

團體協商僵局的處理

潘世偉

中國文化大學勞工關係系及研究所副教授

有時在協商時會發生嚴重衝突，也就是勞資雙方在意見或看法上完全無法針對某些議題達成共識，因此協商中斷，無法達成協議，也就是所謂的協商僵局（impasse）。

通常僵局之產生來自一方之要求超過另一方可以接受的水準。當僵局發生時，勞資雙方可以有不同選擇。工會可以發動罷工（經濟性、承認性、同情性、野貓式、靜坐、糾察、或抵制）或其他形式的爭議行動，對資方形成壓力。雇主也可以使用一些方法，例如：鎖場、運用非工會會員之員工、使用替代性勞工、甚至宣告破產，以對抗工會的壓力。

但是雙方也可以尋求第三方之協助，也就是調解或仲裁，或經由事實調查幫助解決僵局。調解與仲裁皆是邀請第三方進行僵局處理的手段，不同的是調解是由第三方協助雙方釐清爭議點，協助雙方繼續協商獲得最後之協議，調解人通常不做個人之決定。仲裁則是由雙方授權同意的第三方，聽取雙方立場後根據其判斷所做的裁定，一般而言對於僵局可以提出具有拘束性之解決方案。萬一在特定的緊急狀態下，特別是，當公部門發生勞資協商僵局時，政府也可能指定專家進行調查事實的過程，同樣的這些專家也是第三方，進行公正的調查，以便提供公開的建議，彌平協商僵局之爭議。協商僵局之產生，是因為衝突衍生、擴大。在協商過程中，雙方無法對相關議題（單項或多項）達成協議；或是雙方在協商過程中企圖創造價值（把餅做大）的努力陷入僵持；或是雙方使用不對等的協商方式（例如：雙贏對零和等）；同時也可能因為見於雙方不同之手法、風格、和人格特質等造成協商之僵局。

僵局之根源來自於：可能是協商之內涵雙方解讀有歧異（資訊衝突），或因雙方對協商實質之看法不同。前者是對於協商的內容在概念上認知的問題，後者則是協商實質內容上的差異；僵局之根源內容亦可來自於協商的框架：必須觀察的是該框架是暫時性的、還是關係性的、還是文化性的。也可能是程序的問題：也就是遊戲的玩法（遊戲規則），或是因為協商的實際行為人的差異：也就是直接或間接參與協商的各方的風格、喜好、和行為模式等。形成僵局的導因可能是故意的，或是策略性的選擇不誠實、也可能是欺騙或爭議性的協商策略。

雙方為何不妥協？因為預期對方在我方不妥協的壓力下，會調整其立場，因此未來願意向我方妥協；相信在短期內拋棄立即利益來交換，或因可以預期未來有利的協商結果。也可能是心理性的不妥協：因為害怕與生氣，或是一種報復的心理，一種來自社會性的比較或認同的結果。

問題是僵局如何解決？首先是減少敵意，降低緊張；其次是思考如何強化溝通，特別是改善對他方觀點之了解；或是控制討論議題之數量與範圍；要不則建

立一個共同的立足點，以便雙方可以發掘協議之基礎；使己方可能選擇的方案成為對方所欲求者。

處理僵局的第一步驟是減少敵意，降低緊張；準備好退出協商之時機點，並且建立一些變數以便運用；對方攻擊時：傾聽；繼續追蹤需要討論之議題；確認我方之需求；認同單一方案，假如該方案的確能為雙方所用；將最困難的議題留待最後；開高走低；勿受陷於情緒性的勒索。

處理僵局的第二步是強化溝通：重新檢視己方的假設；檢視己方假設所依賴之資訊；尋找且評估己方其他資訊縱使這些資訊可能與己方之認知相衝突；適當的評估與調整己方之假設；角色互換；想像。

處理僵局的第三步是控制議題：減少各方參與者的數量；減少牽涉實質的議題數量；以實體而非原則性的方式描述議題；減少涉及之前提不論實質或是程序；尋求方法將大的議題加以分割；對事不對人。

處理僵局的第四步是建立共同點：建立一個超凡的目標；或是共同的敵人；對規則與程序之共識，方案為對方所欲求，提供對方一個可以同意的建議；要求一個不同的決定，緩和提議而非增加威脅，使用合法的或客觀的標準評估方案。

問題之確認：協助雙方以簡明且非控訴性的語言，找出形成僵局的問題點；探索可能是問題根源所在之潛在的、基本的議題；以重述與總結之方式，確認雙方之見解，將相關問題加以定義；有必要的話，儘可能召開小組會議；將意見相同處與不同處總結整理，先從意見相同處著手；協助雙方排定議題與要求之優先順序。

處理僵局：詢問己方的問題是：何以僵局出現在此一時機點？僵局對協商的任一方扮演何種功能？我方應採何種策略以解決問題？

解決僵局的策略：1. 回到基本面：對於爭議的分析是否遺漏了一些要點？是否有第三方正在破壞調解之過程？我們雙方是否有任何利益遺漏的？是否有其他事實或因素尚未確認釐清的？是否任一方在協議之外的最佳替代方案確實較為吸引人？若是，為何？我們是否遺漏了任何標準化的解決方案：道歉、請原諒、補償、未來的計劃等。

2. 改變協商的步調：利用幽默、休息、散散步；站起來、說話、踱步；建議與場外的他方進行小組會議；丟錢幣決定正負；分開兩方各自進行小組會議；暫停會議以拖延時間；引進外來的標準；延後協商一直到交給雙方較高權限者處理；在協商的過程中加入他人；將單方或多方孤立一段時間。

3. 挑戰雙方：成本；個案的力量；協商的態樣。

4. 支持雙方：協商策略的教練；提供新觀念；釋放感覺：來點悄悄話；或是解讀另一方的說法。

5. 改變談判桌上的交易：一個部份的解決方案：協商雙方可以將協商的內容作一些切割，先把部份較無爭議的部份進行協商，完成部份內容之協商；或是將協商之標的加以區分其程序性及實質性，再進行分別之協商。最後則是以交換（交易）的方式或妥協的方式進行協商。