓励解决问题
- 框架重整示例
 - 甲方：“他总是迟到而且不负责任！”
 - 调解员 的框架重整：「您重视准时和可靠性。让我们探索如何基于这些关注寻找解决方案。」

BE PREPARED

调解前准备

- 调解前准备
 - 筛选和评估冲突强度
 - 教育参与者了解调解过程和期望
 - 为互相尊重的沟通设定明确的基本规则
- 主动倾听和确认
 - 使用积极倾听技巧来确认和降低情绪强度
 - 确认感受与而不是同意立场
- 管理情绪
 - 采用镇静技巧（例如休息、呼吸练习）
 - 将攻击性陈述重新框架重整为中性语言
- 鼓励解决问题
 - 使用结构化的解决问题技巧（脑震荡、制造具创意的方案、选择和解方案）



场景描述

- 个案概述

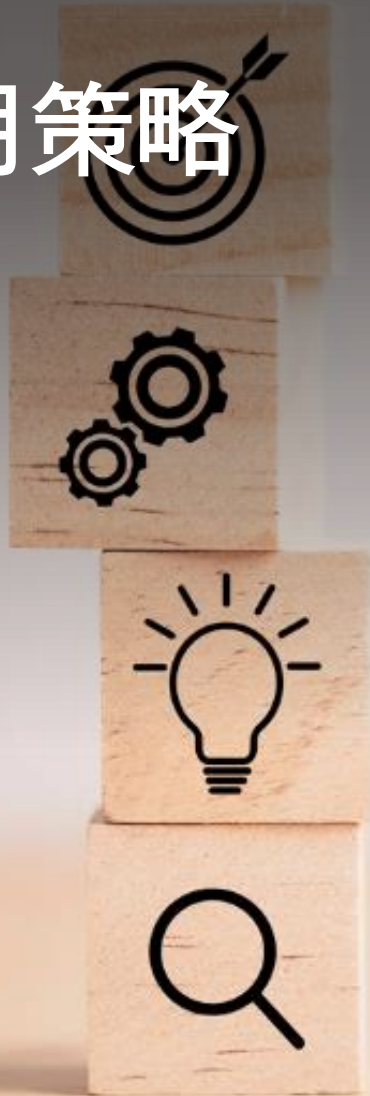
- 一家建筑公司和一家房地产开发商就一个大型商业建筑项目的延误和成本超支发生纠纷。
- 建筑公司声称，不可预见的现场条件和项目范围的变化导致了延误和额外费用。
- 另一方面，房地产开发商辩称，建筑公司未能有效地管理项目，也没有及时传达问题。



关键问题

- 各方之间的高度冲突
- 责备行为和缺乏责任感
- 思维僵化, 不愿妥协
- 双方的情绪反应和挫败感

应用策略



1. 用于减低冲突的 EAR 技巧：

1. **同理心**：积极倾听双方的担忧，并在不同意他们的立场的情况下确认他们的情绪。
2. **注意力**：重视和关注各方的利益和观点，确保他们感到被倾听和尊重。
3. **尊重**：即使不同意也要表达尊重，这有助于降低情绪强度。

2. 明确的界限和结构化的会议过程：

1. 明确定义调解流程、时间表和规则，以防止冲突升级。
2. 保持界限以确保富有成效的讨论并防止情绪爆发。

3. 着眼于未来的讨论和现实测试：

1. 将重点从过去的不满转移到未来的解决方案上，并鼓励设想积极的结果。
2. 评估实际的替代方案和后果，挑战非理性的想法或不切实际的期望。

调解结果

- 减少敌意并改善各方之间的沟通
- 明确了建筑公司和房地产开发商的角色和责任
- 制定修订后的项目计划，其中包含切合实际的时间表和成本估算
- 加强合作和承诺，成功完成项目

要点总结

识别冲突引发的因素

- 情绪强度
- 僵化的思维
- 互相责备

专业技巧的应用

- EAR（同理心、注意力、尊重）
- 框架重整
- 结构化地解决问题

致力于准备

- 边界设置
- 前瞻性解决方案

调解员的角色

參考文獻

- The Dynamics of Conflict by Mayer, B. (2012)
 - A guide to engagement and intervention
- Eddy, William A. Mediating High Conflict Disputes : A Breakthrough Approach with Tips and Tools and the New Ways for Mediation® Method. (2021)
 - A comprehensive guide
- Getting to Yes by Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011)
 - Negotiating agreement without giving in
 - Published by Penguin Books



调解过程中的 权力斗争：理解、 辨识与管理策略

马嫻儀
律师调解员

内容

- 引言
- 权力在调解中的意涵与来源
- 权力斗争对调解过程的影响
- 权力斗争的辨识与评估
- 调解员处理权力斗争的策略
- 伦理上的考量
- 结语



引言

调解作为替代性争议解决方法

- 强调当事人的自主性、中立性与自愿性
- 期望协助当事人达成双赢的解决方案

调解场合的权力斗争现象

- 權力鬥爭可能是顯性的，也可能是隱性的
- 对调解质量与结果有重大影响

探讨调解过程中的权力斗争

- 从理论层面探讨
- 从实践层面探讨
- 从伦理层面探讨

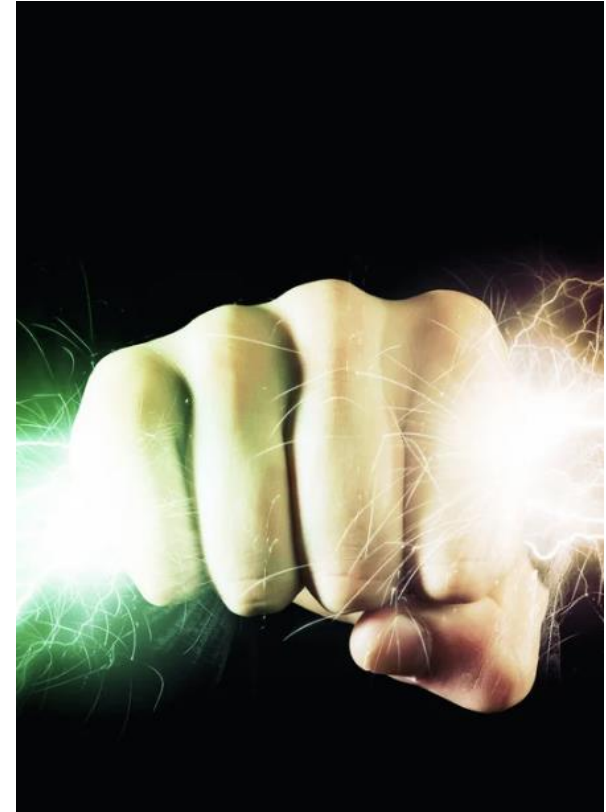
权力的定义

权力的定义

- 透过资源、信息、地位或情绪等方式
- 影响甚至左右另一方决策与行为的能力

调解过程中的 权力斗争

- 可能来自不同的来源



信息不对称

- 信息不对称的定义
 - 一方拥有另一方缺乏的重要信息
- 信息不对称的结果
 - 一方隐瞒关键信息以获取优势



资源优势

- 经济能力
 - 财务资源的差异
- 专业知识
 - 技能和知识的差异
- 人脉关系
 - 社会资源的差异



心理或情绪操控

- 恐吓
 - 使用威胁语言或行为
 - 让对方感到害怕
- 情绪勒索
 - 利用对方的情感弱点
 - 让对方感到内疚或责任
- 羞辱
 - 贬低对方的自尊
 - 让对方感到羞愧
- 其他心理策略
 - 使用心理战术
 - 迫使对方让步



社会结构性权力

性别

年龄

组织
地位

族群
文化背景

影响双方的地位
改变互动模式



公平性影响

- 权力失衡的影响
 - 调解的公平性受到影响
 - 调解的有效性受到影响
- 可能产生的结果
 - 协议内容不公平
 - 未能真實反映各方利益與需求



协议的可持续性

降低协议的可持续性，最终导致后续的争执与不满。



调解员之中立性

- 调解员中立性的重要性
 - 确保调解过程的公平性
 - 避免偏袒任何一方
- 中立性面临的挑战
 - 权力较大一方的影响
 - 无意识的偏向
- 解决方法
 - 提高调解员意识
 - 制定严格的中立性规范



当事人之间的信任

破坏当事人之间的信任，影响未来再度进行调解的意愿，影响调解协议的执行





非语言讯息

- 肢体语言
 - 观察手势和姿势
- 眼神接触
 - 注意眼神交流的频率和持续时间
- 中断他人发言的次数

语言模式

- 强势语言
 - 使用命令式语言
 - 贬低性语言
- 命令式语言
 - 语气强硬
 - 缺乏尊重
- 贬低性语言
 - 语言中带有贬低意味
 - 对他人不尊重

了解当事人背景

- 历史关系
 - 过去的互动和事件
- 经济状况
 - 财务稳定性和收入水平
- 文化背景
 - 价值观和传统
- 阶层关系
 - 社会地位和权力动态
- 其他影响因素
 - 个人经历和心理因素



赋能+理解和尊重

- 鼓励弱势方明确表达需求
 - 帮助弱势方清晰地表达自身利益
 - 促使弱势方在谈判中更有自信
- 促使强势方认识并尊重对方利益
 - 强势方理解对方利益的正当性
 - 尊重对方的需求和利益



平衡沟通模式

- 公平的沟通结构
 - 调解员设计沟通结构
 - 避免强势方主导话语权
- 平等发声机会
 - 每方均有发声机会
 - 确保公平沟通





现实测试与 单独会谈

- 单独会谈的必要性
 - 协助弱势方分析其处境
 - 避免因压力或信息不足而做出不利决定
- 现实测试的目的
 - 确保决策符合自身利益




透明的调解过程

- 清楚说明调解程序与规则
 - 确保当事人了解调解的每一步骤
 - 提供详细的规则说明以避免误解
- 強調公平性與中立性
 - 确保调解员不偏袒任何一方
 - 建立信任，让当事人感到被公平对待
- 减少当事人对调解员偏袒特定一方的疑虑
 - 透明的过程有助于消除偏见的担忧
 - 促进更有效的调解结果

保持中立性與公平性

嚴格保持中立性與公平性，
避免偏袒任何一方。

A close-up photograph of two hands, one on the left and one on the right, holding a small, rectangular piece of white paper with deckled edges. The paper is held flat between the palms, and the word "respect" is printed on it in a black, serif font. The background is a dark, textured wooden surface. The lighting is soft, highlighting the texture of the skin and the wood.

respect

尊重當事人的自主性與自願性



避免加剧权力不平等

不得利用或加剧已有的权力
不平等情势。

总结

- **挑战与契机**
 - 权力斗争是调解过程中的挑战
 - 同时提供了转化冲突的契机
- **调解员的角色**
 - 专业敏感度
 - 适当的干预策略
- **建设性沟通**
 - 将权力冲突转化为建设性的沟通与互动
- **公平且可持续的解决方案**
 - 促进更公平且可持续的争议解决方案



处理调解中的僵局

讲者： 马嫻儀
律师调解员
香港调解会副主席

这部份的内容

了解僵局

处理僵局的技巧

防止僵局

道德考虑

结论

僵局概述

调解中僵局的定义

- 各方陷入困境的情况
- 无法或不愿向前迈进

僵局带来的威胁

- 挫折和情绪疲惫
- 可能重返诉讼
- 持续的冲突

及早识别僵局

- 识别停滞迹象
- 了解当事人动态

克服僵局的策略

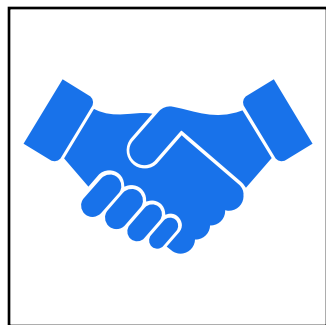
- 有效的沟通技巧



目标

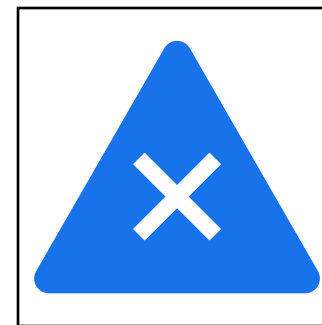
- 了解僵局的原因
 - 确定导致调解僵局的因素
- 识别早期迹象
 - 有足够的灵敏度辨识僵局初期迹象
- 学习策略和技巧
 - 探索解决和克服僵局的方法
- 深入了解 调解员策略
 - 发现防止僵局使会话脱轨的工具

僵局的定义和性质



僵局的定义

当协商陷入僵局时发生
在调解过程中常见



识别僵局的重要性

帮助识别调解进情的障碍
对于寻找前进的方法很重要

僵局的常见原因

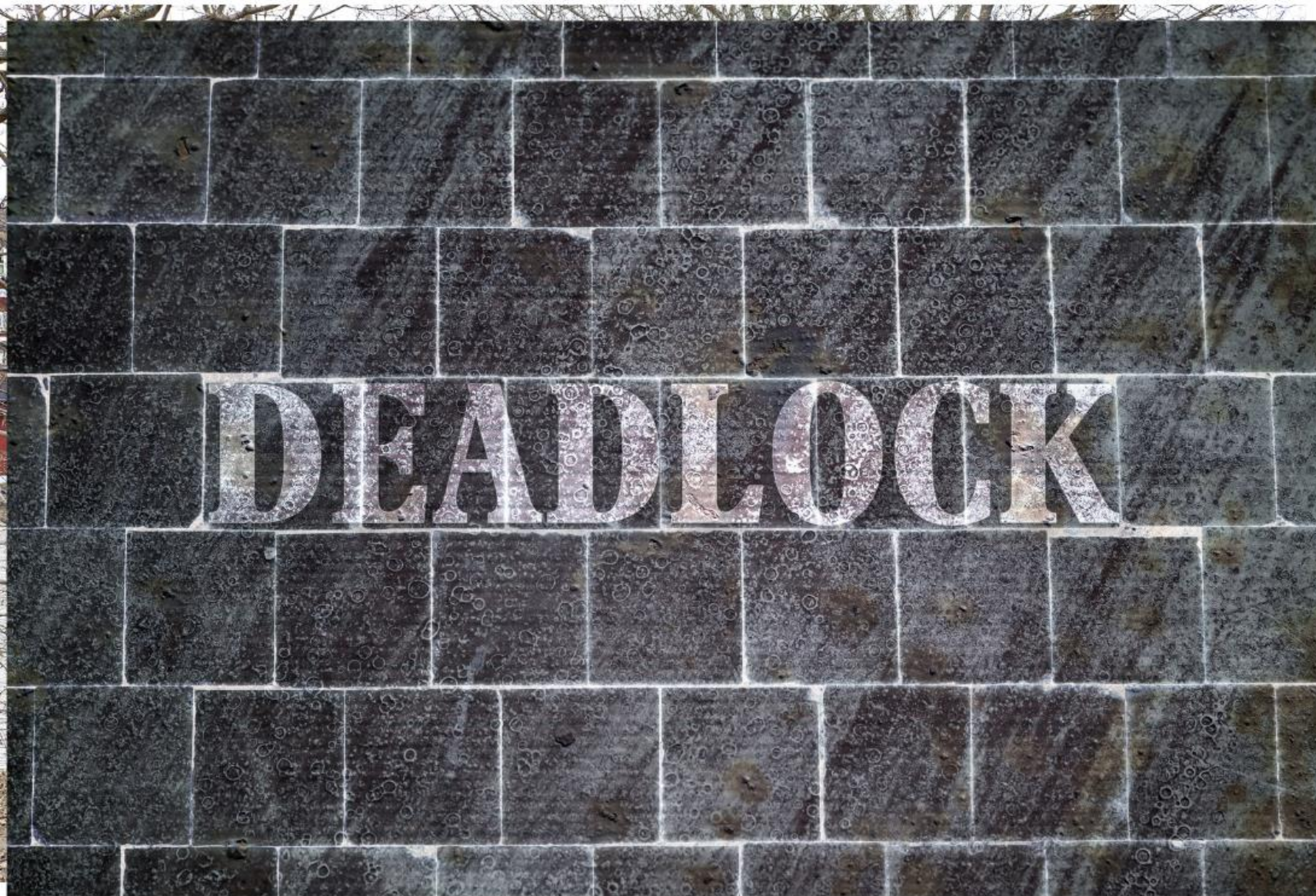


- 沟通障碍
 - 各方不再有效沟通
 - 误解加剧冲突
- 立场强硬
 - 当事人的立场强硬
 - 不愿妥协
- 情感障碍
 - 愤怒、怨恨、不信任或恐惧
 - 阻止理性讨论
- 信息或资料不符
- 不切实际的期望
- 外部压力

僵局的迹象



- 重复争论或循环讨论
 - 讨论兜圈子，没有解决方案
 - 同样的观点反复争论
- 明显的情绪挫败感或拒绝讨论
 - 参与者表现出愤怒或烦恼的迹象
 - 有人退出对话
- 当事人一再拒绝提案，却没有提供替代方案
 - 提案被驳回，没有新建议
 - 谈判没有取得进展
- 各方明确表示他们处于“僵局”或“无法向前发展”
 - 僵局的清晰口头指示
 - 参与者表示无法继续



如何处理僵局？

调解员通过提出探究性问题，引出僵化立场的后果。



现实测试

- 现实测试
 - 温和地挑战各方的假设和期望
 - 调解员提出探究性问题
 - 问题示例：
 - “如果调解不成功，你实际看到会发生什么？”
 - “今天没有达成协议有什么风险？”
 - 帮助各方重新考虑僵化立场的后果

重构/框架重整

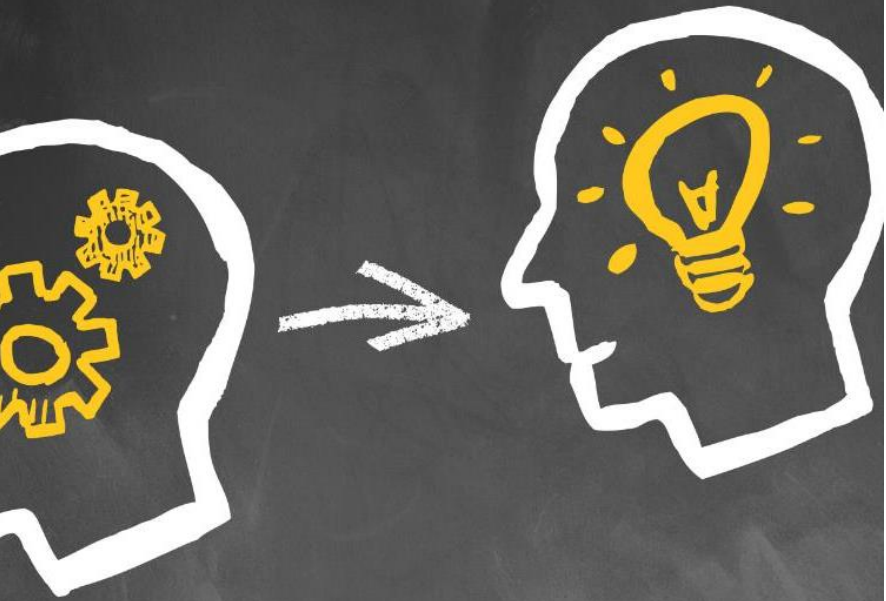


框架重整技巧

- 重新建構否定或僵化的陈述
- 转换为中性或积极术语
- 鼓励建设性对话

框架重整示例

- 原本陈述：“这不公平，我拒绝考虑。”
- 框架重整：“看来公平对您来说非常重要。您能帮助我们了解公平对您来说是什么样子吗？”



单独會談

- 打破僵局
 - 让各方能够在单独会谈中表达情绪和想法，而不必担心进一步的冲突
- 探索更深层次的利益
 - 调解员可以私下深入研究当事人更深层次的利益、恐惧或担忧
- 提出创造性的解决方案
 - 调解员可以谨慎地提出创新的解决方案



更改焦点

- 改变谈判的方向
 - 将焦点从有争议的点转移到共同点
 - 先聚焦讨论较容易解决的议题，让谈判展现出进程
- 切换主题
 - 例如：如财务事项的讨论有阻滞，转向讨论非财务事项
 - 例如暂时专注于讨论建立关系，或讨论程序协议
- 建立共识
 - 首先就较小的事务达成一致
 - 稍后重新审视困难的问题

使用假设场景 (“What if...”)



- 调解员提出假设性的情况，在无需承诺的情况下，鼓励创造力和灵活性
- 例如：
 - 调解员可能会询问 - 若分期付款或有较长的付款限期，是否可以让一方重新考虑和解方案？
- 这种做法：
 - 允许各方在没有压力的情况下探索新的和解选项



寻求客观标准

- 客观标准
 - 法律案例
 - 中立的专家意见
 - 行业准则
- 清晰度和合理性
 - 提供明确的方向
 - 使提案看来合理
- 例
 - 行业标准建议 60-40 的比例
 - 帮助谈判进情



调解员的建议

- 调解员的中立建议
 - 在特定情况下用于打破僵局
 - 提供进一步谈判的起点
 - 鼓励各方重新考虑和解的可能性

防止僵局



- 建立良好的讨论氛围和关系
 - 尽早建立信任和友善的氛围
 - 减轻负面情绪影响谈判进程
- 早期干预
 - 尽快解决出现的小分歧
 - 防止升级到更大的僵局
- 设定实际的期望
 - 预先阐明调解流程和结果
 - 减少不切实际的期望
- 鼓励灵活性
 - 强调协作解决问题
 - 从一开始就避免聚焦于立场的谈判方式



道德考虑

- 公正和中立
 - 调解员不可以向各方施压以解决问题
- 平衡促进与当事人自决
 - 在促进谈判的同时，尊重当事人自主自决
- 透明和诚实
 - 确保调解程序具透明度及诚实地进行，清楚说明调解过程的限制，维护高标准的道德和诚信

结论



- 调解中的僵局
 - 常见于调解
 - 更深入的理解和协作的机会
- 解决技巧
 - 现实测试
 - 框架重整/重构
 - 单独会议
 - 探索假设场景
- 转化僵局
 - 使成为解决冲突的转捩点
- 提高调解员的效能
 - 不断磨练技能



谈判中的 「最后的分歧」

马嫻儀

律师调解员

香港调解会副主席

什么是 「最后的分歧」

协商中的最终未解决问题或分歧

示例：金额、资产分配、有情感价值的项目

通常具有象征意义，牵连较强的情感，比较难解决的最后分歧

(韦德 Wade, 1995 年)

为什么 最后的分歧 难以跨越？

最后之舞：谈判中双方关系互动微妙，想在最后阶段争取多点或表现好一点

未完成的情感事业：未解决的情感阻碍最后的结束

最后一根稻草：早先让步带来的疲惫，不愿意再让步

感知到的不公平：因为之前的谈判过程产生不公平的感觉

專業團隊表現：调解员或律师展示他们的价值

对之前的损失未能释怀：意识到沉没成本和浪费的时间

(Wade 韦德, 1995 年)

解决最后分歧的策略（概述）

對話（嘗試通过论说服）

拆分分歧

扩展谈判资源（细分/附加谈判筹码）

有条件的方案

使用机会率（硬币翻转、抽签解决方案）

暂停：反思和咨询

延期处理或拍卖

调解员的戏剧性干预

策略 1 – 對話

(通过讨喂论尝试说服)

常见但很少直接有效

可以达到情感或宣泄的目的

风险：可能进一步令各方立场更僵化

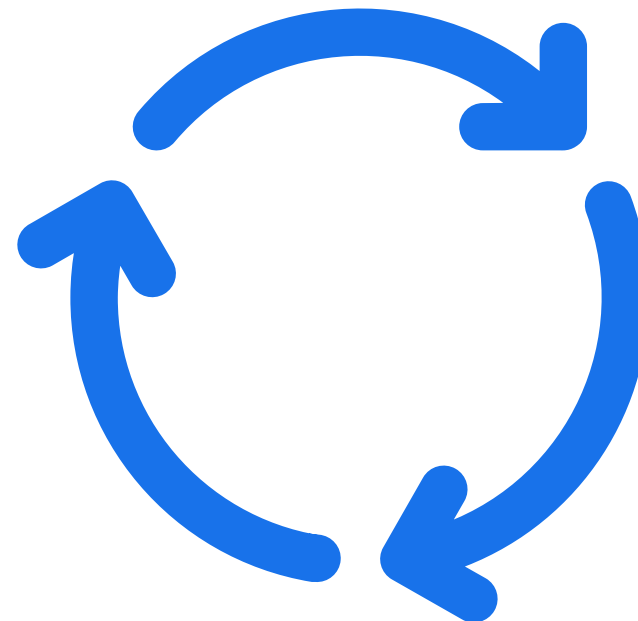
调解员的角色：引导当事人运用其他更有成效的策略

策略 2 – 拆分分歧

- 简单、适用于不同的文化背景、看起来公平
- 风险：可能被视为未能妥善考虑利益
- 通常需要仔细考虑使用的時間和情况是否適合
- 双盲选项

策略 3 – 扩大谈判资源

- 细分：有创意地性地划分最后一个分歧
- 例如，分期付款、定时使用
- 附加优惠：重新打开已解决的问题以平衡让步，增加谈判资源
- 目标：从零和到双赢的观念转变



策略 4 – 有条件方案

消除对不断让步的
担忧

示例：「如果我说
服我的客户让步
这些，你会保证不
再有要求吗？」

帮助推动各方谈判
的进程，无需担心
自己的让步被利用

策略 5 – 利用机会率

Flip-a-coin / 从帽子中
抽签决定解决方案

中立、快速、象征着
诉讼风险

对风险的担心可能会促
使各方重新开始谈判

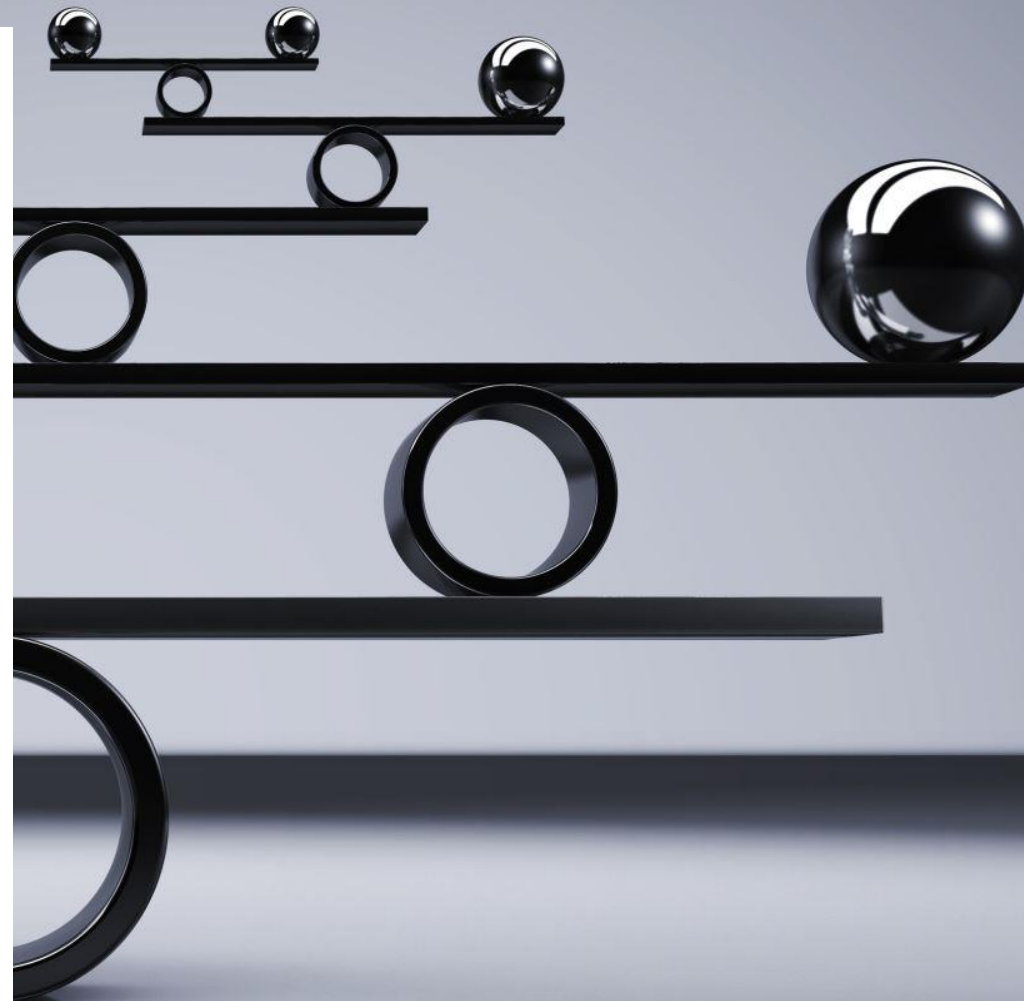
策略 6 – 暂停：反思和咨询

- 允许各方咨询受信任的第三方
- 有目的的反思时间会降低情绪强度，促进冷静的头脑
- 将目标和风险清晰化：有助当事人审慎考虑和解的重要性和好处



策略 7 – 延期或拍卖

- 暂缓处理有争议的资产以备将来在谈判
- 在拍卖会上出售有争议的资产并分配收益
- 减少即时强烈的情绪
- 提供实用的方法解决部份分歧



策略 8 – 调解员的戏剧性干预

- 调解员表达挫折或震惊
- 示例：「我不敢相信你在所有进展之后还被困在这个小问题上！」
- 目的：
 - 制造外部压力，使各方能够做出让步
 - 帮助各方合理化让步（“调解员推动我们这样做”）

调解员的戏剧性干预 风险和注意事项

- 失去信任：可能会损害调解员的中立性和可信度
- 声誉受损：当事人或观察员可能会认为调解员不专业
- 当事人感到不愉快：各方可能会感到压力、或不愉快
- 道德问题：违反调解员中立原则的风险
- 效果有限：可能适得其反，使冲突升级或导致退缩

调解员建议的戏剧性干预

- 谨慎使用，并且仅在已经建立极高的信任的情况下使用
- 在采用此策略之前，请仔细考虑道德准则和潜在影响

(Shell, 1999; Cialdini, 1984; Wade, 1995)

调解员的角色

教育	对各方进行谈判动态教育
显示选项	视觉化地清晰显示选项
促进	促进情感的肯定和解决方案
管理	策略性地管理谈判过程
平衡	平衡同理心、创造力和有效的干预

总结



「最后的分歧」是谈判中的一个重要的挑战



了解心理动态十分重要



调解员**必须**掌握多种策略



成功的解决最后分歧可以
提高满意度和达致圆满解决

参考资料

- Wade, J.H. (1995). *The Last Gap in Negotiations – Why is it Important? How Can it be Crossed?* Australian Dispute Resolution Journal.
- Wade, J.H. (2001). *Systematic Risk Analysis for Negotiators and Litigators*. Bond Law Review.
- Shell, G.R. (1999). *Bargaining for Advantage*. Penguin Books.
- Cialdini, R.B. (1984). *Influence: The Psychology of Persuasion*. HarperCollins.