



书籍 多元化管理世界中的情商

不容辩驳的事实：职场必备的软技巧

李·加尔登瓦茨, 约克·车博斯克 以及 阿尼塔·罗沃
Davies-Black, 2008
其他语言版本：英语

导读荐语

感情和情绪影响人们的工作表现，当然也就间接地决定了工作场合的基调。情商因素在职场上的运用以及其影响力已是不争的事实。如果你想着重学习和了解情商对职场的影响，可以阅读李·加尔登瓦茨、约克·车博斯克以及阿尼塔·罗沃三人合著的这本实用手册，此书讲解的就是在与人共事以及管理形形色色的员工时应该如何运用情商。作者认为人与人之间的差异往往会引起一系列降低工作效率的情绪。为此，他们提供了一个包含四部分的“情商与多元文化的模式”来协助经理人和员工更加有效地驾驭自己的情绪。这本书包含各种各样的练习、图表和问答来帮助你提高情商。*BooksInShort*认为这本专著对于经理人非常适用，尤其是那些身受职场多元化挑战的管理新人。

要点速记

- 在当今文化多样性的职场中，你需要具备一定的情商才能够取得成功。
- 情绪控制不当，会给你的工作和生活造成麻烦。
- 你的情绪决定着待人接物的方式。
- “情商与多元文化的模式”助你掌控自己的情绪，领导形形色色的员工。此模式由四个部分组成：
- 第一部分，“积极的自我反省”，在这一过程中，你学习如何自我认识、自我理解以及自我接受。
- 你的核心信念决定了你的身份个性并指导你的行为。
- 第二部分，“自我驾驭”，在这一过程中，你需要通过不断适应变化以及适应事情的不确定性，进而来应对自己的情绪。
- 第三部分，“跨文化知识”，这一过程要求你加深对于其他文化的理解。
- 第四部分，“构建社会关系”，在这一过程中，你需要掌握拓展社会关系的技巧。
- 经理人作为“社会建筑师”应建立强大的沟通体系并掌握一套解决冲突的方法。

浓缩书

“情绪，一切都是因为情绪……”

情绪是一个人生活的重要组成部分。在工作场合中也是如此，情绪影响你的工作表现。事实上，你的情绪是所有动力、热情和灵感的源泉。然而，情绪有时候也可能沦为怒气和挫败感的源泉。如果对情绪管理不善的话，就会给工作带来麻烦。能够很好地处理自己情绪就说明具有高水平的情商 (emotional intelligence EI)，情商指“以一种健康和建设性的方式理解和应对自己和其他人情绪的能力”。

情绪的产生是一种身体信号，告诉你有重要的事情发生。压抑自己的情绪会导致负面后果，被压抑的情绪则会导致行为失常，包括焦虑、抑郁或滥用药物。不幸的是，社会期望使得很多人从小时候开始就习惯于无视自己的情绪，想一想像“别急”，“男孩大了不能哭”和“面不改色心不跳”之类的短语有多普遍就可见一斑。即使你不承认你的情绪，它仍然能够影响你的行为；想要驾驭情绪，你必须首先承认它的存在。

情商

情商是一种技巧，通过培养这种技巧能使你深入了解并学会驾驭你的情绪。培养情商的五个步骤如下：

1. “辨别你的情绪体验。”
2. “理解你的情绪反应。”
3. “管理你的情绪反应。”
4. “将你的情绪和需求与别人交流。”
5. “将情绪的力量应用在人际关系中。”

“过去的这十年中，情商越来越被视为工作内外成功的一个关键因素。”

当今的工作环境日益多样化，也许人们并没有意识到，这带来了潜在的情绪挑战。纷繁的文化、生活方式和社会期望可能导致情绪混乱。你的情绪在很大程度上决定了你与别人交往时的态度反应，尤其是与你不同的人。只有你理解了自己的各种情绪反应之后，才能够以一种适当的、建设性的方式回应他人。如果你是一名经理人，缺乏对自己情绪的正确认识不单会影响你自己的行为，而且会影响你给予下属的工作指导。

安全感对每个人来说都是一种首要需求。为了获得安全感，人们都尽量争取控制权并赢得他人的赞许。所以，当别人提出不同的意见和看法时，人们往往会觉得受到了威胁、失去了控制权。如果你觉得受到了威胁，那么保持开放的心态将有助于缓解你的恐惧心理。努力寻找和确定周遭环境中的哪些具体因素令你失去安全感。

“多元化的四个层次”

社会环境模式能帮助我们识别出人类多元化的四个层次，这个模式的核心是：价值观、成长环境、倾向和偏见、生活方式和性格共同塑造了人们的个性。多元化的第一个层次是人与人之间自然产生的情绪互动，这是人际关系中的一个重要的主观因素。第一次见面时你就会自然喜欢某些人而排斥另一些人。多元化的第二个层次包括不能够改变的基本特征，如“年龄、性别、体态和种族”。多元化的第三个层次是可能改变的流体特征，如收入、爱好、教育背景、言谈举止、婚姻状况和父母情况。多元化的第四个层次，也是最外在的一个层次，包括工作地点、人事结构、企业规模和工作任务等。

“应对多元文化所需要的情商不仅仅需要领悟，还需要行动。”

职业场所从过去到未来都在不断变化之中。人口特征也在不停地变化，全球化的大趋势同样影响着职业生活的方方面面。职场上的人们必须要学会容忍别人与自己的差异，因为与你迥异的人可能以下属或是上级的身份坐在你的隔壁工作。想要在今天的职场中生存，你需要培养自己的情绪智商，这样才能够有意识并且敏锐地处理好文化多样性造成的种种问题。“情商与多元文化的模式”帮助你针对多元文化的特点，在以下四个方面提高你的情商：

1.“积极的自我反省”

在管理别人之前，首先要管理好自己的情绪。积极的自我反省“就是关于自我认识、自我承认以及全盘接受自己的方方面面——无论善恶美丑”。你可以对别人施加影响，但是你不能强迫别人改变，你唯一可以改变的就是你自己的态度。首先要审视自己的情绪、行为和价值观。考虑一下你是如何对待和自己文化迥然不同的人。自我反省时，要客观地承认自己的长处和短处。为了能够让积极的自我反省行之有效，可以尝试以一种客观的态度和好奇心遵循下面六个步骤进行自我反省：

1. 确定你想要加强自我控制的“行为、情绪以及场景”。
2. “避免对自己的情绪、想法和发现有任何主观臆断。”
3. 明确“你试图理解的不同文化场景和行为的现实意义”。
4. 评判这些行为和场景对你的好处和坏处。
5. 识别这些行为和场景会在你的内心激起怎样的情绪。
6. 以上所有这些对自己的认识是否可帮助你变得更加客观。

“不管你承认不承认，情绪是客观存在的。如果你不承认情绪也不对其进行管理，它就会反过来控制你、你的人际关系和你的工作环境。”

积极的自我反省包括了解自己的内在动力，自我认可和了解自己的倾向偏见，确认自己的敏感区域。为了认识自己情绪驱动力的所在，首先要回顾自己儿时接受的信念。你的成长背景、成长经历、文化和家庭价值观塑造了你的价值观。这些信条中有些是积极的、建设性的，有些则不是，但是他们都会影响你的行为。认识到自己的价值信条可以帮助你明智地选择能够启发和激励你的职业场所，激发出你最大的潜能。多与你的员工交流你的经历和你的价值观念并了解他们的信条、价值观念和经历。这种分享交流会促进工作环境更加和谐、更有效率。

你的敏感点会引发你的负面情绪和激烈反应的罪魁祸首，并且使你往往会后悔自己当时的负面情绪和过激反应。不要像Yvette一样，作为一名人力资源主管，她在气头上发了一封邮件，后来却发现自己误解了当时的情况，追悔莫及。想要控制自己的情绪反应，首先要确认自己的敏感区域，然后才能设法认清和控制自己的情绪反应，不至于感觉受到威胁或是失去控制。当你不喜欢自己的某些特点时，你往往也会批评别人身上与你类似的缺点。但是，当你愉快地接受自己的时候，你便不会觉得与别人的差异会对你构成威胁。接受自己会使自己更能容忍别人，进而营造更加积极向上的工作环境。

2.“自我驾驭”

自我驾驭是积极自我情绪管理的一种重要指导方法。这基于每个人对于“控制和认可”的双重需求。自我驾驭要求“与事情的不确定性为伍，成为应对变化的专家，掌控自我对话”。你可以以下三个方法来成为应对变化的专家：

1. “改变环境，使变化带来更多益处。”
2. “改变自己的行为，使自己能够更有效地应对变化。”
3. “接受变化，透过积极的视角来看待变化。”

“像水像风一样，情绪是一种可资利用的能量，它能够影响事态发展、引导你的行为。”

许多进退两难的局面都不是非白即黑的，而是有一系列选择。很多人不能够适应这种模棱两可。为了学会如何处理事情的不确定性，首先要明确自己面临的选择和冲突。即使不能够有立竿见影的解决方法也要学会接受事实。你所能做的就是权衡所有可能的选择，运用自己的判断力来做出最合理的决定。如果你对变化的反应是消极的，你就会面对变化深感自身受到威胁，正像很多人面对周遭环境的剧烈变化都会有同样的感受。接受变化引起的正常情绪反应，尝试着换一个视角，将变化看成一个机遇。

不管你的自我对话是积极的还是消极的，是自我激励的还是令人沮丧的，它都会如你所想而应验的。如果你认为自己很糟糕、很愚蠢而且一定会失败，那么结果就是：你真的很难成功。正面的、积极的自我对话往往会给自己实现目标打下一个自信的基础。要小心谨慎地同自己对话，这样才能够控制自我对话的方向。自我对话中要摒弃自我膨胀，也要摒弃自我否定。对你生活中的美好要心存感激。

3.“跨文化知识”

你的文化背景决定了你行为的原则、习惯和标准以及你如何解读他人的行为。跨文化知识是一种对来自不同文化背景的人的行为正确理解的能力，它基于三个方面：1)“了解行为背后的文化原因”，2)“发现所有文化准则的积极面和消极面”，3)“努力超越自己的文化视角去理解别人”。

“以种族优劣的视角来审视文化差异是正常的、自然的也往往是最舒服的。”

文化准则不仅在国家间有所不同，在不同的社群中也是不尽相同。文化准则的影响范围极其广泛，如人们的交流方式、就餐习惯以及人与人之间站立时的距离等。作为一名经理人，你有责任促进对下属的文化背景的认识和理解，这样才能够使下属更能容忍他人异于自己的行为方式和态度，有利于促成一种“兼容并包”的宽松环境。有一点是明确的，那就是大家要互相接受和适应。不要让员工想当然地落入俗套，认为只要别人和自己不一样就低自己一等。能够认识到不同文化的积极面和消极面的经理能够更好地处理文化多样性所引发的情绪问题。善于理解他人的经理人会使下属更加忠诚、更加敬业。

在优秀的管理中，感受并表达同情的能力是不可或缺的。找找自己过去与他人现在的处境相似的经历有助于你理解别人的忧虑。要试着理解别人的感受。放弃自己对于某种特定情形的成见，试着从别人的视角重新审视。移情就是要把重心从自己身上移开并充满同情地理解别人。这需要你避免主观臆断、先入为主，需要你“用心倾听”。

4.“构建社会关系”

构建社会关系指的是在一个团队内部以及不同的个人和组织之间建立关系的能力。这包括建立解决分歧的机制、发展强有力的交流网络和培育给人安全感的、高效的、创新的工作环境。社会关系构建要求具备四种管理技巧：

1. “成为文化解读者”。
2. “有效的沟通”。
3. “求同存异，解决争端”。
4. “营造具有协同作用和凝聚力的环境”。

“在今天日益复杂、日益全球化的世界，搭建文化桥梁增进互相理解的需求日益凸显。”

文化解读者是一个桥梁搭建者，他能够解读另一种文化的行为准则并使其为他人所理解。单一的交流方式不可能适于所有人。为了实现跨文化的沟通交流，你要改变自己的风格以适应不同的年龄、性别、教育、语言和背景。为了解决由于文化背景导致的分歧，可以使用下面的四步“核心”对话过程：

1. “感性对话”——对情况进行精确描述。
2. “思维对话”——讨论各自对于上述情形的解读。
3. “情绪对话”——坦承上述情形造成的情绪反应。
4. “心灵对话”——谈一谈你想如何解决这一状况。

“大多数生活中进退两难的局面，往往没有非黑即白的答案，只有各种不同的选择。”

你的目标是建立一个人们想置身于其中的工作环境，因为在这个环境中人们觉得受到了赏识、充满创造力、工作效率高并且无论与同事有多大差异都能够和谐相处。

关于作者

李·加尔登瓦茨 (Lee Gardenswartz) 博士是一名多元文化培训师，在一家管理咨询公司任执行董事。阿尼塔·罗沃 (Anita Rowe) 博士是一家情绪智商和文化多样性研究机构的顾问和合伙人，曾与加尔登瓦茨合著《多元化管理》和《全球多元化工作指南》两书。约克·车博斯克 (Jorge Cherbosque) 博士是美国加利福尼亚州大学洛杉矶分校，安德森管理学院的教授，是“员工咨询中心”的负责人之一。