

關懷式調解 提升醫療衝突管理 效果之探討

Promoting Effect of Conflict Management
in Healthcare through Caring Style Mediation

陳永綺 Yong-Chi Chen *



摘要

衝突管理在醫療院所的運用在臺灣尚待發展，衝突管理可以將衝突轉換成正向積極結果，改善醫事人員心力交瘁、績效、減少醫療不良事件之發生與其帶來之衝擊，從而提升醫療安全與品質。關懷式調解包含衝突管理理念、以敘事著手進行及關懷理念的展現，可將衝突管理的效益發揮到極致。本文建議臺灣醫療機構應引進衝突管理，尤其是關懷式調解，以對治日益嚴重的醫事人員心力交瘁，以及病方和醫事人員的衝突。除此之外，醫事人員學習關懷式調解也可保護自己減少及消弭衝突帶來的不良後果。

The use of conflict management in hospitals is yet to be developed in Taiwan. Conflict management can transform

*陳忠純紀念促進醫病關係教育公益信託推廣會會長（President, Chen Chung-Chwen Memorial Doctor-Patient Relationship Promotion Educational Public Welfare Trust Fund）

關鍵詞：溝通關懷（communication & caring）、衝突（conflict）、衝突管理（conflict management）、醫療品質與安全（healthcare safety and quality）、關懷式調解（caring style mediation）

DOI：10.3966/241553062019070033007

Angle

conflicts into positive results, improve the mental health of doctors, improve performance, reduce the occurrence of medical malpractices and their impact, and improve medical safety and quality. Caring style mediation includes conflict management concepts, narratives, and the concept of caring ideas, which can maximize the benefits of conflict management. It is recommended that Taiwan's medical institutions introduce conflict management, especially care-based mediation, to deal with the increasingly serious medical personnel and conflicts between patients and their family members and medical personnel. In addition, medical personnel themselves can learn to care for mediation and can also protect themselves by reducing and eliminating the adverse consequences of conflict.

壹、衝突、衝突管理與溝通關懷

衝突管理與溝通關懷的相同之處在於兩者皆是一門知易行難的課題，儘管將理論及理念理解透徹精通，卻不一定能在自己面臨衝突當下或處理他人衝突的時候運用自如。若能將兩者融合並內化於一身如影隨形，遇到衝突時就能隨心所欲地立即運用、化解處理，將關懷時時置於心，散發出來讓人有溫馨積極正向的感受。想達到如此，似乎也只是理想，欲達無人可及的境界，更是難上加難。從要求品質與安全來說，怎麼做都還是有進步的空間，無法達到完美，正如諺語說：「只有更好，沒有最好。」如果能抱持這樣正確的心態，不斷地思索反省與精進，必將會越做越好。

衝突的類型依對象及範圍可分為國際、文化、種族、人際、組織、個人內心等不同衝突。衝突型態常常會以多個不同型態同時存在，如跨國的衝突，同時會兼有國際、文化及種



族的衝突。關於衝突的定義，組織行為學者Stephen P. Robbins指出各方看法存有相當大的分歧¹，歸納出來多數定義皆包含：被當事人所知覺、是一種對立或不相容的行為且必須有互動。衝突在和田氏等著書中的定義是指對某種事物現象的認知以不相容的形式存在的狀態，有些衝突非常顯而易見，但也有些衝突是在未被發覺的情況下潛藏著。強調社會建構論或敘事學為基礎的學者，則將衝突視為「認知無法相容的狀態」²。至於衝突內容的種類，總括說來可分為關係、價值、結構、資訊與需求五大類³。衝突與單純不贊同的不同點在於衝突雖然對於看法不一致，但有不同可能性，當發生不好的結果時會比單純不贊同較嚴重一點，衝突可能會破壞既有的關係，使得家庭、朋友或工作環境受影響，但反之也有可能因此找出解決的方法而增進既有關係的結果⁴。

衝突是爭議事件的起因，事件是否會引發致不可收拾之地，或是發生後瞬間即消失，或表現於外，會因人而異。經典的糾紛解決「金字塔」（naming, blaming, clamming, NBC）理論即是以個人為出發點，探討引發衝突表現於外過程⁵。如果以組織為出發點的觀察，Robbins的衝突五個階段分別是：潛在對立（不一致）、認知和個性化、行為意向、行為與結

1 STEPHEN P. ROBBINS & TIMOTHY A. JUDGE, *CONFLICT AND NEGOTIATION IN ORGANIZATIONAL BEHAVIORS* 445-478 (15th ed. 2013).

2 和田仁孝、中西淑美著，李晨芸、詹文君、黃羿文、董瑋亭、李訓承譯，*醫療促進溝通調解：由敘事著手的衝突管理*，原水，2013年11月，77頁。

3 DANNY MCFADDEN, *MEDIATION IN GREATER CHINA: THE NEW FRONTIER FOR COMMERCIAL MEDIATION* 21 (2013).

4 Myrna DuBois, *Managing Conflict in Everyday Life*, NEBGUIDE, <http://extensionpublications.unl.edu/assets/pdf/g1696.pdf> (last visited Mar. 17, 2018).

5 William L. F. Felstiner, Richard L. Abel & Austin Sarat, *The Emergence and Transformation of Disputes: Naming, Blaming, Claiming...*, 15(3/4) *LAW AND SOCIETY REVIEW* 631-654 (1980-1981).

果的績效提高或降低⁶。然，引發衝突的原因有許多，可以用主要的原因是由於認知框架的不同作為最簡單說明⁷。簡單地說，引起衝突的原因包括：缺乏溝通、缺乏領導、缺乏角色分工、價值衝突及拒絕改變⁸，至於複雜的因素，囿於篇幅，在此不作詳細論述。這些原因都是可以透過學習調解來克服而作更佳處理的因素，敘述於後。

引發衝突時，打或逃（fight or flight）⁹是人們與生俱來的本能反應，學者進一步將之分為五種模式，稱為雙重關切模式（dual concerns model）的理論（尤其以Kenneth W. Thomas與Ralph H. Kilmann所提出面對衝突的五種型態應對為藍圖¹⁰來發展，如M. Afzalur Rahim¹¹），是以「對自己的利益—價值的關切度」為橫軸，以「對對方利益—價值的關切度」為縱軸整理出來的行為模式。Robbins將之歸類於衝突五階段中的行為意向，簡單說明如下：

一、逃避

這個行為模式係指無視理應存在於彼此之間的利益與價值的糾葛¹²，如與關係較親密或莫逆之交的好朋友引發衝突時，

6 Robbins & Judge, *supra* note 1, at 450.

7 和田仁孝、中西淑美著，李晨芸、詹文君、黃羿文、董瑋亭、李訓承譯，同註2，107頁。

8 DuBois, *supra* note 4.

9 Foundation of Coalition, Understanding Conflict and Conflict Management, <http://fc.civil.tamu.edu/publications/brochures/conflict.pdf> (last visited Mar. 17, 2018).

10 KENNETH W. THOMAS & RALPH H. KILMANN, THE THOMAS-KILMANN CONFLICT MODE INSTRUMENT (1974); Ralph H. Kilmann & Kenneth W. Thomas, *Developing a Forced-Choice Measure of Conflict-Handling Behavior: The "Mode" Instrument*, 37(2) EDUCATIONAL AND PSYCHOLOGICAL MEASUREMENT 309-325 (1977).

11 M. Afzalur Rahim, *Toward a Theory of Managing Organizational Conflict*, 13(3) THE INTERNATIONAL JOURNAL OF CONFLICT MANAGEMENT 206-235 (2002).

12 和田仁孝、中西淑美著，李晨芸、詹文君、黃羿文、董瑋亭、李訓承



會因當下不想發生更嚴重的狀況而選擇逃避（avoiding），將引發衝突爭議的問題當作沒有發生般的冷處理。因此，原本應該存在的利益對立與糾葛都會被視為「不存在」而被消除。表面上似乎已經風平浪靜，但應解決的問題會因被置之不理而存在暗潮洶湧的可能。

二、服從

服從（accommodating）係指犧牲自己的利益，接受對方主張或要求的行動，可說是讓步模式，對方可能會覺得很滿意，但當事人自己內心會累積不滿的情緒，這情況常見於與上司、長輩或利益考量發生衝突時的處理模式。

三、對決

為了自己的利益或價值，採取強烈主張與要求據以力爭的行為模式，會使出強烈的手段如攻擊、出言不遜等，想讓對方屈服接受，若對方屈服的話，自己的利益則會獲得滿足。這個模式是以自己為中心，不會考慮對方的利益，如果對方也採取對決（competitive）模式的話，可能會演變為激烈衝突，導致兩敗俱傷。

四、妥協

即雙方各退一步，以便達成協議的因應模式，與合作模式有些類似。但「妥協」（compromising）的話，自己和對方的利益都只獲得一半滿足，另一半則被迫犧牲，這是現代調解、和解中最常見的情況。在傳統的中國文化上，調解大都是長老出來主持，此時常會以各退一步的思維來處理衝突解決紛爭。如此雙方並無法獲得彼此的最大利益，而是在放棄一部分

譯，同註2，166頁。

的情況下獲得解決，因此，這並非是最佳的紛爭衝突解決方式。

五、合作

不輕易妥協是以不斷與對方協調並摸索出能同時滿足雙方利益的解決之道，以此合作（collaborative）模式，採取最平和的手段找出雙方的利益，較能滿足雙方的需求，是最佳的選擇方式。此模式是不會與對手產生激烈衝突，但處理問題的態度卻十分堅定的因應方式。

每個人基本的行為模式中，不一定符合上述其中的一項，但基本上，與實際應對時所採取的模式往往是不一樣的，也不會只以同一種模式應對到最後。影響應對模式的因素有很多，如性別、自我了解、期待、處境、地位、平時對衝突的練習、溝通技巧、生活經驗等¹³。在種種條件下，所採取的行動也會不斷變化。但可以肯定的是，在這些行為模式中，可以看到每個人的特徵。

衝突並非全都會帶來不好的影響¹⁴，衝突管理一詞的誕生¹⁵主要是1970年代開始互動學派對於衝突的觀點從傳統中脫出，主張認為適度的衝突是必要的，衝突可以保持活力與創造力。傳統的觀念中，衝突常被認為是不好的、具破壞性，應避免。隨著時代的改變，處理衝突的態度已由「衝突解決」轉變為「衝突管理」¹⁶。「衝突解決」的概念處理，其方式是被動式暫時解決已發生的事件。衝突管理則為「對於認知分歧所採

¹³ Foundation of Coalition, *supra* note 9.

¹⁴ 李詩應，衝突管理理念在醫療機構的運用，月旦醫事法報告，9期，2017年7月，112頁。

¹⁵ 詹惠茹，華人主管人格特質與衝突因應之研究，交通大學傳播研究所碩士論文，2008年，11-12頁；其後發展see Robbins & Judge, *supra* note 1, at 447-449.

¹⁶ Valentine P. E., *Management of Conflict: Do Nurses/Women Handle it Differently?*, 22 JOURNAL OF ADVANCED NURSING 142-149 (1995).