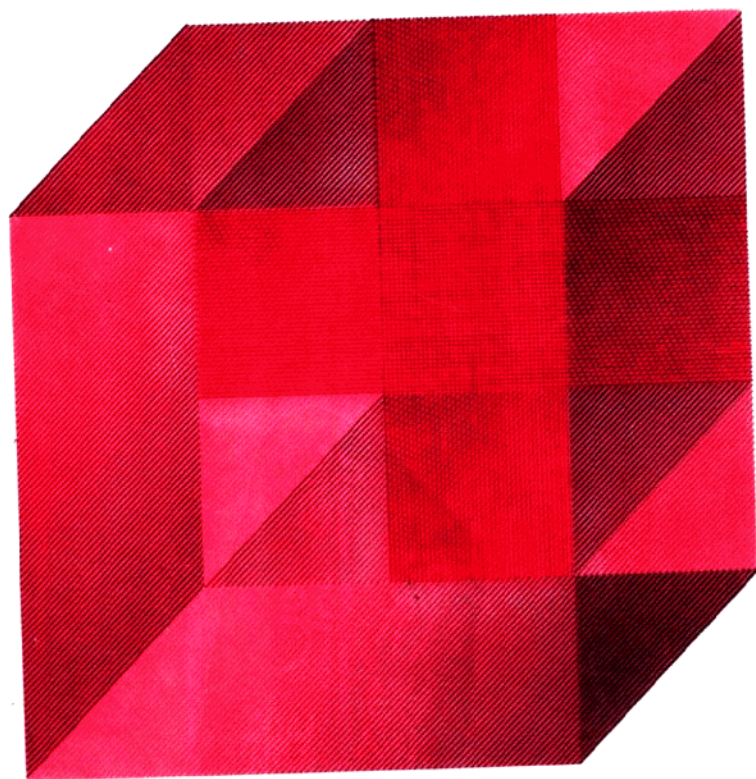


怎樣批評別人

並接受別人批評

心理學叢書

著合／茲森洛・格辛韋
譯／鐸笙



504056

怎樣批評別人

韋辛格・洛森茲 / 合著 笙鐸 / 譯

怎樣批評別人

版權所有
翻印必究

出版者：獅谷出版有限公司

發行者：復文圖書出版社

地址：高雄市同慶路一〇六號

總經理：高雄復文書局

地址：高雄市同慶路一〇六號

電話：(07)2014432號

郵撥：0045658—1號

地下街文化廣場有限公司

地址：高雄市地下街2層

電話：(07)5312402號

登記證：局版台業字第 1804 號

特價：100 元

中華民國七十四年元月修訂版

¥12.50

Nobody's Perfect

How to Give Criticism and Get Results

DR. HENDRIE WEISINGER

and

NORMAN M. LOBSENZ

目錄

1. 批評可以使你成長	1
2. 「我本來不想說，可是……」	21
3. 怎樣批評別人	45
4. 怎樣接受批評	73
5. 批評男女兩性之問題	101
6. 批評小孩的要訣—— 關切	109
7. 職務上的批評	139
8. 自怨自艾的泥淖	163
附錄	175

1. 批評可以使你成長

別人批評你的時候，你會不會生氣或是憤憤不平？抑或是覺得受了冤枉，招了人家的厭惡？你自己是否有時候也會有意或無意地說了什麼話令別人有類似的反應？你會不會爲了不願意得罪人而忍著不把該說的意見說出來？

大多數人聽了以上的問題是以點頭作答的。事實的確如此。只有極其少數的人不在乎聽別人批評自己，這種人不是有很強的自信心，就是太過自大，否則就是感覺不大靈光，聽了罵自己的話還渾然不覺。其實人人都會覺得聽人批評自己或自己批評別人是難堪的事。批評你的人如果是你的老闆或朋友，甚至是情人、配偶，你會格外覺得不舒服。看以下的例子：

老楊一路加速，不小心錯過了高速公路的出口，他知道下一個出口還有十幾公里遠。他希望愛玲沒發現，但是愛玲翻動路線圖的悉嗦聲顯示她知道出了毛病，而且就要指出他犯的錯了。

「剛才不是該轉出去嗎？」愛玲問。

老楊點點頭。「糊里糊塗的，錯過了。沒關係，幾分鐘就到下一個出口了。」

「你這個人就是這樣，從來不看路邊的指示牌！」愛玲說，「你不是帶錯了路就是誤時間。下次讓我來開車算了。」

老楊自知理虧，也吵不過太太，就悶著一肚子氣，默默地繼續開車。

□

莎麗把畫好的設計圖放在美工主任桌上，主任上下打量了一陣。畫得不錯，但是不夠好。主任曉得莎麗的能力不僅如此，他希望她發揮得再好些，而且不願意讓她認為交上來的第一件設計圖草草了事就能過關。他把設計圖朝她的方向一推：「妳要不要重畫試試看，要不然我可以找別人。」

莎麗又羞又憤，竭力控制自己的情緒。「主任，我重畫試試看。」她說完，快步跑回工作室，眼淚簌簌的流了下來。

□

秀明爲了要赴男友約會刻意裝扮了自己，然後叫室友來品評一下成果如何。嘉露一看就知道秀明的絲巾和衣服的颜色衝突，鞋子又和皮包飾物都不相配，可是她不敢說。她也不好意思說秀明的粧化得太濃了。基於經驗，嘉露知道秀明不愛聽人家批評她的外表，即使是徵求別人意見的時候也不一定樂意聽真話。「既然和她住在一起，何苦惹她生氣呢？」嘉露想想，就把自己真正的看法抑制住，口是心非地說：「嗯，很漂亮！」



以上三個例子都是評語使人不愉快或難堪的；有的人自然而然說出刺傷人的話，有的人自然而然把批評的言語往壞處解釋，有的人基於不正確的理由而不肯置評。如果隨便抽樣調查一百個人對「批評」二字作何解釋，大約九十個人以上會說是「挑毛病、找錯處」。

社會學家史黛芬·休斯專門研究人與人之間發表與承受批評的問題。休斯女士說：書評與影評的標準、政策決定的標準、工商業衡量產品與人事的標準都是針對評定對象有什麼差錯缺點而來。換句話說，使用「批評」這工具的人多半以它爲攻打抨擊之用。

實際上，日常生活中無意間表示的意見常常比蓄意的批評更易於傷人，跟我們有感情的人，共同生活的人往往不知道隨便一句話能造成刻骨銘心的傷害。有人也許覺得說話畢竟不是打人殺人，傷不了多深。然而「唇槍舌劍」才是真正刀刀見血的利器，砍出來的傷口甚而

無藥可醫。

安瑤·惠特尼是研究惡意言語傷害的心理學家，她說：「冷嘲熱諷、無禮的拒絕、反駁辯嘴可以傷到最自負最堅強的人內心。而且，不好的評語可以從根本上影響一個人對自己的看法、動搖個人的價值觀念。」

例如，一位苗條時髦的女士說起童年時被家人譏笑長得太高的印象是如何記憶猶新：

「我父親總愛說我是『摩天大樓』，他常說：『妳媽和我都不高，妳怎麼會變成這麼高的！』他說話的語氣是玩笑的，可是我的耳朵裏聽來就像是在怨我不該長這麼高，長高了難看。到我十五歲的時候，我確確實實相信我是個高個子怪物，不會有男孩子喜歡我。好多年之後，我才慢慢建立起一點信心。直到現在，我和男士相處還是不大能放得開。」

另外有一位洛杉磯籍的律師談起十四歲那年暑假，表哥邀他到紐約市住一段時間的事：「我興奮得要命，因為我從來沒有到過離家那麼遠的地方。可是我母親說我自己一個人去不成，說我會搭錯飛機，會把飛機票弄丟，會暈飛機。我還記得她是這麼講的：『沒有我照顧你，你什麼都搞不過來。』我當時也曉得她的話並不對，可是我受了那些話的影響，以為自己真的能力不夠。到了現在，我只要一出遠門就會感到緊張。我還是會覺

得自己可能會弄出什麼錯來。」

為什麼評語會導致這種破壞性的後果呢？原因之一是：批評的話斷絕了求改進的路。只憑過去的表現就下了斷語，等於是給人改善的機會。批評通常都是在事情發生後出現，極少有人在事情發生的當兒講話，總是在事情過去後以不滿的口吻說所發生的事是無可挽回的，而且批評者免不了會以偏蓋全。如前面舉過愛玲責怪老楊的例子，只拿他一次不小心犯的錯，就斷言他的駕駛行路技術不行。

原因之二是：批評通常是單向行爲，批評者把話說了，不會等聽者表示意見，也不向聽者提出建設性的修正意見。例如前面所述莎麗的美工主任，只管表示了不滿，沒有意思要聽取莎麗的意見，也不對她說任何鼓勵她改善的話。

由於這種單向批評都是消極的，受批評的人當然也就只有消極的反應。先是認爲自己犯了錯，繼而產生的是怒意，不平，想自衛，想說一番自己的理由。同時，在說理的時候就會有大聲嚷、反駁、否認、哭泣、沉默不語或其他諸如此類的消極行爲。

第三個原因是：批評者多半會以偏蓋全，找出一點小的不是，就把其他許多可取之處都抹煞了。例如：

琼恩爲先生的生日請客費盡心思：布置了客廳、選購了美酒、做出一桌好菜，特別表演

了一道她新學的拿手菜，最後還有她先生最愛吃的自製起士蛋糕爲飯後點心。

等客人都酒足飯飽各自回家，涼恩就問她先生對這一晚的節目是否滿意。她先生想了一會兒才說：「爲什麼每次請客妳就來試驗妳新學的菜？我覺得這道菜一點也不好吃。」

涼恩的先生只選了一件事作批評的對象，但是這種批評方式等於是把涼恩的心意、烹調技術、一場辛苦全都攔到一邊，讓涼恩感覺忙了半天只落得挨罵。

其實，若分析「批評」的意思，應該含有品評、判斷、指出好壞，其目的是藉溝通、影響、鞭策使受評者能有積極的改善行爲。批評者的動機不應該只是表示不贊同不滿意，批評的言語應該是鼓勵並促進個人成長與人際關係的有效工具，因此批評者的態度應該審慎，必須先能爲受評者設身處地的想過，才能夠使自己說出的評語達到正確的效果。

至於接受評語的人應該想到：對方說這話的意思是爲了我好，希望我修正不夠完好的小缺點。因此，聽了評語不但不生氣，反而欣然接受，自我檢討之後，循著正確的方向謀求改善。

然而一般實際情形是否如此呢？想一想你聽見別人批評你的話是如何反應。你感覺如何？聽得刺耳？生氣？不好意思？羞惱？你是不是覺得心跳突然快起來？臉上發熱？肌肉緊張

了？

你會靜靜地聽對方把話說完嗎？你會半途打斷他的話嗎？你講話的聲音突然大起來了嗎？你掉頭就走？猛拋桌子？氣得哭了？

回想一下你上次批評別人時的情形：你當時覺得自己說的是什麼話？說的時候你是懷著什麼感覺？說話的態度如何？說完之後的態度又如何？

你發表批評時持的是什麼態度，別人批評你時你也許就會認為別人是這種態度，你聽了評語時的感覺足以影響你隨後可能採取的反應行為。在進一步培養批評與接受批評的技巧之前，你需要先認清自己的思想、感覺、行為怎樣影響你的整個反應。

思想對批評之影響

兩千多年前的哲學家艾庇塔士就說過：「人不是受事的困擾，而是受自己對事所存的念頭的困擾。」如今的心理學家都贊成這個說法。的確是我們對一件事所持的看法使得一件事能有左右我們行為的力量。看法想法不外乎三個因素。

1 個人是非觀

是非觀幫助一個人斷定周遭發生的事是好或壞。其根本就是塑造出個人人格性情的模子，也就是個人的家庭背景、天資、外表、健康狀況、信仰、恐懼與希望之事物等。這許多因

素構成每個不同的個人，使每個人對周圍環境、外在事物有其不同的理解方式。

路易絲是個漂亮小姐，但是性情刻薄，和男友交往感情總是不能維持多長。男人起初會受她的外表吸引，到後來都因為她性情不好而分手。自從和尼克相熟以來，路易絲希望能把關係持續下去，因為她對尼克的感情愈來愈深了。

尼克通常都在星期四晚上打電話來和她安排週末的節目。這個星期四，過了晚上八點尼克還沒打電話來，路易絲就撥了電話過去。到十點鐘為止，她已經打了三次電話，每次都有留話。到了午夜，尼克還是沒回電話，路易絲生氣了。她認為是尼克有意輕慢她。

「我知道尼克的意思是要告訴我他不喜歡我了，」路易絲說，「他的意思是叫我別再去煩他。」

這個例子顯示，我們判斷一件事所憑據的是非觀是和我們對一件事的感覺反應相關的。路易絲因為有以往與男子交往失敗的經驗，缺乏安全感，預料尼克也可能像其他男友一樣打退堂鼓。令她生氣的不是尼克不打電話來，而是她把沒打電話這件事看成一種無言的不滿批評，以為尼克藉此表示要中止友情。

若是所持的是非觀不同，同一件事會引起截然相反的想法。如果路易絲認為尼克只是因

爲這次到外縣市辦公務特別忙而延遲返期，也許她會氣憤尼克沒事先告訴她可能會晚回來，或是怨他沒從外縣市打長途電話和她聯絡一下，絕不至於想到尼克有心要分手。尼克久久不來電話，路易絲若以爲他是病了或是出了車禍，情感上的反應不會是憤怒羞惱，應該是關切憐惜。

一件事若牽涉了兩個人，兩個人會有不同的判斷與反應，由於每個人的個性形成因素不盡相同，所表現的反應不可能有一模一樣的。

傑夫和愛倫訂婚六個月了，愛倫突然要分手，傑夫驚訝極了，他說：「我從來沒和女孩子有過這樣親密的感覺，我們倆簡直無話不談。當然啦，我們也常常爭論，可是我們吵過之後仍然覺得互相很接近，正表示我們感情基礎穩固，可以共同生活。」

愛倫的看法卻大不相同了。「我們在一起老是吵個沒完，我覺得我們不可能生活在一起。」

愛倫和傑夫都承認兩人時常有爭論，但對這種爭論所下的判斷不同。傑夫認爲爭論是有其益處的，愛倫卻認爲這一點證明兩人不相配。

不僅是不同的人會有不同的反應和想法，有時候同一個人在不同的情況之下對同一句評

語也會有相異的反應。你是否有時候說了一句話之後全然沒料到對方會有這樣的反應呢？你本來是出於一片好意，想不到他生起氣來，你想說：「你把我的意思弄攪了呀！」好在我們可以設法澄清這種不必要的誤解，使聽話的人接受到我們的本意。

2 期望的水準

這個思想過程也影響到我們對批評的反應，我們對自己對他人，事先都定好了某種標準，誰的言行要是與這標準不符合，我們就會失望、發怒。通常我們會把衡量自己的標準定得過高，一旦別人說出我們本身並沒有那標準那麼高，我們就會無法接受這種評語了。

梅麗自一所明星學校的法律研究所前五名畢業後，一家著名的律師事務所送上聘約，她也欣然接受了。她知道自己的才能早晚會受到上司的肯定與重用。一次，所裏一位主管律師交待她作一份重要的簡報草稿給他，梅麗每天晚上回家趕工，還犧牲了週末假日，終於作好一份漂亮的草稿。

「他叫我到辦公室去交稿子的時候，我滿腦子想的都是他會如何如何稱讚我。」梅麗說，「我甚至還想到了他會給我加薪或升級。結果他說我這樣雖然是個『好的開始』，仍然有許多有待努力加强的地方。他指出有幾處尚需要說明，有幾點重要項目忽略了，我愈聽愈覺得自己是個一無是處的小毛頭。」

「走出他的辦公室的時候，我覺得失望沮喪到極點。其他同事問我結果如何，我都不好意思說。我覺得一次表現的好機會被我糟塌了，我的能力不夠，害自己出了醜。」

其實梅麗根本不必覺得丟臉、失望。第一次接下重要工作，她已經是做得很好了。初執律師業，能被讚為有「好的開始」，對方又是位經歷豐富的同業先進，她應該覺得很高興才是。然而梅麗的問題在於把自己估得太高了，些微的評語都讓她受不了。她預期該有許多讚美的話，結果並不符合她的期望，於是她就有受挫的感覺。

梅麗這種表現屬於典型的例子。事情未能達到我們期望的高標準時，不論是什麼樣的評語，聽在我們耳裏都變成不好的意思。梅麗對自己期望太高，也就等於在嚴厲地批評自己。我們對他人的言行如果定出了去實際情形太遠的標準，自然聽不順耳他人發表的評語。

保羅和麗詩住在一起快有兩年的時間才正式結婚。這兩年中，兩人都在做事，但是麗詩額外抽空把一房一廳的公寓細心布置成有條有理的安樂窩。婚後不久，他們搬到一房四房兩廳的獨門獨院住宅。搬入好幾個星期了，還有好多行李紙箱沒打開，好多裝飾窗帘沒掛，家具沒安置好固定位子。保羅覺得自己有資格表示不滿了。

「我搞不懂，家裏怎麼還是這麼亂糟糟的，」他說，「書和唱片都沒拿出來，我要用

的東西也找不着，妳也不開始做點布置美化的工作。」

「我告訴你，」麗詩不高興地說，「這些箱子裏的東西有一半是你的，我又不知道你要把東西擺在哪裏，我怎麼整理？這沙發這麼重，我一個人也搬不動。你在上班，我也要上班呀，你怎麼把事情都怪到我頭上來！」

事實上保羅不是在怪她什麼不對，只是期望她能像以往那樣把家整理得舒舒適適。但是保羅沒想到一件事實：新的家比舊的住處大得多。而且，麗詩現在升到比以前責任重的職位，上班的工作加重了，保羅自己並沒有主動擔起理家工作中的粗重部份（也許麗詩心中期望他會這麼做）。因此，保羅發出的評語不合理，對麗詩是不公正的，所以麗詩會感到受了傷害。

有時候因為某人過去時常有某些令人不悅的言行表現，我們就預期他一定又會有此類行為，所以格外以批評的眼光去看他，而且有的時候他還沒做什麼，我們就先發出了不滿意的評語了。

這種情形不只是對別人，對自己也是一樣會發生。假定有一個體重過重的人幾次節食減肥都告失敗，這一回又準備節食了，他卻害怕又會嘴饞而忍不住破戒。他告訴自己：「假如我又偷吃東西，那就是我活該做個胖子。」每次他只要看了一塊蛋糕一眼，就暗暗責備自己