

# 人際相處的智慧

—— 迎向學習、包容與

成長的社會 (二)

● 鄭石岩教授 主講  
● 蔡慈月 · 本刊編輯室 整理



## 把握人際互動三層面

人與人溝通的過程中，是以「情意互動」為主，包含三個層面：語言，語調，表情和肢體動作。

語言——只占溝通的百分之七，例如「我很關心你」這樣的詞語。

語調——占溝通功能的百分之三十八，同樣一句話，會因語調不同而各異其趣。

表情和肢體動作是最重要的部分，占溝通功能的百分之五十五，好比我們跟一個人握手時，是向前作出主動的模樣、還是保持距離地與對方握手，傳達出完全不同的意義。

表情和肢體動作往往比文字更快傳達出訊息，我們思考看看：自己對爸爸、媽媽、孩子、同事，都是使用什麼樣的語調和表情？為彼此累積什麼樣的情緒？

通常，性子急的人很難調和這三個層面，因為口無遮攔的特質，很容易只表現了語言，但沒有語調、表情以及肢體動作，無法進行完整的傳達。改善的方法就是：不斷地練習。自己可以為人際關係留一些閒談的、喘口氣

的時間，也不要將反應時間掐得太緊急，可以拉長思考的時間，稍微調整自己，不要太過緊迫。

有一位高階女主管因為不善於人際互動，前來找我，她知道自己性子很急，於是練習遇事都先停下來想一想再反應，但似乎不見改善。她向我描述最近一次的衝突事件，我拿了一張紙給她，問她五個問題，請她一面寫一面思考：

- 一、我現在碰到什麼問題？
- 二、我在做什麼？
- 三、這樣做有什麼好處？
- 四、我現在想要的是什麼？
- 五、我該怎麼做？

寫到第五題時，她顯得冷靜多了，也知道自已應如何處理。這五個問題也能應用在我們的生活中，而且一定要動筆將腦中思考的內容寫下來，經過書寫的整理程序之後，我們的腦海就會彷彿重新啟動般，產生清楚的決策，不僅讓我們以篤定、理智的心情處理事務，也能維持人際關係，在表達時更能步步為營地達到我們所預期的效果。

## 人際之間有互相流動的能量

人際互動和人的精神能量有很深的關聯。例如，當我批評對方，就等同於要將對方的能量奪取過來，彼此之間會形成緊張的關係，可能造成長久的傷害。

當兩個人際能量比較豐沛的人相處時，彼此都富含能量，不會想攻擊對方、從彼此身上拿取能量；人際能量比較豐沛的人，身心比較平衡，臉上時常有柔和的笑容。反之，如果是兩個性子急的人見面，甲方講了具有敵意的話，將乙方的能量奪走，乙方也會想辦法從甲方奪取一些能量，會造成雙方的傷害。我們觀察有些朋友聚餐，本來高高興興，突然一言不合傷到對方的心，對方能量被奪走，可能會運用原始的暴力方式解

決，這樣的情形也常見於緊張的親子關係。遇到人際關係中互相剝奪能量的現象時，我們可以練習及時停下、或以柔軟的身段給予彼此下臺階的機會。

若我們培養出比較充足的精神能量，也會改善人際關係，培養精神能量的方法包括：信仰、運動、涵養雅興……等，使心情變得緩和，更容易接納其他事物。我們在禱告、念佛的時候，不是求佛帶能量進來，而是自己內心清淨的時候念佛，自己與佛同步產生感應，感覺到極樂世界裡的能量流入自己的心裡。

### 培養自己的「肯定性」

人際互動建立在表達意見、感情，表達自己對事情的看法，分為三種類型：「侵略性」、「非肯定性」、「肯定性」。

「侵略性」指的是容易攻擊別人，例如責罵配偶或孩子：「我早就看穿你不懷好意！」這種習慣性的敵意會造成人際關係的傷害。

「非肯定性」是不敢表達自己的意見，例如職員有好的想法，卻沒有勇氣告訴老闆，只敢告訴同事，同事一聽覺得有道理，在開會時提出建議，受到老闆的賞識，原先不敢發表意見的職員就屬於「非肯定性」的人，容易將想法悶在心裡。

而「肯定性」比較好的人，具有獨立思考的行動力，能夠對事不會對人，以穩定的方式，清楚地表達語詞、語調、眼神及肢體動作的完整訊息。這樣的人懂得爭取並維護自己應有的權益，也能擬定適合當下人際互動的策略。面對他人不同的意見，具有肯定性特質的人會尊重異議，但不以訓示、人格污衊或批評的方式表達，如果對方也能清楚傳達意見，而且這個意見是很有道理的，「肯定性」較好的人也願意接受，能夠與人建立新的人際互動。一個人的肯定性越好，他越不會用侵略性的策略來傷害別人。

在婚姻關係當中，最大的障礙就是夫妻「對人不對事」，容易產生侵略

性的互動。如果夫妻二人都具有侵略性的特質，財務、教養孩子都分開管，到最後家庭就會分裂成兩國了；肯定性特質比較好的夫妻，在處理家庭的財務也會比較公平。

「肯定性」不是天生的，可以透過增強自信心而培養，自信心則可以透過不斷地學習新知、提升自我能力來加強。如果自信心不足，欣賞別人也僅是增加自己的嫉妒心；對自己有信心的人，較能欣賞別人的優點，容易拉近與其他人的距離。具有肯定性的特質，再加上及時回應他人的需要、建立對友誼的忠誠度，更能夠促進良好的人際關係。

有一位年輕媽媽辭去教職成為家庭主婦，很憂心將來自己無法適應社會。我建議她把教小孩當作一門功課來研究，為孩子做紀錄，研究教養書所寫的與實際照顧孩子的經驗有沒有落差，此外，可以與家庭成員協調照顧孩子的方式，留給自己閱讀、充實新知的時間，增加自己的自信和肯定性，成為支撐自己面對、平衡人際關係的重要能力。

肯定性跟溝通能力息息相關。有一間大出版公司的創辦人是一位黑人，在他創業的時期，向芝加哥的銀行申請貸款，銀行經理說：「我們銀行沒有準備要貸款給你這樣子的人。」他原本感到很生氣，認為自己因種族和資金不夠而受到輕視，但他轉而安撫自己的怒氣，冷靜地問：「貴銀行沒有貸款給我創業的機會，請問您是否知道哪一個銀行有提供創業貸款的機會，可以告訴我嗎？」經理告訴他可嘗試的銀行，他再詢問：「請問我是否能向對方說是您介紹我前往的呢？」經理同意。因此，他轉到另一間銀行，表達自己是由銀行經理介紹，而很順利地貸款。當我們的肯定性越好，溝通能力越好，發展自然也廣。與人交談的要領是「冷靜以對」，若還能尋求交集、動之以情，會有更好的效果。



## 修正自己的心理地圖

在不斷變化的人際互動中，我們要時時修正自己的「心理地圖」——也就是我們成長至今的經驗。例如，有一個孩子從小到大都是被照顧者，從未被要求學習照顧別人，長大之後，如果他的心理地圖還維持著兒童的經驗，沒有修正為成人的地圖，就會變成不懂得考慮他人立場的人。這就像我拿著一張日本殖民時代的臺灣地圖，必然找不到臺北一〇一大樓。

如果我們的心理地圖一直停留在過去的狀態，沒有修改，就無法適應生活中的人際關係，容易產生盲點：不曉得別人在想什麼，不清楚自他之間的關係，甚至無法與人建立平等的關係，只在意別人有沒有考慮到自己，變得自我中心。

我輔導過一些人際有問題的人，他們一直拿著舊的心理地圖，心想學校老師、家長應該要愛我，可是沒有想過出社會之後，別人不見得要愛像我這樣的人，甚至身邊的人是競爭的對手，人人公平競爭，沒有誰有義務應該照顧誰。心理地圖要隨著環境、年紀一起成長，若沒有修正心理地圖，就會出現不能適應環境的問題，對於人際關係有很大的影響。

有些老人家很不諒解子女忙著工作、沒時間陪父母，認為子女應該懂得孝順、主動關心老人家，為此感到鬱悶，我勸他們換個方式想，老人家如果需要孩子的陪伴，可以打電話給孩子，例如請兩兄弟其中一位陪自己去看醫生，用高高興興的語氣對他們說，或者找其他熟悉的朋友陪同。不僅是老人家，年輕人也要修正自己的地圖，隨著年紀漸長，我們不再是被爸媽照顧和保護的小孩；而夫妻、親子之間也都要不斷調整心理地圖，要將心理地圖調整到適合當下的情境。

## 善用引導的力量

與人建立良善的互動，有幾個不可或缺的元素：支持、鼓勵、負責、自信。以主管與部屬的關係為例，部屬善盡職責熱心於工作，成為主管的後

盾，為主管解決問題，主管會賞識、信任部屬，同時，主管也要了解如何引導部屬的能力。

每個人都要有成為「主管」的心理準備。在職場擔任主管的人善待部屬、賞識員工的成就，也等同於賞識家裡孩子的成就；如果你當了爸爸，就是家庭的主管，要善待家人、配偶。我們自己不要在孩子面前居功，也不要部屬的面前居功，有任何功勞，應該與孩子、部屬分享。例如，孩子幫忙招待客人，父母的真心稱讚，會讓孩子感到被賞識。



而不論是在職場或家庭擔任「主管」，都要持續學習新知，並善待他人。

「肯定性」不夠的人，很容易認為別人該考慮到我們的立場，如果對方未對自己好，就好像他欠自己，自己心生委屈落難的感覺。對此情形，我會有另外一種想法：對方沒有考慮到我的需要，可能是他一時疏忽，人本來就不可能將每一件事情都考慮得這麼周到，這樣想時，我的心就會比較平靜，自然地，也會思考要如何清楚表達自己的需要。在家庭是如此，在職場也是如此，尤其擔任主管，若能在辦公室帶動好的氣氛、文化，也會提升員工的工作效率。

公共關係不僅是表面淺層的關係，而是來自於人與人互相支持的溫暖，比如，每個工作部門都有特別緊急而忙碌的時間，此時，其他部門同事的支援，將為彼此帶來相互支撐的溫馨感受；下班時，看見其他業務的同事還在忙碌，我們可以詢問有沒有可以幫忙的地方，這種溫暖就叫做人際關係。我們回到家庭也是如此，太太回家進廚房時，先生不是坐著看電視，而是收、疊衣服，一起做家事，夫妻互相協助，就會空出交流、對話的時間，也有和孩子談心的時間，這樣經營出來的家庭環境是完全不一樣的。

家庭成員營造出親密的文化，是人際很重要的來源。現代人工作時間拉

長，親子之間的互動減少，人與人之間的互動也減少，這是很令人擔憂的現象。我時常鼓勵大家禮拜六、日放假時，親族之間應該互相陪伴，我有一個習慣，每到週末，就邀請親人聚會，這是一個很好的人際互動時間。如果小孩子的世界只有補習班跟家庭，學習不到人情世故，他的人際關係怎麼會建立得好呢？

## 自我效能與表現

自我效能佳的人，會展現出五個特質：

- 一、確信自己能透過採取行動，進而達成目標。
- 二、相信自己能夠克服障礙，可以達到自己預期的目標、產生預期的效應。
- 三、有足夠的動機付諸行動。
- 四、能夠堅持完成一件事情。
- 五、對自己的能力充滿信心。

自我效能包含客觀與主觀的判斷。「具備實力」是客觀的條件，而一個人不僅能力好，也可以感受到自己確實能力很好，就是主觀的判斷。自信心可以提升自我效能，自我效能佳的人，對自己較有把握，人際關係與溝通的能力會逐漸轉好，與人合作也比較容易成功。

在認識新朋友時，我們可能會想：「不曉得能不能交到這個朋友。」但是，有些人只要想交朋友就能夠成功結識新朋友。「成就一件事情」有其客觀的因素，但在行動之前不會先產生懼怕的心，這是很重要的成事因素。

反過來說，自我效能不佳的人，沒辦法與人進行良好的互動，也無法感受到自己是有能力的。當一個人高度感受到自我效能時，自我掌控感也較佳，能夠設定自己的重要目標，也相信自己具備足夠的能力，可以透過行動達成目標。

我們觀察，創業有所發展的人，其共同特質是自我效能較好。開拓全新

的事業需要與更多人結緣，自我效能感佳的創業者，具備足夠的自我掌控感和自信，對於發展事業也較具有信心。

持續不斷地發展新事業的人，必須要有足夠的信心和自我效能的感受性，這樣的人較懂得掌控焦慮和懼怕，這也是為何他們的壓力較少，展現出活潑潑、洋溢著笑容的模樣，處事的穩定度也比較好。培養自我效能，可以從透過親自學習、增進自己的能力開始，有助於提升在工作 and 人際互動上的信心。

### 善用主從協議

曾經有一個研究，針對一千五百位美國各個行業的成功人士，調查他們人生、事業成功的原因，發現影響一個人的成敗來自五個因素：一、明白事理；二、廣博的知識；三、多方面的能力；四、幹練的工作、生活習慣；五、毅力。其中，「明白事理」排序第一，原因在於明白事理的人他更能夠攝受別人不同的意見，可以結更多的人緣。



不論是家庭或企業，都有負責領導、帶動的人，這就形成主從之間的協議。在家庭裡，家長要讓孩子有清楚表達事情原委和自我感受的機會，而不是從自己的臆測來判斷孩子的動機，家長也可以運用主從的協議，了解如何調整對孩子的要求，才是恰到好處的。

我的孩子念高中時，曾說他想參加舞會，我沒有直接反對，而是說：「你自己考慮，如果值得去你就去吧。」結果孩子沒有參加舞會，我問他怎麼不去呢？他說：「你的表情說明了『不可以去』的訊息，我難道看不出來嗎？」這就表示我沒有表達得很清楚，於是我對他說：「雖然我覺得不需要參加舞會，但是我還是把決定權交回給你。今天你不希望跟

爸爸的意見有所衝突，這是你的決定。在你高中的成長時期，我不得不管你，談事情時，我會留一個活答案，等到你讀大學時，你可以自己決定是否想告訴我什麼事，我也不會替你決定。」由此可見，家長引導孩子也是一種協議。

擔任主管者也要注意人際協議的問題，讓部屬有機會表達自己的工作情形或所受委屈。我二十九歲擔任主管時，曾有一位部屬表達：「因為機關內同仁輪流考績評乙等，所以我可以理解您給我考績乙等的原因。但是，今年正好是我要升遷的時候，您在這個時間點評我考績乙等，對我是很大的傷害。」部屬的話讓我察覺自己考慮事情不夠周延，而這也是主管須留意的細節。

## 領導與被領導之間的關係

領導人有幾個特質，包括：努力爭取自己所認同的事，令自己與權威人士處於同等的地位，為了達成目標不畏失敗，與他人建立良好的人際關係，不斷增長見聞，並且留較多時間獨處及思考。

不論是領導公司或政治團體，都需要「故事」將群眾組織起來。領導也分為直接與間接的領導二種：間接領導是「理念」的導引，直接領導是「制度」的領導。

在家庭的人際互動關係裡，祖父母、父母扮演著領導孩子的角色，這樣的領導也需要「故事」。有一天，我看到一位爸爸對他的孩子講：「你的曾祖父跟祖父都喜歡賭博，沒錢過年。」用這樣負向的故事方式來領導家庭，究竟好不好？又好比一個政團，如果只知道批評別人的不好，卻找不出自己的領導目標跟故事，這個政治團體好不好？如果一個家庭常常講負面故事，這樣的家庭怎麼會好。所以，我跟我孩子講的故事一定是正向的，我會從孩子幼年時，就開始教導他們懷想祖先代代開墾拓荒的勇敢精神。孩子需要一個故事，臺灣也需要一個故事。我在各地旅行，看到好多臺灣人在異國努力耕耘，顯現出臺灣人開拓冒險的精神。「故事」領導社



群的人際互動，「人際」不只影響個人，更涉及到整個社會、組織體系乃至於民族。

「說故事」是十分重要的，沒有完整的故事，就會令人失去理想跟努力的方向。我曾與頭城農場的主人討論經營農場的建議，我提到：經營需要一個故事，讓所有員工有共同努力的目標，自然而然形成一種文化，再加上良好的組織，就會是一個很好的企業領導模式。隔了幾年，我又遇到這個農場的主人，他告訴我經營農場的故事：不是為了玩樂，而是為了帶給年輕人更多完整的體驗。我告訴他，有故事就是好的開始，而且故事有持續成長的空間，帶動人際的互動關係。

人際互動從我們的情緒開始，影響到自我功能和領導等層面。良好的人際關係並不是討好對方，而是我們修行慈悲喜捨的下手處，當我們把事情做得好、展現智慧與慈悲喜捨時，我們的心靈會不斷地成長，事業福報逐漸增加，情緒的包容度也跟著轉好，不只使人健康、快樂，內心感到溫暖，對事業也有正面的助益。🌀（全文完）

主講者為知名作家，二〇〇九年三月七日演講於龍山寺板橋文化廣場