



衝突理論與 學校領導 (上)

✿ 柯進雄

「衝突」是組織運作過程中一種很普遍且無法避免的現象。就一個團體的組織發展而言，因所持目標的不同、個人角色行為扮演的差異、自我利益的觀念、權威或權利的分配等等因素，造成組織成員的對立，層級或單位間之鬥爭，衝突因而產生。

衝突的觀念，已漸為一般人所熟知，但真正成為組織行為學者深入研究，廣泛探討課題，則是晚近發展的趨勢。本文針對：一、衝突的意義；二、衝突的內涵；三、衝突觀念的演進；四、衝突的類型；五、衝突的功能；六、衝突產生的原因；七、解決衝突的方法等分別加以說明，期使讀者能從衝突理論之瞭解，運用於學校行政領導問題的解決。

一、衝突的意義

有關衝突意義之界定，由於各家所採角度

不同，情境互異，因此眾說紛歧。茲舉中外重要學者的看法，略加說明之：

(一)張金鑑教授的定義

我國行政學鼻祖張金鑑教授於「行政學典範」（民六十八年）一書中對衝突所下的定義為：「兩個或兩個以上的角色（包括個人的和團體的）或兩個以及兩個以上的人格（包括自然人和法人）因意識、目標、利益的不一致，所引起的思想矛盾、語文攻訐、權利爭奪及行為爭鬥，謂之衝突。」

依張金鑑教授的定義而言，構成衝突的要素有：

1.衝突的主體：即敵對者雙方一個人與個人、團體與團體、團體與個人，都可能成為敵對者。

2.衝突的客體：即構成衝突的對象或實體一事出必有因，衝突的發生，必因敵對者雙方





有所爭執，其所爭論的對象不外目標及利益或思想等。

3.衝突的活動：即指敵對者雙方或多方的不合作，不一致的鬥爭活動。此種鬥爭活動或為有形的，或為無形的，或為直接的，或為間接的。

4.交互行為：衝突既是一交戰活動，即必有交互行為；若無交互敵對的行為，就不會產生衝突。

(二)龍冠海教授的定義

龍教授認為衝突是兩個或兩個以上的人或團體之直接的、公開的鬥爭，彼此表現敵對的態度或行為。

(三)德塞勒 (G. Dessler, 1976) 的定義

德塞勒把衝突定義為：「衝突乃是組織中兩個以上的個人或團體間由於不同的目標、利益、期望或是價值，而產生不同的意見的結果。」

德塞勒認為衝突是人與人或團體與團體間交互關係所發生的狀況，亦即個人或單位間尋求其利益的增進或是強調其觀點上的重要性與優越性的結果。

(四)李特爾 (Joseph A. Litterer, 1969) 的定義

李特爾認為：「衝突是發生在當兩方或兩方以上知覺到與另一方的活動或互動會有損失發生時，而相對立或鬥爭的一種行為。」

李氏認為衝突發生在人際關係的事件，包含了特殊的互動行為，當一個人知覺到他人的互動會造成相當的損害時，即形成衝突。

(五)賀瑞基等人 (D. Hellriegel, 1983) 的定義

賀瑞基等人之觀點，認為：「衝突多數源於個人或群體對目標認定不一致，認知差異或情緒分歧所致。」

賀氏等人認為衝突本質上是知覺問題，一方面可能產生明顯地「外顯反應」，另方面則

可能係存在內心之「意欲企圖」。

歸納上述學者的意見，可知「衝突乃是雙方互動行為的結果，是一種對立的狀態，衝突的發生必須牽涉到兩個或兩個以上的個人或團體的互動，而此互動不一定要面對面的衝突，也不一定要能看得見，即使是抽象意識的衝突也會發生。

準此，我們分析衝突的意義含有下列各點：

- 1.衝突是雙方互動的行為。
- 2.衝突是雙方利益或目標有不一致的現象。
- 3.衝突可能是明顯的，也可能是潛隱的。
- 4.衝突是一種對立的狀態。

二、衝突的內涵

衝突的內涵因各家的研究方向不同而異。茲從心理學、社會學和歷史學三方面觀點加以敘明：

(一)心理學觀點

從心理學觀點來看，衝突可視為一種挫折。當個體有兩個動機同時存在，而且其強度相等時，如果因為兩個動機互斥而只能滿足其一，則另一動機即受到挫折。心理學者，認為個體受到挫折會產生攻擊的行為或採取防衛機構的方式。而為便於研究討論起見，常把衝突的情境分為三種類型：

1.雙趨衝突 (Approach-approach conflict)

雙趨衝突係指個體在有目的的活動中，同時有兩個並存的目標，而且這兩個目標對其具有同樣的吸引力或引起同樣強度的動機。當個人因事實限制而無法兼得時，心理上自會產生一種「魚與熊掌」的難作取捨之衝突心境。例如一女兩男或一男兩女的三角戀愛而產生的衝突。





雙趨衝突之所以形成，主要是因為兩個目的物對個人具有同樣的吸引力，亦即個人對兩者有同樣強的動機。假若個體對兩者的動機有強弱之差，便自然會選擇強的而放棄弱的，如此較強動機的滿足，自然會抵消較弱動機的挫折。問題是當動機的強度相等時，個人的心理衝突就無法避免，而且，動機的強弱並非固定不移，而是可能隨時發生變化。

2. 雙避衝突 (Avoidance-avoidance conflict)

有時兩個目標可能對個人具有威脅性，在這種情境下所引起的反應，自然是兩者都想逃避了。但如迫於時勢，個人必須接受其一始能避免另一，則在抉擇時便會遭遇到雙避衝突的心理困擾。尤其是當這兩個威脅對個人的壓力相等時，個人的抉擇更形困難。

試設想兩個具有同等威脅力的目標為A與B兩個定點，個人的位置正居於A、B之間，若是個人傾向於接受A而放棄B，則A的威脅即行增加，而B的威脅隨而減少，這種差異性的變化，愈接近A時也就愈大。因此，當個人決定了接受A時，在心理上卻愈想逃避A，反之對B也有同樣的困難情形。

3. 趨避衝突 (Approach-avoidance conflict)

個體對單一個目標同時具有趨近與躲避兩種動機，形成所謂既好之又惡之，欲趨之又避之的矛盾心理。這種心理衝突的情境，不但在日常生活中遇到的最多，而且這一類問題也最難解決。

日常生活中，屬於趨避衝突的事例很多，例如：女孩子喜食零嘴，卻擔心發胖；想參加某項競爭考試或比賽，但又畏懼失敗；欲向女友求婚又怕遭到拒絕。這種「既期待又怕受傷害」的心理情境都能構成趨避衝突。

趨避衝突之所以令人困擾，主要是因為它

所促成的「進退兩難」的心境，對於任何一件事的決斷時，總是考慮到決斷後的利弊得失。從利與得的一方面看，個人傾向於作趨近的決定。但從弊與失的一方面看，個人則又傾向於作躲避的決定。所謂利弊得失，又沒有一個客觀的標準，只憑主觀的感覺，而且這種感覺又隨時在變化。每當個人作正面決定時，其弊與失的感覺就遽升。但如作反面決定時，其利與得的感覺就遽升。因此，個人常在正反面反覆考慮，終而形成猶豫不決的困擾情境。

(二) 社會學的觀點

從社會學的觀點來看衝突，結構功能論者以為它能包含了社會整體的結構、功能，甚至變遷、衝突，是一種共識理論 (consensus theory) 的觀點，但衝突理論 (conflict theory) 認為社會變遷是急劇的，而衝突是無可避免的，例如：突尼 (Jonathan H. Turner, 1978) 在其社會學理論 (The structure of sociological theory) 書中引述馬克斯的觀點，分析如下：

1. 社會關係涉及利益的衝突。
2. 社會體系內亦因而具備衝突的成份。
3. 衝突是無法避免的。
4. 衝突常顯現在針鋒相對的利益上。
5. 衝突常發生於稀少資源分配的問題。

這也是一種社會學的批判理論 (Critical theory) 此種批判的觀念又可追溯到黑格爾 (Georg Friedrich Wilhelm Hegel, 1770-1831) 氏指出「思想本質上是對我們當前事態的否定」。這種否定式的思考方式是十足動態衝突的，因為黑格爾認為事物存在於現實之不斷否定過程中，只有經由不斷的衝突，否定現實，才能顯露其潛在的可能性，繼而實現其本質。這種辯證邏輯充滿著衝突、矛盾、否定、批判等觀念。





到了近年的法蘭克福學派，更是深入探討文化、意識型態的衝突。例如馬庫斯（Herbert Marcuse B. 1898）所著「單面向的人」（One-dimensional man）就是描繪現代科技壓抑了人性的批判、衝突，而鼓勵人應發揮其批判性、衝突性的動力。

三、歷史學的觀點

從歷史學的觀點來看衝突，許多歷史學家都承認人具有衝突的本質，且是無可避免的，中外典籍提供我們許多明證。古希臘傳奇裡，有名的伊底帕斯王（Oedipus the King）殺父娶母的悲劇故事，是一個典型的人性衝突之事例。於此所產生「伊底帕斯癥結」（The Oedipus complex）即證明人潛意識裡具有衝突的本質。

此外，在我國古代典籍裡，亦載有許多因衝突而生的悲劇。例如：衛靈公的嬖臣彌子瑕當受寵於衛君時，嘗竊駕君車出城門，衛君以其孝母而免其罪。復與同遊於果園，彌子瑕以所食餘桃獻衛君，衛君以其愛君之故。然待彌子瑕年老色衰，得罪於君王，衛君卻究其駕車啗桃之事而加罪於彌子瑕。此恰如韓非子所言：「夫妻者，非有骨肉之恩也，愛則親，不愛則疏。」連夫妻皆會因己之利而傷害對方，更何況一般常人？至於骨肉至親如兄弟者亦可能產生衝突，史上有名「煮豆燃萁，七步成詩」曹氏兄弟的故事，是最佳之例證。又唐代玄武門事變，李世民登基王位。清雍正篡改遺詔「傳于四子」，也是兄弟骨肉相殘爭奪的結果。中外歷史上，為爭權奪位，不顧手足之情而演骨肉相殘之事，可謂古今皆有。足證本質上確實是潛藏有造成衝突之因子，而此種衝突在政治上更顯得急劇。

以上從心理學的觀點可以看出人性的競爭、衝突的本質；社會學的觀點可以看出人群的

脈動、社會的成長也是靠不斷的批判、衝突；而從歷史的實例，可以驗證意識型態的不同、權利的鬥爭，不惜兄弟相煎、父子相殘。衝突給人的感覺是一種矛盾、對立、批判、競爭、鬥爭，而且殘酷的，但我們不得不正視它，藉著衝突的批判，激發各種能力，去除組織的缺點，以改善行政領導的品質。

三、衝突思想的演進

衝突是任何組織共有的現象，有關衝突思想的演進，組織行為學者羅賓斯（Stephen P. Robbins, 1977）認為可以分為三個時期：即傳統的時期、行為的時期、互動的時期。

（一）傳統的觀點（Traditional Viewpoint）：

早期傳統的觀點多半以否定的態度認為衝突對組織及個人是不利的，具有破壞性、無理性及毀滅性，因此應設法避免；而管理者或領導者的責任就是於組織中把衝突予以消除，不能使之存有衝突的現象。此學派的時期從十九世紀後期到一九四〇年代中葉，尤其一九三〇年代至一九四〇年代最流行。例如霍桑研究（Hawthorne study）發現，衝突的發生乃由於團體內溝通不良，成員間缺乏坦誠及信賴而產生的團體機能障礙的結果，因此，傳統時期之重點著眼於找出衝突的原因並加以校正。

（二）行為的觀點（Behavioral Viewpoint）

行為學派以凱斯（D. Katz）最具代表性，盛行於一九四〇年代末期至一九七〇年代中期。持行為觀點者，認為衝突是自然現象，具有價值中立性，是無法避免的，因此對於衝突的存在便採取接受的態度來對待它，並且試圖把衝突的存在合理化。此可以由凱斯（D. Katz, 1964）和賓納斯（Warren G. Bennis, 1969）的兩段話來加以說明。凱斯說：「我們並不認為所有的衝突都是壞的，而我們應該努





力的惟一目標就是解決衝突。團體衝突有其正面的社會功能。」至於賓納斯則評論道：「我們不相信衝突是一定要消除的，也不相信衝突管理之目標即在於消除衝突。衝突基本上是源自於人際與團體間之差異所致，衝突的消除意謂著這些差異的消滅。對我們而言，衝突管理的目標是在於接受並提升人際和團體間的差異。」

不過，這時期的學者雖然承認衝突是與生俱來的，但提出的理論多在於支持衝突的存在，同時多埋首致力於衝突解決的技巧，而尚未能深入探討衝突對組織的正功能價值。

（三）互動的觀點（Interactional Viewpoint）

前述兩種觀點都未能充分了解衝突對組織尚具有正功能，而且是一個健全組織所不可缺少的要素，因此乃發展出第三種觀點——互動的觀點。其與前述二時期不同的觀念在於：

1.認為衝突具有絕對存在的必要。

2.毫不避諱地公開鼓勵對抗。

3.對於衝突管理的界定除了解決方法外，還包括刺激衝突的方法。

4.認為衝突管理是所有行政人員的主要責任。

社會學家柯索（Lewis A. Coser, 1956）是第一位對衝突明白採取這項觀點的學者。柯索相信，由於衝突能打破常規並引發出創新，因此整體而言，衝突最終將有利於社會。社會衝突也會使若干組織失敗。但就進化觀點言，這些弱者的失敗，可能導致產生新的，更健全的組織，而使整個社會蒙利。

互動的觀點不僅接受並且鼓勵衝突，他們認為由於不滿及欲求改善，才產生變革。換言之，變革不是突然產生的，而是由衝突所激發出來的。他們相信衝突也許強度太高，因而必須解決；但衝突也可能因強度太低而需要刺激

，一個沒有衝突刺激的組織，將是觀念呆滯、決策不當，甚至可能導致組織解體。

在複雜的組織中，可能對刺激衝突技巧的需求比解決衝突技巧的需要來得重要。建設性的衝突是有價值且必須的，沒有衝突，就缺少新的挑戰，也就無法刺激新的觀念，組織將走向冷漠和停滯的地步。里哥（Leonard Rico, 1964）更進一步指出：「沒有衝突可能意味著獨裁、單調、停滯和心靈的僵化；衝突的存在則可能意味著民主、多樣、成長和自我實現。」因此，衝突可說是孕育成長和成功的種子。

由以上衝突思想的演進可知衝突應具有以下之特性：

（一）衝突具有不可避免性——由於不同價值觀念、不同的目標與利益，在任何組織系統中，衝突是必然會發生，且無可避免的。

（二）衝突的人為性——組織是由人所構成，無論組織的衝突屬於何種類型，都可概括在與人有關的現象中，因此衝突是具有人為性的。

（三）衝突的可控制性——衝突是在行為互動過程中產生的，而人類的行為互動可經由觀念、態度，及需要的滿足予以改變，因此衝突是具有可控制性。

（四）衝突的價值中立性——衝突對個人或團體均有利亦有弊，其利弊的消長端賴領導者的妥善運用。

（五）衝突的相對性——通常衝突現象是由於相互間不同的觀點所造成，其間存在著對立和不相容的關係，衝突的結果，具有正功能，也具有負功能，二者顯然具有相對性。（未完，待續）

（作者：本會副主任）