

談判與決策中的權力(power)和信任(trust)

哈佛談判中心研究結果簡介

王昱涵、施恩潔、曹祐寧、鍾佩廷、林怡萱、粘雨橙、宋紹瑜

編輯部特派員

I. 簡介

本文對談判與決策中的權力(power)和信任(trust)進行批判性的評論。人們容易忘記一個關於談判的基本事實，那就是當你在談判時，你並非在對付一個抽象的反對概念，而是一個活生生的人。因此，毫不奇怪的是，像人的權力與信任的現象應該有一個在這個過程中顯著的影響。然而，這些現象是廣泛而複雜的，並且往往太過抽象，以致於我們可能會忽略它們的重要性。故，本文提出對權力與信任更細緻深入的分析解釋。但在這之前，必須先解釋「談判」和「決策」這兩個重要的概念。

談判可能在各種情況下進行。湯普森(Thompson)其定義為「一個人際決策中，了達到目標的必要過程，是不能敷衍了事的」在國際談判具體來看，Kremenyuk提出三個範例來陳述這個他認為會不斷進展的概念——談判作為「更大戰略的一部分」(part of a bigger strateg)、 「一種溝通手段」(a means of communication)和「一個決策過程」(a decision-making process)。本文將評估權力與信任在這些不同的情境中的影響，但會把焦點放在談判作為決策機制的部分。

II. 權力(Power)

權力可說是遍及各種形式的談判，事實上，「談判」這個詞會讓人直觀聯想到權力競賽和強硬地討價還價的印象；但若更全面的瞭解權力，將能揭示它在談判和決策中扮演的重要角色。本節將把權力分析為結構(structure)和策略(strategy)、談判方法(approach to negotiation)，並且用不同形式、來源的權力闡明這一複雜的機制。

1. 作為結構和策略

加強協議的基礎架構源自於：假設協議開端於政黨間特定的權力散播之構造論者的傳統，散播的開端為扭曲整個交涉過程，以及決定最後的協定。舉例而言，研究指出強權國家(如美國)和較它弱勢的國家交換匯率時，占主導優勢。就每一個政黨擁有的權利多寡來看，協議的架構可分類為權力對等與不對等。權力不對等是國際協議間最常見的架構形式。舉例而言，南北半球間的貿易關係一般被視為不對等的：北半球擁有較多經濟力量。構造論者會就權力對等與不對等的權力架構進行誰為較有利、有效率的協議方式。

構造論分析明顯的視權力為政黨能夠拿到談判桌的固定資源。(例如一國的軍事影響力或一家公司的經濟能力)然而，這樣的固定資源即使在構造論主義的學校依舊被視為太過狹義的手段。研究指出，即使是居於較弱勢地位的小州，也不必依照較強勢州的意願簽定條款。為了瞭解此一現象，有必要把權力解構為更有關連性、可理解的概念。有關連性的面相在Dahl's的定

義中為A因為擁有凌駕於B的權力而能驅使期做非出於其意願之行為，例如：雖然多數非政府組織(NGOs)比起世界銀行擁有較少的資源，但當世界銀行把它們囊括進其體系中時，卻能增加世界銀行得正當性。在過去，參與其中的非政府組織某程度上能影響世界銀行的代辦事項。就此看來，不對等的團體之間能充分享有互相依賴的關係。

另一個值得注意的現象是：權力的價值因人而異。一個團體對於狀況的感受比客觀現實更能影響其決定Zartman和Rubin研究協議中的權力，將其定義為：某方產生預期的影響於另一方，可能參與資源使用的知覺能力。他們探討較弱勢的一方如何藉由策略操作，拉平競賽場域，來改變較強敵人的觀感。從當代的商業領域中，市場力量較獨立的公司經常企圖形塑商業夥伴和顧客的觀感，以強化他們的特殊產品之小受例，甚至把自己和較大的公司連結起來。

根據上述的分析，權力似乎包含了超越靜態與結構上的協商型式。權利也可透過「意願和技巧」來操作。然而結構上的權利也能是個重要的關鍵，例如擁有較多權力的政黨或許對在權力較弱勢的政黨所提出的政策較不重視，也就無法獲得充分及正確的資訊以進行協商。也就是說，權力有時會負面的影響了權力擁有者做決定的能力。甚至，就像Fisher和Ury所指出的，一個政黨所擁有的資源並不是一定會轉換為其有效的協商權力及能力。作者以美國作為例子：美國是個擁有很多核彈的富裕強國，但卻沒有將其資源運用於遏阻恐怖行動或是釋放被囚禁在如貝魯特等國家的人質。

2. 做為一種方法

經過了結構及策略上的分析，文章現在要探討「權力基礎」的協商方法。根據Thompson，以「贏」為最首要的目標將會成為一種充滿競爭的協商模式。普遍的權力基礎方法包括了高壓強迫、脅迫恫嚇或是運用個人的地位或是資源以戰勝對手。在冷戰時期蘇聯的領導人赫魯雪夫(Khrushchev)和美國總統甘迺迪(Kennedy)在1961年於維也納召開的會議中，赫魯雪夫就使用了權力基礎的協商手法，對甘迺迪採取強勢的態度。回到赫魯雪夫的立場，協商被他視為以鞏固蘇聯地位的策略的一部份(加上其他如軍事發展等等的策略)。而這也是當時的美國總統甘迺迪所缺乏的溝通工具及做決策的方法。

許多研究顯示權力基礎的方法可能是高支出及危險的。其在短期內或許能有些許的獲益，但長期看來，以權力做為基礎可能會導致令人不快的結果。這是因為當人們遇到不友善的對手時，容易傾向於權力的互相鬥爭或是衝突。這樣的衝突可能會導致對方有報復的想法或是行為進而阻礙了有效的協商進行、破壞雙方的關係，甚至提前失去了將來可能合作的機會。以勞工衝突為例，任何一方使用權力基礎的方法將容易導致衝突的擴大、雙方的僵持甚至是勞工罷工。

然而，權力基礎的方法並不是在所以情況下都有害，例如當兩方之間處於僵局時，運用權力的策略或許就是需要的，甚至是必須的。運用類推 [p]ower in negotiation is about getting a slice of the pie”

從談判結果的公用事業），湯普森主張使用「開明的力量」，談判者可藉此「透過創造一個更大的餡餅來獲得更大的分額」（即利用聯合獲得創造性的機會）。她認為握有高權位的一方有時無視弱勢的一方，如果實力較弱的當事人可以策略性的加強其權力，他們可以藉由增進相互的收益的方式，潛移默化的影響實力較強的那方，比如說：提醒強勢者以前未開發的領域之共同利益。

3.權力的來源和形式：例子

本節探討三個具體權力的來源和形式。首先是權威的權力，這往往是一種結構性權力，例如：環境條約的談判，科學界的命令之影響力來自於它的權威。管理權通常掌握在特定職位者（合法權力）或具有特殊專長者（專家權力）手上。不管被稱呼為什麼，權威的本質可以具有巨大的影響力，特別是在誘導服從的情況。恰爾蒂尼觀察一般人如何在缺乏意識自主下，向權威者提出要求。他認為，即使是單純的符號（如標題）也足夠使人們遵守，權威者可以使人們容易受到剝削（當它被惡意使用）或欺騙（當它是偽造的）。

第二個例子是有關「談判達成的協議之最佳替代」（BATNA）作為談判中的力量之源。根據古德溫的說法，一個BATNA「設置任何可以接受的談判達成的協議必須超過的門檻值」，除了繼續進行談判，這也是一個黨的「B計劃」選項，費希爾和尤里斷言，誰的BATNA越好，誰就是越強大的一方。這個邏輯很容易捉摸，例如：另一家公司願意供給高吸引力待遇的員工，面對他/她目前的老闆將有更大討價還價的力量，一個BATNA可以形成談判結構的一部分，但它也受到戰略操縱。在談判中，不僅可以改善自己的BATNA，也可能改變對方BATNA的客觀價值，中國逆轉台灣的盟友外交承認之戰略即是一個明顯企圖削弱台灣的政治選擇。

最後一個例子是威脅的舉動，一種與權力為基礎的方法相關的策略，例如：朝鮮領導人金正日，使用威脅和挑釁來實現他的目標，在國際舞台上已經惡名昭彰，這些都體現在他的強硬的言辭、集結與部署。

對於一個有效的威脅，它必須針對目標的根本利益，如一個國家的安全問題。它也需要被認為是可信的。（對方必須相信發行者有能力解除威脅。雖然對方在面臨危機時，可能會向發行者屈服。）像視以權力為主的其他策略（用威脅的方法可能事與願違，危機增加且關係破裂。

III. 信任

學者之間的廣泛認同：信任對於有效的談判是很重要的。然而，一個對於信任更複雜的理解是必要的，以了解它是如何以不同的方式影響談判和決策。本文將首先分析是否信任是談判的先決條件。然後將討論信任如何扮演在協商過程中的一個目標和策略，並以兩個例子作為推斷。

1.以信任為前提

信任可被定義為——「一種對另一個人的信心的表達……，不會因為他的行為而處於危險之中，甚至受到傷害」。湯普森視信任為談判的「基石」。這讓人聯想到，信任是否因此成為談判中的先決條件的問題。在某些情況下，信任的存在，在所有各方進行談判之中，是不可缺少的。在傳統的中國企業界，個人的信任是非常重要的，以至於商人投入巨資培養。然而，信任的重要性是特定於文化和具體情況的。如果說信任對於所有協商是必要的，似乎言過其實。舉一個極端的例子，在與綁架者進行談判的過程中，不可能有任何信任的開始。然而，這是一個急需的情況下談判，這種談判的目標之一是至少建立有一些相互信任，使劫持人質者會更願意來表達自己的意圖。

2.以信任為目標

當然，建立信任本身可以是一個談判的目標。這可能是源於對人與人之間關係的內在價值。湯普森認為，一個「雙贏」談判的結果，會使任何他們所關心的效益達到最大，而信任，才能合理地成為其中之一的效益。信任也使雙方發展和維護他們的關係。例如，1985年的日內瓦領袖會議中的美國總統雷根和蘇聯的戈爾契夫之間的主要目標，就是培養在冷戰下猜疑和敵視的氣氛中一定的相互信任。

3.作為一種策略

信任不僅是最為關係建立的方式之一，也可以在認知行為方面，幫助整合，並且得知如何與他人討價還價，知道雙方的底線，有助於雙方合作。一個建立於信任上的企業雙方，會更樂於分享資訊，不會惡意競爭，而是朝永久合作發展。以在巴基斯坦的敘利亞哈瑪市和以色列為例，因歷史上長久的不信任，雙方時有互相扯後腿的現象，且難以重新互相信任，需要更加具體的和解方法。例如說在1963年時，美國總統甘迺迪宣布停止核武的發展，因此使得國際形勢趨緩。

但是任何事都是一體兩面的，信任不一定總是會帶來好的結果。當雙方關係建立在信任上時，可能會因此而失去競爭的優勢，即使競爭會比合作帶來更多利益。而且當我們對一個人的信任建立在錯誤的基礎上，可能反倒會危及自己的利益。每當我們認為一個人是可以信任時，對方其他的特質極有可能也連帶地被接受，這稱為：「榮光效應」。只要一項正面的特質，就能影響別人看待自己的觀點了。在之後的例子中，我們會更詳細介紹信任關係的好處以及限制，並且理解：一個被信賴者對於信賴者會有什麼樣的優勢。

4.舉例說明：各種信任模式

因身分而產生的信任，通常是由與對方感情上的連結而產生移情作用，進而到信任對方所說的希求和意向，最常發生在朋友之間。朋友間的情懷與連結是最常產生身分信任模式的原因。舉例來說，雷根和戈巴契夫能夠在1980年代建立了合作關係部分就是因為他們在多年內多次面對面對談，雷根也盡力在對談中建立不帶有惡意的氣氛，而最好的做法就是找到共同的興趣，以他的幽默感主動化解緊繃氣氛。朋友關係和共同的嗜好通常都能幫助建立信任並達成共識，有時甚至是下意識的呢。Cialdini發現，銷售員在推銷自家產品時通常都會先和客戶成為好友，因此才會說，當我們在某些情況下信任某人時，可能反倒會提高被剝削或利用的風險。

因為友誼和喜愛傾向於產生信任和同意，有時候是以一種淺意識的方式Cialdini觀察到商人在促銷他們的產品前常常會對他們的客戶很友善，把他們當作朋友一樣。在特定的狀況下，相信他人可能帶來控制和利用的危險。

另一方面，嚇阻信任(Deterrence-based trust)是以一貫的行為態度為基礎，意思是人們會跟隨他們承諾將會去做的事，如此的行為一致性是怕如果一致性和承諾沒有做到，會產生的有威脅性的後果。承諾使用這樣的定義聽起來有點自相矛盾，而且它確實有強烈的隱含意義它是與權力相關的。然而它和識別信任(identification-based trust)有著有趣的並列關係。Thompson把人們的態度形容為為合法的合約或是監督的形式來作為嚇阻信任的例子。識別信任是以內在的動機運行，跟它相比，嚇阻信任要花更多精神來維持，因為它需要人們順從外在的監督。此外，發生事與願違的事是可能的，因為從心理的層面來說，當人們察覺有人在控制他們的行為或限制他們的自由的時候，常常會有消極的表現。嚇阻信任和識別信任可形容為強硬或柔軟方式的權力。

IV. 結論

權力與信任是從不一樣的來源衍生出的複雜現象，可以在談判中產生多樣的方式。把它作為策略，它的力量和限制高度地以談判環境和參與者的活力為條件。如前所述，這兩個概念在特定情況下會有重疊。假設權力與信任在談判與做決定時是重要的，希望這篇報告讓大家有更細微的理解。

原作者Yan Ki Bonnie Cheng為Harvard Law School之Master of Laws (LL.M.) student



王昱涵

施恩潔

曹祐寧

鍾佩廷

林怡萱

粘雨橙

宋紹瑜