## **Outsmart Your Brain**



How to Master Your Mind When Emotions Take the Wheel, Second Edition

# 超越你的大脑

控制情绪、优化决策、增进关系、激发团队

[美] 玛莎・雷诺兹 (Marcia Reynolds) 著 谢妍嫣 译 隋官军 审校







## 作者简介



玛莎·雷诺兹(Marcia Reynolds) 组织心理学博士、MCC(大师级教练) 创问中国教练中心核心导师 国际教练联合会(ICF)第五任会长 全球知名女性高管教练

著有《不适区:变革时期不可或缺的关键对话》(修订版)等 创问中国教练中心是一家专注于培养教练和传播教练文化的社群型 组织,成立于2013年,总部位于上海,在深圳设有分中心,并在全国多 个主要城市拥有合作伙伴机构。

创问中国教练中心携手TNM国际教练机构、ULab、国际教练联合会(ICF)等多个国际机构,整合全球高端教练资源,为组织与个人提供教练培训和服务;通过赋能个人与社群,实践"促进人类集体意识的进化"的使命。



扫码关注,获得更多信息

## Outsmart Your Brain: How to Master Your Mind When Emotions Take the Wheel, Second Edition

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry 北京·BEIJING Outsmart Your Brain: How to Master Your Mind When Emotions Take the Wheel, Second Edition by Marcia Reynolds

ISBN: 978-0965525077

Copyright © 2017 by Marcia Reynolds

All rights reserved.

Simplified Chinese translation edition copyright © 2019 by Publishing House of Electronic Industry.

本书中文简体字版经由Marcia Reynolds授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2018-6823

图书在版编目(CIP)数据

超越你的大脑:控制情绪、优化决策、增进关系、激发团队/ (美)玛莎·雷诺兹(Marcia Reynolds)著;谢妍嫣译.—北京:电子工 业出版社,2019.6

书名原文: Outsmart Your Brain: How to Master Your Mind When Emotions Take the Wheel, Second Edition

ISBN 978-7-121-35492-2

I.①超... II.①玛...②谢... III.①情绪—自我控制—研究 IV.①B842.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第006802号

策划编辑: 吴亚芬

责任编辑:王凌燕

印刷:

装订:

出版发行: 电子工业出版社 北京市海淀区万寿路173信箱

邮编: 100036

开本: 880×1230 1/32

印张: 6.625

字数: 121千字

版次: 2019年6月第1版(原著第2版)

印次: 2019年6月第1次印刷

定价: 48.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话: (010) 88254888,88258888。

质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: (010) 88254199, sjb@phei.com.cn。

## 推荐序

由创问中国教练中心审校的玛莎老师的第一本中文版图书《不适区——领导者如何将艰难对话转化为突破良机》出版后,有很多读者给我反馈说这本书帮助他们体验到教练型对话的力量,并且使他们运用书中传授的技术在"不适区"中突破了一个个障碍。我深深感受到所有人突破"不适区"的钥匙就在每个人自己的手中。而这本书将是另一把钥匙,当你的大脑在无意识地搞破坏,让你远离真正的愿景时,这本书将教你如何提供情绪上的支持,学会为自己做出更好的选择。

玛莎老师是我最欣赏与喜爱的女性大师级教练之一,不仅因为她拥有组织心理学博士学位、研究情绪智慧很多年、被誉为"全球情商第一人",更因为在她身上,我能强烈地感受到真实的力量。她知行合一,无论是担任企业高管还是国际教练联合会(International Coach Federation,ICF)的第五任全球主席,抑或支持其他企业团队成长,她完全用自己的言行呈现出情绪智慧实践者的风范。和她单独相处时,发现她特别可爱,在生活中她也是一位非常擅长捕捉自己与他人情绪的高手,总是不经意地赋能和温暖了身边的人;在她的情商课堂上,不管是多么自负的总裁或高管,总是被她一两句极富情感又犀利的话语戳中泪点……

这本书中有个关于处理裁员中员工情绪的真实案例深深打动了我。

上至部门领导者,下至维修人员、助理、护理人员都聚在一起,并 肩围坐成一个圈。每个人都说出了自己对裁员的感受:"我很生气,医 院没有找到一个更好的方法解决这个问题。""我很害怕,下一个说不定 就轮到我了。""我很难过,因为我在这里最好的朋友失去了他的工作。"

领导者们并没有试图解决大家提出的问题或承诺会变得更好。每位领导者都接受这些关于感受的诉说,然后大致这样说:"我理解你们为何这么想",或者"你们认为这些行为是不合时宜的或是错误的,你们的想法是有道理的。"在每个人都表达了自己的感受后,决策者说:"谢谢你们。我希望我们能互相支持地渡过这个难关。你们认为我们现在能否讨论接下来我们该如何行动?还是你们愿意等上一两天再讨论?"所有在场的人做出共同决定,现在就讨论下一步该做什么。

在乌卡(VUCA)时代<sup>11</sup>,试问哪个组织不面临前所未有的变化?组织架构调整、兼并与收购、行业洗牌、新生事物诞生……这些无疑都会影响每位从业者的情绪。当人们的大脑被情绪所劫持时,大脑的逻辑也就荡然无存了,集体的氛围也就完全被集体的恐慌情绪所控制。所以,领导者们需要学会在职场中谈论情绪,员工也需要学会转换情绪,那么更多的平静、喜悦与突破创新就会随之而来。回想自成立5年来,创问中国教练中心就是一个活生生的运用集体情绪智慧的生命体,每当面临困难与挑战时,我们总是乐于谈论合作中的真实情绪,引领整个集体关注场域(物理空间中人与人互动带来的能量),正因为有这样的团队精神,我们实现了一个又一个的突破。

2002年诺贝尔经济学奖得主丹尼尔·卡尼曼(Daniel Kahneman)说过,"商业更多的是关于情感,但大多数人不愿意承认这一点,是时候把对工作的激情和创造的快乐重新投入到商业中了"。

这本书将告诉你如何运用反思的智慧和情绪的选择来促进个人发展和提升人际互动。前两章着重阐述了一些科学研究发现,帮助你理解并摆脱"过度保护你的大脑"的状况。接下来的章节提供了一系列的实例和指导方法来帮助你训练大脑:在不同的情况下如何有效应对。书后还附

有两个情绪测试,试着对自己诚实,我第一次做时分值并不高,正是这样的自测让我拥有更多对情绪的觉察和反思。

玛莎老师常常说:"情绪不分好坏。"当人们不再给自己的情绪贴标签时,人们就拥有了真正的自由和成长。期待这本书支持你成为自己的情商大师。

何朝霞 创问中国教练中心联合创始人

[1]乌卡(VUCA)时代:是指变幻莫测的时代。V 是指 Volatility(易变性),U 是指Uncertainty(不确定性),C是指Complexity(复杂性),A是指Ambiguity(模糊性)。——编者注

### 目 录

封面

作者简介

扉页

版权信息

推荐序

引言 如何超越你的大脑

第1章 谁来为情绪负责

第2章 发展你的觉察意识

第3章 激活你选择的力量

第4章 移除你成功路上的绊脚石

第5章 建立强有力的连接

第6章 激励人心的伟大之处

附录A 为你的情绪命名

附录B 自我关爱检查清单

附录C 发现你的弹性: 你的反弹速度有多快

反侵权盗版声明

改变你的思想,就能改变你的行为吗?

内容概要

"当我敢于为自己的愿景服务时,我害怕的已然不再重要。"——安达·罗德(Audre Lorde) 活动家和哲学家 "人们期待你的真实而非完美。"——玛莎·雷诺兹(Marcia Reynolds)《不适区——领导者如何将艰难对话转化为突破良机》的作者

## 引言 如何超越你的大脑

#### 当自我对话无效时

我正在观看一个谈话节目,一位女士正在节目中接受一位著名人际 关系专家的指导。她承认在和丈夫吵架时,会对其最脆弱的缺点进行嘲 讽和奚落。她知道不应该这样做,但是又无法停止。人际关系专家对她 说:"你能做到的,只要你能停下来。"这位女士困惑地坐下来,看上去 很羞愧。我知道她的问题依然存在。

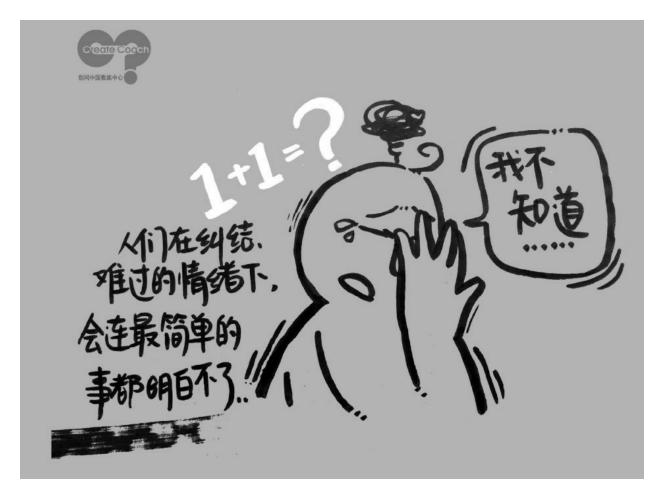
多少年来,"改变你的想法,就能改变你的行为"这句话成为改善生活的箴言。通过科学研究和过往的经历,人们已然知道当情绪发动时,自我对话很难改变行为。当人们进入愤怒的状态或头脑被恐惧所淹没时,虽然告诉自己要保持冷静或勇敢,但是脑海中响起的让你"还击"或"闭嘴"的声音总会胜出。

结果是,"你能做到的"这样的箴言导致了更多的内疚感而非行为的成功改变。让人不解的是为何自己做不到呢?例如,改变自己的饮食习惯,勇于向老板直言,告诉生活伴侣自己需要支持。相反,人们在多数日子里闷闷不乐,或者干脆选择麻木单调地生活。

为什么让自己做出最佳选择这么难?因为你被自己的情绪所迷惑。 当你被情绪劫持时,大脑的逻辑也就荡然无存了。

有很长一段时间我曾教授他人自我对话的方法。当我对着自己的伙伴发泄愤怒,或者因为害怕自己看起来愚蠢而拒绝一个机会时,我把自己视为一个知行不能合一的"骗子"。我尝试着用冥想想象那些令人恼火的人被圣洁的光芒所笼罩,却依然无法保持平和的心境。

接着,我读到了丹尼尔·戈尔曼(Daniel Goleman)的著作《情商:为什么情商比智商更重要》(Emotional Intelligence)。我研究他的理论,发现有一个如《绿野仙踪》<sup>11</sup>般的魔法在幕布后面控制着我的大脑。当我运用教练技术、认知心理学、冲突管理和感官觉察时,借助于戈尔曼的理论我发现自己能够拉开幕布,拿回我回应的主动权。情绪并没有消失,但是我学会了这样的方法:当情绪出现在我的身体里时,我能够认出它们,理解它们存在的原因,之后在它们控制我的意识之前改变我的情绪状态。我能够为自己选择回应方式。我知道如何重塑我的大脑,而非任由它摆布。



目前,我在全球范围内开展"觉察智慧""工作领域的情商运用"和"领导者的情感投入"等工作坊,教授他人如何使他们的大脑不去

破坏他们真正的意图。学员们学习如何转换情绪,为自己做出更好的选择。正是那些最抗拒的学员——他们根本不愿意谈及情感,往往在课程结束时成为工作坊最大的拥护者。因为他们真正体验到了摆脱大脑专横控制的感受。

如果你不关注并处理你的情绪,它们会挟持你,暗中破坏你的决定,进而影响你与他人的关系,甚至是你的幸福。如果你能学习如何觉察身体中自然产生的情绪,并且理解它,你会很容易地连接到他人的感受,处理日常生活与工作中的应激源,那么更多的平静和喜悦将随之而来。

#### 人是富有情感的,员工是人

一位知名的演讲者在对一群人力资源管理者说:"对当今领导者而言最重要的是……"听到这里,我的耳朵立刻竖了起来。演讲者向听众展示了一些关于员工敬业度破坏性因素的图表和数据,这些数据也是多年来我一直分享的,我期待听到一个绝妙的洞见。他说:"……最重要的是领导者和员工能有一对一的对话。"这句话似曾相识,不就是30年前我第一次做管理人员培训时就在传递的理念吗?

我相信与管理不可预测和复杂的人相比,领导者更擅长管理客观的资源。人类天生就是富有情感的,即使那些声称自己只遵循理性行事的人也是如此。人们每天所看见的、所感受到的、所触碰到的、所闻到的,都会经由大脑中的两个情绪中心<sup>[2]</sup>优先处理,而非人们所熟知的那个大脑中的逻辑中心。

有情绪并不是坏事,是对某种应激源的回应,它们反映了能量在身体中的变化。对于在谈话中都有情绪的领导者与员工而言,他们都希望有一个有意义的对话过程,在这一刻承认情绪的存在而不是忽略它,以发现重要的信息来突破重重障碍,做出正确的决定,并朝着积极的方向迈进。

情绪对人际关系的影响远远大于具体的言语。感觉好坏决定人们在 坦露自己时是否觉得安全。即使他们相信你对他们是诚实的,他们也需 要先感受到能如实地表达自己的氛围,而不用担心受到负面的评判。

如果你不善于谈及情绪,那么当他人提及时你也无从应对。你会隐藏或合理化你的感受并消极地关闭它,或者当他人表达情绪时,你也不予理睬。

许多领导者对我说:"如果我鼓励人们谈论自身的感受,我担心他们会要求我做我通常不会做的事。"也有领导者对我说:"我没有时间关注他们戏剧性的感受。"商业世界充满了"生存是艰难的"这样的警示。

表达情绪让你感到不适并不是件坏事,你的不适刚好证明你没有培养这方面足够的技能。当你学着如何利用感官觉察的力量深深感受并同情他人时,你会更容易与他人连接,并对你们的谈话产生巨大的影响。

理解如何运用情绪影响你的行为和决定是明智的。让人们有安全的空间谈论情绪,同时也让你变得富有力量。通过培养反思能力可以觉察自己的反应方式和选择,通过发展情商可以和他人更好地互动,这样的领导者会感受到更大的信心和力量。当员工关系提升时,他们会更富有创造力和敬业度,达到卓越的商业结果是水到渠成的事。

我知道做比说要难得多。对自己的感受保持觉察,同时鼓励他人表达情绪可能让你陷入不适区,甚至是痛苦的境地。这就是我写本书的目的,先帮助你理解为何以及如何为自己做出最好的选择。之后你会学习到一系列的工具,带着勇气和觉察创造你和他人之间富有意义的对话。

#### 当人们能全然地表达自己时

我大学毕业后的第一份工作是在精神病院的培训部工作。到第二年 时,医院遭遇了很大的裁员。裁员后的第二天,我亲眼看见了一件很美 妙的事。

上至部门领导者,下至维修人员、助理、护理人员都聚在一起,并 肩围坐成一个圈。每个人都说出了自己对裁员的感受:"我很生气,医

院没有找到一个更好的方法解决这个问题。""我很害怕,下一个说不定 就轮到我了。""我很难过,因为我在这里最好的朋友失去了他的工 作。"

领导者们并没有试图解决大家提出的问题或承诺事情会变得更好。 每位领导者都接受这些关于感受的诉说,然后大致这样说:"我理解你们为何这么想",或者"你们认为这些行为是不合时宜的或是错误的,你们的想法是有道理的。"在每个人都表达了自己的感受后,决策者说:"谢谢你们。我希望我们能互相支持地渡过这个难关。你们认为我们现在能否讨论接下来我们该如何行动?还是你们愿意等上一两天再讨论?"所有在场的人做出共同决定,现在就讨论下一步该做什么。

在那之后我服务过3家公司,然后开始我的创业,曾在36个国家与领导者开展合作。我从没有见过或听到过有哪个组织能像这家医院这样快速地从变化中恢复过来。

仅仅几天,员工从他们的恐惧、愤怒、悲伤中走出来,并就希望的 未来进行了富有成效的对话。

当人们有损失时,他们会感到悲伤;当人们感觉失去控制,或者对下一步毫不知情时,他们会感觉自己全身瘫痪;当他们经历背叛时,会感觉怒火中烧。他们的大脑会联想到最坏的结果,这样就很难在日常工作中重新振作起来,保持原有的能量和能力水平。

为了消除恐惧、愤怒、裁员带来的影响,人们只有在感受到足够安全时才能充分地表达自己,而不是被他人评判。这不能完全消除裁员带来的负面影响,但它能创造一个共同探索希望的机会。

一位与会者描述了这个过程带给他的感受:"给予人们允许、言语的支持,以及意义的构建,让他们在工作中,感受到能成为真实的自己。"

如今,职场中的年轻一代希望能充分表达自己。如果他们感受不到安全和尊重,他们在下一个路口就能找到另一份工作,像合伙人一样被

对待,享受自己和公司共同的价值观。

人们不再需要被告知他们的情绪只能留在公司门外,在如今的世界 里,有竞争力的组织需要一系列方法建立关系,让员工真正进入组织的 战略规划中,包括招聘、晋升的过程也需要与时俱进了。

一位领导者的人际技能应该高于其专业的技术能力。组织文化必须 建立在信任和安全的基础上。在这种工作环境中,领导者会鼓励人们谈 论和探索自身的情绪感受。

2002年诺贝尔经济学奖得主丹尼尔·卡尼曼说过,"商业更多的是关于情感,但大多数人不愿意承认这一点,是时候把对工作的激情和创造的快乐重新投入到商业中了"。人们需要在自己的工作,以及和上司的相处中感受到愉悦。

#### 你准备好来谈论情绪了吗

如果你对工作中谈论情绪感到不适,让你拥有卓越大脑的做法并不意味着你必须学会如何表达情绪。在日常的对话中运用情商并不意味着你必须表现出超出你舒适水平的任何情绪,也并不意味着你允许他人随意对你表达愤怒或抱怨。

学习情商是理解大脑如何运作的过程,然后利用这些信息来主动选择你想要如何思考和行动。



做出更好的决定,激发你的创造力,增强你的说服力,让你的生活 处于健康与平和中。你必须和你的感受同在,而不是像过去所经历的一 样去压制它。当你对自己的大脑和身体做出的反应保持觉察时,你能更 好地选择情绪状态。之后,接受、理解、允许他人有自己的情绪,以帮 助你获得卓越的人际关系和领导力。

本书将告诉你如何运用反思的智慧和情绪的选择来促进个人发展和提升人际互动。第1章和第2章以清晰实用的方式呈现了一些科学研究发现,帮助你摆脱过度保护你的大脑的控制。一旦你知道如何主宰你的大脑,接下来本书会提供一系列的实例和指导来帮助你训练你的大脑在不同的情况下如何应对。

如果你实践本书中的内容, 你将学会如何阻止你的大脑让你失控。

我衷心地期望本书能启发你在日常生活中运用情绪智慧。超越你的大脑,不是一件容易的事,但即使很小的变化,也会带给你巨大的收获。



[2]大脑的3个中心会在第2章中详细介绍。——译者注

## 第1章 谁来为情绪负责

#### WHO'S IN CHARGE

正当理由与自编借口

我和丈夫卡尔正开着车赶往丹佛机场。我们在加油站停下车给租赁的汽车加油。当我几次尝试用信用卡支付却没有成功时,开始变得有些烦躁。

卡尔下车看看发生了什么,他指导我:"尝试着慢慢地把卡片插入……"

我打断他说:"我知道该怎么做。"恶狠狠地瞪了他一眼,然后跑去 找收银员。我得知收费计算机系统坏了,而我们又几乎没有时间赶往下 一个加油站,这就意味着我们要支付给租车公司3倍的油钱。我冲回车 里,发动引擎。谢天谢地,卡尔领会了我的意思,和我同时坐回车上。

我边开车边对他说:"对不起,刚才你试图帮我解决问题,但我不领情。我有这样一个习惯,当有人告诉我一件简单的事情该如何做时,尤其是大多数人都知道如何做时,我的反应就是生气。我试图不这么回应你,但不确定这一生中能否做到。"

他回应说:"我明白了。"然后继续微笑着说:"我看到别人在一个简单的任务中处于挣扎就会感到焦虑,就想要帮忙。我试图不这么回应你,但不确定这一生中能否做到。"

说到这儿,我们都笑了,紧张的气氛随之消散。我想这就是卡尔是 我一生挚爱的原因。

我们俩本来很可能生上一阵闷气。我也许会把他看作一个愚蠢的男

人。他也许会固执地坚持自己的做法是正确的。

正是我们的借口伪装成了正当理由,以合乎逻辑或不太合乎逻辑的方式为行为辩解,从而有可能加剧彼此间紧张的气氛。我们越认为自己的想法合理,就越导致彼此关系出现裂缝。通过退让一步和分享自己的想法,即什么触发了对事件的反应的想法,我们开始对自己的言行负责,并承认拥有可笑的习惯。是分享和笑声将我们又融合在了一起。

在做出一个重要的决定之后,我经常问自己:"对于你将要做的事,你拥有一个正当理由,还是只是一个方便的借口?"这个问题帮助我后退一步,去反省我的下一步该何去何从。当强烈的情绪被触发时,问自己这个问题会更难,但是我记得问这个问题的次数越多,就越发觉得问这个问题就越来越习惯。

我可能这辈子都阻止不了那些触发我情绪的事情的发生。但我可以 后退一步,反思一下我的所作所为,让自己的情绪得以转换。这会帮助 我拿回对大脑自动反应的控制权,改善人际关系,重获心灵的宁静。

自我觉察会引领你问自己恰当的问题,同时也增加了你的同理心。 你将带着新的视角面对所遇到的人和事,为处理问题和解决冲突提供新 的思路。



改变你的想法,并不会显得你软弱

一件事情触发了你的情绪这很正常,人们的大脑被多年的生活经历 塑造成现在的样子。你也没有时间质疑你所做的每一件事,审视自己的 想法会让你的意识层面略感不适。

认知神经科学之父迈克尔·加扎尼加(Michael Gazzaniga)说人们被困在自发的思维过程里,却误认为自己的行为出自清醒的意志。当某人问你为什么要这么做时,通常你会马上给出一个答案,即使这个回答不一定靠谱。即刻的反应和无意识的回答,限制了大脑真正的创造力、深刻洞察的影响力,以及有机会做出不同选择的自由。

除以上提到的自动自发的即刻反应外,你会不假思索地认为自己理解他人的想法、需求和意图。你往往在他人把想法说完之前就已经形成了自己的见解,一旦他人不赞同你的观点时,你就消极回应。

你可以慢下来思考你的反应行为和观点,尽管这样做很难。你或许 无法告诉大脑该怎么做,但可以深思熟虑下一步要做什么,你就有了真 正改变的机会。

第一步是明晰你的意愿。你愿意接纳改变,然后承诺按照计划停止 并质疑自己的想法,直到大脑建立新的觉察习惯。这种练习开始会让你 感到厌烦,正如丹尼尔·卡尼曼的书《思考,快与慢》中提及的,人们 的大脑不喜欢费劲的运转方式,人们宁愿相信自己的借口。

我在教授一个"如何将艰难对话转变为突破良机"的课程时,一位女学员说:"人们总是希望我改变说话方式。我就是我,我不想改变。"

我觉察到她对自己的沟通风格有所保护。我礼貌地请她描述其沟通方式带来的结果。她分享说:"我无法赢得每次争论,这也是为何他人希望我改变的原因。我更擅长文案工作,但是无法让人们看到什么对他们来说才是最好的。"我继续问她是如何定义自己的。她声称自己是唯一能在团队中搞定一切的人。我问她想从他人那里得到什么。她说她想让他们看到她的观点是有价值的,但是当她感到兴奋时,他们听不进去。她认为团队成员不像她如此在意这些事情。我继续探寻她是否愿意尝试不同方式让人们愿意倾听并接受她的想法,她勉强同意了。我问她有没有团队成员如同她一样关心她所关注的事。她说有两个人。大家是

否聆听那两个人的想法?是的。他们运用了哪些方法?这时她愿意探讨一些可行的、与她自身风格不冲突的新方式。最终,她承认团队成员还是在意的,通过修正自己的沟通风格,她仍然可以让事情朝着预期的方向发展,并得到他人对其价值的认可。

这个练习产生了效果,因为她愿意后退一步探讨自己的假设。她认为自己不需要改变,这也是一种假设。对她而言,这么多年一直在为自己的假设辩护,愤怒地回应他人对她的反馈,和我身边大多数的人习以为常的一样。我们在课程中开始超越她的大脑。希望她课后能持续练习,打开自己的思维。

允许自己有一些搞不定的事,让自己放下旧有的想法,拥有一个不同的视角,确实不容易做到。你可以通过练习,获得更多自我反思的智慧。本书就能指导你如何练习。请牢记,你不屈服于大脑的运作,就是在修炼自己去到更自由的天地。

物理学家戴维·博姆(David Bohm)说过,人们倾向于坚持自己所看到的世界和自己的观点,这是因为人们不愿面对未知。你的大脑想让你在一个已知的世界里感到安全和舒适。当你有勇气连接他人的想法时,就会对自己的假设有更多新的视角。告诉你4个有魔力的字"我不知道"。当你允许自己这么说时,代表你愿意想一想。当你敞开心扉审视并改变自己的回应行为时,这些会让你更愿意聆听他人,去共同创造。

要做到这一点,你需要了解自己和他人的需求。当你的需求无法得到满足时,或者你害怕不能满足时,通常你会如何回应?这些是你超越大脑的关键步骤。

#### 常识, 但不是常见做法

既然掌握对情绪的反应并学习如何将他人需求纳入对话中如此重要,为何在工作场所中情绪不被谈论呢?在大多数的文化中,学校重视个人的技艺,公司机构把技术成就作为聘用和晋升的首要条件。除了像"她态度不好"或"他很难从他人那里获得反馈"之类的评语,情绪并不

在报告和表现评价中显示出来。

因此,人们在与他人相处方面没有受到良好的训练。人们过分关注 技术和智力,事实上已经阻碍了人们和他人的协作和发展自身的创造 力。

更具讽刺意味的是人们都曾有对自己情绪状态的直接接触。当人们小的时候,人们知道自己如何感受和想要什么。事实上,婴儿对那些使他高兴和悲伤的东西有极强的学习欲望。幼儿对其他人的感受极其敏感。

但当人们长大后,人们被教育抵制这种能力。人们被父母和老师提 醒要变得实际。人们在与他人相处时学到,如果表示喜爱和同情,很可 能最后会感到被拒绝、被侮辱和悲伤。人们开始不再相信从大脑情绪中 枢获得的信息。很快人们就习惯于完全无视这些信息了。

现在,作为成年人,当你进入职场后:

- 1. 你并不在意"直觉"告诉你的信息。
- 2. 你很小心地不让你的情感控制你的大脑。
- 3. 你挣扎着试图"不动声色",因为情绪的显露会使你显得软弱。

结果就是你习惯于在做出决定和与他人交往时不再利用自己的情感信息。问问大多数人如何感受,他们都只会说"还好"。一些人说"还好"时毫无感情,另一些人则只是在语调中表达了他们真实的情感状态。很少有人真正谈论他们的真实状况,除非他们觉得这样做很好。即使有人想要表达不开心,他们也有所掩饰地表达,希望询问者能够自动了解他们的痛苦。

简单来说,人们在学校并没有被教育使用情绪智慧。成年后迈入压力重重的职场,你或许会参加冲突与压力管理课程,甚至会参加一个愤怒管理的课程。这些课程一般会限定在一天中解决所有的问题。当你回到工作场景中时,很快就会忘记课程中所学到的。如果你是一位管理者,你甚至连参加这些课程的时间都没有。

我发现很少有公司对员工或领导者在工作中如何认识和建设性地谈 论他们如何感受和利用情绪进行培训,也很少有公司教你如何通过鼓励 他人表达情绪来更好地相互理解和合作。

大部分的人被问及情绪感受时找不到一个合适的词来形容自己的感受。如果被问及过去的互动感受时,他们也许会围绕情感发表一些学术性的观点。大多数人在被要求说出他们目前正在经历的感受时,会感到有些困难和挣扎。

除了在极度兴奋或痛苦的情况下,人们大脑中的认知系统和身体中表达情感的部分会失联很久。人们错过了重要的情绪信息,更糟糕的是,人们学会了麻木自己的感官。

在我教授情绪课程前,我会让参与者填写附录A。你需要在一天中的4个时段停下来并写下:

- 1. 你的感受?
- 2. 你认为这种感受的来源是什么?

清单中有近80种情绪来帮助你表达自己的感受。

刚开始做这个练习时,大多数人都会有点挣扎,他们不喜欢在工作中抽出时间来填写,他们也不完全能区分快乐、恐惧、愤怒在不同层次上的具体感受。

但是只要坚持几天,练习过程就会更加容易。那些持续记录的人会 注意到自己情绪的特征,并且开始发现自己回应的模式。他们写下如困 惑、高兴、尴尬等关于描述感受的词语,并且渐渐不再需要从清单中寻 找合适的词语了。

#### 练习1: 为你的情绪命名

使用"附录A为你的情绪命名"中的情绪清单开始你的练习。注意你的感受,并写下这些词语,两周内每天4次填写情绪评估内容,直到你熟悉自己的情绪状态。你会更好地理解它对你行为的影响,包括你的工作效率、自信心和幸福度。接下来的章节中,你会了解到什么触发了

你的情绪反应, 你可以自由选择在不同的情况下转换你想要的情绪。



在外界的刺激和我们的反应之间存在一个空间。 在那个空间里我们拥有自己选择的力量。 在这种选择中我们获得了成长和自由。

> ——维克多·弗兰克尔(Viktor Frankl) 《活出生命的意义》(Man's Search for Meaning)的作者 读书笔记

月日	星期	天气
-		
-		
·		
		-
		-2

## 第2章 发展你的觉察意识

#### DEVELOPING AWARENESS

头脑中的游戏

几年前我在一家化学品公司教授一系列的课程。在课余时间我作为 教练辅导经理们运用课上学到的内容。在第一次教练会谈后,一位名叫 拉里的经理转发给我一封他同事的电子邮件,这封邮件包含了拉里的原 邮件和同事莎拉用红字所写的批注,大部分的批注都以"错误"开头。

他希望我也认为他的这名同事很粗鲁,对他有成见。幸运的是,在 他回复一封刻薄的邮件以证明同事错了之前,他联系了我。

我问他:"你完全确定她写这封信的目的仅仅就是证明你是个傻瓜吗?"

他不情愿地承认可能还有其他的原因。

我说:"你认为她的行为还可能有什么其他的原因?" 他表示自己并不清楚。

"有一点创造性,"我建议道,"你认为这封邮件真正告诉了你什么?"拉里说:"很明显她对我或其他人很不满意。我想我们应该谈谈她究竟为什么那么烦恼,而不是报告的事。"

于是,我开始辅导拉里如何处理与同事的交流问题:"问问她能否用另一种方式来处理你们之间的意见分歧,而不是用会引起误会的邮件。"

一天之后拉里告诉我事情的进展。拉里告诉了莎拉在看到她这些红色批注时他的感受。在一阵沉默后,莎拉告诉他,她认为到了自己做决

定的最后期限了,而拉里无视了她的权威。了解到拉里想同她合作,而不是对着干之后,他们重新确定了各自的角色和职责。他们在某些领域达成了一致,开始协同工作。

通过我们之间的教练会谈,我知道拉里下次再收到此类充满情绪的 邮件时,他能够更好地了解文字中所包含的内容,而不是感到愤怒并予 以消极的回复。

拉里刚开始对莎拉的批注方式感到不满。通过从更深的层次看这个问题,他觉察到莎拉的行为事实上是由他最初的邮件引发的。而莎拉认为自己的地位受到威胁,所以必须反击。她没有顾及拉里对她行为的感受,没有考虑到问题会恶化。

对彼此的情绪互相反应可能损害工作关系。拉里给我打了一次电话,就证明他愿意看看如何改变自己回应的模式。现在他找到了真正激怒他同事的原因,他就可以有进一步的对话,并且真正找到解决问题的方法。

需要做些什么才能够改变你的回应模式

首先,你需要厘清心中的混乱。你要清晰地了解当时的状况,而不 是仅仅凭着感觉和假想做出反应。这样你才能看清回应模式的源头,从 而能够有意识地选择自己的情绪、言语和行动。

在继续探索之前,我先解释一下你将要读到的内容与一些疗法和自助书籍的不同之处。那些书籍的理念是行为改变基于思维模式改变,即改变你的想法将改变你的行为。这种技巧在某些情况下的确有用,但是在大多数涉及强烈情绪的情况下,你将无法改写大脑中涌出的话语。即使你能强迫自己以不同的方式谈话或行动,这种改变也不会持久。然后你在内心深深地自责,因为你无法控制自己,这阻碍了你进一步的成长和成功。

在改变你的想法前,你需要先找到从身体中产生感觉和想法的情绪 反应。你可以先通过第1章的练习1来练习对情绪的命名。之后你要确定 是什么触发了这一系列的生物反应并导致出现这样的情绪状态。只有觉察到情绪的触发点,才能消除它的影响。

神经系统科学家安东尼奥·达马西奥(Antonio Damasio)在他的著作《寻找斯宾诺莎——快乐、悲伤和感受着的脑》(Looking for Spinoza:Joy,Sorrow,and the Feeling Brain)中描述道,任何时候你的呼吸、血液的流动、肌肉的紧张和肠道的收缩都代表了你大脑中认为的一种感觉的模式。当你了解身体反应来源时,你便拥有了决策的信息,以此解除人际关系中产生的误解。

你可以把感受和想法看作情绪源头的症状表现。当你识别出源头时,你可以有意识地选择你想要的行为,而不是无意识地反应。关注自己的感受,最大的受益者是你自己。你不再是情绪反应的受害者,你成为情绪真正的主人。

其次,理解你的情绪是一个前意识的生物反射,它会触发你的想法和反应。之后你的大脑会引导你以它认为的建设性的方式行动。在那一刻,你会轻易地说"对不起"并做出补偿。打破旧有习惯很难,但你会发现放手去尝试新的行为要比沉浸在过去容易。生而为人不是天生就完美的,你可以原谅自己。

#### 大脑的3个中心

超越大脑始于观察大脑的运作功能。如果你追踪感官输入是如何在大脑中传送的,你会发现错综复杂的系统在前认知情绪层面进行操作,这就意味着很多信息先在非觉察层面展开。事实上,逻辑脑是最后一个被激活的。

这不是偶然的现象,大脑的座右铭是"生存第一"。在自然界中"吃掉和被吃掉"是关于存活的事,物种的繁衍是首要任务,所以大脑的首要功能就是保护物种的存活。

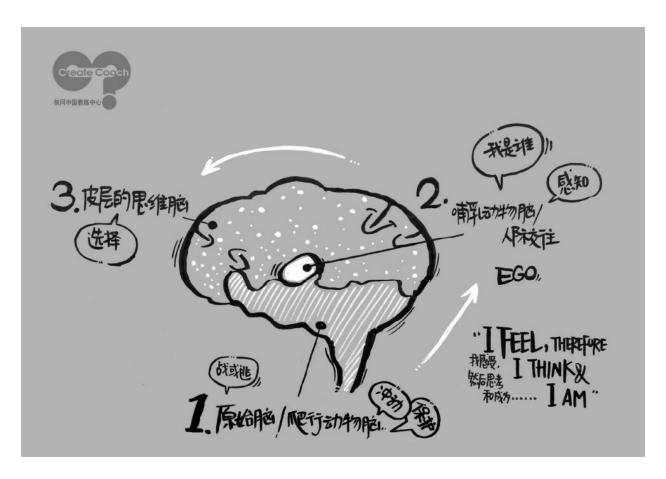
随着时间的推移,大脑也开始发展其为人们现代生活服务的功能。 这并不会改变大脑优先保护和繁衍的功能,尽管有些词语在当今有着不

同的含义。你的神经回路所固有的模式仍然在跟随着威胁和奖赏的模式。幸运的是,你的道德框架帮助你做出决定,以支持你生活在这个社会里。你的大脑里有3个主要的中心,其中两个在前认知情绪层面上运作,3个中心互相作用形成了你日常的行事风格。

#### 爬行动物的原始脑

原始脑被称为反应性或爬虫类大脑。被广泛熟知的是脑干,这部分的大脑在爬行动物中已经存在。

原始脑是生存的指挥中心,负责睡眠、清醒、呼吸、体温、反应性运动,都是为了保证生存的需求。想象你在极度寒冷或饥饿的情况下是否很难集中注意力做任何一件事。原始脑希望你能照顾好生存需求,你才能活得足够长久以完成你的计划。



接下来,原始脑会注意到什么对身体造成伤害。它在一个高度戒备

的状态下运行,像一个忠诚的哨兵在不断地对周围环境进行监测。如果 是安全的,大脑就会寻找带给你生理快感的东西。原始脑不断地问以下 这3个问题:

- 1. 它会伤害我吗?如果答案是否定的……
- 2. 我可以吃掉它吗?如果答案是否定的……
- 3. 我可以和它发生关系吗?

请注意:正如我的学生们常常指出的,这些问题的顺序可以调换。 我还没有找到足够的证据反驳或赞同他们的观点,然而我欣赏学生们的 聪明才智。

在你有机会认真思考这3个问题之前,你的原始脑早就自动给出了答案。你的心率加速、你身上起了鸡皮疙瘩、你感到毛骨悚然、你微笑、你咆哮、你不停眨眼、你开始消沉,这些都不需要通过思考就发生了。回想一下有一个人突然闯进你的房间里你是如何跳起来的;你是如何被美食的香味所诱惑的;你是如何在看见老板时瞬间挺直腰背的;在你喜欢的人靠近并向你微笑时,你的内心是如何欣喜若狂的。基于你的成长经历,你会对身体中出现的感受做出好或坏的判断并做出相应反应。这些持续地改变着你大脑中的运行程序,影响你的生物性反应的强度。随着时间的推移,你创造出了属于自己的恐惧和奖赏系统。

这就是为何相较于语言信息,你会更相信非语言的信息,如面部表情、手势、姿态、触发威胁和奖赏的信号。你可能擅长抑制情绪,却无法阻止从原始脑中持续产生的各种反应。

当原始脑被触发时,你会逃跑、战斗,或者寻求满足,或者躲避危险。与爬行动物相比,人类基于法律和社会规则,会选择文明的方式。但对于你的身体而言,它依然基于原始脑的运作对刺激做出反应。你大部分的行为基于对受伤的恐惧或对享乐的渴望。

长此以往你的大脑会越来越警觉。例如,常常翻看自己的手机,关注新闻最新的消息,处理无法控制的交通、噪声、气候、糟糕的空气。

在这种环境下,你让自己每天都处于一种高压的状态中。

加之环境施加的压力,当某人看起来说的话有可能伤害你的感情、挑战你的权威、让你显得愚蠢时,你的原始脑如同你受到生存威胁一样做出反应。你的大脑让你做好了逃跑或战斗的准备,身体开始释放大量的肾上腺素,血液都流动到肌肉群,调动你所有的注意力寻找保护自己的方式。

你真正的想法被这种防御机制所扭曲,你的大脑在寻找一种方式来 摆脱这种反应所带来的压力。你努力说服自己"没有"或"忘记"这些已经 产生的情绪,让自己从这些场景中迅速地抽离。如果因忽视身体里发生 了什么,而没能有意识地放松身体并转换情绪状态,那么你几乎不可能 客观地评估正在发生的事情。

事实上大脑不断地参与你的现实构想。在原始脑的保护模式下,当 人们进入房间前你已经预测到接下来会发生的事。你倾向于按照自己的 推测去演绎。之后你发誓看到了一些没有发生的事或听到了一些人们没 有说过的话。这些不是幻觉,而是基于预测扭曲了所感受到的东西。

当你的大脑忙于编造细节时,它同时也把你感知到的东西视作噪声过滤了。大脑认为不重要的信息,你自己也同时忽略了。你很快忘却了那些你无意识地认为不重要的信息。

难怪两个人会不停地争论各自坚信的往事的真相。很有可能他们站在同一个地方,大脑却演绎着不同的故事。

此外,你大脑中的部分通道在感知到威胁时会关闭,影响你储存新信息的能力。你被恐惧或愤怒驱使时,会集中注意力,迅速采取行动。在重压之下你很难改变并学会新的行为方式。你的大脑不假思索地做出逃避或攻击的反应,以便保持事物的现状。

以上这些都是人类比一般动物更容易受到刺激的重要因素。身体无法吸收在大脑长期保护模式下分泌的大量化学物质,这会导致精疲力竭。

由压力引发的肾上腺素和皮质醇的大量激增,会导致高血压、心脏病、溃疡、荷尔蒙失衡、一系列消化道问题和免疫系统的功能削弱。

超越你的大脑的第1步是意识到什么触发了你的保护反应机制。

当你的大脑感知到危险时,你必须学会如何专注于当下。你需要接纳情绪信息,而不是隐藏它们。首先认识到你的感受,其次你可以确定什么引起身体中的情绪反应,无论源头是外在的(如感知到的)还是内在的(如你正在思考的是什么让你产生某种感受)。

如果你选择不去感受——否认情绪状态的存在,你就会忽视而不是 完结这种情绪反应。你只是切断了大脑和身体的连接,你的身体依然感 觉不适。为了使你的生活更宁静、富有创造力、拥有健康的身心,你必 须留意自己的感受。这样你才能开始辨别什么是真正的威胁,什么不 是。觉察练习会帮助你转换大脑中这部分神经回路的模式,你的自动反 应会随之减少。本章末尾会给你提供方法来指导你练习。

#### 哺乳动物的情绪脑

外界的信息一旦通过感官输入原始脑后,就进入了哺乳动物才具有的脑中的边缘系统,这部分是被广泛熟知的人际交往需要的情绪脑。然而,这部分大脑的发展依然可追溯到是为了生存。

人类和其他哺乳动物一样,需要养育后代。爬行动物出生后即有能力离开父母,而它们的父母有可能把它们吃掉。但人类的孩子出生时无法走路,需要成年人的照顾才能得以生存。无论是你累了,还是害怕的时候,这种照顾都是义无反顾的。你知道终有一天孩子长大会离开你,却依然期盼他们的独立。

人类的荷尔蒙和生物反应都会要求你必须依靠他人生存,至少有一个朋友。研究表明,长寿和健康与一个人的朋友数量和交往深度密切相关。孤独对人而言是一种最严酷的惩罚,身体会感受到真正的痛苦。

需要关心和保护是一连串的情绪状态,包括嫉妒、高兴、悔恨、感激、悲伤、愤怒和爱。人们哭泣,人们亲吻,人们争吵,人们藏匿,人

们防范,人们拥抱,人们控制,人们扬扬得意,人们尴尬退缩。因为关心他人,也需要从他人那里获得关心,这就是人类社交的需求。

在所有的人类文明中,无论是笑还是哭都是通过面部表情和肢体动作来表达的。你本能地知道什么情感表达是值得信赖的,而不是通过具体的言语描绘的。情绪是人类生存的基石。

你的情绪会被社会交往需要所触发。正如著名的心理学家亚伯拉罕·马斯洛(Abraham Maslow)在1943年关于人类的动机论文中所阐述的,人类的行为被一系列的需求层次所驱使。你需要空气、食物、水、住所让身体免受伤害,然后你需要爱和归属感,被别人接纳和尊重,在更高的需求层次上满足自我实现。当你的基本需求得到满足时,你会感觉到愉悦和满足。反之,你的情绪反应将被触发。

情绪脑里还有另一个重要的结构主导着你的日常行事——自我(自我意识)。自我意识是个体对自身的认识和对周围世界关系的认识,你的大脑发展出你会自动保护的结构和规则。你的自我认识和你称为现实的世界地图就是你的自我意识。



你所有的生活经历和积累的知识都创造了你的自我,尤其是那些帮助你获得成功的经历,或者是你认为那些能让你避免烦恼的经历。你寻找能支持自己的事件,如果你被告知要以一种反驳大脑的方式思考或行

动,你就是在反抗自我意识和你所认为的世界。

所以情绪脑是原始脑的下一层过滤器,当你感知到来自外部的信息 没有危害、通过了生存测试时,信息就来到你的社会交往和身份认同的 情绪脑,最终才能到达你的逻辑脑。

当你的情绪被触发时,一系列的神经、生物、荷尔蒙反应都源自大脑要让你感受到的快乐和满足。这些需求的定义来自你所期待和渴望的东西,来自生存的需求和对幸福成功生活的定义。你期待并相信会拥有下列的一些情绪需求,一旦你没有得到满足,就会做出反应。

需求/情绪触发点

接纳 尊重

被喜欢 感觉被需要

被理解 感觉有价值

被控制 被认为正确

被包括自由

舒服 关注

平和宁静 平衡

一致性 命令

新挑战 爱

安全 可预测

公平 有趣

自治 胜利

 成就
 与众不同

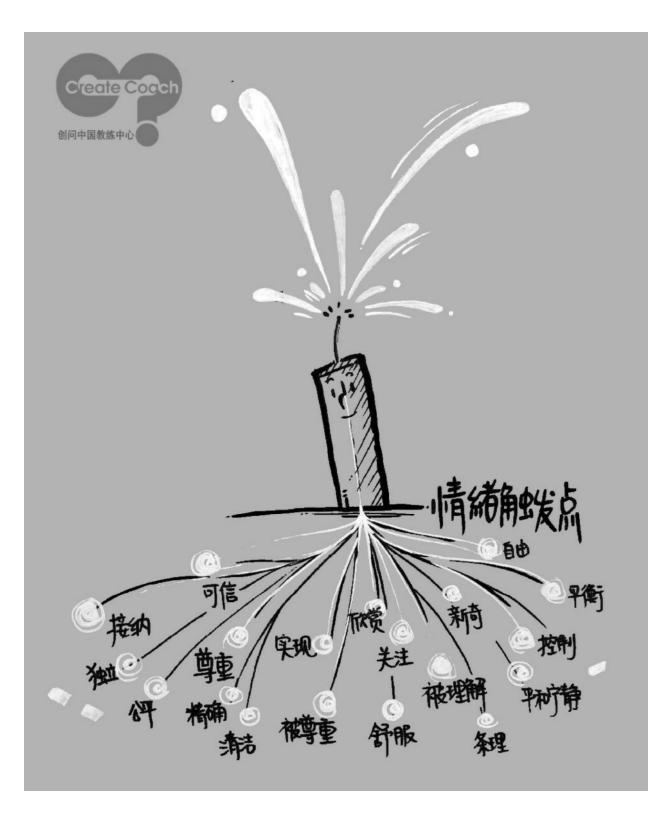
 独立
 精确

并不是所有的需求对你来说都很重要,也有可能你的需求不在以上

清单中,这份清单也不是全面的。你会发现他人的情绪触发点和你的不同。你通过逃跑或战斗保护的,正是你最大的需求。

练习2: 明确你的情绪触发点

找出对你而言最重要的3~5个情绪触发点,这意味着在下列情形中你将感受到愤怒、沮丧、恼怒、防御、不满、绝望、麻木、悲伤、封闭、受伤,或者与之相关的感受:



- 1. 你很可能无法使这一需求得到满足;
- 2. 个人、群体,或者情境应该把它给予你,但没有这样做;

3. 看上去你有机会证明你应该得到它,或者你有机会争取它。

请注意:需求是没有对错之分的。对你来说重要的需求可能是在过去的生活中获得支持。你的需求通常是迄今为止帮助你获得成功的要素。例如,在工作中获得成功,是因为你对全局的掌控帮助你找到了解决方案,强化了你对掌控的需求。你会用更多的时间练习如何应用掌控的智慧来完成工作,这种状态让你感觉良好。在生活中你可能为家人精心做些特别的事,你享受被家人赞赏。然而你越这么做,这些需求也随之越强烈——成为掌控全局的人、决策正确的人、被赞赏的人。有人从你这儿试图拿走控制,让你感觉自己做错了,或者没有赞赏你的付出,你的大脑就会以情绪被触发这样的方式回应这种需求不被满足的情况。

你最大的优势也是你最脆弱的部分。帮助你获得成功的优势,也是大脑最想要保护的。

请对自己诚实。在哪3~5个需求没有得到满足时会触发你的情绪反应?找到你最珍视的内心需求。

你可能对筛选出仅有的5个需求难以抉择。如果不限制数量,就很难看出哪些需求真正地引发你的情绪反应。这么做的目的是让你注意到,当大脑认为你的需求没有得到满足而自动反应前,你可以为自己做些什么。

如果你做了第1章的练习1,你将学会注意到自己有心跳加速、呼吸 急促、肌肉紧张,甚至想要破门而出的生理反应。你越早意识到自己的 这些生理反应,你就越快地在本章练习2中发觉大脑认为缺失的需求。

大多数的行为都是为了避免痛苦、悲伤或羞耻,或者是为了寻求愉悦、舒适或自豪。你的身体和情绪先于逻辑脑对此做出反应。

当人们以一种不符合你期望的方式行事时,眨眼间你的生物反应就被触发了。你的大脑迅速进入防御模式,针对他人采取自我保护——他们可能认为你的意见不值得聆听,他们可能不喜欢你,他们可能认为你不聪明、没有才能、没有价值。如果你不以愤怒反击,很可能你会为了

避免风险而退缩。这些反应会毁了你美好的一天,甚至一生,这取决于你在反应之后所采取的行动。

一旦你留意到自己的反应,哪怕是细微的,你都拥有了问问自己的机会:"这个人或这群人是故意否认或忽视我的需求吗?还是我对情况的理解过于个人化了?"如果你担心或猜测某些事情没有发生,你可以问问自己:"我怎么知道我的需求得不到满足?对我来说满足这个需求这么重要吗?如果需求得不到满足,又会发生什么?"如果有人真的忽视或阻止你实现自己的需求,你能否要求满足它?或者如果这个需要不重要,你能否放下它?

分享一个我的故事。我得到一个工作任务为首席执行官写一份报告,写完后先交给我的直属上司。他快速地翻阅我煞费苦心写的这份报告,当他看到预算这一栏时,指出其中的某一条让我不要放在报告中,我立刻为这件事开始辩护,一场争论也随之而来。最终我勉为其难地说可以考虑,然后说:"或许你是对的,但是你没有对我的这份报告给予任何反馈。"

他说:"你总是做得很棒,难道需要我每次都告诉你吗?"

这是我有机会表达自己需求的时机,我回答说:"是的,我需要时不时听到你的反馈。"

他回应我:"当我做得好时,你也没有告诉我呀。"

原来,我的直属上司也有这样的需求!我对他说,他说得对,我为我的疏忽感到抱歉。在接下来的几周里,我们笨拙地互相称赞,直到赞美变得更加真实和自然。正因为我鼓起勇气表明我的需求,我也为我的直属上司创造了机会来表达他的需求。

关于满足需求,或者放下需求(如果它们不是那么重要的话)的步骤,将在第3章详谈。

如果对引发情绪反应的需求避而不谈,你就会沦为这一需求的奴隶。相反,如果你真诚告知他人你的需求——你期待他人用某种方式对

待你,以及你期望事情的发展如你所愿,你将开始更客观地看待生活和 人际关系。从这个视角出发,你就会在生物反应之后更加自由地选择行 动。

即使内部生成的觉知——你正在想什么,也会依次通过大脑的边缘系统形成。当你在想一个受挫的需求或担心需求得不到满足时,你将点燃愤怒,陷入恐慌,或者掉进抑郁的深谷。如果你能当场发觉你正在大脑中制造混乱,你就能有意识地转换注意力,自如地引发感激、自豪、决心、勇气和快乐等情绪。先要练习自我觉察。接下来,再要找到满足需求的方法,或者暂时把它们放下,去完全超越你的大脑。

## 逻辑脑

人类文明的兴起促使人们必须认识到自己的行为对他人的影响,在 诸多可能性中验证自己的看法,将思维转入更黑暗或更明快的模式,即 使身处逆境。由此,被称为逻辑脑或新皮层脑的第3个脑得到了进化, 使你有能力辨别好坏是非,并且能够决断当前的行为如何影响未来。逻 辑脑让你置身事外地分析正在发生的事。它给你独特的能力制订出既理 性又富有想象力的计划。

逻辑脑的一个重要的特征是短期记忆,它好像一个"容器",把当下的信息输入和长期记忆混合在一起,让你分析、学习和创造。结合你的社交需求,这部分大脑发展出艺术、宗教和科学。美国著名人类文化学家瑞安·艾斯乐(Riane Eisler)在她关于人类进化的经典著作《圣杯与剑》中这样写道: "……只有人类才能播种和收获,谱写诗歌和音乐,寻求真理与正义,教育一个孩子阅读。"

诚然,如果没有情绪的驱动,人们无法让自己进化。正是被激情、嫉妒、愤怒、恐惧、爱、兴奋、好奇、同情、竞争,甚至是复仇这样的情绪所驱使,人们才萌生了新的想法和行动。因此,人们有了战斗、逃跑和宴请等行为模式。而现在人们拥有了如家庭和偏好、挑剔和浮夸、虚假和鲁莽、充实和幸运、幻想和规则,以及幽默等需求。人们能在一

段对话中开玩笑、说谎话、去创造、去叹息没有实现的梦想。

但是,世上的许多事情往往是福祸相依的。你可能在追求真理、美好和正义的同时参与竞争、发起战斗并毁坏他人珍视的东西。你可能是富有同情心的又是残忍的、善良的又是无情的、忠贞的又是背叛的,这取决于你的感受和你的大脑认为什么是最重要的。

因此,信息输入在到达逻辑脑之前先要经过原始脑和情绪脑的处理。大脑总是在搜索潜在的危险,时刻警惕可能伤害你的身体和自尊的因素。

此外,你的想法也会通过情绪脑的神经回路返回你的逻辑脑中处理。因此,你可能创造出一个情绪的循环,即使在没有受到外界刺激时你也能陷入愤怒、恐惧、抑郁和挫折中。你的想法和记忆也能触发你的情绪状态,其效力不亚于他人的言语或行动。

逻辑脑尽可能迅速地解释正在发生的事情,并在这个过程中不断强化自身。它是一台制造意义的机器。它必须为你的情绪反应找到一个合理的解释,即使这种反应毫无道理。逻辑脑还擅长猜测和夸大。从本质上说,你的逻辑脑能非常有效地编排事物,让你看上去好像对自己做的一切了如指掌。

这个理性的逻辑脑同时也是那个非理性的、自编借口和自我辩解的大脑。

逻辑脑有能力激活情绪智力。随着你更多地觉察大脑3个中心的运作,你就能超越你的大脑。你能觉察自己的反应,质问自己的想法,评估你所感知到的是否真的是威胁或奖赏。你可以将内心的声音与现实情况进行比较,辨别是否有改变的力量,然后选择应对和调整的方式,以此获得成功。你会发现是什么促使你找到新的方法和可能性的。你成为自己思维过程的主人,而不是沦为奴隶。

当你超越大脑时,你就会在原以为别无选择的地方看到新的选择。你会听到智慧的真实声音,而不是从沉默的压抑中冒出的内心嘈杂声。

你感受到监督大脑的力量,而非任由它摆布。你的生活变得轻松愉悦, 前进的道路畅通无阻。当你列出所有的选择时,你就更容易看清楚你需 要做什么。

## ■练习提示

- 1.继续第1章的练习,使用附录 A 中的情绪评估跟踪记录你的情绪状态。
- 2. 运用你的情绪触发点清单来帮助自己找到情绪的源头。请记住,你可能在同一时间会有不止一种情绪。不必在意你的情绪是好是坏,尝试发现你的大脑认为你在这种情况下需要什么。留心观察你的需求得到满足及没有被认可时的情形。跟踪记录你的情绪触发点。
- 3. 找出3个损耗你能量的最常见的情绪触发点。在接下来的3周里关注这些需求如何驱动你的情绪、想法和行为。当你看清这些模式时,问问自己如何才能满足这些需求,或者如何才能放下某个需求(如果你工作或生活现状使它不可能得到满足)。之后,创建一个行动计划,使这些需求在将来得到满足。

"任何人都会发怒,这很容易。但是要在恰当的时机、出于恰当的目的、以恰当的方式、对恰当的对象恰如其分地生气,这并不容易。"

——亚里士多德(Aristotle)

《尼各马可伦理学》(The Nicomachean Ethics)的作者

# 第3章 激活你选择的力量

#### ACTIVATING YOUR POWER OF CHOICE

抑制情绪的艺术

逻辑脑使你能够抑制你的情绪并合理化你的反应,这样你可以迅速为自己的负面行为辩解。情绪反应在你身体中的感受往往眨眼间就被清理了。你变得善于抑制情绪,从而失去了表达自己感受的能力。同时,你也限制了自己觉察、理解和领会他人感受的能力。

孩子们在早期的抑制艺术中接受教育,他们被告知不允许表达如恐惧、愤怒、沮丧等不舒服的情绪。从逻辑脑到情绪脑的神经回路趋于萎缩,削弱了体验所有情绪(包括快乐和爱)的能力。以色列前总理果尔达·梅厄(Golda Meir)说过,"那些没有撕心裂肺地哭过的人也体会不到发自肺腑的笑"。回想一下你刚开始职业生涯时所感受到的那种兴奋,它去哪儿了?现在为何你的生理反应变得麻木了?

在你年轻的时候压抑的情绪越多,随着年龄的增长,你越是难以与他人轻松地交往。许多失败的婚姻都是因为一方或双方无法确定自己的感受。

你越是练习自我控制和抑制痛苦的情绪,你就越会失去正向的情绪体验,包括快乐和激情。你的生活将随着年龄的增长而变得索然无味。



然而你并不是一个没有情感的机器人,在你的身体里情绪反应仍然 会被触发。你变得善于无视内心的能量流动,不去表达自己的感受。如 果有强烈的情绪出现,你便抑制它,直到再也无法忍受,如在堵车时爆 发怒火,对你最关心的人恶语相加,不放过任何机会指责或贬低你的同 事。等到你能够熟练地隔离你的情绪反应时,你将自受其苦。你的怒气 或压力在平静的表面下勉强忍耐,给你的健康和信心造成巨大的破坏。

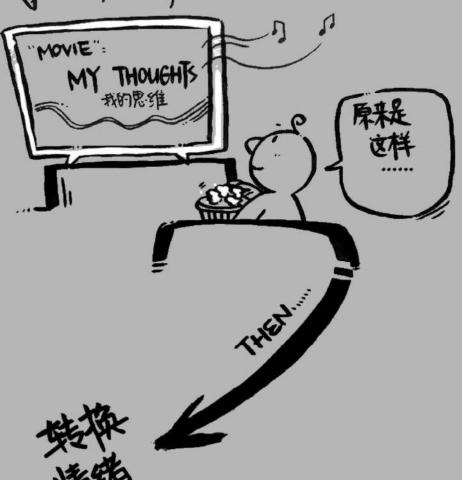
你可以重新教会你的大脑去感受。因为大脑中的连接是可塑的,而 且基于你的学习和经历新的连接每天都在生成,所以什么时候反转抑制 模式都不会太晚。你可以通过练习本书中的方法来提升你对情绪模式和 触发点的觉察,同时提高你对他人感受的敏感度。

这是否意味着你要到处去表达你的感受。参加我课程的一位领导者很担心会把工作会议开成情感交流会。我告诉他,这么做并不是以表达

感受为目的,而是给他的行为赋予意义,让参加会议的人能安全地表达他们的想法和感受。如果你不愿意正视自己的情绪,这会向参与会议的人传递一种信号,让他们认为自己表达感受是不安全的。他们不敢提及任何有可能招致你不高兴的事,为了避免自己犯错、尴尬或受到伤害而不在会议中表达自己真实的意见。



觉察是一种能力: 一般地配。 一检视配的思维.意愿. 于为, 从我们对周围事物的影响



当你能接纳自己的反应,并将其转化为更多的好奇、允许和平静时,你就能提升整个会议空间的心理安全感。让参会者和你处于这样的场域,大家会更乐于学习,更具有创造力,更愿意化解冲突。

当你能够关注到自己的感受时,你就能更好地理解你的情绪触发点,然后有选择地转换情绪,而不是一味地控制它。

在教授情绪智慧时有这样一个练习,学员们两人一组,一个人作为 叙述者叙述昨天发生的事,另一人作为倾听者拿着事先准备的情绪列 表。每10秒倾听者需要给出不同的情绪,让叙述者用这个指定的情绪继 续讲述,即使他必须改变故事也要适应这种情绪的感受。这个练习的关 键是,在没有思考的情况下就让你有新的感受,在判断之前就付诸行 动。热身之后每个人都投入到这个游戏中,在练习结束时房间里总是充 满了笑声。

这个练习的目的是让人们意识到: 只要他们愿意, 他们能在任何情绪之间转换。

我在某次课程中使用这个练习时,有一位名叫艾伦的生产经理一直 用同一个音调讲述自己的故事。无论我如何诱导,他始终拒绝改变表达 方式。当练习结束时,他告诉我他天生是个冷静的人,没有什么能搅动 他的情绪。他说他参加这个课程并不是为了自己,而是为了能帮助他的 下属更好地处理他们的情绪。

我认可了他的这种能力,并继续询问有没有任何人或事情能触发他,他回应说没有,"即使面对很强势的员工,也能处理好。心烦不值得我花时间,我保持中立的时候更善于解决问题"。

我再次赞赏他的能力。我同意中立的态度确实能更好地解决冲突。 我问他是否有一个导师或一本好书,为他这样的状态提供指引。我从未 遇到过不经多年的指导、实践和冥想就能真正达到这种意识水平的人。

他摇头表示没有这样的练习或导师。

"让我再问你两个问题,"我说,"如果你仍然对自己有同样的感受,那我要承认我的观点需要修正。"

艾伦表示同意继续。

"你刚才提到带儿子去踢足球的事,我想他一定是一位非常棒的球员。你能跟我描述一下最近一次他踢得很好、你突然尖叫、为他鼓掌的情形吗?"

艾伦静静地坐在那里回忆,"那是几年前的事了"。

"上一次和儿子一起在地板上打滚, 笑到肚子痛是什么时候的事?"我继续问道。

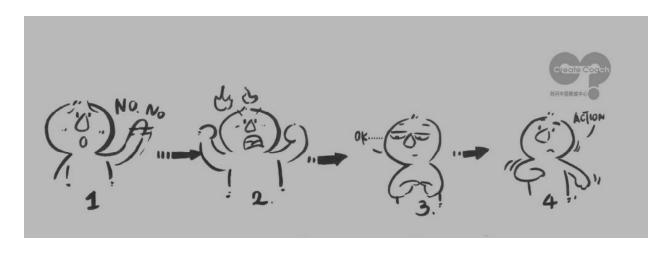
这一次艾伦沉默了许久,"我明白了"。

课后艾伦请我为他做了几个月的私人教练,开始练习倾听自己身体的声音,注意身体里代表情绪变化的所有信号。其间,他分享了对自己的新发现。在第3个月的教练辅导结束时,我们又一起做了这个情绪练习,艾伦给了自己一个更充分地表达自己的机会。

在教练辅导结束以后,艾伦可以像一名莎士比亚戏剧演员一样去描述他和儿子一起踢足球的故事。无论是在家庭生活中,还是在工作和建立人际关系中,他都有了更丰富、更多可能性的体验。其实打开你的心和脑也没有那么难。

不要试图控制你的情绪。相反,要承认它们的存在。你总是可以 选择一种不同的感受,只要你认为它对当下的你有帮助。

不要害怕直面当下。关注你的情绪、它们的源头,以及它们的重要性。之后,你可以做出当下最好的选择并继续往前迈进,无论是直接提出要求,还是设法释放(而不是压抑)情绪。



制作你自己的电影

"情绪智慧活动手册"中关于觉察的定义是"人们站在自身之外审视自己的想法、意图、行为,以及自己对周围事物的影响的能力"。如果你能在任何时候停下来并看着自己,仿佛置身于电影中,观察电影里你的一言一行,你会注意到什么?你可能亲眼看见一部精彩的喜剧。现在看着自己演的电影,你是不是想放声大笑?对了,这才是有情绪智慧的你。

"智慧"在希腊语词根里的意思是"做出最好的选择"。当你意识到有不同的情绪可以选择时,你也能有智慧地选择情绪。你拥有掌控力,即使你选择的是生气、伤心或害怕。当你认识到一种情绪和它的源头时,你就能自由地①选择你想要的感受;②考虑你可能采取的行动,兼顾你个人的需求和他人对你的需求。

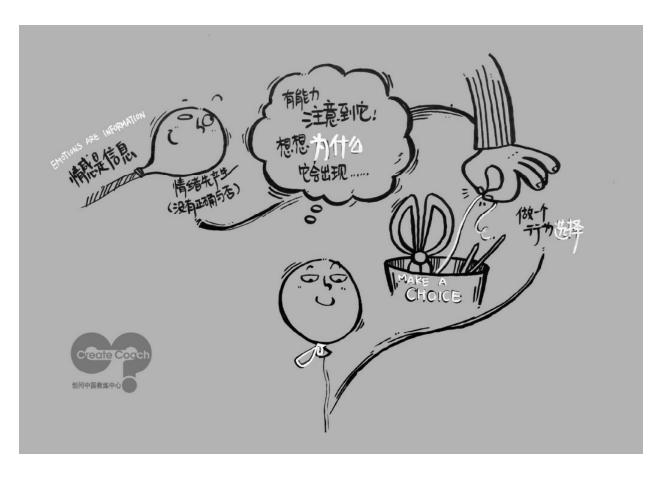
在你选择接下去说什么和做什么来满足需求之前,先尝试选择你想要的感受。如果你选择要感受到冷静与自信,你将拥有更清晰的头脑去决定该说什么和做什么。

你可以选择保持你所觉察到的情绪。有时你需要让他人知道你对他们很失望。你可以选择用愤怒来改变生活。很多伟大的事情发生的力量来源于一句"是的,我会证明给你看"。你也可以选择保持悲伤,以便充分地排解因朋友过世、梦想破灭或身体伤残而带来的痛苦。

情绪不分好坏,它们是对各种刺激的反应。它们反映了能量在体内的流动。承认你的情绪,这会帮助你发现自己的需求,进而突破障碍、优化决定并向前迈出积极的一步。当你学着倾听并接受你的情绪状态时,你更有能力欣赏他人的情绪表达,让人们在与你合作时能安全地表达自己。

需要特别留心的一种情况是,当你故意选择留在某种情绪中,而不是为你的反应辩护时,抓住你心底的那个声音,"我应该生气,因为……"或者"我就是我,我不需要为任何人改变"。你越是执着于自己所编织的故事和所谓的正确反应,就越难转化你的情绪。

你的情绪越强烈,你为自己的反应辩护的声音越大,你就越难改变你的感受。难,但不是不可能。你现在的情绪状态能帮助你实现自己的渴望吗?如果答案是否定的,试试看换一种情绪感受吧。只要你选择改变,你就一定能做到。



问问自己:"我想要的电影结局是什么?"选择那种能让你站在更高视角、能助力你达成想要的结果的情绪。

回想上一次你在争论中的情境。是不是你的情绪让你卡壳了,无法 在工作中找到共同的出发点?保持心或脑的开放是否有助于你去倾听?是 否还记得你工作中为一个影响到你的决策担忧、失望、愤愤不平,却无 计可施?你能否轻松地怀着希望往前迈进?情绪的转换会帮助你挺过这些 艰难时刻吗?

想想在家庭和工作中你常常处于什么样的关系。你的角色是否影响了你的感受和行为?你能否改变与他人互动的行为习惯?你能否选择理解而非评判?你能否将厌恶转换为好奇?你能否唤起希望以战胜恐惧?当你感到烦躁时有没有音乐或一段记忆能让你平静下来?你能否鼓起勇气克服怠惰?当你转换情绪时,你不是在向自己屈服,而是在获取更好的结果和内心的平静。

### 最优情绪生产力

如果你想拥有更多的创造力、生产力和成功,你的目标应该是感受到更多的快乐、自豪和希望。我不是建议你压制其他情绪,但是转换情绪将有助于你实现目标。每天开怀大笑也很有益处。

情绪影响你的推理;在情绪的影响下,你看事情的视角会变得不同。当你的情绪转换到快乐时,你就开启了精神调节器,分泌出让你的神经网络更轻松、高效、快速运转的生化物质。你的思维更清晰、更敏捷,产生更多新的想法和解决方案。积极的情绪无疑会刺激你的创造过程。感激、欣赏、希望、同情和爱让身体的主要系统和谐运作。大脑的节奏和心脏同步。打开你的心会让你直觉清晰,拥有更多的幸福感。

当你的身体经历一种愉悦的反应时,血液在大脑中自由地循环,从 而激发创造力和保持专注力。如果大脑没有时刻被你的安全、自尊和其 他需求所占据,你就能将脑力资源用于当下。你会看到更多的细节与选 择,你能做好更多的事情。当你开心欢笑时,你的学习效果最好;当你 感觉很棒时,你最富有活力。

当你的精神得到滋养时, 你就处于最佳状态。

与之相反的情绪,如愤怒、沮丧、恐惧、压力和怨恨,会产生消极的结果。应激激素将血液从大脑转移到你的大肌肉群,为你准备行动。你的心跳加速、呼吸变浅、肌肉绷紧、消化中断,思想转向保护和减少损失。还有一些情绪如失望、无聊、放弃会减缓你的新陈代谢。你或许只想赖在床上,什么也不想干。即使你想完成工作,大脑也不得不调用能量平衡你的内在系统,而这会影响你的工作效率。

如果你允许自己沉浸在有压力的情绪中,你的思考力会下降;你看到的选择越来越少,记忆力逐步下降,犯更多的错误;你更容易生病,影响你的业绩;你的性情变差。为了应对这些状况,你可能变得麻木,尽可能不去感知情绪。

总之,愤怒、难以承受的感觉和挫折障碍会妨碍大脑的正常运作。

恐惧会终止你的创造思维。在不利的条件下,尝试欣赏你所面对的挑战,以便充分地调动你的大脑。

压力能让你集中注意力并采取行动,不过这只限于适度的压力。你的大脑只能在短时间内保持肾上腺素增加所引起的兴奋度。咖啡因之类的刺激物会让你兴奋,但身体最终还是需要休息的。如果你没有主动花时间进行自我恢复,你的大脑和免疫系统会强迫你休息。筋疲力尽、抑郁和疾病都是把自己逼得太紧的迹象。

此外,大脑中像沮丧和忧虑产生的干扰越多,你思考、学习和创造的能力就越低。大脑不是无限制的。短期记忆是有限的。信息处理中心只能容纳和处理一定数量的信息。你的大脑需要思考的过去和将来的事情越多,你就越缺乏效率。

外部干扰会增加神经回路的负担。电子邮件、手机的持续使用、拥挤的空间和交通会造成你持续的焦虑,影响你的学习和认知。神经元会失调,并无法激活。你看不到各种细节,听到的内容也总是有疏漏。简而言之,你的大脑疲惫不堪。

相反,快乐会清除大脑中的内部噪声,为思考留出空间。保持专注力变得更容易。你能够更准确地评估各种选择和后果。你更清晰地认识到你是谁,以及你在做什么。你能够发挥出最优情绪生产力。

既然这么说,为何在战略规划中却不见快乐的踪影呢?

大多数的公司仍然在使用奖惩机制,更多地运用建设性反馈激励行动,而不是赞扬、鼓励和协作。领导者不相信积极情绪的力量。他们认为有压力是有好处的,他们在压力之下能做出更好的决定。他们没有意识到压力给他们造成了多大的损失。

一些开明的公司意识到有必要让员工休息和娱乐。不过,乐趣并不 是形成最佳生产状态的唯一情绪要素。那些让你感觉良好的情绪都能提 升创造力和实现高绩效,从感到平静到发狂,从安心到充满激情,从虔 诚到有恶意。你可以从属于幸福范畴的一系列的情绪中进行选择。现在 是时候把个人的快乐注入组织的战略规划中了,让企业文化中有娱乐、愉悦和希望,以便每个人都能达到最佳状态。

### 激活选择

我发现在运动心理学领域有大量的研究是关于如何掌握当下的艺术的。为了让运动员夺冠,他必须知道如何进入当下,什么也不想,甚至连赢也不想,从而发挥最佳状态。想赢导致他们的大脑联想到输的可能。什么也不想时,他们反而使身体能够在擅长的领域自由地施展本领。

在我访谈了篮球、棒球、足球、游泳、网球、高尔夫等运动领域顶 尖的专业选手以后,我发现他们进入当下的技巧有一些共同点。虽然有 些是很特别且古怪的,但是他们全都运用呼吸、归于中心、情绪调节让 自己进入获得胜利所需的清晰和自由的状态。

我发现这些运动员使用的技巧有助于我在我的生活中保持当下。任何时候我发现自己考虑过去、恐惧未来或忧虑其他人如何评判我时,我可以通过实践以下的4个步骤有意识地转化我的大脑状态。无论是为一场比赛还是一次艰难的对话做准备,你都需要先使大脑和身体进入和谐的状态,之后再行动。

这4个步骤包括:

- 1. 放松你的身体。
- 2. 超脱你脑子里的想法。
- 3. 觉察到你身体的中心。
- 4. 聚焦你想要的感觉。

当你觉察到身体有紧张的迹象时,运用以上这4个步骤将自己带回 合一的状态。在你当众发言、启动一次谈话、开始一项任务或比赛前, 也可以用这4个步骤进行自我调整。你可以把它们作为一个日常练习, 在清晨为你增加活力,在夜晚助你轻松入眠。在任何时候你都可以 用"放松—超脱—觉察—聚焦"这个技巧来确保你投入当下,不错过生命 中每个时刻。

第1步: 放松

从放松你的身体开始。在第2章你已经知道,紧张会限制血液流入 大脑。你的情绪表现在身体上。你的肌肉绷紧、呼吸停顿或放缓、牙关 咬紧、胃部抽搐、肩膀下沉、四肢为战斗或逃跑做好准备。你甚至能够 发现你的脚趾和手指都勾起来了。

你必须在厘清你的大脑和转换情绪前先缓解身体的紧张。

对自己说要冷静,这只能帮助你一小会儿。你必须主动转变你的生理状态,之后才有可能控制大脑中的活动。

先关注你的呼吸。当感到紧张时,你会暂停或缩短呼吸。氧气比任何想法或活动更快地帮助你的身体回到和谐状态。让你的呼吸恢复正常的舒适节奏。

接下来,逐一放松你的颈部、背部、胳膊和腿,以刺激血液流动。你感受到哪里紧张就放松哪里,吸气并放松这些部位。如果你不确定要将注意力放在哪儿,你可以做一个快速的身体扫描和放松。从你的前额和下巴开始,然后沿着身体向下移动。在一天的不同时间重复进行身体扫描和放松,你将拥有更多的能量投入各种活动中。

我最喜欢的放松是找到一些让我开怀大笑的事情。如果你把发现生活中阳光的一面作为日常的训练,你的身体自然会放松。

去发现生命中让你破涕为笑的一面, 生活突然就被点亮了。

你可以选择生气,但是记得先放松你的身体。你要使它成为你有意识的选择,而不是任由大脑自动地做出反应。

为了保持放松,你可以在工作之余定期参加各种释放大脑和紧张的活动。尝试冥想、瑜伽或其他让你平静下来的练习。参加一些有趣的团队运动,做一些自己喜欢的锻炼,也可以跳舞。找到一种活动能够唤起你的愉悦和感激,如在公园散步、在沙漠中徒步、和你的孩子或宠物一起玩耍,留出时间做你最喜欢做的事。

你也可以有意识地放慢你的生活节奏。慢慢地吃饭,缓缓地开车, 慢慢走。

超越你的大脑前,你必须能够让你的身体变得轻松起来。你越放松,就有越多自由的选择。

### 第2步: 超脱

当你放松了身体后,接下来要从大脑里嘈杂的声音中抽离出来,解 放你的思维。清除杂乱的思绪——关于工作、金钱问题、人际关系的种 种焦虑,为可能性创造空间。

你对周围事物的负面评判给你带来最大的困扰和限制。多葛派哲学家爱比克泰德(Epictetus)2000年前说过,"人的烦恼不是源起于事情,而是源于人对它的看法"。你对一件事情的评价越多,你就越无法看到全局。

担心他人对你的看法,这会带来同等的困扰。然而,就像我的表演教练加里·奥斯汀(Gary Austin)一再强调的:"人们如何看你,这不关你的事。你要做的是对你努力要完成的事情百分之百地投入。在你用来考虑他人如何看你的每一分钟,你的表演都被打了折扣。"当你抛开个人思虑时,你就能做得更多更好。

要想控制你的大脑, 先清空它。

当你轻松愉快地做一件事情时,你会看到这样一种现象。你没有什么可失去的,这时你会进入最佳状态。你打出最长距离的进洞球,发表出彩的演讲,找到双赢的策略。

当你忘了过去和未来——希望、恐惧、需求和期待,你就能自由 地投入当下。

在2000年悉尼奥运会的一次采访中,短跑冠军迈克尔·约翰逊 (Michael Johnson)说,穿过终点的感觉很棒,但是让他真正感到兴奋 的是在起点。他尽最大的努力与当下同在,对最终成绩和竞争对手毫无 想法。当他在跑的时候,不曾想过时间的流逝,他感受到身体的放松和 皮肤上掠过的凉风。约翰逊说:"真正的挑战是保持这种当下的状态, 直到比赛结束和该去庆祝的时候。"

一旦你能放松身体并从你的思想中超脱,你就能更完整地体验当下。当你抛开被喜欢、被欣赏和总是正确的需求,你将看到人们全新的一面。当你清空大脑时,你就能打开你的心扉。

开始你的超脱练习:停止你的思绪,观察周围的世界,持续一分钟。如果你的大脑开小差,或者你开始评判、分析或评价,让那些想法全部飘散。回到对周围世界的细致观察,持续60秒。

第2天增加你的练习到两分钟。每一天看你能在思绪占据大脑之前 多坚持多久。

以下是帮助你超脱的4个实用提示。

1.聚焦你可以控制的事。

你的大脑喜欢纠缠于你无法控制的事情。你越是花时间谈论、担忧、抱怨那些无法控制的事情,就越发地身受其害。抱怨他人的工作风格、经济形势、讨厌的邻居和新制定的规矩,你用在当下工作上的时间就被缩短了。其实你应该聚焦你可以控制的事,如照顾好自己、实现让你兴奋的目标和发现更好的工作方式。这将让你更有力量。

2.放下你的期待。

执着于你的期待会减少更多可能性。人们对一个情境、对话或会议 都有一个预想的画面。然后意料之外的事情发生了。如果你不够灵活, 你将感到沮丧。相反,你应该选择与当下同在并顺其自然。

像人们在网球运动中所说的,"打你面前的球"。如果你选择处理眼前的事情,不管你是否喜欢,你会发现你不仅能够应对困难,而且还能继续前进。

要相信每件事情总会有办法。可能出现最坏的情况,也可能出现最好的情况。你也许不会得到你想要的结果,但是结果也可能比你期望的还要好。相信生活中有无尽的可能性,更多的事情将朝着对你有利的方

向发展。

#### 3.轻松地生活。

严肃地对待工作和人际关系是值得赞赏的。把自己太当一回事却不值得提倡。伍迪·艾伦(Woody Allen)说过,"喜剧是悲剧加时间"。随着时间的推移,过去的不幸会成为今天的笑料。大笑是一个很棒的时间管理工具,它会帮助你尽快地摆脱各种心理阴影。

### 4.不要放弃。

如果你今天不能超脱,也许下次你可以做到。你在教你的大脑一个新的技巧,这需要不断练习。

### 第3步: 觉察

"身体直觉不会撒谎。""相信来自腹部的感觉。""倾听你内心深处的声音。"有很多俗语都是关于大脑之外的一个智慧之源。很多东方的哲学家都认为思想的真正中心存在于身体中部。要到达那里,你应将你的觉察从你的大脑移开并进入你的身体中心,这叫作归于中心。

运动员、演员和武术家被教导要将意识聚焦在横膈膜或肚脐下面的一个部位。有些人将意识专注在充满气息的腹部。我的一些学生告诉我,当他们回忆生命中某些有勇气的时刻时,他们就感受到来自身体中心的一股热量和力量。当你将意识从头部渐渐地转移到心区时,你会找到你的中心,那里产生你前进的勇气和意志。

要想找到你的中心,先深深地吸气。将你的注意力移到肚脐下方充满气息的腹部位置。呼气时将你的意识保持在此处。当你开始熟悉自己的这个部分时,让你的意识在这里停留一会儿。

有一个方法可以释放你所有的想法,让你聚焦在自己的中心。想象 在你的大脑里有一个电梯,电梯门打开了,里面空无一物。闭着眼睛你 看到你的想法一个一个地飘进电梯。等到你所有的想法安全地进入电梯 后,电梯门关闭。接着电梯从你的脑部向下运行,经过颈部、胸腔,穿 过身体的中部。电梯在你腹部呼吸的最深处停下来。门打开了,但是里 面什么也没有,只有一束温暖的光抚慰着你的身体。当你感受到平静和踏实时,睁开你的眼睛,保持归于中心的这个感受。

每天做一次练习,花几分钟时间闭上眼睛,深呼吸,关注你身体的中心。尽可能长时间地让你的意识停留在此。

一旦你可以很舒适地将你的意识移出你的大脑并保持在身体中心,就可以在你的练习中加入各种各样的活动。在运动、阅读、听音乐或远足时,将你的意识聚焦在你的身体中心。从这个新的角度,你将看到和听到更多细节,你的行动既有力量又镇定从容。

接下来,你可以将归于中心用于你的社会交往。发自身体中心的谈话和聆听有助于你和他人建立亲和关系。他们将更清晰地听到你所说的话。来自身体中心的能量为你的谈话增加了正向动能。

每当你难以保持当下的感觉时,将你的一只手轻轻地放在腹部,并 敲击你的手指。这会使你的注意力移出你的大脑并进入你的身体。提醒 自己保持深呼吸。

像所有新习惯一样,归于中心需要日常练习。给自己时间掌握它。 在没有威胁的环境中开始你的练习。每天坚持,归于中心将成为一个习 惯而不是技巧。

# 第4步:聚焦

在放松、超脱和觉察之后,第4步是在你保持当下的感觉时选择你的心锚。无论你做什么,你的各种想法总有办法偷偷溜进大脑。如果你有一个心锚,你就能够将其他想法赶走。

当情绪被触发时,为了超越大脑的控制,请选择你想要感受到的情绪。你可以考虑你希望在人际互动结束时自己和他人有怎样的感觉。你想让他人感受到希望、勇气、好奇和自豪吗?那么,在和他人互动时你需要自己先有这种感受。

在开始演讲或上课前,我会考虑我想要人们带着什么样的感受离开这个房间。有时我希望他们感受到快乐,有时是鼓舞,有时是勇气,有

时是对行动的渴望。无论我想要创造的情绪结果是什么,我都会把它写在一张纸上,放在我的视线范围内。如果我在演讲中感到不安,我会瞥一眼那个情绪词,深深地吸气,在我的身体中感受这个情绪。接着,该说的话好像自己就会冒出来。

当我做一对一谈话时,我往往会聚焦于关心、爱或同情这些词,它们会提醒我:最重要的是,我想要让人们在离开时感受到我关心他们,我理解他们的体验,我重视我们之间的关系,即使我们没有达成一致意见。

在独自工作时聚焦你的情绪也很重要。为了强化你对一项复杂工作的专注力,稍事休息并聚焦于你想要在工作完成后有怎样的感觉。你可能选择自豪、兴奋或感恩。选择一个情绪并体验它,特别是当你感觉自己有压力时。这个情绪聚焦将使你保持专注。

### 活在当下

保持当下状态而不考虑过去或未来可能让人感到焦躁不安,不过也可能出现神奇的事情,也许你会发现此时你的智慧和能力超乎你的想象。此外,你在工作中会感到不可思议的轻松和满足,当你和他人共事时你们会取得卓越的成果。

当你完成"放松—超脱—觉察—聚焦"后,你将不仅更紧密地连接到你的内在世界,而且会对谈话对象的内心世界有更多觉察。你会发现其他人从你这里需要的只是被倾听,而且作为回报他们将愿意聆听你的好主意。此外,来自你情绪状态的能量还会创造一种更乐观、更有创造力的连接。

活在当下可能需要勇气和耐心。也许你需要努力克服长期形成的干扰性思维习惯。与他人交往时要想留在当下,你需要注意到无意间冒出的评判或你是否迫不及待地想要表达你的观点。然后,你可以选择把你的观点放在一边,保持对他人的专注。要相信你的好主意不会丢失的;如果它们真的重要,它们还会回来的。

### SET-C方法

以下的方法为你提供厘清杂乱思绪的具体步骤。如果你能很快地完成"放松—超脱—觉察—聚焦",你现在就能运用你的知识信息做出最好的选择。如果你发现自己很难转换,无法摆脱某种无益的情绪,那么以下步骤将帮助你向前迈进。

当你独自工作或与他人合作时,尤其是当你的合作伙伴看上去卡住了或不愿意做出改变时,你可以先进行"放松—超脱—觉察—聚焦"环节,然后使用SET-C方法打开大脑,向更多的选择开放。本书第5章将更深入地探讨如何运用这个方法增加你与他人的互动成果。

练习3:SET-C方法

SET-C方法包括以下步骤:

● 讲故事 Story

● 识别情绪 Emotion

● 寻找触发点 Trigger

● 做出选择 Choice

讲故事(Story)。从你的角度看发生了什么?你会责备谁?哪里出了差错?你被什么样的细节困扰?什么样的想法一直在你的大脑中回旋?诚实地讲出你的故事,不要试图增减内容。

识别情绪(Emotion)。为情境引发的所有情绪命名。检查身体上紧张的部位:腹部或下巴(生气?)、肩膀、胸部和喉咙(害怕?)、胃的下部(羞耻、尴尬?)、心脏(背叛、失望或悲伤?)。寻找一种以上的情绪。愤怒可能掩盖恐惧。你可能同时感到幸福和嫉妒。可参照第1章练习1:为你的情绪命名中所列的情绪清单。

寻找触发点(Trigger)。你真正想要却没有得到的是什么?你希望 发生什么?或者你期望收获什么?在当前情形下你没有得到满足的需求有 哪些(如尊重、爱、安全或控制)?你害怕失去什么(如成就、平和的 心态、自主性)?尽你所能列出所有你感觉到的原因。请记住,情绪触 发点经常是不符合逻辑的。你可以决定是否应该把你的情绪反应作为你下一步行动的依据。

做出选择(Choice)。问问自己: "真的是有人在故意剥夺我的需求吗?"如果回答是肯定的,你能否向对方提出请求来满足自己的需求? 如果回答是否定的,或者你确信提出请求毫无作用,你能否暂时放下你的需求?请根据你的回答选择你现在想要的感受——基于你想要这个故事如何结束。

例如,如果你在争论中感到不耐烦,因为你知道你是正确的,但是你承认你的伙伴并没有成心使你难堪,你可以选择认可看待事物的多种视角,而你们只不过是代表了其中的两种。如果你感受到背叛,因为你的同事把你的想法告诉了其他人,那么你可以选择告诉对方你的感受并要求他今后为你保密,或者你可以选择把你的秘密与更值得信赖的朋友分享。尽可能多地选择健康和幸福,而不是增加神经系统和免疫系统的负担。

在接下来的一周里,当你开始或结束艰难的对话时,请运用SET-C 方法探索更多的选择。为了获得你想要的结果,你可以选择:

- 请求满足自己的需求,或者把它放下。
- 选择聚焦于一种情绪——它将帮助你得到你认为有可能得到的结果。如果你需要放下并翻开新的篇章,想一想幽默、感激或同情会有帮助。

SET-C方法不只是一个很好的反思技术。如果你能学会把它用在紧要关头,你将看到神奇的效果。当你感受到压力、挫败、焦虑或愤怒时,你越快识别出情绪触发点并选择你的情绪和接下来的行动,你就能越早缓解紧张状态并避免让你事后后悔的行为。请运用SET-C方法激活你的自由意志。

- ■练习提示
- 1. 考虑使用"放松—超脱—觉察—聚焦":

- 让自己与当天设定的目标和意图保持一致(当你走在上班的路上时);
  - 提升聆听的能力(在开始谈话前,包括打电话);
  - 一旦你发觉自己在谈话或会议中开始争论或状态不佳时;
  - 确保你有一种完结所有问题的感受(当你结束一次谈话时);
- 放下所有工作问题营造轻松愉快的夜晚(在结束一天的工作时)。
- 2. 在紧要关头,请记得先使用"放松—超脱—觉察—聚焦",然后用 SET-C 方法,可以更容易地发现解决问题的途径或前进之路。

"要意识到此时此刻你正在创造。你正在创造你的下一个时刻,这 是再真实不过的事情。"

——萨拉·帕蒂森(Sara Paddison)

《心的潜能》(The Hidden Power of the Heart)的作者 读书笔记

月日	星期	天气
		-
-		
2		
		-

# 第4章移除你成功路上的绊脚石

#### FEMOVING THE ROADB LOCKS TO SUCCESS

留些空间给自己

原美国卫生教育和公共福利部前部长兼作家约翰·加德纳(John W.Gardner)说过,"人总是太会取巧逃避自己。我们让自己忙个不停,用那么多事情填充我们的生活,用那么多事情塞满我们的大脑,和那么多人打交道,获取那么多成就,以至于我们从未有时间探究那个可怕而精彩的内在世界。人到中年,我们大多数人成功地实现了逃离自我"。

笔记本电脑本应让人们拥有无尽的休闲时间,事实却恰恰相反,每 一年人们变得更加忙碌。

一天中你有多少次发现当一个同事、朋友或家人对你说话时,你对他们在说什么毫无所知?你微笑、点头、说"嗯啊",心里却在想着有多少邮件在等着你,还有多少任务没有完成,对方说完之后你该说些什么。在打电话时你回复邮件,计划你的周末活动,编辑拖延的报告。然后,你感到很恼火,因为与你交谈的人竟然不理解你的观点。

为了以情绪智慧的方式行事——既能自我觉察又能准确判断他人行为和想法的缘由,你必须活在当下。活在当下意味着将人们的思想完全投入此时此地正在发生的事情中。这是一个很难掌握的技能。不论你能保持多大程度的警觉,忧虑和没有完成的工作总会偷偷爬进你的大脑缝隙,将你拉走。

实际上,你很可能精通于待在当下之外的任何地方。你可以各种走神而依然活着。当你开车时,你的思维在哪里?有多少次你会发现,在

数千米的路程里你根本没在想着开车?你认为有多少人也在这样自动驾驶?下次你不想系安全带时,请考虑以下内容。

一方面,你过于繁忙的生活使你养成了一心多用的习惯。当你同时做多件事情时,你只能给每件事情分配部分注意力。这会使你错过重要的细节,惹恼与你谈话的人,忽视最优先要考虑的事。

另一方面,你可能百分之百地专注于一项工作却仍然没有效率。下一次你从看了一个多小时的笔记本电脑前站起来时,注意一下你的大脑和身体的感觉。你觉得疲劳还是有活力?你觉得为下一个任务准备好了吗?或者你想要休息一下,甚至来一个颈部按摩吗?如果你专注一件事情时间太长,你就会丧失觉察力。这时你很难继续做其他的事情,包括回复邮件和打电话,你会因为无法集中精神而导致误解和伤害感情。此外,你往往会失去幽默感。过度专注不是件好事。

现在你应该学会如何把放出去的心收回,关注在你面前展开的世界。

一次偶然的机会让我第一次学会如何关注当下。一天早上,我打开了笔记本电脑,尽管我知道一个客户会在5分钟后打来电话。我向自己保证我不会读我的邮件。我只是想知道有哪些信息在等着我答复。我的猫PK爬到了我的膝盖上。

我的笔记本电脑屏幕上很快布满了新邮件。我嘀咕着时间太少,我给自己安排的工作太多,那些无所事事的人就知道在社交媒体上喋喋不休。我正看着邮件清单,PK 伸了一个长长的懒腰。在把一条腿伸到极限后,它慢慢地靠近键盘,它的爪子正落在【删除】键上。我惊恐地看着,因为一个接一个地我的邮件都消失了。我盯着一个空空如也的屏幕。

惊慌之后我决定我唯一可以做的事情是清空我的大脑,因为PK已 经清空了我的屏幕。我关掉笔记本电脑,给自己泡了杯茶,然后蜷在沙 发上等客户的电话。 我和客户的教练约谈棒极了。与以前的教练约谈相比,我从客户的措辞、音调和沉默中发现了更多的含义,我的评论引起了更大的触动,我的发问也产生了更大的影响。她说我是教练魔法师。我没有告诉她,我刚刚与一个更棒的教练进行了会谈——我的猫咪。

如何训练你的大脑安住在当下?这个章节会教你一些练习,帮助你 克服你的惯性思维并改变你的生活,从而支持你发展超越大脑的能力。 你将产生新的习惯。这需要自律、坚持和练习,当然你的投资回报也很 大。

有了新的能量、信心和意识,你会提高客观地评估自己情绪反应的能力。这些习惯将使你拥有清晰的大脑,能够在情绪反应之后以尽可能快的速度自由选择如何感受和思考。

# 强化你的个人基础

你的身体状态和精神负担会影响你运用情绪智慧的能力。疲倦、饥饿、超重、不知所措、担心金钱、对关系和未来不确定、对自己作为或不作为的内疚感,这些都会增加你情绪反应的强度。你会发现很难提醒自己转换情绪。你无法看到更多的选择。因此,加强你的幸福感和减轻压力会提高你的行动智慧。

幸运的是,你可以找到许多书籍和工作坊教你建立自信和减压的技巧。为了帮助你践行这些技巧并强化你的个人基础,请考虑你怎样才能:

- 创造一个生活愿景,即你希望过怎样的生活,有怎样的感受;
- 设立年度主题和目标,推动你朝着你的愿景迈进;
- 定期检查你的假设、信念和习惯,看它们是否支持你的主题和目标;
- 找一个教练或加入一个共修小组,支持你做出你需要的生活改变,让你走在实现愿景的道路上。

了解你的人生方向并致力于不断的个人发展,这将有助于你认识到

自己的情绪触发点并做出正确的决定。接下来,你需要减压,以保持对当下的关注。

你必须照顾好自己,才能对自己的思想保持警觉。你的压力越小,你就越能智慧地分析大脑的反应,并考虑不同的回应方式。

如果你不对自己承诺,你将很难长期坚持本书中的各种练习。在周遭的喧哗和日常的忙碌中,要保持关注当下已经很困难了。再加上你那个喋喋不休的大脑还会娴熟地欺骗你。正如第2章所提到的,大脑的首要功能是保护你。它总是像个哨兵一样在监视着周围的危害。因此,大脑倾向于以消极的形式看待世界。你很难保持乐观和快乐,因为大脑被生物性地训练成你的防御机制。

所以,超越你的大脑需要很多的能量。你需要一个健康和警觉的精神状态来达到发动你情绪反应的真正核心,这样你就能更好地解决问题和找到更有意义的方案。为了提高你的能量,请完成附录B自我关爱检查清单。通过不断提高分数你就能提升超越大脑所需要的能力。



有时候很难让人愿意做一个小转变.....



需要发生点什么才能让你愿意……

如果你渴望提升情绪智慧,你必须承诺减少自己的压力。这不是一次性的事情,而是你一生的工作。

# 但愿我有这份勇气......培养自信

把事情做对是实现目标的一个重要因素。此外,你还需要认识到"你是谁",也就是说,除你的技能和知识外你有哪些特质,从而能在艰难的时刻保持决心和弹性。你聪慧、有同情心又无所畏惧吗?你慷慨、有耐心又细致周到吗?你幽默、有开放大脑又求知若渴吗?了解自己的优势并尊重它们。这些特质是你一生的财富,没有人能夺走它们。

以下的练习将帮助你认识自我。如果你想要进一步发展自信,你可 以请一个咨询师或个人教练一起探索以增强你的自我认识。

我经历过一个艰难的青春期。我是在监狱里度过了我的20岁生日。谢天谢地,我的一个狱友让我认识到,我并不等同于我的行为的总和。 实际上,我是我全部力量的总和。在一个阴郁的日子里,我沉浸在自怜中,我觉得这辈子已经毁了。这个狱友把我推到墙边对我说:"你根本不知道你是谁。你脑子聪明,身体健壮,而且,不知道为什么,你非常关心他人。如果你把这些放在这里(她指着我的心脏),你就会离开这里。"

在以前的生活中我一直专注于成就。我必须在学业上成绩优秀,在 体育比赛中战胜对手,并且精通我尝试过的任何活动。这是第一次有人 让我看清在做事情时的我之外的那个真正的我。我并不需要事事都做得 出色。我的狱友拯救了我的生命。

对于"我是谁"有了全新的理解之后,我找到了生命的意义。当我被释放后,我抵制住诱惑并克服了毒瘾。3年后,我以最优秀的成绩毕业,继续营造成功美满的生活。若不是找回了我的力量,我也许早就放弃了。

当然,生活没有那么简单。遭遇阻碍和挫折时,我不断地从"我是

谁"中获得前进的力量。我还经常性地提升自己。研究并讲授情绪智慧 和教练技术强化了我的觉察能力并让我成长。

先识别那些属于你的优势。这些优势特质因人而异。你列出的特质可能与我的吻合或不同。

然后,为了建立你的自信,下一步就是发挥你的优势。你必须证明 它们属于你。如果有人询问你的才能和天赋,你不会羞于提及它们。当 你自豪地展现出你的优势时,你就能更好地表达你的真实情感。

这里的"你是谁"不同于你在聚会上介绍自己时的那些描述。当你说"我是一名律师,我是一个改革论者,我是4个孩子的母亲,我是一个单亲妈妈,我是一个天主教徒,我是婴儿潮时期出生的人,我是一个热爱动物的人"时,你是在确认自己的身份属于哪个群体。这些标签定义了你所扮演的角色并且表明你是如何看待这个世界的。你能够随时更改这些标签和相应的行为,即使你认为你不能。当你的经历和观点发生变化时,你可以选择你的职业和你所属的群体。事实上,你应该在整个人生历程中经常质疑和评估你所认同的那些标签。随着你的生活和需求的不断变化,请使用SET-C方法来确定你的选择是否适合你。

你的知识和技能无法界定你是谁,它们只是向你展示现在你能做什么。其实,你应该思考是哪些特质使你获得了现在拥有的知识、技能和智慧。如果你觉得应该做出改变,你可以利用这些优势来进一步发展你的知识和技能,或者寻求新的知识和技能。

练习4: 了解你的力量

第1步,回忆让你感受到活力和满足感的一次巅峰体验:

- 你刚刚克服了生命中的一次重大挑战;
- 你刚刚完成了一个重要的项目或个人目标:
- 你正在为实现一个目标而独自奋斗,或者正在激励他人全力以 赴地实现这个目标。

回到那一时刻,回想当你完成这件事时自我感觉是多么的美妙。

第2步,列出至少5项属于你的性格特质,它们帮助你创造了这次巅峰体验。请考虑你的:

- 内在的优势和天赋:
- 强烈的情绪和态度;
- ●个人价值观;
- 独特的感觉或视角。

你的性格特质代表着你的核心力量,它们使你卓越,你的成就与之相比在其次。参考下列选项选择你的力量。

有勇气、坚信、有献身精神、沉着冷静、爱生活、关爱他人、珍爱自己、自信、幽默、活泼、灵活、果断、有决心、正直、正视弱点、优雅、敏锐、慷慨、忠诚、诚实、热情、有感激、有信仰、快乐、平和、耐心、好奇、大胆、思维开放、好学、有创造力、有同理心、会关心、会同情、有接受能力、可分辨差异、无条件地尊重、有责任、有表达爱的勇气、正能量、可信任、友善

以上列出的并非全部。请用你自己的词语描述你拥有的、使你卓越的特质。你列出的各项特质汇总为你的个人力量,它代表着你有多大能力塑造你的未来。

这里使用"力量"这个词仅指你拥有的、不会被拿走的优势。金钱、 头衔和财产会给你力量,但它们也会在一夜间消失。漂亮的容貌会为你 赢得赞美,但是时间的侵蚀、意外的事故和疾病会带走这些表面的美 好。克服对衰老的恐惧远远胜过借助于科技与自然抗争。衰老也是一种 特权,并不是每个人都能得到的。甚至你的诸多技能如演讲、打猎、烹 饪、理财、教书、写作或解决问题,也有可能随着时间或境遇的变迁而 消失。

特蕾西·戈斯(Tracy Goss)在《权力的真谛》(The Last Word on Power)中阐述了一种能将不可能转化为现实的力量。她说这种力量和权威或能力无关。书中写道:"当你拥有这种力量时,你就能以卓越和

正直的方式发挥领导力,从而能够承担必要的风险和采取必要的行动改变世界。"

你成功的秘诀就是知道"你是谁"。没有一个特质能确保你的成功。 有才华的人会失败,有勇气的人会失败,聪明的人会失败。决定你的力量幅度的是这些要素的总和。你必须要发现和拥有个人的优势,这样你才能自豪地利用它们改变你周围的世界。

此外,要愿意说出你的缺点。如果你承认自己有时会撒谎、八卦、 反应迟钝、缺乏耐心、评判、粗鲁等,那么你更有可能注意到这些行为 的出现。这时,利用你在本书学到的技巧,你可以转换你的感受并有不 同的行为。放松、超脱、觉察和聚焦,然后运用 SET-C 法的步骤反思 你的心态和选择。承认你的缺点并不会使它们得到强化;承认你是不完 美的,这会给你自由选择你想要的生命表现方式。当你把自己的缺点放 在亮处时,它们就失去了力量。然后你可以自由地选择新的感受和行 为。

最后,当你评估你的信心时,请思索自信和自大之间的区别。自信 意味着你要依靠自己,而自大要求你与他人比较。

当你有足够的自信时,你不需要胜利或正确就能让自己感觉良好。 胜利和完美并不是自信的先决条件。相比之下,自大容不下犯错,自信 却会让你不把错误或损失当作失败。各种错误可能令你尴尬或生气,但 是它们只是表明还有更多的东西需要学习。各种失利可能令你悲伤或沮 丧,但是它们只是表明你需要调整行动和期望。恐惧可以与自信并存。 自大的人不愿承认他们恐惧。自信的人愿意承认他们恐惧,并且在恐惧 时有勇气请求帮助。他们相信总有一条前进之路,不管他们有多恐惧。

自大的人用一种优越感衡量一切。他们看人的方式是进行优劣比较。为了感觉良好,他们从别人身上寻找错误以支撑自己的优越感。当他们失败时,他们指责他人;当他们犯错时,他们又陷入自责。这种持续的比较和贬低抽走了人际交往和各种活动中的乐趣。胜利带给他们的

感受是理该如此, 甚至可能是愤慨。

当你专注于表现你自己的力量时,你就会增强你的自信。或许别人做得比你好,这并不会夺走你的潜力。你也不需要靠别人的错误证实你的能力。当你感到强大和自信时,你就能更好地掌控你的大脑。

# 与你相伴的人

为了帮助你的成长,尽可能多地和那些致力于加固个人优势的人在一起。如果你花时间与这些人相处——他们关注自我照顾并重视自己的愿景,你会更容易坚持自己的发展道路。另外,寻找这样的人:他们将压力减到最小,他们知道并重视工作和生活上的优先事项,他们承认自己的不完美,他们有足够的自信满足自己的需求。用这样的标准选择朋友、伴侣和聘用员工。你的情绪和选择反映出与你相伴的人如何。

最终,如果每个人都习惯自我照顾、自我觉察和有意识地选择,并且选择发展他们的自信、同情心和同理心,就会创造出更具情绪智慧的文化和社区。各种组织机构应该把自信、适应性、耐心和情绪觉察放在与专业技术知识和技能同等重要的位置,如果他们想提升绩效。当员工拥有高情商和坚实的个人基础时,组织机构的健康将为投资带来持久的回报。

# 改变的3个要素

如果你正在处理生活中的压力、增加你的自信,并关注周围的世界,那么你的情绪随时会被触发。你无法阻止它,但是你可以选择下一步的行动。有时这很容易。当这样做不是那么容易时,请通过反思以下3个方面来判断是什么在阻碍改变:

- 意愿;
- 渴望:
- 勇气。
- 1. 你必须有意愿做出改变;
- 2. 这个改变必须能带来你渴望的一个回报:

3. 你必须有勇气要求你想得到的,或者有勇气放下。

如果其中一个要素缺失,你可能无法战胜你对改变的抗拒。当你遇到阻碍时,探索以下这3个要素,你可能发现你需要什么改变你的想法。

## 意愿

有一个古老的谜语:"3只青蛙蹲在一片荷叶上晒太阳,其中一只决定要跳走,那么荷叶上还剩下几只青蛙?"答案是3只。决定要跳走并不等于真的跳走。

还有一则谜语:"3个人围坐在桌旁一起抱怨某个同事的行为,其中一个人决定要去处理个问题,那么桌旁还剩下几个人?"答案是3个。

在你打开思维重新认识一个问题并采取行动之前,你需要:

- 1. 愿意接纳那些表明你对人或事的假设可能正确或不正确的证据:
- 2. 愿意停止反应行为并选择其他行为。

怎样才能产生意愿?

遗憾的是,在你愿意承认自己对人或事的评判未必正确前,你往往需要经历一场危机。有时你可能意识到了自己思维的漏洞,但你仍然不愿意承担改变现状的责任。取而代之,你会为自己的观点和假设寻找理由,然后为你的评判辩护。为什么产生意愿这么困难?

要记住,原始脑的首要职责是保护你。《有一天我的灵魂被唤醒》(One Day My Soul Just Opened Up)的作者伊雅娜·范赞特(Iyanla Vanzant)在书中写道:"我不愿意激怒或伤害他人……我不愿意听起来怪异或愚蠢或像无所不知。我不愿意冒险尝试。如果我被挑战,我不愿意或准备为自己辩护。是的,我承认这些。我知道需要做什么,但我不愿意这么去做。"

恐惧和因需求未满足而产生的愤怒会束缚你,但是承认它们的存在会让它们失去力量。如果你接受有些人将永远不会喜欢你做的事或说的话,你就能克服受到负面评价时所产生的愤怒。如果你承认自己不是无

所不知的,而且没有人喜欢和一个总是夸夸其谈的人相处,你就能克服害怕犯错的恐惧。大声说出你的恐惧或愤怒,这会让强烈的情绪在空气中消散。

如果你愿意承认你嫉妒他人并且害怕自己无法拥有同他人一样的成就,你就能减轻你的嫉妒和害怕。你可以承认自己真切地欣赏他人的成就,不管你的嫉妒是什么。你可以认可你愿意做什么让你更加自豪,以及你不想做什么。你可以依据你的价值观和渴望自由地做最有利于你的事情,即使嫉妒依然存在。

为了支持你愿意以不同的方式去看、说或做,请寻找你信任的人共同探索困住你的情绪。确保你找到的人也想探索是什么困住了他们。你也可以请一个教练来挖掘你的潜能。你对生活与工作中的关系越是不舒心,你就越是需要找到一个人分享你的故事并共同探索情绪触发点,这对你至关重要。

在讲述你的故事时,请注意你精心设计的借口。是的,你需要你的薪水;你最好不要得罪你的老板;你有太多的事情要做,和你的同事坐下来谈话会浪费你的时间。同样真实的是:你不希望持续的情绪给你造成更深的毒害;你抑制所有负面情绪的努力必然危及你的健康和快乐水平;你无法承受情绪对工作效率的破坏。你是否愿意尽你所能做出积极的改变?你必须先回答"是",之后你才能开始行动。

现在就大声说出你愿意检视自己的信仰和假设,暴露你的恐惧并表白你的渴望。

意愿是通向大脑清晰的第一扇门。如果你愿意对自己诚实并与他人 坦诚相待,你就会朝着建立更好的人际关系和做出长期的解决方案迈出 一大步。

练习5: 测试你的意愿

这个练习的目的是帮助你意识到当你不愿意改变情绪与想法时,身体里产生什么样的感觉。你必须知道不愿意是怎样的感觉,以便认识到

它的存在。

做这个练习时你需要纸笔和一个计时器。你可以独自做这个练习, 也可以找一个伙伴一起来做。

- 1.列出3个信念:它们在常人眼中微不足道,但是对于你非常重要。例如,当有人把厕所卷纸放错方向时,你会不会恼怒?你是否无法忍受脏盘子放在水槽里,而是立即要清洗?人们是否应该把借用的东西放回原处?衣服应该以某种方式折叠吗?准时总是很重要吗?同事们遇见你时是否应该向你微笑或与你打招呼?想出3件让你特别讨厌的事情。要确保它们只是生活中的琐事,而且你讨厌的行为并不触犯法律或危及安全。
- 2. 选择其中的一个信念。用你的计时器设定一分钟,在接下来的60秒内,迅速地寻找能够证明这个信念不一定正确的所有理由。和自己争论。要有新颖的甚至是可笑的观点。去发现你不喜欢的行为对他人可能有什么好处。但是,不要扮演别人的角色,如你的配偶或朋友。你必须想出你自己的理由和观点,无论你多么怀疑它们。一分钟后你可以恢复原有的信念。如果你有一个伙伴,你可以让他为你的信念辩护,而你要进行反驳。这样做难度更大,但是效果更好。
- 3. 问自己下面这些问题。当你不得不和自己的信念争论时,感觉如何?你是如何做到愿意与自己辩论的?你能感受到自己的胃部或喉咙有阻力吗?当你依附于自己的信念时,你对自己有什么觉察? 放下这个信念有多难?如果你真的放下了这个信念,你是怎样做到的?如果这个练习对你而言有些困难,从你列出的信念中选择另一个,重复步骤1~3。
- 4. 把学习收获应用到你的生活中。例如,想象一下,对于正在进行的一个项目你有一个信念,那就是它应该如何与实际发生的不同。你是否能放下它应该是如何的信念?是什么信念导致了你人际关系的分裂?如果你一直在抵制和抱怨即将发生的变化,你能找到好的理由来接受将要发生的事情吗?你的信念在哪里把你困住了?你是否因为很久以前发生的

事而避开他人?你是否在抱怨会议是浪费时间,而不是尝试提高它的效率?你是否无论如何都要坚持自己一贯的做事方式?为了改变与成长,你能否与自己的信念做斗争,打破思维范式?对这些问题的回答会让你了解自己对改变的意愿。

一旦你开始清除你的阻碍,你将觉察到某些人执着于他们的信念,以至于对各种可能性视而不见。与其告诉他们如何改变,不如看看他们是否愿意探索自己所依附的信念。然后,你可以问他们是否愿意以不同的方式来看待这个问题。不要说他们错了。从他们的视角认可他们是对的,然后看看他们是否愿意看到你的视角,这样你们就能找到共同点。

不要把太多的精力放在那些对大局无关紧要的想法上。

意愿对于解决问题和加强人际关系至关重要。你能跳出自己的思维框架,走出"你的世界",获得改善沟通和结果的机会吗?如果你愿意,或许你找不到改变思维的理由,或许你会找到很多。

为了帮助你判断你从失望和沮丧中恢复的速度有多快,请用附录 C(发现你的弹性:你的反弹速度有多快)进行检测。然后,你可以制 订一个计划来加强你的敏捷性和适应性。

# 渴望

改变的第2个要素是"渴望"。你或许有意愿设计新的解决方案、承担风险、做出改变或倾听不同的观点。但是,除非有一个你想要的回报,否则你的意愿不会持续太久。

意愿是短期的。它为可能性打开了一扇门,却没有做出任何承诺。 意愿是在当下做的一个认知决定。你会说"我将试试看",但还没有承诺 改变。当你说"我会试着戒烟""我将尽量保持冷静并倾听""我会尽力做 到最好"时,这些都只是第一步。想要在改变观点和行为的过程中迈出 下一步,你必须对实现持久的改变拥有强烈的渴望。

换句话说,空谈无用。如果你听取他人的观点只是因为你认为这是一件正确的事,或者你试图打破一种习惯只是为了取悦他人,那么你很

快会回到过去的思维和行为方式中。你必须想要为自己而改变,然后你才能够真正地聆听和打破老习惯。意愿是一种认知,渴望是一种情绪。

你不会因为你应该改变而改变。理性思维可能激发改变,但是如果没有渴望的情绪支持,它就无法维持。

如果没有发自内心的渴望,那么你更容易找到一个编织的理由,而不是负起行动的责任。散文家汉纳·穆尔(Hannah Moore)在1881年写道:"用来自我欺骗的智谋是无穷无尽的。"你可以找出种种理由,如不恰当的时机、自以为是的上司、无能的员工、糟糕的家庭教育或繁重的责任负担等,为自己的不改变做出辩解。

为了产生渴望,你必须首先承认,即使在最困难的情况下你对结果也有发言权。你至少对自己现在和未来的情绪负有责任。只有接纳自己强大的个人力量,你才能认可自己的渴望。如果你有控制权,你的生活会是什么样子的?如果你的生活出于你自己的选择,你会感觉多自由?你对这种生活有多大程度的渴望?即使选择在一段时间里什么都不做,那也比等待别人行动更有力量。

一旦你愿意尝试做出改变,你需要找到能点燃你的渴望的回报。这 些激发改变的回报通常与你所重视的价值有关,如金钱、爱情、和平、 冒险、成就、平衡、认可或成功。如果你看到改变你的观点或行为可能 促成你重视的价值实现,那么你就更容易接受新的可能性。

以下的列表包含了生命中最有价值的一些东西。请选出那些你认为 对你的幸福至关重要的选项。然后,当你面对挑战时,看看你是否能将 改善处境与你的一项价值观相连接。

点燃渴望的价值观

成就:成功完成看得见的任务和项目。

进步:前进,追求更高层次。

冒险:有挑战,承担风险,考验极限。

美学: 渴望优美的环境, 艺术表现。

挑战:考验身体或心理的极限。

社区:对邻居或同事都很友善,乐于助人。

能力:擅长所做的,有能力,高效。

创造力:发现新的方法做事、创作、探索。

环境: 尊重地球, 生活在安全与舒适的空间。

公平: 尊重每个人的权利。

家庭: 照顾和陪伴亲人。

自由:有能力为自己做决定和选择。

友谊:亲密的伙伴关系,长久的支持关系。

健康: 保持和提升身体良好的状态。

帮助: 照顾他人,帮助他人健康发展。

真诚: 真实、诚实, 保持承诺。

幽默:有趣、轻松、自然。

内心和谐: 从内心冲突中解脱出来,整合、合一。

正直:按照信念行事,言行一致。

独立性: 自助, 自主自治。

知识: 学习和探讨专业知识。

亲密:与他人深度的连接。

整洁:整洁、有序、干净,便于使用。

和平: 员工和团队的和谐相处。

恒心:坚持到底,完成任务和目标。

个人成长:不断学习与个人发展。

乐趣: 个人满意度,享受、愉悦。

地位: 在所属的社会团体中受到高度重视。

权力: 有权力或能力指导某件事,做出决策。

繁荣: 事业兴旺、富足, 轻松地获取渴望的东西。

安全:远离担忧与威胁。

精神: 与个人信仰的深度连接, 神圣的信仰。

稳定:确定,可预测性。

团队协作:与他人合作实现共同的目标。

传统: 尊重过去的做事方式。

胜利:在竞争中胜出,名列前茅。

你的价值观与他人会有差异。不要假定你的价值观与你的同事甚至 配偶的价值观是一致的。你可以通过询问来确定他们最重视的价值是什 么。唯有如此,你们才能共同努力找到使每个当事人的价值观和渴望都 得到尊重的解决方案。

此外,价值观会随着时间的推移而改变。由于年龄的增长,我对提升健康程度的活动越来越重视。由于我没有孩子而且父母也过世了,我不再像以前那样重视家庭,对友情却越发珍视。这些天来,我对学习的热情超过了对胜利的渴望,后者曾是我我二三十岁时最大的动力。事件、年龄和智慧将改变你对最重要的价值的看法。

在工作中,绩效水平取决于对一个重要回报的感知。如果你想让员工更富有成效或更努力地工作,你必须找出他们最渴望的价值并使你的期望与之保持一致。例如,你可以把工作目标和他们对影响力的渴望、对成功的自豪、对冒险的热爱或对家庭的关爱相关联。工作目标和个人价值观的连接会激发内在的动力。

# 练习6: 测试你的渴望

为了帮助你判断你将投入多少精力去完成一个目标,请评估这项任 务是否与你的渴望相关联。下一次你被要求做一件事情时,停下来完成 以下3个步骤。

# 1. 延缓。

在你同意接手又一项工作、向一个朋友承诺或宣布一个个人目标之前, 先深吸一口气。

2. 评估你的动机。

问问自己: "我真的想做这件事吗?"如果你不确定,试着想象你正在履行你的承诺。它让你感觉很好吗?要特别小心,不要出于内疚或因为你觉得你有义务而接受任务。

#### 3. 探索。

如果你觉得你需要承担任务或接受挑战,请看看你的价值观清单。 你能否将结果与你所看重的东西相关联?要想做出全身心的承诺,渴望 必须在场。如果你希望经受住风暴的考验,你必须把想要做出的改变或 想要达到的目标与一个强烈的渴望连在一起。太多的失败可以用这几个 字来解释: "我原本不感兴趣。"

#### 勇气

我成为一名领导力教练的原因之一是,我能够与人们长期合作地帮助他们实现他们的愿景。作为一位培训师,我看到成千上万的人在离开我的课堂时要满怀信心地去尝试他们的新技术和新想法。然而,这种热情很少能持续超过一天。一旦遇到某个冲突触发了他们的情绪反应,或者面对一项他们不想做的任务时,美好的意图就会荡然无存。

是的,他们本来愿意尝试新的技术……在某种程度上。是的,他们本来渴望更好的结果……在一定程度上。但是,当他们遇到不舒适区或怀疑时,他们马上忘记了自己的承诺,回到旧有的行为模式中。他们知道自己应该做什么,但是没有做。原始脑再一次压制了他们的热情。

如果失败的可能性很大,则冒险需要勇气。如果人们可能认为你大脑有问题,则表达不同的观点需要胆量。对自己说"不"比坚持下去更容易。

对你的行为进行合理化和辩护,会让你蜷缩在一个安全、平庸和 沉闷的世界里。鼓起勇气对可能的尴尬或损失说"是!"这是送给自己 的一个极好的礼物。

即兴表演的演员被教导说"是"来确保一场演出的顺利进展。他们练习随波逐流,参与其中。

人生是一个最大的即兴表演舞台,你需要有勇气全身心地投入当下。

成功往往需要你鼓起勇气去行动,即使你并不确定最后的结果。如果你说"我想改变,不过不是现在",你就会错失良机。

什么会引发行动的勇气?约瑟夫·坎贝尔(Joseph Campbell)说过,每个人都有机会成为自己生活中的英雄,去勇敢地战胜怪物。当面对挑战时,英雄们会清空他们的大脑,并驱除抗拒、战斗或逃跑的冲动。当他们的大脑变得清晰时,他们就能获取最强的武器——直觉意识或智慧。

每当你不理会大脑中"不"的声音而选择去做一件事时,你就是一个 英雄。你敢于面对自己的恐惧,并遵循内心和直觉选择做你感觉是正确 的事。这需要你放松、超脱、觉察,并聚焦于①你想要创造的结果,② 当你离开这个情境时你想要的感觉。

勇于面对当下使你能够进入内心和身体聆听答案。有时我会做一个深呼吸、清空思绪、打开我的心、专注于我的愿景,以便帮助我看清楚我想要如何度过这一天。然后,我勇敢地拨出电话号码,约定一次会谈,开始我的下一本书,扔掉陈旧的物品,或者迈出创造我人生新篇章的第一步。

当你勇敢地行动去实现你的价值观和渴望时,即使不如愿,你知道你已经尽了最大的努力。牢记你的价值观和愿景,说出你的意愿,表明你的渴望,然后勇敢地向前迈进。

# ■练习提示

- 1. 完成自我关爱检查清单,并设定目标提升分值。
- 2. 列出你的十大个人力量。站起来自信地念出它们,"我是……"在你开始一个演讲或谈话前这么做,能够使你对感受、说话和行动的多种选择保持清醒的觉察。
  - 3. 在一天结束时,写下那些没有解决的问题,或者结果与你的期望

不符的事情。请确定你是否:

- a. 不愿意看到各种可能性:
- b. 没有一个激励你寻求更好的解决方案的回报;
- c. 缺乏改变观点或行动的勇气。

然后决定下一步你需要做什么。

4. 当你不确定在一个处境里下一步该做什么时,请运用你的当下练习:"放松—超脱—觉察—聚焦",然后问问你的内心或直觉该做什么。你身体中的智慧往往比大脑中的想法更可靠。

"起初人们表达固定的立场,往往各执己见,但是后来人们明显地感受到在群体中保持友谊比保持任何立场都重要……一种新的思维形成了。"

——戴维·博姆(David Bohm) 《论对话》(On Dialogue)的作者 读书笔记

月日	星期	天气
		_
-		
,		
-		
<u>-</u>		

# 第5章 建立强有力的连接

#### MAKING POWERFUI CONNECTIONS

掌控自己的情绪来增加同理心

现在你已经知道大脑总是在警戒可能伤害你的敌人。它不仅警惕身体上的伤害,而且时刻注意对你高级需求的攻击。这些需求界定着你的身份,对你非常重要,如对尊重、倾听和认可的渴望。

任何事件、对话或别人对你的看法,都会引发一种情绪,即使你的 反应是轻松的。情绪触发点能激活一种生物化学反应。如果你注意到它 对身体产生的影响,你的大脑就会给这种反应贴上标签。这个标签就是 你的"一种感觉"。如果你认为这种情绪状态是负面的,你的大脑可能选 择抑制,让你不接纳这种感觉。所以,你需要有意愿客观地评估现状, 有渴望探索取得首选结果的各种可能性,有勇气行动或放下,从而能获 得选择的力量。

练习运用情绪智慧处理你自己的反应和选择,这样做会产生一个神奇的附带效果,那就是加深你理解他人情感的同理心。

# 影响力

除了解决冲突,你还可以使用SET-C方法来了解与你合作的人的渴望和价值观。如果你能把你想要的结果与他人的需求结合起来,你就拥有更大的机会影响他们的决定。

说到工作,多数人都需要感受到他们因为自己的才智和能力而受到的重视。他们还需要感受到,他们的努力是有回报的,而且如果他们做出新的尝试,他们将不会因为失误而受到惩罚。他们希望领导者支持他

们冒险,鼓励他们表达对当前和未来的感受,而不会加以责罚。他们希望有安全的工作氛围,即使意见不合也仍然相互尊重。他们还希望知道 他们所做出的贡献的意义和价值,并尽可能地享受生活。

每个人都有自己的种种需求,它们关联着你在本书第2章中识别的情绪触发点。需求因人而异,也会在一生中有所变换。你需要通过询问了解他人的需求。然后,当你注意到他们的面部、肢体、话语中有负面反应时,你应该思考是什么需求导致了他们的反应,然后再决定如何做出回应。

要想影响人们看到不同观点或用不同方式行动,你首先要聆听他们的需求、价值观和渴望。唯有如此你才能进行一次能激发观点改变的对话。

聆听需要你以好奇的态度关注谈话对象的全部体验。

当对方感到紧张或不舒适时,要承认这种感受,不要继续推进你的观点。当话语与噘起的嘴唇、躲避的眼神或紧握的拳头不相匹配时,要更深入地探讨,不要接受口头上的同意。当对方说"自己不愿意交谈"时,不要轻易地放弃,要觉察他们对你的需要,如关注、安全、欣赏或爱,然后看看你能提供什么去打开进一步交流的大门。如果有人对你无法敞开心扉,停下来问问自己,"我是如何在倾听的?"在获得他人信任前,你可能需要先改变你的情绪和信念。

这就要求你在聆听的同时持续对自己的情绪反应保持警觉。我并不是说你应该不断地审视自我。这项技能是留意到身体中发生的变化。你的肌肉紧张了吗?呼吸变急促吗?你感觉到想要看向别处的冲动吗?一旦你发现自己的胃紧缩了、呼吸停顿了,或者头偏向一边了,请确定你是否需要打断谈话,去要求对方进一步说明,或者告诉对方你对讲述内容有一点情绪反应。也可能你会意识到,你的这个反应并不重要,你需要放松并释放评判、争论、辩护或建议的冲动。你越是快速地选择放松和转换情绪,就越能尽早地恢复对他人的关注。

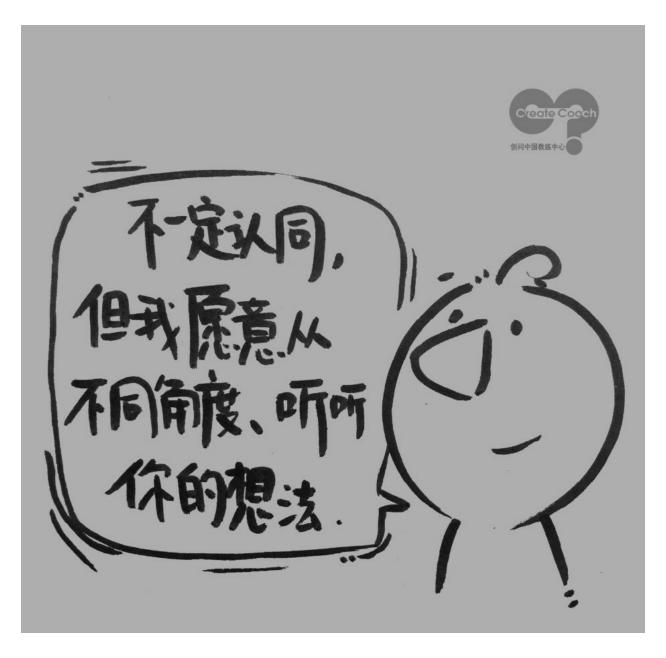
当我在作为教练辅导他人时,我的情绪反应并不重要。我需要关注当下,关注他们通过话语、情绪、语气和体态的变化所提供的信息。我的价值观可能与被教练者不同,尤其是当我身处异国他乡时。我注意到自己身体的反应,然后吐气释放紧张。这让我保持清醒的大脑,不会丧失聆听的能力。

我曾在中国作为教练辅导一个在大型企业担任人力资源高管的人, 他在考虑是否退休后成为一名教练。我问他对现在的工作最热爱的部 分。他列举了他培养员工挖掘潜能的种种方法。最后,他说:"我喜欢 慢慢地灌输我所坚持的原则。"

我的身体一颤。他的话挑战了我的原则,但是我是在辅导他而不是在教育他。我深呼吸,坐直身体,把我的注意力转移到这个爱帮助他人成长的人身上。

因为一个情况或一个人不符合你对世界的看法,会让你很容易陷入情绪化的反应中。你的大脑会主动防御威胁,以维护你的身份和你认为正确的观点,就好像说话人在向你发起人身攻击一般。如果你的反应不受控制,你可能做出或说出一些破坏关系的事,有时这种破坏是永久性的。为了保持健康的、融洽的、互相尊重的人际关系,你必须接受其他人看到的世界和情境与你有所不同,这是基于他们过去的经历、文化、成长环境和价值观的。对于他们生活的世界也许有另一种视角,它与你的视角同样合理。

当你移开自己的障碍,从另一个视角看待事情或从用另一种眼光看一个人时,你们就能共同创造出新的可能性。



在你当众发言或参加会议时,捕捉反应的能力很有帮助。举个例 子,有一次我正在做关于"情绪智慧领导艺术"的演讲,这时有个穿军装 的男士大声要求问我一个问题。我愉快地表示同意。他挑战我的观点, 否认在提高生产力方面渴望比起恐惧是一种更大的内在驱动力。

我没有引用恐惧如何限制大脑功能的证据来反驳他的观点。相反, 我对他的视角表示认可。我说:"你说的是对的。恐惧是可以激励。当 人们感受到攻击时,它会迅速把人们聚集到一起。我们需要你的这种领 导方式来帮助大家应对危机。"看到他的身体和面部表情开始放松时,我又补充道:"当然,我希望在工作场所看不到设立战争区域的必要性。很少有人能长时间处理这种类型的动机。"

一扇门打开了,他愿意聆听我的观点,即使他并不完全赞同。我解释了如果没有明显的危机,对绩效、服从和速度的期望会扼杀创造力和创新。当我问他是否能接受我的回答时,他说他愿意看到恐惧在不同情况下能产生或好或坏的效果。

我已经感觉到他有证明自己正确的需要,也许还有获胜的需要。对 我而言,和他争论会是一个错误。我首先对他表示认可,这使他受到鼓 励,从而能够听得进我的观点。假如我陷入争论,我的演讲台可能成为 他的战场。

我们都理解了彼此不同的视角和相似的渴望。他给了我一个绝佳的机会来展现情绪智慧的力量。

应该思考的问题不是"我怎样才能让他们看到?"而是"我想让他们有怎样的感觉?"不管结果如何,每个人在离开时都应该感受到被倾听和被尊重。

如果你强迫他人按你的方式去看,他们可能只是粗略地看一看,然 后就去找各种理由证明你是错误的。他们表面上在看,心里却在想你是 个愚蠢的傻瓜,不管你实际上有多聪明。没有人愿意承认自己是错误的 或愚蠢的。

只有在危难时刻,尊重才会被强制建立。在其他任何时候它都是建立在你真诚地展现出对谈话对象的聪明才智的敬重上,即使你并不赞同他们的观点。你停止为自己辩护的冲动,这样你就能与谈话对象建立密切的关系。

你是想作为一个傻瓜赢得胜利,还是作为一个智者实现双赢?专注 于连接他人,而不是证明谁对谁错,你就更有可能找到影响他人的方 法。 想要与他人建立深度的连接,你必须有意愿聆听反对你的观点,渴望创造一个对每个人都有效的结果,并鼓起勇气跳入未知的世界,在那里你可能接受新的观点和想法。你需要对谈话可能改变你的想法保持开放的心态。

你越是及早地采取行动建立坦诚的关系,就越能顺利地应对将来可能出现的更棘手的冲突。与他人合作时,如果你想建立良好的工作关系,你应该在关系没有受到任何破坏之前安排一次会谈,讨论你们希望如何共事。当你的情绪受到谈话或情境的影响时,要尽快地采取措施。

即使你们就共事方式达成了一致,当与个人或团队互动时,你的情绪依旧会被触发。如果你感觉满脑子都是对未来的期望,因而无法关注当下,你应该让他们知道你的精神状态,而不要假装在聆听。如果你被某人的行为所伤害,请告诉他们你的感受并问清他们的意图,而不要直接发起攻击。要觉察到你因为害怕被拒绝、显得不正常或感觉愚蠢而产生的恐惧。然后,问问自己,你的恐惧是否有根据。如果你无法确定,那就要在采取最坏的行动之前愿意给予对方最好的机会。

意愿、渴望和勇气会激发创造力——超越你的原始脑看到各种选择的能力。当你注意到自己的反应并清理思绪和身体时,你就可以轻松自如地看到他人的情绪反应的根源。以下是一些在日常工作中常见的行为:

- 对赞成或接纳的需求会导致一个人拒绝承担风险或承担太多的风险。它还表现为人们只做自己感到舒适的事情以避免失望,或者他们从不对人说"不",过度承诺。一般来说,他们的行为是为了避免受到批评或是为了引起正向的关注。他们可能只需要一点点的认可、信任和引指导来帮助他们在必要的时候敢于承担风险或说"不"。
- 对重要性、赏识和尊重的需求会驱使人们过度工作并苛求他人完美。他们可能对批评和反馈过于敏感。他们不依赖于自己的专业知识,而是根据别人的表现来评判自己的表现,希望能比别人领先一步,这样

他们就不会感到能力不足。他们可能表现出自大而不是自信。你会发现这些人难以恭维,尤其是当他们不认可你的能力或通过提起你的过失来极力贬低你的时候。如果你能注意到他们对关注和认可的需求,你就能保持距离感和力量。不要立刻做出反应。告诉他们哪件事做得很好,而不把他们和别人做比较。如果你想让他们的行动有所不同,那就为他们寻找改变的回报——你的建议将帮助他们实现什么个人目标?把你的建议与他们目标相联系会激活他们改变的意愿和渴望。他们需要看到回报,然后才能听从你的建议。

- 对富足、赞誉或安全的需求会让一个人把注意力集中在金钱、财物或晋升上。这种心态的困境是对于何为足够没有概念。这也是一种以自我为中心而忽视他人需求和价值的状态。你要抓住一切机会公开地赞扬和奖励那些有集体意识的人,创造出一种重视人际关系胜过个人野心的文化。将成功定义为一种团队职能。声明你期望人们的行动将基于信任、尊重和支持。确保你有意识地成为自己所倡导的行为的楷模。
- 对成就的需求会驱使人们渴望快速取得成果,这会使那些更缓慢、更精准的人难以适应。你需要同时和这两种类型的人共事——追求成就的人和确保精确完成工作的人。把工作分解成更小的任务,这样追求成就的员工既能更快地获得满足感,又不会过多地丢掉工作中的细节。
- 对控制、正确和胜利的需求让人们尽其所能避免被认作脆弱、软弱、愚蠢、无用或无能的人。让任何人看到他们太过人性化的缺点都是无法忍受的。你最好的对策是礼貌地、坦诚地向对方提及你认为什么需求正在引起对方的情绪反应,接着直接提出要求。例如,你可以这样说:"我可以确定你想掌管这个项目。我知道你在过去曾成功地领导了类似的项目和团队,但是我想确保每个人都有发言权,因为在资源和成果方面存在如此多的不确定性。你愿意让每个人都有机会在会议中发言,积极地允许那些与你相反的观点被考虑,以此来支持到这个团队

吗?"或者如果某人对准确性有需求,而且他们在别人面前纠正你,你可以说:"我为这次疏忽道歉。我知道准确性对你而言十分重要。今后我们能不能在会议后私下讨论这种情况,而不是在公众场合?"不要担心设定边界。相比有人不喜欢你对他们的要求所产生的后果,失去团队的智慧和尊重是大得多的损失。

- 对和谐的需求使人们不愿意站出来维护他们的正确观点或处理一个状况。他们总是尽力息事宁人,结果导致事态恶化、问题增多。为了获得最佳结果,要创造出安全的环境,让人们敢于发言、分享观点,甚至犯错。通过认可他们的独特想法的重要性,支持这些人发表观点。向他们表明,你相信他们的领导能力,而且你将随时帮助他们解除疑虑。
- 对一致性的需求使人们抱怨改变,无论这些变化是多么不可避免或有多大的好处。帮助这些人设想所有可能发生的情况,以及这些变化可能带来的后果,以便他们能知道期待什么。然后给他们时间进行调整。或者你可以向抱怨者提问:"你的要求是什么?"这会帮助他们思考他们希望看到什么发生,而不是总在担心会发生什么可怕的事情。如果这个要求不合理,认可其回答,接着说:"好的,你还有什么别的要求?"最终,他们会想明白的。

基于需求的行为可能是有害的,但是也可能有积极的效果,有助于实现渴望的结果。例如,当需要启动一个停滞的项目时,控制是有用的。践行一致性能使日常工作保持在正轨上。请记住,人们最大的需求可以体现他们最大的长处。

关键是行动要出于选择,而不是出于愤怒或失望。及时发觉某人的行为对员工们和手头的任务是有益的还是有害的。如果你知道这种行为不适合现在的情况,那就要求他们做出你想看到的行为。

成为你想要的行为的楷模也很有帮助。换句话说,如果你发现你自己出于控制、正确、被倾听或保持安全的需求而对一个情境做出不恰当的反应,承认你的需求对你造成的负面影响,然后改变你的行为。无论

你的职位是什么,以身示范自我觉察、正视弱点和保持灵活,这些都是有效领导力的标志。

当你不顾另一种有效的视角而力荐自己的观点时,及时觉察,然后承认你应该聆听,而不是一味地说服别人。当你因为不想让某人发言而试图阻拦对方时,及时觉察,然后,要么发现对方所提观点的价值,要么请求他们推迟发言,以便晚些时候能够更充分地讨论他们的观点(但是不要忘记)。

请记住,每个人都有自己的需求。认可他人的需求可以加强双方的 关系,并推动对话向前发展。例如,我在向一个朋友抱怨死板的、麻木 的老板。当我停下来时,她说她听到了我的沮丧,但是我应该记住我的 老板"正在尽他所能做到最好"。

我觉得这句话有道理。

接着她说:"不过,你的生活阅历和你对人的了解远远胜过你的老板,你有责任亲身示范如何表现出耐心、灵活和同情心。"

我不情愿地接受了这份挑战。

她是对的。有了耐心,我不再对老板迅速地做出反应。我先倾听,再提出我的观点。我开始注意到他做的可圈可点之处,尤其是他支持别人成长的时候。他开始变得柔和,常常会对我的想法说"是",而非"不"。随着时间的推移,我们的关系得到了改善。

此外,记得要坚持自我关爱的生活方式。你解决冲突和与他人合作的能力会受到一些因素的阻碍,如睡眠不足、营养不良、噪声影响、个人问题、金钱匮乏、缺少友情等。先把你的精神之屋打扫干净,然后你才能接待客人。

# 不要自欺欺人

还记得童话故事《皇帝的新装》吗?皇帝被告知他的看不见的衣服 是这个星球上最华丽的长袍。他看不见这华服,但是同意人们的评价, 是为了不想让自己看起来愚蠢。尽管他光着身子在街上巡游的样子的确 很蠢, 还是没有人会冒着被杀害的风险告诉他真相。

如果你假装自己的情绪不存在,你就和这皇帝一样愚蠢。在任何时候,人们都能感觉到你的情绪。同时,你也能感觉到周围人的情绪状态。

不管你认为你是多么擅长隐藏自己的情绪,它们都在影响着你的交流和你的连接能力。事实上,当你竭力隐藏自己的情绪时,你会让人感觉他们在对着一面墙说话,这会使他们愤怒、沮丧或恐惧。人们不理解你,所以他们不愿意说出自己的观点,或者他们没有明显缘由地变得焦躁不安。与此同时,他们从你隐藏的情绪能量中察觉信号,这增加了他们的不适。毫无表情的面孔让人困惑而不是平静。

忽略人或环境的情绪线索就忽略了重要的信息。你是否曾经走进一个房间并感觉到空气中满是火药味?你大概不会愿意待在那里,除非你喜欢卷入冲突。即使你不想谈论觉察到的情绪能量,为什么要忽略正在接收到的信息呢?最好是谈谈你的感受,并讨论一下对当前情境的影响。如果你这么做了,可能引发一场探索性对话,让人们分享他们的感受和缘由。随后你们可以讨论如何把这种情绪状态转变为更富有成效的气氛。

当然,有时谈论你的感觉和需求不是一个最佳的选择。你可能需要找到合适的时机。如果你无法确定,先征求一下意见,请求大家允许谈论你感受到的房间里的情绪。你也许会被阻止,或者被告知另找一个更适当的时间。但是至少你提出了这个话题,并对你感觉重要的事情提出了要求。

你可以要求在会议议程中间或结尾留出一点检查时间,以便人们有机会表达他们对正在发生的事情的感受。检查一下人们对会议过程和互动的感受。如果你把这些谈话列入议程中,人们会更愿意分享他们的观点。

鼓起你的勇气谈论大家刻意回避的问题。尽管有人可能说你制造了

麻烦,但是你在展示领导者的勇气,这是促进个人和团队一起成长所必需的要素。

大脑的目的是保护,但是人类也渴望连接。这意味着欲望、恐惧、怀疑和需求将相互竞争,使合作变得困难。你总是会感受到和遭遇到防御、战斗和躲藏。即使微不足道的一句话所引发的原始反应也会导致出现被压抑的敌意、急躁和沮丧。为了让人们建立信任以便合作共事,他们必须有足够的安全感来谈论自己的感受和需求,这是缓解压力并向前迈进的必要条件。

作为人类,理性的个体在集体行动中会失去逻辑判断力。帮助他人 在不稳定、不确定的时刻找到幽默、感激和意义,以确保最好的想法得 到采纳。

记住,放松你的身体,超脱纷乱的思绪,觉察身体的中心,然后聚焦于你想要的感觉和你期望的故事结局。尽可能多地自嘲。幽默会吸引更多的人来倾听你并接受你的合理观点。但要记住,无论你做什么,有时你无法得到你想要的全部。不过,这难道不值得尝试吗?当一天结束时,你可以说你尽力了,并因此而感到欣慰。

# 保持初学者的心态与人交往

我想再分享一个技巧,它有助于建立和维持有意义的、健康的人际 关系。每当我抗拒一个变化过程或一个人时,我都尽最大努力实践这个 技巧。像所有的人生教训一样,我从亲身经历了解到这个技巧的力量, 同时我也意识到一直以来我的行动都是以自我为中心的。我意识到使用 初学者的心态既是一种体验生活的方式,又是一种建立牢固关系的工 具。

练习初学者的心态意味着你试图转变思维模式,去感知事物、情境和人,就好像你从未见过他们一样。假如这是你第一次看到一个人或一个情境,你会注意到或意识到什么?你会观察到以前忽略的细节,发现你从未考虑过的意义,并且遇到令你惊奇的事情—— 这些事情是你戴

着"已经知道了"这副眼罩时原本看不见的。

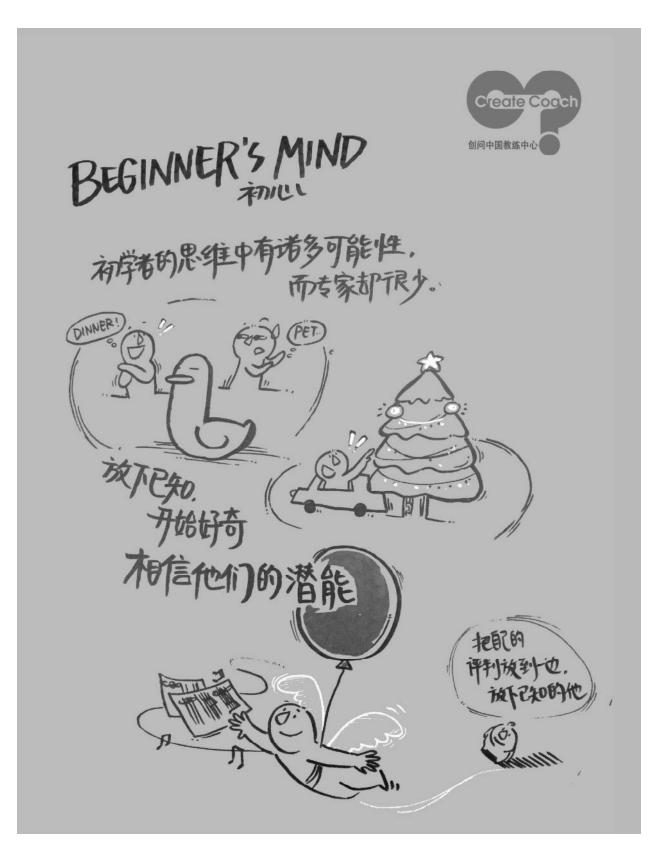
"已经知道了"这种习惯不只是阻碍你的感知。当你"已经知道了"生活的方方面面时,你会经常感到生气或厌倦。"已经知道了"让你不再聆听,而聆听的缺失会给所有对话造成最大的障碍。如果你"已经知道了"这些问题的原因却没有找到行之有效的解决方案,你将永远无法解决沟通问题、家庭纠纷和友情裂痕。

如果你已经知道了你面临的一个问题的答案,如果你在他人开口 前就已经知道了他们要说什么,如果你在他人有机会解释前就已经知 道了他们的不当行为的根源,如果你在任何情况下都已经知道了接下 来将发生什么,那么你就没有给任何新事物的出现留出空间。

《禅者的初心》(Zen Mind,Beginners Mind)的作者铃木俊隆 (Shunryu Suzuki)说过,"初学者的思维中有诸多可能性。专家的思维中可能性却很少"。专家坚持认为已经知道了所有的答案。你需要新的视角和开放的思维来超越你的极限。

相反,试着从一个不知道答案的地方开始。不再试图在人们说完话之前猜测他们将要说什么。不再不假思索地对各种观点表达意见。不再选择只和那些与你想法相同的人共处,要对其他观点保持开放的态度。

我最早了解初学者的心态是在中国台湾和泰国授课时,那里有我所服务的美国公司设立的工厂。但是,我当时无法验证初学者的心态,只好等到回国以后重返熟悉的生活再进行尝试。可是,一回国我就把这件事给忘了。



几年之后,我的中国同事格洛丽亚(Gloria)来美国学习如何授

课,之前她从未离开过台湾。时值12月中旬,亚利桑那州的凤凰城游人如织。我总是注意到拥挤的人群,她似乎丝毫不在意拥挤。那是我第一次意识到,她看到的这座城市是多么不同。我出生在这里,每天开车上下班,却极少留心观察这里的一切。

我喜欢带她到处逛逛,看着她对我熟视无睹的景物欣喜万分,如巨大的新式建筑、宽阔的停车场和牛仔主题餐厅。

最大的意外发生在我带她去我家的路上。我住在高尔夫球场附近, 那里的湖区每年这个时候总是游满了鸭子。当快到我家时,她看到了那 数百只鸭子,说:"啊,要是在台湾,这可是免费的鸭子。"

就在我意识到她把这些鸭子看作大餐时,我们经过一个让行路牌, 建议司机们停车让鸭子穿过马路。我指着路牌向她解释,我们凤凰城的 多数居民看迁徙的鸭子是一种快乐或讨厌的事,但从来不会视为食物。 我们为彼此对鸭子不同的看法相视而笑。

星期五我开车送她从学习的地方去她下榻的酒店。外面天色已黑。 我又累又饿,又对冬天的游客感到气愤:他们偏偏赶在高峰时段驾车出 行,而我只想赶快回家。

当我们在车流中艰难地向前挪动时,格洛丽亚突然发出尖叫。我惊讶地发现她不是害怕,而是很兴奋。她指向窗外。我看到的只是一幢幢房子。

她看到我一脸的困惑,说:"那些灯!"我突然明白了——她在指圣诞节的装饰灯!虽然许多圣诞灯都是中国台湾制造,但是在那里人们不会把它们挂在房子上。你也许会看到它们挂在商店的外墙上,但是不会挂在家庭住宅上,尤其不会像美国街区那样大规模地展示。

我调转车头开向另一条街道,那里所有的房屋悬挂起成千上万的灯饰和动画人物造型。格洛丽亚拿着相机从车里跳出来。当她拍着照片准备带回家炫耀时,我试着用她的眼睛看这里的景象。几分钟过去了,我最终清空了我的大脑,眼前这些明亮的、闪烁的灯光和绚丽的色彩突然

焕发出异样的光彩。我不敢说这和我第一次看到圣诞灯饰的感觉是一样的,但我真的像孩子一般发出"喔"的惊叹。

这段经历是如此温馨和愉快,我承诺在接下来的几天里认真练习初学者的心态。我用新的视角观赏一只鸟优雅的飞翔、一朵花温柔地垂下头、一只蚱蜢飘忽不定地跳跃。只要花一点时间享受这一刻,选择思考我喜欢的事,掌握初学者心态的技巧很容易。

然而,在观察那些我不喜欢的人、地方和事情时,这个练习又变得很困难。不耐烦、评判和怀疑蒙蔽了我的视线。及时发觉我的情绪反应并将它们释放,使我的大脑像白板一样纯净,这不是单靠正念(清醒觉察)就能做到的。我需要学会谦卑,否则我就会回到为我的观点寻找理由的旧习惯。这是我要修炼的功课。

我和堂弟斯图尔特(Stuart)在一起的时候有了练习的机会。他在 俄亥俄州的克利夫兰长大,离我在凤凰城的家很远。尽管他对我总是很 友好,他拖腔拖调、节奏缓慢的声音还是让我很恼火,我总是尽可能快 速地结束我们并不频繁的电话交谈。

斯图尔特长大后上了大学,毕业后在一家大型电子元器件制造公司的工厂里上班。我们两人都30多岁的时候,他调到亚利桑那州位于道格拉斯的一家工厂,靠近墨西哥边境。他打来电话,告诉我搬迁的情形和晋升为厂长的消息。我恭喜他,并告诉他,有一天我会去拜访他。从凤凰城到道格拉斯的车程超过4小时,我总能找到借口一再拖延。结果,我从未拜访过他,错过了他和一个在墨西哥相识的女人的婚礼,错过了他3个孩子的出生。

有一天斯图尔特打电话给我:"玛莎,我调到凤凰城外的一个工厂了。我的家人3个月之后才能来。咱们见面一起吃晚饭吧。"

接下来的周二晚上,我坐在一家中餐馆的餐桌旁,对面坐着我的堂弟斯图尔特。我心想:"这是练习初学者心态的好机会。"我暗下决心,要像第一次听他说话一样去聆听。我还决意去发现一些他的惊人之处。

每个人都做过一些重要的或难忘的事,不是吗?我发誓要发现斯图尔特的闪光点。

他说着,我听着。他说个不停。随着时间的推移,我的任务变得越 发乏味。最后,服务员走过来了,谢天谢地。

我指着菜单,可是我还没来得及点餐,斯图尔特仰起脸冲她说了一句中文。起初我有点惊讶,不过当我看到服务员一脸困惑时,我又感到有点尴尬。

这时,斯图尔特说:"哦,你不会说普通话,你肯定说广东话。"接着,他用广东话和她沟通。这次服务员微笑着回应。

我惊讶地说:"斯图尔特,我知道你会说西班牙语。我在亚洲的旅行经历告诉我,广东话和普通话是非常不同的语言,你一定在大学学过相当多的语言。"

"哦,不是的,"他回答,"不是在大学里。我管理工厂,员工们来自世界各地。我听到了也就学会了。"

我发现了斯图尔特的惊人之处。

在那一刻,他的拖腔拖调的声音变得悦耳动听。斯图尔特变成了一个有魅力的人。我渴望听他的故事。听堂弟斯图尔特说话终究是一件愉快的事。

有多少人被你用评判和意见竖起的墙挡在了你的生活之外?有多少朋友、同事和远近亲属因为数月前甚至数年前表现的行为而使你一直保持着对他们的情绪反应?哪些活动你因为不愉快的记忆而避开?哪些工作你因为之前的失望而躲避?我们是如此迅速地做出判断并拒绝看到其他的可能性。比起你的大脑习惯性地允许你看到的东西,任何一个人、一个地方和一件事情都要丰富得多。

当你观察一个人、一个地方或一件事情时,你有两种选择:清空你的大脑并用新的视角去看,或者用过去的经验框住你的视野。如果你通过记忆、旧有的评判和陈旧的观点这些滤镜去看的话,你将被卡在过

去。你将只能看见你预料中的东西。相反,如果你用初学者的心态去看,你会让自己拥抱惊喜。

我很幸运地学到了这一课。晚餐后一年,斯图尔特在墨西哥独自睡 在一个用电热器取暖的房间里。那个夜晚,靠近电热器的易燃物引发了 火灾。斯图尔特一贯睡得很沉,在睡梦中死在燃烧的屋子里。

在他的葬礼上,我认出了他的妻儿,因为那晚他给我看过她们的照片。遗憾的是,我从未抽出时间开车去道格拉斯探望她们。

葬礼结束后,我跟着人群去了他家里。按照我们的宗教习俗,大家 聚在一起吃饭并分享关于死者的故事,以此来颂扬他的生命。每个人轮 流讲述斯图尔特的故事。轮到我的时候,我讲述了在中国餐馆里的那个 夜晚发生的事。他们都笑了,感谢我如此生动地描画出斯图尔特的另一 个人生层面。

我刚落座,他的母亲说:"让我告诉你们另一些斯图尔特难以置信的事。你们知道他喜欢音乐吗?他写了将近100首民歌。他还写了3首交响曲!而他一生从未上过一堂音乐课。他还喜欢诗歌。他给许多自己写的歌曲填词。还有,你们知道他改变了自己的宗教吗?我对此一直不满,直到有一个周末和他一同参加亚利桑那州的小镇集会。当我亲眼看到他向孩子们传授他关于爱的哲学时,我的愤怒消失了。"

我向他母亲保证,我将利用每个机会和他人分享斯图尔特的故事。 这不仅是重要的一课,而且是我纪念一个我几乎不曾了解的伟大的人的方式。

没有什么比死亡更能肯定生命。当我们面对死亡时,人显得异常重要。一些微不足道的事物有了新的意义。人们看到云朵在天空舒展,听到天使在林间低语。遗憾的是,这扇展现美丽的生命画卷的窗户只能开启几天的时间。当人们再次忙于日常事务时,它就慢慢地关闭了。

不要只是在面对疾病、丧失和死亡时才短暂地想起生命之美好。练习初学者的心态,体验人间的快乐,欣赏你遇见的每一个美妙的灵魂。

保持好奇心。每一次谈话都去突破你的已知领域。努力拓展你大脑中的世界图像。你将看到应对挑战的新方法。另外,人们会发现你是个有趣的人。

培养用初学者的心态去看事物的习惯,这将打开你的心扉和思维。不仅你周围的人将变得更容易相处甚至幽默风趣,而且你的整个精神世界将因为伴随着爱的慷慨和生命活力而得到拓展。

## ■练习提示

- 1. 在你的下一次谈话或会议前,练习归于当下:放松—超脱—觉察——聚焦,以此来厘清你的思绪和需求。然后,当你注意到人们的面部、身体和言语有消极反应时,请先考虑他们需要什么和看重什么,再决定你该说什么和做什么。
- 2. 当你发现你所领导或参与的团队项目产生冲突时,建议进行一场对话,让人们能够表达他们的感受和需求。把没有说出的话放在台面上,这样每个人都能看到是什么情绪阻碍了进展。然后问下一步可以做什么。要求大家不要评判所说的内容,建立安全的分享氛围。
- 3. 确定一个人和一种情境来练习运用初学者的心态。每周至少重复 3次。

"领导力不在于你知道什么,而在于你愿意学习什么。"

——锡德·里奇利(Sid Ridgley)

读书笔记

月日	星期	天气
		_
,		

## 第6章 激励人心的伟大之处

#### **INSPIRING GREATNESS**

"我想要"的力量

我最后一份职场工作是担任一家半导体公司的企业培训主管,负责人员管理工作。这家公司陷入财务困境,但是领导层已经制订了计划。他们想要改变一切,包括产品、市场和组织架构。我的任务是通过协助发展领导者和团队来支持这个变革。我在领导力培养、个人有效性和团队成功方面设定了课程。9个月后,变革进展顺利。我们不仅得以存活,而且发展势头良好。

我渴望探索进一步改进的途径。我与老板安排了一次会谈,准备分享我的想法。当我们会面时,我拿出了写好的清单。他对我摆摆手说:"我已经为你准备了一个计划。你的工作非常出色,总裁和我决定你应该把工厂培训和培训师的管理工作也担负起来。"

我犹豫了。这似乎对我现在进展顺利的工作是一个干扰,而且我对工厂的情况一无所知。这种基于技能的培训在我的专长和兴趣之外。我还知道,在过去的16个月里工厂的3个培训师曾先后由另两个部门负责管理。她们先被调入生产部,后来又转入工艺工程部,现在又划到人力资源部。这肯定会影响她们的士气。

我老板回应我的担忧说:"不用担心,管理这些人很轻松。只不过 是有3个女人,每天上班干活,下班回家而已。"

我觉得后背上的汗毛都竖起来了。管理员工什么时候轻松过,特别是资质一般的员工?他表示这件事情已经决定了,所以我不情愿地接受

了这份职责。我至少可以让这3名培训师在我的部门待得更长久些。

我回顾了在我的管理课程上所讲授的技能,然后和每个人分别约定 面谈的时间。3天后,第1个培训师走进我的办公室。当她坐定后,我 问:"那么,请告诉我,你的愿景是什么?"

她看上去很茫然。

我解释说:"是这样的,你想要在你的工作中获得什么?你有什么想学习的吗?在工作中有哪些事情你想多做一些或少做一些?"

她思索了一会儿,然后说:"工厂车间里有一个新的计算机系统,我想用它创建一些新的报表。我们现有的已经过时了。如果我们有更好的方法来跟踪记录员工的工作表现,那将有很大的帮助。"

"很好,"我说,"有什么需要吗?我能为你做什么?"

"我可以去参加一个课程。如果你批准加班,我就去报名。"

我们打电话询问了课程时间表。然后,我们一起对她的工作时间和 计算机课程学习时间做出了安排。

第2个培训师走进我的办公室。同样,我问道:"那么,请告诉我,你的愿景是什么?"

她看上去很茫然。

我解释说:"你想要获得什么?你想要如何发展和成长?"

她想了想,几次调整坐姿,然后羞怯地说:"我想成为一名主管。"

"很好,"我说,"有什么需要吗?我能为你做什么?"

"我不太确定。"

"你能问问工厂的一些主管他们怎么看吗?为了得到他们的职位,他们做过什么?他们在成为主管前希望学到哪些东西?在你询问过他们之后,你就能创建一份学习清单,那将为你当上主管做好准备。"

"当然,我能做到。"

"很好。找出答案,然后我们一起制订了计划。"一周后,她回到我 这儿,列出了想要学习的东西。我们制订了一个发展计划。我还帮她找 了一位工厂主管做导师, 在完成计划时指导她。

第3个培训师走进我办公室。为了不让她疑惑,我跳过了愿景的提问,直接问她:"你想如何发展自己?我能为你做什么?"

她叹了口气,闭上眼睛,泪水从她的脸颊滑落。最后,她说:"我 在这里工作已经16年了,这是第一次有人问我这个问题。"

在有过这些交谈之后,你认为这些培训师像我的老板所描述的那样,只是上班干活、下班回家吗?

不是那样的。我最大的问题是管理她们的加班时间。第1个培训师是因为新报告系统而获得表彰。第2个培训师1年后成为公司的第一任工厂培训主管,此时公司的首次公开募股获得巨大成功,我们急需招募新的培训师。第3个培训师持续表现稳定、可靠,为她遇到的每个人提供帮助。接受她们培训的员工给予她们很高的评价,这反映出她们全新的工作动力。

讲这个故事的目的不是吹嘘我的成就。成功属于我多年来一直在讲授的管理课程。我只是在实践我所教授的内容。我所学到的经验是,人们的工作效率与他们的知识和技能并没有关系。工作成果取决于他们情感上的投入。他们的绩效表现以他们工作时的感受为基础,而不是基于他们对工作的熟悉程度。

这是一个简单的公式。如果我想要做好工作,我就去做。如果我不想做好一份工作,我就不做,至少我不会全力去做。工作的努力程度取决于在任何一个时刻我的感受。

即使追求成就的人也会失去努力工作的动力,如果他们的领导不设法理解他们的需求并予以支持的话,特别是他们对成就、认可、自主和重大贡献的需求。如果员工们感觉不到安全和尊重,这种环境也会妨碍工作效率。充斥着恐惧、猜疑和讥讽的组织文化必然导致动力匮乏。

员工的良好表现源自他们的渴望。仅有意愿是不够的。他们必须要 有个人的回报,这可能包括为他人造福,然后他们才会全力投入工作。 这种渴望不仅能为他们带来工作动力,还能激发一种提高大脑活动效率的化学反应,从而提升工作绩效。

简而言之,不管你的职业道德有多强,当环境中存在影响工作感受的负面因素时,你的能量必然会降低。其他因素,如愤怒、焦虑和决心,会在一段时间内激发你,但是要想保持那种激发最佳状态的动力,你还是需要在工作中感受到自豪,获得老板的赏识和同事的认可,并且享受到工作的乐趣。

团队或组织的文化是由最重要的情绪状态决定的。

如果你把团队或组织看作一个有机体,你会发现人们所感受到的主导情绪决定产出的质量。你的最佳工作状态取决于你的情绪,团队也是如此。团队充满活力或沮丧,精神振奋或心灰意冷,有序或混乱,乐观或消极,协调一致或争吵不休。团队做决定和创造优异业绩的能力取决于团队成员对任务、同伴和顶头上司的感受。

当人们感到害怕、生气、沮丧、紧张或压抑时,他们的工作会变得糟糕。例如,他们无法有效地处理信息,他们不愿意创新,他们的情绪扭曲或阻碍逻辑思维。当这种情况在团队中发生时,团队协作障碍会成倍增加。

个人会耗尽能量,组织也是如此。长期繁重的工作、没有个人发展的空间、缺乏个人和团队的激励、拖延或忽视情绪问题,这些都会导致组织能量的流失。其症状包括高离职率、旷工率的增加、士气低落、生产力下降、消极抵抗、冲突加剧,以及产生绝望的态度等。

情绪是会传播的。愤怒或恐惧会迅速蔓延。即使你在做别的事情,如果你的旁边有一个害怕或生气的人,你的大脑会收到信号并做出反应。它要么试图保护你,从而引起不适,要么使你表现出同样的情绪。一个组织就是一个集体的大脑,每个人都是潜在的触发点。

积极的情绪也会传播。当你体验到积极的情绪时,你的大脑效率会提升,组织或团队也是如此。

领导者的首要任务应该是影响团队的情绪状态。

如果你的任务是发展团队或业务,你必须激发一种积极情绪的文 化。你需要时刻把握团队情绪的脉搏,并决定如何保持乐观和希望,即 使在经济低迷时也是如此。在最艰难的时刻,人们仍然需要感觉到他们 可以互相依赖。

目前的研究压倒性地证明,那些不关心员工感受的管理者,那些一心只想完成工作的管理者,以及那些向员工施压并把恐惧作为驱动因素的管理者,不如那些关心员工的管理者更有成效。如果管理者了解个体的价值观、目标和需求,并且将这些信息与商业目标结合起来去创造出一种能激发积极情绪反应的愿景,那么他们就会创造一种让人们在最佳状态下工作的文化。

#### 亲密的盟友

领导力是关于人际关系的。这听起来有悖于这条老规则: "不要太亲近你的员工。"克雷格·泰勒(Craig Taylor),一家美国保留人才公司的资深副总裁说过,"所有的证据都指向同一个方向,员工们期待他们的领导者能了解他们、理解他们、公平地对待他们并且值得信赖"。

正如保罗·皮尔索尔(Paul Pearsall)在《心的代码》(The Heart's Code)中所写,管理者需要与他们的员工成为亲密的盟友。当领导者开始了解每个人的渴想、需求、恐惧和疑虑时,他们就能决定如何让每位员工享受他们的工作并感受到自身的价值。

"我对每个人都一视同仁",这条准则已不复存在。如今,领导者必须认识到每个个体。

当员工们喜欢工作时,当他们把工作场所描述为有趣的甚至是开心的,并且他们享有频繁的机会与主管和领导交流时,这种积极的文化将带来巨大的成果。这将是对"运转顺畅的组织"的新定义。

#### 成为会激励的领导者

动机和激励带来不同的结果。动机驱使行动,而激励却引发情感。

随着时间的推移,没有激励的员工如同燃油耗尽的汽车。他们疲惫、易怒,而且往往健康状况不佳。

一种最有生产力的文化必须依靠激励来维持动力。

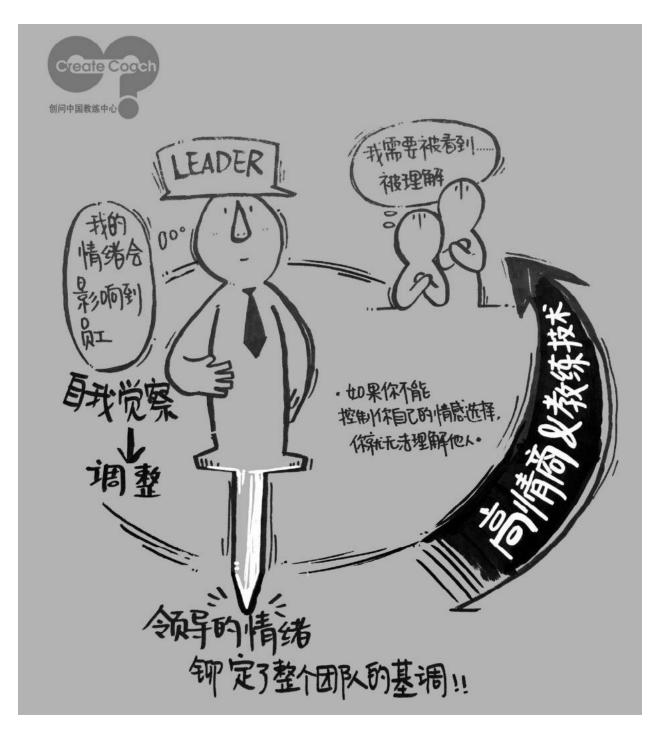
许多公司寻求雇用"合适的员工",并且将排名靠后的20%的员工划入不达标的淘汰之列。这个目标如同长途汽车上的对号入座。关注焦点在于人才,让拥有合适智力和技能的人占据合适的工作岗位。

然而,当长途汽车行驶在开阔的路上时会发生什么呢?乘客们会主动为驾驶员提供帮助,热切地寻找更短的路线并设法绕过路障吗?当汽车抛锚时会发生什么?乘客们会从座位上跳起来去帮忙修车吗?他们会帮助同车的乘客吗?如果天气变坏、道路变窄并不断有新的长途汽车驶过时,乘客们还会待在他们的座位上吗?或者他们会等天气一转好马上搭乘另一辆长途汽车寻求更舒适的旅行吗?

领导者现在比以往任何时刻更需要不断发展情绪智力以设法提升工作关系和责任担当。人才永远是重要的,但它将不再是成功的公司未来发展的决定性因素。长期的成功将建立在领导者创造的充满激情、奉献精神和目标感的文化氛围上。

美国费城联邦储备银行行长、沃顿商学院前院长帕特里克·哈克 (Patrick Harker)将商业文化与物理学进行比较后说:"最重要的是我 们创造的振动和频率。我们看到一个组织机构的和谐总是活跃在商界。 我们倾向于用机械的、牛顿式的观点来看待公司,但事实是领导者给公 司带来一种频率。"

人们需要的领导者是交响乐指挥家,而不是长途汽车司机。



为什么领导者回避他们最重要的职责

"当今领导者最重要的职责是……"我的耳朵立刻竖了起来。说话者是一位著名的技术领导者,正在对一群人力资源主管发表演讲。他已经提供了一些关于员工敬业度糟糕现状的数据,这些数据我多年来怀着遗

憾的心情一直在引用。我期待听到一个绝妙的见解,这时他接着说:"……与员工进行有意义的一对一的谈话。"这不就是我30多年前第一次做管理人员培训时就在传递的理念吗?领导者回避这种提升敬业度的最好方法。

多数人把擅长的事放在首位,把困难的事放在最后。因此领导者避免一对一的谈话是正常的,因为人是不可预测和难以应付的。情绪化是人的天性,而很少有领导者愿意处理别人的情绪。他们不想亲身感受情绪,当情绪出现时也不知道该如何处理。因为无法确保任何对话的结果如何,领导者干脆回避这种风险的源头。

正如你在前面学到的,各种情绪都是正常的。人们整天都在感受情绪。它们并不是坏事,它们只不过是能量在身体中流动的反映。认可谈话中的情绪,这有助于发现必需的重要信息去突破障碍、做出正确的决定并向前迈出积极的一步。

即使人们相信你对他们是真诚的,他们也需要知道,他们可以自由 地表达自己的感受,而不必担心受到负面评判。

领导者回避情绪表达,却因而错过与他人连接的最好机会。

多数领导者会为这种回避做出这样的辩解:"如果我鼓励员工谈论他们的感受,我将说出一些不正常的话。"或者,"我没有时间听他们小题大做。"商界到处是这样的警示:"强者生存。"显然,没有人想成为打破规则并允许情绪表达的领导者。整个组织变成了一个装满被压抑的情绪的大容器。

#### 你无法解决所有的问题

领导者避免谈论情绪有以下两个原因。

- 1. 当有人表达一种情绪时,多数领导者会感受到相应的情绪,他们自己的情绪和对方的情绪一样令他们感觉不适。
- 2. 领导者感觉到有责任改变对方的情绪,或者解决让对方感到愤怒、恐惧或沮丧的问题。实际上,领导者可能无法改变对方或轻松地化

解纠纷。领导者感觉自身能力不足,从而担心受到负面评判。

具有讽刺意味的是,如果你试图改变对方,这会让他们觉得他们表 达感受的行为是错误的或软弱的。或者,如果你试图解决纠纷,你可能 许下无法兑现的承诺。

你最好的做法是觉察自己的感受、清空大脑、集中意识,然后选择 保持平静、同情心和好奇心。允许员工在不受评判的情况下全然地表达 自己,这将帮助你深入了解情况,然后和对方一起找到最佳方式前进。

如果你保持平静,他们也会平静下来。接下来你可以通过提问来帮助他们确定,在触发他们情绪的情境中他们的哪些需求没有得到满足。 理解情绪因素如何影响情境会使你变得明智。创造一个安全的空间来谈论情绪会让你变得强大。那些有勇气保持当下并允许情绪表达的领导者,能够发起有意义的对话来提升敬业度、创新力和成果。

欣赏而不是回避他人的经历,这就为找到真正的解决方案打开了 大门。

我知道知易行难。当人们情绪激动时保持当下并觉察和释放你自己的情绪,这可能令你惊慌甚至痛苦。以下有6个方式可以帮助你在艰难对话中处理情绪:

- 1. 深呼吸,释放你的紧张,保持安静。给人们一点时间恢复,让他们不会因情绪反应而感受不佳。
- 2. 允许任何反应的发生。他们也许会道歉或要求离开。告诉他们, 你理解他们的情绪反应,让他们感觉这是正常的而不是有问题的。
- 3. 不要试图迅速解决人或事的问题。如果这个人聪明又机敏,最好给他们安静的片刻放松自己。然后你可以通过提问更多地了解他们如何看待这个问题,以及他们怎样才能向前迈进。这会帮助他们更理性地思考。
- 4. 如果他们情绪失控,不要火上浇油。不要用生气回应或放弃。不管他们是对你还是对别人生气,给他们一个发泄的机会。如果情绪无法

平息,那就尽量安排另一次谈话,等他们情绪缓和时再一同寻找解决问题的办法。

- 5. 如果他们害怕,询问他们害怕什么,然后倾听他们的回答。不要告诉他们不应该感到害怕。通过提问的方式表现出你的好奇和关心,鼓励他们说话。他们害怕在未来失去什么?还有什么其他可能性?你能做什么来支持他们的改变?带着好奇、关爱和同情去倾听。你可以帮助他们区分主观臆测和客观现实,从而使他们有可能看到一条前进之路。
- 6. 在结束谈话前邀请他们明确地说出他们发现或学到了什么。把领悟清晰地说出来能让他们感觉更强大。明确他们的学习收获能给予他们一种控制感。

成为一名鼓舞人心的领导者意味着,无论员工有什么感受,你都能和他们一起处理好。人是情感动物。如果你评判或回避他们的情绪反应,你就是在评判或回避一个真实的人。这永远不会令人感觉舒服。要把你面前的这个人看作正在尽己所能做到最好的人。从这个角度出发,你们可能进行一次神奇的对话,给你们双方带来意外的收获。

请记住,推动公司竞争力的额外砝码取决于员工的长期感受。领导者必须致力于倾听员工的心声。如果他们即使时间不多也留出时间去倾听,他们将知道如何引导员工摆脱恐惧、愤怒和放弃的念头,进入可能性的空间。

在倾听、理解和关爱上的投入会带来巨大好的回报。除了更多的利润和成功,你的工作场所也充满阳光。这温暖的光来自员工们的眼睛。

#### 时间借口

我在教授领导力技巧时经常被问:"如何在工作繁忙时腾出时间进行深入的对话?"你是否曾觉得有那么多事情要做,而没有时间与员工相处?邮件、电话、敲门声都会让你感到紧张。与员工相处会妨碍你做你认为重要的事情。

具有讽刺意味的是,将焦点对准工作而不是人,这正是许多员工在

精神上或身体上离开工作的原因。强迫员工专注于任务必定会导致错误、分歧和不良结果。难怪每个人都感到紧张、沮丧、失望和没有成就感。

专注于流程、任务和里程碑却忽视人的需求,争取最好结果的努力终将白费。

你的急躁是你最大的陷阱。你的员工成为你实现目标的工具,而不 是被尊重的事业伙伴。在这样的处境中没有人感受到自身的价值或重要 性,但是人们需要感受到价值和重要性来维持努力的渴望。

为了实现好的结果,你必须更多地关注人而不是问题和任务。然后相信他们会尽最大努力把工作完成。管理人员和团队成员必须互相依赖,以实现共同愿景。你需要欣赏每个人的努力,并鼓励他人在需要的时候寻求你的支持,从而避免任何人掉队。每当你开始一次对话时,你要设法理解他人的需求和期望。

有效的领导力要求你能随时腾出时间与员工相处。

花时间进行有意义的对话,这将考验你的耐心。当你因为急于完成 工作而忽视员工时,要有及时的觉察。你可以感觉不耐烦,但是无论如 何你一定要抽出这个时间来。

无论你还有多少待办事情,不要躲避那些想占有你一点宝贵时间的 员工。当他们耽误你工作时,他们给予你极好的连接机会,这样他们会 受到激励去实现更多。并不是每次对话都有成效,但是错过与一位要求 和你谈话的员工进行一次难忘的对话,可能损害人际关系和工作成果, 这比你认为更重要的工作的耽搁会产生更大的负面影响。

建立一个高度信任和高效的环境要求你把每个人都视为有意义的人。价值观、优势和天赋如同性格一样因人而异。当个人风格发生碰撞时,人们会以错误的方式产生摩擦。但是,对于彼此在共同愿景和一致目标上的贡献的尊重是让一切保持良好运转的主要因素。

停止你的工作,抽出一些时间去全面地认识你面前这个人,这是你

送给他们的最好的礼物。人们都渴望被看见、被理解和被重视——不仅是因为业绩,更是因为自身。这就是你激励人心的方法。它所带来的优异的业绩将是令人惊喜的。



面对伤感情的行为

当你遇上最难应付的员工时—— 他们不由自主地抱怨、指责、对抗、傲慢地拒绝或自以为是,你已经知道如何处理了,保持冷静、好奇和自信地回应,而不是对他们的行为自动反应。这至少将减少你的压力。接着,如果你能发现他们的意愿和目标,鼓励他们和你一同探索不同的行为和视角,你也许能够改变他们的想法。或者,你会发现应该及时将这样的人从团队中移除,以免他们的行为对你的团队文化产生负面影响。

事实上,一旦你掌控了自己的情绪反应,并能更彻底地保持当下, 触发他们情绪反应的需求将变得一目了然。不管一个人的行为有多么麻 木,在这个星球上很少有人会把自己的想法和行动专注于如何伤害他人 以获得快乐。粗鲁、羞辱、误解和冒犯往往发生在人们努力获取关注、 控制或赞赏时,而不是因为想要伤害别人。

你经常会听到有人说:"这不是我的工作。""这个在这里行不通。""我没有时间做那个报告。"这些言论的根源常常是恐惧,而不是懒惰、傲慢或冷漠。他们的原始脑在寻求保护。甚至一种报复行为也是源于对即将丧失某物的恐惧或对丧失某物的愤怒。

当然也会有人提出挑战"看看你有几分能耐"。然而,即使在这样的情况下,这些人的行为也不是出于想让你看起来愚蠢的动机。他们要么在试图帮助你提升,要么通过证明他们比你更优秀来消除自己的不足感。如果他们试图帮助你挖掘更多的潜能,那么他们真的尊重你的才能。如果他们是利用你抬高他们自己,那就要认识到,他们肯定认为你配得上做他们的对比参照物。

在你做出反应之前,先问问自己如下的问题:

- 是什么驱使他们这样做?
- 他们的大脑在保护什么?
- 他们害怕不被听见、被人误解、不被承认或失败吗?
- 他们感觉到我不尊重他们或不重视他们的想法吗?

- 他们是否曾有一个期待我没有满足?
- 我是否让他们感到害怕,他们是否担心我不会支持或喜欢他们?
- 他们是否担心其他人不会觉得他们的想法是可行的或值得尊重的?
- 我是否创造了一个安全的空间,让他们能说出自己的想法?我是 否真的愿意让他们有足够的安全感来表达想法?

你也许能够独自回答这些问题,也许你不得不询问当事人。如果你想解决一个问题或教练某人克服一个难题,请用SET-C方法。

- 1. 请他们从自己的视角讲述这个故事(Story)。保持好奇,不要假定你知道任何事情。
  - 2. 识别他们感受到的情绪(Emotion)。
- 3. 寻找可能的情绪触发点(Triggers)。你可以请他们核实你所感知到的他们的情绪和触发点。如果你的感知错误,他们可能告诉你他们认为正确的是什么,这将加深你们的谈话。你的判断有失误是正常的,而且可能有帮助。
- 4. 做出选择(Choice)。你想要如何改变谈话方向。问他们需要什么来解决这个问题。如果他们承认自己无法控制压力的来源,那就问问他们怎样才能放下。有时你需要做的就是帮助人们了解他们的感受是什么,以及为什么,他们自己就明白需要做什么。

请记住,在你开始谈话前,先确定你能否使你的发言不受个人影响。你现在感受如何?你能否用这样一种方式和他们谈话,使他们乐于探讨与人相处的多种方式。你可能需要深吸一口气,停止你杂乱的思绪,归于当下,然后专注于想要的结果。要进行一次有效而艰难的对话,他们必须先有充分的心理安全感,然后才能诚实地反思他们自己的想法并坦诚地与你交流。

#### 心理安全

我为一家全球公司讲授领导力课程,在那里我们用一个"安全时

刻"练习开始每天的培训,这个练习的目的是减少身体上的意外。当我 试着教练这群领导者如何让员工在对话中(尤其是那些可能引发情绪并 导致争论的对话)感受到舒适和安全时,他们声称没有时间也没有必要 这么做。领导者通常不会把对心理安全的需求和对身体安全的需求联系 起来。

哈佛教授埃米·埃德蒙森博士(Dr.Amy Edmondson)说过,"心理安全描述了个人对工作环境中人际关系风险的认识。这包含了一些理所当然的信念: 当一个人通过提出问题、寻求反馈、报告错误或提出新想法等方式表明自己观点时,他人将如何回应"。

如果有任何迹象(真的或假的)显示他们将感到尴尬或受到伤害, 大脑将过滤人们所说的话或阻止他们开口。这是在你运用逻辑思维评估 状况之前就自动发生的回应。多数人会为他们的沉默或防御找到其他的 理由。



我偶尔会和同事一起合作授课。当我和搭档在一起有安全感时,授课过程是愉悦的,而且学员评价也很好。相反,当搭档给我建议却吝啬赞美时,或者没有征询就直接提供"帮助"时,无论我多么熟悉课程材料并努力说服自己搭档只是在尽力帮助我,学员评价都很一般。

我的这种经历很常见。当你和某人在一起感到安全时,你会更自由 地进行创造性的谈话和尝试。当你感到在心理上受到保护时,你会更乐于学习,更愿意帮助他人,并拥有更高的工作满意度。

当你心里没有安全感时,你的每步行动的结果都是不可预测的和可怕的。这种恐惧堪比有酗酒父母的孩子的感受。除了恐惧,长期缺乏安全感还会引发悲观情绪和情感麻木。自我价值感和自信会直线下降,导

致出现低生产率和更多的与压力相关的疾病、人员变动和事故。心理安全影响着身体安全。

试问自己这些问题:

- 我是否觉得我能够表达观点而不受评判?
- 我是否相信我能谈论自己的感受?
- 我是否觉得我受到重视是因为我自身,而不是因为我完成的工作目标?

然后,请你的员工也问问自己这些问题。积极地鼓励人们提出问题、提供想法、解释他们的错误并坦然地表达与你不同的观点,同时愿意因他们提出的观点而做出改变。

当然,仅靠说是不够的。你不能只是告诉人们他们应该信任你或没有什么可担心的。他们过去可能遭遇评判、尴尬或打击。

永远不要假定信任的存在,你需要有意识地在每段关系中培养信任。

为了让人们觉得你真诚地对待他们,请让你的自我退入后台。当一个评判溜进你的大脑时,当你在构思自己的回答而非倾听时,当你的肌肉因为急躁或抗拒而变得紧张时,请及时觉察。在下次谈话时练习以下步骤:

- 1. 从你的身体获取线索。当你变得恼怒、急于发言或在未经允许的情况下忍不住要介入并解决问题时,请运用你的情绪觉察去识别。
- 2. 选择你想要的感受。如果你想让人们感受到好奇、冷静或希望,你自己首先要选择去感受这种情绪。在进入房间前深呼吸并感受你所选择的情绪。用它作为心锚在谈话中重置你的情绪。
- 3. 评估你的尊重程度。如果你不尊重他人,人们与你在一起就不会有安全感。你面前的人有哪些值得欣赏之处?回忆他们的良好行为或意图,有助于拥有尊重的状态。
  - 4. 确定人们需要你为他们做什么。他们是否需要知道他们可以与你

分享不成熟的想法?他们是否需要你鼓励他们冒险?为了表明你理解他们为何感受到不适,你该说些什么?问问他们,他们怎样才会愿意分享他们的想法或做出其他的尝试?

#### 走向成功的道路

理查德·博亚兹(Richard Boyatzis)和埃伦·范·乌斯腾(Ellen Van Oosten)在"发展高情商组织"一文中描述了劳德威(Roadway,一家货运公司)的领导者如何转换思维,将情商整合到公司文化中后获得巨大的成功。他们描述了一位经理如何应对这样一个危机:由于码头运输造成的过多商品破损,劳德威即将失去一个大客户,特制玻璃器皿公司。

根据这位经理的回顾,当他将这个问题从个人职责转化为集体挑战时,他能够放下恐惧,创造更多的可能性。他召集全体下属与特制玻璃器皿公司的高管会面。客户没有抱怨,而是向码头工人详细介绍了他们的公司,包括公司愿景、工艺流程和发展战略,其中涉及利用劳德威的卡车运输他们的产品。在会面结束时,来访的高管赠送给每位码头工人一个由特制玻璃器皿公司制作的纪念杯。

商品破损的问题很快消失了。工人们感受到尊重和工作的意义。这促使他们找到各种方法更加小心仔细地工作并帮助特制玻璃器皿公司获得成功。

总体来说,劳德威公司发生了彻底的转变,那里的每个人如高管、 经理、司机、码头工人、普通员工,都为在这里工作而感到自豪和兴 奋。他们的兴奋激发客户对劳德威的信心,增加了销售额。他们还发 现,与转变之前相比工伤事故减少了近一半。他们把这些成功归因于鼓 励情感表达的公司文化。

他们的目标包括:

- 通过教授和奖励情绪智慧来提升各个层面的自我觉察;
- 安排领导者在各个层次培养新的领导者;
- 通过确定培训需求并教练员工实施所需的技能,发展生产能力去

#### 获取突破性业绩:

• 拓展员工对关系长期经营业绩的重要问题的理解。

这个战略的中心是9天的培训课程,跨越6个月,涵盖情商、商业战略、系统思考、营销、财务和欣赏式探询技巧等内容。课堂上采用情境模拟的方式让领导者"实时"运用情绪觉察和选择的新行为模式。他们还互为教练,并发现他们的激情——他们真正想从生活和工作中获得什么。然后,利用对他们的情绪能力进行360度测评所得到的信息,领导者创建了个人愿景和发展计划。这项活动有助于激发他们对改进领导行为的渴望。

除了后续的教练辅导,领导者在这个过程的每一步都有外部教练的支持。伴随着领导者的培训和之后的工作实践,教练不断促进反思和现实判断。劳德威公司认为这些教练工作是该计划成功的重要因素。

回到工作岗位中,这些领导者和他们的团队分享了他们所学到的东西,这些分享既有单人形式的又有小组形式的。他们组成了行动学习小组。整个公司形成了新的组织规范,质量和销售节节飙升。一位技工和一名司机共同发现了一个方法,帮助公司在一条运输线上每年节省13万美元,这比他俩的工资总和还要多。

情绪是会传染的。新型的领导者必须认可人的精神。他们必须先成为他们想在他人身上看到的行为的楷模,包括遵从自己的价值观生活,讲真话且顾及他人的感情,表现出自信、信任他人、展现社会责任、保持灵活和宽容,并带有幽默感。他们必须知道如何超越他们的大脑,做出正确的选择。这些选择应该反映出组织中越来越多的兴奋能量。

你能够担当这个权力的重任吗?人们面临的挑战是要发展高情商的组织,让所有的员工充分展现自我,让欢声笑语四处回荡。指挥这样的组织文化的领导者将拥有持久的竞争优势。

#### ■实用技巧

1. 帮助人们发现他们的价值观,并使价值观和工作协调一致,从而

将激情转化为绩效。

- 2. 将情绪智慧的技术和理念融入招聘、晋升和表彰机制,从而创造出一种高情商的公司文化。
- 3. 鼓励所有员工将情绪语言融入他们的工作谈话中。为员工提供培训并为领导者提供教练支持,以此实现这一转变。
- 4. 要求领导者先成为全体员工的楷模,表现出激发信任、信心和关爱的行为。
- 5. 与教练一起设定个人愿景并制定计划以提升超越大脑的能力,为你自己做出最好的选择,并为他人创建一个成长和创新的安全空间。

"我们过去从未涉足此处;

我们不知道将来会发生什么;

我们必须让每个人的智慧和声音参与其中。"

——埃米·埃德蒙森(Amy Edmondson) 读书笔记

月日	星期	天气
9		
14		
a <del>-</del>		

## 附录A为你的情绪命名

#### NAME THAT EMOTION

一份提升情绪洞察力和理解力的情绪清单

"情绪"是指被描述为各种感受的精神和生理状态。你往往很难用一个具体的名字来命名你正在体验的情绪。很可能你的大脑正在同时处理不止一个反应。情绪不仅是重叠和交融的,而且数以百计的情绪中的每一种都有不同等级的强度,以至于情绪觉察成为一种难以掌握的技能。

你越善于辨识自己的情绪,就越能掌控自己的行为。你可以基于当下存在的各种可能性做选择,而不是做出习惯性反应。换句话说,你是用智慧而非冲动在回应,其结果是更具有效性、效率和自信。当你理解自己的情绪和行为时,你就会对你周围那些人的行为驱动因素产生更高的洞察力。情绪智慧是提高你生活质量的关键因素。

在接下来的两周里,每天给你的手机或手表设置4次闹钟。按照后面的时间表上列出的时间或对你更方便的时间,在空白处填写①你的情绪感受,②你认为是什么让你有了这样的感受。用下面的情绪感受一览表来帮助你识别自己的感受。如果在时间表上的时间段里你正和他人在一起或正在睡觉,那就调整时间表适用于你的情况。精确的时间不是关键。无论如何,重要的是评估你当下的感受而不是记忆中的感受。

请记住,你是在寻求理解自己的感受,而不是改变它们。情绪没有对错之分。因此,诚实是极重要的。然而,认知本身就能发散或增加情绪反应。你可能发现,随着时间的推移,一些情绪的强度会降低,同时其他感受(但愿它们更令人愉快)会增强。请使用下面的一览表帮助你

尽可能地识别具体的情绪。

愤怒

狂怒 激愤 仇视 厌恶 恼怒 气恼 生气 报复受骗 敌对 叛逆 抗拒 嫉妒 高傲 蔑视 反感憎恶 震惊 冒犯 怀疑 嘲讽 警惕 谨慎恐惧

忧虑 紧张 恐慌 担心 痛苦 急躁 不安 惊吓威胁 焦虑 压垮 激动 焦躁 暴躁 泪丧

受挫困惑迷失昏沉受困孤独孤立悲哀悲惨悲伤忧郁绝望压抑摧垮无助软弱遗弃烦躁严肃阴沉失望痛苦无能害羞冷落放弃脆弱不适厌倦疲倦累垮无情冷漠无聊耗尽失意粗暴

羞耻

丢脸 蒙羞 难堪 羞愧 不安 内疚 遗憾 悔恨 反省 难过 超然 冷淡

惊奇

震惊 惊吓 吃惊 惊愕 惊讶 钦佩

激情

热情 兴奋 激动 亢奋 热诚 狂热 欢愉 狂喜好胜 任性 坚定 自信 勇敢 热切 乐观 欣慰自豪 热烈

快乐

愉悦 幸福 开心 喜悦 得意 幸运 高兴 可笑 梦幻 入迷 赞赏 感激 希望 好奇 兴趣 专注 活泼 快活

平静

满意 宽慰 安宁 放松 满足 矜持 舒适 接纳 宽恕 接受 关爱 宁静

尊重

爱慕 喜爱 友好 挚爱 安全 尊重 亲密 赞同 慷慨 慈爱 同情

其他

(写下你自己的情绪感受)

情绪评估

在持续记录情绪两周后, 你发现了什么? 你发现了哪些模式?

## 附录B自我关爱检查清单

#### SELF-CARE CHECKLIST

#### 环境

- □你的办公室井井有条,你可以轻易地找到各种东西?
- □你的办公桌上放置的文件、杂志和书籍不超过两摞?
- □ 你的家让你感到舒适,并且为你提供了一个可以思考问题的安静 空间?
  - □你家里的一切家用设备运转正常?
  - □你有备用系统以防突然停电,包括计算机专用的备用电源?
  - □你定期保养你的汽车,一切运转正常?
  - □你家里有烟雾感应器、灭火器,并且能够快速联系到警方?
  - □你保持充足的家用储备和办公储备,你不会陷入窘迫?
  - □你感觉到家里和办公室里的色彩和装饰赏心悦目?
  - □你家里和办公室里的温度很舒适?

#### 身体健康

- □你每天睡眠6~8小时?
- □你的床很舒适?
- 口你工作时的座椅让你的背部感觉良好?
- 口你几乎每天都吃新鲜、健康的食物?
- □你每周至少锻炼3次?
- □你的胆固醇数值在正常范围之内?
- □你每天至少喝5杯纯净水?

□你每天喝含咖啡因的饮料不超过两杯?
□你将糖摄入量控制在最低水平?
□你每年进行一次健康体检?
心理健康
□你每天醒来时都对新的一天充满期待?
□你每天晚上都会花时间去答谢令你感激的人或事物?
□你每年至少休两次长假,让自己得到休息和能量?
□在你的生活中有人经常拥抱你?
□你赴约时至少提前5分钟?
□你在开车时从容又谨慎?
□你只对你能兑现的事情做出承诺?
□你经常探索认识世界的新方式?
□你每天至少开怀大笑一次?
□你在家庭成员之外至少有两位无话不谈的好朋友?
金钱
□ 你几乎没有债务?
□你至少存下收入的10%?
□你随身带的钱包里有充足的现金应付突发情况?
□你觉得你的工作付出得到了充足的回报?
□你能够很快地走出投资失败的阴影,对未来充满信心?
□你有充足的存款应对家庭、车辆或健康方面的紧急情况?
□你为家庭、车辆、健康购买了充足的保险?
□ 你为自己的职业发展投资,从而能够在将来拥有更高的收入?或
你在为退休准备充足的积蓄?
□你有一项特别的知识或技能,让你得到稳定的工作?
□你有一位业界闻名的、博学的财务顾问?
人际关系

者,

□你的家人/朋友/同事支持你的梦想?
□当你需要解除压力时,你有可以谈心的家人/朋友/同事?
□你不回避任何人?
□你对那些被你以任何方式伤害感情的人表达了歉意?
□你原谅了每位伤害过你的人?
□你经常对你爱的那些人说你是多么喜欢他们?
□你不再试图惩罚别人?
□你已经和那些一再令你失望、沮丧、疲惫或不尊重你的人断绝了关系?
□你感到你对于你所接触的每个人都很重要?
□你和自然、你的上帝,或者任何一种滋养你的信仰的外部力量保

打钩的条目总和(日期)

统计你打钩的条目数量。

持着联系?

设定目标实现没有打钩的条目事项,一次实现一条。从打钩最多的 那一类别开始,这样你的起步更加轻松有力。

努力使这份检查清单至少有45个被打钩的条目。随着你打钩的条目数量的增加,请留意你的能量会有多大程度的增长。

读书笔记

月日	星期	天气
20		
-		
-		-

# 附录**C** 发现你的弹性: 你的反弹速度有多快

## FIND YOUR RESILIENCY RATE:HOW FAST DO YOU BOUNCE BACK

请对自己诚实作答。

- 1.3笔意想不到的花销在一个月内同时发生,导致你难以应付正常 开支。你会:
  - A.继续花钱,尤其是花钱享受生活。
  - B.检查你的开销,发现那些不必要的开销以减少支出。
  - C.借债,打算下个月还清。
  - D.买彩票或投资有望快速赚钱的风险项目。
  - 2.当父母或朋友批评你时, 你会:
  - A.尽可能地回避你的父母或朋友。
  - B.退回到你14岁时的回应方式。
  - C.反唇相讥。
- D.询问对方为何生你的气。试着理解他害怕什么,或者需要从你这 里得到什么支持。
  - 3.当一个朋友让你失望时, 你会:
- A.谈论你的感受,探讨你的期望,寻找你们对说过的话和发生的事 在理解上的差异,以及你们双方怎样才能恢复关系。

- B.让你的朋友知道你觉得受到了欺骗和伤害, 你希望他兑现承诺。
- C.与之绝交,选择和守信的朋友来往。
- D.回避你的朋友,直到你能从挫折中恢复,给你们的关系留下回旋的余地。
- 4.当你清楚地意识到你追求的一个梦想将要花费的时间/金钱/精力远远超出你的预想时,你会:
  - A.停止努力,以保护自己不会进一步失望。
  - B.继续走同样的路, 你知道自己终会成功。
  - C.花点时间去感受你的挫败感,然后再决定该怎么做。
- D.现实一点,找到一个类似的却更容易的目标去努力,把失败归因于缺乏经验。
  - 5.你在工作中度过了糟糕的一天,你会:
  - A.向你的家人、宠物或路上其他驾驶人发泄情绪。
  - B.处之泰然,从容面对惨淡的人生。
  - C.打开电视,一直看到睡着为止。
- D.设法转换你的情绪,这样你可以从更客观的角度来看这一天,或者放下烦恼、享受夜晚。
  - 6.你的伴侣出乎意料地与你分手,你会:
  - A.马上开始寻找下一个约会对象。
- B.想办法让自己忙碌,避免约会,因为你不确定是否值得投入时间和精力去发展一段新的关系。
  - C.寻找你伴侣的踪影,希望他能回心转意。
- D.给自己时间探索什么是你愤怒、尴尬或受伤的根源,以便你能清 楚地知道你需要做什么来帮助你在未来拥有一段健康的关系。
- 7.你的航班被取消,你在机场坐了近3小时,迫使你错过一个重要 的商业会议,你会:
  - A.让值机柜台人员知道,这种情况是不可接受的,你将不再是这家

航空公司的乘客。

- B.出去走走,释放你的愤怒。看看你能否以电话或远程的方式参与商业会议。
  - C.以航班延误为由请求重新安排会议时间。
  - D.去酒吧喝酒, 直到你能搭上下一个航班。
- 8.你的身体检查出了问题,需要大量的治疗,你的生活方式因此而 改变,你会:
- A.从相同病友处寻找支持,尤其是那些愿意听你表达愤怒和恐惧的 人。尽可能多地了解关于这个病症的信息。
- B.拒绝接受诊断结论,你知道你可以用草药、健康饮食和视觉想象来自我疗愈。
  - C.为最坏的情况做准备。
  - D.隔离自己,不让任何人帮助你。
- 9.你的朋友带着新近收养的狗来拜访你。这只狗打碎了你的一件东西,它虽然不值钱却极有情感价值。你会:
  - A. 骂你的朋友是个笨蛋,不会管教自己的狗。
- B.不告诉你的朋友,把那些碎片藏起来,这样他不会觉得不好意思。这只是一场意外。你本该提前对狗做好防范。
- C.让你的朋友知道,这只是一场意外,但你还是感到难过。把那些碎片清理到一边儿。当你的朋友离开后,将碎片抛弃并向它道别,追忆它所代表的人或经历。
  - D.迅速清理碎片并把它们扔掉,以免这次意外破坏你朋友的到访。
- 10.聚会的第二天,你意识到自己做了一些让你现在感觉后悔和难堪的事。你会:
  - A.陷入自责, 奇怪你当时怎么会那么傻。
  - B.给每个当事人打电话诚恳地道歉。
  - C.原谅自己,如果一定要做点什么,那就找一下自己行为背后的原

- 因,并决定下次需要做出哪些改变。
  - D.发誓再也不和那些人在一起了。

弹性分值统计

和以下答案一致每个得1分:

#### 1.B 2.D 3.A 4.C 5.D 6.D 7.B 8.A 9.C 10.C

如果你的总分不低于7分,恭喜你!你展现了良好的情绪调控能力。你能够识别你的感受,承认你的感受代表着一种典型的反应,然后选择当下最好的行动路线继续前行。在你给自己鼓掌前,先回答以下两个问题:

- a.你是如实地做出了回答,还是选择了那些看起来正确的选项?如果你只是选出了你认为理应如此的选项,你的理智在主导着你并阻碍着你的成长。
- b.答题的时候你认为这个测试愚蠢吗?如果你轻视这个小测试,这可能表明你还没有准备好看看你的情绪想告诉你什么。

如果你的理智在发挥主导作用,这也很正常。更重要的是,认识到 这个测试是否带给你任何领悟,值得你记住并加入你的个人目标。要想 拥有情绪智慧,你必须持续关注个人成长。

如果你的得分低于7分,赞赏你的诚实。研究你的回答,看看你是 否倾向于在事情不如意时采取以下的一种或多种破坏性行为:

- 1.责怪他人令你失望,而不去看看你对他们的期望是否原本就不现 实或不在你的掌控中。你觉得他们应该尽一切可能把事情做好。
  - 2.责怪自己愚蠢、短视或疏忽。
- 3.忽略环境因素,一味地向前冲,认为事情最终会得到解决(它们也许会得到解决,但是对可能性的估测和目标的调整会增加你成功的机会)。
  - 4.以有害的方式做出反应,例如:

- 表现出上瘾行为(过度消费、说谎或隐瞒真相,通过酗酒或吸毒来逃避现实);
  - 发泄怒火;
  - 避免正面解决问题;
  - 轻易地放弃;
  - 用电视、物质或过度的工作来麻痹自己。
- 5.忽视自己的情绪,因为它们只会让你显得和觉得软弱。几乎不在 任何人面前显露你的真实情感。
  - ■辅导提示: 练习SET-C方法
  - 故事 (Story): 描述你眼中的事情经过和原因。
  - 情绪(Emotion):识别你的感受。
- 情绪触发点(Trigger): 寻找你害怕失去什么(如尊重、爱或控制), 或者你认为你本应得到却没有得到的是什么。
- 选择 (Choice):要求满足你的需求,或者将你无法控制的事情放下。聚集于你想要的感受和结果。如果很难放下,聘请一位教练或治疗师来帮助你做出有成效的选择。

## 反侵权盗版声明

电子工业出版社依法对本作品享有专有出版权。任何未经权利人书面许可,复制、销售或通过信息网络传播本作品的行为;歪曲、篡改、剽窃本作品的行为,均违反《中华人民共和国著作权法》,其行为人应承担相应的民事责任和行政责任,构成犯罪的,将被依法追究刑事责任。

为了维护市场秩序,保护权利人的合法权益,我社将依法查处和打击侵权盗版的单位和个人。欢迎社会各界人士积极举报侵权盗版行为,本社将奖励举报有功人员,并保证举报人的信息不被泄露。

举报电话: (010) 88254396; (010) 88258888

传真: (010) 88254397

E-mail:dbqq@phei.com.cn

通信地址:北京市万寿路173信箱

电子工业出版社总编办公室

邮编: 100036

## 改变你的思想,就能改变你的行为

## 吗?

无论你多么努力,你都无法阻止内心的喋蝶不休,它会导致不必要的争吵、紧张、沮丧,最终导致你变得麻木,限制你获得快乐和激情。

为了感受更多的能量,激发创造力,加强人际关系,过上更健康、 更快乐的生活,你必须比你的大脑更聪明。

一旦你知道你的大脑是如何工作的,你就可以有意识地选择你想要 的感觉和行为。

知道如何随意改变自己的情绪状态是获得成功和幸福的重要因素。

本书提供丰富的练习、事例和辅导技巧,教你如何利用隐藏的精神力量做出更好的决策,并与他人建立强大的联系。

## 内容概要

本书教你如何运用反思智力和情绪来控制大脑,以促进个人发展、培养情绪"自觉"能力、做出好的选择;教你通过了解触发他人情绪的因素,来提高领导、教练辅导和解决冲突的技能;教你利用洞察力和同理心来激发创造力等。本书用清晰而有用的事例展示科学发现,帮助你脱离过度保护大脑的力量;用故事帮助你在各种各样的情况下重新训练大脑;用相应的练习,教你学会控制大脑,通过一些小改变获得大成果。

#### **Table of Contents**

作者简介 扉页 版权信息 推荐序 目录 引言 如何超越你的大脑 第1章 谁来为情绪负责 第2章 发展你的觉察意识 第3章 激活你选择的力量 第4章 移除你成功路上的绊脚石 第5章 建立强有力的连接 第6章 激励人心的伟大之处 附录A为你的情绪命名 附录B自我关爱检查清单 附录C 发现你的弹性: 你的反弹速度有多快 反侵权盗版声明 改变你的思想,就能改变你的行为吗? 内容概要