

30 | 如何掌控自己的情绪，以及如何管理情绪化的员工？

2018-10-23 刘建国

技术管理实战36讲

[进入课程 >](#)



讲述：刘飞

时长 09:42 大小 4.45M



在我们的管理工作中，不可避免地会碰到一些容易情绪化的合作者，可能是我们的下级、我们的上级，甚至可能是我们自己。大家都不喜欢和情绪化的人打交道，碰到坏情绪的人唯恐避之不及，敬而远之。可是，如果是自己或者自己的上、下级，那就避无可避了。那么，有没有办法可以让自己不要动不动就情绪化呢？下面我们就仔细地来聊一聊。

要探讨情绪管理问题，我们就需要先界定一下我们所说的“情绪”是指什么。

显然，情绪每个人都有，并不是那些情绪化的人所特有的。虽然情绪如此普遍，但要想探讨清楚它却很难。目前学界公认的人类的基本情绪有 4~10 种，其中被广泛认同的有恐惧、生气、伤心、厌恶、惊喜和高兴等。

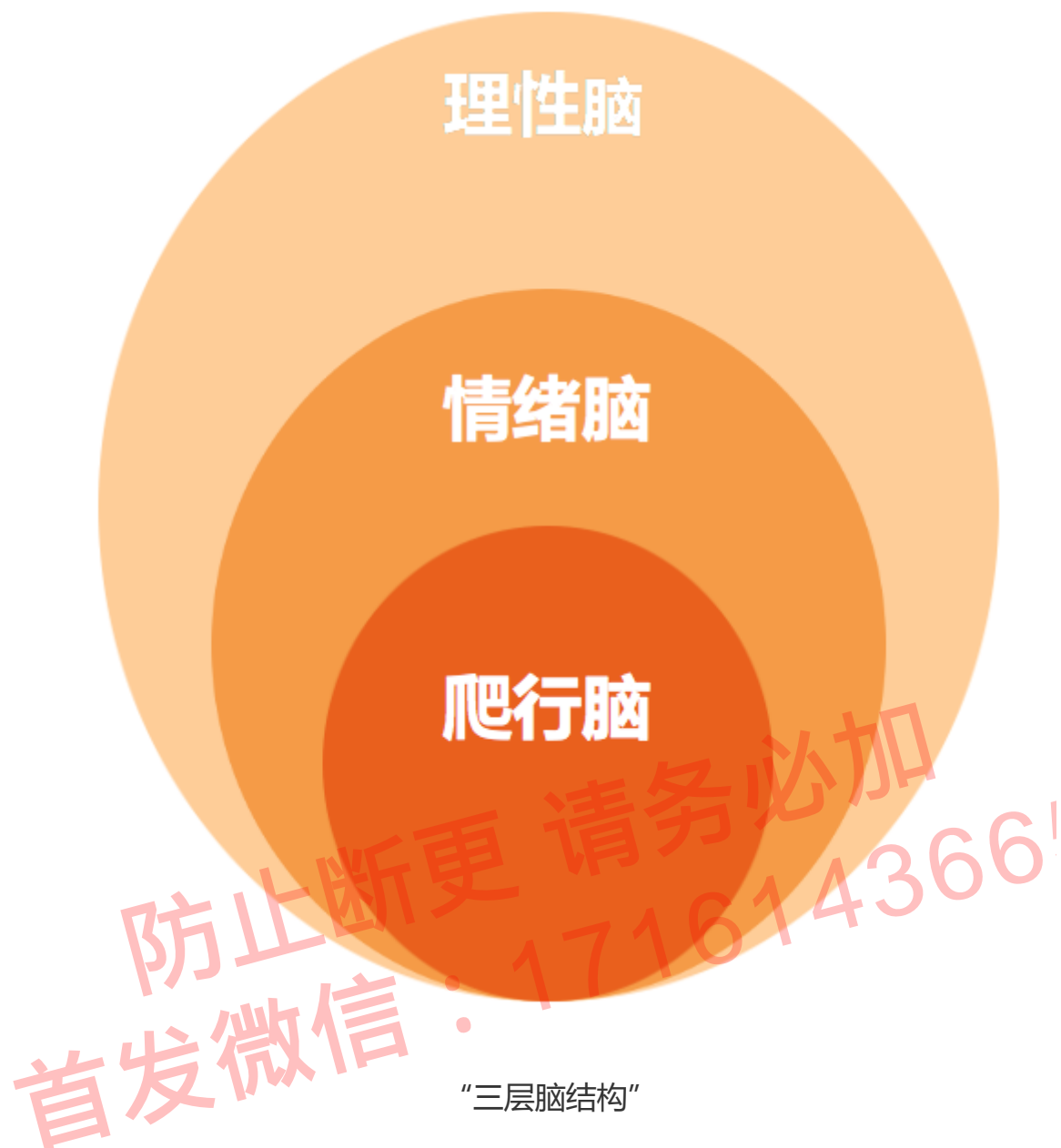
对于管理沟通来说，我们倒没有必要去探讨所有的情绪，只需要去关心最令我们头疼的情绪即可。显然，大家说的情绪管理，基本上都是对于情绪“激动”“生气”甚至是“愤怒”的管理；我们所说的情绪化，一般也是指某个人特别容易情绪激动，并且常常把这种情绪带入到工作中。因此，我们今天探讨情绪管理，也主要围绕“激动”或“愤怒”来展开。

话说回来，有那么多种情绪，为什么在工作中，大家唯独对于激动或愤怒这么耿耿于怀呢？我想，至少有两个原因：

1. 愤怒是一种“战斗”情绪，自带攻击属性，非常容易引发另一方高度紧张地回应。无论是选择对抗、防卫或逃避，潜意识里感受到的都是威胁，如此，便妨害到“生存和安全”这个人类最基础的需求层次，并由此对合作关系造成很强的破坏性，还容易传染。
2. 从愤怒中“跳出来”非常困难。相信你曾经有过这样的体验，面对一个正在愤怒中的人，你说什么他都听不进去，能够不迁怒于你，已经是谢天谢地了。

那么，为什么从愤怒中抽离出来这么困难呢？这里就不得不说一下人的“三层脑结构”。

美国学者麦克林（McLean）根据大脑演化过程提出了三个脑层次的理论：最里面的是“爬行动物脑”，这部分脑是从爬行动物那里继承下来的，控制着人本能的、无意识的、瞬间反应的行为，属于“生存式大脑”；中间的这层大脑，是从哺乳动物遗传下来的部分，控制着情感和情绪，并沉淀和保持长期形成的习惯模式，这种模式反应也很快速，称为“情绪脑”；而最外层的大脑，是智人阶段才进化出来的，控制着视觉、想象力、辨别力、系统思考等，称为“理性脑”。这“三层脑结构”的示意图如下：



显然，我们日常所进行的分析思考、设计规划、沟通交流等，都是基于“理性脑”工作的。虽然“理性脑”可以让我们做很多复杂的智力活动，但是响应优先级和响应速度却远远不及“情绪脑”和“爬行脑”。也就是说，“爬行脑”和“情绪脑”更容易中断“理性脑”的工作，而且一旦我们的大脑工作在“爬行脑”和“情绪脑”状态，就无暇顾及“理性脑”的工作了。这就是为什么人在盛怒之下，很难冷静思考和准确判断。

那么“情绪脑”和“爬行脑”会造成这么多负面情绪，而且也不如“理智脑”那么复杂和理性，是不是就成了大脑的“阑尾”呢？事实上，人能良好运转，大部分靠的都是无意识的、本能的行为，比如走路。而且，“爬行脑”和“情绪脑”的反应都很快，在遇到威胁和紧急情况的时候，它们能够立即做出反应，以最大程度地保证我们的安全。

所以，“爬行脑”和“情绪脑”是极其重要，不可或缺的。你不难发现，即使是“愤怒”这么令人头疼的情绪，它也有着非常积极的一面，比如它会让我们在面对威胁的时候充满勇气

和爆发力，西方很多将军就利用这一点来做战前动员。所以“愤怒”并不是一个一无是处的“坏东西”，只是出现在不合理的场合，才会给我们造成困扰。

你也许会问，我们要讨论的是情绪管理，又不是研究脑科学，花这么多时间讲“三层脑结构”做什么呢？理由有三：

1. 你要想掌控和管理自己的情绪，不了解它又如何管理呢？所以，你要先认识它。
2. 如果你对于情绪，比如愤怒，总是想着回避和嫌弃它，又怎么能够管理它，和它做朋友呢？所以，你还要看到情绪的积极意义，并接纳它的存在，正视它是管理它的前提。
3. 清楚了从愤怒难以恢复理智和平静的原因，实际上你也就知道了管理愤怒和激动的方法。即，用一根“管子”打通“理智脑”和“情绪脑”，当情绪控制大脑的时候，好让理智也有机会参与进来。这里这根“管子”，就是建立对情绪的觉察。**对情绪的觉察，是情绪智力的核心能力，是跳出情绪的钥匙。**一旦你觉察到自己正处在一种不理智的愤怒当中，只要你愿意，就会有各种各样的方法和策略去消除它，并分辨得失，做出理智反应。网上和很多情绪管理书籍上谈论的应对措施，大都是接下来这个阶段的应对方法，若你感兴趣也可以对照自己的具体情况去查查资料。

既然找到了情绪管理的钥匙，那么接下来，我们就探讨一下，如何拿到“跳出情绪的钥匙”，也就是**如何建立觉察，并强化这个觉察，让我们越来越容易从情绪中抽离出来。**

首先，我们先在理智的情况下为自己建立一个觉察，审视自己：“我是否在发怒呢？”这是基于这样一个认知，即“在愤怒的情绪下处理问题容易误判，如果有情绪，就先处理掉情绪再处理事情”。

接下来，每次处理一个紧要的事情前后，都默默审视一下自己：“我是否有发怒呢？”也就是让这个意识不断强化，形成一种条件反射或模式，以至于一发怒就会去觉察自己是否在生气。如果你写过“钩子”程序，你就会发现，这个觉察的模式就好像是挂载一个“钩子”，一旦“钩子”被触发，后面跟上处理程序就可以了，显然这个处理程序就是情绪应对的步骤。久而久之，当你能够用这个理智的“钩子”去控制情绪的时候，你突然发现，情绪不再是一头难以驯服的野兽，反而变成一个“工作助手”了。

当然，这个模式形成的过程，并不容易，否则就不会称为“模式”了。除了自己强化，还有几个外部力量可以进行协助。

1. 可以靠经常能关注到的一个随身物件来提示。比如你的手环、戒指，甚至是手上的一个伤疤，只要你能时不时关注到，就可以。一旦看到这个物件，你就问一下自己“我是在发怒”，这也是一种觉察。
2. 每天写觉察日记，反思自己在情绪管理方面是否有所失误。我身边就有伙伴用这种方式并取得了比较好的效果。
3. 可以 and 伙伴约定，请他帮忙提醒。一旦他发觉你情绪不对，都可以当场或事后提醒你，来加强觉察。
4. 用你的重要关切来提醒。比如，你可以和你的上级约定，把这个季度的情绪化频次作为一项 KPI 纳入自己的《绩效计划》，从而让你心里总是悬着一根弦来不断提醒自己要注意情绪。细心的你一定发现了，这个方法显然也可以用于帮自己的下级来提升情绪管理的能力。事实上，我就用过，并且取得了很好的效果。

借助上面提到的觉察方法，只要不断地练习，假以时日，你就会发现，你不但可以觉察到自己的情绪了，甚至还可以发挥它的力量，为你所用。

最后，为方便你管理自己的情绪，抑或者是帮你的下级和伙伴去提升情绪掌控能力，我梳理了整个步骤并总结为如下：

1. **认知它**。了解它是怎么产生的，以及怎么发挥作用的。如果是帮下级改进，可以先给他讲讲“三层脑结构”的事情。
2. **认同它**。接纳并疏导自己的情绪压力，而不是压抑它。看到它消极的一面，也要看到积极的一面，并和它交朋友。如果是帮下级改进，切忌一味批判他的情绪化，而是引导他看到情绪的两面性。因为很多情绪化的人，往往发怒之后会后悔，希望控制自己的情绪，只是控制不住，这个时候就会全面否定自己的情绪。
3. **觉察它**。建立对情绪的觉察，并用我们上面提到的方式不断强化，给予足够的耐心不断练习，直到它变成一种下意识的反应。如果是帮下属改进，你可以和他约定如何提示他，在他自愿的情况下，也可以像我一样，纳入 KPI 管理。

通过上面的步骤，就可以帮自己或者合作伙伴不断提升情绪管理的能力了，我曾教练过五六位情绪激动或易怒的下属，屡试不爽。你要不要也来试一试呢？

技术管理实战 36 讲

前百度最佳经理人的战地笔记

刘建国

前百度最佳经理人
果见管理工作坊创始人



新版升级：点击「 请朋友读」，10位好友免费读，邀请订阅更有**现金**奖励。

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 29 | 沟通经常鸡同鸭讲，说不到一块怎么办？

下一篇 31 | 我各方面做得都很好，就是做不好向上沟通

精选留言 (10)

写留言



乐呵呵

2018-10-23

14

其实在工作中，激动或者愤怒的人或时刻毕竟不常见，我倒发现三类情绪非常值得大家注意：第一类是生闷气，他不太愿意表达出来，但是你可以感受到他生气了，生气的次数多了慢慢与团队就出现隔阂了；第二类是悲观式性格或者言论者，凡是先往坏处想，这类人容易影响整个团队的气氛；第三类是由于自身格局小导致大家情绪受影响，这类人应该有一部分，尤其是管理者，格局小的话导致团队很难有大的发展。不管如何，我觉得有效...
展开

作者回复: 很好的反馈：) 生闷气的确挺常见的，我下次补充上



三木子

2018-10-23

👍 2

今天的课程可以配套《被讨厌的勇气》这本书一起看

展开 ▾

作者回复: 还真没有看过👍



enjoylear...

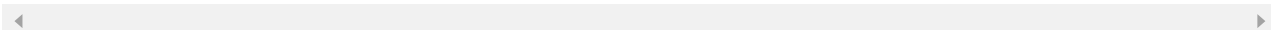
2018-11-08

👍 1

今天看了作者的文章忽然有了启发，情绪确实是个好东西，我们应该发现它并利用它。而不是去压抑之生闷气，当对方有情绪或自己有情绪的时候就是该沟通一下的时机来了。

展开 ▾

作者回复: 👍👍正视它，接纳它，驾驭它



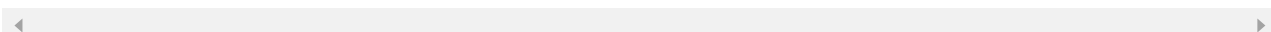
UncleChiu

2018-11-07

👍 1

自己控制自己的可能相对容易。但是把这些道理给情绪化的对方说，他当耳边风。

作者回复: 情绪管理首先是自愿：)



海风

2018-10-23

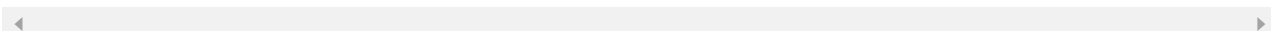
👍 1

以前自己很少遇到情绪化同事，所以一直以来自己脾气都是公认的好。在近一年来跟着一个情绪化相对严重的同事合作后，逐渐发现自己也越来越情绪化，动不动发脾气，吵架。也在改正中，看到老师的文章更是添加信心。

在改正的过程中也发现，如果一直处在良好环境中，很难发觉自己的问题，自以为良好，只有当经历了情绪化再改正后，才发现原来自己曾经可以很好的控制情绪的只不过是因...

展开 ▾

作者回复: 有意愿，又有觉察，剩下的就交给时间吧：)





Elliot

2019-04-11



不得不承认人和人的区别非常大，存在那些擅长踢皮球打太极的老油条，尤其是良莠不齐的创业公司。我并没有说创业公司什么都不好，只能说遇到适合共事工作的团队真的很庆幸，遇不到还是建议选择一个自己喜欢或者适合的团队

展开 ▾

作者回复: 嗯，要么调试自己以适应环境，要么改变环境以适应自己



Elliot

2019-03-19



遇到喜欢推卸责任，或者没有合作初衷的人怎么办？

展开 ▾

作者回复: 如果你要想改变这个人，就需要先知道背后的原因。如果不想改变这个人，只是想解决问题，你看这是情况到底给你带来什么影响



姚君June

2019-01-15



原来很不愿意和情绪化的同事合作，后来突然察觉是因为自己也有很情绪化的一面，当我面对这样的下属时，其实是不接纳这样的自己。当我有这个意识后，发现下属的情绪后，会先做后退冷却处理，让双方都平复一下，然后再去沟通事情，收效还不错。

作者回复: 哎，无论怎么说 我还是不喜欢和情绪化的职场人相处：)



登

2019-01-09



遇到一个情绪化的上级该如何面对呢？

展开 ▾

作者回复: 哎, 祝你幸福...和上级相处和女朋友相处有一拼, 两个人找到平衡就好。不过, 上级好歹还是可以就事论事的



Yuhui

2018-12-07



这个也分情况, 不能一概而论。我是比较自律的, 很少有愤怒情绪, 以前有人让我生气的时候我是采取退让、以德报怨的方法, 效果一般。后来遇到另外一个很mean的人, 没事就找茬, 我换了方式, “对付流氓就要用流氓手段”, 互相伤害, 效果反而很好。

作者回复: 有效第一:)