

調解技巧的培訓

——以新加坡及美國的培訓課程為例

張詩芸*

有人的地方就有糾紛，而當糾紛已無法通過當事人間的自行協商達成圓滿共識，對法律人來說，文明的解決糾紛方式，不外乎在訴訟或訴訟外紛爭解決機制中做選擇。調解，是指由一名或多名中立調解人協助，在一個自願、和諧且秘密的程序下，促使糾紛當事人進行有效溝通，打破原先的僵局，進而嘗試由當事人依自己意願達成和解。

調解並無嚴格的制式程序，其重點也不在於評判對錯，而在於定紛止爭。由於當事人在進入調解前，可能已經歷經多次挫敗的溝通而帶有情緒，如何扮演一個成功的催化劑，建立當事人對調解程序以及調解人的信賴感，和一個友善、開放的環境，進而有效改變當事人間的氣氛，讓他們重啟對話，願意共同努力形成一個各方均願意接受、履行的方案，極為考驗調解人的功力。對此，國內、外有許多專業機構，提供調解技巧的專業培

訓。以下，筆者簡要介紹新加坡調解中心（Singapore Mediation Centre）和美國哈佛法學院談判研究計劃（Program on Negotiation，簡稱PON）、哈佛調解研究計劃（Harvard Mediation Program，簡稱HMP）的調解培訓課程規劃，供讀者參考，並作為我國調解培訓機構未來進一步更新、設計課程時的借鑒與參考。

壹、新加坡調解中心的調解培訓課程

新加坡調解中心為新加坡調解法（Singapore Mediation Act 2017）下經新加坡律政部（Minister of Law）指定的調解服務提供機構¹，也是亞洲素負盛名的專業調解培訓機構。其針對有志擔任調解人者，提供兩階段的培訓課程²。

* 本文作者係眾才國際律師事務所合夥律師，臺灣、中國大陸及美國紐約州律師，美國哥倫比亞大學法學碩士，特許仲裁學會東亞分會台灣支會青年事務委員會創始主席、資深會員（FCIArb）、合格講師及考評委員，國際商會青年仲裁員論壇（ICC YAF）北亞地區代表，新加坡國際調解中心（SIMC）中國專家調解人。

註1：其他經指定的調解服務提供機構包括Singapore International Mediation Centre, Tripartite Alliance for Dispute Management和World Intellectual Property Organization Arbitration and Mediation Center。

註2：兩階段課程的具體名稱分別為Strategic Conflict Management for Professionals (Module 1) 和 Strategic Conflict Management for Professionals (Module 2)。請參見：
<https://www.mediation.com.sg/smc-training/>（最後瀏覽日：2020年12月10日）。

初階培訓課程為連續兩個整天的密集課程³，其課程主要目的在於使學員熟悉以利益為導向的調解（Interest-based Mediation），以及促進式調解（Facilitative Mediation）基礎技巧的運用。初階培訓課程對於學員的背景無嚴格要求，但由於課程進行是以英語進行，且過程中學員們需進行大量互動，因此要求學員需有以英語流利溝通的能力⁴。由於初階課程未預設學員對調解理論、技巧的認知、掌握程度和實務經驗，因此在授課過程中，是先由講師講授調解的基礎理論及技巧，搭配讓學員分組模擬練習調解技巧的運用。具體而言，講師講授的內容包括調解的特色以及與其他紛爭解決機制的比較、調解七要素理論的介紹、調解前準備工作、調解各階段的重點及可運用的技巧，以及達成調解合意後和解契約的起草。在兩天的課程中，則分別會讓學員們進行四場模擬調解的練習。

進階培訓課程則是針對已完成初階課程的學員，進行連續三個整天的調解技巧提升訓練⁵。進階培訓課程同樣是以英語進行，由於學員應該均已對調解有基本認識且具備基礎技巧，相較於初階培訓課程，講師以演講模式授課的時間大幅減少，而更多的是透過學員間小組討論、分組進行調解練習，以及練習後的心得分享方式進行。

習後的心得分享方式進行。

筆者分別在2018年、2019年完成了新加坡調解中心的初階和進階培訓課程。在實際體驗中，初階培訓課程確實較為基礎，模擬調解的案例情境背景也較為單純。同期學員大約20人左右，在分組練習時，每四名學員一組，其中兩名學員扮演當事人，一名學員扮演調解人，另一名學員扮演觀察員，每組還會配置一名經新加坡調解中心認可的調解人作為隨組指導員。模擬調解時，著重的重點在於讓扮演調解人的學員練習積極聆聽（Active Listening）的技巧，以及是否能夠忍住批判、評估的衝動，學會引導當事人彼此對話，自發性的決定和解方案，而非越俎代庖為當事人建議和解方案。在每場練習後，會給予同組學員互相分享在過程中感受到的困境，以及彼此覺得值得稱許或值得警惕的做法。隨組指導員也會有比較多帶指導性質的經驗分享，特別是在學員們誤觸雷區時即時為溫馨提醒，甚至在隨組指導員認為合適時，也會來一場示範秀，讓學員們更能理解、運用所學的調解技巧。

相較於初階培訓課程而言，進階培訓課程則精實許多。在進階培訓課程的模擬調解中，會加入更多的情緒因素，設計更為困難

註3：受疫情影響，自2021年1月至2021年5月，初階課程更改為連續4個半天各4小時的線上課程。請參見：

<https://www.mediation.com.sg/course/strategic-conflict-management-module-1/>（最後瀏覽日：2020年12月10日）。

註4：新加坡調解中心對於參與學員的英語能力建議為托福92分以上或雅思6.5分以上。

註5：受疫情影響，自2021年1月至2021年5月，進階課程更改為連續5個半天各4小時、結合線上、線下模式的課程。請參見：<https://www.mediation.com.sg/course/strategic-conflict-management-module-2/>（最後瀏覽日：2020年12月10日）。

的僵局，讓學員們練習面對調解過程中常見的激烈衝突，學習如何引導當事人消化情緒、恢復冷靜。此外，在進階培訓課程中，模擬調解案例當事人背後真正在意的「利益」相較於初階培訓課程的案例，也較不明顯，而需要扮演調解人的學員運用更多詢問技巧，嘗試協助探求當事人的「利益」，讓彼此的聲音和訴求真正地被對方聽見。而在模擬調解過程中，隨組指導員也會更嚴格審視扮演調解人的學員的用字遣詞，以及遭遇突發狀況時的反應。此外，在授課過程中，講師也會設計案例，讓學員們討論調解人可能有的倫理問題，以及分享實務上調解人「公親變事主」、因為在調解過程中提出建議方案以致事後遭訴的案例。整體而言，筆者認為初階培訓課程主要是在於「介紹」，模擬練習的情景比較單純，更多的是讓學員感受一個調解的流程大概是怎麼進行的；而進階培訓課程重點則在技巧的訓練，模擬練習的情景設計較符合實際調解時可能遇到的困境，隨組指導員扮演的角色，也比較是跟學員討論各種可能的應對方案，而非絕對的引導學員特定的處理模式。

完成初階及進階培訓課程各將取得由新加坡調解中心頒發的證書。兩階段培訓均完成的學員，將另取得付費參加調解技巧評測（Mediation Skills Assessment, MSA）的資格。如通過評測，即可成為新加坡調解中心的認可調解員（Accredited Mediator）。

貳、美國哈佛法學院的調解培訓課程

哈佛法學院分別有PON和HMP兩套調解培訓課程。PON所開設的培訓課程是連續五天的密集課程⁶。課程規劃期待吸引的學員為對調解有興趣的律師、法官，但也同時開放給其他專業人員（如醫師、教師、專業經理人等）。課程同樣是以英語進行，五天的培訓內容包含調解基礎理論和各種調解風格的介紹、調解倫理的討論、以及通過模擬調解演練，讓學員練習擔任調解人時所需的聆聽、表達同理心、建立信任感、協助當事人自主達成和解協議等技巧。而因應最新趨勢，甚至也會讓學員們練習如何進行線上調解。

至於HMP則是由哈佛學生主導的組織，其調解培訓課程分為基礎訓練和調解實習兩階段。HMP預設的學員對象為哈佛法學院的學生，但同時也開放給波士頓地區有志於成為調解人的人員。由於HMP的調解培訓課程帶有公益服務性質，旨在為波士頓地區培訓調解人，其基本上只接受住在波士頓地區、未受過調解訓練的學員申請，且申請人必須承諾在完成基礎訓練後，提供長達兩學期的調解服務（即前所稱的調解實習階段）。基礎訓練是在為期兩周的時間內進行30個小時以上的培訓，培訓內容包括調解理論和技巧的講授，以及大量的模擬調解練習。而調解服

註6：課程的具體名稱為Mediating Disputes，請參見：

<https://www.pon.harvard.edu/courses-and-training/harvard-negotiation-institute-5-day/mediating-disputes/>（最後瀏覽日：2020年12月10日）。

務，則是讓已經完成基礎訓練的學員，在有經驗的調解人監督陪伴下，以共同調解人的身分，在大波士頓地區針對具體個案實際進行調解⁷。

筆者訪談了在2008年分別完成新加坡調解中心初階及進階培訓課程，並且於2013年完成美國哈佛法學院PON調解培訓課程的陳希佳博士。據陳博士表示，上述兩機構的調解培訓課程內容均十分豐富、紮實，且均包含大量的模擬調解練習，均是值得推薦的培訓課程。若對兩者進行比較，新加坡調解中心的教材是培訓當天提供，但美國哈佛法學院PON的課程則是至少提前兩周通過電郵將閱讀資料發送給學員提前準備；關於調解程序的開始階段，新加坡調解中心建議調解人通過約3分鐘的開場白，給當事人一個關於調解程序的說明；然而美國哈佛法學院PON則不建議如此做法，而是建議通過「與當事人對話」的方式進行所謂「Contracting」的程序。至於模擬調解演練，新加坡調解中心是在培訓過程中，讓學員通過各種不同的案例進行技巧的演練，而美國哈佛法學院PON的課程則是在五天的培訓中只使用兩個案例，讓學員多次模擬、練習調解程序的不同階段與不同技巧。此外，美國哈佛法學院PON的培訓課程要求學員在每天下課前，填寫一張問卷，思考學員在當日的培訓過程中所學習到的、關於調解最重要的一點為何，學員對自己重要的新發現為何，以及學員想請教授課講師的最重要問題為何。整體而言，無論是新加坡調解中心的培訓課

程，或是美國哈佛法學院PON調解培訓課程，均能在短時間的密集訓練中，有效率地提供學員擔任調解人所需的基本知識與技巧。

參、中華民國仲裁協會爭議調解中心的調解人訓練課程

中華民國仲裁協會秉持著相同的理念，在2003年設立了爭議調解中心，專責辦理調解事件，並自2008年起，在古嘉諄主席高瞻遠矚的推動下，首創國內第一個依促進式調解理念設計的專業調解人訓練課程，除古主席自費外，陸續資助李家慶律師、林瑤律師、范曉玲律師、陳希佳律師、謝宏明律師和傅寶源執行長等具有潛力的專業人士赴海外知名機構接受專業的調解培訓（詳細的受訓年份和機構，請見本文附表1）。在這些專業人士受訓返台後，也協助進一步更新、完善中華民國仲裁協會爭議調解中心的調解人訓練課程。時至今日，中華民國仲裁協會爭議調解中心已逐年為我國培育超過百名優秀調解人才，建立了一個豐富的調解人才庫。

目前中華民國仲裁協會爭議調解中心的調解人訓練課程與新加坡調解中心的培訓課程同為兩階段式設計，訓練過程也與上述國外調解培訓機構的理念相同，重視讓學員通過模擬調解的實際操作，熟悉調解流程並掌握調解技巧。通過兩階段合計32小時的調解人訓練，學員能夠有效率地理解、吸收促進式調解的理論，奠定紮實的調解技巧，讓每個

註7：詳細課程資訊，請參見：

<https://clinics.law.harvard.edu/hmp/training/>（最後瀏覽日：2020年12月10日）。

結訓的學員都具備成為一名稱職調解人的基本能力。對於國人來說，能不出國門即享受如此高品質的調解人訓練，實為一大福音。

然而，調解更重要的是通過反覆地實踐操

作精進自己的技巧與能力，因此，對於有志從事調解工作的道長們，建議可自行選擇合適的課程參加，然後再通過實踐、反省，一步步提升自己的調解功力。

附表1

中華民國仲裁協會爭議調解中心歷年資助參加海外專業調解培訓的名單

年度	培訓單位	接受培訓的專業人員
2008	美國加州Institute for Conflict Management, LLC (ICM)	古嘉諄主席
2008	美國加州Straus Institute for Dispute Resolution, Pepperdine University School of Law: The Art of Facilitating Settlement an Interactive Training Program (在北京開設的培訓課程)	李家慶律師
2008	新加坡調解中心	林瑤律師 范曉玲律師 陳希佳博士 / 律師 傅寶源執行長
2013	哈佛大學法學院PON	陳希佳博士 / 律師
2017	英國倫敦Centre for Effective Dispute Resolution (CEDR): Mediator Skills Training	謝宏明律師