情绪高涨和情绪低落都给人生增添了乐趣。消极和积极情绪的比例决定了人的幸福感。智商与情绪幸福没有联系。

我们的很多活动都是在管理情绪，如休闲娱乐。

摆脱不良情绪的方法很多。极端的不良情绪需要配合药物治疗，正常范围的不良情绪可以自我管理。

愤怒是最难控制的情绪，但是宽容，积极和移情会减少愤怒。对惹我们生气的事情琢磨的时间越长，会让怒火燃烧得越旺。远路无轻载，再小的事情放在心里时间长了都会变成大事。

以下情况人会感到危险：直接了当的人身威胁，自尊或尊严受到象征性威胁，比如被不公正或粗鲁对待，被侮辱或被命令，追求重要目标时受挫。根据情绪头脑对对方实力的估计，一个人决定“战斗或逃跑”。

消除愤怒的三种主要途径：

第一种途径：控制和质疑触发愤怒的想法，获得缓和性信息。

第二种途径：在生气时摆脱对方，分散注意力，身处不可能进一步引发愤怒的环境，等待肾上腺素逐步消失，生理水平恢复平静。

第三种途径：在愤怒或敌意想法刚刚萌芽时就把它们遏制住，并且把它们写下来。

宣泄愤怒是平息怒火最糟糕的途径。愤怒的爆发通常会唤起情绪脑，使人感到更加愤怒，而不是减少愤怒。宣泄愤怒对平息愤怒几乎没有任何作用。

焦虑有两种表现形式：一种是人知层面的，或者说焦虑的想法；另一种是肉体层面的，即焦虑的生理症状，比如流汗，心跳加速或肌肉紧张等。

忧虑的积极方面是寻找应对潜在威胁和危机的途径，孟子说：生于忧患死于安乐。解决个人忧虑过多问题的途径就是体验几次以后发现自己所担心的事情99%都没有发生，发生的事情也不像想象的那样，既不那样严重，也不那样美好。

解决慢性忧虑的方法：一是自我意识，把忧虑情绪的苗头扼杀在摇篮里，学会放松；二是对忧虑想法采取批判的立场，质疑其发生的可能性；三是求助医学。

悲伤会使心力下降，降低我们对许多事情的兴趣。

普通的抑郁，人们可以自行应对，和朋友或者家人一起从事某项活动，减少对抑郁原因和后果的沉思。严重抑郁会使生活处于停顿状态，解决的方法是精神疗法，时间和药物。

对抗轻度抑郁有两种特别有效的方法。一是质疑沉思的核心想法，质问这些想法的合理性，并得出更加积极的替代想法；二是积极参加愉快的，转移注意力的活动。

提振情绪摆脱悲伤的途径：阅读，看电视和电影，玩电脑游戏和智力游戏，睡觉和做外日梦等转移注意力的活动。

摆脱轻度抑郁的途径：有氧运动；享受感官愉悦；取得小小的胜利或者简单的成功；换个角度看待问题，又称“认知再造”，改变态度；帮助有需要的人；祈祷。

压抑是无法感知情绪的主要体现，这种人擅长调节情绪。是情绪自我调节的一种成功策略。

情绪破坏心智，焦虑，愤怒或者抑郁的学生无法学习，处于这些情绪的人无法有效接收或处理信息

热情，自信等情绪对于提高成就具有指导作用。情绪确定了我们发挥各种内在心理能力的潜能界限，因此决定了我们的人生表现。情绪智力是一种处于主导地位的性向，它从正面或者反面深刻地影响着其他所有能力。

忧虑和焦虑是对所有心理活动产生破坏效应的核心，会损害智力。

注意力指向的方向，就是自己能量集中的地方。眼睛指向的地方就是行为取向的地方。足球运动员射门时如果一直想着别射偏了，他就很可能射偏。如果担心失败，就可能失败。

情商高的人利用焦虑激励自己作好充分准备，而在现场则进入状态，活在当下。

轻微的情绪高涨有利，过度高涨则会成为躁狂。

大笑可以极大地促进人的智力。启发一个人的思维的一个有效的途径是给它讲笑话。大笑能使人的思路更加开阔，联想更加自由，甚至能注意到平时可能忽略的人际关系。

心情好的时候制定决策会产生一种认知偏见，偏向积极的方向，做出勇敢，大胆的决策。心情不好的时候制订计划或者决策会偏向消极的方向，做出害怕，过度警惕的决定。

2018-3-12

希望能对人产生难以置信的好处。希望的定义是：无论目标是什么，都相信自己有决心而且有能力实现既定的目标。拥有希望意味着一个人不会屈服于焦虑，追求人生目标时比其他人更少抑郁，总体上较少焦虑，而且情绪困扰也比较少。

乐观指怀抱一种强烈的期望，尽管会遇到挫折和阻挠，但相信事情总会好起来。乐观的态度是防止人们遇到困难时失去兴趣，陷入失望或沮丧的缓冲器。乐观的人把失败视为可以改变的东西，悲观的人总把失败归结为无力改变的东西。

在所有挑战性的职业中，平静地接收拒绝是必不可少的能力。天性乐观者适合做挑战性的工作。乐观态度是一种情绪智力。乐观与希望可以后天学习，气质的发挥有极大的变化空间，信心影响能力的发挥。

乐观成就伟大。

“涌流”是情绪智力的至高境界。涌流意味着情绪达到了极致。在涌流状态，情绪不受抑制和牵绊，而是积极，充满活力的，与当前任务协调抑制。涌流是一种忘我的状态，专注于当前的任务，失去所有的自我意识，把心里常常惦记的健康，金钱甚至成功统统抛诸脑后。涌流是无我的时刻。

在涌流状态，人们的表现达到了巅峰水平。进入涌流的重要途径是专注，涌流的本质是注意力高度集中。

涌流促使人们把自身潜能发挥到极致，涌流模型揭示了掌握任何技能或知识最理想的状态是顺其自然，进入自己感兴趣的领域。不管是控制冲动还是延迟满足，对自身情绪进行调节，使其有助于思考而不是妨碍思考，自我激励，勇于尝试，百折不挠，或者寻找方法进入涌流，使表现更为出色。

同理心就是了解他人感受的能力，它在人生的很多竞技场上都发挥了重要的作用，从销售和管理到谈情说爱，养儿育女，再到关爱和政治活动。没有同理心会产生严重的后果。

情绪忽略会削弱同理心，童年期缺少协调的情绪代价非常大。遭受情绪虐待的儿童对他人的情绪会变得极度戒备，成年之后很善于感知他人的感受，但是会情绪紧张，喜怒无常。

如果与对方生理水平同步，同理心的准确度最高。情绪强烈时很难或者不会产生同理心，同理心要求个体保持足够的冷静，才能接受他人微妙的情绪信号。这个原理也揭示了为什么人在冷静下来后会后悔。

一个人如果缺乏同理心，就不会感受到别人的痛苦。

调节他人情绪的能力是处理人际关系艺术的核心，这要求情绪自控力达到一定的水平，自控是减轻自身愤怒和困扰，控制冲动和兴奋能力的开端。没有人事技巧，高智商的人也会四处碰壁，自认为怀才不遇却又给人傲慢无礼的印象。

社交竞争力的一个关键是人们表达自身感受的能力高低。第一种是情绪表达最小化，掩饰自身的感受。第二种是放大情绪表达，夸大自身的感受。第三种是情绪替换，用一种情绪把真实的感情隐藏起来，代之以伤害最小的虚情假意。

情绪智力包括管理情绪表达的能力。我们在社会交往中发送的情绪信号会对周围的人产生影响。能够帮助他人舒缓情绪的人特别受欢迎，他们是有情绪需要的人求助的对象。情绪的同步性决定了你对人际互助感到舒服或者不适。人际互助中情绪一直的程度体现为交谈时双方身体动作的协调性。人际互助同步性处于高水平，意味着人们互相喜欢。

有效人际交流的一个决定因素是人们运用情绪同步性的熟练程度。如果人们善于与别人的情绪协调一致，或者很容易让别人的情绪跟着自己的走，他们的人际互助在情绪层面就会顺利的多。成功的领导者和演说家都是善于调动公众情绪的人。

人际智能由四种能力组成：  
 组织团队——领导者的基本技能，发动并协调团队努力开展工作。  
 协商解决办法——调停的才能，防止冲突或解决突发危机。  
 人际联系——同理心，处理人际关系的艺术。  
 社会分析——能够体察和领悟他人的感受、 动机和关切。  
 跟具有这四种技能的人相处会非常愉快，而且这种人具有持续改善的能力

交际花：以牺牲个体真实的满足感为代价，成为人人欢迎的人。 他私下的形象与他试图在公众面前树立的形象完全不同，他这样做是为了赢得大家的爱戴。  
 变色龙：为了赢得别人的爱慕或者单纯的好感，按照他人的意愿行事。 他们给别人的印象非常好，但私底下却几乎没有任何稳定或满意的亲密关系。 这种人“印象管理” 的能力很强。 说一套做一套。交际花主动迎合别人，变色龙则被动附和别人。  
 如果随机应变而又忠实于自我内心的感受，运用印象管理使别人知道自己的真实感受并尊重自己的感受，就是高情商的人。 取向于钱，外圆内方；外圣内王，出淤泥而不染。

害怕没有人对自己的话感兴趣，因此在社交场合不敢讲话。 读不懂别人的形体语言，就不知道何时该结束自己的话题。 不会运用自己的语言和形体语言，就无法影响听众。

情绪柔道：分散生气者的注意力，以同理心对待其感受和立场，然后让其注意力转移到其他事物上，激发出积极情绪。也叫做情绪感染。

2018-03-14

爱与工作是标志着人全面成熟的双重能力，情绪力量是婚姻存亡的关键。防止夫妻反目的关键因素是情商。

女人善于理解语言和非言语情绪信号，善于表达和交流感受，男人则不喜欢表达脆弱，内疚，恐惧和受伤害的情绪。女人比男人更具有同理心，更情绪化。男人和女人在处理彼此之间的情绪问题时，必须克服内心的性别差异。如果无法做到这一点，就容易出现裂缝，最终导致关系破裂。

婚姻出现危机的一个初期预警信号是尖锐的批评，过度的抱怨或人身攻击。抱怨是对事，人身攻击是对人。

“自动想法”是对自身以及他人转瞬即逝的基本假设，反应了我们最深处的情绪态度。成为无辜受害者或感到义愤的自动想法常见于婚姻出现问题的伴侣，这种想法会引起情绪失控。乐观的想法有助于消除情绪失控，悲观的伴侣容易发生情绪失控。

情绪泛滥就是情绪失控。在情绪完全失控的时候，个体的情绪太强烈，观点太狭隘，思维太混乱，根本无法听进他人的意见或用理性解决问题。泛滥会使个体丧失情绪自我意识和自控能力，使同理心当然无存。

女性一般不介意为夫妇吵架而感到不快，男性却很在意。被配偶批评后情绪泛滥的男性要多余女性，因此男人更需要关怀。男人刚强但是脆弱，女人柔弱但是坚韧。丈夫消极作对的时候，妻子就会产生情绪泛滥。

婚姻忠告对男人：不要回避冲突，妻子发泄不满或者提出分歧，是为了维护婚姻的健康。避免太早提出实际的解决方法，对她的感受产生同理心更重要。

婚姻忠告对女人：可以抱怨他们的行为，但是不要进行人身攻击或者表达轻蔑。

情绪反应从童年期开始形成，通过最亲密的关系或者以父母为榜样得到学习，然后被带入婚姻，全面形成。对配偶的情绪产生同理心是缓和冲突的法宝。

冷静，同理心，善于倾听，能使夫妇有效地解决争端，促成“有益的争吵”。如果任由负面因素发展下去，就会摧毁婚姻。

对冲动加以调节是基本的情绪智力。婚姻竞争力的一个关键是夫妇双方必须学会管理自我情绪，掌握从情绪失控引发的情绪泛滥当中迅速复原的能力。

管理好自我情绪，不让负面想法引发情绪泛滥，进行积极的正面解释，可以让自己的紧张情绪得到缓解。

倾听是维系夫妇感情的技巧。理解并回应对方补救性的姿态，有利于婚姻的健康。尊重和爱可以瓦解婚姻中的敌意。在夫妇关系中，一方要对另一方真正产生同理心，其自身的情绪反应必须保持冷静，这样其生理才能达到反应配偶感受的水平。

人在压力下变得愚蠢，在团队中国无法控制怒火，对同事的麻木不仁，可能产生灾难性的后果。

情绪智力的三种作用：把发牢骚转化为有效的批评；营造和谐合作的氛围，减少摩擦；建立良好的关系网络。

批评别人的艺术：具体，提供解决方法，当面表达，保持敏感。

接收批评的艺术：吧批评当做建议，不要自我保护，把批评当做机会。

非正式网络对一个人顺利开展工作是必需的。 有三种非正式网络：一是沟通网，二是专业网，三是信任网。

工作的单元是团队而不是个人，情商是促使人们协调一致的技能。  
 团队完成任务质量的高低取决于群体智商的高低。 群体智力不是群体成员学业意义上的平均智商，而是群体的情绪智力。 群体智力不一定大于所有群体成员才能的总和，如果群体成员无法共享才智，群体智力有可能小于成员才能的总和。

目前科学已经证实，无论是预防疾病还是治疗疾病，在治疗病人的同时调节病人的情绪状态，可以获得额外的治疗效果。 医学的使命被定位为治疗疾患，即医治身体的不适，而忽视了病态，即病人的情绪反应。

人体的免疫系统像人脑一样具有学习能力。

愤怒情绪是对心脏危害最大的一种情绪。敌对情绪强的人过早死亡的概率敌对情绪弱的人的7倍。 愤怒在所有情绪当中与心脏病的关联最大。 在非常生气的时候试图完全压制愤怒会使血压升高。 解决的方法是：培养对愤怒的警觉性，以及愤怒出现后的调节能力和同理心。

2018-3-15

过度和不当的焦虑是应激的直接表现，焦虑反复发作表名应激水平高，会削弱免疫功能，诱发多种疾病。

抑郁对人的健康不利，更不利于病人的康复。

悲观会对治疗产生不良影响，乐观和希望会对治疗带来好处。

寂寞孤立是危害健康的一种情绪，保持密切的情绪联系有助于人体健康。与人们切断联系以及无人可以求助的主观感觉会影响健康。

良好的人际关系是缓解压力的关键。朝夕相处的人对一个人的健康至关重要。这个人际关系对你越重要，它对你健康的影响就越大。

把最烦恼的想法说出来，有助于减轻压力，增进健康。交流是一种延长患者生命的新药。

病人会产生非常孤独和无助的感觉。 医学应当扩展对健康的认识，把疾病的情绪状况包括进去。 建立“以人际关系为中心的医疗服务” ，医学教育应该把情绪智力的一些基本方法包括进来，特别是自我意识、 同理心和倾听的艺术，这将有利于医患关系的改善。

科学发现的启示：帮助人们更好地调节不安情绪是预防疾病的一种方法；如果病人的心理需求与其医疗需求协调一致，他们将会受益匪浅；关怀是医学伦理的要求。

孩子是异常敏锐的学习者，家庭生活是个体情绪学习最早的学校，父母要善于充当情绪老师。 父母情商高，本身就会使孩子受益无穷。

情绪智力是所有学习活动必不可少的基础。 尽管情绪智力的形成贯穿个体的整个求学阶段，但塑造情绪智力要素的先机在人生的最早几年。 父母的行为可以培养孩子的自信心、好奇心、 学习兴趣以及对局限的认识，这些素质可以帮助孩子获得成功。

如果父母长期以来用某种特定的模式对待婴儿，到了一定程度，基本的情绪经验就会灌输到婴儿身上。 亲子互动的方式将会向孩子灌输完全不同的感受，影响他对自己以及最亲密的人的认识。 纯粹的忽视可能比直接的虐待更为有害。

好斗的父母给孩子树立了暴力的样板，好斗会代代相传，潜移默化地培养“小霸王” 。

在幼年时期遭受家庭暴力，身心被严重摧残，则同理心被残忍取代，同理心泯灭。

同理心的缺失会代代相传，残暴的父母在童年期必然被他们自己的父母残暴对待过。 受虐儿童就像他们暴力父母的缩影，很早就学会了残暴的回应方式。

创伤后应激障碍：暴力行为的入侵性记忆，会成为强烈而持久的经验，形成条件反射。 创伤后应激障碍的危害在于降低神经警报的设定值，使个体把日常普通的时刻当成紧急状况处理。

无助感来源于主观上感到特定事件压倒了一切，个体彻底被摧毁了。 感到无助的人更容易在事后引发创伤后应激障碍。

创伤后应激障碍引发的大脑变化是可以消除的，可以从最直接的情绪印记当中复原，治愈的途径就是再学习。

心理治疗，即系统的情绪再学习，证实了经验既能改变情绪模式，又能塑造大脑。 精神疗法是情绪的导师。

气质类型至少可以分为四种：胆怯、 大胆、 乐观和忧郁。 每种气质类型取决于大脑活动的不同模式。 气质是与生俱有的，属于基因博彩的一部分，对人生产生强烈的影响。

2018-3-19

虽然气质类型在个体出生时就已经确定，但在童年期，人脑具有很强的可塑性，童年经验可以从积极的方向改变个体的气质类型。

气质不是命中注定的，儿童时期父母的教育方式会把孩子的气质导向积极的方向。

基因本身不会决定行为。 我们的环境、 经验和知识塑造了我们的气质倾向。 情绪智力不是天生的，通过正确的学习可以得到改善。 童年是情绪教育的关键时机。

“富老鼠” 和“穷老鼠” 实验。 “富老鼠” 的笼子里有大量鼠类娱乐设施，“穷老鼠” 的笼子里什么设施都没有。 几个月之后，两种老鼠出现的差异非常显著：富老鼠的大脑更重，它们走迷宫时要比穷老鼠聪明得多。

强迫症病人心理治疗的效果与药物治疗的效果一样。 心理治疗，即系统的情绪再学习，既能改变情绪模式，又能塑造大脑。

大脑发育的关键时期是青少年时期，不断重复，形成情绪习惯。 童年期是塑造一生情绪倾向的关键时期，童年期养成的习惯较难改变。

情绪智力的关键技能在童年期都有长达几年的关键时期。 每个时期代表了向孩子灌输良好情绪习惯的契机，如果错失这种机会，日后对孩子进行矫正就会困难得多。

情绪盲指管理情绪的知识匮乏，情绪不适应环境，缺乏情绪竞争力。

父母忽视孩子，严厉、 任意地惩罚孩子，在这种家庭环境下成长的孩子偏执或好斗。 这些孩子最终暴力犯罪的可能性最高。

控制愤怒的一个关键技巧是监控自身的情绪——意识到身体的感受，比如生气时会脸红或肌肉紧张，一旦对此有所察觉就加以控制，考虑下一步行为反应，而不是冲动地发泄出来。

控制脾气的方法：走开，或数10下。

悲观地看待生活中的挫折，感到无助或绝望，是抑郁症的来源。

心理疫苗：用积极的心态看待困难可以降低抑郁的风险，不能放任焦虑、 悲伤和愤怒等情绪，可以通过想法改变自己的感受。 这相当于提前注射心理疫苗 。

厌食和贪食可以通过学习情绪管理的知识加以改善。

被排挤的儿童退学的风险特别高。 导致儿童被排挤的原因有：把别人的无心之失看成敌意；胆小、 焦虑、 害怕社交；他们的笨拙常常使人感到不舒服。  
 被排挤儿童经过基本的情绪辅导，可以重新与人进行交往。

情绪困扰水平较高的人，滥用酒精或毒品的可能性最大。 抑郁让人买醉，但是在短暂的缓解之后，会使人更加抑郁。 如果人们学会了缓解焦虑、 消除抑郁、 平息怒火，就不需要借助毒品或酒精。

虽然很多能力是天生的，全凭基因的运气，但是通过学习是可以得到改善的，包括气质类型。 早期的情商教育可以对情绪问题起到预防的作用，提高情绪竞争力。

儿童接受相关的情绪和社交竞争力训练，可以帮助他们更好地保护自己免受伤害 。

情绪与社交技能缺陷使攻击性和抑郁等问题更加严重，情绪技能所能预防的问题几乎无所不包，情绪技能包括：自我意识；识别、 表达以及管理感受；冲动控制和延迟满足；处理压力和焦虑。

情绪教育有关的课程名称包括：“社会发展” 、 “生活技能” 、 “社交与情绪学习” 、 “人际智力” 等等。

避免冲突的办法：要沟通，不要随意猜测，不要急于下结论。 以自信的态度做事，主动倾听，直率地表达感受，但是不能上升为攻击。

情商的内涵  
 自我意识：识别和用语言描述感受，发现想法、 感受和反应的联系；了解想法或感受是否主导决策；了解替代选择的后果；识别自身的优点和弱点，用积极而现实的态度看待自身。  
 情绪管理：认识到感受的起因，学习如何处理焦虑、 愤怒和悲伤。 对决策和行动负责任，遵守诺言。  
 同理心：一种关键的社会技能，理解他人的感受，站在他人的立场上，尊重人们对事物的不同感受。  
 建立人际关系：学会倾听，恰当地提出问题，在别人的言行及自身反应和判断之间进行区分；自信果断，但不愤怒或者哑忍；学会合作、 解决冲突和协商妥协的技巧。

美国有优秀的情商教育团队在各类学校中服务。 但是在中国，由于学校的应试负担很重，可行的方法是提升所有老师的素质，让他们把情绪教育潜移默化在自己的教学过程中。制造产品的机器有问题，会产生次品；育人的  
环节不完善，会培育出有问题的人。

学校的使命：除了教学生做事，还要教学生做人。 担任社会代理人的角色，确保儿童掌握重要的人生课程，回归古典教育的角色。

情绪教育可以帮助儿童胜任人生中的种种角色，成为更好的朋友、 学生、 儿女，在未来成为更好的丈夫和妻子、 员工和老板、 父母和公民。 整个社会也会因此受益

我们要进行自控——我们的欲望和我们的激情，这样才能正确地行事。 理性控制情绪需要意志。

2018-03-23

• 愤怒：狂怒、 暴怒、 怨恨、 激怒、 恼怒、 义愤、 气愤、 刻薄、 生气、 易怒、 敌意等，最极端的表现为病态的仇恨和暴力。  
• 悲伤：忧伤、 歉疚、 沉闷、 阴郁、 忧愁、 自怜、 寂寞、 沮丧、 绝望等，病态表现为严重抑郁。  
• 恐惧：焦虑、 忧虑、 焦躁、 担忧、 惊恐、 疑虑、 警惕、 疑惧、 急躁、 畏惧、 惊骇、恐怖等，病态表现为恐惧症和恐慌。  
• 喜悦：幸福、 欢乐、 欣慰、 满意、 极乐、 快乐、 可笑、 自豪、 感官愉悦、 兴奋、 欣喜、 享受、 满足、 欣快、 癫狂、 狂喜等，极端表现为躁狂症。  
• 喜爱：认同、 友爱、 信任、 仁慈、 亲和、 热切、 倾慕、 迷恋、 圣爱。  
• 惊讶：震惊、 惊奇、 奇妙、 惊叹。  
• 厌恶：轻蔑、 鄙视、 蔑视、 憎恶、 嫌恶、 讨厌、 反感。  
• 羞耻：内疚、 尴尬、 懊恼、 悔恨、 羞辱、 后悔、 屈辱、 悔改

我们的情绪和生理系统的状态也在影响着交际对象的情绪。 事实上，我们可以用彼此的影响力来衡量人际关系的亲疏。

小路神经系统速度很快，但是不怎么精确；大路神经系统虽然速度较慢，但是可以帮助我们更加精确地分析。 也就是说小路神经系统速度快但是草率，大路神经系统速度慢但是精确。

在两个人的交往过程中，如果其中一个能像精神治疗师一样，有意识地采取中立的态度，他就能更好地观察到这些调整。

和谐的人际关系必须具备三个因素：彼此的关注、 共同的积极情绪和一致性或同步性。 这三个因素共同催生了和谐关系。

彼此的关注是第一个基本要素。 当两个人的注意力都集中在对方的语言和行为上时，他们就产生了共同的兴趣，从而达到知觉一致。

和谐人际关系的指示器之一就是同理心，也就是交际双方能够体会彼此的感受。

营造和谐人际关系的第二个要素是共同的积极情绪，它主要是由语调和面部表情引起的。 对于营造积极情绪，交流中传达的非语言信息比语言本身更有效。

一致性大多是通过微妙的非语言途径，比如交流的节奏和身体的动作来体现的。 处于和谐关系中的人们心情愉快，畅所欲言。

在交流中，双方下意识的动作和习惯越是一致，交流的效果就会越好，他们彼此的印象也会越好。

在两个大脑中引发同样的神经活动，使我们可以在某一时刻立即获得共同的感受，这就使我们产生一种正在分享这一时刻的感觉。

微笑比其他任何表情都有优势，因为人类的大脑偏爱笑脸。 在所有表情中，大脑对笑脸的识别最快，也最容易，我们把这种现象称为“笑脸优势” 。

在两个大脑中引发同样的神经活动，使我们可以在某一时刻立即获得共同的感受，这就使我们产生一种正在分享这一时刻的感觉。

我们越是专心，就越能敏锐迅速地感受到他人的内心世界，不管周围环境多么复杂，他人的情感暗示多么细微。 相反，我们越是紧张，就越难产生同理心。

达尔文认为所有情绪都有产生某种行为后果的倾向，比如恐惧会使人呆住或者逃跑，愤怒会驱使人们战斗，喜悦则使人们彼此拥抱。

社交意识涵盖的范围很广，从对他人心理状态的瞬间感知，到了解他人的感情和思想，再到对纷繁复杂人际关系的洞察，都属于社交意识的范畴。  
具体来说，社交意识包括这些方面：  
 原始同理心：体会他人的感受，理解非语言情感信息。  
 适应：专心致志地倾听，适应他人。  
 设身处地：理解他人的思想、 感觉和意图。  
 社交认知：清楚社交活动的规则。

了解他人的感受或思想和意图仅仅是一个开始，并不一定能保证交流成功。 接下来的社交技能是在社交意识基础上进行的。 良好的社交技能才能  
保证交流的顺畅和高效，它包括下面几个方面：

一致性：非语言层面上的交流顺畅。  
 自我表达：清晰地表达自己。  
 影响力：影响社交活动效果的能力。  
 关怀：关心他人的需求并采取相应行动。

在现实生活的交流中，我们所说的话必须和交流对象的感受、 话语及行为有关系，否则，我们的话语就会像出膛的子弹一样，不顾对方状态的变化自顾自地往前冲。

有意识地对别人多加关注可能是推动和谐人际关系的最佳方式。 仔细倾听并且专心致志，会使我们的神经系统彼此连接，形成回路。 这样就非常有可能激发和谐的要素——一致性和积极情感的产生。

不健康的自恋者则希望得到别人的推崇，而不是喜爱。 他们的特点是专制，而且擅长培养自己的亲信。

社会情感也可以帮助人们弥补自己的这种过失。 比如，当一个人感到尴尬因而脸红时，人们就会推断出他正在为自己的不恰当行为感到后悔，这也是一种无声的道歉。

社会情感是道德的指南针。 比如，当别人发现我们做错事时，我们就会感到羞耻。 另一方面，当我们意识到自己做了错事时，我们内心就会涌现出内疚的感觉。

2018-04-27

那些长大后从容自信的孩子肯定都有一个温柔体贴的母亲，她们喜欢与孩子进行拥抱之类的亲密接触，而且能够及时关注孩子的哭声并安抚他们。  
这些能够适应婴儿的母亲总是不断地与孩子形成情感交流回路。 而如果母亲不能与孩子达到一致，那么孩子在长大之后就会缺乏从容自信。 他们的表现可能有两种：其一，如果母亲总是把自己的想法强加给孩子，孩子就会封闭自己，尽量避免与别人交流；其二，如果母亲对孩子毫不关心的话，孩子长大后就会被动丧失与别人交流的能力，比如鲍尔比说的那位想自杀的病人。

有些母亲虽然并没有完全忽视孩子，却在情感上跟孩子非常疏远，与孩子的交谈和身体接触也比较少。 在这种环境中成长的孩子总是一副严肃的清高表情，但其实他们内心极度焦虑。 这些孩子认为其他人也都孤僻冷漠，因此会封闭自己。 长大之后他们会尽量避免与他人进行亲密的情感交流，刻意与他人保持距离。

当然这种情况并不是绝对正确的。 比如，如果一个忧虑的孩子能够找到一个从容自信的“代理父母” ，比如哥哥姐姐、 老师或者其他亲戚来负责照  
顾他，那么他的情绪模式也会变为安全型。

人们要做的不是避免生活中无法避免的挫折和痛苦，而是要学会在经历挫折和痛苦之后尽快恢复平静。 恢复得越快，享受快乐的能力也就越强 。

如果我们在童年时期没有学会应对挫折，在情感上就会缺乏足够的准备去应对成年生活。 想要学会这种乐观积极的态度，我们必须经历与小伙伴在操场上的摸爬滚打，这样我们长大后才能应对日常交流中不可避免的问题。

不管是人类还是猴子，如果在小时候能够经历一些压力并且学会控制自己的惊慌，这种能力会深深植根于他们的神经系统中，他们成年后应对压力的恢复力就会较强。

童年的经历会深刻影响我们成年后的热情，尤其是“依恋系统” ，也就是负责处理我们与最亲近的人之间关系的神经系统。 我们在前面的章节中曾经提到，那些得到很好关爱或者感觉自己得到父母同理心的孩子既不会特别依赖，也不会拒人于千里之外。 那些被父母忽视或者感觉自己被忽视的孩子则会尽量避免与人交流，好像已经放弃了对关爱的渴望。 而那些自相矛盾、 反复无常的父母养育的孩子则通常会忧虑不安，缺乏安全感。

属于安全型的人，他们能够很快与别人打成一片。 安全型的人通常都会期望爱人能够与自己心灵相通，期望他们能够支持、 鼓励自己，陪伴自己渡过难关，就像自己为对方做的那样。 他们乐意与别人进行亲密接触。 他们认为自己应该得到关心、 照顾和爱慕，而且信赖别人，认为他们都是友善的。 因此，他们往往能够与周围的人建立亲密、 相互信任的关系。

忧虑型的人，他们总是担心自己的爱人并不是真的爱自己，或者担心他们会离开自己。 糟糕的是，他们对爱人的过度依赖和捕风捉影可能真的会促使爱人离开。 他们往往认为自己不配得到爱和关心，但是同时他们往往会要求自己的爱人事事都要做到完美。

回避型的人，他们不习惯与别人发展亲密关系，对别人总是持怀疑态度，不愿与别人分享自己的感受。 如果对方想要与自己进行亲密的交流，他们会感到非常不自在。 他们往往会压抑自己的情感，比如对亲密友谊的需求，而且绝不让别人了解自己的痛苦。 由于这种回避型的人往往缺乏对他人情感上的信任，因此他们很难有亲密的朋友或爱人。

如果一方的控制欲很强，在讨论中不断打断对方，那么对方对于达到目标就会缺乏信心，他的热情和自信心都会受到打击，很可能就会半途而废。 控制欲强的人经常会被对方认为粗鲁而且挑剔，因此他们的建议一般也不会被采纳。

忧虑型的人很难耐心地给对方留出时间和空间让他们去自由发挥，他们更希望对方处于自己的视野范围之内. 依赖性特别强的人或许可以为对方提供一个安全基地，但是却无法成为安全避风港。

回避型的人通常能够给对方留出足够的空间，但是他们无法为对方提供舒适的安全基地，因此无法为对方提供情感安慰。

2018-08-02

心理分析学家提醒我们，能够满足我们所有期望，并且洞察、 满足我们所有需求的完美恋人是不可能存在的。 如果我们能够意识到恋人或者配偶不可能补偿我们童年时期的所有缺憾，我们就能够以更加客观、 现实的态度来对待自己的恋人，而不是按照我们自己的愿望来要求他们。

随着时间的推移，夫妻或者恋人会不知不觉地“雕刻” 对方，通过无数次的交流改变对方的特征。 一些科学家认为，配偶的这种改变往往是朝着自己所希望的理想方向发展。 我们把这种夫妻双方彼此影响、 彼此改变的现象称为“米开朗基罗现象” 。

预测恋人们关系是否能够长久的最重要指标就是他们之间分享的积极  
情绪的多寡。 这在婚姻中会表现为夫妻之间解决矛盾的成效。 而对结婚多年的夫妻来说，它又重新表现为夫妻所共同分享的积极情绪。

如果我们在日常生活中长期遭受压力的话，这种压力由外至内的连锁反应很可能会使我们患心脏病。

人们与最亲密的亲人、 朋友和同事长年累月的恶性情感交流和他们高发病率的体质有着密不可分的联系。

安全和谐的人际交往经历可以为人们带来足够的内心储备，使他们在遇到情感挫折时能够很快复原。

女性对自己的婚姻越满意，她的健康状况就越好。 如果她与丈夫相处愉  
快，有共同的兴趣和相似的品位，沟通良好并且在财务等方面的意见一致，对性生活质量满意的话，这些情况都会通过她的生理指标反映出来。 对婚姻感觉满意的女性的血压、 葡萄糖和胆固醇水平都要低于那些婚姻不幸的女性.

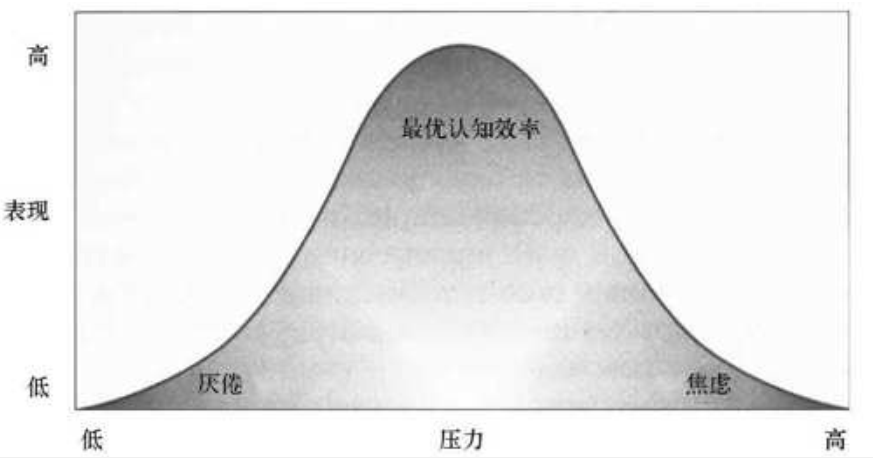
肌肤相亲会产生特别的抚慰效果，这是因为它可以引发催产激素，从而产生温暖的感觉。

压力与工作表现

认知表现（以及相应的行为表现）与情绪之间的关系大体呈现为一条稍稍向两边展开的倒U字形曲线。 愉悦的心情、 认知能力的高峰和出色的行为表现都出现在倒U字形的顶端。 倒U字形曲线的一边是厌倦的心态，而另一边是焦虑的情绪。 从曲线上可以看出，我们越是冷漠或者担心，我们的行为表现就会越差，不管是写论文还是准备公司备忘录都是如此。

接收到新鲜刺激后，我们会脱离厌倦的状态，动力会随之提高，注意力也会变得集中。 如果某项任务的困难程度是我们通过努力可以克服的，那么我们会充满动力，注意力也会高度集中，从而达到认知表现的高峰。 越过这个认知表现的顶点之后，挑战的难度开始超出我们的能力范围，因此倒U字形曲线开始下降。

当我们意识到自己的论文或者备忘录已经拖延太久之后，通常会产生惊慌的情绪。 这时越来越强烈的紧张情绪会逐渐腐蚀我们的认知能力。 如果任  
务的难度加大，挑战越来越严峻的话，小路神经系统的活动就会越来越活跃。 越来越强的挑战会腐蚀我们的理性思维能力，大脑的控制权逐渐交到小路  
神经系统手里。 这种神经系统控制权从大路神经系统到小路神经系统的转变决定了下面的倒U字形曲线。



说明：这一倒U字形曲线表示的是压力水平与诸如学习或者决策等认知表现的关系。 压力会随着挑战的变化而变化，压力非常小的时候，人们会产生厌倦或者漠不关心的心态。 挑战的升级会提高人们的兴趣、 注意力和动力。 这些因素达到顶点时，人们的认知能力和成就也都会达到高峰。 当持续升级的挑战超出我们能力可以控制的范围之后，人们会感觉到持续的压力，当压力达到最大值，我们的表现和学习能力就会崩溃。

许多杰出的领导者都认识到，自己适当程度的愤怒情绪可以为员工注入活力，但是过于强烈的愤怒则会使他们感到绝望。

判断一位领导者所表现的不满情绪是否适度的标准就是它所产生的作用究竟是把员工们的精神状态沿着倒U字形的左边曲线提升到最佳状态，还是使它们沿着右边曲线从最佳状态开始下滑。

虽然老板的适度不满可以刺激员工的积极性，但是过分的愤怒却只会带来适得其反的效果。 如果老板总是用自己的不满来刺激员工，那么他们或许可以完成更多的工作量，但是工作质量却未必令人满意。 而且，老板的恶劣情绪还会毒害员工们的精神状态，使他们的大脑无法达到最佳工作状态。

在一项实验中，科学家们监测了56位模拟工作小组负责人的情绪状态对整个小组的影响。 结果发现，心情愉快的领导者的下属们都表示自己工作时  
状态不错。 更重要的是，他们彼此配合协调，在工作中事半功倍。 而阴郁的上司所领导的团队成员无法彼此协调，因此工作效率不高。 更糟糕的是，他们对于上司的曲意迎合还导致了工作中决策和策略的失误.

从这种意义上讲，领导的过程就是一系列社交活动进行的过程，在这个过程中，领导者可以影响下属的情绪，使其向着或好或坏的方向发展。 在高质量的交流中，下属可以感受到领导者的关注与同理心、 支持和赞赏。 而在低质量的交流中，下属只会感觉到孤立无援和提心吊胆。

这种领导者与下属之间的情绪传递也存在于其他任何强势与弱势群体，比如老师与学生、 医生与病人、 父母与孩子之间。

具有高明社交商的领导者首先要全神贯注地倾听并且与员工达到情绪上的一致。 在领导者集中注意力之后，社交商其他方面的能力才能施展出来，比如察觉员工的感受并且猜测原因，与他们进行顺畅的交流从而把他们的情绪提升到积极的状态。

大量研究都表明，如果学生感受到学校、 老师、 同学们的关爱，那么他们  
的学习成绩也会比较好。 而且，他们抵制青春期问题的能力也会比较强，比如他们的犯罪率以及欺凌弱小和故意破坏的可能性都会比较低，而且出现焦虑与抑郁、 吸毒、 自杀、 逃学和退学的情况也会比较少。

那些本身表现优异的学生不管遇到什么样的老师都能够继续取得好成绩。 但是那些表现不稳定的学生如果遇到冷漠或者控制欲强的老师，学习成绩就会大幅下降，即使老师严格遵守教学大纲也没有用。

你需要怎么样的工作情商

现在，评估我们工作的标准正在发生变化。衡量我们能否胜任的是一种新标准，评判的内容不仅包括我们有多精明能干、受过怎样的培训、相关业务素质如何，而且包括我们如何进行自我管理、怎样为人处世。这个新标准正日益受到广泛重视。在决定招聘哪些人员、决定员工的裁员和留任、决定提拔晋升的人选时，人们都使用这个新标准。

在这个时代，没有人能保证你有“铁饭碗” ，“工作” 一词的含义已被“便携式技能” 迅速取代，要想应聘成功并保住工作岗位，就必须培养这些重要特质。 数十年间，人们时不时谈及这些**特质**，并给它们冠以不同的名称——性格、 品格、软技能或能力，对于这些能力，我们最终有了更深刻确切的理解，所以更贴切的名称应该是——**情商**。

情商高低并非是与生俱来、 一成不变的，也不是仅在儿童时期的早期才会得到开发。 智商在十几岁之后就不会有太大的改变，但是情商却不同，在我们一生当中，情商都可以通过从经验当中学习来持续开发——我们的情商可以不断提高。实际上，一项针对人们情商进行的长达数年的追踪研究表明，人如果越来越善于控制情绪和抑制冲动，越来越善于激励自己努力，能运用同理心，善于社交，那么他的情商也随之升高。 对于这种情商的提升，有一个以前常被提起的贴切的形容词——成熟。

**雇主想要什么？**

在20世纪六七十年代，人们通过就读于好学校、 取得优异成绩便可以出人头地。 但是现在，职场上到处可见受过良好训练、 曾经颇有前途的员工，他们的事业却停滞不前——可能还呈现下滑趋势或者出错，因为他们在情商方面出现了严重的裂痕。

什么是情感能力？

**情感能力是一种建立在情商以上的、 可后天习得的能力**，一个人在工作中表现得出类拔萃也有赖于这种能力。

**自我意识**、 **激励**、 **自我调节**、 **同理心**和**处理人际关系**，这五个因素是学习实用技能的基础，而**情感能力决定我们学习到实用技能的潜力有多大**。 我们的情感能力会显示出我们把自身潜能发挥出来的程度。 比如，“擅长服务客户” 的基础就是同理心。 同样，“诚实可靠” 的基础就是自我调节，“控制冲动” 和“管理情绪” 也是基于自我调节，而“擅长服务客户” 和“诚实可靠” 这两种能力都能让人在工作中表现出色。

情感能力可分成几类，**每一类都建立在一种常见的潜在情商之上**。 如果一个人想要学会工作场所制胜所需的必备能力，那么潜在的情商也至关重要。 例如，如果一个人欠缺社交能力，他在说服或激励他人方面就会很吃力，在领导小组工作时会显得力不从心，办事不知灵活变通。 如果一个人缺乏自我意识，就会对自己的弱点视而不见，也会因为不了解自己的长处而缺乏自信。

专栏展示了情商的5个特点和25种情感能力之间的关系。 人无完人，我们在专栏中所列的各部分难免各有优势和局限。 但是，我们会看到，促成卓越工作表现的要素并不多，只需我们在某些能力方面足够强大。 **一般事业上的成功包括大概6种能力即可**，这些所需的强项分布在情商的5个方面。 换句话说，条条大路通罗马，成功的途径也是这样。

以下这两种能力属于**个人能力**，能决定我们怎样进行自我管理。

**自我意识**：了解自己内在状态、偏好、资源和直觉的能力

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 能力 | 描述 | 带来的好处 |
| **情绪意识** | 意识到自己的情绪以及情绪产生的影响。 | * 知道他们产生什么情绪，为什么会有这种 情绪。 * 认识到人们的感觉与所思、 所言和所行的 关联。 * 认识到人们的情绪会影响他们的言行。 * 对他们的价值取向与目标有一种指导意 识 |
| **准确的自我评估** | 了解自己的内在资源和能力，局限 | * 了解自己的优势和局限。 * 从经验中学习和反思。 * 对别人的反馈和新观点保持开明态度，不 断学习和自我完善。 * 富有幽默感，能充分表达自己的观点。 * 自我检验，告别昨日自我 |
| **自信心** | 认可自我的价值和能力 | * 以肯定自己的方式表现自己，确信自己的 存在有价值； * 敢于表达正确的看法，尽管这样做可能不 受欢迎或遭遇反对； * 即使前途未卜、压力重重，仍能处事果断 坚决、 做出明智的决定。 |

**自我调节：**控制个人内心状态、 冲动和资源的能力

|  |  |
| --- | --- |
| 能力 | 描述 |
| **自制力** | * 善于处理冲动的情绪和沮丧的感觉。 * 在处理情绪时，保持冷静、 积极和从容不 迫。 * 在压力下仍旧思路清晰、 注意力集中 |
| **诚信** | 持续遵守诚实正直的标准。 |
| **责任心** | 对自己的表现负责。 |
| **适应能力** | 面对改变，灵活变通的能力。 |
| **创新力** | 乐于接受新颖的想法、 策略和信息，态度开明 |

**激励：**引导或促使一个人迈向成功目标的情绪倾向

|  |  |
| --- | --- |
| 能力 | 描述 |
| **成就驱动力** | 努力提高或努力达到卓越的标准。 |
| **献身精神** | 与团队或组织的目标保持一致。 |
| **主动性** | 随时准备抓住机会。 |
| **乐观精神** | 虽遇阻碍挫折，仍坚持不懈地追求目标。 |

以下两种能力属于**社会性能力**，它们决定我们怎样处理人际关系。

**同理心：**察觉他人情感、 需求和所关心事物的换位思考的能力

|  |  |
| --- | --- |
| 能力 | 描述 |
| **善解人意** | 觉察他人的情绪，了解他人的观点，并主动关心他人所关切之事的能力。 |
| **帮助他人进步** | 能察觉他人的发展需求，并培养他们所需的能力。 |
| **服务定位** | 预测、 识别并满足客户的需求。 |
| **利用多元化优势** | 通过各种不同的人创造和把握机遇。 |
| **政治敏感** | 能察觉组织的情绪走向和权力关系。 |

**社交能力：**善于影响他人从而使其产生你所期望的反应

|  |  |
| --- | --- |
| 能力 | 描述 |
| **感召力** | 能运用有效策略说服他人。 |
| **交流能力** | 善于聆听，表达信息清晰有力。 |
| **控制冲突的能力** | 有效谈判，能成功处理异议。 |
| **领导力** | 能对个人和群体进行有效激励和引导。 |
| **应变能力** | 引发或控制变化。 |
| **凝聚力** | 培养和谐互助的人际关系。 |
| **协作能力** | 与他人同心协力实现共同目标。 |
| **团队领导力** | 发挥群体效应，达到群体目标。 |

成功与失败的管理者

**失败的管理者**身上有两个常见的特点：

|  |  |
| --- | --- |
| 能力 | 描述 |
| **刻板** | 他们不能调整自己以适应组织文化。 如果有人对如何改善工作做出了反馈，他们无法接受这些反馈，或者无法听取这些意见，也无法从中学习得益。 |
| **不良的人际关系** | 这是他们最常出现的问题，比如说对他人吹毛求疵，麻木不仁，要求过高，所以使自己陷入四面楚歌的境地。 |

“**刻板**” 的反义词就是“**灵活变通**” 。 约翰逊制蜡公司（Johnson Wax）北美销售部的前副总裁派屈克·奥布赖恩（Patrick O’ Brien）说过以下一番话：“**领导的灵活变通指的是能和不同类型的人、 组织中的各个阶层（从业务员到高层管理者）共事相处的能力。** 这一点有赖于**同理心**和情绪的**自我管理**能力。 无论是在领导过程中，还是在学习中，都要有灵活性。 我们发现如果一个人缺乏这种灵活性，那么他绝不会成为公司重点培养的对象。”

在主要的情感能力方面，**成功的管理者**与那些常出差错的人之间存在着明显的差异。

|  |  |
| --- | --- |
| 能力 | 描述 |
| **自制** | 常出差错的人很难排解压力，他们倾向于感情用事，动不动就大发雷霆。 成功者在很大的压力下依旧泰然自若，身处危难中依旧镇定且充满自信。 |
| **责任心** | 常出差错的人很抵触别人对他的失败提出的批评，总是百般抵赖，或者对批评充耳不闻；成功者通常会负起责任、 承认自己的过失，采取补救措施，不会在懊悔中一蹶不振。 |
| **值得信赖** | 常出错的人通常野心勃勃，为了出人头地不择手段；成功者思想健全，相当重视下级与同事们的需要以及任务的要求。 比起那些不计代价、 争先恐后的人，他们常常把别人和工作的需求放在首位。 |
| **社交技能** | 失败者缺乏同理心，也不敏感，所以他们经常表现得十分武断傲慢，或者下属一旦给予恐吓就屈服了。 然而他们有时可能也颇有魅力，似乎很关心他人，但是这只是出于某种目的的伎俩而已；成功者善于运用同理心，也很体贴，无论是与上级交往还是与下属共事，都能表现得殷勤周到、 举止得当。 |
| **凝聚力与集思广益的能力** | 失败者往往很迟钝，也很喜欢操纵别人，无法建立发展一个能够相互合作的人脉；成功者可以海纳百川，与各种各样的人融洽相处。 |

自我意识：内心的晴雨表

**你必须强迫自己花一些时间远离浮躁的尘嚣，这样你才会再次面对现实。**如果你不用足够的时间进行沉思反省，你就难以控制自己的情绪，四处碰壁，惹上麻烦。

会惹上什么麻烦呢？比如，可能会偏离我们的价值观。个人价值观并非缥缈的抽象概念，而是个人信条——只可意会。无论这种价值观是否积极，我们的价值观可以转化成情感力量，或者与我们产生共鸣。

确实，自我意识可以作为内心的晴雨表，它可以帮助测量我们正在做的（或者将要做的）是否值  
得，而感觉就是晴雨表上不可或缺的刻度。 **如果行为与价值观之间存在分歧，就会产生内疚感、 羞耻心、 疑虑、 三心二意、 恶心或懊悔自责等等。** 这样的不安举动好像是情感上的累赘，接着会引发妨碍或者破坏我们努力的情绪.

另外，**如果所做的选择与内在准则一致，我们就会感觉充满力量。** 这些选择不仅使我们觉得自己是正确的，而且能使我们专注于追求的目标。 有一项针对“脑力工作者” （这里所说的是工程师、 计算机编程人员和审计师）的调查显示，行业的佼佼者觉得自己的职业选择与自己对工作意义的认识完全一致，他们在工作中会有成就感，而且觉得自己有所贡献。

**人们如果依靠内在感觉选择什么事值得做，就可以将情感上的惰性降至最低。**但不幸的是，太多的人感觉自己不能体现他们工作中的深层价值，他们认为公司不会容许他们做这样的事。

除了经济上陷入绝境外，人们不会只为金钱而工作。 达到目标的雄心壮志与激情激发着他们的工作热忱。 **人们一旦把握机遇，就会留意到机遇对自己的意义，也会认识到自己的义务、 天赋、 精力与职业技能是否得到充分的发挥。** 这也意味着有些人会为了找到更适合自己的任务而换工作

盲点

有人曾针对12家不同公司的数百名管理者进行了一项调查，结果发现，准确进行自我评估的能力是取得优秀业绩的关键，有些管理者表现欠佳，正是因为缺少对自己进行准确评估的能力。 而**成功的管理者虽然不是全知全能，但是他们能认识到自己的局限和缺点**，这样，他们就有的放矢，知道怎样完善自己，也知道寻找什么样的人才合作，以弥补自己的不足。

**如果一个人总是在问题出现时处理不得当，那么就说明他肯定存在某种认知上的盲点。**在公司基层，有问题出现时如果处理不当，人们也许没那么在意，可是在公司高层，这些问题可能产生严重的后果，不可小觑。如果公司高层对某些问题处理不当，不仅影响当事人，也殃及整个公司的利益。

**接下来我会列举出一些较为常见、 同时也危害极大的认知上的盲点。**卡普兰针对42名极成功的主管进行了研究，结果发现了这些盲点的存在。这42名主管包括企业机构的部门负责人，也包括首席执行官，研究结果发现公司各阶层的人或多或少都存在这些盲点。

* **盲目的野心**：不计代价要赢，或不计成本要让自己看起来“是对的” ；喜欢竞争而非合作；夸大自己的价值和贡献；爱吹嘘，态度傲慢；对人的态度是非白即黑，非友即敌。
* **好高骛远**：给团体或组织设定野心太大而无法达成的目标；对于如何完成工作，心存不切实际的想法。
* **不顾一切地蛮干**：牺牲生活中的其他方面，拼命苦干；亏损经营；常常把员工累得筋疲力尽。
* **强加于人**：强迫他人像奴隶一样卖命，耗竭员工的心血；管理上事无巨细，紧握权力，不肯授权；态度冷酷无情，不顾及他人的感情是否受伤害。
* **渴求权力**：为个人私利而追求权力，不顾组织利益；不顾他人意见而一意孤行；喜欢掠夺他人劳动成果。
* **追名逐利**：醉心于荣誉；窃取他人劳动成果，对别人的失误横加指责；急于求成，做事半途而废。
* **爱慕虚荣**：过分看重面子；过分重视他人对自己的看法；喜欢造声势、 讲排场。
* **想要表现得十全十美**：一旦听到批评，即使是实事求是的批评，也会勃然大怒，或断然拒绝；把自己失败的原因推到他人头上；对失败或是个人弱点概不承认。

一切工作能力都是可以培养的，如果我们在某方面能力不足，可以通过学习提高补救。高傲自大、 狂妄急躁的人也能够学会倾听他人的意见、 采纳他人的建议，工作狂也可以放慢工作节奏，做到劳逸结合。 然而，**首先我们要意识到不良习惯会对我们产生怎样的破坏性影响、 如何破坏我们的人际关系，其次我们才有动力做出改进，培养所需的能力。** 如果我们觉得自己目前的行为不会产生任何不良影响，我们就没有必要做出改变。 所以，我们需要自省。

改进之道

“为了做正确的事，即使为此丢了工作或是生命受到威胁，他也在所不惜。 ”

这种**自信正是优秀的工作者必备的基本素质，缺乏这种素质，人们就没有自信心勇敢面对挑战。有了自信心，我们就能勇往直前，在执行领导工作的过程中充分肯定自我。**

有些人缺乏自信，所以每次失败都好像是他缺乏自信的明证一样。一个人缺乏自信，就说明他情感方面无助、脆弱无能、对自己存在诸多怀疑。可是，一个人过分自信就会显得骄傲自大，而一个人又自大又缺乏社交技巧掩饰这种骄傲就更糟了。我们不能把自信和粗鲁无礼混为一谈。**一个人想让自信充分发挥作用，就必须面对现实、实事求是。**因此，结合之前的论述，我们看出，一个人如果缺乏自我意识，也就很难建立适当的自信。

**充满自信的人肯定自己的能力，勇于接受挑战，容易适应新工作和学习新技能** 他们相信可以激励他人，也能开创新的局面，他们自认为能力不比别人差。由于有这份自信，他们对自己的决定或行动深信不疑，遭遇反对也无所畏惧。例如，优秀的审计员必备的素质之一就是不惧威胁恐吓，不会轻易被压力搞垮。

**有自信的人充满力量，处境艰难也可以果断抉择，纵使面对他人反对甚至权威人士的正面压制也不放弃，反而能贯彻始终。** 他们遇事果断，既不狂妄自大，也不畏首畏尾或处处设防，他们能一如既往地执行决定。 李·艾柯卡（Lee Iacocca）帮助克莱斯勒汽车公司重振雄风，成为美国三大汽车公司之一，他说：“如果非要我用一句话概括优秀管理者必备的素质，那就是办事果断。 说到底，步骤就是收集一切相关信息，制订计划，马上行动。 ”

天生我材必有用

对自己做事能力进行肯定判断的心理被心理学家称为“**自我效能**” ，它与自信心密切相关。 自我效能并不是我们掌握的实际技能，而是一种能让我们的技能发挥更大功效的信心。 单是拥有技能，我们并不一定能取得最佳业绩，**我们要对自己掌握的技能有信心，才能发挥最佳技能水平。**

他指出对自己能力有所怀疑的人与对自己能力深信不疑的人在接受棘手任务时的表现存在明显差异。 他说，那些有自我效能的人满腔热情迎接挑战，可是怀疑自己能力的人连尝试的勇气都没有。 **自信能激发人们的雄心壮志，而自我怀疑则削弱人们的抱负和志向。**

对自己的能力坚信不疑的员工的工作表现较出色，部分原因是他们的自信心推动他们更努力工作、 工作时间更长，也让他们面对困难时百折不挠。 通常，我们容易害怕失败，会对不熟悉的领域  
退避三舍，即使一个人有做好某工作的能力，可是如果没有应对挑战的信心，就会抱着必败的心理开展工作，“我干不了” 的想法会削弱人们的工作能力。

**缺乏自信的员工有一个常见的特征，就是担心自己不能胜任工作。** 另一个特征是一旦遇到挑战，就放弃自己的观点和判断，即使有好创意，也不敢付诸实践。 其他特征还包括优柔寡断，在压力下犹豫不决，不敢承担一丝一毫的风险，有好建议也不敢大胆提出来。

**向上级或他人提出不同意见是一种勇敢的行为**，更何况在等级森严的医院里，护士是处于较低阶层的员工。 充满自信的护士相信，如果她们说出的意见有分量，就会促使事情向好的方向发展。 缺乏自信的护士则认为，与其挑战上司的权威地位、纠正错误，不如明哲保身、 少言为妙。

护士也许是一个特例，因为一般来说护士很容易找到工作。 在一些就业困难的职位，比如教育、社会服务、 中层管理，要表现出类似的勇气，公开表达自己的看法，就需要更强的自信。 但是无论从事什么工作，或是在哪个机构就职，**敢于冒风险提出自己的意见，敢于揭露问题所在，敢于点明不公正，都是自信心强的员工能够做到的。**相比之下，一般人只会嘟嘟囔囔在背后小声抱怨，或者干脆缄口不言。

情绪的自我控制

自制多半呈现在没有明显情绪的状态下。 **自制的表现为不受压力困扰，或者不以愤怒的言辞回击充满敌意的对方。** 另一个例子就是时间管理，**让自己遵守每日时间表也需要自制力**。 因为常常需要抵制看似紧急却极其琐碎的需求，还要抗拒浪费时间的娱乐和其他诱惑。