



书籍 职场情商的力量

六大攻略走向成功

巴顿·戈德史密斯
Career Press, 2009
其他语言版本: 英语

导读荐语

在职场中，特别是在经济困难时期，情绪扮演着什么样的角色呢？心理治疗师巴顿·戈德史密斯在他的书中，一开始就提出了这样一个关于情绪的极具挑战性的问题。为回答这一问题，他没有一味地深入主题，而是提供了广泛易行的建议。在书中，他提出了总共六大类别，包括62小节篇幅的商业建议。有些章节内容虽稍有重叠，全书的校对工作略显欠缺，但显然是为保证全面深刻的效果。戈德史密斯还简明而又风趣地谈及了许多管理方面的话题，比如，如何坦然接受失败，鼓励创新，乐在职场，应对危机，解决冲突以及大加赞许的功效，等等。虽然每个话题只短短数页，但*BooksInShort* 仍然将此书作为一本在商界中成功化解情绪困扰的秘诀综述予以推荐。

要点速记

- 情绪会影响工作表现，并且能够促进或是阻碍团队的成功。
- 恐惧以及其他破坏性的情绪会降低生产力，阻碍沟通，抑制创造力。
- 在危机中要提升雇员的绩效，就要营造畅所欲言的工作环境，让人能排解忧虑。
- 在工作中要想与人和谐相处，获得成功，就要互谅互让，与人为善，和蔼可亲。
- 愤怒或过激反应通常会使潜在的动荡局面进一步恶化。
- 解决争端是确保职场和谐运转的一项技能。
- 问题未必一定是障碍，问题也可以是发展与改善的契机。
- 未雨绸缪，应对危机。做好计划应对可能出现的各种状况。
- 导师制在培养未来领导者的同时也营造了一种不吝鼓励的企业文化。
- 优秀的管理者与雇员心意相通。他们认可努力，用人果断，懂得适时责任下放。

浓缩书

逆境中的管理之道

眼前的金融风暴在美国职员当中引起了阵阵恐慌、焦虑和愤怒。人们担心经济，也担心自己的工作不保，于是把这种情绪带到办公室里来。这些负面的感觉会对工作环境构成什么样的影响呢？闷闷不乐而又情绪化的人可能会表现无常，也可能会因退缩、冒进而拒绝合作。他们可能无法按时完成工作，冒犯客户惹恼同事，并且毫无作为。持续的危机可能会让他们过于谨慎，不敢承担风险。恐惧可能会降低他们的生产力，妨碍沟通，抑制创造力。

作为管理者，不要试图通过逼迫员工压抑自己的情绪来解决问题。相反，应鼓励人们认清自己的情绪，并且以公开的，健康的方式倾诉出来。如果需要，可以聘请富有经验的心理咨询专家。虽然有些人认为专业管理者应该掩盖自己的喜怒情绪，但如果你完全没有感情，你也不可能对工作充满热忱，投入感情能为公司带来向前发展的原动力。

成功的秘诀

成功人士具有众多的共同点。他们对自己的能力充满自信，也相信自己的直觉。他们终身好学，孜孜不倦地广泛学习各种知识。在提出解决问题的办法之前，成功者通常先了解情况。虽然他们擅长身兼数职，但同时也善于分派任务。他们将聪明过人，精力充沛，极富天份的同僚团结在自己周围，在生活中也坚守自己的道德准则。

“在企业的管理中，情绪的影响常在。要想成功地掌控情绪，你需要了解和运用蕴含其中的动力。”

要取得成功，就要设定切实可行的目标，如果目标的订立只是为了敷衍上司和同事，这样的目标是很难得以实现的。如果你是领导，就要想办法让下属在情感上认同公司的目标，只有用心，才会成功。倾听员工的心声，支持他们自由发挥，鼓励他们追求自己的目标。

不要因为犯错而惩罚他人或自己。相反，应从过失中吸取教训，继续前进。要明白犯错是不可避免的。帮助营造一个宽容的工作环境，让人们能够轻松自如地谈论错误，并从中吸取教训。

掌握情绪交流

良好的互动有助于营造高效的工作环境。为了有效沟通和促进合作，请参考以下10大建议：

1. 听说并举。
2. 通过实践和观察提高沟通技巧。
3. 逐步形成适合自己个性，也与环境想适应的职业谈话风格。
4. 认识到非语言的表达与言语表达同样重要。
5. 解读弦外之音。
6. 营造一种平和的气氛让同事或员工乐于畅所欲言。
7. 随时做好准备应对沟通危机，事先规划应对方案。
8. 及时地解决问题。
9. 只提出有建设性的批评，且对事不对人。
10. 善于提出综合性的、引人思考的问题。

“我们有能力解决问题”

职场上的冲突不可避免，所以学会解决冲突至关重要。面对紧张的局面，不要立刻回应。如果可能，先想想清楚，明天再说。在开始艰难的会谈前，先理顺情绪有助于你清晰，有效地沟通。事先练习你想说的话，甚至写下来。弄清楚解决问题和单纯抱怨的区别，向局外人请教客观的看法。当你和有关的同事谈话时，要因人而异，小心措辞，并且内容具体，态度尊重，彬彬有礼。

“情绪激昂、热情高涨的员工能推进事态进展，但在强调独立，冷静和客观的决策环境下，并不推崇他们具备这种情绪。”

愤怒或者过激反应通常会令情况恶化，愤怒大多是由痛苦或恐惧引起的。如果你很生气，想一想到底是什么情绪让你如此恼怒。恶言相向会很伤感情，不惜代价也要证明自己正确，这不会令你得到想要的结果。如果你对人的态度欠妥，应该马上道歉。要是对方向你挑衅，你应该仔细倾听，不要以牙还牙，运用简练而中立的言语。专注于找到解决办法，而不是去一味为自己的观点辩解。

当两位下属之间出现分歧时，鼓励他俩彼此直接沟通。如果不行，就请他们各自的同事帮忙找出一个解决办法，或者考虑向团队之外的人求援。提一些“有利于分歧解决的问题”，来促使双方矛盾的化解。比如让他们想想，“在某种程度上，我是否引起了这个分歧？”“我俩有谁在逃避责任吗？”“我是真的为此事生气吗？还是另有原因？”或者“我是否应该将这个问题提交人事部门？还是应该咨询第三方的意见？”

“当人们对目标充满激情，就定能获得成功。”

坦白自己的感受，是“和谐面对冲突”这一方法的关键。它要求以开诚布公和设身处地的方式来讨论问题。这样才能清楚地把问题摆在眼前，进行坦诚，平和，直率的讨论。它要求员工之间互相分享感受，解决问题，汲取教训，提升能力。

“和谐相处”

要想在职场上与人和谐相处，获得成功，就要甘于妥协，尊重他人，而且和蔼可亲。你和同事之间稳固的工作关系取决于相互信任的建立，因此一定要言而有信，确信能够信守诺言才向人许诺。办不到的事情，要向对方解释原因，只要理由充分，是可以让人改变主意。

“责怪，羞辱和抱怨”会拒人千里，也让人产生抵触情绪。责怪是一种回避责任的表现，在你指责同事之前先想想自己在事件中该承担的角色。不要欺负人，骂人，或者贬低、羞辱别人。如果你必须提出批评性质的反馈意见，不要“气势汹汹”或是“态度恶劣”。

“俗话说，学因教而日进，教因学而益深。”

许多原因都会破坏同事之间的有效沟通。例如，你可能不认同一位同事的意见，为此，决定保留自己的想法。其实，你不如说出你的观点，讨论清楚分歧何在。毕竟，你也可能是对的。只是说话要中肯、温和，那么其他人也不会一味地抵触。开口前做到胸有成竹。不要任意下结论，或者主观臆断认为自己对他人的想法了如指掌。相反，提些问题，引导他们说出自己的感觉和动机。

危机管理

不要把问题看成是绊脚石，而应把它们视为进步和改善的契机。这样的话，困难就变成挑战，而危机便成为机遇。作为管理者，你必须有备而战，虽然每一次危机都不尽相同，但你可以采取措施做好准备，即便是糟糕透顶的局面也可以从容面对。制定应对危机的策略时，请考虑以下10大原则：

1. “经验是最好的老师”——不断学习至关重要。如果你的管理团队欠缺应对危机的知识或技巧，就应咨询专家意见。
2. “保持镇定”——在困难时期，领导者尤其要树立良好榜样。
3. “广纳良策”——把危机当作引发头脑风暴、产生创造性解决方案的契机。
4. “学习沟通”——现在比以往任何时候，你都更需要将你的想法清晰、谨慎地传达出去。
5. “了解痛苦情绪的转变过程”——给员工足够的时间来排解难受的情绪，自我调整以适应新的现实。
6. “寻找、表达热爱”——你的员工会被你的热忱所激励。
7. “展望愿景”——想象危机过后，公司成功的愿景，激发带领鼓励员工与你一起展望。
8. “自我放松”——尝试以健身或者坦率地说出感受等方式来舒缓压力。
9. “创建一个合理的战略方案”——设想几种可能发生的情况，加入“应急条款”。
10. “探讨可行与否”——与朋友、同事、导师、专业辅导员或心理治疗师，坦白地分享你的忧虑与看法。

“对错误的言论负责，有错误尽力纠正，这是一个优秀的领导者所具备的特质。”

在危机中，领导者必须同下属共进退，了解员工所承受的压力，有些人能有能力应对，但有些人会陷于绝望。积极主动地帮助员工认识焦虑，消除困扰。

激励和辅导员工

如何能激励员工日复一日地做到最好的表现？让他们看到你的热忱和激情，说出你心中的愿景，并经常重申这一美好愿景。给员工明确指出工作除了获得报酬之外，还要有更远大的目标，不论成就大小，都予以祝贺，以此来认可员工付出的努力。询问员工们的意见，让他们有参与感，并由衷感谢他们对工作做出的贡献。

导师制度能够建立一种鼓励的企业文化，同时也有利团队建设，培养未来的领导者。公司的导师制度能让有经验的专业人士提携新人，导师的角色是指导新员工最大程度地发挥自己的潜能。好的导师能以身作则，兼收并蓄，帮助新人挑战自己的极限。要想在机构中设立导师制度，应采取以下相关步骤：

- 考虑导师制是否适合你的公司。
- 分析团队需要哪些具体支持，并身先士卒，自己首先兼任导师。
- 明确导师应该具体传授哪些技能。
- 从小范围的几个人开始做起，然后发展壮大。
- 先从自己与导师的合作开始，然后传播你们的经验。
- 收集他人关于导师辅导经验的反馈。
- 在自己企业内部，用企业通讯的形式，将导师辅导的经验与所有人分享。
- 当有人主动请求得到导师的指点时，就可以将导师制度扩展到全公司范围。

领导技巧

好的领导跟员工心意相通，他们认可努力，用人果断，适时进行责任的分工。优秀的领导会同时运用以下多种手段：

- 用感谢信的方式认可员工的努力，激励员工。
- 充分肯定情绪在职场中扮演着重要的角色。
- 对工作表现出极大的热忱和激情。
- 不断磨炼自己的沟通技巧。
- 善待客户，例如，提供退款保证。
- 让员工参与制定目标，使他们对公司的成败具有使命感。
- 营造畅所欲言的工作环境让人们能够坦然地倾诉心中的恐惧。
- 勇于“追求失败”，每一次挫折，你都能得到宝贵的经验和教训。
- 不要低估工作能带来享受的意义。这能大幅地提高工作的效益。
- 在压力面前要保持冷静。
- 及时提出问题，解决问题。
- 寻找或者组织一批才华横溢，富有经验的同事组成“智囊团”。
- 培养技巧来应对难缠之人。

关于作者

巴顿·戈德史密斯 (Barton Goldsmith) 博士，身兼心理治疗师、专栏作者、作家和电台主持人等数职，他的文章曾获各大知名刊物刊载，其中包括《芝加哥太阳时报》、《亚特兰大宪报》和《洛杉矶商报》。