

责任编辑：杨世伟 谭 伟

技术编辑：晓 成

责任校对：郭缸生

#### 图书在版编目 (CIP) 数据

情商：成功的领导绝对不是只靠高智商就能做到 / (美) 瑞巴科著；  
孙涛译 . —北京：经济管理出版社，2002

ISBN 7-80162-544-7

I. 情... II. ①瑞...②孙... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 019462 号

### 情 商

——成功的领导绝对不是只靠

高智商就能做到

[美] 大卫·瑞巴科 著

孙 涛 译

---

出版：经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编：100035)

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：北京交通印务实业公司

---

787mm×1092mm/16      19.5 印张      240 千字

2002 年 12 月第 1 版      2002 年 12 月北京第 1 次印刷

印数：1—6000 册

---

ISBN 7-80162-544-7/F·475

定价：30.00 元

---

#### ·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

通讯地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编：100836

联系电话：(010) 68022974

北京市版权局著作权合同登记号：

图字：01-2001 2432 号

Putting Emotional Intelligence to work by David Ryback ©  
Reed Education & Professional Publishing Ltd (1997)

Copyright © 1998 by David Ryback

Published by Butterworth – Heinemann

Chinese (Simplified Characters) Copyright © 2003 by Eco-  
nomic Management Publishing House

Published by arrangement with Butterworth – Heinemann.

All rights reserved

我不再像过去那样认为智商是无可替代的。  
想要成功，你还必须要知道该如何做出明智的  
选择和怎样获得更深邃的思想。

——比尔·盖茨 (Bill Gates)

## 译者序

我们的行为是由一个最根本的核心信仰所支配的，一个组织不断地从所有源泉学习的欲望和能力以及迅捷把这种学习转换成行动的做法——是它最终的竞争优势。

——杰克·韦尔奇

也许是读惯了管理学大师们著作的缘故，初次翻开大卫·瑞巴科博士的《情商——成功的领导绝对不是只靠高智商就能做到》一书时，一股沁人心脾的清风扑面而来。它就是这样一本书，你不能不被作者对于情绪智商的深邃而富有创新的思想、扎实的理论功底、丰富的实践经验所吸引和折服，每一次阅读都不可能把它们完全揭开，而每一次都会有一种新的感受和发现。掩卷之余，你便产生一种急于将这本书翻译成中文与更多读者分享的冲动。

自1995年美国哈佛大学心理学教授丹尼尔·戈尔曼所著的《情绪智商》一书出版后，“情商”（也叫EQ，Emotional Intelligence Quotient的缩写）这一概念成了世界各国心理学界、教育学界和企业界人士广为流传和讨论的话题，相关的书籍也种类繁多。而此书的最大特色在于其视野宽阔、材料丰富、引评精辟，作者不是用传统说教的方式阐述情绪智商这一心理学名词，而是通过循序渐进的方法，运用大量的研究材料和经典案例生动而客观地展现其思想观点，简述实践探索的各种途径，

让读者从内心领悟情绪智商的真谛，这才是传授情绪智商和学习情绪智商的捷径。正如作者在本书英文版序言中所说，你将会看到一次企业危机如何对职场生态带来的转变。信息时代产生了一个新的价值体系，在这个新体系里，心和脑是相互连结的。现在仅仅依赖智力来推动经济发展是不够的，我们还得在其中融入情绪智商的运用，而如果没有加以人类的感性作为指引，那么强调应用电子科技、发展应用电脑网络及虚拟软件等一切都会变得没有意义。但这毕竟不同于杰克·韦尔奇的自传，怎样将这种兴奋传递给读者，的确是一种挑战，而这恰恰是本书与众不同和创新之处。书中作者还引入了瑞巴克情绪智商管理调查问卷表 (REQUES)，大大提高了本书的生动性、启发性和可操作性。

一个健康的人生，不仅仅是在生理上得到满足，更重要的是心理层面的提升与富足；其中人的情绪对于一个人心理层面乃至生理层面的影响，都是至关重要的，这也是我们为什么需要了解情绪智商最主要的原因。心是灵魂，心是意志，一个人的品性是内心多年的习惯，是行为的结果。因此，健身先健心，而健心的惟一途径，就是要不断地、有意识地提高自己的情绪智商。惟有每个人都从“心”做起、从“心”思考，我们的未来才能真正绽放光明。

在阅读本书的过程中，在每一章节里，你都会发现许多新鲜、生动而又异常深刻的东西，你会发现一个又一个确实应该知道，但至今还不知道的东西，这也是笔者在阅读和翻译此书过程中的切身体会。领导是一门博大精深的艺术，管理学更是一门综合的软科学，身居要职的您，是否经常被这样的问题困扰——您的团队绩效不佳，您尝试过很多办法，但仍少见成效；由于业绩出色，您被委任为分公司经理，却不知该如何管理好部门的员工；您的下属明明很有工作能力，但每次交给他

们的任务都干得不尽如人意；您积累了丰富的管理经验，对于如何领导和影响下属也有独到见解，但在上级领导面前却一直不够具有影响力……，此书将为你揭开此类种种问题的答案，通过情绪智商的运用，最终达到团队与组织中领导者与被领导者的合作双赢。

翻译实在是一件很艰难的工作。过去总是批评别人翻译的作品不理想，如今自己翻译才发现实在不容易做好。若仅为阅读，意会即可，此为享受；但要翻译于读者，将理解转变成准确而易懂的文字，就变成了苦差事：原本看得懂的单词，经常要反复翻查词典、仔细推敲，只为要找一个恰当的汉字、词组或句子来表达。在此书的翻译过程中，很多日常工作都落在了妻子苏艺虹身上，在我沉迷于情绪智商的研究和此书翻译的过程中，我的家人给予了我充分的信任、理解和支持，减少了我许多后顾之忧，在此，我要感谢父母和妻儿对我的深爱 and 包容。

自从我带着紧迫感和工作的快意完成译文的初稿到现在写这篇小序，这半年多来，我越来越意识到，加入 WTO 正在使中国与西方发达国家的差距迅速缩小，中国企业也在不断加快管理创新、管理变革的步伐以适应全球化发展的趋势。与此同时，中国的企业需要吸收更多具有权威价值的新思想、新思维、新信息、新理念来丰富和提升其自身管理理论和实践水平。作为一名管理实践者，我非常感谢出版社的编辑人员，正是因为他们的推荐，这本好书才有可能较早地与中国读者见面。原书是非常精彩的，中文版翻译出版的创意和组织工作也是十分出色的。希望我的翻译工作成果能够准确反映原著的内容、风格和思想精髓，以此圆满完成中文版策划者的计划。但受个人学识、经验和能力所限，译作中如有不妥之处，希望读者不吝赐教。

联系请致：

<http://www.xmatc.com>

[6020022@vip.sina.com](mailto:6020022@vip.sina.com)

# 序 言

——永远地改变你的经营管理模式

斯蒂文是一家成功企业的总裁，他非常幸运地将自己的企业发展到连做梦都没有想到的繁荣程度。突然间，不知什么原因，他发现自己被孤立了。就在同一时间里，他的下属、副总裁和董事会的所有成员都因为某些正当理由疏远他或离他而去。在这么短的时间内，他是如何从成功走向失败的呢？

斯蒂文建立成功企业所具有的特质是：积极向上、性格倔强、智能过人、强有力的决策能力，但由于他现在已经在激烈的竞争中获取了优势，所以他便把对外竞争使用的手段转而运用在公司内部。斯蒂文还是同一个人，但是，现在他把全部精力和心思都放在他周围的人身上，而不是用在应对竞争上。

斯蒂文亲自打电话给我，目的是请求我帮助他脱离困境。为什么突然间每个人都和他对立了？毕竟，他并没有要伤害他人的意思，这些人应该都是他最亲近的朋友。他可以理解他与董事会之间的冲突，因为他的思想对那些董事来说，显然有些太过于激进，但是他坚信他的副总裁应该支持他。

不久，发生了一件事。斯蒂文和我对他已经忘记的一次早已计划好的会面产生了分歧。他想不起来我们早在几个星期前计划好的咨询事宜，因为他没有作记录。这很可能产生不愉快的结局，不过很幸运，还有两个人和我们一起参加这次咨询工作，也就是说我和他各带了一位助手。这件事之所以值得提出，是因为即使这两位同事在身旁，斯蒂文还是坚持拒绝接受他人的提醒。

“并不是我怀疑你的话，”斯蒂文坚持说，“但是我想更仔

细地检查一下我的记录档案，检查完之后，我会再找你谈。我需要看到关于这件事的全部记录。”

我问：“斯蒂文，即使你怀疑我说的话，可你怎么能够怀疑自己的同事所说的话呢？”

“很好，”他说，“人的记忆也有出现错误的时候。”

我现在开始有点理解为什么人们会离他而去。在事件发生的整个过程中，尽管斯蒂文口头上并没有说我是一个骗子，但是他的态度确实让我感觉到自己像个骗子。尽管斯蒂文已尽力表现出“善解人意”的样子，但我还是觉得非常失望。经过这次事件，我也深深地体会到为什么他能成功地击败对手。但是，我认为这种“成功”最后终究会走向失败，因为这种方法在企业内部并不适用。熟练地使用一把斧头也许能战胜战场上的敌人，但如果这是你惟一可利用的沟通模式，那么可能也会伤害那些与你比较亲近的人。除此之外，我也同样怀疑这种激进的策略如何才能够在长时间内，或甚至在市场上与对手竞争的限定范围里，都将获得成功。最终，即使你真的成功了，你周围的敌人也会非常多，使你连一点“呼吸的空间”都没有。

我要求斯蒂文不要让人来打断我们，这样我们才可以进行深入的交谈。我问他，“你认识到这点了吗？”，“当你如此固执地坚持自己的观点时，你让人们感受如何呢？”

他回答，“不，大卫，”“我只是想确定我是对的。你知道我承受着巨大的压力，我很容易就会忘记这些细节。”

我尽可能表示同情地问他。“压力？”

他说，“每个人都在和我作对，在我的生活中从来没有感到这么孤独和脆弱，而且这一切都竟然发生在我如此成功的时候！”

我说，“你试图与任何人来分担你的脆弱感吗？”

“你疯了吗？”他大声说，“甚至连我自己的律师都离我而

去，我还能相信其他人吗？”

“你相信我吗？”，这是我的下一个问题。

“是的，”斯蒂文脸上略显一点红晕，并微笑地问道：“你的确有一套自己的方法，不是吗？”

斯蒂文是如此孤独，以至于他无法相信自己所求助的任何人。

“斯蒂文，”在片刻沉默之后，我最后说，“如果你不相信我，那么这次谈话就没有必要再继续了。”

斯蒂文感到非常震惊，然后是尴尬，最后这位傲慢、自信、成功的企业领导崩溃了——他并没有大声哭泣、暴跳如雷，只是留下了深沉的眼泪。自他成年以来，可能这是他第一次完全真实地呈现出自己的内心世界。他彻底敞开心扉，回归自我，从而使他周围的世界发生了极大的转变。

在经过几次会谈之后，斯蒂文开始在工作中倡导“情绪智商”的重要性，并将其列为公司使命的一个重要组成部分。

现在，斯蒂文的公司不仅在市场上十分成功，而且他的董事会、副总裁和下属都认为他是最伟大的。他不仅在公司中担任领导，同时由于自己成功的沟通技巧而得到下属的广泛认可。他演讲的主题是什么？尽管他运用了许多其他名词，但核心内容仍然是“情绪智商”。

如果你对这个名字还不熟悉，就请继续读下去吧！在第二章中，你会深入了解情绪智商的起源。斯蒂文之所以学会运用情绪智商，是因为如果不这样做他就会失去一切——首先是他的下属，然后是他的董事会的支持。噢，现在的他仍然是过去那个具有竞争力的斯蒂文，但是他变得更加开放和真实。他并不是在一夜之间就有了如此巨大的转变。事实上，他仍然在学习和研究情绪智商，就像我一样。在这个领域，你永远都不会停止学习，绝对不会。

在随后的讨论里，当我将情绪智商这个概念运用到工作场所中时，我偶尔会遭到别人的质疑和挑战，我们现代的文化似乎在两种价值观系统中挣扎——一种是通过政治操纵、流氓行径和社会胁迫来完成，另一种则是通过真实的情感交流来实现相互尊重的目标。从华盛顿国会殿堂上的党派之争，到《严峻的考验》这类戏剧，我们都能看到对个人的人身攻击，是令人难以想像的糟糕。在《严峻的考验》之中，约翰·普罗克特如同十七世纪的清教徒一样诚实、努力工作，但是为了保护自己的妻子而成了巫术的怀疑对象。他能逃脱吊刑的惟一方法，就是“承认”他和魔鬼的结盟。最后，他选择吊死而不是承认莫须有的罪名。令人感到惊讶的是，尽管他最后选择了死亡，但这场戏却以高潮作为结尾。在米勒的戏剧中，能够诚实面对自己心中的感觉是一种至高无上的价值。

许多著名的社会学家如桑代克、卡尔·罗杰斯、彼得·沙勒维、约翰·迈尔和丹尼尔·戈德曼等，对情绪智商这一概念都给予了很高的评价，这也是本书的理论依据——情绪智商在工作场所中扮演着一个重要的角色，它不仅可以增强员工的士气和提高生产力，为公司赚取更多利润，而且还可以把办公场所变成一个有趣、可以让你感受到快乐的场所，毕竟大多数人在成年之后大部分时间都在办公室度过。

通过阅读本书，你将会看到一次公司领导层的危机将如何导致工作场所的转变。信息时代产生了一个新的价值体系，在这个新体系里，心和脑是相互连结的。现在单凭智力来推动经济发展是远远不够的，还必须运用情绪智商。如果没有人类的敏感性作为指引，那么运用内部网、仿真软件等先进的信息技术就没有任何意义。

流程再造和全面质量管理是优秀的，但是对于所有成功的领导者来说，都必须具有情绪智商这一特质。

在本书中，你将有机会探索情绪智商的起源（追溯到60多年前），看看它如何增强你的管理模式，学习如何更好的授权和协商，如何更好地运用自己天生的才能，以及如何使自己工作之外的生活更有意义，也感到更加满意。

在第一部分中，我将和你分享我最初是如何学习到情绪敏感度这个概念的，当时我正和一位聪慧的导师在海滩上散步。另外，我也要告诉你，为什么情绪敏感度一词在以信息为导向的时代会如此重要。在“新团队规范”一章中，探讨了要在一个竞争日趋激烈的全球市场中获取成功，“自我管理团队”是很必要的。

在第二部分中，将会展现出情绪智商最初的面貌，以及今天展现在大家面前的面貌。早在20世纪30年代及20世纪40年代，心理学家们就已经写出关于“关系过程”及“社会智商”这类概念的文章。但是直到近十年，情绪智商这个概念，才通过大量的研究和丹尼尔·戈德曼的畅销书《情绪智商》证实了它的重要性。你会读到随着个体在成功的自我管理团队中变得更加突出，旧方法与新方法之间有了显著的区别。

在第三部分中，概述了成功领导的十项特质，以及如何使整个组织了解，情绪智商不仅能促使组织学到更有效的管理技巧，还能学到授权和协商的技巧。

在第四部分中，你会学习到不同的人格特质如何在一个充满情绪智商的环境中发挥自己最大的潜能，以及如何扩展自己人格特性的范围，使你变得更有弹性、更有效率。

在第五部分中，对一些可以在自己组织中运用的技能加以总结，同时提出了一些应对规模小型化以及适应新变革和挑战的方法。

此外，你会得知情绪智商的构成要素就是情绪、逻辑和团队合作等。

为了使你获得成功，无论是用金钱、士气或优秀来衡量，你都要考察基本的假设，探究基本构成要素，以及如何将所有一切结合在一起，以便在工作场所中成功地运用情绪智商。

如果你对工作场所中情绪智商的等级感到好奇，这里有一个简练的测试表，在你继续阅读之前可以先进行测试（附录中的测试更加详细）。不要担心测量的结果是通过还是未通过，这并不是一个标准化的测验，只是一个练习，目的是帮助你确认可以让自己成长的领域。

## 瑞巴科情绪智商管理调查问卷表 (REQUES)

根据下列标准，选择适合自己的答案。

总是	通常	有时	很少	从未
5	4	3	2	1

——1. 我尽量使他人依照规则行事，这样就不至于做得太过火而导致失败。

——2. 我避免正视差异性的存在，相信它们会随着时间而消失。

——3. 我的个人价值观和我的工作态度是分离的。

——4. 我会把焦点集中在主要问题上，而让他人来处理细节问题。

——5. 在进行公开评论时我不会加入自己的个人感受。

——6. 人格中理性、公正的一面会影响到我的权威感。

——7. 内心的平静对我来说更胜于自然感情的抒发。

——8. 我与他人共享自己的个人感觉和意见。

——9. 我会将不同的派系聚集在一起，尽管他们固执己见。

——10. 在出现有争议的结果时，我会坦白地告诉下属。

——11. 为了获得重要信息，我允许政策上的例外。

——12. 当我心中有矛盾的感觉时，我会优先处理。

我先不给你对这些答案的评价，我想让你的情绪智商在阅读本书的过程中自然流露出来。我的目的有两个：

1. 提供一个关于情绪智商如何才能发挥作用的真实范例；
2. 激发你个人的好奇心，以便继续坚持阅读下去。

如果你敞开心扉，那么本书不仅会使你的管理风格有所改善，而且还会提高你的生活质量。它会让你更接近那些在你生命中至关重要的人，而不论是在工作中还是在家里。如果幸福可以用成功、有意义的关系来进行衡量，那么你一定会有一个更加快乐的人。所以，让我们开始这段冒险活动吧。

# 前 言

---

本书阐述了企业领导方法的一种新潮流——走向自我管理的团队行为。在一个快速变革已经成为一种常态而不再是例外的时代里，本书提出了一种更为成功的管理方法。目前我们正经历信息技术主导全球经济发展的挑战。以往层级制度下的最高权力已经不再存在了。换句话说，我们现在正经历一个由工业革命跃升到信息革命的“重大转变期”，企业经营管理模式已和以往大不相同，事实上，新的经营管理理念将与传统的经营管理思想大相径庭。

我们今天面临的挑战就是重新建立新的平衡，即是将以前以“利益”作为惟一考察因素而没有考虑“人性”这一重要因素的企业经营管理模式，转向加入“人性”这一重要因素，并设法在“利益”和“人性”这两者之间取得平衡。当然，“利益”仍然是企业经营管理的焦点，但是至少在我们追求成功的时候，我们不会忘记应拥有人性尊严、社会责任感、道德观以及自我的良知。

除此之外，将情绪智商带到工作中，用瑞巴科博士研究的主题来说，就是在管理者和经理人身上，或者是整个组织所有成员，都能够因为这种新的企业领导方法而发挥出最佳的潜能。如同他在本书中所指出的，情绪智商对于一个管理者来说，就好像是一艘船的声呐一样，它有助于管理者更清楚地把握其他管理方法所无法看到的问题区域。

为什么企业管理者需要花那么长的时间，才能认识到情绪智商对他们的重要性呢？这个答案并不简单，是很复杂的，但可以确定的是，在今天激烈的竞争环境中，要成功地应付竞争这个问题，同样需要情绪智商，并且更加重要。由于在经营管理上“人性导向”与“电子科技导向”之间一直无法取得平衡，使得现今的工作环境变得十分复杂，管理者所知道的一切知识和他们的所作所为一样重要——情绪智商明显地就是管理者必要知识中的一部分。

当今社会，沟通技巧在企业界比以往任何时候都更加重要，这就是情绪智商为什么引起大家关注的重要原因！

——美国奔驰国际公司总裁安德烈斯·伦斯勒

## 致 谢

我要感谢所有在本书的写作和出版过程中给予支持和帮助的人们。

首先我要感谢的是 Melitta Lewitin，她负责本书的录入和校对工作，她的贡献和慷慨的支持值得感激。

另外，我的一些朋友和同事阅读了手稿，并提出了宝贵的建议，具体如下：

Martin Becker，他帮我纠正了传统的记忆；

Deanna Berg 博士，他正确地看待诚实的重要作用；

Gene Griessman 博士，无论什么时间邀请他，他都积极参与；

Stephen Hamby 博士，他主动申请填写关于管理情绪智商的问卷；

Jaelline Jaffe 博士，他对结构的独特见解令人难以忘怀；

Gisela Kaufmann，他提出的编辑建议提高了本书的专业水平；

Jonathan Lynton 博士，他的真诚和坦率有助于本书保持正确的视角；

John Powell 博士，他深入阐述了许多关于智商的理论；

Steve Preston 博士，他有助于澄清情绪智商和管理智商之间的区别；

Candis Kent Stephens，他的语言天赋使我感到惊奇万分；

Mike Stewart，总是慷慨地投入他的精力和时间；

Eloise Stiglitz 博士，他提供了关于“倾听的心”的典型案例；

Richard Weylman，他提出了令人感到仰慕的管理真理

当本书的出版负责人 Karen Speerstra（Butterworth-Heinemann 出版公司的主任）对我的提议提出了反馈意见时，我深深感到自己找对了人。当我首次从电话上听到 Stephanie Goldman Aronson 那友好、支持的话语时，我就知道他是一位优秀的编辑。

感谢你们！感谢你们的爱和持续的支持。

# 目 录

第一章	导论:领导能力的危机 .....	(1)
	领导:近期状况.....	(3)
	横越全球的电子竞争 .....	(4)
	雇用人才及保留人才 .....	(5)
	360 度全方位的评估 .....	(7)
	结果与方法 .....	(8)
	领导的七个核心特征 .....	(9)
	军队的情绪智商 .....	(12)
	将私事与公务严格区分 .....	(13)
	重视个人的力量 .....	(14)
	妥协的艺术 .....	(15)
	承担责任 .....	(16)
	从“新”柠檬到“经典”柠檬:一个运用情绪智商 进行管理的经典案例 .....	(17)
	结论 .....	(21)
第一部分	为什么要提起工作中的情感?	
第二章	沙滩散步 .....	(25)

情绪智商的基础 .....	(29)
1. 更少的层级意识,更多的忠诚 .....	(32)
2. 通过合作进行领导 .....	(33)
3. 深层倾听的力量 .....	(33)
4. “出售”信任 .....	(35)
5. 无可指责的业绩评估 .....	(36)
6. 没有下线的层级组织 .....	(36)
<b>第三章 情绪智商的个人优点 .....</b>	<b>(39)</b>
情绪智商的优点 .....	(41)
1. 磨练你的本能反应 .....	(41)
2. 控制你的负面情绪 .....	(42)
3. 充分发挥你的才能并运用在工作当中 .....	(43)
4. 卓越的管理技能 .....	(44)
将情绪智商带入工作中 .....	(44)
1. 磨练你的本能反应 .....	(45)
2. 控制你的负面情绪 .....	(46)
3. 充分发挥你的才能并运用在工作当中 .....	(49)
4. 卓越的管理技能 .....	(51)
5. 降低缺席率 .....	(54)
结论 .....	(58)
<b>第四章 工作场所中的情绪——当时和现在 .....</b>	<b>(59)</b>
情绪的目标——当时和现在 .....	(61)
情绪智商 = 情绪 + 知觉 .....	(62)
情绪增强记忆力 .....	(63)

	一个平衡的行为 .....	(64)
	为什么现在存在管理智商? .....	(65)
	信息革命中的企业 .....	(67)
	情绪的自省 .....	(68)
	学习新的情绪语言 .....	(69)
	管理智商的主要规则:诚实 .....	(70)
<b>第五章</b>	<b>新的团队规范 .....</b>	<b>(73)</b>
	新团队规范的优点 .....	(76)
	新团队规范的五项原则 .....	(76)
	怀疑一切 .....	(77)
	更多的积极,更少的消极 .....	(78)
	运用团队智商 .....	(80)
	结论 .....	(81)
<b>第二部分</b>	<b>什么是情绪智商?</b>	
<b>第六章</b>	<b>情绪智商的起源 .....</b>	<b>(85)</b>
	教室内的开拓和创新 .....	(88)
	工作场所的扩展 .....	(90)
	世界政治的拓展 .....	(91)
	卡特的营地实验 .....	(91)
	结论 .....	(94)
<b>第七章</b>	<b>管理智商如何才能发挥作用 .....</b>	<b>(97)</b>

	不是智商或个性,而是社交技能·····	(99)
	传统与新型的领导·····	(100)
	新型领导者·····	(102)
	展示模型·····	(103)
	结论·····	(105)
<b>第八章</b>	<b>自我管理的基本假设·····</b>	<b>(107)</b>
	在工作场所中高效运用智力资本的原则·····	(111)
	自我管理在日本的发展历程·····	(113)
	结论·····	(114)
<b>第三部分</b>	<b>情绪智商式的领导</b>	
<b>第九章</b>	<b>学习情绪智商·····</b>	<b>(123)</b>
	一个培训方案——产生于日本·····	(126)
	附加的练习·····	(127)
	一起工作·····	(129)
	控制冲动的培训·····	(130)
	培训的益处·····	(131)
<b>第十章</b>	<b>管理智商的十个特质·····</b>	<b>(135)</b>
	获得管理智商的十个步骤·····	(137)
	1. 非评判性的态度:发挥出其他人最出色的一面·····	(138)

	2. 洞察力:帮助他人了解他们自己 .....	(138)
	3. 真诚:培养真正的诚实 .....	(139)
	4. 表现:担负起个人的责任 .....	(140)
	5. 中肯:支持真相 .....	(141)
	6. 表达性:建立顺畅的沟通 .....	(142)
	7. 支持力:培养忠诚和一种奉献感 .....	(143)
	8. 勇敢:较早解决冲突 .....	(144)
	9. 热情:为有效的领导提供一种模式 .....	(145)
	10. 自信:鼓励他人冒更大的风险,并获得 更大的成就 .....	(146)
	结论 .....	(147)
<b>第十一章</b>	<b>运用管理智商来授权和协商 .....</b>	<b>(149)</b>
	授权 .....	(151)
	情绪智商式的协商 .....	(154)
	家庭中的“热身运动” .....	(155)
	进入商界 .....	(158)
	文化智商 .....	(161)
	结论 .....	(164)
<b>第四部分</b>	<b>变得拥有情绪智商</b>	
<b>第十二章</b>	<b>革新——东方和西方 .....</b>	<b>(169)</b>
	日本的焦点集中在参与和忠诚 .....	(171)
	日本的性别歧视:一种文化传统 .....	(172)

	财阀:正在发挥作用的一种传统 .....	(173)
	管理智商:建立在文化当中 .....	(175)
	在世界范围内加速改革.....	(176)
	倾听所有的声音.....	(178)
	“狙击手”和幻想家.....	(180)
	结论.....	(183)
<b>第十三章</b>	<b>劝说者、实现者、倾听者和真相调查者</b>	
	.....	(185)
	以人为导向的劝说者.....	(189)
	有决断力的实现者.....	(191)
	有支持力的倾听者.....	(194)
	真相调查者.....	(196)
	结论.....	(198)
<b>第十四章</b>	<b>改变情绪:增强你的特质.....</b>	<b>(199)</b>
	开发你的劝说者的人格特质.....	(201)
	开发你的实现者的人格特质.....	(206)
	开发你的倾听者的人格特质.....	(209)
	开发你的真相调查者的人格特质.....	(211)
	政治家的人格特质.....	(215)
	结论.....	(216)
<b>第十五章</b>	<b>领导自我管理型团队.....</b>	<b>(217)</b>

追踪——一种新型的领导模式 .....	(220)
解决冲突 .....	(221)
第一步 .....	(223)
1. 将注意力集中于现存的问题 .....	(223)
2. 召开一个会议来讨论这些问题 .....	(223)
3. 介绍自我管理,并允许团队出现 .....	(224)
4. 给予团队关于情绪智商的培训 .....	(224)
5. 交叉培训团队成员 .....	(224)
6. 允许存在一个“休整期” .....	(225)
7. 与上层管理人员建立沟通和联系 .....	(225)
8. 为了获得最佳生产力而进行调整,积极参与 “唤起记忆”的培训 .....	(226)
第二步 .....	(226)
第三步 .....	(227)
第四步 .....	(228)
结论 .....	(229)

## 第五部分 工作场所之外

第十六章 一种情绪智商式的生活风格 .....	(233)
一个朋友式的网络系统 .....	(235)
情绪的自省 .....	(237)
运用情绪智商来倾听 .....	(237)
为他人也为你自己做出选择 .....	(239)
克服焦虑不安 .....	(241)
一个适合自己的健康计划 .....	(242)
运用更加灵敏的直觉 .....	(244)

	结论.....	(245)
<b>第十七章</b>	<b>小型化与外包.....</b>	<b>(247)</b>
	为什么需要小型化? .....	(249)
	国际化的外包.....	(250)
	耐克——遍及海内外.....	(251)
	小型化的下降趋势.....	(252)
	互联网的救援.....	(253)
	一种创造性的方法.....	(254)
	结论.....	(255)
<b>第十八章</b>	<b>未来的工作场所 .....</b>	<b>(257)</b>
	处理信息爆炸.....	(259)
	用灵活性取代稳定性.....	(260)
	更少但更具有创造性的会议.....	(261)
	高科技会议.....	(262)
	结论.....	(264)
<b>附录:</b>	<b>瑞巴科情绪智商管理调查问卷(REQUES)</b>	
	.....	(267)
<b>参考文献</b>	.....	(277)

## 第一章

---

### 导论：领导能力的危机



---

20 世纪的领导者，都倾向于拥有强烈、不轻易妥协的个人特质，他们是傲慢但又能鼓舞人心的那种人。无论如何，21 世纪的领导者会是那些对与“人”有关的议题表现出极大的关切，而且不会依仗他们身份地位的优势或层级的人。

——罗伯特·霍利博士：《工程管理》

---

**突**然之间，就在新的世纪即将来临的时候，情绪智商这个概念在工作场所中留下了不可磨灭的印记，但是敏锐的观察者早在许多年以前就已经看出它的到来。这些观察者看出成功的领导者总是会协调人们之间的互动关系，而且在他们的决策中也总是充满着情绪的敏感性，不过这一点还是个尚未公开的秘密，很难公开进行讨论。最后，成功领导者隐藏的特质，开始慢慢展现在世人面前。

情绪智商这一概念产生于 20 世纪 90 年代初期。在 1990 年时，彼得·沙勒维和约翰·迈尔出版了第一本与情绪智商有关的书。虽然在这之前的数十年，著名的心理学家桑代克就已经提出社会智商这个名词，也就是指“精明地建立人际关系”的能力。但是这个概念并没有广泛地普及，直到丹尼尔·戈德曼的畅销书《情绪智商》于 1995 年正式出版为止。

## 领导：近期状况

当你询问任何一个高层管理者，你都会发现现在的企业领

导有一个重大改变。很长时间以来，产业革命的焦点总是集中于生产力和业绩上，而极少会专注在“感性情绪”这个议题上。但是当我们处在一个依靠电子通信技术的信息革命风暴中时，人类的大脑赢得了比以往更多的尊重，但是对许多人来说，智力资本还是一个令他们困扰的概念。

很清楚地，虽然脑和心是可以分离的，但是如果要保持人类的完整无缺的话，脑和心就必须互相交织，并且是在相同层面上。否则，我们会做出像机器人一般的决定，但是电子计算机凭借自己本身也可以把那个部分做得很好。所以，显而易见地，我们所需要的是一个脑和心完美协调的结合。

当我们进入 21 世纪时，公司的环境发生了戏剧性的转变。公司的工作环境变得极富有竞争性，却又同时彼此相互影响，虽然听起来似乎有些矛盾，但实际的情况就是如此。

公司的领导模式从来没有像现在这般地成为大家关注的焦点。其中最令人瞩目的，就是高层管理者的领导才能有了一定的发展，并且这些领导才能对整个组织有极其重要的影响。

## 横越全球的电子竞争

在企业环境方面发生的最明显的转变就是电子通信技术的出现，马歇尔·麦拉汉所说的“地球村”预言也真的实现了。现在，由于互联网上的信息在千分之一秒的时间内就能横越全球，所以国与国的界线正在逐渐消失，并且变得模糊。在过去，市场上的界线通常是以地图上的线条所组成，现在它们则是人口统计学上的统计数字。规章制度在日益变动，使得大家很难去遵守并迎头赶上。

随着这种富有活力的力量不断地以加速度的方式加入，市

场份额的竞争变得日趋激烈，这种情况并不只是发生在国内，而是一种全球性的状况。

至于产品本身的改变，就是产品的寿命周期急剧地缩短，并提供了顾客服务的功能作为产品的附加价值，借以区分市场上的成功者和失败者。

所以，一个成功的企业如何才能在这个竞争十分激烈的环境中保持其成功的地位呢？既然在销售这一点上，顾客和从前一样受到了产品价格的强烈影响，那么降低单位成本仍然是很重要的。除此之外，对透过阶层来运作的经营管理模式来说，企业的领导者必须尽最大努力用更短的产品寿命周期和更大的柔性来加以回应。

很多年来，我们已经看到了通过经营管理方式的转型，来回应挑战的结果，包括从质量循环到再设计、从小型化到从外部取得资源等。所有这一切，最终还是没有改变大多数公司的基本运作方式。

## 雇用人才及保留人才

企业领导的内在动力也同样发生了巨大的变化。在许多企业里，领导方式从层级制转变成分权制。以往主要强调员工有工作保障，而现在已经转变成强调拥有多样技术的人才，只有这样的人才才不会遭到组织淘汰。经理人员的实体办公室则变成了虚拟的办公场所。IT 技术提供了执行全球性变动时所需的柔性。至于高层职位所组成的决议，则根据个人拥有的特殊技术和柔性来进行审核，以选择出能够很快地适应 21 世纪挑战的最佳人选。

工作保障？忘了它吧！刚从学校毕业的工商管理硕士对这

种困窘处境的讥讽反应，就是在他们刚参加工作的第一年里四处跳槽，而不是选择一家固定的公司来成就自己的事业。他们在一家公司学习了一些技巧之后，就继续跳槽到另一家公司去获取一些更新的技术，这造成了一种前所未有的惟利是图的态度，一直到现在都仍然如此。我曾听过一个刚毕业的毕业生说：“我会到那里工作，留下我的脚印，然后继续跳槽到另一家公司去。”

高层职务说明书已经过时。工作保证也变成一个矛盾的说法。各企业为了要获得有效的管理技巧而出现了一种新式的评估方法。在将来学术论坛的讨论中，企业能彼此分享他们面临的挑战以及一些尝试性的解决方法。由于我们太专注于迎头赶上公司企业方面的事务，所以我们的训练课程着重在目标的移动上，从而避免被固定下来。像“创造型的领导”和“才能联盟”这类集体的概念，只是更加证明了一个事实，那就是我们辛苦地努力，但心里却在担心，成为一个卓越的管理者感觉起来比较像是临时机构的一部分，而不像是一个精英部队的领袖。

不像以前需要花一年到两年的时间来学习，现在对培养年轻的管理者来说，在一个部门花六个月的时间学习，再转移到另一个部门培养和发展全部技能是很平常的。许多人之所以自愿争取特别的任务只不过是使自己的职位得到提升罢了。

所有这一切都是为了更清楚地指出领导的危机，以及在这种困难的情况下，如何才能使领导产生应有的作用。在面对组织内的重组与小型化的挑战时，一个组织怎么做才能紧紧抓住最关键以及最闪光的部分？目前出现的情况是，许多人在其职业生涯中不再只对一家公司忠诚了。信息革命在管理层面上代表了技术的弹性和最终结果的机动性，而对于个人来说，信息革命则代表以明智的态度来改善一个人周围的情况以及组织的境况。

与以往相比，成功的管理者受到更多外在事物的诱惑，因此，雇佣合约的本质也同样地发生了变化。更加复杂的以及更受限制的股票期权组合，取代了传统的公司“忠诚”，而成为留住成功管理者的控制要素。成功的年轻管理者会更受各企业的重视，如果别的公司给出的条件更诱人的话，他们会很愿意跳槽离开原有的公司，而到新的企业去施展自己的才华。

这种投机式的行为，在商界中产生了许多潜在的变动情况。针对这种潜在的不稳定状况，团队的出现回应了此种境况。

## 360 度全方位的评估

这意味着开放的沟通和领导，也就是说从众多的意见反馈当中来做出“全方位”评估。例如，要求以前曾经和这个被评估的管理者工作过的部属填写一份评估表，来审核这位管理者。通常，一个外来的顾问所做的工作，就是将这份资料收集起来，反馈给管理者。

与个人的观点相反，因为个人观点可能会被私人的偏见所蒙蔽。所以，这样的一份资料能代表全体的意见。除了通过这种方式来得到全体的意见外，我们也可以在即时的“团体反馈”中得到全面的反应。我们可以安排小组以公开讨论会的形式来检讨他们本身的缺点，其中包括了从个人立场出发，赞成及反对两方面的意见。虽然这么做的前提是小组成员之间保持高度的信任，但是这种公开讨论的结果对于增强团队“凝聚力”具有很大的效果。

在以前，给老板提供这种反馈是前所未闻的，特别是针对“老板”本身在部属心中的形象这类的反馈。今天，能和团队成员一起共同分担责任的民主式的团队领导，比起一个只和个人

喜欢的干部分担责任的领导者来说，要更适合成为团队的领导。

## 结果与方法

要了解目前领导的危机，将领导分解成最基本的要素是最大的挑战。为了要做到这点，我们必须对企业的经营状况进行考核，除了账簿上的收支盈亏外，领导的经营管理能力也会影响账簿上的收支结果。换句话说，除了账簿上对外公布的最后金额外，我们也要看看为了得到这个收支盈亏结果所使用的方法。

在过去，主要是凭借账簿上最后的收支结果来测量和评定管理者的业绩，也就是凭借所谓的财务报告来测量和评定管理者的业绩。财务报告上列出了资金、资产或权益，或是一些内部的核算程序，像单位成本、产品寿命周期、资产利用率或上市的速度。现在一个更严重的趋势，是在报告中包括了顾客的反应，例如品牌形象、部分成果和市场占有率，以及内部因素如职员满意度、员工流动率和多样性等。

现在，成功的领导包括了生产力、业绩领导和授权能力。成功的领导更被视为一个激励者，他能促使员工有决心和合作精神，能为企业献身；对于永不间断的变革，他更要持续表现出乐观的态度来面对。比如，日本式的持续改善概念就对美国的管理者有很大的影响，使得这些管理者继续学习下去，并寻找应付新挑战的独特和新颖的方法。在现代社会里，变革是如此地迅速，使得我们迫切需要确认变革产生的模式，以便我们可以做出适当的反应，以达到最后“成功”的目的。只成为一个幻想家是不够的，我们还必须要更进一步地追踪成功所需的——合作与行动的实践。

## 领导的七个核心特征

一些企业尝试为成功领导的核心特征下定义，由于各种不同文化语言中所用的词语在转换到别的语言时，有时会无法找到完全对应的词语用法，因此下面列示的每一个特点也许还存有争议。看完这些企业对成功领导的评估方法之后，我试着确认这些核心特征。在表 1—1 中，我将自己认为的成功领导者的七个核心特征分开列示，包括 AT&T、雪佛龙、花旗银行、通用电气、哈尼威和百事可乐公司。

表 1—1 成功领导者的核心特征

	AT&T	雪佛龙	花旗银行	通用电气	哈尼威	百事可乐
战略计划	更主动地 计划	战略开发	领导力	创新/速度	战略型的 思维	跳出框框的 思考
沟通与合作	明确	沟通合作	熟练程度	沟通/影响	沟通	合作
团队的发展	团队的实效	协力及合作	人际关系	团队加强力	团队工作/ 合作	团队领导力
持续的学习	开放式学习	学习型组织	执行的技巧	知识/专业 技能	超越自我	求知欲
互动的义务	义务	信任及成就	专业标准	义务/承诺	高层专业 标准	专业的成 熟度
系统成果	优秀的手段	测量及成就	经营结果	影响	执行	组织影响力
实现的状态	自我意识	诚实及正直	社会责任	正直	愿景/价 值观	正直

### 1. 战略计划

战略计划是上一层受欢迎的经营训练课程中所遗留下来

的，它原先是用来为中层主管或中层以下的员工阐明任务的。它保留了先前即时解决问题的特征，不过现在已被应用在部门及上级组织制定“综合计划”方面。

## 2. 沟通与合作

新团队规范（参见第五章）在这里显然是很有影响力的。以前“合作”是指独裁式的层级沟通，但是现在它代表组织支持个别授权，包含了平等主义的感觉和新的团队经营方式。过去合作通常只包含了五六个或七个成员，处于不同层级的人有着不同的责任，现在则倾向由众多人一起合力完成任务，并且还包含鉴定成功完成任务所需要的特质。

## 3. 团队的发展

以简单的层级组织作为领导模式已经失去了应有的作用，这个时代已经宣告结束。团队组织的出现才符合历史发展的潮流：

## 4. 持续的学习

在过去，当一个人从大学毕业时，我们就假定他的学习已经完成了。现在，学习的过程则受到了高度的重视，并且在组织中不断得到实践，也就是组织内部的“大学”，继续努力地接受教育。AT&T将此称之为“开放式学习”，而百事可乐则称之为“求知欲”。

## 5. 互动的义务

在过去，简单的义务主要是指账簿底线所呈现出的盈亏，

是以利润为基础的数据。而在今天，我们也同样重视用来达到这个盈亏结果所使用的方法、手段。一些专有名词，像花旗银行和哈尼威所使用的“专业标准”，百事可乐用的“专业成熟度”等，都可以举例来证明领导的这一改变。

## 6. 系统成果

如同义务方面一样，过去的成果是由单一方向的来源所导致的。到了今天，成果则是从各方面、各层次的组织运作中点点滴滴地搜集而来的。我们慢慢地从日本人那里学习到，加入众多的因素最后可能会对我们有利。

## 7. 实现的状态

在以前的组织优先权评估构成表上，如果企业的整体表现这一点不是被完全忽略，也会被认为是一种可有可无的奢侈品。现在社会强调顾客满意，就好像是一种产品的附加价值一样，迫使企业更注意“整体”这个议题。消费者意识的不断增强，使得稳固的企业整体形象成为一种附加交易。注意哈尼威对于“愿景及价值观”的优先评估，还有花旗银行的“社会责任”。

显然，成功的领导所需要的不仅仅是智商，还需要更多其他方面的配合。例如，团队的建立和整体表现与心理的关系要比与大脑的关系更加密切，价值观就和战略一样重要，每一家企业都需要一个主要的领导战略，将一切事情都纳入考虑之中。

无论使用什么方法，公司的总裁都必须清楚说明着手开始、实施和完成这样一个计划，所允诺给予的时间和花费的精力。如果是由一位副总裁来展开这项行动，或是由他来进行约

定（或根据没有给予承诺），那么这一行动终究会被上层管理人员质疑并取消，进而影响到整个计划。他最大的错误就在于没有得到高层管理人员的完全承诺，就自行开始实施一个领导计划。

## 军队的情绪智商

就连军队，在经过一段时间之后，也看到了自己管理模式的变化。根据历史记载，当战争是由像凯撒和拿破仑那种独裁式的指挥官所领导时，指挥模式是最适当的，因为当时士兵对权威的盲目服从是必须遵守的规则。到了美国南北战争、第一次世界大战和第二次世界大战时期，广大军队受到更有效的火力和科技的攻击，迫使军队采用一种参与性更强的领导形式，也就是指挥官逐渐倾向和他们的将领进行磋商。在现代军队里，由于战争的成功与否和军队对科技挑战的即时回应有着相当大的关系，所以高层管理者被迫向下属进行更多的授权。

在 1862~1864 年之间，亚伯拉罕·林肯在南方与北方之间的激烈战争中受挫。尽管事实上，他选择将领的依据是这些将领拥有较少的弱点，但是南方却成功地征服了北方联邦政府在人力和装备上的优势。

林肯的问题在于他以整体资格为标准来选择将领，而他的南方对手罗伯特·利却是以这些将领们在执行特殊的任务时，所拥有的顽强的个人意志力作为选择将领的标准。斯通沃·杰克逊和其他联邦将领虽然拥有很多个人弱点，但也有着顽强、独特的个人意志力。

罗伯特·利对于将领的理智选择，以意志力为准则，来配合特殊的任务，结果克服了北方联邦政府在人力和装备上的优

势。然而，当林肯最后指派尤里西斯·格兰特为将领时，情况发生了戏剧性的变化，开始转变为对北方有利。

## 将私事与公务严格区分

令人感到矛盾的是，虽然拥有情绪智商的管理者是热诚、开放，而且很容易沟通，但是这些管理者必须把他们的个人友谊和人事决定过程分开。因为为一个特别的工作，选择合适的人选是相当重要的，所以个人喜好和偏好绝不能起干涉作用。

这意味着拥有情绪智商的领导者，对所有员工都一视同仁，维持相同水平的热诚和开放，不会根据个人的喜好或关系的远近而带有偏见。在许多情况下，传统的领导者会对大家保持一致的冷漠和疏远的态度，不会由于个人的主观因素而有所例外。而情绪智商式的方法，是以相同的基础，真心诚意地对待所有人。这一点是可以做到的，因为来自于下属的源源不断的真诚以及支持性的回馈，证实了这种拥有情绪智商的领导方式的效果。

作为领导者仍然可以享受亲密的私人关系，但是这种私人关系不能成为与公务相关的沟通的基础。拥有情绪智商的领导者，在职场上会超越他们个人的需要，他们拥有很大的弹性以适应不同场合的需要，这是拥有情绪智商的领导者的一项特质。重中之重在于针对特定的工作选出最合适的人选，而不受其他个人的倾向和喜好的影响。

## 重视个人的力量

为了使管理者做出情绪智商式的决定，尽管他们拥有不寻常的高度自尊，但是他们必须用心去喜欢每一个成员。这些领导者在做一些其他人反对的决定时，因为他们拥有一个有力的自我形象，所以允许他们有更多的自主性。有一些人甚至认为那些最佳的管理者有点傲慢，但这可能就是事情原本应该发展的方式。只要领导者对所有的人都保持相同的真诚和开放，而且能够客观、公正地进行决定，那么自负感不一定是件坏事。

在 21 世纪，衡量领导的标准将不会只限于知识和经验，还包括健全的自尊以及对其他感受的敏感程度。一个成功的组织背后，总会有一个能很优秀地掌控这四个因素的人。管理者最重要的决定，就是促使组织成员的个人成长，并以这样的方式使他们对一家成功的企业做出自己的贡献。每一个人的优点，都会被应用在他们最能发挥的领域之中，并且最后，每一个人都会觉得自己对公司使命的贡献受到了上级和同事足够的重视。

由于感觉自己受到了充分的重视，这些人会竭尽全力努力工作以报答他们领导者的关心和爱护，并且在关键时刻还会全力支持他们的领导者，即使当人性弱点变得十分明显的时候（例如偶尔会发生在所有人身上的情况，甚至拥有情绪智商的总裁也不例外）。

有效支持的关键在于，要将杯子视为半满的状态，发现每个人的优点而不是他们的缺点，并且对这些优点寄予希望。管理者要想做出情绪智商式的决定，关键在于将焦点集中在每个人（包括新来的员工一直到高层管理者）所做出贡献的最后结

果上。

情绪智商式的管理决策是具有前瞻性的，以机会而不是以问题作为焦点，进而开创进入 21 世纪的新方向，来代替以前的旧方向，并且确认新的水平。

## 妥协的艺术

管理者有时在进行决定时必须在道德与现实利益之间取得平衡，以确定哪一种是最有利的方法。在新的团队伦理下，所运用的方法倾向于参考副总裁和小组领导者提出的意见，尽管决定的后果最终还是由总裁来承担惟一的责任，但是这里加入了个人的情感，是十分有帮助的。

一旦做出了决定，管理者会直接和组织成员进行沟通，以确保他的意见和期望获得大家的全力支持，毕竟他是最后必须承担全部责任的人。

情绪智商式的决定包括，第一点也是最重要的一点，就是考虑所作出的决定是否符合公司既定的政策。也就是说，过去是否做过相似的决定，或者是这个决定是个例外。如果是后者，那就需要特别注意这个决定所包含的假设和价值观。当对新情况进行考虑时，这个步骤是十分必要的。

如果这个决定属于“例外”的范畴，那么在具体实施战略之前，就必须充分考虑与这个议题相关的伦理价值观。既然实施战略总会包括某种程度的妥协，那么对受实施自主性所影响的道德伦理进行考虑就容易的多。在真正实施战略之后，就会有一个更清楚的组织意识来对成果进行考察和检验。

这种形式的思考，在重视长期发展趋势以及对实现公司目标的效果方面大有帮助。这种情绪智商式的决策方法，提供了

一个更一致的企业哲学。这也是在最少犯昂贵错误的前提下，可以采用的一个更可靠的持续获利的途径。

有时候，一个看起来像是不重要的点，却可能是一个严重问题的表面伪装，直到后来重要的价值浮现在表面时，这个问题才会露出来。一个拥有情绪智商的管理者，为了在必要时能够及早进行深入考虑，会抵抗对暂时的压力做出让步的诱惑。

## 承担责任

一个成功管理者所拥有的飞扬跋扈的独特特质，就是对当前领导所做的任何决定，都毫无保留地负全部责任，并且会毫无保留地完全接受。团队内所有其他人都会从中获利，就像一个步枪兵，在和其他人一起对死刑犯执行枪决时，射了一枪空弹一样，组织中的每个人都可以避免对这一决定负责，但是管理者却必须负责。这种独自一人承担全部责任的管理者，在管理过程中不受其他众人的意见及观点的影响。妥协的出现总是用来抵抗一些阻力，这些阻力如果不是来自于两边，至少也会来自一边。

为了带着最少的不安并肩负重担存活下来，拥有情绪智商的管理者，会变得对做出困难决定的一手信息和相关细节十分熟悉，而不是从二手信息中得知。这也就意味着管理者会实际接触将要实施的决定，并与最直接相关的细节和人员产生互动。

在一个困难的决策到达负责的管理人员手中时，这一定是一个相当复杂的事情。否则，会在到达管理人员手中之前，就已经被解决了。管理者在面对困难、棘手的决定时，会用常识、直接经验和质量变量来解决。这些大都可以通过以下方式取得：

- 来自所有的参与方的自由流动的信息。
- 以相关数据的形式加以组织的信息。
- 在实施阶段开始时，管理者亲自到场并与参与人员进行沟通和交流——有时是在正常运作过程当中，但有时是在危机时刻采取即时行动。

拥有情绪智商的领导者需要从各个渠道获得信息，以便做出最高水平的决定。而一个采取不当措施的领导者则不可能存活很久——这就是领导者的负担！

## 从“新”柠檬到“经典”柠檬：一个运用情绪智商进行管理的经典案例

“新型的领导者是必须的，”一位英国籍的总裁罗伯特·霍雷说，“他必须了解信息技术的价值，满足客户和股东的期望，并使员工的愿望得到最大程度的满足。”罗伯特·霍雷指出，在经营管理的历史中，我们已经经历了专一的独裁制度，当时的市场和竞争都受到区域或国家边界的限制；而今天的领导者，则是拥有多方面技能和受过多种训练的团队领导者，能够应对国际市场的风云变幻。在未来的发展趋势日新月异的情况下，罗伯特·霍雷断言：“我们正在重新发现‘人’的价值。”

企业的规模越大，对管理者解决问题的才能和智能的需求也就越高，这些问题通常都与沟通有关，并且有时候可能非常紧急，需要在短时间内做出妥善的处理。每个像这样的事件虽然看起来似乎是独一无二、互不相关的，但拥有高情绪智商的管理者会凭借自己对问题背后的感觉，以及相互依存的环境，

对整体状况进行整理并做出评价。在这种情况下很容易发现一些基本的矛盾和冲突，并且管理者的直觉会非常有用。拥有高情绪智商的管理者，能切中事情的要害，并找出问题的关键所在。这里有一个近期的案例，案例中的企业是一个大家非常熟悉且成功的组织。

在成功地销售完全相同的产品将近 100 年之后，可口可乐公司决定进行新的尝试。可口可乐公司自从 1886 年开始采用高度机密产品——七号配方以来，除了 1903 年在其配方中除去了少量的可卡因以外就一直未做过任何改变。但是在 1985 年，可口可乐公司针对 19 万名消费者做了一次秘密的市场测试，接受测试的消费者提出的建议是：如果可以做出一种较淡、较甜的新可乐，那么可口可乐便可以与百事可乐进行强有力的竞争，并获得最终的胜利。

我们都知道接下来所发生的事。可口可乐公司做了一个决定，这个决定被描述成自福特事件以来最糟糕的营销决策，但是，可口可乐公司最终将其转变为现在被一些人称为最出色的营销手段——将媒体的注意力转移，并将最初的可乐重新命名为“经典可乐”，然后再进行销售。新可乐和经典可乐的组合，是一项轰动全球的胜利，并最终战胜了其强有力的竞争对手——百事可乐。

尽管后来情况有了转变，但消费者测试的不精确仍是事实，其主要原因在于可口可乐这个成功的公司在这个特别的计划中缺乏对“情绪智商”的考虑。消费者测试进行得很好，但是缺乏感情的因素。美国消费者对可口可乐一直有一份特殊的情感，但在这个测试中并未把这种情况考虑在内。尽管新可乐在口感上的确有所改进，但是美国消费者仍然偏爱原来的可口可乐的味道。

这就像一个父亲的死亡一样，根据可口可乐的总裁罗伯

托·戈得特所说：“你知道你会为父亲的死而感到悲伤，”他说，“但你永远不可能知道你到底会有多悲伤——直到你的父亲真正过世的时候，你才会了解自己悲伤的程度。”如果营销测试能对“情绪”因素加以考虑，同时观察消费者的感觉和味道的变化，那么这个巨大的错误就可以避免。

可口可乐忠诚的信徒群起反对这个营销决策。罗伯托·戈得特和他的同事们必须在大众的不满中承认他们的错误。但是很快罗伯托·戈得特就重新站了起来，将柠檬换成柠檬水，重新命名以前的可口可乐为“经典可乐”，并且在购买新可乐的同时也可以买到这种“经典可乐”。

作为一个拥有高情绪智商的管理者，罗伯托·戈得特很快就对营销策略作出回应。他的回应不仅仅是为了负起责任，也是为了做出灵敏的反应（这一点是非常重要的）。他没有选择进行自我防御，替自己的决定做辩护，而是接受了新的现实，并且把这个事件放入可口可乐连续不断的成功曲线之中。

罗伯托·戈得特的许多次成功，都可以归功于他和员工进行沟通的能力，员工直接指出这一营销策略的失败，而消费者则通过大众媒体告诉他这点。愈来愈少的管理者可能在这种危机事件中，将他们自己从问题区域里分离出来，并且避开媒体。但是，罗伯托·戈得特却不是这样，他擅长了解其他人的反应，并用自己的知识和技能进行分析和推断。

这个案例的寓意何在？就是对所有的部门进行高效的整合是最基本的，发挥团队的协同作用，以达到最佳效果。自从新可乐事件以来，可口可乐公司投入了大量的精力想使公司变得更加具有前瞻性，从而成为近年来表现最佳的公司之一。可口可乐公司新颖的营销理念（有凹槽的雪碧瓶、外形弯曲的塑料瓶，还有两种新的具有竞争力的软饮料的问世），使它在总收入、净利润和股东满意度等方面都获得了更大的成功。

但是这一切都是团队协同努力的结果，从化学家到产品研发一直到资金的筹措。总裁罗伯托·戈得特（根据克雷斯·劳什所写的新闻文章）说：“我们期望每一个员工都能有创造性的思维。我意识到营销面或产品面是大家看到最多的部分，但是这有些来自于计划，另外一些来自于营销，剩下的则来自同事提出的建议。这不仅仅是新产品或新包装。”

这个成功的领导者究竟有哪些出色的特质，使他拥有高的情绪智商呢？首先，根据克雷斯·劳什所说，罗伯托·戈得特愿意当一个领导者，并且为有效的领导提供了一个范例。虽然他很谦虚并且言语柔和，但是他“完全地乐于承担责任……他生活得非常快乐”，这是弗雷德利克·艾伦，即叙述可口可乐的光辉历史《秘密配方》一书的作者。

罗伯托·戈得特能够对任何问题负责，并且能够将明显的错误转变成优势加以利用。在面对严峻的现实时他直接亲自参与，创造性的将错误转化为营销奇迹，要是换成一个低情绪智商的领导者，早就已经酿成了灾难。罗伯托·戈得特创造性地将明显的错误转变成优势加以利用，以至于营销专家甚至开始怀疑整个计划的失败是故意造成的。罗伯托·戈得特大胆地解决了问题，并从无可挽回的失败中创造了成功。

罗伯托·戈得特拥有最大限度开发他人潜力的能力，帮助他们成长并充分发挥他们自己的专长。他通过员工的不断提升和调动，为他们提供了所需的丰富的经验，从而提高了他们的能力。他真诚地关心其他人的成果，从而导致了下属成员对他的忠诚。此外，他鼓励下属成员对他完全地敞开心扉，从而形成了一个通畅的沟通环境。“我过去经常和他争论，”前首席财务官山姆·阿约说，“他最大的优点就在于，我可以到他的办公室里，直接关上门告诉他我不同意他的做法。他不喜欢懦夫。”

罗伯托·戈得特尤其擅长合理搭配成员，以高效地完成计

划：“总裁对授权的方式以及授权的对象负最后的责任，”他坚持说，“如果你选了合适的人，你就会获得成功。”

## 结论

拥有高情绪智商的管理者是个重视结果（底线）的人，他以长期目标为导向来控制自己的行为，并且对最终目标保持全神贯注，以免发生失误。他们尽最大努力去了解上级和下属的观点，并且进行分析和评价。他们应用自己的情感，来调整自己的直觉，就如同他们以正确的方向来操控公司，并超越了复杂的细节。他们对于反对意见保持开放的态度，并且能够准确把握整体方向，因为他们信任自己的感觉。

拥有高情绪智商的管理者在选择领导特质时很敏感，他们不让个人的偏见对人员的评估产生干预，进而强化了下属的强烈忠诚感。他用道德来平衡现实主义，在进行决策时考虑到政策的例外，以实体的存在揭示出事情的本质，以关注全体意见和完整的记录方式来组织信息。

那么，情绪智商整个过程的起源在哪里？让我告诉你一个故事——就是我的故事——这是一段在沙滩上散步时进行的对话。



## 第一部分

# 为什么要提起工作中的情感？

“让我们先把焦点集中在某种特殊类型的人际关系上，来测试我们的想法，例如老板和职员之间的关系。”

“听起来很好，”我说，“但是我们如何才能把活力从中转移……老板和职员之间的关系还能继续维持吗？”

“我们必须从老板开始着手，因为他是最有权力的人。”卡尔说，“如果老板是一个真诚、感性的人，而不是操纵型、铁石心肠的人，那么又会如何呢？如果我们使这两种类型的老板‘人性化’，就可以考察他们之间的不同。”

“我猜，首先我们必须创造出一种安全感，这样他们才会不受任何限制，敞开心扉来接受检验。”

“嗯，那是老板的责任，因为他显然是个权力欲很强的人。”卡尔说，“他至少必须是个有同情心的人，易于和他人沟通，并且愿意帮助他的职员，而不是对他们进行指挥和操纵。”

“不只是这样，”我补充说明道，“他必须能够满足职员在

成长方面的需要，并且不会觉得员工的成长是对他的威胁。”

“是的，”卡尔赞同地说，“他必须愿意放弃他的权力，至少要放弃职位中原有的，而不是通过个人的才能所能赢取的那种权力，他必须能够找到更有意义的事情来充实和提高自己，而不是一味地争权夺利。”

“无条件地积极关心怎么样？”我问，“会失去判断能力吗？这与你所倡导的理论相配吗？”

“嗯，那当然是十分必要的。”

“尤其是如果职员很懒的话。”我补充说道。

“事实上，”卡尔说，“我认为如果以公平、平等的态度对待员工，他们可能会更加负责任。懒惰可能是对于……的一种反应？”

“老板的威权？”

“是的，”卡尔微笑地说，“如果有人觉得他受到太多管制就会做出这种反应，而且管制越少，就越不需要太多的老板。有许多‘老板的姿态’其实和成功的领导关系不大，而是与老板的揽权思想有关。”

“所以在这种制度中，应该有更多的平等、更多权力的分配、更多的……”

“我知道应该有更多的关心，”卡尔说，“更多的对成员获得成功和提高福利的关心，老板应该进行更多的授权，扮演好自己协调者的角色，而不仅仅是监督和控制他人的工作。”

## 第二章

### 沙滩散步



---

真正伟大的新发现并不在于发现了新大陆，  
而在于能够以一种全新的视野去看待各种事物。

——马赛尔·普劳斯特

---

**想**像一下在一个办公室里，每一位职员都能尊重他人的感受。办公室里充满了沟通和交流，这样就能消除很多误解和责备。沟通的整个流程十分具有建设性，并且没有漏洞。你认为这是不可能做到的吗？当领导者运用新的团队规范时，这就会是一般准则，而现在这种情况已经即将来临。

有同情心、互相支持、并且坦诚公开的公司会超越所有其他公司，并获得最终的成功。当然，坚忍不拔的品质在竞争异常激烈的商界是至关重要的，软弱的人很少会在竞争中取胜并引领时代的潮流。但是同情心、互相支持、坦诚公开不是来自于脆弱，而是来自于勇气——拥有这种能力会使你勇于冒险，做出坚强的决策，并且在面临任何困境时都有勇气坚持下去，再艰难都不气馁。他们会从你的心中找出正确的话，并且牢记在心，尽管当你第一次说出这些话时，会感到十分孤独。拥有高情绪智商可以使人远离脆弱，它源自于内心的力量，一颗敏感的心可以造就一个人真正的特质。

对美国的公司而言，将情绪智商带入工作当中，不止是一个幻想。在今天这个竞争激烈的市场环境中，这是获得具有创造性的成果的有效方式。

在一个管理者能够最大限度地释放下属工作人员的潜能之前，一定要有个高支持力的团体，激发团体中所有人都在保持个人正直人格的前提下，说出自己的真心话。这里包括职场中

情绪智商的精髓在内：内在的诚实会促进外在的诚实。成功的障碍会很快被确认和发现，有创造力的、突破性的想法会更加频繁地出现，而且困难的解决方法会发生在正直和成功的一边，并且能够避免道德问题和法律问题。

无论如何，这种成功的获得不可能不费吹灰之力——它需要勇气、奉献、诚实和承诺，甚至在面临极端不同的意见时也一样：

- 有勇气坚持尚未证实的观点，即使这些观点可能会引起反对和抵制。

- 致力倾听每一个声音作为一个潜在的突破，而不管它给你的印象是多么脆弱、多么不堪一击。

- 诚实地坚定你最深的信念，尽管它们会反抗现在最受欢迎的意识形态。

- 坚持你的理想，并且一定要承受在成功之前必然会经历的痛苦。

无论是对于组织的成功，还是对于每个人的正直而言，优先于所有一切的价值都是中肯。只要这个人诚实的，就值得大家去尊重。最后，最佳的团队会竭尽全力去对待每一个成员的感受。只要拥有值得信赖的感觉，不管是—一个团队、委员会、董事会、还是首席执行官，都会比它缺乏信任的对手更加成功。情绪智商是一条可以通向这种成功的最佳路径。

职场面临着三个重要挑战，不管在过去、未来永远都是如此，那就是组织、激励和冲突的解决。智者可以做许多事来应对这种挑战，但是如果他忽略了心的投入，就犹如一个人被绑起了双手来打架一样。职场的竞争越是激烈，忽略掉心的风险也就越大。这里所谓的心，就是指情绪智商。

想像你是一个足球队的教练，你正在和一支优秀的团队进行比赛，在比赛过半时你比竞争对手低六分。为了夺得参加冠军比赛的资格，你必须用尽全力去拼搏，否则就只有死路一条。你只有不到十分钟的时间将情势扭转过来。你知道你的团队有实力——只要能够做到激发他们的潜能即可。现在你有两个运作模式可以进行选择——一个是单独使用逻辑和理由来激发他们的潜能，另一个则是运用心智和情感来激发他们的潜能。当然，情感的运用并不是每次都会成功。这个比喻可以在职场上得到印证吗？我认为应该是可以的！

## 情绪智商的基础

我还记得当我第一次意识到构成情绪智商要素的时候，温暖的阳光在闪闪发亮的海浪上闪烁着耀眼的光彩，当时我和卡尔·罗杰斯正在沿着沙滩散步，他是一位著名的心理学家，也是医疗中心心理疗法的首创者，那已经至少是15年以前的事了。

而故事开始得甚至比那个时候还要早。当时我是一家规模较小的、乡村学院（乔治亚学院）的助教。当我从我的家乡——丰富多彩、复杂的蒙特利尔市，来到这家保守的乡村学院的时候，就像一条离开了水的鱼一样。我们系的系主任可能把我看做一个令人讨厌的家伙，他认为我可能最多只能待一年或两年时间。

有一天，系里的电话响了：“请问大卫·瑞巴科博士在吗？”

“他现在不在办公室，”我的系主任回答，“请问您是哪一位？”

“你可以请他回电话吗？”一个带着中西部口音的声音问

道，“我是卡尔·罗杰斯。”你可以想像出我同事脸上当时的表情，尽管他有博士学位！虽然当时我不在现场，但是从他后来告诉其他人这件事的方式看来，我确定他当时一定十分吃惊。当然我不知道他是否真的说出，但是我确定他至少会在自己的心里这样想：“是那位卡尔·罗杰斯吗？”

卡尔·罗杰斯是当时除了史金纳以外还活着的最著名的心理学家，他由于在心理咨询和心理疗法方面的创新而闻名全球。医疗中心的心理疗法包括小心的、非判断式的倾听，并向病人传达了一个理念，那就是他确实是受重视的。此外，还对他这个人进行了表扬，而不管他那些隐藏的丑闻。这种心理疗法可以反映出病人心灵深处、难以启齿的情感，卡尔·罗杰斯发现他们在自信与自尊中成长，他开始挑选一些证实有用的选择，不止是为了那些病人，也是为了那些病人周围的亲人。卡尔·罗杰斯是第一个传授别人这种技能的人，在之后的几年里，卡尔·罗杰斯揭示了这些技能在教育上的应用，以及最终在国际政治等领域的应用。

那也就是我认识卡尔·罗杰斯的时候。

当我刚到达乔治亚时，我设立了一个教育讨论会。我建议邀请卡尔·罗杰斯来当我们的会议主讲人，计划委员会发出了很大的笑声，“你在开玩笑吗？”他们集体问道，“卡尔·罗杰斯来我们这个小学院？你最好还是认真一点好吗？”

我因为太过天真而无法打消这个念头，于是我查到了卡尔·罗杰斯在加利福尼亚州 La Jolla 市的电话号码，并邀请他来参加讨论会。“我不想再参加讨论会了，”他回答说，“但是不管怎样，你还是可以告诉我关于你的计划。”

我告诉他关于我们学院里的一些人正在实验的教育革新理念，他十分感动地说：“我认为我可以从你们所做的事情里面学到一些东西，所以我愿意接受你的邀请。”

后来卡尔·罗杰斯和我就变成了朋友，在一个天气凉爽的夏日午后，我到亚特兰大机场去接他，我们立即就打成了一片。会议举办得十分成功，这要感谢卡尔·罗杰斯的积极参与和支持，他和我不断保持联络，我偶尔也会去 La Jolla 市拜访他。

卡尔·罗杰斯有一个习惯，就是每天下午都会到他家附近的海滩上散步。他邀请我和他一起散步，我十分愿意这样做。我们开了一段时间的车然后来到沙滩上，脱掉鞋子，赤脚走在拍岸的浪花之间，讨论在我们脑海中盘旋了很久的想法。

我希望我可以回忆起那些谈话的全部内容。我尽全力所能做到的就是体会那种心境和一些谈话的要点，并将其存放在记忆之中。为了能够再度体会到当时的心境，我回忆着所能回忆起的一切事物，我想像着卡尔和我光着脚一步步地走着，海浪轻拍在我们的脚踝上，偶尔停下来看看在水平线上翱翔的海鸥，或默默注视着—对父子在来回地传着一个球……

“卡尔，你已经尝试过教育和国际政治了，下一步该怎么办呢？难道你对商界一点也不感兴趣吗？”

“到目前为止我还没有机会这么做，但是，知道商界的人是否在进取心方面会变得更加温和，以及竞争激烈的程度也是相当不错的。你为什么这么问呢？”

“商界总是会引起我的兴趣，我们将商业视为权力的象征，我想知道……如果人们变得更加诚实，也许甚至是一般性地支持和合作，会使他们无法获得成功吗？”我不禁露出了一个狡黠的笑容，“或者是更加成功？”

卡尔·罗杰斯看了我一眼，他知道我为什么会笑。“嗯……”他感兴趣地笑了，“多么具有诱惑力的想法，告诉我更多的细节内容。”

“如果人们可以借此变得更加真诚和有支持力，从而变成

一个不错的精神治疗专家。这样一来，甚至在政治界都会很有用，那么为什么不能用在商界呢？”

“因为商业通常都被认为是在操纵他人，”他回答说，“虽然我希望实际情况并非如此。”

“难道会比政治界的情况更严重吗？”我反驳道。

“你说到了一个重点，也许是我太快做出了决定。那么，如果商人更可靠的话，又会发生些什么事呢？”

“那就是我想要问你的事了，卡尔。”

“好吧，让我们一起来好好思考思考。”

所以我们两人就开始进行交谈，探讨的主要内容是关于在工作环境中领导的动力和权力，以及如何获得最有效的经营管理形式。我们对诚实与情感进行定位，对管制与平等、操控与正直之间的关系进行探讨。最后，我们得到了卡尔·罗杰斯关于在老板和职员之间进行有效沟通的版本。

### 1. 更少的层级意识，更多的忠诚

“在运用这种方式的每一步上，”我说，“职员的需求，或至少可以运用诚实的回馈——也就是说较少的层级和较多理解的回馈。”

“你看”现在卡尔已经开始表现出异常的兴奋，“当两个人真正开始进行有效沟通，不拘泥于既定的形式时，就好像是产生了魔力，这种特殊的感觉是真正的分享，这样两个人就都开始学习。”

“老板学到了什么？”我问，其实我知道答案，只是我还是想听卡尔·罗杰斯亲口将答案说出来。

“小心留意如何才能使你所关心的人感到幸福的魔法。”卡尔·罗杰斯说。当时在他的眼中闪烁着特别的光芒，清楚地表

达出他所提出的理论的精炼远远胜过教科书中的长篇大论。“如果那个职员发自内心的感受到，有人在倾听他，并且自己能被人理解，那么他就会最大限度地发挥自己的潜能，急切地想成长，并且会对公司表现出十分的忠诚。”

## 2. 通过合作进行领导

“是的，我已经看过资料，”我说，“当人们感到被深深地理解时，会更有安全感。”

“不仅仅是被深深地理解，”卡尔·罗杰斯补充说，“也有感情上的诚实和一种……脆弱感，或者说是弱点，或……”，他转动他的食指，寻找一个恰当的词来表达。

“易受伤害？”我问。

“是的，就是这种感觉！一种易受伤害的感觉，会致使员工在冒险和出错的时候，不会感到孤独。老板必须是真诚可靠的，这样一来，所有的感情不论是强烈的或是脆弱的，都能够表达出来。这才是在危机时刻可以依靠的真正的合作伙伴。”

## 3. 深层倾听的力量

“你知道，这是十分有趣的。卡尔，你和我俩人都有各自的特色，而我们却能在这里共同讨论情感的表达方式。我可以责怪我的加拿大背景，你也可以责怪你的中西部教育方法，但事实上，这一切都只会使我们的沟通感到更加困难，是吗？”

“嗯，我只能说说自己的想法。”他回答说，“当我是个小孩时，我十分害羞，也许我现在仍然是这样，但是……那不会阻止我用诚实的话语表达自己真实的情感。我不必蹦蹦跳跳地说我很快乐，或者大声啜泣地说我很难过。不，那不是借口，一个人就算不展示自己的情感，也仍然可以对情感诚实。你如

何看待这一点，大卫？”

当我们静静地漫步时，我完全消除了防卫，这给了我一个思考的机会。他耐心地保持着沉默，让我有更多的时间去思考。

“我已经想了很多，卡尔。我有时候十分羡慕那些能轻易表达自己的意见和情感的人。我发现自己经常被人误解，因为我有时候表现出来的和我真正想的并不相同。”

“和其他人有距离感？”他问，“就好像他们并不喜欢你……或尊敬、重视你？”

如果我说没有感觉到某个东西对我的心灵的刺激，那么我是在欺骗别人。这其实并不像一种坏的感觉，而更像是一种受到了打击的紧张感。当卡尔·罗杰斯用简单但是十分具有针对性的问题让我失去了自我防卫能力时，我开始体会到这种偶尔发生的感受。这就是卡尔·罗杰斯通常使用的基本流程，或许可以说是一个正确地切入人们谈话的一种关心、深度的注意力，也是一种截然不同的沟通形式。这种沟通形式并没有被命名，但它是卡尔·罗杰斯发明的沟通形式。由于激动我的脸变得通红，我所能回答的只有：“是的，我猜那是正确的。”

卡尔·罗杰斯并没有继续寻求我进一步的情绪反应，而是完全沉浸于接下来的宁静中，而我则得到了进一步地扩展。我不再需要进一步地解释、辩护，或开放自己，这就是卡尔·罗杰斯这个人与众不同的特质。我对于正直这个纯粹本质的存在感到很奇怪，而且我必须将一切都归因于他，因为我没有在任何其他地方体验过这种感觉。现在我更完全、深入地了解，为什么有那么多具有不同生活经历的人爱戴并尊重这位害羞、朴实的人。

#### 4. “出售”信任

我试图回到与商业有关的话题。

“如果我们能把使人们可以在一起高效工作的这种信任装瓶进行销售的话。”我开玩笑地说。然后，我又严肃地说：“一定有一种方法可以对领导者进行培训，使他们有一种值得信任的感觉，教导人们如何敞开心扉，并继续坚持下去从而克服刚开始时的尴尬和困惑。”

“是的，我同意，”卡尔说，“我在团队运作方面的经验是，刚开始时总是会有一些尴尬和困惑。事实上，到目前为止我甚至可以说，只有团队的领导者能够以真诚来处理一切事情和问题，才能使一个团队处于完全地放松状态。而且这些问题在被真正处理好以前，团队都会处于缺乏向心力和凝聚力、组织结构不完善的状态。”

“那么，你如何来指导这一点呢？”我问。

“我能做的就是任何团体中都保持自己的独特风格，”他回答，“我完全真诚地面对自己。如果人们信任我，信任我的诚实、开放和坦率，那么他们也可能试着敞开心扉。”

“我确实已经看到了在你周围发生的一切，”我说，“当你在团队中扮演一个角色时，团队似乎会欢迎你的到来。我从来没能在其他任何地方看过这种情景。”

“你真是太客气了，”他说，“但是我所能做的就是做我自己。如果能够对别人产生激励，那就再好不过了。”

“我很诧异你是如何做到这一点的，卡尔。它似乎是这么独特，这么与众不同。当然，团队中的其他成员并没有说谎，我猜他们大概也是很诚实的，那么为什么你的诚实却是这么的有力量，这么有感染力，还能消除他人本能的防卫心理呢？”

卡尔沉默了一会儿，“我不是很确切地知道，”他最后说

道，“我能说的就是我尽可能诚实而坦率地与大家分享我的感情，尤其是那些持续存在的情感。”

“正确地说，你并没有真正分析自己的思想和情感，是吗？”我问，“你只是用一种诚实的态度来展现他们？”

“是的，我没有作任何修饰。”

“可以说这就是事实。”我确定道。

“而且那并不像听起来那么容易，我发现随着时间的流逝，我必须持续不断地努力，寻找发生在我身上以及周围的新的水平线。”

“所以，这是一个不会感到烦闷或程序化的过程，”我补充说道。

“几乎不是。”

## 5. 无可指责的业绩评估

“现在还是回到关于领导者的话题，卡尔，我们如何将这一功能在诚实的情感问题上进行讨论呢？你会对一个来向你请教和咨询的新领导者说些什么呢？”

“我会说，诚实是最重要的。”

“关于什么？”

“在每个人业绩的基本方面。这正是我们研究行为主义的朋友所提出来的，没有判定，没有责怪，只有对欠缺什么的真实反馈，或者在哪些方面需要进行改善，并且要带着令人感到温暖的笑容和令人感到放心的行为举止。”

## 6. 没有下线的层级组织

“所以，没有我们讨论的那种控制感。”

“没有，更像是一个平等的合作伙伴……”

“所以在这种团队中，老板变得更像是一个合作伙伴，不过仍然保留了高度的责任感……”

“所以最重要的事，”他继续说，“就是要确保领导者是能够被理解的。我设想最好的方式就是让其他人‘重复播放’领导者所说过的话，那将会有助于领导者。”

“所以无论听到的话有多长，或是在既定的时间听讲时可以听懂的有多少，领导者都要确保组织成员能够将听到的一切一点一滴地消化和吸收。”

“如果你的意思是指领导者要确保他所说的话能够得到反馈，”卡尔继续说，“那么我同意你说的话。但是，我不能确定你所说的‘所有话’都能得到反馈。”

“我的意思是，卡尔，领导者可以将焦点集中在一个方面或一个工作的一部分，到底这个部分有多大，取决于他所得到的持续反馈而定。”

“这比较正确，大卫。”

我们回到车里，仍然依依不舍地看着水平线。当太阳开始落山时，有部分太阳被沿着水平线的云雾所遮盖，形成了辉煌的光线，直射天空。

回忆起那个特别的时刻，我就想起了与卡尔共同探索的经历。他的开放和坦率激励我敞开心扉，并竭尽全力帮助我完成本书的写作。

如果卡尔·罗杰斯今天还活着的话，那么他一定是本书的第一读者。另外，在某种层面上说，不论是记忆还是精神存在，谁会说他不是整个创作过程中的一个必要组成部分呢？

“我所能做的就是做好我自己。”这是卡尔·罗杰斯教导我的。那是在我心中萦绕了很长时间的期望，当然这并不容易做到，就连卡尔自己也承认这一点。

无论你在哪里，卡尔，这本书都献给你和那些受你影响而变得更开放且真诚的人。本书也献给那些和卡尔·罗杰斯一样杰出的商界领导者，他们勇敢地探索将情绪智商带入工作中的可能性。

## 第三章

# 情绪智商的个人优点





---

聪明是指什么？

聪明是指了解一个人的所知与浩瀚的知识海洋相比是如此的有限。

能看见所有其他人的弱点，同时也了解自己的弱点。

——鲍普：《关于人类的短文》

---

如果你工作时环顾四周，我敢打赌你会发现有一些人尽管在传统的智商测试中确实表现得很突出，但是他们却被一些智商绝对比他们低下的人领导着。最大的可能就是智商较低的人拥有那些比他们聪明的人所缺乏的情绪智商。

## 情绪智商的优点

本章阐述了情绪智商使人们获得成功的优点，这些优点与理性的智商无关：自知、处理情绪的能力、自我激励、卓越的管理技能和减少压力的能力。

### 1. 磨练你的本能反应

持续不断地了解自己的情绪感受是了解他人感觉的关键。如果你不能确认自己的感觉，你失去了准确衡量他人感觉的基础。要了解其他人的感觉，在大多数情况下必须通过反馈和同化。当你在另一个人身上看到一些情绪征兆时——例如含着泪

水的眼睛、颤抖的下唇、脸色泛红等，你可以回想当自己有这些征兆时是什么感觉。那些对他人的情绪反应比较敏感的人，不仅清楚地记着自己在这种场合下的感觉——事实上，他们会重温这种感觉。那就是为什么你会看到有人在电影院里看电影时哭泣，或在观看足球比赛时变得具有攻击性。

## 2. 控制你的负面情绪

此外，你要知道如何描述自己的感觉，这样至少会给你一些控制自己生活的感觉，无论在你情绪高昂或脆弱的时候都不例外。例如，如果你对-一个法律或金融问题迷惑不解，你会意识到你现在的感觉是“不安”，借此来稍微地减轻焦躁不安的感觉。这么做会让你远离孤立无助的感觉。你通过见证自己的感觉，可以产生一种距离感，因为“见证人”不会让“你”在这种意识面前表现出-一样的不安。

如果你才刚接触这个新概念，你一定会觉得听起来有点奇怪，所以让我来加以解释和说明。我是大卫，对于一个问题感到不安，我无法让我的心不要跳得这么剧烈、快速，甚至当我晚上要上床睡觉时也是这种感觉，所以我决定见证我的不安。我将这种不舒服的感觉称为“不安”，并对问题进行分析以找出它为什么令人感到害怕和不安的原因。

然后大卫（见证人），会客观地注视着大卫（本人），并清楚地表达下列观点：“大卫被一个诸如此类的问题所惊吓，真是太有趣了！当然，他很不安。而大卫，作为见证人的这个我，如果处于他的位置的话，也会发生同样的情况。但是我不会，因为我忙于见证发生在他身上的事。我应当如何来安慰他呢？”

尽管这种对话可能听起来有一点疯狂，但是这种自我观察是平静思考的基础。当我们自我放松，并且在一旁观看时，我们就见证了生活在我们体内的实体，经历着生活的磨难和痛苦。

当事情并没有像事先计划地那般如愿，而产生了其他负面情绪时，例如生气、失败等等，也会被这种见证所稀释。伴随着情绪智商而来的自我感觉，会使你更加有效地处理和控制在负面情绪，并且使你能够更快地回到成功、自信的自我。这意味着更多具有创造力的时间，以及更加快乐的心情。

### 3. 充分发挥你的才能并运用在工作当中

了解你自己的情绪变化情况——也就是说，什么是触动你各种情感的诱因，尤其是最强烈的感觉被触动时，是什么让你感觉到受到了激发，只要你能清楚地知道这些诱因，就能对生活中发生的各种状况进行妥善的安排。这样一来，当你做出选择的时候，就会被激发，并且能够长期保持这种状态。虽然这并不是一个百分之百会成功的方法，但是它的确胜过你忽视情绪的存在。

当你知道是什么使你处于良好的状态时，就能帮助你将其融入自己的工作之中，这样你就会感到自己受到了激励。例如，当我坐在这里写作时，播放着柔和的背景音乐，还有一杯美味的咖啡放在桌子上。而且，我不会受到来访者和电话的干扰，我很喜欢这种孤独宁静的感觉，所以我会盼望着写作，并且知道我将享受随之而来的孤独。

我也愿意以一种对人们有帮助的方式和他们进行沟通与交流，所以我在进行咨询时就感觉自己受到了激励。我并不喜欢那种吹嘘的感觉，所以当我自己开始得到提升，而又在需要的情况下，我雇用了专家。如果你喜欢一对一的互动方式，你会尽可能地将其融入到工作当中，而如果你不喜欢一对一的互动方式，便可以转移这种功能。在这两种情况下，你会鉴别出使你感觉好或坏的东西，然后相应地对工作方式加以调整，使自己得到激励，以保持工作的效率不断提高。

#### 4. 卓越的管理技能

成功地管理他人意味着能够了解他们的情绪。如果你能做得很好，你就会赢得他人的信任和忠诚，以及他们全身心的投入。

如果你是一位管理者，了解他人的情绪显然是一种优势。你可以更容易了解，是什么会使他们在动机方面和生产力方面，能够持续坚持下去，以至于他们能够感到高兴。如果你是销售部门或销售培训部门的人员，可以将自己的能力作为一项优势，去寻找正确的顾客，并且当他们对你的产品感兴趣时，确认他们的需要。

一个有着高智商、却完全缺乏情绪智商的人，的确是个非常拙劣的管理者。尽管他能够拥有很高的动力，以较高的效率做着自己的工作，但是他却对其他人的工作十分挑剔，而不是鼓励或帮助他们，并且可能会不容易关心其他人，而是以一种有点冷酷的态度来教训他们，其他人也可能把他看做是一个冷酷无情的人，并尽力去回避他，他们可能以各种负面的方式来描述他——例如，操纵他人、自私、冷漠、不关心、神秘。事实的真相是这些描述可能没有一个是正确的，只是这个人缺乏情绪智商而已。

### 将情绪智商带入工作中

如果你想把情绪智商与理性智商相融合，形成你的管理智商，那么考虑我在下面的段落中详细描述的有关管理智商的每一项优点，并对如何将它们进行整合以加入你目前的工作模式提出一些建议。

## 1. 磨练你的本能反应

自知是情绪智商的基础，情绪智商所有的特征都环绕在自知的周围——包括对他人的理解和高效管理，更相信自己的感觉，以及自我激励和对他人的激励。

察觉你自己的感觉的功能包括两个方面：

●将焦点集中在感觉本身，使他们更加容易辨认，还有在见证的过程中承认那些感觉，并不断淡化那种感觉。

这个功能的两面会互相竞争，通过将注意力集中在感觉上，会有助于你对积极的、健康的感觉更加敏感；通过将感觉加以分类，可以有助于你降低或使不愉快的感觉最小化，例如使人痛苦不安。

集中功能可以让你对其他人的情绪变得更加敏感，正如你通过移情的作用，使自己经历那些感觉。另外，描述功能有助于你远离不安和忧郁。这两个相反功能适当相互作用，可以让你在整个工作天里，都保持情绪的平衡并提高工作效率。

自知在制定决策的过程中尤其有用。大多数决策需要的都不仅仅是正面与反面的比较，如果它们是那样简单，那么任何人都可以做决策了。相反，决策通常包括一些更加复杂的因素。试图凭借理智来做出大多数决策，也不是最明智的方法。如果你将情绪智商纳入考虑的范围之内，便会作出更加具有创造性和更加成功的决定。

如果这不是自然而然发生的，那你就抽出时间来进行情绪的反省。寻找一个不会使人转移注意力的环境，当你做完各种不同的决策时，适当放松并控制情绪。然后，除了在你头

脑中所显现的逻辑结论之外，你也拥有自己的感觉，将更复杂的细节问题进行考虑。这就犹如你在工作中拥有数字和类比这两种设施的帮助，数字设施的装置为你提供了与逻辑有关的可以量化的信息，而类比设施的装置则为你提供了整体的、质量方面太复杂以至于难以精确测量出来的信息。通过将逻辑和情绪智商有效结合，你会领先那些没有管理智商帮助的人。因此无论是在管理他人，还是在做出复杂决策方面，自知都很显然是一个有利因素。

## 2. 控制你的负面情绪

这是约翰第一次接触到管理智商这个概念。当我演讲时，他坐在第一排，迫切地想挑战这个新概念，当时他看起来似乎很苦恼的样子。最后，这个总裁大声发言：“大卫，情绪在商业环境中拥有一种破坏性的效果，这就是我多年来的体验，而你却提倡在工作环境中应该有更多的情绪而不是有更少的情绪，这是你想表达的真正涵义吗？”

以前我就多次听说过这个问题，很高兴我终于得到了答案。“不，约翰，我所提倡的是察觉和承认情绪，而不是情绪的任意表达。”

“很好，”约翰说，“因为我曾经有一两次相当生气，高兴的是我并没有随意发泄自己的情绪，因为有人很可能会因此而受到伤害！”

过去人们通常认为发泄怒气对整个系统有利，就像从一个压力锅里释放出蒸气一样。但是当前更多的研究表明，最健康的反应应该是承认，也就是说，确认愤怒，然后再释放出来。在整个过程中，越早认识到它的存在，也就越容易将它释放出去。

这个道理与在职场上失败的道理大致相同。能够越快承认和认识到失败，也就越容易改变现状，而不存有任何怨恨。关

键在于在适当的时候，学会轻易、快速地确认感觉，然后承认任何可能有破坏作用的情绪。这样，也就可以私下见证或公开解决这些不良情绪。

另一个需要控制的情绪是忧虑，忧虑是将我们的注意力集中于悲观时产生的情绪，并且会让我们的想像力来接管这种忧虑，从而形成不安的感觉。接着，不安会开始膨胀，变得越来越令人感到沮丧。

这里是我推荐用来控制忧虑的与情绪智商有关的方法。首先，在一天中安排一个固定的时间来处理你的忧虑，比如说上午 5:30~6:00，或是你喜欢的任何一段长达半小时的时间。然后，在任何时间里，当忧虑感产生时，你都对自己说：“我必须在我规定的忧虑时间里来担心，这个忧虑需要和其他忧虑一起等到规定的忧虑时间。”那会使你高度地控制你的忧虑。你不能让你的情绪自由的驰骋，而是将它们控制在一个半小时的时间范围里，就像将一只迷途的羔羊引入围栏中一样，你可以将迷途的忧虑指引到规定的时间范围里。当 5:00 来临时，你就可以真正地开始忧虑，但是必须要用一种高情绪智商式的态度，就如同下面所叙述的一样。

首先，对每个忧虑进行分析，考虑它是否值得去忧虑。如果值得，就再考虑所有对你有用的选择。然后打一些电话，可以打给一些资深专家求教来协助解决问题，也可以打给同事，或者可能拥有专门知识的熟人（就像第七章所提到的，在 Kelley Caplan 的超级巨星），或者是指引你找到一些可能会对你有所帮助的人，然后释放这种特殊的忧虑，并继续前进。运用这种情绪智商式的方法，你可以直接面对忧虑，然后让接下来的 23.5 个小时免受忧虑的困扰。

第三个需要控制的情绪就是沮丧。沮丧有两种类型：对失败的反应和不知道原因。在第一种情况下，由于至少还知道原

因，所以有点安慰，但是通常是非常小的安慰。在这种情况下，通常能够做的就是改善当前的状况，即便不能完全消除你的沮丧，至少也会感到不是那么痛苦。

运用一个通常被人们称为“认知的重新组织”的方法，谢尔比·泰勒（1989）和他的同事将研究的主题集中于失败的正面反应，而不是负面反应。例如，如果一个人换了一个新的工作地点而离开原来居住的地方时，他可以说：“我永远都不希望再找到一个和我现在的邻居一样的人——我从来就没有喜欢过他。”他可能说，“那种邻居会带来很多麻烦，记得有一次他竟然吃掉了我冰箱里的所有食物，更不用提他在没有得到我的允许的情况下竟然开走了我那辆漂亮的红色跑车。我很庆幸这次能够搬家，这样我就可以彻底摆脱这个人了。”

如果沮丧是来自于不知名的原因，要想控制就十分困难。下面有四个可以选择的应对措施：

- 练习降低消极的无助感，并以自然的感觉来抵消沮丧。
- 用思考，或者积极参与精神上、宗教上的某些形式，来克服情绪上孤独的痛苦。
- 自愿通过工作来帮助其他人，并且借以感受到增加了营养以及与他人密切联系，而不是产生孤独感。
- 医学治疗，或是心理咨询。

通过运用高情绪智商来处理生气、不安和沮丧这三种麻烦的情绪，你会变得更加健康也更具有生产力，并且员工的故意缺席也会减少，这将大大提高公司的财务盈余。作为一名管理者，一旦你自己学会控制这三种不良情绪，就可以帮助公司的职员和经理做得更好，以促使他们更加感激你并且全身心地投

入到工作当中。如果你没有快快乐乐地结束一天的工作，那么至少你会领先那些忽略情绪智商的竞争对手。

### 3. 充分发挥你的才能并运用在工作当中

了解自己的情绪有助于你适当调整自己的工作模式，因为这样你就可以将自己感觉好的情绪融合到工作当中去。除此之外，还有另一种形式的自知，能帮助你找出自己在工作中所擅长的部分。你可以从自己积极参与某项工作的特定组成部分时所拥有的良好感觉来体会到这一点——无论是对计划进行分析、对团体进行培训还是解决冲突，都不例外。你最喜欢的那部分工作，也可能就是你最擅长的工作。具有讽刺意味的是，这是你应该花大部分的时间来锻炼这种特殊的技能，这是你的才能。为了让它成为你的优势，你应该长期、持续地不断改善，由于随着时间的流逝，这种才能是你获得成功的关键。这也是当决定进行提升时，将你和其他人加以区分的主要因素。

尽管你已经喜欢并擅长工作中的某个特定组成部分，你仍然要继续改进以应对这一领域将会出现的更多挑战，你还要通过阅读相关书籍，如果可能的话即使没有工作的时候也要练习，让它成为你的一个习惯或者一个自发的机会。如果你愿意进行财务分析、训练或解决冲突，你可以读更多和这些内容相关的书籍，包括那些已成为大师的传记；你也可以教一些这些领域的不计学分的课程；你可以自愿向社区组织提供组织，为了不断增长自己的才干而寻找新的挑战。当上级在做升迁的决定时，其中的任何一项都可以使你具有获得优秀业绩的领先优势。

由沃尔特·米歇尔和他的同事们在20世纪60年代所开始的著名软糖研究（Shoda, Mischel, Peake, 1990）表明，在这个研究中的这些四岁儿童如果能够拒绝吃第一块软糖长达五分钟时间，就给他们吃第二块软糖，这一试验在研究情绪智商方面是

一个里程碑。那些能够抵制第一块软糖的诱惑从而等待第二块软糖的小孩，在接受测试大概过了十年之后，发觉他们更肯定自己，不易受到挫败，并且更会处理人际关系。此外，他们也是更好的学生。

从这个研究里辨别出的特征，和在商界获得成功所需要的特征，被人们称为“延迟的满足”。延迟享受当前的满足是为了获得以后的利益，今天的努力工作是为了明天的成功，今天的投资是为了明天获得更多的财富等，这些都是获得成功必备的要素。需要明确的是，将今天的快乐暂且放在一边，把注意力集中于未来，这和忧虑并不相同。事实上，延迟的满足，在某种意义上来说，是忧虑的反面。延迟的满足是充满希望且乐观的，相反，忧虑却是绝望和悲观的。

忧虑不仅没有创造力，实际上它是具有毁灭性的。它会影响你的判断力，并且分散你的注意力。但是现在，你用一些技巧，可以帮助你克服忧虑。在这一点上，我想探索的是自我激励的一个非常重要的方面——即如何享受工作中最紧张的一面。

米海林·希卡特密林在他所著的《涨潮》（Flow, 1990）一书中，将一个人所能做的最佳工作描述为一个令人欣喜的涨潮经验一样。在近20年中，他对人们乐于从事的工作进行研究，并询问他们的感觉。

事实上，因为你发挥了最佳的能力，并让你自己完全沉醉在其中，所以你实际上并没有感觉到时间的流逝，那就是工作上所说的令人欣喜的涨潮。根据克珊特所说的，你越把焦点集中在你享受工作的强度上，你就越有创造力和生产力。所以，练习如何仔细地安排你的天分，然后好好地享受工作吧！瞧，自我激励是个多么伟大的发现啊！

#### 4. 卓越的管理技能

以前的总裁们，很少会面带微笑。事实上，你几乎可以用一个人的笑容多寡来辨别他的身份地位，在阶级组织中的地位越高，面带微笑的表情就越少。今天，那些拥有高情绪智商的总裁则不同，他会展现出一个欢快的景象。他更像是一个优秀的沟通者，一个热诚、关心他人的人，同时也很受大家的欢迎，具有领导者的魅力。

拥有高情绪智商的管理者，知道如何与其他人和睦共处，他有信心和自信，能很轻松地适应许多不同的个人风格。除此之外，他十分具有适应性，当情况发生变化时，他会及时做出调整。

拥有高情绪智商的管理者，他的语气可以通过直接地、率直地、清楚地且有力地说话来调整，掌握有利的时机是根本。在大多数情况下，在开口说话之前先倾听，然后管理者会用适当程度的强度，将焦点集中于迫切需要解决的问题。当需要的时候，他会很有说服力，给人一种值得信任的感觉并知道应该如何去做。在许多情况下，他会展示出自己优秀的演说技巧。

除了能够清楚地了解其他人的感觉，并表达出一种有支持力的个性之外，拥有高情绪智商的管理者还有其他两种能力——即在两个敌对的派系之间进行有效的周旋，以及将个体进行组织以提高团队的效率。

拥有高情绪智商的管理者，不仅能够了解他人的感觉，而且也相当擅长于体会出他们所监督的团队尚未说出的集体感觉，并且能清楚地表达团队成员的感觉。他们就像成功的政治家一样，能够使自己的下属，无论是个人还是集体，都能感受到自己受到了重视和支持。他们散发出热情和赞许。

正如我所提到的，当你可以清楚地确认你自己的感觉时，

要了解其他人的感觉就更加容易。研究表明，用开放的态度来处理信息会更准确。就情感方面来说，你越能设身处地为别人着想，就越能了解别人的看法，团队整体的沟通效果也会越好。当团队成员能够彼此适应、彼此协调时，就能够发挥团队的协同增效作用。

拥有高情绪智商的管理者，在延迟满足方面所能做到的，就是暂时将自己的情感需求放在一边，以便能够察觉出对团体互动最有利的情况。在这种时候，他们对于团体感受性的敏感度，会大大超过他们对于自我表达的需要，他们会全身心地投入工作，以实现领导者对团队的预期，而不是去表达自己不一致的思想。

如果我对于拥有高情绪智商的管理者的描述，让人听起来感觉很公式化，那么我应该补充下列的注意事项：

- 这完全在于时间的安排。
- 不要让你自己失去联系。

让我解释一下。

下面以我前面所述的扮演领导者的角色，必须对时间安排问题十分敏感为例。如果你被迫承担管理者的职责，甚至于是以一种高情绪智商的态度来做，很快地你可能会使自己陷入失败。在你进行正式领导之前，如果对那些将要受你管理的团体成员没有良好的团体感觉，就可能会导致失败。

政治家通过“抑制自己的感情”，或者和许多他们所谓的选民以一对一的方式进行会面——面带微笑、亲吻婴儿等来证实自己的勇气，同时他们也在收集信息。接下来，他们就可以在公开的演讲和电视节目中传达出来，他们彻底地掌握了人们的

感觉和期望。如果他们对大众感觉的了解胜过他们的竞争对手，他们就会当选（在其他条件都相等的情况下）。

在商业环境中，对人们的感情有所了解是非常有帮助的，就像在政治上，对人们的了解是十分必要的一样。另外，时机因素对商业来说，比对政治更加重要。在政治上，结果通常集中在一个有限的时间范围内，例如一次选举。但在商业上，要想拥有不断成长的信任感和自信感，必须以经历过准确判断和情绪智商式的沟通技巧为基础。这些技巧并不是在一夜之间就能获得，或是简单地阅读本书就能获得，它们是通过经验、勤奋及真诚的努力而逐渐获得的。

一个通过玩弄政治手段而掌权的经营商，或者是利用家族背景而得到提升的经营商，可能会遭到下属的强烈抵抗。如果这种“政治家”或被保护的人和他们的职员之间失去了联系，从而做出事实证明不明智，并且不受人欢迎的决策时，他们注定会失败，除非他们运用自己的背景才能够维持原位不动。无论组织结构图如何，都会遭到下属的反抗。

你无法避免一个事实，那就是在一个管理者能成功地担任那个角色之前，拥有某种程度的情绪智商是十分必须的，原因如下：

- 为了能够了解成员集体的个性特征，只有通过全身心投入以及经过很长时间才能做到。

- 为了将这种感受传达给整个团体，必须付出某种程度的真诚，因为组织比个人更容易识别作假的情况。

- 耐心等待，直到团体做好了迎接新的管理者的准备，这需要延迟的满足。

先观察、沟通，然后就从一个有力的位置上运用管理智商来进行管理。

## 5. 降低缺席率

不论是由于真的生病还是仅仅想逃避压力，一旦职员的工作压力过大，就会导致缺席许多天，压力具有生理上的杀伤力，通过荷尔蒙的过度分泌，例如像肾上腺素、催乳激素和氢化可的松等，会造成职员体内的免疫系统变弱或者由于缺乏能量而导致精力和活力的降低。压力会使人的生理状况维持在一种高度警戒状态，并且会逐渐消耗最初维持免疫系统的生理成分。

此外，在工作场所中如果缺乏良好的沟通技能就会导致心理的挫败，从而导致长期处于愤怒状态。如果这种长期性的愤怒持续时间很久，不止会造成心脏疾病，还会导致早逝。根据北卡罗莱纳州大学的约翰·拜尔福特博士所说，严重的冠状动脉心血管疾病，和这种充满敌意的测试有直接的关系。这是由他的同事——杜克大学的瑞德福德·威廉姆斯博士所报告的，他发现在这种充满敌意的测试中得分很高的医生，在医学院里50岁死亡的概率比那些得分低的医生高七倍以上。（Williams, 1989）换句话说，持续的愤怒不仅会导致缺席状况的增加，还会造成早死。员工由于患心脏病而缺席可能会持续一段时间，但是员工由于死亡而缺席却是永远了。

事实上，日本人已经确认出一种由于过度工作而被人们称为“过劳死”的猝死人群。日本的工作者，心神失调通常都是由于激烈竞争和要求过高的结果。根据日本冈山大学的池见秋理和职业及环境健康大学的久保田新野说：

尽管竞争十分激烈，如果人们是在拥有终生雇用制的企业中工作，人际关系会是极端脆弱的……此外，决策通常是由团体来做出，管理者的职责就是倾听并且提升工作人员的意

见……管理者更多的是在扮演协调者的角色。简而言之，对于管理者来说倾听并且了解每一个员工，是至关重要的。管理者真正的问题在于他们缺乏足够的训练和知识来实际执行。

日本的管理者愿意成为拥有高情绪智商的管理者，但是他们缺乏一些必要的技巧。难怪他们之中有一些人，会生病和早死。池见秋理和久保田新野于1988年开始制定一个五天计划，给日本的管理者传授一些关于“倾听经验”、“聆听感受”和“集中注意力/倾听”等的技巧，我确信这些技巧都很有助于我们对情绪智商式的管理模式的理解。

提高有效倾听技巧的指导原则包括五个步骤：

- 目光与说话者接触。
- 不要打断陈述。
- 真诚地回应。
- 了解整个过程，而不仅仅只结论。
- 不要将自己的观点强加于别人，而是要反馈式的倾听，以形成说话者自己的结论。

结果是当员工们说话时，他们会彼此注视，能够感受到对方正在说些什么，他们更加诚实，说话的人也有被人理解的感觉，信息就能够更加有效的沟通。管理者也不会由于自己的身份和地位而将自己的观点强加于别人，每个人都会感到自己受到了重视，会产生很多具有创造性的观点，矛盾和冲突也会逐渐消除。这些改变，对日本社会的科层制结构来说，简直就是奇迹。引用池见秋理和久保田新野的话来说：

在访问的时候，受访的组织成员们说，在这个部门里，职员和管理者之间从来没有机会进行“非正式沟通”，除了每年的

新年聚会例外（例如新年晚会），并且，有时候这些对话就犹如在“封建国王和农民之间”进行的对话。员工们很高兴地发现，他们的管理者正在努力地认识和了解他们每一个人。

作为这种努力的结果，员工当中的疾病减少了，缺席率也大大降低。原本考虑离开工作岗位的员工，在完成新的培训之后，又重新考虑留下来。最明显的是，就像在一篇统计分析中所报道的一样，在超过 1600 名员工之中，因疲劳、沮丧和不安所造成的事故显著降低。不论是在我们的文化还是在其他方面，情绪智商都降低了压力和缺席率。

有一点十分明显，就是在一个拥有高情绪智商的环境中工作的优点之一，就是压力和失败的减少。拥有更多支持以及真实的感觉，人们会感受到较少的压力和愤怒。压力和失败的减少，不止会让人们拥有更健康的心脏，胃溃疡、感冒、气喘病、糖尿病的情况也会变少，而且我们会拥有较好的记忆力。以上这些都是根据布鲁斯·麦克文和艾里特·斯泰勒（1993）的研究得出。

拥有一个支持性的环境会让我们减少压力并拥有更好的健康。根据 1982 年布莱泽所著的一篇论文中指出，感到社交孤独的人，可能比那些感受到情感支持的人，更容易生病或死亡。

这并不是说员工需要有人随时在周围帮助他们，真正重要的是能够感受到别人的支持力量，而不是实实在在有他人在身旁。并不是由于孤独才会导致压力，而是由于他们对一个人持续的生活状态，有一种孤独脆弱的感受和威胁。这种在工作上感觉到不安全的威胁可能是由于人际间的冲突，财务状况的不稳定则是由于工作的不安定。如果这种状况持续很久、十分严重、并且不断累积，就可能会导致早死。以上资料来源于英国医学杂志 1993 年发表的一篇文章。（Rosengren, 1993）

建立支持感的一种方式，就是和一个值得信任的同事分担

个人的烦恼。说不出真正的原因，反正无负担的心理状态对心脏的健康是有益的。贝多芬由于音乐而举世闻名，于1817年写了下面一段话：

罪恶是神秘的，当在孤独中看到它时，它会表现得十分强大。如果与他人进行讨论，似乎就比较容易忍受，因为这样一来，一个人会变得完全熟悉我们所害怕的东西，并且觉得已经克服了恐惧。(Ryback, 1996)

在经历了一个半世纪之后，心理学家詹姆斯·彭尼贝克 (James Pennebaker, 1992) 得出了一个相似的结论，并且这个结论还拥有科学根据。当他要人们写出他们最痛苦而难忘的经历时，发现结果是会让人们有一种增强免疫的功能和缺席率的降低。根据詹姆斯·彭尼贝克博士所说，最健康的模式就是，让这些个体先表达出他们感情的强度，然而再让他们有意义地记录下这个痛苦而难忘的经历。

在工作场所对减轻愤怒、忧虑和不安情绪的需求，仿佛是一个必然的结果。如果不减少这些具有毁灭性、令人感到不舒服的情绪，我们的免疫系统的功能就会降低，而且员工的缺席率也会随着疾病事件的增加而提高。

将感情上的支持当做一种延长生命的帮助，在这方面最戏剧化的研究成果之一来自于乳腺癌患者。大卫·施皮革尔博士发现，当乳腺癌患者在癌症晚期参加每周一次的支持性团体聚会时，她“会变得完全熟悉我们所害怕的东西”（借用贝多芬的话），因此她们通常要比那些“在孤独状态中看待问题的”病人，平均多活两倍的时间。参加每周团体聚会的女人，在第一次治疗之后平均多活了37个月，而那些在孤独中独自一人面对疾病的女人则只能多活19个月。(Spiegel, et al., 1989)

显然，在感情支持所感受到的感觉和良性的健康之间，有一种关连性。在工作场所，这被解释为一种拥有高情绪智商的

环境，导致了缺席率的降低。无数的研究已经证明了这一事实。

## 结论

无论在家里还是在工作场所拥有情绪智商都是一项优点。我们对于亲人和朋友会有较深、较多的了解，较少的压力情绪、避免忧虑、较好的倾听技巧，以及不断改善的健康状况都得益于情绪智商式的生活风格。尽管拥有很多优点，但是逐步适应一种新的生活方式，要比在一个既定的时间段内超额快速适应要好得多。人与人之间态度上的改变，对于接受的一方来说会是一种挑战，所以在这一敏感度是相当必要的。虽然一种拥有高情绪智商的生活的前景非常令人兴奋，但是“轻松地去做”才是最佳的方法。

在下一章，我们将会更仔细地观察，将管理者从一个正式的科层制体系，转移到截然相反的情绪智商式的管理形式，同时也观察它为什么如此重要的原因。

## 第四章

---

### 工作场所中的情绪 ——当时和现在



---

根据我的经验，我发现如果我帮忙营造一种真诚、重视激励和理解的氛围，那么令人兴奋的事情就会发生。在这样的环境当中，个人和团体远离呆板僵化变得有弹性；远离静止不动的生活，过着不断向前的生活；远离依赖他人，倾向于接受自我；远离可预测，而迈向一种无法预测的创造力。

—— 卡尔·罗杰斯：《存在的方式》

---

如果在工作场所中“情绪”因素的存在会令人感到不舒服的话，那么我们如何才能在工作中适当地引入这一概念呢？另一个问题是：我们应该如何来应对工作场所中产生的沉重情绪，使他们不是强加在我们身上，而是给我们带来支持。

情绪比智能存活得还要长久。当问到我们所养的猫或狗是否也有情绪时，我们很显然是问了一个愚蠢的问题。因为毫无疑问我们的宠物也有情绪，只是他们可能有或可能没有充分的理由和记忆来向主人，也就是它们的人类朋友，来表达自己的情绪。

## 情绪的目标——当时和现在

我们的祖先运用他们的情绪：他们运用恐惧帮助自己生存下来，运用快乐让自己和他人结合在一起，运用生气来帮助保

护自己的领域（生理上及心理上），运用爱来繁衍后代。

在 21 世纪的工作场所中，可以以一种截然不同的方式来运用情绪——来澄清意图，加强团体合作的凝聚力，激励个人，以在工作中体会到生活的意义所在。

在过去的世世代代里，工作场所中有关情绪的认知是遭到质疑的，但是在今天，这种认知却是必要的。现在我们运用在工作场所中的情绪，并不是害怕、贪婪和愤怒等原始的情感，而是比较驯服，可以沟通的情绪。这些情绪能够帮助我们更清楚地表达我们对于顾客个性和其他竞争对手的互动，以及在自我管理的团体中完成既定目标的能力等方面的关心。我们的情绪知觉是有创造力的，而不仅仅是自然激情的流露。

以往的独裁专制的企业领导者已经在今天的企业环境中像“恐龙”一样绝迹了。现在的商界是对知识要素、沟通技能、团队合作的依赖性相当强，对于一个单独的个体来说要想承担起全部的核心责任，却得不到外界的支持，就算不是一件不可能的事，也是非常困难的。今天我们所需要的就是情绪智商。

## 情绪智商 = 情绪 + 知觉

情绪智商将我们对情绪的知觉以及围绕在我们周围的智力知识进行整合。用佛洛伊德的话说，情绪智商将有意识的自我，以及无意识的、甚至更真实的自我相结合。情绪智商的功能与轮船上的声呐系统的功能相同：它提供了一个更完整的状况图，帮助我们避免一些看不见的障碍和问题。正如轮船的船长只能看到水平面以上的情形，而声呐系统则提供了关于水平面以下的信息。工作场所中的情绪智商，能够帮助我们看到我们的逻辑推理可能会忽略的地方，并帮助我们找出企业实现成功的一

个最好、最安全的航程。在我们意识到情绪智商这个概念之前，它被称为一种“内心的感觉”。

情绪智商的最佳定义，就是运用你的知觉和敏感程度，来察觉出隐藏在人际沟通间的感觉，以及抗拒冲动、欠缺考虑就立即做出回应的能力，也就是用内心的感受、真诚和坦率来做出立即回应的能力。“管理智商”这个词拥有情绪智商的所有特征，但在以企业为导向的环境中，它还包含盈利能力、营销能力、人事以及当前的公司政策。换句话说，管理智商就是情绪智商在企业环境中的具体应用，把所有必须、适当的要素都加以考虑，以做出令人感到满意的、具有建设性的决策。在有些情况下，我会交替使用这两个名词。

## 情绪增强记忆力

你还记得你在一个特别的日子——假定是1936年11月22日，所做的事情吗？如果你已经超过了40岁，你很可能会记得，因为在那一天中午12:30的时候，肯尼迪总统被人暗杀，当时他正坐在一辆敞篷的轿车里，通过得克萨斯州的达拉斯街道。或许你还记得1986年1月，当挑战者号在空中爆炸的时候你正在做些什么。就拿我说吧，在繁重的工作之后刚洗了个淋浴，正好从电视直播节目中看到这戏剧性的一刻。

我提及这一点，是为了说明情绪在记忆过程中起着重要的作用。我们通常将记忆视为一个纯粹的智力功能，然而我们要想记住某件事情的容易程度，与它的意义以及当时的情绪密切相关。一位总统遭到暗杀，几乎会激起每个人强烈的情绪，所以我们会记得当我们听到这个可怕的消息时正在做什么事情。然而，除了少数一些具有特异功能的人以外，很少有人会对总

统遭到暗杀或挑战者号空中爆炸事件之前的日子里自己做了些什么事，会记得十分清楚。

通过共享、支持及开放的沟通，我们会越发觉得情绪在工作当中的意义，因此我们可以学习并记得更多与工作相关的事，并且我们也能更有效地投身于工作当中。对于组织而言，因为它能更加有创造力地将成员的创意和智能结合在一起，所以最后的结果是一个获利能力更高的财务报表，这也是任何一个以盈利为目标的商业企业的主要目标。

## 一个平衡的行为

确实，情绪是不容易计量的，并且我们时常会感觉到自己无法抵抗并且失去控制，这也正是为什么那些在工作场所中害怕情绪的人，通常会感觉有压力的主要原因。正如我前面所说，情绪智商的重点不在于情绪的表达，而在于对情绪的直觉、敏感度和洞察力上。

也许因为情绪在我们祖先得以生存下来这一点上，扮演了一个重要的角色，所以我们的情绪比我们单独拥有的智力，会更迅速、敏感地觉察出威胁的存在。有时候，我们的情绪会过度反应、怀疑实际上并不真正存在的威胁。在极端的情况下，其他人会将我们视为偏执狂。在工作场所中情绪支持的效果之一，就是减少对这种不理性、不适当的恐惧。在理想的情况下，伴随着情绪智商而来的敏感度，也会被随之而来的支持所减轻。

以前的管理者尽量避免将情绪带到工作当中，因为他们认为由于失败而带来的不安和愤怒等强烈情绪，会干扰有效的逻辑思维过程。然而，在现在这个时代，伴随着情绪智商而来的支持，会促成一个更具有创造力的逻辑思维过程。对于自我管

理团队来说，创造出-一个自信的气氛是尤其必要的。那时，外在的威胁能够被更准确地加以判断，并且进行更加适当的处理。

当管理智商发挥到极致时，会让工作场所中的智力和情绪之间进行平衡的互动，这样一来，情绪的知觉会随时“配合”决策过程。就像经验丰富的舞伴所演出的一个经过完美排练的探戈一样，智力和情绪在工作中同时起作用，其中没有一方能够支配另一方。但是，在任何时刻，智力和情绪都会需要有相同的投入。

## 为什么现在存在管理智商？

为什么在历史上，管理者的情绪智商对于企业的成功是如此的重要？答案与步幅的变动有关——在企业经营过程中，步幅的改变是不断加速的，从实体到信息的革新，从工业时代到电子时代的革新，从机械占据优势到知识占据优势的革新。

在前工业化时代，许多工作从开始执行到完成，都由一个人全权负责。鞋匠、屠夫或铁匠可以自己开店、自己经营、自己销售、自己收款、自己记账，甚至连上税都由自己一人来完成。如果他们做得很成功，他们可能会收一两个学徒，但是大部分的工作都还是一人来做。

但是在现在，除了专家和顾问之外，这几乎是不可能的，基本上都是通过团队的方式来运作。鞋匠已经被鞋厂所取代，屠夫也被食品加工厂所取代，铁匠也被钢铁厂所取代。在现代的工作场所里，工厂、钢铁厂和企业已经取代了单独的工作者。

在过去的几十年里，我们已经开始将注意力集中于附加价值的竞争优势，最终的产品或服务已经通过仔细调整集体流程而得到改善。每一个个体的贡献都已经成为最终产品的一个不

可缺少的组成部分，通过在过程中的每一步都投入特别的努力而变得卓越超群。当我们进入 21 世纪时，致力于团体努力成为最重要的一件事。

这种合作使得沟通过程变得比以往更加关键，最基本的就是顾客的观点和看法，他们为生产最后产品的成分调整提供了基本方向，并有助于产品在销售时获得竞争优势。对这一过程的每一个贡献者，都需要知道如何将这些方面进行有效的配合，从而赢得客户的心。

配送，过去通常是指货车横越州际高速公路运送商品的过程，现在它则是指通过信息高速公路沟通信息和资料的过程。速限不再是每小时 55 英里或 70 英里，它实际上是光速。当我们正专心观看柏林的围墙倒塌下来，并调整自己适应自己已经迈入中年人群这一事实时，信息革命正在自己身边悄然进行着。

智能现在比以往变得更加重要——它已经不是越南时代麦克那马拉考虑到计算机的准确度而剥离机器的智能，而是有着深层的智能，从最基础、复杂和人性的层面来了解人们。这种情绪智商包括超越下属的人格、超越下属的防卫，以及超越他们一般正常的的能力，从而了解在工作场所中决定人类行为的深层次的感情。这意味着控制你自己的冲动，以对贪婪、情欲或害怕做出回应，运用内在的素养去倾听最深层的沟通。只有运用专心以及正直做出回应，着眼于长期的效果而不是短期的获利，试图去了解你的同事为什么要做他们正在做的事情，超越肤浅的表面，去进一步了解。

19 世纪发生了工业革命，当时机器的发明使得工厂需要大量的劳动力，来获得所需的利润，人们开始从乡下向城市转移，以满足对劳动力的新需求。信息革命却不是十分明显：它是一场更“内部化的”革命，主要是关于人们沟通方式的变革，生产、计划及执行方式的变革。这场变革可以由营销变得与人口

统计学不可避免地连接在一起这一事实中体会到，并且也可以从我们这个星球上的五大洲变成了一个可以即时互动的相互连接的网络这一事实中看到。对这个具有挑战性的动乱的惟一明智的反应就是快速、准确地对人类行为进行思考的能力——也就是将情绪智商带入工作当中。

## 信息革命中的企业

在工业革命时期，企业是在存在阶级制度的环境中运作。工厂由负责运作的管理者来经营，他们是经理的老板，要负起监督者的责任。在层级制下命令链是相当重要的。尽管这种结构在今天依然存在，但是那些面临信息革命的挑战能够获得成功的企业，都在尝试运用自我管理这种新型的组织形式。在这种新型的组织形式下，管理者的反应速度需要更快，对人们情绪的了解也比以往更加重要。不断运用计算机技术的消费者的要求越来越高，并且对服务的要求也越来越高，他们寻求在一个不同的世界中建立良好的企业关系。

为了更快速地做出回应，公司感受到了分权化的压力，由较接近问题点的人来做决定，并且运用情绪智商来决定最适当的解决方法。参加沟通的中间环节越少，沟通的效果越好。两个人做出回应的速度，甚至比原先的 10 人、50 人，甚至是 1000 人的层级组织，做出回应的速度还要快。拥有高情绪智商，一个小团体的决定会和速度缓慢的层级组织做出的决定一样有效。但是由于它的速度快，所以能够在 21 世纪重视沟通的市场环境中具有竞争力。而传统的僵化的、正式的命令链已经不再具有竞争力。

所以改变是必须的，但是这种改变要以一种情绪智商式的

步调来进行。现在更甚过以往，智力型的决策对于生存的意义关系重大。由最接近问题的人做出快速反应是必须的，有越来越多受过管理智商培训的人能够做出这种反应，换句话说，我们需要较少的阶级组织和更多的自我管理。

实际上，这意味着在一个组织里的每个个体都能成为一个企业的代理人，但他必须要有情绪智商，能够独立地采取行动，而且在他的心中还要有清楚的、更大的远景。这种受过良好训练的个体能够做出回应，在需要的时候获得同事的支持，并用文本的形式表示出成果。情绪智商提供了灵活性——因为不论遇到了什么问题，人类的本质是相同的。必须用真诚和理解来对待客户和消费者，如果一家公司不能提供真诚和理解，那么另一家公司肯定会提供。没有管理智商式充分授权的公司会导致失败，而那些拥有管理智商式充分授权的公司则会成功。

## 情绪的自省

传统的卡特思连学说中提到的心灵和身体的二元性（最先是由17世纪法国哲学家雷尼·笛卡特所提出）——或是智力和感情都不再保有它原来的地位。这个二元论的提法，就是指在工作场所中必须将情绪保持在隐藏的状态。然而，最好将情绪和智力视为有效结合的一对，将智力提高到一个更成功的应用程度，比它从感情中分离出来效果更佳。

就连理查德·爱因斯坦和《钟形曲线》（1994）一书的作者查尔斯·默里，都赞同智商本身并不是一个人能够获得成功的最好的预测指标。他们说，更重要的是“他带入生活中的其他全部特质”。其他特质可能更容易是情绪智商的特性，至少会有部分是如此，例如动机、对于未来的洞察力、凝聚感情的支持从

而化解毁灭的情绪的技能，以及以深层的价值观为依据通过情绪的自省来进行长期规划等技能。

“情绪的自省”一词听起来就像是一个矛盾的修辞。“反思”可以被看做是内在的理智分析，不考虑情感。但是在这里我用这个词，与仔细思考以做出决策相类似，是为了获得一个清楚的感觉，从两种不同的决策方式中会产生什么样的情绪。通过那种方式，你不仅可以用“金钱来衡量”，或是更实际地知道决策的结果，还可以把更多的因素都加以考虑，例如感情上的慰藉、社交后果、伦理道德、长期效应或者短期效应等等。

现在你能够更加清楚地看到，将情绪智商带入工作场所并不是更多紧张情绪的表达，而是冷静、缓和，对决策过程本身要素的深层次地察觉。

## 学习新的情绪语言

在工作场所中情绪开放至少有两个好处：一是对个人本身感受的启发，例如充分相信自己具有完成某项任务的能力，或是和他人进行建设性的合作的能力等；第二，他们在头脑风暴的过程中共享建设性观点的同时，能得到其他人真心诚意的支持。如果产生任何负面的情绪，他们都会诚实地承认，而不是侵略性地将其表达出来。

例如，假设在一次团队会议中首次提出情绪智商，大家都感到不安，谁透露了什么？有多少？“如果我分享那个弱点会怎样，我会不会看起来很愚蠢？”“这感觉有些不自然。”许多人可能会这样认为：“我希望我可以离开这里，回家和我的家人在一起，在那里我可以重新控制自己。”

这就像在学习一个新的、没有说出来的观点一样，通过身

体语言进行沟通和通过说话进行沟通的效果一样。在刚开始时，这样的举止会显得不自然。不管怎样，你会质疑究竟是谁说变革是简单的，尤其是深层次的变革。

但是最后的结果是值得努力的。学习这种新的情绪语言，是成为拥有情绪智商的管理者的一个主要步骤。拥有情绪智商最终就代表着一份令人心情愉快的、具有创造性的以及高收益的工作。

## 管理智商的主要规则：诚实

创造一个拥有情绪智商的企业的主要规则是相当简单、老式的：永远说真话。有95%以上的管理问题可以因此而轻易得到解决。人们会做那些他们说了要做的事，而且也不会有欺骗或回避等现象发生。当然，事实并不总是十分明显，即便对那些希望能做到的人来讲也一样。有太多人感觉到自己并不是真的完全清楚地了解自己更深层的感受。了解更深层的自我是一个特别的、令人羡慕的特征，需要长期以此为目的并给予足够的关注才能做到。

管理智商的基础是诚实，始于一个人的自信和个人的自我揭露。从这时起，一些与诚实相关的企业问题会紧随其后。我希望自己可以宣称我是第一个写出这一内容的人，但是有人在我之前已经说过——一个顾问借着比尔·莎士比亚之名说：“不要自欺，然后就会如夜与日一样分明，这样就不至于会欺骗别人。”（哈姆雷特，第一幕，第三景）

对客户和消费者诚实，就意味着对他们的忠诚。最后，这将会带来更好的客户关系，同时也意味着企业下了更大的决心以满足客户/消费者的需要。一个拥有高情绪智商的人只有感

受到了消费者的需要，才会了解到，必须直接、快速地满足消费者的这些需求。所有一切都要经过持续不断的努力，才能在特定的领域保持技术上的领先地位，从而能够快速、高效地作出回应。通过努力随时了解与客户需求相关的信息你可以从中受益，并且可以为一些特殊情况做好充分的准备。要想将情绪智商带入工作中，必须持续不断地进行自我改善和学习。这是成功和实践的代价，不论它是发生在教室中，还是在你自家客厅舒适的椅子上。

最后，情绪和自我管理会不可避免地相互关联，因为只有情绪智商的开放才能展现出人们深层次的潜能以及内在的正直，从而出现更有效的、自我管理团队合作。身份地位不再是以层级为基础，骄傲是由技能和成就来确定；不再是由组织为你指派任务，而是你自己主动去执行；不再是你死我活的竞争，而是拥有互补技能的成员的相互支持和合作；成员们不再是防卫“个人领土”，而会以满足客户的需求、增加收益作为目标来增强组织的凝聚力；没有贪婪，只有正直；就有意义的生活方式和在财务上获得同样的成功来看，带有丰硕成果、具有全新意义的新团队规范取代了劳力密集型的清教徒工作规范。当工业革命向信息革命过渡时，通过对自我管理的情绪敏感度的有效整合，带来了新的团队规范。

现在就让我来和你分享我所谓的“新团队规范”。



## 第五章

### 新的团队规范





---

我们之所以获胜，是由于我们雇用了最聪明的人。我们根据回馈的信息来改进我们的产品，直到它们成为世界一流的产品为止。我们每年都要反思目前世界的领先趋势。

——比尔·盖茨

---

**彼**得·德鲁克创造了“知识工作者”这个名词，是用来指那些增加了与商业有关的知识的人。他于1994年11月在期刊《每月的大西洋》中发表了一篇文章，指出这种个体作为团队组织的成员，比独自一人还要有创造力。例如，分析家的努力在有作者写出正式报道之前是没有用的；但是作者的报道在被电脑程序设计师运用于实践之前，也是没有用的。正是这两者的结合增加了价值，这三项中缺少任何一项，消费者都无法利用这些信息。这个例子应用在工作场所中，几乎可以说是对所有贡献者的一个隐喻。在这个日趋复杂的世界中，我们越来越依靠团队工作而不是个体单独工作。

在新的团队规范之下，你可以获得领先的地位，并通过与同事、下属以及上级的和睦共处，来开发你赚钱的潜力。通过了解自己心中的所想以及每一个成员的想法，更有效地进行沟通，最后形成一种更有效、花费较少力气的团队合作方法来实现既定的目标。

新的团队规范将焦点从独自一人制定决策，转移到由自我管理的团体制定决策。你不再是依靠自己的观点来制定管理决策，而是通过那些和你共事的人（不论他们是你的上级、下属或同事）来共同制定决策。

## 新团队规范的优点

从管理的视角来看，新团队规范的最后结果，会是一个有较少冲突，有更多互助支持感，更多的合作，以及不断改善沟通技能的团队。甚至那些自我管理团体中的成员，对自己在实现目标中扮演的角色，会有一个更好的理解、一个更强烈的受重视感，以及在非正式的沟通过程中得到更大的宽慰感，这些对于整合各种不同的团队成员的技能是非常必要的。此外，新团队规范中的团队成员不太会受到缺席率的干扰和阻碍——他们能够比较自如地处理个人问题，否则会导致员工不安、医疗问题的增加，并且会自然而然形成对公司的忠诚感。参与者对于他们的成就以及他们在这个成就中所各自扮演的角色，感觉是如此的好，以至于他们自然地对他们的上级和公司本身的感觉就会更好。更加具有创造性的观点将会产生更多营利性的企业，一种更强的正直感和道德观，会导致诉讼的威胁不断减少。最后，不止个体团队成员会更加有效的工作，更受重视，公司的收益也会随之增加。这听起来是否好得不像真的呢？请继续阅读下去……

## 新团队规范的五项原则

新团队规范包括五项互动的原则，这是我多年来在咨询过程中积累的经验：

1. 通过开放、有效的倾听技巧和学会尊重不同的意见，为

团队建立必要的信任关系和高效的沟通，同时达成共识。

2. 通过有助于增强开放性和包容性的团队讨论，进行开创性的革新。

3. 通过以成功的决策模型为焦点的讨论，以及以情绪的洞察力为基础采取适当的行动，可以培养出一种重视自我和团队骄傲的感觉。

4. 学会对以事实为基础的决策和以情绪为基础的决策进行区分，同时对每个人，在两者之间取得最有效的平衡。

5. 通过鼓励形成健康的习惯和放松技巧来减少压力。

我确定你赞同这是一个相当个人的商业手段。无论如何，我向你保证，所有这些看似与传统背道而驰的冒险行为最后都会使你从中受益。当然，这假定组织已经拥有清楚的焦点，拥有知识丰富且具有技能的人员，拥有很好的目标以及衡量系统。

## 怀疑一切

如果你对工作场所中分享情绪的价值表示怀疑，那么你并不孤单。迈克尔·麦科比（1976）在面访了 250 位企业管理者之后，发现他们高度地担心在工作中感觉到的同情心和移情，会使他们与公司目标及价值观不相符。有一个人甚至宣称说这么做会使他“不可能与人相处”。许多人认为，当你考虑太多的感情因素时，要想制定企业决策就更加困难。

虽然这个感觉在过去更强烈，但是在今天的企业文化中，它在许多人中间还是盛行的。企业界仍然被许多人视为一个无情的环境，这或许是正确的。对大部分人来说，除了操纵和控制其他人之外，情绪在企业界是被轻视的。

## 更多的积极，更少的消极

无论如何，对于一个有远见的成长性的团体来说，情绪敏感度在工作场所中正在变成一个日渐增值的商品。在我们为进入 21 世纪做准备时，领导越来越被视为一个运用不断增强的沟通技能、利用全体意见来进行管理的心理过程。作为一个一流的管理顾问，我用来提供服务的资本之一就是关心和支持，只有运用关心和支持我才能传达“坏消息”。我可以轻易地告诉某人说：“以我的专业观点来看，你没有使人心服的力量！”但若要看每个人的个人情况、工作经历、限制条件以及随之而来的责任，我们则必须进行更多的思考和关心才行。假定每一个人在复杂的企业环境中都扮演一个角色，我会小心地选择我的用词，例如，“我的意见是，你应该有更使人心服的力量，如果你能够……”，并且用我认为最适合某个特定的人的词来填补空缺。

听到正面反馈和负面回馈，会产生令人难以置信的差异。如果没有被建设性的支持所鼓励，只有批评的话语，就会破坏他的自尊，而且在极端的情况下，会使他情绪消沉一整天，甚至更久。接收到回馈的个体越感到自己能力强，收到的带批评的回馈就会更具破坏性。一个认为自己能力强大的个体，在面对与自我认知相反的回馈时，会感到茫然不知所措。

正如一个装水的玻璃杯可以视为半空或半满一样，回馈可以传达出缺乏某物或添加某物的信息。一种情绪智商式的方法，会考虑回馈信息以及负面话语对人们心理的冲击和影响。如果运用充满同情心的方法，最后的结果可能是一个受到了高度激励的工作者，渴望迎接完全不同的挑战，或者是运用完全不同的方法来迎接相同挑战。这与由于失败而变得不快乐且沮

丧的工作者相比，会是一个更加令人满意的结果。

然而，为了填满我的建议，我必须做一些准备工作。我必须获得一些深层次的个人知识，以了解他的优点和弱点，以及在任何方面发展和成长的潜力。这是新团队规范所鼓励和倡导的绝大部分内容，就某方面来说，它允许我们全都变成彼此的顾问。

因为我真的可以为另一人而存在，可以使我自己开心，并真正感受到来自个人和身为组织一分子所获得的支持，我可以帮助一个人为了整体而做出积极的贡献。如果你对这种方法表示怀疑，那就考虑另一种可行的方法。充满敌意的回馈只会使你和一个问题重重的职员之间的关系恶化，但是一个正面的回馈则有希望将一种负面的情况转变为一个正面的结果。

在对 100 多名管理者和白领工作者所作的调查研究中，罗伯特·巴伦（Robert Baron，1990）发现，负面的或批评式的回馈与权力冲突、不信任或个性斗争相比，更被视为冲突和失败的来源。那些被不当言行批评的人，会感到泄气、士气低落，并且失去斗志。但是支持性的快速回馈，却能使他们受到鼓舞、提高士气，并且斗志昂扬。到现在你难道还怀疑哪一种方法更好吗？

支持性的回馈，需要的不仅仅是深入了解与个人相关的知识——了解他内心真正的感受，还有在其他方面他最愿意干什么——另外还需要了解与目前面临的工作挑战相关的知识等。只有有了足够的了解，才能进一步思考哪一部分工作能够被成功地完成，而哪一部分工作却不能等等，这一点是相当重要的。如果反馈不是针对工作的某一特定组成部分，就不具有指导性。到底哪些方面令人感到不满？哪些方面令人感到满意？哪些方面应该进行适当调整以提高个人的生产效率？

## 运用团队智商

正如了解一个人工作经历的变化可以提高个人的创造力一样，询问有关工作场所的正确问题，也能让你获得更好的解决方法。著名的管理大师和咨询大师彼得·德鲁克，在最近一本书中（1995）指出，像 IBM 和 Kmart 这样的前巨人，正是因为问了错误的问题才导致了最终的失败。他们的失败主要在于不了解导致他们失败的市场变迁过程，这一点甚于任何一点。“市场会支付我们多少钱？”这是错误的问题。正确的问题是，“为了确保我们能实现可持续发展，我们应该如何对我们的产品进行定价？”

要想在今天的市场上生存，拥有提出正确问题的能力，要比拥有过时问题的正确答案重要的多。与几十年前、几年前，甚至六个月前相比，某些企业要想在今天这个激烈的市场竞争环境中生存并发展，必须具有更多的深思及洞察力。这种深思最好通过高层管理人员以及其他公司领导者之间的“信任”或增强沟通来实现。

新团队规范通过减少实现创造性成果的障碍来改进思维流程，无论对个人还是团体都不例外。在每个自我管理的团队中，通过鼓励共享情感和观点，通过长期聚集团队的支持，来促进这一规范得到实施。最后的结果是所有参与商议的头脑都累积了智力，但是只有在最大限度地降低情绪障碍时，才能形成真正自由的思想。

由于我们变得更加依赖高科技的沟通手段，例如传真、电子邮件、视听会议，所以掌握沟通的技巧就变得越来越重要。我们不再有那么多的时间去“构思”一封充满感情的信，而是

面临着用虚拟的方式进行沟通的挑战。当我们的情感沸腾时，我们不能再隐藏自己理智的观点，它们会是不安或愤怒侵袭的主要原因。在我们做出决定之前，我们必须运用极少的机会进行“实时”沟通。新团队规范允许我们持续不断地来处理我们的感情，而不是将它们收藏起来。它允许我们动态地将智力和感情相结合，而不是当我们试图压抑自己的感情却无效时，却变成了爆发情感的奴隶。

## 结论

几乎不必说就知道，一个能够更有效地沟通的团体会更具有生产力，然而，直到最近还是几乎有很少人能够注意到这个事实。现在，随着大家对情绪智商这个概念与日俱增的重视，将注意力集中于生产力，会有助于我们克服传统的经营企业的独裁作风。在这个挑战性十足的经济体制中，拥有高情绪智商的幸存者会对“独裁的恐龙”深表同情，正是他们导致经济巨人走向失败。

在第二部分，我们将探讨情绪智商是如何兴起，它对你有着什么样的意义，并对工作场所的一些假设进行检验。



## 第三部分

# 什么是情绪智商？

在我们面前有一个男孩和两个顽皮的德国牧羊犬在玩耍，牧羊犬捡回小男孩扔出去的木棍。我们渐渐放慢脚步，从中去体会他们玩耍的快乐。当我们恢复平常走路的速度时，卡尔陷入了深思当中。然后他举起手臂，以引起我的注意，他想要和我分享他心中的想法。

“成为一个好的老板，意味着专心用一段时间去找出职员的学习需要。他需要知道怎样才能使员工成为一个更有效率的工作者呢？一个真正的实践方法，而不只是理论。如果说我和这件事有任何关连的话，就是我会让老板安排适当的工作条件，使员工能够学到他们所需要的。”

“你的意思是说安排他做一些新的事情，然后奖励他吗？”我问，“这听起来就像是心理学家斯金纳这种行为主义者可能会做的事。”

当卡尔提到他曾和心理学家斯金纳辩论时露齿而笑，“很好，”他说，“如果它有效的话，就会真的有效，真正重要的是，职员对他的感觉很好——不会有被控制的感觉。然后，老

板可以继续探寻职员每一个步骤的进展如何，从而真正地全身心地投入到整个过程中。”

“而且老板对于他所做的事可以真诚地公开。”我补充道，挑高我的眉毛以确定我们是在相同的高度上。

“是的，”卡尔以令人安心的态度继续说，“第一点也是最重要的一点，就是他需要诚实，并坦白地说出他想要完成的事，如果员工觉得老板是站在他那边的话，那么老板的诚实会鼓励职员冒更大的风险全身心地投入工作。”

“所以犯错误也没关系。”

“他如何才能学到其他的事呢？”卡尔继续说，“成功的老板必须真正地希望他的员工成长，错误只是学习过程中一个必不可少的组成部分。职员需要了解，他的老板对学习过程做出了承诺。否则，就会以失败而告终。”

## 第六章

---

### 情绪智商的起源

---



当我真正地倾听一个人时，我听到的不仅仅是他所讲的话，而是“他”的心声，当我让他知道我已经听到了他心灵深处的话时，许多事情就会因此而发生。首先他会流露出一种感谢的表情，心情开始放松。接着他会想要告诉我更多有关他内心深处的事，他的心中会涌起一种自由的感觉。我相信他会敞开心扉接受整个变革的过程。

——卡尔·罗杰斯：《学习的自由》

**情**绪智商这一概念的历史可以追溯到数十年前，一位精神分析学校的叛徒——奥托·兰克。奥托·兰克与他的导师西格蒙德·弗洛伊德的理论教导产生了分歧，于1938年在明尼苏达州大学发表的一场演讲上说：

从我的经验来看，治疗过程基本上就是一种情绪体验——独立地发生在精神分析家的理论概念上……简单地说，这是人际关系的定义：一个个体帮助他人发展和成长，并不过分侵犯他人的人格。

在那些受到奥托·兰克的评论所影响的人中，有一个年轻、害羞的心理学教授，改变了美国心理学的面貌——他就是卡尔·罗杰斯。卡尔·罗杰斯与奥托·兰克一样是个叛徒，他对20世纪40年代美国心理治疗的理论基础提出了挑战。卡尔·罗杰斯从奥托·兰克的谈论中吸收了一些观点，并将其运用在实践中，以解决从第二次世界大战中返回的士兵问题上。几十年

后，他于1980年出版了《存在的方式》一书，对人际沟通方法的本质进行了描述。

它代表着进入了他人的私人知觉世界，并且是完全无拘无束的。它包括对他或她所经历的害怕、愤怒、温柔、迷惑或其他充满在他们心中的多变感受以及内涵感受等，变得敏感及反应迅速。它意味着暂时活在其他人的生活中，敏锐地感受而不作任何批判；它意味着感觉他或她极少察觉到的意图，但是并不去揭开完全无意识的感觉，因为这太有威胁性。

据罗杰斯所说，只有当一个人对结果不作判断，并且有足够的内在力量使自己即使对其他人让步时，也不会产生被吞噬的感觉，这种沟通才能够顺利完成。

最重要的，也就是罗杰斯所坚持的，就是真实可信的人格。“当我只是试着去维持一个虚伪的外表时，或是当我在经历一件相当不同的事情但表面上还是以一种方式来行动时，我还没有发现这对我和其他人建立关系有帮助或者有效率。”罗杰斯于1956年在伊利诺州的厄巴那所进行的演讲中说道。他继续说：“真正的人际关系有一种令人兴奋的方式，使得人际关系能变重要且有意义……真正的人际关系倾向于改变，而不是维持现状……所以我发现在态度方面表现出真正的自我是很有效的。”罗杰斯发现，运用这种方法和步骤来倾听，会更清楚地听到其他人心灵深处的声音，而且这种倾听会造成深层的变革。

## 教室内的开拓和创新

当罗杰斯阅读自己要求学生撰写的每周反应报告时，发现理论原则总是要比实践应用容易清楚地表达出来。在上课的第

一个星期结束时，他的一个学生写着“不自在和担心”，一个学生写着“课程似乎缺乏计划和方向”，另一个学生竟然使用了“失望”这个字眼，并且补充说：“我一直盼望着课程开始。”他指的是罗杰斯的课程中缺乏明显的结构。还有一个学生更写着：“我喜欢倾听，喜欢听到声音……但是……我感受到了一种可怕的距离感。”

到了上课的第四个星期时，一个学生写他意识到“我不喜欢模糊不清，我喜欢清晰明确”。但是有迹象表明，这个团体有了转机，这是在另一个学生的反应报告中反映出来的：“上个星期是开学以来我们收获最多的一个星期，并且形成了我们盼望已久的新概念。”

班上的一个外国学生有点笨拙地写道：“不必说，人们需要花很长时间来戒掉习惯，而不管他们的习惯是否是无效果的、贫瘠的，或者无价值的。”

当这个星期过去时，学生的评论变得开始持赞同意见。例如：

我已经体会到了“倾听是会传染”这个概念……我想要表达这个星期我拥有的强烈感受：我非常喜欢这里所有的人……而且我认为这正是倾听所能到达的地方，对我来说似乎就好像我已经摆脱了与班上其他人之间的那种僵硬的感觉。现在，我可以倾听，而且我也正在倾听。（Rogers, 1995）

有一个学生以坚定的沉默以及批判、讽刺的反应报告来作为对这门课程的回应，他在最后的评价中说：

在过去这些日子里，我的心中一次又一次地在思考着这个不平常的课程——我似乎不能从中解脱。我发觉自己一次又一次地思考着一句我已经不能完全记清楚的话——它应该是摘自怀特·惠特曼的著作吧，内容是这样的：“你曾经从那些和你轻松相处的人身上吸取了经验和教训吗？……你不曾从那些和

你热烈争论的人身上吸取到经验和教训吗？”（1995）

罗杰斯本人对这种具有挑战性的、新型的沟通方式进行了概括和总结，我们目前都将其置于情绪智商的内容之中，具体如下：

我已经发现，当我允许自己了解班上的学生和他们的真正感觉时，整个互动经验变得对他们和我都更加有价值。对我自己而言，这是我以前在咨询过程中所获得的经验的扩展，这对了解他人的私人感情世界，是一个对双方都有益的经验。

## 工作场所的扩展

正如我们所知道的一样，工作场所的特征可以被描述为一种支配型的层级制组织，其中的每个个体的功能都是有限的，都受到层级制内工作委派的限制。罗杰斯主张对僵硬的层级制度进行再评估，以释放人类的潜能，从而做出更大的贡献、更伟大的愿景和最大限度地激发人的本能。

一个个体能够感受到自己有更多的空间去发挥创造力，以及满足自己在解决问题方面的好奇心，这种努力则会收获更大。当我们进入了一个成长的自我管理时代时，罗杰斯对我们现在熟知的情绪智商的介绍，允许“使人们进行更加有效的沟通……并帮助他们从其他人那里获得反馈信息”。（Evans, 1975）

罗杰斯预测，层级组织最后会向自我管理型组织让步。他在1980年时写道：“结构一旦变得越复杂——不论是在化学或人类方面——就必须投入更多的精力来维持这种复杂性。”（1980）我们现在更清楚地知道，小规模团体与僵化的层级组织来说能够更加快速、有效地对不断变化的客户需求做出回应。

罗杰斯和他的同事通过跨区域的全国范围内的工作，已经提前组建了我们所谓的“自我管理团队”。“我们是一个完全开放的团体，没有领导者，也没有层级组织。领导和责任是共享的，我们已经变成一个非常亲密的团队……”（1980）

## 世界政治的拓展

在随后的几年中，罗杰斯逐渐将注意力转移到政治方面，并尽自己最大的所能，来试图减轻像爱尔兰和南美洲之间的国际争端。他将“保守”的政治和新政治加以比较。传统的保守政治的特征是以层级制度为基础，带有较少的信任，并处于一种持续的紧张状态。相反，他主张责任的分担必须以信任作为基础，应该通过开放式的沟通而不是秘密的沟通来开发项目，纪律通常来自于内部而不是外在的威胁，所有的这一切导致的不仅仅是更高的士气，还有更高的生产率。

罗杰斯最初时与一个完全处于敌对状态的团体一起工作，他们来自于北爱尔兰的贝尔发斯特，由新教徒和天主教徒构成，包括了两边的极端分子。尽管在这两个团体之间有着长达几个世纪之久的痛苦，罗杰斯还是能够通过达成一定程度的沟通，从而改变了每一个成员。对整个会议过程进行了录像，然后将结果展示给由一队新教徒和一队天主教徒组成的团队轮流看。

## 卡特的营地实验

然后，罗杰斯将注意力转移到另一对历史性的敌人——也就是阿拉伯和以色列之间。他和我对发生在1978年，卡特总

统和以色列总理梅内切米·贝让和埃及总统安渥·沙达特在大卫营地进行了成功的集会，达成了至今仍然存在的和平停战协定。（Rogers and Ryback, 1984）

罗杰斯和我得出的结论是，这种国际争端以革命性方式的成功解决，主要是由于会议的非正式性，还有直到现在我们才听说的，会议除了要达成和平的主要目标之外没有制定任何议程。实现目标的步骤也不是事前确定的，会议也没有预先的安排——换句话说，没有规则也没有预先的假设条件。在会议过程中鼓励积极的情绪表达，甚至还允许对敌手大吼大叫。

当然，拥有这种情绪的变迁过程，也就自然会有高低起伏。就这点来说，就好像失败是接着失败而来的一样，摩西·达安感到一种“由于愤怒而导致悲伤和失望的心情”。

在另一点上，卡特对其有企图的仲裁行为似乎处于犹豫不决的状态。“所有的限制条件现在都不存在，他们的脸是涨红的，外交语言和优雅的礼仪也离他们远去……以色列总理梅内切米·贝让碰到一个赤裸的痛处，我认为埃及总统安渥·沙达特会爆发出来，他重重地打击了桌面……”

很明显，协商者对于深层的文化差异有一种强烈的公开感。失望和挫败的感觉，被亲密的私人会议气氛所克服，例如，在会议中卡特提到了贝让的孙子，并劝说他不要放弃。他将自己有个人签名的照片，送给贝让的每一个孙子。

当卡特将自己的照片交给贝让时，“他的双唇颤抖着，泪水也涌上了他的双眼……我们都很感动，静静地谈了几分钟关于孙子和关于战争的事”。（Carter, 1982）贝让的态度发生了戏剧性的转变。他彻底放松自己，直接走向沙达特的房间，没有带任何一个下属过去。没有人知道究竟在那儿会发生什么事。卡特担心这两个国家元首可能需要一位斡旋者将事情平息下来，当他尽快地向那房间走去时，发现贝让十分满意地离开

了沙达特的房间。“他相当地高兴，”卡特写道，“正如他告诉我他们参加了一场联谊聚会，并且沙达特同意贝让在以色列国会选举时所说的话。”情绪智商在国际谈判中的早期运用，标志着一个重要的里程碑。尽管情绪有时也会起到消极的作用，但是作为协调者的卡特总统，可以说是一个拥有情绪智商的优秀典范，主要原因如下：

1. 他冒着自己的声誉以及办公室的威信可能会面临损失的危险，自我激励地设立了营地会议。

2. 他敏锐地察觉到与会各方的情绪变化过程，例如，他伸出具有同情心和宽宏大量的双手对贝让承认失败做出回应。

3. 他控制了内向的沙达特和外向的贝让两人之间战争的爆发。“在这两个人之间没有一致性，”卡特写道，“几乎每一次针对任何主题的讨论，都可能会演化成一个毫无收获的争论，并再次揭开过去政治或者军事战争的旧伤口。”（Carter, 1982）情绪智商允许情绪的表达，重点在于如何进行有效处理，并让他具有创造力，这就是卡特最后获得成功的主要原因。

4. 优越的管理技巧是管理智商的基石，卡特在需要的时候，通过一对一的会面，证明是十分有效的，使他自己在这种时候变得开放且友好。

5. 当气氛变得特别紧张时，他会注入一些幽默感以得到缓解。例如，在一阵长时间且沉重的沉默之后，卡特为了缓解气氛，告诉贝让说：“如果你在这份已写好的文件上签字，就会节省我们许多时间……每个人都爆发出一阵真挚的笑声。”（Carter, 1982）

当大叫的声音在对立的各派之间回响时，卡特坚定地站着，为了增加相互之间的信任，恳求介入期间，或者坐在位子

上做一些笔记。当大吵大叫的声音终于结束时，他从笔记中摘取一些关于划分国家的真正议题进行阅读，并将怀有敌意的情绪转变为对问题深层次的认知。运用这种情绪智商式的管理方法，卡特有效地控制了愤怒的爆发。当失败逼近时，他增强了希望，最后从混乱之中产生了和谐。

在运用情绪智商的历史中，卡特的营地试验的成功可以作为典范。据《纽约人》的作者理查德·罗维尔所说：“卡特的营地计划违反了现代高层会议的所有规则。其中的一点就是直到仲裁者向国家和政府首脑确保，已经缔结了牢固且可实施的条约，并且只等他们签名盖章时，才聚在了一起。”

作为将情绪智商式的管理方法应用于国际政治领域的领先人物，卡特总统向人们展示了一种真正真诚、思绪敏锐、不作判断的态度，如何能够帮助他们痛苦的对手彼此了解，从而缓解几世纪以来的对立局面。卡特总统通过支持真理以及消除它对立的形式，通过在希望即将破灭时提供支持，通过以一种带有热情和自信的挑战性态度来解决冲突，能够鼓励敌对的双方冒更大程度的风险来追求和平的实现。自圣经时代以来，营地会议的成功在情绪智商的应用历史上书写了光辉的篇章。

## 结论

卡特总统所展示的技巧将会在第九章中进行深入的描述。无论如何，现在让我们来继续看看卡特的营地革新如何适合你的办公室，还有哪些构成了管理智商的确切要素。

卡尔·罗杰斯解决冲突的营地试验，对于今天的自我管理团队来说是否有用呢？绝对有用！相互的信赖和自信可以取代挫败和愤恨，相互尊重和协同的努力可以助长团体骄傲。虽然

评论家们担心这可能会产生一种相互依存感，但是全身心地投入于正在进行的建设性“冲突”——以尊重和支持为基础进行坦白、真诚的回馈——这可以创造出一种具创造力的互相依存来替代。

在下一章中，我们会将传统的领导模式与新的领导模式进行对比，并通过几个案例来说明，社交技能对于成功的领导来说可能会比个性或智商更加重要。



## 第七章

# 管理智商如何才能 发挥作用



---

无惧的心灵才能快速获得成功。

——莎士比亚：《亨利六世》

---

## 不是智商或个性，而是社交技能

你可能认为，情感的需要商业会议中并不占有一席之地。当然，新团队规范会遭到一些没有滥用过任何系统的人的滥用，当然这是相当危险的。即使是最好的汽车或飞机，都能轻易地被具有破坏性的驾驶员或飞行员给毁掉。除了这种滥用以外，新团队规范被证明是十分有效的。就像任何新的系统或科技一样，需要进行适当的培训才能获得最有效的结果。本书的后面部分将会论述这一点。现在最重要的事情，就是确定新团队规范是否适合你。

为了帮助你确定，让我们共同来看《哈佛商业论坛》中于1993年发表的一份研究报告。罗伯特·凯利和珍妮特·卡普兰对贝尔实验室中的一个负责设计和制造电子电话开关的部门进行研究。这个部门由一些团队构成，团队的规模从5~150人不等。他们的工作非常具有挑战性，并且要求非常高，他们的成果相当的成功。罗伯特·凯利和珍妮特·卡普兰对这些辛勤工作的科学家和工程师进行询问，以便将前10%~15%的人提名看做表现突出的超级明星。

这些具有工业技能的超级明星，和他们业绩不太突出的同事相比，不同之处非常少，在智商测试和个性测试以及大学考

试的成绩上，他们的得分和其他人差别不大。于是，罗伯特·凯利和珍妮特·卡普兰陷入了困境，他们决定仔细寻找出差异，所以他们对调查对象进行了更加深入地访问。

他们的发现令人感到相当吃惊。真正造成这些明星和其他人之间的差异，在于他们具有与所在部门的关系网络中的关键人物建立关系的能力，这些关键人物拥有技术方面的专业知识。由于他们和明星有长久的关系，所以能够自由、快速地针对他们的问题提出适应的解决方案。明星就可以带着所需的答案回到他所在的小组中，并且在小组实现既定目标的道路上可以免除多余的延迟。“社交智商”，正如领先的心理学家桑蒂克提到的，是它造成了所有的差异，而不是智商或任何其他个性特质。

假设你是工作团队中的一名成员，你的目标是设计并为一种产品实施一项广告活动，这种产品在竞争中只具有一点竞争优势。通过你实施的广告活动，如果消费者不能学习并了解这种产品与其他产品的差异，那么这个产品就会失败。如果这不是通用的模式，那么我真的不知道还会有什么更适合的。

## 传统与新型的领导

现在，你可以选择成为两个团队中的一个团队的成员。两个团队的成员都一样聪明，并且都有一技之长。事实上，两个团队的成员关系都是相同的，只是他们拥有不同的情绪智商。

传统的团队保持严肃，成员的脸上很少会有表情，他们之中有少数人在不安地抽着烟。他们的谈话听起来很严肃、很重要，但是不久，就很明显地变成了听起来有点紧急的、不断重复的、且不鼓舞人心的话语。几个哈欠就可以证明这一点，但

是几乎没有人敢对这种现状进行挑战。很快，这个活动的参与者就只限于两个或三个成员了，他们只能对较大问题的一些琐碎的方面进行讨论。最后，人们开始偷偷摸摸地看着手表，如同他们的肢体语言所表示的，他们的心思已经不在现在的会议上，而在期盼着下一个活动的到来。

另一方面，新的团队成员兴奋地坐在他们的椅子上。当一个又一个兴奋的参与者不断介入争论时，讨论变得充满活力，时而会被偶尔的笑声所打断。在他们的脸上，充满着明亮、健康的表情。

正如我所提到的，对话中充满了激动和兴奋的心情。参与者不只谈论日程表上规定的主题，还对他们自己的感情和观点进行讨论，每一种讨论对其他团队成员来说都有一种相互关心的感觉。没有人例外，就连最害羞的成员都会得到一份真诚的关心。如果有一个令人厌烦的成员滔滔不绝地说太长时间的话，就会有人友好地给予提示，指出应该让尚未发言的人说话了。一个成员自愿对提出的新观点进行记录，而另一个成员则声称希望能够结合更多有创造力的建议。当会议最后结束时，有些人热诚地握着手，互相祝贺对方做出的激动人心的贡献。而其他一些人则会徘徊着，表达出自己对于学习到其他同事的生活体验的一些新层面而感激。

你愿意成为哪一支团队的成员呢？更重要的是，你认为哪一支团队的讨论比较具有创造性呢？我确信你已经猜到，新型团队使用了管理智商的新团队规范，而传统团队就必须放弃，它是规模小型化的“牺牲品”。

## 新型领导者

当然，我过于简化和夸张地来说明，目的只是为了证明自己观点的正确性。即使是遵循在情绪和逻辑之间激励平衡的新团体规范，任何新的自我管理团队也会面临挑战，尤其是在开始的时候。任何一支新型团队面临的第一个挑战都是为了获得优势而寻找冲突。在这被公开处理之前，没有任何团体能够充分发挥管理智商的潜力，也没有简单的公式能够解决这个实际上存在于每个团体组建的初级阶段的冲突。

传统的团队最可能依赖组织结构图，来作为对层级制度的认知。大部分人都会服从拥有最高职位的人。对新型团队来说，并不是这么简单。当那些最有学识、真诚且自信的观点开始获得人们的尊敬时，人们就会对组织结构图视而不见了。这种新发现的尊敬不是被扩大就是被损毁，取决于这个成员如何与那些没有自信心的成员分享团队的注意力，以及一些值得的、真诚的贡献。如果这个新领导能够公平且聪明地运用这个新获得的角色，那么这个团体就会产生一种信任感，以确保新的领导者获得应有的尊敬。

此外，这个讨论的优先顺序可能会改变，而且另一个领导者可能会随着一个新主题的出现而产生，它就好像是一个已经被承认的“情景领导者”。领导在新型团队中可能会发生变化，由于他是从一个有机且非正式的团体中出现，所以这个转变是顺畅且得到一致认可的。

使这一切成为可能的就是团体成员对情绪的诚实，或者说就是情绪智商。新型团队的基础议程并不像在传统团队中一样具有控制力量，其明显的焦点就是建设性地解决问题。只要提

出的评论是真诚的，有贡献价值的，那么对于个人需要的关注、社会地位或者接受度等，都一定可以直接得到满足，并确保每个成员的权利都能得到保障。不知什么原因，反正是这份真诚的关心会促使人们产生新的思维。并且由于团队中的每个成员都能从团体真诚的关心中获益，所以团队成员对于注意力和支持的真正需求，都能直接得到满足。

《时代》杂志的作家怀特·艾萨克森，参加了由微软公司的比尔·盖茨主持的会议，并写道：“盖茨并没有说出每个人的名字，提出表扬或打击自以为是的人，但是他专心地听着……似乎没有人要炫耀或者竞争，但是没有人对发表自己的意见，或向盖茨进行挑战会有任何犹豫。”（1997）

## 展示模型

运用管理智商进行经营管理的一个优秀典范，就是美国太空总署的前任长官沃那·冯布劳恩。他确实是一个科技天才，但是在那方面，他可能和从纳粹德国引诱来美国的 124 个同胞没有太多的不同。真正使沃那·冯布劳恩获得突出的业绩，并领导美国在太空飞行方面获得骄人的成功，主要在于他不可否认的天赋——能够理解、吸引、并激励他的下属，以及那些必须从他们手中获得美国太空总署活动所需资金的众议员和参议员。能够将智商和情商有效结合，从而最大限度地激发他人的潜能的经典案例，我认为非他莫属。当沃那·冯布劳恩必须为政府委员会做演讲报告时，他会用模型火箭来吸引广大听众。“你知道如何来应对这些参议员和众议员吗？”他曾经和一位朋友探讨这个问题。“你走下去和他们一起站在地板上，展示自己的模型和样板，如果需要的话，可以用图表加以显示，并辅

以必要的说明，这样你就能够获得所需的资金。每次都会产生效果，看看我过去的成绩就知道了。我从来都没有被拒绝过。”（Adair, 1996）

当然，沃那·冯布劳恩拥有科技和工程方面的专业知识，但是同样重要的是，他了解众议员和参议员的情感变化。他们许多人都只有简单的农业背景，他知道如何才能影响他们。他拥有情绪智商，并且能够聪明地运用它。

在《哈佛商业论坛》发表的由凯利和卡普兰所作的研究报告中，大卫·克雷克哈特、杰弗里·汉森（1993）对在幕后起作用的三种非正式的网络进行描述：社会本质的沟通网、提供技术咨询的专业网络，以及人们可以共享一些更私人的感情且社交中不太能够接受的感情的信任网络。

凯利和卡普兰所描述的明星，在非正式网络和正式网络中，都很受欢迎。他们的情绪智商包括下面六项技能：

- 从他人的视角来看待事物的能力。
- 说服力。
- 从显而易见的混乱之中，形成一致意见的能力。
- 避免冲突的才能。
- 协调其他人的努力的能力，从而导致高效的团队合作。
- 拥有超越岗位描述的愿望，以及对时间进行有效安排的能力，以便顺利完成这些额外的自我选择的任务。

## 结论

职场的超级明星，就像被凯利、卡普兰所研究的人一样，运用了一个充满活力的步调，有助于整个团体形成一种有目的的认同感。以目标实现作为明显的焦点，在迈向成功的每一步中都会形成团队的自豪感。高层管理人员凭着对这种努力的认知，有助于形成新团队规范——就是指通过自我管理的团队努力来获得成功。其主要特征是情绪公开的沟通，对他人天生才能的支持和认知，以及通过不断向自己天生才能和不断出现的才能进行挑战而形成的自律。在本章中，我主要对自我管理的团队如何运用情绪的开放，以巩固团队的目标和动机加以描述。

现在你知道情绪智商是如何生效的了，其关键在于在团体中以及与数个非正式相关的团体建立起和谐关系的能力，在第八章中，你会有机会对支撑情绪智商和自我管理的基础架构的基本假定和价值观进行探索，我们通过比较自我管理的价值观和传统管理的价值观，开始我们的探讨。



## 第八章

### 自我管理的基本假设



我从来没有听过那样悦耳的噪音，以及那样美妙的雷鸣。

——莎士比亚：《仲夏夜之梦》

虽然全体意见是自我管理的特征，但是没有任何不同意见的全体意见，却可能是一个危险的象征。它可能表明如果没有一些反对意见的讨论就达成一致意见，那么它可能就是错误的。因为我们永远都会存在“通过认知形成全体意见”的危险存在——之所以说“是”，是因为这是老板所想听的。讨论是得到全体意见的方法，因此没有经过讨论得出的全体意见，就是虚假的意见。

拥有情绪智商的首席执行官，同时也是一个诚实沟通的协调者和最终责任的负担者。他或她必须要对当前的发展动态以及未来的发展动态十分敏感；时刻对投入给予足够的关注，并独立做出最终的决策；认知情绪，但是要运用信息进行有效的组织；原谅缺点，但也要奖励优点。

如果这听起来像是传统的领导，那么就再想一想，在传统领导和拥有情绪智商的领导之间，有一些明显的差别，具体见表8—1。

表 8—1

传统管理	自我管理
层级制的组织结构，以组织理论和组织思想作为基础	非正式的组织结构，在团队的整个发展进程中以流畅的沟通作为基础
政策与一般原则密切相关	根据特定的情况来解决问题

续表

传统管理	自我管理
人事政策公平地应用在每一个人身上	人事政策可以独立地应用在每一个人身上
轻视情绪的考虑	鼓励情绪的考虑
鼓励个人业绩	鼓励群体绩效
老板和雇员之间的差异是明显的	每个人都得到充分的授权，从而最大限度发挥每个人的潜能
将客户看做“站在柜台的另一边”	将客户看做合作伙伴

如果我必须撷取出传统管理和自我管理之间最重要的差异，那么我认为传统管理的特征就是将焦点集中于以目标为导向的成就，而自我管理则是通过相关的贡献来提供授权。两者之间的差异在于自我管理重视本人的价值，同时也注重目标的实现。虽然这两个体系都尊重个人的尊严、人际关系的正直以及社会责任，但是自我管理的方法更加强调这些特质。

对于个人对自我管理的贡献的重视，会导致对人性要素外在价值的一个新认知，人们称之为“人力资本”，现在又被人附加在结构资本之中。（Malone, 1997）随着通信技术在以一种不断增长的速度发生变化，人力资本变得越来越重要。对那些能够持续跟上这种变化速度的人而言，是一种珍贵的商品。

人力资本和结构资本构成了智力资本的全部。具体地说，人力资本是指个人的知识、技能以及全部经验，而结构资本则是指属于人类的“软件”——就是组织的概念、关于消费者和供应商的信息资料、技术专长等等。

一个具有情绪智商的企业会认定它的智力资产是一项高价值的资产，并会努力来保持这种资产的价值。正如其他非人类及非信息的资产一样，这种集体知识是可以累积与保持的。过不了多久，会计程序就可以像计量固定资产、设备和现金储备一样，来计量智力资产的价值。

## 在工作场所中高效运用智力资本的原则

智力资本由造成差异的商业智力组合而成。在决策制定过程中模拟人工智能的软件，是对人类智慧的补充，从而形成最好的解决方法。当快速需要相关资料时，通过推动技术的发展能够很容易就获得电子信息，并且所需的所有资料都可以得到。但是最后必须由人类的大脑进行过滤和筛选并承担最后的责任。

毕竟，数据只是些数字，源自于1和0的组合。除了我们赋予它们的意义外，它们本身没有任何意义。数据可以是精确或不精确的，但是在价值方面没有对或错之分。

位元和数据对于信息而言，就犹如分子和细胞对于生物体一样。正如个人有独特的个性一般，数据也一样，因为它也有自己的生命，但是只有在人类和它交互作用时才如此。如果没有人类的接触，数据就像一棵树倒塌在一座空着的森林之中一样，没有人听见它的声音。

那么，新团队规范如何才能接近以信息为主导的电子时代呢？应该优先考虑以企业知识为基础的信息的自由流动。如何才能做到这一点呢？通过在一个相互支持、有相关依据的公开讨论的竞技场，实现产出的最人化。这里需要说明的是，在一个充斥着电子信息的环境中，如何才能鼓励最有效地利用智力资本。

●在一个公司中，所有参加研究、开发、制造、生产、销售和营销活动的个体，都是革新和提供有价值的建议的来源。

●对于所有的个体而言，消费者的观点是最具有情绪智商的观点。

●每一个部门的主管都要有一种情绪智商式的意识，能够对这个区域之内所有其他部门的需要有所察觉，同样，每个区域主管也要对所有其他区域的需求有所察觉。这种认知可以通过沟通过程而产生，例如团体会议、电子邮件、新闻信件等。

●质量是关键点，所有人都以此而获得个人和集体的骄傲，这也是对个人贡献进行评估的标准。所有能够有助于提高“质量”的建议，都会得到应有的重视。

●管理人员在进行创造性的革新和改进质量的过程中，成为全体成员的协调者。沟通并不只是从上向下一种方式，它甚至超越了双向沟通，变成一个公开讨论的互动过程，自我管理团队通过相对非结构化的过程形成了创造性的思想并改进了质量。

●自律产生于革新的承诺，并代表个人责任的质量。只要它是有目标的，并尊重其他人的贡献，当你想说时，就说出你想要说的。

●任何想要通过吸引注意力，牺牲有创造力的沟通，从而破坏了高效顺畅的团队讨论的个体，都要负起责任。尽管这种个体会暂时得到“怀疑的益处”，但是如果有一个一致认可、无争辩余地的全体意见使这个个体感到失望，那么就必须采取行动。首先是私人的，但是如果没有任何作用的话，或许就应该是集体的了。

## 自我管理在日本的发展历程

开放式的沟通通常可以消除那些阻碍前进道路的怀疑和讥讽。下面看看这类沟通对日本工业所作的贡献。

在第二次世界大战之后，日本人以低廉的成本，复制和仿造大量的西式产品，然后海运到美国销售。因为拥有便宜的劳动力和专制的管理，这些仿造的产品被快速、大量地生产，对美国产生了极大的打击。

几十年过去后，日本人开始复制西方的管理技术以代替西式的产品。无论美国人在书籍和研讨会上讨论什么内容，日本人都开始反复实践和不断改进！随着时间的流逝，专制的管理变成了一种开明的封建制度，在这种制度之下，每一个企业都变成了一个对雇员提供支持的家庭，以对他们令人深信不疑的、稳固持久的忠诚做出回报。

在每个企业中，企业的每个部门中，直到企业的最基础的层级，责任和义务都是共享的。美国人通常所说的“Z理论”以及“全面质量管理”等名词，就是这里所说的日本人的管理方法。日本人对这种管理模式有他们自己的名词，就是“改善”（kaizen）。

“改善”的两个主要特征是：

- 持续不断地改进产品。
- 在制造 and 开发过程中的每一个个体，都有机会贡献自己具有革新性的观点和建议。

第二点非常接近新管理智商结构中自我管理的基本假设。每个人都有被倾听的权利，并且都可以以真诚和相关性作为基础，来衡量他们对组织的贡献。

情绪智商式地运用智力资本的效果是令人震惊的。没有比向一个人的完全潜力挑战更能激发创造性的生产力了。想想相反的情况，尽管员工有能力提供更多的协助，但是如果他们被要求做一些令人感到头脑麻木的常规性的工作，没有什么比这更会破坏员工的内在意志了。

通过为每个个体提供能够贡献出他或她最佳潜能的机会，日本人已经成为革新技术的先驱，并且现在已经逐渐进入财务管理的领域。日本人已经能够运用情绪智商来更加快速地识别消费者的需求，并且在这方面已经超越了他们的竞争对手——美国。

## 结论

当美国企业迈入 21 世纪时，在工作场所中运用情绪智商式的方法，可以增强劳动力的创新能力，提高美国工业的集体自尊。同样地，每个自我管理团队的成员，都可以享受到对个体贡献更高层次的尊重。

艾恩·兰德（1957）写道：“扼杀人类意志的最快方法，就是要求某人做平庸的工作。”我想要补充的是，提高人类意志的最快方法，就是要求某人最大限度的发挥潜力。米海利·西克赞特米海（1990）写道，一个人的最佳经历，就是做最具创造性和生产力的工作，并且享受似乎要消失的非凡体验。在这种时候，我们充满着善意，我们努力的结果会拥有最高的价值。通过允许每个人贡献出他或她最具创造力的潜能，劳动力

就实现了最大价值，对企业来说也就实现了底线利润。这不正是关于感觉好或坏的经验，也是关于净利润多少的经验。

在自我管理方面，情绪智商式的方法不仅能提高生产率和增加利润，在增强自我意识、控制导致压力产生的情绪、更加有效的自我激励以及卓越的管理技能方面，能够提供一些个人益处。在下一章里，我们将探讨如何学习这些个人益处。

组织可以学会情绪智商吗？需要多久时间？这样一个计划包含哪些内容？这些问题在接下来的章节中将会得到答案



## 第三部分

# 情绪智商式的领导

“培训是怎么样的？”我突然问道，“我的意思是说，老板有一种培训雇员的方式。这样一来，第一，可以更有效率地完成工作；第二，对于两方面都更有意义且更加有趣。”

“我确信有这么一种培训方式。”卡尔立即回答道，但是接下来认真思考了一阵子。“例如，问开放式的问题可能是一种优秀的方式，让员工往正确的方向思考，这比给他制定方向和提供指南要好得多。”

“鼓励他往一个更具创造力的方向前进。”我补充道。

“是的，”卡尔继续说，“员工更感受到一种参与感。”

“也是一种控制感？”

“我想，也算是吧！关键在于员工从他自己的价值观以及参考结构方面感觉到自己在为公司做出贡献。”

“这样他就能确认他的贡献，”我补充说道，“并且称之为自己的贡献。”

“使他更像一个平等的合作伙伴，”卡尔继续说，“而不是来自于一个较低级的岗位。”

“我猜，老板可能也有些东西需要学习！”我猜测道，“我的意思是，毕竟他仍然是一个人，这一点员工也知道。”

“这是一个信任问题，”卡尔打断我的话，“老板是否信任他的员工来运用他自己的资源。”

“相反，员工会信任他的老板。如果老板以信任作为开始，那么他的员工就会以信任作为回报。”

“而且会更开放地学习和成长，”卡尔补充说道，“所以他会是一个更有效率的员工。毕竟，一个人的工作在他的生命中占了一大部分。”

“当然是这样，”我同意道，“他在工作中比在任何其他地方都花了更多的时间。我从来没有像那样想过工作，工作和家庭一样重要，至少从所花的时间来说是这样的。”

“这是一个人生活的主要写照，但老板并不经常那样看待他们的员工。对于大部分老板而言，员工只是为了填补空缺或完成一项任务而已。但是对于员工而言，这是他生命中一个主要的组成部分。”

“所以，尊重和自我价值实现的感觉，对于一个员工的自尊是很重要的。”我补充说，“甚至‘员工’有点非人性化的语气存在。”

“是的，”卡尔的声音中再次透露出一种兴奋的语气，“如果他们两者都能够成为更完善的人，不受老板和员工角色的限制，那么我敢确定他们无论做任何事都会更有效率。”

“你在写作过程中使用的那个名词是什么？”我问，“你知道……一致。是的，就是它。如果他们两者都可以一致或诚实地、真诚地对待他们自己的感觉……”

“这并不容易，”卡尔说，“有时候我自己会意识到，或者某些与我亲近的人会提醒我，那些我完全遗忘的感觉，或者其他值得我注意的事情。”

“你是说你具有人性，卡尔？”

“恐怕是这样，”他轻轻地笑着说，“我们开始往回走怎么样？这比我平常走的路要远多了，但是我不想走得太多。”

“所以，老板和员工如何才能消除传统的……边界和限制，并成为一个开放、充满诚实员工的团队。这样，他们就能够在一个更有效的层面上产生作用，从而最大限度地发挥潜能？”我问，当我们转身往回去的方向走时。“没有定义角色，难道就不会有困惑、太多情绪的开放、阻挡手头迫切的工作危险吗？”

“嗯，我已经想过了，大卫。我不认为角色会被完全放弃，但是在他的角色中，老板仍然会让他的员工知道，他希望能够不断得到反馈信息，从而成为一个更好的老板。除非他得到这样的回馈，否则他无法成为一个更好的老板。”

“所以老板还是老板，而员工还是员工。”我说，“但是在这些角色当中，他们会更诚实地面对他们之间的互动。换句话说，员工也是人，不必屈从于老板之下，并且他们看重对拥有情绪智商的、诚实的老板的尊重。”

“是的，”卡尔说，“关键是在完成工作过程中最大限度地发挥两者的能力。员工可以做一份更好的工作。”

“如果他尊重他的观点、他的看法。”我打断他的话。

“是的，应该更加深入地考虑他的看法，而不只是他有限的工作描述。”

“所以，他们在某种程度上说贡献是相同的，但是老板仍然承担绝大多数的责任。”

“是的，”卡尔说，“那是他的责任，而且他永远都不会放弃责任。”

“除非他做得正式且公开，换句话说，除非他对个体进行提升，并改变他在层级组织中的位置。所以，层级制度和组织

结构图仍然在组织中占据适当的位置。”

“我想也是如此，”卡尔承认，“除非进行团队合作。”

“你的意思是，没有层级制度。”

“对，”卡尔肯定地说，“那样他们就可以将注意力完全集中在手边的工作上，并且不须担心命令链的约束。每个人都拥有相同的责任和义务，所以你会拥有两个优秀的世界——就是负责任、辛勤工作的员工，以及弄脏他们的双手也不担心角色限制的老板。当然，这必须要做得正确才行，否则可能会造成事与愿违的结果。”

“你这是什么意思，卡尔？”

“他们必须非常明确自己的目标，并对如何实现目标达成一致的观点。他们必须成为一个真正亲密的团体，能够彼此之间相当了解。最重要的是，他们必须能够公开地处理团体中的冲突，而不是回避冲突。”

“但是，那样不会降低团队的凝聚力吗？”

“不会，”卡尔回答说，“事实上，我发现所有幸存下来的团体都是有效率的团体，在团队成员之间存在内在的冲突，特别是在刚开始的时候。如果没有让这个冲突浮出表面，那么团队就永远也无法发挥它最高的潜力。但是，一旦他们积极应对这个冲突，并有效处理这个冲突，那么我会很高兴成为这样一个团队中的一员。”

“这个冲突通常是关于哪方面的？”

“我并不是十分确定。”卡尔犹豫着、注视着太阳落下的方向，“也许是控制，或是某种非正式的领导阶级。”

“所以也许是有一个……替代，另一种内在的结构。”

“我不会感到惊讶，”卡尔说，“但是这种新的、非正式的层级制度更仔细地调整着每个团队成员真实且更深层的特征。”

“现在团队中的每个人都会感觉到更加舒适了。”

“对，就像一双订做的鞋子一样，比一双从商店里买来的成品要更加舒服。”



## 第九章

# 学习情绪智商





只了解事物的表面是一项非常危险的事情：  
请深深地掬饮，否则就不要去品尝灵感之泉。

——鲍普：《评论的短文》

**在**现在的工作场所中，有许多管理者需要学习更多有关情绪智商的知识。不论是好是坏，那些勇攀阶级制度高峰的人与那些落后者相比，拥有更多与敏锐的竞争感和雄心壮志相关的特征。拥有情绪智商并不是指喜好竞争，也不是指甘于落后，不论你情绪智商的强度等级是多少，它所指的是运用你的情绪敏感度。在永攀阶级制度高峰的过程中，有许多人只拥有很少的时间或精力，去学习情绪智商的技能和优点。那些不拥有情绪智商却在勇攀组织阶梯的人，一旦获得了情绪智商，甚至会做得更好。

对于那些在组织结构图中各个层级的人来说，工作场所中的压力是一个持续的问题。当工作场所变得更具竞争力且要求更高时，管理智商就变得更加重要，不止是为了减轻压力和降低缺席率，也是为了更有效、更具创造力的进行管理。

需要不断增加管理培训以对这些需求做出回应。无论如何，大部分训练并不专注于有效沟通，那是管理智商培训的焦点。所以说，这类培训是高度个性化的，并同样保留了个人的生活技能。

有时候，关于情绪智商的培训包括个人基本价值观的转变，并可能会对那些传统的、僵化的价值观系统带来威胁。当然，这类培训会对社交模式产生影响，可能还会影响（毫无疑问是改善）到家庭环境里的情绪沟通。这种培训的类型非常深

人，而且非常个人化。

情绪智商不是以任何特定的团体作为目标，任何希望提高效率且进行创造性的管理的人都可以运用它。如果事实证明情绪智商可以改善工作场所之外的社交技能以及家庭中的人际关系，那么所有人都应该学习并运用。一个在家里比较快乐的人，会更可能成为工作中更具创造力的员工。

由于管理智商培训的冲击如此之深，以至于不可能在一夜之间就突然学会，或甚至是一个超过五天的学习计划，尽管那确实是一个好的开始。这类培训必须无限期地继续下去，并周期性地上补习课程，每星期或每月持续参加学习聚会。让我们来看一下来自于日本的一个学习计划。

## 一个培训方案——产生于日本

日本冈山大学的池见秋理和职业及环境健康大学的久保田新野，制定了一个长达五天的情绪智商培训计划（Ikemi and Kubota, 1996），如下所示：

第一天：心理健康概念的基本理论，压力管理和放松培训，积极倾听的练习，接下来是观看与这些技能有关的录像带，作为第一天工作的奖励，就是举办一场晚宴。

第二天：理论，所有参与者都观看三分钟录像带的片段，进行更加积极的倾听培训，共同提出问题并解决问题。

第三天：三人一组进行积极倾听，以感情作为焦点进行培训，倾听感受的培训，然后用摄像机将运用新技能的实际情况进行录像。

第四天：学会将焦点集中于内在的情绪方面，积极倾听其他人的感受，共同提出问题并解决问题。

第五天：与其他四天相比，没有明显的结构。参与者可以分享他们所学到的东西，他们对学到的东西有怎样的感觉、实施过程中面临的挑战以及其他任何显现出来的问题。

池见秋理和久保田新野在形成这个结构时，是和一家汽车制造商、两家化学公司、两家钢铁公司和一家医药供应商共同合作的。参与者都是经理和管理人员，在培训的前后各做过一次测试，以确保他们确实学会了所传授的技能。

在前面的一章里，我对管理智商的优点进行了描述，主要是关于降低工作中的压力、沮丧和不安。此外，池见秋理和久保田新野还发现，个体参与者之一发觉员工们一旦能够自如地运用情绪智商时，就会“对自己所提出的独特解决方法感到惊讶”。“他也发觉，在共同制定决策的过程中，员工们会形成一种自主感和协同一致感。”他的员工们报告说，“激烈的交流和互动已经减少，而且一般来说，他们发现经理是一个‘更好’的人。”(Ikemi and Kubota, 1996)

## 附加的练习

除了这个长达五天的学习计划之外，在一天或半天的培训会议上，还有一些特殊的练习会很有帮助。例如我自己开发的练习，就是把大团体分成由5~8人组成的小团体。小团体可以以任何问题作为焦点，其成员可以将现实生活中面临的挑战提出以便共同解决。每个小组都致力于研究各自的解决方法，过一段时间之后，再要求他们反映自己运用了多少情绪智商以及哪一部分情绪智商，然后要求他们互换角色并互相训练，以改进自己对于情绪智商的运用。也就是说，如果一个成员认为另一个成员已经做得很好了，那他现在可以重新演示这些技

能，并由第一个成员来加以训练。同样地，如果一个成员认为另一个成员缺乏技能，那么更具有情绪智商的成员就可以培训另一个人。在这个分享的过程中，所有人都可以学习，并从彼此之间获得好处，不受外在结构的限制。值得注意的是，这个练习也可以独立用于五天计划来使用。它允许每一个小组学习，并向小组传授特定个体所需要的技能。同样地，运用最小化的外在结构，提供了一种用来学习情绪智商技能的最好的一种现实环境。

另一个练习，我把它叫做“说出那种感觉”。我邀请每个小组，提出一个最近的、真实的、发生在工作中的冲突。通过分配角色来模拟当时的情况，把冲突再演示一次，然后邀请参与者说出隐藏在冲突背后的伤害或脆弱。当最后达成一致的意見时，邀请参与者再演示一次冲突，只是这一次承认伴随着他们分配角色的愤怒而来的隐藏的感情，并直接询问他们更深层的需要。这通常与被了解或被重视有关，和我们先前说的需求没有太大的关系。

另一个练习，在其他背景下已经被使用了多年，包括每一个小组成员必须证明在一艘飘浮不定的船上，为了他或她的生存必须放弃另一名乘客的理由。惟一的规则是没有人能够让位，这为自尊的现实评估提供了一个机会。群体成员提供了一些非常令人深思的正面及负面的自我形象考虑。每一个成员形成更现实的正面自我形象，他就能更容易地运用情绪智商。

对于另一个练习而言，我有时候会随意分发一些有点复杂的剧情描述，每一组包含2~4个人，并要求每一组解决他们的状况。然后我再邀请每一组来分享讨论的精髓，这形成了对管理智商特点的非常活跃的讨论。

## 一起工作

每个工作团体都必须处理的议题之一，就是对于支配权的竞争。如果正式的层级制度由于比较缺乏结构性的组织、更多领导的自然形式，而被搁置一边的话，那么最初的议题就是处理支配权的自然测试。一个人几乎不可能一开始就占据支配地位，有些人谋取地位几乎是不可避免的情况。但是当这是以真诚和公开的方式来做到时，领导的自然潮流就会相当自然地出现。小型的培训团体能够积极参与这种模拟的岗位测试，然后互相提供反馈。这种反馈对于任何一个学习新技能的人来说都是难以估价的，我们全都可以从一个局外人对我们自己的处世模式的回馈中受益。

伴随着真诚的回馈，参与者还彼此提供相互支持。为了让参与者对无批判地接受其他人的概念十分熟悉，并且做到以人为本，甚至当彼此之间的概念或价值观的差异存在时也一样，参与者被鼓励清楚地表达出他们对彼此的看法。

当参与者比在一生中的任何时点都学习到更多关于他们自己的事情时，这种彼此的支持就是十分必要的，而且这种支持似乎能够自然形成以作为对开放有比较小的防御的反馈。这在真正的工作环境以及培训团体中，是团体的亲和力成长得如此强大且快速的原因之一。

正是由于这个原因，和那些一起工作及一起接受培训的参与者在一起工作，会是优先的选择。同样地，当培训团体在一起工作时，团体的亲和力会更容易转移到工作环境当中。而高层主管积极参加培训也是相当重要的，因为如果高层主管没有及时有效地进行转换，在管理中利用管理智商，那么过一段时

间注定会失败。公司高层的核心价值观会从上向下渗透，在工作场所中向管理智商的转变是一种戏剧性的转变，需要公司自上而下的全力支持。

## 控制冲动的培训

以延迟的满足或冲动的控制为主要特征的情绪智商的构成要素，是很难直接传授的。正如个性的变化和声望的建立一样，需要经过很长时间才能成长，但无论如何，它似乎的确是学习情绪智商的另一方面的一条途径。

当个体感到他们内在的情绪被团体所接受，并且当真实和情绪诚实变成习惯性时，需要的优先权似乎从关注于单独满足他们自己的需要，向关心团体的需要和福利转移。对于这样的个体来说，成为团体的一个组成部分，与团体成员共享价值观以及整合他们的需要，变得相当重要。他们不再只对个人利益感兴趣，或者是轻视其他人来满足他们自己的需要。可以利用的一种方式，是人们学习到情绪智商的要素时，他们就获得了声望和正直，以及随之而来的延迟的满足或对冲动的控制。

当然，要控制生气的冲动是要在自己的范围之内，并且通过各种“数到十”的技巧来处理。的确，“数到十”这种方法可以用作控制任何冲动情绪的第一种策略，但是这种选择对于更社会性复杂的冲动来说，有些过于简单化。在任何情况下，如果不考虑冲动的复杂性，“先思而后行”的习惯是一个好的起点。

冲突解决的练习包括了某种程度的控制冲动，邀请团体成员来对在散发的纸张上所描述的一些冲突模式进行分析和说明。团体成员分配他们自己担任某些角色，并向团体成员解释

观点，然后变换角色，并重复整个过程。角色与角色之间的转换，给予他们充分的灵活性以了解当他人发现自己处于冲突状况时的观点。为了锁住这些学习经验，建议这些参加培训的人邀请他们的配偶或朋友，以便至少获得一个对情绪智商概念的初步了解。由夫妻共同所学到的东西，会强化应用在工作场所的学习成果。新的学习方式可以更广泛地应用在工作与家庭里，那么在情绪高昂以及旧习惯与新的学习方式进行竞争的紧要关头就更加有用。

尽管在工作场所中传授新的管理智商是复杂且具挑战性的，但是对于那些提供培训的人来说进行精心选择是相当重要的。在人际交往的整个过程中雇用相当有经验的专家，例如受过精心训练的心理学家，或那些和他们密切工作在一起的人，会是相当明智的做法。

## 培训的益处

经历管理智商培训的优点有很多，但是最后在账面上必须要反映出一个正面的效果，以及整体生产率的提高。融洽的工作关系、较高的士气、较低的缺席率、较低的员工流失率、更有效的沟通、更有创造性的观点以及具体实施，都是直接接受培训的结果，而这些结果又同时创造了卓越的、更高的生产率以及成功的工作场所。最后的标准是用金钱来衡量的，且很容易实现。

培训的益处超越了工作场所，还包括在家里以及在个人生活中有较好的人际关系、健康的体魄以及更加成功的人生道路。尤其重要的是，让我们来看看情绪智商的四个要素如何能使个人生涯和工作生涯从中受益。

### 1. 提高你的天赋本能

●更深入地了解一个人所拥有的感觉，以及这些感觉如何影响他人；

●对制定个人决策来说更加有效的过程；

●提高对跨文化差异的敏感度。

### 2. 控制你的负面情绪

●在家中控制住容易引发冲突的愤怒；

●更有效地教育小孩；

●较少的夫妻吵架；

●和亲戚和谐相处；

●在个人生活中较少的不安和沮丧；

●改善自我形象和提高自信程度；

●更长、更健康的一生。

### 3. 发掘你的才能

●更富有同情心的人际方法；

●更有可能开始并坚持持续教育和自我进修计划；

●成功地完成个人的计划。

### 4. 卓越的管理技能

●在家庭内协调冲突的能力；

●不断改善沟通技能；

●因为公平而更受朋友的青睐；

●道德犯罪的减少。

一定不要忽视那些将管理智商与工作环境进行有效整合的人，他们有着增加收入和获得升迁的可能性。很明显，这也有望提高个人的生活品质。

在下一章，我们将要考察，管理者是如何将管理智商的特质融入他们的领导模式当中的。



## 第十章

### 管理智商的十个特质



伟人的生命经历在提醒我们，我们可以使自己的生命崇高。而死亡，则是在我们身后留在时间沙漠上的足迹。

——朗费罗：《生命的赞美诗》

**你**如何才能成为一个拥有情绪智商的管理者呢？从理论上说，这仅只是一个学习与管理智商有关的十项人格特质的问题而已。但从实践上说，它更像在尝试着回答：“你如何才能成为一个好作家”这样的问题，而答案就是“坐在你的书桌前，敞开心扉，并揭发出内在的真实”。

## 获得管理智商的十个步骤

获得管理智商的特质，需要一生持续不断的努力和偶尔遭遇的失败以及方向的错位，接下来可望进行的就是新的学习和不断地改正。人类的行为之中最不可思议的部分，也是最具有挑战性的人的任务，就是进行合理判断的能力。甚至在我们之中最优秀的人，例如企业界的领袖人物、国家领导人、知名人士，在社交判断中都会遭遇偶尔的失误。我们如何才能从中恢复，并从我们的错误中学习，使我们成为现在这个社会眼中的我们。

如果你愿意投入时间和精力——通常需要几年时间而不是几个月时间——如果你愿意揭露你内在真实的自我，那么你就

可以开始获得那些拥有情绪智商的管理者所拥有的不可思议的特质，这会使你赢得应有的尊敬和成功。下面将对这些特质加以描述。

### 1. 非评判性的态度：发挥出其他人最出色的一面

拥有情绪智商的管理者的第一个特质，就是对所有成员都抱持着一种非评判性的态度。这意味着，第一点也是最重要的一点，就是根据他或她此刻所提供的一切来接受每一个个体，而不是根据其他人认为可能在过去会发生的事（来自于谣传的所有闲聊和批评）来接受每一个个体。

非评判性的管理者首先是以礼貌和尊敬，以一种关心和支持的态度来看待每一个人。他们将和每个人的第一次会面视为一种荣耀，开放地接近其他人，从而期望建立一种新的关系。

考虑到非评判性态度的反面，就是自以为是。从自以为是的观点来看，每件事都变成了其他人的错。伴随着非评判性而来的是同情心，伴随着自以为是而来的则是害怕和怀疑。一个身处在自以为是状态中的传统型的管理者，不会考虑其他人的感受，或者最佳状况也只是有点意识到其他人的感受。拥有情绪智商的管理者，为 21 世纪做准备，他不仅有效地使他人感觉到自己是很特别的，还鼓励他们发挥到极致的状况。

### 2. 洞察力：帮助他人了解他们自己

拥有情绪智商的管理者是感知型的，并且能够进行有效的沟通。他们了解他人，并且通过不断积累经验来帮助他人了解他们自己，感觉到他们自己受到了高度的重视。通过换位思考，以及设身处地地为他人着想，这种感觉敏锐的特质就会发生。

洞察力是通过长时间慢慢形成的，正如探索意识这个领域

一样。怀着真诚的意图帮助其他人了解他们自己，这种透过其他人的眼睛来看待事物的能力，是能够获得的。只有通过来自于一颗“宁静的心”的内在剖析，才能真正地察觉其他人的感受和意图。

糟糕的是，传统的管理者几乎完全意识不到其他人的感受，尽管偶尔也能听取别人的意见。无论如何，拥有情绪智商的管理者能够如此清楚地察觉到其他人的感受，以至于他们可以帮助其他人更深入地了解他们自己。

### 3. 真诚：培养真正的诚实

拥有情绪智商的管理者的第三个特质就是真诚，包括诚实地对待一个人自己的感受和意图。

一段时间以前，我有幸地听了道科·沃森的一次现场演出。他是美国一位杰出的民谣歌唱家和吉他演奏家，现在已经 70 多岁。道科·沃森先生双目失明，然而事实上，他为了实现那些目标，在他自己面前放出了一道光芒，使得他是如此地清楚自己的目标。例如，在休息之前，当人们为了他的天才而鼓掌的声音平息时，他以一种很实际的态度，明确宣称他将离开舞台，以及他将如何准确地做到这一点。他所需要的帮助顺利地随之而来，没有紧张的摸索或尴尬。

用一种相似的态度，通过确立非常清楚的目标，拥有情绪智商的管理者，似乎能够运用最小的努力来获得支持和帮助，从而使得公司实现既定目标的道路更加顺畅。

拥有情绪智商的管理者通过真诚、坦白和率直，来清楚而精确地阐述目标，没有欺骗、假装或伪善。个人私下的本质和公开的个性相同，是自然而真诚的。自发的感情则是热情且全心全意的。

这种特性可以通过更经常、更准确且更公开地表达对一个

人的感觉，并且运用感觉来小心地调和从而实现效果，这就是有些开放的真诚开始行动的场所。

在最糟糕的情况下，传统的管理者的话和他们的感觉没有关系。有些可能会不时地表达出自己的真诚，但是不会总是说出他们真正的意思。无论如何，拥有情绪智商的管理者能够做到完全诚实并且发自内心地表达自己真正的感受。当发生冲突时，他总是通过先了解事实真相以及导致冲突的人类感受，从而开放性地解决冲突。

#### 4. 表现：担负起个人的责任

第四项特性最好以“开放”这个名词来作为它的特征，在任何时候不论什么事实或感受都应做到这一点。甚至当感情过分激动时，一种开放的态度可以帮助那些在工作中表达情感时受到挫折的人，找到一个最终的解决方法。

拥有情绪智商的管理者，直接处理那些落入他们职责范围之内的问题，并且和大多数有关系的人进行直接联系。他们不将高优先性的问题授权给他人，或拖延处理。他们会尽快地进行处理，不会拖到下个星期或“我会找时间去做”。他们获得导致问题的要素的第一手资料，并运用他们对其他人的洞察力，来尽快达成一个解决方法。他们倾听能够提供有用信息的各方的意见，并让大门开放，以获得进一步的沟通。

直到各方都有机会争论他们的情况，并且对所有的观点保持开放，他们才会决策或者得出结论。为了能够顺利获得和揭示有助于形成解决方案的重要信息，他们愿意在政策方面有一些例外，即使这意味着可能会延期已经安排好的会议，但是如果问题迫切需要的话也无妨。

他们会以一种尽可能地坦白且诚实的态度，尽快让组织的所有成员都知道新的发现。在关键时刻他们是如此地坦率，以

至于为整个管理层赢得了高度的信任和尊敬。

传统的管理者通过授权或者拖延时间来回避问题。有些管理者在处理问题时，人虽然在现场，但是却让其他人来负责解决问题，自己在旁边观察，保持一个适当的距离。无论如何，拥有情绪智商的管理者会直接参与，并为问题有利与不利的方面及其解决方法，承担个人的责任。正如胸怀开阔的总统之一——哈瑞·杜鲁门所说的一句简洁的话：“责任到此为止！”

### 5. 中肯：支持真相

拥有情绪智商的管理者的第五个特质就是中肯，指的是有能力应对任何情况下的何事、何地、发生原因、何人以及如何发生，也就是描述目标、问题和解决方法的具体事实。正如我们所知道的：“困难总是发生在细节里。”一个能够应对相关、特定的细节问题的管理者，能够较好地掌握任何情况。一个可以使周围其他人将注意力集中于手边挑战的相关细节的管理者，会更经常、更快速地获得成功。

中肯的管理者在处理问题时，会直接探究与问题相关的事实，对于有密切关系的议题相当敏感，并且对适当的建议特别开放。他对员工和最适合他们的项目之间能够进行最佳搭配。中肯的管理者有能力将不同的派系集合起来，直接将注意力集中于眼前面临的挑战，从一片混沌之中寻找出清晰明确。他们能够一点一滴地从那些隐藏在一般性和抽象概念背后的问题中，找出特定的事实，使复杂和模糊变得清楚，并且有时候会得出一个令人惊讶的解决方法。他们可以将定量的数目增加到定性的物体上，将事实和猜测分开。最后，他们可以集聚其他人的努力，将精力集中于最优先面临的挑战上，并引导他们实现目标。

传统的管理者被动地允许那些隐藏在抽象概念背后的人，

引导其他人迷失方向，而不加干涉。无论如何，拥有情绪智商的管理者需要特别的特质，支持那些探索事实真相的人。

## 6. 表达性：建立顺畅的沟通

下一个特质是风度好。传统的管理者严厉且毫无感情，他们可能会意识到，一种人性化的表现会被视为一个脆弱的象征。而拥有情绪智商的管理者却恰恰相反，拥有鲜明的个性。他倾向开放和率直，用一种清楚的得体感来进行自我控制，经常对个人在观众前表达的效果进行衡量。

自我表达的目的，不是为了每个人和每个奇妙的构想及意见寻找观众，而是鼓励其他人达到更高水平的活力和奉献。通过选择性地共享个人感受和意见，管理者可以创造出更强的团队认同感，证明他自己是一个可靠的领袖人物，其他人可以向他寻求鼓舞和支持。拥有情绪智商的管理者对于环绕在企业文化周围的议题十分敏感，他在个人参与的环境下可以清楚地表达出自己对他们的关心和支持，并拉其他人积极进入，并让他们感到自己也参与其中。

一个管理者可以培养一种吸引人的热诚及善于表达的个性，这能够使其他人感到自己被接受并有参与感。他对整体的哲学和价值观保持开放的态度，并引导其他人朝着那些方向迈进，同时创造一种顺畅且开放沟通的氛围。

传统管理者的表现是完全不参与且没有感情，并使其他人也察觉不到他们的个人哲学。他们可能表现得风度优雅，但是几乎从不指明个人的价值观或哲学。然而，拥有情绪智商的管理者，由于能够持续不断地、坦白表达出自己的个人感受，所以会让人感觉是一种非常独特的个体，并被高于一切的中肯且有成效的标准所引领。

## 7. 支持力：培养忠诚和一种奉献感

除了风度好之外，拥有情绪智商的管理者是具有支持力的。除了共享个人感觉和意见之外，他使人们感到自己更加胜任，他们是对公司做出重大贡献的独特的个体。这要通过非言辞和言辞的手段才能实现。声音的语调、日光的接触、面部的表情、热诚的握手和轻拍肩膀，这一切都有助于沟通的热诚和接受度。

管理者对于性骚扰这个议题很敏感，他非常清楚个人的界线，从来没有也绝对不会允许任何对于接受的非言辞信号的误解。他对于各方面的个人边界都极端敏感，心灵的纯净和意图的明确，在这个非常敏感的领域中，应该不会让误解占据任何空间。

拥有情绪智商的管理者，在需要的时候，可以产生一种令人兴奋、精力旺盛且多姿多彩的个性，而这如果缺乏表达热诚和接受度的非言辞要素是无法实现的。热诚和热情可以通过这种个性而得到展现和鼓励，并且这是由管理者来决定，在他责任范围之内的人之中，激发出这种兴奋状态。

除了表达接受和支持之外，拥有情绪智商的管理者，虽然偶尔表达出强有力、甚至是愤怒的情绪，但是有所节制，这也是真实的。否则，他会被视为虚伪和不诚恳。至少没有一个人可以避免偶然表达出愤怒和挫败的感觉。

总体上说，一个管理者必须坚持一种持久的、强有力的形象，要不畏艰难险阻，克服重重阻力，来攻破那些流言蜚语。获得支持的一种方式就是先提供支持，因为提供支持会逐渐得到回报的支持。这项提供可以采取鼓励的形式，个人的形式以及内在的政治支持形式。正如同保证其他人的声誉不要被恶意的流言所中伤一样，资金也是一种提供支持的方式。忠诚是一

种相互的过程——你给予的越多，你收到的也就越多。支持也可以通过公开奖赏和获得荣誉的形式获得，例如对顺利完成任务的奖励等等。无论如何，长时间保持不变的支持，更可能是在个人受到磨难和艰难困苦的时候，给予的私人的、个人的鼓励和安慰。

传统的管理者留给人的印象是没有感情且不参与其中的，毫不考虑其他人的感受，尽管其中有些表现较好的人偶尔表现出对其他人的关心和支持。拥有情绪智商的管理者是具有理解力和同情心的，这些已经通过言辞与非言辞的表达，得到了清楚的证实。

## 8. 勇敢：较早解决冲突

下一个特质和坦率的挑战有关系，就是在适当的时候以不伤人的方式加以解决。当工作需求和当前业绩之间有明显的差异时，这一点可能是必须的。

在任何重要差异的表面，不管是在工作和业绩表现之间，还是在派系之间，拥有情绪智商的管理者，会邀请个人或党派，对差异的特性做出回应。他下定决心在其他人注意到他之前，就积极应对差异，不存任何偏见地倾听相关的事实。管理者的回应是坦白且率直的，不怀疑他人并给予好处和支持，并且所有相关的人都会清楚地了解这个解决方法。管理者的任务就是找出一个解决方法，能够使受到伤害的人最少，并且最支持公司的目标和经营哲学。

拥有情绪智商的管理者大胆地接近每一种情况，并且不能忍受毫无意义的废话。他尝试着冷静地反抗欺骗和逃避，并和那些虚假的人进行激烈的竞争，坚持不懈地追求诚实。他希望运用相互尊重和礼貌来实现既定的结果，只有在例外的情况下，才展示出自己的愤怒的冲突，这个最后的结果是真实的。

如果我们强迫他人面对差异，有可能会产生危机，这些危机会表现出害怕、愤怒或怨恨等特征。然而，拥有情绪智商的管理者所采取的方法是温和且热诚的，他希望能回避个人的怨愤。有些人拥有一种天赋能够使自己在危机来临时，有一种阻止负面情绪接近的本能。这些人在这方面发挥颇佳。

传统的管理者回避这些差异，希望它们会随着时间而消失，并且希望没有人会注意到它的存在，或者是有其他人介入帮助解决。只有在无法避免的最后时刻来临时，他才会想办法加以处理。拥有情绪智商的管理者，会持续不断地关注任何差异，并带着最初的热诚和敏感尽早地利用每一个机会，接近每一个人。

### 9. 热情：为有效的领导提供一种模式

最后，拥有情绪智商的管理者带来了内在潜力总和的成果，以至于所有的努力都得到了充分有效地利用，从而使得冲突和问题都能尽早解决。既然个人技巧和才能都得到了充分地利用，工作的感觉就像个人的成就感和满足感一样。这种管理者愿意提供一种领导角色，让他们的下属崇拜和模仿，即使是在最具有挑战性的工作中，他们也会充分利用并享受每一分钟工作时间。他们对自己内在的感受以及那些围绕在他们周围的人的感觉十分敏感，他们整天都积极地参与在工作当中。

他们乐于用自己的能力去影响和说服他人；他们乐于成为解决方案的一部分，使自己的能力给他人留下深刻的印象；他们乐于成为看重底线利润的人，并对具体的成果感到满意。

尽管他们的个性十分强烈，但是他们可以维持一份内在的冷静，以对自发的情感表达进行权衡。他们拥有从不同的视角看待情况的能力，避免自己落入黑白分明的二分法思考模式。他们鼓励其他人敞开心扉，并积极加入承担更多的责任。

传统的管理者会感觉到自己缺乏力量，缺乏一种个人的经营哲学，有较低的自尊，而且自我防卫能力极强。拥有情绪智商的管理者有一个健康的自尊心，并且在应对大多数挑战时都感到自己是胜任的。他很敏锐地察觉到所有个人表达的效果，并敞开心扉接受所有的感觉。虽然充分地享受管理的特权，但是他不会沉溺于这种力量，并且会在个人的关系中获得进一步的成就。他能在需要和贪婪之间做出区分，因为需要是可以满足的，而贪婪却永远也无法满足。为了维持一种个人的谦恭感，他会察觉一个人的人性脆弱面，并且进行权衡。最终，拥有情绪智商的管理者对他或她自己所承担的责任，更甚于对其他任何人所承担的责任。虽然负担很重，但他能够运用内在的冷静和沉着来承担。

## 10. 自信：鼓励他人冒更大的风险，并获得更大的成就

拥有情绪智商的管理者的第十个特质就是自信。自信的管理者会使其他人感到冷静，并全身心地投入扮演好自己的角色，并鼓励他人深入挖掘他们的个人资源，以完成既定的工作。通过热诚地表达和努力地参与帮助其他人，拥有情绪智商的管理者会鼓励他人冒更大的风险，并获得更大的成就。

拥有情绪智商的管理者对他们自己的能力有充分的自信，对他们的道德信念感到愉悦，而且社会地位稳固，所以他们就会有一种强烈而高效的表现。他们主要的考虑就是向自己充分信任的人授权，这也可以通过动人的劝说来实现。凭借他们精力旺盛、活泼的个性，他们能够运用自己的威信来影响并取得信于他人，而不必放弃他们的正直。

传统的管理者通过表现出不带感情、压抑和不稳定的样子来隐藏自己的不安。拥有情绪智商的管理者，大胆地面对 21

世纪，表现出自信，并将高度的优先权放在对其他人提供持续不断的支持上，他的自我表现能力很强，并且拥有较强的沟通能力。

## 结论

拥有情绪智商的管理者，知道提供一条鱼给一个饥饿的人和教导他钓鱼的技能之间是有巨大差异的，所以他选择了后者。他知道形式和本质之间的差异，而且也比较偏爱后者。他知道时间的价值，流逝的速度极快，并且明智地选择利用它做实际的尝试。引导自己行为的最后问题是“这对其他人有益吗？”

如果任何一种新型的管理模式将要控制一切，那么一定要从高层开始，或至少要让他们接受，否则可能不久就会失败。

在下一章，我们将要考察成功的领导者在迈向 21 世纪时，如何运用高效的授权来进行管理，以及在全球化的市场进程中，如何运用情绪智商来进行成功的管理协商。



## 第十一章

---

# 运用管理智商来授权 和协商





---

伟大的总统不亲自做伟大的事，但伟大的总统会让其他人做伟大的事。

——克林顿总统：《时代》杂志

---

为什么当我们进入 21 世纪时，授权变得如此重要呢？随着科技的进步，使得更多的工作能够在更少的时间内完成，时间的价值也变得越来越重要。管理者的责任由于不断加重，使得授权成为必要。无论如何，身为一个管理者所能做的最糟糕的事情，就是给你的雇员留下一种印象，那就是你将工作交付给他们，而自己却忙着追求名利。

## 授权

当你运用情绪智商来从事工作时，授权会是一个让你和你的下属快速成长的机会。当你要委派一项任务时，首先要找出下属成员对面临的迫切挑战的看法，然后提供详细的资料，以呈现最终目标的一个清晰的图像，缺乏贯彻实施所必须的详细资料，就是大部分授权工作失败的主要原因。管理者应该总是提供资源，以便在需要时对下属提供帮助，创造出一种团队努力和支持的感觉。

你委派的任务越多，你就可以利用更多增加的时间，将注意力集中于与长期计划和成长有关的主要任务。其他时间可以用来处理危机、前往委派任务执行的地点来检查进度，以及与

高层管理人员或董事会成员进行沟通。

情绪智商式的授权包括下列几方面的明确沟通：

- 明确的开始与完成日期；
- 任务如何配合整体目标；
- 和你之间有一个清楚的沟通渠道，从而获得信息或建议进行必要的修正；
- 其他你知道非常有用的资源；
- 过去在完成这种工作时会发生的问题；
- 职权的限度（你希望在超过什么限度时，应该得到提醒）；
- 工作完成时评估成功的标准。

通过提出上述这些清楚的信息，害怕和不确定性就会显著减少。通过从一个全面的视角看问题，可以使得下属成员获得一种任务的重要感，这会增强他们的自尊心。通过清楚明确的职权限度和评估标准，下属成员就会对应该如何实现公司的远景目标，有比较清楚的概念。他们会有一种更强烈的安全感来珍惜这份贡献，这又会有助于完成公司的使命。

有效地授权包括对每个团队成员的优点和缺点有情绪智商式的认知，并且花时间进行有效地沟通，即使你的日程表已经安排得非常紧凑，也要让沟通渠道畅通无阻。

拥有情绪智商的管理者，对于那些无法由自我管理团队来处理的深远且复杂的长期议题，会提前进行授权，其目的在于创造一种运转平稳、有效率，又能促进团队成员成长的企业。当企业内所有的资源都被充分利用时，在最好的情况下，这种企业不仅仅会获得高的盈利率，同时也能确保高质量、对团队

成员的有效激励以及确保组织发展的方向。

为了用一种情绪智商式的态度来委派任务，必须对下面的七项指导方针加以考虑：

●在开始实施任何方案或进行变革之前，先思考你希望你的公司和你的团队领导者所采取的措施。

●确保团队领导者了解你将要采取的措施，另外还必须澄清目标。

●在委派任务时，清楚地规定须事先注意的事项。

●与你的下属进行开放式的沟通，但不要给别人留下一种在检查他们的印象。

●当团队领导者在自己的权限范围内致力于实现组织的目标时，鼓励他们和你进行持续不断地沟通。

●在委派任务时要让你的部属对全部细节有足够的了解，在需要的情况下，让他们能立即进入角色。

●以充满信任的方式委派工作，即使自始至终自己都从未参与其中也要如此。

尽管情绪智商式的授权需要进行大量的思考，但是这是值得的。作为一个业务繁忙的管理者，你可能乐于独自承担责任，但是又要抵抗自我满足的冲动。通过学会更轻易地授权，你会获得充分的时间从更高的视角来看问题，如果公司想要保持可持续发展，这是非常重要的。为了下属的幸福你必须促进他们成长，通过培训提高他们的能力，即便你了解自己现在能够很胜任地完成这一项目也要如此。因为你的时间是很宝贵的，所以要从今天开始把握机会进行授权。只有这样，才能节省未来的时间。

通过真诚地沟通能够获得信任，或者是通过将注意力集中

于任务的结果，而不是所使用的技巧也能够获得信任。此外，当事情发生错误时，要求个人负责，而且自己也要公开承担责任，毕竟，最终的责任必须由你来承担。假定错误会一次又一次地发生，就将它们视为学习的机会，这不只是为了你的下属，也是你不断提高自己授权技能的机会。

最后，情绪智商式的授权取决于开放式的沟通。这使得你能够了解你的下属，了解他们在哪一方面能够发挥他们隐藏的潜能，因为那才是他们的闪光之处，也是企业会受益之处。新团队规范主要是关于个人的才能如何才能充分展现。只有满足下属成员的需要，你的组织才会表现得更加优秀。

## 情绪智商式的协商

双赢协商是惟一一种可以在长期运作中生效的协商方式，正如我们这些年所学习到的结果一样，除非双方在新的协议中都获得实质的利益，否则必然会引发新的冲突。

传统的协商采用的是—种“硬”策略，主要运用威胁和强迫来进行。而情绪智商式的协商则更多的与灵活性以及互利的态度有关。

一种更加开放式的沟通变得日渐重要起来。通过高科技的信息处理，协商变得更加复杂且个性化，人与人之间的感情比以往任何时候都更加重要。通过欺骗或威胁来获胜的手段已经不再适用。由于沟通技术的日渐复杂，真相在今天更加难以隐藏，很明显和过去几十年相比，信任在协商中是一个至关重要的因素。近来，言语传播的速度相当快，并且正直也是非常昂贵。所以，在协商中运用情绪智商并不是一种浪费，而是绝对必要的。

情绪智商式的协商则更进一步，它是双方达成一致的一种

全新方式，也是最大限度获得成功的一个更活跃的步骤，这对双方来说都是如此。

让我们来看一下情绪智商式的协商的两个方面。首先是在一般、非正式的情形之下，然后是在一个更加复杂的商业环境中。

## 家庭中的“热身运动”

假设你自己在一个熟悉的环境中。你已经和一个油漆工约好，是通过一个教堂中的熟人，也就是他的母亲所介绍的。“噢，他真的非常专业！”她以毫无疑问地诚挚保证。

这个油漆工，就让我们称他为保罗，实际上他在油漆房子时从未做过任何独立承担责任的决定。是的，他的确是一个油漆工，正如他母亲所保证的一样，但是他总是为其他人做事，在那里他会接受详细的指导。所以，保罗在购买所有需要的油漆涂料之前，根本不用费心地先对现有的油漆进行试验，然后再来决定是要买胶乳还是油性的基底。当然，后来证明他买错了产品。

所以，现在你发现这个油漆工作是没有多大价值的，这跟你原先所认定的 2000 美元的价码是个物超所值的交易是完全不同的。

保罗拒绝承担责任，他坚持认为你应该事先告诉他关于现存油漆的情况。你很快会意识到他根本不想承担任何责任，而你又不愿意与他母亲成为敌人，所以你陷入困境。如果中止支付你昨天刚给他的支票，只会造成进一步的误解、敌意以及可能会产生的一件较小的诉讼案。所以你别无选择只能进行协商。这是一个多么难得的学习机会呀！

这里有六条情绪智商式的协商应当遵循的原则，你可以将

其用于处理家庭中产生的问题，也可以适当地运用在更复杂的企业环境中。如果它能够在这里生效，那么它当然也会在那里起作用。

●说实话，完全用实话来解释你开始时的处境。“保罗，我们事先的协议是你油漆我的房子，然后我会支付给你 2000 美元。但是现在我已经发现你用错了油漆涂料”。

●真诚地表达想法，一定要包含你对当时情况的真实感受。“我觉得自己被骗了，很失望”。

●避免任何与当前问题无关的情绪性谈话。这样说会比较吸引人，“保罗，我认识你母亲已经有很长时间，她是一个和蔼、诚实的女人。你怎么竟敢骗她，让她以为你对油漆房子的事情十分精通，但是实际上你一直都只是在替他人工作，完全按照他人的意见去办！”

所有这些没有多大关系的附带事实，尽管可能是正确的，但是只会激起更多的敌意，并且对解决问题没有任何帮助，所以最好的做法就是“仅仅坚持事实真相”。

●替未来工作，而非现在。如果只将注意力集中于现在，你可能会极轻易地免于挫败，在言辞上（或实质上）战胜保罗。但是除了这份肤浅的满足之外，你还得到了什么？只会让现有的问题进一步恶化，并且再增加一两件诉讼案而已。相反地，着眼于未来，并决定你是否想要和保罗（或他的母亲）进一步保持关系。

如果你不想和保罗再进一步保持关系，那你最大的兴趣还是在于和平地解决任何争论，否则这份关系会不断延续。众所周知诉讼案会持续好几年时间，你如何才能冷静且迅速地解决这件事情呢？只有让保罗和你一样，对最后的解决方案感到满意。

因此，为了获得最佳的解决方案，你必须着眼于未来，而不是现在。无论你想要和你的对手保持一份令人满意的关系，还是完全不想要，你都最好能尽可能和平地解决问题。

●清楚地决定你真正想要从协商中得到什么。在这个充满想像力的冲突事件中，对你而言什么最重要——是金钱、骄傲、原则、还是征服感？除非你参与了一个拥有大家彼此同意的规则的游戏，否则为了征服而征服是很幼稚的。同样，除非问题中的原则对你非常重要，值得你为此而坚持，否则只会招致相反的后果。

当你争论油漆工作不值得时，保罗反驳说他已经花了500元。

“好，那就给我看看收据！”你坚持。

“不！”保罗反对，“我花了多少钱不关你的事，那是我自己的事情，你无权过问！”

“你不肯给我看收据，”你惊讶地问道，“是根据你的原则吗？”

“我不在乎你说什么，”保罗坚持说道，“你无权看我的收据！”

那项原则值得你为它争执吗？我不这么认为。正如在大多数情况下一样，刚开始听起来像是重要的原则，最后证明只不过是一种荣耀而已。

是否值得为金钱争吵，要综合权衡许多因素，才能做出正确的判断。尽管声誉也是一个重要的因素，但是无论如何，契约上所同意的责任和义务，一般都是用金钱来衡量的。

所以，当你开始任何协商时，都必须预先决定想从中得到什么，把握时间客观地考虑清楚。如果只是金钱，然后接着决定你愿意努力争取的数目。用长时间努力地思考出一个立场是相当重要的，否则就会输掉这场竞争。

如果最重要的因素不是金钱，那么你也要决定你的限度在哪里。接下来，你可能会为了某些其他因素而协商，但是现在你必须在开始协商之前，就知道对你来说最重要的是什么，而不要尝试在协商的实际过程中再思考出来。

●尝试关注对方想要从这场协商中得到什么东西。想要了解对方想要什么的最佳方式就是“开口问”，并且在进行协商时不断询问。

假设你正在将一个饼分成两份，而对方可以选择他想要的那一半。如果你肯定会拿到较小的那一半的话，那么你的最佳策略就是做到尽可能平分，这就是情绪智商式协商的最佳策略。

## 进入商界

情绪智商式的协商不仅仅包括对自己和对方感觉的认知，还需要进行适当的准备。

事先精确地“数豆子”。换句话说，根据相关的数目来做工作，这样才会在进行人际互动时将失误降到最低。同样，对合法的和技术上的背景资料加以记录，也是为了相同的理由。做所有关于财务、法律和技术方面的工作，这样你就能够将注意力更多地集中在情绪智商方面。例如，从你的法律顾问那里得知哪些方面会起作用，如果有的话，就要进行仔细研究。

开始尽可能地了解你的对手，尽可能地多搜集一些关于公司的公开信息，在可能的情况下，这些信息应该包括工资和管理费用、员工培训费用、仓储和配销网路、市场份额和客户基

础等资料。你的对手的公司政策和程序是什么？如果可能的话，找出公司的工会经验，还有质量保证政策，包括它违反合约的惩罚历史等。

你应该为协商过程中的每一个小时，至少做两个到四个小时的准备。你投入的准备时间愈多，协商的成功机会也就愈高。花一些时间进行准备，了解在桌子对面和你谈判的人的个性，包括工作中扮演的角色、教育程度、工作胜任能力以及每个人对他的评价。

此外，做一些你自己应该做的工作并思考协商中可能会遇到的变数。你的优先评估是什么？协商之后，各种议题的底线又是什么？你可以承受的协商极限是什么？在双方坐下来进行协商之前，你应该预先猜测对方可能会如何进行辩驳？你能够提出哪些替代性的方法作为回应？哪些专业信息可能会对你有帮助？

同时，要花一些时间预先考虑对方可能会在情绪上发生哪些变化，以及他们公司文化的具体细节（参见本章中后面部分提到的“文化智商”部分）。

确定所有逻辑上的细节都已经事先考虑周全：地点、座位安排、邀请、议程、交通、住宿、就餐地点和通信技术；检查支持性文件、注视、统计和视听材料；确定有足够的资料以便发放。

一旦你做好这些准备工作，就能够将这六条情绪智商式的协商原则付诸实施。

●以诚实且率直地解释你的处境作为开端。当然，不要从最重要的项目开始，那会使事情太快就陷入紧张状态。相反，从你能够轻易进行协商的项目开始，那会使你建立一个合作的基础。

当你进展到比较重要的项目时，对细节问题进行详细探讨，并尽可能掌握多数细节——它对你愈重要，就愈要掌握它的细节。对你想要的东西诚实，这样对方就会有更多的时间来满足你的需要。你持续不断的诚实会使对方相信你的真诚，并增加对你的信任程度。如果一个议题陷入僵局，就暂时随它去吧！当心情变得愉快，而且每个人都处于一种妥协的心境时，再回到这个议题上。在必要的情况下，为了最后而预先保留你的强度，以便在关键时刻解决冲突。随着双方更多的投入，解决方法就更有可能出现。

●在你的表现中包含你的感受。通过从一开始就诚实，你会更轻易地负担起情绪上的开放。通过这种开放建立起信任，并增加对方开放和诚实的可能性。你可以继续以一种强大而不是恐惧的心态，来表现你自己，因为你不需要担心任何掩盖。

●避免探讨不相干的情绪议题。在一般的协商中，很容易牵连到和真正重要的议题无关的情绪问题。当冲突进行时，情绪会变得混乱，通过严格按照议程来进行协商，就可以避免这种情况的发生。在这方面你一定要很坚定，如果对方顽固坚持探讨一项不相干的议题，就准备好走出去，给彼此一些思考的空间，从而冷静下来。但是，只有在没有其他选择时，你才能选择离开一会儿，而且当你走出去时，要做得坚决且有礼貌。既然你已经做到了开放和诚实，你出去一会儿就会有很大效果，因此在你还没完全走出门口之前，很可能已经被叫回了。

通过诚实和避免探讨不相干的情绪议题，可以将冲突最小化。如果事情进行的不顺利，就做好出去的准备，这会降低被对方胁迫的可能性。

●为将来也为现在努力工作。如果成功是持久的，那么你需要放眼未来，预测哪里可能会出错，并充分地处理这些事项。考虑质量和数量、支付方式、运送方式、担保条件等等。

确保你们双方达成的妥协从长期来看对对方也是有利的。

●清楚地陈述你想要从这个协商中获得什么，清楚地知道你在各种不同的议题上愿意达成的妥协程度。对于每项条款来说，都提前确定底线。这样一来，你就可以在谈判桌上充分运用自己的情绪智商，而不是在协商过程中忙于寻找自己的底线。

这样，你就会对对方的底线十分敏感，如果你已经做了充分的准备工作，就会在整个谈判过程中都一直保持着你的情绪智商，那你就会更有可能获得成功。

●询问并重视对方的需要，并且在整个协商过程中都牢记在心。情绪智商式的协商最后一定会发挥作用，因为它以相互尊敬和支持为基础会更诚实、更有用。这种没有欺骗、高人一等的协商是相当困难的，你和你的对手会长期陷入这种状况之中，如果你想要建立起长期信任的话，这就是一个良机。

最后，你要以可以获得的资源为前提，在自己的需要和对方的需要之间进行仔细的权衡。从一开始就公开且清楚地说明自己的情况，将剩余的时间用来做更多的倾听而非表达。你的主要任务是了解对方的需要，了解的程度几乎和你了解自己的需要一样，并且扮演双方的代言人，而不是只致力于满足自己的需求。很矛盾的是，用这种情绪智商式的方法，会比你用令人不愉快地讨价还价方式，还要使你获得更多。

## 文化智商

情绪智商式协商也包括一种对文化差异的敏感。随着信息技术的快速发展以及互联网的日益普及，你和具有不同文化背

景的职员和管理者相处的可能性就越大，这既需要文化智商也需要情绪智商。文化智商允许你在个人状况上，如语言、饮食习惯、行为习惯等方面，都能适应对方。

你需要进一步学习，避免使用一些不适当的成语或惯用语，推荐适当的食物，以及如何用一种不会被视为污辱或不尊敬的态度来问候人及与人交谈。例如，日本的企业非常重视礼貌，并且极度关注“大局和脸面”。他们比较喜欢的问候方式，就是弯腰鞠躬。一个地位较低的人一般要配合地位较高的人，鞠躬鞠得更深或腰弯得更低。如果他们来你的国家访问，在鞠躬的习惯之后会有一个坚定有力的握手。

尽管日本人乐于收受礼物，特别是白兰地酒，但是中国人则不同，而且可能会由于礼物的昂贵而感到不好意思。无论如何，当你和中国人或日本人一起用餐时，在用西式餐具之前，最好先尝试使用一下筷子，这是比较明智的做法。

当你拜访中东时，如果你的男性朋友要亲吻你，不要太惊讶，在那里一个普遍的问候就是在两颊上各亲一下。而在阿拉伯国家，则避免提到酒。在以色列和阿拉伯国家，绝对不能要求吃猪肉，只要说一点都会使你无法获得主人的接受。在以色列，“shalom”的意思是“和平”，可以在刚见面和离开时用来当做问候语。在阿拉伯国家，“Inshallah”（天意）这句话如果能适当地插入你的协商之中，会产生不可估量的效果。

欧洲商人会比他们的美国对手更正式一点，就像加拿大一样。不以姓而以名相称的亲密用法，在加拿大要来得缓慢一点，而在欧洲则比加拿大还要慢多了。在这两个地区，男人的西装外套比在美国脱的更慢。

阿拉伯人和南美洲人有共同点：他们有一种私人空间的概念，和我们是不一样的。如果你发现他们“正对着你的脸”和你说话，而你却不后退去重新维持自己的私人空间，那可能会

被看做是一种污辱。

作为一个拥有情绪智商的协商者，你需要对在美国本土之内不同地区的差异很敏感。例如，曼哈顿和洛杉矶是一种有趣的对比。这两个城市都非常独特，且以著名的商业中心闻名全球，但这可能就是相似之处的限度。在曼哈顿，生活节奏十分快，而且签了字的契约具有最高的地位。但相反，在洛杉矶，生活节奏则十分慢，而且以个人关系为基础建立的信任要比已经签字的合同更加重要。

在曼哈顿，家庭生活和工作的分开。而在洛杉矶，它们却是交叉重叠的，并且户外活动（划船、滑雪、打高尔夫球）是进行非正式协商的可能场所。家庭拜访也是更有可能在西岸发生。

和那些洛杉矶人一样，在亚特兰大、乔治亚的人们倾向于先培养信任关系，然后再签订正式的协议。一种基于真正诚实的信任，通常在纽约会被认为是单纯的，而在亚特兰大则被认为是最重要的，尤其是在天真的乔治亚人之间。

在西北部，像西雅图和波特兰这些城市，正在接受加利福尼亚州的价值观，正如有越来越多的洛杉矶人定居在华盛顿和俄勒冈一样。这是一个地区的对比——本地人对新来者，环境保护主义者对技术倡导者，潮湿的海岸气候对像沙漠一般的山脉，东方贸易对加利福尼亚当地的特长，还有雨对太阳。在这个地区进行协商时，期待意想不到的事情发生，但也要享受它的多样性。

最后，为了使协商过程变得更加自如，你可能发现你自己幸运的足以到夏威夷去旅行。在那里也充满着多样性，但是从总体上来说，是一个聚居地。生于美国的日本人和韩国人组成了总人口的一大部分，并且生于美国的中国人都积极地参与夏威夷的贸易。虽然天真的夏威夷本地人并没有占据控制地位，

但是他们都受到一种强烈的先天夏威夷文化的影响。

总的来说，夏威夷人的生活节奏十分缓慢，穿着十分随便，西装和领带对他们来说并不重要。在夏威夷进行协商，面临的挑战来自于以长期关系为基础建立的信任，新来者需要有一定的耐性，直到夏威夷人接受他们为止。享受本地的习俗——也就是接受并戴上花环，吃夏威夷菜（捣碎的芋头，对于初次品尝的人，有一种微淡且糊状的口感），还有尝试练习夏威夷草裙舞。这些会使你和夏威夷人的关系变得亲密，并且能够加快他们接受你的速度。

## 结论

授权的艺术是一项仔细权衡的行为，需要进行非常精细的判断。拥有情绪智商的管理者倾向于向他人进行授权，所以他可以集中精力进行长期规划和发展，选择那些能够敏锐地承担责任的人，目的在于开发自己独特的潜能，并对已经授权的项目持信任和支持的态度。

情绪智商式的协商，是超越双赢的协商，包括深入察觉其他公司的文化，尤其是当它并不是国内的组织时。另外，还要拥有一种开放的情绪，直截了当地邀请其他派别。为了超越成功的那一刻，必须面向未来、不断发展，并且欢迎未来的合作以及互补产品或服务的可能整合。

随着全球经济一体化进程的不断推进，国内和国外公司之间的障碍会消失，并且这种合作的机会会不断增加。在下一章中，我们将会探讨在运用管理智商这一方面，日本人领先于西方国家的秘密，还有我们需要如何保持全球性的敏感，以及在我们自己的合作体内，开放地对待所有呼声。

## 第四部分

# 变得拥有情绪智商

“我想起连环画中的一群英雄，”我带着微笑回想说，“每一个人物都是一个非常独特的个体，但是每一个角色的优点都充分展现出来，所以组成一个团队是天下无敌的。运动团体也是一样，我猜，至少有一队会很出色。”

“十分有趣的比较，大卫。我已经想不起来这些连环画了，所以我承认你所说的话。”

“卡尔，你认为在一个团队中的个人有哪些需要呢？我的意思是，对所有相关的事情都保持情绪开放和处理冲突就行了吗？”

“嗯，让我们来想一想。团队的需要也许和一般人、团体中个人的那些典型需要一样，或者不一样。有些人从证明他们自己有能力应对挑战以及获得成功，来获得生命的意义。其他人可能冲力不足，但也需要感到被人接受，并且被他人喜欢。”

“你的意思是喜欢我？”我带着微笑问道，想起卡尔先前提出的让我感动的聪明问题。

“也许，”卡尔说，然后继续他的分析，“其他人当他们在

负责管理别人，并充分发挥自己的领导才能时会感到生命的意义之所在。”

“你的意思是说，和你正相反吗？”

卡尔没有理会我而继续说下去：“有些人似乎在掌握工作的细节问题时找到安全感。不管什么原因，反正知道‘i’是有一个点的，而‘t’是交叉的，会让他们感到很安全。”

“那你是属于哪一类的？”

卡尔沉默下来，进行思考：“我不太擅长进行自我分析。你的意见如何呢？”

“嗯，我不擅长判断他人，所以我们来对每一项进行测试？让我想一下……你愿意应对开发人际沟通理论这种挑战；你愿意运用你建议的方式和其他人保持亲密关系，而且我们已经确定，你不喜欢管理他人。你不会运用过度关注细节的方式来打击我，所以我猜，你比较喜欢具有挑战性的工作，而且你也发现了亲近他人的重要性。”

“嗯，大卫。听你说完这些，我最可能同意的就是具有挑战性的工作。事实上，我不介意独自一人，尽管我非常乐于帮助他人。”

“我猜最好的团队每一项都会沾到一点边，这样就会拥有所有功能。让我想一想……积极应对工作的挑战，通过使成员彼此之间感到开放，来确保团体的凝聚力，确定‘i’是有一个点而‘t’是交叉的，我想想看，其他还有哪些呢？”

“你忘了专制型了。”卡尔轻轻地笑道。

“噢，对了，这一点在我们这个团队里有着同等的地位吗？”

“好问题，”卡尔回答，“我真的不知道。我想最终一定会有人被看做是领导者，某人回去确定……”

“所有的一切都基本正确，”我很快插言，“但是并不是我

们通常所认为的那种老板。我猜他可能是团体中的一个核心人物，秘书或职员都可以是一个专制、指挥型的。”

“或者他可能是团体中最敏感的人。”卡尔建议道。

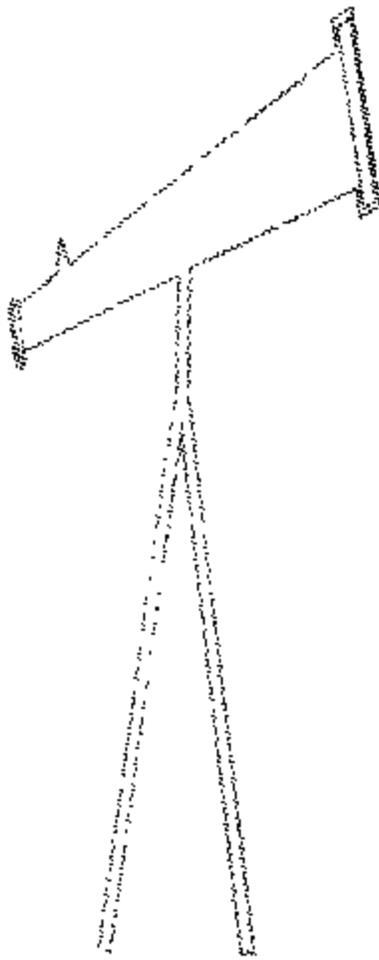
“或是口才最佳的人。在我心目中对管理这样一个团体的人，没有一个清晰的形象。”

“我想也是，”卡尔的声音又兴奋了起来，“那就是使这些团体如此令人感兴趣的原因。他们并不适合于一个简单的模式，每一个团体都有自己独一无二的特质，领导也是如此，那也是我发现整件事如此令人感兴趣的主要原因。这么高效的团体，特别是他们的领导才能，无论他们如何解决，都会令我感兴趣。我发现从中可以学到一些东西。我试图在这种团体中寻找的一项东西，也总是把我拉向它们的东西，就是驱使他们的那份热情。”



## 第十二章

### 革新——东方和西方





噢！东方是东方，西方是西方，这两方永远都不会相遇。

——洛德亚尔·吉普林

为什么日本人在工作场所中运用管理智商方面会超过美国人呢？为什么在第二次世界大战之后，日本的生产率会比美国的生产率高四倍呢？从本质上说，答案在于日本组建了自我管理型团队。当美国人多年来一直在通过工会来解决劳资纠纷问题时，日本人已经将他们封建忠诚的文化历史运用在商业优势上。

通过形成一套封建社会的开明版本，日本企业普遍运用有机的组织结构——也就是组织中的所有成员，都用一种非常个人化、精巧的方式，以使个体及企业双方都能从中获利。

## 日本的焦点集中在参与和忠诚

这种高效、紧密结合的组织制度的特征之一，就是强烈的忠诚感和信任感。这使得日本公司能够远远超过岛国的海岸扩展自己的销售势力，并且仍然维持一种强烈而清楚的沟通，以增强企业的国际竞争优势。

单独的日本企业是日本公司网络的一个组成部分，共享一种爱国主义的世界观，整合他们各自的资源与外国企业进行竞争。在公司内有强烈的忠诚感，与以爱国主义为基础的信任感

相结合，在国际市场上形成了一股非常难以应对的经济力量。

将这点与传统结构的美国公司相比，美国公司在劳资双方之间的沟通较少，而对日本公司来说，每一个工作者都和高层管理者有着很好的整合。很明显，了解每个员工的优点和缺点会大大提高工作分配的效率。只有当美国公司转变成一种情绪智商式的管理风格，他们才会开始领悟日本人长期以来就知道的事情，也就是人际敏感度的重要性。正如工作环境一样复杂，只有日本人和拥有情绪智商的美国人才能将生产率水平调整到最佳状态，其余都处于明显的劣势，因为他们无法享受自我管理的人际亲密感所带来的微妙之处。

工作场所的情绪智商助长了一种参与感，这是日本人已经拥有的感觉，美国现在已经有机会获得相同的优势，领先进入21世纪。

令人感到讽刺的是，长时间的工作对日本人来说意味着生产率，但对美国人来说却并非如此。当日本人发自一种纯粹的忠诚感和对国家的热爱而致力于他们的工作时，美国人似乎已经远离这种状况，他们想要更多的个人报酬，他们对于规模小型化的成果和对上级忠诚感的缺乏感到十分痛苦。

## 日本的性别歧视：一种文化传统

当然，并不是所有发生在日本的情况都一样好，性别歧视在这里十分猖獗，因为在日本坚守着高度性别歧视的文化传统。性别歧视在人类历史的许多文化中都是一种普遍的思想，例如，在法国、德国和犹太人的语言中，描写了在欧洲及闪族文化的起源中所存在的性别歧视。日本的性别歧视比大部分文化都持续得久，但是在现今的时代已经不再被证明合理，日本

妇女在慢慢地从服从中走出来——这是一个缓慢但是坚决不变的过程。

解雇这种现象在日本比较少的原因之一，是因为在经济景气与不景气的波动时期他们实际上雇用了妇女。在经济不景气的时期，当需要削减劳动力时，广泛报道说劳动力并没有减少，因为在经济景气的时候雇用了一些妇女进行工作，当经济不景气的时候就解雇她们，日本人并不把她们视为“真正”的劳动力的一部分。

但是对于男性和一些被视为“真正”劳动力的一部分妇女来说，个人对公司的忠诚度是毫无疑问的，这种强烈的忠诚感造成了人与人之间的高度信任感和凝聚力，而美国公司只有靠那些接受新团队规范、放弃传统态度的人才能获得。

## 财阀：正在发挥作用的一种传统

日本人的忠诚超越了个别的公司，发展到以一种高度合作的态度来运作公司集团。到20世纪30年代中期时，日本经济已经成长得如此迅速，以至于银行变成了公司集团的财务中枢。在这种相互依赖的运作模式下，每一家大银行都对20—30家公司提供支持。每一个公司集团，称做财阀，都代表了各种不同的企业要素，例如制造、装运、保险等等。他们以一种非常现实的感觉形成了一个集团。

虽然其他国家在银行和企业之间也有相似的关系，例如在德国，银行在经营商业方面就扮演了一个投入大量资金的积极角色，这种关系在日本的根深蒂固程度是没有别的地方能相比的。

尽管在第二次世界大战结束时，财阀已经被合法地解散

了，但是这种联盟精神却还存在着。在日本经济上最有力的派系，仍然存在于银行区域之中。在日本具有最高权力的部门是国际贸易部和产业部，因为他们是日本商业最终的调控者。而且这些部门和大部分有权力的银行都在积极争取东京大学的毕业生，所以东京大学是日本最有名望的一所大学。

尽管这一声望十分重要，但是日本工作者还是根据他们的努力成果来获取报酬，而不考虑他们在公司中的地位，不过他们的报酬是基于团体的成果，而不是个人的成果。所以，我们可以看到在工作上助长忠诚的两种力量：第一，为了适当的雇主的竞争以及一个人已经产生的忠诚；第二，当一个人的成功要取决于团体的努力时所产生的凝聚力。

在美国和日本企业之间，另一个重要的不同点就是专门化。美国企业专注于专门技术，而日本则注重公司忠诚。在今天的美国，实际上是不赞同忠诚的，随着企业不断地缩小规模以及告密现象的产生，公司忠诚正处于空前的低谷状态。美国人将注意力集中于获得足够的专门技术，从而向更多的公司推销自己的产品，有时候就像许多公司的顾问。

日本人则认为个人的专长并不重要，仍然坚信公司忠诚的重要性。在雇用他的公司中，一个日本工作者可以从一个地区迁往另一个地区，在那里他会为他的新工作而接受培训，以满足公司在不同时期可能视为适合的任何需要。

等到他被提升为公司的高层管理人员的时候，团体忠诚已经深深地根植于这个日本工作者的内心，以至于高层决策都被视为团队合作的成果。刚刚参加工作的人员会尽全力获得最有声望的公司的雇用，这点凭借他在学校的学习成果可以获得。等到提升为高层管理人员时，他会将自己的成功与团队的努力紧密相连，日本工作者都强烈地认同自己的公司。

## 管理智商：建立在文化当中

在日本的企业文化中，人的技能比在美国的企业中要更加敏感和微妙。任何一个熟悉日本礼节的人，都可以为此作证。这些技能与更深入地了解 and 重视他人的感受有关，这是情绪智商的另一个重要组成部分。

至于情绪管理，日本人是毫无疑问的获胜者。他们的文化总是尊崇情绪的自律，而且在历史上还有一个观点，就是对封建帝王的忠诚。日本人所称的剖腹自杀，直到近期还在实行，社会地位高的成员以这种方式来代替死刑，以避免被羞辱，这就是通过自律来接受惩罚的极端形式。

日本人能够成功地应对挫败，却很少释放他们的敌意。著名的科幻恐怖图书，在日本非常受欢迎，也许这就是难得的发泄方法之一。夫妻之间不和谐在日本比较少见，可能是因为妻子能够较好地控制自己的痛苦情绪。

日本人由于拥有忠诚度这个优点，并且还拥有在早期解决冲突的能力，所以就比较容易拥有卓越的管理技能。

日本的工作人员由于受到同事的强烈影响，所以很能进行自我激励。“一人支持全体，全体支持一人”，是对他们的真实写照。从非常年轻的时候开始便为了进入更好的学校而展开激烈的竞争，这揭示了一种非常强烈的工作伦理。为了这些以及其他的文化理由，日本人已经在多年前就将管理智商与工作紧密结合。

当然，每一种制度都有它的低潮，现在的日本正在经历低谷时期。日本的经济在繁荣了多年之后，银行负债已经超过资产 2600 亿美元。尽管大型公司随着国际经济一体化进程的推

进在继续保持繁荣，但是扎根于国内经济的小型企业，却正在感受着金融紧缩。

但是再一次地，管理智商的主要规则，就是保持诚实，产生了难以预料的治愈作用。如果日本政府可以用一种真正的诚实和适当的回应来经历这场危机——日语中的“honne”是指“真实的事物”和反对用虚伪的“外表伪装”来迎合特殊的利益——也就是日语中的“tatemae”，意思是“假装”，那么日本也许能够化险为夷。

## 在世界范围内加速改革

很明显，管理智商会造成一种更顺畅的沟通流，以及更具创造力的自我管理。这确实是当我们进入 21 世纪时所需要的，以及与之相配合的所有不确定性。

变革以一种加速度在进行着，过去通常需要用数十年或数十年才能发生的改变，现在可以在数月中发生。下面来看看通信电子设备的革新。人们用了数十年的时间才将计算机开发成为一种无所不在的设备。今天企业如果不用计算机将难以生存，并且大部分家庭和教室都在从中受益。每相隔一个月甚至一个星期，我们都会听到关于这项科技改进的信息，它在不断改变我们的工作以及生活方式。我们正在信息超级高速公路上行驶。

随着日益分权化以及不受阻碍的全球经济一体化进程的推进，企业环境的变化比以往更快。主要的工业已经解除了管制，联邦政府比以往更衰弱。当参与式的管理继续成长，并且巨型企业分裂为较小、更有效率、以目标为导向的独立实体时，企业的所有权无情地从少数人的手里转移到多数人的手中。

马歇尔·麦克鲁汉（Marshall McLuhan, 1989）关于“地球

村”的预测变成了现实。随着互联网和电子通信技术的快速发展，我们可以和跨越全球的国家进行即时“交谈”，一封从纽约到东京或布宜诺斯艾利斯的传真或电子邮件所需的时间，与一封从纽约到新泽西的传真或电子邮件所需的时间大致相同。不同国家的股票市场可以通过电子市场进行交易，所以当东京的外汇市场不景气时，美国的外汇市场也会受到影响。

对于美国来说不幸的是，日本已经通过向前看以及结合未来，有效地运用了正在出现的信息超级结构。也许这是因为日本文化高度重视情绪管理，也就是说不论贡献者的身份如何，他们会对他人的情绪保持高度的敏感，并高度重视创新的回馈。带来的结果是，日本商品质量的声誉，从第二次世界大战前的低劣、便宜，变成了今天的创新与可靠。“谁真正赢得了那场战争？”这是一个以前就被问过的问题。美国承担了身为国际警察的沉重负担，导致的结果是造成了预算赤字，这个答案已经变得更加明确了。

美国不再有传统保守主义的奢望，快速的变革带来了更戏剧性的冲击。美国企业运用了一种更具有情绪智商的方法，同时运用一种战略预期的态度可以代替美国更谨慎的立场，正如彼得·德鲁克在《变革时期的管理》一书中所推荐的。

对于世界工业来说，运用一种情绪智商式的方法，可以使我们更清楚地了解消费者是如何注意到这个深深影响整个市场的变革，运用一种更具有创造力的方法来实施变革，更具建设性地安排制造资源的优先顺序，寻找更有创造力的产品路线，对不断出现的新技术，保持着一种更开放且具创造力的态度。

工业规则变化得太快，以至于难以被组织成任何固定的系统。只有通过支撑所有技术的人工流程，保持开放且敏感的态度，才能保留一些安全感。发展的步伐对于理论来说移动得太快，模式一直在变，抗拒着所有固定形式，甚至连人类价值

在过去几年中都在受到非议。偏见已经让位给多样性，但是挑战还在持续存在着。

## 倾听所有的声音

一种针对快速变革的挑战而采用的情绪智商式的方法，允许对变革做出快速且灵活的回应，答案可以来自于组织中的任何一个地方。只有通过倾听害羞且新进入组织者的声音，以及可靠且诚实的主管，才能使一家企业确定，对资源进行了有效配置。

针对每一种解决方法，新的挑战随之产生，这是快速的科技变革的代价。过时的事物不再需要，这是自然而然产生的。去年购买的计算机已经过时，许多计算机软件也一样，这意味着一种情绪智商式的方法不只是具有优势，也是十分必要的。我们不再能停留在过去成功的荣誉上，必须倾听来自各方的声音，最模糊的信息也可能最有用。正是 10 万人齐心协力，才建造出首创的波音 777 客机，其中的每一个人都扮演了一个很重要的角色。整个项目的总经理是拥有管理智商的典范，对来自其他每个人的观点的每一个微妙之处都很敏感，从技术员到机长，并且能够恰如其分地管理好自己的情绪。

像“反抗政策”与“太过激进”这样的措施，在今天的市场中已经不再拥有任何空间。相反，我们宁愿听到：

“我们一直在做的事情，可以进行改进吗？”

“规则是可以打破的，所以我们欢迎所有建议。”

“那个建议听起来很具有挑战性，让我们来进一步讨论细节。”

“上次它并没有生效。我们可不可以采取一些措施，让它

这次可能会生效？”

“这听起来似乎不可能，但是十分有趣，值得通过头脑风暴的方式来收集可行性建议。”

怀特·艾克森（Walter Isaacson, 1997）为了《时代》的封面故事而面访了比尔·盖茨：“比尔·盖茨最喜欢说的话之一就是‘那是我听过的最愚蠢的事情’，而受害者则将其视为荣誉的象征而加以保留。”

因为拥有情绪智商式的方法使层级之间的沟通变得委婉，所以可以听到更具创造力且较少保守的声音。最具有创新意义的概念有时候会从那些最不遵循传统的人身上一点一滴地搜集，他们的思维方式与公司以前使用的方法有所不同，所以新来者是创造性思维的来源，不容忽视。

“比尔·盖茨给公司提出了一个观点，就是冲突可以是有益的。”比尔·盖茨的营销专家史蒂文·鲍默说，“比尔·盖茨知道最好避免那些会阻止你快速进入议题核心的温和礼貌是相当重要的。他喜欢任何人向他挑战，甚至是一个初级的职员也无妨，而且你要了解当他向你吼叫的时候，其实他的内心是很尊敬你的。”

另一个比尔，就是美国前总统比尔·克林顿也相当重视真诚的回馈。

另一项创造性思维的来源是一个独来独往的人，热衷于一个特殊的研究或作品，可以被看做是对重要情境无知觉的人。因为他特异的观点，所以他很容易被人忽视，但是他温和的声音可能会提供一个很大的好处，呈现出一个全新的转折契机。

规则破坏者是另一种革新的来源。一个保守且传统的组织会倾向暗中破坏这个人的贡献，但是一种鼓励来自各方声音的情绪智商式的环境，会接受这个门外汉，并给予这种声音均等的机会。

甚至那些受到规模小型化影响的人，也可以成为崭新且有价值的创意的来源。离职的访谈可以包括一些与个人专门知识有关的创新思想的问题。在通常情况下，离职会壮大胆量，毕竟，在这个时候还有什么可损失的呢？如果这个人的观点被采纳，他或她最后可能会被重新雇用，或者至少会给予一笔额外的“转移费”，使离职的心情更舒畅。离职的访谈通过提出正确的问题会成为一个双赢的选择。

一种拥有情绪智商式的方法，其特征不仅仅是乐意倾听所有的声音，而不论其身份，也包括对来自心里和大脑里声音的感受。有时候最具有创造力的思想观念，却不能用合乎语法规则、合乎逻辑的直线叙述来清楚表达。他们的来源首先可能发现的表达方法，是关于略图或难懂的感觉。通过对这种来自内心的表达敞开胸怀，一个拥有情绪智商的组织可以在他们最初的阶段就获得通往革新的捷径，甚至在一个被雇用的科技作家找出如何将其以正确的英文表达出来之前。这使得这个组织在竞争中领先了一大步。

一个拥有情绪智商的组织鼓励新来者、门外汉和独来独往的人，通过对他人的感觉敏感可以提高团体的凝聚力和支持度，而不必考虑层级地位。要有勇气才能提出新的观点并逆流而上，存在于自我管理团队中的情感支持，助长了这种勇敢。

## “狙击手”和幻想家

情绪智商的主要要素之一，就是伴随着内在探索和自我意识而来的动机。将诚实的回馈和来自他人的支持相结合，了解一个人自己的优点和缺点，以及最后了解一个人在某种特别领域或位置上的真正潜能，这些是迈向成功的驱动力。当自我管

理团队的所有成员能够幸运地分享成长经历时，注意！这是一个能够预期到自身成功的团体。

热情最容易随着持续的支持和诚实的重视而成长，而那也确实是一个情绪智商式环境所能够提供的。拥有热情和关注一个人自然的优势，实现目标就会变得比较轻松。

它取代了工作，变成了游戏。正如同米海利·斯克珊特米海利（Mihaly Csikszentmihaly, 1990）所描写过的一样。

当我们其余人可能正在享受这份追求成功的热情时，那些偶尔通过“狙击”我们的成功来纠正我们行为的人又会怎么样呢？狙击手在对我们的计划书提出质疑方面是相当厉害的，特别是当他们已经讨论过，并且已经达成了一致的意见时。

由于某种未知的原因，狙击手曾竭尽全力避免自己被牵扯入形成全体意见的过程之中，我猜想可能是由于某种个人原因所导致。

对狙击手做出情绪智商式的回应，不是以一种防御方式来拒绝这类攻击，而是清楚地将焦点集中于信息的相关方面。狙击手的子弹可以用来射击质量控制的最后一个环节。

通常一个来自于边缘的概念，可能会导致成功与失败之间的差异。如同在向成功迈进的过程中所拥有的热情一样，偶然也会造成对微小细节的忽视，而这些细节在某些时候会变得相当重要。不论狙击手是否有意这么做，他们的确能够保持一定的风度。通过对所有的相关投入都表示欢迎，即使是一些令人感到生气的、负面的投入也不例外，成功的可能性就会增加。

与狙击手相对的另一个极端就是幻想家，他们可能是会忽视存在于革新观点和它最后的成功之间的阴暗细节的那种人。这个相反的边缘要素恰好是鼓励团体获得进一步的成功所必须的。狙击手正是由于对任何新事物的残忍现实都表示怀疑才产生的，而幻想家则毫无保留地全盘接受。对运用情绪智商式的

方法鼓励打破现有规则的革新来说，这两项要素都是至关重要的。

数年前，百万富翁尤更·朗（Eugene Lang）被邀请到他以前读书的中学，为学生进行演讲。他很乐意这么做，并且准备要表达这个意思：“如果我能做到，那你们当然也可以！”

但是当他注视着这些观众时，他看到的是和他的想像完全不同的年轻人。他预料可能会看到和他当年一起上学时的那种学生，也就是中产阶级的、年轻的白人，他们不管自己欧洲移民的父母所面临的困境，而积极追求成功。相反，他看到了一个充满敌意、愤世嫉俗的团体，他们对毒品和暴力要比继续留在学校更感兴趣。

在一瞬间，尤更·朗改变了自己的观点，做了一个情绪智商式的决定，放弃了他自己的想法。为了了解他的听众的来源，他快速意识到如何才能在自己的期望和他们的期望之间的文化鸿沟上架起一座桥梁。仅通过告诉他们辛勤的努力能够获得成功，是没有用的。他们对这点知道得很清楚，因为他们已经亲眼目睹了他们父母的失败和绝望，尽管他们父母也付出了艰辛的努力。

相反地，他依决定行事，当场立刻宣布，为他面前任何一个从这所高中毕业的人提供完成大学教育的资金。

突然间，学生们挺直身子，并集中了注意力，以前从来没有人曾为他们提供这样的机会。四年之后，60名听众中除了两个之外，全都从高中毕业，原本只预期有1/5的人能毕业。尤更·朗使他们的生活发生了显著的改变，他们也对尤更·朗造成了一个更大的冲击。尤更·朗和每一个感激他的学生都保持着一份密切的关系。由于他对一群开始时充满敌意的观众，做出了一种情绪智商式的反应，使得他无论从学术方面还是从个人方面，都开创了全新局面。

幻想家可以超越阴暗的现实来看待一切，并且能发现只有少数人才能看到的可能性。尤更·朗所看到的不是一群注定要活在贫困和罪恶之中的绝望少年，而是一群有潜力改变生活局面的少年，当然前提条件是如果有人能给他们提供一个梦，这个梦就是大学教育。尤更·朗虽然支付了一些学费，但是在感情上却收回了好几倍之多。金钱可能买不到快乐，但是如果能够运用情绪智商来有效地利用金钱，则肯定能够创造出更多的快乐，至少在这种情况下是如此。

## 结论

幻想家可能超越平常的标准程序来看事情，并可能发现我们很多人可能会错过的变革的机会。“改善”（kaizen）一词的日语含义是持续改善，梦想家可以看到更好产品的可能性，并驱使我们其他人不断前进。

幻想家可以看到目前的政策，并指出哪些是不必要的。他可以指出其他人没有注意到的已经变得过时的标准程序，这样可以使得流程的速度加快。然而，一旦指出来，它对所有人都会变得明显，对狙击手也一样。但是如果在跟随幻想家的时候忽视了某些事，狙击手一定会把我们带回现实之中。

幻想家冒着危险，狙击手并不相信把握机会。幻想家不知道害怕，狙击手谨慎地活着。幻想家通过玫瑰色的玻璃来看一切，而狙击手则用放大镜来看一切。幻想家是一个“有十足干劲的人”，而狙击手则是一个“过分忧虑的人”。幻想家超越一切，而狙击手则不断衰落。他们两者之间的范围，包括从创造力直到怀疑。一个拥有情绪智商的组织，可以从这两个极端以及两者之间获利。

不同的人格特性导致拥有不同的特质，每一种都有他自己的优点。在下一章中，我们将探讨不同的人格类型，如何能从一个情绪智商式的组织中获利。找出你自己的人格类型，并最大限度地发挥自己的潜力。

## 第十三章

---

劝说者、实现者、倾听者  
和真相调查者



填塞才能赋予我们的一些能力，正如同他人  
看我们一般地看我们自己！

——伯那斯：《给寄生虫》

**拥**有情绪智商的管理者，最具创造力的才能之一，就是具有观察他人的长处和缺点的能力，这样他们才能够最适当地将任务分配给最适合的人。

现在有许多心理测试，在最近一段时间里，比较受欢迎的是将人格分为四种类型的心理测试：

- 以人为导向的劝说者，这种人愿意担当领导的重任。
- 有决断力的实现者，这种人擅长用自律和顽强的决心，来正面应对具有挑战性的问题。
- 以团体为导向、具有支持力的倾听者，这种人情感开放且具同情心。
- 以细节为导向的真相调查者，这种人以客观性和精确性为荣耀。

尽管这些可能对于证明个人意见的正确性很有用，但拥有情绪智商的管理者，不需要依靠费时且昂贵的测试来确定雇员的人格类型。只要了解两项人的个性特征，就能够让管理者正确判断每个雇员的人格类型，这就是：“支配的层级”和“表达的程度”。

那些在支配和表达方面水平较高的人，最可能是劝说者；那些支配度较高而表达度较低的人，最可能是有决断力的实现

者；那些支配度较低表达度较高的人，最可能是具支持度和同情心的倾听者；而那些支配度和表达水平均较低的人，最可能是以细节为导向的真相调查者。这些关系如表 13—1 所示。

表 13—1 支配度与表达程度与人格类型的关系

人格类型	支配度	表达程度
劝说者	高	高
实现者	高	低
倾听者	低	高
真相调查者	低	低

为了确定一个人的支配程度，要问这个人是否：

- 倾向承担责任，或犹豫不决。
- 倾向积极地应对，或经过深思熟虑之后接受。
- 倾向热烈且强有力，或安静且隐退。

由于表达水平和支配度是如此重要的人格特性指标，所以如果你可以用这两项特征来确定一个雇员的职位，而不必投入太多的费用或时间，那么将是非常有帮助的。好消息是你可以做，所需要的就只是六个简单的问题。

如果这些选择中有两个或三个答案属于对照中的第一部分，那么这个人就极有可能是具有支配力的。

为了确定一个人的表达程度，要问这个人是否：

- 倾向自发，或更能自我控制。
- 倾向容易冲动，或经过深思之后趋于冷淡。
- 倾向热情和友善，或更冷漠和含蓄。

如果这些选择中有两个或三个答案属于对照中的第一部分，那么这个人就极有可能是善于表达的。

现在，将这六项简单地对照应用到任何一个人身上，你都可以轻易地确定一个人的支配度和表达程度，至少可以了解支配度和表达程度是高还是低。你现在有足够的资料来确定，一个人最符合这四种人格类型中的哪一种类型，并且这带有相当程度的准确性。

我们并不生活在一个可以用极其简单的事实来对人们进行分类的世界里。但是我所介绍的这种方法，是一个合情合理、容易应用的指标，使你可以运用情绪智商式的方法，将任务分配给适当的雇员。为了运用这种方法来进行人格特征的分类，你最好更加深入地了解这四种类型的人格特征。

## 以人为导向的劝说者

劝说者是伟大的沟通者。他们的特征是乐观且具有创造力、自信且充满活力、热情且具有领导魅力。他们擅长从事销售和领导工作。激励他们最有效的方式，就是通过公开的认可，以及提供与他人分享他们成就的机会。

拥有情绪智商的劝说者对他们的决定会承担责任。他们愿意冒值得的风险，尤其是在具有挑战性的风险面前更是如此，因为他们自信自己将会成功，并且由此来证明他们值得别人羡慕和钦佩。

劝说者能够快速做出决策，付诸实施也同样快速。最具说服力的总统之一，就是相貌平凡的哈利·杜鲁门。他能够快速做出困难的决策，由此向美国人民以及全世界的领袖们证明了自己的能力。当麦克阿瑟将军在太平洋边缘对他所做的军事决

策感到怀疑时，杜鲁门积极对抗，并且最终解雇了他。杜鲁门得到了全美国人民的爱戴，并且成为美国历史上最受欢迎的总统之一。

约翰·肯尼迪是另一位具有说服力的领袖，他领导我们经历了一场紧张的冷战，并开始将第一个人送上月球的探寻之旅。劝说者能够用他们的满腔热情来感动我们。肯尼迪在他1961年的就职演说中说道：“不要问你的国家为你做了些什么，而是要问你为你的国家做了些什么。”这句话十分具有说服力，将全体美国人的心灵转移到一个国家荣誉的更高层次。

如果我要为每一种人格类型选出一个典型的话，一个具有情绪智商式说服力的领导的杰出典范，就是1984年诺贝尔和平奖的得主德兹门·都土人主教。（Archbishop Desmond Tutu）他是一个学校老师的儿子，生长在种族隔离的南非，在14岁时因患严重的肺结核而住院两年。这个男孩凭着天生的智慧和自信以及充满活力的个性，最终提升到了大主教这个显著的位置，这在南非的圣公会教堂中是最显赫的位置。

当群众在一个葬礼中由于政治原因而愤怒地攻击一位黑人警察时，都土的冲动、勇敢的本质以及具说服力的领导特征都戏剧性地展现出来。他将自己的身体挡在被投掷石头的人的身体前面，只有当群众冷静下来时，热血沸腾的都土才重新回到演说的讲台。像一个真正的具有说服力的领袖一样，都土展现了自己发自内心，令人感到鼓舞的勇气这种人格类型所具有的特征。在面对挑战时，他们果断地做出回应，在必要的情况下，还会具有攻击性。

具有说服力的领袖对于他们的目标和他们的追随者，会有着强烈的忠诚感，以致于他们会走向他人可能认为是极端的方向。结果，他们赢得了他人的信任，并鼓励且激发他人的潜能。

## 有决断力的实现者

在工作场所中实现者可以提供效率和利润。他们是有决心的、自己确定方向的努力的工作者。他们比较擅长领导劳动力密集型的短期项目，并且在恶劣的环境下能够随机应变、继续发展。

如果实现者认为这个目标有足够的价值，那他们就能够做到全力以赴。他们会付出极度的努力，而大多数其他类型的人却认为这超出了自己的责任。实现者是真实的信徒和忠诚的保卫者，他们决心完成工作，并且不会浪费时间去询问原因。因此，最好让实现者支持你的工作，而不是与你对立。

实现者也是具体做事的人，而不是夸夸其谈的人，并且他们会毫不拖延地付出行动。他们会坚持下去，直到工作全部做完为止。

一个拥有情绪智商且具有决断力的实现者的经典案例，也是我为这种类型选择的忠实信徒，就是路易斯—克拉克探险队的麦瑞威德·路易斯（Meriwether Lewis），这个探险队历经千辛万苦，为美国开拓西部。

麦瑞威德·路易斯出生于1774年，附近有野鹿、黑熊、野狼和海狸出没，他被选中参加挑战未知的西部领域。甚至在他8岁的时候，他就曾经在晚上独身一人跑到森林中，去打猎。汤姆斯·杰佛逊（Thomas Jefferson）总统在他的个人传记中，描述路易斯是一个初出茅庐的实现者：“没有任何季节或环境能够阻碍他实现自己的目标，他不畏冬天的风雪和结冰的河流，一心追寻自己的目标。”

在他15岁时，他的堂兄描述他：“他的不屈不挠总是会引

起人们的关注……目标非常坚定、冷静沉着和无畏的勇气。”(Davis, 1939) 在他 20 岁时，路易斯加入了华盛顿的国民兵镇压威士忌叛乱。一年之后，路易斯向一名上尉发出挑战，经历了一场激烈的政治辩论，后来就被调到由著名的米福枪兵所组成的精选米福枪连，这支队伍直属于由威廉·克拉克上校领导的部队。因此，他遇到了后来和他一起在向未知的西部领域进行挑战时的合作伙伴。

在 1803 年 8 月的一个晴朗的早晨，路易斯开始探险密苏里河以及哥伦比亚河，与黑脚族、内兹佩尔塞族、苏族、及肖肖尼族的印第安人结成了朋友，并对当时的生物学家尚不知道的动物、鸟类和植物进行记录。

路易斯就和所有辛勤工作的实现者一样坚决，并且自己决定方向，是杰佛逊选来向未知的西部领域进行挑战的人。路易斯征服了在前进道路上的所有障碍，他拥有成功对抗所有异常情况的强烈愿望，以及充沛的活力来支持他的行动。他精明地选择下属成员，并且他也是一个优秀的领导者，他的所有下属都认为他相当公平。他决心完成他的任务，记录他碰见的所有重要的自然现象。

在碰上大雨和灾害发作的战争期间，路易斯和他的下属顽强坚持。这是一个关于有决断力的实现者的经典案例，他无惧且勇敢地追寻美国早期的命定扩张说的信念。

拥有情绪智商且具判断力的实现者，还有另一个优秀的案例，就是西泽·查维斯，他是第一个为了美国农场工人而组织了一个成功工会的人。在西泽·查维斯的父母因为无法支付税金，而失去了他们所拥有的位于亚利桑那州的优玛区的 160 英亩大农场之后，他的双亲和 5 个孩子无家可归，并且被迫在他们的旧马车里生活。

西泽·查维斯并没有上学，他的青年时代是在刺痛的葡萄

藤下摘葡萄，在炎热的农场上干活流汗，在化学药剂的喷洒中呛得喉咙疼痛中度过的。在他成年之后，他自愿为社区服务组织帮忙（Community Services Organization，CSO），并且受雇帮忙组织农场工人。但是，西泽·查维斯运用有决断力的、以结果为导向的方法，所想要做的事情，就是为那些可怜的、受到虐待的农场工人组织一个真正的工会，而这是社区服务组织所无法做到的。尽管这个时候他要为他的妻子和8个小孩负起责任，但是他还是毅然放弃了本职工作，并且下定决心要实现自己的夙愿。在家人和朋友的帮助下，以及超出责任之外的全身心投入，他终于在1962年9月30日这一天，成功地建立了全国农场工人联盟（National Farm Workers Association）。到了1963年的秋天，凭着全身心的努力和毅然的决心，他决定和将近1000个农场工人的家庭签约。

许多斗争随之而来，其中有些斗争还十分激烈。但为了表现他的努力，西泽·查维斯在1968年2月开始禁食，而且持续坚持直到他几乎死掉为止。他说：“如果你真的想要做某件事，就要不惜一切准备为它而死。”这是一个多么经典的关于全身心的努力和毅然的决心的案例啊。

到了1970年，成功即将来临，联合农场工人工会诞生，但是斗争还在继续着。到1988年7月，西泽·查维斯开始另一场斗争，这次斗争持续了36天。当报道者指责他是一个疯子时，他说：“只有这种人才是惟一能做成事情的人。”

你难道不想让你手下的坚决的实现者站在你这边吗？没有人比他们更精通关于情绪智商的主要原则，因为他们能够为了组织的成功而控制他们自己的情绪。然而还有一种内在的强度，是以公司底线的利润为导向。他们在市场上是最可怕的竞争对手，而他们成功的机会，则会由于他们勇于冒险、独立性强而使可能性大大增强。没有双重标准，他们的行为方式就是

最正确的行为方式。

关于一个具有决断力的实现者，还有一个甚至更现代的经典案例，就是希拉里·罗德姆·克林顿，她自信、负责、并且以结果为导向，以至于她必须首先从参与克林顿政府的白宫活动中插手。再来看看微软公司的总裁比尔·盖茨，他是一个拥有情绪智商的实现者，他通过采用冒险且具竞争力的方法向软件行业挑战从而创建了一个帝国。他运用足够的时间结婚，并且在西雅图建立了自己的大厦，这是另一个奇迹，除非有人认为甚至他的家都是软件应用的一个实验成果。

比尔·盖茨的新家占地4万平方英尺，成本约4亿美元，建造用了4年多的时间，是最大的个人实验成果之一，测试了高科技娱乐的限度。正如比尔·盖茨在一次为《时代》杂志所做的访问中所告诉怀特·艾萨克森的一样：在你走入任何房间时，你喜欢的图片会出现，伴随着你喜欢的音乐，或一个你正在看的电视节目或电影。这个系统会从你的选择中学习，而且它会记住你前一次拜访时的音乐或图片。这样，你就可以选择再次拥有他们，或是类似但全新的样子。为了可能使多个人同时走进一间房间，我们必须要有层级指南（1997）。

实现者几乎从来不会去玩不重要的游戏，他们太忙着享受面临的下一个挑战。

## 有支持力的倾听者

当然，有支持力的倾听者就和亲密的朋友一样重要。他们对提高公司的士气也很重要。如果你亲切、理解且机智地对待他们，他们会相当可靠、值得依赖并且十分忠诚。他们会在考虑自己的需要前先考虑他人的需要，并且会支持和帮助他人。

他们和实现者有所不同，他们做出决策和采取行动的速度都较慢。他们通常专注于提高自己的技能，并且愿意成为团队中的一员，对公开的表扬没有太多的需求。

倾听者为了社会的参与而存在。他们就是喜欢人们，越和人们在一起，他们也就越快乐。而且人们似乎也很喜欢倾听者，因为他们感觉自己受到了别人的欢迎。倾听者擅长于销售和公共关系，但他们绝对不是从事会计和工程这些单独工作的最佳人选。

比尔·克林顿与他的妻子和副总统艾尔·戈尔有所不同，他的妻子是具有决断力的实现者型的，而副总统艾尔·戈尔是真相调查者型的，比尔·克林顿是一个喜欢聚会的倾听者。记得比尔·克林顿的第一次竞选活动十分亲切，他和副总统艾尔·戈尔拥有广泛的支持者，足以跨越整个世界。一旦坐在办公室里，比尔·克林顿从不停止倾听，而且总是带着“我感受到你的痛苦”的支持。

尽管有支持力的倾听者不需要公开的表扬，但是却非常重视真诚的私下褒奖。以家庭为导向且心平气和的有支持力的倾听者，可以成为一个优秀的团队参与者，他会竭尽全力将冲突转化为协同。

倾听者喜欢进入你的心灵和头脑，他们乐于分享自己深层次的感受。心理治疗师和私人倾听者一样优秀，而展览会的主持人就和公开的倾听者一样地优秀。我们倾向于向倾听者打开心扉，是因为他们真的十分关心。倾听者为充满情绪智商的会面提供激情，以封锁隔阂并保持高度的情感开放。倾听者拥有这种力量，是因为他们付出了真诚的代价。

当其他人分享他们受伤的感受时，倾听者也同样有受伤的感觉，这就好像倾听者扮演了高僧的角色一样，当他人心痛的时候他们的心也真的痛了起来。为了克服这种伤害，他们渴望

和其他人更接近，所以他们才倾听，并且偶尔会受伤，然后再听更多人说话。他们有助于保持情绪沟通的车轮不停转动。

倾听者是最充满人性的人。他们不像说服者，让其他人主动开始，并且优雅地接受监督。他们会是极度忠诚，而且如果他们的需要在工作中得到满足，他们会非常努力地工作。在这4种类型的人中，倾听者是最重视情绪智商式企业文化的，在这种环境中，大多数工作都是以自我管理团队的形式完成，其中的层级制度是流畅且具弹性的。

## 真相调查者

真相调查者是那种最适合高科技环境的人。他们成天专心致志于自己的计算机，并快乐地敲击着键盘。他们有组织、有系统、感情含蓄，然而当他们需要与他人互动时，又十分友善。情绪对于倾听者来说，就如同底线利润对于实现者一样，就如同事实和数字对于真相调查者一样。他们喜欢数字、图表，以及在解决实际问题和建立制度时所需的精确信息资料。

无论如何，千万不要请求他们参加聚会！因为对他们而言，人际间的互动在最好的情况下也是浪费时间，在最糟的情况下则是一个可怕的噩梦。不管怎样，在危急关头，当所有在他周围的人可能都紧张的情况下，而他却仍然可以保持冷静。尽管事实上真相调查者没有劝说者的领导技能，或是实现者的快速果断，但是也是十分必要的。因为他们是信息的源泉，随着我们对计算机技术依赖程度的日益加深，这成为一个格外重要的功能。虽然工程师一般来说，缺乏劝说者的魅力，或倾听者的热情，但是他们却是工业发展的一个不可或缺的组成部分。“这也是很明显的，”英国籍总裁罗伯特·霍利（Robert

Hawley) 说,“如果没有工程师,商业无法正常运转,也就无法创造财富。”(1996)

当一件迫在眉睫的危机的具体细节太复杂而难以处理时,也就是真相调查者闪光的时候了。真相调查者喜欢细节,尤其是在压力迫近的时候。夏洛克·福尔摩斯(Sherlock Holmes)发挥出他最大才能的时候,就是在一个杀手逍遥法外的时候;罗伯特·麦克纳玛若(Robert McNamara)发挥最佳的时候,是在越南冲突的高峰时期。

真相调查者并不需要公开的表扬,对他们最好的奖赏就是在危机的高峰时期完美地解决一个分析性的问题。公开的仰慕他们最不喜欢,他们宁愿埋首于细节中,因为他们不擅于沟通交流,所以他们可能会被误解,而且经常不受重视,但是那似乎并不会困扰他们。他们与倾听者不同,因为他们不太需要社会的认可。

我曾经提到美国的两任总统——一个是拥有情绪智商的劝说者类型的哈利·杜鲁门总统,另一个是倾听者类型的比尔·克林顿总统。而吉米·卡特则属于真相调查者类型的。虽然他现在一般被认为是一个伟大的前总统,而且可能是最活跃的前总统,但是他失去了连任的机会,正是因为他未能和选民建立起足够的关系,尤其是当要在亲切和蔼的劝说者罗纳德·里根和他之间做选择时,劣势就更加明显。

我之所以会提到沃纳·凡布朗(Wernher von Braun)为真相调查者的守护者,是因为他是少数几个拥有情绪智商,还同时能够在倾听、劝说及控制方面获得成功的真相调查者之一。正是因为他早期在火箭竞技场中扮演真相调查者的角色,所以最后在战争时期被纳粹征募。在战争的高峰期时,他在帮忙建造 V2 型火箭炸弹,正是这种炸弹给伦敦带来了死亡和毁灭。他激励克制自己沉浸于细节中的欲望,反对 V2 型火箭炸弹的

暴力本质，最后被警察以缺乏合作意识而逮捕入狱。

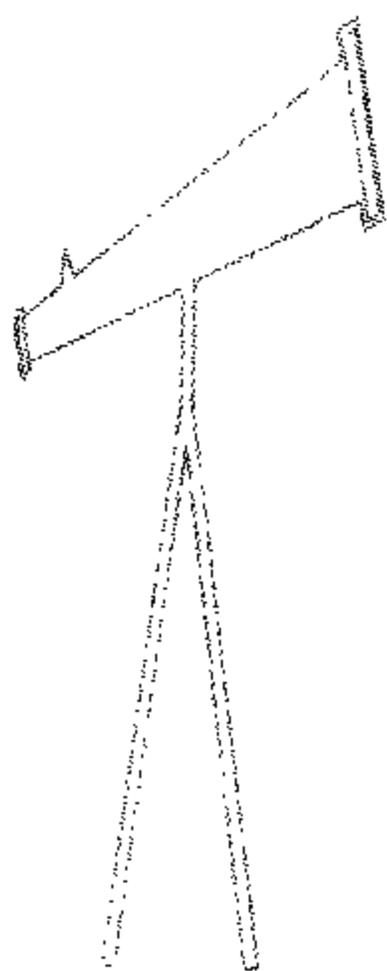
当战争结束时，凡布朗选择在美国工作，最终成为美国太空总署项目的领导，并且对将人送上月球的阿波罗号项目进行监督。凡布朗是一个出色的真相调查者，专注于细节，并使美国太空总署组织完善且运转和谐，有着卓越的质量控制和冲突最小化。他在与国会的互动方面表现得十分随和、有思想，最终得到了政府资金的持续稳定地供应。他缓慢且准确地完成工作，他在我心目中是拥有情绪智商的最典型的真相调查者。

## 结论

无论你是属于哪一种人格类型，总是会有机会将你自己与其他三种类型的特性进行综合权衡，如果你是为了使自己成为一个优秀的管理者，就应该做出这样的选择。在下一章中，我们会探讨如何获得一些其他类型的特性，一旦你成功地做到了这一点，你就会处于一个优秀的位置，同时也可以帮助你的雇员进行这样的变革。

## 第十四章

### 改变情绪：增强你的特质





知人者智  
自知者明

——老子

除了获得最大化利润之外，对于拥有情绪智商的管理者而言，还面临着其他具挑战性的目标：首先，给人们分配最适合他们人格特质的角色；第二，帮助他人成长，从而最大限度地发挥其潜能。同样地，也面临着组建运行正常的自我管理团队，从而最大限度发挥四种类型人才的潜能的挑战。

例如，就如同一个实现者和一个倾听者的搭配一样，一个说服者和一个真相调查者也会成为一个优秀的搭配。搭配相反的人就如同旋转一个硬币的两面。为了进行综合权衡，最后的搭配会包含四种不同类型特质的要素。

但是如果你缺少了4种不同类型中的一种，又该怎么办呢？你会用你现在所拥有的一切竭尽全力吗？你会开发失去的联系，从而平衡自己的不足吗？

我很高兴地说，你的确可以开发出4种不同类型的人格特质，无论是在你自己身上还是在他人身上。为了能够全面了解如何开发不是你自然倾向的特质的整个过程，我建议你先从自己开始，我将对开发每一种类型人格特质提出一些建议。

## 开发你的劝说者的人格特质

最重要的是，劝说者处处散发出能够清楚地控制一切的自

信，主要是通过态度和身体语言来加以体现。一般来说，他们设计出一个独特的特性，显示出他们的权威，包括才能、态度、专心致志地凝视、声音的语调。有时候，这种特质是相当独特的，正如邱吉尔粗野的雪茄、雅尔·布瑞纳的小平头，以及罗斯·佩罗特世俗的比喻。

劝说者决策的速度快，并且执行的速度也快。正如物体讨厌真空一样，劝说者喜欢运用领导才能填补任何裂缝。对于“为什么你想要当总统”这一问题的一般回答是：“因为国家需要我的领导才能”，就好像没有其他人能够做这份工作一样。

劝说者喜欢承担责任，但是他们拥有和那些被他们控制的人结成朋友的能力。他们用礼貌和尊敬来进行授权，使他人感觉自己很重要并且得到了赏识。他们可以这么做，部分是因为他们具有足以吸引他人的愿景和使命感。

当然，许多管理者倾向成为劝说者，但是偶尔有管理者可能会成为其他三种类型之一。如果你是这三种类型之一，那么这一段就是为你而写的。

要想成为一个劝说者，第一步就是到本地的图书馆或书店，得到一本卡耐基的经典著作《如何赢得朋友以及影响人们》（1936），在接下来的几个月里，这就是你的工作圣经。这本书是一部传统的经典作品，包括所有基本规则，有助于你在全新的道路上开发劝说者的技能，并使你现在的才能有所增加。

下一步是积极投身于自我研究，以感觉在商界到底什么对你才是最重要的事。你强烈地感受到了什么？如何才能使你获得更大的成就感？这对你来说可能正是发展事业的时候，并使得其他人紧紧跟随你。

你愿意将大部分时间用于工作吗？如果可以选择的话，你会做些改变吗？你要如何才能将更多自己不喜欢的事交付出

去，这样你就会有更多的时间来做你喜欢的事？

这里还有更多的问题：你最钦佩的劝说型的领导者有哪些？仔细想想看，他们的言行以及与他人的互动关系如何。其中的哪些行为你愿意尝试？你最喜欢的总统是谁？拿一本他的传记或录音带，并使自己沉迷于他的特质之中。比尔·克林顿崇拜约翰·肯尼迪，他确实地尝试着用一些劝说者的技巧，来抗衡自己天生的倾听者特质。这在将克林顿的公众形象转变为一个更威严的总统方面，造成了显著的差异。

当你在压力之下，你会做出怎样的反应？如果你是一个真相调查者，你也许会回到你的计算机旁；如果你是一个倾听者，你也许会保持沉默；如果你是一个有决策力的实现者，你也许会变得更加苛求而做出过度的反应。然而，如果你正在开发你的劝说者技能，你就需要改变你的方式。

当压力开始不断上升时，劝说者能够通过甚至更有力的沟通来应对，以一种更强烈的真诚感，来传达他们的信息。在与你自己的使命感接触之后，你现在有一个基础使你可以据此说出你认为非常重要的方向，以及为什么这个方向对他人也很重要。

让他人拥有与你一样的使命感确实是你新获得的能力，这种能力能够使你更加有效地劝说他人。通过与他人保持联系，使你现在能够运用情绪智商来付出行动，你的信息会像磁铁一样吸引着其他人，使他们积极投身于任务之中。这就是劝说者的魔力。

劝说者能够坚决贯彻他们已经决定的方式，但一般都带有一种吸引人的风格。他们不疏远观众，而是赢得他们的支持。他们时刻关注观众的期望和需要所以才能做到这一点，不论是一个单独的个体，还是电视机前的广大观众。

无论你天生是属于哪种类型的人，只要你是以个性为基

础，看起来都会像一个劝说者，在衣着和态度方面，你可以更关注你的外表。当你在开发你的劝说者特质时，你就必须身穿流行的服饰、保持一种热情的姿态，只有这样才能使自己在社交场合看起来更加迷人。

当你第一次遇到某人时，一定要重复它的名字；当你热情地握手时，你的左手要盖住两双握住的手一阵子；当你露出热情的笑容时，一定要和对方用眼睛接触。这会增加个人的领导魅力。当你在为一个团体进行演讲时，不论人多或少，至少要准备两个部分，就是开始和结束。用一种清楚、沉着冷静的声音开始，使开场直接而坦白，从一开始就要吸引你的观众。在演讲结束时，则要确保有一个精炼、强有力的陈述，表达一种激情。你可以让中间的演讲内容轻松、随便一些，或是也预先排练一下，这主要取决于演讲的重要性。

为了提高你具有说服力的演讲技巧，你只需要考虑两个其他要素，就是节奏和热情。为了改进节奏，应花一些精力和时间去观察成功的演说家如何在演讲的过程中以片刻的沉默，去营造一个高潮，从而吸引他们的观众。

一旦你走上讲台，先站稳，控制好讲台并且等待……所有的眼睛都集中在你身上，你的心扑通扑通地跳着，你的额头上可能会出现一点一滴的汗珠，但是如果你能够做到将自己的双脚牢牢地固定在地板上，那么没有一个观众会知道这些事，并且你要以一种缓慢且从容的态度来观察你的观众。如果观众队伍庞大，而且你已经做好了充分的准备，你就等上五秒钟，也许是十五秒钟，甚至多达一分钟，等到形成了一种紧张感，你的信息就会更有力量。如果你的演讲进展得特别顺利，每当你说出一个特别有力的要点时，暂停一点时间保持沉默，让你提出的要点沉淀下来，或者是让掌声渐渐落下来。

前面我已经提到，你可以用一种自然、沉着冷静的声音开

始你的演讲，并以一种充满激情的话作为结束。你如何从沉着冷静的开始发展到充满激情的结束，可以造成很大的不同。想一想有力的音乐编排，以安静且敏感的篇章开始，通过渐增的热情，发展到最后爆炸性的结尾，这就是劝说者传递信息的方式。从一点沉默的挑逗开始，用一种实事求是的音调认真地进行演讲，缓慢地、几乎察觉不出来地酝酿激情，直到最后使观众沉迷其中。当然，对大多数观众来说，要用上数年的时间，才能使这些技巧趋于完善，所以千万不要对自己要求过于严厉。

如果你是天生的真相调查者或实现者，你可能会怀疑，“我如何才能获得与他人进行沟通的热情？”我的朋友，这个答案在你探究你自己以发现深层次的使命感时就会发觉。因为只有当你的内心真正热情起来时，你才会热情地和你的观众沟通。发现及沟通你的热情，是成为一个成功的劝说者必备的要素。

这对于你们这些不轻易动感情的真相调查者来说，可能是一个特别困惑的议题。你已经用了一生的时间在躲避混乱的情绪，所以你能够尽可能高效地完成工作。如果你想培养一些劝说的技能，必须在自我概念以及世界观等方面，做一些巨大的改变，这的确不是件容易的事。你还必须学一种与情绪有关的全新的语言，而且你必须离开键盘和管理者的保护。不管怎样，等在你前面的会是丰富的报酬及自我成就感。并且，通过将真相调查者和劝说者的双重技能相结合，你会给工作场所带来一个全新的结合，将自己置于强烈的需求当中。你可以在真相调查者中成为一个领导者，或者是一个对事实和数字拥有天赋的劝说者，或者两者都是。

你如何才能发现自己内心的热情呢，尤其是当你已经用了一生中的大部分时间躲避它的时候？你可以采取多种途径：将

注意力集中于自己的梦想；独自一人或者与自己心爱的人在一起度过一个沉思熟虑的假期；阅读一些自我发现的书籍；参加某种形式的自我发现的群体；探究自己在种族意识形态方面的根源，或者是自己祖先的成功探索。决定采用一种吸引你的方法，并为它在你的生活中留出一定的空间，否则，你会在忙忙碌碌的生活中迷失自己，而且你也会失去一个一生的机会。

## 开发你的实现者的人格特质

克服障碍是实现者的驱动力量。当有需要的时候，自信、肯定甚至积极进取等，都促使实现者获得成功。

在尚未准备好的情况下，为了具有实现者的一些特质，计划的第一步是使你的身体适合实现者的特质。实现者来自于一个工作强度大的地方，并且将身体视为无限能量的源泉。你们这些从容自在的倾听者和身体虚弱的真相调查者，赶快到体育馆去，锻炼一下你们的身体。你们甚至也可以考虑练一些武术——柔道或空手道——作为健身的方法。

我推荐维斯·罗伯特（Wes Robert）的《匈奴人阿迪拉的领导秘诀》（*Leadership Secrets of Attilia the Hun*, 1985），以及李·艾科卡（Lee Iacocca, 1984）的自传作为阅读材料。在李·艾科卡的自传中详细描述了如何克服被福特汽车公司解雇，然后又被克莱斯勒汽车公司雇佣，并且销量大大高于福特汽车公司的整个经历。当然正是他充沛的精力克服了这些障碍。

更重要的是，一个实现者必须有冲劲，对于那些倾听者和躲避冲突的真相调查者来说，需要勤于学习实践者的技能，道理十分简单。一种拥有情绪智商的方法包括四个步骤：

第一，在你自己坚持的事情上，控制好自己的情绪，好让

他人知道你清楚地了解他或她的情况：“约翰，我知道你很期待周末的到来，特别是这个周末，你要去参加已经盼望了几个星期的一场高尔夫球比赛。”

第二，在要求方面，让他人知道你的一般状况：“正如你可能知道的，和史东渥公司的会议已经延期，下星期一上午召开，所以我们可以完全理解已经发现的改变并修改契约。因此这些工作必须在下个星期一上午完成，或者还可以更早一些，实际上，不能晚于星期六下午3:00，这样就不会耽误星期一上午签订合同。我们的时间安排真的很紧。”

第三，让他人明确地知道你想要从他或她的身上获得些什么：“如果你可以在星期六上午花几个小时的时间，就可以综合处理这些已经变化的情况，那会令人感到十分感激。在这个时候，你是惟一拥有足够的相关知识，并能够真正地综合处理这些变化的人。你也许能够在11:00或12:00之前完成。”

第四，对这种额外努力的成果表示感谢和给予奖励，并以确定的赞同做为结束：“你应该知道我们十分感激你付出的额外努力。为了对你所牺牲的部分周末时间给予回报，我确定你在需要时会有一个额外的星期五休假，而且下个月进行业绩评估的时候我会把这件事记在心里。星期六上午你能够做到吗？”

对一位拥有情绪智商的实现者说“不”是很困难的，你同意这个说法吗？实现者知道什么是必须做的，如果他们无法自己做的話，他们会聘请其他人来共同努力。甚至你们这些乐于助人的倾听者和独自工作的真相调查者，有时候也会拥有需要其他人帮忙的瞬间感受。这对那些以目标为导向的实现者来说，是个很自然的提高冲劲的机会，那些实现者似乎总是能够合理安排他们周围的力量。“不会因厌烦而休息”这句话淋漓尽致地描绘出了他们的特征。所以，不要再继续分析为什么事物对你未起作用，而应该肯定地从其他人那里获得一些帮助。倾听者

不会试着去取悦其他人，而是允许你自己奢侈地从你的朋友那里要求并获得帮助。真相调查者不让所有其他人享受团队领导的荣耀，而是带有一点肯定地使团体隐藏在自己的后面。

通过将令人沮丧的挫折转变成情绪智商式的肯定，开发你的内在能力。如果你对于某件事情感到生气或沮丧，你首先要问自己到底最精确的目标是什么？善意地但是坦率地提出要求接近那个人，并感受实现者的力量。这就是有效控制自己的情绪，并将之转化为生产力的方式。只要你保持诚实且尊重他人，就可以变成一个高效的实现者，在内在力量与外在尊敬之间进行有效的平衡，会使它生效。

当你在学习如何成为一个拥有情绪智商的实现者时，要学习如何保持眼睛的接触。而且，如果你还没养成这样的习惯，就学习如何从声音开始，沟通和交流从一开始就坚持的内在力量。做一下深呼吸，从横膈膜发出声音说话。如果这对你来说十分新奇，就试着在镜子前面反复练习，并对随之而来的力量感变得熟悉。

对于真相调查者而言，要变得更加自信面临的最大挑战，就是在对所有事实进行分析之前，就采取行动。虽然实现者做出决策的速度快，但是真相调查者需要搜集所有的事实和数据，然后在做出决策之前进行深入分析。例如，在投资方面，实现者会果断地进行交易，而真相调查者却会先对所有的数据进行分析。到了真相调查者提出正确决策的时候，已经丧失了最佳时机，因为实现者已经果断地获得了投资额。

对于真相调查者而言，另一个重要建议是：当工作压力上升时，不要再离开或者退缩到你的计算机旁边，而是学习将激情置于新获得的技能之下。即使它感觉起来就像你把它指定在一定的积极的区域之内，但是偶尔为之也无妨。首先，你可能不会给人一种如同你所感受到的那种积极的印象（因为这对你而言太不熟

悉)。第二，它会使你赢得一些实现者所获得的尊敬。

当所有其他三种人格类型的人攻击这种全新的且拥有强烈的个人信念及决策力的领域时，请牢记，一定要避免使自己陷入其中：诚实地对待自己内在的信念，你会完成更多的任务，此外，也会赢得更多的尊敬。

## 开发你的倾听者的人格特质

你曾经希望有更多的特色，使你偶尔可以参与团体的生活吗？你适时地找到了正确的一页。在这一部分中，我们要来探讨一下如何深入你的内在感觉，还有在适当的时候如何分享。

一方面，你可能最后会更加健康。大量研究成果表明：那些和他人在情感上比较亲近的人，比那些感情孤独的人，活得更久且拥有较少的心脏疾病。例如，拥有亲密的感情支持的乳腺癌病人，比那些孤独的姐妹们能多活很长一段时间。

我推荐的一本曾经使最冷的心脏热情地跳动起来的阅读材料，是关于姬妮的短篇且不著名的书，这本书由菲利普·公泽莱斯与雷诺·佛利舍合著，书名为《营救猫的狗》。如果你是一个爱养猫的人，手中一定要拿着一盒面巾纸。当然，如果你是一个彻头彻尾的实现者，你也许只用一张面巾纸就足够了。对于那些喜欢人胜过动物，且还未读过本书的人，最好去阅读罗伯特·詹姆斯沃勒所著的《麦迪逊之桥》。(1992)

在霍兰德导演的一部电影中，理查德·雷福斯扮演一个全身心地投入于音乐作品细节中的人物。除了音乐之外，他很少关注其他事情。他决定从事教学工作，这样他一方面能够赚到足够的钱；另一方面，还有足够的时间从事音乐上的“真相调查”的谱曲。

但是经过数年教学之后，他被他的学生改变，并且慢慢地变成了一个倾听者，特别是当他耳聋的儿子反抗他时更是如此，他的儿子指责他从不肯倾听他说的话，甚至对手语也是一样。在他结束他的教学生涯时，他的学生和现在已经成年的儿子，为他制造了一个惊喜——为他提供了一个和他在乐团中最喜欢的学生们一起演奏他现在刚刚谱写完成的乐章的机会。人们可能会尊敬一个真相调查者，但是他们喜欢一个倾听者，尤其是当他并没有完全放弃他的真相调查才能的时候。

为什么芭芭拉·沃尔特斯在竞争异常激烈的访问领域中，能够成功如此长的时间呢？她的成功之处就在于能够让被访者的眼中含着泪水。她在大多数大胆的好莱坞影星面前都扮演成一个倾听者，不论他们试着要保持多么客观。芭芭拉·沃尔特斯变成最后的倾听者，后面紧跟着她的电视观众。每个人都喜欢倾听者。

倾听者是无法抗拒的，不仅仅是因为他们有保持亲密关系的渴望，还因为他们愿意分享弱点。如果你想要其他人喜欢内在的你，那么你就必须直言不讳，并且有时候容易受伤，但是绝对不能逃避。这的确相当不容易，对实现者和真相调查者来说更是如此。不论你如何做，它都会有一定的伸缩性，但是你能学会完成它。

从某个你感觉非常亲近的人，或者是你已经和他建立了信任关系的人开始，而不管他是一个家庭成员还是一个朋友。和这个人在一起度过一些私人且不受干扰的时间，并且从讲述你生命历程中最重要篇章做为开端。对故事的进展感到相当舒服，包括随之而来的情绪。你可能会哭也可能会笑，并且你将会以有一点温柔的态度作为结束。

然后，你和一个你感觉比较亲近的人尝试以上所说的这些，并在自己感到舒适的水平下调整脆弱度，然后就可以和越

来越多的人尝试这一过程。当你和他人分享时，你会发现你自己也听得更多，这是不可避免的。很快地，你就会发现自己拥有了讨人喜欢的倾听者的人格特质，并附加其他卓越的人格特质。

当你增强倾听者的人格特质时，你会更擅长于情绪智商式的管理，更能够运用你对他人的感觉以及你的智力来判断他人。正如我在本书开始时所提到的，将情绪敏感度加入逻辑判断中，就像在一艘船中安装了声呐系统一样：它开阔了你的视野，并使得这趟旅行变得更加安全。

做为一个倾听者，并不意味着软弱和顺从，相反地，它需要大量的内在力量。这方面的最佳描述之一来自于埃斯特·希尔斯姆（Esther Hillesum），她于1943年被奥斯威辛的纳粹所杀，但这发生在她写下她的日记之后，在大约40年后这本日记被出版，书名为《中断的生命》。这个勇敢的年轻妇女在刚20岁出头时，自愿进入集中营，以帮助她的犹太人同伴。用她自己的话说：“有相当多的人拥有许多‘心’，但是却没有灵魂。灵魂是从火和水晶中锻造出来的——冷酷、坚硬，但也很柔和……”（1983）

## 开发你的真相调查者的人格特质

当我们其余人都在忙着倾听、劝说和实现的时候，必须有人在关注所有重要的细节。真相调查者就算不比其他三种类型的人格特质更重要，但至少也是一样重要的。如果关注细节不是你的长处，但你还是身处于一个必须处理细节的环境中，或至少有些时候是如此，而且你在这个领域中需要一些帮助，那么这部分就是专门为你而写的。

当我写这本书时，我是一个专业组织的执行副总裁。作为一个混合的倾听者/实现者类型在劝说者类型中运作着，使我完全忽视了我那个象限应当扮演真相调查者的角色。我完美地处理了我大部分的责任，但是我低估了一个包括许多细节的特殊方案的重要性，结果在我的一再拖延之下他就成了受害者。所以，还是让我们来一起学习。

我们大多数人需要增强我们真相调查者的特质。实际上，真相调查者的特质有助于增强自制力。我们许多人抽烟，吃过多对我们身体不好的食物，而且偶尔会喝太多酒，即便我们知道得很清楚。所以，我们应当如何通过开发我们的真相调查者潜能，从而变得更加具有自制力呢？

我认为阅读材料在这儿不会有太大的帮助。每一次我们抽烟时，我们会阅读一下包装盒上的政府警告标语，正如你已经摆脱不掉的读更多的减肥书籍、还有关于减肥的杂志文章的习惯，电视广告也警告我们要反对酗酒。信息就在那里，那并不是问题的所在，所以也就可以解释为：“我们已经遇到了敌人，而且敌人就是我们自己。”

第一步是了解人生的一部分就是经历感觉、渴望和诱惑。下一步是激发你的真相调查者潜能，从而创造出我在本书的前面部分所描述的整个目击过程。

为了这么做，就要进入真相调查者的状态，并且排除所有情绪，对刚刚经历的情绪的本质和程度有理性的认识。将你自己从情绪中分离，变得完全以一种实事求是的方式来察觉它，并且从一定的距离来观察它。对你自己说一些这样的话：“我感受到的情绪是多么有趣……”，然后，尽可能的以一种实事求是的方式来描述它。通过创造出这样的距离，你可以获得对这种情绪的一个清楚的全景，以及一个暂时的控制。如果你能够学会这样做，你就可以更轻易地控制自己过分沉溺于不健康

行为的冲动。

作为一个拥有情绪智商的管理者，你可以运用见证以及保持距离这些真相调查者的特质从而更轻易地控制自己的情绪。对愤怒和焦虑不安这些情绪的管理，是情绪智商中最重要的原则，在你的管理者角色以及你个人的生活中都是如此。在监狱里的大多数人就是因为他们不能或者不愿意控制自己的愤怒或者贪婪等情绪。

一个公司的管理者承担不起太多的判断失误，在任何时刻都能够控制自己情绪上的冲动是相当重要的。这些天来，媒体丝毫没有松懈，约翰·肯尼迪和他女朋友之间的情绪上的口角，也就是发生在他们结婚之前的争吵，被一些小型的媒体重复报道，没有太多的犯错误的空间。托尼·丹撒（Tony Danza）在大众面前嘲弄一两位名人摄影师，他的形象立刻就受损。弗兰克·吉福德（Frank Gifford）的丑闻是另一个浮现在我脑海中的例子。

除了保护你的公众形象之外，管理好你的情绪还能有助于你在面临危机时保持冷静。如果宇航员没有办法处理将宇宙飞船转换为一种紧急“救生艇”的细节，那么你能想像阿波罗十三号的航行将会如何进展吗？如果狭窄的进入窗口有一度或两度的误差，那他们可能就仍然在太空中飘浮。他们的生命显然存在极大的危险，尽管他们在宇宙飞行过程中大部分系统失灵，但是由于保持在真相调查的状态中，所以他们能够妥善处理好危机。休斯顿在同样有效的真相调查才能的帮助下，引导这些宇航员安全返回地球。

拥有一个具有逻辑性、冷静、思维清晰的头脑，在必须要依据不充分且快速变动的信息来做决策的关键时刻有它的优势。宇航员在计算方面犯一个单独、重要的错误，可能会导致被烧成碎片，或者是撞击到大气层，被外面的大气反弹出去，

无助地飘得离地球越来越远。

在阿波罗十三号事件发生之后的17年，美国太空总署发生了另一项关于太空飞船的事件，但是这一次，真相调查者被劝说者藐视。结果，7位出色且有成就的宇航员——其中包括克莉丝托·麦克欧丽弗这位兼职宇航员，都献出了他们的生命。真相调查者也就是工程师和技师，知道O型原子圈在低温下不安全。但是有政治头脑的劝说者感受到了压力，这些压力来源于一事实，也就是里根总统下星期要发表一场演说。他将要提倡星际战争和太空计划，还安排来自全国的学校与第一位登上太空的老师会面。同样地，太空计划的进展远远落后于预定计划，而且美国太空总署当时正在和欧洲太空机构的“亚利安”弹性火箭推进器设计进行激烈的竞争，这不是能够放慢速度和落后的时候。

具有政治头脑的劝说者愿意冒险，而无视真相调查者的警告。虽然劝说者赢得了这场争论，但是却输了这场战争。挑战者号的悲剧结局大大地阻碍了美国太空部署的进程，而且那项关键决定的后果使整个机构受到牵连，甚至在十年之后也是如此。然而，其中产生了一项影响，那就是美国太空总署（以及许多其他人）对于真相调查者的意见，有了一种新的敬意。

拥有真相调查者的人格特质，意味着在需要的时候能够控制好自己的情绪。最后的目标是能够做出合乎逻辑的决定，不受情绪的影响，甚至在混沌和危机时刻也一样。但是，在正常阶段你需要进行实践，你不能等到危险来临的时候才这么做。

为了培养一种真相调查者的精神状态，用一段时间，将注意力集中于一个需要解决的特殊问题上，或是一个需要做的困难决定上。将注意力集中于你能想到的所有客观细节上，同时忽略任何情绪上的考虑。忽视其他人可能做出的反应，除非他们对事情的决定会产生重要的影响。但是，如果他们不是直接

参与其中，则应该避免采纳他们的意见。

投入一定的时间和精力用于能够得到的所有客观事实和细节上，尤其是运用那些可以进行精确测量的熟悉单位，例如时间、距离、费用等等。不断探索并了解这些测量方面的重点议题，保持结论的客观性。

例如，如果你想买一辆新车，有些相关的真相调查的问题，可能是关于构造和款式，包括行驶距离、财务状况、耗油量以及不太客观的舒适和美观等要素。一个更具挑战性的问题，就是如何度过你的年假，因为这要将更主观的要素加入考虑之中。但是，甚至这些都可以通过询问你最喜欢的闲暇活动，以及最吸引人的景色等等，被客观地看待。使人性要素客观化的挑战，不是十分容易衡量，研究人员一直在致力于做这件事，你也可以学习这么做。

做出一个关于假期的决定的一个更具挑战性的方面，就是衡量他人对各种不同选择的反应。要想决定你自己的反应的确是相当困难，但是更困难的是预测那些和你一起度假的人的反应，所以一定程度的猜测是不可避免的。我在这里可以给你的最有帮助的忠告，就是人类行为的最佳预测器就是他们过去的表现。看看一个人在过去的特定情况中是如何采取行动的，这就是你在预测未来方面最好的赌注。

## 政治家的人格特质

最成功的政治家通常是劝说者，紧接着是倾听者，往后是实现者，而真相调查者则位居最后。在1996年共和党的初选过程中，当只剩下鲍伯·杜尔、派特·布坎南，以及史帝文·福布斯时，分类变得相当容易。鲍伯·杜尔是一个实现者，受到

了派特·布坎南这个劝说者的挑战，派特·布坎南可能会在一场个性测试中获胜，但并不是因为他强硬、保守的表现。史帝文·福布斯是一个有钱的真相调查者，但是真相调查者在与其他类型的人进行竞争时也相当艰难。

当初选进行得异常激烈时，鲍伯·杜尔意识到自己必须克服实现者的公众形象，并且在极力增强自己的劝说者的个性特质。他对下属进行了改组，并将注意力集中于变革上。

这产生了作用，“我开始放松一点，”鲍伯·杜尔在针对初选的一次访问中，向泰德·柯派尔这么说道，“要谈论到底谁是鲍伯·杜尔，不是那么容易的事。”他得出了结论，但是改变是可能的。选举变成了一场存在于实现者和劝说者混合的杜尔，以及倾听者和劝说者混合的克林顿之间的竞争。但是，由于鲍伯·杜尔的经理人对他的公众形象做了不当的处置，将他真实的热情隐藏在民意调查之后，而克林顿则取得了十足的进展，使他最终赢得了这场比赛，这是一场真正的比赛。

## 结论

不论你的人格特质属于哪一种类型，你可以改变并开发你的个性中的其他方面，你所要付出的就是决心、努力和时间。你现在已经获得了必须的步骤、推荐的阅读材料、一些可以模仿的著名人物以及本书的大力支持，所以决定权就取决于你了。一旦你精确地将你的人格进行了调整，你在领导方面就能够扮演一个更加积极的角色。对你新获得的社交技巧保持更多的自信，你的同事就更可能会期望你给予指导和激励。在下一章中，你将会了解自我管理团队的不同发展阶段，以及身为一个领导者如何才能成为发展的先驱。

## 第十五章

---

### 领导自我管理型团队



在我最了解的黑脚族部落中，领导是以自由意志和一种协同的方式来做出决定：部落成员精确地知道哪一个人最适合哪一种特定的任务，而且对于承担这种责任，没有人会有敌意和感到痛苦。

——亚伯拉罕·马斯洛：《未来的景象》

在过去，企业组织是自上而下传达信息的；而近年来，为了能更快地对消费者的需要做出回应，信息则逐渐转变成直接来自于消费者。这需要团队合作，而且团队变得越来越会进行自我管理。消费者已经变成优点和质量的裁判，团队成员被迫变得更加灵活，以便适应不断变动的消费者需求。

结果，自我管理型团队的成员必须相互学习，以便在需要时能够快速加入，这样消费者就不会因为人员问题而苦恼。整个过程必须具有充分的弹性，才可能产生出最佳的产品。焦点不再集中于个人的成就，而是在于如何达到最高的质量水平，并不考虑个人的荣誉。并且也不再对任务进行细分，每一个团队成员对整个过程中来说都变得不可或缺。

尽管亚伯拉罕·马斯洛于1969年6月就写下了《优质精神管理》一书，但是它直到最近才被出版。很明显地，他十分超前：“以前我并没有完全意识到这一点，但是整个民主的经营管理方法——无论我们称之为Y理论或是开明的管理理论，我们都可以从本质上参与、地方化、分权式民主的观点来看待高效的消费者回馈，并对独自一人、个性化以及大众进行控制。”

## 追踪——一种新型的领导模式

自我管理型团队至少仍需要一种领导形式，其目的是为了成员之间的沟通便利化。而传统意义上的领导，就是负责管理以及承担从事开创性活动带来的冲击，而现在已经不再必要。事实上，这种领导模式会是一种阻碍。由于自我管理型团队拥有较少的层级，所以团队的所有成员都要为最后的结果负责，领导的主要功能是进行有效的整合。

为这种新型的团队领导模式命名是相当困难的，“协助者”一词浮现在我的脑海中，就是使已经发生的事情顺利或更容易。卡尔·罗杰兹将这一功能描述为重视他人的观点，这与我们的预期截然不同。

这种新型的领导模式事实上更像“追踪”，最佳的团体领导者对于全体意见十分敏感，以至于让团队成员感到自己被理解。自我管理型团队的领导者从传统意义上来看既不领导也不命令，其举止行为就像一台沟通的监视器，确保沟通过程中的故障能够很快得到妥善处理。他必须拥有高度的情绪智商，还要成为解决冲突方面的专家，并且在需要的时候能够随时出现。

竞争在团队型企业文化中不是激励要素。相反地，只有面临与其他人同步表现的挑战，才能形成卓越的成果。通过共同努力以达到最佳的挑战，是一项比金钱或奖品更加有效的激励要素。

良好的团队风气，能够形成自己的承担责任的方式。当然，金钱作为激励要素不能被完全忽视。最佳的激励模式就是“团队精神 + 物质奖励”，团队中的每个成员都会因为整个团队的成功，而获得物质方面的奖励。

## 解决冲突

如果我给你留下的一种印象，是在自我管理型团队的成员之间实际上不会发生任何冲突，那么请让我来立即纠正一下。当人们以一种角色混合、重叠，甚至偶尔融合的方式在一起工作时，你可以肯定冲突是会不断发生的。然而，关键是使冲突具有创造性而不是毁灭性。在团队不断运行的过程中会产生观点的差异，但是观点可以进行协商，从较少创造力转变为更有创造力。不管怎样，冲突偶尔也会失去控制，人类的本质就是这样，在这种时候，就需要运用解决冲突的技能。

不久之前，我的一个客户发现组织中有一个团队陷入了困境。在这个特殊的团队中，瑞妮是指派的领导者，负责进行信息处理的菲利普是一个天生的领导者，而约翰则负责产品生产的有关事宜，他相当胜任他的工作，但感觉上有点被菲利普的“如何管理经营”的刺耳建议所折服。因为约翰在制定决策之前需要依赖菲利普提供的信息资料，所以菲利普会影响到自己的工作。随着时间的流逝，菲利普开始表现出一种更苛求或专横的态度。

最后，约翰终于忍无可忍。他欣赏菲利普的积极、能干，但对他专横跋扈的态度深恶痛绝。“我需要他在建议中带点尊重，”他告诉团队领导者瑞妮说，“而不是向我示威。他的态度就好像在说我的能力不够，所以他必须告诉我该如何做我的工作。我感到十分气愤……他的建议是不错……就是他那种态度让我心烦……他有点像是一个独裁者。”

由于这些个体已经接受了情绪智商的训练，所以瑞妮就问约翰说：“你认为产生这种态度的原因是什么？菲利普产生这种

态度的原因是什么？”

“这是一种支配因素，”他很快回答，“他试图运用这些手段来保持他的支配地位……”

“为什么？”

“遮盖不安全感。”

所以这就是答案。现在，约翰感到威胁变少，并且可以用一种更有创造力的态度来接近菲利普。他和瑞妮通过商谈获得了她的支持，然后他又和菲利普进行交谈：“菲利普，我真的很感谢你的建议，其中有些建议对我帮助极大。但是我想告诉你，在我自己的专门技术领域我需要有一种被尊重的感觉。我已经将许多想法放入我的系统中，而且它们对我而言很帮助，同时我也从你的建议中获益匪浅。但是有时候，我感觉就好像是你在尝试着当我的老板。”

“我并没有意识到这一点，”菲利普插话说，“我只是在尽力使我们的团队更具有创造力。”

“我希望能继续得到你的建议，”约翰以一种令人安心的声音说，“但是我需要在你的建议中带有一定程度的尊重感。”

“你一定会得到的，”菲利普回答，“我很高兴你能诚实地告诉我，我给别人留下的印象。我猜我确实是有一点专横。”在两人之间的互相尊重，使这个团队的工作效率大大增加。

这种互动关系通常是新团队发展的一个组成部分。胜任能力较强的个体急切地想要尽快获得成功，所以偶尔会踩到彼此脚。努力消除这种随着人的本性而来的摩擦，并促成一个更强有力、更有凝聚力的团队，为获得持续不断的、长期的成功而努力。

团队领导者的行为举止就像一个团体中的“免疫系统”，在不需要时似乎看不见，但是在需要时能根据眼前面临的问题发挥出不同的才能。如果两个支配性的人格特质发生冲突，这

个领导者能够扮演一个协调者的角色。如果在沟通过程中发生遗漏和失误，这个领导者会将松散的个体重新联结起来，以确保没有沟通的当事人能“听到”并重视彼此的观点。

最重要的是，领导者要能够消失在背景之中，而且还要能够随叫随到。这并不意味着，他除了在危机时刻出面，一般情况下都一直保持不活动。相反地，就像免疫系统一直在默默地守卫着一样，拥有情绪智商的团队领导者总是在关注团队所有成员的需要，以及沟通的整个过程。

自我管理型团队是如何开始组建的？我们如何才能将传统的层级组织转变成现在的团队型组织？具体步骤如下：

## 第一步

### **1. 将注意力集中于现存的问题**

首先要承认现有的问题，这些问题造成了可估计的财务损失，例如不良的记账工作、草率的营销工作、团队士气不佳或导致顾客不满的部门主管之间的沟通不善。

### **2. 召开一个会议来讨论这些问题**

召集所有相关人员来开一个会议，并坦率地讨论这些问题，给所有人一个发言的机会，来表达他们自己的意见。这个过程也许会缓慢地开始，但很快会形成一个失望和批评的局面。这样才好。局面越紧张，越多的真相就会出现，并且有更强烈的被倾听感，然后就会有更大的空间来进行改变。如果你希望能够得到大量的观点，你就可以考虑安排一个一天或两天

的集中讨论，以便能够完全集中精力并且得到满意的解决方法。

### 3. 介绍自我管理，并允许团队出现

介绍自我管理的概念，并允许团队以可以察觉到的功能为基础出现。这件事可以在另一个接下来召开的会议，或在两天集中讨论中的第二天内完成。很自然地，一个有经验的外来顾问会对集中讨论帮助极大，而且在许多情况下是必不可少的。这是为了确保在对立意见产生时能形成一个客观的观点。企业文化的转型取决于参与员工的人格特质和数量，可能需要用几星期的时间。

按照特定的功能和目标使团队成员聚合在一起。团队的规模4~25人不等，一般的情况是8~12人，他们的目标是通过团队的共同努力，找出个人与集体问题的解决方法。通过一个有经验的顾问，有效地使整个过程便利化，在最短两个小时或最长一整天的会议或者集中讨论中完成，是完全可以实现的。

### 4. 给予团队关于情绪智商的培训

让团队中的成员参与某种形式的关于情绪智商的培训，就像在第九章中所介绍的时间长达一星期的研讨会。最好让那些一起工作的人在一起接受培训，因为这样可能会创造出优秀的团体特质和团队士气。

### 5. 交叉培训团队成员

在每一个团队内部进行交叉培训，使每个团队成员都充分了解每个同伴的功能和活动，以便在团队成员缺席时由他人来胜任地接替。虽然每个人都是不可缺少的，但是这种交叉培训

能够使整个团队拥有弹性及紧密合作。此外，这也会导致大家更加重视彼此的努力并且全体自尊有所增强。

## 6. 允许存在一个“休整期”

在接下来的几个星期里，每一个团队都会经历自我创造的过程，也就是开始更加全面、更加广泛地了解团队成员的职能，以及他们自己的工作特质。到了几星期结束时，每一个团队都开始具有一个有机体的特质。个体以一种新的方式变得不可缺少，不只是因为他们能够提供的功能，也因为他们能够给彼此提供完整的支持，这两者是同等重要的。当团队的成员们感受到这种有机体的特质时，这个团队就已经做好了准备以充分的能力来从事工作。

## 7. 与上层管理人员建立沟通和联系

在这一点上，上层管理人员可以通过和来自不同团队的成员进行短暂的面访，来判断这种改变。这也是一个好时机，让部门主管与每个下属成员会面，讨论个人对于为组织创造更大贡献的希望，并探讨对每个人来说最适合的表彰形式。

管理部门正式指派的团队领导者，有责任将结果向管理部门回馈，但是从团队中自然产生的领导者则不必。层级制度的欠缺，使天生的领导者根据他们内在的责任感以及创造力的明显程度而浮现出来。

正式指派的领导者正常地满足管理部门的需要，以确保合作生产力不受到团队层级的限制，而是向更上层的管理部门渗透和扩散。在这种会议中，不论是因为日程安排的困难还是因为其他特别的兴趣或专门技术，自我指定的领导者出现的概率不少。这两种模式的领导者和他们的同伴共享在会议中获得的

信息资料，并公开地欢迎回馈意见和不同观点。

### 8. 为了获得最佳生产力而进行调整，积极参与“唤起记忆”的培训

在前面的6个月时间里，追踪自我管理团队的介绍，可能在团队成员之间还是有相当程度的含糊不清，直到团队的规模和成员关系构成都满足实现最佳生产力为止。从这点来看，团队成员可以重新雇佣他们自己。

以后的情绪智商培训课程，可以从那时起，一年举办一次或两次，这是为了恢复信息和目标设定。这些内容可以扩展到部门，并包括愿景和使命的综合性陈述，首先是对每个单独的团队而言，接下来是对整个部门而言。既然这些愿景来自于团队成员本身，那就会对部门目标产生更大的认同，并因此对他们产生更大程度的激励。

这个团体现在已经有了一个好的开始，并像自我管理团队一样发挥功能。他们为下一步做好了准备。

## 第二步

随着团队的正常运行，在团队成员之间、在团队的领导者之间以及在部门主管及所有其他人之间发生了直接的沟通，于是隐藏的冲突也就越来越少。那些非生产性的但是由于具有社交技能而单独生存的人，很快会由于他们的重担而被发现，并且面临着从他们的同伴之处学习如何变得更具有生产力或作出其他方面的选择。其他人可能会因为对新工作拥有更大的潜能而崭露头角，并且快乐地应对更大的工作挑战，甚至更加闪亮

地闪耀着光芒。总的来说，对于那些做着他们最适合的工作的人来说，他们的士气会大大提高，并且底线的收益也会增加。

到了这个时候，自我管理型团队应该具有明显的创造力。这个团队能够快速对消费者的需求做出回应，并且比先前带有一种更大的授权责任感，甚至产品研究和开发的时间也可以因为沟通的增强而大大缩短。

团队领导者，无论是管理部门指定的还是自我指定的，都拥有让每个人保持快乐的主要功能。也就是说，确保团队成员能够通过持续的学习和发展，感到积极参与团队的工作，能够拥有一种贡献、赏识和个人成长的感觉。尽管身为一个不显眼的领导者，但是他对于所有团队成员的需要和参与度都很敏感。

### 第三步

随着时间的流逝，每个团队都变得开始会授权了。只要来自上级管理部门的支持持续不断，拥有较少的外部强制的结构，以及更多的自愿接受的自制，工作就可以继续下去。

管理文件和报告，既浪费纸张又浪费时间，所以就应该被有效率的流线型决策方式所取代。消费者的回馈产生更快的反应，产品底线利润改进的同时产品质量大大提高，而且每一个团队成员都感觉到自己是整个过程中的一个有意义的组成部分。

## 第四步

团队对于营销趋势和不断变动的消费者需求变得越来越敏感。反应时间缩减到数月，甚至数星期，而不是数年。每一支团队可以开始根据实时的基础作出适合它的特别功能的决定，并在它与市场的交接之处形成互动。

更独立工作的前线工作者，能够在他们和顾客的互动关系上获得一种更大的满足。他们感到更有责任，并发挥更高且更值得信赖的服务质量。一个会授权的工作者无疑是一个优秀的业绩实现者。

工作者现在参与团队运行的整个过程，而不是只执行一项单独的功能，这是一种更自然的人类行为。没有什么比让一个人长期做一种单一且重复的工作更没有人性的事。另外，也没有什么比成为一个团队自始至终的领导者更具有挑战性的事。与团队成员共同分担重大的责任，要比自己独自负起一个有限的责任有意义得多。

尽管大体上说，团队领导者并不是经常能看见，但是他们随时待命以做出及时的决策。他们确保团队中的所有成员都能够继续接受必要的培训，如果一个团队成员犯错，领导者要确保那个成员能有机会从其他成员那里学习。由于团队成员对他人的需要十分敏感，所以最好在没有任何领导者参与的情况下就顺利完成。每周的例会可以是大家互相接触的时候，并且会对早期产生的问题进行修正。

## 结论

自我管理型团队作为一个集合的团体来应对挑战。应对这些挑战的最终目标，就是使消费者满意，而不是使老板高兴。顾客满意度是成功的标准，而不是工作小时数或完成的任务。这支团队因为能够做到在团队成员之间以及团队成员和他们的顾客之间共享情绪智商，所以工作顺畅，每一个团队成员都向顶峰进行挑战，没有厌倦或寻求空虚荣耀的机会。每一项客户业务都有它自己的生命，而且每一个团队成员都不可避免地积极参与其中。

当事情最后解决时，新的自我管理型团队会导致：

- 一种更有意义的个人参与感，导致更高的士气和公司忠诚度。
- 对激发其创造性的潜能有更多的鼓励。
- 流线型的生产率。
- 将更少的时间用于无意义且浪费时间的文书工作和报告方面。
- 知识更加渊博的工作者。
- 对客户需求有更大的敏感度并做出更快的反应。

情绪智商是自我管理型团队生命的源泉，而且自我管理在近几年成为组织成功的关键。

在工作中拥有一个令人满意的角色，在家里也可能会更愉快和舒心。实际上，对于情绪智商式的工作技能而言，在工作场所中就和在家里所做的一样。这些内容将在下一章中进行探讨。



## 第五部分

# 工作场所之外

“你认为营造一种热情的氛围怎么样？它来自于何处呢？”

“我会告诉你我的意见，”卡尔回答，“我认为它最终来自于开放的心胸和重视程度。它也来自于在困难时期工作，在事业走下坡路并且情况最严峻的时候工作。在低谷时期工作，会给团队带来一种充满友爱的感觉。”

“通过暂时的失败接受彼此，”我补充道，“在最糟糕的时候互相了解彼此，并且仍然紧密团结在一起。”

“是的，”卡尔继续说，“从这种经验中所浮现出来的诚实和真诚，使整个团队更加紧密地结合在一起。这十分具有讽刺意义，但是在最困难的时候，你会期望得到更多的真诚和坦率。”

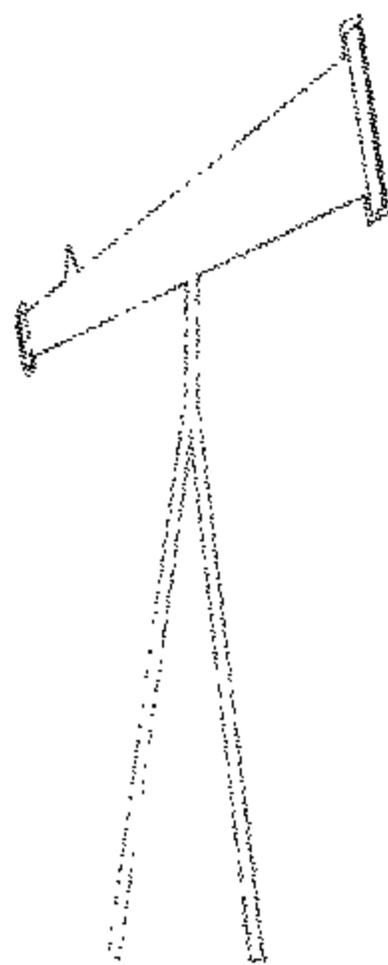
“是，就像激烈争吵的夫妻一样，那就是真相出现的时候。”

“那时只有极少的伪装，”卡尔继续解释说，“所以当处于困境的时候，可以同时解决开始时的领导冲突，并处理不良的感觉，这是帮助团队有效整合的过程。但是重要的是，成员能够彼此信任，坚持到底。至于最初的信任来自于何处，我就真的不知道了。”



## 第十六章

### 一种情绪智商式的生活风格





---

这不过是一种卑劣的、低级的心智，最多也比不过一只鸟所能够飞翔的高度。

——莎士比亚：《亨利五世》

---

当工作场所中的好处涌入你的生活中时，就值得去探究由于拥有情绪智商而变得丰富多彩的生活风格。

## 一个朋友式的网络系统

通过多项研究得出的结论是，那些感到被社会遗弃的人更倾向于早死，也就是说孤独会谋杀你的生命。（Blazer, 1982; Reed et al, 1983）在加利福尼亚州的林荫郡有一项涵盖了7000人的研究，柏克曼（1979）通过研究发现，那些被社会遗弃的人和其他心脏病的要素像胆固醇和血压指数无关，他们的死亡率要比那些愿意社交的人的死亡率高2~3倍。拥有感情支持的关系网络，当然是一项很重要的健康要素。

社交生活中的一项情绪智商式的方法，很明显包括培养能够维持多年的友谊。通过保持公平的头脑以及对他人的敏感，你会更加吸引人们。当他人需要帮助的时候你可以敏感地察觉到这一需要，他们当然在你有需要的时候也会为你提供帮助。只有你长时间培养这种相互支持的关系，他们才会对你有深层次的用处，也才能为你提供所需要的支持。

在这些朋友当中，你可能会找到一两个能够对他们倾吐内

心深处秘密的人。生活的复杂使你必须忍受困难的争议，只有将自己的灵魂赤裸裸地向这些值得信任的朋友显露出来，才能够有效探究自己深层的价值观，并找出最适合你的特性及正直的解决方法。有机会和亲密的朋友进行深层剖析，能够使你的情绪智商接受完美的磨练。

在这个高科技沟通的年代里，与有价值的关系失去联系的借口不充分。如果写信不能引起你的兴趣，并且如果打电话也不方便的话，总还是可以发送传真和电子邮件。这样一来，如果你遇到某个你愿意将其视为你特殊的朋友之一的人时，即使那个人住得离你很远，你都可以通过电子媒体和他保持密切联系。

运用你的情绪支持网中的亲密朋友与他人，你面临的问题就会持续不断地被解决。你可以利用机会尽快地解决令人感到不愉快的问题，解放自己以享受生活中更积极的部分。这样一来，你就可以减少忧虑的时间，并且拥有更多快乐的时光，或是具有创造力的时光（或者两者兼备）。

养成尽快解决问题的好习惯，这会使你更容易察觉到他人的需要，并且与他人一起共享在一起的时光。对他人来说，你会变得更加具有吸引力。从社交方面来说，拥有情绪智商意味着能够察觉到自己的感受，这样在问题产生时你就能够快速察觉出它们的存在。当你在情绪上很敏感时，就很容易选择到敏感且有帮助的朋友。真诚意味着你可以诚实地揭露出你对朋友的关心，并且有足够的洞察力挑选出最佳的解决方法，对相关议题保持一种正直感。

## 情绪的自省

生命本身便揭示了它自己的深层智慧。我们可以从我们所有的生活阅历中学习，不论这些生活阅历是好是坏，通过接受它们所能够给我们提供的一切。只要我们对他人的感觉保持敏感，我们也会对生活所提供的深层的经验教训保持敏感。甚至当不幸事件降临在我们身上时，如果我们相当敏感的话，也可以从中学习。

通过察觉我们自己的情绪，可以对生活中的不同组成部分进行评估，并且对领导我们通往不愉快事件的决策点进行评估。拥有这样的敏感度，我们可以更快地学会哪些选择是需要避免的。

这意味着需要采取一种诚实的方式，分析到底是哪里出了问题、重点在哪里，还有在各种不同的选择点上如何做出不同的选择。在每个重要的关键选择点进行情绪自省，这可以帮助我们在未来遇到类似的情况时，做出更好的选择。当我们成熟时，这种智慧型的方法就会变成一种才智。

## 运用情绪智商来倾听

对他人的感觉敏感，会使你与家人和朋友之间进行深层的沟通变得更加容易。不管怎样，在某些特定的时候，需要进行协同努力，才能在受到伤害时，打破防御或退缩的障碍。

凯文是财务领域的一个专家，最近被指定为团队的领导者，但是他的婚姻生活中出现了麻烦。他的太太叫凯琳，和他

正处于分居状态，凯文手足无措，他没有想到事情会发展到这个地步。当然，在过去的一两年里，他曾经多次听过凯琳的抱怨，但是并没有引起他的高度重视，并一如既往地过着他自己的生活。尽管凯琳也有一个充满挑战性的全职工作，但是凯文依然将照看婴儿和家务活全部留给她。凯文认为凯琳的责任就是扮演好这两个角色，然而他却仍然以“放松”的方式过着他自己的生活。

当凯文将他面临的问题告诉我时，我说：“你看，你已经忽视她一年多了，你对她已经受够了这一切感到惊讶吗？”

“我已经意识到我错了，”凯文和我讨论完后这么说道，“我该如何才能补偿失去的时光呢？我不想失去她。”

所以，我教了凯文一些关于积极倾听的方法。“沟通发生在两个层面，”我告诉他说，“从表面上看——也就是你所听到的话以及隐藏在后面的情绪。如果你感兴趣的话，我还有一些关于如何进入深层的建议。”

“当然，我想听，”凯文大声说，“凯琳对我来说就代表了世界上的一切。”

下面就是我教凯文所做的事情：首先，你必须开放自己的心扉，这样你就能够意识到并承认这些感觉。只有当你充分地了解自己的感觉时，你才能对他人的感觉敞开心扉。

当你准备好真正去倾听他人的感觉时，你一定要“将自身变成真空”，才有空间容纳他人的感觉。重复她所说的话，不要硬塞入自己的想法，直到她对你的做法感到比较满意为止。为了确保已经听清楚，你对她重复她所说过的话，然后要问她：“我说的对吗？”或是“我听到的正确吗？”

你必须尝试着比你认为的还要正确地去了解她的意思。人们并没有像他们所认为的那样清楚地听懂别人的话，但是当你最后了解的时候，就要看你是否能确认出隐藏在她的话语之后

的情绪。你可能会说：“感觉好像你在对这件事生气（难过、快乐、伤心），对吗？”

如果你远离了目标，现在她将有一个机会来修正你的看法。无论如何，不要坚持你对她的情绪的理解。她对于自己的感觉是个专家，你只要注意听她所说的话就行了。假装你存在于她的生命之中可能会有些帮助，就好像你在为她说话，但不一定所有的观点都一致。

当你在倾听她说话时，要放弃你自己的观点和感受也许感觉起来有点奇怪，但是放弃你的判断只是暂时性的。在她感觉有人完全倾听她的话之后就轮到你上场了，在整个过程中你都不会迷失自己，尽管刚开始时可能会有那样的感觉产生。

凯文对这些建议十分感兴趣，所以就采纳了这些建议。“哎，到现在为止我实际上就是个聋子，难怪她对我这么生气！”

“现在还不晚，”我安慰他，“看看你能否再度挽回她的信任。让我知道事情的发展进度。”

当我从凯文那里听到消息时，状况已经有些改善，但是仍然还有很长的路要走。凯琳十分警觉和小心，但是至少她已经敞开心扉。随着凯文精心的努力以及时间的流逝，他们的婚姻很有希望恢复到原来的状况。如果凯文从一开始时就拥有情绪智商，那么这件事就永远都不会发生。现在，经过了一年多的纠正错误，凯文可能已经获得了成功。

## 为他人也为你自己做出选择

除了对他人的感觉保持开放之外，如果你能够做到对生命提供给你的一切保持开放及接受，生活会变得更容易也更容易

得到满足。不要固执地期盼某些结果，你可以试图去寻找对你来说最适合的方式。在拥有情绪智商的情况下，忍受挫折的能力也就更强。如果你不喜欢发生的一切，你现在有能力去冷静地接受它，并且观察它所导致的结果，或者你可以从中学到什么。

有时候你会面临一个选择，而且无法确定究竟应该走两条路中的哪一条路。尽管你无法确定哪一条路更适合你，情绪智商式的选择就是挑选出似乎对你比较有利并且与你较近的那条路。

不久以前，我为我写的小说办了一场讲读会，这场讲读会在-间大礼堂中举行。由于担心这些挑选出来的一小群观众会对这间大礼堂感到不自在，所以我还预约了另一间较小的房间作为可以替换的选择。然而，在讲读会的前一天必须要做出决定，因为在准备摄影机和照明设备等方面有时间限制。我想要只有在大礼堂中才有的更专业的照明设备，因为这样可以使录像带有一种更专业的外观。在大多数情况下，观众在较小的房间内会感到更加舒适。

忽略了我自己自私的想法，我直觉地选择了较小的房间。当讲读会的时间最后终于到来时，显然我做了个正确的选择。事情是这样的，有一名还在培训中的技术员被派来操作摄影机。当我的讲读会开始时，讲读会的负责人多罗西（Dorothy）从这位技术员的脸上看到了惊慌的表情。她毫不犹豫地冲到了技术员的身旁，发现他竟然找不到录像机的开关按钮，在迅速地打了几个电话之后，问题才终于得到了解决。

当我在讲读会结束时发现了这件事情，我感到生气和失望，但是过了几分钟我意识到可以通过重新录制这场讲读会的前十分钟（最开始的部分未录上）来解决这个问题。这很容易就能做到。在编辑完之后，最后的结果也许会更好。

如果当初我做出自私的选择，决定在一间较大、较黑暗的大礼堂中进行讲读，那么多罗西根本就不可能看到那位胆小的技术员脸上的绝望表情，整个讲读会就会无法录制而失去机会。当你面临困境时，你可能不知道究竟哪一个选择才是最好的。如果两种选择的利弊大致相同，就选择对他人和你自己都有利的那个答案，这样对你来说可能会产生较好的结果。

## 克服焦虑不安

充满压力的事件甚至会发生在我们之中最具有情绪智商的人身上。没有人可以完全超越生活中的冲突，我们所有人全都容易受到偶然突发事件的影响。所以，在处理这类充满压力的事件时，最具有情绪智商的方法是什么呢？

焦躁不安是最先对压力做出回应的情绪，最好的方法就是先将这种情绪标明为焦躁不安，然后做好充分的心理准备，创造出和这份感受的距离感。将这种情绪标明为焦躁不安，能使你从一个更加客观的角度来看待它，并使你这个见证人从强烈的不安中感受到一些宽慰。

做好面对最糟情况的心理准备，可以消除许多不确定的情况，并恢复对整体状况的控制的感觉。做到这点之后，下一步就是决定接受所有适合的专业知识。疾病需要医生，法律诉讼或检举需要辩护律师，财务危机需要这方面的专家意见，婚姻不协调则需要经过培训的婚姻问题咨询指导员。

选择最有用的专门技术，向你的关系网中学识最渊博的人请教，并信任专家的建议，让专家来找出对你最好的解决方法。

做完这些之后，将你的情况视为有可能会在未来出现——

也就是说，向前看，超越你现在的焦躁不安。当你展望未来时，将你现在的情况看做是已经用一种令人满意的态度解决问题了。毕竟，这不是经常发生的事情。大多数危机都能够顺利度过，你可以回顾过去，并报之以微笑。通过展望一种可能的解决方法，你可以控制焦躁不安的冲动，毕竟这就像其他任何一种情绪一样。

然后，就接着注视你的焦躁不安慢慢消逝。

## 一个适合自己的健康计划

对你自己的情绪敏感，也意味着对你的身体敏感。通过我们心脏的跳动、呼吸的速度、额头的汗水以及颈背的紧张，可以了解我们的情绪。拥有这种敏感度，你也许会发觉自己更有意识地去吃健康食品，并在生活中增加一些健身的时间。

作为一个拥有情绪智商的个体，你可以更容易延缓对懒散生活方式的满足，并且控制住自己暴饮暴食的冲动。你对自己的情绪和身体的敏感度，会给予你持续的回馈，让你保持一种健康的生活方式。最后，你会从健身活动中获得享受，从而形成一种持续的习惯。为了尽快做到这一点，你可以利用我发明的“SPEAR”方法。

如果你是属于久坐不动类型的人，在你开始实施健身运动计划之前，先去做一项医疗检查及健康评估，这是相当重要的。你的医生最可能拿到包括了你家族疾病问题的历史，并进行包括血液分析与心电图的身体检查。如果你已经超过40岁，踏车研究或压力测试可以发现任何明显的心脏问题。

现在，你可以开始实施“SPEAR”方法。下面是它的运作方式：

·S: Set a goal——确立一个目标。减少五磅的体重、穿下身较紧的衣服、赢得一份奖品、跑一场马拉松比赛。

·P: Pick an exercise you like——挑选一项你喜欢的运动。这项运动必须符合你的日程安排，逻辑上适合你的生活（靠近一座公园、游泳池、机场等等）。还有非常重要的，你必须……

·E: Enjoy——享受。你不仅应该享受活动本身，还要让音乐、伙伴、竞争感或其他来扮演它们的角色。当我在慢跑时，我盼望着星期六早晨的慢跑。每个人都有他自己的乐趣，所以关键在于找出属于你自己的乐趣。

·A: Always do your exercise——持续不断地坚持运动，将运动优先排入你的日程表内，不要让例外变成习惯。我规定自己在慢跑或游泳没有完成之前不能用晚餐，所以不跑步就不能吃饭。我通常在十分饥饿的情况下才会结束跑步。

·R: Routine is extremely helpful——日常例行的活动是非常有帮助的。如果我要跑步，我会确保我的跑步装备随手可得，而且我的随身听也装好了电池。这样，当时间到了的时候，我就不需要担心那些事情会分散我的注意力。去游泳也是一样。当规定的时间到了时，我准备好了游泳镜和游泳衣吗？如果你能够在每天同一时间从事你的活动，当然会更好。后勤事务越是变成日常例行的活动，你就越容易实现自己的目标。

在获得及保持一个健康的身体方面，有一个胜过一切的要素——就是参与并享受具有挑战性及令人满意地身体自制活动的一种愿望。关键在于从这一活动中获得享受，并且在经历一层层挑战的时候，能够体验到一种成就感。

一个健康的体魄使你更容易应对面临的所有挑战。拥有更多的精力及活力，会更容易完成智慧型的、管理方面的、具有

创造力的成果。此外，调整好身体状况会促成一种更大的自负感。

如果你对健身活动还没有形成兴趣，那么关键就在于对健身活动形成一种兴趣。一旦这项活动成为你生活中的一部分，而且你也从中体验到了毅力、活力及自信，这样你在解决个人问题方面就领先了一步。

## 运用更加灵敏的直觉

正如同对你自己的情绪敏感会使你对自己的身体敏感一样，它也会使你对那些我们称之为直觉的“内心的感觉”或“第六感觉”更加敏感。通过养成情绪自省的习惯，你可以仔细调整你的直觉，并运用直觉来做出更好的决定，尤其是当你面对受挫的困境时。

直觉和内心的感觉从长期来看，要比你的智力告诉你的更加可靠且值得信赖。你的大脑的运转是以你所知道的信息和数据作为基础，而直觉则包括所有信息。有一些感觉层面的信息，是无法用思维或语言来表达的。

你无法记住你所看到和听到的一切事物，但是通过你的感觉而进入你的大脑的所有信息，会储存在那里直到你死亡为止。你只能把储存在头脑中的一小部分信息用语言表达出来，或者使之概念化。你可以用语言表达出来的部分，被心理学家称为意识形态。剩余的所有部分，也就是无法用语言表达出来的部分，则称之为无意识。

当你根据自己的思想做决定时，你只运用了你的大脑信息中的一小部分。而当你运用你的直觉来做决定时，你所用的是你无法用语言来表达的大部分信息，然而你仍然可以通过自己

亲身的感觉感受到。既然用直觉来进行决策能够运用更多信息，那么自然会造成较佳的判断结果。

为了培养这种直觉及内在的判断力，你可以从每天花一些时间，在一个舒适的环境中深思开始。尽力做到不要花时间“思考”，试图解决问题。有许多探讨如何进行深思的书籍，其目标是调整到超越意识形态的直觉层次。通过这种方式，你可以获得那些以其他方式所得到的信息，并且将这些信息运用到决策过程中。然后，你可以期望做出更合理的决定以及更明智的判断。

## 结论

一种拥有情绪智商的生活方式可以确保一个更长久、更健康的生活，可以通过具有支持力的朋友、较明智的决策方式、更具有同情心的家庭关系、慷慨大方的性情、对压力的控制、健康的身体以及内在的智慧来实现这一目标。

我们可以在某种程度上控制我们自己的世界，但是在较大的环境中能呈现出一种完全不同的挑战。当工作场所持续不断经历着小型化的挑战时，我们可以采取一种截然不同的态度。在下一章中，我们将探讨如何应对小型化和外包的一种极具潜力及创造力的方式。



## 第十七章

# 小型化与外包





商业将全人类联结成一种互相依赖、共同获益的兄弟关系。

——詹姆斯·加菲尔德总统

谈论情绪敏感度是一回事，而正视冷酷的现实，以及观看最近在失业阵线上看到的那些被剥夺工作权的情形，又是另一回事。20世纪90年代初期出现了一种新的企业哲学，这在企业发展史上是从未见过的——就是解雇了数以万计的員工以减少劳动人数，并关注着股价攀升。

## 为什么需要小型化？

在1991~1996年之间，像AT&T、IBM和通用汽车公司等大公司雇佣的工人数分别为40000人、120000人和74000人。无论这次雇员人数的削减是由于在20世纪50年代经常谈论的自动化长期延迟带来的后果，还是被控制着不安定的华尔街的贪婪上帝所带来的牺牲，这都是一个无法否认的现实。

有些人争论说，这些解雇是避免让竞争对手接管的一种生存手段，后来也导致了相同的解雇，这也就是试图实现小型化所付出的代价。其他人争论说，通过适应已经通过立法的北美自由贸易协定（NAFTA），来消除贸易保护主义的最后痕迹，使国内的劳工在竞争异常激烈的国际市场上显得十分昂贵。

到现在已经十分清楚，小型化和外包并不只是一股商业热

潮，它们似乎代表了回应长期及短期经济问题的一种新策略。

## 国际化的外包

在三四十年之前，人们担心自动化和计算机也许会完全取代劳动力。在那个时候，没有人怀疑真正的罪魁祸首是计算机的衍生技术，也就是互联网。这使得工作可以从一个国家下载到另一个国家，完全不受国际界线、海关的代理商以及所有相关文件的影响。

“在 19 世纪，”总统经济顾问团的前主席、世界银行的现任副总裁约瑟夫·斯蒂戈里茨宣称，“美国的领先产业从农业转移到了制造业。现在的领先产业则从制造业向服务业及科技发展，其中大部分是可以出口的。”（Greenwald, 1997）

例如，美国公司可能将他们的计算机工作外包给印度的工程师，至少可以降低 30% 的成本。由于存在着时区差异，所以对美国人而言，在印度可以把工作连夜完成。美国人在下班之前要回家时，可以把问题用电子邮件发送给印度人，到第二天来上班的时候，解决方案正在打印机上等着他们。这对于美国公司很好，对于印度工程师同样也很好，但是对于美国工程师而言则会感到不舒服。因为他们发现，由于这种国际型外包的存在使得他们失业了。

对于这项挑战有一种情绪智商的回应，就是尽可能充分地去理解，并适当地进行调整。小型化及外包是一枚硬币的两面。美国的企业已经变得比以往更具有竞争力，因为北美自由贸易协定和类似的立法降低了国家之间的经济障碍。美国企业在继续进行激烈的竞争，但是规则已经改变，开始包括国际劳动力，不仅在制造及生产功能的进入权上是如此，在专业部门

的进入权上也不例外。

在这样激烈的竞争环境下，公司已经难以负担健康保险和退休等一般职工的福利。同样地，随着一般劳工不满情绪的日益增加，罢工的可能性越来越大，更别提对一般诉讼的更大倾向了。在对所有的事情进行考虑之后，一家公司可能会感到更安全，因为通过外包可以在现代的劳动力市场上获得成功，而不必紧紧抓住那些不高兴、也不忠诚的劳动力。

## 耐克——遍及海内外

例如，耐克公司是最成功的快速成长的公司之一，在产品品质以及精明的广告等方面都有极好的声誉，虽然没有任何一个耐克公司的职员制造他们自己的运动用品，但公司还是生存得非常好。它并不拥有一间制鞋工厂，但它一年关于鞋的销售额高达 30 亿美元。它如何才能做到这一点？通过雇佣全球独立的承包商。

就像许多其他的美囯公司一样，耐克公司为了适应新经济也做了调整，耐克公司已经成为具有管理智商的典范。因为它减少了自己的劳动力，并运用智力资源雇佣独立的承包商。承包商从消费者利益的观点来管理和控制（优先考虑产品的质量），并让他们自己积极应对挑战。如果耐克公司对这种产品不满意，只要转移给另一家能够证明自己产品质量优秀的独立承包商即可。现在，竞争的负担从耐克公司的肩上转移到了那些承包商的肩上。对耐克公司而言，这意味着不再需要为员工的福利、罢工或市场的波动而担忧。外包允许最大程度的灵活性，尤其是在成本和质量方面。难怪在过去十年的小型化及外包现象中，几乎每五个工人中就有一位失业。

甚至对那些不像耐克公司一样吝啬、苛刻的公司来说，也通过运用计算机得知共有多少雇员，以及哪一种类型的雇员适合哪一种项目。不论这项工作是外包给本地还是海外的独立承包商，运用计算机都能带来极大的灵活性，这很快就成为提高竞争力的基准。十年前，只有大约一半的美国企业依赖外包。而今天，这个数字已经接近 90%。

## 小型化的下降趋势

对于美国的企业而言，小型化的优点是很明显的，但是不愉快的事实仍然存在，在过去的 10 年里，美国有超过 250 万人，由于小型化而失业。例如，IBM 已经解雇了超过 12 万员工。是的，IBM 在以前是工作保障的象征。

许多劳工变得愤世嫉俗，被剥夺了权利且心存不满，尤其是那些受到了直接影响的人。那些在工作的其他领域未受过培训的人特别脆弱，容易受到伤害。有些人在将他们一生中最宝贵的时光献给单一的雇主之后，当他们收到解雇通知时已经无处可去。

这是一个令人感到悲伤的故事，从一个城市到另一个城市，一遍又一遍地流传下去。公司忠诚的原则已经不起作用，并在人们心里留下了难以轻易消除的痕迹。未受过培训和教育水平不高的人，是小型化中受到剧烈影响的受害者。美国企业不想让这种情形再度发生，答案就在培训及教育方面。

几十年前，我们认为计算机可能是问题所在，它会导致自动化水平不断提高，以及对劳动力的永远取代。从一个大范围而言，情况确实是如此，但是现在我们已经到达了一个转折点，精通计算机是十分有必要的。即便对于最基层的劳动力来

说，精通计算机也必须成为持续教育的第一门课程。这刚好就是“如果你无法打倒他们，那就加入他们”的另一项推论。美国企业不再允许自己的制造及生产基础成为小型化现象的受害者，如果灵活性是管理的一项优势，那它对于劳动力来说也是相同的。

## 互联网的救援

对于劳动者来说，精通计算机的好处之一，就是有机会登陆互联网，目的在于重建像团体保险及职业介绍这些已经失去的福利。保险公司很高兴将这些团体视为客户，不论他们合作的基础是什么，只要保险商认为成员未冒太大的风险即可。对于职业调换来说，互联网是最高效的关于培训和求职的信息来源。

此外，精通计算机也能够使雇员成为外包劳动力的一个组成部分，正如有些公司将会计和文秘等工作进行外包一样，提供这些服务的独立的承包商需要自己供给劳动力。精通计算机使得这些人能够积极参加通讯技术的革命。

拥有情绪智商的工作者，即便是处于工作最基层的劳动者，也能够立足于未来，看到在 21 世纪将面临的一些新的机会——柔性的存在永远都不再可能允许公司毁灭性地控制劳动者的命运。在未来，拥有情绪智商的工作者，如果能够将计算机视为朋友而不是敌人，将会变得更加独立和自给自足。为了团体的利益、培训和获取资源，互联网将通过向公司提供合作服务而成为劳动者不可或缺的一个组成部分。

## 一种创造性的方法

内部整合是对外包做出的直接回应，也是它自然而然产生的结果。外包导致的结果是雇员被解雇，工作提供给外部的分包商。而内部整合却是将已经被剥夺权力的雇员组合在一起为他们提供共同的或者互补的服务，允许他们重新进入市场，购买工作福利如保险金、退休金等等。工会组织正在不断减少，这种自给自足的工作团体可能是对他们的替代。

这种新型劳动力的形象是难以预测的。正如医学领域已经被健康管理组织（Health Management Organizations, HMOs）的成长剧烈地影响。这在几十年前根本完全预测不到，竟然有这么多被剥夺权利的劳动者，会创造出自我雇用型的组织或成为自营者。这种自营者可以轻易地购买自己的保险，为了他们的医疗保健需要而与健康管理组织紧密相连，因为健康管理组织为他们的成员提供信用合作及退休金。未来的自我雇用型组织也许就是企业组织希望自己在繁荣时期能做到的拥有情绪智商的版本。

至于住房和教育可能也会与自我雇用型组织的福利密切相关。被自我雇用型组织所雇用的财务投资公司可以与他们的信用合作社合作，为成员提供有吸引力的抵押。为了不断提高服务的质量，会对自我雇用型组织的成员进行继续教育，对他们进行专业领域内的培训。这种课程可以由自己拥有的成员以较低的费用来实地教导，使成员们能够轻易地获得这种教育。

甚至当政府缩减社会福利津贴时，劳动者会被迫变得自给自足，这也许意味着自营者可能会将他们自己组织起来，为集体成员们提供政府已经撤回的安全福利网，也就是为老年人提

供医疗福利、抵押保证保险等福利。

## 结论

最后，由于小型化及外包所造成的雇员利益的损失，会由被剥夺权利的雇员本身来填补。当某些我称之为“内部整合资源者”兴起以填补这个空缺的时候，外包革命也会让位给内部整合革命。因为在自由市场经济中，每一项需要最终都被视为一个获利的机会。企业家会牢牢把握住由小型化及外包所带来的机会，并将失业人员组织为可以协商的合作体。

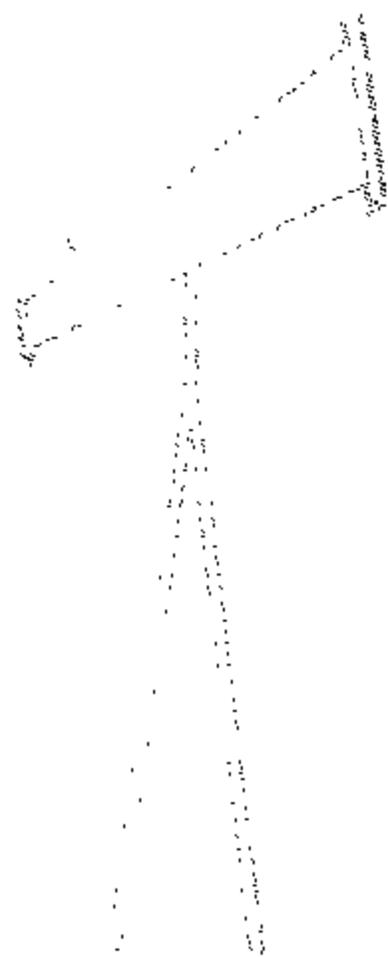
如果市场上需要新技术，这种自我雇用型组织会快速再次接受培训，以增强自己的适应能力。毕竟，这是小型化及外包所派生的产物——也就是对更大适应性的一种迫切需要。那种更大的适应性也许会出现——而且是突然出现。

在最后一章，我们将从更广泛的视角来探讨外包及小型化，揭示出信息爆炸是如何改变了工作场所的结构，尤其是在个人互动的竞技场上。一场革命正在悄悄地发生，继续阅读并积极加入吧！



## 第十八章

### 未来的工作场所





能够了解每天日常生活中存在于我们眼前的一切便是最重要的智慧。

——米尔顿：《天堂的迷失》

企业结构以多种方式在不断改变着。在外包中，有越来越多的服务承包给了那些专业性的服务公司，所以外包变得越来越受欢迎。这意味着公司忠诚的概念已经残存不多了。

结果，拥有情绪智商的个体对工作场所保持者一种更独立的态度。从相互忠诚的程度上说，对团体、对手头的项目以及对较大的公司有忠诚感。但是在今天，生存就意味着很快地重新站起来。

如果你想要被看做是一个拥有情绪智商的人，那么渊博的知识以及与许多不同类型的人进行有效沟通的能力就变得比以往更加重要。当我们将情绪智商带入工作当中，以及当我们迈向下一个世纪时，传统的、从前可靠的结构不再被指望来提供价值观以及方向。重新开拓新的道路，并且只有那些开拓者才能继续生存，这不是为追随者安排的。

## 处理信息爆炸

拥有情绪智商的管理者必须深入地了解他或她的员工，但不是根据他们传统的教育背景，而是把他们视为拥有特别能力及弱点的独特个体。对这些特质的了解，以及它们如何才能适

合特定的任务，能够有助于你做出高效的管理决策。关键概念就是责任——对于个人及团队都是如此——让拥有混合才能的适合人选去做自己适合的工作。

新型的管理智商需要运动员的速度，以便从突然的改变中再度恢复。在制定决策变得要对不断变化的市场情况反应更加灵敏以及较少的集权时，灵活的能力是十分必要的。决定逐渐转化为依据专业领域而不是历史来做判断。最后的结果说明得越清楚，完成的过程就越清晰，而目标也就会越容易达到。

在沟通更可能通过电子化的方式而非面对面的方式进行的地方，以及在你必须接受更多信息的地方，由于信息爆炸时代的到来，在互动关系的每个层次上都要做决定，强迫高层管理者要依赖下属人员才能做出判断。“明天的领导者将会借助集体意见进行成功地管理，”英国籍总裁罗伯特·霍利坚持说，“而不是通过协商来进行管理。”（1996）

此外，大量的信息迫使决策的速度加快。在过去，决策的时间可以用年或者月来进行衡量。而现在，却是用星期或者天来进行衡量。企业的交易发生在事件的“潮流”之中，处于一个极其不稳定的环境里。具有情绪智商的工作者是积极进取的人，不断增长自己的知识，这才是事业成长的关键。自知是以当前的业绩表现为基础，快速学习新科技、新市场以及新兴的人口统计方面的能力。只有和许多专家进行沟通的知识渊博的人才会进步，并将他们那些知识贫乏的同事落在后头。

## 用灵活性取代稳定性

一二十年前，“国际贸易”被视为外国的特产。今天，已经发展成为世界经济一体化，货币和信息跨边界自由流动。所

以，美国经济与世界经济开始融合，这加剧了决策的分散化。

拥有情绪智商的管理者在这种自由流动的环境中，必须成为一个团队的开发者，在必要的时候能够从混沌中创造出和谐，说服他和她的下属成员，在一个变革胜过稳定的环境中，为了相互的利益而努力工作。

拥有情绪智商的团队需要使自己的专长具有适应性，以便能轻易地从一个团队转移到另一个团队，从一个项目转移到另一个项目，团队的灵活性也许就是在不久的将来获得成功的关键。

## 更少但更具有创造性的会议

当我们从小型化的时代走出时，仔细观察减少的劳动力是否会更有效率是相当有趣的。我想应该会的，虽然我为那些被解雇的人感到难过，但是我认为较少的劳动力将会提高组织的运行效率。在更具有竞争力的工作场所中，培养出一种更高层次的管理智商，就如同每个人的责任范围扩展到符合他或她的潜力。某些与人有关的问题，不过是在减少人力资源与扩大责任范围之间的争论。拥有较少的劳动力，扩大责任范围，支持可能会倾向于取代琐细的争吵。

下面以开会为例。拥有过多的劳动力，会议就会变多。如果人们有时间开会，那么会议就会召开，而且时间较长。而拥有较少的劳动力，扩大责任范围，会议就会变得越来越少、越来越短。情绪智商式会议能切中要害问题，快速听取所有相关的意见，并允许敞开心扉交换意见，直到感受到团体一致的意见。如果情绪的焦点集中在中肯及真诚，而不是为了支配和控制，那么通常在短时间内就会完成。拥有情绪智商的团队领导

者扮演的是沟通协调者的角色，而不是由他人来说服的独裁者的角色。这就是快速获得团体一致意见的关键。将精力集中于中肯，而不是支配的斗争。

## 高科技会议

由于高科技沟通需要更多机器的互动，所以情感在工作场所中变得十分贫瘠，这会导致士气低落、动机缺乏以及冲突的不断增长。对那些定期进行面对面接触的员工来说，情感沟通有助于克服这些问题。最后，无论工作环境如何，通过提高倾听技能、更有效地解决冲突，以及更有效的组织，全身心的投入到工作当中自愿合作，会增强自我管理能力。

目前的发展趋势不只是远离“会议狂”，而是倾向于运用电子沟通的方式来代替。人们不只是倾向于不参加会议，他们甚至不在办公室里工作。电子通讯鼓励人们在家中完成他们的工作，通过传真和电子邮件的方式进行沟通。这种方式对于一些每天交通容易堵塞的城市，以及有不寻常或额外的事件（例如1996年奥运会的主办城市亚特兰大）发生的城市特别具有实际意义。

电子通信会使雇员和雇主都从中受益。对于那些每天都必须忍受交通堵塞的雇员而言，好处是相当明显的。雇主的好处则来自于因办公空间减少而大大降低管理费用。

当团队成员开始用一种较少层级化的方式来沟通时，现存的办公室结构有时候会变得过时。电子通信是一种新趋势：一种办公设计的实验性方法。

这通常被称为“洞穴与共享地”，这种类型的结构提供了一种弹性的设计，身处其中的团体成员可以在小范围内保护自

己的隐私，或者他们可以将邻近的“共享地”区域，用来召开临时的、自由的会议，允许非正式的人员随时参加或倾听。

洞穴也可以用来作为开放的小隔间，四周充斥着信息来源的共享地，例如传真机、计算机屏幕、移动档案柜和其他阅读材料。这在团体成员之间形成了非正式的网络结构，以及普通信息和深层信息之间的更有效地沟通。

这种情绪智商式的新型办公设计，在成功的企业环境中，由于层级的减少而变得更和谐。它支持非正式但高效的头脑风暴方法，在那里团队合作取代了传统的直线模式。

一个以标准成分构成的中心桌子，可以根据需要随时分开或重新安排。个体可以顺畅地从一个大或小的会议移动到周围环绕的洞穴小隔间，或“私人停泊处”。这里配备着电话及计算机设备，还有电子白板和 CD，来私下执行几秒钟之前所召开的会议中作出的决定（时间和空间两个方面）。如果团队成员突然忘记了一个其他同事专业领域的重要具体细节和需要，他只需打开隔间门，并去轻拍那位同事的肩膀，或为了一个简短的中断而再次连接起一个正在进行的会议。沟通的效率大大增强。

另外，电子通信使得团队成员远离办公室，有自己的活动空间，同时也获得了许多沟通方面的好处。有时候可以称为“随时随地工作”计划，灵活地运用蜂窝电话、传真机、语音邮件、笔记本电脑和电子邮件等现代信息通信技术，与来自世界各地的客户与合作者进行沟通，即便是在飞机上也无妨。

一个更现代的概念，存在于电子通信与“洞穴与共享地”的概念之间，那就是流动旅馆的概念。也就是说，临时空间完全取代了私人办公室，这与上文所提到的“私人停泊处”有些类似。然而，在这种情况下，私人空间事先被指定好，而且有一位管理人员进行协调，就像事先预约网球场一样。团体成员们用他们的身份证号码打电话进来，并预约要在一个特定的时

间用空间。他们的要求自动地在一分钟之内执行，得到确认或者重新做出选择。

一位雇员扮演管理员的角色，通过对空间安排的具体细节进行监督来调配同事。例如，在座位上放上暂时的名字标签，以及个人照片。

灵活的模型包括一个台式电脑、电话和存档的档案，也可以当做一个私下使用的自由流动办公室，或作为会议中的流动附件。较大的隔间，可以容纳4~6人，不用考虑彼此的身份和地位，长期致力于共同的方案。规模可大可小，也可以用截然不同的团队来替代。有些公司，如West Bend共同保险公司，已经进展到对一项被称为“个人环境管理者”的系统进行投资，这是由强生控制联合有限公司所生产的产品，允许团队成员按照自己的喜好随便调节空调的温度，以及确定空气对流的比例。研究结果显示，员工的生产率提高了三个百分点，虽然有些管理者认为这个数字过于保守，他们感觉生产率可能提高了十个百分点。

## 结论

不论安排如何，情绪智商式企业正在改变他们的实体环境，以变得更具有弹性，使下属成员拥有他们以前从未有过的自由度。这种实体安排的改变促成了在情绪驱动的交流方面更加敏感。在关于办公设计以及功能地位这两方面，层级制度的打破允许对信息资源进行更有效的整合。此外，人们感到更舒心地将他们的工作日程表和工作需求紧密结合，这样也就降低了整体的压力。

一种情绪智商式的生活风格将个人与专业改进紧密结合。

小孩的父母可以利用电子通讯的自由，分出一些时间来看他们的孩子所参与的一场学校表演或是最后的足球比赛，但丝毫不会影响生产率。相反，在某些特殊的场合能够让他们享受家庭生活，会激励他们工作的积极性。公司忠诚在今天是一种递减的资源，但会因这种对个人的考虑而增加。

除了有效地运用时间之外，拥有情绪智商的管理者不仅仅着眼于自己的需求，期望组织内的所有成员包括客户都能得到相应的福利。优秀的管理者将注意力集中于支持他人，人们也不会辜负他的期望，一个优秀的管理者会将这些期望设定在适当的水平，具有先进性和可行性，以便下属们能够达到。对他人的希望和抱负拥有直觉及意识，对在整个过程中进行情绪智商式的管理大有帮助。

员工们不再像一个机器人一样，早上9:00打卡上班，晚上5:00打卡下班，对管理人员持反抗和敌对的态度。情绪智商式的工作场所鼓励团队成员积极参与并做出创造性的贡献。按照自己的日程表自由的工作，拥有一种更大的信任感和责任感，为在工作场所中面临的复杂挑战提供更具创造力及生产力的解决方法。

当我们准备进入21世纪时，层级制度被柔性制度所取代，对身份地位的强调则被成就感所取代，个体之间的竞争被团队合作所取代。管理智商的重要性在今天的工作场所中已经逐渐显现，革命已经开始。

我已经尽了最大的努力为你们提供最有价值且有实际意义的信息，以帮助你们在工作中和家庭中实践情绪智商。但是，额外的信息还在不断涌现，因为关于情绪智商的研究还在继续。为了帮助你及时了解关于情绪智商的最新信息，我已经开始着手写一本由四部分组成的关于管理智商的最新书籍，希望你能够在这一领域保持前沿的地位。



附录：

## 瑞巴科情绪智商管理调查问卷 (REQUES)

根据下面的等级标准，在每一条叙述前选择一个自己认为适当的数字：

总是	通常	有时	很少	从不
5	4	3	2	1

1. 喜欢让其他人按照规定做事，这样他们就不会做得太过火而导致失败。

2. 维持着专业客观性。

3. 将失败的责任推到他人身上。

4. 避免尝试去影响或说服他人。

5. 对每一个问题的反应都是生气。

6. 避免面对矛盾，并相信它们会随着时间而消失。

7. 避免对其他感觉做出情绪上的反应。

8. 表达出我愤怒的感觉。

9. 将我的个人价值观与企业人格相分离。

10. 公开地表达出我的感觉。

11. 比较喜欢概括而不喜欢具体细节。

12. 将注意力集中于全球性的议题，让他人来关注细节问题。

13. 回避问题，希望时间能慢慢解决。

14. 将高优先性的问题授权。

15. 确定将自己的感觉与任何公开的陈述分开。

16. 将自己的意图隐藏起来。
17. 倾听他人所说的话。
18. 留心他人的感觉。
19. 根据他人过去的业绩表现来判断他人。
20. 小心地不要过度被他人的感觉所影响。
21. 盼望为他人做些好事。
22. 理性的正直干扰我的权威感。
23. 对自己的能力很自信。
24. 鼓励他人冒更大的险。
25. 热衷于管理权力。
26. 与他人共享我自己的人生哲学。
27. 内心的平静对我来说胜过自发的表达。
28. 喜欢自己影响及说服他人的能力。
29. 冲突和问题尽早解决。
30. 喜欢公开矛盾，并尽早积极解决矛盾。
31. 在危急时刻我会阻止负面情绪接近自己。
32. 提出的疑问不具有侵略性。
33. 无论何时我都会尽最大努力提供支持，不管是公开或私下都一样。
34. 适度地表达出愤怒及强有力的感觉。
35. 对于个人的边界很敏感。
36. 使他人感到自己就好像是独一无二的贡献者。
37. 保持不介入、客观。
38. 分享我个人的感觉及意见。
39. 在任何情况下，我都是开放且率直的。
40. 允许其他人领导但是却并不监督他们。
41. 将不同的派系进行整合，即使他们是对立的。
42. 开放地对待反对意见。

43. 将注意力集中于问题的相关细节。
44. 对不利的后果负起个人的责任。
45. 坦白地告诉下属一些有争议性的结果。
46. 允许政策上的例外，以获得重要信息。
47. 尽可能地将高优先性的问题授权。
48. 开放地对待他人的感觉，甚至在热烈的讨论中也一样。
49. 让会导致冲突的感觉放在最重要的位置。
50. 对表达出自己感觉的后果十分敏感。
51. 会热情且真诚地表达出自发的感觉。
52. 能轻易地获得支持和帮助。
53. 清楚地表达自己的意图。
54. 对自己的感觉及意图很诚实。
55. 关注他人的感觉及意图。
56. 帮助他人了解他们自己。
57. 鼓励他人超越工作的期望。
58. 从复杂的挑战中获得享受，并从解决方法中获得满足感。
59. 从复杂的挑战中获得享受，并发现自己的工作具有成就感。
60. 察觉到我的人性强点，正如发觉自己的个人力量。

## 瑞巴科情绪智商管理调查问卷的回答

(注意：括号内的数字代表第十章中对应的特质)

1. 从未。情绪智商高的管理者不会让他人按照规定做事，相反地，他授权(10)并鼓励他人达到他们的最佳状态(1)。

2. 有时。情绪智商高的管理者不欺骗或不自私，并且在情感上是率直的(3)，然而也会受到礼节的限制(6)。这种管理者通过层级表达出热诚和兴奋，而且在必要的时候，会偶尔展现出自己的愤怒(7)。然而这一切都会被内心的冷静所抵消(9)。

3. 从未。这一项十分明显，不需要再作解释(4、7、10)。

4. 从未，这也不需要解释(6、7、还有特别是9和10)。

5. 很少。情绪智商高的管理者坦诚、直截了当(3)、且率直(4)，偶尔会显露出生气和挫折的感觉(7)。

6. 从未。情绪智商高的管理者总是会尽快地(4)解决冲突(3)、保持开放的态度、从混乱中形成明确(5)，有时候甚至表达出自己生气及挫败的感觉，但是只有在适当且适度的时候才会如此(7)。

7. 有时。因为拥有高情绪智商的管理者的洞察力(2)、善于表达的个性(6)，以及乐于助人的态度(10)，她一定会对他人的感觉产生反应，但是要保持一个持久、一致的中心，以抵抗暗中破坏的力量，如流言蜚语和操纵性的利益(7)。

8. 很少。偶尔表露出强烈、生气的感觉，在高情绪智商的管理者的人格中占有一席之地。

9. 很少。高情绪智商的管理者是可靠且真诚的，说出有意义的话(3、6)，通过非言辞的方式来提供支持(7)，并发觉领导的角色就个人来说意义深远(9)。

10. 经常。高情绪智商的管理者可靠，不伪装，自发表达真诚、真实的感觉，按照结果来调节敏感程度 (3)。

11. 很少。高情绪智商的管理者常常会为了澄清复杂的问题 (5)，以及解决冲突 (8)，而参与相关、具体的细节当中。

12. 很少。处理具体细节有助于揭露真相 (5)。

13. 从未。时间本身通常能够解决问题，但几乎不能及时地满足高情绪智商的管理者的需要，他会快速行动以解决冲突 (3)，有情况紧急的情况下，有时候会将已经安排好的会议延期召开 (4)，甚至在他人尚未察觉矛盾之前就决心积极面对矛盾 (8)。

14. 很少。高情绪智商的管理者几乎不会将高优先性的问题进行授权，或者拖延处理 (4)。

15. 很少。见第 9 项。

16. 很少。高情绪智商的管理者是可靠、公开且真诚 (3)，坦白地面对危机 (4)，并且拥有充满活力的个性 (6)。他透过热忱及热情来鼓励他人 (7)。然而，在矛盾面前，他用一种温和、友好的方法着手解决 (8)。

17. 总是。这是情绪智商的本质。

18. 总是。和第 17 项相同，只是更加如此。

19. 有时。最大限度地发挥他人的潜能，意味着根据他们所展现的一切来接受他们，而不要顾及流言蜚语。过去的业绩表现是准确的说明，千万不能忽视。

20. 总是。对于高情绪智商的管理者来说，对他人感觉的敏感程度是至关重要的 (参照第 17 项和 19 项)，但是在解决冲突时，他会顾及两边 (4)，他也会避免被操纵性的利益或恶意的流言所影响 (7)。

21. 总是。高情绪智商的管理者帮助他人成长过程中了解他们自己 (2)，并提供一种开放式的沟通模式 (6)。他也会

通过非言辞的方式来表示支持（7），目的在于相互尊重及重视礼节，甚至在面对欺骗及推诿时也一样（8）。从整体上来看，在面对危机时做到真诚和坦率象征着对管理方的信任及尊敬（4）。

22. 从未。理性的“正直”并不能阻止高情绪智商的管理者在必要的时候适度地表达自己愤怒的感受（8）。一个有活力、有精神的个性允许一种有效的权威感而不必牺牲理性的正直（10）。

23. 总是。高情绪智商的管理者乐于影响及劝说他人，留给他人的印象是有做事情的能力，并且在应对大部分挑战时都感觉很胜任（9）。最重要的是，他十分自信（10）。

24. 总是。高情绪智商的管理者通过热诚地表达以及积极地努力地参与帮助他人，鼓励他人冒更大的风险并追求更大的成就（10）。

25. 从未。高情绪智商的管理者并不热衷于管理权力，而是在个人关系中寻找成就感（9）。

26. 通常。公开个人哲学，可以帮助他人了解高情绪智商的管理者的管理方针，并实现跨边界的有效沟通（6）。

27. 总是。内心的冷静有助于管理者对他人的感觉更加敏感（2）。虽然高情绪智商的管理者一般来说擅长表达、热诚且坦白（6、7、8），但是他用冷静来接近潜在冲突领域（8），并用一种内心的冷静来与擅长交际的个性相抗衡（9）。“外向的个性”拥有隐藏的内在自信作为基础。

28. 总是。一位高效的领导者、高情绪智商的管理者总是乐于应对劝说的挑战。

29. 总是。甚至在他人完全意识到之前，高情绪智商的管理者就已经感觉到麻烦的所在——不良业绩问题、冲突、士气低落等——并且决心着手解决这类问题（8）。

30. 总是。见第 29 项。

31. 总是。尽管能够在必要时表现出生气的感受作为最后的手段，但是高情绪智商的管理者从一开始就用一种温和、热情的方法，其目的在于相互尊敬及重视礼节（8）。

32. 通常。一个感觉敏锐的耳朵可以使那些沮丧的人冷静下来（4），并有助于他们从混乱之中找出答案（5）。高情绪智商的管理者会邀请产生冲突的各个派系，充分表达他们的观点从而尽早解决冲突，并尽可能地提出质疑的好处，只有在别无选择的情况下才选择生气（8）。

33. 总是。高情绪智商的管理者通过非言辞及言辞的方式，使人们感到自己的特殊和独特之处（7）。

34. 很少。见第 32 项。

35. 总是。在这个对于性骚扰的议题十分敏感的时期，没有空间容纳得下对于个人的边界欠缺敏感（7）。

36. 总是。见第 33 项。

37. 很少。高情绪智商的管理者与他人紧密相连，使他们感到自己的特别（1）、认同自己的感觉（2）并与自己分享感觉（3），而且对那些肯表达出自己对于现存问题观点的人敞开心扉（4）。他是热诚且具支持力的（7），然而能快速接近冲突可能产生的领域，积极应对（8、9），并且乐于帮助他人（10）。

38. 通常。见第 10 项。

39. 通常。见第 10 项。

40. 很少。高情绪智商的管理者与下属成员关系密切，鼓励他们更加了解自己（2）以及个人的成长（1），积极处理属于他们责任范围内的问题（4）。

41. 总是。高情绪智商的管理者将不同的派系整合在一起，积极应对眼前面临的挑战，从混沌之中找出清晰的解决方

法 (8)。

42. 总是。高情绪智商的管理者对冲突的双方都敞开心扉 (3)，在特殊情况下允许做出政策上的例外 (4)，并且快速处理矛盾，以热诚与敏感来接近它们 (8)。他对于来自内心的所有感觉都抱持开放的态度 (9)。

43. 总是。高情绪智商的管理者优先关注导致冲突的事实 (3、4)，并寻求相关、具体的细节 (5)。

44. 总是。高情绪智商的管理者在问题产生时直接参与，并对不利的结果承担个人责任 (4)。

45. 总是。在找到问题的解决方法后，高情绪智商的管理者会尽快将这一解决方法告知下属成员，并尽可能做到坦白、真诚 (4)。

46. 很少。为了能够顺利找出对问题的解决可能有贡献的重要信息，高情绪智商的管理者愿意做出政策的例外 (4)。

47. 很少。见第 14 项。

48. 通常。见第 17 项。在面对冲突的时候，高情绪智商的管理者会优先了解导致冲突的事实及感觉 (3、4)。可以通过温和、有洞察力的方式来揭露欺骗，直到别无选择时，才会用生气来做出回应 (8)。

49. 总是。见第 48 项。

50. 总是。尽管高情绪智商的管理者擅长表达，但是对于开放的效果很敏感，并用一种清楚的礼节来进行自我管理和控制 (6)。

51. 通常。见第 10、38、39 项。

52. 总是。高情绪智商的管理者通过非常明确自己的目标，可以获得实现公司目标所必须的支持和帮助 (3)。

53. 总是。见第 52 项。

54. 总是。见第 52 项。

55. 总是。见第 17 项。

56. 通常。高情绪智商的管理者拥有经验和智慧，能够帮助他人了解他们自己，但给人留下的却是一种爱出风头的印象 (2)。

57. 总是。高情绪智商的管理者通过使他人感到自己特别，以及最大限度地发挥他们的潜能，从而鼓励他人超越工作期望 (1)。这是通过在个体及他们面对的挑战之间作出明智的搭配从而得到增强 (5)。

58. 总是。高情绪智商的管理者拥有将不同的派系进行有效整合，以及将注意力集中于复杂问题的能力，因此他可以探究事实并找出适当的解决方法，而这主要是归功于细心、深入地倾听来自各方声音的能力 (5)。

59. 总是。高情绪智商的管理者快速且勇敢地处理冲突，从工作中体会到成就感和满足感 (9)。

60. 总是。高情绪智商的管理者能够敏锐地意识到人的情况，用谦恭感与个人的权力感相抗衡 (9)。

## 得分

为了准确地计算出 REQUES 的得分，五分为每项正确的反应，四分为离正确反应差一项的反应，三分为离正确反应差两项的反应等等。举例来说，如果正确的反应是 3，而你选择了 3，那就得五分；如果正确的反应是 3，而你选择了 2，那就是四分；如果正确反应是 3，而你选择了 1，那就是三分。换句话说，针对每一项，你的得分是正确反应分数减去数字的偏差。然后，加总所有分数。

240+ 超级明星——对于你周围的人来说，你是一个很有力的支持者。

180+ 明星——再付出一点额外的努力，你就能够真正领先了。

120+ 没有得到奖品——但至少你是诚实的，那就是一个很好的开始。

60+ 除了向上无处可去——如果你致力于开发自己，那么你的未来一定是光明的。

## 参考文献

- Adair, D. T. (1996). Personal communication.
- Allen, F. (1994). *The Secret Formula*. New York: Harper Business.
- Baron, R. A. (1990). Countering the effects of destructive criticism. *Journal of Applied Psychology*(75:3):235-245.
- Berkman, L. F., and Syme, S. L. (1979). Social networks, host resistance and mortality. *American Journal of Epidemiology*(109:2):186-204.
- Blanchard, K., and Waghorn, T. (1997). *Mission Possible*. New York: McGraw Hill.
- Blazer, D. G. (1982). Social support and mortality in an elderly community population. *American Journal of Epidemiology*. (115:5):684-694.
- Boyett, J. H., and Boyett, J. T. (1996). *Beyond Workplace 2000*. New York: Plume/Penguin.
- Brake, I., Walker, D. M., and Walker, T. (1995). *Doing Business Internationally*. New York: Irwin.
- Branch, S. (1997). So much work, so little time. *Fortune* (Feb.3): 115-117.
- Bremner, B. (1997). Two Japans. *Business Week* (Jan.27):24-29.
- Breslau, K. (1997). An enforcer with an edge. *Newsweek* (Jan.27): 38.

Brisco, J. P. (1996). *Competency-based approaches to selecting and developing executives: Current practices and suggestions for improvement*. Executive Roundtable, Boston University.

Brooking, A. (1996). *Intellectual Capital*. Cambridge, Mass.: International Thompson Business Press.

Carnegie, D. (1936). *How to Win Friends and Influence People*. New York: Simon and Schuster.

Carter, J. (1982). *Keeping Faith*. New York: Bantam.

Carter, J. (1996). *Living Faith*. New York: Times Books.

Clover, R. D., Abel, T., Becker, L. A., Crawford, S., and Ramsey, C. N. (1989). Family functioning and stress as predictors of influenza B infection. *Journal of Family Practice* (28:5):535-539.

Csikszentmihaly, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper and Row.

Daniels, R. C. (1996). Profit-related pay and continuous improvement. *Engineering Management Journal* (Oct.):233-236.

Davis, R. B. (1939). *Francis Walker Gilmer: Life and Learning in Jefferson's Virginia*. Richmond, VA: Dietz Press.

Dayan, M. (1981). *Breakthrough*. New York: Knopf.

Dole, B. (1996). Interview on "Nightline," March 19.

Drucker, P. F. (1980). *Managing in Turbulent Times*. New York: Harper and Row.

Drucker, P. F. (1994). *Atlantic Monthly* (Nov.):53-80.

Drucker, P. F. (1995). *Managing in a Time of Great Change*. New York: Dutton.

Dunung, S. P. (1995). *Doing Business in Asia*. New York: Lexington Books.

Evans, R. I. (1975). *Carl Rogers: The Man and His Ideas*. New

York: Dutton.

Fenn, D. (1997). Rules of engagement. *Inc.* (Jan.): 49-53.

Gibbs, N., and Duffy, M. (1996). See you in November. *Time* (Mar. 18): 38.

Glasgall, W. (1997). The global economy. *Business Week* (Jan. 20): 14.

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam.

Gonzalez, P., and Fleischer, L. (1995). *The Dog Who Rescues Cats*. New York: Harper Collins.

Greenwald, J. (1997). Where the jobs are. *Time* (Jan. 20): 54-61.

Hawley, R. (1996). Leadership challenges in an engineering environment. *Engineering Management Journal* (Oct.): 217-231.

Hegg, G. (1971). 60000 and counting. *The Economist* (Nov. 30): 71.

Herrnstein, R., and Murray, C. (1994). *The Bell Curve*. New York: Free Press.

Hillesum, E. (1983). *An Interrupted Life*. London: Jonathan Cape.

House, J.S., Landis, K.R., and Umberson, D. (1988). Social relationships and health. *Science* (July 29): 540-545.

Iacocca, L. (1984). *Iacocca: An Autobiography*. New York: Bantam.

Ikemi, A., and Kubota, S. (1996). Humanistic psychology in Japanese corporations. *Journal of Humanistic Psychology* (36:1): 104-121.

Ingram, Catherine. (1990). *In the Footsteps of Gandhi*. Berkeley, CA.: Parallax Press.

Isaacson, W. (1997). In search of the real Bill Gates. *Time* (Jan. 13): 44-57.

Jackson, D. (1978). *Letters of the Lewis and Clark Expedition, with Related Documents: 1783-1854*, 2nd ed. Urbana, IL: University of Illinois Press.

Juran, J.M. (1995). *Managerial Breakthrough*. New York: McGraw-

Hill.

Kelley, R., and Caplan, J. (1993). How Bell Labs creates star performers. *Harvard Business Review*, July-Aug. (71:4):128-139.

Krackhardt, D., and Hanson, J.R. (1993). Informal networks: The company behind the chart. *Harvard Business Review* (July Aug.):104.

Larsen, R. (1987). Cognitive operations associated with individual differences in affect intensity. *Journal of Personality and Social Psychology* (53):767-774.

Leaptrott, N. (1996). *Rules of the Game*. Cincinnati, OH: International Thomson Publishers.

Maccoby, M. (1976). The corporate climber has to find his heart. *Fortune*, Dec. (94:6):98-108.

Malone, M.S. (1997). New metrics for a new age. *Forbes ASAP* (Apr. 7):40-41.

Maslow, A. (1965). *Eupsychian Management*. Homewood, IL: Irwin-Dorsey.

Maslow, A. (1996). *Future Visions: The Unpublished Papers of Abraham Maslow*. E. Hoffman, ed. Thousand Oaks, CA: Russell Sage.

McEwen, B., and Stellar, E. (1993). Stress and the individual: Mechanisms leading to disease. *Archives of Internal Medicine* (153):2093-2101.

McLuhan, M. (1989). *The Global Village*. New York: Oxford University Press.

Miles, R.H. (1997). *Corporate Comeback*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Naisbitt, J. (1996). *Megatrends Asia*. New York: Simon and Schuster.

Norris, F. (1997). Will bad loans kill Japanese banks? *The New York Times* (Jan. 12): Section 3, p. 1.

Pennebaker, J. (1992). Putting stress into words: Health, linguistic and therapeutic implications. Paper presented at the annual meeting of the American Psychological Association, Washington, D. C. .

Rabin, B. S. , Cohen, S. , Ganguli, R. , Lysle, D. T. , and Cunnick, J. E. (1989) . Bidirectional interaction between the central nervous system and the immune system. *Critical Review in Immunology*(9:4) :279-312.

Rand, A. (1957) . *Atlas Shrugged* . New York: Random House.

Rank, O. (1938) . American Lectures of Otto Rank. In R. Kramer (ed. ), *A Psychology of Difference* , Princeton, NJ: Princeton University Press, 1996.

Reed, D. , McGee, D. , Yano, K. , and Feinleib, M. (1983) . Social networks and coronary heart disease among Japanese men in Hawaii. *American Journal of Epidemiology*(117) :384-396.

Ritus, R. A. , Litwin, A. H. , and Bulter, L. (1995) . *Managing in the Age of Change* . New York: Irwin.

Roberts, W. (1985) . *Leadership Secrets of Attila the Hun* . New York: Warner Books.

Rogers, C. R. (1980) . *A Way of Being* . Boston: Houghton Mifflin Co.

Rogers, C. R. (1995) . What understanding and acceptance mean to me. *Journal of Humanistic Psychology*(35:4)7-22.

Rogers, C. R. , and Ryback, D. (1984) . One alternative to nuclear planetary suicide. In R. F. Levant and J. M. Shlien (eds. ), *Client-Centered Therapy and the Person-Centered Approach* . New York: Praeger.

Roseengren, A. (1993) . Stressful life events, social support, and mortality in men born in 1933. *British Medical Journal* (Oct. 19) : 1102-1105.

Roush, C. (1996) . Coca-Cola's guiding light. *The Atlanta Journal-Constitution* (Nov. 24) : H1-H3.

Roush, C. (1997). Coca-Cola shifts its state of mind on marketing. *The Atlanta Journal-Constitution* (May 18):F4.

Rovere, R. (1978). Affairs of state. *New Yorker* (Oct. 2):135-141.

Ryback, D. (1996). (Unpublished ms.) *Beethoven's Passion*.

Salovey, P., and Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*(9):185-211.

Schmidt, D. D., Zyzanski, S., Ellner, J., Kumar, M. L., and Arno, J. (1985). Stress as a precipitating factor in subjects with recurrent herpes labialis. *Journal of Family Practice* (20:4)359-366.

Shoda, Y., Mischel, W., and Peake, P. K. (1990). Predicting adolescent cognitive and self-regulatory competencies from preschool delay of gratification. *Developmental Psychology*(26:6):978-986.

Smith, D. K. (1996). *Taking Charge of Change*. Reading, MA: Addison Wesley.

Spiegel, D., Bloom, J. R., Kraemer, H. C., and Gotthel, E. (1989). Effect of psychosocial treatment on survival of patients with metastatic breast cancer. *Lancet* (8668):ii.

Spitzer, Q., and Evans, R. (1997). *Heads You Win*. New York: Simon and Schuster.

Taylor, S., Collins, R. L., Skokan, L. A., and Aspinwal, L. G. (1989). Maintaining positive illusions in the face of negative information. *Journal of Clinical and Social Psychology* (8:2):114-129.

Thorndike, E. L. (1905). *The Elements of Psychology*. New York: Seiler.

Thorndike, E. L. (1935). *The Psychology of Wants, Interests, and Attitudes*. New York: Appleton-Century-Crofts.

Waller, R. J. (1992). *The Bridges of Madison County*. New York: Warner Books.

White, R.P., Hodgson, P., and Crainer, S. (1996). *The Future of Leadership*. London: Pitman Publishing.

Williams, R. (1989). *The Trusting Heart*. New York: Times Books.

Yeaple, R.N. (1997). *The Success Principle*. New York: Macmillan/Spectrum.

Young, J. (1997). The George S. Patton of software. *Forbes* (Jan. 27): 86-92.