



衝突理論與學校領導 (下)

柯進雄

四、衝突的類型

衝突的分類可因不同的標準，而有不同的類型。

(一)以衝突的影響為標準：

可分為功能性衝突及反功能性的衝突。

1.功能性衝突

依麥克法蘭 (D. E. McFarland, 1977) 之觀點，此種衝突可鞭策組織內停滯的現象，可以增進組織的團結，組織結構的穩定性，或促進組織變遷，是一種正面功能的衝突。

2.反功能性衝突

就是視衝突為對的行為，可能扭曲

事實，是一種反常的現象，為一些封閉系統傳統組織學者所抱持的觀點。

(二)以人員多寡為標準：

1.個人衝突 (Intra Personal Conflict)

指個體對目標或認知的衝突。

2.人際衝突 (Inter Personal Conflict)

一個人以上相互間之衝突。

3.群內衝突 (Intragroup Conflict)

群體內，個人內心衝突或人際之衝突者。

4.群間衝突 (Intergroup Conflict)

兩個團體相互間衝突稱之，常由於資源之互依性或目標之互依性而產生。

(三)以組織結構的觀點為標準：

1.垂直性衝突 (Vertical Conflict)





在組織結構的垂直層面（Vertical Dimension）由於各階層間，角色形態、任務、目標及活動之不同而產生之。

2. 水平式衝突（Horizontal Conflict）

指在組織層級中同一層次的員工或部門，基於不同利益、背景、目標取向而產生之衝突。

3. 斜向式衝突（Diagonal Conflict）

指實作人員和幕僚人員之衝突，幕僚人員大多具有較高之教育水準、年齡較輕、經常想擴大自己影響範圍，而與實作人員產生衝突。

4. 正式組織與非正式組織之衝突

當正式組織之規範與非正式組織之行爲規範互相矛盾時，很容易產生衝突，霍桑實驗（Hawthorne Studies 1927～1932）即說明了此種現象。

五、衝突的功能

衝突對於組織的影響，能產生正面的功能，也可能產生負面的影響，茲分述於下：

（一）衝突的正面功能：

管理學者麥克法蘭（D. E. McFarland, 1977）提到組織衝突的正面功能有：

1. 能促進生產力，衝突乃是促使變遷不可缺少的部分，組織往往由於變遷的結果而增進其能力。
2. 由於衝突的產生而促使組織必須尋找某些方式去減弱或化解之，因而帶來組織的革新與變遷。
3. 由於衝突現象中造成更易於被接受與所希望的變遷。
4. 衝突也給某些人一種挑戰，而實現他們的才能並提供有興趣的行動。

5. 衝突能導致資源的變化與對組織及其人員利益的重大改變。

（二）衝突的負面功能：

麥克法蘭認為衝突有利亦有弊，當某種衝突很嚴重時，將會消耗能力與資源，而且會影響到個體良好的生理與情緒問題，如引起焦慮、罪惡感、挫折感或敵對感等。

此外，組織行為學者杜布林（A. J. Dubrin, 1978）也提出組織衝突的五種負面影響：

1. 衝突往往是由於組織中，自我利益極端發展的結果。
2. 經過激烈的爭論後，由於個體之間衝突的延長——可能使某些人的情緒受到影響，而顯出心理上的不正常。
3. 因衝突的產生使人無法將時間與精力完全放在目標的達成上，而造成浪費。
4. 衝突可能需要有高度的金錢與情感代價，而且對管理可能會產生一種永久性的不信任。
5. 衝突的另一種極端影響是易於提供不實的資料及對事實的歪曲。

總之，就衝突所產生之正負功能言，適度之衝突，在組織系統中仍有其存在價值。尤其置身於組織結構日趨複雜龐大的時代裡，若因擔心其負面作用的產生，而抑制衝突則該一組織系統將成爲一呆滯、無生氣之組織。所以我們除了正視組織衝突產生之正功能外，也要能接受其產生之負功能。

六、衝突產生的原因

組織中產生衝突的原因很多，而且彼此間都有密切關聯，學者們觀點各有不同





，對於形成衝突的原因也就各有主張，以下先就紐曼（N. H. Newman, 1972）、卡里塞（Howard M. Carlisle）、杜布林（A. J. Dubrin, 1974）等三人之看法簡述如后：

(一)紐曼（N. H. Newman）等人，在其所著「管理的程序」（The Proceese of Management, 1972）一書中，指出衝突的典型來源有以下五種：

- 1.稀有資源的競爭。
- 2.隨組織而俱存的衝突。
- 3.衝突起於不同的工作特性。
- 4.不同的個人價值與目標。
- 5.不明確的組織。

(二)卡里塞（Howard M. Carlisle）認為衝突形成的因素在基本上可分為下列三種原因：

- 1.利益的追求。
- 2.情感的偏向。
- 3.管理的原因。

(三)杜布林（A. J. Dubrin, 1974）在分析組織衝突的來源時，認為形成衝突的原因不外下列六種：

- 1.人類進取的本性。
- 2.權力獲得的驅使。
- 3.角色的衝突。
- 4.責任的不確定性。
- 5.變遷的開始。
- 6.組織氣氛的影響。

綜合前述各家對組織衝突的原因，可歸納為以下四項加以說明：

(一)組織中人的因素：

人有共同性，也有差異性。俗話說：「人同此心，心同此理」例如：孝親、愛國、善善、惡惡、趨吉避凶等，就是人的共同性。而每個人的資質稟賦，加上後天

的環境教養有別，形成不同的人格特質。語云：「人心之不同，各如其面」，因此，普天之下亦難找到兩個絕對相同的人，這就是人的差異性。

在個體成長的過程中，一方面受到遺傳因素的影響，另方面受到環境因素的影響，使得個體先天上的差異性經過後天環境的塑造而顯得更為不同的行為反應；由於個別差異，而形成不同的行為反應，於是衝突行為就很難避免了。所以說，有個別差異，就有人與人間的衝突產生，而個人人格及其差異性，乃是衝突的基本因素之一。

通常，組織中的每一個人，都可能因組織中其他成員的要求，而需扮演不同的角色。由於扮演角色的差異，便使角色衝突無法避免。因此，角色的差異亦是衝突的因素之一。

總之，組織中人員不同的認知程度，不同的利益追求，不同的角色扮演等皆是產生衝突的因素。

(二)組織結構本身的因素：

機關組織層級化的是產生衝突的一項因素依賽蒙（Herbert A. Simon, 1980）之論點，認為衝突來自於組織結構本身的原因有三：

1.建立王國（Empire Building）

因組織分工的結果，造成了許多不同的功能單位，這些單位都想擴充其職權，爭取更多的人員和經費，努力於自己王國的建立。於此情形下，不同的單位間、人員間因而產生衝突。

2.背景不同（Differences in Background）

組織間因職位功能不同，所需人員



XX

的背景、才幹也就各有差異，因而彼此間接觸時會因價值觀、考慮的角度不同而意見分歧。

3.不同的團體意識 (Differences Group Identifications)

組織結構分化的結果，常形成各個不同的單位，由於工作上的緊密相連，單位中的人員很可能因此產生強烈的團體認同的向心力，不僅盡力維護團體的名譽與利益，更會將本單位的工作目標認為比其他單位的目標更重要，於是增加發生衝突的可能性。

以上三部分皆是組織層級分化的結果，因此組織的結構如何，亦是造成衝突的原因。

(三)資源分配的因素：

每一組織的運作，均得在既定的資源下進行，無論預算的編配、人力的設置及各項設備的使用皆屬有限的資源。各組織間為爭取有限資源或共享有限資源，若是在協調不和諧的狀況下，便易形成衝突。

(四)組織變遷的因素：

一般在組織有變遷的情形時，衝突是免不了的。通常組織中都有保守的力量，他們不喜歡組織的變遷；然而組織中亦有急進者、欲求革新者，都希望組織的更新，以顯現組織的活力與發展，於是形成新舊間的衝突。這是任何變遷中的組織很普遍的現象。

總之，形成衝突的原因，除了組織中人的因素外，組織成員間不同的目標與利益的追求，資源分配的得當與否，組織是否產生變革等皆是其可能產生衝突的原因。

七、解決衝突的方法

學校行政領導者須具有解決衝突的技巧，對於衝突的解決是指「把事情冷靜下來」，而使它不致於對組織繼續發生不利的影響。至於解決衝突的方式學者專家有不同的方法：

(一)張金鑑教授認為衝突必須解決，否則任其愈演愈甚，危害將不堪設想，解決之道，不外以下四種途徑：

- 1.強制解決：由組織首長行使權力提出解決辦法，強制衝突當事人接受。
- 2.解決問題：找出發生衝突的原因和真相，研擬方策，對症下藥，解決引起衝突的問題。
- 3.理性說服：訴之以理，使之心悅誠服。
- 4.協調溝通：相互討論、溝通觀念、調和利益，求得折衷或妥協之道。

(二)羅滋 (H. J. Reitz, 1977) 認為現代組織注重分工與專業化，各組織部門間互依性很大，為了預防彼此之衝突，除了鼓勵多溝通與互動，訂定目標要清楚明確可行外，解決衝突的方法尚有以下三種途徑：

- 1.組織會議，進行討論，綜結成果。
- 2.改變組織設計，使其減少角色衝突。
- 3.加強組織單位間員工之互動。

(三)勞倫斯和洛希 (Lawrence and Lorsh) 在其「分化與整合的研究」一文中將衝突的管理分為三種類型，即面對事實 (Confrontation)、掩飾事實 (Smoothing) 與強制接受 (Forcing)，其中以「面對事實」的行為較能有效解決衝突，並得到預期的分化與整合狀態。

(四)布來克 (R. Blake) 曾提出五種途徑以減少團體間的衝突：



- 1.團體成員的交涉。
- 2.人員的交換。
- 3.用仲裁來控制衝突。
- 4.在會議中運用共同的目標。
- 5.團體治療。

歸納上述各家的意見，吾人認為解決衝突的方法為：

(一)修正角色的要求 (Modifying role demands)：

領導人員可以減化對角色之要求，或者可以將角色的工作區分給不同的人員和職位。例如校長可以將訓導人員扮演的角色責任，加以分割或分擔，以減少衝突的可能。

(二)人員輪調 (Rotating Personnel)：

領導人員可以利用週期性人事調動，使雙方互相了解，澄清扭曲的觀念。

(三)利用緩衝物加以隔離 (Decoupling With a Buffer)：

由於大多數的衝突來自於他們的相互依賴性，領導人員可以運用時間空間的距離，造成可能衝突的兩群體之隔離。

八、結語

衝突是人性所不能避免的，但許多人視衝突為邪惡的、違常的，吾人當謹記賽蒙 (H. A. Simon) 之銘言：「衝突不但不必懼怕，不足以仇恨。它是可愛的，從領導者的立場言，衝突乃是獲取內部控制的主要工具。」學校校長如能妥善引導，必能發揮行政領導的績效。

筆者認為學校領導者可從以下幾點方式，運用衝突促進學校教育的改革及目標的達成。

(一)有效運用衝突以引導教育變革：

學校行政組織的衝突都具有普遍存在的特性，吾人隨時隨地可以加以運用：

- 1.觀念上須重視行政衝突的正反面功能。
- 2.藉衝突重新建構行政組織的溝通系統。
- 3.藉衝突重新樹立行政組織的結構。
- 4.運用衝突促進成長、引導新的教育技術、理念。
- 5.發掘衝突的原因，做為教育改革之參照。

(二)學校行政措施須更具彈性：

行政組織有彈性才能適應多元的需求以減少衝突，欲達到此要求須留意：

- 1.溝通管道的流暢。
- 2.學校教育政策採民主的參與。
- 3.學校行政領導採用權變方式。
- 4.照顧弱勢團體的需要。

(三)提供教育人員申訴的管道：

教育人員於任職期間，難免因故受到懲處，為求毋枉毋縱，應讓教育人員有申訴的機會，具體的做法如下：

- 1.各校應成立超然之申訴委員會。
- 2.委員會之成員由教師代表、學校行政人員、地方民意代表、學生家長代表組成。
- 3.委員會於接獲申訴案件後，即依法召開會議、處理申訴事項。
- 4.各級教育行政機關亦應成立超然的申訴委員會，處理「上訴」事項。

(四)檢討教育法令因應變動的社會：

我國的學校教育一向極為保守，教育法令又多如牛毛，很難因應變動的社會。傳統的教育有其優點，但也有不少缺點。如學校行政領導的僵化、教材的一元化、教師參與校務之冷漠等都有許多令人訾議之處，如果學校領導者故步自封，未能時時檢討便容易引發衝突。

(作者：人事行政局參事)

