



## 跨文化溝通與衝突處理

王鈴惠

宣教士，任職加利利成長協談中心，從事協談和教學

每一年二十位長期宣教士就有一位離開宣教工場；一個宣教士離職的金錢損失大約是：單身150,000美元，家庭350,000美元。<sup>1</sup>面對宣教士的嚴重耗損，教會和差會所付出的代價不光是經濟的損失而已，更嚴重地，許多提前離職的宣教士，帶著沉重的身心創傷回國，有些甚至發展出身心疾患，帶給婚姻和家庭許多的困擾。不只是個人和家庭的虧損，這些受傷的宣教士回到教會或其他機構服侍，也可能會為教會和機構帶來許多人事的困擾。

為甚麼宣教士的耗損率會如此之高？除了某些個人和家庭因素之外，同工之間的問題、與差會 / 教會的意見相左，是宣教士嚴重耗損的主要原因；更具體地，與同工之間的問題主要是與其他的宣教士的關係達76%。<sup>2</sup>有人解釋說，可能因為宣教士個性都比較強勢，以致彼此之間容易發生衝突。或許嚴苛的宣教環境多少塑造了宣教士某些程度的強勢性格；然而，宣教士和宣教士之間會發生衝突其實一點都不奇怪，因為宣教士也是有血、有肉、有思想、有感情的人，在緊密的宣教同工關係中衝突是在所難免

1. Taylor, William Ed.: *Too Valuable to Lose: Examining the Causes and Cures of Missionary Attrition*. Pasadena: Wm. Carey Library, 1997.

2. 同上。



的事。所以，宣教士所面對真正的挑戰，或許不是衝突本身，而是衝突的處理。

在宣教工場，宣教士面對的一大挑戰是支持系統的缺乏。遠離家人、朋友、教會弟兄姊妹，這些重要的支持系統，再加上與當地人之間的語言和文化隔閡，以及悟性和屬靈程度的差異，外加保密和見證的考量，當衝突發生時，宣教士常常找不到適當的對象述說心中的困惑。沒有人可以生活在孤島，宣教士要生存，關鍵在於懂得「在沙漠中開江河」，在缺乏和困難之中，仍然可以找到少數幾個可以信任和分享的師友，為你的情緒找到出口，扮演你的「回音板」（Sounding Board），進而幫助你理清你的思緒和情緒，知道如何回應所面對的衝突。

除了支持系統缺乏之外，宣教士面對的另一大挑戰是跨文化溝通。一個宣教團隊通常包括來自不同國家、種族和文化的國際成員，有美國人、加拿大人、歐洲人、中國人、亞洲人、拉丁美洲人等。雖然英文是大家溝通的共通語言，然而局限於每個人的英文程度不等，所以可能造成某些溝通的困難和誤解。因此，宣教士除了學好宣教工場當地的語言之外，英文程度的加強也是刻不容緩的當務之急。跨文化溝通的挑戰不只是語言的隔閡，更關鍵的是文化的差異，特別是面對衝突，每個文化都有其慣用、獨特的處理方式。故此，了解不同文化面對衝突的不同處理方式更是跨文化溝通的必備武器。



華人面對衝突的處理方式有五大考量：一·人際和諧、二·關係、三·面子、四·權力、五·人情回報。<sup>3</sup>

## 一·人際和諧

人際和諧是華人面對衝突處理的首要考慮因素。華人文化最基本的價值之一，乃在經由敬重權威、情緒管控、避免衝突，以達到人際和諧。基本上，華人不喜歡與人發生衝突，因為華人文化認為衝突是人際和諧的破壞者。因此，當衝突發生時，處理衝突的重點不在於自我表達和彼此溝通，因為擔心溝通不良可能帶來關係的不和諧。華人溝通的重點在於促進和諧的關係，為了維持人際和諧，華人往往「犧牲小我，完成大我」，個人的意見、喜好和利益往往因此遭到忽略或犧牲。衝突的雙方因為沒有機會自我表態和互相了解，以致容易預設立場、彼此猜測，因此產生誤會；同時，內心累積情緒，並持續腐化，變成苦毒；這些壓抑、未處理的情緒往往成為日後更大衝突的導火線，造成關係破裂，甚至產生身心問題。

華人藉助察言觀色的技巧不斷查驗別人的真正意圖和情緒；

3. Chen, G. M., & Starosta, W. J.: 'Chinese conflict management and resolution: Overview and implications'. *Intercultural Communication Studies*, VII, 1997-8, p. 1~16.  
Hwang, K. K. (1987): 'Face and Favor: The Chinese Power Game.' *American Journal of Sociology* 92, p. 944~974.



意見相左時，華人不喜歡直接表達心中真正的想法，偏好間接的暗示、圓滑的揣測和情緒管控。相反地，西方人士則比較不擅於揣測別人的意圖和情緒，偏向直接表達內心的想法和感覺。西方文化認為衝突發生的主因乃在溝通不良；所以，衝突的解決必須透過溝通，以促進彼此的了解，進而找到雙方都可以接受的中間點（midpoint）。為了解決衝突，甚至產生關係暫時的不和諧也在所不惜。基於中西文化在自我表態、情緒表達和衝突處理的差異，往往為國際宣教團隊帶來許多人際關係的挑戰。華人同工容易將西方同工的直接表達解釋為針對個人的攻擊和拒絕，因而產生並累積情緒，進而拒絕溝通；西方同工也常常被華人同工的「沉默是金」搞得一頭霧水，找不到溝通的管道。

## 二 · 關係

關係是華人面對衝突處理的第二項考慮因素。華人社會是一個「集體主義」的社會，每一個人是一個「社會的個體」，他與社會中的其他人互相依存，其個人的價值取決於所屬的社會關係。相對地，西方社會則是一個「個人主義」的社會，每一個人都是一個「獨立的個體」，他與社會中的其他人互不影響，其個人的價值取決於個人的自我認同。因為社會關係決定自我價值，「關係」和「面子」在華人社會關係中即扮演著一個舉足輕重的角色；相對地，西方的社會關係中比較沒有「關係」和「面子」的人情包袱。



華人將自己所屬的特殊關係稱為「內團體」(In-group)，在此特殊關係內的人視為「自己人」；相對地，將特殊關係外的關係稱為「外團體」(Out-group)，在此特殊關係外的人視為「外人」。華人對於「自己人」和「外人」有著截然不同的對應標準。華人文化有三種基本的人際關係：情感性的關係、工具性的關係和混和性的關係，<sup>4</sup>對於不同的人際關係，應用不同的對應法則。情感性的關係指的是長久而穩定的社會關係，像家庭、密友和朋儕團體。在情感性的關係互動中應用的是需求法則：每一團體成員都應當為團體盡力，團體也應當供應成員的需要。工具性的關係指的是短暫而不穩定的關係，像店員和顧客、司機和乘客等，在此關係中團體成員交往的目的是為了達到自身的利益。在工具性的關係互動中應用的是公平法則：我可以從你那裡得到甚麼報酬？為了獲得這些報酬，我必須付出甚麼代價？混合性的關係不像情感性的關係那樣綿延不斷、長久存在，它的延續必須經由人與人之間的禮尚往來加以維繫，這類關係可能包含親戚、鄰居、師生、同學、同事、同工、同鄉等不同的角色關係。在混和性的關係互動中應用的是人情法則：個人藉著人情和面子來影響他人。華人社會中這些錯綜複雜的「關係」、「面子」、和「人情」常常令國際宣教團隊出現許多的人事困擾。

4: Hwang, K. K. (1987): *ibid.*



### 三 · 面子

面子是華人面對衝突處理的第三項考慮因素。在華人文化中，面子指的是在關係網絡中個人所投射的自我形象，它代表著個人的社會地位和聲望。「顧面子」不只提升個人形象，也帶來人際和諧。「丟臉」代表的不僅是難為情，更是自我形象的損傷；因此，感到「沒面子」或讓別人「沒面子」，常會引發情緒，甚至造成嚴重的人際衝突。在國際宣教團隊的「混合性關係」中，面子和人情是人際互動的重要考量。面對衝突時，西方同工比較容易「就事論事」，當眾讓華人同工「沒有面子」，傷了他的「尊嚴」，因此造成同工關係的緊張。相對地，華人同工因為考慮到對方的「面子」，常常有話不敢直言，因此造成同工間彼此的誤解。

在華人文化中，如果衝突不能避免，就要藉著各種關係或是顧及面子，來減低衝突所帶來的負面效應，以達到人際和諧。在處理衝突的過程中，華人盡量避免直接或公開的挑戰，偏好私下比較間接、委婉的溝通模式；如果雙方不能取得共識，則偏向藉助第三者的調解，來幫助解決彼此的衝突或給雙方互留面子。如果既不想答應對方，又不好意思直接回絕，這時，當事人便可能採取拖延的策略，不給予對方具體肯定或否定的答覆。拖延戰術是華人文化中的一種拒絕方式，這種消極的抵制常常讓國際宣教團隊的其他同工抓狂，使同工關係陷入僵局。





## 四 · 人情

人情是華人面對衝突處理的第四項考慮因素。在華人文化中，人情指的是一種人際互動的禮尚往來，它不只是一種物質交換的互惠，也看重彼此的依賴和互相的責任。例如華人社會「養兒防老，積穀防饑」的觀念中，便蘊涵著父母預期子女有一天能夠感恩回報的意思。華人社會的混合性關係中，包括同工關係，講究「有恩報恩」。不知回報不僅是不懂人情，也會引發他人的不滿情緒和人際衝突。例如，教會認為某宣教士在未得到長執會同意之前就擅自行事，因此對宣教士產生不滿。事實上，此宣教士的所有事工都取得某長老的首肯和支持，然而，此長老卻在長執會中保持沉默，沒有挺身為宣教士辯護。因為這位長老很照顧該宣教士，宣教士不想讓長老難堪，破壞他和其他長執同工的關係，所以，宣教士寧願自己受屈，也不願向長執會「舉發」這位長老，說長老沒有稟報長執會。為了「做人情」，宣教士和教會的關係卻因此惡化，和該長老的關係也從此產生裂縫。

## 五 · 權力

權力是華人面對衝突處理的第五項考慮因素。在華人文化中，權力代表的是資源的控制，它包含兩種意義：資歷和權柄。資歷指的是人生經驗和待人處世的智慧，例如年長者。權柄的觀念源



於儒家的五倫思想：父子、君臣、長幼、夫妻和朋友。華人社會有著清楚、嚴謹的階層觀念，權柄下的人要服從權柄上的人，權柄是不容懷疑、挑戰的。在中國社會中，擁有權力的人，如主管、男性、長者、高社會地位者，比較偏向採用權威式和支配式的衝突處理方式；而權柄下的人則偏向選擇順從、忍讓和妥協的衝突處理方式。在國際宣教團隊中，不同的文化代表著不等的權力；特別是面對西方的工場主任或差會主管，華人宣教士比較偏向順從、忍讓和妥協的衝突處理方式；然而，內心卻累積委屈和不滿的情緒，因而造成心理不平衡和關係緊張。

基於以上五項考量，華人面對衝突有五個主要溝通的原則：（一）自我克制與自我規律、（二）間接表達不贊同、（三）替別人留面子、（四）強調特定的關係和行為規範、（五）採用多元與動態之衝突處理模式。<sup>5</sup>

在與人互動中，華人重視控制和克制情緒，盡可能避免挑戰性的言行；當被挑戰時，即使自認有理，他們可能也不會加入激烈的爭辯和衝突。在衝突處理的過程中，華人偏向隱藏，甚至壓抑自己的情緒。面對意見相左時，華人的溝通模式偏向間接表達不贊同，例如：口語或肢體的暗示，或一個模糊的答案，或蓄意

---

<sup>5</sup>. Chen, G. M. & Ma, Ringo eds.: *Chinese Conflict Management and Resolution*. Westport CT: Ablex, 2001.





拖延。華人不喜歡直接面對衝突，喜歡藉助和事佬，例如：共同的友人、或具社會地位的人、或是長者，來協調衝突，達到關係的和諧。在處理衝突的過程中，華人講究替別人「留面子」，以避免造成情緒的不安和關係的不和諧；為了團體的利益和關係的和諧，華人可能選擇讓步來結束解決衝突的過程。

雖然華人講究「以和為貴」，然而在不同的關係中，華人又遵循著不同的行為規範；因此，華人的衝突處理模式是多元與動態的。<sup>6</sup>在上下階級的「內團體」關係中，華人偏向間接、迂迴的協調溝通方式；如果意見不受到重視或接受，在下者偏向選擇服從和忍讓，默然接受在上者的決定；然而，內心可能累積不平和受傷的情緒，或暗地裡可能陽奉陰違，你說你的，我做我的，因此造成關係的緊張。在同等階級的「內團體」關係中，華人偏向採用討價還價、相互妥協的直接溝通這種衝突處理方式；面對意見相左時，為達個人的目的，大家可能明爭暗鬥。在同等階級的「外團體」關係中，華人偏向經由第三者介入調解的衝突處理方式。為達個人的目的，彼此互相拉攏調解者和自己站在同一陣線，故此，容易造成三角關係，甚至紛爭結黨，以致關係破裂。

現今的華人社會，一方面仍然承襲著許多固有傳統的中國文

<sup>6</sup> Hwang, K. K.: 'Guanxi and Mientze: Conflict Resolution in Chinese Society.' *Intercultural Communication Studies* VII 1, p. 17~42.



化，另一方面也正正面臨著一些重大的轉變，從傳統主義漸漸地轉向現代化。傳統中國文化的集體主義思想漸漸地受到現代西方文化的個人主義思想所衝擊。受到現代西方文化的影響，華人社會，尤其是女性、年輕一輩、高知識分子和大都會的人，也開始注意到人際關係中，特別是親密關係中，自我表態、彼此溝通和情緒表達的重要。面對傳統中國文化和現代西方文化兩者之間的衝擊，每個人對於自我表態、溝通模式和情緒表達有著不同程度的看法和矛盾。因此，關係調適的關鍵不在乎有沒有自我表態或情緒表達，而在乎當事人內心的矛盾衝突。如果當事人偏向自我表態和情緒表達，可是環境卻不允許；或是，當事人不喜歡自我表態和情緒表達，可是環境卻有此要求，因而心中矛盾衝突，造成心理不平衡和關係緊張。如果當事人的偏向和環境的要求互相吻合，那麼個人的內心和人際關係就會達到和諧。因此，面對衝突時，處理衝突的重點要放在文化差異所產生的內心衝突，而不是溝通或表達的方式。

總而言之，華人文化強調關係和人際和諧，在國際宣教團隊中，首要注重彼此關係的培養。如果關係良好，大家都是「自己人」，同工之間比較容易直接溝通，減少彼此的猜測和誤會。在上下階級的關係中，在下者或許可以改變傳統惟命是從的衝突處理方式，學習以一種尊重的態度與在上者直接進行理性的溝通；在上者也可以主動營造一個「安全」的關係，讓在下者可以放心、



自由地表達自己的想法、感覺和願望。在國際宣教團隊中，大家要學習互相尊重和彼此體恤。記得，沒有那一個文化優於另一個文化，每一個文化都有其強處和短處。不是強迫別人採用我個人偏好的方式，而是去學習對方的「語言」與對方溝通。面對彼此的差異，要體恤包容對方，自己更要做必要的調整，「看別人比自己強」（參腓三2）學習去欣賞其他文化的優勢。最後，卻是最重要的，「親愛的弟兄啊，我們應當彼此相愛，因為愛是從神來的。凡有愛心的，都是由神而生，並且認識神。」（約壹四7）

世界華福中心  
C C C O W E