

專題講座 (1) 衝突的處理與重建 RCCC 退修會 8/30/13

I. 聖經有關衝突的處理與重建

- a) 馬太十八 7~35：絆倒人的人有禍了，一百隻羊走迷一隻，饒恕七十個七次
- b) 林前六 1~8：不宜在外人面前求審，為甚麼不情願吃虧呢？
- c) 林前五 1~5：教會怎能容忍淫亂的事？
- d) 林後二 5~12：不要責罰跌倒的人過重，免得他沉淪。
- e) 林前八 1~九 12：食物若吃弟兄跌倒，我就永遠不吃肉…沒有用盡權柄。
- f) 歌羅西書三 12~17：存憐憫，恩慈，謙讓，溫柔，忍耐的心，彼此包容…
- g) 詩篇一百三十篇：耶和華若察罪孽，誰能站得住呢？

II. 認識不同的衝突模式

- 家庭中的衝突，朋友間的衝突，公司同事間的衝突，教會弟兄姊妹的衝突。這些不同對象的衝突中，那一種比較容易處理解決？

- 為何衝突一般給人的感覺是負面和消極的？有沒有衝突是正面和積極的？兩者間有甚麼分別？如果我們在人際關係的層面中，作較深入的透視，我們會發現，衝突是不可能避免，亦是相當不容易解決的事實。大多數的衝突是負面的，因為一般人很少會知道怎樣處理衝突，以致產生負面的結果。

- 有五種不同的衝突型態，衝突的型態與衝突者的個格有很大的關係。五種衝突的型態是：

(1) 鬥爭型

這類型以攻擊性的鯊魚為其表徵。鬥爭型的人只求目的，不惜過程中甚麼人會受到傷害。這類型的人最重視個人目標，並不看重與別人的關係。這類型的人談判方式像西方的談判方式，其本質是競爭性的，其中心點是自己的利益與優勢，而別人的利益和感受是用來達到自己利益的方法。因此，西方傳統的談判方式就是一個鬥爭的，消極的，甚至是削減對手力量和吃對手的過程。例子：影印機推銷員的手法。

- ☆ 對鬥爭型者而言，個人的成功和利益就是一切。退讓不是謙恭和偉大，反而是無能，軟弱和令自己陷於損失與羞辱的表現。鬥爭型的人在衝突中是

攻擊性的，常會採用先發制人，先聲奪人的方法來壓制對手。（“Where has you been?”）這類型的人『聰明』之處，是往往高舉機構，家庭，教會的大目標的前題，來隱藏個人小我的利益。

(2) 屈就型

屈就型以可愛的玩具態為其表徵。屈就型的人剛好和鬥爭型相反，極看重人與人的關係，甚至不適放棄自己的立場與目標。如果是牧師，他會放棄某些個人的信念，不去對質和責備下屬或羊群。屈就型者相信人際關係是脆弱的，對彼此坦誠懇談，其共同努力來解決問題的方式，他的信心是微小的。

☆ 屈就型者內心極渴望被關愛和被接納，以致出現強烈對立的態度和意見時，他很快會放棄自己所堅持的，為顧全和諧的局面『壯烈犧牲』。其實他和別人的關係被容易變為單方面主宰式(one-sided domination)，而可憐地被壓服和控制。這種單以關係和諧為首的性格，對健康的人際關係的建立，全無益處。這種屈就型的牧者常竭力維持教會有家的氣氛及和諧的群體關係，不敢當面矯正有問題的信徒和領袖的錯誤，不會責備他們，致令教會積習日深，形成一種惡劣的循環，使教會遭受虧損。這種型態的牧者及領袖牧養下的教會，當衝突變成表面化是，多數已經藥石無靈，不能挽救了。

(3) 逃避型

這類型以退縮的烏龜為其表徵。逃避者表面上雖不太計較，甚至顯得容易與人相處，但其內心乃是另外一個世界。他不堅持自己的目標和意見，亦可放棄人與人的關係，只求平靜無事。為求不再糾纏於無盡的挫折和掙扎，多一事不如少一事，他情願犧牲個人目標與信念，甚至是彼此的關係，來換取旁觀者的平靜。

☆ 逃避型者雖然礙於形勢，為免衝突而表面順從，內心卻缺少認同和委身。外表徒有應和，內心卻滿有壓抑，消沉與憤怒。逃避不同於等待：等待是自己不選擇在對方憤怒或情緒激動中硬碰，等對方冷靜下來才懇談。但逃避型者但只一味的躲避問題，不去處理。這種處理衝突型的人，因專拖延及壓抑問題，使以後的衝突更複雜強烈。

(4) 妥協型

這類型的以圓滑的狐狸為其表徵。妥協型的人是衝突場合中的潤滑劑。他們對於衝突中的討論和復和非常重視。但骨子裏，妥協型者是實用主義和機會主義者，『退一步，進兩步』，放一點來贏取兩點。

☆ 妥協型者有一個很大好處，他們願意和對手一起努力，往往既可解決問題，也不致失去友誼，但有時也會引起混亂和別人的懷疑，許多時候只達到一半

的目標，保持一半的友誼。『智者妥協』是這類型者的座右銘。

(5) 伙伴型

這類型以高瞻遠矚的鷹為其表徵。伙伴型的人會堅持自己立場，也重視彼此關係這是一種雙贏的策略和態度。他不害怕與人分享自己的信念，不害怕與人有分歧。他認為分歧是正常的又是不可能避免的，而彼此的需要和感受是應當被處理和尊重的。伙伴型者處理衝突的時候，他會致力找出彼此的共通點和內心的關懷 (underlying concern)，從其中傾談找出一個能滿足雙方內心關懷的實際步驟。

- ☆ 伙伴型的人不會主動去發動衝突，卻當衝突來臨時卻不懼怕。他珍惜自己的目標，同時重視與人關係，會忍耐等待，與別人一同協同達到目標。
- 基本上，這五種衝突型式相遇時會有不同的結果。逃避型面對鬥爭型的人，會聞風先遁。他絕不會出席與鬥爭型者私下和公開的對質或面談。就算逼不得已答應面談，也多數會臨時爽約。屈就型者面對鬥爭型是一個悲劇，屈就型會事事受壓制，有苦自己知，會養成一個『受害者』(victim)心態，形成一個倒的被壟斷局面。如果兩個鬥爭型者成為對手，將會戰情烈，或許兩敗俱傷。
- 每個人都有主型和副型的衝突組合，或許主型是衝突型，副型是妥協型，甚至有互相對方的衝突組合，如主型為鬥爭型，副型為退避型。

II. 不同的衝突因由

- A. 背景不同：背景與過去經歷塑造一個人的視野判斷，成長的環境亦形成一個人的個性及對某事情的感受。兩個不同背景的人看到同樣一件事情，自有不同的判斷。北美成長的年輕人與海外移民的父母親間的衝突便是其中一個好例子，北美華人教會難以長期保留青少年牧者及中文與英文堂間的張力主要亦與背景有關係。

- B. 角色不同：站在不同的角色上，看到的事物會不一樣，考慮的範圍亦不一樣。正如我們常指責總統，但如果由你我當總統，我們才會真正明白事情的複雜性。讀傳道書四 13~16，曾經指責年老愚昧王無用的年輕人，當他登上王位後，同情被別人指責。嘗試從對方角色來思想，也許我們不會輕易武斷地批評論斷。

-
-
- C. 看法不同：基於背景不同，年紀不同，角色不同，每個人都同樣事情都可能有不同立場。讀列王紀上第十二章，所羅門王崩後，其子羅波安接續他作王。以色列人都到示劍要立他作王，同時請求羅波安減輕他們的苦工重軛。羅波安和兩批在王前侍立的人意見：兩批的意見完全相反，王採用少年臣僕的意見，結果引起王國分裂，除了猶大支派外，以色列人背叛大衛家。
-
-

III. 衝突模式的醒覺

- A. 文化背景的醒覺：東西方文化不同，處理衝突方式也不同。東方文化以群體為主，遇到衝突時，喜歡以間接，隱晦，轉彎抹角的方式來表達自己，討論事情。東方人追求和諧，榮譽，面子。西方文化以個人為主，遇到衝突時喜歡以直接，具體，坦白的方式來顯露自己的情況，敢於要求和對質。西方人推崇個人，自立，自尊，人人平等。認識自己及對方的文化背景對處理衝突甚有幫助。
-
-

- B. 衝突型態的醒覺：了解自己的衝突型式使我們可以知道調整，明白別人的衝突型式使我們可以知道尋求解決辦法，掌握不同衝突型式是作『使人和睦的人』最基本的步驟。要記得，每個人的衝突組合會因環境遭遇而變動，亦會因年齡及過去發生的事所留下的痕跡而不斷改變。
-
-

- C. 角色的醒覺：

站在不同的角色上，看到的事物會不一樣，考慮的範圍亦不一樣。正如我們常指責總統，但如果由你我當總統，我們才會真正明白事情的複雜性。讀傳道書四 13~16，曾經指責年老愚昧王無用的年輕人，當他登上王位後，同情被別人指責。嘗試從對方角色來思想，也許我們不會輕易武斷地批評論斷。

- D. 團隊組合的醒覺: 自己往往很難明白自己, 定期與同工及肢體們分享會幫助改進衝突型態及方式。大家互相檢討幫助, 對同工團隊甚有益處。討論問題例如:
- (1) 你最喜歡與哪一類型的人同工? 為甚麼?
 - (2) 你最怕與哪一類型的人同工? 為甚麼?
- 教會牧師長老會, 執事會, 團契職員會中的成員型態組合如何? 過去衝突解決方式及結果如何? 怎樣可以互相接納, 建立較合適的同工團隊?

IV. 作使人和睦的人

A. 作中肯聆聽的人

- ✓ 幫助人者的起步, 就是學習耐心地聆聽
- ✓ 不要以為自己知道, 不要先下判斷
- ✓ 學習放下感情因素, 學習放下印象的判斷
- ✓ 中肯地聽兩面的故事
- ✓ 不要隨便表達認同或了解

B. 幫助雙方重整自我與肯定別人

加州 Fuller 神學院教牧學博士課程『處理衝突』教授 Dr. Malony 在講學時提出四個和好的步驟(四 R)。除了這四個 R 外, 還有兩個步驟, 對解決衝突十分重要, 合起來共有六步:

- (1) 回想 (Remembrance): 幫助對方回想自己→我是誰? 自己過去怎樣在神面前蒙恩(我們都是蒙恩的罪人), 神怎樣饒恕自己, 自己過去也曾錯過(今次會不會自己也有錯或誤會?)。讀詩篇一百三十篇第三至第四節, 馬太福音第六章十四至十五節, 第十八章二十一至三十五節, 然後在神面前回想反省。
- (2) 肯定自己 (Re-affirmation of self): 幫助對方肯定自己→我是一個有價值的人, 不論別人怎樣說怎樣看, 我是被神所愛的。別人對我的誤解, 憤怒, 中傷, 挑戰和侮辱, 都沒有改變了這事實。讀哥林多前書第四章第一至五節, 在神面前立志: 我不去論斷人, 也不論斷自己。
- (3) 悔改 (Repentance): 幫助對方省察自己→我有沒有傷害別人的言語和行為? 我有沒有損害了對方的自尊? 我有沒有過激(over-reaction)的反應? 我有否欠缺了謙卑和溫柔(spirit of gentleness)? 讀詩篇第五十一篇。

(4) 肯定別人 (Re-affirmation of others): 幫助對方思想對方的長處→明白對方是神所厚愛的兒女,是主內肢體,甚至為神所用的。我們其實是一家人,是同一陣線的戰友。讀約翰壹書第四章七至二十一節。

(5) 除了上面的四 R 外,應該還有一個 P,就是禱告。求神用祂的愛充滿祂的兒女,讓主基督的和平實現在祂的子民中間。叫我們可以去愛別人,愛那些與我們不一樣的人。人所不能的,在神凡事都能,能改變自己與別人的,只有上帝。禱告能改變事情,禱告能把衝突變成祝福。馬太福音第六章 9-15 節。

(6) 設法讓雙方一起對談: 衝突的最後一步,也是最重要的一步,便是與雙方可以對談,達至和好。敞開心胸談話是極重要的。

a. 對談的第一步是『恢復對方的自尊』: 對談前的一封信,開始對談前出自心腑的一句承定對方的話,對於整個會談萬分重要。衝突不能解決的主要原因,往往不是因為事情的本身,而是因為在處理中傷害了彼此的自尊。如果能夠幫助雙方在開始時實現這一步,一方面對另一方面的肯定,將使事情未對談時實際已經解決了大半。

『恢復對方的自尊』並不是要承認事情都是自己的錯誤,而是把事情『事情化』,將人與事分開。有些人擔心,“如果我道謙後,對方不接受,我怎能下台?”。要謹記,與人相和,恢復對方的自尊,是我們應做的事,至於別人怎樣反應則是他的事。只要我們盡了本份,做和平之子,我們便可以無愧於心,別人怎樣回應是他對神的事,與我們無關,不必介懷。我們的格言應該是:“順服是我的責任,後果全交給主。”

b. 對談的第二個步是『和好』: 對談的目的,不是要了解誰對誰錯,而是要復和,持守對談的目的非常重要。有時,沒有第三者介入是最好的對談方式;但如果必須有調和者(mediator),調和者盡可能安靜聆聽,為雙方禱告,讓雙方直接對談。讀馬太福音第十八章,思想這章聖經,找出基督徒的對談原則,對於談話時有極大幫助。

請從馬太福音第十八章中,找出一項解決衝突對談的原則:(每人請指出一項):

C. 對談的第二個目的是要探索方案,避免將來衝突再發生。對談時當然會提到已經發生的事,嘗試了解對方的立場,但更重要的是希望將來同樣的衝突可以避免。對談的關鍵在於肯靜靜聆聽對方的說話,千萬不要打斷對方的話,如果非“必須”,不須要更正細節(除非是誤會,除非相信更正能使對方明

瞭事實而平靜下來)。聆聽對方心聲，了解對方的感受和傷害，在適當時刻申明自己歉意，問題便已解決了大半。

不要忘記，男性和女性衝突後的調整時間不一樣，不要強迫對方立『回復像以對一樣』，因為衝突後的確需要調整時間的。

V. 華人教會的衝突處理

A. 中國傳統的衝突處理

➤ 中國自古以農立國，人民聚族而居，在有限的天地間分享有限的資源。保守持重的民族性格，使中國人注重資源的合理分配，過於新資源的開拓，不患寡而患不均。中國為了保持成員間的和諧關係，不致因資源不足而發生衝突，自然發展出一套較牢固的行為規範，規定不同成員的位分與所當履踐的行為表現，要求成員信守不渝。

➤ 中國社會非常注重社會合模與順後(social conformity)，強調個人必須約束自己，以遷就群體利益。凡事以大我為依歸，與大我保持步伐一致。荀子說：“人生有欲，欲則求，求則爭，爭則亂，亂則窮。先王惡其亂也，故制禮義以分之。”《禮論》雖然中國人強調和諧，互補，平均與一致，主張在人際關係中求同，顧全大體，務求做到精誠團結，各在自己的位份上享用與分擔。但人心不同，各如其面，沒有兩個人的喜惡及想法是完全相同的。分歧，對立總是免不了的現實。那麼中國人如何看待這些事實上的不同呢？中國人的做法，便是盡可能貶低個人的本能性向與喜惡的價值，不認個人喜惡有任何理所當然的地位。人不是天生下來，按其本性而行，便自然符合作為大社會中人的表現。人必須經過後天學習，照聖人所訂的仁義標準來立心，養心，化性起偽，方能臻善。當然，我們不能因此而斷言中國人都是了無主見，盲從曲就，附和上級權威或群眾的人。中國人主張人必須按『良知本性』，活出浩然正氣，活出剛健的人生。不過必須知道，中國人的『良知本性』，不是指『個人意見』，而是指凌越個人意見之上的『天理』。除非個人自覺他所堅持的不僅是一己之見，而是天理人道，否則，他仍必須尊重權威，不能孤身走我路。綜合來說，傳統社會中的中國人，沒有視個人的喜惡抉擇為天賦的，不容置疑的權利。

B. 華人教會的衝突處理

➤ 因為上述的傳統觀念影響，華人教會中的基督徒，有一個自然傾向，就是在有意見衝突時，都很容易變成對立的真理之爭。中國基督徒在發生意見時，爭辯雙方總是傾向無『上綱上線』，把自己『意見』升格為『真理』。他們不習慣在不同的意見中尋找較好的選擇，而是有傾向想分辨出那個看法才是絕對『真理』。一切必須黑白分別，大是大非的。

➤ 所以，中國人在商議事情時，要非眾人都不吭聲，完全附和某個看法，全票通過；要非便會大動干戈，為求個人意見勝出無所不用其極，血腥味甚濃。中國人沒有給予個人意見合法的地位，不善於處理意見的衝突。凡有意見分歧，都很容易變成對立分裂的真理之爭。而惡性循環地，為了防範對立分歧的出現，中國人更傾向壓抑個人的意見表達，務求一團和氣。

➤ 華人教會衝突中，更有一個普遍現象，就是將事情『個人化』。反對自己立場的人便是反對自己，不服自己的權威；不同意自己看法的人是異類，必須給以顏色，免去後患。所以有事情看法分歧時，不是針對事情謀求解決之道，而是將分歧轉化為人際關係衝突，所以極難解決。

此外，中國人還有一個現象，就是喜歡把分歧放在心中，積存不忘。當事情分歧沒有解決時，內心會越想越氣，產生不平與憤怒，都是針對人而不是針對事情的。

➤ 其實，華人教會注重關係的建立與維繫是一個極好的傳統。反正教會事工的推展，是為了人的好處，以人為主。同工的建立，人與人關係的維持，比事工怎樣推展更為重要。中國人要重溫傳統的中庸之道，除了聖經真理不容妥協外，很多事情的做法都是可以採取中間路線的，更不能把事情及個人意見升格為『真理』，鬥至兩敗俱傷，親者痛仇者快。教會肢體必須知道，真正的敵人是魔鬼撒但，不是神家裏的自己人。

➤ 中國人很早便看到，就像防治洪水一般，民意是要疏導而不能圍堵的。要是教會沒有為持不同意見者提供一個合法的表達渠道，為求表面的和諧而屢以權威或多數派施壓，就算得逞一時，這些不滿仍將幾成洪流，終會爆發成為大災禍。今天華人教會正面對民主與自由已成社會公認的至高標準，生活在西方個人文化的潮流之中，我們更須時刻警醒，分清楚甚麼是真正不可妥協的『聖經真理』，甚麼是可以協商的『個人意見』。教會處理衝突時，不能仍舊背著過去文化包袱。華人基督徒都應該好好地讀以弗所書，讓神的話語取代傳統文化成為我們心中行事為人的標準，教會生活事奉的指引，叫教會能真正的在主內合而為一。

『我為主被囚的勸你們，既然蒙召，行事為人就當與蒙召的恩相稱。凡事謙虛，溫柔，忍耐，用愛心互相寬容，用和平彼此聯絡，竭力保守聖靈所賜合而為一的心。身體只有一個，聖靈只有一個，正如你們蒙召，同有一個指望，一主，主信，一洗，一神，就是眾人的父，超乎眾人之上，貫乎眾人之中，也住在眾人之內。』(以弗所書 4:1-6)

(上述資料取材自陳校慈著的『人際衝突與靈命塑造』及梁家麟著『中國人的衝突處理』)