

國立交通大學  
傳播研究所  
碩士論文

螢光幕後的情緒反應：檢視電視台節目部工作人員  
之人際衝突、情緒反應及溝通策略

Examining the Relationships among Interpersonal Conflicts,  
Emotions, and Communication Strategies: A Study on  
Televisions' Employees

研 究 生：張雅菁

指 導 教 授：李秀珠教授

中華民國一百零二年三月

螢光幕後的情緒反應：檢視電視台節目部工作人員之  
人際衝突、情緒反應及溝通策略

Examining the Relationships among Interpersonal Conflicts, Emotions,  
and Communication Strategies: A Study on Televisions' Employees

研究生：張雅菁 Student：Ya-Ching Chang

指導教授：李秀珠 Advisor：Shu-Chu Li



March 2013

Hsinchu, Taiwan, Republic of China

中華民國一百零二年三月

# 螢光幕後的情緒反應：檢視電視台節目部工作人員 之人際衝突、情緒反應及溝通策略

學生：張雅菁

指導教授：李秀珠教授

國立交通大學傳播研究所碩士班

## 摘 要

本研究以情感事件理論探討電視台節目部工作人員面對人際衝突時的情緒反應以及溝通因應策略，研究方法包含了質化的深度訪談法以及量化的問卷調查法，共有 30 位工作人員參與本研究，最終蒐集了 110 件人際衝突事件。人際衝突事件的分類方式包含衝突對象的不同：部屬、同事、上司以及利害關係人；事件類型的不同：關係型衝突、任務型衝突以及程序型衝突。

本研究結果顯示，個人歷經人際衝突事件後所產生的「正面性情緒」越高，越可能採取「提供更多資源」作為溝通策略；反之，則傾向採取「讓步」、「隱藏真實情緒」、「遠離對方」、「開玩笑」以及「找第三者溝通」溝通策略。再者，當個人歷經人際衝突事件後所產生的「緊繃性情緒」越低，則越傾向選擇「說服」作為溝通策略。本研究證實個人的情緒反應確實會影響後續的情感驅使行為。

關鍵詞：人際衝突、情緒反應、情緒管理、情感事件理論

**Examining the Relationships among Interpersonal Conflicts,  
Emotions, and Communication Strategies:  
A Study on Televisions' Employees**

Student: Ya-Ching Chang

Adivisor: Dr. Shu-Chu Li

Institute of Communication Studies  
National Chiao Tung University

**ABSTRACT**

This study examines the relationships among interpersonal conflicts, emotions, and communication strategies in Taiwan's television stations. Using affective events theory as the theoretical framework, this study conducted 30 intensive interviews on televisions' employees, from which 110 interpersonal conflict events were collected.

The results shows that there was a positive relationship between positive emotions and the use of "providing more resources" strategy and that there were negative relationships between positive emotions and the use of the following five strategies--"yielding", "hide the real emotions", "away from each other", "kidding", and "look for 3<sup>rd</sup> party's help".

This study found that different types of interpersonal conflicts were associated with different emotions, which in turn were associated with the use of different communication strategies. Generally speaking, this study verified the propositions of the affective events theory.

Key Words: Interpersonal Conflict, Emotion Management, Affective Events Theory

## 誌 謝

2010年9月~2013年3月，在交大兩年半的研究所求學生涯，是我一生中重要的轉捩點。我竟然碩士畢業了耶！這應該是我人生至此的學術顛峰吧！

在交大讀碩班的期間，雖然總是有寫不完的報告和讀不完的文獻，但是對於大學畢業後即進入職場的我來說，在工作了三年多之後，還有機會重溫學生身份，這份重新點燃的讀書樂是我日後永難忘懷的一切。這段時間最大的收穫是學到了求知的正確態度以及用批判的眼光去省思社會問題，所上認真、優秀的學長姐、同學們更是我學習的對象。

首先要感謝我的指導老師—李秀珠教授，非常細心、審慎地指導我的論文，能夠順利完成碩士論文，非常謝謝老師的教誨。也要感謝口試委員李美華教授及葉蓉慧教授，願意在百忙之中撥空前來指導，對我的碩士論文內容的品質提升有非常大的幫助。

當然，更要感謝所有的受訪者，礙於研究倫理無法公布受訪者的資訊，但是你/妳們的無私分享和熱情協助，是我碩士論文最重要的元素。訪談過程中，電視台傳播人帶給我的熱情跟感動，至今仍然深深影響著我，你們對傳播工作執著的態度真的很值得敬佩！

另外，也要感謝同 lab 的好伙伴：中中、意璇和孟璇，你們適時的提醒跟指點，讓我得以完成許多研究所的作業和論文，很開心跟妳們是同梯的。還有艾茄，真的非常謝謝妳唷！雖然一起跑台北、做電視台訪談小論文很辛苦，但也成為我日後碩論的基礎根本。統計方面，則一定要感謝我的學姐舒寧以及室友傘傘，謝謝妳們無私的教導，讓我得以通過 SPSS 大考驗！

在研究所的最後半年，我陷入了蠟燭多頭燒的局面，幾乎不會長痘痘的我，竟然開始在額頭冒出不知名的痘痘海……要謝謝我的好朋友們（好多好多人……你/妳們都在我心上），總是陪我到處去「have fun」，帶給我歡樂、給予我精神上的支持、讓我知道自己不是孤單的；也感謝我的爸爸、媽媽、弟弟、妹妹包容及支持我多當了三年的窮研究生，讓我達成自己的階段性目標。我愛你們啦！

最後但是最重要的，感謝上帝，扭轉了我人生的方向，帶領我完成從未想像過的碩士學位。Thank God！未來的道路有祢同在，凡事都可能。

2013.3.11 張雅菁 寫於桃園 家中

# 目錄

第一章	緒論 .....	1
第一節	研究背景與動機 .....	1
第二節	電視台的職場衝突與情緒研究 .....	4
第二章	文獻探討 .....	7
第一節	情感事件理論的起源與架構 .....	7
第二節	衝突溝通策略 .....	17
一、	衝突 .....	17
二、	人際衝突 .....	20
三、	溝通策略 .....	24
第三節	情感事件理論相關之實證研究 .....	35
一、	工作團隊的實證研究 .....	35
二、	個人情感的實證研究 .....	37
第四節	研究問題 .....	40
第三章	研究方法 .....	43
第一節	研究架構 .....	43
第二節	研究設計 .....	44
一、	研究流程 .....	44
二、	研究樣本 .....	47
第三節	資料分析方法 .....	50
一、	資料類目編碼 .....	50
二、	研究信度檢測 .....	50

第四章	研究發現與討論	54
第一節	研究發現	54
一、	電視台節目部工作人員在工作中面臨的人際衝突事件	54
二、	電視台節目部工作人員面對人際衝突事件所產生的情緒	75
三、	電視台節目部工作人員溝通策略之採用	82
第二節	研究發現之討論	86
一、	電視台節目部工作人員在工作中面臨的人際衝突事件之討論	86
二、	電視台節目部工作人員面對人際衝突事件所產生的情緒之討論	93
三、	電視台節目部工作人員溝通策略採用之討論	97
第五章	結論與建議	102
第一節	研究結論	102
一、	電視台節目部工作人員所面臨的人際衝突事件	102
二、	人際衝突事件所引發的情緒差異	104
三、	情緒對溝通策略的影響	105
第二節	研究限制與建議	105
一、	研究限制	105
二、	研究建議	106
附錄一	正式問卷	i
附錄二	編碼須知	viii
附錄三	編碼表	xii
附錄四	訪談大綱	xiii

## 表目錄

表 2-1：各家學者對衝突之定義.....	18
表 3-1：受訪對象之人口統計資料.....	48
表 3-2：受訪對象個人資料概況.....	49
表 3-3：四大類情緒之因素分析表.....	53
表 4-1：電視台工作人員面臨不同對象的人際衝突事件.....	55
表 4-2：部屬與同事引發的人際衝突事件與情緒之關連性.....	76
表 4-3：上司與利害關係人引發的人際衝突事件與情緒之關連性.....	79
表 4-4：不同類型衝突事件與情緒之關連性.....	81
表 4-5：溝通策略之次數分配表.....	83
表 4-6：情感反應與溝通策略之迴歸分析.....	84

## 圖目錄

圖 1-1：情感事件理論宏觀結構示意圖.....	8
圖 2-1：衝突階段表.....	19
圖 2-2：溝通策略分類示意圖.....	27
圖 3-1：研究架構圖.....	44



# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

個人在工作場域中，不論是和同事交流或是和主管互動，在各式各樣的場合裡，情緒皆具有重要的影響力。情緒能夠影響組織成員們的感受、態度、行為及效能展現，甚至對個人效能、團體互動以及組織效能等等，都具有相當的影響力（Ashforth & Humphrey, 1995）。Hochschild（1983）從情緒勞務（emotional labor），角度出發，將情緒視為企業販賣的商品，意指其為員工獲取工資報酬的方式，員工常常在工作中被要求要控制、壓抑他／她們真實的情緒，以免情緒的好壞影響到工作表現。Rosen、Harris 等人（2009）使用情感事件理論作為一個框架，探討情緒如何影響員工的表現，研究指出，挫折感的情緒會降低員工的工作滿意度，並且加深員工離職的意願。

Sinkovics 及 Zagelmeyer 等人（2011）指出，在目前研究中，情緒被定義為一種精神狀態（行動），通常是藉由發生的事件、社會互動或想法認知評價所引起，通常伴隨著生理過程，往往是由身體語言來表現。情緒是由事件所引發起的情感體驗（Côté, 2005），情緒相對於情感是較為緊繃的，而且持續的時間不長（Frijda, 1986; Lazarus, 1991; Levenson, 1994），Mignonac 和 Herrbach（2004）指出，情感（moods）通常被認為相對改變較緩慢、在強度上屬於中度或輕微，而且不一定是對特定事件的反應；情緒（emotions）則相對變動較大、強度較強，而且通常是對某一特定事件的回應。而所謂的「情感」（affect），可以被看作是一把傘，圍繞著個人長期廣泛所經驗的感情，包括一時的感覺狀態、短期的情感體驗，以及積極或消極的態度（Zampetakis, 2010）。

傳統上，組織相關的研究多關注於個人工作的特定面向，例如：所被賦予的任務、與主管和同事間的關係，但是大部分都忽略了情緒跟情感狀態在工作中的重要性（Mignonac & Herrbach, 2004）。心理學首先開始注重工作中的情緒此一面向，同時也將其擴展到組織心理學，接著，服務業也開始留意到員工情緒的抒發，

工作中的情緒商數 (emotional intelligence, EQ) 應用也開始趨於流行。Fritz 及 Sonnentag 等人 (2010) 也指出，員工並非是孤立的「情緒島嶼」(emotional islands)，意指他／她們的情感經驗和表達會影響他／她人，個人的情感狀態是高度相關的組織行為。情緒在企業組織中的影響性比起其他組織因素更加來得重要，但是現存文獻及研究卻很少提及情緒在企業組織中的影響，因此檢視情緒在組織中的作用非常重要 (Grichnik, Smeja, et al., 2010)。

Weiss 及 Cropanzano 於 1996 年提出情感事件理論，此理論有很強的解釋力，並為研究組織情感、態度與行為關係提供了一個完整的框架 (段錦雲、傅強、田曉明、孔瑜，2011)。再者，情感事件理論 (affective events theory) 認為情感狀態與導致情感狀態的工作事件也應一併納入考量，並聚焦於工作中情感經驗的結構、起因以及結果 (Weiss & Cropanzano, 1996)。換言之，情感事件理論聚焦於工作中情感經驗的形成過程，認為「事件」是引發個人情感反應最主要的因素 (Weiss & Cropanzano, 1996)，而工作中的情感經驗指的則是針對某一特定事件所回應的「情緒」(emotions)。Basch 與 Fisher (2000) 將情感事件定義為一種引發個人與工作相關的人、事、物進行評估並做出情緒回應的事件，這些事件往往會影響個人的工作態度。當職場中的工作事件出現時，人們回應事件的態度往往夾雜著情緒，包括人格特質和工作環境特徵等，皆會影響事件所造成的情感反應，而這些情感反應則進一步影響人們的態度與行為。也就是說，環境特質的影響力仍然存在，但是情感事件理論認為，環境特質的影響力主要是藉由情感事件的發生，進而影響了個人的情感反應 (Weiss & Cropanzano, 1996)。情感事件理論指出，工作環境的特徵影響了員工的行為和態度；此外，藉由工作中的事件，員工會產生情感反應，情感反應又會進一步衍生出不同的工作行為 (Weiss & Cropanzano, 1996)，這個理論相當適用於檢視職場中的工作事件、個人的情感經驗以及行為之間的關係。

台灣的媒體環境近來產生激烈變化，陳正毅 (2009) 指出，由於新媒體加入市場，以及數位科技的興起、4C 匯流帶來的跨業競合，導致台灣傳播產業生態

產生激烈的變革，報紙、無線電視等傳統媒體營運亮起紅燈。另外，民主化造成了多元文化，閱聽人的分眾化使不同風格取向的媒體，為搶奪市場佔有率不惜展開割喉式競爭。其中，電視台的工作環境更是瞬息萬變，充滿了與時間競賽的壓力，因此人際之間的互動多有衝突；目前台灣的新聞台密度居全球之冠，彼此競爭相當激烈，換算為人均擁有 SNG 轉播車數量也是世界第一（郭文霖，2006）。林靖堂（2006）在台灣影視工作者的研究中指出，台灣自解嚴後以來，廣電媒體產業由於第四家無線電視台的成立、有線電視與衛星電視的陸續開放，工作機會看似增加不少而榮景處處，但實際上卻是由於原本有限之廣告量被眾多頻道分食，各家電視台與頻道業者的廣告業務實際上呈現緊縮的狀態。電視台的工作特徵須長期面對節目收視率及存檔播出等多種壓力，工作人員長期暴露在高度挑戰性的環境中，發生人際衝突的機率亦相對提高。

近來的研究趨勢是將情感事件理論擴展至策略管理的層級，並且將情感事件理論應用到不同的組織中（Ashoton-James & Ashkanasy, 2008; Härtel & Ganegoda, 2008）。Trudel 及 Reio（2011）即指出，工作職場中的情緒衝突管理目前已經被廣泛地重視及突顯，但目前衝突管理與工作場所的不和諧關係，在研究文獻中尚未被有效地連結。

電視台的節目部工作人員雖然每天所製作的節目性質、負責的職務內容相同，但節目內容每天都不同，必須不斷地推陳出新，另外，電視台節目部的工作人員由團隊所組成，每組團隊都分別負責不同的節目，主要是以「節目」為主要的團隊分類單位，一組通常為四至八人不等。團隊的主要目的是透過組織管理一群人，讓他／她們在團隊所投入的心力能有效的凝聚、發揮；同時也透過團隊的運作過程能夠學習到更多工作上的知識、技巧與經驗（黃涓容，2009）。電視台的工作人員每天必須面對不同的人事物，其工作過程充滿著許多人際相處的因素。因此，本研究以情感事件理論作為依據，試圖釐清電視台節目部工作人員面對種種人際衝突事件時，會導致哪些不同的情感反應？又會採取哪些不同的溝通策略？

## 第二節 電視台的職場衝突與情緒研究

曾任中華民國電影金馬獎主席的前TVBS及年代電視負責人邱復生表示，電視台是一個充滿競爭又現實的環境，只要一滿足現狀，就會被市場所淘汰，故必須在競爭中力求長進（傅明雅，2006）。此外，電視台工作人員每天面對不同的挑戰性，其工作特徵包含了工作負荷過多、時間緊迫性、工作時間過長、工作責任性高和複雜性廣等等（Rodell & Judge, 2009）。無論是節目部、工程部與業務部人員都攸關整個新聞或節目內容的產製過程，後勤人員是電視台運作機制正常的基石，都是缺一不可的一環（許瓊文、吳政龍，2008）。但在過去研究中較少談及電視台工作人員的情緒管理面向，多半從產業面向以及勞動過程分析（傅明雅，2006；陸燕玲，2002；許瓊文、吳政龍，2008；薛皓，2005）。馮建三（1998）更進一步指出，關於專業之傳播者研究雖然增加許多，但有關傳播工作者本身的微觀勞動過程與條件以及媒體工會的研究，仍然不多。

傅明雅（2006）分析TVBS電視台員工的勞動過程，發現電視台員工誤以為成立工會需要資方同意，認為自己缺乏組織工會的能力、工會無法謀福利、忌憚成為管理幹部的「黑名單」，讓集體意識發展不彰，以致於同事之間容易因為工作的摩擦、互扯後腿，更讓資方有機會分化勞方。劉昌德（2003）檢視台灣新聞工作者的勞動條件時發現，絕大部分的新聞工作者在媒體工業中，仍然是一群面目模糊、隨時可以被替換的白領勞工；只有一小群電視台節目部工作人員靠著媒體的大量曝光，掌握一定的聲望知名度，而逐漸轉變成較難取代的個人化勞工。但整體而言，媒體產業縮編、遇缺不補的情況普遍，使得新聞工作者流動率大、工作量增加；另外，一般新聞工作者面臨收入低、工時長、福利差、沒有在職訓練、要求自備配備、缺乏工會保障等惡劣的勞動條件。因此，受訪者對工作滿意度及專業自主性評估兩方面皆給予「不及格」的評價。不過，羅文輝（1996）由新聞從業人員的專業性出發，認為新聞業是逐漸形成的專業，工作人員對於其工作有一份「使命感」，即使面對高度的挑戰也不會輕易離職。

電視台組織的文化亦是研究分析觀察之重點，李佩蓮（2010）針對北部電視

台的電視台節目部工作人員進行量化問卷調查及質性深度訪談，統計分析其組織文化與組織承諾、工作滿意度、工作績效之關係，發現組織文化對於工作滿意度、工作績效、組織承諾均有顯著影響，並指出特定的組織文化的確能使得新聞工作者在工作表現上有所提升。而工作滿意對於工作績效也會產生顯著影響，當有越高之工作滿意，對於工作績效的提升也能有所助益。吳萬萊（1997）透過對節目製作業者、主管機關、專家學者、委託單位或節目製播管道主事者的深度訪談，以政治經濟取向來檢視節目製作業產製之電視節目商品的生產、流通和消費，研究發現國內節目製作業最大問題是缺乏資金和節目版權屬於委製之播映管道，也因此其組織規模小，雖有勞務分工但無明顯製作專長，而且人事制度不健全、主流與非主流製作單位具有明顯區隔。

陳明輝（2003）從政治經濟角度分析台灣無線電視產業的現況，則發現到電視台挾其寡佔市場的優勢採行外包制度，將電視產業原本的生產成本（包括人員薪資、製作經費、廣告業務承攬等）轉嫁至傳播公司身上，但是卻未將這些超額利潤投入電視產製市場，造成節目製作公司利潤萎縮、自我剝削，甚至悲觀地認為，台灣無線電視產業面臨了節目內容品質不佳、產業無法更新與提昇的窘境，面對其他替代性媒體競爭時，只能顛預地走向瓦解與崩潰。張時健（2005）亦指出，目前台灣電視節目製作的困境有其歷史與結構成因，有線電視開放後，節目製作因頻道過度競爭而稀釋資源，廣告主又藉用理性化的收視率標準聯合購買使得廣告化日益嚴重，造成了電視台勞動環境的不佳。

組織中的傳播方式，不外乎為上司、部屬與同事之間的互動，李秀珠（2008）研究組織中上行影響之策略，發現員工很少會對上司採用負面的上行影響策略，即使不得已須採用負面的上行策略時，也會搭配正面的上行策略一起使用，以求在說服的過程中維持上下司之間的關係。組織間成員的溝通方式影響了員工的情緒，而事實上，情緒在複雜、不確定、不可預測的環境中所扮演的角色，比在單純環境中來得更為重要（Forgas & George, 2001）。近來研究發現，情緒在企業組織中扮演了重要的角色。Baron（2008）研究發現情緒與認知可以用來解釋正

向情緒在企業組織中所造成的影響。

劉昌德（2003）直言：「新聞工作者是媒體產業的勞工。」電視台的工作環境與一般固定工作時間的工作型態不同，正常工作時間之外的時段也可能要隨時待命，若是現場直播的節目，更要隨時注意臨場的狀況變化，工作性質可謂每日都有不確定的事情發生。在市場結構緊縮的成本考量下，電視台與頻道經營者總會優先考量人事成本與節目製作成本的調整，造成了現今各電視台編制內的正式工作人員逐漸減少，甚而遇缺不補。相對而言，以契約簽訂一年一聘或半年一聘之短期雇傭勞動的工作人員，便逐漸的替代編制內之正式工作者工作時的角色（林靖堂，2006）。電視公司的節目產製方式，則大多數是以委製、外製外包、外製用棚，甚至直接外購其他電視台或外國之影視產品播放，當前台灣電視製作成本縮減，在必須兼顧收視率及觀眾喜好的種種壓力下，最直接參與節目產製過程的節目部工作人員面臨的挑戰比以往來得更大。葉明瑞（2001）透過問卷調查研究國內知名電視台新聞工作者的工作壓力及其因應之方式，發現電視台新聞工作者的工作壓力隨著台灣電子媒體的完全競爭而來。電子媒體新聞工作者的紓壓方法大多數人選擇生理調適（充分休息），成就感的來源則多數傾向自我滿足，對於實質獎勵期待感不高。證實了電視的工作環境的確充滿了競爭與壓力，工作人員面對高度挑戰及衝突，連帶地，發生人際衝突的機會也提高了許多。

當面臨無法預知的衝突時，負面情感是個人體驗到負面感覺和情緒時的總體趨勢（Watson, Clark, & Tellegen, 1988），這個趨向即是透過負面的濾鏡來看待自己和世界。綜觀目前的學者研究，尚未有專文針對電視台此一高度變動組織，討探其工作人員面對人際衝突事件時，會如何選擇溝通的策略，而此即為本文欲探知之議題。工作中相同的刺激或事件，對每個人所引發的情緒並不一定相同，因為情緒具有相當的主觀性和個別差異。本研究將援引情感事件理論的「工作事件—情感反應—情感驅使行為」這一完整的概念，系統性地檢視電視台節目部工作人員在工作場所中，面對人際衝突時的情感作用機制，以及其如何做出溝通策略的抉擇。

## 第二章 文獻探討

### 第一節 情感事件理論的起源與架構

Weiss 及 Cropanzano 於 1996 年提出情感事件理論 (Affective Events Theory, AET)，探討工作職場中情感反應所導致的前因後果，認為工作事件 (work events) 是引發員工情感反應的主要因素，其情感反應 (affective state) 會隨著時間不斷的變化，而最終會對工作態度與行為產生重大的影響力，理論重心主要聚焦於涉及具體引發事件的個別現象。根據情感事件理論，情緒反應會導引行為舉止，因為它們控制了過程 (Weiss & Cropanzano, 1996)。當人們經歷情感事件時 (正面或負面)，行為的動作會與情感狀態相關，而工作事件，反過來又可以影響態度和觀念以及行為。情感事件理論的理論核心是，每一個當前的工作事件都被評價為重要的個人事件，都會引起情感反應。而所謂的情感事件是指重要的事情，可能發生或者已經發生在某一特定地點和時間，並且正在經歷變化的過程 (Weiss & Cropanzano, 1996)。

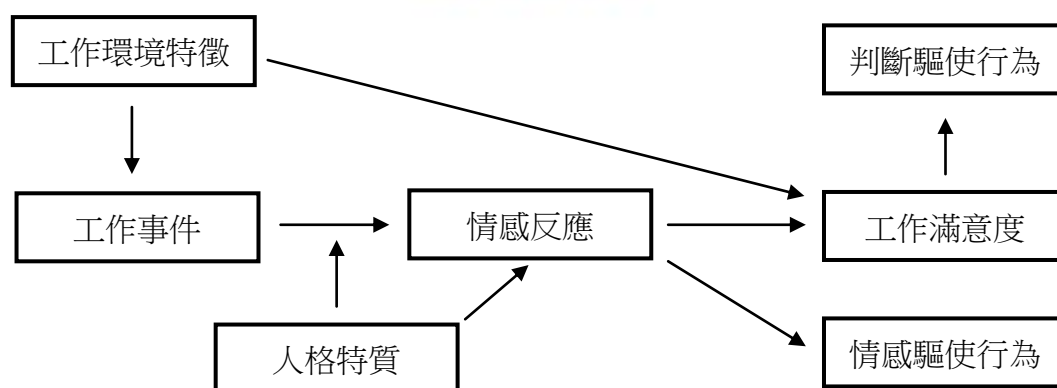
情感事件理論的基本假設為工作中的情感經驗會影響個人對於工作滿意度所做的整體評價，但是情感並不同於工作滿意度。工作滿意度被概念化為一個人對工作的價值判斷 (evaluative judgment)，然而，情感事件理論又進一步指出個人對工作的價值判斷不應該與情緒抑或情感混為一談，因為情緒與心情的產生有其特定的「起因」與「結果」，必須從個人對工作的價值判斷中區分開來 (Weiss & Cropanzano, 1996)。

情感事件理論指出情感是多面向的，不同的情感回應會產生不同的行為。這些行為可以區分為兩大類，分別是「情感驅使行為」 (affect driven behaviors) 與「判斷驅使行為」 (judgment driven behaviors)，前者是由情感反應直接引發的行為，明顯的負面情緒尤其可能引發特定的因應方式；而後者，根據情感事件理論，判斷驅使行為會被工作滿意度所影響。舉例來說，一個充滿挑戰性的工作職位 (工作環境)，可能使得個人在公開場合與上司、同事發生意見相左的衝突

(工作事件)，這個事件可能引發個人的憤怒或無奈感(情感反應)，進而使個人因為對工作的不滿意(工作態度)，而降低留在公司的意願(判斷驅使行為)(Mignonac & Herrbach, 2004)。由此可知，「情感驅使行為」與「判斷驅使行為」之間的差別在於，「情感驅使行為」是透過情感經驗所直接產生的行為後果；而「判斷驅使行為」則是先經由情感經驗，產生了工作態度之後，再由工作態度所衍生出的行為後果(Weiss & Cropanzano, 1996)。

Weiss 和 Cropanzano (1996)認為，情感事件理論(affective events theory)應該將情感狀態與導致情感狀態的工作事件納入考量，並聚焦在工作中情感經驗的結構、起因與結果做探討。亦即主張，組織成員在工作中的情感反應(affective reaction)會隨時間而有不同的變化，受到個人性格與工作事件的影響，進一步，情感事件又會導致工作態度與後續行為的改變。個人在工作中通常會因為不同的事件影響而產生不同的情感狀態(Weiss & Cropanzano, 1996)，過去有研究指出，情感或心情是工作態度中重要的組成元素，同時也是工作行為的重要預測因子(Brief & Weiss, 2002; George & Brief, 1992)，因此，若要對員工工作態度與行為有更深入的了解，需將情感性的構面納入考量(張火燦、江亭芳、魏郁禎，2009)。情感事件理論完整的架構如下圖所示，以下一一說明基本概念：

圖 1-1：情感事件理論宏觀結構示意圖(Affective Events Theory: Macro Structure; Weiss & Cropanzano, 1996)





### (一) 工作環境特徵 (work environment features)

Weiss 和 Cropanzano (1996) 指出，情感事件理論的關鍵是，組織環境的組成被視為是組織成員促進或是修復對工作目標的元素，例如：在工作中經歷到麻煩或是升遷，往往都是來自於高層管理者的決策，這些事件會導致短暫的正面或負面情感反應。而情感事件的組成通常是來自於組織內部的互動 (intra-organization)，另外，也包括了與壓力相關的工作事件 (stress-related workplace events)、工作環境的設置 (elements of the physical setting)、工作團體的特性 (work-group characteristics) 以及上司部屬之間關係與互動 (leader-member relationships and exchange) (Ashkanasy & Ashton-James, 2008)。

工作環境特徵主要包含了工作特性、薪資水準、升遷機會等等，對情感反應產生間接的影響效果，而對工作態度有直接的影響。然而，工作環境特徵以及個人的價值需求是會隨著時間而改變的 (Locke & Latham, 1990)。Oldham 及 Fried (1987) 指出工作環境如果空間擁擠不堪，員工的負向情感會提高，而工作滿意度會降低。但是，工作環境的特徵，通常只會導致心情的改變，而非引發特定的情緒反應。

Lam 及 Chen 等人 (2012) 指出，在工作場所中，工作特點經常性的形塑了工作事件，一個穩定的工作環境可以影響情感事件的走向，然後決定情感狀態和工作態度。如果領導者和員工的關係很差 (環境因素)，員工可能會被不公平對待，進而對領導者 (工作事件) 產生憤怒感 (情感狀態)，會造成員工的工作不滿意度 (態度)。另外，Dasborough、Ashkanasy、Tee 與 Tae (2009) 則表示，如果員工所處的工作環境要求員工須處理客戶的情緒勞動要求，員工的情緒表現可能就會比較封閉，甚至於偏向掩飾情緒，只剩下情緒的內在反應。Guerrero 和 Valley (2006) 研究甚至指出，個人的行為傾向是根深蒂固的生物生理反應，會因應工作環境與情緒變化的不同而有所調整，由此可以看出工作環境之於員工情緒的重要性，不只是單純地影響員工情緒的波動，亦會直接地與後續行為產生連帶關係。

## (二) 工作事件 (work events)

事件 (events) 係指「在特定的一段時間內，於特定的地點所發生的某件事情。」事件通常包含情感意義 (affective significance)，會使人們產生情緒反應以及心情的轉變。而「工作事件」是指和工作相關，或是在工作期間及場域所發生的事件 (Weiss & Cropanzano, 1996)。情感性的工作事件則包括組織回報與處罰、壓力事件或厭惡的事件，以及心理的狀態 (Brief & Weiss, 2002)。

Weiss 及 Cropanzano (1996) 表示，若員工將工作事件視為是有意義的，且能感受到工作結果的成就感以及從工作績效中得到回饋，將導致員工對於此工作產生正面的情感反應。而 Basch 及 Fisher (2000) 歸納出十四種正負面向工作事件：同事行為、管理階層的行為、目標達成度、獲得認可度、顧客行為、挑戰性工作的參與度、與顧客的互動、目標完成、公司名聲、對公司的期望、具備影響力或控制權、決策參與度、計畫參與度以及問題解決參與度，這些工作事件都會引發情感反應。Basch 和 Fisher (2000) 將引發情感的工作事件定義為「與工作相關的刺激評價或情緒反應的事件」，舉例來說：如果有員工擔心公司會無預警裁員，對這個事件的評價就會導致不確定性、甚至憂愁的心理狀態。情感的狀態可能來自於各種不同的工作事件，而且可以根據其特定類型、強度和持續時間分為：情緒、情感和個人的脾氣 (Gray & Watson, 2001)。Bolger 等人 (1989) 的研究發現，人際衝突是每天日常生活中最為心煩的事件，顯示人際衝突確實會引發個體情緒的產生。

王哲偉 (2011) 將電視台節目部工作人員在工作中所面臨的人際衝突作為引發情緒的工作事件，發現電視台節目部工作人員於工作中面臨的衝突情形可能相當多樣，而隨著不同衝突指涉對象所引發的不同事件，導致個人所產生的負面情緒，以及負面情緒的強度並不盡相同，凸顯出工作事件對個人情緒的影響。Rogelberg、Allen 和 Shanock 等人 (2010) 認為員工對於「會議」的滿意度會影響總體的工作滿意度，因為達成目標、計畫 (協調活動)、獲得讚賞及管理者的行為等，都常常會出現在會議中，而影響了員工的情緒變化。

### （三） 人格特質（dispositions）

人格特質指穩定的個人性格特色，會引導個人對於某些特定的情感反應，以及工作時的態度和行為（Mignonac & Herrbach, 2004）。情感事件理論認為個人性格可以調節工作事件與情感反應的關係，如積極情感特質高（Positive Affectivity, PA）的人對積極的情緒刺激（事件）更為敏感，因此，可能會有更多正面的情感反應，而消極情感特質高（Negative Affectivity, NA）的人則相反；另一方面，個人性格本身與工作滿意度等工作態度之間密切相關，它會影響員工對工作事件的情感體驗及認知評價，進而影響他／她們的工作滿意度。Magnus、Diener、Fulita 及 Pavot（1995）發現外向性格的人產生較多的正向行為。除此之外，他人也較會以正向的態度來對待他／她；而較神經質的人則有較多的負向行為。

什麼因素會影響情感事件的解釋或詮釋？Weiss 和 Cropanzano（1996）指出了個人的差異性，例如情感性特質（trait affectivity）即為關鍵。Maas 與 Bos（2009）探索心理過程（經驗思維／理性思維）的差異是否會驅使人們面對公平／不公平事件時生成不同反應，認為個人感知情感強度的差異會中介對於公平／不公平事件的反應。研究結果發現，人們對於相同公平／不公平事件的反應會因個人情感強度差異的不同而有所變化，因此，個人性格的差異確實會影響事件引起的情感反應。

Friedman、Tidd、Currall 與 Tsai 等人（2000）提出，環境中存在的衝突不只是一種外在的現實，亦關乎於每個人如何處理眼前問題，由於個人性格不同所造成的差異。Furr 和 Funder（1998）以大學生互動為研究對象時發現，個人性格「消極性」較高的人在與社會互動時，會保持距離、作一些惹惱人的事、指責別人，以及迴避眼神的接觸，他／她們的互動夥伴常常會因而表現出居高臨下的態度，並且主導互動的主動權。如果個人性格的「消極性」此一性格特徵不斷地重複，個人性格的「消極性」較高的人就更有可能會身處於充滿不利因素的環境。由此可知，大學生所面對的社會環境並非是外部的存在，而是因應他／她們的個人性格所塑造出來的，個人性格的差異確實會帶來不同的情感反應及後續行為。

#### （四） 情感反應（affective reactions）

情感被定義為一種精神狀態（行動），通常是由發生的事件、社會互動或想法認知評價所引起，它伴隨著生理過程，往往是由身體語言來表現（Bagozzi, Gopinath, & Nyer, 1999）。情感反應包含了情緒（emotion）與心情（mood）兩種。心情相較於情緒而言，其強度較低，但更為持久，同時具有傳染力且沒有明確的引發原因（Frijda, 1993）。例如：一位員工最近都感覺到心情較好，有可能只是因為天氣好而導致心情不錯，並不完全都是因為具體的工作事件而影響心情（段錦雲、傅強、田曉明、孔瑜，2011）。因此，情緒較於心情而言，其與具體的工作事件相關性較高，故情緒反應往往比心情更能準確地預測特定的行為（蘇錦俊，2008）。Briner（1999）則以形容詞的差異來分別情緒（emotion）與心情（mood）的不同，形容心情（mood）的形容詞通常有「冷靜」（calm）或「傷心」（sad）；而形容情緒（emotion）的形容詞通常有「憤怒」（anger）或「羞愧」（shame）。

在情緒的分類上，Watson、Clark 和 Tellegen（1988）將之分類為正面與負面兩種類型，以正負向情感量表（Positive Affect Negative Affect Schedule，PANAS）的方式，將正向情感（Positive affective）定義為個體感到熱情、有力及興奮的程度；而負向情感（Negative affective）是指個體的悲傷及不愉悅的整體面向，涵括許多負面的心情狀態，包含恐懼、害怕、羞愧、易怒、及有敵意的等。PANAS情感測量量表的20個情感形容詞可細分為正面及負面兩組，其分類細項為：

（1）正面情感：感興趣的（interested）、興奮的（excited）、專注的（attentive）、警覺的（alert）、有力的（strong）、熱情的（enthusiastic）、自豪的（proud）、活躍的（active）、受鼓舞的（inspired）與堅決的（determined）。

（2）負面情感：苦惱的（distressed）、易怒的（irritable）、沮喪的（upset）、羞愧的（ashamed）、有罪惡感的（guilty）、緊張的（nervous）、恐懼的（scared）、有敵意的（hostile）、害怕的（afraid）與不安的（jittery）。

至於，工作事件如何引發情緒與心情，可以根據認知評估理論（cognitive appraisal theory）的初級評估和次級評估作為依據（Lazarus, 1991；蘇錦俊，2008）。首先，初級評估與個人關心的事物以及自我福利（well-being）有關，主要與個人利益的評估作用相關連，這種相關性的評估是基於事件對個人的目標和價值而定（王哲偉，2011）。初級評估決定情緒的正向與負向關係，當工作事件或結果與個人的自我目標和價值一致時，就會有正向的情緒產生；反之，就會產生負向的情緒。湯舒寧（2011）指出，僅有被個體評估為與自我相關的工作事件才會成為「情感事件」。次級評估（secondary appraisal）則決定了特殊的情緒經驗（蘇錦俊，2008），通常伴隨第一階段的初級評估而來，即為所謂的「詮釋意義分析階段」，包含：對事件情境、解決方法、事件歸因以及後果的檢視（Weiss, Suckow & Cropanzano, 1999）。

如果只著眼於單純的分別喚起情緒的情感事件或是工作環境的特質，便可能會錯失重要的「過程」變項。事實上，認知評估理論認為，某些工作事件可能會比其他事件更容易引起特別的情感，這是一個主觀認知的過程，而非對事件本身即可決定可能的反應（Game, 2008），意即探討情感反應變化的過程亦為關鍵性的因素。Briner（1999）亦提出，過去的組織研究相關學者雖然並未忽略情緒在工作中的重要性，但多半只專注於壓力與滿意度兩個部分，如果要更完整檢視員工在工作中的情緒形成，那就應該關注特定的情感狀態，包括了情緒（emotion）與心情（mood），因為對工作滿意程度相同的兩名員工，他／她們所感受到的情緒狀態是有所差異的。

至於「情緒商數」的情緒管理能力（Emotional Intelligence）近來也被廣泛運用於組織研究中，Goleman（1995）在其暢銷作品「情緒商數：為什麼它比智商更重要」（Emotional Intelligence: Why It Can Matter Than IQ）中即提到，情緒商數對於個人及組織的工作效率都非常重要。Sinkovics 及 Zagelmeyer 等人（2011）亦指出，在組織中只有個人才能親身體驗到特定的情緒感受，例如：熱忱、焦慮、憤怒、悲傷等，可以看出情緒研究在工作場域中的重要性。

#### (五) 判斷驅使行為 (judgment driven behaviors)

Weiss 與 Cropanzano (1996) 在情感事件理論中提及，情感事件會導致不連續的情緒反應 (discrete emotional responses)，進而會分別地影響判斷驅使行為 (judgment driven behaviors)、工作態度 (attitudes) 以及認知 (perceptions) 和情感驅使行為 (affect driven behaviors)。其中，間接由情感反應驅使的行為，亦即判斷驅使行為，主要觀點為情感反應先影響員工的工作態度，再進一步由這種態度驅動行為，為個人評估自己的工作時，經由決策過後的行為結果(段錦雲、傅強、田曉明、孔瑜，2011)。工作態度會受到情緒以及工作環境等因素的影響；而驅動員工行為的判斷準則，則是由工作態度所決定(Ashkanasy, Härtel, & Zerbe, 2000; Weiss & Cropanzano, 1996)。

Weiss 與 Cropanzano (1996) 指出，一個人的情感狀態會引起「心理準備」或是認知運作的傾向，進一步會影響判斷驅使的行為，而判斷驅使行為涉及了對於環境訊息的意識評價；此外，判斷驅使行為需要組織成員感知、整合，以及評估複雜的環境訊息，並且涉及到推理的過程。在工作組織的環境中，判斷驅使行為包括了風險評估、績效評估，例如：大量收購和兼併的經濟交易，以及和其他組織內部的談判(Ashkanasy & Ashton-James, 2008)。Chase、Connelly 與 Griffith (2012) 在領導者相關研究中發現，雖然員工可能不喜歡採取比較悲觀態度的領導上司，也不喜歡不懂得如何調節情緒的上司，但是，如果領導他／她們的上司採取特定的認知方式，那麼，員工的工作表現就可能因此而變好，証實了判斷驅使行為在情感事件理論架構中的作用。

工作中的情感事件可以引發許多不同的情緒反應，這些反應會直接或間接的影響工作相關的認知和行為(Chase, Connelly, & Griffith, 2012)。當職場中的工作事件出現時，人們往往情緒激動地回應這些事件，其中，人格特質亦會影響事件所造成的情感反應，而這些情感經驗則進而會對人們的態度與行為造成直接的影響，於此，並非屏除環境特質的影響力，而是情感事件理論認為環境特質主要是透過產生情感事件去影響個人的情感反應(Weiss & Cropanzano, 1996)。

## （六） 情感驅使行為（affect driven behaviors）

直接由情感反應驅使的行為，即為情感驅使行為（affect-driven behaviors），如員工被上司批評，產生挫折與不愉悅的情感反應，並且導致遲到或離職等等行為（段錦雲、傅強、田曉明、孔瑜，2011）。與情緒相關的後續行為通常也指涉個人的因應策略（coping strategies），尤其是針對因應負向情緒而言。Gross（1998）認為主要的情緒調節因應策略（emotion regulation strategies, ERS）中，深度的內化排演是最普遍的策略，常被用在調節個人情緒。而注意力的轉移和認知的改變通常發生在情感事件之後，但是在相對應的情緒反應之前（Gross, 1998）。注意力的轉移包括將注意力轉移至其他情況的轉念、全心專注於其他事件上，或是做一些讓自己開心的事。

Ashkanasy 和 Ashton-James（2008）認為情感事件理論的關鍵要素是：組織成員在工作上的認知與行為很容易被時刻變化的事件所影響，先影響了情緒感受之後，進一步再影響後續行動。此外，情緒的本質屬性即構成了「行動的傾向」，特定的情感狀態會驅使當事者從事具體的行為反應（Frijda，1986）。

情感驅使行為（affect driven behaviors）和判斷驅使行為（judgment driven behaviors）的主要區別是：判斷驅使行為需要在複雜、模糊的情況下，使用積極、有建設性的訊息運作策略（information processing strategies）；而情感驅使行為對於行為的影響，情感狀態多專注於正面情緒和負面情緒對行為的決策過程。正面和負面的情緒與不同的認知風格相互關連，會連帶影響策略決策過程和隨後的行為（Ashkanasy & Ashton-James, 2008），亦即情感反應與後續行為之間並無固定的模式，不同情感反應的刺激會造成不同的驅使行為及反應傾向。先前研究指出，特定的情緒狀態會導致特定的行為傾向以及不同的情感驅使行為（DeSteno, Petty, Wegener, & Rucker, 2000），典型的負面情感驅使行為包括有情緒的爆發（emotional outbursts）、感官刺激尋求的冒險行為（sensation-seeking behaviors）和違反規定（rule-breaking）等（Ashkanasy, Hartel, & Daus, 2002）。

### (七) 工作滿意度 (job satisfaction)

傳統觀點認為工作滿意度就是一種工作態度 (work attitudes)，它受到情感反應、情感驅使行為與工作環境特徵的影響。工作態度反映的是個體對其工作的總體認知評價，主要受個體認知過程影響，也就是說，無論工作事件如何，工作滿意度都會受到正向與負向情感的影響 (Levin & Stokes, 1989)。工作滿意度是個體對工作價值的判斷 (Evaluative judgement)，強調個體對工作的價值判斷，因為工作滿意度可能是受到個體的預存信念或情境因素所影響 (Weiss & Cropanzano, 1996)。舉例來說，Forgas (1998) 發現，正面的情緒會產生較為正面和樂觀的工作態度，而負面情緒會導致個人悲觀解讀工作的目標、工作滿意度會降低，與夥伴同事的溝通談判也會較消極，可以看出工作滿意度密切地與情感事件、情感反應相互產生連動。

而工作滿意度是多方面的構念 (Churchill, Ford, & Walker, 1974; Comer, Machleit, & Lagace, 1989; Lagace, Goolsby, & Gassenheimer, 1993)，最廣為被接受和普遍的面向 (Judge, Thoreson, Bono, & Patton, 2001) 為對薪資的滿意程度、升遷的機會、同事、主管以及工作的本身 (Smith, Kendall, & Hulin, 1969)。Locke (1976) 將工作滿意度定義為，個人對工作或工作經驗評價的愉悅或正向的情緒狀態，因此工作滿意度與情感經驗此兩個不同的概念經常被互相連結，若工作滿意度較高即指情感經驗較為正面。

綜觀情感事件理論，可以得知情緒在此理論中扮演了舉足輕重的位置，工作中的情感事件引發了後續的情緒，情緒的不同則影響了後續情感驅使行為的不同；而在衝突事件中，更有許多不同情緒的產生，一般來說通常以負面情緒為主。Ashkanasy 與 Ashton-James (2008) 指出，以情感事件理論為基礎的研究通常都一致支持理論的核心論點，即情緒具有調節中介工作中情感事件的作用，會影響組織成員的工作態度和行為。換言之，衝突管理策略的選擇，亦受到情緒反應的影響，工作中的工作事件 (衝突) 衍生出情感反應，進而在情感驅使行為 (溝通策略) 上有所變化。



## 第二節 衝突溝通策略

### 一、衝突

Rahim (2002) 指出「衝突」(Conflict) 就是一種「基於不一致、不同意或不協調而發生在社會實體(如:個人、團體、組織)之間(或之中)的互動過程」。葉亭均(2006)指出,古希臘人將紛爭歸咎於紛爭女神Eris的慫恿,人們為了爭奪金蘋果,因而產生了爭執、進而結束了友誼。換句話說,「衝突」也可以說是一種「敵對的互動,在人類社會中有其必然性與普遍性」(吳宜蓁,1998),具體來說,衝突佔據了人際活動的一大部分(Cupach,2000)。統整了各家學者對於衝突的認知,林冠吟(2008)指出,衝突是「一種過程,必須由雙方感受知覺,然後造成壓力、緊張、不舒服等情緒上的反應,然後彼此爭執對峙」。Canary和Cody(1994)從目標管理的角度出發,將衝突定義為「相互依賴的當事者意見不同,並意識到他/她們有不相容的目標」,衝突狀態可由此歸納出三個重點:相互依賴(interdependence)、目標不相容(incompatible goals)以及「意識到」目標的不相容(perception)。

若從靜態與動態的分野來檢視,則可將衝突的靜態意涵引申為「意見參差」、「相互牴觸」;而動態的衝突意涵則指「攻擊」或「爭鬥」(黃曬莉,1999)。Fraser和Hipel(1984)認為,衝突是泛指「兩方以上的個人或團體,為了爭奪有限的資源或是權力所引發的爭論」。Jones、George與Hill(2001)也認為衝突為個人或團體間因目標、利益或價值的不同,彼此產生排擠、阻撓對方達成目標的不協調情形。Legge與Rawlins(1992)形容衝突是一種概括的概念,用來泛指人際間的意見相左。但事實上,每個人的目標和想法本來就存有既定的差異,已具備衝突產生的基本原則,衝突之所以會浮上檯面,乃是因為歧異已經累積到無法忍受的程度,進而便發生了口角爭執的緊張態勢。葉亭均(2006)認為,衝突無法有效地完全避免,唯有盡力做好衝突的管理。

由前述與衝突相關的研究,可以看出學者多會對「衝突」之定義加以界定,定義內容雖非完全雷同,但可以看出相似的脈絡,可歸納為「當事者雙方或多方,

對於事物產生的歧異累積到了無法容忍的程度，進而造成的爭論或對立」本研究彙整了各家學者之說法，將之綜合整理於下表：

表2-1：各家學者對衝突之定義（參考Fraser & Hipel, 1984; Legge & Rawlins, 1992; Canary & Cody, 1994; 吳宜蓁，1998; Rahim, 2002; 林冠吟，2008，本研究整理繪製）

學者	年份	對「衝突」之定義
Fraser & Hipel	1984	兩方以上的個人或團體，為了爭奪有限的資源或是權力所引發的爭論。
Legge & Rawlins	1992	一種概括的概念，用來泛指人際間的意見相左。
Canary & Cody	1994	相互依賴的當事者意見不同，並意識到他／她們有不相容的目標。
吳宜蓁	1998	敵對的互動，在人類社會中有其必然性與普遍性。
Jones, George & Hill	2001	為個人或團體間因目標、利益或價值的不同，彼此產生排擠、阻撓對方達成目標的不協調情形。
Rahim	2002	基於不一致、不同意或不協調而發生在社會實體（如：個人、團體、組織）之間（或之中）的互動過程。
池玉蘭	2005	兩個（含）以上互動的團體知覺情緒、行為對立，而影響雙方利益的過程。
林冠吟	2008	一種過程，必須由雙方感受知覺，然後造成壓力、緊張、不舒服等情緒上的反應，然後彼此爭執對峙。
本研究歸納	2013	當事者雙方或多方，對於事物產生的歧異累積到了無法容忍的程度，進而造成的爭論或對立。

至於衝突發生的過程，Robbins（1998）從組織衝突的角度出發，將衝突依據發生時期的先後，分為五個階段，分別為：衝突還未爆發的潛在對立階段（potential opposition）、個人認知感受到衝突（cognition）、意圖如何處理衝突階段（personlization）、處理衝突的行為階段（behavior）以及結果階段（outcome）。

其中，階段一的潛在對立是指可能產生衝突的要件，這些要件不一定會導致衝突的發生，但卻是衝突發生的必要條件；階段二的個人認知是有由當事者的一方或雙方知覺、感受到時，才可能發生衝突，亦即雙方「知覺」到衝突的情境，

進而產生了挫折、焦慮以及敵意；階段三是意圖如何處理衝突，當事者開始透過語言或非語言的行為嘗試對衝突的狀態進行處理，亦即溝通策略的採用；階段四的行為顯示衝突已由認知的心理狀態，轉為實際的對外行為反應，是一種動態的交互作用歷程；階段五的結果則是指，衝突歷經四個階段後會產生良性或是惡性的後果，可能對組織績效有正面或負面的影響（Robbins, 1998）。各階段之說明可由以下架構圖檢視之：

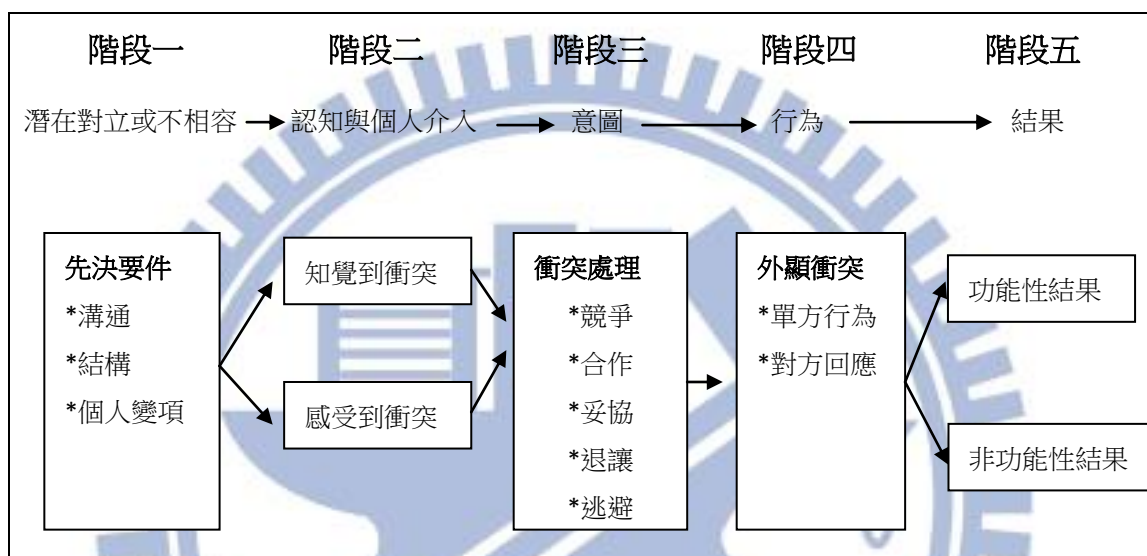


圖 2-1：衝突階段表（Robbins, 1998, p.437；轉引自葉亭均，2006）

衝突的種類有許多種，Rahim（1992）從衝突面切入，認為衝突可以分成：情感上的衝突、利益上的衝突、價值觀的衝突、制度化或非制度化的衝突、錯誤歸因的衝突、報應性的衝突、對事物認知上的衝突、雙方目標的衝突、實質內容的衝突、非實質上的衝突，以及發洩作用的衝突等十一種。Cameron、Wilcox、Reber 和 Shin（2008）以公共關係沿用的四個階段策略來解釋衝突管理的生命週期過程：（1）主動，（2）戰略，（3）反應，及（4）恢復。吳宜蓁（1998）則提出，最基本的衝突有兩種，一種是共識的衝突（consensual conflict），意指雙方如拔河般的對有限資源進行利益的爭奪；另一種是異意的衝突（dissensual conflict），雙方並非爭奪相同的利益，主要是在信仰、價值觀等觀念上發生歧異。

過去研究指出，適度的衝突有助於組織的運作以及個人適應環境。然而，過度的衝突或是懸而未解的衝突，則可能為個人與組織帶來嚴重傷害，Bray 和

Jouriles (1995) 便指出，衝突若不被妥善地解決或處理，將可能會導致不滿或是挫敗的感受。衝突事實上已成為人類生活中稀鬆平常的現象，而衝突本身的性質亦會影響個人所感受到的情緒類型與強度。過去的研究便指出，衝突中若是出現人身攻擊，將會導致個人產生極為強烈的憤怒與情緒反應。如果衝突是持續存在的一系列事件，或是可能對個人造成長遠的影響時，個人所產生的情緒就會越為強烈 (Gayle & Preiss, 1998)。

## 二、人際衝突

「人際衝突」(interpersonal conflict) 指人與人的互動之中，出現了利益的不同，或是相反的意見 (Cahn, 1990)，當感受到他人意見或是目標不一致時，心裡便可能會有不舒服的主觀反應，此反應可能是內隱的、亦可能是外顯的 (蔡金蓮, 2009)。Steers 和 Black (1994) 認為，人際衝突是指當兩個人對於同一個事件持有不同意見，且該事件之發生對於雙方對有切身的關係。而論及人際衝突發生的原因，陳玉玲 (1996) 指出，人際衝突的原因主要有四類：資源的缺乏、對他人的報復行為、將所受的傷害歸因於他人以及互動的溝通不良。而 Broome (1993) 認為，「人際衝突」的基本特徵就是「差異」的存在，幾乎所有的衝突都是在態度、知覺、文化價值、溝通型態、需求或是目標的差異上運作。

近來的實證研究指出，衝突的類型多樣，可以分為：為了完成目標而發生意見不一致的「任務衝突」(task conflict)、高度情感性或是與人際關係有關的「關係衝突」(relationship conflict) 以及組織成員對於任務完成步驟有爭議、或是對責任與資源分配有異議的「程序衝突」(process conflict) (Pinkley, 1990, 1992; Jehn, 1995; 蘇貞樵, 2004)。在某些情況下，中等程度的任務衝突具有提升生產力的作用，但是「情感」或是「關係」的衝突通常是適得其反的，常常造成問題的失焦，不是將焦點放在需要解決的問題和重點上，而是放在個人的對抗上。Friedman、Tidd、Currall 與 Tsai (2000) 提出，關鍵問題是如何創造出具有生產力的任務 (或認知) 衝突，而不連帶產生適得其反的關係衝突。Jehn 和 Mannix

(2001)認為，程序衝突會阻礙事件進行的效率，所以組織若經歷較高的程序衝突，表現會比較不好。任務衝突的潛在影響是更複雜的，有些研究證據顯示，任務衝突可能會導致不滿和焦慮 (Baron, 1990; Surra & Longstreth, 1990)，林韋達 (2007) 表示任務衝突的起因為意見不一致，而意見分歧是建立在工作目標上。

不過也有研究證實任務衝突具有提升生產力的作用 (Amason, 1996; Jehn, 1995)，未必會對彼此滿意度造成負面影響，一切要視情況而定。因此，任務衝突可能會讓人們有更高的要求，但也可能有助於激發創造力和解決問題，從而減少對彼此的要求。至於任務衝突具生產力與否，與任務的不同類型、有關衝突的規範，以及任務相互依存的程度有關 (Jehn, 1995)。

換言之，人際衝突雖然在生活中難以避免，但是衝突並非只會帶來負面的感受，亦可能有正面的影響。團隊裡若完全沒有衝突，將可能變得冷漠與停滯 (Robbins, 1998)，方怡靜 (2006) 指出，「衝突本身即具利於社會運作的高度附加功用」，有時候，適度的衝突刺激，反而利於更深度地思考視而不見的既存問題，有助於個人精神的提振與士氣的提升。Deutsch (1969) 便提出了衝突對個體可能的正、負面功能。

五項負面功能：

- (一) 溝通受阻或是彼此不信任。
- (二) 誤導或是恐嚇對方，增加彼此的成見。
- (三) 競爭加劇，引發後續衝突的擴大。
- (四) 導致相互猜忌、懷疑，意見不易整合。
- (五) 引起憤怒、非理性行為，造成秩序的破損。

五項正面功能：

- (一) 對個體喚起好奇心及注意力。
- (二) 揭發問題，甚至協助問題的解決。
- (三) 個人及社會變遷的基礎動力。
- (四) 評估、測驗自我的作用。
- (五) 個人充分表現與考驗能力的時機。

不過，關於「衝突」最主要的問題是，任務衝突往往伴隨著關係的衝突。黃曬莉（1999）研究中國人面對衝突的價值觀，發現中國人最愛的是「和諧」，最怕的就是「衝突」，因為衝突爆發、劍拔弩張的場面，會讓個人在修身養性、為人處事方面皆被扣分，在道德層面也會處於劣勢，甚至造成人際關係疏離的下場。但是時至今日，人際衝突依然真實且不定時地在日常生活中上演（葉亭均，2006），引起工作中的負面情緒有許多的潛在原因，但是工作上的人際關係、上下司監督或管理關係是最常被提到的原因（Game, 2008）。

進一步來看，Guetzhov 和 Gyr（1954）發現團體中的人際衝突可以分為兩種，一種是實質意見的差異，成員對於任務有不同看法所引發了爭執；另一種則是主觀情緒上的對立，成員之間在情感的互動上出現了嫌隙。其中，Friedman、Tidd、Currall 與 Tsai（2000）認為，「情感」或是「關係」類型的衝突通常都會帶來不良的後果，議題關注的重點會從須解決的問題核心，轉移至個人的彼此對立。工作中的人際衝突會使工作滿意度下降、組織承諾降低、離職意願的提高，並且增加沒有工作效率的工作行為（Spector & Jex, 1998）。王哲偉（2011）在探討電視台節目部工作人員所面臨的人際衝突事件時，綜合了多位學者的看法將衝突事件分為七類：「新聞價值主觀判斷歧異」、「無法體恤」、「不道德行為」、「直接且不公平的待遇」、「試圖干預或操控新聞」、「工作能力不佳」以及「獨家獨漏」，其中便包含了實質意見的差異以及主觀情緒的對立。

人際衝突為消極的、有爭議的互動、敵對或侵略，與其他一些負面的職場現象截然不同，人與人之間的衝突可能是一個獨立的事件，但常常屢見不鮮，可以

說，它的範圍比欺凌或社會的破壞更廣泛，而且是重複和持久的。Rodell 及 Judge (2009) 也表示，工作負荷、時間緊迫性、工作責任性和複雜性等工作特徵可以成為人際衝突事件的壓力源 (challenge stressor)，例如「我的工作要求我必須工作非常努力」，「人際衝突事件」常會讓員工有專注 (attentiveness) 的情感反應，因此，「人際衝突事件」最容易引起正面或負面情緒。

研究顯示，情感、人身方面的攻擊會降低團隊的表現。當小組成員因為人際因素感到心煩意亂、感受到彼此的對立局勢，以及正在經歷的情感衝突，他／她們的表現和生產力會受到影響。小組成員會傾向於把重點放在努力解決問題，或是忽略人與人之間的衝突，而不是集中精力完成任務 (Jehn, 1997)。Bolger、DeLongis、Kessler 以及 Schilling (1989) 以一個社區作為樣本，檢視日常壓力對心理健康的影響，發現人際衝突是所有的日常壓力中最令人感到沮喪的事件。

其中，比起家人，與他人之間的衝突較會令個人感到沮喪，這是因為個人與其他之間較缺乏親密感與穩定的關係所致。因此，彼此之間的爭執會被個人視為是某種重大的威脅。當衝突的原因來自於個人的問題時，衝突的程度就有可能會升級 (Pruitt & Rubin, 1986)；但如果其中一方在衝突中去除「個人化」的程度，他／她們的行動仍然可能會有許多的對抗性反應，進一步增加了原始的衝突程度。關係衝突一般是不具生產力的，不但難以管理，而且可能造成更多的壓力。

由此可見，個人在職場中與同事或上司之間的衝突，將對個人造成不小的負面影響。人際衝突是一個發生於相互依存的個體之間的動態過程，始於個人感知到某種對立存在，這種對立感會對個人的情感、認知、動機以及行為造成威脅，對多數人而言，人際衝突不僅是一種威脅，還會激發個人的負面情緒。過去探討衝突之情緒面向的研究，指出個人在衝突過程中所產生的「情緒強度」不僅會影響組織衝突的解決情形，也會形塑個人之後所做出的回應 (Gayle & Preiss, 1998)。

有鑑於此，本研究擬將關注焦點置於不同情境下的衝突事件，引發個人經歷的情緒類型以及情緒強度上；在衝突事件的分類上，則參酌統整學者的研究，分

為三大類共六種衝突事件：

- (一) 任務衝突：與工作內容目標有關，組織成員對工作內容所產生的衝突。
  - (1) 任務目標的不同看法：對於節目所涉及任務之作法有意見的衝突。
  - (2) 新聞價值的判斷歧異：對於節目內容所涉及的新聞道德有看法的落差。
- (二) 關係衝突：與人跟人之間的關係有關，組織成員人際關係間所產生的衝突。
  - (3) 直接且不公平的待遇：不公平的指責、對待或無理取鬧。
  - (4) 相處互動往來的嫌隙：緊繃摩擦的關係、未能處於和諧的狀態。
- (三) 程序衝突：與如何完成工作有關，組織成員對如何完成工作之流程所產生的衝突。
  - (5) 責任資源的分配異議：工作責任及資源的分配有不均之情況。
  - (6) 工作負荷與壓力挑戰：工作上的挑戰性及壓力、負荷造成衝突。

### 三、溝通策略

Canary 和 Cody 指出，衝突導致的結果並非全然都是破壞性的負面局面，也可能導致有益的結果、轉化危機甚至增進、修補關係，Sillars、Canary 與 Tafoya (2004) 指出，人們可以在衝突中體驗到正面的情緒，例如：快樂和衝突期間的情感增溫。其中關鍵就在於所選擇的溝通因應策略，Rahim (1983) 將解決衝突定義為「意圖降低或解除衝突的一種歷程」。

而個人的情緒調節能力，是人類社會行為組成的一部分，Folkman 與 Larzarus (1980) 提出，因應策略 (coping strategy) 是指「當個體面對壓力情境時，試圖處理內在需求及外在資源不一致的過程」，本研究所指的則為「電視台節目部工作人員面對人際衝突時，所採取的因應方式」。當有特定指示時，人們通常都能夠使用情緒調節策略，而探討人們在未限定情況下所自然做出的選擇亦是十分重要的 (Volkhov & Demaree, 2010)。

個人衝突處理的風格與其解決工作相關問題的能力有關。Coats 與 Blanchard-Field (2008) 依據「積極處理」、「消極面對」與「解決方法」的不同



面向，將因應策略分為十類，包括有：消極的壓抑自己、消極的逃避否認、消極的接受問題；積極的表達感受、積極地展開溝通、積極的瞭解自我、積極的尋求支持、積極的尋求建議；尋求解決問題方法以及訂定解決的計畫。對於因應策略的主要內涵，江文慈（1998）在其建構情緒調整模式的研究中，將因應策略分為七類，分別是：正向思考、問題解決、逃避遺忘、放鬆分心、間接宣洩、報復攻擊，以及尋求支持。

人類的行為不僅有理性認知的過程，同時也受到不理性情緒過程的影響（Brief & Weiss, 2002; Huy, 2002），因此，檢視情緒如何影響人們的溝通策略選擇是必要性的課題。每個人在面對衝突時都有個人的衝突管理風格，黃曬莉（1999）進行本土化的衝突研究，從中國人「以和為貴」的風俗習慣出發，將處理衝突的方式分為：協調、抗爭、退避及忍讓四類，以下分別說明之：

- （一）協調：雙方皆有利的「雙贏」處理模式，是最高理想的境界，實際的做法為：相濟相成、折衷妥協、協商談判等。
- （二）抗爭：為求己方獲利或維護個人立場，而不惜抨擊、削弱對方的作法，實際的做法為：據理力爭、權威強制、出擊反擊等。
- （三）退避：對雙方皆不利的「雙輸」局面，表面上看來平和，但內部隱含極大殺傷力，實際的做法為：玉石俱焚、消極抵制、隔離退棄等。
- （四）忍讓：放棄個人的立場、犧牲己身需求，完全順從對方，以成全對方的利益，實際的做法為：自我壓抑、阿Q精神、順勢迂迴等。

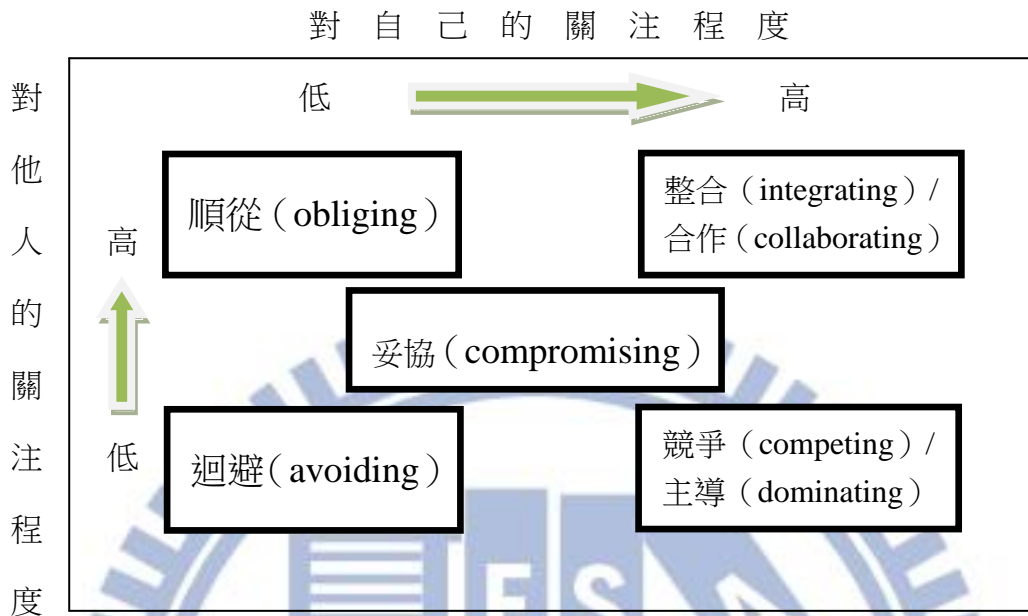
Friedman、Tidd、Currall 與 Tsai（2000）認為，衝突管理風格是由兩個基本的面向所構成，包含對自我的關注程度以及對他人的關注程度。個人面對衝突時會採取不同的回應方式，其概念根基來自於Blake 與 Mouton（1964）所提出的衝突管理風格，主要可以區分為兩個面向：「對自我的關注程度」（desire to satisfy one's own concern）(Thomas, 1976)和「對他人的關注程度」(desire to satisfy other's own concern) (Rahim & Bonoma, 1979)，而個人的衝突管理風格變化，就是在此兩面向之間有高低不同的程度。

「對自我的關注程度」，是最直接影響壓力的關鍵。對自我有高度關注的人，比較能夠掌握自己的利益，讓他／她們在自己的周圍世界具有管理的作用，獲得一些控制感。他／們有「資源」去應對那些潛在的壓力，所謂的「資源」包括：專業、自我效能、對信念的掌控，以及有能力管理自身生活的需求，都已經被證明可以減少各種壓力的影響（Jex & Bliese,1999; Bluen, Barling, & Burns, 1990）。

Friedman、Tidd、Currall 以及 Tsai（2000）指出，對自我低度關注的人不能掌握自己的利益，他／她們被動的接受其他各方的行動。他／她們不能夠為另一方（或自己）發聲，也不會從事替代方案的選擇，也不會採取行動。他／她們缺乏解決問題所需要的關鍵資源，並且認為存在的問題有越來越多的威脅，從而增加了他／她們的壓力程度。對自我及他人的關注程度皆高者，傾向於採用「合作」（collaborating）和「整合」（integrating）的溝通策略；而對自我及他人的關注程度皆低者，則傾向於採用「迴避」（avoiding）的溝通策略。對自我關注程度高、但是對他人關注程度低者，採用的是「競爭」（competing）、「主導」（dominating）的溝通策略；而對自我關注程度低、但是對他人關注程度高者，採用的則是「接納」（accommodating）、「順從」（obliging）的溝通策略。

Friedman、Tidd、Currall 和 Tsai（2000）提出，有些學者亦會將「妥協」（compromising）視為是一種策略，其代表的是對自我與他人的關注皆處於中間的程度，並無特別的關注傾向，亦即願意犧牲自己部份的利益、與對方相互協商，以達成與他人的共識合作。

圖2-2: 溝通策略分類示意圖 (參考Thomas, 1976; Rahim & Bonoma, 1979; Friedman、Tidd、Currall and Tsai, 2000, 本研究整理繪製)



根據此一溝通策略分類示意圖，以下分別說明個別策略的處理方式：

(一)「合作」(collaborating)、「整合」(integrating)的溝通策略

一般來說，「整合」的溝通策略通常可以降低衝突的程度，指自己或他人的需求都同時受到高度重視。從理論的角度來看，支持「整合」溝通策略的學者認為，只有努力地探索雙方的利益，才能達到最明智和最有效率的結果 (Fisher & Ury, 1991)。「合作」溝通策略的目標是滿足雙方最高的利益，藉由公開交換彼此訊息及檢視差異來達成雙贏的境界，實行的方式有：

- (1) 雙方放下歧見，合力達成所追求的共同目標。
- (2) 瞭解彼此看法，以共同討論出解決之道。
- (3) 提供更多資源，針對雙方爭奪的資源另尋補償來源。

「整合」溝通策略的好處可以從社會價值取向的研究看出，「親近社會傾向」(prosocial orientation) 等同於整合性的談判風格，而「親近自我傾向」(pro-self orientation) 則等同於分配性的談判風格 (Olekalns & Smith, 1999)。Friedman、Tidd、Currall與Tsaiy (2000) 研究發現，具親近社會 (合作) 傾向的人，往往他／她們的爭端解決辦法是去適應對方，如果對方是採取對立的態勢，他／她們也

會回報以同似對立的行為，但如果對方是合作的，他／她們的回應也是類似的合作行為。因此，當衝突情況具有整合性的潛力時，親近社會（合作）傾向的人能夠善加利用這樣的機會去化解紛爭。

親近自我（競爭）傾向的人則持有相反的假設，他／她們認為每個人都是從利己的角度出發，因此他／她們不顧慮周圍的人事物，如果他／她們的對手是整合性的風格，兩者和好的機會也會被抹煞。因此，親近社會（合作）傾向的人可能會比親近自我（競爭）傾向的人，更有機會將衝突化解。「整合」的溝通策略並非指協商或只是單純的分配（Lax & Sebenius, 1986），有時候一些微不足道的衝突可能太耗費時間跟精力了（Rahim, 1997）。此外，有時候「主導」的溝通策略可以作為「整合」溝通策略有效的補充（Brett et al., 1998; Van de Vliert et al., 1995）。

儘管如此，如果是複雜的衝突問題，最常見的解決方式仍是「整合」的溝通策略，因為可以更深入地了解每一方的真正利益，尋找出可能可以接受的解決辦法，並確保更高水平的共同的價值。如果組織成員習慣採用「整合」的溝通策略去面對組織內的糾紛和衝突，這些糾紛就更容易能得到解決，而且能確保互動的長久性，或是創造組織的資源，使未來產生爭端的機率降低。因此，親近社會（整合）傾向的這些人在工作中較少會遇到持續不斷的衝突。

## （二）「順從」（obliging）的溝通策略

「整合」的溝通策略可能可以幫助雙方解決衝突，從而減少衝突的經驗，但是「順從」（obliging）的溝通策略則比較消極，必須要犧牲自己的立場、屈服於對方、不關心自己的需求，但是卻高度關心他人的需求是否能被滿足，亦即會努力減少彼此差異和強調共同點去滿足他人的利益，是一種我輸、對方贏的維持關係方式。

「順從」（obliging）的溝通策略只專注於對方的利益，而非自己的利益，希望提供一個簡單的方法來解決爭端。尤其中一方給對方利益，因而減少衝突。然而，這個結果卻無法實現順從者本身的利益，因此他／她自身的問題都沒有解

決，只花最少的力氣去找出衝突解決方案。「順從」(obliging)的溝通策略可能可以解決一時的爭議，但並不會因為問題解決，而有集體資源擴大的現象，其中一方的問題可能仍然存在。鑑於這些正面和負面影響，「順從」(obliging)的溝通策略對解決衝突，並無法預期它有明顯而確切的影響。

「順從」(obliging)的溝通策略的行為是類似於「討好」的社會策略之一。逢迎策略是為了說服對方，個人表現出迎合、討好的態度，以顯示出你認同對方的想法是對的、毫不遜色的。雖然這種卑躬屈膝的行為不具有生產力，但是可能會讓對方產生正面的情感 (Ferris, Judge, Rowland, & Fitzgibbons, 1994; Wayne, Liden, Graf, & Ferris, 1997)，並且降低雙方衝突的程度。意即，承認成員間意見不一的存在，透過談判的方式讓彼此妥協，目的是讓任務可以繼續進行，進而尋求解答，此種溝通策略可以增加成員的工作滿意度 (Blake & Mouton, 1964; Gobeli, Koenig & Bechinger, 1998)。

### (三)「競爭」(competing)、「主導」(dominating)的溝通策略

「競爭」的溝通策略屬於單贏的模式，主要關注的重點在於滿足自身的利益、而不顧慮他人的需求是否被滿足，通常帶有侵略的性質，也比較不易化解衝突，競爭型的領導者經常會使用權位權力讓部屬服從。意即忽略成員間意見不一的存在，強制執行命令，此種溝通策略所產生的管理效率最差，工作滿意度也最低 (Blake & Mouton, 1964; Gobeli, Koenig & Bechinger, 1998)。

「主導」(dominating)的溝通策略之所以會被採用，通常是當一個人認為他或她自己的利益高於他人時，他／她們至少會提出他／她們的關注重點，並且確保他／她們維持住既有利益。然而，「主導」(dominating)的溝通策略也有很高的機率無法有效地解決爭端 (Pruitt et al., 1983; Ben-Yoav & Pruitt, 1984)。此外，對自我關注程度高而對他人低度關注者，通常會導致「剛性的、有爭議的行為」，有時會導致難以達成協議 (Pruitt & Carnevale, 1993)。

採取「主導」溝通策略的人往往不會接受採取整合性的風格，即使對方是以整合的溝通策略接近他／她們、釋出善意。有些證據顯示，「主導」的溝通策略

解決問題的可能性較小。當主管採用更主導的強勢風格，下屬通常不太可能想跟上司溝通（Richmond, Wagner, & McCroskey, 1983）或是也不會想與上司合作（Rahim & Butzman, 1990）。

#### （四）「迴避」（avoiding）的溝通策略

這種溝通策略則是試圖忽略問題，以維持現狀的方式將衝突擱置不理，等待最佳的時機再進行處理，通常自己跟他人的需求都沒有被滿足，有時反而會陷入僵局，應用的方式有退出衝突情境、忽視衝突的存在等。傾向使用「迴避」（avoiding）溝通策略的人，通常沒有能力處理糾紛。一個低度關注自己利益的人，也很難為自己的利益發聲；而一個低度關注他人利益的人，也很難理解和解決其他人的問題。

傾向使用「迴避」溝通策略的人，他／她們缺乏解決這些衝突的基本訊息，因此試圖避免衝突的發生，但是卻有可能經歷到更高程度、持續不斷的衝突。更根本的層面，低度關注自我、低度關注他人的人，他／她們根本不想要解決衝突的問題，他／她們的願望是淡化或忽視衝突，而不是將爭端解決。諷刺的是，研究指出，使用「迴避」溝通策略，有可能會遇到更多的任務衝突（Friedman, Tidd, Currall & Tsaiy, 2000）。不過，利翠珊、蕭英玲（2008）針對婚姻關係的研究則發現，「迴避」式的忍讓雖然對於事件雙方的關係沒有直接的影響，但是可以減少攻擊與抱怨的次數，因而提高關係的品質。

#### （五）「妥協」（compromising）的溝通策略

採取「妥協」的溝通策略的前提是，雙方都必須犧牲一部分的利益，採取「取予共濟」的方式，很難論定誰輸誰贏，Rahim（1983）認為妥協是中度地關心自己和他人，此時衝突雙方具有相等的權力。亦即中度地滿足他人跟自己的需求，通常是以雙方都達到雖不滿意但可接受的程度為止，蘇貞樵（2004）在研究中指出「妥協」溝通策略的相關詞有：適應（accommodating）、和緩（smoothing）、分享（share & splitting）以及讓步（yielding）。而妥協的實際方法有（吳宜蓁，1998）：

- (1) 找第三者溝通，居中扮演協調者角色。
- (2) 雙方各退一步，找出彼此利益及損失的折衷之道。
- (3) 強調共同利益，緩和造成衝突的差異點。
- (4) 尋找替代方案，試圖達到雙方的利益。

Friedman、Tidd、Currall 與 Tsai (2000) 研究發現，特定的溝通策略在特定的情況行為下，將最有利於個人。「整合」溝通策略降低任務衝突和關係衝突的可能，從而也減輕了壓力。相較之下，「迴避」和「主導」溝通策略增加了任務衝突，並且也增加了關係衝突和壓力。「順從」溝通策略則較為複雜，它有助於降低關係衝突的機率、減輕壓力，但它同時也讓那些缺乏資源的人增加了壓力，因為他／她們必須要盡力維護自己的利益。

Sillars、Canary 與 Tafoya (2004) 認為衝突溝通策略的不同之處在於它們的有效性 (effective) 和適當的程度 (appropriate)。整合或合作 (integrative or collaboratin) 策略的具體表現包含了：同意合作夥伴的建議、提出新的解決方案、聽取合作夥伴的想法，同時也表達自己的觀點。這種策略通常被評定為最有效和最適當的。分配或主導 (distributive or competing) 策略的具體表現包括了：人身攻擊、大喊大叫、拒絕考量合作夥伴的論點，並且會強迫合作夥伴。在人際互動環境中，這種策略通常被評定為無效和不適當的。迴避或非對抗性 (avoidant or non-confrontational) 策略的具體表現，其中包括：避免談論話題，或是改變主題，也往往被認為是無效和不適當的。最後，妥協或是順從 (accommodating or obliging) 的策略，其中包括：聽從合作夥伴和淡化分歧，已經被證明是無效的但是適當的 (Gross & Guerrero, 2000)。另外，研究還指出，人際之間的信任度和滿意度會調節各種衝突策略使用的成果。

Sillars (1980) 在研究大學室友的人際衝突時所提出的策略，強調歸因理論的作用，提出了一般人處理衝突的三種溝通方式，包括：遠離合作夥伴的迴避策略 (avoidance)、對合作夥伴工作分配的強硬策略 (distributive)，以及與合作夥伴合作的整合策略 (integrative)。迴避策略是指個人企圖避免明確地提及衝突；

強硬策略被定義為明確的討論衝突，其中包括了對合作夥伴的負面評價；而整合策略的特點也是明確的衝突討論，但是更重視雙方的利益平衡。而此三種溝通方式包含了具體的十七種策略，說明如下：

#### (一) 迴避策略 (avoidance)

##### 1. 無策略：討論被認為是沒有必要的

(1) 讓問題自行解決：認為問題不會消失，或是沒有積極地去想解決辦法。

(2) 移情管理：不去明確地進行溝通，當雙方彼此了解之後，問題自然就解決了。

(3) 忽視：直接無視問題的存在。

##### 2. 迴避策略：為了避免來自對方的負面回應，因而選擇不去討論

(4) 逃避問題：為了避免來自對方的負面回應而容忍問題。

(5) 遠離對方：將溝通的衝突程度降到最低程度，乾脆逃避、終止雙方的關係或以避免衝突。

##### 3. 間接策略：個人以間接的方式進行溝通，並不明確地承認問題的存在

(6) 暗示：透過非口語傳播或間接的評論指出自己的感受。

(7) 設置例子：個人希望對方觀察並模仿自己的行為。

(8) 開玩笑：以玩笑的方式進行互動，並且掩飾自己生氣的真實感受，以較不嚴肅的方式來呈現問題。

##### 4. 順從策略

(9) 讓步：不提供任何看法、解決方法，被動的順從對方。

(10) 情緒順從：展現出軟弱的情緒，例如哭泣或傷心、受創的樣子。

#### (二) 強硬性策略 (distributive)

##### 1. 非強制性獲得妥協

(11) 要求：單純地要求對方改變行為，缺乏個人自我揭露。

(12) 命令：命令具有攻擊意味，並且會對對方進行負面性評價。

(13) 說服：向對方提出理由，希望對方改變觀點和行為。



## 2. 強制性獲得妥協

(14) 情緒攻擊：直接向對方表現出生理上的情緒性行為以取得對方的順從  
(例如：羞辱或嘶吼.....)。

(15) 威脅：以對方擔心害怕的事項恐嚇對方，以便讓對方妥協。

### (三) 整合性策略 (integrative)

(16) 自我揭露：個人提供明確的看法，希望促進雙方對衝突事件的了解。  
目的不在於一定要找出解決方法，而是希望減少誤會。

(17) 問題解決：致力於彼此對於衝突事件來龍去脈的了解，找出雙方都能接受的解決方法。

綜合以上學者的見解，本研究將溝通策略依據個人對自我、對他人的關注程度分為五種類型，每種類型參酌學者的研究發現，將比較相近或是相似的策略做一整合，再將策略依照類別一一分類，每一類別各包含三種具體策略，一共有十五種面對衝突的溝通策略：

#### (一)「合作」(collaborating)、「整合」(integrating)的溝通策略

(1) 試圖解決問題：致力於彼此對於衝突事件來龍去脈的了解，找出雙方都能接受的解決方法。

(2) 自我揭露：個人提供明確的看法，希望促進雙方對衝突事件的了解。  
目的不在於一定要找出解決方法，而是希望減少誤會。

(3) 提供更多資源：針對雙方爭奪的資源另尋補償的來源。

#### (二)「順從」(obliging)的溝通策略

(4) 情緒順從：展現出軟弱的情緒，例如哭泣或傷心、受創的樣子。

(5) 讓步：不提供任何看法、解決方法，被動的順從對方。

(6) 隱藏真實情緒：假裝心情很好、不受到影響。

#### (三)「競爭」(competing)、「主導」(dominating)的溝通策略

(7) 命令：以具有攻擊意味的要求命令，並且會對對方進行負面性評價。

(8) 情緒攻擊：直接向對方表現出生理上的情緒性行為以取得對方的順從

(例如：羞辱或嘶吼.....)。

(9) 說服：向對方提出理由，希望對方改變觀點和行為。

#### (四)「迴避」(avoiding)的溝通策略

(10) 忽視：轉移注意力、直接無視問題的存在，讓問題自行解決。

(11) 遠離對方：將溝通的衝突程度降到最低程度，乾脆逃避、終止雙方的關係或以避免衝突。

(12) 開玩笑：以玩笑的方式進行互動，並且掩飾自己生氣的真實感受，以較不嚴肅的方式來呈現問題。

#### (五)「妥協」(compromising)的溝通策略

(13) 雙方各退一步：找出彼此利益及損失的折衷之道。

(14) 找第三者溝通：使其扮演居中協調者角色。

(15) 尋找替代方案：試圖達致雙方的利益。

先前學者研究指出，人們面對衝突時的溝通策略即為個人的性格特質 (individual disposition)，隨著時間的推進和狀況的不同，都不會有太大的改變，是非常穩定的狀態 (Blake & Mouton, 1964; Thomas, 1976; Rahim, 1992)。但有另外一派的研究則認為，人們面對衝突時的策略 (Knapp, Putnam, & Davis, 1988) 和意圖 (individual disposition) 選擇，乃是根基於當時的環境或彼此之間的關係，因此不可視為是穩定的人格特質。舉例來說，如果一個人與部屬發生衝突時採取「主導」的溝通策略，並不一定會以相同的方式處理與上司的衝突。

而根據此一問題，Rahim (1997) 遂依據面對衝突時權力的多寡比重，將面對衝突時的狀況分為面對部屬、同事以及上司，其主要的假設是，面對不同的權力關係時，人們會根據其所處位置高低而做出不同的溝通策略。林靜茹 (1993) 以組織結構與衝突的關係來探討衝突的類型，將其分為：垂直衝突、水平衝突與斜向衝突。其中，「垂直衝突」指的是上下階層之間，因角色型態、目標、任務與活動的不同所產生的衝突，其間涉及了權力不對等的上下階層關係；「水平衝突」為平行的部門或個人因為資源的爭奪或是利益的不均而產生的衝突，權力在

此沒有高低之別；「斜向衝突」則指實作單位與幕僚單位之間的衝突，亦即與業務利害關係人之紛爭，兩方常因觀念的差異而產生衝突。有鑑於此，本研究在人際衝突事件的分類上，亦會參酌先前的學者研究，依據個人權力關係位置的變化，將其分為面對上司、部屬、同事以及利害關係人等不同的情況。

### 第三節 情感事件理論相關之實證研究

#### 一、工作團隊的實證研究

Li、Ahlstrom 以及 Ashkanasy (2010) 將情感事件理論擴充為多個面向，探討中國大陸八間企業的組織員工，發現組織內員工所經常感知到的情感經驗會影響其組織承諾，驗證了情感事件理論的概念。意即組織應建立一個機制，以提升員工的對組織的承諾，組織不能只是簡單地給定方向、分配目標。

Mignonac 和 Herrbach (2004) 以情感事件理論，探究造成法國管理階層工作者在職場中產生情緒的原因，並將工作事件連結至工作中的情緒，例如：成功完成任務、受到主管或同事的稱讚，會使個人產生愉悅的情緒；與同事之間的相處發生了爭執，則可能產生憤怒、倦怠以及焦慮等情緒，再次證實情感事件理論的假設，亦即由工作事件所引發的情感狀態，會進一步影響個人的工作態度。

Rogelberg、Allen 和 Shanock 等人 (2010)，則將「會議」視為「情感事件」，針對參與過會議的工作者施行了兩次問卷調查，結果驗證了情感事件理論中的論點，發現工作場合中情感事件對於整體的工作態度，例如：「工作滿意度」是有所影響的。Pirola-Merlo、Hartel 及 Mann (2002) 將分析單位提升至團隊層級，以情感事件理論來檢視研發部門所遭遇的工作阻礙、團隊情感氣候、團隊領導及團隊表現之間的關係，研究發現工作阻礙（例如：團隊成員之間相互威脅、起衝突）會對團隊氣候造成負面衝擊，而團隊情感氣候也的確與團隊表現具有顯著的正向關連性，而領導者在此工作團隊關係中，可以藉著採用促進型與轉換型的領導方式，以減緩工作阻礙對於團隊情感氣候的負面影響。

Klep、Wisse 與 van der Flier (2012) 探討工作團隊的任務表現與情感分享

之間的關連性，研究針對 66 個 3 人小組的工作團隊進行探討，結果發現情感分享確實會影響工作團隊的表現，特別是負面情緒的交流很可能會影響工作團隊的表現，特別是有關於分析類型的組織任務，研究證實了情感反映在工作職場中具有一定的作用力。Chi、Chung 與 Tsai (2011) 同樣也研究情緒在工作團隊中的作用，其針對團隊的領導者進行檢視，研究對象包含了 85 個銷售團隊（共有 85 位領導者跟 365 位團隊成員），結果發現，領導者的積極情緒不僅直接增強了團隊的表現，也間接改善了團隊的績效，證實了情緒的實務影響力。Arain、Hameed 及 Farooq (2012) 針對位於巴基斯坦的 8 個公共部門跟私營部門組織進行研究，探討情緒對員工和雇主之間關係的影響，研究發現到，情感反應確實會影響員工對公司的心理認同程度、對公司的態度，負面的情感反應特別會引發工作滿意度的負向影響，也會提高離職的傾向。Tsai、Chi 與 Grandey 等人 (2012) 則探討正向組織情感 (positive group affective tone) 與團隊創造力 (team creativity) 之間的關係，研究的範圍囊括了 68 個研發團隊的領導者跟成員，研究結果與「群體中心主義」(group-centrism) 觀點一致，亦即正向組織情感可以有效地影響團隊的創造力，適度的正向組織情感，會提升組織的創造力。換言之，工作團隊的工作表現與工作中的情感反應息息相關。

黃涓容 (2009) 以情感事件理論探討領導者行為對團隊情緒以及團隊績效的影響，研究發現若領導者鼓勵員工展現正面情緒、壓抑負面情緒，可以有效地促進團隊的績效；反之，若領導者鼓勵員工展現負面情緒、壓抑正面情緒，則會使團隊的績效降低。Choi、Sung 以及 Lee 等人 (2010) 將情感事件理論擴大為一研究概念模型，研究目標對象是韓國一家保險公司的 1150 名員工，當時該公司正在實施一個新的終身學習計劃。研究指出，情緒在創新應用的過程扮演了關鍵的角色，而且發現組織應更加留意情緒在組織創新時的重要性。換言之，組織遭逢變動狀況時（工作環境），員工面臨不同於以往的事件（工作事件），便可能因此產生情感反應，因而產生工作態度（情感驅使行為）與後續行為的改變（判斷驅使行為）。

## 二、個人情感的實證研究

衝突的發生往往帶來了負面的情緒，Grichnik、Smeja 及 Welpe (2010) 研究創業家開拓新事業的過程，以實驗設計的方式邀集40間企業共146位員工參與，發現正面情緒（喜悅）會正面地影響機會的評估結果；而負面情緒（害怕）則不只影響了機會的評估結果，也負面地影響了開拓新企業的機會，證實了情感作用在企業組織當中的重要性。Wegge、van Dick 以及 Fischer 等人 (2006) 探討英國電話服務中心內的特定工作環境特質，對個人行為所造成的影響，包括：情緒、工作滿意度以及持續性承諾、抱怨健康問題等，研究發現工作環境特質越好，例如：上司支持度較高、工作負擔較低，員工除了會獲得較多的正面情緒，還會經歷較少的負面情緒。Kafetsios 及 Zampetakis (2008) 運用情感事件理論研究希臘各地區523名初級及次級教育教師，關於其情緒智商、工作情感與工作滿意度之間的關係，研究發現情緒智商與工作滿意度、正向情感與負向情感具有顯著相關關係，正面情感會形成較高的工作滿意度，負面情感則會降低工作滿意度，驗證了情感事件理論的觀點，指出工作中的正面與負面情感會影響工作態度。

在組織中，員工與主管的相處和協調也會引發正負面的情感反應，故國內外的研究中，許多學者皆加入了上下行之間的相處與溝通事件來驗證情感事件理論。在國外的研究中，Lam、Chen 等人 (2011) 以情感事件理論探究飯店服務業的情緒勞動模型，從424位飯店服務業的員工和他／她們的頂頭上司的分析數據進行縱向研究分析，研究顯示出：工作內容（監督支持）會影響工作事件（互動公正性），從而會影響情感反應（負面情緒）、態度（工作滿意度），以及行為（情緒勞動、服務質量、自願離職）的反應。

Lewis (2000) 探究主管不同的負向情感對部屬的影響，透過影片呈現主管的生氣或是悲傷的情感，結果發現無論是生氣與悲傷都同樣造成部屬對主管的可信度呈負向影響。除了使部屬產生負向的情感外，還會影響部屬對領導者的效能產生負向評價。湯舒寧 (2011) 以情感事件理論檢視高科技工程師面對壓力時的情緒管理策略，發現情感驅使行為並不總是因為事件引發的情緒不同而不同；李

珮君（2009）透過情感事件理論探究主管的負向情感（生氣與悲傷）對於部屬情感反應之影響，研究發現主管的生氣情感會增加部屬的生氣與悲傷情感，而主管的悲傷則會提升部屬的羞愧感，此外，主管與部屬的負向情感皆會顯著地影響員工表現。

王哲偉（2011）則以情感事件理論檢視電視台節目部工作人員面對人際衝突時的情緒，發現個人的情感反應確實會影響後續的情感驅使行為，衝突事件會引發個人不同強度的情緒反應，該研究也發現情緒會影響採用的溝通策略，如悲傷情緒越高越可能採取讓步策略。Seo 及 Taylor 等人（2012）採用情感事件理論研究工作中的情感反應（affective experiences）對個人的工作表現的影響，包含了組織承諾（commitment）與行為反應（behavioral responses），並分為兩個時段進行研究的檢測。結果發現，在第一個時段測出的個人情感反應，的確可以有效地預測第二個時段（長期間）的組織承諾與行為反應。以上研究皆驗證了情感事件理論的論點。

另一方面，亦有學者探討負面情緒與情緒溝通策略選擇之間的關係，Diefendorff、Richard 與 Yang（2008）針對260位大學生進行兩部分的問卷，首先第一部分要求他／她們填寫過去30天內所採取過的溝通策略，第二部分，則是請他／她們填寫事件發生的經過及細節，讓受試者有充分的自由回想事件的過程，亦即包含了情感反應及情感事件。研究發現，大學生最常採用的溝通策略是「避免那些讓我情緒更糟的情況」（avoid a situation that I know will make me feel bad）；如果情感事件是有關於同事之間的問題，最常見的溝通策略就是「找尋讓我開心的人傾訴」（seek out individuals that make me feel good）；針對個人或是身體上的情緒問題，最常採用的溝通應對策略則為「做一些讓我開心的事」（do something enjoyable to improve my mood）。研究證實了工作中情感事件的不同情況，會促使個人選擇不同的溝通策略。

綜觀國內外實證研究發現，對於情感事件理論之研究主要有四項特徵：

- (1) 以研究工作中情感事件所引起的負面情感為主，例如：憤怒、悲傷，較少研究引起正面情感的工作事件。
- (2) 除了以情感事件理論為理論依據外，會再輔以其他理論，例如「輸入－轉換－結果」(input-throughput-output)三段模式、社會認知理論來加以驗證理論架構，但是可能會造成理論概念之間的模糊不清。
- (3) 未以工作事件為主要出發點，研究重心主要關注於情感反應發生後所導致的工作態度；但往往工作態度累積需要長時間才會引發，故其驗證結果之有效性具有爭議性。
- (4) 以量化的問卷調查法為主要的研究方法，但事實上，若要詳細瞭解工作事件的過程細節，則必須讓受試者回想並敘述當時事發之經過，才能測查出當時的情感反應，若只單採取量化研究法，研究誤差範圍會較大。

為了解決上述研究的問題，本研究採取情感事件理論為主要理論依據，因其理論結構之完整度已足夠解釋本研究需要之研究特性。此外，本研究輔以質性的關鍵事件訪談法作為研究方法，加上量化的問卷調查法探查當下情緒感受的強度，用以檢視電視台節目部工作人員在職場中可能面臨的人際衝突事件，以及「人際衝突事件」所引發的「情感反應」，再進一步探究其連動的「情感驅使行為」與「判斷驅使行為」。

再次回顧情感事件理論中的核心假設，可以發現情感事件理論認為，工作環境特質對情感經驗的影響力，在於藉由職場中工作事件的激發而產生，儘管工作環境特質具有其影響力，然而，直接促使個人歷經情感經驗的主要因素仍為工作事件。因此，本研究援引情感事件理論，將引發個人情感經驗的焦點置於「工作事件」上，並且根據權力對等不同的位階關係，將其分為：面對上司、部屬、同事以及利害關係人，再進一步，探討職場中的工作事件與工作事件為個人所帶來的情感經驗，同時也檢視這些情感經驗如何影響個人採取溝通策略、因應人際衝突、處理問題的行為。

#### 第四節 研究問題

面對職場中「人際衝突事件」的處理，需要靈活性的思考和正確的應對策略才能阻止衝突的擴大及蔓延。對於電視台節目部工作人員而言，雖然每人每天負責的工作職掌基本是一樣的，但每天的節目內容都不同、每天面對的人事物多有差異，在時間的壓力或是面對突發人際衝突事件種種不確定性因素之下，如何選擇溝通策略去應對衝突是必需面對的課題，若稍一不慎便可能影響節目的進行，甚而破壞人際關係、引發更大的衝突。

根據情感事件理論，員工會依據職場中的工作事件產生情感反應，而情感反應又會進一步衍生出不同的工作行為（Weiss & Cropanzano, 1996），此一理論架構非常適用於檢視職場中的工作事件、個人情感經驗以及個人行為之間的連動關係。而過去與情感事件理論相關的研究多關注處於變動階段的組織，並且大多是檢視工作團隊的情感反應與後續行為的關連，即便是討探個人情感的變化，往往也由負面情感做為出發。另一方面，與電視台相關的研究多以探討組織產製過程、組織文化為主，較少有研究將電視台工作人員視為研究的個體，或者進一步分析其可能因應的工作事件，以及在工作上所需要的情緒管理技巧。

有鑒於本研究欲探討之研究對象的工作特性，不同於以往研究所探討之新聞從業人員（例如：電視台節目部工作人員、主播等），因此，本研究定義之電視台節目部工作人員僅限制於工作上與節目產製過程相關的人員，例如：導播、節目助理、執行製作、編導、導演、總監等，排除產業內其他廣告宣傳相關職位，例如：行銷、行政、企劃、美工及人資等人員。在媒體產業的選擇方面，則集中於電視台的節目部，類型不限於新聞性節目、綜藝類節目或是政論類節目，但排除平面媒體如：報紙、雜誌，或是廣播電台等相關媒體產業。因此，綜上所述，本研究將電視台節目部工作人員視為研究對象，探討的研究問題一為：

研究問題一：電視台節目部工作人員在工作中可能面對的人際衝突事件為何？



接著，依據情感事件理論，個人在工作中會因為不同的工作事件影響，而產生不同的情感狀態（Weiss & Cropanzano, 1996），情感或心情是工作態度中重要的組成元素。不同的工作事件包含的壓力、挑戰性、衝突程度都有所差異，先前研究亦指出衝突對象的不同會影響溝通策略的採用，當然，引起的情感反應亦會有所不同。在工作中個人所經歷的情緒與情感事件是溝通策略選擇最主要的因素，在情感分類的選擇上，研究學者亦依照其激發情緒程度的高低，將其分為：高度激發情緒：例如憤怒（angry）；中度激發情緒：例如沮喪（frustrated）；以及低度激發情緒：例如無聊（bored）（Diefendorff, Richard & Yang, 2008）。

Weiss 與Cropanzano（1996）在情感事件理論中提到最基本的論點即為，工作中發生的事件會影響情緒，而情緒的類型會影響許多不同的結果。根據Watson、Clark 和 Tellegen（1988）所提出的情緒量表，情緒除了分為正面、負面兩種情感之外，亦可進一步細分為各十種不同的情緒，湯舒寧（2011）更進一步將此二十種情緒分類為：正面性情緒（熱情的、活躍的、專注的、受鼓舞的、堅決的、興奮的、感興趣的、有力的、自豪的）、緊繃性情緒（緊張的、恐懼的、害怕的、不安的）、消極性情緒（苦惱的、沮喪的、警覺的）、攻擊性情緒（易怒的、有敵意的）與自省性情緒（有罪惡感的、羞愧的），不同工作事件的確會引起個人不同的情感反應表現。因此，本研究提出研究問題二：

研究問題二：電視台節目部工作人員在工作中面對不同人際衝突事件時，會導致哪些不同的個人情緒反應？

進一步，檢視情感事件理論的架構可以得知，「情感驅使行為」是透過情感經驗所直接產生的行為後果，個人在工作事件發生、產生情緒之後，會有後續的因應行為，若以人際衝突事件來說，如何去溝通協調化解衝突便是行為的重點。

人際衝突普遍的存在於職場中，電視台此一快速變動、與時間競賽的行業更因此特性處處充滿了衝突的危機，一旦有衝突的發生，組織成員必定要有因應溝通的策略才能處理後續的問題，以避免影響工作進度。

Diefendorff、Richard 與 Yang（2008）的研究結果顯示，組織裡的員工會使用各種各樣的情緒調節策略，每個溝通策略往往都會以不同的消極情緒和情感反應來加以配合。該研究結果亦建議，對於組織中的情緒研究應著重於具體的溝通策略，而非情緒調節的類型，如此便可以理解員工如何在工作中管理自己的情緒。由此可見，溝通策略的選擇確實會因個人性格、事件類型等而有所差異，並非一成不變的過程。因此，提出研究問題三：

研究問題三：電視台節目部工作人員在人際衝突事件中產生的不同個人情緒反應，與溝通策略之間的關連性為何？



### 第三章 研究方法

本章共有四個小節，第一節為研究架構，介紹本研究如何運用情感事件理論的概念作為整體的理論架構；第二節為研究設計，闡明研究方法之選用、研究的流程、研究樣本，包含受訪對象的選擇過程以及人口統計資料；第三節則為資料分析方法，包括本研究資料的類目編碼方式，並且透過信度檢測，檢視本研究的深度訪談內容編碼及問卷施測上的客觀程度。

#### 第一節 研究架構

本研究根據情感事件理論針對工作職場的衝突進行探討，檢視電視台節目部工作人員在工作中所面臨的人際衝突事件、個人在面對不同對象所引發的不同人際衝突事件時，所產生的情緒反應差異以及後續個人溝通策略的選擇應用。主要援引情感事件理論中的主要概念作為本研究的主要架構，包括了：「工作事件」、「情感反應」以及「情感驅使行為」。

首先，本研究所指的「工作事件」為電視台節目部工作人員在職場中與不同對象所產生的「人際衝突事件」，並且進一步檢視後續發生的情緒反應，特別是針對特定事件的回應，因此應歸類為「情緒」。本研究以 Watson 和 Clark, et al.

(1988)發展出的正向情緒與負向情緒二種情緒指標作為檢測個人在經歷人際衝突事件後，所產生的情緒反應；最後，本研究所指的「情感驅使行為」則為情緒引發個人做出的「溝通策略」，溝通策略之分類方式則參考 Friedman、Tidd、Currall 及 Tsai (2000)、Sillars (1980) 的研究，整合為五類、共十五種的溝通策略。導論出本研究整體的研究架構如圖 3-1 所示：

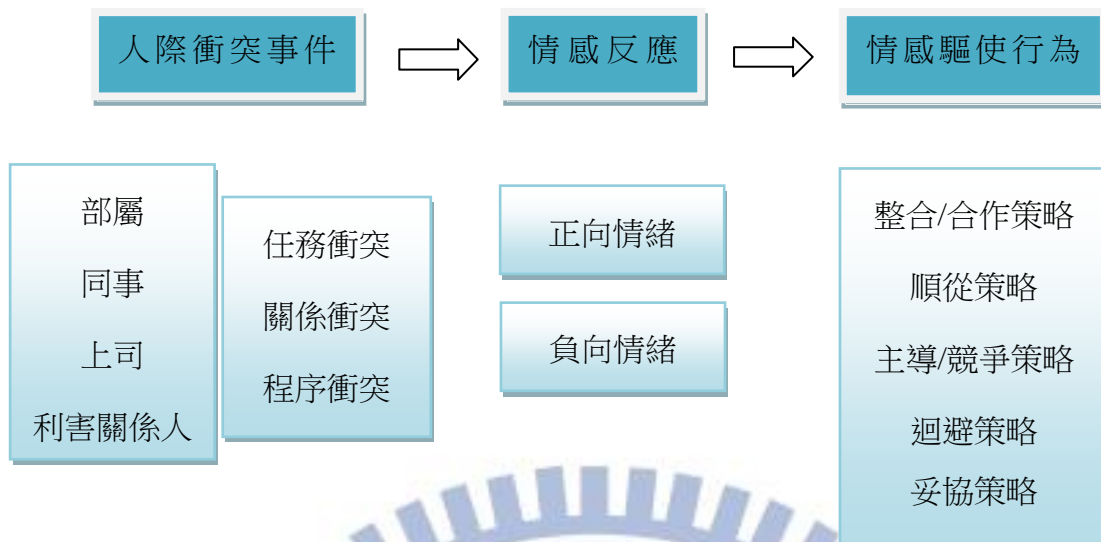


圖 3-1：研究架構圖（參考Thomas, 1976；Rahim & Bonoma, 1979；Watson、Clark & Tellegen, 1988；Rahim, 1997；Friedman、Tidd、Currall and Tsai, 2000；Sillars, 1980，本研究整理繪製）

## 第二節 研究設計

### 一、研究流程

本研究主要採取深度訪談法以及問卷調查法進行資料的蒐集。本研究所欲探討之電視台節目部工作人員與不同對象間的人際衝突事件，牽涉個人心理層面的情感，而且本研究需要詳細了解衝突的原因以及處理衝突的對應方式，必須由整個人際衝突事件的來龍去脈中，一一抽絲剝繭將其分類、並且深入地瞭解個人所採用的溝通策略、其中所經歷的情緒變化。因此，本研究在探討電視台節目部工作人員所面臨的人際衝突事件及溝通策略的採用上，選擇採取深度訪談法的方式來進行，以便獲取個人較為完整且深入的心路歷程。在情緒反應的測量上，則以問卷法的量化統計，藉以清楚還原衝突當下的個人情緒。

其中，較為特別的是，受訪者在談完一個完整的人際衝突事件後，必須立即填寫情緒量表，以便完整回溯至衝突當下的感受；在填寫完情緒量表後，請受訪者稍事休息、或是與之閒聊，緩和一下被喚起的衝突情緒後，方才進行下一個人

際衝突事件的訪談，每次的間隔時間約為三至五分鐘，根據此間隔時間的流程，每位受訪者須完成三至五件的人際衝突事件經驗分享。

### （一）深度訪談法

深度訪談的形式參考「關鍵事件訪談法」(critical incident interview technique ,CIIT) 進行資料的蒐集 (Flanagan , 1954)。關鍵事件訪談法為一質性的研究方法，特別適合針對於已定義的情境以及與情境相關的後續行為，訪談過程為，請受訪者回想具體的事件，並且詳細描述該事件的細節，包含原因、過程，以及結果等，研究的焦點集中在可觀察的、可測量的工作職務行為，以確定行為的可能利益和作用，最主要是能了解個人的行為以及個人當時的想法與感受，而且方便研究進行分類，並且歸納出主要的類別。因此，本研究運用關鍵事件訪談法，請電視台節目部工作人員憶述自己與公司裡的部屬、同事、上司以及公司外的利害關係人所產生的人際衝突事件，以及衝突當下所採取的因應方式（溝通策略）。

本研究在正式開始蒐集資料之前，事先擬定了訪談大綱，為了檢視訪談大綱及問卷的可行性，先對兩位受訪者進行前測，皆在電視台有一年以上的實務工作經驗，每位受訪者訪談時間約為 40 分鐘至 60 分鐘。確定訪談流程可行之後，方才開始正式進行深度訪談之資料蒐集。

本研究在訪談綱要的設計上，主要參考「關鍵事件訪談法」(critical incident interview technique ,CIIT) 的重點進行問卷的修訂與設計，包含導致人際衝突事件發生的原因和背景、受訪者的回應行為、關鍵行為的後果以及受訪者能否支配或控制衝突情況。正式深度訪談始於 2012 年 5 月 1 日，至 2012 年 8 月 31 日止，期間共訪談了 30 位電視台節目部工作人員，最後訪談有效人數亦為 30 位，共蒐集得到 110 個有效事件。於樣本選取上，為了避免受訪者的背景同質性過高，本研究採取立意抽樣的方式，可使受訪者的背景資料分配較為平均，針對受訪對象的工作年資、性別、職位、年齡等，皆平均選取的方式，希望受訪者的資料類型能平均分佈。工作年資部分，包括了：工作年資資淺者（工作 1 到 5

年)共 11 位、工作年資資深者(工作 16 年以上)共 10 位,以及年資 6 到 15 年者共 9 位;性別的部分,則囊括了男性、女性各 15 位;工作職位的部分,則包含了電視台職位高低的各種類型,從工讀生、助理、執行製作、製作人、總監、經理、總經理等,皆為受訪者的選取類型;年齡的部分,包括了 30 歲以下共 7 位,46 歲以上共 7 位,以及 31 到 45 歲共 16 位。

另外,在訪談對象的獲取上,本研究以「滾雪球」的方式來進行,除了研究者自行聯絡,並請朋友幫忙推薦合適的人選以外,正式訪問結束後,也請受訪者幫忙推薦電視台節目部同事參與研究。正式訪問前,皆先以電話、電子郵件或簡訊的方式通知,告知受訪者訪談大綱,讓受訪者能夠事先了解研究主題。

正式訪談過程中,研究者先進行自我介紹,並且感謝受訪者撥空接受訪問,再請受訪者簡述自己的工作內容做為暖身題,於此讓訪談的雙方在緊繃的氣氛中能趕到舒緩,並且化解生疏的嚴肅訪談氣氛,更可以初步瞭解受訪者的工作內容,有助於受訪者放鬆心情,盡量去回憶經歷過的人際衝突事件。

接著,再請受訪者分別論述自己與公司裡的部屬、上司、同事,以及公司外的相關利害關係人等四類對象,產生意見不同(人際衝突)的經驗及其因應處理方式,每一個人際衝突事件皆必須完整的論述發生的背景、原因、處理的方式以及當時的情緒感受。若受訪者缺乏與特定類別衝突對象發生衝突的經驗,則請受訪者再針對其他類別對象進行回想,以每位受訪者皆能分享至少三個人際衝突事件為基本要求,最多則請受訪者分享五件人際衝突事件經驗。

## (二) 問卷調查法

另一方面,本研究亦探討電視台節目部工作人員在經歷人際衝突事件後,所產生的情感反應,情緒本身為一種難以具體描述的感覺,每個人的形容詞彙皆不同,強烈程度也難以以言語詳述,因此,本研究採取問卷量表的方式,以強烈程度分級的量表來檢視個人在情感反應的強烈程度,再以問卷調查法的量化方式進行問卷的後續分析。

問卷的內容則參考 Watson、Clark 和 Tellegen (1988) 的正負向情感量表 (Positive Affect Negative Affect Schedule, PANAS) 的正向情感量表與負向情感量表，一共有 10 種正面情緒，以及 10 種負面情緒，共 20 種情緒反應供受訪者填寫。在填寫的過程中，正面情緒與負面情緒交錯，受訪者並未被告知情緒的屬性，只是單純的針對 20 種情緒進行強烈程度的回想與紀錄。測量的方式則以 1-7 分作為強烈程度的統計，分數越高表示強烈程度越高，反之，分數越低表示強烈程度越低，受訪者並需要完整填完 20 種情緒的強烈程度。訪談的結尾則請受訪者填寫簡單的基本人口資料，包括性別、年齡、服務公司、年資等，每位受訪者訪談時間約為 40 分鐘至 60 分鐘。

## 二、研究樣本

本研究一共訪問了 30 位電視台節目部工作人員，受訪對象的人口統計資料及個人資料概況如表 3-1、表 3-2 所示，其中男女比例為 1:1，共囊括了 15 個不同的媒體組織，年資方面，也平均包含了資淺的工讀生、資深的經理，以及具有實務經驗的總監、製作人等。

而在電視台類型的選擇上，由於台灣媒體密度高、各類型媒體林立，因此本研究在樣本選擇上也呈現多元，包含了各類的電視台，包括有：提供一般娛樂資訊的綜合頻道、以新聞資訊為主的新聞頻道、以戲劇娛樂為主的戲劇頻道、以購物資訊為主的購物頻道、以體育賽事為主的體育頻道、以宗教資訊為主的宗教頻道，以及以公益資訊為主的公益頻道。雖然受訪者所屬的電視台組織特質不完全相似，但是受訪者本身的工作職責皆是來自於與節目產製過程相關的節目部。

表 3-1：受訪對象之人口統計資料

變項	組別	人數	百分比
性別	男性	15	50%
	女性	15	50%
年齡	25 歲 (含) 以下	6	20%
	26 到 30 歲	1	3.4%
	31 到 35 歲	6	20%
	36 到 40 歲	3	10%
	41 到 45 歲	7	23.3%
	46 歲 (含) 以上	7	23.3%
教育程度	專科	1	3.4%
	大學	25	83.3%
	研究所	4	13.3%
工作年資	1 到 5 年	11	36.7%
	6 到 10 年	2	6.7%
	11 到 15 年	7	23.3%
	16 到 20 年	6	20%
	超過 20 年	4	13.3%

在年齡的分佈上，可看出 25 歲 (含) 以下的人數共有 6 位 (20%)、26 歲到 30 歲的人數共有 1 位 (3.4%)、31 到 35 歲的人數共有 6 位 (20%)、36 到 40 歲的人數共有 3 位 (10%)、41 到 45 歲的人數共有 7 位 (23.3%)、46 歲 (含) 以上的人數共有 7 位 (23.3%)；在教育程度的分佈上，教育程度為專科者共有 1 位 (3.4%)、大學者共有 25 位 (83.3%)，教育程度為研究所者共有 4 位 (13.3%)；而在工作年資的部份，工作年資為 1 到 5 年者共計 11 位 (36.7%)、6 到 10 年者共計 2 位 (6.7%)、11 到 15 年者共計 7 位 (23.3%)、16 到 20 年者共計 6 位 (20%)，最後，工作年資超過 20 年者則有 4 位 (13.3%)。



表 3-2：受訪對象個人資料概況

編號	性別	年齡	職稱	學歷	工作年資
1	男	45	總監	大學	20 年
2	男	52	資深記者	大學	13 年
3	男	38	製作人	研究所	13 年
4	男	34	執行製作人	研究所	7 年
5	男	38	導演	大學	2 年
6	男	31	執行製作	大學	5 年
7	男	43	企劃	大學	16 年
8	男	32	執行製作	大學	5 年
9	男	32	執行製作人	大學	2 年
10	男	46	副主任	大學	15 年
11	男	42	經理	大學	15 年
12	男	45	副監製	大學	21 年
13	男	45	副理	大學	20 年
14	男	50	總經理	大學	25 年
15	男	46	總監	大學	20 年
16	女	24	執行製作	大學	2 年
17	女	24	節目助理	大學	2 年
18	女	34	執行製作人	大學	11 年
19	女	28	製作助理	大學	6 年
20	女	23	工讀生	大學	1.5 年
21	女	24	工讀生	大學	1 年
22	女	31	編導	大學	3 年
23	女	46	經理	大學	15 年
24	女	24	製作助理	大學	2 年
25	女	25	節目助理	大學	2 年
26	女	42	副總	研究所	18 年
27	女	40	製作人	大學	15 年
28	女	46	製作人	研究所	8 年
29	女	47	製作人	大學	25 年
30	女	45	經理	專科	18 年

### 第三節 資料分析方法

#### 一、資料類目編碼

首先，本研究主要探討電視台工作人員在工作中可能面臨的人際衝突事件。因此，研究者將蒐集到的錄音檔資料轉換為逐字稿後，進而從中分析電視台工作人員所面臨的人際衝突事件。在人際衝突事件的編碼上，本研究參考學者的觀點，作為編碼衝突事件類目的依據，最後整理列出三大類共六種衝突事件：

- (一) 任務衝突：與工作內容目標有關，組織成員對工作內容所產生的衝突。
  - (1) 任務目標的不同看法：對於節目所涉及任務之作法有意見的衝突。
  - (2) 新聞價值的判斷歧異：對於節目內容所涉及的新聞道德有看法的落差。
- (二) 關係衝突：與人際互動關係有關，組織成員人際相處之間所產生的衝突。
  - (3) 直接且不公平的待遇：不公平的指責、對待或無理取鬧。
  - (4) 相處互動往來的嫌隙：緊繃摩擦的關係、未能處於和諧的狀態。
- (三) 程序衝突：與如何完成工作有關，組織成員對如何完成工作之流程所產生的衝突。
  - (5) 責任資源的分配異議：工作責任及資源的分配有不均之情況。
  - (6) 工作負荷與壓力挑戰：工作上的挑戰性及壓力、負荷造成衝突。

#### 二、研究信度檢測

##### (一) 訪談內容信度檢測

信度分析是指測量工具的可靠性，即一個測量工具在測量某持久性心理特質的一致性 or 穩定性（邱皓政，2010），本研究為了審視深度訪談內容的編碼過程是否具客觀性及可信度，進一步檢測深度訪談內容的信度。

首先，本研究先進行編碼員訓練，編碼員為一為研究所畢業生及研究者自身，一共兩人。彼此針對本研究根據文獻所定義的衝突事件及溝通策略進行討論，編碼前均接受編碼訓練一小時，待彼此對編碼定義達到共識即展開正式編碼。為了檢視編碼表的信度與可能的偏差，因此，本研究以人際衝突事件作為單位進行抽樣，抽取 110 件人際衝突事件百分之二十五以上，共計抽樣 30 件，作為信度

檢測的樣本。

其中，每一個事件各編碼出一種事件類別、一種衝突對象與一種主要的溝通策略，最後以 Krippendorff (1980) 的方式，分別計算編碼員彼此對於衝突事件類別以及溝通策略的信度，結果顯示「衝突的對象」的信度為1.0000、「人際衝突事件」的信度為0.9655，而「因應溝通策略」的信度則為0.9831，三者皆在可被接收的高信度值範圍內。

## (二) 問卷調查法之資料分析與信度檢測

本研究在情緒的檢測上，透過文獻回顧，Watson、Clark 和 Tellegen (1988) 的正負向情感量表 (Positive Affect Negative Affect Schedule, PANAS) 的正向情感量表與負向情感量表，分別被用以估計正向情感與負向情感。而衝突並非只會令個人產生「負面情緒」，因此，將情緒檢測的焦點置於正向與負面情緒上。

接著，再以李克特七點量表，於受訪者憶述完一個完整的事件以後，請受訪者依照自己在該事件中所感受到的情緒，對每一個問項進行評分，從 1 分「非常不同意」到 7 分「非常同意」。最後，再將不同情緒類型的指標分別加總，得出個人在事件中所感受到的正向情緒、負向情緒等總分，以進行後續分析，本研究檢測問卷中情緒量表的信度，整體 Cronbach's  $\alpha$  值為 .792，根據 DeVellis (1991) 對 Cronbach's  $\alpha$  值的觀點，當  $\alpha$  係數介於 0.65 至 0.70 之間尚可； $\alpha$  係數介於 0.70 至 0.80 之間具有高信度，因此本研究問卷為高信度值。而本研究於問卷回收後針對情緒選項進行分析，得出KMO值為.852，達.80以上，可評為良好，適合進行因素分析；Bartlett球形檢定之卡方值為1315.517，達到顯著，表示本研究問項適合進行因素分析。

經由主成分萃取與最大變異數轉軸法，因素分析以特徵值大於 1 的因素為選取標準，並刪除解釋力較低以及與整體構面因素不符合之題項，重複實施多次，直至構面觀察變數之因素負荷量皆大於 0.4。研究發現 20 種情緒可以重新被分為四大因子，其中，因素一包含的情緒構面包含了：熱情的、感興趣的、受鼓舞的、自豪的、有力的、活躍的、興奮的、專注的以及堅決的，皆屬於正面情

感，不包含負面的特質，因此將該因子命名為「正面性情緒」；因素二包含的情緒構面包含了：害怕的、緊張的、不安的、恐懼的以及苦惱的，皆屬於負面情感，且具備了神經壓抑的特質，因此將該因子命名為「緊繃性情緒」；因素三包含的情緒構面包含了：易怒的、有敵意的，皆屬於負面情感，且具備了情緒高度張力波動的特質，因此將該因子命名為「攻擊性情緒」；因素四包含的情緒構面包含了：羞愧的、有罪惡感的，皆屬於負面情感，且具備了個人自我省思的特質，因此將該因子命名為「內疚性情緒」。總體而言，本研究依據構成該因子的情緒指標將各因子命名為「正面性情緒」、「攻擊性情緒」、「緊繃性情緒」、「內疚性情緒」，所能解釋的整體變異量為 72.361%。

除了各情緒指標的解釋變異量外，本研究也針對各構面進行信度分析，結果顯示「正面性情緒」這個構念的 Cronbach's  $\alpha$  值為 .914、「緊繃性情緒」構念的 Cronbach's  $\alpha$  值為 .925、「攻擊性情緒」構念的 Cronbach's  $\alpha$  值為 .803，而「內疚性情緒」這個構念的 Cronbach's  $\alpha$  值則是 .717，五個構念的信度值皆是屬於可被接受的高信度值；量表整體 Cronbach's  $\alpha$  值則為 .780，具有高信度。因素萃取結果與各因子的構成指標如表 3-3 所示：

表3-3：四大類情緒之因素分析表

問卷項目	正面性情緒	緊繃性情緒	攻擊性情緒	內疚性情緒
熱情的	<b>0.787</b>	-0.107	-0.346	0.010
感興趣的	<b>0.747</b>	-0.110	-0.421	0.017
受鼓舞的	<b>0.847</b>	0.047	-0.181	0.033
自豪的	<b>0.822</b>	-0.072	-0.038	0.012
有力的	<b>0.757</b>	-0.241	0.093	-0.038
活躍的	<b>0.850</b>	0.050	0.016	-0.070
興奮的	<b>0.626</b>	-0.026	-0.370	0.219
專注的	<b>0.689</b>	0.199	-0.205	-0.086
堅決的	<b>0.671</b>	-0.160	0.341	-0.309
害怕的	0.012	<b>0.880</b>	0.170	0.189
緊張的	0.026	<b>0.891</b>	-0.075	0.113
不安的	-0.121	<b>0.921</b>	0.019	0.127
恐懼的	-0.087	<b>0.811</b>	0.163	0.212
苦惱的	-0.032	<b>0.748</b>	0.389	0.044
易怒的	-0.284	0.211	<b>0.730</b>	0.145
有敵意的	-0.121	0.189	<b>0.825</b>	0.165
羞愧的	-0.035	0.285	0.148	<b>0.805</b>
有罪惡感的	-0.004	0.198	0.096	<b>0.818</b>
特徵值	6.171	4.097	1.539	1.218
解釋變異量(%)	29.471	22.182	11.626	9.082
累積解釋變異量(%)	29.471	51.653	63.279	72.361
個別因素				
Cronbach's $\alpha$ 值	0.914	0.925	0.803	0.717

## 第四章 研究發現與討論

### 第一節 研究發現

#### 一、電視台節目部工作人員在工作中面臨的人際衝突事件

針對工作中所面臨的人際衝突事件，本研究採用深度訪談法對電視台節目部的 30 位工作人員進行訪問，請他／她們談論在工作上所發生的人際衝突事件，訪談內容包括：衝突的發生原因、衝突的發生過程、衝突的後續處理，之後再以情感量表測量受訪者當下對於衝突事件的情感反應，一共蒐集到 110 個人際衝突事件。

首先，依照人際衝突事件發生對象之不同分為四類：（1）與部屬之人際衝突事件、（2）與同事之人際衝突事件、（3）與上司之人際衝突事件、（4）與利害關係人之人際衝突事件，探討衝突對象的不同與人際衝突事件之間的關係。在個人與部屬之間的人際衝突事件中，一共得到 10 個事件；在個人與同事之間的人際衝突事件中，一共得到 19 個事件；在個人與上司之間的人際衝突事件中，一共得到 30 個事件；而在個人與利害關係人之間的人際衝突事件中，一共得到 51 個事件。

而依據本研究針對人際衝突事件類型的分類，可將人際衝突事件分為任務型、關係型及程序型衝突，在個人與部屬之間的人際衝突事件中，一共得到 4 個任務型衝突、4 個關係型衝突以及 2 個程序型衝突；在個人與同事之間的人際衝突事件中，一共得到 6 個任務型衝突、4 個關係型衝突以及 9 個程序型衝突；在個人與上司之間的人際衝突事件中，一共得到 8 個任務型衝突、7 個關係型衝突以及 15 個程序型衝突；而在個人與利害關係人之間的人際衝突事件中，一共得到 12 個任務型衝突、12 個關係型衝突以及 27 個程序型衝突。詳細分類如表4-1所示：

表4-1：電視台工作人員面臨不同對象的人際衝突事件

部屬			
事件類型		件數（共 10 個事件）	百分比（%）
任務衝突	任務目標的不同看法	4	40.0
	新聞價值的判斷歧異	0	0
關係衝突	直接且不公平的待遇	3	30.0
	相處互動往來的嫌隙	1	10.0
程序衝突	責任資源的分配異議	1	10.0
	工作負荷與壓力挑戰	1	10.0
同事			
事件類型		件數（共 19 個事件）	百分比（%）
任務衝突	任務目標的不同看法	6	31.6
	新聞價值的判斷歧異	0	0
關係衝突	直接且不公平的待遇	3	15.8
	相處互動往來的嫌隙	1	5.2
程序衝突	責任資源的分配異議	6	31.6
	工作負荷與壓力挑戰	3	15.8
上司			
事件類型		件數（共 30 個事件）	百分比（%）
任務衝突	任務目標的不同看法	6	20.0
	新聞價值的判斷歧異	2	6.7
關係衝突	直接且不公平的待遇	6	20.0
	相處互動往來的嫌隙	1	3.3
程序衝突	責任資源的分配異議	4	13.3
	工作負荷與壓力挑戰	11	36.7
利害關係人			
事件類型		件數（共 51 個事件）	百分比（%）
任務衝突	任務目標的不同看法	8	15.8
	新聞價值的判斷歧異	4	7.8
關係衝突	直接且不公平的待遇	9	17.6
	相處互動往來的嫌隙	3	5.8
程序衝突	責任資源的分配異議	7	13.8
	工作負荷與壓力挑戰	20	39.2

### (1) 與部屬之人際衝突事件

受訪者與部屬之間最常面臨的衝突事件依序為「任務目標的不同看法」，共計 4 件；「直接且不公平的待遇」，共計 3 件；「相處互動往來的嫌隙」，共計 1 件；「責任資源的分配異議」共佔 1 件；最後，「工作負荷與壓力挑戰」則佔 1 件，共計 10 個事件。

#### 1. 任務目標的不同看法

「任務目標的不同看法」屬於任務類的衝突，通常與工作內容目標有關，是組織成員對於工作內容所產生的衝突，包括節目所涉及任務之作法意見上的差異，簡單而言，即電視台節目部工作人員對於節目內容的看法與部屬所想的不同。本研究發現，這樣的狀況包括：電視台節目部工作人員與部屬對於劇本撰寫方向或安排橋段的觀點不同、電視台節目部工作人員要求部屬能夠提出更多創意發想、勇於突破，但是部屬卻受限於成規，不敢輕易變動既有的做法，或者是部屬提出的企劃案未能落實執行，成為趕在截止日期前緊急交出的紙上談兵（受訪者 12、13、30）。其中又以與部屬彼此之間對於劇本撰寫方向或安排橋段的觀點不同最為常見，於 4 個事件中佔了 2 個事件。

在節目製作流程中，最重要的就是確定劇本的內容與方向，一般而言，電視台節目部工作人員對於劇本的要求，有時不單單只是創意發想的考量，有時候也必須兼顧收視率以及廣告商壓力等市場面的考量，因此，與編劇之間可能會有不同的意見。當編劇堅持自己個人的創意時，如果電視台節目部工作人員基於市場層面的考量，駁回或是修改編劇對其相當具有信心的劇本時，此時便可能產生衝突：**「有遇到我們接的商品，編劇覺得不適合，但是！沒辦法耶！他就是一定要把商品加入劇本，哈哈！沒有 say NO 的權力！如果業績有需求，客戶的業績又很高的話。」**（受訪者 30）。

在節目製作的過程中，身為實際操作拍攝、管理進度的電視台節目工作人員，較能掌握實際的現場狀況並熟悉執行方式的可行性。然而，在編劇撰寫劇本的過程中，往往對於自身創作具有高度的信心，當電視台節目部工作人員對劇本



內容有意見，認為有執行上的困難，並要求編劇做出修改時，便可能引發人際衝突：「我碰過一個編劇，這位大哥得過獎，自以為自己很了不起，所以，他劇本很爛也不讓人家改，然後，導演拍得想死，要求他修改，他就是抗拒到底。（受訪者 12）」。有時候，電視台節目部工作人員之所以對於劇本需要做內容的調整，不全然是市場因素的考量，亦可能是對於整體環境的通盤考慮：「做電視這一行，很微妙的是，常常會用收視率去解決、解釋一些事情，我從來不單純這樣看。收視率好的戲可能本質很爛，收視率一蹋糊塗的戲可能本質不一定這麼爛，都會參雜一些間接、客觀、主觀的因素。（受訪者 12）」。

另外，在電視台裡對於工作事件處理的方式，也往往必須保有彈性，而非只是遵循慣例，電視台節目部工作人員希望部屬能夠勇於突破、不要只是墨守成規：「因為電視台是一個非常靈活的工作，做電視這件事情，如果陷入了例行公事，按表操課，就偏離事實非常的遙遠。所以做任何事情的彈性都是非常必要的。（受訪者 12）」。對於合約的擬定與簽署，電視台的法務人員必須詳細考量遣字用詞的合法性，並無太大的彈性空間可言；然而，電視節目的製作往往必須順應時事潮流，隨時保有彈性的變動空間，此時便可能造成雙方處理看法的不同，進而產生人際衝突。

特別的是，有時候與部屬的衝突來源，亦可能來自於更高階長官的規定與指示，聽命行事的電視台節目部工作人員可能會陷入情感與法理的兩難，想要彈性的變通處理，卻又限於現行的規定無法通融，例如受訪者 13 礙於時間緊迫，無法批准部屬提出企劃案修改的要求：「我們的主管規定在一周前不可以有企劃案的異動，我是第一關的審核，當我發現時間少於一週時我就會駁回、不簽字，這是我老闆賦予我的使命。（受訪者 13）」，但是往往部屬會提出各樣理由，甚至想要套交情說服以改變既定的決定，在雙方對於任務目標看法不一致的情況下，就會造成人際衝突事件的發生。

## 2. 直接且不公平的待遇

「直接且不公平的待遇」屬於關係類的衝突，通常與人跟人之間的互動關係

有關，是指組織成員人際相處之間所產生的衝突，包括：不公平的指責、對待或無理取鬧等等。簡單而言，亦即電視台節目部工作人員與部屬之間發生情緒攻擊或是言語侵犯等不符程序的舉動（受訪者 1、11、29）。

本研究發現，這樣的狀況包括了電視台節目部工作人員本身，遭逢部屬的不合理待遇，或者是電視台節目部工作人員對部屬進行不合理的待遇，其中以部屬以下犯上的案例較多，於 3 個事件中佔了 2 個事件。

電視台的工作環境雖然仍有主管與部屬的階級高低之分，但是在工作的過程中，多傾向於專案完成的團隊合作方式，主管與同事往往會共同經歷節目製作的大小事情，很容易便產生革命情感，不分職位高低、建立情同兄弟姐妹的同事情誼，甚至無話不聊。但是有時與主管間的好交情反而有可能變特權，來達成一己之利，進而引發嚴重的衝突，例如受訪者 1 就指出，一位與他情同兄弟的部屬，竟然未經同意就私自帶女友進來高度機密的剪接室，而且還態度惡劣、沒大沒小：「他開始拍桌子，對我大罵、直呼我全名：『某某某，你憑什麼管我這麼多！』，用很激烈的言詞，而且當時是大庭廣眾，很多人在上班。他對我大吼大叫，那我的顏面放在哪裡？」（受訪者 1）」，顯然是部屬個人 EQ 不高，加上又濫用與主管的好交情；另外一種可能引發衝突的情況則是，部屬犯了錯誤卻以隱瞞、掩飾的方式想要文過飾非。受訪者 29 指出部屬出外景時不小心打破廠商的骨董花瓶，卻因為害怕被指責而隱匿過錯，回來沒有跟主管報告，反而造成更多、更大的麻煩。

接著，與部屬「直接且不公平的待遇」人際衝突事件中，有時候衝突的發起者亦可能來自於位階較高的主管，受訪者 11 便指出，基於組織變動與績效考核，他在未事先告知的情況下，便直接資遣了幾位表現不盡理想的同仁，當時與被資遣的同仁雖然沒有面對面的衝突，但是卻造成彼此之間關係相當緊繃，也讓其他還在公司的同仁感到忐忑不安。

## (2) 與同事之人際衝突事件

受訪者與同事之間最常面臨的人際衝突事件依序為「任務目標的不同看法」，共計 6 件；「責任資源的分配異議」，共計 6 件；「直接且不公平的待遇」，共計 3 件；「工作負荷與壓力挑戰」共佔 3 件；最後，「相處互動往來的嫌隙」則佔 1 件，共計 19 個事件。

### 1. 任務目標的不同看法

「任務目標的不同看法」屬於任務類的衝突，通常與工作內容目標有關，簡單來說，亦即組織成員對於工作內容所產生的衝突，包括節目所涉及任務之作法在意見上的差異。本研究發現，每位電視台節目部工作人員對於節目型態的意見、處理角度以及最後的呈現方式都有自己獨特的看法，當他／她們的意見或判斷出現分歧時，便可能引發人際衝突事件的產生（受訪者 1、4、6、11、13、26）。

首先，這樣的衝突情況可能出現在彼此對於節目型態的不同意見上。電視台節目部工作人員要處理的節目細節非常多，大至節目的名稱、小至佈景的安排、出場順序的排定等，都是要溝通協調才能做出結論。因此，他／她們必須從中判斷哪些方式比較能吸引觀眾目光，但是每個人幾乎都有相當的傳播背景訓練，或者是豐富的實務經驗，往往都有自己的看法與觀點，當自己的意見不被對方接受，且雙方又僵持不下時，便容易引起衝突。其中又以對於節目內容相關事項的處理方式意見不同，為最常見的人際衝突，6 個事件中佔了 4 個事件（受訪者 1、4、6、13）。

受訪者 1 便指出，在節目製作的內容溝通上，他與同事為了來賓出場的方式而爭持不下：「他說要建一個拉門，讓來賓出來有神秘感，轟轟轟的把門拉開，我說這樣會拖掉節奏，他卻堅持這樣感覺起來比較有規格，我當時又再說了一次這樣會拖掉節奏，我覺得幹嘛要用拉門呢？（受訪者 1）」。由此可以看出，節目的任何環節都需要各方相關工作人員達成共識，否則便可能在看似毫不起眼的枝微末節上引起人際間的衝突。甚至，有時候雙方起衝突的爭執點可能來自於雙方的專業領域不同，例如負責音控的同事對於別麥克風的位置十分吹毛求疵，認為

會影響收音品質，但是卻可能被視為是故意刁難或是故意找碴的行為：「**audio** 以他自己為方便性，當下一直堅持 mic 別的位置要照他說的才願意錄，當下所有人都杵在那邊，我當下有點生氣、有點嗆他！」（受訪者 14）。

最後，則可能是電視台節目部工作人員與同事之間，在職責工作上有衝突的情況，意見不同的部分並非在於節目的內容處理，而是處理工作的方式有相互矛盾衝突的地方（受訪者 11、13）。例如受訪者 13 便指出，主管交派他任務要去盯節目錄製的流程，確保每一個環節都沒有出錯，但是卻讓同事有種被監視的不舒服感覺，因而產生了衝突：「**我的主管希望我要去盯廠商有沒有遲到、主持人有沒有去排演、live 的前置工作有沒有認真執行，還要去監督大家有沒有下該下的指令。但是這樣引起了大家的怨言，大家覺得不被老闆信任、被監視了**」（受訪者 13）。在此種情況中，受訪者就必須擔負好溝通的橋梁角色，委婉且適當地傳達雙方的意見，盡量讓衝突化解到最低。

## 2. 責任資源的分配異議

「責任資源的分配異議」屬於程序類的衝突，通常與如何完成工作有關，組織成員對於如何完成工作之流程所產生的衝突，是指工作責任及資源的分配有不均之情況。簡單來說，亦即組織成員對於工作內容所產生的責任義務，或是完成節目所需要的資源有分配上的異議。本研究發現，每位電視台節目部工作人員對於責任資源的安排、利益功勞的分配都有個人既定的印象，何謂較為公平的方式，當他／她們的意見與現實情況出現分歧時，便可能引發人際衝突事件的產生（受訪者 2、5、11、13、20、21）。

首先，這樣的衝突情況可能出現在彼此對於資源利益分配的不同意見上。電視台的資源有限，對於節目部的經費分配，往往必須按照預算以及節目的規模大小加以安排，無法一視同仁、平均分配，此時就可能會有彼此互相爭奪資源的衝突產生；或者是工作的職掌上交代不清，造成一人多工的繁重負荷，工作分配未能公平的平均管理。其中又以對於利益資源的分配方式意見不同，為最常見的人際衝突，6 個事件中佔了 4 個事件（受訪者 5、11、13、20）。

受訪者 13 指出，一個節目的成敗往往取決於收視率的高低，當收視率達到目標，業績目標可以獲得獎勵時，所有相關的單位都可能會跳出來爭功搶勞，畢竟節目的完成與成功並非單靠一人之力便可以完成，往往需要跨團隊、跨部門的資源交流共享，此種利益分配不均的情況便可能會造成衝突事件的產生。受訪者 11 亦指出另一個與金錢有關的衝突，部門在買設備的規劃上，因為金額分配高低的問題，造成了跨部門間的衝突：**「我發現我跟採購的想法有很大的落差，對方的說法是不知道成本是多少，但是我知道他買貴了。」**(受訪者 11)。可以看出當電視台節目部工作人員年資漸長，要處理的不單單是節目內容本身的問題，也包含了長遠性的部門規劃與經費管理，這些牽涉的衝突可能更為複雜與難解。

利益資源的分配方式亦有另外非關金錢的衝突類型，例如受訪者 5 便提出他因為轉換公司，對於公司的文化有適應的問題，之前的公司給他的權力較大，他可以決定專案的方向，而團隊成員也要遵行他的看法；但是新公司卻無法提供他所期待的權力資源規模，因此產生了衝突：**「前公司是導演最大，大家都要聽導演的話，但是這家公司每個人都是平等、獨立的，我剛開始很驚訝公司文化的問題，我在開會中生氣很多次。」**(受訪者 5)，在與內心期望不符的情況下，行為上便產生了試圖衝撞公司資源分配模式的衝突。

另外，則是工作分配不均造成的衝突，電視台中有實習的工讀生制度，通常都是由大學裡傳播相關科系的學生來兼任，因為並非正職的工作，也較無保障，因而時常出現大學生責任感不足、隨意翹班的情況：**「另一個工讀生，常常說不來就不來，只剩下兩個人會太忙碌，三個人比較剛好，偏偏長官都沒有什麼反應，我當下除了生氣，就是會有點無奈。」**(受訪者 21)」，認真來上班的工讀生必須在人手不足的情況下身兼多職，完成既定的份內工作，造成高度的壓力與體力的不堪負荷；又或者是如受訪者 20 所指出的，有些工讀生會投機取巧，都選比較輕鬆的工作，主管又常常視而不見，沒有做妥善的安排，造成工作分配的不均，此種責任資源的不均分配亦會引起衝突的發生。

### 3. 直接且不公平的待遇

「直接且不公平的待遇」屬於關係類的衝突，通常與人跟人之間的關係有關，是指組織成員人際關係相處之間所產生的衝突，包括：不公平的指責、對待或無理取鬧等等。簡單來說，亦即組織成員之間產生了不符常理、難以化解的溝通問題。本研究發現，電視台節目部工作人員是個高度與人際互動的行業，需要有良好的 EQ，才能面對各樣接踵而來的意見溝通，如果情緒未能控制得宜，便可能引發人際衝突事件的產生（受訪者 10、21、29）。

首先，這樣的衝突情況可能出現在跨部門之間的不信任與資源分配問題上；或者是當職權相似、重疊時的溝通協調問題，其中又以態度不佳的不合理對待為最常見的人際衝突，3 個事件中佔了 2 個事件（受訪者 21、29）。

電視台的工讀生往往是兼職的性質，沒有固定的辦公地點，通常也沒有專屬的辦公桌與電腦，若沒有適當的處理資源的安頓與管理，便可能引發嚴重的人際衝突，受訪者 21 提到把節目用具借放在資深同事桌子上，結果引發了同事不高興，因此被公司資深同事欺負：**「東西全部都丟掉，我們的用具全部都被丟了，連隨身碟也不知在哪裡，都不見了（受訪者 21）」**。遇到不合理的待遇，受訪者事後也只能自認倒楣，另外尋覓適合擺放節目用具的位置。

另外，當工作人員彼此之間的專業不同、職掌有差異時，亦可能造成衝突的發生，受訪者 29 即指出，他身為節目的製作人，希望與導播溝通光線的角度、或是鏡頭的運行，但是導播卻認為技術是導播的專業，不願意接受建議，也不願意溝通妥協：**「傳播就是接觸人的工作，這是一個很活的工作，每個人都有情緒，你與他／她們溝通、協調的時候，自然就可能產生問題（受訪者 29）」**。因為電視台的工作並不像生產線，有一定的規格跟標準，節目其實取決於不同的內容、來賓、主持人、燈光師，因此需要更多的溝通。

### 4. 工作負荷與壓力挑戰

「工作負荷與壓力挑戰」亦屬於程序類的衝突，通常與如何完成工作有關，組織成員對於如何完成工作之流程所產生的衝突，是指工作上的挑戰性及壓力、

負荷造成衝突。簡單來說，亦即組織成員之間遭遇的衝突事件是處於高度壓力與挑戰性的情況（受訪者 4、23、24）。本研究發現，這樣的衝突情況可能出現在從來沒有嚐試過的工作挑戰上；或者是一時之間難以解決的情緒安撫問題；或是時間非常危急、緊迫的高度張力情況。

其中，受訪者 24 所面對的衝突事件，便是超緊急的臨時狀況，明天要播的帶子臨時發現上錯字幕了，時間非常有限卻還沒有上完正確的字幕：**「當下是從頭涼到尾、大傻眼，因為開天窗實在太可怕，第一時間還是想辦法解決比較重要，好過跟製作人一起緊張，反而壓力更大（受訪者 24）」**。雖然造成問題發生的主因是工讀生送錯帶子，但是在情況危急的情況下，往往仍是以完成任務為第一優先，不會在執著於錯誤的歸屬或是爭執事件的是非。

#### 5. 相處互動往來的嫌隙

「相處互動往來的嫌隙」亦屬於關係類的衝突，通常與人跟人之間的關係有關，是指組織成員人際關係間產生的衝突。簡單來說，亦即組織成員之間緊繃摩擦的關係、未能處於和諧的狀態（受訪者 2）。在本研究中，這樣的衝突情況雖然只有一件案例，卻是唯一由口頭衝突延伸為嚴重肢體衝突的人際衝突事件。

受訪者 2 指出，他當時在國外擔任攝影記者，年紀是所有同事中最年長、又是唯一的外國人，常常被當地的工作人員欺負，卻又不知道如何反擊，長久下來累積了彼此的摩擦，雖然努力地融入當地的環境，但是突出的身分跟表現依舊引人側目，在受不了三番兩次的欺負下，產生了十分激烈的衝突：**「我就把他拉到庫房去，掐著他的脖子，問他：『你到底什麼意思？！』我就很直接的跟他說：『我雖然是一個外國人，可是我很努力的做事，你對我到底有什麼不滿！』然後他也說不出個所以然，我就跟他說：『請你以後要尊重你自己！』（受訪者 2）」**。這件「國際衝突」，對應到現在媒體市場環境，可以看出，媒體從業人員仍舊保有其工作的自信和自負、需要從工作來的肯定，甚至也仍然有追求新聞真相的理想與抱負，寧願冒著失去工作的風險，也要捍衛自己的權力與聲音。

### (3) 與上司之人際衝突事件

受訪者與上司之間最常面臨的衝突事件依序為「工作負荷與壓力挑戰」，共計 11 件；「任務目標的不同看法」，共計 6 件；「直接且不公平的待遇」，共計 6 件；「責任資源的分配異議」共佔 4 件；「新聞價值的判斷歧異」共佔 1 件；最後，「相處互動往來的嫌隙」則佔 1 件，共計 30 個事件。

#### 1. 工作負荷與壓力挑戰

「工作負荷與壓力挑戰」亦屬於程序類的衝突，通常與如何完成工作有關，組織成員對於如何完成工作之流程所產生的衝突，是指工作上的挑戰性及壓力、負荷造成衝突。簡單來說，亦即組織成員面對來自於上司的挑戰性要求與高度壓力衝突事件。本研究發現，電視台節目部工作人員可能會面對時間非常緊迫的衝突事件；或者是從來沒有經驗就要接下一個極大的任務（受訪者 5、6、9、16、18、19、21、22）。

首先，這樣的衝突情況可能包括：臨時被要求代班處理同事的工作，電視台的人員安排皆有其對應的職掌，雖然都是同樣的一個節目，但往往每個人處理的面向不同，工作無法輕易的轉換，但是在緊急情況卻又可能需要相互支援，此時就可能會有高度壓力的衝突產生；或者是由於電視台工作的高度變動與緊縮的工作時間，造成職務的銜接無法由前輩傳承給新人，往往必須由新人自行摸索工作，此類衝突事件對於電視台節目部工作人員來說，就會造成高度的挑戰性。其中又以沒有經驗就要試圖去嚐試、接手任務為最常見的人際衝突，11 個事件中佔了 5 個事件（受訪者 6、9、18、19、22）。

受訪者 19 提到她大學時就進入電視台工作，身為一個兼職的新人，沒有相關的實務作品可以證明能力，也從來沒有寫過節目題綱，卻在節目錄製前面臨到主持人的質疑，要求她在時間內寫出適當的題綱以供來賓回答，否則就必須要走人：「第一天來上班就叫我針對受訪者寫出 20 題題綱題目。我覺得題目有點難想，而且還要考慮到節目的 tone 調。寫好 20 題題綱後，拿給主持人過目，主持人不滿意，還說爛死了，叫我重新再寫 50 題。我那時嚇到了。（受訪者 19）」。



另外，在電視台很常見的衝突事件來自於高度壓力的緊急事件，亦即時間非常緊縮的臨時事件。由於電視節目有節目存檔的壓力，若正好又是線上邊拍邊播的節目，其衝突事件的挑戰性壓力就會顯得更高，引發更大的衝突撞擊，舉例來說：受訪者 16 便提到被主管臨時叫回公司修帶子的經驗：「**因為主持人有一句話評論比較直接，後製完成回家了之後，忽然接到製作人的電話說，主持人要修掉一句話，後製的帶子，前面就先播，原本播的帶子，那個點要在節目播出中直接切換到另一個帶子，要很精確，不能有一絲疏漏。**（受訪者 16）」。

電視台節目部工作人員所面對的各種人際衝突事件中，現場直播的外景節目更是挑戰性最高、衝突性最大的類型，因為除了要確認播出品質之外，其他相關的各種軟硬體也都非常重要。受訪者 8 便提及一次緊急萬分的人際衝突事件經驗，當時活動已經在進行中了，總統馬上就要來致詞，但是外場的攝影工作卻還沒準備完成，幾乎是在開天窗的千鈞一髮之刻：「**戶外活動天候又不佳，外場要跟時間競賽，必須在時間內 setting 好。馬英九要來，安檢已經開始了，但是還沒設定好，非常緊急！**（受訪者 8）」。

再者，電視台工作雖然講究新舊傳承、師徒制度，但是在高度時間壓力下，往往電視台節目工作人員會面臨到沒有經驗、就必須要趕鴨子上架的人際衝突事件，可能是個人工作能力的極限挑戰，受訪者 19 提到在沒有前輩帶領下，馬上要接下一個重擔的情況：「**剛來到公司，原本的製作人馬上就要走了，他只告訴我一些工作要注意的地方，我當時很無助，才進公司一個月，根本還來不及熟練，馬上就要當製作人帶一個單位。**（受訪者 19）」。這樣的人際衝突事件造成的不只是當下的衝擊，更使得受訪者身心長期皆處於高度緊繃的狀況。

## 2. 任務目標的不同看法

「任務目標的不同看法」屬於任務類的衝突，通常與工作內容目標有關，是組織成員對工作內容所產生的衝突，對於節目所涉及任務之作法有意見上的差異。簡單來說，亦即組織成員與對於節目相關事項處理方式的看法有落差。本研究發現，電視台節目部工作人員常常會與上司對於節目處理的看法不同，進而產

生人際衝突；或者是對於營收利潤的要求不同，上司以收益為最高追求目標，但是受訪者卻想兼顧節目品質，兩者產生了劇烈的衝突（受訪者 1、12、16、22、23、28）。其中又以對節目創意的看法不同為最常見的人際衝突，6 個事件中佔了 4 個事件（受訪者 1、12、16、22）。

進入電視台工作的新人，往往都懷抱著實現傳播夢想的理想，希望自己的無限想像與創意能夠被大家所肯定與認同，但是有時候電視台會囿陷於頻道的風格或是節目的調性，無法輕易地突破框框的侷限：「**公司有時太一板一眼，不容許太多創意，影片也是都類似的，用新聞紀錄的感覺，所有東西都被限制，很保守、中規中矩，鏡頭運作永遠只有 fade in/ fade out，他／她們覺得不需要天馬行空。**（受訪者 22）」。遇到這種衝突狀況，受訪者往往還是只能收起理想，按照公司的規定而行事，頂多只是私底下接案子完成夢想。

在節目的呈現上，受訪者有時也會因為與上司對於新聞價值的尺度不一而引發衝突，受訪者 1 提到在拍攝節目的過程，有時候畫面比較血腥或是不適宜闔家觀賞時，上司基於節目尺度的觀念，希望可以將腫瘤的畫面遮馬賽克；但是受訪者認為，此牽扯到對被拍攝者的同理心，用馬賽克彷彿是放大訴說著奇特病情的恐怖與不堪，因此無法妥協：「**思考怎樣讓他的鏡頭出來不要嚇到別人，可是我又不能不拍，不然我就不要做這個題目，當我把預告剪出來的時候，上司就跟我講說：『這看起來很恐怖耶！有點噁心！』。我說：『我為什麼要遮馬賽克？他也沒做錯事，又不是拍情色片或什麼的。我不管你要不要遮，我就是不想遮！』**（受訪者 1）」。雙方的出發點雖然都是為了節目好，希望可以讓觀眾接受，但是卻因為馬賽克尺度問題鬧得僵持不下，引發人際衝突。

又或者，電視台節目工作人員有時會將節目當作是自己辛苦的心血結晶，從概念發想、實際執行，到最後成果出爐，每一個環節都要投注大量的力心，因此希望能維持最真實的面貌；然而，有時上司的考量點可能更重視收益的表現，受訪者 28 便提到她的上司在製作費用上把關相當嚴格：「**老闆就是很嚴格的要求我們的收益，在我的認知裡，我覺得賺錢當然是應該的，但沒有必要去嚴格規定**

利潤，或者去剝削別人。我很強硬的跟老闆說：「如果你真的很想多賺那幾萬塊，你只要很大聲的跟我說：『某某某，我真的很想多賺那幾萬塊！』那我就幫你做！」

（受訪者 28）」電視台是一個「人」的行業，必須在一個和諧的共事環境長期有默契的配合，但有時候往往會為了金錢理念的不同，而形成強勢的針鋒相對。

### 3. 直接且不公平的待遇

「直接且不公平的待遇」屬於關係類的衝突，通常與人跟人之間的關係有關，是指組織成員人際關係相處之間所產生的衝突，包括：不公平的指責、對待或無理取鬧等等。簡單來說，亦即組織成員面對上司不合理的要求進而發生衝突，本研究發現，電視台工作有時因為突如其來增加的工作量，或是人員調配的不足，有時常有一個人當兩個人用、或時需要身兼數職的情況；或者是上司太過情緒化、無法控制情緒，常常在大庭廣眾就開始斥責、大罵，絲毫不留情面。（受訪者 1、11、19、20、22、24）。其中上司無法良善控制情緒、未搞清楚狀況就當場針對部屬進行責備，為最常見的人際衝突，6 個事件中佔了 4 個事件（受訪者 19、20、22、24）。

受訪者 19 提到被主管當眾斥責，但是其實是揸黑鍋、白白挨罵的經驗，節目要訪問外交部發言人，訪問題目要做成手板，製作人告知受訪者說不用拿給主持人看，直接把做好的手板拿到節目現場使用就好。結果到了節目現場，由於題目內容過於偏頗，導致來賓言論立場全部一面倒，幾乎都在罵外交部，主持人因此大發雷霆：「妳為甚麼要這樣寫？！妳不知道嗎？！所有東西都要給我看過，妳知道妳會害一個官員下台嗎？！妳要怎樣負責？！」（受訪者 19）。受訪者雖然覺得很委屈，但面對的衝突對象是上司，其實也只能自己消化掉不愉快的情緒，不敢去抗爭或反駁，而是學習吃苦認錯、將衝突化到最低的程度。

另外，電視台的工作內容由於比較彈性、無絕對標準可遵循，有時就會出現雙方比大聲的情緒失控對質場面，試圖使對方聽從自己的看法，受訪者 22 便提到：「遇到一個很機車的老闆，覺得剛出社會的人就是小咖的，什麼事都要做、打壓你，覺得年輕人不能當導演。老闆情緒化很嚴重，常常亂電人，譬如說他會

亂罵說剪什麼東西啊，但他說不出哪裡不好。（受訪者 22）」。遇到自我意識很重的上司，受訪者往往必須調適自己的心態，即便剛開始很不能調適，但是後來還是要忍下來，以避免衝突的擴大。

#### 4. 責任資源的分配異議

「責任資源的分配異議」屬於程序類的衝突，通常與如何完成工作有關，組織成員對於如何完成工作之流程所產生的衝突，是指工作責任及資源的分配有不均之情況。簡單來說，亦即組織成員對於上司資源分配不合理的要求，進而發生衝突（受訪者 5、24）。本研究發現，其中最常見的衝突事件類型為公司給的資源太少，4 個事件皆為此種類型（受訪者 5、24）。

其中，受訪者 24 便提到一人身兼多職的資源不足情形，料理節目的工讀生忽然不能來，也沒有其他的人員可以調配支援，變成受訪者要寫腳本之餘，自己又要去買菜、做板子：「當下其實很生氣，因為製作人不會管找工讀生的事，一天錄 5 場很累，又要端盤子、洗碗，很難找到人手來工讀。剛開始甚至找自己朋友來打工，但這個問題一直無法解決，算是我工作上很大的衝突挑戰。（受訪者 24）」。資源不足的問題長期累積下來無法解決，造成重複的衝突不斷的上演，形成電視台節目部工作人員長期的困擾與抱怨。受訪者 5 提及的也是類似的衝突經驗，他負責處理公司的動畫作品，公司要求在短時間內產出大量的作品，卻不要求品質，也不提供足夠的人力與時間，與他的既存價值觀產生極大衝擊。

#### （4）與利害關係人之 interpersonal 衝突事件

受訪者與利害關係人之間最常面臨的衝突事件依序為「工作負荷與壓力挑戰」，共計 20 件；「直接且不公平的待遇」，共計 9 件；「任務目標的不同看法」，共計 8 件；「責任資源的分配異議」共佔 7 件；「新聞價值的判斷歧異」共佔 4 件；最後，「相處互動往來的嫌隙」則佔 3 件，共計 51 個事件。

## 1. 工作負荷與壓力挑戰

「工作負荷與壓力挑戰」亦屬於程序類的衝突，通常與如何完成工作有關，組織成員對於如何完成工作之流程所產生的衝突，是指工作上的挑戰性及壓力、負荷造成衝突。簡單來說，亦即組織成員面對來自於利害關係人的挑戰性要求與高度壓力衝突事件（受訪者 3、4、6、7、8、9、16、19、20、21、23）。

本研究發現，電視台節目部工作人員可能面對的衝突事件是處理時間非常緊迫的、或者是很臨時的狀況，必須在短時間內做出正確的判斷。首先，這樣的衝突情況可能包括：來賓臨時無法前來錄影、或是來賓忽然發脾氣走人，節目面臨開天窗；或是其他因素如廠商、天候、設備等等的狀況，都需要電視台節目部工作人員運用智慧去化解衝突。其中又以臨時緊急狀況中的人際衝突為最常見的衝突，20 個事件中佔了 11 個事件（受訪者 3、4、6、17、20、21、23）。

確實掌握節目開錄的時間控制，往往是電視台節目部工作人員十分重要的一項任務，一旦延遲就可能影響到節目存檔跟後續錄影棚的使用，但是並非所有的因素都可以完全地有效管理，有時也會遇到十分難以解決的矛盾情況：「**我要帶來賓，可是他／她們梳化時很愛聊天，會拖時間，但是我又上面的壓力，有時候時間可能只剩 5 分鐘了，但是他／她們還是好像沒聽到的樣子。有時候也要催梳化，但是可能會被梳化的姐姐瞪。**」（受訪者 21）」此時解決眼前的衝突窘況就變成了十分棘手與危急的事件，受訪者必須要以輕鬆愉快的方式讓來賓感受到事情的緊急程度，因為來賓畢竟算是長輩、客人，應對方式上不可以沒有禮貌。或者是利用暗示的方式，一直在後面晃、來回走、一直看手錶的方式來提醒時間。

面對利害關係人的衝突，電視台節目部工作人員往往礙於對方是來賓、客人的關係，不敢太直接的把要求正面提出，或者是無法用非常強硬的方式去要求對方。受訪者 17 便提到有位來賓習慣性地拖時間，沒有準時把節目需要準備的資料交出，造成作業時間緊迫：「**來賓給的資料還必須調字型、修圖、修格式、修顏色，最後還要輸出。原本是請來賓 3 點前給今天需要用到的資料，但是他拖到**

4 點半才給圖，我 5 點前必須把這些資料完成、輸出，弄得我手忙腳亂。(受訪者 17)」。類似的與利害關係人的人際衝突事件層出不窮，多半歸因於電視台節目部工作人員與來賓的「特殊利害關係」，往往必須為了日後的長遠合作關係而妥協。

由於電視台工作的特殊型態，工作人員即使碰到的狀況是從來不曾有的經驗，有時也因為人員短缺、或是人力配置問題，無法先行請教有經驗的前輩，只得自行摸索、從錯誤中學習。受訪者 6 提及其第一次遇到天災就接下外景節目工作時，非常的不知所措，當時面對了臨時緊急狀況的衝突事件：「**第一次的大型外場經驗，跟主持人下災區，動員很多工作人員。我是負責聯繫的，戶外機動性較高，要想辦法找人去support主持人，又要找民眾接受訪問，而且要挑從生死關頭逃出來的災民。**(受訪者 6)」。外場機動的節目拍攝往往有許多的小插曲，包括場景的布置、怕延誤到開播時間，還要控制現場秩序，都是平常在攝影棚內不會發生的衝突事件和工作內容。

另外，本研究亦發現一些十分特殊的案例，由於電視台的節目為了吸引不同的收視族群，常常必須進行腦力激盪，以產生出新的創意元素，不定時就必須為節目轉型、提高收視率做努力。受訪者 23 提到一件創意發想的衝突經驗，當時，有一個鱷魚把人的手咬斷了，故當日節目必須做這個鱷魚新聞的議題，受訪者必須兼顧實行性跟創新的想法，做到一加一大於二的效果：「**我想直接把鱷魚搬來攝影棚，讓畫面更精彩、又有創意。這時候，就打電話找鱷魚場的電話，對方也答應了可以運送鱷魚過來，並且解說鱷魚的習性，但是必須從台南運過來。當時，會很緊張時間來不及，或會不會出了一些小狀況。**(受訪者 23)」，雖然處理的過程產生了一些衝突，但是後來節目的收視率很高，這次的衝突經驗反而讓她在工作中十分有成就感。

而由於節目特性的因素，受訪者 16 遇到了十分古怪的衝突經驗，亦是相當大的挑戰與衝突，為了節目能夠順利拍完播出，還是不得不硬著頭皮去想解決辦法：「**我們的節目和其他不一樣，古怪、充滿挑戰性。那時候要找藝人去跳鴨糞**

池，我必須負責去和鴨糞池的阿伯協調，請他借場地給他／她們，為了讓他答應，只好騙他是要介紹旅遊的地點，跟阿伯說我們是要去體驗農村生活之類的藉口來借場地。總之，一定要喬到場地就對了。(受訪者 23)」。受訪者當時面對的不只是與阿伯的溝通衝突，更同時面臨了自己內心道德與理法的衝擊。

當電視台工作人員向外與民眾或政府機關接觸時，平時人際關係的培養與建立，也成了工作是否能順利進行、將衝突化解的因素。受訪者 7 便認為電視台節目部工作人員必須具備良好的溝通協調能力，更要有好的 EQ：「當一個節目部製作人員，其實跟公關人員一樣，就是要建立良好的關係，所謂有關係就沒關係，沒關係就有關係，最重要的就是先把每一個環節的負責人員都認識，這樣之後有狀況就會很好處理。(受訪者 7)」。

## 2. 直接且不公平的待遇

「直接且不公平的待遇」屬於關係類的衝突，通常與人跟人之間的關係有關，是指組織成員人際關係相處之間所產生的衝突，包括：不公平的指責、對待或無理取鬧等等。簡單來說，亦即組織成員與利害關係人之間不合理的要求與行為，而進一步所發生的衝突(受訪者 7、9、16、17、18、19、23)。本研究發現，其中最常見的衝突事件類型為遇到利害關係人不合理的無理取鬧，9 個事件有 6 個事件為此種類型(受訪者 7、9、17、18、19、23)。

電視台的節目有時為了順應民情，會推出接 call-in 的節目型態，希望能直接聽到民眾的聲音，此時節目部工作人員就要安排人力要接聽 call-in 電話，一般的政論節目，通常都是由工讀生來接 call-in 電話，但是受訪者 18 指出，她的節目要求執行製作去幫忙接 call-in，她覺得自己應該在副控室做與節目更有直接關係的事，因為自己負責下談論的標題，也想知道節目的進行情況，哪個標題反應較激烈、回饋較好：「接 call-in 時，有些民眾不是為了單純地發表意見，有些是偏激又關注時事的知識份子，或是有些人還會打來罵三字經，當下只能承受被辱罵的感覺。(受訪者 18)」。又或者有些民眾是打來聊天、訴苦的，必須在眾多電話中做出取捨，因為怕其他民眾打不進來。受訪者不但被辱罵，還無法做更相關於

職位的工作，內心的衝擊程度之強烈可以想見。

另外，電視台節目部工作人員常常有機會接觸知名度高的名人，有時候反而可以見到名人私底下不為人知的一面，此時需要更多的溝通協調能力。受訪者 19 提到當時節目之議題為「補教人生」的事件，必須要發來賓高國華和劉毅上通告：「與高國華連絡時，他說不想和劉毅同台，還一直在電話中罵劉毅是爛人、情緒失控。最後高國華選擇不來節目現場，而開了假哭記者會。結果，劉毅在節目中大批高國華，但是高國華不在現場，死無對證，後來高國華又打來怪罪於我。（受訪者 19）」。

面對此類比較棘手的衝突，受訪者必須要設法讓對方聽懂她的話，同時也獲得安慰，以便將來還有合作的補救機會。

### 3. 任務目標的不同看法

「任務目標的不同看法」屬於任務類的衝突，通常與工作內容目標有關，是組織成員對工作內容所產生的衝突。簡單來說，亦即組織成員與利害關係人之間對於節目所涉及任務之作法有意見上的差異，而進一步發生了衝突（受訪者 26、27、28、30）。本研究發現，其中最常見的衝突事件類型為與利害關係人對事情處理的看法不同，8 個事件皆為此種類型（受訪者 26、27、28、30）。

受訪者 30 提到其與客戶在置入性行銷使用時機的衝突，由於戲劇節目與廠商有置入性行銷的對價配合關係，必須適時地在節目加添客戶產品的露出機會，但是又必須兼顧戲劇的邏輯與合理性，因此造成雙方的看法不一：「客戶往往會有出錢是大爺的心態，認為『我付錢給你，你為什麼不照我的方式做？』這句話其實會令工作人員感到很受傷，因為腳本的發想與拍攝手法，就電視台這些編劇與導演來說，都是創意與心血結晶的一部分。（受訪者 30）」。

置入性行銷的認知面與執行面通常都會有落差，節目部與廣告客戶在商品如何表現的部分會有看法差異，有的衝突就是指呈現出來的樣子跟客戶想像的不一樣，而客戶比較嚴重的問題就是，常常將置入性行銷當作廣告片在拍，這是電視台節目部工作人員常常需要去用力溝通的，必須要平衡廣告置入與戲劇的美感。

電視台與藝人之間往往存在供與需的相互需要關係，電視台需要藝人的表演



來充實節目內容，而藝人需要電視台的舞台曝光來提高知名度、宣傳唱片作品。這其中也包含了一定程度的矛盾關係，對唱片公司來講，藝人最想的的就是談音樂、發專輯，最不想提及的就是私人的隱私；可是對電視台、對觀眾、對做節目來講，電視台節目部工作人員在乎的是：做什麼才會好看、才有收視率。受訪者 28 便提到一個有趣的衝突事件，關於與利害關係人對於任務目標的不同看法，當時她在製作一個尋人的節目，希望邀請當紅的玉女歌手來節目上尋找初戀情人，但是唱片公司卻堅持要找昔日的恩師：「**我們當然是希望找初戀情人，這樣節目比較好看嘛！後來我就運用談判邏輯、設身處地的去跟他／她們談，對他／她們來講，只要節目收視率好，我也幫他／她們打歌嘛！感情的部分我幫他／她們降到最低，就是那種「純純的愛」，而不是很激烈的、已經濃烈的分不開的那種感情。**（受訪者 28）」。經過多次的溝協調之後，雙方終於將衝突化解，用各退一步的方式達成雙方的目標。

#### 4. 責任資源的分配異議

「責任資源的分配異議」屬於程序類的衝突，通常與如何完成工作有關，組織成員對於如何完成工作之流程所產生的衝突，簡單來說即組織成員與利害關係人之間，工作責任及資源的分配有不均之情況，而進一步發生了衝突（受訪者 10、12、19、25、27、30）。本研究發現，其中最常見的衝突事件類型為與利害關係人對於利益安排的看法不同，7 個事件皆為此種類型（受訪者 10、12、19、25、27、30）。

受訪者 27 提及其在處理過年特別節目時，必需要安排各家歌手來參加演出、又必須敲定每個歌手的檔期，分大小牌程度安排出場順序，必須與唱片公司、經紀公司來來回回不斷地溝通協調：「**安排節目名單要有別於跨年，不同於一般演唱會，要殺出一片格局，我一個人要面對 20 幾家唱片公司，順序、配備、費用等等每件事都是衝突。**（受訪者 27）」。因為每個歌手都希望處於曝光率最高的黃金時段，也都有程度不一的特殊待遇要求，例如要夾帶師弟妹新人一起打歌、或者是交通車的安排等等，如何妥善分配資源便是衝突能否化解的關鍵要素。

一個節目所擁有的資源是有限的，如何在合理的範圍做調整，讓所有利害關係人都滿意，是電視台節目部工作人員要負責的課題。受訪者 12 提及與一個演員之間的狀況，八點檔的男主角跟執行製作之間發生了不愉快，因此就挾怨報復威脅要求劇組撤換執行製作，不然就要罷演：「用罷演來要求電視台的長官買單、就範，這種事情就失去了演員的職業道德，私人恩怨不該扯到公事上來，電視正在播，你卻跑來掐著我的脖子說：『你不把他 fire 掉，我就不演。』這叫威脅，我的個性是抵死不從，因為我覺得很幼稚。我跟他說：『對不起，我不接受』。」（受訪者 12）。雖然受訪者當時採取比較強硬的態度回應，但是為了大局考量，最後電視台還是不得不做出妥協的「必要之惡」，將執行製作先借調到別的劇組。

#### 5. 新聞價值的判斷歧異

「新聞價值的判斷歧異」屬於任務類的衝突，與工作內容目標有關，包括組織成員對工作內容所產生的衝突。簡單來說即組織成員與利害關係人之間，對於節目內容所涉及的新聞道德有看法的落差，而進一步發生了衝突（受訪者 10、11、26）。本研究發現，其中最常見的衝突事件類型為與利害關係人對於正確播報新聞尺度的看法不同，4 個事件皆為此種類型（受訪者 10、11、26）。

受訪者 10 提到其在處理一則傳播妹被壞人欺負的新聞時，因為考慮到新聞價值以及後續的影響，放棄播出一則聳動、可能有高收視率的報導，並且努力去說服其他同業不要播出此新聞：「我認為這是壞人非法取得的影片，不只是尺度的問題，這是非法的畫面，不可以透過大眾傳播媒體傳播，當時這個畫面是因為壞人用手機的藍芽傳送給朋友，本身就已經違法了。」（受訪者 10）」剛開始別台堅持要播，但是後來受訪者跟其他電視台說了事情的嚴重性之後，說這是違法的、有違新聞價值、有尺度的問題，別台就沒有播出了。可見新聞節目播出的選擇，有時候其實是需要經驗累積的臨場判斷，因為新聞太多則了，這算是專業上的衝突，必須在第四權的新聞價值與收視率的誘惑之間做出取捨。另外，受訪者 11 也提到，有廠商為了得到電視台的標案，不惜塞紅包希望走後門，但是都被受訪者以不符公平正義程序、電視台揭弊監督的新聞價值而予以嚴詞拒絕、迴避。

## 二、電視台節目部工作人員面對人際衝突事件所產生的情緒

### (一) 部屬與同事引發的人際衝突事件對情緒之影響

本研究在整理訪談資料後，檢視各類衝突對象所發生的人際衝突事件類型，發現到衝突對象為部屬、同事的人際衝突事件類型相同，因此，將此兩類衝突對象的人際衝突事件綜合一併討論。

統整部屬與同事引發的人際衝突事件，編碼得出「任務目標的不同看法」、「直接且不公平的待遇」、「相處互動往來的嫌隙」、「責任資源的分配異議」以及「工作負荷與壓力挑戰」等五類可能引起衝突的情感事件；以單因子變異數分析其引發之情緒的差異（結果如表 4-2 所示）。

部屬與同事引發的人際衝突事件中，所產生的正面性情緒平均數分別為「任務目標的不同看法」(34.00)、「直接且不公平的待遇」(37.17)、「相處互動往來的嫌隙」(26.00)、「責任資源的分配異議」(24.43) 以及「工作負荷與壓力挑戰」(37.50)。由表 4-2 資料顯示，部屬與同事引發的人際衝突事件所產生的正面性情緒未達顯著 ( $F$  值=.771； $p=.551 >.05$ )，表示由部屬與同事所引發的不同類型人際衝突事件，並不會對個人的正面性情緒造成影響。

部屬與同事引發的人際衝突事件中，所產生的緊繃性情緒平均數分別為「任務目標的不同看法」(9.6)、「直接且不公平的待遇」(16.67)、「相處互動往來的嫌隙」(17.00)、「責任資源的分配異議」(19.14) 以及「工作負荷與壓力挑戰」(26.50)。由表 4-2 資料顯示，部屬與同事引發的人際衝突事件所產生的緊繃性情緒達到顯著 ( $F$  值=3.848； $p=.015 <.05$ )，表示由部屬與同事所引發的不同類型人際衝突事件，的確會對個人的緊繃性情緒造成影響。其中，緊繃性情緒此一變數經過事後檢定之變異數同質性檢定，其拒絕變異數為同質性假設 ( $p=.037 <.05$ )，根據邱皓政 (2010) 的建議，當變異同質性檢定顯著時，代表變數不同質，應該採用 Game-Howell 事後檢定法進行事後比較。

表 4-2：部屬與同事引發的人際衝突事件與情緒之關連性

正面性情緒				
衝突事件	事件數	平均數	F 值	顯著性
1.任務目標的不同看法	10	34.00	.777	N/A
2.直接且不公平的待遇	6	37.17		
3.相處互動往來的嫌隙	2	26.00		
4.責任資源的分配異議	7	24.43		
5.工作負荷與壓力挑戰	4	37.50		
緊繃性情緒				
衝突事件	事件數	平均數	F 值	顯著性
1.任務目標的不同看法	10	9.6	3.848*	3(-7.40*) 5(-16.90*)
2.直接且不公平的待遇	6	16.67		
3.相處互動往來的嫌隙	2	17.00		1(7.40*)
4.責任資源的分配異議	7	19.14		
5.工作負荷與壓力挑戰	4	26.50		1(16.90*)
攻擊性情緒				
衝突事件	事件數	平均數	F 值	顯著性
1.任務目標的不同看法	10	6.60	.681	N/A
2.直接且不公平的待遇	6	7.17		
3.相處互動往來的嫌隙	2	9.00		
4.責任資源的分配異議	7	9.43		
5.工作負荷與壓力挑戰	4	5.75		
內疚性情緒				
衝突事件	事件數	平均數	F 值	顯著性
1.任務目標的不同看法	10	2.60	.362	N/A
2.直接且不公平的待遇	6	3.00		
3.相處互動往來的嫌隙	2	3.50		
4.責任資源的分配異議	7	2.71		
5.工作負荷與壓力挑戰	4	2.00		

$p < .05^*$  ;  $p < .01^{**}$  ;  $p < .001^{***}$

檢視不同類型人際衝突事件所引發的緊繃性情緒平均數後發現，「任務目標的不同看法」(9.6) 低於「相處往來的互動嫌隙」(17.00)，而且具有顯著性差異 ( $p = .027 < .05$ )，顯示比起「任務目標的不同看法」衝突事件，受訪者與部屬、

同事所引發的「相處往來的互動嫌隙」衝突事件，能夠使個人產生較高度的緊繃性情緒。另外，「任務目標的不同看法」的緊繃性情緒平均數（9.6）亦低於「工作負荷與壓力挑戰」的緊繃性情緒平均數（26.50），而且具有顯著性差異

（ $p=.041<.05$ ），顯示比起「任務目標的不同看法」衝突事件，受訪者與部屬、同事所引發的「工作負荷與壓力挑戰」衝突事件，能夠使個人產生較高度的緊繃性情緒。

部屬與同事引發的人際衝突事件中，所產生的攻擊性情緒平均數分別為「任務目標的不同看法」（6.60）、「直接且不公平的待遇」（7.17）、「相處互動往來的嫌隙」（9.00）、「責任資源的分配異議」（9.43）以及「工作負荷與壓力挑戰」（5.75）。由表 4-2 資料顯示，部屬與同事引發的人際衝突事件所產生的攻擊性情緒未達顯著（ $F$  值=.681； $p=.452>.05$ ），表示由部屬與同事所引發的不同類型人際衝突事件，並不會對個人的攻擊性情緒造成影響。

部屬與同事引發的人際衝突事件中，所產生的內疚性情緒平均數分別為「任務目標的不同看法」（2.60）、「直接且不公平的待遇」（3.00）、「相處互動往來的嫌隙」（3.50）、「責任資源的分配異議」（2.71）以及「工作負荷與壓力挑戰」（2.00）。由表 4-2 資料顯示，部屬與同事引發的人際衝突事件所產生的內疚性情緒未達顯著（ $F$  值=.580； $p=.715>.05$ ），表示由部屬與同事所引發的不同類型人際衝突事件，並不會對個人的內疚性情緒造成影響。

## （二）上司與利害關係人引發的人際衝突事件對情緒之影響

本研究在整理訪談資料後，檢視各類衝突對象所發生的人際衝突事件類型，發現到衝突對象為上司、利害關係人的人際衝突事件類型相同，因此，將此兩類衝突對象的人際衝突事件綜合一併討論。

統整上司與利害關係人引發的人際衝突事件，本研究在整理訪談資料後，編碼得出「任務目標的不同看法」、「新聞價值判斷的差異」、「直接且不公平的待遇」、「相處互動往來的嫌隙」、「責任資源的分配異議」以及「工作負荷與壓力挑

戰」等六類可能引起衝突的情感事件；以單因子變異數分析其引發之情緒的差異（結果如表 4-3 所示）。

上司與利害關係人引發的人際衝突事件中，所產生的正面性情緒平均數分別為「任務目標的不同看法」（39.29）、「新聞價值判斷的差異」（43.00）、「直接且不公平的待遇」（30.07）、「相處互動往來的嫌隙」（35.00）、「責任資源的分配異議」（34.27）以及「工作負荷與壓力挑戰」（39.35）。由表 4-3 資料顯示，上司與利害關係人引發的人際衝突事件所產生的正面性情緒未達顯著（F 值=1.187； $p=.324>.05$ ），表示由上司與利害關係人所引發的不同類型人際衝突事件，並不會對個人的正面性情緒造成影響。

上司與利害關係人引發的人際衝突事件中，所產生的緊繃性情緒平均數分別為「任務目標的不同看法」（16.71）、「新聞價值判斷的差異」（10.17）、「直接且不公平的待遇」（21.87）、「相處互動往來的嫌隙」（22.75）、「責任資源的分配異議」（20.36）以及「工作負荷與壓力挑戰」（21.58）。由表 4-3 資料顯示，上司與利害關係人引發的人際衝突事件所產生的緊繃性情緒達到顯著（F 值=2.367； $p=.047<.05$ ），表示由上司與利害關係人所引發的不同類型人際衝突事件，的確會對個人的緊繃性情緒造成影響。

表 4-3 資料顯示，個人的緊繃性情緒的確會因為上司與利害關係人所引發的人際衝突事件不同而有所差異。其中，緊繃性情緒此一變數經過事後檢定之變異數同質性檢定，其同意變異數為同質性假設（ $p=.330>.05$ ），故採用 Scheffe 事後檢定法進行事後比較。檢視上司與利害關係人所引發的人際衝突事件所引發的緊繃性情緒平均數後發現，並無衝突事件的變項與緊繃性情緒呈現顯著性差異。

上司與利害關係人引發的人際衝突事件中，所產生的內疚性情緒平均數分別為「任務目標的不同看法」（4.36）、「新聞價值判斷的差異」（2.17）、「直接且不公平的待遇」（4.27）、「相處互動往來的嫌隙」（4.75）、「責任資源的分配異議」（3.73）以及「工作負荷與壓力挑戰」（4.06）。

表 4-3：上司與利害關係人引發的人際衝突事件與情緒之關連性

正面性情緒				
衝突事件	事件數	平均數	F 值	顯著性
1.任務目標的不同看法	14	39.29	1.187	N/A
2.新聞價值判斷的差異	6	43.00		
3.直接且不公平的待遇	15	30.07		
4.相處互動往來的嫌隙	4	35.00		
5.責任資源的分配異議	11	34.27		
6.工作負荷與壓力挑戰	31	39.35		
緊繃性情緒				
衝突事件	事件數	平均數	F 值	顯著性
1.任務目標的不同看法	14	16.71	2.367*	N/A
2.新聞價值判斷的差異	6	10.17		
3.直接且不公平的待遇	15	21.87		
4.相處互動往來的嫌隙	4	22.75		
5.責任資源的分配異議	11	20.36		
6.工作負荷與壓力挑戰	31	21.58		
攻擊性情緒				
衝突事件	事件數	平均數	F 值	顯著性
1.任務目標的不同看法	14	7.21	1.500	N/A
2.新聞價值判斷的差異	6	4.67		
3.直接且不公平的待遇	15	6.53		
4.相處互動往來的嫌隙	4	5.75		
5.責任資源的分配異議	11	8.27		
6.工作負荷與壓力挑戰	31	5.16		
內疚性情緒				
衝突事件	事件數	平均數	F 值	顯著性
1.任務目標的不同看法	14	4.36	.611	N/A
2.新聞價值判斷的差異	6	2.17		
3.直接且不公平的待遇	15	4.27		
4.相處互動往來的嫌隙	4	4.75		
5.責任資源的分配異議	11	3.73		
6.工作負荷與壓力挑戰	31	4.06		

$p < .05^*$  ;  $p < .01^{**}$  ;  $p < .001^{***}$

由表 4-3 資料顯示，上司與利害關係人引發的人際衝突事件所產生的內疚

性情緒未達顯著 ( $F$  值=.611 ;  $p$ =.692>.05) , 表示由上司與利害關係人所引發的不同類型人際衝突事件, 並不會對個人的內疚性情緒造成影響。

### (三) 不同類型人際衝突事件對情緒之影響

針對所有不同類型的人際衝突事件, 本研究在整理訪談資料後, 編碼得出「任務目標的不同看法」、「新聞價值判斷的差異」、「直接且不公平的待遇」、「相處互動往來的嫌隙」、「責任資源的分配異議」以及「工作負荷與壓力挑戰」等六類可能引起衝突的情感事件; 同樣以單因子變異數分析其引發之情緒的差異 (結果如表 4-4 所示)。

不同類型的衝突事件中, 所產生的正面性情緒平均數分別為「任務目標的不同看法」(37.08)、「新聞價值判斷的差異」(43.00)、「直接且不公平的待遇」(32.09)、「相處互動往來的嫌隙」(32.00)、「責任資源的分配異議」(30.44) 以及「工作負荷與壓力挑戰」(39.14)。由表 4-4 資料顯示, 不同類型衝突事件所產生的正面性情緒未達顯著 ( $F$  值=1.463 ;  $p$ =.208>.05) , 表示不同類型的人際衝突事件, 並不會對個人的正面性情緒造成影響。

不同類型的衝突事件中, 所產生的緊繃性情緒平均數分別為「任務目標的不同看法」(13.75)、「新聞價值判斷的差異」(10.16)、「直接且不公平的待遇」(20.83)、「相處互動往來的嫌隙」(19.88)、「責任資源的分配異議」(22.14) 以及「工作負荷與壓力挑戰」(18.88)。由表 4-4 資料顯示, 不同類型人際衝突事件所產生的緊繃性情緒達到顯著 ( $F$  值=4.220 ;  $p$ =.002<.01) , 表示不同類型的人際衝突事件, 的確會對個人的緊繃性情緒造成影響。



表 4-4：不同類型衝突事件與情緒之關連性

正面性情緒				
衝突事件	事件數	平均數	F 值	顯著性
1.任務目標的不同看法	24	37.08	1.463	N/A
2.新聞價值判斷的差異	6	43.00		
3.直接且不公平的待遇	21	32.09		
4.相處互動往來的嫌隙	6	32.00		
5.責任資源的分配異議	18	30.44		
6.工作負荷與壓力挑戰	35	39.14		
緊繃性情緒				
衝突事件	事件數	平均數	F 值	顯著性
1.任務目標的不同看法	24	13.75	4.220**	6(.023*)
2.新聞價值判斷的差異	6	10.16		
3.直接且不公平的待遇	21	20.83		
4.相處互動往來的嫌隙	6	19.88		
5.責任資源的分配異議	18	22.14		
6.工作負荷與壓力挑戰	35	18.88		1(.023*)
攻擊性情緒				
衝突事件	事件數	平均數	F 值	顯著性
1.任務目標的不同看法	24	6.86	2.246	N/A
2.新聞價值判斷的差異	6	4.67		
3.直接且不公平的待遇	21	6.71		
4.相處互動往來的嫌隙	6	6.83		
5.責任資源的分配異議	18	8.72		
6.工作負荷與壓力挑戰	35	5.23		
內疚性情緒				
衝突事件	事件數	平均數	F 值	顯著性
1.任務目標的不同看法	24	3.63	.560	N/A
2.新聞價值判斷的差異	6	2.17		
3.直接且不公平的待遇	21	3.90		
4.相處互動往來的嫌隙	6	4.33		
5.責任資源的分配異議	18	3.33		
6.工作負荷與壓力挑戰	35	3.83		

$p < .05^*$  ;  $p < .01^{**}$  ;  $p < .001^{***}$

其中，緊繃性情緒此一變數經過事後檢定之變異數同質性檢定，其同意變異數為同質性假設 ( $p=.204 >.05$ )，根據邱皓政 (2010) 的建議，變數同質時應採用 Scheffe 事後檢定法進行事後比較。檢視不同類型人際衝突事件所引發的緊繃性情緒平均數後發現，「任務目標的不同看法」(13.75) 低於「工作負荷與壓力挑戰」(22.14)，而且具有顯著性差異 ( $p=.023 <.05$ )，顯示比起「任務目標的不同看法」衝突事件，受訪者在職場中「工作負荷與壓力挑戰」的人際衝突事件，會使個人產生較高程度的緊繃性情緒。

不同類型的衝突事件中，所產生的攻擊性情緒平均數分別為「任務目標的不同看法」(6.86)、「新聞價值判斷的差異」(4.67)、「直接且不公平的待遇」(6.71)、「相處互動往來的嫌隙」(6.83)、「責任資源的分配異議」(8.72) 以及「工作負荷與壓力挑戰」(5.23)。由表 4-4 資料顯示，不同類型衝突事件所產生的攻擊性情緒未達顯著 ( $F$  值=2.246； $p=.055 >.05$ )，所以不同類型衝突事件所產生的攻擊性情緒並不會有所差異。

不同類型的衝突事件中，所產生的內疚性情緒平均數分別為「任務目標的不同看法」(3.63)、「新聞價值判斷的差異」(2.17)、「直接且不公平的待遇」(3.90)、「相處互動往來的嫌隙」(4.33)、「責任資源的分配異議」(3.33) 以及「工作負荷與壓力挑戰」(3.83)。由表 4-4 資料顯示，不同類型衝突事件所產生的內疚性情緒未達顯著 ( $F$  值=.560； $p=.731 >.05$ )，所以不同類型衝突事件所產生的內疚性情緒並不會有所差異。

### 三、電視台節目部工作人員溝通策略之採用

#### (一) 情緒與溝通策略之關連性

本研究欲檢視個人在經歷事件後之後所產生的「情感反應」是否與「溝通策略」的選擇有關，因而以檢視迴歸分析係數的方式來探討情感反應與溝通策略這兩個變項之間的關聯性。面對人際衝突事件的溝通策略共有十五種，包括有：「試圖解決問題」、「自我揭露」、「提供更多資源」、「情緒順從」、「讓步」、「隱藏真實

情緒」、「命令」、「情緒攻擊」、「說服」、「忽視」、「遠離對方」、「開玩笑」、「雙方各退一步」、「找第三者溝通」以及「尋找替代方案」等十五種。溝通策略的次數分配表如下表 4-5 所示：

表 4-5：溝通策略之次數分配表

溝通策略	次數 (N=110)	百分比 (%)	累積百分比 (%)
試圖解決問題	11	10.0	10.0
自我揭露	3	2.7	12.7
提供更多資源	14	12.7	25.5
情緒順從	2	1.8	27.3
讓步	10	9.1	36.4
隱藏真實情緒	8	7.3	43.6
命令	2	1.8	45.5
情緒攻擊	10	9.1	54.6
說服	10	9.1	63.7
忽視	5	4.5	68.2
遠離對方	5	4.5	72.7
開玩笑	8	7.3	80.0
雙方各退一步	3	2.7	82.7
找第三者溝通	9	8.2	90.9
尋找替代方案	10	9.1	100.0

在溝通策略的使用上，「試圖解決問題」策略出現的次數為 11 (10%)；「自我揭露」策略出現的次數為 3 (2.7%)；「提供更多資源」策略出現的次數為 14 (12.7%)；「情緒順從」策略出現的次數為 2 (1.8%)；「讓步」策略出現的次數為 10 (9.1%)；「隱藏真實情緒」策略出現的次數為 8 (7.3%)；「命令」策略出現的次數為 2 (1.8%)；「情緒攻擊」策略出現的次數為 10 (9.1%)；「說服」策略出現的次數為 10 (9.1%)；「忽視」策略出現的次數為 5 (4.5%)；「遠離對方」策略出現的次數為 5 (4.5%)；「開玩笑」策略出現的次數為 8 (7.3%)；「雙方各退一步」策略出現的次數為 3 (2.7%)；「找第三者溝通」策略出現的次數為 9 (8.2%)；最後，「尋找替代方案」策略出現的次數為 10 (9.1%)。

情感反應的部份共有正面性情緒、緊繃性情緒、攻擊性情緒以及內疚性情緒等四種情緒，本研究針對情感反應與十五種溝通策略進行迴歸分析。(結果如表 4-6 所示)

表 4-6：情感反應與溝通策略之迴歸分析

模式	正面性情緒	緊繃性情緒	攻擊性情緒	內疚性情緒
	標準化係數 Beta 分配	標準化係數 Beta 分配	標準化係數 Beta 分配	標準化係數 Beta 分配
<b>溝通策略</b>				
試圖解決問題	-.110	.124	-.121	-.023
自我揭露	.089	-.170	-.165	-.057
提供更多資源	<b>.248**</b>	.056	-.043	-.104
情緒順從	-.164	.150	.164	.129
讓步	<b>-.297**</b>	.094	.117	.170
隱藏真實情緒	<b>-.277**</b>	.079	.125	.166
命令	-.191*	-.171	.014	.047
情緒攻擊	-.201	-.107	.217	.170
說服	-.010	<b>-.252*</b>	-.062	.040
忽視	-.140	-.101	.090	-.041
遠離對方	<b>-.270**</b>	-.119	.163	.115
開玩笑	<b>-.415***</b>	-.205	-.134	.007
雙方各退一步	-.146	.032	.092	.004
找第三者溝通	<b>-.230*</b>	.074	-.073	.179
尋找替代方案	-.134	-.051	.074	.127
<b>調整後的R<sup>2</sup></b>	<b>.163**</b>	<b>.149**</b>	<b>.109*</b>	-.019

$p < .05^*$  ;  $p < .01^{**}$  ;  $p < .001^{***}$

在正面性情緒與溝通策略的部份，由表 4-6 可知，調整後的 R 平方為 16.3%，溝通策略可以解釋正面性情緒 16.3%的變異，整體迴歸模式達到顯著 ( $F=2.516$ ,  $p=.004 < 0.01$ )，表示前述 16.3%的迴歸解釋力具有統計意義，亦即溝通策略可以用來解釋或預測正面性情緒。統計分析結果顯示，「正面性情緒」與六種溝通策略達顯著水準，此六種溝通策略分別為：「提供更多資源」、「讓步」、「隱藏真實情緒」、「遠離對方」、「開玩笑」以及「找第三者溝通」。首先，「提供

更多資源」溝通策略能夠有效預測正面性情緒，Beta 係數達.248 ( $t= 2.659, p=.009 <.01$ )，表示使用「提供更多資源」溝通策略的頻率愈高，正面性情緒也愈高。

另外五種達顯著的溝通策略則與正面性情緒皆呈現負向相關，「讓步」溝通策略能夠有效預測正面性情緒，Beta 係數達-.297 ( $t= -2.711, p=.008 <.01$ )，表示使用「讓步」溝通策略的頻率愈低，正面性情緒也愈高。「隱藏真實情緒」溝通策略能夠有效預測正面性情緒，Beta 係數達-.277 ( $t= -2.614, p=.010 <.01$ )，表示使用「隱藏真實情緒」溝通策略的頻率愈低，正面性情緒也愈高。「遠離對方」溝通策略能夠有效預測正面性情緒，Beta 係數達-.270 ( $t= -2.710, p=.008 <.01$ )，表示使用「遠離對方」溝通策略的頻率愈低，正面性情緒也愈高。而「開玩笑」溝通策略能夠有效預測正面性情緒，Beta 係數達-.415 ( $t= -3.921, p=.000 <.01$ )，表示使用「開玩笑」溝通策略的頻率愈低，正面性情緒也愈高。最後，「找第三者溝通」溝通策略能夠有效預測正面性情緒，Beta 係數達-.230 ( $t= -2.137, p=.035 <.05$ )，表示使用「找第三者溝通」溝通策略的頻率愈低，正面性情緒也愈高。

在緊繃性情緒與溝通策略的部份，由表 4-6 可知，調整後的 R 平方為 14.9%，溝通策略可以解釋緊繃性情緒 14.9%的變異，整體迴歸模式達到顯著 ( $F=2.364, p=.007 <.01$ )，表示前述 14.9%的迴歸解釋力具有統計意義，亦即溝通策略可以用來解釋或預測緊繃性情緒。

統計分析結果顯示，「緊繃性情緒」與一種溝通策略達顯著水準，且呈現負向關連，「說服」溝通策略能夠有效預測正面性情緒，Beta 係數達-.252 ( $t= -2.287, p=.024 <.05$ )，表示使用「說服」溝通策略的頻率愈低，緊繃性情緒也愈高。

在攻擊性情緒與溝通策略的部份，由表 4-6 可知，調整後的 R 平方為 10.9%，溝通策略可以解釋攻擊性情緒 10.9%的變異，整體迴歸模式達到顯著 ( $F=1.956, p=.030 <.05$ )，表示前述 10.9%的迴歸解釋力具有統計意義，亦即溝通策略可以用來解釋或預測攻擊性情緒。但是一一檢視個別溝通策略與攻擊性情緒的關連，則未發現有顯著差異的產生。

在內疚性情緒與溝通策略的部份，由表 4-6 可知，調整後的 R 平方為-1.9

%，但是整體迴歸模式未達到顯著 ( $F=.858, p=.605 >.05$ )，表示前述-1.9%的迴歸解釋力不具有統計意義，亦即溝通策略無法用來解釋或預測內疚性情緒，因此無法檢視個別溝通策略與內疚性情緒的關連，亦未發現有顯著差異的產生。

## 第二節 研究發現之討論

### 一、電視台節目部工作人員在工作中面臨的人際衝突事件之討論

針對媒體環境中電視台的相關研究，過去的研究多聚焦於勞動過程或是產業的困境，與電視台組織工作人員的人際衝突相關之研究較為罕見，亦未見專門探討情緒之於電視台組織的研究。有鑑於此，本研究援引 Weiss 及 Cropanzano (1996) 所提出的情感事件理論，試圖深入探討電視台節目部工作人員在職場中的可能面臨的工作事件、情感反應以及後續產生的溝通行為，試圖勾勒出媒體工作環境中，事件、情緒以及行為之間的互動關係。

整體而言，本研究訪談 30 位電視台節目部工作人員，共蒐集得 110 個工作事件，在四大類的衝突對象之中，受訪者與公司外部利害關係人的衝突事件佔最大多數的 51 件，所佔比例達 46.3%，由此可見，電視台節目部工作人員在工作中最常與其產生衝突的對象，並非身處同一組織的人員，而是處於不同組織，但是有業務往來關係的利害關係人。

本研究結果證實情感事件理論適用於探索人際衝突中個人的情緒及行為，並發現電視台節目部工作人員於職場中的衝突對象包括了同組織的上司、同事、部屬以及非屬同一組織、但是工作業務上有關連的利害關係人，所產生的衝突事件類型則包括了：任務目標的不同看法、新聞價值的判斷歧異、直接且不公平的待遇、相處互動往來的嫌隙、責任資源的分配異議以及工作負荷與壓力挑戰。

根據情感事件理論之論點，本研究針對電視台此一媒體組織的第一個研究問題為：電視台節目部工作人員在工作中可能面對的人際衝突事件為何？根據先前學者研究，個人面對衝突時的處理方式，與衝突對象的權力高低相對位置有關 (Rahim, 1997)；再進一步檢視電視台節目部工作人員在工作中最常接觸、有

可能產生衝突的對象，包括組織內部的部屬、同事、上司，以及組織外部的利害關係人，例如：節目來賓、消息來源、廠商、政府機關、觀眾、競爭同業……等，因此，本研究在人際衝突事件的分類上，依據個人權力關係位置以及實際的工作狀況，將其分類為面對部屬、同事、上司以及利害關係人等不同的情況。

而進一步，再依據人際衝突事件的類型加以劃分，本研究發現，電視台節目部工作人員與部屬可能產生的人際衝突事件類型包括：「任務目標的不同看法」、「直接且不公平的待遇」、「相處互動往來的嫌隙」、「責任資源的分配異議」以及「工作負荷與壓力挑戰」；與同事可能產生的人際衝突事件類型包括：「任務目標的不同看法」、「直接且不公平的待遇」、「相處互動往來的嫌隙」、「責任資源的分配異議」以及「工作負荷與壓力挑戰」。

電視台節目部工作人員與上司可能產生的人際衝突事件類型包括有：「任務目標的不同看法」、「新聞價值判斷的差異」、「直接且不公平的待遇」、「相處互動往來的嫌隙」、「責任資源的分配異議」以及「工作負荷與壓力挑戰」；最後，與利害關係人可能產生的人際衝突事件類型則包括：「任務目標的不同看法」、「新聞價值判斷的差異」、「直接且不公平的待遇」、「相處互動往來的嫌隙」、「責任資源的分配異議」以及「工作負荷與壓力挑戰」。

針對這些電視台節目部工作人員在職場中所遭遇的人際衝突事件，本章節統整研究中的案例，依據衝突對象的不同加以分類，依照發生次數頻率最高的人際衝突事件加以排序，與先前學者研究做一分析比較，並且檢視研究中特殊案例的代表意涵，以回答本研究的研究問題一。

#### （一）部屬

本研究發現，電視台節目部工作人員面對部屬時，發生次數頻率最高的人際衝突事件類型為「任務目標的不同看法」（佔部屬的人際衝突事件 40%）。本研究認為，這樣的現象與媒體工作的特質有關，電視台所追求、重視的是創意度以及新鮮感，在工作的職位分級上並無絕對的權力高低關係；即便是職位較低的部屬，也可以自由提出自己對節目發想的看法，在沒有標準答案的情況下，便可能

產生對於任務目標不同的看法，因而發生人際衝突事件。

在四種衝突對象類型中，電視台節目部工作人員與部屬發生衝突的頻率為最低的 10 件，約佔所有人際衝突事件 9% 的比例，本研究認為，其原因來自於兩個層面，第一：受訪的電視台節目部工作人員資歷尚淺，還未達到擔任主管的階層，因此團隊中並沒有部屬可以管理、甚或發生衝突；第二：即便團隊中擁有直屬的部屬，主管仍然具有較高的執行決策權力，可以主導事物處理的方向，就算與部屬有意見上的歧異，多數時刻部屬也會以主管的意見為主，較少有部屬會躡級犯上、直接與主管引發衝突。

Fitness (2000) 研究職場中的衝突情形，發現到由部屬所引發的衝突事件中，不道德行為以及工作能力表現不佳此兩種類型的事件，占了整體人際衝突事件將近七成的比例。而本研究發現雖未與其研究結果完全相符，但是亦發現到受訪者與部屬之間面臨的「直接且不公平的待遇」衝突事件共有 3 件（佔部屬的人際衝突事件 30%），Thiel、Connelly 以及 Jennifer (2012) 在研究中即發現，上司必須要學習如何處理部屬的情緒反應，特別是當部屬呈現憤怒或是悲觀情緒的時候，最好的方式就是幫助部屬管理情緒，否則就很可能會產生「直接且不公平的待遇」衝突事件。過去研究多指出不道德行為是指部屬偷懶、未能善盡個人職責，而本研究較為特別的發現是，在與部屬的「直接且不公平的待遇」衝突事件上，多為部屬情緒控管不佳，例如直接對主管大吼大叫、言語攻擊；或者是隱瞞個人的過錯，結果反而造成組織更大的損失，而非單純的偷懶或是不盡責行為。

本研究認為這樣的現象與電視台產業的特殊性質相關，電視台節目部工作人員通常都是懷抱著實現媒體熱情理想的心態進入產業，加上過去可能也有許多相關的媒體實務背景，未必對於頂頭上司的領導能夠心服口服，再加上自身也有許多做節目的創意想法，因此，在與主管的互動上有時便少了應有的尊重與禮節，關係變得十分針鋒相對。



## （二）同事

接著，本研究發現，電視台節目部工作人員面對同事時，發生次數頻率最高的人際衝突事件類型亦為「任務目標的不同看法」（佔同事的人際衝突事件 31.6%），此與王哲偉（2011）針對新聞記者情緒的研究結果相同，其指出新聞記者的工作經常是分工方式來進行，有時候仍舊難免會碰到型態重疊的問題，往往容易因為意見不同而引發雙方的衝突。本研究亦呼應了 Schieman（2006）的研究，其探討同事之間的職場互動關係，發現工作中的衝突與合作支持關係呈現負向關連，亦即平時人際關係的好壞與否，與是否會發生衝突有直接的關連，電視台節目部工作人員在平時的工作中常常需要交流、溝通彼此的意見，往往容易累積許多摩擦，時間一久，遇到較為極端的意見分歧，便容易衍生為衝突事件。而本研究亦發現，受訪者與同事之間面臨的人際衝突事件為「責任資源的分配異議」類型，同樣有 6 件（佔同事的人際衝突事件 31.6%），亦為發生頻率最高的類型，顯示資源如何妥善分配仍是電視台節目部工作人員最常面對的課題。

另外，受訪者與同事之間面臨的人際衝突事件為「直接且不公平的待遇」類型，共計 3 件（佔同事的人際衝突事件 16.8%），Fitness（2000）的研究結果便指出，同事之間會發生衝突事件，原因多半來自於「不道德的行為」（morally reprehensible behaviors）或是「公開的羞辱」（public humiliation）等直接且不公平的待遇，而這些行為往往會造成嚴重的衝突、甚至是日後互動關係的破裂。本研究亦發現電視台節目部工作人員面對同事的直接且不公平的待遇，包括大聲斥責、破壞財物、口氣不佳...等，確實會為彼此的關係帶來不良的後果，在引起雙方的衝突之後，往往雙方都是避不見面、或者是對彼此視而不見，人際關係很難完全被修復。

受訪者與同事之間面臨的人際衝突事件為「工作負荷與壓力挑戰」類型，亦為 3 件（佔同事的人際衝突事件 16.8%）」，顯示電視台的工作環境屬於高度變動的特性，衝突常常伴隨著壓力與挑戰接踵而來，舉凡時間十分緊迫的開天窗前夕，或是工作責任的分配不均，造成個人所擔負的壓力過大等，衝突的情況都

會伴隨而發生。事實上，工作負荷與壓力挑戰是電視台節目部工作人員最常遭遇的衝突事件類型，在 110 個衝突事件中，共有 35 件，佔了超過三成的比例，其中，衝突對象為同事的「工作負荷與壓力挑戰」衝突事件雖然只佔了三件，但是仍然可以由其衝突的內容型態，窺見電視台節目部工作人員的衝突壓力來源多為需要即時應變的臨時事件，必須要擁有良好的EQ與豐富的經驗方能處理得宜。

### （三）上司

在電視台節目部工作人員與上司衝突的部分，本研究發現「工作負荷與壓力挑戰」是電視台節目部工作人員與上司最常產生的人際衝突事件類型（佔上司的人際衝突事件 36.7%），共有 11 件。本研究認為，這樣的結果可能是電視台媒體的運作方式處於高度變動的環境，與一般企業組織的模式較為不同，電視台節目部工作人員不像一般公司的職員，每天固定時間上下班，做著相似的工作內容，而是每天都必須發想新鮮的創意點子，並且面對節目製作過程的各樣狀況及挑戰，有時為了趕上播出進度也必須挑燈夜戰，因此比較容易發生的衝突類型為高度壓力與挑戰的事件。

本研究發現，電視台節目部工作人員與上司的「任務目標的不同看法」衝突共計 6 件（佔上司的人際衝突事件 20%），此部分與王哲偉（2011）的研究大致相符，其探討新聞記者與上司之間的衝突事件，指出記者與上司之間會因為新聞價值主觀判斷的歧異，以及上司無法體恤第一線的記者，因而會產生人際衝突。范家瑜、李佳如（2006）的研究結果亦提及，記者與上司最容易引發雙方衝突的主要因素在於，對新聞價值新聞處理方式上的意見有分歧。本研究所探討的電視台節目部工作人員並非僅侷限於新聞類型的電視台，因此對於新聞價值類型的衝突相對較少，但是縱使面對的節目類型多元，仍然可見電視台節目部工作人員與上司在節目的處理做法上有看法不同、引發衝突的情況。

而電視台節目部工作人員與上司的「直接且不公平的待遇」衝突亦為 6 件（佔上司的人際衝突事件 20%），此研究結果與 Fitness（2000）的研究大致相

同，其研究提到在職場中與上司所發生的衝突事件，原因多半來自於「不公平的待遇」（unjust treatment）。另外，Porath 與 Pearson（2012）研究職場中的不文明行為（workplace incivility）發現到，工作人員在職場中遭遇到程度越嚴重的不公平對待，那麼個人就越會產生高程度的憤怒、害怕與及傷心的情緒。

本研究亦發現到，電視台節目部工作人員面對上司的「直接且不公平的待遇」為頻率次高的人際衝突類型，電視台媒體的運作方式是以節目為單位，分為不同的團隊與小組，電視台節目部工作人員在處理一件事情時，可能需要面對層層主管的意見，衝突發生機會因此提高。再加上電視媒體隨時都有收視率的實質壓力，主管必須負責收視率的責任，往往為了達成目標而不惜負出一切代價，身為部屬的電視台節目部工作人員就可能面對上司的「直接且不公平的待遇」。舉例來說，上司可能會因為求好心切而情緒控制失當、或者是隨意遷怒、沒有職場倫理，種種直接且不公平的對待方式都會造成極大的衝突事件。

其次，與上司的「責任資源的分配異議」衝突共有 4 件（佔上司的人際衝突事件 13.3%），顯示電視台節目部工作人員與上司對於資源的分配常有看法不同的情形，因而造成人際衝突事件的發生，例如公司能夠提供的資源跟時間、技術都是有限的，上司卻要求工作人員產出高規格的内容，在理想情形與實際情形有落差的情況下，自然就會產生彼此溝通上的矛盾，因而產生人際衝突事件。

#### （四）利害關係人

針對組織外部的相關利害關係人所引發的人際衝突事件，共計 51 個事件，佔所有衝突事件的 46.4%，為所有衝突對象類型中最多的數量。其中，「工作負荷與壓力挑戰」此類型的人際衝突事件即佔了接近四成的比例，總數達到 20 件，是發生次數最為頻繁的的利害關係人衝突事件類型。Baron 與 Neuman（1996）的研究即指出，職場中的衝突事件，其實多半是屬於口語上的、間接的以及被動的形式，而非如一般媒體所報導的直接且主動的肢體衝突。而且，組織若是在近期內有遭逢變動，例如組織縮編、人員精簡、組織重整等，都會導致工作職場中

發生衝突的機率提高。

電視台的運作環境與一般公司行號不同，節目的壽命長短往往取決於觀眾的口味、收視率表現是否良好、廣告量是否有足夠的利潤，也因此組織變動的機會相當多，可能節目做不到一季就裁撤團隊、時段下檔，或者是為了順應潮流而有新的企劃想法，電視台節目部工作人員自然與利害關係人之間很容易會有較為間接、非肢體碰撞的「工作負荷與壓力挑戰」的人際衝突事件。

其次，受訪者與利害關係人之間的「直接且不公平的待遇」衝突事件，共計 9 件（佔利害關係人的人際衝突事件 17.6%），Barling、Rogers 以及 Kelloway（2011）的研究發現，工作中的負面情緒以及不公平的對待會降低員工對於工作的投入程度，而且會提升離職的意願，員工的人際互動關係也會變差，更容易會忽視問題跟遇到認知上的困難。電視台節目部工作人員與利害關係人之間頻繁的「直接且不公平的待遇」衝突事件，便很容易引發後續的負面情感反應。

而受訪者與利害關係人之間的「任務目標的不同看法」衝突事件，共計 8 件（佔利害關係人的人際衝突事件 15.7%）；受訪者與利害關係人之間的「責任資源的分配異議」衝突事件，共計 7 件（佔利害關係人的人際衝突事件 13.7%），可以看出電視台節目部工作人員與利害關係人之間很容易因為資源的分配不均，或者是對於處理事物的看法不同而起爭執。陳祥及陳宏瑞（2007）的研究提及，財團往往會透過刊登廣告與否向媒體以及記者施壓，甚至規定媒體刊出的形式。本研究結果亦發現了這樣的情形。每家電視台都有相互合作的廣告贊助商，然而，當這些廣告贊助商發生負面的新聞時，有時會藉由減少廣告的方式要求媒體不要報導其負面新聞；或者是更進一步要求置入廣告於節目中，對電視台的新聞專業產生干預行為，電視台有時為了利益便不得不與其妥協，但是往往在必須兼顧新聞媒體價值與商業利益之間便可能引發雙方之間的衝突。

而受訪者與利害關係人之間的「新聞價值的判斷歧異」衝突事件，共佔 4 件（佔利害關係人的人際衝突事件 7.8%），顯示電視台節目工作人員與公司外的利害關係人因為所代表的公司不同，所秉持的立場也有差異，近年來媒體業雖然因

為市場不景氣，迫於生存壓力必須置入廣告以增加收入，但是仍然有新聞價值的基本衡量尺度，不得輕易向利益所屈服，電視台節目部工作人員與利害關人之間便容易產生衝突的情況。

王哲偉（2011）、范家瑜及李佳如（2006）皆針對新聞記者進行研究，同樣發現到「新聞價值主觀判斷歧異」是記者與上司最常產生衝突的原因，本研究則以性質相近的媒體從業電視台節目部工作人員為對象，與先前研究較為不同的發現是，電視台節目部工作人員較常發生關於「新聞價值」的對象，是組織外的利害關係人，而非同一個組織內的上司或是同事。

本研究認為，這跟電視台節目部工作人員較常接觸各樣的利害關係人有關，因為接觸機會高，自然發生衝突的機率提高；再加上，節目的製播與一般記者撰稿方式不同，上司比較沒有機會憑藉一己之力而一意孤行，往往需要所有團隊成員討論出最適宜播出的角度，在幾經著墨之後，才会有節目的大綱，因此較不會與上司有關於「新聞價值」的衝突，反而是組織外的利害關係人，只顧追求個人的利益、只求商品的曝光，往往不顧電視台仍具有肩負新聞價值的媒體責任。

## 二、電視台節目部工作人員面對人際衝突事件所產生的情緒之討論

情感事件理論的論點提及，職場上不同的情感事件（人際衝突事件）會引發個人不同的情感反應（Weiss & Cropanzano, 1996），本研究提出第二個研究問題：**不同對象所引發的衝突事件，如何影響個人的情緒反應？**本研究以正面性情緒、緊繃性、攻擊性以及內疚性等四大類型情緒，檢測個人在經歷工作上的人際衝突事件後所產生的情緒反應，而研究結果證實了情感事件理論的觀點，不同類型的人際衝突事件與個人的情感反應有顯著的關連。

### （一）部屬與同事的人際衝突事件所引發的情緒差異

根據上一節的研究發現，受訪的電視台節目部工作人員對於部屬與同事所引發的不同類型人際衝突事件，並不會對個人的正面性情緒造成影響；除此之外，對於面對「部屬」與面對「同事」的人際衝突事件，亦不會對個人的攻擊性情緒、

內疚性情緒造成影響。另一方面，電視台節目部工作人員對於面對「部屬」與面對「同事」的人際衝突事件，則會對個人的緊繃性情緒造成影響。

Howard 與 Wech (2012) 研究職場中的衝突事件，發現到影響人際衝突事件的原因有許多種，其中包含了環境的因素（內部跟外部環境）、公司政策的因素，更包含了職場中階層的關係（上司、同事以及部屬的對應關係），意即職權階層對應的不同，確實會引發不同程度的人際衝突事件。此結論與本研究發現大致相符，本研究發現顯示出受訪者面對職場中的人際衝突事件時，如果衝突對象是屬於「部屬」與「同事」等職位權力較低或是相等的對象，較不會引發個人產生強烈的正面性情緒、攻擊性情緒與內疚性情緒。而受訪者面對職場中的人際衝突事件時，如果衝突對象是屬於「部屬」與「同事」等職位權力較低或是相等的對象，較容易引發個人產生強烈的緊繃性情緒。

進一步檢視則可以發現人際衝突事件類型的差異，比起「任務目標的不同看法」衝突事件，受訪者與部屬、同事所引發的「相處往來的互動嫌隙」衝突事件，能夠使個人產生較高程度的緊繃性情緒。另外，比起「任務目標的不同看法」衝突事件，受訪者與部屬、同事所引發的「工作負荷與壓力挑戰」衝突事件，能夠使個人產生較高程度的緊繃性情緒。此研究發現顯示出，受訪的電視台節目部工作人員，面對與部屬、同事的人際衝突事件時，「工作負荷與壓力挑戰」類型會引發最為強烈的緊繃性情緒，強烈程度明顯高出「任務目標的不同看法」類型。而「相處往來的互動嫌隙」衝突事件，比較起「任務目標的不同看法」類型，亦能夠使個人產生較高程度的緊繃性情緒。

戚樹誠、楊美玉、黃瓊億 (2008) 的研究指出，當團隊中的成員察覺到人際關係上的不和諧時，彼此之間會出現摩擦，雙方都會感到緊張與敵意。Rahim (2002) 也指出，任務類型的衝突會促進衝突雙方更瞭解衝突的議題，能幫助組織做出準確的判斷以及有良好的表現；反之，關係類型的衝突則可能引發雙方對立，阻礙組織的良好發展。根據學者的研究結果，可以驗證本研究發現的結果，亦即屬於人際關係類型的「相處往來的互動嫌隙」衝突事件，比起任務類型的「任

務目標的不同看法」衝突事件，會致使個人產生較為強烈的緊繃性情緒反應。

至於，屬於程序類型的「工作負荷與壓力挑戰」衝突事件，比起任務類型的「任務目標的不同看法」衝突事件，亦會引發個人產生較為強烈的緊繃性情緒，本研究認為當衝突事件已經造成壓力時，對個人的情感反應影響就不只侷限於衝突當下，而是會持續困擾著個人一段時日，比較無法以迴避或是逃離問題的方式來應對，因此會引發較為強烈的緊繃性情緒。

## （二）上司與利害關係人的人際衝突事件所引發的情緒差異

本研究根據上一節的研究發現，受訪的電視台節目部工作人員對於上司與利害關係人所引發的不同類型人際衝突事件，並不會對個人的正面性情緒造成影響；除此之外，對於面對「上司」與面對「利害關係人」的人際衝突事件，亦不會對個人的攻擊性情緒、內疚性情緒造成影響。Howard 與 Wech（2012）研究職場中的衝突事件，發現職位的高低與衝突事件的發生有關連，本研究的發現結果與其結論不太相符，本研究發現到受訪者面對職場中的人際衝突事件時，如果衝突對象是屬於「上司」與「利害關係人」等職位權力較高或是無直接權力關連的對象，並不會引發個人產生強烈的正面性情緒、攻擊性情緒與內疚性情緒。

本研究預期電視台節目部工作人員對於面對「上司」與面對「利害關係人」的人際衝突事件，會對個人的正面性情緒、攻擊性情緒與內疚性情緒造成影響，實際發現確無此情形，顯示對象的不同與正面性情緒、攻擊性情緒與內疚性情緒的相關性並不高。本研究認為，其原因可能來自於電視台環境的階層並未明顯的分級，即便與職位較高的上司意見不同，但是負責實際執行面的電視台節目部工作人員往往可以用實際的經驗或是持有客觀的證據來佐證，在立場上相對較為堅定，不會完全地受到職權高低所影響；而對於利害關係人的衝突，因為所處的組織不同，即使意見不同，也不會造成工作上立即且直接的影響，而且有時單純是觀念溝通上的問題，因此，較不會引發激烈的正面性情緒、攻擊性情緒與內疚性情緒的情感反應波動。

但是，另一方面，電視台節目部工作人員對於面對「上司」與面對「利害關

係人」的人際衝突事件，會對個人的緊繃性情緒造成影響。進一步檢視不同類型的人際衝突事件，雖然未發現事件類型之間的差異，但仍然顯示出受訪者面對職場中的人際衝突事件時，如果衝突對象是屬於「上司」與「利害關係人」等職位權力較高或是權力無直接關連的對象，較容易引發個人產生強烈的緊繃性情緒。本研究認為，原因可能是電視台節目部工作人員對於上司的要求，即便不同意，也因為職權上的對應關係必須遵循；而對於組織外的利害關係人，則有利益對應的關係，關乎電視台的收入命脈，亦即日後的廣告收益，因此也會產生較高的緊繃性情緒。

### （三）不同類型人際衝突事件所引發的情緒差異

針對不同類型的人際衝突事件，上一節的研究發現指出，受訪的電視台節目部工作人員面對不同類型的人際衝突事件時，個人的正面性情緒、攻擊性情緒、內疚性情緒並不會因此有所影響。顯示出受訪者面對職場中不同類型的人際衝突事件時，個人所產生的正面性情緒、攻擊性情緒與內疚性情緒並不會有所差異。此研究發現與預期結果不同，根據情感事件理論，個人在工作中會因為不同的工作事件影響，而產生不同的情感狀態（Weiss & Cropanzano, 1996），本研究預期受訪者面對職場中不同類型的人際衝突事件時，個人所產生的正面性情緒、攻擊性情緒與內疚性情緒應該會有所差異，然而結果卻未顯示此情況。本研究認為，可能是各類型的人際衝突事件皆包含了正面與負面的特質，例如：工作壓力與負荷挑戰的衝突可能同時含有引發正面積極的成分，以及令人疲乏抱怨的壓力，並未偏向絕對的正面情緒或是負面情緒，因此，無法單就衝突事件類型的不同就發現到顯著的情感反應差別。

然而，本研究發現電視台節目部工作人員對於不同類型的人際衝突事件時，個人的緊繃性情緒的確會因此受到影響。進一步檢視則可以發現，比起「任務目標的不同看法」衝突事件，受訪者在「工作負荷與壓力挑戰」的衝突事件中，會使個人產生較高程度的緊繃性情緒。換言之，不同類型的人際衝突事件所引發的



情緒確實會有所差異，本研究發現，個人的緊繃性情緒尤其會因為不同類型的人際衝突事件而有所差異。

進一步檢視則可以發現，比起「任務目標的不同看法」衝突事件，受訪者在「工作負荷與壓力挑戰」的衝突事件中，會使個人產生較高度的緊繃性情緒。本研究認為，屬於程序類型的「工作負荷與壓力挑戰」衝突事件，比起任務類型的「任務目標的不同看法」衝突事件，會引發個人產生較為強烈的緊繃性情緒，其可能原因來自於衝突事件對個人影響的長短時間不同，當衝突事件是屬於挑戰性的壓力來源時，包含工作負荷與壓力挑戰，對個人的情感反應影響便可能還包含了心理層面的部分，並非只是單純就事論事的對事件處理方式的看法不同，因此會比「任務目標的不同看法」衝突事件，引發更為強烈的緊繃性情緒。

整體而言，本研究針對情感反應的部分，預期不同人際衝突事件會令個人產生的正面性、緊繃性、攻擊性與內疚性情緒具有強度之差異性，實際研究則發現到，「工作負荷與壓力挑戰」的人際衝突事件，比起「任務目標的不同看法」的人際衝突事件，更容易引發個人產生強烈的緊繃性情緒；「相處往來的互動嫌隙」的人際衝突事件，比起「任務目標的不同看法」的人際衝突事件，更容易引發個人產生強烈的緊繃性情緒，雖然並非正面性、緊繃性、攻擊性與內疚性情緒皆有顯著的差異反映，只有緊繃性情緒會因為不同的人際衝突事件而有差異。但是這個研究發現仍然再次驗證了情感事件理論的觀點，亦即隨著不同衝突對象所引發的不同類型人際衝突事件，個人的情感反應強度也會有所差異。

### 三、電視台節目部工作人員溝通策略採用之討論

根據情感事件理論，本研究的第三個研究問題為：**電視台節目部工作人員在人際衝突事件中產生的不同個人情感反應，與溝通策略之間的關連性為何？**亦即欲探討事件在激發個人的情緒之後，情緒將如何影響個人選擇溝通策略。

本研究發現，在正面性情緒與溝通策略的部份，當個人在經歷人際衝突事件時，所產生的「正面性情緒」越薄弱，越傾向於採用的溝通策略分別為：「開玩

笑」、「讓步」、「隱藏真實情緒」、「遠離對方」、「找第三者溝通」溝通策略；而當個人在經歷人際衝突事件時，所產生的「正面性情緒」越強烈，越傾向於採用「提供更多資源」溝通策略。其中「開玩笑」的溝通策略並非只單純地以玩笑話轉移目標，而是以較輕鬆的態度應對衝突，試圖將緊繃的氣氛化解，例如，受訪的電視台節目部工作人員即指出，會以「罵到你笑」的幽默方式應對衝突，以對方聽得懂、可以接受的方式去溝通，因此，即便衝突當下的「正面性情緒」是較為薄弱的，也會因為這種較為彈性的溝通策略，而輕易地將衝突危機解除。

至於「讓步」、「隱藏真實情緒」以及「遠離對方」的溝通策略則屬於較為被動的溝通策略，受訪的電視台節目部工作人員多趨於保守或是沉默，採取的行動可能是一味的退讓、或是喜怒不形於色、漸漸迴避日後的接觸等等，衝突情況可能當下得以解除，但是實際的衝突根源並未探討，問題並沒有實際的根除。換言之，「正面性情緒」較為薄弱時，電視台節目部工作人員會傾向於逃避衝突現場、消極的逃離問題，而非主動地尋求問題之解決方式。

再者，「找第三者溝通」的溝通策略，多半是電視台節目部工作人員無法當場決定如何處理衝突，因而進一步尋求衝突事件以外的人員協助，多半為職階較高的上司，尋求主管的協助與居中協調，屬於妥協類型的溝通策略。亦即當個人的「正面性情緒」較為薄弱時，比較不樂於自己去面對衝突，而是會尋求其他人的安慰與幫助，以較為妥協的方式處理衝突。

Schnall 與 Cannon (2012) 在研究中即指出，情緒會影響行為，正面積極的情緒會產生對個人和組織都有益的結果，而本研究亦發現到個人在經歷人際衝突事件時，所產生的「正面性情緒」越強烈時，越傾向於採用「提供更多資源」的溝通策略，亦即不僅是積極的希望將衝突解決，進一步也能促進關係的和諧。

Rego 與 Cunha (2012) 的研究發現指出，衝突是否會擴大為嚴重的事件，取決於衝突雙方的憤怒程度，以及當事人對於組織的承諾程度。憤怒強度適中、而且對於組織有高度承諾的人較容易採取激烈的反應；相反的，憤怒強度較低、而且對於組織具低度承諾的人，則可能只會與事件無關的兩三個人討論此事，不

會有太過激烈的反應。本研究結果與其發現大致相同，正面情緒較為薄弱的當事人，較會採取退讓、遠離或是迴避等較為柔性的溝通策略，亦即當個人在經歷人際衝突事件時，所產生的「正面性情緒」越薄弱，越傾向於採用的溝通策略為：「開玩笑」、「讓步」、「隱藏真實情緒」、「遠離對方」、「找第三者溝通」，皆是屬於順從、間接、迴避或是妥協類型的溝通策略，而不會採取面對面溝通等主導性較高的強勢溝通策略。

在緊繃性情緒與溝通策略的部份，本研究結果發現，當個人在經歷人際衝突事件時，所產生的「緊繃性情緒」越薄弱，越傾向於採用「說服」的溝通策略，亦即個人若感受到的害怕、緊張、不安、恐懼、以及苦惱的情緒越輕微，則越傾向於採取面對面溝通的處理策略。此研究發現與 Frijda (1986) 的研究結果相符，其指出當員工在職場中感受到害怕的情緒時，會傾向於迴避直接的面對面應對 (direct confrontation)，相反的，他／她們會比較常使用間接或是迴避的表達方式來處理衝突。

Hirschmann (1970) 的研究同樣也指出，當員工在職場感受到害怕的緊繃性情緒，而且又不能有效的排解恐懼時，個人就會傾向於離開當時的環境、迴避衝突的現場。換句話說，不同的情感反應的確會影響個人的溝通策略選擇，在緊繃性情緒較輕微的情況上，個人較會採取主導性高的說服策略，向對方提出理由，希望對方改變觀點和行為，運用偏向整合、合作的方式來針對雙方爭奪的資源另尋補償來源，以降低衝突程度的方式，達致雙方皆滿意的結果。

然而檢視 Aquino、Tripp 以及 Bies (2011) 研究政府人員在職場中的衝突情況，其探討當個人面臨責難、言語攻擊等情形時，個人的反應會傾向於報復或者是尋求和解，研究結果指出，言語攻擊行為與報復行為呈現正向關連，與和解策略則是有負向關連。本研究發現則是略有不同，當個人在經歷人際衝突事件時，所產生的「正面性情緒」越薄弱，亦即面臨高度的言語衝突時，越傾向於採用的溝通策略皆為屬於順從、間接、迴避或是妥協類型的溝通策略，而不會採取面對面溝通或是報復性的溝通策略。本研究推論其原因可能是職場的工作屬性不

同，電視台工作環境雖然變動性較高，但是仍屬於較封閉的圈子，工作人員之間日後仍有許多合作節目的機會，因此在面對衝突的處理上，仍會傾向於以降低衝突程度為優先考量。

整體而言，為了詳盡地檢視不同情感反應與溝通策略之間的關聯性，本研究參考Friedman、Tidd、Currall 及 Tsai (2000)、Sillars (1980) 的研究，以五大類、共十五種溝通策略作為溝通策略之架構，以更深入地瞭解個人在人際衝突事件中所採取的溝通行為，證實了情感反應的不同確實與個人對溝通策略的選擇有所關連，進一步檢視之後，可以發現在受訪者在正面性情緒較強烈時，會選擇「提供更多資源」此種偏向整合、合作的方式來針對雙方爭奪的資源另尋補償來源，以達致雙方皆滿意的結果來化解衝突，意即降低衝突程度提高的可能性。或者，在受訪者正面性情緒較薄弱時，也有可能選擇採取「開玩笑」此種迴避的方式來進行互動，並且掩飾自己生氣的真實感受，希望以較不嚴肅的方式來解決問題。

此外，在受訪者正面性情緒較薄弱時，所可能採取的溝通策略尚有「讓步」、「隱藏真實情緒」、「遠離對方」、「找第三者溝通」等四種溝通方式，皆屬於較為被動、保守、以維持現狀為前提的順從、迴避以及妥協的方式。可以看出，正面性情緒的高低與否，影響了個人所採取的溝通策略是積極或是消極的方向，當個人的正面性情緒強烈時，帶動了個人採取積極的「整合」溝通策略，亦即較能降低衝突的程度，自己或他人的需求都同時受到高度重視；而個人的正面性情緒薄弱時，則引發了個人採取消極的「順從」、「迴避」、「妥協」策略，亦即必須要犧牲自己的立場、屈服於對方、不關心自己的需求，或是試圖忽略問題，以維持現狀的方式將衝突擱置不理。

此研究發現與 Sanford (2007) 的發現大致相似，其研究發現當個人感受到的冷淡、厭倦、不在乎等情緒越強烈時，就越容易在衝突中採取「抽離」(withdrawal) 的行為，會變得沉默寡言或是不願意進一步的深入討論。本研究則是發現到，當個人的正面性情緒較為薄弱時，個人較傾向於採取消極的「順

從」、「迴避」、「妥協」策略，不僅會放棄自我的立場、也會迴避衝突源，只想以妥協的方式來處理，而不願意做出較為積極的堅決主張，彷彿交自身從衝突中「抽離」了。若由跨文化衝突研究方面來看，應證了中國人面對衝突最愛的的確是「和諧」的價值觀（黃曬莉，1999），面對「衝突」爆發、劍拔弩張的場面，為避免個人在修身養性、為人處事方面被扣分、在道德層面處於劣勢，或是造成人際關係的疏離，往往會選擇比較消極的溝通策略以降低衝突的程度。由此可知，本研究的發現與學者過去的研究結果相互呼應，反之則可推論，當個人的正面性情緒較為強烈時，個人較傾向於採取積極的「整合」溝通策略，個人在乎與衝突相關連的人事物，也會採取較為主動的解決之道。

另一方面，在受訪者緊繃性情緒較薄弱時，所可能採取的是「競爭」、「主導」意味較濃方式的「說服」溝通策略，此種溝通模式主要關注的重點在於滿足自身的利益、而不顧慮他人的需求是否被滿足，意即個人的情緒若較為放鬆、不緊張，就越有可能提出他／她們的關注重點，在於確保維持住既有利益的方式化解衝突。而當個人緊繃性情緒較為薄弱時，個人呈現較為不緊張的放鬆狀態，較能有多餘的心思可以思量個人的立場，以及如何維持雙方的利益而不傷和氣，因此，可以解釋何以當個人產生的緊繃性情緒較為薄弱時，會容易採取「說服」策略作為因應衝突的溝通策略，因為希望在固守個人立場的情況下，也兼顧對方的權益，雙方進行積極的溝通與互動，以便將衝突化解，達成雙贏的結果。

## 第五章 結論與建議

本章共包含兩節，第一節論述本研究的研究結論，包括電視台節目部工作人員在職場中所面臨的人際衝突事件、在人際衝突事件中所引發的情感反應，以及情感反應與溝通策略之間的關聯性；第二節則提出研究限制與後續的研究建議。

### 第一節 研究結論

Weiss 及 Cropanzano (1996) 提出情感事件理論，論述職場中的工作事件會引發個人的情感反應，而情感反應會進一步影響個人的情感驅使行為，意即後續的溝通策略。本研究以情感事件理論為主要的理論架構，用以探討電視台節目部工作人員於工作中可能面臨的人際衝突事件、由工作事件所引發的情感反應差異，以及情感反應對溝通策略之採用所造成的影響，共提出三個研究問題來進行探討。綜合本研究的研究發現與討論，進而得出以下研究結論：

#### 一、電視台節目部工作人員所面臨的人際衝突事件

電視台節目部工作人員在職場中所面臨的人際衝突對象，包含同一個組織內部的上司、同事、部屬以及在公司外部的相關利害關係人。整體而言，電視台節目部工作人員與部屬之間最常面臨的人際衝突事件依序為「任務目標的不同看法」、「直接且不公平的待遇」、「相處互動往來的嫌隙」、「責任資源的分配異議」及「工作負荷與壓力挑戰」；而電視台節目部工作人員與同事之間最常面臨的人際衝突事件依序為「任務目標的不同看法」、「責任資源的分配異議」、「直接且不公平的待遇」、「工作負荷與壓力挑戰」、「相處互動往來的嫌隙」。

另一方面，電視台節目部工作人員與上司之間最常面臨的人際衝突事件依序為「工作負荷與壓力挑戰」、「任務目標的不同看法」、「直接且不公平的待遇」、「責任資源的分配異議」、「新聞價值的判斷歧異」與「相處互動往來的嫌隙」。最後，電視台節目部工作人員與相關利害關係人之間最常面臨的人際衝突事件則依序為「工作負荷與壓力挑戰」、「直接且不公平的待遇」、「任務目標的不同

看法」、「責任資源的分配異議」、「新聞價值的判斷歧異」以及「相處互動往來的嫌隙」。

由此可以看出，電視台節目部工作人員所面臨的衝突對象雖然改變，但人際衝突事件的類型及發生頻率仍有些許的雷同，其中，衝突對象為部屬、同事的人際衝突事件類型相同，皆包含了「任務目標的不同看法」、「直接且不公平的待遇」、「相處互動往來的嫌隙」、「責任資源的分配異議」及「工作負荷與壓力挑戰」；而衝突對象為上司、利害關係人的人際衝突事件類型相同，皆包含了「工作負荷與壓力挑戰」、「任務目標的不同看法」、「直接且不公平的待遇」、「責任資源的分配異議」、「新聞價值的判斷歧異」與「相處互動往來的嫌隙」。

但是，即便屬於同一類型的人際衝突事件，在衝突對象不同的情境下，衝突的內容與型態也會有些微的差異。舉例來說，四種衝突對象皆有發生的「工作負荷與壓力挑戰」人際衝突事件，整體而言，工作負荷與壓力挑戰指的是工作上的挑戰性及工作上的壓力、工作負荷造成人際衝突。然而，仔細探討則發現，與部屬的「工作負荷與壓力挑戰」人際衝突事件包括節目剪接大幅調動的壓力，受訪的電視台節目部工作人員是衝突的主要發起者，將不滿的情緒發洩在部屬身上；與同事的「工作負荷與壓力挑戰」人際衝突事件則包括工作上的錯誤，例如後製帶子上錯字幕，或是情緒上的不穩定，例如突然的生氣憤怒、大聲斥責進而影響節目的拍攝，主要的衝突發起者多為組織內的同事，而非受訪的電視台節目部工作人員；與上司的「工作負荷與壓力挑戰」人際衝突事件則多為上司的高規格要求，諸如下班後臨時要求返回公司修帶、未交接即要上任新工作、或是要作非專長的節目產出等，電視台節目部工作人員多為被動的被引發衝突，通常會面臨包含心理跟身體層面的壓力；而與相關利害關係人的「工作負荷與壓力挑戰」人際衝突事件則包括一些臨時狀況，諸如時間緊迫來不及準備節目資料、來賓在節目現場吵架、民眾的失控無理行為、外景節目遇到環境天候問題等，主要的衝突發起者多為組織外的相關利害關係人。

由此可見，不同衝突對象的「工作負荷與壓力挑戰」人際衝突事件內容並不

盡完全相同，而其他重複出現之人際衝突事件在不同衝突對象的情況下，主要引發衝突的來源、內容以及型態也有些微的差異。

## 二、人際衝突事件所引發的情緒差異

在衝突事件引發個人的情感反應上，整體而言，本研究之結果顯示由部屬及同事所引發的人際衝突事件中，比起「任務目標的不同看法」人際衝突事件，電視台節目部工作人員與部屬、同事所引發的「相處往來的互動嫌隙」人際衝突事件，能夠使個人產生較高程度的緊繃性情緒。另外，比起「任務目標的不同看法」人際衝突事件，受訪者與部屬、同事所引發的「工作負荷與壓力挑戰」人際衝突事件，能夠使個人產生較高程度的緊繃性情緒。

而由上司及利害關係人所引發的人際衝突事件則顯示，個人的緊繃性情緒的確會因為上司與利害關係人所引發的人際衝突事件不同而有所差異，但是並無特定人際衝突事件類型與緊繃性情緒呈現顯著性差異。進一步檢視不同類型人際衝突事件則會發現，比起「任務目標的不同看法」人際衝突事件，電視台節目部工作人員面對「工作負荷與壓力挑戰」的人際衝突事件時，會使個人產生較高程度的緊繃性情緒。

由此可見，部屬與同事的「相處往來的互動嫌隙」人際衝突事件以及「工作負荷與壓力挑戰」人際衝突事件比起「任務目標的不同看法」此類人際衝突事件，更容易導致個人出現較為強烈的緊繃、緊張以及煩躁的情緒；此外，面對上司與利害關係人的人際衝突事件也會令電視台節目部工作人員產生較為強烈的緊繃、緊張以及煩躁的情緒。這些研究結果顯示出，職場中的人際衝突事件確實會引發個人產生特定的情緒，而隨著衝突對象的不同、所引發的人際衝突事件不同，特定負面情緒的強度也會有所差異，符合情感事件理論所論及之，職場上不同的情感事件(人際衝突事件)會引發個人不同的情感反應(Weiss & Cropanzano, 1996)。



### 三、情緒對溝通策略的影響

在情感反應與溝通策略採用行為的相關性部分，本研究發現顯示，當個人歷經人際衝突事件後所產生的「正面性情緒」越高，則越可能採取「提供更多資源」作為溝通策略；反之，則傾向採取「讓步」、「隱藏真實情緒」、「遠離對方」、「開玩笑」以及「找第三者溝通」溝通策略；再者，當個人歷經人際衝突事件後所產生的「緊繃性情緒」越低，則越傾向選擇「說服」作為溝通策略。

此研究發現再次佐證情感事件理論的觀點，「情感驅使行為」是透過情感經驗所直接產生的行為後果，個人在工作事件發生、產生情緒之後，會有後續的因應行為（Weiss & Cropanzano, 1996）。換言之，本研究證實個人的情感反應確實會影響後續的情感驅使行為。

## 第二節 研究限制與建議

### 一、研究限制

本研究以情感事件理論作為主要的理論架構，並針對與研究目的較為相關的理論概念進行探討，在質化的深度訪談過程中，受訪者樣本的選取是以研究者的人脈邀約，再以滾雪球的方式向外延伸，雖然有盡量平均選取不同電視台、平衡男女性別數量以確保研究之廣泛度。但是未能將性質歧異之購物台、新聞台、戲劇台、宗教台予以分別出來，可能會在衝突事件的類型蒐集上，造成比較大的歧異，雖然都是電視台的媒體工作環境，但是電視台營運目標不同，工作上所產生的人際衝突事件類型便可能大相逕庭，此為本研究之限制一。

再者，本研究的研究限制二為未能將個人的人格特質差異納入討論，在訪談過程中，有些受訪對象表示溝通策略之選擇，除了與個人的當下的情緒反應有關，其實也參雜了個人平時應對進退的態度，以及自身的個性為保守或激進有關係，例如，願意採取「開玩笑」溝通策略的受訪者數量較少，也跟受訪者本身個性較為嚴謹或是保守謹慎有所關連。

至於本研究之訪談問題，要求受訪者回想工作職場中印象深刻的人際衝突事件，礙於個人記憶程度不同，受訪者對於衝突事件當下的描述可能只剩片面陳述，無法詳實而具體，在情緒的感受強度上也未能具有一致性，造成受訪者填寫情緒量表的情感強度標準可能並不相同，在最後量化的統計分析上也許會造成偏差，此為本研究之限制三。

另外，本研究針對深度訪談的內容記錄為逐字稿，再由研究者與另一位編碼員進行人際衝突事件類型、溝通策略選擇等的編碼，雖然在編碼前已經針對兩位編碼員進行統一的編碼須知訓練，但是仍難免落入主觀判定，以第三者的角度來編碼，可能與受訪者在衝突當下的想法有所落差，此為本研究之研究限制四。

最後，由於本研究所探討的主題「職場中的人際衝突事件」，在性質上牽涉了私人領域的議題，衝突內容可能包含敏感的私人恩怨或是陳年舊帳，受訪的電視台節目部工作人員多半會選擇以匿名的方式陳述衝突內容，或者是對於較為隱私的部分以輕描淡寫的方式帶過，可能會對訪談資料的深入度與詳細性造成影響。再加上電視台節目部工作人員接受訪談的時間多為工作的片刻空檔，礙於時間的限制往往必須加快回想跟陳述衝突事件的腳步，亦可能思慮不夠周全，未能深入的分享所經歷過的人際衝突事件經驗，此乃為本研究之限制五。

## 二、研究建議

根據本研究發現的研究限制，首先，本研究建議未來與電視台媒體環境相關的研究，可以依照電視台營運目標類型的差異，將不同性質之購物台、新聞台、戲劇台、宗教台等予以分別出來，避免以「電視台」一以概括，以更精確的資料蒐集方式完成研究內容，對於實務上的貢獻會更具說服力。

再者，本研究建議未來在組織傳播領域探討情感事件理論的相關研究，可試圖將個人特質因素納入研究，使其與職場中的工作事件相互作用，也許能更深入發掘出情緒在工作職場中所發揮的作用；另外，在研究方法的選擇上，除了質化的深度訪談與量化的問卷法之外，亦可考慮以參與觀察的方式，深入了解研究場

域的工作環境特質，避免因為受訪者記憶的有限而造成研究結果的偏頗。

而針對未來探討人際衝突事件的相關研究，本研究則建議要以更保密、匿名的方式蒐集資料，例如盡量不要明確的指出節目名稱或是事件中的人物姓名，降低受訪者資料被外洩的不信任感，以利資料蒐集過程可以完整且符合學術倫理。

在理論的探討實踐方面，本研究礙於時間及人力的有限，並未將情感事件理論所提出的所有構面全部納入檢視，未來相關研究若能全面性的深入探究，包括：工作滿意度、判斷趨使行為等皆加以分析討論，相信更能完整的將理論與實務做一結合，將其與本土實際狀況對照、探究這些概念在情感事件理論中所扮演的角色，並且提供後續理論的更新與修改建議。

對於媒體實務層面的研究貢獻而言，過去與電視台相關的研究多為勞動過程或是產業整體結構的探討，對於電視台內部工作人員的情緒著墨並不多，針對人際衝突發生歷程的研究亦屬少數，因此，建議未來與媒體組織相關的情緒研究可以更深入探討情緒的不同分類、面向，以更精確的解讀情緒所帶來的影響。至於溝通策略的部分，由本研究之發現可看出，某些特定的策略在特定情境中能適時地解決工作中所面臨的人際衝突，強硬的溝通策略有時也不失為解決衝突、化解紛爭的方式，此發現可以做為未來電視台節目部工作人員在工作中面臨人際衝突事件時，溝通策略採取的參考亦可供未來可能踏入媒體領域工作者引以為鑒。除此之外，人際衝突其實在任何工作組織都可能發生，本研究結果亦可供其他工作組織的工作者予以參酌應用，特別是同樣屬於高度變動、具有時間壓力的其他媒體組織，諸如新聞記者、雜誌社、報社、廣告公關業等，做為相關實務上人際衝突化解的參考。

## 參考文獻

### 一、中文部份

- 方怡靜 (2006)。〈國小教師人格特質與師生衝突、學生人際衝突因應策略之相關研究〉。國立台南大學教育學系輔導教學碩士班碩士論文。
- 王哲偉 (2011)。〈以情感事件理論檢視新聞記者於職場中所面臨的人際衝突〉。國立交通大學傳播研究所碩士論文。
- 江文慈 (1998)。〈情緒調整的發展軌跡與模式建構之研究〉。國立臺灣師範大學教育心理與輔導研究所博士論文。
- 利玉蘭 (2005)。〈高階管理團隊人口屬性異質性與團隊衝突：領導者衝突管理風格調節作用之研究〉。國防大學國防管理學院國防決策科學研究所碩士論文。
- 李秀珠 (2008)。〈華人的組織上行影響研究〉，《新聞學研究》，94：107-148。
- 李珮君 (2009)。〈主管與部屬負向情感對員工效能的影響：情緒調節與情緒覺察能力的調節效果〉。國立中正大學心理學研究所碩士論文。
- 李佩蓮 (2010)。〈電視新聞媒體組織文化、組織承諾、工作滿意度與工作績效之關係研究-電視記者的觀點〉。國立政治大學傳播學院碩士在職專班碩士論文。
- 利翠珊、蕭英玲 (2008)。〈華人婚姻品質的維繫：衝突與忍讓的中介效果〉。《本土心理學研究》，29：77-116。
- 吳萬萊 (1997)。〈台灣電視節目製作業之政治經濟分析〉。輔仁大學大眾傳播研究所碩士論文。
- 吳宜蓁 (1998)。《議題管理—企業公關的新興課題》。台北：正中。
- 吳宗祐、徐瑋伶、鄭伯璫 (2002)。〈怒不可遏？或忍氣吞聲？華人企業中主管威權領導行為與部屬憤怒情緒反應的關係〉。《本土心理學研究》，19，3-49。
- 林靜茹 (1993)。〈國民中小學校長人際衝突管理及其相關因素之研究〉。國立高

雄師範大學教育研究所碩士論文。

林靖堂 (2006)。〈台灣影視工作者勞動條件調查-以電視台節目部助理導播為例〉。2012年7月20日，取自網址：

<http://attemborough.pixnet.net/blog/post/10202497>

林韋達 (2007)。〈衝突類型與衝突管理對團隊創造力之影響〉。國立雲林科技大學企業管理系碩士班碩士論文。

林冠吟 (2008)。〈派遣人力對人際衝突及部門衝突之前置影響因素探討〉。東海大學企業管理研究所碩士論文。

邱皓政 (2010)。《量化研究與統計分析：SPSS/PASW 資料分析範例解析 (第五版)》。台北：五南。

范家瑜、李佳如 (2006)。〈新聞記者情緒管理策略究〉，「台灣商管與資訊研討會」，台北：三峽。

段錦雲、傅強、田曉明、孔瑜 (2011)。〈情感事件理論的內容、應用及研究展望〉。《心理科學進展》。(19) 4：599-607。

陸燕玲 (2002)。〈從『名門正派』到明教徒？—台灣《壹週刊》新聞工作者的調適與認同〉。國立台灣大學新聞研究所碩士論文。

戚樹誠、楊美玉、黃瓊億 (2008)。〈團隊成員們的強勢溝通行為與團隊關係衝突有關嗎？探討團隊集體性的調節效果〉。《組織與管理》，1 (2)：37-60。

陳玉玲 (1996)。〈談父母與青少年的人際衝突與解決策略〉。《輔導通訊》，47，11-13。

陳祥、陳宏瑞 (2007)。〈記者個人屬性與多元控制壓力下應對策略間之關連性研究〉。《人文社會科學研究》，1 (2)：59-80。

陳明輝 (2003)。〈台灣無線電視產業的政治經濟分析〉。國立交通大學文化社會政策研究所碩士論文。

陳正毅 (2009)。〈媒體競爭策略探討—以「大編輯台」資源整合為例〉。國立交

通大學管理學院高階主管管理碩士論文。

郭文霖 (2006)。新聞綜藝化對語言傳播之影響。網路社會學通訊期刊，53。

許瓊文、吳政龍 (2008)。〈媒體經營權轉換對員工勞資關係氣氛、工作滿足與組織承諾影響之初探—以某電視公司為例〉。《廣播與電視》，28：125-160。

馮建三 (1998)。〈另一個研究死角：媒體工作者的勞動條件及其工會〉，《傳播研究簡訊》，15：7-8。

張時健 (2005)。〈台灣節目製作業商品化歷程分析：一個批判傳播政治經濟學的考察〉，中華傳播學會 2005 年年會。

張火燦、江亭芳、魏郁禎 (2009)。〈雙向觀點之心理契約破壞對組織公民行為之影響：以員工負向情感與知覺主管支持為中介變項〉。《2009台灣科技大學管理新思維學術研討會》。台灣科技大學企業管理學系。

黃曬莉 (1999)。〈人際和諧與衝突：本土化的理論與研究〉。台北：桂冠。

黃涓容 (2009)。〈領導者的團隊情緒領導行為和團隊績效、團隊內衝突的關聯及其調節作用〉。國立中正大學心理學研究所碩士論文。

傅明雅 (2006)。〈TVBS之電視台員工勞動過程之分析〉。國立交通大學社會與文化研究所碩士論文。

湯舒寧 (2011)。〈以情感事件理論檢視高科技產業工程師於職場中所面臨的工作壓力〉。國立交通大學傳播研究所碩士論文。

葉明瑞 (2001)。〈電子媒體新聞工作者工作壓力及其因應之研究〉。義守大學管理學院碩士班碩士論文。

葉亭均 (2006)。〈歧見到衝突的發展與演變—從語言行為層面探討口語衝突的歷程〉。世新大學口語傳播學系碩士論文。

蔡金蓮 (2009)。〈高中職學生家庭系統分化、自我概念與人際衝突解決策略之關係研究〉。台南科技大學生活應用科學研究所碩士論文。

薛皓 (2008)。〈內部行銷、工作滿足與組織承諾關係之研究—以東森電視台為

例)。銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。

劉昌德 (2003)。〈是無冕王，還是勞工：台灣新聞工作者勞動條件之調查分析〉，中華傳播學會2003年年會。

羅文輝 (1996)。〈新聞事業與新聞人員的專業地位：逐漸形成的專業〉。《台大新聞論壇》，(1) 4：280-292。

蘇貞樵 (2004)。〈團隊衝突、衝突整合與學習績效之相關性研究〉。樹德科技大學資訊管理研究所碩士論文。

蘇錦俊 (2008)。〈社會認知理論與情感事件理論觀點下對預算制度的探討〉。國立中山大學企業管理學系博士論文。

## 二、英文部分：

Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39, 123-148.

Amason, A. C., & Schweiger, D. M. (1997). The effects of conflict on strategic decision making effectiveness and organizational performance. In C. K. W. De Dreu & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 101-115). Beverly Hills, CA: Sage.

Aquino, K., Tripp, T. M., & Bies, R. J. (2001). How employees respond to personal offense: The effects of blame attribution, victim status, and offender status on revenge and reconciliation in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, 86, 52-59.

Arain, G. A., Hameed, I. & Farooq, O. (2012). Integrating workplace affect with psychological contract breach and employees' attitudes. *Global Business and Organizational Excellence*, 31(6), 50-62.

Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human relations*, 48(2), 97.

- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J., & Zerbe, W. J. (2000). Emotions in the workplace: Research, theory, and practice. In N. M. Ashkanasy, C. E. J. Härtel, & W. J. Zerbe (Eds.), *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice* (pp. 1-35). Westport: Quorum Books.
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J. & Daus, C. S. (2002). Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavior research. *Journal of Management*, 28(3), 307-338.
- Ashkanasy, N. M., Ashton-James, C. E. (2008). Research on Emotion in Organizations, Emerald Group Publishing, Bingley, UK, 1–34
- Ashton-James, C. E., & Ashkanasy, N. M. (2008). Affective events theory: A strategic perspective, *Research on emotion in organization: Emotions, ethics and decision-making*, 4, 31-46.
- Bagozzi, R. P., Gopinath, M., & Nyer, P. U. (1999). The role of emotions in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 184-206.
- Baron, R. A. (1990). Countering the effects of destructive criticism: The relative efficacy of four interventions. *Journal of Applied Psychology*, 75, 235-245.
- Baron, R. A., & Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*, 22, 161-173.
- Barling, J., Rogers, A. G., & Kelloway, E. K. (2001). Behind closed doors: In-home workers' experience of sexual harassment and workplace violence. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 255-269.
- Baron, R. (2008). The role of affect in the entrepreneurial process. *Academy of Management Review*, 33 (2), 328-340.
- Basch, J., & Fisher, C. D. (2000). Affective events-emotions matrix: A classification of work events and associated emotions. *Emotions in the workplace: Research, theory and practice*. Westport, CT: Quorum Books
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf.



- Bluen, S. D., Barling, J., & Burns, W. (1990). Predicting sales performance, job satisfaction, and depression by using the achievement strivings and impatience—irritability dimensions of Type A behavior. *Journal of Applied Psychology, 75*, 212-216.
- Bolger, N., DeLongis, A., et al. (1989). Effects of daily stress on negative mood. *Journal of Personality and Social Psychology, 57*(5), 808-818.
- Bray, J. H., & Jouriles, E. (1995). Treatment of marital conflict and prevention of divorce. *Journal of Marital and Family Therapy, 21*, 461-473.
- Brett, J. M., Shapiro, D. L., & Lytle, A. (1998). Breaking the bonds of reciprocity in negotiations. *Academy of Management Journal, 41*, 410-424.
- Brief, A., & Weiss, H. (2002). Organizational behavior: Affect in the work place. *Annual Review of Psychology, 53*, 279–307.
- Briner, R. B. (1999). The Neglect and Importance of Emotion at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8* (3):323-346.
- Broome, B. J. (1993). Managing differences in conflict resolution: The role of relationship empathy. In Sandole, D. J. D. & Merwe, H. (Eds.), *Conflict resolution theory and practice* (pp.97-111). New York: Manchester University Press.
- Cahn, D. C. (1990). Intimates in conflict: a research review. In D. C. Cahn (Ed.), *Intimates in conflict: A Communication perspective* (pp.1-22). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Canary, D. J., & Cody, M. J. (1994). *Interpersonal communication: a goals-based approach*. Boston, MA: Bedford.
- Chase, E. T., Connelly, S., Griffith, J. A. (2012). Leadership and emotion management for complex tasks: Different emotions, different strategies. *The Leadership Quarterly, 23*, 517-533.
- Chi, N. W., Chung, Y. Y., Tsai, W. C. (2011). How Do Happy Leaders Enhance

- Team Success? The Mediating Roles of Transformational Leadership, Group Affective Tone, and Team Processes. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(6), 1421-1454.
- Choi, J. N., Sung, S. Y., et al. (2011). Balancing cognition and emotion: Innovation implementation as a function of cognitive appraisal and emotional reactions toward innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 32,107-124.
- Churchill, G. A., Jr., Ford, N., & Walker, O. C., Jr. (1974). Measuring the job satisfaction of industrial salesmen. *Journal of Marketing Research*, 11(3), 254-260.
- Coats, A. H., & Blanchard-Field, F. (2008). Emotion regulation in interpersonal problem: The role of cognitive-emotional complexity, emotion regulation goals, and expressivity. *Psychology and Aging*, 23, 39-51.
- Comer, J. M., Machleit, K. A., & Lagace, R. R. (1989). Psychometric assessment of a reduced version of INDSALES. *Journal of Business Research*, 18(4), 291-302.
- Côté, S. (2005). A social model of the effects of emotion regulation on work strain. *Academy of Management Review*, 30(3), 509-530.
- Cupach, W. R. (2000). Advancing understanding about relational conflict. *Journal of Social and Personal Relationships*, 17, 697-703.
- Dasborough, M. T., Ashkanasy, N. M., Tee, E. Y. J., Tae, H. H. M. (2009). What goes around comes around: How meso-level negative emotional contagion can ultimately determine organizational attitudes toward leaders. *The Leadership Quarterly*, 20, 571-585.
- DeSteno, D., Petty, R. E., Wegener, D. T., & Rucker, D. D. (2000). Beyond valence in the perception of likelihood: The role of emotion specificity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 397-416.
- Diefendorff, J. M., Richard, E. M., & Yang, J. (2008). Linking emotion regulation strategies to affective events and negative emotions at work. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 498-508.

- Ferris, G. R., Judge, T. A., Rowland, K. M., & Fitzgibbons, D. E. (1994). Subordinate influence and the performance evaluation process: Test of a model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58, 110-135.
- Fisher, R., & Ury, W. (1991). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. New York: Viking.
- Fitness, J. (2000), Anger in the workplace: an emotion script approach to anger episodes between workers and their superiors, co-workers and subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 21:147-162.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4): 327-358.
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1980). An analysis of coping in a middle-aged community sample. *Journal of Health and Social Behavior*, 21, 219-239.
- Forgas, J. P. (1998). On feeling good and getting your way: Mood effects on negotiator cognition and bargaining strategies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(3), 565-577.
- Forgas, J. & George, J. (2001). Affective influences on judgments, decision making and behavior in organizations: an information processing perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 3-34.
- Fraser, N. M., & Hipel, K. W. (1984). *Conflict analysis: Models and resolutions*. New York: Elsevier Science Publishing Co.
- Friedman, R., S. T. Tidd, et al. (2000). What Goes Around Comes Around: the Impact of Personal Conflict Style on Work Conflict and Stress. *The International Journal of Conflict Management*, 11(1), 32-55.
- Frijda, N. H. (1986). *The Emotions*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Frijda, N. H. (1993). The place of appraisal in emotion. *Cognition & Emotion*, 7(3): 357-387.
- Fritz, C., S. Sonnentag, et al. (2010). The Weekend Matters: Relationships between

- Stress Recovery and Affective Experiences. *Journal of Organizational Behavior*, 31:1137-1162.
- Furr, R. M., & Funder, D. C. (1998). A multimodel analysis of personal negativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1580-1591.
- Game, A. M. (2008). Negative Emotions in Supervisory Relationships: The Role of Relational Models. *Human Relations*, 61(3):355-393.
- Gayle, B. M., & Preiss, R. W. (1998). Assessing emotionality in organizational conflicts. *Management Communication Quarterly*, 12, 280-302.
- George, J. M., & A. P. Brief (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2): 310.
- Gobeli, D. H., & Koenig, H. F., & Bechinger, I. (1998). Managing Conflict in Software Development Teams: A Multilevel Analysis. *Elsevier Science Inc.*, 15, 423-435.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam.
- Grichnik, D., A. Smeja, et al. (2010). The importance of being emotional- How do emotions affect entrepreneurial opportunity evaluation and exploitation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 76, 15-29.
- Gross, J. J. (1998). Antecedent- and response-focused emotion regulation: Divergent consequences for experience, expression, and physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 224-234.
- Gross, M. A., & Gurrero, L. K. (2000). Managing Conflict Appropriately & Effectively: An Application of the Competence Model to Rahim's Organizational Conflict Styles. *International Journal of Conflict Management*, 11(3), 200-226.
- Guerrero, L. K. & Valley, A. G. L. (2006). Conflict, Emotion, and Communication. *The SAGE Hand book of Conflict Communication*. SAGE Publications.

Retrieved August 8, 2012, from:

<http://www.scribd.com/doc/30015186/Conflict-Emotion-and-Communication>

Guetzhaw, H. & Gyr, J. (1954). An analysis of conflict in decision-making groups.

*Human Relations*, 7, 367

Härtel, C. E. J., & Ganegoda, D. B. (2008). Role of affect and interactional justice in moral leadership. *Research on emotion in organization: Emotions, ethics and decision-making*, 4, 155-180.

Hirschmann, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.

Howard, J. L. & Wech, B. A. (2012). A Model of Organizational and Job Environment Influences on Workplace Violence, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 24(2), 111-127.

Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47, 31-69.

Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.

Jehn, K. A. (1997). Affective and cognitive conflict in work groups: increasing performance through value-based intragroup conflict. In C. K. W. De Dreu, & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp.87-100). Beverly Hills, CA: Sage.

Jehn, D. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: a longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44, 238-251.

Jex, S. M., & Bliese, P. D. (1999). Efficacy beliefs as a moderator of the impact of work-related stressors: A multi-level study. *Journal of Applied Psychology*, 84,

349-361.

- Jin, Y., S. Park, et al. (2010). Strategic communication of hope and anger A case of Duke University's conflict management with multiple publics. *Public Relations Review*, 36, 63-65.
- Jones, G. R., George, J. M., & Hill, C. W. L. (2001). *Contemporary Management*. US: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Judge, T. A., Thoreson, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A quantitative and qualitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Kafetsios, K., & Zampetakis, L. A. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work. *Personality and Individual Differences*, 44(3), 712-722.
- Klep, A. H. M., Wisse, B. & van der Flier, H. (2012). When sad groups expect to meet again: Interactive affective sharing and future interaction expectation as determinants of work groups' analytical and creative task performance. *British Journal of Social Psychology*, 51(4), 690-708.
- Knapp, M. L., Putnam, L. L., & Davis, L. J. (1988). Measuring interpersonal conflict in organizations: Where do we go from here? *Management Communication Quarterly*, 1, 414-429.
- Krippendorff, K. (1980). *Content analysis. An introduction to its methodology*. Beverly Hills: Sage.
- Lagace, R. R., Goolsby, J. R., & Gassenheimer, J. B. (1993). Scaling and measurement: A quasi-replicative assessment of revised version of INDSALES. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 13(1), 65-72.
- Lam, W., Z. Chen, et al. (2012). When I Put On My Service Mask Determinants and Outcomes of Emotional Labor among Hotel Service Providers according to Affective Event Theory. *International Journal of Hospitality Management*, 31:3-11.
- Lax, D. A., & Sebenjusz, J. K. (1986). *The manager as negotiator*. New York: Free Press.

- Lazarus, R. (1991). *Emotion and Adaptation*. Oxford University Press, New York.
- Legge, N. J. & Rawlins, W. K. (1992). Managing disputes in young adult friendships: Modes of convenience, cooperation, and commitment. *Western Journal of Communication*, 56, 226-247.
- Levenson, R. (1994). Human emotions: a functional view. In: Ekman, P., Davidson, R. (Eds.), *The Nature of Emotion*. Oxford University Press, New York, 123–126.
- Levin, I., & Stokes, J.P. (1989). Dispositional approach to job satisfaction: Role of negative affectivity. *Journal of Applied Psychology*, 74: 752-758.
- Lewis, K. M. (2000). When leaders display emotion: How followers respond to negative emotional expression of male and female leaders. *Journal of Organization Behavior*, 21: 221-234.
- Li, Y., D. Ahlstrom, et al. (2010). A multilevel model of affect and organizational commitment. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(2), 193-213.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*, Prentice-Hall, Inc.
- Magner, N., Welker, R. B., & Campbell, T. L. (1995). The interactive effect of budgetary participation and budget favorability on attitudes toward budgetary decision makers: A research note. *Accounting, Organizations and Society*, 20(7): 611-618.
- Mignonac, K. & Herrbach, O. (2004). Linking work events, affective states, and attitudes: An empirical study of managers' emotions. *Journal of Business and Psychology*, 19(2), 221-240.
- Maas, M. & K. van den Bos (2009). An affective-experiential perspective on reactions to fair and unfair events: Individual differences in affect intensity moderated by experiential mindsets. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45(4):

667-675.

- Oldham, G. R. & Fried, Y. (1987). Employee reactions to workspace characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 72(1): 75.
- Olekalns, M., & Smith, P. L. (1990). Social value orientations and strategy choices in competitive negotiations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 657-668.
- Pinkley, R. L. (1990). Dimensions of conflict frame: Disputant interpretations of conflict. *Journal of Applied Psychology*, 75, 117-126.
- Pinkley, R. L. (1992). Dimensions of conflict frame: Relation to disputant perceptions and expectations. *International Journal of Conflict Management*, 3, 95-113.
- Pirola-Merlo, A., Hartel, C., Mann, L., & Hirst, G. (2002). How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams. *Leadership Quarterly*, 13(5), 561-581.
- Porath, C. L., & Pearson, C. M. (2012). Emotional and Behavioral Responses to Workplace Incivility and the Impact of Hierarchical Status, *Journal of Applied Social Psychology*, 42, 326-357.
- Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z. (1986). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. New York: Random House.
- Rahim, M. A., & Bonoma, T. B. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44, 1323-1344.
- Rahim, M. A. (1983). A Measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376.
- Rahim, M. A., & Buntzman, G. F. (1990). Supervisory power bases, styles of handling conflict with subordinates, and subordinate compliance and satisfaction. *Journal of Psychology*, 123, 195-210.
- Rahim, M. A. (1992). *Manage Conflict in Organizations*. (2<sup>nd</sup>ed.) NY: Praeger.



- Rahim, M. A. (1997). Styles of managing organizational conflict: A critical review and synthesis of theory and research. In M. A. Rahim, R. T. Golembiewski, & L. E. Pate (Eds.), *Current topics in management* (pp.61-77). Greenwich, CT: JAI Press.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2012). They Need to be Different, They Feel Happier in Authentizotic Climates, *Journal of Happiness Studies*, 13 (4), 701-746.
- Richmond, V. P., Wagner, J. P., & McCroskey, J. C. (1983). The impact of perceptions of leadership style, use of power, and conflict management style on organizational outcomes. *Communication Quarterly*, 31, 27-36.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior: concepts, controversies, applications* (8<sup>th</sup>ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Rodell, J. B., & Judge, T. A. (2009). Can “good” stressors spark “bad” behaviors? The mediating role of emotions in links of challenge and hindrance stressors with citizenship and counterproductive behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 94(6): 14-38.
- Rogelberg, S. G., Allen, J. A., et al. (2010). Employee Satisfaction with Meetings: A Cotemporary Facet of Job Satisfaction. *Human Resource Management*, 49(2), 149-172.
- Rosen, C. C., K. J. Harris, et al. (2009). The Emotional Implications of Organizational Politics: A Process Model. *Human Relations*, 62(1): 27-57.
- Schieman, S. (2006). Gender, dimensions of work, and supportive coworker relations, *The Sociological Quarterly*, 47(2) :195-214.
- Schnall, S., & Cannon, P. R. (2012). The clean conscience at work: emotions, intuitions and morality, *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 9(4): 295-315.
- Seo, M., Taylor, M., et al. (2012). The Role of Affect and Leadership during

- Organizational Change. *Personnel Psychology*, 65(1), 121-165.
- Sillars, A. L. (1980). Attributions and Communication in Roommate Conflicts. *Communication Monographs*, 47(3), 180-200.
- Sillars, A., Canary, D. J., Tafoya, M. (2004). Communicaiton, Conflict, and the quality of family relationships. *Handbook of Family Communication*. Mahwah, NJ: Erlbaum. Retrieved August, 8, 2012 from:  
<http://cas.umt.edu/dcs/pdf/familyconflict.pdf>
- Sinkovics. R. R., Zagelmeyer. S., et al. (2011). Between Merger and Syndrome: The Intermediary Role of Emotions in Four Cross-Border M&As. *International Business Review*, 20:27-47.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement. Chicago: Rand McNally.
- Spector, P. E., & Jex, S.M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356-367.
- Sanford, K. (2007).The couples emotion rating form: Psychometric properties and theoretical associations. *Psychological Assessment*, 19(4), 411-421.
- Steers, R. M., & Black, J. S., (1994). *Organizational Behavior* (5<sup>th</sup> ed.), HarperCollins College Publishers, NY.
- Surra, C., & Longstreth, M. (1990). Similarity of outcomes, interdependence, and conflict in dating relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 501-516.
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 889-935). Chicago: Rand McNally.
- Trudel, J. & T. G. R. Jr. (2011). Managing Workplace Incivility: The Role of Conflict Management Styles—Antecedent or Antidote? *Human Resource Development*

*Quarterly*, 22(4): 395-423.

- Tsai, W. C., Chi, N. W., Grandey, A. A., & Fung, S. C. (2012). Positive group affective tone and team creativity: Negative group affective tone and team trust as boundary conditions, *Journal of Organizational Behavior*, 33(5), 638-656.
- Van de Vliert, E., Euwema, M. C., & Huismans, S. E. (1995). Managing conflict with a subordinate or a superior: Effectiveness of conglomerated behavior. *Journal of Applied Psychology*, 80, 271-281.
- Volokhov, R. N. & Demaree, H. A. (2010). Spontaneous emotion regulation to positive and negative stimuli. *Brain and Cognition*, 73(1), 1-6.
- Watson, D., Clark, L., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063 – 1070.
- Wayne, S. J., Liden, R. C., Graf, I. K., & Ferris, G. R. (1997). The role of upward influence tactics in human resource decision. *Personnel Psychology*, 50, 979-1006.
- Wegge, J., van Dick, R., Fischer, G. K., West, M. A., & Dawson, J. F. (2006). A test of basic assumptions of affective events theory (AET) in call centre work. *British Journal of Management*, 17(3), 237-254.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1–74.
- Weiss, H. M., Suckow, K., & Cropanzano, R. (1999). Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 786-794.
- Zampetakis, L. A. (2010). Middle Managers' Perception of Subordinates' Customer Orientation in the Banking Sector. *The Service Industries Journal*, 31(7): 1033-1047.

## 附錄一：正式問卷

親愛的受訪者您好：

感謝您撥空參與本研究，本研究目的旨在探究：電視台節目部工作人員在工作中遇到人際衝突事件時所採取的溝通策略。您所提供的資訊僅供學術研究之用，您的姓名及任職公司資料也會以匿名方式予以保密，敬請安心作答。

感謝您的熱心參與，敬祝您身體健康、工作順利。

國立交通大學傳播研究所      指導教授： 李秀珠 博士  
研 究 生： 張雅菁

### 第一部份

此部分為開放式問題，將以訪談方式進行，請您依照自身經驗回答即可，訪談問題如下所述：

請您簡單地描述一下您的工作內容。請您分別回想工作中您與公司裡的上司、同事、部屬以及公司外的相關利害關係人（如：消息來源、節目來賓、廣告主、新聞同業、政府官員或觀眾.....）之間產生人際衝突的經驗，並請您詳細地說明整個事件的經過以及您當時所採取的因應方式。

## 第二部份

### 人際衝突事件1

以下為有關情緒強度的描述，主要想瞭解您在這次與公司裡的上司、同事、部屬以及公司外的相關利害關係人產生人際衝突的經驗中，所感受到的情緒。請您在看過描述之後，填上一個分數，範圍為 1 到 7分，分數越高表示您感受的程度越強烈，反之則為越不強烈。

非常輕微或沒有（1）

有點輕微（2）

輕微（3）

普通（4）

強烈（5）

很強烈（6）

非常強烈（7）

1. 感興趣的 (interested) _____	11. 警覺的 (alert) _____
2. 苦惱的 (distressed) _____	12. 易怒的 (irritable) _____
3. 興奮的 (excited) _____	13. 受鼓舞的 (inspired) _____
4. 沮喪的 (upset) _____	14. 羞愧的 (ashamed) _____
5. 有力的 (strong) _____	15. 堅決的 (determined) _____
6. 有罪惡感的 (guilty) _____	16. 緊張的 (nervous) _____
7. 熱情的 (enthusiastic) _____	17. 專注的 (attentive) _____
8. 恐懼的 (scared) _____	18. 不安的 (jittery) _____
9. 自豪的 (proud) _____	19. 活躍的 (active) _____
10. 有敵意的 (hostile) _____	20. 害怕的 (afraid) _____

## 人際衝突事件2

以下為有關情緒強度的描述，主要想瞭解您在這次與公司裡的上司、同事、部屬以及公司外的相關利害關係人產生人際衝突的經驗中，所感受到的情緒。請您在看過描述之後，填上一個分數，範圍為 1 到 7分，分數越高表示您感受的程度越強烈，反之則為越不強烈。

非常輕微或沒有（1）

有點輕微（2）

輕微（3）

普通（4）

強烈（5）

很強烈（6）

非常強烈（7）

1. 感興趣的（interested）_____	11. 警覺的（alert）_____
2. 苦惱的（distressed）_____	12. 易怒的（irritable）_____
3. 興奮的（excited）_____	13. 受鼓舞的（inspired）_____
4. 沮喪的（upset）_____	14. 羞愧的（ashamed）_____
5. 有力的（strong）_____	15. 堅決的（determined）_____
6. 有罪惡感的（guilty）_____	16. 緊張的（nervous）_____
7. 熱情的（enthusiastic）_____	17. 專注的（attentive）_____
8. 恐懼的（scared）_____	18. 不安的（jittery）_____
9. 自豪的（proud）_____	19. 活躍的（active）_____
10. 有敵意的（hostile）_____	20. 害怕的（afraid）_____

### 人際衝突事件3

以下為有關情緒強度的描述，主要想瞭解您在這次與公司裡的上司、同事、部屬以及公司外的相關利害關係人產生人際衝突的經驗中，所感受到的情緒。請您在看過描述之後，填上一個分數，範圍為 1 到 7分，分數越高表示您感受的程度越強烈，反之則為越不強烈。

非常輕微或沒有（1）

有點輕微（2）

輕微（3）

普通（4）

強烈（5）

很強烈（6）

非常強烈（7）

1. 感興趣的 (interested) _____	11. 警覺的 (alert) _____
2. 苦惱的 (distressed) _____	12. 易怒的 (irritable) _____
3. 興奮的 (excited) _____	13. 受鼓舞的 (inspired) _____
4. 沮喪的 (upset) _____	14. 羞愧的 (ashamed) _____
5. 有力的 (strong) _____	15. 堅決的 (determined) _____
6. 有罪惡感的 (guilty) _____	16. 緊張的 (nervous) _____
7. 熱情的 (enthusiastic) _____	17. 專注的 (attentive) _____
8. 恐懼的 (scared) _____	18. 不安的 (jittery) _____
9. 自豪的 (proud) _____	19. 活躍的 (active) _____
10. 有敵意的 (hostile) _____	20. 害怕的 (afraid) _____

## 人際衝突事件4

以下為有關情緒強度的描述，主要想瞭解您在這次與公司裡的上司、同事、部屬以及公司外的相關利害關係人產生人際衝突的經驗中，所感受到的情緒。請您在看過描述之後，填上一個分數，範圍為 1 到 7分，分數越高表示您感受的程度越強烈，反之則為越不強烈。

非常輕微或沒有（1）

有點輕微（2）

輕微（3）

普通（4）

強烈（5）

很強烈（6）

非常強烈（7）

1. 感興趣的 (interested) _____	11. 警覺的 (alert) _____
2. 苦惱的 (distressed) _____	12. 易怒的 (irritable) _____
3. 興奮的 (excited) _____	13. 受鼓舞的 (inspired) _____
4. 沮喪的 (upset) _____	14. 羞愧的 (ashamed) _____
5. 有力的 (strong) _____	15. 堅決的 (determined) _____
6. 有罪惡感的 (guilty) _____	16. 緊張的 (nervous) _____
7. 熱情的 (enthusiastic) _____	17. 專注的 (attentive) _____
8. 恐懼的 (scared) _____	18. 不安的 (jittery) _____
9. 自豪的 (proud) _____	19. 活躍的 (active) _____
10. 有敵意的 (hostile) _____	20. 害怕的 (afraid) _____



## 人際衝突事件5

以下為有關情緒強度的描述，主要想瞭解您在這次與公司裡的上司、同事、部屬以及公司外的相關利害關係人產生人際衝突的經驗中，所感受到的情緒。請您在看過描述之後，填上一個分數，範圍為 1 到 7分，分數越高表示您感受的程度越強烈，反之則為越不強烈。

非常輕微或沒有（1）

有點輕微（2）

輕微（3）

普通（4）

強烈（5）

很強烈（6）

非常強烈（7）

1. 感興趣的（interested） _____	11. 警覺的（alert） _____
2. 苦惱的（distressed） _____	12. 易怒的（irritable） _____
3. 興奮的（excited） _____	13. 受鼓舞的（inspired） _____
4. 沮喪的（upset） _____	14. 羞愧的（ashamed） _____
5. 有力的（strong） _____	15. 堅決的（determined） _____
6. 有罪惡感的（guilty） _____	16. 緊張的（nervous） _____
7. 熱情的（enthusiastic） _____	17. 專注的（attentive） _____
8. 恐懼的（scared） _____	18. 不安的（jittery） _____
9. 自豪的（proud） _____	19. 活躍的（active） _____
10. 有敵意的（hostile） _____	20. 害怕的（afraid） _____

**第三部分** 個人基本資料

1、請問您的性別為：

男性     女性

2、請問您的出生年份為：

民國 \_\_\_\_\_ 年

3、請問您的教育程度為：

國中（或以下）     高中職     大學     研究所     博士

4、您的公司名稱是：\_\_\_\_\_

5、請問您在公司內的職稱為：\_\_\_\_\_

6、請問您在電視台工作的年資為： \_\_\_\_\_ 年 \_\_\_\_\_ 月

問卷到此全部結束，再次謝謝您熱心的支持與協助。謝謝！！

## 附錄二：編碼須知 (Coding Instruction)

### 一、人際衝突事件：

人際衝突事件	編碼選項
A. 人際衝突事件的對象	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 部屬</li> <li>2. 同事</li> <li>3. 上司</li> <li>4. 相關利害關係人</li> </ol>
B. 人際衝突事件的類型	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 任務目標的不同看法</li> <li>2. 新聞價值的判斷歧異</li> <li>3. 直接且不公平的待遇</li> <li>4. 相處互動往來的嫌隙</li> <li>5. 責任資源的分配異議</li> <li>6. 工作負荷與壓力挑戰</li> </ol>

### 二、溝通策略：

溝通策略	編碼選項
C. 溝通策略的類型	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 試圖解決問題</li> <li>2. 自我揭露</li> <li>3. 提供更多資源</li> <li>4. 情緒順從</li> <li>5. 讓步</li> <li>6. 隱藏真實情緒</li> <li>7. 命令</li> <li>8. 情緒攻擊</li> <li>9. 說服</li> <li>10. 忽視</li> <li>11. 遠離對方</li> <li>12. 開玩笑</li> <li>13. 雙方各退一步</li> <li>14. 找第三者溝通</li> <li>15. 尋找替代方案</li> </ol>

### 三、類目定義：

(一) 人際衝突事件的對象：依據受訪者的職位與衝突對象的職位相對位置以及所處組織而定。

人際衝突事件的對象之編碼類目	類目定義
A1：部屬	「部屬」指同屬一個組織、有從屬關係，且受訪者的職位較衝突對象高。
A2：同事	「同事」指同屬一個組織，彼此之間沒有從屬關係。
A3：上司	「上司」指同屬一個組織、有從屬關係，且受訪者的職位較衝突對象低。
A4：相關利害關係人	「相關利害關係人」指屬不同的組織，彼此之間沒有從屬關係。

(二) 人際衝突事件的類型：先依據「任務」、「關係」或「程序」類型的衝突進行分類，再從各類別下找出較吻合的次分類。

人際衝突事件的類型之編碼類目	類目定義
B1：任務目標的不同看法	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 任務衝突：與工作內容目標有關，組織成員對工作內容所產生的衝突。</li> <li>● 任務目標的不同看法：對於節目所涉及任務之作法有意見的衝突</li> </ul>
B2：新聞價值的判斷歧異	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 任務衝突：與工作內容目標有關，組織成員對工作內容所產生的衝突。</li> <li>● 新聞價值的判斷歧異：對於節目內容所涉及的新聞道德有看法落差。</li> </ul>
B3：直接且不公平的待遇	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 關係衝突：與人跟人之間的關係有關，組織成員人際關係間產生的衝突。</li> <li>● 直接且不公平的待遇：不公平的指責、對待或無理取鬧。</li> </ul>
B4：相處互動往來的嫌隙	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 關係衝突：與人跟人之間的關係有關，組織成員人際關係間產生的衝突。</li> <li>● 相處互動往來的嫌隙：緊繃摩擦的關係、未能處於和諧的狀態。</li> </ul>
B5：責任資源的分配異議	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 程序衝突：與如何完成工作有關，組織成員對如何完成工作之流程所產生的衝突。</li> <li>● 責任資源的分配異議：工作責任及資源的分配有不均之情況。</li> </ul>
B6：工作負荷與壓力挑戰	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 程序衝突：與如何完成工作有關，組織成員對如何完成工作之流程所產生的衝突。</li> <li>● 工作負荷與壓力挑戰：工作上的挑戰性及壓力、負荷造成衝突。</li> </ul>

(三) 溝通策略的類型：先看溝通策略的類型，是屬於「合作/整合」、「競爭/主導」、「迴避」、「順從」或是「妥協」的溝通方式，再從各類別下找出較吻合的次分類。

溝通策略的類型之編碼類目	類目定義
C1：試圖解決問題	致力於彼此對於衝突事件來龍去脈的了解，找出雙方都能接受的解決方法。
C2：自我揭露	個人提供明確的看法，希望促進雙方對衝突事件的了解。目的不在於一定要找出解決方法，而是希望減少誤會。
C3：提供更多資源	針對雙方爭奪的資源另尋補償的來源。
C4：情緒順從	展現出軟弱的情緒，例如哭泣或傷心、受創的樣子。
C5：讓步	不提供任何看法、解決方法，被動的順從對方。
C6：隱藏真實情緒	假裝心情很好、不受到影響。
C7：命令	以具有攻擊意味的要求命令，並且會對對方進行負面性評價。
C8：情緒攻擊	直接向對方表現出生理上的情緒性行為以取得對方的順從。(例如：羞辱或嘶吼.....)。
C9：說服	向對方提出理由，希望對方改變觀點和行為。
C10：忽視	轉移注意力、直接無視問題的存在，讓問題自行解決。
C11：遠離對方	將溝通的衝突程度降到最低程度，乾脆逃避、終止雙方的關係或以避免衝突。
C12：開玩笑	以玩笑的方式進行互動，並且掩飾自己生氣的真实感受，以較不嚴肅的方式來呈現問題。
C13：雙方各退一步	找出彼此利益及損失的折衷之道。
C14：找第三者溝通	使其扮演居中協調者角色。
C15：尋找替代方案	試圖達致雙方的利益。

附錄三：編碼表（Coding Sheet）

編碼員：\_\_\_\_\_

編碼日期：\_\_\_\_\_

最小分析單位：人際衝突事件

人際衝突事件	編碼選項	編碼結果
A. 人際衝突事件的對象	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 部屬</li> <li>2. 同事</li> <li>3. 上司</li> <li>4. 相關利害關係人</li> </ol>	<input type="checkbox"/>
B. 人際衝突事件的類型	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 任務目標的不同看法</li> <li>2. 新聞價值的判斷歧異</li> <li>3. 直接且不公平的待遇</li> <li>4. 相處互動往來的嫌隙</li> <li>5. 責任資源的分配異議</li> <li>6. 工作負荷與壓力挑戰</li> </ol>	<input type="checkbox"/>

溝通策略	編碼選項	編碼結果
C. 溝通策略的類型	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 試圖解決問題</li> <li>2. 自我揭露</li> <li>3. 提供更多資源</li> <li>4. 情緒順從</li> <li>5. 讓步</li> <li>6. 隱藏真實情緒</li> <li>7. 命令</li> <li>8. 情緒攻擊</li> <li>9. 說服</li> <li>10. 忽視</li> <li>11. 遠離對方</li> <li>12. 開玩笑</li> <li>13. 雙方各退一步</li> <li>14. 找第三者溝通</li> <li>15. 尋找替代方案</li> </ol>	<input type="checkbox"/>

## 附錄四：訪談大綱

本研究希望探討電視台節目部工作人員在工作中遇到人際衝突事件時，所導致的情緒反應以及後續的溝通策略。請您回想印象較為深刻的人際衝突事件，並且描述衝突當下的來龍去脈以及解決的方式。而所謂的「人際衝突事件」不一定指嚴重的針鋒相對衝突，單純意見的不合、看法的不同亦可包含在內。

### 一、 前導部份：背景

- (一) 可以請您先大致介紹一下您的工作內容嗎？
- (二) 您在這個職位工作多久的時間？主要負責的執掌為何？

### 二、 人際衝突事件

- (一) 請您描述一下在工作當中遇到人際衝突事件的情況。
- (二) 請您針對不同的衝突對象（部屬、同事、上司、相關利害關係人）的人際衝突經驗分別描述。
- (三) 當時發生衝突的原因為何？主要觸發衝突關鍵為何？
- (四) 您當時的感覺如何？後續採取什麼做法來因應此次衝突？

### 三、 溝通策略

- (一) 您在衝突當下如何回應？做了什麼行動？
- (二) 您當時為何會選擇採取特定的溝通策略？選擇的原因動機為何？
- (三) 衝突是否有被化解？後續與衝突對象的互動如何？

### 四、 情緒反應

- (一) 您在衝突當下感覺如何？是否有特別強烈的感受？
- (二) 請您在談完一件人際衝突事件之後，立即填寫問卷的情緒量表，記錄您在衝突當下的情緒感受強度。

（訪談結束，感謝您接受訪問！）