 首頁 / 數位版文章 / 探究我們為什麼在工作時反應過度

自我管理

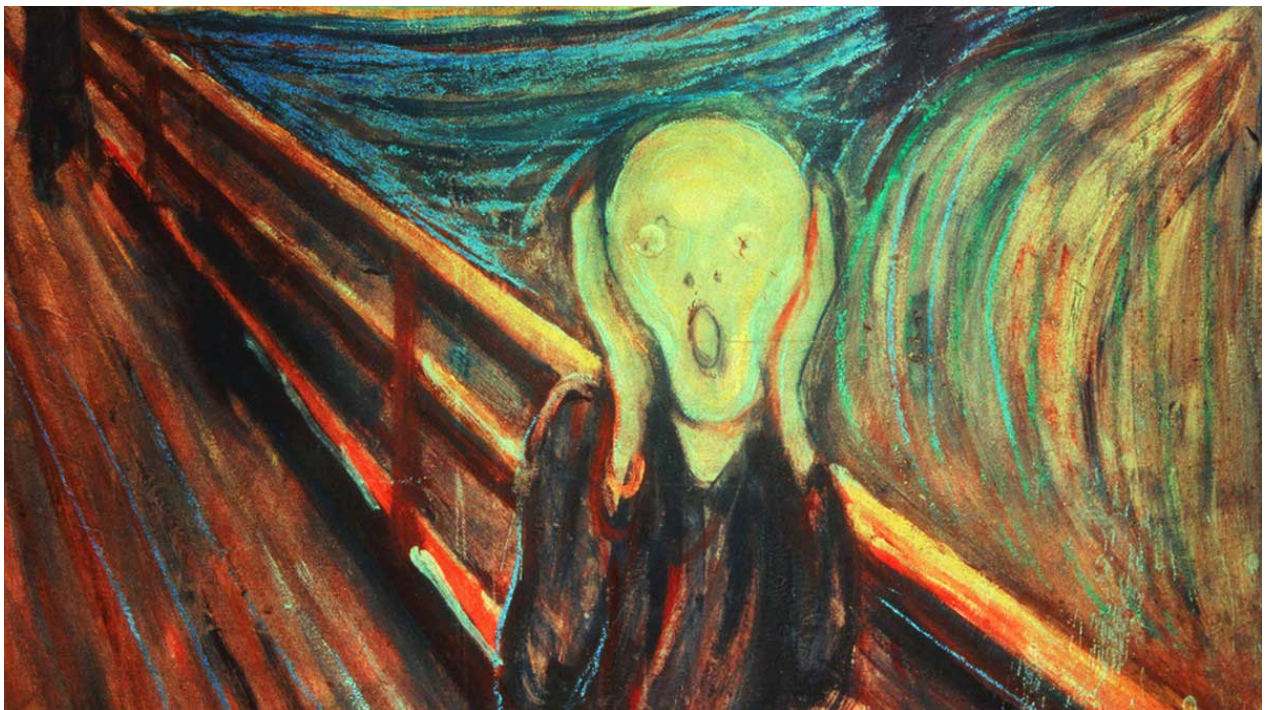
探究我們為什麼在工作時反應過度

Understanding Why We Overreact at Work

曼弗雷德·凱茨·德弗里斯 Manfred F. R. Kets de Vries , 卡塔琳娜·巴拉茲 Katharina Balazs

數位版文章 | 2018/10/17

瀏覽人數：4768



我們經常把過去的關係，投射到新關係上。

德克對剛剛發生的事情感到困惑。按照他的理解，他只是要求傑洛米（最近聘請的高階主管）更積極主動與公司的一些客戶打交道。但傑洛米突然發脾氣、採取防衛態度，最後更憤而大步走出他的辦公室。

其實，傑洛米自己也很困惑。為什麼他會有那樣的反應？通常，他相當能控制自己的情緒。但不知道怎麼了，德克說的那些話對他造成傷害，他不假思索就作出反應。

我們若了解人類大腦天生就懂得模式識別（pattern recognition），就能理解傑洛米和德克之間發生的事情。簡單來說，我們大腦的運作就像是某種模式比對和模式生成的機器，若是某個事物並不符合既有的模式，大腦就會試圖把它套用到熟悉的形狀裡，以理解它是什麼。我們先前的經驗被當成捷徑，用以了解和詮釋新的資訊。這麼做很合理：如果可以在新舊資料之間找到契合之處，我們就可以應用自己儲存的知識來處理這個新情況，而這麼做所花費的「成本」，遠低於大腦必須重新弄清楚這件事所需的成本。

在我們與其他人的關係當中，同樣的意義建構過程會發揮作用。大腦會根據我們既有的「關係資料庫」，不知不覺地用符合本身熟悉的那些關係的方式，來組織整理新的經驗。因此，當我們試圖理解自己不熟悉的人時，大腦會誘使我們假定這個人的行為，與以前我們遇過的其他人相似。如果某個人讓我們想起自己親近的人，我們會對他感覺良好，如果對方讓我們想起曾為我們帶來痛苦的舊識，大腦裡的警鈴就會響起。用這種方式，我們經常會不假思索地自動認為，人們具有某些實際上並不存在的特徵。我們往往會根據自己過去的經驗，對現在的人採取行動。

傑洛米平靜下來之後了解到，德克讓他想起自己專橫的父親。德克俯身靠向大木桌，要求傑洛米更積極主動，這讓傑洛米想到他父親過去常常俯身靠在廚房的桌子上，問他為什麼不更加積極主動。他的過度反應，幾乎正是過去他與父親爭執時做的事：感到憤怒，並氣沖沖地離開。

這種「錯誤的」人際連結，最早由西格蒙德·弗洛伊德 (Sigmund Freud) 提出，他在著名的朵拉 (Dora) 案例中，用「轉移」 (transference ; 編按：或稱「移情」) 這個詞來說明這種現象。弗洛伊德設法了解這種對病患不成功的治療措施，結果慢慢了解到，原因在於他未能看出朵拉把她過去對某個人的感情，轉移到他身上。

我們轉移反應的最初來源，是我們幼年時的重要人物，例如父母和其他照顧者，以及兄弟姐妹和親近的家庭成員，因此，轉移反應的對象，往往是扮演類似那些早期重要人們最初扮演的角色。所以，醫生、教師、名人和權威人士，通常特別容易啟動轉移反應。

如果某人讓你想起某個曾與你熱戀的人，你對這個人一見鍾情，這就是轉移。當你立即信任某人，沒有意識到這個人讓你想起過去一位可靠的人，這就是轉移。如果你的上司很像鼓勵和支持你的祖父，你被他吸引，這就是轉移。如果你第一眼就不喜歡某個人，對方讓你想起過去曾對你有負面影響的人，這也是轉移。

如果你曾對某人產生太過強烈的情緒反應，而那種反應顯然並不適合當下的情況，那麼你很可能是經歷了轉移反應。轉移反應基本上是在重溫過去，因此它們引發的反應，在目前的環境中往往是不恰當的，甚至是奇怪的。

轉移反應若是適度，並不會造成麻煩。但在有些情況下可能會製造問題，像是當我們反應過度時，以及當轉移反應讓我們無法與能對我們生活產生強烈影響的人建立適當關係時，都會造成問題。如果我們很容易受到重複、過度的轉移反應所影響，很可能表示我們被一些更深層的問題，或是過去未完成的事情所困擾。

雖然我們無意識的轉移反應，很容易讓我們表現失當，但若是知道這種反應的存在，可以協助我們更能注意到自己隱藏的動機，並學會避免重蹈覆轍，進而更能控制我們的生活。

反思一下讓你陷入麻煩的行為模式，以及你覺得自己在哪些方面的判斷總是很差勁。為了協助你分析曾發生過的情況，不妨自問以下問題：什麼樣的人讓我感到焦慮、憤怒、悲傷或快樂？我喜歡或不喜歡他們什麼？這些人讓我想起我過去曾碰到的哪些人？他們有哪些相似或不同之處？發現過去的幽靈，是不讓它們干擾現在生活的第一步。

自行處理轉移問題可能並不容易。你可以考慮找一位治療師或教練。在他們的協助之下，你可以處理過去的衝突，並讓它們留在該在的地方，也就是留在過去。

(林麗冠譯)

曼弗雷德·凱茨·德弗里斯 Manfred F. R. Kets de Vries

高階主管教練、心理學家和管理學者，也是歐洲工商管理學院 (INSEAD) 法國、新加坡和阿布達比校區有關領導力發展和組織變革的傑出實務教授。他的最新著作是《駕馭領導力雲霄飛車：觀察者指南》 (Riding the Leadership Rollercoaster: An Observer's Guide) 。

卡塔琳娜·巴拉茲 Katharina Balazs

高階主管教練，也是位於法國巴黎的歐洲管理學院 (ESCP) 副教授。

本篇文章主題 自我管理

⊕ 追蹤主題

延伸閱讀



駕馭三大挑戰，雙職涯伴侶成功之道



有時候，你就是無法面面俱到



為新職務做好準備

您已閱讀 0 篇