

2014 年調解研討會
調解員的資格和技巧
高等法院原訟法庭法官馮驊¹
2014 年 3 月 21 日

引言

調解是香港以至全球最有效的解決爭議方法之一。調解起初用以解決勞資糾紛、消費糾紛及促進國際協商，但時至今日，調解已成為與司法程序相輔相成的另一正式的解決爭議方法。調解廣泛應用於離婚、民事及商業法律程序，甚至公法糾紛，層面不斷擴大。調解的應用越益廣泛的其中一個原因，是很多人相信調解不但可更有效、更圓滿及更和諧地解決爭議，而且花費相對較低。

一直以來，調解都是一門神秘的學問。在閉門的商議過程中，各方可能就重要事項爭持不下，但高明的調解員仍能想到法子令他們妥協。調解員扮演著關鍵角色，積極設法使爭議得以解決。他們參與界定問題所在、訂立議程、安排會面，促使各方在受控的情況下彼此溝通及交換資料，對促成實際可行的協議有直接影響。調解員對調解過程甚具影響力，影響範圍則相當視乎其個人素質。

隨著調解日漸普及，調解服務提供者及調解培訓在香港湧現，數目急速上升。

香港調解資歷評審協會有限公司（“調評會”）於 2012 年 8 月組成，負責香港調解員的資格評審。調評會並非一所培訓機構。

¹ 本文件是與香港特別行政區司法機構調解資訊中心林雪兒女士及羅月歡女士合作編寫。

它透過轄下的調解評審委員會（“委員會”）制定標準，為調解員提供資格評審，以及認可相關訓練課程及其他調解專業人士，如導師、指導員、評核員及監督員等。

促進型調解

香港各界明顯有共識，認為香港應採取促進型調解作為規範或主流的調解模式。這種調解模式的重點在於提供討論的框架和議題，從而幫助各方自行達成解決爭議的方案。有別於評估式調解，採用促進型調解的調解員即使對受爭議事宜具有專業知識，一般都不會在過程中評估各方的理據。他們不會擔當顧問角色，或預測訴訟結果，亦不可以指示各方達成某一特定的和解方案。相反地，調解員會促進各方之間的溝通和談判。他們負責控制調解的過程，不會過問爭議內容或干預結果。

香港一直沿用的調解訓練基礎是建立於促進型調解。任何人士如有意成為調解員，必須接受多方面的評估，包括：調解員應有的角色（如保持中立、不偏不倚）、保密能力（能否區分不可披露的機密資料及可公開的資料）、溝通技巧（如善用肢體語言、安撫情緒）、舉止態度（如有耐性、堅定自信）、過程控制（如處理衝突、應付質疑的能力），以及談判技巧（如了解各方利益、避免陷入僵局）等。

具有爭議所涉的專業知識

不少專業團體已在其專業領域內發展調解，於是常有人問道：究竟調解員應否是一位熟悉某類專業的專家？事實上，當事人經常面對這兩難的決擇。

很多時候，當事人會選擇具備相關知識的調解員，以期望調解員能夠快速了解爭議，或與他們分享心得。但一些當事人會選擇沒有相關專業知識的調解員，這樣可避免調解員先入為主地主張應以何種形式達成和解，並讓爭議各方自行找出解決方案。有一個爭論經常出現，就是調解員對受爭議事宜的專業知識會否損害其客觀性？這問題沒有單一或簡單的答案，而在很大程度上須視乎爭議的性質，以及各方對調解員的期望。若爭議涉及較技術性或複雜的事宜，具備相關專業知識的調解員或可協助各方將焦點集中在重要議題上。

實證研究顯示，成功的調解員來自不同背景，例如商業、建築、法律、社工或學術界，也來自不同國家；但他們卻不約而同地認為，調解員對具爭議事項所涉的專業知識並非是必須具備的資格要求。

根據 *McEwen* 和 *Maiman*² 進行的研究，高度的和解率和高度的參與者滿意程度，似乎與調解員的風格或學派取向（如促進型調解或評估式調解）無關。反之，調解員是否有合適的培訓及其個人素質，對調解的過程和結果有更直接的影響。

美國一名經驗豐富的律師兼調解員 D. Hoffman³ 指出，當他擔任調解員時，若當事人不斷向他追問有關離婚法的知識（如資產分割、管養和贍養安排等），他會要求當事人自行延聘律師，由律

² McEwen C.A. and Maiman R.M., “Small Claims Mediation in Maine: An Empirical Assessment”, *Maine Law Review*, 1981

³ Bowling D. and Hoffman D, *Bringing Peace into the Room: How the Personal Qualities of the Mediator Impact the Process of Conflict Resolution*, San Francisco: Jossey-Bass, 2003. 第 176 頁

師解答他們的問題。他這樣做的原因，是基於專業的道德操守，他不可把調解員和律師這兩個角色混作一談，再者如果調解員本身不是律師，亦不得從事法律的工作。他深信若各方向調解員尋求法律意見或專家意見，會大大削弱律師和專家在解決爭議時的作用，為過程徒添激烈辯論，結果有違各方選擇調解的初衷。

委員會訂立的評審準則規定，調解員不得給予意見，不論是法律、行業慣例或科技方面的意見。換言之，調解員不須是熟悉某項專業的專家。他們的任務是鼓勵和協助參與調解的人士評估風險、好處和其他可供選擇的解決方案，以及建議參與者另行索取足夠的資料，藉此確保各方處於平等的位置。調解員如認為參與者不甚了解自己的權利，應鼓勵他們在簽訂協議前徵詢獨立的法律意見或專家意見。至於如何解決爭議，這決定最終是由各方參與者自行作出。

沒有相關專業知識的調解員

當研究調查發現調解員是否具備與爭議相關的專業知識並非至關重要，為何調解依然奏效？我們需要了解調解的箇中道理，方可回答這問題。

根據定義，調解是一種解決爭議的自願性過程，中立的第三方在參與者的同意下介入其中，協助他們談判，以便他們可以在獲得充分資訊下達成自願的和解。調解時，作出決定的權力完全掌握在參與者手中。調解員的作用包括：協助參與者界定問題所在，減少溝通障礙，探索替代方案，以及幫助他們達成公平、具效率且可持續的協議。

調解所依據的原則是溝通、談判、協作及自主。根據 *Bowling 和 Hoffman*⁴，感情用事幾乎是每宗衝突的根本原因，是妨礙各方客觀分析衝突的絆腳石。因此，就性質而言，調解工作正正就是處理人際糾紛。通過調解，各方可以尋找那道連繫彼此的無形之橋，從而構建一個不同的未來。調解提供一個安全平台，讓參與調解的人士訴說苦衷和釋放情緒。調解員施展各種技能 — 積極聆聽、重組爭議、提出疑問、適當介入 — 幫助各方參與者自行作出為將來著想的決定。各方經過商討後所得的資料，可以引領他們邁向解決爭議之路。

調解的基本目標，是鼓勵各方以彼此整體利益為依歸，而不要專顧自身的利害關係。*Fisher 和 Ury*⁵ 在其著作中指出，利益予人動力，在針鋒相對的局面背後悄然地推動著各人。每當大家的利益互有衝突時，各人應謀求互惠互利。這樣看來，調解員的個人素質及特質就是令調解有效可行的原因，而這亦是上述問題的答案。

勝任的調解員

從上述評論可見，調解涉及人與人之間的探索及互動。調解員為爭議各方建立關係，自己亦與他們建立關係 — 通過這一關係，調解員的個人特質勢必影響各方之間的協商是否成功。既是如此，調解員需有何個人特質才可令調解行之有效？

⁴ Bowling D. and Hoffman D., *op. cit.* 第 151 頁

⁵ Fisher R., Ury W. and Patton B., *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, New York: Penguin Books, 2011.

多位研究人員曾就勝任的調解員應具備的特質發表意見。他們的見解來自他們從事調解工作的體會，以及對其他調解員的觀察。曾經有實證研究文獻記載，稱職、勝任的調解員之間的共通之處比不同之處多，而調解員的個人特質會直接影響調解過程的成效及結果。

根據 *Bowling* 和 *Hoffman* (2003)，調解員有三個發展階段：

1. 技能培訓及技巧學習階段

調解新手接受的技能培訓包括積極聆聽、說話重塑、釐定問題的輕重緩急、把焦點集中在利益上，以及幫助各方增加可供選擇的方案。他們亦須努力爭取機會，與資深調解員合作共同進行調解，並通過觀察、匯報和接受指導中學習。

2. 知識層面的思考階段

豐富經驗的調解員應該對調解的運作模式及調解奏效的原因有更深入了解，能夠為參與者編排調解過程，從而取得工作滿足感。

3. 持續的個人發展階段

調解員發展出與當事人建立更深層個人關係的能力。調解員越來越清楚自己的個人特質可如何影響調解過程，他們不只做調解工作，甚至會“化成”調解及“創造”調解。這是最具挑戰性及至為重要的發展階段。

W. Simkin 和 *N. Fisanidis* (1986) 歸納出他們認為稱職的調解員需具備的素質：

1. 有耐心
2. 誠意
3. 機智
4. 體能耐勞（儼如馬拉松跑手）
5. 探詢能力（儼如精神科醫生）
6. 智慧（儼如聖經裡的所羅門王）

Boulie (1996) 認為成功的調解員均具備以下特質：具同理心、不妄下判斷、有耐心、樂觀、不屈不撓、可信任、機巧聰敏、有創新能力、靈活變通、有常識及富幽默感等。

Gary Gill-Auster 和 *Lois Gold* (1993) 形容調解員的壓場感是影響調解過程的重要因素。其精妙之處，展現在調解員於調解過程中所發揮的影響力。調解員的重要性不僅在於親身上陣，他的壓場感能在調解會議中引發各方當事人之間的互動，以及當事人與調解員的互動，繼而帶來改變。若作進一步分析，“壓場”其實是由以下元素組成：

1. 冷靜理智；
2. 恪守主導價值觀、信念及最高目標；
3. 觸動參與者人性的一面；以及
4. 貫徹一致。

這些素質如運用得宜，可提升調解工作的成效，使調解過程中彌合分歧的潛在能力得以發揮。

*Stephen Goldberg*⁶ 曾就一些資深調解員加以論述，分析調解工作成功有賴哪些不可或缺的長處和技巧，結論是“融洽和睦關係”乃關鍵因素。他形容融洽和睦關係包含同理心、信任和諒解。更重要的是，調解員對當事人的真心關懷，並不是一種可以言傳的技巧，而是必須源自本性，從心而發。根據 Goldberg，“融洽和睦關係”是被定為調解成功的必備先決條件。

資歷與認證

調解員的資歷是指他曾接受的教育、培訓和所累積的經驗。最優秀而勝任的調解員視調解為思維的轉換。調解是一門與別不同的專業，任何人若有意成為調解員，必須通過學習方能成事，不能因已具有良好交際手腕的天賦才能而自居。此外，專業人員致力提升業內人士的能力，並與時並進，不斷學習與調解有關的嶄新知識、技巧和發現。專業培訓並不能由經驗和個人決心取代。

培訓

勝任的調解員應具有良好的調解理論知識和實踐經驗，妥善掌握解決衝突的方法。調解員應讓各方明白調解的性質，令他們自願投入調解過程，並有效促使互相之間的溝通。他們亦應在考慮各方權益的前提下，想出可能的解決方案，使最終能達成實際可行的和解。

⁶ Goldberg S., “The Secrets of Successful Mediators”, *Negotiation Journal*, July 2005

專業發展

勝任的調解員應矢志令外界視調解為一門專業。因此，他們應樂意接受以認證方式確立其地位和能力，以期達到所須水平，和獨立的肯定他們的技能。

除學習關於調解的一般知識和接受程序培訓外，勝任的調解員亦應清楚了解相關的專業道德、標準和責任。他們應隨時因應準顧客或現有顧客的要求，透露自己的培訓情況和相關經驗。

此外，勝任的調解員應熱衷於持續進修，尊重調解專業和其他解決爭議的專業之間互相補足的關係，並為了專業發展而積極跟同業和相關專業人員交流。部分調解員更藉著參與研究、評估和公眾教育，促進調解專業的發展。

個人特質

調解終究是一門「以人為本和性格主導的行業」⁷。培訓不能替代個人素質和經驗，而個人素質無疑會在很大程度上影響調解員的能力。成功而勝任的調解員均具備以下特質：

1. 熱愛調解

勝任的調解員視調解為一種生活方式，無論生活、呼吸、進食和睡眠時亦以調解為伴。他們覺得自己是天生的調解員，在日常生活中每當遇上意見分歧，便本能地運用調解

⁷ Krivis J. and Lucks N., *How to Make Money as a Mediator (And Create Value for Everyone)*, San Francisco: Jossey-Bass, 2006. 第 34 頁

的技巧。勝任的調解員不把自己的工作只視為「一份工作」，而是「一種召命」⁸。

勝任的調解員明白，在每次調解過程中，最重要是為各方營造有助解決問題的環境，並真心為他們創建適合他們的過程，而非施加壓力迫使他們和解。這種思維是勝任的調解員的一大長處。他們著重於「打好調解基礎，讓當事人自行決定結果」⁹。他們的出發點純粹是引導各方彌合分歧，促使調解過程向積極的方面發展，而非只為確保各方達成和解而努力。

2. 重視人際和諧

調解通過促進溝通，處理人與人之間的糾紛。勝任的調解員能向「各式各樣的人伸出援手，又能理解、感受和關心他人所面對的事情」¹⁰。他們喜歡結交朋友，真心關懷他人的福祉，能夠代入他人的處境，從而與他人建立正面的關係。勝任的調解員是專業的聆聽者，能完全了解當事人的想法。

3. 體現信任精神

勝任的調解員均認為，他們的成功之道，在於能夠取得顧客對他們的信賴。畢竟，調解員的角色獨特，能夠分別向對立的各方收集機密資料。最能勝任調解工作的調解員，

⁸ Krivis J. and Lucks N., *op. cit.*, 第 19-20 頁

⁹ Bowling D. and Hoffman D., *op. cit.*, 第 237 頁

¹⁰ Krivis J. and Lucks N., *op.cit.*, 第 200 頁

往往能使人委以信任，而他們亦會對這份信任予以高度尊重¹¹。勝任的調解員處事公正持平，態度不偏不倚，充滿自信。他們可在調解過程中協助當事人處理各項影響深遠的問題。

4. 高度情緒智商

製造表達情緒的機會有助解決衝突。調解員須具有高度的情緒智商，方可讓各方在調解中釋放情緒¹²。控制自己和各方的情緒對調解員的工作至關重要。他們應對情緒「感覺自如」，而不是懼怕它¹³。勝任的調解員應該意識到，需要運用的方法應該因情況和人而異。此外，如有機會，他們應該善加運用「情緒」作為一強而有力的調解工具。引述 Peter S. Adler 的一句話：沒有處理情緒的能力，就難以令解決方案持續有效。

5. 理解人與人之間的互動和推動力

理解人與人之間的互動，關乎到調解員個人對他人和社會制度的理解¹⁴。調解員必須明白他人的想法，並從他們的角度思考，或是設身處地替他們著想，才能管理他們的情緒。在大部分的情況下，有效的聆聽技巧可緩和緊張狀況。調解員始終是最先向當事人確認他們的話已獲聆聽的人。

¹¹ Krivis J. and Lucks N., *op.cit.*, 第 201 頁

¹² Bowling D. and Hoffman D., *op.cit.*, 第 155 頁

¹³ Krivis J. and Lucks N., *op.cit.*, 第 164 頁

¹⁴ Bowling D. and Hoffman D., *op.cit.*, 第 159 頁

勝任的調解員在調解過程中經常展現同理心，與此同時，教育各方更能明白對方的處境¹⁵。他們不應語帶指令或指揮各方，反而要盡量留意非言語的訊號。這種能力取決於調解員那運用感染力的社交技巧，而這種技巧可讓他們向各方取得資料。另一方面，勝任的調解員不應只著眼於收集資料，而應設法解決各方所關注的問題。

6. 堅持和樂觀

勝任的調解員深明堅持和樂觀的態度對每宗調解的重要。他們能忍受和包容含糊不清的情況。勝任的調解員重視自己「旁觀者清」的優勢，並不時意識到自己是調解中唯一相信總有解決方法的人¹⁶。因此，縱然各方對調解感到心灰意冷，調解員仍能憑著這種樂觀的態度堅持下去，並在過程中積極地帶動各方。調解員視衝突為一個歷險旅程，甚至是一個改變的契機。衝突或可為各人打開話題，而勝任的調解員總能從容面對衝突，並從中在任何情況下找到機會，及在所有人身上發現美善。

7. 接受不同的思維方式

情緒激動而又彼此對立的當事人，在調解過程中往往會感到思緒混亂、不知所措，無所適從，但勝任的調解員以其良好的聆聽和溝通技巧，能夠跳出對與錯、好與壞的框框，從看似不一樣的事件中，洞察出一個更深層次的模式

¹⁵ Bowling D. and Hoffman D, *op.cit.*, 第 160 頁

¹⁶ Bowling D. and Hoffman D, *op.cit.*, 第 241 頁

或意義，為爭議各方找到走出困局的方向¹⁷。他們能令調解過程的進展變得清晰、順暢，亦能協助各方把看似毫無關聯的資料串連起來，從而建立基礎使各方可以進一步探討處理彼此爭議和權益的方案。

調解專業在香港的發展

調解專業在香港仍處於發展階段。因此，調解員在技巧和誠信方面的質素保證，對維持和加強公眾對在香港使用調解服務的信心，十分重要。

調評會的抱負

本港多個調解員資歷認證機構創立及加入了調評會，而司法機構和律政司亦對此表示支持。調評會的抱負是成為本港單一的調解員資格評審組織。自成立以來，獲本港超過四分之三的調解員加入成為其認可調解員。雖然調評會並非本港唯一的調解員資格評審組織，但調評會對本港調解員的培訓及所訂下的評審準則，均與國際認可標準看齊。此外，調評會設有紀律處分機制，令公眾對其認可調解員的水平 and 誠信更有信心。調評會一直在本港積極推廣專業及可實踐的調解文化，從而提升本港作為國際爭議解決中心的地位。

調評會和委員會的工作包括：

¹⁷ Bowling D. and Hoffman D, *op.cit.*, 第 241 頁

- (1) 為香港的認可調解員、督導人員、評審員、導師、指導員及調解工作涉及的其他專業人員訂立準則，以及檢討有關準則；
- (2) 為香港的相關調解培訓課程和擬認可人士所須的經驗訂立準則，以及評估有關培訓課程和所須的經驗是否合適；
- (3) 備存符合資格的調解員、評審員和家事督導人員的名冊；
- (4) 檢討有關調解員、評審員和家事督導人員的發展和培訓事宜；以及
- (5) 設立投訴程序及進行紀律處分。

調評會和委員會的成員來自各行各業，包括司法機構、律政司、調解界、法律界、工程界、建築界、測量界等的代表，以及社會人士。

核心技能

委員會發出的模擬評核表格 1，是評審員在推薦應試者能否獲認可成為調評會名冊下的調解員時的評審基礎。

調評會關於調解員的學問和專業知識方面的評審準則，與國際認可標準及專業水準看齊。

從微觀層面來看，應試者應表現出他 / 她對調解程序的認識、能辨識和總結關鍵問題以決定議題的緩急輕重、能控制各方、能有效地運用有關積極聆聽、意義重構、說話重塑、促進溝通、處理質疑、促進和諧、協助各方集中在今後的利益和選擇上的種種技巧、能擬定應變計劃，以及能優化和解協議的條款等等。

從宏觀層面來看，應試者在調解過程中的整體技巧和行為舉止都是評審員評核的對象。應試者通過擔任調解員的努力，預期可獲得以下幾個主要的目標成果：

- a. 各方能明白調解的性質和願意全情投入參與調解；
- b. 各方能有效地溝通，使他們更了解有待解決的問題、當中涉及的一些各自的利益和彼此之間的分歧；
- c. 各方在下一輪的調解會議中，更有準備、更願意與對方商討，以找出解決方案；
- d. 各方能把各自的利益考慮轉化成一些可行的方案，以及在可能的情況下，在第二次調解會議中展開商討並達成和解；
- e. 各方能確定和解的條款，又或者是，應試者能使各方考慮下一步的做法；以及
- f. 各方獲調解員擬備一份切實可行的和解協議書。

評審制度

上述用以評審調解員水平的核心技能，是一套全面及高標準的準則，為準調解員了解現時調解專業的嚴峻挑戰提供了指引。這套準則參照了國際間的專業知識和經驗，以及關於勝任的調解員需具備的素質的當代文獻和研究結果。模擬評核表格 1 的各項準則乃是本地及國際調解權威一致認為優秀調解員應表現的技巧。

委員會的另一項工作是認可調解培訓課程，以確保有關課程的內容、指導員和導師均已達到所須標準。

應試者由合資格的評審員進行評審。學員在完成 40 小時的調解培訓課程（第 1 階段）後，可接受認可評審（第 2 階段）。自 2013 年 7 月起，調評會開始認可調解培訓課程和進行第 2 階段評審。

雖然法例沒有要求調解員必須獲得認可，但事實上，本港約 2,200 名調解員中，已有接近 1,700 名見證了調評會的地位獲得普遍接受。

持續專業發展

調評會認可調解員須符合持續專業發展的要求，以維持其認可資格。調解是一個瞬間萬變的過程。因此，對於調解員而言，持續進修和與同行之間的交流都是不可或缺的。

調評會的長遠發展

對於調解專業而言，一個嚴謹的資格評審制度，加上完善的紀律處分機制，至為重要。這使公眾對使用調解服務來解決爭議更有信心。調評會的角色，在以另類排解糾紛程序的團體和其他專業組織中，已越益獲得認同。這將有助在本港推廣專業及可實踐的調解文化，以及營造一個有利於調解的環境。

結語

從本文可見，培訓、資格評審和發展調解專業對質素保證的重要性。雖然調解員可能來自不同專業和不同階層，但我們知道，一個成功的調解員最主要的特質，是他能把各方過去的怨忿不滿轉化成建設未來的力量、使他們能以共同的益處為依歸而收窄彼此

的分歧，以及能使爭拗不休的各方和平共處。調解是一個關乎人的過程，個人的經驗和素質沒有別的東西可以取代，而與其他專業人員分享經驗，對大家都甚有裨益。因此，通過持續專業發展，與不同的人士交流心得是非常重要的。調評會亦堅信這點，並致力使本港更多人士認同調解，並將之視為一個重要的解決爭議的過程。

參考資料：

Boulie B., *Mediation: Principle, Process, Practice*, London: Butterworth, 1996

Bowling D. and Hoffman D., *Bringing Peace into the Room: How the Personal Qualities of the Mediator Impact the Process of Conflict Resolution*, San Francisco: Jossey-Bass, 2003

Cloke K. and Goldsmith J., *Resolving Conflicts at Work: A Complete Guide for Everyone on the Job*, San Francisco: Jossey-Bass, 2000

Fisher R., Ury W. and Patton B., *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, New York: Penguin Books, 2011

Gold L., *Between Love and Hate: A Guide to Civilized Divorce*, New York: Penguin Books, 1992

Gold L., “Influencing Unconscious Influences: The Healing Dimension of Mediation”, *Mediation Quarterly*, Fall 1993

Goldberg S., “The Secrets of Successful Mediators”, *Negotiation Journal*, July 2005

Goleman D., *Working with Emotional Intelligence*, New York: Bantam Books, 1998

Krivis J. and Lucks N., *How to Make Money as a Mediator (And Create Value for Everyone)*, San Francisco: Jossey-Bass, 2006

McEwen C.A. and Maiman R.M., “Small Claims Mediation in Maine: An Empirical Assessment”, *Maine Law Review*, 1981

Simkin W.E. & Fidandis N.A., *Mediation and the Dynamics of Collective Bargaining*, New York: BNA, 1986

“*Evaluative Study on the Pilot Scheme on Family Mediation: Final Report*”, Hong Kong: Centre for Social Policy Studies (The Hong Kong Polytechnic University), 2004

“*Guidelines for Hawaii Mediators*”, issued by the Supreme Court of the State of Hawaii, 2002

“Selecting a Mediator: Guide for the Public”, issued by the Centre for Alternative Dispute Resolution, 1996

“Hong Kong Mediation Accreditation Association Limited”,
<http://www.hkmaal.org.hk/en/index.php>

“Mediation”, <http://en.wikipedia.org/wiki/Mediation>