

Feedback

How to Master the Art of Giving and Receiving Feedback

反馈

掌握给予和接收反馈的艺术

ART OF FEEDBACK

[荷] 玛丽埃塔·科普曼斯 著
思腾中国 译


 气象出版社
China Meteorological Press

思腾中国
Schouten China

反 馈

掌握给予和接收反馈的艺术

[荷] 玛丽埃塔·科普曼斯 著
思腾中国 译

 气象出版社
China Meteorological Press

Feedback: How to Master the Art of Giving and Receiving Feedback
Copyright © 2007 Marieta Koopmans
Copyright © 2007 Thema, Publisher of Schouten Global, Zaltbommel, The Netherlands
Chinese translation copyright © China Meteorological Press 2009.
All rights reserved.

英文版版权©玛丽埃塔·科普曼斯 (Marieta Koopmans) 2007
(荷兰) 思腾 (Schouten & Nelissen) 集团公司的 Thema 出版社出版
中译本版权©气象出版社 2009
保留所有权利

图书在版编目 (CIP) 数据

反馈: 掌握给予和接收反馈的艺术/ (荷) 科普曼斯著; 思腾中国译. —北京: 气象出版社, 2009. 5

书名原文: Feedback: How to Master the Art of Giving and Receiving Feedback
ISBN 978-7-5029-4742-2

I. 反… II. ①科…②思… III. 人间交往—通俗读物 IV. C912. 1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 057582 号

北京市版权局著作权合同登记: 图字 01-2009-3017 号

反馈——掌握给予和接收反馈的艺术

Fankui—Zhangwo Jiyu he Jieshou Fankui de Yishu

出版发行: 气象出版社

地 址: 北京市海淀区中关村南大街 46 号

网 址: <http://www.cmp.cma.gov.cn>

总 编 室: 010-68407112

责任编辑: 张 斌 何晓欢

封面设计: 博雅思企划

责任校对: 时 人

印 刷 者: 北京中新伟业印刷有限公司

开 本: 700mm × 1000mm 1/16

字 数: 107 千字

版 次: 2009 年 5 月第 1 版

定 价: 18.00 元

邮 编: 100081

E-mail: qxchs@263.net

发 行 部: 010-68409198

终 审: 袁信轩

责任技编: 吴庭芳

印 张: 5.75

印 次: 2009 年 5 月第 1 次印刷

印 数: 1—8000

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等, 请与本社发行部联系调换

前 言

1993年，库恩·德克斯（Coen Dirkx）和我共同编写了《倾听与震颤》，即本书的第一版。1996年，我们修订并重新出版了这本书，名为《反馈——掌握给予和接收反馈的艺术》。现在，即本书第一版发行的14年之后，我又对其进行了重新修订。我们每个人在对话中谈及国家、世界、政府以及某个特定公司管理风格的不妥之处时，都能口若悬河，滔滔不绝。因为言论自由，所以我们对任何事情都可以畅所欲言。但是，当涉及一对一的反馈时，情况则截然不同了。我们或是天生的反馈者，或是意见的保留者，或是过于直言不讳。我们担心对话会伤害别人，否则，我们也就不会在乎别人如何回应我们的批评。这本书主要探讨以下几个方面的内容：给予和接收反馈，如何处理相关的恐惧和其他负面情绪，如何巧妙地提供善意反馈而不伤害他人的情感、自尊，或者避免防御性的反应。

第1章由列出的一张如何给予和接收反馈的评估清单开始。在第2章里，我们回顾了沟通的一些基本原理，使你能够识别一则信息的不同方面，从而在反馈过程中对其加以区分并牢记。第3章和第4章，我们对给予和接收反馈的理想条件进行了概述，并提供了一些有用的指南。第5章，我们回溯过去，了解当我们得到不是自己所期待的反馈时，为什么会产生防御反应或者会为自己的行为进行辩解。在第6章里我们仔细考察了阻止我们充分利用反馈的各种情绪。第7章是关于反馈和个人成长的，讨论了如何洞悉自己的情绪以及它是如何作用于个人发展的，以此来帮助我们更有效地利用反馈。在第8章，我们集中探讨了工作场所中的绩效评估、纪律会议以及反馈的其他实际应用。我们还提供了应对抵抗情绪和处理抱怨的诀窍。为把问题尽可能地解释清楚，我们列举了大量实例。

本书谨献给我的孩子伊娃和贾恩，感谢他们让我进一步地了解了我自己，了解自己的敏感之处，自己的局限、缺陷和令人厌恶之处。希望今后能从他们那里学到更多。

目 录

前言

第1章 了解你的反馈	(1)
1. 关于给予和接收反馈的自我评估测验	(1)
2. 填写给予和接收反馈评估清单	(3)
第2章 沟通与反馈	(6)
1. 知觉、解释与沟通	(7)
2. 信息的四个方面	(10)
第3章 给予反馈的准则	(16)
1. 客观描述观察到的行为	(17)
2. 考虑自己及他人的需求	(23)
3. 给予正面和负面的反馈	(25)
4. 反馈应以可变的行为为导向	(26)
第4章 接收反馈的准则	(27)
1. 不要把反馈理解为个人攻击	(30)
2. 避免防御反应	(30)
3. 尽力理解反馈并寻求澄清	(30)
4. 对他人的反馈表示肯定和感谢	(32)
5. 评估反馈	(32)
6. 决定如何处理反馈	(33)
7. 大方地接受赞扬	(34)
8. 我是否满足了所有这些必要条件呢?	(34)
9. 妥善处理你的情感	(35)
第5章 重温过去	(37)
1. 家庭教育和在校学习	(38)
2. 防御机制	(39)

3. 自我内心对话	(42)
第 6 章 给予和接收反馈时, 要妥善处理情感	(48)
1. ABC 模型: 理性效能训练	(50)
2. 理性和非理性思维	(54)
3. 思想和情感	(58)
第 7 章 反馈和个人成长	(64)
1. 重整被否认的自我	(64)
2. 奥弗曼 (offman) 的核心特质模型	(66)
3. 不同发展阶段的核心特质	(67)
4. 核心象限	(68)
5. 你同你的核心象限图	(71)
6. 内在批评者的转变	(73)
第 8 章 现实世界中的反馈	(76)
1. 绩效面谈会议	(76)
2. 绩效评估会议	(78)
3. 纪律会议	(79)
4. 坏消息会议	(80)
5. 应对抵抗	(80)
6. 处理投诉	(81)
参考文献	(83)

第1章

了解你的反馈

1. 关于给予和接收反馈的自我评估测验

给予反馈意味着告诉他人你对他们表现的看法，其中包括了对个人行为的评论以及此行为对他人所造成的影响。由于行为对你所产生的影响总是贯穿始终的，因此反馈给予你自己与给予他人的信息其实是一样多的。

接收反馈是一个倾听他人如何理解以及感受你行为的过程。这种反馈将告诉你，你的言行是否有效地传达了你的本意。通过接收反馈并积极寻求别人的反馈，你为提高自我意识开启了一扇大门。

我们都有一定程度的自我意识。朋友、家人和同事也对我们相当的了解，知道我们的想法，清楚我们的行为表现。同时也有一些事情是我们自己并不了解的，而他人却很清楚的。图1显示了可能出现的几种不同情况：

		自己	
		自己了解的	自己不了解的
他人	他人了解的	A 开放区	B 盲点区
	他人不了解的	C 隐蔽区	D 未知区

图1 已知和未知行为的象限图，乔哈里窗 (Johari Window)

开放区包括那些你自己和他人人都了解的关于你的事情。它代表了部分的自我意识——我们的人格特质、态度、行为、动机、价值观以及生活方式——这些不但我们自己清楚而且其他人也了解。盲点区代表那些我们自己不知道，但是其他人却很清楚的关于我们的事情。隐蔽区代表我们自己了解但对他人隐藏

了的行为，是那些不为人知的行为、想法和感受。未知区也被称为潜意识，你可以在有资格的临床医生、心理学家或社会工作者的帮助下探索此部分。

通过征求别人对你行为的反馈，询问你的行为对他们的影响，你就可以减少象限 B 所占的面积。然而要注意的是，你所得到的反馈通常都是非常笼统的，你需要自己分析和理解这些信息，这就可能存在得出错误结论的风险。通过了解他人如何看待你的行为，你可以减少自己的盲点区。盲点区越小，你影响他人的意识就越强，那么作为管理者或员工你的工作效能就越高。切记：请求反馈时不仅要询问你的优点，也要询问你的缺点。当然，你接受的反馈取决于反馈者，不同的人会提供不同的反馈，不同的人对同类行为的反应不尽相同，这是很自然的事情。

通过恳求和接收反馈，你可以减少象限 B 的面积，从而扩大了开放区。象限 C 隐蔽区的面积会随着逐步公开过程而减少。有关你自己，你的观点、立场和感受的信息揭示得越多，其他人对你这个人的了解就越全面。这就减少了隐蔽区的面积并且增加了象限 A 的面积。开放区的面积越大，我们的人际关系就越好，我们的效率和生产力也就越高。开放区被认为是进行良好沟通与合作的空间，它避免了猜疑、困惑、冲突和误解的产生。

如果我们利用反馈来减少象限 B 的面积，那么我们需要遵循一些条件和准则。首先，接收者要思维开放，愿意聆听别人的反馈。仅仅依靠别人主动给予自己反馈来提高自我意识是行不通的。其次，反馈者和接收者需要相互信任。在第 3 章（给予反馈的准则）和第 4 章（接收反馈的准则）你会找到更多与此相关的信息。

给予和接收反馈在每个组织内部都司空见惯，但是……

- 你清楚你的反馈会给别人带来什么影响吗？
- 你能确保别人对你的信息的理解总是如你所期吗？
- 你是否有时会回避坦率地说出你的真实想法？
- 为了能和睦相处，你是否曾经保持沉默？
- 你對自己为什么会那么做感到惊讶吗？
- 给雇员、同事或是你的老板提供的反馈有什么不同吗？
- 你的雇员和同事是否知道你有多么欣赏他们的工作吗？

提高你对此类问题的认识是这本书的目的之一。当给予和接收反馈时，我们促使你去思考自己所面对的困难，以便你提高认识并更好地做足准备去改变那些阻碍你的事情。

给予和接收反馈时，可以利用下面的评估清单来更加深入地了解你目前的

态度和技能。仔细阅读下列问题，回答问题时不要操之过急。

2. 填写给予和接收反馈评估清单

看看下列每一个说法是正确还是错误。请诚实回答：对于你个人来说答案是“是”或“否”，答案没有真正意义上的正确和错误之分。用这张清单来帮助评估当前你的反馈技能和对于反馈的态度。

给予反馈

- | | 是 | 否 |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 1. 有可能的话，我会尽量避免对别人的行为给予反馈。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 我尽可能避免给予别人负面的反馈，因为大多数人听了以后会感到不痛快。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 给予反馈时，我会把个人行为与他人的行为进行比较。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 我不是个善于赞扬别人的人，因为这样做可能会让别人很尴尬。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 给予反馈时，我觉得针对个人，要比针对他或她的具体言行给予反馈简单得多。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 我认为给予反馈比接收反馈更重要。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 给予反馈时，我并不介意别人的感受。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 对一些事情给予反馈前，我通常会先保持一段时间的沉默。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 当对一些事感到厌烦或愤怒时，我几乎总是给予反馈。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. 一旦我给予了反馈，就没有必要去检查别人是否了解了我的用意（聪明人一点即通）。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. 我认为指出别人的错误远比尝试去解决这一错误更为重要。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. 给予别人反馈时，我很少考虑这将会给我与那个人的关系带来怎样的影响。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. 因为我自己也会犯错，所以我从不给予别人负面的反馈。毕竟，人总是会犯错的。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. 给别人正面的反馈让我感到不自在，因为它听起来是如此的虚伪。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. 我从不给别人负面反馈，因为过后我可能会后悔。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

接收反馈

- | | 是 | 否 |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1. 我几乎没有从他人那里得到过正面的反馈。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 当某人想要给予我反馈时，我宁愿继续工作而不是中断我手中的事情。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 我相信“聪明人一点即通”这句俗语。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 别人回应我的反馈时，我总是想打断他们。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 如果不得不听一些对于我工作的不同评价时，我只回应最负面的那个。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 我认为赞美听起来非常夸张而且虚伪。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 通常，我将任何一种批评都看作人身攻击。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 得到正面反馈时，我常常不知道该如何应对。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 我不在乎老板或同事如何评价我的工作。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. 听到关于自己表现的反馈时，我很难让自己不生气或不焦虑。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. 听到关于自己行为的反馈时，我通常会怀疑反馈者的动机。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. 我不需要靠反馈来帮助自己学习新东西。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. 负面反馈让我觉得没有安全感而且自己很没用。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. 得到负面反馈时，通常我会认为那个人此时心情不好或是因为某事想要报复我。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. 当得到一些正面反馈时，通常我会认为那个人只是想恭维我。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

通过填写这份问卷，你会更加了解自己对于给予及接收反馈的技能和态度。理想条件下，你会否认以上的所有条目。你是怎么做的？你做的哪些是正确的，哪些地方需要改进？

思考与练习

给予反馈时，怎样做才是正确的？

我有哪些地方需要改进？

接收反馈时，怎样做才是正确的？

我有哪些地方需要改进？

提出自我改进的目标，并做出承诺在接下来的几周内思考这些目标。你的目标可以是关于工作的也可以是关于个人的。

如，我想学会如何更好地……

这本书为你提供了解决无效与或不必要行为的工具（如果你决定去运用它们）。本书的特色是运用许多实例来强调工作场所中反馈的重要性。另外，我们还为你提供了不少可以更加有效地处理反馈的建议和指南，同样也帮助你在给予和接收反馈时学会辨识自己的缺陷和障碍。

思考与练习

在接下来的几周内，请注意自己给予和接收反馈的方式。认真思考自己的态度和行为，牢记自我改进的目标。

基于过去几周已经给予或得到的反馈，你学到了：

- 你自己……
 - 你的工作业绩……
 - 你与他人的关系……
 - 你自己的行为……
 - 其他人……
-

第 2 章

沟通与反馈

假设自己处于如下情境之中：

你在一家公司从事管理工作。一天上午，工作间歇时，你像往常一样去自助餐厅喝咖啡，刚好赶上你的员工哈里正在惟妙惟肖地模仿你上次开团队会议时的样子。围观的还真不少，而且每个人都在捧腹大笑。

- 此刻，你有什么想法？
- 如你所见，你有何感受？
- 你如何回应？具体你会怎么做？

取决于对哈里玩笑的不同理解，你有很多可以回应的方式：

- 心想：让我赶快离开这里。你感到很尴尬，在别人发现之前偷偷溜出了自助餐厅。
- 心想：他竟敢如此放肆地模仿我？你怒气冲天，尽管抑制住了火气，但当大家一回到自己的座位，你立刻把哈里叫到了办公室。
- 心想：我不想扫大家的兴。虽然感到很尴尬，但是你没有表现出来，反而跟大家一起大笑。
- 心想：嗯，他模仿的确实有点像。你清楚自己的不足之处，并且也知道这是为了喜剧效果才过分夸大了你的不足。你不愿再去想这件事了。
- 心想：我真是那样做的吗？你觉得自己有点愚蠢。你走到哈里面前问道：“我真的是那样吗？”然后你问其他人：“你们也那样认为吗？”

根据你的个性，你跟哈里的关系，以及公司的企业文化，你的反应当然也会有所不同。每种反应，都会有不同的结果。在前三种情况下，你完全封闭自我，使自己无法从哈里的间接反馈中学到任何东西。在第四种情况下，你承认

这一反馈的确有些真实性，但是你觉得没有必要改变自己的行为。在最后一种情况下，你主动去审视自己的行为，思考它如何影响了他人。一旦搜集到足够的信息，你就可以决定是否要去改变自己的行为了。

每天，我们所处的环境一直传播着关于我们行为的“信号”。然而，绝大多数时间，仅仅由于我们的接收频率不同，我们没有注意到，不够敏感，或是只是认为这并不重要，就没有打开接收器，也就此失去了了解自己的机会。洞察力在沟通时很关键。

1. 知觉，解释与沟通

沟通是一个发送和接收信息的交互过程。作为信息的发送者，你的目的是使别人理解你的信息。从接收者那里得到的回应将会表明你是否实现了目的。接收者同样也会给你反馈，因此你可以核对一下他（她）的理解是否与你的意图相一致。

我们通过所有的感觉输入通道（视觉、听觉、嗅觉、味觉、触觉）接收信息。这就是说我们接收的信号是基于我们的所看、所听、所闻、所尝或是所感。为了处理这些信息，大脑根据过滤后的多种知觉要素，迅速删除、转变、归纳输入的信号，这就是通常所说的解释过程。

我们有几种内部加工过滤器：源程序、价值观与标准、信念系统、态度、记忆与经验，以及选择与决定。我们的过滤器决定了我们对目前所发生事件的知觉方式。正是这些现实的知觉使我们进入了某种情绪状态，并产生了某种生理反应。我们处处的这一状态进而决定了我们的言语行为和非言语行为。从而这一行为又影响了他人，并且他们也做出相应的回应。

所有的知觉过程和信息处理过程都进行得非常快。大多数情况下，我们甚至都不会察觉。然而我们所知觉的事物只是整件事情的一部分。我们并不直接去体验现实，只选择接受自己认为正确的那部分。我们的知觉很大程度上受到了个人偏见和倾向的影响。知觉绝不是中立的，例如，买新车时，你会突然发现同一款汽车到处都是。

设想你正在与一位同事谈话。你们相对而坐，听他说话时，你目光正视着他。当你集中精力倾听他人说话时，也是你大脑录入信息最多的时候。尽管你自己没有意识到，但你已经在编码并储存下那个人的相貌、发色、衣着、姿势、所坐的椅子以及工作空间等相关信息。但其实你并没有特别注意那些细节，因而它们也不会牵扯你太多的精力。这是件好事情，因为如果你要对所有的信息进行加工，那么你或许就无法参与谈话了。同样还是这次谈话，你也可

以把精力集中于同事的非言语行为上。意思是，你更多地关注他的所做而非所说。如果你这样做，你记下的更多的是他的姿态和其他的非言语信号，而不是具体的谈话内容。

在詹姆斯和伍德斯莫尔的《时间线疗法》（1988）一书中描述了这些内部处理过滤器。这些过滤器决定了你是否愿意主动对他人的行为给予反馈，同样也决定了你如何处理他人对你行为的反馈。下文将对六种内部处理过滤器进行详细地说明。

第一 源程序

在所有内部处理过滤器中，源程序最不容易被察觉。它们指导我们的注意力，建立起系统性的、习惯性的思维方式和行为，从而形成了我们的人格——这就是我。它们会删除和改写信息，还可以保留或破坏我们的认知——事实如此。一生中我们的源程序是会改变的。源程序没有好坏之分，它们只是我们用来处理信息的一种方式。我们不能用价值观来判断它们，但是我们发现在某些情境或领域中，它们并不是那么好用。

“内向或外向”即是源程序之一。性格内向的人不太倾向于给予别人反馈，而性格外向的人则会脱口而出。

第二 价值观与标准

价值观与标准是评估过滤器。它们决定了我们对自己工作（或他人工作）优劣的评价。生活中，对于我们赞成或者抵触的事情，价值观与标准决定了我们是被其吸引还是排斥。我们的价值观告诉我们什么对自己来说是重要的，我们当中大部分人会将自己的价值观划分等级，把最重要的放在最上面，次要的放在下面。我们会给别人什么样的反馈，通常取决于我们的价值观与标准。

假如你很在意做事的精准性，那么当面对那些约会迟到的人时，你会按照自己的价值体系去评论他们的迟到行为。

设想你非常看重正直这一品质，如果你得到的反馈是自己的行为不够正直，那么你会大受挫折，因为这恰恰是你树立的自我形象中很重要的一部分。你会将该反馈视为是针对你个人的攻击，而不承认这是他人对你行为的一个观察。

第三 信念

信念是我们对自己力所能及和无法做到的事情的假定前提。它们也是相信或接受某种情况正确或真实与否的依据。在这点上，它有助于我们概括世界的现状。

对那些你认为很固执的人与那些你认为能从反馈中学习和成长的人给予反馈，是完全不同的。

如果你因为收到了与工作失误相关的负面反馈而自尊心大受打击的话，这只能说明你对于自己没有能力从中吸取教训感到十分恐慌。

第四 态度

态度是围绕某一主题的价值观和信念体系的集合。尽管我们通常相当了解自己的态度，但我们并不是总能意识到自己潜在的价值观和信念。

感觉到某人在工作中表现出了负面态度，因而你去评价（基于你对这一工作应该如何完成的信念和价值观），你必须找到合适的言语来描述观察到的行为。仅仅把这一态度贴上负面标签是远远不够的。

态度也能表现出我们能否敞开心扉，听取别人的反馈。为了能够让自己更好地成长和发展，你想知道其他人如何看待你的行为吗，或者你根本就不在乎这些？

第五 记忆与经验

记忆与经验深深地影响着我们的知觉和个性。事实上，一些心理学家认为随着我们年龄的增长，现状对我们行为的影响很小，而且我们目前的回应也纯粹是对过去记忆的回应，我们的回应方式是一成不变的。

当得到负面反馈时，你会跟往常一样，感到焦躁不安。你陷入了固有的行为模式：产生防御反应或进行反击。

另一方面，当你要给予别人负面反馈时，但在过去你曾经因此遭遇过冲突，那么你会预见现在也会出现同样的结果，于是，你就会尽可能地避免给予负面的反馈。

第六 抉择与决定

最后一个过滤器也与记忆有关，与你过去所做出的决定有关。关于我们是谁的决定，尤其是有限制的决定，会影响我们一辈子。决定可以创造信念、价值观、态度、甚至生活主题。问题是很多决定往往都是在人们无意识的情况下，或过早做出的，然后就被淡忘掉了。还有，我们也许在某个时间点做出了某个决定，然后随着成长以及价值观的改变，我们也不会去重新评估自己所做的决定。例如，假设早年你下意识地觉得自己并不是一个很有价值的人，这一结论会带来很严重的后果，会影响你一辈子的观点和行为。

在第5章里，我们将对抉择和决定进行更广泛且深入地探讨。

这六种内部处理过滤器决定了我们对于从五种感觉器官传递过来的信息，

将如何删除、记录、转换和归纳。它们共同形成了一个内部表征系统（这是神经语言程序领域的专有名词）。基于内部表征系统，我们会觉得有些行为令人心情舒畅，而另一些则令人厌烦；有些人会认为给予反馈很容易，而另一些人则认为这会带来压力；有些人会洗耳恭听别人的反馈，而另一些人则对之充耳不闻。

内部表征系统为我们打开了心灵的窗户，通过这种方式我们通晓人情世故。我们的想法，我们的喜怒哀乐，这一切促使我们行动并引发了情绪。一旦你意识到并不是每个人的内部表征系统都是一样的，你就会明白在沟通过程中误解、困惑和不确定性是很常见的，这种现象也被称为沟通的“噪音”。

2. 信息的四个方面

与其他人沟通时，不仅我们表达的内容（传达的信息）很重要，而且我们表达的方式也很重要。事实上，研究表明我们沟通的方式远远比我们实际所说的内容更为重要。

有意识和无意识的暗示都会影响接收者对所接收信息的理解。语气、音量、姿势、面部表情、语速和手势对我们接收信息起着很重要的作用。

舒尔茨·冯·图恩（Schulz von Thun 1982）认为每条信息都是一个完整的、多面的，有着四个不同方面特征的信息，即：

- 事实信息
- 自我表露
- 双方关系
- 诉求

下列例子阐明了信息的这四个方面。

约翰对员工勒内有些负面的反馈。约翰很生气，因为他发现这已经是勒内第四次在工作上偷工减料了。他把勒内叫到办公室里说道：“这已经是我第四次发现你没有按照规矩做事了。说实话，我对你很失望。就这个问题我们以前已经谈过好几次了，而且我认为我们已经达成了共识。印象中你已经明白自己应该怎么做了。我希望这是我们最后一次谈这件事情，而且从今往后你也会按照规矩办事，对吧？”

事实信息

事实信息是消息的内容，即明示话语。

尽管约翰的评论并没有明显的敌对态度，但是勒内却把这一反馈看作是对自己的人身攻击。他怒火攻心，心想：他以为他是谁啊，把我奚落成那样？剩下的信息他几乎都没有听进去。勒内并没有按照约翰所期望的那样接收信息。很明显这里出现了问题，是什么问题呢？

除了事实信息之外，每条信息还均包含其他三个方面，而这些方面可能或多或少都有所隐藏。我们没有必要把它们表达出来，但是接收者却明确地接收到了信息。

我们再来看看约翰传递的信息的其他三个方面是什么样的呢？

自我表露

自我表露传达了作为发送者的一些信息：你的情绪、判断标准和价值观。它表明了你是怎样为人处世的。

由于我们渴望展示自己优秀的一面，而害怕暴露我们的任何缺点，因而“噪音”可能会对信息产生干扰。

为了保护自己，我们要么拼命努力给别人留下良好印象（表现的要比实际的自己优秀），要么就是戴上伪装的面具（伪装自己来掩饰缺点）。

此类噪音阻碍了人们敞开心扉，坦诚沟通。甚至在你竭尽全力想要搞好你与别人的关系时，它却阻碍了你们的关系。你的外在自我（你所表现出来的情况，如你的面部表情和姿势）和内在自我（你内心所想的和所感受的）并不一致。这也会成为内在的压力源。

知道别人跟你一样会焦虑不安、缺乏安全感，或是他们在那种情况下也手足无措，对于我们来说这或许也是一种安慰。不要害怕流露自己的情感或公开表达自己的意见，摊牌必定也会带来好处。对于一件事，你的外在自我和内在自我越一致，你的信息就越具有真实性，而你也就越可能被理解。

根据约翰信息中自我表露的特性，勒内觉得自己受到了攻击。约翰表达了失望，但根本没有提及对勒内所作所为的不满。然而这却成了勒内在此次沟通中所提取的信息，就因为约翰谈话时提高了嗓门，而且对勒内怒目而视。约翰的“我对你很失望”这句话并没有传达他的真实情感（即生气），但是他的非言语行为清楚地暗示了他很生气。

在给予和接收反馈时，务必保证你很清楚自己信息的自我表露这一面。如果你因某事生气了，那么就把它说出来，而且要相应地调整你的语气。如果你因为某人的反馈而感到受伤害或夸奖过分了，那么最好让那个人知道。这样，信息发送者就可以知道接收者是如何理解他（她）的信息的了。