

WORK

工作不焦虑

打造积极正向的高绩效团队

WITHOUT

BUILDING A RESILIENT MINDSET FOR LASTING SUCCESS

STRESS

[英]德里克·罗杰
(Derek Roger)

[新西兰]尼克·皮特里
(Nick Petrie)

著

武汝廉

译



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

全国Mini-MBA职业经理双证班 (25年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

25年正规管理类教育机构，中国第一代MBA教育机构，值得信赖！（+教授互动微信：122285053）

全国迷你MBA职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

招生专业及其颁发证书：

认证项目	颁发双证（优秀毕业学员可免费升级EMBA学位证）	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国：工商管理 MBA 课程实战班 100%	高级职业经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2年制MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2年制MBA 高等教育证	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2年制MBA 高等教育研修证书	1280 元

全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
EMBA 高级企业管理人员课程	EMBA 学位+EMBA 毕业	3580 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理、营销总监、精益管理师（精益生产）、健康管理师、养老机构管理、现场管理师（6S）**等管理岗位MBA课程**



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（本期只收取企管辅导、职业生涯辅导费1280元，其余费用全免）
函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华企业管理有限公司、美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。

【报名须知】

1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片, 毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

2、交费后请及时电话通知招生办确认, 以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电) **优秀学员可免费升级EMBA学位证书**

(高级职业经理资格证书样本)



(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有 微信转账: 122285053 (学校唯一指定官方微信号/经理圈)
方式二	企业账户	企业帐号: 562080100100076073 账号户名: 哈尔滨美华企业管理有限公司 开户银行: 兴业银行 哈尔滨新阳支行
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户), 收到学费当天, 学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451-88342620

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【微信客服】122285053

【微信公众号】MHJY1998

你该充电了! 请参加 25 年热招:经理培训课

♥全国 Mini-MBA《职业经理》双证班♥



你该充电了! 中国第一代管理教育机构-美华教育 火热招生

版权信息

书名：工作不焦虑——打造积极正向的高绩效团队

作者：[英]德里克·罗杰（Derek Roger）,[新西兰]尼克·皮特里（Nick Petrie）

译者：武汝廉

出版社：人民邮电出版社

出版日期：2018-05

ISBN：978-7-115-48050-7

内容提要

职场焦虑常常导致我们工作效率低下、人际关系恶化，甚至连生活也受到负面影响。因此，要成为高效能人士，首先要做的就是破除焦虑。焦虑管理研究领域领军人物、从事焦虑因果研究超过30年的著名心理学家德里克·罗杰博士，与美国创新领导力中心资深培训师尼克·皮特里携手，共同提出了“压力+纠结=焦虑”的公式，帮我们认清焦虑的本质，并提出了“唤醒、专注、超然与释放”四步解决方案，手把手指导我们构建韧性思维，帮助我们不断调整自己，进而使我们在多变、不安、复杂、模糊的新环境中脱颖而出。本书适合所有管理者和领导者阅读，也适合想消除焦虑并实现高绩效的职场奋斗者阅读。

推荐序一

半个世纪以来，美国创新领导力中心（CCL）汇聚了一大批领导力发展领域的潜心耕耘者和重要开拓者，但CCL的同事们向来强调自己在“星座”中的集体意义，而不把自己看作“明星”。即便如此，我还是忍不住要赞叹尼克·皮特里（Nick Petrie）灿烂耀眼的光芒。

近年来，全球环境呈现出多变、不安、复杂、模糊（volatile, uncertain, complex, ambiguous, VUCA）的状态。此外，在硅谷、中国等地，互联网等颠覆性技术还带来了快速迭代、快速试错的“速度”（speed）挑战。所以，在中国，我更喜欢用VUCA来描述组织面临的这些挑战。

上述挑战对组织和个人的生存与发展都提出了更高的要求。第一，组织需要具备应对不断变化的环境的能力；第二，个人需要与时俱进，不仅要更新迅速老化的知识，而且还要不断做大自己的格局、提升自己的境界；第三，人们要具备在高速环境下迅速、碎片化学习的能力；第四，每个人都要具备抗压韧性。

在上述四个方面的领导力开发上，尼克都做出了贡献。针对变革领导力的需求，他开发了“变革方程式”（Change Equation）的工具，将之用于CCL的变革课程和组织转型辅导中；针对个人格局提升，他又一次站在领域最前沿，提出了一整套的“纵向发展”方法与实践指南；他还与同事组织了10家硅谷公司开展研究，总结出了高速发展环境下的学习与发展新方法；针对抗压韧性，尼克和抗焦虑领域独树一帜的专家德里克·罗杰（Derek Roger）博士在本书中给出了实践指南。

本书直指核心，帮您快速找到焦虑的根源，并学会应对的方法。我想强调的是，光读懂书是不够的，因为抗焦虑是一种行为改变，知易行难，还需要不断地付诸实践。不仅如此，这里还涉及行为背后的情绪和心态问题，所以还要“走心”。CCL的领导力发展课程实践表明，观念、

心态和行为的改变需要同时“走心、走脑、行动”。

本书正是两位作者走心、走脑、行动的结晶。走脑，有罗杰多年学术研究的支撑。行动，有两人多年培训课程的实战经验。走心，可以从尼克自身的经历得到印证。有人读了尼克的文章之后，对他说：“你讲的道理都是对的，但是站着说话不腰疼，你如果得了癌症还会这样无忧无虑吗？”尼克答道：“我就是癌症患者。”从25岁起，尼克就被诊断出各种癌症，多次被医生宣告“来日不多”。如今30多岁正当年的他，有4个不满7岁的可爱的孩子。他仍然每天面对着“来日不多”的魔咒，但心情完全不受影响。

这本书是用心和生命写就的。相信它能帮您更从容地面对VUCA环境下的压力，将压力变为动力。

陈朝晖 CCL大中华区顾问委员会主席

2018年1月于上海

推荐序二

焦虑，似乎成了现代社会的代名词，一夜之间，仿佛每个人都在同自己的焦虑情绪抗衡，市面上关于如何对抗、缓解焦虑的书层出不穷。甚至在TED演讲的舞台上，也有演讲者以自己的亲身经历，娓娓道来消除焦虑、获得内心平静的方法。这些经历和方法“炖成了一碗最浓的鸡汤”，干了这碗鸡汤就如同吃了止痛剂，让焦虑的我们暂时消除了焦虑的感觉。然而日子久了才发现，无论是“鸡汤”还是“止痛剂”，都无法缓解我们内心深处如影随形的焦虑感。那是因为，我们对焦虑的认识不够深刻，也不明白焦虑其实是可以通过建立习惯而消除的。

本书作者通过大量试验和数据分析，帮助我们重新正确地认识焦虑，并明确地区分焦虑和压力的界限：是否存在纠结。压力能够帮助我们更有效地完成目标，但是“压力+纠结”就变成了焦虑。众所周知，焦虑是阻碍我们获得幸福感最直接的“杀手”。纠结，其实就是反复咀嚼负面情绪的一种不良习惯，而习惯是可以通过有意识的训练改变的。

本书的有趣之处在于，不仅指出了焦虑的本质，还通过一系列具有指导意义的方法，教读者控制和改变习惯，最终消除焦虑。本书另一个让我感受深刻的地方是，它不仅仅教会我们如何消除个人的日常焦虑，还对企业的经营实践具有指导意义。它能在以下几个方面帮助领导者：诊断组织焦虑，有效地提升组织的“韧性”；加强与员工沟通，减少不确定性；增强员工的掌控感，等等。这些作用都在我过去并购日系企业的实践中，得到了佐证。

唤醒自己，保持专注，活在当下，不做那个抓着花生米不放的猴子。希望读者都能够通过阅读这本书，掌握消除焦虑的方法，练就人生幸福的“武功秘籍”。

杜镜国 海尔集团副总裁、海尔亚洲国际CEO

第1章

重新认识焦虑和韧性 **A New Way to Think about Stress and Resilience**

焦虑是对事件的反应，而非事件本身。压力+纠结=焦虑。韧性不是从焦虑中恢复的能力，但它能帮你找到焦虑的原因，让你客观理性地做出选择。

带着问题去阅读

1. 焦虑的本质是什么，它等于压力吗？
2. 急性焦虑和慢性焦虑有何区别？
3. 如何消除焦虑？

几乎每天我们都会听到有人在抱怨自己很焦虑，这些焦虑与他们的工作、老板、配偶、孩子等有关。人们往往习惯性地认为，焦虑是外界的人和事造成的。可是你想过吗，你能否在生命中彻底摆脱所有让你烦心的人和事呢？答案当然是否定的，这会使焦虑成为你生活的常态，然后你把自己变成了受害者，将自己的快乐完全交托在别人手中。

这就涉及“焦虑^注管理”（managing stress）的基本观点。那什么是“焦虑管理”呢？其实就是说，焦虑是生活的一部分，你得学会控制和应对它。可是，你是否想过，这个认识有可能本身就是错误的。通过对本书的学习，你将逐步领悟“焦虑管理”的传统理念为什么是一种误导，为什么焦虑并不是人们生活中必须与之相处的事物，为什么我们能够做到彻底摒弃焦虑。

你可能觉得这些是老生常谈，“焦虑管理”的传统理念已经存在很长一段时间了，其定义始终没有发生过任何根本性变化。如果你深入细致地审视它，就会发现即使人们完全按照焦虑管理措施行动，依然很难摆脱焦虑。究其原因，我们发现是它的理论基础存在根本性的错误。管理焦虑，不仅需要放松身心的技巧，还需要摆脱旧有的思维定式，建立新的思维方法，并重新定义焦虑。至此，我们想声明，本书并非又一本关

于焦虑及其管理的图书，本书强调的是韧性^注，而韧性并非指一个人从令人焦虑的环境中迅速恢复常态的能力。真正的韧性需要的是转变你原有的思维模式，能够看到让自己感觉焦虑的原因到底是什么，从而客观、理性地做出选择，不陷入焦虑、不被焦虑所控制。

大家也许觉得这个“焦虑理论”比较新颖有趣，不过无论什么样的理论，只有当其真正转化为实用策略从而改变我们的思维定式时，我们才能称其为有效的理论。本书将介绍构建韧性培训的课程体系。德里克·罗杰（即本书作者之一）多年前曾在英国约克大学^注发起一项历时35年的研究，目前该研究依然在进行中。根据研究的主要发现，他们共同开发了“构建韧性”课程体系，目前该课程的知识产权归我们位于英国的工作技能中心所有，由符合资质的培训师在英国、美国和新西兰开展培训。

面对面培训让学员有更多机会深入探索理论知识，并能够当面听到老师进一步的阐述，这无疑是学员获取韧性技能最有效的途径。在这本书里，我们将详细描述该课程体系的指导原则和实践操作，并为该课程中包含的各种策略的有效性提供客观、独立的证据。

人们对相同创伤性事件的不同反应激发了德里克进行这项研究。在所有受该事件影响的人群中，只有一小部分人在后来的生活中遭受着焦虑带来的痛苦，这激发了德里克研究的兴趣，他想知道究竟是什么因素使得一部分人容易受到焦虑的伤害？又是什么因素使另一部分人免遭焦虑伤害？通过研究，他发现八种关键的行为方式决定着一个人是否有焦虑感，其中最重要的一个行为方式是个体是否具有纠结（*ruminate*）的倾向，即个体是否具有常常咀嚼痛苦往事的个性特征。

按照惯例，我们把该研究的发现与科学家同行们进行了分享，他们对该领域有着天然的兴趣。相比之下，学员在培训过程中则需要我们用各种方法引导他们，让他们对课程感兴趣。不考虑培训师的培训技巧，一般情况下，培训对象记忆最深刻的是他们最感兴趣、感觉内心被激发、有欲望和动力想要了解更多的那部分内容。而这部分培训内容也是学员最可能付诸实践的部分。这是我们在培训中面临的挑战。我们需要按照清晰、渐进的顺序来设计培训课程，在培训中采用比喻的手法以及描述逸闻趣事的方式，让每个人都能理解培训内容。本书也将采用这样的方法一步步推进。本书还在附录中对重要研究做了详细介绍，以飨对研究感兴趣的读者。

本研究的一些主要发现已经在超过100个同行评议刊物及大会核心论文上发表，同时还开展了一系列检验培训有效性的案例研究，进一步扩展了研究成果。这些案例研究采用了对照试验^注方法。研究发现，工作表现和工作满意度等一系列指标，包括双盲评估^注后因病缺勤状况在培训后有显著变化。我们控制参与者实践练习的程度后，毫不意外地发现，人们只有在使用所学的技巧时，改变才可能发生，但改变是巨大和显著的。解释案例研究的结果并不需要心理学或统计学方面详尽的专业知识。这些研究结果与实验室的结果相比更好理解，本书将在适当之处予以描述。

开发新培训课程时，我们首先解决相关术语混乱的问题，比如人们普遍认为焦虑有好坏之分，但因为二者都被称为焦虑，又很难区分，如何知晓什么样的焦虑属于“好焦虑”，而什么样的焦虑属于“坏焦虑”呢？我们发现，专业术语“良性应激反应”（eustress）可表示前者，而“不良应激反应”（distress）可表示后者，但这些只是另一种模糊不清的心理学^注。本书认为，并不存在所谓的“好焦虑”或“坏焦虑”。我们都知道焦虑如何让我们痛苦，因而我们所做的研究涉及心血管和免疫系统方面的测量指标，本书将展示焦虑如何明显缩短人的寿命。在本章的后面部分，我们将使用通俗易懂的语言帮助大家区分焦虑和压力，以及急性焦虑（acute stress）和慢性焦虑（chronic stress）。

读到这里，你也许会觉得本书似乎在替组织管理者及组织文化推脱责任，认为本书所倡导的改变其实强调的是个人责任，而事实并非如此。组织高级职员有关照下属的明确义务，这意味着在管理实践中，管理者不应当让下属陷入纠结之中。我们需要从实践中学习并制订有效的计划，但这适合员工没有思想负担的情况。虽然韧性是一种能使每个人都受益的技能，但管理者处在高于下属的管控位置，这意味着保持韧性对管理者非常重要。尼克·皮特里（即本书作者之一）负责韧性培训课程中的领导力部分，本书每一章将设一节专门讲述无焦虑领导变革。

压力和焦虑

你是不是也认为有点焦虑其实是件好事？培训中，我们经常把这个问题抛给学员，而几乎每个学员都会点头表示认可。接着我们还会问：“当你们焦虑时，具体是一种什么样的感受呢？”答案通常是各种各样的痛苦体验，这些感受不可能给自己带来任何好处。试问有多少人焦虑了一整天，回到家却对爱人说“今天我的感觉特别好，因为我很焦

虑”？焦虑不会带给人任何好处，事实上，焦虑带给人的只是缩短的寿命以及更痛苦的生活。焦虑永远都不可能是你的朋友。

焦虑对你绝无好处。

Stress is never good for you.

当我们提出这些问题时，总会有一小部分人持反对意见，他们说焦虑可以激发人的斗志和潜力，这个回答本身就没有搞清楚焦虑的实质。这种混淆不清的观点导致人们把焦虑错误地分为所谓“好焦虑”和“坏焦虑”。下面我们将描述“压力”和“焦虑”的异同。这可不是文字游戏。“压力”指的是一种执行任务的要求，且这种要求在程度上比较强烈，但其本身并不包含焦虑的成分。因而，构建韧性的关键是避免将事件本身的“压力”转化为“焦虑”。

当人的大脑被执行任务的要求唤醒时，“压力”就开始出现了，比如一大早你挣扎着起床，可是感觉太困了，一不小心又打了个盹，就在打盹的工夫，你猛然间清醒，意识到上班要迟到了，你的“压力”噌噌地往上涨。你急吼吼地冲进办公室，因为自己迟到了，一上午你处处感觉工作落后了一步。老板在等你汇报工作，没赶上的会议等你再安排时间，办公桌上的新项目需要你在下班前做出反馈.....

压力+纠结=焦虑

Pressure+ruminatation= stress.

以上所描述的状况你认为是焦虑吗？这些只是压力，但是当你增加了“纠结”的关键因素，尤其是来回琢磨让自己苦恼的事情时，压力很容易转化为焦虑。比如你迟到了，是接纳自己迟到的事实，尽可能快速高效地完成任务；还是对自己起床晚了这件事充满内疚，对自己的行为懊恼不已，对后果担心害怕？你是不是在上班路上急不可耐地想闯红灯？是不是抱怨你前面的司机，信号灯都转绿了，他怎么还慢悠悠？这就是把压力转化成了焦虑。焦虑没有丝毫用处。信号灯不会因为你急着赶路就为你一路亮起绿灯，司机也不会因为你抱怨就能把车开得更快，什么也不能改变你睡过头和迟到的事实。你可能会说：正因为有重要的会议要参加，我这么焦虑一点儿都不奇怪。当真如此吗？人们焦虑而且总能为焦虑辩解。事情本身很简单，你早上睡过点了，现在迟到了，仅此而已。

你有权选择，你不是天生就这么纠结的。

You have a choice. You're not genetically programmed to ruminate.

正如我们将看到的，发现纠结的原因以及如何避免纠结是我们应对焦虑的核心。我们想强调的是，你有选择的权利。没有人天生就习惯纠结，纠结是我们后天习得的行为。正因为纠结是一种习惯，所以可以改变。本书将逐步告诉读者如何改变这种习惯。改变的过程很简单，只有四个步骤。

第一步，唤醒。

第二步，专注。

第三步，超然。

第四步，释放。

所谓积习难改，多年的习惯不会一夜之间就发生变化，而且说起来简单做起来难。你可以问一下任何一个吸烟者，他们会告诉你戒烟不难，可他们已经戒了几十次都还没戒掉。改变习惯需要明确原因，这样可以激发我们改变的动力。因此，本书也将告诉你为什么要改变纠结的习惯，以及如果继续咀嚼那些令人苦恼的事情会给人的身心带来什么样的影响。

虽然在多年前我们就已经开发了本培训课程，并做了很多改进，但对于焦虑的定义即纠结令人苦恼的事情，一直是设计本培训课程时考虑的核心要素。有时候，学员会问“纠结”是不是和“担忧”一样，答案是肯定的。如果担忧有用，我们就会开设“担忧”培训课程，教人们如何“完美地担忧”。举个简单的例子，假设你十几岁的儿子昨天晚上和朋友外出，到凌晨两点依然没有回家。你非常地挂念，你把挂念转化成了担心，开始想象他是不是发生车祸了。你甚至想象到了一些令人恐怖的场景。也许的确发生了交通事故，但是你的担心不会导致也不会预防该事件的发生。令人恐怖的事件时刻在发生，如果你一直在担心这些事情，事后你的反应可能会是“我都告诉过你会这样”，就像你知道这些事情会发生一样。如果你挂念孩子，那么最好的办法是采取行动，比如打电话给孩子的朋友，尽量避免胡思乱想，因为这些顾虑会为你带来不必要的焦虑。

焦虑是纠结造成的，这个定义可能对很多人来说难以接受，主要是打消了人们责怪抱怨他人的念头。比如我焦虑是因为上司做事不公正导致我精神紧张，所以这事跟我没关系。有这种想法的时候，当事人就是在为自己开脱责任。我会抓住一切机会向可以听我说话的人抱怨，而这只会进一步强化苦恼和焦虑。很不幸，人们相信焦虑是别人或某件事干扰了自己的想法造成的。人们常常抱怨那些让自己焦虑的人和事，但是请冷静地想一下，你能在生活中远离多少带给你焦虑的人和事？如果你认为外界的人和事是造成自身焦虑的原因，那么你注定处于焦虑之中，你会把自己塑造成自身思维定式的牺牲品。既然你抱怨工作带来如此多的焦虑，为什么不放弃这份工作？可能你邻桌的同事正艳羡你的职位。本书想告诉大家的是：焦虑是你对事件的反应，而非事件本身。事件不是人感觉焦虑的原因，人自身被外部事件诱发的应对方式才是最根本的原因，这一点很重要。至此，你可能已经理解，应对事件的方式是一种可以控制和改变的习惯。

焦虑是你对事件的反应，而非事件本身。

Stress is a response to the event, not the event itself.

生活事件迷思

焦虑诱因概念来自“生活事件焦虑模型^注”。根据该模型，我们设计了目前大家熟知的生活事件量表^注。我们有不少类似量表，一般包括80~100件常见生活事件，诸如换工作、孩子离开家等。根据量表中列出的事件，被试被要求回忆最近6个月的生活经历，并在量表上标注已发生事件。生活事件量表遵循的理论是：一个人处理生活事件的精力是有限的，而应对每个生活事件都需要当事人做一定程度的调整 and 适应，都会消耗一定的精力。如果发生了足够多的生活事件，人就可能消耗掉所有的精力，最终遭受焦虑带来的痛苦。因此，一个人在量表上打钩越多，这个人就越焦虑。该量表还对每个事件附有调整分值，这些调整分值是由研究人员抽选研究对象，按照焦虑满分100分的标准，要求测试者为每个生活事件带来的焦虑打分，然后取平均值计算所得。

“生活事件导致焦虑”，这种观念已经植根于人们的思想深处，差不多每星期，媒体都会有一些相关报道支持这种观点。最常见的例子是搬家。在最近一次的广播访谈节目中，有个人描述了她朋友最近遭遇的一系列生活变故，其中搬家被描述为最令人焦虑的事件，位于所有事件列表之首。本书认为，如果搬家本身是一种令人焦虑的事，那么所有人只要搬家就会焦虑，这很明显是不合逻辑的。我们可以换一种思路：搬家就是把东西归纳整理打包后，从原居住地搬到目的地的过程。搬家需要做很多工作，在限定时间内做完这些事情的确很有压力，但如果当事人没有纠结于这些事，搬家并不会带来焦虑。

生活量表中的不同事件之间可能彼此关联。比如一个人换了工作、搬了家、背了高额债务，在这三件连续的事情中，后两件可能是第一件事情带来的后果。此外，不同的人对相同事件的看法和观点也可能极其不同。很多生活事件量表通常会包括圣诞节和离婚，我们知道，不同国家和地区的文化存在很大差异，包括圣诞节文化。即使过圣诞节，不同

的人对圣诞节的感受也不尽相同，比如有人喜欢家庭大聚会共同庆祝圣诞，而有的人可能会对此苦恼不堪。同样道理，对于离婚这件事，一些人可能会视离婚为绝对的灾难，而另一些人则认为离婚意味着终获自由。

这种认为生活事件令所有人同样焦虑的假设是相当荒谬的，即使是面对比较极端的事件，如灾难，人们的感受也不一样。但要知道，极端事件会为当事人带来较重大的影响。例如在生活事件量表中，最高调整分值事件是至亲去世。即使是亲人从长期病痛折磨中解脱而离世，家人也还是会深陷悲痛。至亲离世对人的影响可以看作心理创伤，丧亲之痛的心理咨询和创伤后应激反应障碍的心理咨询方法大同小异。创伤带来的焦虑之大，会从心理上压垮当事人，这一点和日常焦虑完全不同。

倾诉情绪是心理咨询中非常重要的部分，本书也认可倾诉在缓解焦虑方面的作用，压抑感情往往导致当事人纠结不已。然而，心理恢复的过程就是寻找问题解决之道的过程，而这个过程所需要的时间无法预知，因为每个人是不一样的。但是，一旦人的心理得到恢复，创伤引发的记忆就不会再像之前那样压垮当事人。创伤持续的时间和程度决定了创伤的特点。本书重点关注的是焦虑连续体^注的另一端——日常焦虑。

压抑情绪会导致纠结。

Inhibiting your feelings contributes to the impact of rumination.

我们认为，事件本身并不令人焦虑，因此根本无须深入探究生活事件量表的缺陷。在此，我们想和大家共同分析众所周知的一种说法：“令人们最焦虑的是那些无法控制的事件。”事实上，人们对事件的控制力大致上按50/50分布，也就是说50%可控，50%不可控。我们应当控制可以控制的部分，避免做无用功——试图控制不可控的部分。假设你所在的企业正在裁人，很不幸你的职位被取消，你纠结、愤怒、伤心，可这又有什么意义呢？最正确的应对方式是完善简历，积极寻求其

他机会。

最后，我们想强调的是，一个人完全可控的是自己的注意力，我们将在第3章对此进行详细讨论。

韧性和应对策略

焦虑管理常常伴随着应对策略，最常见的应对策略是“再坚持一下，继续撑下去，坚持就是胜利”。当焦虑犹如洪水般涌来，我们往往认为能保持呼吸、坚持到洪水退去就是最好的应对方式，其实这不属于应对，这只是求存而已。我们需要换一种思路，日常工作生活中根本就没有什么事情会像洪水一般涌来将你淹没。构建这样的认知需要人们改变观念，真正的挑战不在于改变世界，而在于改变心态。人们还常说“坏事时常发生”，但这只反映了部分真相，全部真相是“坏事时常发生，痛苦可以选择”。但这并不是说你得继续干你讨厌的工作，在焦虑如洪水涌来的时候走进办公室继续工作。相反，你可以审视自己，究竟是什么阻碍了你没有换喜欢的工作？是不是害怕想象中的那些后果？

坏事时常发生；痛苦可以选择。

Shit happens; misery is optional.

我们想再次重申，本书不是一本关于焦虑管理的书。焦虑管理意味着一旦焦虑出现，人就得马上行动，进行管理和控制，甚至把焦虑当作朋友，与之和谐相处。本书是关于韧性的书。“韧性”不是什么新名词，已经在学界得到广泛关注和研究。据估算，韧性被看作个体是否具有的能力、是否具有一种适应困境的能力以及个体行为是否发生正向改变等，其定义已多达100多种。遗憾的是，学界如此丰富的研究并没有澄清韧性的概念，当前这些定义都是假定韧性的前提是个体处于不利环境中。我们认为，韧性思维是个体把逐渐出现的情况看作正在进行中的变化看待，而不掺入任何负面的主观判断。具有韧性技能不是让自己

努力撑着、保持头在水面之上，而是要认识到根本没有什么洪水要淹没自己。

举个形象的例子，假设你正在惊涛骇浪中漂流，刚刚通过了一段湍急的水域，转弯之后，迎面而来的是一片广阔平静的水域。此刻，你能听到前方激流奔腾、水声更响，但眼前一道峭壁挡住了视线，让你看不到下一个转弯的情况。此刻，你会是什么感觉呢？即使你无须亲自经历，也能想象到身处平静水域时的放松，除此之外还有什么感觉呢？激动、兴奋，也许还有焦虑和害怕，担心转过峭壁之后会迎来何种挑战。

韧性可以定义为平静地越过生活中的激流的能力。

Resilience is the ability to negotiate the rapids of life without becoming stressed.

河流是对生活最恰当的比喻。在生活的河流中，很少有人会长久地停留在湍流中，即使是最艰难的岁月最终也会过去。同样，也很少有人会说他们一直处于宁静的水域。生活就是在平静的河流和湍流之间不断转换的过程。因此，如果此刻你正处于宁静之中，那么你必将迎来生活的湍流，但湍流并不意味着焦虑，从平静进入生活之河下一片湍急水域，你可能会迎来压力而非焦虑，压力只是执行任务的要求。从早上醒来需要做的事情到工作出错后将发生的各种事情，给你带来的压力各不相同。压力会增强人的动力，对人是有益的，但随着漂流筏进入下一片湍急水域，至少一半人会进入恐慌状态。结果他们的漂流筏纷纷倾覆，最终他们会失去通过这片水域的机会。这就是将压力转化为焦虑的例子。而具有韧性的人不会失去判断力。韧性可以定义为平静地越过生活中的激流的能力。

再来讲讲什么是焦虑。假设你有一只宠物猫，它正在地上躺着睡大觉，你轻轻地走进去，猫并没有听见你的声音。忽然它醒来，在惊吓中倏地跳到空中，它的背弓着，毛发直竖。这种生理反应被称为“战逃反

应”，其根本原因是肾上腺素^注陡然增高。又过了一秒，这只猫认出原来是主人回来了，于是很快放松下来，身上的毛发马上变得松软。你所看到的猫表面的平静是其内在平静的反映，过量的肾上腺素以飞快的速度在体内被代谢，然后恢复到平静时的水平。假设猫也会反复地想刚才的这场惊吓，“天哪，幸亏是主人回来了，刚刚完全有可能是隔壁那只德国牧羊犬啊！如果是德国牧羊犬而不是主人，那可怎么办啊？对门的狗在干什么呢？如果当时它们就在花园里会怎样？如果我不在这条街上住就好了！”如果猫反复这样想，它的毛发就会一直竖着。

再以个人经历为例，回想上一次有人对你出言不逊或者做了让你感觉特别沮丧、特别伤心的事情，你是否时常回想这件事？每次想起这些烦心事，你都会进入“战逃状态”，就像是你的宠物猫肾上腺素升高时的状态。肾上腺素本身并不是焦虑荷尔蒙^注，它只是一种促发行动的内分泌激素。肾上腺素上升并没有什么问题，问题在于你是否需要它。当你还在纠结如果怎么样、如果不怎么样时，你的“战逃反应”针对的是什么？只是自己想象的事情而已。在和他人的争执中，你最终败了。你为此纠结了好久，总是设想你赢了的情景。事实无法改变，你输了，你不断地咀嚼着所有你想象出来的轻蔑、悔恨、愤怒、悲伤，你身体持续的紧张反应导致了肾上腺素的升高。

我们把焦虑简单定义为纠结，这样可以清楚地区分“急性焦虑”和“慢性焦虑”的模糊概念。当前很多证据表明，慢性焦虑影响着人们的健康。但是二者之间的真正区别是什么？我们可以简单地将“焦虑”二字从“急性”后面拿掉，也就是说，不存在“急性焦虑”这个概念。所谓“急性焦虑”，正如那只宠物猫在短时间内表现出的状态，即压力陡然升高然后回落的状态。所有“压力”都会呈现这样的特征。“慢性焦虑”才是实际的焦虑。究竟是什么导致焦虑呈慢性特征？一个可能的原因是持续的要求，例如照顾一位罹患阿尔兹海默症^注的亲人。当我们仔细审视焦虑带来的身体反应时会发现，纠结还会使体内一种叫作皮质醇^注的激素水平升高。这种激素持续处于高水平会损害人体的免疫系统。有直接证据表明：照顾阿尔兹海默症患者的群体，其伤口愈合速度明显放慢，因为其免疫系统已经受损。

纠结vs慎思

在照顾病患的例子中，护理者似乎需要不间断地关注病患，其实这种状况非常少见。更常见的状况是，护理者繁重的工作压力在停工的那

一刻就烟消云散，但如果他们纠结于各种烦心事，压力就会持续形成慢性焦虑。你可能会反驳说，纠结是为了找到答案。而寻求解决方案的过程是慎思（reflection），慎思需要独立、客观的视角。我们不建议人们浅层次地思考问题，而要深入思考问题，但重要的是不要加入负面情绪。慎思会使得“如果.....怎么办”变成“如果尝试这种方案呢？嗯，也许需要换一种思路。我们还有什么办法能解决这个问题”。如果加入负面情绪，“如果.....怎么办”就变成了“我们失败了怎么办？我没工作了怎么办？我们全家人流浪街头怎么办”。慎思须避免小题大做。

慎思是思考问题、找到解决方案的过程。

Reflection is the process of thinking over a problem to arrive at a solution.

至此，我们已经了解了传统的焦虑管理方法基于错误理念，无法真正起作用。如果事件本身就令人焦虑，那么你只有逃离所有令自己焦虑的人和事才能免受焦虑侵扰。最终你会认为自己是环境的受害者，用对外界的人和事的责备来使自己的行为合理化。将焦虑定义为纠结，就是将人们认定的焦虑源头转向了后天习得的自身行为，消除焦虑急需的是改变行为。焦虑影响着人的身心健康，对人没有任何好处。将焦虑定义为纠结，有利于我们区分所谓“急性焦虑”和“慢性焦虑”，以及分辨“压力”和“焦虑”的异同。

我们也明确了创伤后焦虑和日常焦虑的区别。人的健康状况需要基于特异症状才能做诊断，创伤后应激反应障碍^注患者通常会出现行为方面的一系列变化。根据这些行为变化即可做出诊断，例如创伤事件记忆的突然重现、睡眠障碍、抑郁、焦虑等。创伤后应激反应障碍患者的以上症状非常明显，这种压力非常强，以至于压垮他们，使他们丧失正确看待事物的能力。相比之下，人们处于日常焦虑中时，很容易掩盖自己的感受。日常焦虑有一系列的潜在症状，人们很难将这些症状与焦虑联系起来。

那如何才能知道他人是否处于焦虑中呢？首先不要认为他会出现什么特异症状，也不要事先假设哪些行为与焦虑有关，只要警惕当事人的行为变化即可。比如，抽烟者可能比以往抽得更多了，但我们无法排除其他可能导致他抽烟增多的情况，焦虑只是原因之一。人们常常会有感觉劳累或者觉得无聊的时刻，这时候停止工作休息一下即可缓解。日常焦虑可能会导致个体出现一些细微的变化，比如情绪波动，但不会像罹患创伤后应激反应障碍的患者在临床上出现焦虑症和抑郁症。遭受日常焦虑困扰的个体通常会变得性情急躁，这也解释了为什么处于日常焦虑中的人在工作时注意力不集中、心不在焉。无论是自己还是周围人有行为异常的表现，这都有可能表明当事人处于焦虑中。比如有人会通过喝酒解决焦虑问题，所谓“借酒浇愁”，醉酒者想喝得酩酊大醉来减轻焦虑，但是酒醒后就会发现问题没有解决，甚至更糟！有研究表明，适度的酒精有利于心脑血管健康，而且肝功能在正常情况下能够代谢少量酒精，是不会对身体有任何负面影响的。喝酒作为应对焦虑的一种安慰方式，其实唯一的作用只是让人短暂忘记烦心事而已。

众所周知，焦虑会加大人们对疾病的易感性。人们普遍认为焦虑会导致疾病，而且人越焦虑，可能罹患的疾病也越严重。问题是焦虑存在于人的心里，而疾病则是一种可测量的生理状态。当我们说焦虑导致疾病的时候，就是在说人的想法会导致身体的疾病，而事实上并非如此，这种认识夸大了焦虑对健康的影响。比如大家所熟悉的致命疾病——癌症，癌症主要是基因突变或遗传易感性导致的。癌症的发生与个体接触的致癌物有关，例如吸烟可能会诱发肺癌，但是由于存在个体差异，有人可能抽烟抽了一辈子，到了80岁依然健康，而有的人可能年纪轻轻却由于吸入二手烟就罹患癌症。在这个案例中，后者罹患癌症极有可能是基因突变或遗传易感性较高导致的。

虽然焦虑不会导致诸如癌症等疾病，但是当研究人员剔除基因和环境等变量的影响后发现，焦虑依然极大地影响着人的健康。习惯性的纠结会削弱人体的免疫系统，提高人体对疾病的易感性。更重要的是，焦虑严重影响着人们对幸福的体验。当人们处于焦虑状态时，内心会感觉痛苦，再加上焦虑对身体健康的负面影响，最终导致寿命的缩短以及人生的痛苦。也许你的基因很强健，不会得癌症，但是由于焦虑的困扰，你会度过长长的、愁苦的人生！最重要的是，我们无法改变基因，但是我们可以利用韧性来控制焦虑。韧性是一种能够通过培训和练习获取的技能。

将焦虑定义为纠结，似乎意味着是否焦虑完全是个人的事，好像是在免除管理者的责任，就像是说：“如果哪个人焦虑了，他停止纠结不就行了，关我什么事？我也帮不了忙啊！”如果管理者持这样的想法，就意味着管理者认为“我该怎么着就怎么着，他焦虑和我无关”。有这种想法的管理者充其量只是一个“经理人”，而非“领导者”。虽然焦虑是当事人纠结导致的，但是如果管理者对下属态度恶劣，工作一出错就冲其大吼大叫；一有问题就对下属横加指责，认为发生错误的永远是下属，而不是整个团队包括管理者自己的责任，那么这个管理者配不上“领导者”的职位，他只是一个经理人，而且是一个差劲的经理人。如果你在企业就是这样的表现，现在正是改变的时候，而不是为自己的行为辩解，“我有时脾气坏得像原子弹爆炸，但几分钟后就好了”。记住，是你的下属在承受“原子弹爆炸”所带来的痛苦。企业也承担着一定的责任，企业要避免员工将工作的压力转变为内心的焦虑，应当怎么做呢？只要遵循一条简单的原则就足够了，那就是：避免发生那些让员工纠结的事件。

我们拿管理者举例子，并不是说韧性对于管理者比对于其他人更重要。在一个组织中，各层级人员拥有韧性都有助于工作效率和生产力的整体提高，另外，韧性的益处不仅仅表现在工作中。还记得你和配偶上次发生争执是什么时候吗？比如可能是为了谁应该收拾孩子弄乱的屋子。如果你是一个喜欢纠结的人，你会很生气、很委屈，然后想起配偶让你生气的所有事情。仔细审视一下，你会发现，配偶之所以让你生气，是因为他的做法和你的不一样，你认为你的方法肯定更好。咀嚼烦恼损害着我们的生活和工作，每个人在任何情况下都应学习如何提高韧性。在工作中，管理者为员工树立了机构如何运作的榜样，因此我们将为大家举例说明领导者应该如何具有更强的韧性，并提供具体策略。

韧性和正念

要想具有韧性，就要时常检视自己的言行。在此引入近来比较流行且需要澄清的一个概念：正念^①。在20世纪80年代“焦虑管理”的理念流行期间，“正念”也成了一个常用语，它究竟有什么含义呢？你可能还不知道，这个词是过去几十年来心理学家发明的一个新词，目前在企业中指的是一种提高绩效的技能。正念也被用于心理治疗，目标是使被治疗者少一些不开心。

运用正念的另一种方法是自问“正念”这个词的根本性含义：自己的

内心究竟装着什么？如果你焦虑，那么你的内心就充满了负面的纠结。也许你只是盘算着下周末的活动，内心并没有纠结顾虑的东西，那么我们将此状态称为“醒着睡觉”（waking sleep）。这种状态有点像做白日梦，比如没有任何有压力的工作要做的情况下，我们的思绪有可能会在下周假日计划的细节中徜徉。这种做白日梦的状态就是“醒着睡觉”的状态，我们完全沉浸在自己的想法中，而且想法变成了非常真实的场景，就像晚上睡着时做梦一样。正在梦中飘荡时，忽然一个同事过来找你，你一下子从梦中醒来，可能会问“你说什么”。“醒着睡觉”状态不会像纠结那样给我们带来身体的伤害，问题是你“醒着睡觉”的时候是不是还有其他重要的工作要做，比如需要看完桌上的报告。如果你没有把手头工作完成就开始“醒着睡觉”，那么你醒来后迎接你的将是一连串的工作清单以及由此带来的压力。

“醒着睡觉”和慎思是截然不同的两种状态。那些“醒着睡觉”或做白日梦较少的人往往工作效率更高，当然这并不是说我们得时时刻刻保持清醒，而是说要尽力在更多时间里保持更清醒的状态。不光在工作中，这个原则在生活中也非常重要。想想看，有多少次你对配偶或朋友说“什么？再说一遍”。“醒着睡觉”经常会发生，因为人对周围事物熟悉之后就会感觉无趣，于是思绪会飘走。保持清醒状态的关键是专注。我们的注意力很容易被引开，但是我们可以学习控制它。

事实依据

在本书中我们提出很多结论，你一定想知道这些结论背后的依据是什么。每个培训课程的工作人员都会夸口自己的课程基于事实和证据，但也有不少培训经不起检验，仔细考察这些培训就会发现所谓的依据，充其量也只是轶事或个案。本书提到的韧性培训课程的主要优势在于，其所倡导的方法以一系列科学研究为基础，尤其是德里克在20世纪80年代启动的研究。研究需要测量工具，而德里克的这项研究最终促成了若干心理量表的产生，使用这些量表可以评估被评估对象的个性特征，并预测其焦虑的倾向性。研究表明，纠结是产生焦虑的关键衡量指标，德里克的研究团队在随后10年间继续深入开展各种研究，解释了为什么纠结以及是什么导致焦虑。该发现也将此心理学领域的研究推入了神经科学研究领域，并着重研究纠结在心理焦虑的生理生化反应中充当的角色。

除了纠结外，我们也对其他一系列指标做了检测。这些指标被组合

起来以问卷的方式呈现给参加培训的学员，供他们填写，该问卷被称为“韧性档案”。韧性档案共包括八大独立量表。问卷填写完毕，培训师需要做大量的工作、对每份问卷加以解释，这个过程需要小心审慎。问卷解释占培训课程很大一部分时间，因此，韧性档案只在培训课程中与学员分享。不过在本书第5章，我们将描述与八大量表相关的具体行为特征。

我们随后的案例研究显示，纠结于沮丧情绪的行为是可以改变的。纠结本身主要是一种后天习得的行为，当然遗传的影响也不可低估。本书的观点是：DNA不同程度地隐藏在我们绝大多数人的行为中。对于某个具体行为究竟是自然选择的结果还是生物遗传因素决定的，我们需要考虑环境和遗传因素在多大程度上影响该行为。比如眼睛的颜色是由基因决定的，可以根据父母的基因预测孩子的眼睛颜色，当然这种预测还取决于我们所讨论的“性状”是显性基因^①还是隐性基因^②。早期关于韧性的理论区分了先天韧性和后天韧性，而我们研究发现，纠结是导致焦虑的核心要素，是一种可以改变的行为。因此我们强调韧性是一种后天习得行为，而与先天关系不大。本书的目的就是要展示给读者，获得韧性需要做哪些改变以及如何改变。第一步是唤醒，这也是第2章我们要具体讲述的内容。

小结

* * *

- 与以往人们认为焦虑是外界的人和事导致的这一观念截然不同，本书认为焦虑是人们反复纠结烦心事导致的。
- 我们对压力和焦虑做了区分，认为焦虑不分好坏，所有焦虑对人都无任何好处。
- “急性焦虑”其实就是“压力”而非焦虑。“慢性焦虑”会造成损害，比如一些非常少见的情况，类似长时间照顾病患。一般来说“慢性焦虑”是个体长时间放不下心事导致的。
- 作为本书理论基础的研究成果已被转化为简单、易懂的原则展示给读者，尤其是大家普遍需要的关于唤醒、专注、超然与释放等的内容。现实生活起起落落，人生的悲欢离合不可避免，但只要我们能够运用这些原则，那么一定会迎来没有焦虑

的生活。

第2章

唤醒 **Waking Up**

人在醒着的时候也会陷入睡眠中，即“醒着睡觉”状态。这种像做白日梦的走神状态，加上对烦心事的纠结，就会导致焦虑。因而需要唤醒自己，更长时间地保持真正的清醒。

带着问题去阅读

1. 领导者纠结会有哪些影响？
2. 如何做保持清醒的聆听练习？
- 3.“醒着睡觉”状态是指什么？和焦虑有什么关系？

一天有24小时，请问你睡觉用了多长时间？答案很可能是8小时。让我们更深入地想一下这里的“睡觉”指的是什么意思。你也许觉得这是个显而易见的问题，不就是“眼睛闭上了，对周围事物没有感觉了，深深而均匀地呼吸”？那你想过“醒着”是什么意思吗？可能你又觉得问题太简单，“睁开眼睛、起床、穿衣服、工作等，这种状态一直到当晚睡觉前，都可以称为醒着”。这就是说，人们认为人的意识有两种状态：睡觉和醒着。

我们不打算岔开话题讨论什么是意识，不过，将每日状态分为睡和醒显然又太过简单化。本章将向读者说明，人生命中的多数时间处于睡眠状态，这也是为什么我们的培训课程始于“唤醒”。正如我们将在第3章中讨论的，人们不光是在生命的多数时间中停留在睡眠状态，同时还伴随有负面情绪。本书强调的是纠结烦心事会导致焦虑，避免纠结是培养韧性的关键所在。首先，我们简要介绍一下人们通常认为的“睡眠”的含义。

偶尔做梦的睡眠

科研人员已经清晰地定义了睡眠的若干阶段：快速眼动睡眠期和非

快速眼动睡眠期。比如你上床后躺下没多久便睡着了，你就进入了睡眠的第一阶段即非快速眼动睡眠期；大约25分钟后，你进入了睡眠的特殊阶段即深度睡眠；再过30分钟，你的身体变得非常放松，除了非常必要的活动比如呼吸之外，你几乎处于静止状态，对周围发生的事情已毫无知觉，在这个阶段你很难被叫醒，如果被叫醒的话，你会感觉头昏昏沉沉的。

其实，只有这种深度睡眠状态才应当被称为睡眠，但整个晚上我们不可能完全处于深度睡眠状态。第一阶段非快速眼动睡眠期深睡状态过后是快速眼动睡眠期，你开始做梦了，甚至还会梦游。做梦大概持续半个小时，此阶段比深睡状态更容易被唤醒。在此阶段，你依然对周围发生的任何事情毫无意识，但是环境中的声音有可能进入你的梦中，成为你梦境的一部分。除了眼睛活动的变化外，深睡状态和做梦睡眠状态之间的转化具有其他特征，并可以通过实验室工具检测脑活动的变化。简单易行地检测脑活动的办法是使用脑电图，即将电极放置在头部特殊位置追踪脑电波变化，脑电波会随着睡眠的不同深度发生变化。做梦时的脑电波和普通清醒时的脑电波非常相似，而且脑电波的数量远多于深度睡眠状态。

你梦游吗？或者你周围有人梦游吗？如果答案是肯定的，那你一定知道梦游者会在梦中起床、穿衣、工作，甚至还会做饭。有趣的是，梦游发生在非快速眼动睡眠期，但这并不表示梦游者一定处于某种梦境。做梦的时候，我们的肢体就像瘫痪了一样不能动弹，这是由我们脑神经的机制决定的，它阻止我们按照梦境行动。所以，可能梦游者冲破了脑神经机制的束缚，参与了令人惊异的复杂活动。梦游者有可能大脑发育不成熟，孩子发生梦游的现象比成人更为常见。由于梦游者是在睡眠中进行活动的（有报道说一个梦游者在梦中竟然开车走了很远），这可能会带来潜在的负面影响。梦游通常被认为是一种睡眠障碍，据估算，10个成年人中就有1个人受到梦游症的困扰。

人类睡眠的过程非常复杂，还存在很多未知的领域。由于本书并非关于生理睡眠方面的图书，我们将用一种简单明了但不失准确的睡眠模型图，来描述并区分睡眠的不同状态，包括深度睡眠、做梦睡眠以及梦游。在整个晚上的睡眠过程中，睡眠状态会按照图2-1所示的活动周期变化（图中“梦游”加了括号，因为不是每个人都梦游）。

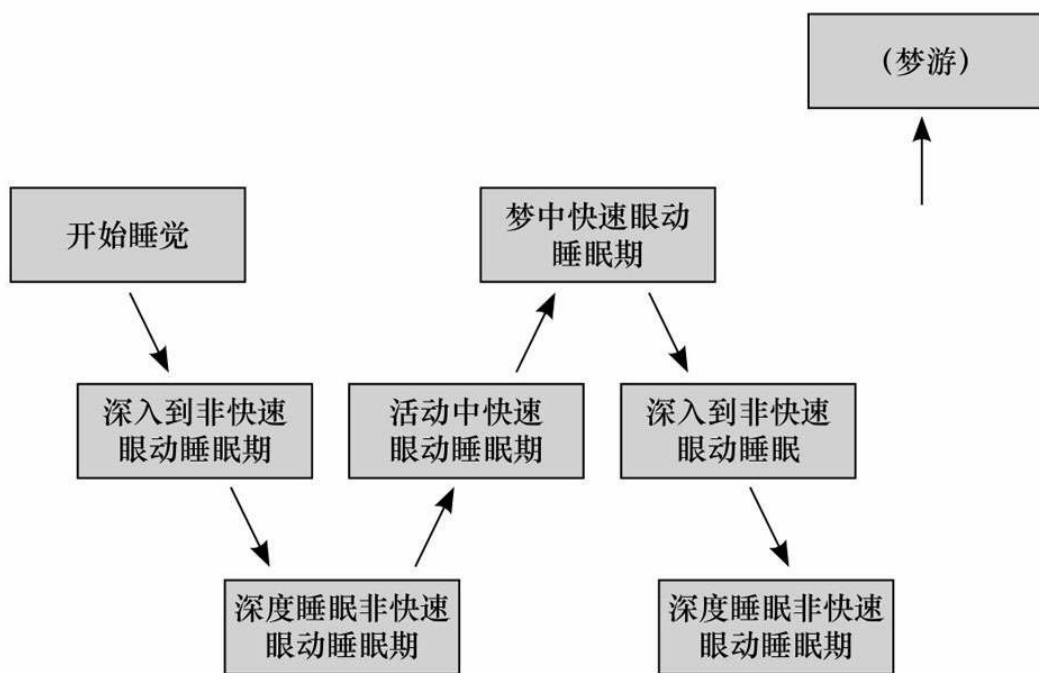


图2-1 狭义的睡眠模型图

睡着：“醒着睡觉”和清醒

闹钟响了，你从睡眠状态中醒来，起床，然后准备迎接新的一天。不过，此刻你清醒程度如何？你洗脸、刷牙、穿衣、吃早饭都是在有意识的状态下进行的吗？还是这一系列活动就像自动在发生，根本就不用你思考？在进行这些活动的时候，你是不是在想今天该如何安排、会见谁、有哪些工作？你可能会把这些称为“计划”，而像穿衣服、做早饭以及其他每天惯常做的事情，似乎都不用专门花精力去想，你就可以集中精力考虑一天的计划了。有时候你沉浸在计划制订中，结果面包被烤焦、鸡蛋被煎糊。

有种流行的说法是“人可以同时做几件事”，其实这只是假想而已。你手里干着活，脑子里却想着其他的事儿，除非手里的活儿可以自动完成。即使如此，你也不可能同时做几件事，只是你的注意力在不同事情之间相互转换的速度非常快，以至于表面看起来似乎同时在做几件事。因此，所谓同时做几件事，其实就是注意力在不同事情之间快速转换。这就像做早饭的时候，煮鸡蛋几乎不需要你的注意力，但你时不时要看一下时间，确定鸡蛋煮了多久。由于看表的时间非常短，你几乎没有感觉到自己的注意力曾经转换到时钟上，然后又收回转换到手头做的事情

上。如果你给客人准备早饭，他的饮食习惯和你完全不一样，你想做一顿美味早餐的话，你的注意力就必须完全放在这项新任务上。当然在做早饭的每个步骤之间，你的大脑有可能依然在计划一天的工作。

所谓同时做几件事情，其实就是注意力在不同事情之间快速转换。

So-called multitaskers are actually rapid attention-switchers.

在完成多项工作的过程中，我们的注意力在不断地发生变化。上述做早饭时面包被烤焦、鸡蛋被煎糊的例子表明，如果没有控制好注意力，就会导致低效或无效。在这个例子中，我们没有控制自己的注意力，允许它从做早餐转移到当天计划中。为了更好地分析，我们需要为注意力所处的状态起个专有名称，以便继续拓展关于睡眠的状态。深度睡眠是一种或多或少的无意识状态；梦中的睡眠即大脑有活动但身体部分瘫软的状态；梦游是一种在睡眠中有活动的复杂状态；“醒着睡觉”即我们看起来醒着但走神的状态。如图2-2所示，完全清醒状态只有在“醒着睡觉”之后才能发生。

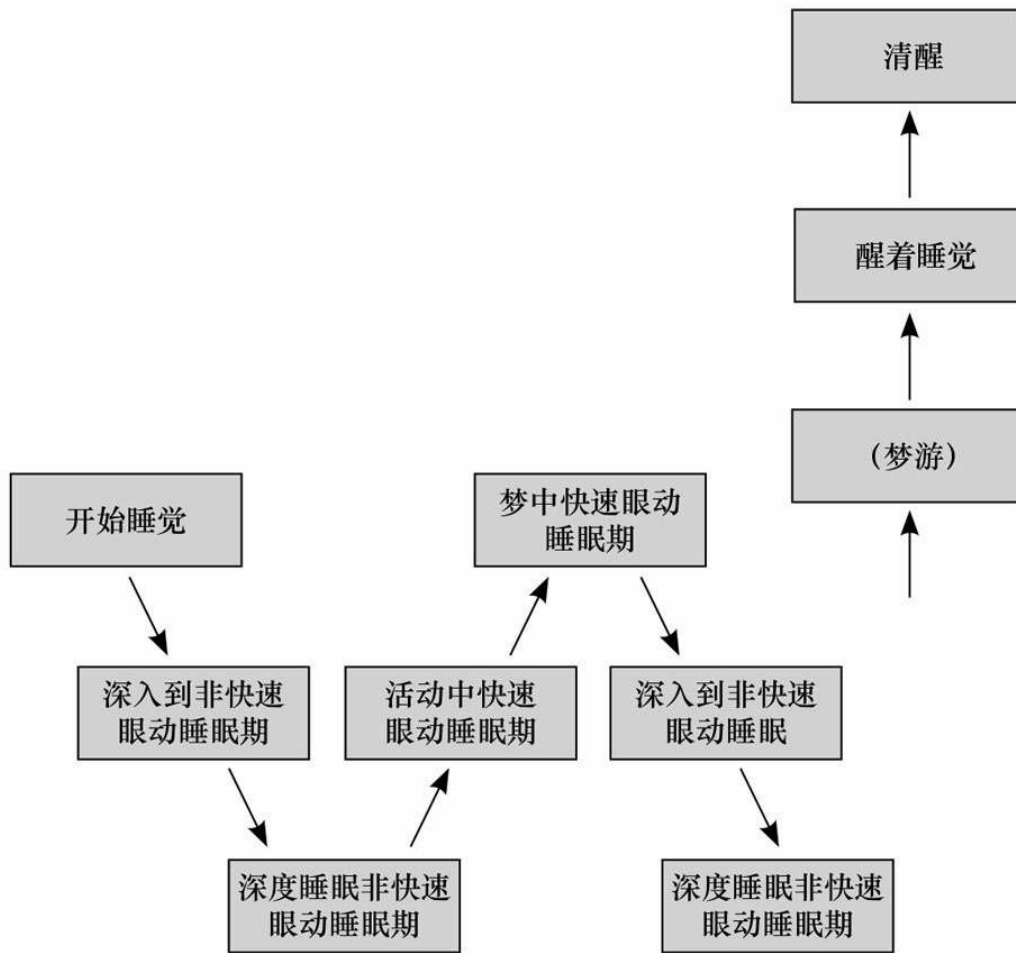


图2-2 广义的睡眠模型图

清醒有不同的形式。在紧急情况下，即使之前根本没有过类似经验，人们也往往行为得当，从容应对不断出现的状况。主要原因是他们的注意力集中在当下，所以我们把紧急情况下人们表现出适当行为的现象称为“心在当下”（presence of mind），这个词的字面意思就是把心（或者注意力）放在此刻。在紧急情况下，人们根本没有时间考虑其他人在类似情况下如何处理，所有此时行动需要的信息均来自当下。

心在当下就是把心放在此刻。

Presence of mind is your mind in the present.

紧急情况下的应对模式有时被描述为“战逃反应”，当然有时也会有“僵化反应”。当“战逃反应”发生时，人们往往没有害怕的感觉，事后回忆起来才会觉得害怕。“僵化反应”是指人们被当时的情绪所控制，僵在那里、动弹不得。德里克曾目睹这种反应，当时他正在多层停车场里，没想到发生了强烈地震，有些人僵硬地坐在驾驶室方向盘后面，完全无法应对当时的情况。

除了如地震之类发生概率较小的紧急情况外，人们在立足当下、基于以往经验制订未来行动计划的时候，更常体验到清醒状态。在压力比较大的情况下，人们往往需要在较短的时间内完成任务，而我们的大脑完全胜任这样的任务。通常我们会处于从“高压、须迅速决策”到“从容不迫、深思熟虑思考计划”各种不同的工作状态，不管处于哪种状态，我们都会有目的、下意识地用“过去”和“未来”为“现在”赋予意义。这种有目的的计划基于过去，展望未来，立足当下，我们称之为慎思。

“醒着睡觉”的状态和大脑完全沉浸在白日梦中的状态是一样的。我们每个人都会出现这种状态，试问自己一天当中有多长时间处于“醒着睡觉”的状态？“醒着睡觉”因人而异，还与客观因素如身体劳累状态相关。举个例子，有人开车走高速路去往X镇，可他停下来的时候已经到了Y镇，在多走这20多千米的过程中，他的注意力根本没在开车上。再举个例子，有人早上起床，到单位开始工作，但是根本不记得早上醒来后的一系列活动。有时候你在车上等着听天气预报广播，可过了一会儿你意识到自己完全忘了听广播的事儿，已经错过了天气预报。在这些例子中，在两个小镇之间、在家和单位之间、在错过听广播的时间里，你的注意力在哪儿？

有时候人们会说“我的大脑一片空白”，我们知道人在深度睡眠状态才会或多或少处于大脑一片空白的状态，甚至人只有死亡后大脑才会真正一片空白。确切地说，人们处于这种状态时不是想着过去，就是思虑着未来，比如“昨天的会议什么意思”“我今天干点什么呢”“那个项目要完工的话还得做什么”“现在这个情况我怎么安排会议呢”。当我们把注意力放在未来，那些我们所期待、希望、担心害怕的事情其实并不一定会发生。对于此刻的我们来说，思考未来无异于幻想。同样地，对于过去的各种想法也是如此。

“我的生活”就是我们所创造的故事。一个人的经历受自己的世界观影响，不同的人对于相同事物会有各自不同的解读和体验。举个最简单的例子，学员参加了相同的培训课，他们听到的是来自相同的老师同样的报告，但每个学员对培训课程都有不同的理解。再比如，同一个家庭中长大的两个人，如果让他们回忆童年生活，他们各有各的回忆，内容如此不同，好像他们来自不同的家庭。在短暂的生命中，我们习惯性地像设定好程序一般度过了绝大部分时间。再举个常见的例子，某人的单位从5楼搬到了7楼，可他还是经常会乘电梯到5楼。

当然，我们的意思并不是说生命设定好了程序，生命当中的所谓“事件”就此不存在了。我们想强调的是不同的人具有不同的思维习惯，因此对相同的事件会有不同的解读。某一事件发生后，你所描述的事件只是你对该事件的理解，有的地方被夸大，有的地方被遗漏。你的所有描述都基于你的经历以及你对未来的想法。这种描述可以说是一种幻想，而正因为这些想法是幻想，因此可以判定你处于非清醒状态。即使当时你可能正以每小时70英里^注的速度在路上飞驰，你也只不过处于另一种睡眠状态而已——“醒着睡觉”状态。

你可能心里会有疑问，既然人们常常处于非清醒状态，交通事故会更多才对呀！幸好，大脑还有一部分注意力用于监督周围情况的发生，并做好随时应对的准备。每当有情况发生，比如前方有车驶入，我们马上会从“醒着睡觉”状态醒来，恰当地及时应对。不幸的是，并不是每一次的应对都恰如其分，有时候我们深陷“梦境”未及时清醒。驾车同时使用手机属于违法行为的原因很明显，你的注意力会转向通话过程，你需要在电话中应对别人的问题，这样你就无法应对道路前方发生的情况。那如果是你在和自己大脑里的人对话呢？这也会分散你开车的注意力。开车时你不仅要关掉手机，还要关掉你和大脑里的人的通话，这正是我们的四个步骤中的第一步——唤醒。

人们承认自己有“醒着睡觉”状态，也知道自己需要被唤醒，问题是如何做才能被唤醒呢？我们晚上睡觉会设置闹钟以便第二天准时醒来，但是对于白天“醒着睡觉”的状态，很明显我们每个人都需要一个无形的、内在的闹钟。因为没有人会时刻保持清醒，我们的目的是在更长的时间内保持更好的清醒状态。“设置内在闹钟”，即当我们处于清醒状态时，要提示自己保持。如果多加练习，你会发现你的内心开始有保持清醒的习惯。

在更长的时间内保持更好的清醒状态。

Be more awake more of the time.

我们可以感觉一下什么叫作清醒状态。当你在读本段文字的时候，请稍作停顿，不管你现在身处何地，请闭上眼睛，仔细聆听。请把所有注意力放在此刻你能听到的声音上。现在，你可能想把听到的声音归类，比如你会把某种声音归类为鸟叫声。这种大脑的思考过程是必然的，人们就是这样来认识这个世界的。现在停止思考，请再次闭上眼睛仔细倾听，注意不要将这次听到的声音和上次作比较，也不要和你从这声音联想到的任何事情相比。你只需要听，尽可能认真地听。

在上韧性培训课的时候，我们会经常邀请学员做这个练习，并且要求他们倾听老师说话的声音，以及老师不说话时可能听到的其他声音。此时，课堂上的氛围就会大变，以至于有的学员会说他们是被老师施了催眠术^注。人们很少将自己的内心带入真正的平静，即便是内心不思考任何其他事情，只单纯保持一种简单的平静状态都很少有。希望通过上面的练习，你已经体验到了当下保持清醒的一些感觉，可能这种清醒状态没保持多久，内心就会出现各种杂音干扰你，这是极为正常的现象。我们的内心需要愉悦，如果不给它有趣的东西，它就转移注意力去其他地方寻找有趣的东西。没有人可以时时刻刻保持“清醒”或守在当下。关键是我们可以尽可能长时间地保持在这种状态，当发现思绪偏离时，保持接纳不评判的态度。

守在当下最简单的办法是与你的感觉联结。你的感官只在当下发挥作用，比如你不可能看见、听见昨天和明天发生的事情。你脑子里的各种想法不是关于昨天的就是关于明天的事情，而非当下。与你的感觉联结，你就做到了守在当下，正如上面的聆听练习，其实对其他感官的练习也一样。尽可能地保持与感觉的联结，时间越长越好，这个练习能够增强你保持清醒的习惯，从而减少“醒着睡觉”的状态。你会发现自己一天中从“醒着睡觉”状态转变为清醒状态的频率增加，保持清醒的时间也越来越长。

保持清醒不是要你停下你正在做的工作，而是说你要与当下所做的事情联结，包括此刻在你面前的任何工作。如果你无法与当下的事情联结，那就不可能把事情做完。在做完一项工作、开始另一项新工作之前，你是不是会开小差？思绪可能会飘到这周末的安排上，你本来说自己就想5分钟然后开始工作，结果20分钟过去了，你的思绪还没收回来，结果你可能会落下工作。每个人都会开小差，而开小差是有成本的。

守在当下最简单的办法就是与你的感觉保持联结。

The easiest way to stay in the present is to connect with your senses.

再举个例子，有份报告来来回回被修改了无数遍，现在这份报告转了一圈又回到了你的办公桌上。你内心痛苦地呻吟，然后不得不开始阅读报告。可没过一会儿，你就开始走神，考虑度假计划，此时你进入了“醒着睡觉”状态。这时，老板打断了你的遐想，询问你是否已经完成工作，并且提醒你10分钟后向团队其他成员介绍报告情况。你从假期计划中猛然醒来，内心感觉一片慌乱。你本来应该能完成工作，可是你的眼睛在报告上，注意力却完全被假期带走了，结果导致自己面临不必要的压力。再比如，大家在开会，没一会儿你就感觉无聊，开始琢磨午饭怎么解决，冷不丁地老板问：“你对这个问题怎么看？”你猛然醒来，竟无言以对。

上面这些例子你一定不陌生。正如前文所述，我们的内心需要愉悦，一旦对当前的事物失去兴趣，我们的思绪就会跑到别的地方。这种状态的代价显而易见，处于“醒着睡觉”状态的时间越长，意味着花在工作上的时间就越短。我们已经知道，没有人能够长时间地持续保持清醒状态，简单的重复性工作容易让人失去兴致，使人进入“醒着睡觉”状态。我们经常采用错误的办法来解决这个问题，诸如要克服厌倦情绪把工作做完。结果是工作完成了，但质量不高、错误频出，这就是为什么我们提倡在工作过程中适当停顿，以使内心保持新鲜感。

每个人喜好不同，对于任何一项工作，有人喜欢而有人厌倦。这就是说单调乏味不是工作的本质，只是人对工作的感受。一旦你认定某项工作乏味，那么这项工作就真的变成乏味的了！当你给某事物贴了标签，也就是赋予了该事物对你的意义，如果你总是说“我很焦虑”，那么焦虑就会如影随形。对某项工作感觉单调乏味，这种感觉一部分来自你自己所做的决定，另一部分来自你对事物生厌的速度，这取决于你在内向到外向坐标轴上所处的位置。相比内向者，外向者需要外界更强烈的刺激才能保持兴趣。记住，内外向者分布是一种正态分布^注，像倒置的大钟，多数人处于内向和外向之间。好在外向性与韧性无关，在此我们不想过多展开论述，如果对此感兴趣，请参考本书附录中关于内外向神经科学模型的研究。

最糟糕的事：纠结

至此，我们了解了“醒着睡觉”状态，也承认沉浸于此状态被抓现行后的恐慌。在介绍完自我感觉较好的“醒着睡觉”状态后，我们来介绍另一种“醒着睡觉”状态，即自我感觉糟糕的、带有负面情绪的状态。接着讲上面的例子，开完会后，你沉湎于刚才的会议中，不断地想：“其他人会怎么看我呢？”你一直纠结，担心你的老板会如何看待此事，直到想象自己工作丢了、无力偿还银行贷款，甚至家人跟着受罪，然后你进入了咀嚼精神痛苦的状态。

纠结就是你内心不断地搅动着“如果……怎么办”“要是……就好了”之类的想法，这些想法是导致焦虑的根本原因。人如果不纠结就不会焦虑，焦虑除了让人生活得更痛苦、寿命更短外，不会带来任何好处。本书不涉及焦虑管理，而是在讲韧性，具有韧性的人不会焦虑。更准确地说：具有韧性的人不会纠结，他们不会毫无意义地纠结烦恼，不会像上面“醒着睡觉”的例子，花时间做白日梦或轻易地进入纠结的噩梦状态。我们也可以选择停止，意识到我们有权终止这种状态具有重大意义（对于个人以及机构都是如此）。据估算，2013年英国与焦虑相关的病假达1500万天，而在美国，此类病假每年导致的损失达2270亿美元。

当然，很多健康问题都会影响员工的出勤状况，这是导致病假的主要原因，但是还有很大比例的病假是员工已恢复健康能够上班，但他们决定在家再歇一天，我们把这种情况用“继发性因病缺勤”来表示。德里克针对英国警察开展的一项案例研究主要关注的就是因病缺勤情况。评估干预措施有效性的黄金标准是随机对照试验^注，这种方法也被用于评

估临床新药的有效性。参加试验的所有被试罹患相同疾病，他们被随机分配到试验组和对照组中。试验组定时服用新药，而对照组也服用“药”，但该“药”是一种安慰剂，只是外形和试验组服用的药物相同而已。病人被随机分配到这两个组，究竟谁服用新药、谁服用安慰剂，这些信息储存在电脑文件中。整项研究结束前，不管是病人还是负责管分发药物的实验人员，对这些信息都不清楚。这样的试验被称为双盲试验^①。药物服用完之后评估药物疗效，只有在这时才会揭晓服用真正药物的病人健康状况是不是好于对照组，这样才能确定药物对疾病治疗的效果。

对培训项目做双盲试验和对照试验很难，但是研究人员有办法让试验方法接近随机对照试验。研究人员采用系统随机分组法，将被测警察分配到试验组和对照组，虽然分组方法随机，但是必须控制年龄、性别、工作年限等变量，以使两组中的这些变量达到平衡。选择警察作为被试主要考虑到警察总体人数较多，基于人口统计学因素抽取样本时可以保证足够的样本量。这样，按照每个条件共选择了70名警察，然后按组分配他们参加不同的培训课程进行干预，每组10人。

此外，选择警察作为研究对象，还考虑到他们多年来一直在利用传统焦虑管理方法。他们在用这个方法进行效果评估（比如因病缺勤）时收效甚微，这意味着我们可以设计一种培训项目，要求这些警察参与其中的某些环节。做培训及治疗相关评估时，我们经常使用“等候控制法”，即把等候接受培训或治疗的人作为对照组。这种研究方法的缺陷是研究人员无法了解在等候期间这组人获得过哪些信息或哪些帮助，但对于心理疗法检测来说，这些因素属于豁免因素。在评估警察培训效果的研究中，我们把已经存在的传统焦虑管理课程作为对照课程。在试验组参与韧性培训的相同时间段内，对照组的人参加传统焦虑管理课程。干预期间以及干预后的一段时间内，该研究还采取措施以阻断两组被试之间的任何接触。

本研究评估指标为常规的因病缺勤状况，即不包括不可避免的因病缺勤。在本研究中，被试并不知道在研究中我们把因病缺勤状况作为评估指标。将过去11个月继发性因病缺勤状况作为基线，然后1年后再做评估，结果发现试验组因病缺勤天数有显著减少。参与韧性培训的试验组在培训后11个月间平均因病缺勤天数为5.39天，而参与传统焦虑管理培训的对照组平均因病缺勤天数为10.96天，结果如图2-3所示。

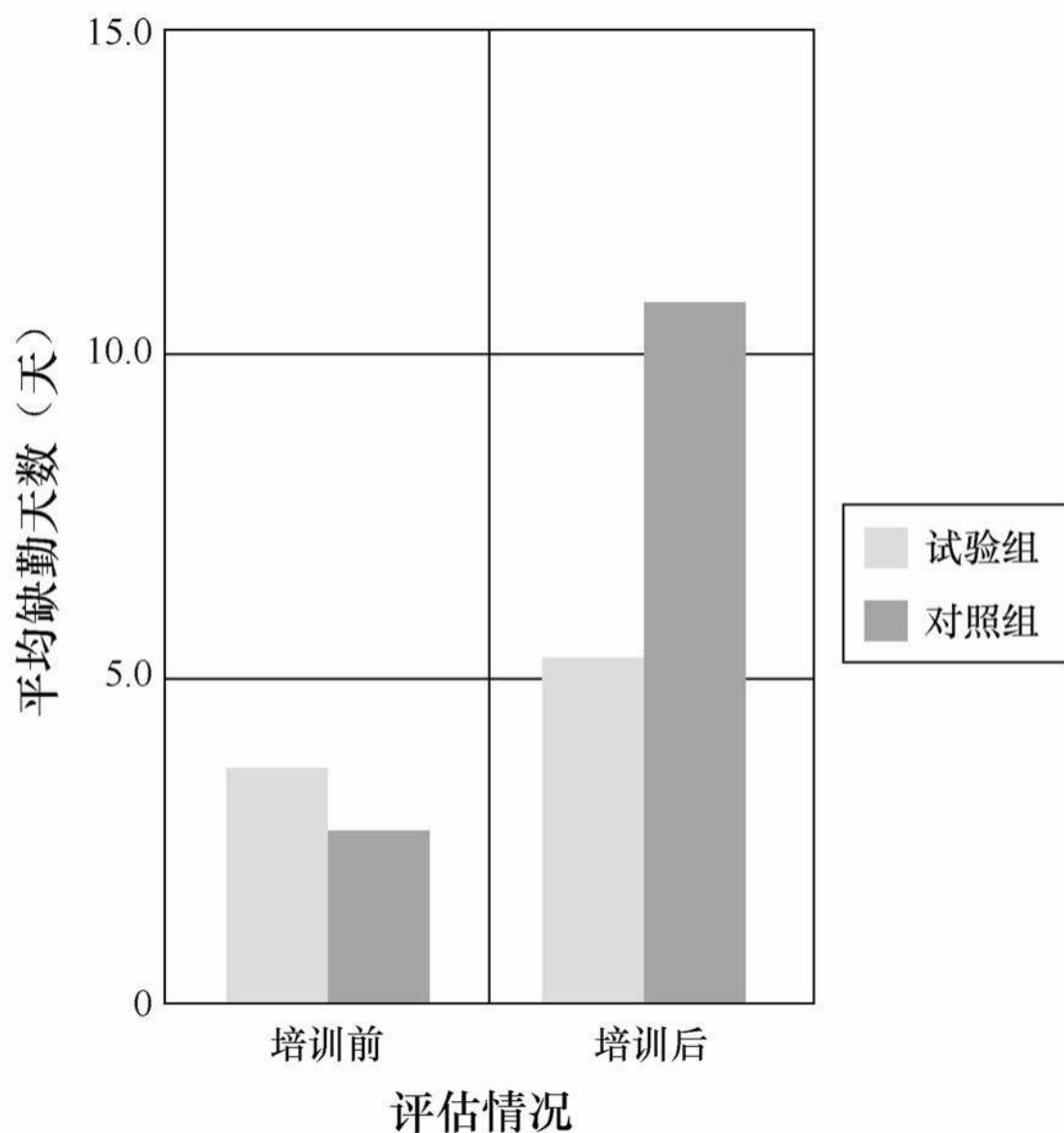


图2-3 韧性培训前后的平均因病缺勤天数对比

图2-3显示，因病缺勤天数在参加完培训后的两组都有上升，但是这两组数据反映的是培训后11个月包括冬季几个月在内的数据，而这个季节的一些常见疾病往往会导致继发性因病缺勤的发生，如普通发烧感冒。控制季节性影响后，对照组因病缺勤天数显著多于试验组，而试验组较低水平的因病缺勤状况一直持续到了培训后的第18个月。在后续追踪期间，试验组因病缺勤天数有些许增加，我们对成员开展了韧性强化培训，结果因病缺勤天数又开始呈现低水平。

控制季节性影响后，对照组因病缺勤天数显著多于试验组。

Controlling for seasonal effects, the control groups had significantly more days off.

英国警察因病缺勤研究是我们开展的第一项研究，该研究结果在随后针对其他群体的研究中再次得到证实，包括对一家英国非营利机构管理人员的研究（该机构为精神和身体残障人士提供支持与帮助）。由于操作原因，这项研究不能像第一项研究那样设定对照组。于是，我们决定将参与韧性培训的管理者作为试验组，该机构其他未参与培训的管理者作为对照组，将两组因病缺勤状况作比较，结果发现，试验组在培训后6个月因病缺勤天数比该组上一年度同期减少16%~43%，而对照组只降低了0.25%。

虽然我们的研究对象是管理者，但是增强韧性对于每个人来说都至关重要。不过，管理者韧性水平的高低对整个机构具有更重大的意义。如果机构领导者缺乏韧性，大多数时间处于睡眠状态，试想一下这个机构会发生什么情况。

领导者处于睡眠状态会带来哪些影响

改变行为的前提条件是：当事人首先从思想上意识到这一点，所以领导者如果想在团队中具有更强的临在感或保持更清醒的状态，他们首先需要认识到有多少时间自己沉浸在白日梦中，也许是在和下属谈话的时候、参加会议的时候，或是在电视会议或电话会议的时候。我们所认识的优秀领导者鲜有沉浸在白日梦中的，他们往往比普通人更清醒，更注意周围环境，更关注他们的员工以及他们行为的影响。换句话说，他们已经学会了如何唤醒自己，如何在更长的时间内保持更清醒的状态。

保持清醒的领导者是什么样子的？比较具有韧性的高效领导者和缺乏韧性的低效领导者的不同行为模式，二者“清醒”和“睡眠”状态的异同如下。

具有韧性技能的领导者

- 尽力把时间花在当下，与此刻正在谈话的人保持完全联结，而不是脑子里想着其他事情。
- 发现当时情况的特殊性，对正在发生的事情好奇。
- 懂得脑子里出现的过去的事情只是个人看法，而思虑的未来计划也只是未来的一些可能性而已。
- 即使工作环境嘈杂，也有能力让自己的内心保持宁静。
- 认识到自己是多面的，不将自己局限于一个领域，比如工作。
- 关注那些自己和团队能够控制或发挥影响力的事情。

缺乏韧性技能的领导者

- 在和其他人谈话时，思绪飘到了其他地方；开会的时候心思游离在外。
- 没有意识到自己做白日梦的时间有多长。
- 花太多时间思虑未来，未意识到错过了眼前的一些机会。
- 未能读懂其他人的肢体语言，不了解他人的感受。
- 主要关注结果，而非结果所需要的投入。
- 用工作来限定自己，认为批评我的工作就是在批评我。

指出问题很容易，关键是作为领导者如何构建自己的韧性。这里我们列出了五项策略以减少纠结的行为方式，这些策略适用于领导者，也

适用于整个团队。

1. 与你的感官保持联结。能够最快地唤醒自己并让自己活在当下的方法是让自己的内心进入感觉中：你听到什么？看到什么？感觉到什么？闻到什么？尝试一下我们之前描述的与感觉联结的练习方法，只需要30秒，听听附近的声音，然后再听听背景中比较微弱的声音。注意你此刻放置在地板上的脚的重量，感觉一下你脸上此刻的温度、你周围的颜色和形状……人只有处于当下才能完成上述练习，而当你处于当下、与当下全然联结时，你就处于完全清醒的状态。在接下来的几天中，每天都练习几次，体会一下这些练习如何改变你的临在感。

2. 唤醒你周围的人。大多数单位都有不少注意力随意飘荡的人，他们常常会感觉参加的会议无意义、办公室同事间的互动不真诚、工作也经常没有进展。卓越的领导者不允许自己的注意力如此随意，当看到有人像走过场似的参加会议，他们会通过不让对方感觉尴尬的方式，询问一些激发人思考的问题，从而唤醒当事人。

3. 向下属询问与当下相关的问题。因为想象中的一些事情带来的干扰，很多人在单位中感觉不好。尼克和一位整形医生聊天时，谈到病人如何对待疼痛。这位医生受益于“醒着睡觉”和“纠结”等理念的启发，她改变了询问病人的方式。曾经有个男病人经常抱怨伤口疼，每次他一抱怨，她就会问“现在你的伤口怎么样，疼吗”，这让病人意识到原来自己的伤口本来并不疼。医生关于当下的问题越多，病人越能够意识到自己真正的问题，原来痛苦的感觉来自精神而非身体。

同样，很多员工遭受着机构变革的痛苦，他们忍不住纠结，想象着机构变革可能带来的负面影响。发现员工被这样的想法困住时，领导者要相信自己可以帮助员工走出思维困境，不必否定员工的感受，只需帮助他们把感觉带入当下，可以这样问：“现在有没有什么问题我可以帮助你解决？”这样就为管理者和当事人提供了现实、可操作、可直接行动的方法。

4. 询问自己“现在在我面前的是什么机会”。很多人无法长时间保持清醒状态，其中一个主要原因是他们认为当前的事无意义、无价值。有一次，我们的工作坊有一位来自一家航空公司的财务总监，他提到如果下属说话没有重点，他就会走神。而在公司，这位财务总监的360度评估反馈报告中，员工也提到了他心不在焉的问题，他当然感觉很尴尬，但又无从下手改变现状。

他在培训中掌握了“醒着睡觉”等概念和如何保持清醒的原则后，我们开始提示他，和下属谈话的时候领导者处于“醒着睡觉”状态，会因此错过哪些有价值的事或哪些机会。他笑了，承认如果这样做，自己将失去指导、提升下属的机会，也失去了了解下属、向下属学习、影响下属的机会。我们接着又问：“这些机会对一个领导者来说是否有价值、有意义？”他说，如果领导者总处于“醒着睡觉”状态就算不上一个好的领导者。我们又问：“如果下次发生这种情况，你会和自己怎么说？”他的回答是，他会提醒自己对于“此刻站在我面前的这个人，我拥有哪些机会”。研讨会结束后，我们追踪了他的变化，结果不仅他的下属感觉他有更多的临在感，他的妻子和孩子也有同样的感觉。

5. 和员工边走边谈。高效能领导者的一个共同特点是下属愿意和他们分享自己的感受，无论是正面的还是负面的。但是由于下属可以自由表达自己的感觉，有时候会出现下属就同一件事反复谈论想法而找不到解决办法的现象。这时候，最有效的做法是带领下属走出这个死循环，让他起身，带着他边走边谈。边走边谈的时间无须很长，5~10分钟即可。这种方法能够打破员工身体上的束缚。试想员工天天在同一间办公室、坐在同一把椅子上、抱怨着同一件事，为了帮员工打破认知局限，必须让员工动起来。当人们动起来，当脚步不断延伸，人的认知状态也会随之发生变化。

最好的做法是带下属到室外自然环境中走一走，这样可以让下属的注意力从局限的内在世界转向无限宽广的外在环境。这并不是说必须要到室外，在办公室周围转转也同样有效。曾有位管理者带着员工绕着办公室天井边溜达边谈话，也收到很好的效果。边走边谈只有一个原则，就是要动起来。记住，不是边站边谈，也不是靠着墙谈。你要让员工打破思维禁锢前行，当他们身体向前迈出一大步时，思想也会跟着前行一步。

相关案例

杰出的领导者及其临在领导力

大家都知道，杰出的领导者都有强大的临在感。那么临在感究竟指的是什么呢？我们认为，临在感就是他们将自己放在当下的一种能力。当他们和你在一起的时候，他们的注意力不是在回想昨天的晚宴，或者下一个会议他们应该说点什么显得更机智。他们的注意力就在当下，正和你在一起。

在美国做培训时，我们经常举的例子是美国某位总统。人们常说，当他在众人瞩目中进入会议室，他开始与不同的人微笑握手，当他走过来和你握手的时候，他专注地看着你，让你感觉在他眼里这房间里只有你一个人。

杰出的领导者具有临在感，因为他们把心放在当下。人们对于你的临在感是怎么评价的？你的同事是怎么认为的？你的下属看法如何？你的家人呢？

也许他们会说“我感觉他把所有的注意力都给了我”，或者说“我感觉他的心思都在手机上”。

回顾一下，这个世界上对你而言最重要的人，他对你的临在感是怎么评价的？

小结

* * *

- 在一天24小时内的大部分时间，人们处于睡眠状态，不是处于普通睡眠（深睡、做梦、梦游）就是处于“醒着睡觉”（走神）状态。

- “醒着睡觉”（走神）状态和做白日梦的状态相似，正如夜间我们的梦境一般，我们会沉浸其间，直到从中醒来。

- “醒着睡觉”很普遍，也不算什么问题，除非当事人面临着在限定时间内需要完成的工作。人不可能一边工作一边睡觉，因此，“醒着睡觉”的成本就是工作低效或无效。

- 当加入负面情绪，“醒着睡觉”的状态就转变为纠结的焦虑状态。来来回回想着“如果.....怎么办”或者是“要是.....就好了”，除了让人感觉更加烦恼和痛苦外，没有丝毫用处。我们的身体需要保持兴奋以应对必要的事件，而反复纠结延长了身体必要的保持兴奋的时间，干扰了身体从兴奋状态到放松状态的恢复过程，最终会损害身体健康。

- “醒着睡觉”和走神一样，不是有意识的，因为我们的“心”不是在思虑过去就是在担忧未来，而保持清醒意味着守在当下。如何能做到守在当下？最简单的办法就是与感官联结，感官只有在当下有感觉。你可以有意识、有目的地基于过去、立足当下，为未来制订计划，这种过程叫作“慎思”。

- 领导者如果有纠结的习惯，将严重损害团队的生产力和团队成员的幸福感。

- 作为一个清醒的领导者，可以通过如下方法减少纠结：

- o 与自己的感官联结；

- o 唤醒周围的人；

- o 向下属询问关于当下的问题；

- o 询问自己当下面临什么机会；

- o 和下属边走边谈。

第3章

专注 **Controlling Attention**

专注和唤醒几乎同时发生，除非被唤醒，否则你不可能集中注意力。要知道，我们有能力保持清醒，能够有目的、有意识地完成工作。

带着问题去阅读

1. 焦虑是怎么造成的？
2. 如何改变“醒着睡觉”的白日梦状态？
3. 怎样适宜地表达情绪？

我们培训课程的第一步是唤醒，第2章已对此详细论述，通过聆听练习，从而体会临在感。我们还定义了慎思，即基于过往经历、展望未来、制订计划的过程。我们还将慎思与“醒着睡觉”的状态做了比较，慎思保持在当下的临在感，而“醒着睡觉”是一种注意力不自觉地当下飘走，停留在过去或者飘荡在未来的一种状态。聆听练习的目的是将你带回到当下，而这个过程其实也包括了我们将要描述的第二个步骤——专注，即要把注意力集中在当下听到的声音上，唤醒和专注这两个步骤实际上几乎同时发生。我们认为，除非被唤醒，否则你不可能集中注意力，因此我们将这两个概念分成两个步骤描述。当我们“醒着睡觉”的时候，注意力依然存在，只是被深深吸引到我们的白日梦中，以至于我们没有意识到当下发生的事件。第2章已经详细描述了唤醒，本章将解释注意力及如何专注。

我们可以把注意力形象地比喻为手电筒发出的光束，而你的大脑则是手电筒。如果有人在喊你的名字，你自然会把注意力的光束转移到喊你的那个人身上，还想弄清楚他为什么喊你。喊你的那个人让你仰头看天空掠过的飞机，于是你又把注意力转移到天空并寻找那架飞机。看到飞机后，你的注意力就会随着它的移动而不断移动。注意力有变化范围，可以快速集中于一个具体重点，也可以转移到诱因目标上，在该范

围内，你有能力控制它。

如果不专注，我们几乎无法完成任何工作。比如你本来要完成一份报告，可一不小心你的思绪飘到了周末计划上。注意力本身不会消失，但有可能失去控制跑到其他地方。在这个“醒着睡觉”的例子中，你的注意力跑到了白日梦里，结果你无法完成报告。唤醒自己，赶紧开始工作，需要你将注意力收回放在当下。修改报告需要基于以往经验，这时候你的注意力可能会放在过去。但由于整个过程在有意识、有目的地进行，因此属于慎思而非“醒着睡觉”。如果工作本身具有挑战性，工作一段时间后，你可能把头后仰、身体紧靠椅背、眼睛盯着窗外，思绪飘到了周末计划上，你在想：周末会见到谁呢？做哪些准备呢？应该吃点什么呢？等等。白日梦所需要的注意力并不少，关键是此刻你允许注意力从当前工作离开，进入“醒着睡觉”状态。

对于比较有挑战性的任务，注意力偶尔进入“醒着睡觉”状态，有时候解决方案会奇迹般地在“醒着睡觉”状态中出现，但一般来说，这种状况极其少见。举一个关于发现苯的结构简式的例子，据说弗里德里克·凯库勒^注梦见一条蛇在咬自己的尾巴，蛇正好形成一个环状。凯库勒从这个梦中得到启发，认为苯分子的特征可能是环状的，果然他因此发现了苯环的结构简式。类似的例子会让人形成一种错误观念，认为最好的创意都是在“醒着睡觉”状态中出现的，但只要仔细推敲就会发现，创造力的构成是90%的汗水加10%的灵感。好的创意来自慎思，绝非“醒着睡觉”。还有一个人们常常误解的概念：“创造力需要百分之百独特的灵感，而发现需要的只是找到原本已经存在的东西。”事实上，有创造力的人有能力在已经存在的事物或理念之间看到或建立新的联系。

认识到专注并不难，当你在阅读本页的时候，务必确保自己将注意力放在本页内容上。我们需要认识到：自己有能力像机器一样把工作做完，有能力保持清醒，能够有目的、有意识地完成工作。这样可以把自已从“醒着睡觉”的状态中唤醒，而且最终也会从焦虑中解放自己。

纠结，白日梦变成了噩梦

在第2章中，我们将正常睡眠状态范围扩展到了“醒着睡觉”。虽然注意力从工作转移到白日梦会带来低效或无效，但当事人并没有感觉到焦虑。然而，当加入负面情绪，“醒着睡觉”的白日梦状态就变成了纠结的噩梦，真正的代价也会随之出现。将焦虑定义为纠结，这为我们理解

纠结提供了新的思维路径，同时也为我们实现无焦虑提供了简单易行的方法。

当新的思维方式取代旧的传统惯例，大众的思维模式也会发生变化。但在科学领域，新思维方式的出现并不意味着对过去的完全否定，正如爱因斯坦^注提出的相对论并没有完全否定牛顿定理，科学是一个不断累积的过程，就像一条不断修建的道路，科学家们不断在这条路上添砖加瓦，大众对科学的认识也随之逐步深入。科学的发展方向可能会急转弯，但大众的思维模式很难发生巨变。思维模式不会在短时间内改变，尤其是当科学新思想与原有的观念相互冲突时。举个例子，人们相信地球是平的、是宇宙的中心，而且这种错误观念持续了很长一段时间。同样道理，关于焦虑的理念已经根深蒂固地存在于人们的思想中。30多年来，我们一直在试图改变人们对焦虑的思维方式，希望他们获悉传统焦虑理念已经过时，传统焦虑管理方法收效甚微。在本章，我们将讨论解决焦虑方法中最核心、最重要的部分，也就是纠结烦恼如何导致焦虑。

焦虑是由咀嚼痛苦造成的。

Stress is nothing more or less than ruminating about emotional upset.

正如很久之前人们认定地球是平的，“焦虑是外界的人和事造成的”这样的观念深入人心，而且人们还认为有些焦虑对人体有益。本书认为，事件只是人们纠结的原料，是否继续纠结于这些事取决于当事人的选择。为了理解这一点，我们在第1章对“压力”和“焦虑”做了重要的区分。通常，传统焦虑管理都会就“好焦虑”和“坏焦虑”展开论述并作区分，但我们认为，凡是焦虑都对人一无是处。不过从另一个角度来讲，“压力”对人有正面影响，会激励人马上行动、完成任务。究其实质，压力是当若干任务需要执行时人们拥有的感受。从早上听到闹铃需要起床，到需要在一定时间内完成工作等，人们感受到的压力不一而足。压力的程度可能会比较强，但是无论如何，压力本身并不会导致焦

虑，如果没有纠结根本就不会产生焦虑。

举个例子，刚刚开完团队会议，大家正忙着收拾桌上的东西，这时候对面的主管对你说：“你得抓紧工作了，否则你的职位不保。”听到这样的话，你根本没心思周末的活动，脑子里充斥的全是对主管强烈的不满，主管居然当着所有人说你不称职。对此你感觉非常气愤，也非常尴尬，同时你非常害怕失去工作。你沉浸在这样的情绪里，顾虑重重。但是，换个看问题的角度，我们也可以这么想：他只是告诉你需要改善工作绩效，只是他做事没有考虑周全，他没有想到公开说本来应该私下沟通的这些话给你带来的情绪影响。但他这样做也许有很多原因，比如他或许正在为整个团队的绩效表现而焦虑。如果你可以从负面想法中跳出来，那么主管要求你工作表现得更好对你来说只是一种“压力”，其间并没有任何主观上的情感因素。其实，就算主管采用合适的方式私下和你谈话，压力也是一样的。你此刻所感觉到的愤怒只是你加入了对整个事件的主观看法而已。

是否焦虑取决于你自己。

Whether or not you become stressed is a choice you can make.

我们是人类，所以当上述事件发生的时候，每个人都不可避免地会有情绪反应。这很正常，但是，我们不应翻来覆去地想这件事，让自己沉浸在烦恼里。如果我们纠结于此事，将付出精神和身体的双重代价。我们都知道坏情绪会带来负面影响，感觉很气愤或是尴尬、难为情，这些都是让人苦恼的经历，但这些感觉最终会过去，而且越快越好。我们需要看到的是，精神上的苦恼对人没有任何好处，如果此刻你正遭受着烦恼的困扰，这正是提醒你需要做出改变了。而这种改变可以通过慎思实现，而非纠结。正如我们在第1章中所提到的，担心、害怕毫无意义，一直沉浸在烦恼中只能延长痛苦。行动起来，哪怕仅仅是完善简历也是有积极意义的。

那么，当我们沉浸在痛苦中，我们的身体会发生哪些变化？比方说你所在的公司要进行重组，主管领导让你分析当前团队的构成并提出团队重组方案，以满足整个公司重组的需要。怎么解决这个问题呢？你或许会在大厅和同事讨论重组事宜，可能会回忆团队的以往工作有哪些优点和缺点，你还可能展望未来，思考究竟还有哪些途径可以实现重组目标。整个过程你都是在有意识、有目的地使用注意力。在对问题做整体评估后，你会把注意力集中于问题的解决策略上。当我们把注意力放在问题上，随着对新信息的获取、加工、利用，事情就会有进展。在实际操作中，解决问题的步骤似乎并不像上述过程一样清晰明确，但原则上和我们如何完成工作是一样的。这里提到的处理问题的过程其实就是慎思的过程，在这个例子中，应当由公司管理者介绍未来重组规划和所期待的重组带来的变化，之后你就可以以此为基础开展具体工作。

现在我们来讨论第二种情形。这次你的想法是：“千万不要再重组啊！我们已经经历过一次痛苦的重组，结果是公司没有发生任何变化。”很快你的注意力转移到了其他更有意思的事情上，诸如下班你会和朋友一起聚餐或者计划下个月的旅行，你的注意力已经被白日梦中令人愉悦的事情所吸引，换句话说，你处于“醒着睡觉”状态。人不可能一边睡觉一边工作，因此老板交代你的工作处于停滞状态，直到你从梦中醒来再次回到当下，你的工作才有可能取得进展。做白日梦会带来低效率或无效率，但其本身并没有焦虑的因素。如果将这种状态转化为焦虑，需要添加另一个因素——负面情绪。

我们接着讨论可能出现的第三种情形。这一次，主管简单明了地介绍了公司总体情况，然后他和你说道：“这次你可得好好表现啊！千万别像上次一样把重组给搞砸了。”听了主管的这番话，你哪里还有心思想周末的活动？你感觉气愤、害怕、后悔，甚至想着报复，你觉得待在这个单位工作太难受了。

“战逃反应”和焦虑

要想了解焦虑的生理生化反应，需要从三个重要部分入手：首先需要考虑的是位于大脑基底部的脑组织——下丘脑^①。下丘脑通过一个较短的腺柄与垂体^②相连，以上这两部分依次与第三部分即肾上腺^③相连。人体有两个肾上腺，分别位于两侧肾脏顶部，每个肾上腺的外层部分称为皮质，内部则被称为髓质。下丘脑、垂体和肾上腺这三部分之间是协调互动的关系，它们组成的系统被称为下丘脑—垂体—肾上腺轴，

我们可以将其简称为“HPA轴”。

举个例子来形象描述下丘脑—垂体—肾上腺之间的联系。你正在一个安静的房间里全神贯注地读书，忽然一阵风吹来，你身后的门“砰”的一声被关上了，你被突如其来的关门声吓了一跳。如果此刻检查一下身体就会发现，不仅你的心脏怦怦地狂跳不止，身上的汗毛也似乎一根根直立起来。还记得之前我们对这种状态的描述吗？这就是“战逃反应”。这种反应不是自然发生的，而是当事人的一种决定，因为我们对不同情境会做出不同的反应。通常人们认为做决定是一个冗长的过程，需要仔细考量每种选择带来的后果。其实当需要快速做决定时，人往往可以不假思索就能在最短的时间内做出决定。无论什么时候，只要感知到周围环境有威胁，你的下丘脑就会被这种信息所刺激，然后下丘脑就会刺激肾上腺髓质，直接的神经传导贯穿整个过程，因此速度非常快，紧接着肾上腺髓质就会分泌肾上腺素，让人体做好或战或逃的准备，结果你的心脏跳得更快，血压开始升高，二者都会增加肌肉中氧气的供应量，帮助你采取必要措施。

这个过程并不属于焦虑。肾上腺素有时被叫作焦虑荷尔蒙，但实际上这种内分泌激素只是帮助人体做好行动准备而已。我们体内也含有肾上腺素，是由身体其他部位分泌产生的。肾上腺髓质可以在短时间内分泌大量肾上腺素。肾上腺素具有调节人体兴奋的功能，并根据人体应对周围环境威胁的需求做出不同反应（切记，这种需求是个人的决定）。你有过这样的经历吗？在单位开会时不小心走神了，一直处于“醒着睡觉”状态，忽然有人提到了某件事，正是你感兴趣的内容，你感觉似乎“砰”的一声大脑完全被唤醒了，你开始留心那个人的讲话，这种过程就是体内肾上腺素猛然增高的结果。当然，这个例子中肾上腺素增高的水平比上一个例子中的低得多。

对于“战逃反应”，人体内的肾上腺素水平会陡然升高，甚至你都能感受到肾上腺素水平上升带来的身体反应，但是你并不会因此对肾上腺素成瘾。所谓的肾上腺素成瘾即人渴望肾上腺素刺激产生的感觉，这种刺激和“战逃反应”的过程是一样的。“战逃反应”还伴随着另一种激素（内啡肽^②）的分泌，这是一种类吗啡激素，可以止痛并使人产生欣快感。内啡肽可以帮助士兵减少伤口痛感，它与吗啡的联系导致人们普遍误以为运动员服用内啡肽可以帮助他们超越身体极限，而事实上内啡肽并没有这样的功能。

人们应对威胁时的状态不只有“战逃反应”，前文提到僵化反应，即

遭遇重大威胁时人们有可能完全被情感控制，导致身体无法行动。“战逃反应”描述的是人们的正常反应，当然还有一些动物遇到威胁也会僵化不动，但这是一种逃生策略，它们可以巧妙地将自己融入背景色中，使捕食者无法找到自己。但是通常来说，僵化不动或恐慌会带来灾难性后果，比如德里克亲历地震的例子。人的情绪反应非常复杂，是大脑其他部分调节并相互作用的结果，但无论你的反应是战斗还是逃跑、是僵化不动还是恐慌，所有这些反应都伴随着体内肾上腺素水平的陡然升高。

肾上腺素刺激导致的生理兴奋本身并不是焦虑，但肾上腺素水平的升高会伤害身体。举个例子，对于一条弯曲的河流而言，我们很容易理解在河道转弯处河岸所受的压力比其他地方要高，一场狂风暴雨过后，河道里的洪水泛滥，可以想象河道转弯处河堤的压力会更大，河堤很可能被河水侵蚀甚至冲垮。而人体的冠状动脉和那条河流非常相似，冠状动脉始于心脏顶部，几乎环绕心脏一周，为心肌供血，其间有不少弯曲和分叉。肾上腺素水平的升高就相当于洪水泛滥，正如河道转弯处压力的增加，血压升高以及心跳加速会导致心血管负担的加重，结果会使得冠状动脉内壁细胞破损，而这层细胞具有预防脂肪在血管壁沉积的作用。由于这一层细胞受伤，脂肪粒开始在血管壁堆积，最终导致血管硬化甚至阻塞，结果形成了冠状动脉粥样硬化。因而长期较高的肾上腺素水平与慢性高血压相关。

你可能会问，这些又和焦虑有什么关系呢？我们还是举例说明，如果有人做了让你非常烦心的事情，你非常生气，事后你想起这件事的频率如何？这件事让你内心烦恼了多久？每一次你想起这件事，你就陷入了“战逃反应”，当然这种反应不像当初事情发生时那么强烈，但是只要你在想这件事，肾上腺素水平就会升高，且一直持续到你不再回想为止。这就是“反刍烦恼”。我们都知道牛属于反刍^①动物，牛咀嚼食物然后吞下去，过不了多久会再次吐出来重新咀嚼再吞咽。牛不断咀嚼食物至少是有益处的，可以逐步分解纤维素，最终有利于消化吸收营养物质。但是，不断反刍精神上的苦恼却毫无益处，只会让你生活得更加痛苦，寿命更短。

有时候人们会说，上天就是这样设计人类的，人就是会忍不住胡思乱想。这种说法听起来有些道理，但实际上趋利避害才是自然选择，让生命更痛苦、寿命更短的行为是反自然行为。大自然的设计是一种自动调节系统，有利于物种延续，反刍痛苦带来的是反作用，因而反刍痛苦

是一种反自然行为。还有一种说法，认为人可以从过去的事情中学习经验，因此才会不断纠结。我们想说的是，反刍痛苦学到的是如何自我施加痛苦，认为能够从过去学习经验实质上是混淆了反刍痛苦和慎思之间的区别。我们特别强调二者之间的区别，慎思的目的是解决问题，思考但并不加入主观感情因素，这需要进入培训中的第三个步骤：超然。反刍痛苦是来回想着“如果……怎么办”带来的负面结果，解决不了任何问题。借用马克·吐温^注的一句话：“生命中最糟糕的事情还没有发生^注。”

认为“焦虑是反刍痛苦所致”的观念使得我们不再关注事件本身，注意力从焦虑诱因转移到我们自身对待事物的认知情绪反应上，也就是对事件的解释、情绪反应以及身体促动应对时所发生的生理变化。正如我们之前反复解释的，身体变化不是焦虑，因为这些生理变化很快会恢复到正常水平，但是如果加入纠结，就会给身体带来额外负担，产生焦虑。具有韧性的人不会胡思乱想，这就是他们适应力强的原因。打个比方，一台摩托车总是处于全速奔跑状态，而另一台摩托车只在需要的时候才会加大马力，哪一台摩托车状态好呢？答案显而易见，我们应该像后者一样才能有健康的身体，而反刍痛苦偏离了自然赋予我们的自我平衡之道，只有保持自我平衡，人才可以快速获得休息并从心血管系统的损坏中复原自我。

具有韧性的人不会反刍痛苦。

Resilient people don't ruminate.

包括肾上腺素等在内的激素，其作用在于促进人的觉知转化为行动，如果没有纠结，那么人体激素水平涨落的整个过程都是正常的。还有一种叫作皮质醇的激素，其作用与肾上腺素相似，也被错误地看作一种焦虑激素。皮质醇是由肾上腺外层皮质分泌的，其发挥作用的速度不像肾上腺素通过神经传导那么快，皮质醇需要先进入血液，因此过程比较缓慢。皮质醇也参与HPA轴。在此简单描述一下这个过程。下丘脑有

前区和后区两个部分，下丘脑后区刺激肾上腺髓质分泌肾上腺素。下丘脑前区分泌一种叫作释放因子的激素兴奋剂，该兴奋剂进入垂体，刺激脑垂体分泌促肾上腺皮质激素（ACTH），肾上腺皮质激素进入血液循环作用于肾上腺皮质。

当肾上腺皮质激素进入肾上腺皮质内，会刺激肾上腺皮质分泌皮质醇，该激素具有一系列作用，其中之一就是抗炎（减少红肿热痛等发炎症状），人造合成药物可的松^注就是根据皮质醇分子结构研制的。炎症反应是人体一种非常正常的组织反应，在“战逃反应”的行动中，受伤部位会红肿热痛。抗炎作用在于阻止血液进入人体受损区域，从而使伤口尽快愈合。皮质醇的另一个功能是通过促进糖原释放调解身体能量状态，以应对“或战或逃”行动。这个功能是通过暂时延缓需要消耗较高能量的活动来实现的，包括人体制造某种类型白细胞的过程。科学家已经证实皮质醇可以导致体内自然杀伤细胞减少，并危害T细胞。自然杀伤细胞是机体重要的免疫细胞，是一种人体前沿防线的白细胞，可以快速应对一系列病原体^注，而T细胞的作用在于总体协调人体免疫反应。

持续反刍痛苦会导致体内肾上腺素和皮质醇的升高。当我们需要应对紧急事件时，比如在有限时间内完成某项工作，随着体内肾上腺素水平的升高，人会感到有压力，血压会升高、心跳会加速，这会促进人体应对当前的状况。这就是常说的急性焦虑，其实只是压力而已。现实中很少有人会“7×24小时”持续处于紧急状况中，压力总会有消退的时刻，人体最终也恢复到正常状态，但是当我们纠结时，就会使得压力成为常态，从而导致慢性焦虑。急性焦虑根本不是焦虑，只是压力而已。通常对人体带来负面影响的焦虑都是慢性焦虑。我们已经详细描述了焦虑带来的生理影响，这也进一步解释了为什么焦虑对人体有百害而无一利。

焦虑与情绪

如前所述，“战逃反应”是一种生理反应，但追根溯源导致这种生理反应的却是人的情绪。虽然我们已经阐明焦虑的来源，即当事人不断反刍痛苦所致的一种感觉和身体反应，但我们也知道情绪本身并没有对错。情绪是人所特有的，每个人都会有情绪，我们所做的几乎每一件事情都包含着我们的情绪。举个例子，手头工作千头万绪，一个人不可能喜欢自己工作的方方面面，有些东西喜欢，有些东西甚至讨厌。如果现在桌上放着一个文件筐，让你按照从讨厌到喜欢的顺序依次排列每件工作，然后把相关文件放入筐里。可以想象，放在文件筐最下面的一定是

你最不喜欢、最厌倦的工作。现实生活中，我们常常就是这样做的，把最不想做的事情放到最后，但是这些工作并不会因为排在最后就消失，你会时不时想起这些讨厌的工作，因为这些事情迟早要做。终于有一天，你决定专门花时间来做这些工作，你问自己：究竟是什么样的事情让自己如此烦心？你开始审视这些工作，最终发现工作本身并没有好坏之分，是你对工作的看法决定了你的感觉和情绪。很简单，只是你不想做这件事，你心里想做其他工作而已。由此可见，刚刚我们在文件筐里排列工作顺序时依照的是感觉和情绪，而非理智。

究竟该如何完成工作任务呢？答案也许出乎你的预料，请勿依照重要性排列工作顺序，相反，我们应当决定哪些工作不那么重要，可以不做。企业管理者经常会对员工提出不切实际的要求，布置很多任务给员工，要求他们在规定时间内完成。你曾经事无巨细地把每件工作都做完吗？记得有一次，在我们工作坊，一位经理人给团队成员打电话说，他不期待大家把所有工作都做完。显然这位经理思想开明，当然他还附加一句——重要任务需要100%完成。如果一个团队试图完成所有工作，那么这个团队最多能做完70%的工作。我们认为，做工作要随时排列优先顺序，先将不重要的事情从工作列表中排除。

排除最不重要的事情，做这个决定的过程需要我们保持客观审慎的态度，情绪往往会妨碍我们做出正确判断，误导我们将工作的优先顺序变成个人的情感喜好顺序。认识到这一点很重要。实际工作中，在我们确定究竟应该集中精力做哪项工作时，还是会面临各种问题。比方说，老板交给你三项任务，你客观评估了工作，认为你只能高质量完成其中两项。在这种情况下如何取舍呢？该优先选择哪两项任务呢？解决这个问题需要直接和主管沟通，听取主管的意见和建议。如果你的主管具有领导力，他会调整自己不切实际的期望，然后提出建议，比方说，他可能会告诉你：“先做这两项任务，那件事做不完我们再想其他办法。”如果你的主管只是个“经理人”，而不具备领导力，他就会继续要求下属把所有工作都做完。在困难时期换工作不简单，更不容易，但是，这时也许正是我们完善简历合适的时机。如果主管不考虑时间和财务等方面的制约，不实际地一味要求下属完成这个做完那个，那么这样的主管不值得共事。

事实上，当团队人少、任务多，不可避免地会出现每个人的工作负担都过于沉重的情况。要想解决这个问题，我们可以组织团队成员学习如何高效利用时间，不过常常是收效甚微，无论我们如何高效，时间还

是不够用。人们常说在工作中要灵活，但是没有人会告诉你怎么做才是灵活。到最后大家只能是快马加鞭，多完成一些任务。更灵活地工作是有可能的，关键是保持更加清醒的状态。

更灵活地工作是有可能的，关键是保持更加清醒的状态。

It's possible to work a lot smarter, but the key to doing so is to be more awake.

应对不同情境，不可避免地会出现情绪，这就需要我们客观地看待事物和情绪。情绪的危险性不在于它会发生，而是在于情绪极可能会压倒你。韧性的关键是避免将压力转变为焦虑。人们有时会说“没有焦虑就没有动力”，但实际上真正推动我们向前的是对工作的热情和激情，而非焦虑。人处于焦虑中，工作效率会降低。只有那些不善管理的人才会上行下效所谓焦虑有利于工作的理念，以便为自己给员工布置不可能完成的任务找到合理的借口。

变得更具韧性不是说你从此就失去了感觉和情绪，相反，你依然有感觉和情绪，但韧性在如何继续应对问题方面为你提供了更多选择，其中最重要的两项选择是：是否纠结以及是否要表达自己的感觉和情绪。德里克多次提到研究课题，其研究的目的是发现敏感人群的人格特质，结果显示除了纠结外，具有情绪压抑倾向的人对焦虑也较为敏感。这两个指标也是该研究中情绪控制问卷的重要组成部分。研究进一步明确了焦虑是纠结造成的，同时，表达情绪可以减少焦虑带来的影响，相反，压抑情绪则会加剧焦虑带来的后果。

“纠结”是德里克的研究课题的独特之处，其情绪控制问卷是对纠结指数的首次发布，当然我们会认为研究所发现的“压抑情绪是焦虑的影响因素之一”顺理成章。释放情绪的好处正如老话所说的，“有人分担，忧愁减半”，很多研究也证实了释放情绪的重要性。释放情绪就像是把胸口沉甸甸的东西移除，让身体感觉轻松。

人们隐藏感受、压抑情绪的原因有很多且因人而异，但一个很重要的原因是人们认为表达情绪会暴露自己的弱点，表达感觉和情绪让自己显得很可怜。事实上，这种认识是错误的。我们现在已经知道拒绝纠结是高情商的表现，同理，表达感受也是高情商的表现。人们还有一种性别偏见，认为只有女性才愿意表达感觉和情绪，其实男性也有这样的需求。从表达情绪的角度看，毫无疑问，女性情商高于男性，女性往往更理解自己的感觉和情绪。而对于男性来说，他们认为表达感觉和情绪会让自己在别人面前尴尬，因此最好的办法是隐藏情绪，什么都不说。在此，我们想澄清一点，释放情绪是指“适当地表达感觉和情绪”，并非建议不加分辨，随意分享。随意表达感觉和情绪的人最终会形成逢人便说、见人就讲的习惯，后果是他们虽然经常释放情绪，却无法得到任何解决方案。显然，这样的行为对说的人和听的人都没有什么好处。

表达感受是高情商的表现。

Expressing how you feel is a sign of emotional intelligence.

再强调一点，适宜地表达情绪不是完完整整地再讲述一遍问题，而是描述问题并客观地看待问题。同样重要的是，听者也要正确地看待问题，应当同情倾诉者的遭遇，避免陷入倾诉者描述的问题中并感同身受地表现出情绪。当我们完全陷入倾诉者的问题中，我们就进入了“共情^注”状态，即犹如身临其境并表现出与倾诉者相同的情绪。共情的结果是一个人的问题变成了两个人的，这无益于问题的最终解决。同情才是有效领导力的重要体现。

迈出第一步

如上所述，保持清醒需要“唤醒”，但“唤醒”并没有灵丹妙药。我们知道韧性培训是有效的，但不会让学员在短期内发生根本性变化，改变行为与建立新习惯一样需要在漫长的过程中不断地重复、固化新行为。但在第一步“唤醒”，我们能非常快地建立起习惯。在我们的培训课程

中，“唤醒”被分为两个环节，分别是慎思和练习。这两个环节间隔一个晚上，前一晚，要求大家观察自己有多少时间处于“醒着睡觉”状态。第二天学员回到教室时，已经意识到自己在这方面花了很多时间。当然这并不是说“醒着睡觉”的时间忽然增多了，而是学员更加意识到这一点。有不少学员对自己花很多时间在“醒着睡觉”状态上表现得忧心忡忡，不过当我们询问大家是如何发现自己“醒着睡觉”的，大家的情绪马上又缓解了一些，因为意识到“醒着睡觉”说明我们处于清醒状态。大家知道“醒着睡觉”是另一种睡觉状态，就像一个人发现自己做了噩梦说明当事人正处于清醒状态，因而只有处于清醒状态的人才能知道自己刚刚处于“醒着睡觉”状态。

既然清醒，那么就可以有意识、有目的地将注意力放在眼前的工作上。有时候人们会认为焦虑是因为事情超出控制，而实际上事情往上是根本无法控制的。人们能控制的只有自己的注意力，这才是我们应当善加控制的。记住，没有人能时刻保持清醒状态，我们的目标是争取在更多的时间内保持更清醒的状态。当你了解了“醒着睡觉”造成的低效或无效的代价以后，就会有动力保持清醒状态。

认识到纠结造成的健康代价有助于我们改变习惯、关注当下，要记住纠结是一种可改变的行为。我们的案例研究提供了最直接的证据，例如在新西兰有一家大型公司，我们为该公司位于两座不同大楼里的两个部门开展培训，两个部门都做好了韧性培训计划，但是由于培训不能同时进行，如果一个部门开展培训，另一个部门必须等待。这给我们提供了开展对照试验的机会，试验组是参加培训的部门，而对照组是等待培训的部门。为准备培训，两个部门的工作人员分别填写了韧性档案，其中包括“纠结”这一量表。韧性档案共包括八大不同维度的量表，本书第5章将对此展开详细论述。这项研究的一个缺点是，研究对象可能会由于记忆模糊而影响结果准确性，为减少偏倚，我们将两次测试的时间间隔定为13个月。

研究显示，试验组即参加培训的部门，其纠结指标显著下降，而对照组即等待培训的部门，这一指标前后持平，未发生明显变化。由于我们与该公司的合作时间较长，我们有机会对学员进行第二次测试，以判定学员在培训结束后针对主要原则的练习情况。测试以非正式方式开展。结果显示，韧性改变主要发生在那些坚持将所学应用于实践的学员身上。这样的结果并不令人惊讶，因为培训本身解决不了任何问题，除非学员能将所学付诸实践。但不管怎样，看到学员在培训后的变化，我

们由衷地感到欣慰。

培训本身解决不了任何问题，除非学员能将所学付诸实践。

Training offers little benefit unless it is subsequently put into practice.

德里克在对企业环境的调查中，进一步证实了韧性培训课程能够带来正向变化。韧性培训企业环境调查采用同样严谨的心理测量程序，通过在公司不同部门、不同职位的员工中广泛征询意见，要求员工仔细回想之前以及当前的工作状况，并回答“一个组织应当具有什么样的特征才能成为人们愿意工作的地方”等问题。随后我们按照员工反馈编制了韧性培训企业环境调查问卷，并在公司员工中更广泛地发放问卷，包括来自不同部门、不同层级的员工，同时还兼顾男女两性数量上的平衡。被选员工要按照问卷对所在企业的各个方面评分，每题满分4分。员工填写问卷后交回，我们对这些问卷经过探索性归因分析以及随后的验证分析，最终形成了企业环境量表。

该研究最终得出影响工作环境的4种最重要的因素，分别是：企业管理风格、员工赋权状况、员工工作负荷以及企业沟通状况。这4种因素在某种程度上不言自明。第1个要素反映了公司的总体管理情况，第2个要素反映的是员工感觉自己能够独立行动的程度，第3个要素描述的是员工所感知的个人工作负荷情况，第4个要素是公司信息公开状况以及上下级和同级之间的沟通有效性。

对每个要素设置统计学权重，调整后的4个要素分别包括了10个指标，也就是说总分分值范围从0分到30分；分值在20~30分代表企业环境较好。在4个因素中，工作负荷的平均分值一般比其他3个因素的分值要低，这反映了增加工作负荷在近这些年来是一种常见状况。这4个维度之间紧密相关，既能够共同作为总体性指标反映企业环境状况，也可以独立运用，以反映员工对公司各方面更细致的看法。

第二个案例研究是企业环境调查，试验组和对照组都在试验组培训

前后分别对企业环境打分，结果显示，试验组培训后所打的分值在以下3个维度有显著升高：企业管理风格、员工赋权状况和企业沟通状况，如图3-1所示。

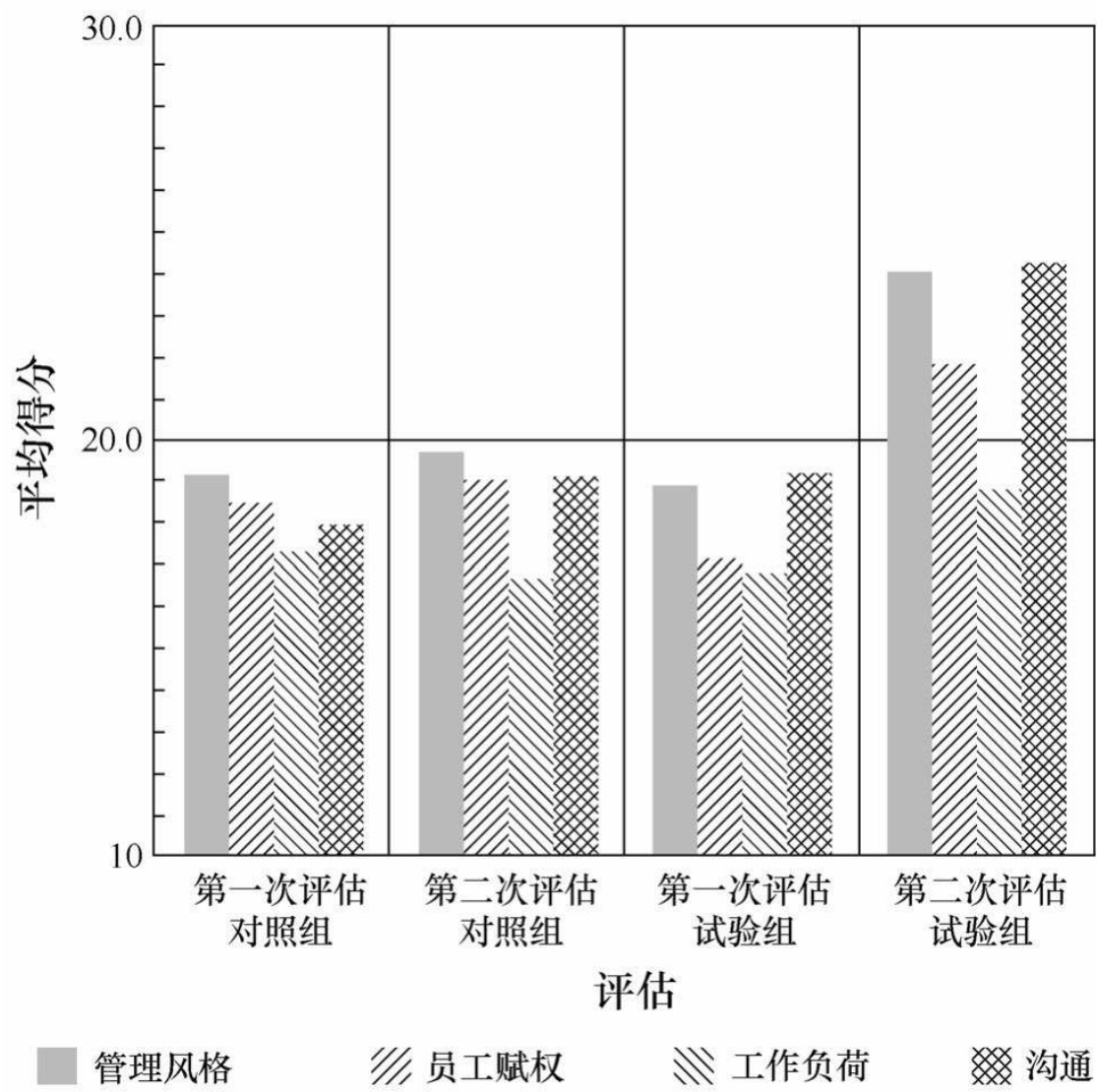


图3-1 对照组和试验组试验前后的企业环境分值

研究显示，只有工作负荷在培训前后没有显著变化，但这并不奇怪。工作负荷实际上是测量工作压力的指标，压力是多项工作需要执行时人们的感受，任何培训包括本培训以及其他培训都不会降低这种压力。因此研究显示，工作压力没有发生变化是正常的，结合纠结导致焦虑这一逻辑，我们可以预测，如果对试验组进行焦虑测量，对比培训前后的分值，一定会发现培训后焦虑程度有所降低（纠结的状态少了）。

无焦虑领导力

在21世纪的工作环境中，毫无疑问，领导者面临着日益增加的压力。每年我们会和1000多名来自世界各个领域的领导者一起参加韧性培训课程，他们的工作可以用BOCA来概括。

- 边界模糊（**blurred boundaries**），尤其是由于新技术革命带来的变化，工作已经渗透到生活的方方面面、每时每刻。
- 超负荷（**overload**），工作负担已经超越可以承受的范围，让人感觉无力应对。
- 复杂性（**complexity**），问题的复杂性已经成为系统性难题，难以处理。
- 对成就上瘾（**addictive**），很多领导者具有对成就上瘾的人格特征，对工作带来的刺激成瘾。

我们这里谈的只是工作，事实上，很多人所谈论的工作压力来自他们的私人生活。纠结并不是离开家、关上门就能把那些想法留在家里；反之亦然，即与工作相关的焦虑不会在你穿过自家的前门时就自动消失了。你的心跟着你，无论你走到哪里，想法都与我们如影随形，即使有变化，也只是焦虑的内容不同。在韧性培训课上，我们要求学员将在企业和家庭中让他们感到压力的事件一一列举出来。结果在企业，排前三位的压力事件分别是工作负荷、工作变动和任务截止日；对于家庭来说，排前三位的压力事件分别是家人、健康状况和财务。

既然存在如此多的压力，你是否还有可能引领自己和团队远离焦虑，幸福地工作和生活？答案是肯定的，我们培训过的很多有卓越领导力的管理者已经证实这是有可能的。本书将具体描述那些无焦虑领导者的特征，换句话说他们不会纠结，他们具有韧性。当然我们也说过纠结是一种习惯，而习惯是行为不断重复所致，是可以改变的。韧性是一种技能，可以通过培训获得。要想获得韧性首先需要唤醒自己，那些经常不小心陷入“醒着睡觉”状态的管理者感觉焦虑，实际上他们缺乏构建韧

性的技巧。这些管理者与具有韧性技能的领导者相比具有很大差异，主要体现在以下方面。

具有韧性技能的领导者

- 理解压力（外部事物的要求）和焦虑（内心的纠结）之间的区别，并告知团队成员。
- 认为工作会带来压力，压力是工作的一部分，但是，焦虑却是可以选择的。
- 精力集中在自己及团队能够控制或施加影响的事物上，尤其是对注意力的控制。

缺乏韧性技能的领导者

- 总是在想“如果……怎么办”及“要是……多好”，没有意识到自己陷入纠结的状态。
- 夸大了事件本身及其带来的后果。
- 纠结于其他人以及担心其他人对自己的看法。

我们已经说过多次，韧性是可以习得的技能，本书提出的操作性很强的四个步骤非常有效，管理者可以采取这些方法提高自己的韧性和领导力。

1. 帮助团队分辨压力和焦虑的区别。大多数人认为压力和焦虑是一回事，区别不大。你知道吗？有些人在工作中面临的只是较小的压力，却遭受着极大焦虑的侵扰；还有一些人虽然面临需要执行多种工作的压力，却处事自如，不焦虑。在我们的工作坊，我们经常问学员：“各位学员，你们有压力吗？”每个人都点头表示认同，然后我们又问：“是不是每个人都焦虑？”通常沉寂几分钟之后，才有人说：“是

啊，我们当然焦虑。”还有人会说：“没有，我并不焦虑。”当小组讨论问卷中的分值时，大家意识到原来教室里的每个人面临着相同的压力，但焦虑水平却因人而异，变化幅度很大。

我们经常会在工作中看到，职位越高的人看起来越不焦虑，当然也有例外。你可能会说，身处要职的人本身没有那么多事情要做啊。也许你的说法是对的，但我们想提醒你，仔细审视周围一直处于提升状态的同事，你会发现他们经常能够泰然处理更多紧迫任务，他们总是表现得游刃有余，并没有将压力转化为焦虑。

2. 当你从纠结中醒来，自问“‘醒着睡觉’对自己有用吗”？当尼克第一次学习韧性改变课程的时候，他正面临健康问题的挑战，无疑这让他有压力，他很快意识到自己经常纠结带来了许多不好的后果。最后帮助他走出焦虑的是一个简单的练习，你可以借鉴他的方法。那时候，尼克问自己：“刚才12分钟的纠结对你有什么用吗？”对他来说这是一个真正的问题，因为他认为或许通过纠结能发现真正的好处。在多次询问自己同样的问题后，尼克终于认识到纠结没有带给自己任何好处。这个发现一定与许多喜欢沉思的人的想法有冲突，他们一直认为纠结是有意、有用的。一旦我们意识到纠结没有任何作用，我们就能够释放各种无意义的负面想法。

3. 毁掉纠结的唱片。大家一定很熟悉留声机，没有划痕的新唱片播放出来的声音往往很流畅，一旦唱片播放久了，轨道就会被擦伤，留声机唱头上的唱针就会跳出轨道。如果唱片损伤太严重，就再也无法播放熟悉的旋律了。

纠结就像留声机上的一张唱片。“我的老板是不是不喜欢我啊？”“公司裁员怎么办啊？”这些想法如同我们熟悉的曲目不断在我们内心播放，却没有任何有用的结果。我们能做的就是，一旦发现唱片又响起来，当即毁掉唱片，中断纠结的那些熟悉的曲目，行动的时候要尽你所能，动作要迅速有力。一旦你成功停止，就实现了最重要的一步——唤醒自己。记住，保持唤醒状态的措施非常重要，身体一定要活动，比如起身、到办公室外快速走5分钟等。记住，千万不要在活动的过程中又陷入纠结的陷阱。尽最大努力与当下联结。当你有意识地使身体向前移动，你的注意力就从内心回到了你的身体以及周围环境上。

4. 将纠结转化为慎思。有些管理者混淆了纠结和慎思之间的区别，虽然二者都包含思考的因素，但它们之间的区别非常大。图3-2形

象地描述了二者之间的区别和联系以及二者之间的界线。

慎思	<ul style="list-style-type: none">• 基于以往经验，立足当下，计划未来• 认识到你对过去的回忆不是准确的，计划是基于未来的计划，具有各种可能性，而非确定性• 确保每个人都参与了决策过程，但是在做最终决定的时候果断自信
界线	
纠结	<ul style="list-style-type: none">• 不断想过去的事情，陷在“要是……多好”的想法里；担心未来发生的事情，困在“假如……怎么办”的想法中• 坚持认为你对过去发生事情的回忆千真万确• 把自己的观点强加给别人，当别人质疑的时候，非常生气地回应

图3-2 慎思与纠结的对比

当你思考过去或未来的时候，如果是一种乐观或中立的想法，那么属于慎思，我们称之为正面思考。而纠结则属于负面思考。慎思对于领导力来说至关重要，与之相比，纠结具有负面、灾难性的影响。当你发现自己在想什么事情，尽快停下来，然后问自己：“我是在乐观或中立地思考吗？还是我正在陷入焦虑？”慎思有助于你为团队指明方向、目标以及实现承诺，而纠结则带给你和团队更短的寿命以及痛苦的生命体验。因此，要智慧地选择你的思考方式。

相关案例

电力公司

我们曾经和管理者一起在工作坊参加韧性培训，其中包括电力公司的几位经理。在培训的第一个环节，一位经理问：“是不是和电力设备操作员沟通的时候，告诉他们压根儿就不应该想工作会出错！”答案当然是否定的，我们从来没有那样说过，而是说不要从负面的角度考虑问题、不要纠结，但这不是说我们不需要思考工作中可能会出现的问题，不需要做好应对计划、准备好应对行动，而是千万不要越过界线负面地思考问题，并且纠结于此。

其他学员认为，实际上电力公司最糟糕的管理者具有纠结的负面思维特质，他们将使整个公司都陷入焦虑。学员说，最好的管理者是那些可以超然地看待公司和工作的人，超然的态度可以让他们做到以下两点。

1. 为可能发生的错误做好应对准备，而不会陷入负面的纠结状态，也就是说着眼于未来。
2. 审视过去发生的错误，这样他们可以学习过去的经验，也就是说聚焦过去。

足球队

在专业足球队中，我们看到了大家执行相同原则的情况。赛后的每个星期一早上，队员们按照惯例聚集在演播厅，教练会播放比赛录像，

到每场比赛的关键时刻，教练会按下暂停键，指出队员哪些地方做得好，哪些地方需要改进（学习过去的经验）。当大家看完录像，教练会让大家把注意力集中在下一场比赛上，告知队员需要做哪些准备（计划未来）。接下来的几天，教练带领队员做各种练习并高质量完成，将战略计划落到实处（关注当下）。教练和队员没有揪着上一场比赛不放，也没有纠结于即将到来的比赛。他们始终在慎思，并且学习过去、关注当下和计划未来，以最佳质量完成任务。

小结

* * *

- 焦虑是纠结造成的，纠结会将压力转化为慢性焦虑，让身体持续保持“战逃反应”状态，而事实上我们并没有与之战斗和为之逃跑的对象。
- 具有韧性的人不会纠结。
- 韧性不是当感觉工作太多犹如洪水袭来、人快速浮游到水面的能力；相反，具有韧性的人认为，根本没有洪水来袭，只是工作带来压力而已，而压力的出现和消失都是正常现象。
- “醒着睡觉”会带来低效或无效，若加入负面情绪则会造成更大代价。从白日梦以及噩梦中逃离，我们需要唤醒自己。
- 陷入白日梦的习惯可以改变，只要你在清醒时尽最大努力长时间地保持清醒状态。没有人会时刻保持清醒，“醒着睡觉”状态经常发生，但是纠结以及由此导致的焦虑确实可以避免。
- 一旦你唤醒了自己，你就可以使用自己的注意力。“醒着睡觉”及纠结的时候也需要注意力，只是这时你的注意力被大脑中的各种想法控制了。
- 表达情绪对于减少纠结是有帮助的，但是需要恰当地表达。
- 作为一个清醒的领导者，你可以帮助你的团队进行以下练习：
 - o 清楚地区分压力和焦虑；

- o从纠结的负面情绪中醒来，自问“醒着睡觉”对自己有用吗；
- o毁掉纠结的唱片；
- o将纠结转变为慎思（练习正面思考）。

第4章

超然与释放 **Becoming Detached and Letting Go**

超然处事不是回避事情，想法总会自动地进入我们的内心，我们不是要将它们堵在门外，而是要客观地观察它们，承认它们只是想法而已，不关注它们，将它们放下。

全国职业经理MBA双证班

认证系列: 职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业总经理、生产运营管理师、工厂管理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、企业管理师、经济管理师、人力资源管理师、薪酬管理师、健康管理师、现场管理师、精益管理师等 MBA 高级资格认证。

颁发双证: 高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书 (含 2 年全套学籍档案)

证书说明: 证书附档案、电子注册, 是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限: 3 个月 (允许提前毕业, 毕业后持续辅导 2 年) **收费标准:** 全部学费 **1280** 元

咨询电话: 13684609885 0451- 88342620 **微信:** 122285053 **网站:** <http://www.mhjy.net>

电子邮箱: xchy007@163.com **颁证单位:** 中国经济管理大学 **主办单位:** 美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

MBA 经理教材免费下载 网址: www.mhjy.net

网址: www.mhjy.net

网址: www.mhjy.net

带着问题去阅读

1. 你抓在手里不放、纠结的“花生米”是什么？
2. 真正的超然是什么？
3. 韧性领导者可以在哪几个方面帮助自己的团队？

“唤醒”与“专注”是我们的培训课程关于远离焦虑并构建韧性的前两个步骤。无论什么时候，只要你唤醒了自己，就可以练习尽可能长时间地保持清醒，练习得越多越有可能在更多时间里处于清醒状态。一旦从白日梦中醒来，你就会感到控制自己的注意力变得很容易。但是你也可能会感觉唤醒自己和保持专注的效果都很短暂。说起来容易做起来难，人的注意力很容易溜走，因为每个人总是在寻找有趣的事物，当无法保持与当下联结时，很可能会感觉太难，于是放弃行动。一旦我们意识到远离焦虑的重要性，唤醒自己以及与当下再次保持联结也会变得容易。

如果一直在做自己不喜欢的重复性工作，你自然会走神，但是你也一定有过轻松控制注意力的经历。回想一次你参加过的非常有趣的活动，那时，你能轻松地与当下紧密联结，所有平常可能分心的事或想法都从心头一掠而过。能处于此状态说明你其实已经采用了我们即将描述的另外两个步骤：超然与释放。唤醒、专注、超然与释放，这四个步骤缺一不可，要想成功远离焦虑，你需要彻底执行这四个步骤。

何为超然

前文多次提到一项研究，该研究目的是发现焦虑易感群体的人格特质，我们已经描述过两个特征，即纠结以及压抑情绪。该研究形成的另一个心理量表是应对事物量表，我们将其称为超然处事量表（**detached coping**）。本书要介绍的第三个步骤就基于这个量表。语言是一把双刃剑，每个人对某一特定词语的理解不同，语言可以让事情变得像水晶一样清晰透明，也可以如泥水一样浑浊不清。同理，“超然”（**detachment**）这个词也一样。很多人认为这个词的意思是脱离、分开、不参与或者不关心，而我们认为，人们只有超然处事，才能真正关心某件事。还有人将超然与佛教中的无执^注联系在一起，这两个词的含义非常接近。

超然的确切含义就是能够客观看待事物的能力。超然的人不会把一个小小的鼯鼠窝看成一座大山，而那些不具备超然能力的人却往往言过其实，夸大事物的负面后果。如果缺乏超然处事的能力，人们就倾向于纠结，焦虑呈螺旋式上升，也就是说当你纠结，你难免会夸大后果，而这会让你更加纠结。纠结和慎思二者之间的区别在于，人只有超然时才能慎思。

超然是能够客观看待事物的能力。

Detachment means being able to maintain perspective.

大家对超然也一定不陌生。当工作出错或团队失利，人们往往会失去客观看待事物的能力，这时团队中具有超然能力的成员就会站出来说：“这也算事儿吗？又没死人！”这样的一句话立即就把大家拉回了现实。当然，我们并不主张故意将大事化小、小事化了，我们经常会面临错综复杂的难题，夸大负面影响对于解决问题来说没有任何意义。我们可能还听过类似的话，比如，“至于吗？不就是一份工作嘛”，或“小事不值得烦恼”，甚至是“为什么要为芝麻小事烦恼，为小事烦恼得到的都是烦恼”。

能在多大程度上保持客观态度，取决于当事人参与该事物的感情强度。我们经常看到不少团队无法完成任务，但团队成员对此几乎无动于衷。如果是至亲去世呢，人们会如何反应？前文曾提到至亲离世会给当事人造成类似创伤后应激反应。还记得焦虑连续体吗？这种反应处于焦虑连续体的一个极端，当事人会被强烈的感情所击垮。但是，即使都是遭遇这类极端事件，不同的人反应也不尽相同。但无论如何，最重要的是不要试图压抑情感。当事人在至亲离世时表现出创伤后应激反应，是由于当事人与亲人的联结太紧密。感情维系着我们与事物之间的关系，这就是为什么感情越紧密，我们越难以保持客观态度。

为什么要为芝麻小事烦恼？为小事烦恼得到的都是烦恼。

Why sweat any stuff? All you get is sweaty.

本书关注的是日常焦虑。应对每天的各种事情，尽可能保持客观态度至关重要。我们一定有过这样的感觉，有时自己能客观看待事物，而有时又无法做到。无法做到是因为我们失去了对注意力的控制，无法保持客观态度，结果一个小小的鼹鼠窝变成了一座大山，我们的行为变得非常不理智，生气、愤怒、害怕，甚至哭泣。为保持对注意力的控制以及客观看待事物的能力，我们还需要执行“释放”（letting go）这一步骤。

释放

最简单的学习超然的方式莫过于将其与第四步“释放”联系起来。“释放”是本培训课程的最后一步。我们想通过捉猴子的故事形象地说明释放的含义。假如在树林里你想捉一只猴子，那么你得先找一口锅，在锅上戳个小洞，洞的大小刚刚够猴子把手塞进去。然后你把锅倒扣、固定在地上，再拿一粒花生米放在里头，做完这些工作，你藏在树后等着就好。不一会儿，一只饥肠辘辘的猴子跑了出来，它果然把手伸进锅里试图去拿那粒花生米。猴子终于拿到了，它想把花生米从锅里拿

出来，但是洞太小，猴子抓着花生米的拳头无法从锅里抽出来。这时你从树后走出来，便可轻松抓住这只猴子。实际上，森林里到处是食物，但是猴子却不舍得放下手里的东西，只为一粒花生米，就牺牲了自己的自由。因为猴子无法做到释放。

这个故事是关于焦虑的完美隐喻。所有我们拿着不放、纠结的东西原来只是几粒花生米，“要是……怎么办”“如果……就好了”等想法，无论对现在还是未来都没有丝毫用处。而纠结的后果只是缩短的生命以及痛苦的生活，我们就像那只猴子，需要的只是释放。释放是本书关于实现无焦虑四个步骤中的最后一步。除非你唤醒自己，否则你就会困在如噩梦般的纠结中。你被唤醒后，要立刻回到当下，你将有机会重新控制注意力、客观看待事物，消除那些让问题变得错综复杂的负面情绪。

所有我们拿着不放、纠结的东西原来只是几粒花生米。

All this stuff we hold on to and ruminate about is peanuts.

心灵之家

假设我们的心就是一间房子，两边各有一扇门，此时在房子的一边洪水肆虐，幸好我们可以把门紧闭，将水关在外面。洪水代表着我们所想的事情，我们的想法都有一定的情绪能量，从正面情绪到负面情绪不尽相同。好的想法对我们是有帮助的，比如我们慎思解决问题的想法，这样的情绪能量大多属于中性或正面情绪。好的想法还可能是一些令人愉悦的“走神”时刻，比如计划假期活动的想法。

在这间房子里，我们可以有意查看房间里所有的东西，然而我们看不到房间外的各种想法，除非打开门将这些想法放进来。

你也可以将这个场景看作将事情带入内心的过程。记忆是我们对过去的各种想法，但是记忆在大脑中却有一定的物质基础，每个人经历的所有事件都成了其神经网络的一部分。通过检索记忆，我们就启动了生物电^①程序进而刺激代表某想法的神经细胞。相对持久的记忆是带着情

绪记号的神经细胞。每天我们有很多神经细胞会死亡，因此一些日常的琐碎记忆也会随之而去，但那些与强烈情感相关的神经细胞却能长期存活下来。所以我们会忘却日常琐事，而总能记得自己所经历的大事件，比如灾难性事件。

即使暂不考虑神经科学的细节，上文提到的房子也可用来描述记忆与认知之间的简单关系。我们提到，负面想法是供当事人纠结的原料。解决纠结的一个办法就是把这些想法关在门外，也就是把门紧紧地锁上，不让洪水进入。在现实中我们有时候也的确采取了类似措施——拒绝或回避。

拒绝或回避虽然有效，但是只在短期内有效果。长期来看，回避是一种适应不良现象，因为压抑情绪抵消了将洪水堵在门外的努力，其实洪水最终还是会冲破大门闯入房间。关于创伤后应激反应的诸多文献描述了回避的长期影响，大多数这类研究是在军队进行的。第一次世界大战后，很多退伍老兵饱受“炮弹休克^注”的折磨，这是一种创伤后应激反应障碍。当关于过往经历的记忆涌现，老兵们表现出否认、沉默、拒绝提起等反应。美国一些退伍老兵回归正常社会生活后，一切看起来似乎都很正常，直到一些事件触发了创伤后应激反应，有的老兵直到几年后才发生这种反应。回避的结果是洪水最终进入房间。这些案例研究表明，“眼不见不等于心不烦”。对于遭受创伤后应激反应障碍困扰的人来说，目前我们依然没有办法帮他们修复情感方面的创伤。

这种压抑感情的过程当然不只与创伤性事件相关，在日常工作生活中你也一定有过类似经历，当你试图把事情放在一边暂时不管，其实你是在压抑自己的感觉。我们都知道除非事情得到解决，否则这些事情最终会冲破羁绊，进入我们的内心世界，刺激我们纠结，结果我们可能会被这些想法击垮，然后沉没在负面情绪的洪流中。回避是使人无法构建韧性的主要因素，当然并不是每个人都有习惯性的回避行为。当负面情绪像洪水般涌入内心，如果没有主动将负面情绪打扫出去，会面临怎样的结果呢？真相是不管你回避还是主动出击，结果都是一样的，你最终会淹没在纠结的洪水中。

这么说来，无论我们怎样努力，只有两种可能，尽力回避后被击垮或者是积极应对后被击垮。不过，其实还存在第三种办法。首先，我们必须承认当洪水就在房间汹涌时，人不可能毫不在意或无所谓。韧性并不等同于开闸放水，而是如果洪水不消失，我们如何才能从洪水中获得自由。换句话说，当洪水成为生活的一部分，当洪水涌入内心的时

候，我们如何才能避免被击垮？

解决之道是存在的，我们可以在房子里加一个阁楼或顶楼。这样我们拓展了房子的空间，就有了清晰明确的解决洪水问题的方法。首先，你把洪水对面一侧的门打开，再打开洪水一侧的大门。然后，你登上阁楼，洪水从你的脚下哗哗流去，你留在阁楼里看水涨水落，这正是超然的态度和行为。退后一步，不陷入事件本身，察看事情真相，这时你既没有否认想法，也对这些想法没有兴趣；相反，你彻底释放，将注意力从这些事情转移到了当下。负面想法需要从注意力汲取营养，它们一旦得到你的注意，就会盘踞在你的大脑里，并越长越大，就像你家里来了不受欢迎的客人，如果你给他们食物吃，他们酒足饭饱后还会继续留在你家里。

可能你目前的一个项目出了些问题，记住这是压力而不是焦虑，你感到心跳在加速、血压在升高，但这完全是正常反应，你的身体需要兴奋起来以有效应对挑战。问题是，之后你是否还会继续思前想后，想着“要是……怎么办”“如果……就好了”，如果你还停留在这些纠结中，那么就相当于你依然在洪水中挣扎，无法看到事情的真相。

能够客观看待所有事情，能够释放负面情绪，会将自己从纠结的痛苦中释放出来。不过有些学员对上述案例中的第三个解决方案心存疑惑，当我们问学员有什么疑惑，他们回答：“如何才能到阁楼上？有楼梯吗？”我们想强调的是，不能按照字面意思理解第三个方案，要领会其主要原则，即你根本不需要用梯子，因为你本来就待在阁楼上。回忆一下最近你纠结的事情，这些想法轻而易举地进入你的内心，每次它们长驱直入，你都会详尽描述它们，给它们充分的注意力，一个多星期后，这些想法还是不断地出现。如果这次这些想法又出现了，请你对自己说：“等等，为什么我又要为这件事烦恼？”当你向自己这样发问的时候，其实是对自己说：“这是一个没有意义的想法，但是它让我非常痛苦。”只有超然的时候，才有能力问自己这样的问题，才能看到想法的真相。想法只是一个想法，除此之外什么都不是。根据上文房子的比喻，可以将韧性描述为：你待在阁楼中，清醒地察看每个想法的出现与离去。

关于房子和洪水比喻的真正疑惑在于，那些你释放的负面情绪会习惯性地再出现，你一定也体验过，纠结是一种重复性的行为，一次次地出现，直到慢慢消退。但是如果你是一个彻底的纠结者，负面想法的消退会需要很长一段时间，当它终于消退时，你会发现很快又有新的负面

想法进入大脑。这是一种习惯，正如其他习惯一样，很难戒断。负面想法会由于你的纠结不断地加强。一旦注意到自己陷入纠结，你可以选择回避、关注它，或者是尽快唤醒自己。当开始纠结，那些负面想法就会将你引入噩梦般的焦虑中。当负面想法把注意力带走，你在内心就创造出一个虚幻的世界，在那里你完全被吸引，又回到了那个反复发生过的事情中。所有的噩梦都是如此。纠结只是另一个层面的睡眠而已，和任何噩梦都差不多，只要唤醒自己，你就可以从中释放自己。

由于习惯的顽固性，我们知道负面想法还会出现，因此需要做好准备。负面想法的确会再次出现，如果你认为我们建议的这些方法能快速解决问题，那么你最终必然失望，失望于自己无法快速彻底地解决问题。你可能会想“太难了，我做不到释放”，我们想强调的是当负面想法再次出现时，你有三个选择：回避、关注它、唤醒。一旦你唤醒了自己，你就获得了保持专注的机会，就能够客观地看待想法：想法只是想法，什么都不是。进而，你能释放这些想法。

当负面想法再次出现，你有三个选择：回避、关注它、唤醒。

When negative thoughts return, there are three choices: avoiding them, feeding them, or waking up.

当然，人们开始做这项练习的时候，发现只有在纠结的习惯再次出现并且这个习惯又建立后才能唤醒自己。然后人们开始失望，觉得这个习惯没有完全消失。实际上，习惯重现并没有什么可怕的，正如我们所说，改变不可能在一夜之间发生，改变和任何值得我们努力的事情一样，需要不断地练习。勤于练习，构建韧性的四个步骤必将成为你最自然的反应，纠结将失去任何抓住你的机会。

当你唤醒自己，当你开始专注，你就获得了客观看待事物、释放的机会，但是释放并不是什么都不做。你所释放的不是眼前的工作，而是随之而来的负面情绪。我们的工作总是被“情绪外衣”包裹着。“情绪外

衣”可能是热情和激情，有利于高质量地完成工作；但也可能是担心和忧虑，如果不能按时完成怎么办，或者如果完成的质量不好怎么办，等等，而这些情绪不利于完成工作。释放负面情绪让我们能够更加清晰地看到哪些工作需要完成。释放不是跷起二郎腿歇息，而是释放负面情绪。超然不是回避事情。想法总会自动地进入我们的内心，我们不是要将它们堵在门外，而是要客观地观察它们，承认它们只是想法而已，不关注它们，将它们释放。

纠结的难解之题

如果纠结是这么糟糕的事情，为什么人们还会这样做？你可能会说这只是习惯，但是为什么会有这样的习惯呢？我们经常会问工作坊的学员：“有没有人从来没有纠结过？”每次都没人举手。为什么人们会做让他们感觉痛苦、缩短寿命的事情呢？当我们提出这样的问题，就会有人说这是不可避免的，有人说：“我父亲喜欢纠结，我母亲也是，我的祖母也是，所以我纠结，一点也不奇怪。”如果这个家庭的问题是基因所致，那么我们就没有办法解决。人类大多数行为都与基因有关，但是基因对于纠结行为的影响却是有限的。我们可以反过来想，如果这种行为由基因决定，那么这种行为就不可改变，而这与事实不符。这也从另一个角度证明纠结是后天环境所致。

通常，人们对自己纠结行为的辩解是“人总需要从过往中学习”，但我们多次指出，这混淆了纠结与慎思之间的区别。我们可以从另一个角度来思考，问自己“纠结的主角是谁”，大家会回答是“我”，当然“我”是承受纠结痛苦后果的人。当人们焦虑的时候，人们的感受就像全副武装的部队在城垛上战斗，焦虑就是努力防御的过程，但矛盾的是，城堡其实完全可以拆除。因为仔细审视后，你会发现，我们没有任何需要防御的东西，没有任何东西要伤害“我”，“我”只是想象中一个虚构的人物而已。

通常人们认为纠结的原因是我们从中学习经验，但事实上并非如此。

A common justification for rumination is thinking that you learn from

it. You don't.

再举个形象的例子，虽然并非每个人都会遇到这种情况，但是其中涉及的原则非常重要。假设你得到了一笔数目可观的奖金，你想奢侈一次，用它购买了你认为很不错的一套服装。第二天，你兴冲冲地穿着新衣服上班了，自我感觉很不错。你遇到的第一个同事上上下下打量了你一番，然后说这衣服不怎么好看之类的话，那时的“我”会怎么想？“我”一下子陷入了尴尬、失望的情绪中，还有点生气。又过了几分钟，另一个同事看到你，说这套衣服你穿着真不错，还夸你的品位好，于是“我”又膨胀起来。换句话说，你的感觉和情绪随着人们的评价起起落落。我们想要强调的是：在你遇见的100个人中，差不多有25个人欣赏、喜欢你，另外大概25个人不喜欢你，而剩下的大约50个人对你不讨厌但也不喜欢。别人如何看待你并不重要，别人的评价只是别人的想法而已，正如社会学家欧文·戈夫曼^①的“印象管理^②”，我们花大量时间陷在别人对自己的评价中，试图使每个人都喜欢你，但这永远都不可能实现，除非你想用毕生的精力来取悦他人，否则别人的想法根本微不足道。

但这并不是说你不用在意别人说的话。如果你的工作没有达到预期水准，你的主管对你提出了一些意见，但他说话很不客气，居然一开始就说“你这个蠢货”，你很可能会纠结主管的这句话，感觉生气、愤怒，甚至开始为自己找理由。事实上，虽然主管那样教训你非常不合适，那绝对不是一个领导该说的话，但是你不应该把注意力放在他不适宜的语言上，真正应当关注的是他说的有效信息，要放下负面情绪。如果能做到这一点，那么你依然有学习并改进的机会。当然你也许需要对主管采取一些行动，也许工作单位能容纳言行如此冲动的主管，那根本就不值得你为它工作，你早该换个工作，但无论如何，所有行动都应当是你在超然看待事物的基础上所做的决定。

一旦负面情绪进入你的内心，你就开始咀嚼烦恼，那么你的注意力就被完全“劫持”了，你的行为完全被气愤、担心等情绪所控制，此时所做的决定通常都非常不理性，也不会有好的结果。我们知道无论我们把注意力放在哪件事情上，得到关注的那件事情就会有进展，因为注意力具有强大的力量。但我们常看到人们对自己的评价很低，这是一个最大

的错误。我们的培训课程实质上是赋权学员的课程，赋权已经被大众滥用，但在我们的培训课堂上，我们期待学员理解其真正含义，能认识到自己具有惊人的专注，进而不允许注意力被负面情绪“劫持”用于无意义的想法。

原力与你同在

科幻片《星球大战》^①将纠结的负面影响表现得淋漓尽致。在第四季《克隆人之战》结尾（《星球大战》第一季于1977年首映），反抗军同盟受到死星银河帝国统治者达斯·维达的威胁，为了生存，需要炸掉死星，但是炸弹必须丢进狭长的竖井内，反抗军同盟只有三枚炸弹，卢克·天行者^②和其他两个飞行器各持一枚炸弹勇往直前，执行任务。很不幸，其他两个飞行器都被无情击中，天行者成为反抗军同盟最后的希望，紧要关头他却陷入了绝望的纠结中，从他的脸上，观众能清楚地看到他的焦虑：“如果没打中怎么办？要是有更多的炸弹就好了。”

人一旦进入这样的状态必输无疑。但是天行者被他的老师绝地武士——欧比旺·肯诺比^③拯救，绝地武士告诉天行者的就是本书提到的四个步骤：唤醒、专注、超然、释放。当然，他实际上告诉天行者的是要运用自己的原力。而原力正是注意力。只有当我们释放有害的负面想法，才能集中注意力。释放很重要，释放的不是任务，而是伴随任务的负面情绪。当有紧急任务要执行时，如果我们能够控制自己的注意力，有意识地汲取过去的经验、立足当下、展望未来，那么我们一定能够成功完成任务，不辱使命。

释放的不是任务，而是伴随任务的负面情绪。

What you let go of isn't the task but the accompanying negative emotion.

《星球大战》只是一个科幻故事而已，但故事中提到的“原力”是对

注意力最完美的诠释。只有你掌控了原力，才能完成任务。关于原力的理念也被广泛应用于体育运动中。你可能经常会听到运动员谈论自己“在不在状态”。只有释放任何与比赛无关的想法，集中精力面对当下的比赛，运动员才能“在状态”。这里说的“在状态”和“在当下”是一个意思。无论是运动员还是行家里手，你首先必须拥有熟练的技能。在体育比赛和任何其他领域中，道理都是相通的，成功取决于你的内心。各个领域的成功都需要正确的态度、良好的技能以及热情和激情，但是如果“醒着睡觉”或经常纠结，经常失控，那么所有其他成功要素包括态度、技能等都变得毫无意义。一旦纠结伴随的负面情绪进入内心，人们感受到的就是焦虑。我们能否从焦虑中释放自己取决于能否贯彻落实四个步骤，即唤醒（尽可能长时间地保持清醒）、专注、超然、释放。

实施这四个步骤将会把你从焦虑的苦难中解救出来。学员在培训中经常会问到，如何帮助那些遭受焦虑折磨的人。我们认为，首先，你自己必须练习这四个步骤，收效最好的教育是身体力行、树立典范，如果自己还是个“压力球”，怎么去告诉别人不要焦虑？其次，不要假设别人处于焦虑中，因为这很可能只是你个人的想法，当人们说很焦虑的时候，他们往往只是想表达有紧急的工作要做。因此，接下来你要运用本书中的知识，向他人解释压力和焦虑之间的区别与联系，然后再问他们是否经常会纠结。如果回答是肯定的，那么可以判定他们处于焦虑中；如果回答是否定的，那么他们只是有压力，而误认为压力是焦虑。如果你能够客观地看待事物，戒断纠结，那么其他人看到你的变化后很可能会询问“你是如何做到的”。这就达到了一个非常理想的状态，他们来找你是因为他们想改变。四个步骤简单明了，非常容易理解。如果你有机会向别人介绍这四个步骤，那么不要期待周围人会很快发生变化。尤其是你作为一名管理者对下属提出了行动建议，不能指望下属很快会改变行为，所谓积习难改，你需要谅解员工，给他改变的时间。

具有韧性究竟是一种什么样的感觉和体验呢？有些人能够在大多数时间内表现出韧性，我们每个人或多或少都曾体会到韧性。回顾上一次你像往常一样去上班，每件事好像都很顺利，你在一天内做了几乎一星期才能完成的工作。第二天，你还像往常一样去上班，但你感觉似乎在泥泞中跋涉，有可能你只是累了，但如果你不是因为累或者你所做的工作和前一天一样多，那么可以肯定，状态好的那一天你具有很强的韧性。如果期待保持很强的韧性，那么你需要继续练习这四个步骤。

无拘束领导力

高效能领导者面临的一个挑战是，如何追求卓越而又不会身陷其中。如果太注重结果，那么我们必然会对不可控制的因素苦恼，进而对结果失望，觉得工作没有达到预期。另外，领导者太注重结果就会变得厌倦过程，团队因此会失去方向，无法完成任务。既看到结果，还要注重过程，这种保持平衡的能力是一个领导者学习多年才能获得的，而也有管理者一辈子都没能获得。有一位企业高层人员曾经和我们一起在工作坊培训，他的观点值得思考。我们问他在向更伟大的目标迈进的同时，如何免受焦虑的影响，他说：“在早年的职业生涯中，我发现，如果我无法客观看待自己的工作，无法做到释放，那么各种工作和负面情绪早就把我淹没了。”

超然是保持客观看待事物的能力，你一旦变得超然，就能做到释放，而要释放的不是你追逐成功的动力，而是与之相伴的负面情绪，这种负面情绪会将动力转变为焦虑。幸好超然和释放都是可以习得的技能，在此分别描述具有韧性技能以及缺乏韧性技能领导者的特点，供大家参考。

具有韧性技能的领导者

- 客观看待事物，将注意力放在最重要的价值上。
- 没有将日常工作的压力看作对生活的威胁。
- 别人表达强烈情绪时能做到同情，但不会共情。
- 能够区分关心和担心。
- 在形势严峻的时刻能够善用幽默感打破紧张气氛。
- 理解改变是持续的过程，习惯是不断形成的。
- 帮助下属唤醒自己，释放压垮他们的那些想法。
- 释放怨恨，很快原谅。
- 思想开明，欢迎新方法，而不受限于“原来我们是怎么做的”。

缺乏韧性技能的领导者

- 如果多个事件发生，就夸大坏事后果，把小问题当作大灾难。
- 小题大做，把小事说成大事。
- 总是处于紧急时期，似乎每件事情都需要紧急处理。
- 觉得自己没有能力应对未来的挑战，因此纠结着要为未来做准备。
- 强迫团队为了不确定的事情做过多的准备。
- 把其他人的情绪和问题当作他们自己的问题。
- 把自己与工作、孩子或财务绑在一起。
- 心怀怨恨，难以原谅和忘却。
- 后悔曾经的决定，即使现在不可能改变。

以下是构建韧性技能的六大策略。

1. 对待工作：高目标低依恋。领导者需要为自己以及团队成员提出问题解决方案，对工作设定高标准而不惧怕失败。如果领导者能够有技巧地度过这些紧张的日子，我们就可以认为其对工作“高目标、低依恋”。设想有名外科医生，他想尽最大可能让患者获得最好的结果，他知道在手术过程中必须保持超然状态和清醒头脑，否则无法达到既定目标。作为一位领导者，你可以问自己：“现在我最想做的是什么？”如果答案是“我想为会议做积极贡献”，那么你就该尽力实现自己的想法，将注意力放在会议上，而不要想着其他人为何没有以你期待的方式参加会议。

把注意力放在自己的目标而不是具体的结果上，承认有很多不可控因素会影响结果，这样你就能够不断追求自己的目标而不过度执着于最

终结果。在领导力方面你的最高目标是什么？

2. 利用幽默，客观看待工作。每天我们周围都会有不少人和事，让我们感觉所做的工作非常重要。我们时常需要一些提醒，以客观看待手头的工作。我们曾经和一家制造业公司合作，公司员工极富执行力，他们承诺要刷新产量纪录，当有人意识到大家过度沉迷于生产数字，而且过于重视产量时，头脑清醒的人可能会说：“嗨，伙计们，我们不就是生产牛奶盒子的吗！”大家迟疑了一下，然后爆发出一阵笑声，接着回去干活了。大家被唤醒了，然后就能客观看待工作。

CCL之前有个员工，他总是会提醒那些注意力失控、进入纠结状态的同事，他会说：“天下是不是没有领导力开发课程紧急情况啊！”大家听到他的话就开始笑，然后会想，究竟有没有一种情形可以被称为领导力开发课程紧急情况，“讲义找不到了算不算？”“给学员的反馈顺序出错了算不算？”幽默不是让大家感觉自己用心做的工作原来没有什么分量，相反，幽默让大家意识到我们不是在做消除世界贫困的大事。想一想，当人们开始不能客观理性地看待工作时，你会对自己和团队成员说什么？

3. 将当前的情况与人生中的其他经历相比，从而客观看待事物。有时候我们会陷入纠结，因为我们忘记眼前的事情在人生中有多么渺小。很多领导者都能够从纠结状态中快速走出来，因为他们能将现在的事件（如一个不开心的同事）与人生中更重大、更艰难、影响更大的事件做比较，从而客观审慎地看待眼前的困难。

我们曾经有个工程行业的客户，他们公司雇了很多退伍军人。在韧性培训课上，退伍军人告诉我们说，当他们不顺心时，就提醒自己说，和战场上的艰难相比，这什么都不算。还有人说，遇到挑战，他们总是提醒自己曾经经历过的重大疾病或其他人生中比较艰难的时刻。这种对比可以让人更加客观地看待当下的问题。你的人生中曾经发生过哪些可以用来提醒你客观看待当前挑战的事件？

4. 当你陷于困境时问自己三个问题。难以舍弃纠结行为的人经常会问自己问题，但是这些问题没有一点帮助，例如他们会问：“为什么这事会发生在我头上？”“为什么我不能更成功一些？”我们需要打破思维习惯，问自己以下三个问题。

问题一，“这件事有趣吗”？尼克在20多岁的时候发现自己罹患某种

癌症，他常问自己的问题是“为什么会是我？为什么选择我承受着一切”，对尼克来说，生病没有一点点趣味可言。有一天，他的哥哥去医院看望他，说了一些睿智、挖苦的话，还假装昏了过去，尼克感觉非常有趣。

问题二，“这件事情有什么重大意义吗”？尼克认为没有什么比癌症更严重，但是他后来明白：“这是我人生中最严峻的考验，如果我能够安然度过，那么我必然有勇气面对人生中任何艰难的挑战。”

问题三，“这件事情潜藏的机会在哪里”？这个问题相对比较容易回答：“停止浪费生命，尽快找到有意义的事情，为社会做出有意义的贡献，我不知道能活多久，因此我需要尽快行动。”每个人都不知道自己能活多久，不要把时间浪费在纠结上。不管你能活多久，都要现在就行动，这也就是为什么韧性培训强调当下行动。你的生命质量以及领导力水平很大程度上取决于此刻你提出的问题的质量：每个情境下每件事情都蕴含着趣味、伟大和机会。关键在于你是否能够问自己合适的问题，进而克服困难。

5. 明确究竟是谁的问题。导致你开始纠结的一个原因是无法分辨问题是别人的还是自己的。假如一位员工到主管的办公室抱怨，认为即将开始的机构变革对他没有任何公平可言。缺乏有效领导力的管理者可能会陷入两个极端：当即反对员工的提法，避免自己陷入员工的情绪；或者非常同情员工的处境，到最后对机构改革感觉十分气愤。而具有有效领导力的管理者从一开始就能看清问题是这位员工的，需要帮助的是员工而不是自己。管理者全心全意的倾听使员工能够尽情表达自己的失望等各种情绪，然后管理者会问一些明智的问题，指导员工下一步如何行动。当员工离开办公室，管理者对此事的情绪也会随员工的离开一同消散。

我们知道，很多管理者已经掌握了上述技能，在办公室表现得很好。但是他们回到家人身边后，行为恰恰相反。他们把孩子的学习成绩当作自己的事情，认为伴侣纠结也是自己的问题。家庭是非常私人的，这正是为什么我们需要更加警醒，要超然面对不属于自己的问题。在和伴侣相处中，问自己：“我的伴侣要我帮他解决这个问题了吗？”如果答案是否定的，那么即刻停止“帮助”；如果答案是否定的，但你依然感觉你必须帮她，那说明伴侣没有什么需要帮忙的问题，相反是你有问题。孩子很聪明，只要你认为自己对他们的问题负有责任，他们就不会为自己的问题承担责任。

6. 教会团队如何利用“情境、行为、影响反馈法”（SBI反馈）。很多人说释放太难了，因为他们有感情，但是又不知道如何恰当地表达。为帮助管理者解决这个问题，CCL讲授了一种“情境、行为、影响反馈法”（SBI反馈），这个方法分三个简单步骤。

情境（situation）：准确描述行为发生的时间和地点，比如“今天早上在客户会议上”。

行为（behavior）：描述当事人做了什么、说了什么，比如“你告诉客户说，无论何时只要他们需要，我就会乘飞机回来”。

影响（impact）：描述你感觉的结果是怎样的，比如“我感觉很惊讶，也很担心”。

这个方法很有效，因为不用猜测他人的意图，也不用明白当事人的感觉和情绪，以及理解当事人行为背后的原因。这个策略的目的在于明确客观性，“这是你的行为，这是我感觉到的结果”，这就为沟通的双方搭建了一个桥梁，双方可以了解彼此的目标是不是实现了。人们利用SBI反馈，可以客观超然地看待情绪表达，并促进对情绪的释放、继续向前迈进。通过这样的沟通，人们的关系往往会更加稳固。

相关案例

板球运动员

基斯·米勒（Keith Miller）是澳大利亚一位著名的板球^注运动员，他的运动生涯被第一次世界大战打断。当时，他作为战斗机飞行员，加入了英国皇家空军（RAF），参与和德国空军的战斗。米勒历经多次非常危险的任务并幸存了下来，第一次世界大战结束后他回到了澳大利亚，又开始代表他的国家打板球比赛。

在一次新闻发布会上，一个记者问他如何在国际赛场上应对高强度的压力，米勒看着那位记者，忍不住笑出声来：“什么压力？压力是在10000米上空面对敌军的战斗机。老兄，这只不过是比赛！”

政治家

1962年，一位年仅27岁的年轻人被捕，他的事业是正义的，但是他却被判终身监禁，与妻子和孩子分离。27年后，他被释放。想想他的处境，他失去了所有，原谅、放下对于他来说会是多么艰难？他就是纳尔逊·曼德拉。

当他从监狱走出，很多人认为他会报复，人们会面临血腥残忍的战争。但是，他决定选择另一条道路。他回忆当初走出监狱时的心情时说：“当我走出囚室、迈向通往自由的监狱大门时，我已经清楚，自己若不能把悲痛与怨恨留在身后，那么我其实仍在狱中。”曼德拉决定为所有南非人民树立一个榜样：“如果我能做到，你也能做到。”

如何在整个机构建立韧性

机构领导人经常问的问题是，他们如何才能将韧性构建工具在整个团队包括一线员工中有效地贯彻落实。例如，我们曾经服务的一家公司，其所属行业商品出现史无前例的低价，公司经历了一段艰难时期，该公司希望资深的管理者不仅要构建自己的韧性，而且还要帮助他们所领导的团队构建韧性。由于经济形势非常困难，公司没有足够的资源为每个员工做培训，但他们知道所有员工都需要得到帮助。

为了帮助该公司实现这个目标，我们开始为高层120位管理者开展韧性培训，目标是公司所有资深管理者都获得这项技能。在3天中我们举办了3场工作坊，管理者可以选择参加任意一场，这样就不会耽误日常事务。每场培训都由一位公司CEO介绍，强调培训的重要性。

为了使培训惠及更多员工，我们和该公司开展了“一帮一”行动，也就是说参加培训的管理者会将韧性工具教给他所管理的团队。培训课上会放一系列短片解释与韧性相关的概念和工具。管理者及其团队共同观看这些视频，然后进行小组讨论，研究团队如何将这些新概念运用到实际工作中。

在短短两个月中，共计1000多名职员直接或间接地参加了韧性培训。纠结、唤醒等词语成为大家讨论的常用语以及行为改变的催化剂，韧性不仅成为培训模块，而且成为该公司的核心语言。韧性培训为员工提供了表达自己观点以及忧虑的安全空间。公司在培训过程中收集员工反馈意见，并形成了公司“健康幸福战略”。经济不确定性带来的压力还在继续，虽然公司处于比较艰难的一段时期，但韧性工具最终帮助员工有效应对困难、继续保持生产力。

小结

* * *

- 唤醒自己就能够再次保持专注，下一步则是超然。
- 在本书中，“超然”用来描述客观看待事物的能力，而不是人们传统认为的不参与、不关心的含义。
- 只有变得超然才能够审慎地思考，因此真正的关心需要超然

的态度。

- 在我们心灵之家的比喻中，房子两侧的门都需要打开，让水穿屋而过，你则处于阁楼上超然地看水流过。

- 让水流过，不对其中任何东西留恋，这是最后一个步骤——释放。

- 工作披着“情绪外衣”呈现在我们面前，你所释放的是“情绪外衣”——负面情绪。当工作脱去“情绪外衣”，我们也就掀开了由“醒着睡觉”或纠结带来的层层迷雾，能够更客观地开始工作。

- 作为一个具有韧性的领导者，你可以在以下几个方面帮助你的团队。

- o 对待工作：高目标低依恋。

- o 利用幽默，客观看待工作。

- o 将当前的状况与人生中的其他经历相比，从而客观看待事物。

- o 当你陷于困境时，问自己三个问题，“这件事有趣吗”“这件事有什么重大意义吗”“这件事潜藏的机会在哪里”。

- o 明确究竟是谁的问题。

- o 教会团队如何利用“情境、行为和影响反馈法”（SBI反馈）。

第5章

构建具有韧性的个性 **Developing a Resilient Personality**

形成具有韧性的个性非常重要，因为韧性对身心健康有着极其重要的影响。个性主要是后天习得而不是基因决定的，个性代表着人们的习惯性行为，而习惯是可以改变的。

带着问题去阅读

1. 韧性心理量表的八大维度是什么？
2. 人的个性是由先天决定还是后天形成？可以改变吗？
3. 为什么要发现与自己想法相反的人？

如果经常练习前几章讲过的四个步骤，就能够改变纠结的行为，当然我们还增加了“表达情绪”变量来进一步完善心理量表。在德里克的研究形成的若干心理量表中，研究首先发现的行为指标就是纠结和压抑情绪，后来的研究又陆续发现了其他变量，目前共计包括八个行为维度的指标。这些行为不同程度地影响着人们的韧性。在这八个行为维度中，纠结是最重要的一个；其次是超然，这也是韧性培训课程所提到的四个步骤中的第三步，已经在第4章中做过详细介绍；我们也简要介绍了另外两个维度，压抑情绪（第3章）和回避（第4章）。

针对八个行为维度开发的韧性改变心理量表档案是培训课程的一部分。在培训过程中，我们会要求学员填写这些量表，然后由培训师花大量的时间为大家详细解读每个指标，并为学员展示如何进行改变。韧性改变心理量表档案不对培训学员之外的人开放，部分原因是知识产权保护，更重要的原因是我们认为这样做不符合职业道德。这些心理学量表配有分值，由于无法面对面和你们讨论每个指标的具体含义，我们担心这些量表会对你们有较强的心理暗示。不过，本章将对该量表涉及的八大行为特征做详细描述。如果你认识到本书所描述的特征与你的行为正好相符，如果你感到需要改变，那么请关注我们列出的行动要点，希望你有所帮助。

什么是个性

人们通常认为行为方式与个性相关，因而由个性决定的行为方式是无法改变的。人们还普遍认为个性犹如硬件，一般情况下不可改变，而实际上这种想法缺乏科学依据。人们的行为在多大程度上可以改变，取决于该行为是遗传基因决定的还是后天习得的。个性的概念被用来非常笼统地表达个体差异，而并未考虑其成因，即先天决定还是后天习得。基于当前行为改变的证据，我们有理由认为个性主要由环境决定，是一种后天习得的行为。这是一个非常关键的前提，因为如果个性是由遗传基因决定而非一种后天可习得的技能，那么我们根本没必要提供韧性培训课程。

韧性指标基于心理量表，当我们在培训中运用这些量表时，有两点值得关注。首先，小心过度解释心理量表，正如我们之前已经提过的，量表无法准确反映现实，任何心理量表都会存在一定偏倚，即使在信度系数较高时这些指标也不是完全的清晰、精确。其次，个性主要是后天习得而不是基因决定的，个性代表着人们的习惯性行为，而习惯是可以改变的。正如我们所知，基因影响着人类几乎所有的行为。个性中只有两个方面受基因影响比较大，一是外向型个性特征，二是人的情绪状态。其中受基因影响最大的是个性的内外向。我们已经知道是否外向与韧性没有关系，在此不再赘述。我们还发现了情绪状态中与韧性息息相关的一个方面——情绪敏感性。情绪敏感性也是韧性心理量表档案的一部分，本章也会对此展开具体介绍，我们的研究表明，通过练习可以改变情绪敏感性。

韧性心理量表八大维度

本章将着重描述韧性心理量表中的行为特征，这些行为特征主要归类为以下八个方面：

1. 纠结；
2. 压抑情绪；
3. 对成就上瘾；
4. 回避；

5. 完美控制；
6. 超然处事；
7. 敏感性；
8. 灵活性。

纠结

纠结的表现。我们已经在本书第3章对纠结做了详细描述。简言之，纠结是一种睡觉状态，就是人们在“醒着睡觉”的时候加入了负面情绪时的状态，不断咀嚼内心的苦恼进而延长了情绪上的苦涩，并导致身体发生一系列自然反应，而身体反应的延长会有损健康。纠结不是焦虑的副产品，而是焦虑本身，没有纠结就没有焦虑。

如何改变。处于清醒状态时，我们才能发现自己是否陷于纠结的状态，而“发现自己”通常是一个回溯的过程，这看起来似乎有点自相矛盾。请记住“醒着睡觉”以及纠结只是我们平时所说的睡觉状态的延伸而已。只有当唤醒自己的时候，我们才能知道自己是否做了梦。纠结是一种习惯性行为，比如我们发现自己陷入纠结，此刻意识到自己的注意力进入这样的状态，那么唤醒就很可能发生。关键是我们要尽力保持清醒状态，尽力控制自己的注意力，与自己的感觉联结，专注于眼前的事物。保持清醒会稳固自己的“唤醒”习惯，减少无意识地进入“醒着睡觉”状态。勤加练习，我们唤醒自己的次数将越来越多，且保持清醒的时间也将越来越长。改变行为没有魔法，也不可能，在理解“醒着睡觉”、纠结等概念后，改变其实就已经在发生，我们需要的是脚踏实地，将这些原则应用于实践。

压抑情绪

压抑情绪的表现。压抑情绪维度测量的是你封闭自己或者压抑情绪的程度，而不是测量你有多少情绪。每个人都会有情绪，关键在于你是否表达情绪。你所处的环境即你的社会支持网络会为你提供表达情绪的机会，人们曾经非常简单地以可接触到的人的数量作为测量指标。后来发现即使可接触的人多，习惯压抑自己情绪的人也不太可能利用这些机会。因此，我们认为更重要的是人们表达情绪的意愿，这也是量表一中

个非常重要的部分。

有一些场合不太适宜谈论自己的感觉。比如在急救中心工作的人，他们每天处理的几乎都是极端创伤事件。无论遇到什么问题，他们都需要及时处理，极端事件就是他们日常工作的一部分。在不断处理紧急事件的过程中，工作人员没有机会表达他们的感受。在这样的环境中工作，他们面临着压抑情绪的风险，就像我们之前讲过的退伍老兵，他们忍受着创伤后压力的折磨。据我们所知，急救中心工作人员利用诸如黑色幽默等办法减少创伤带给他们的影响，虽然对于旁观者来说这种方法可能有点惊悚。在重大事件结束后，他们会按照惯例参加事件汇报会。这种标准做法已成为正式的社会支持，能帮助遭受创伤的员工减少职业风险，但无论社会支持如何，能否真正发挥效果还取决于急救中心工作人员是否愿意说出自己的感受。

表达情绪会对当事人有益，简单地说，当你遭受情绪问题的困扰时，要找机会告诉别人你的感受，这个人可以是你的朋友、家人或专业心理咨询师。如果你表达了情绪，你会感到情绪释放后带来的快感。在此，我们给出关于实践练习的具体建议。我们认为，最重要的是如何帮助人们获得客观看待事物的能力，把事情说出来本身就有助于当事人将事情有效地从内心分离，而非一直存在心里。所讲的事情本身并不重要，重要的是在多大程度上表达了自己的感觉和情绪。在创伤后心理咨询中，咨询师也会鼓励当事人从“我感觉”开始叙述，尽力描述感觉和情绪。

表达感觉和情绪不是目的，真正的目的是帮助自己找到解决方案。当然这并不意味着表达了情绪就会找到确定的解决方案，比如亲人去世，无论你怎么痛苦，你也不可能让去世的人再活过来。人们在至亲去世后接受心理咨询，不是为了尽快找到解决办法，而是为了认识到每个人都终有一死。对一些人来说，走出至亲去世的阴影需要很长时间，有时候甚至长达几年。但是，对于本书谈到的日常工作生活等事务，如果我们能表达情绪，那么就能较快地找到解决问题的思路。换句话说，你会更快地释放。

表达感觉和情绪并不是目的。目的是帮助你找到解决问题的办

法。

Expressing emotion is not an end in itself. The purpose is to help you reach a resolution to what's bothering you.

在此提示，表达情绪一定要找合适的时间和场合，千万不能不分场合地随意宣泄自己的情绪。我们一定都见过有些人逢人就说自己的问题，天天抱怨的都是相同的事，不仅找不到最终解决方案，自己还变成了唠唠叨叨的人。记住，表达情绪的目的是帮助你解决问题、继续前行。

另一个值得注意的事项：在我们开发的现有量表中，情绪压抑量表是存在显著偏倚的量表。平均来看，在随机样本中男性比女性更倾向于压抑情绪，这个发现与我们的传统观点吻合。女性更喜欢表达她们的感受，这成为女性健康的保护因素。我们都知道，女性平均预期寿命比男性高5岁，当然这其中有很多其他因素，但研究表明，表达情绪是其中一个重要因素。压抑情绪量表中两性的不同表现引发了学界旷日持久的争议，大家讨论压抑情绪究竟是基因造成的还是环境造成的。不可否认一定有基因的因素，基因对人类的行为总是会有一定的影响，但从孩子很小的时候，家长就开始教育男孩子“男儿有泪不轻弹”，告诉孩子表达感觉和情绪是弱者的表现，不难看出，后天环境也发挥了巨大作用。

将纠结和压抑情绪两个心理量表结合起来看，这两个量表的分值得分越低越好，也就是说得分越低说明当事人越倾向于表达情绪以及越不纠结。如果人们纠结但同时倾向于表达情绪，那么后者会在一定程度上减少纠结带来的负面影响。还有一种情况，在纠结方面分值较低，说明当事人很少纠结，但他们却很少表达感受，这种情况在男性中较为普遍。他们习惯性地纠结，而又从不表达由此产生的感觉或情绪，结果周围人很难了解他们的感受。最坏的一种情形是纠结的同时封闭情感。在实验室，我们独立考察了每个量表的影响，利用测量比如人们处于焦虑中的心跳和血压恢复到正常水平所需的时间，发现压抑情绪同时纠结的人所需的恢复时间最长。

如何改变。如果你发现自己倾向于压抑情绪，可以问自己，这么做是因为害怕暴露真实的自己吗？还是担心表达情绪会让别人感觉你脆弱

或者是当别人向你表达情绪的时候你感觉很尴尬？这种错误想法来自一种非“全”则“无”的概念。这个概念是指，如果某人开始不再封闭自己，那么意味着他和别人的互动会完全成为咨询式对话。你当然不愿意这样，不愿意让自己成为别人的安慰对象，因此你用行动来制止。事实上，你根本不需要这样的担心，建议下一次团队开会时，如果某件事让你感觉沮丧，不妨以客观的方式表达出来。

改变情绪压抑行为的简单方法为，从你非常信任的朋友或家人做起，在安全的关系中慢慢尝试表达情绪。例如，在一次培训课的团队培训环节，一位男性在心理量表的某些指标中获得了高分，由于按团队计算分值，他意识到自己的分值对团队的影响，因而他非常想改变。我们就交给他一项任务，考虑到他已结婚，我们就要求他回到家找个机会与妻子谈话，以“我过去很少表达情绪”开始。结果，当他真的这么和妻子说了，妻子回复道：“那和我说说吧！”然后他就和妻子谈起了那天他的感受，不光是他一整天做了什么事情，而且还讲了他做这些事情时的感受。

正所谓积习难改，他改变习惯的整个过程非常不易。这和大多数习惯一样，似乎已经成为我们身体的一部分，非常自然地就压抑情绪或纠结。一想到要按照不同以往的方式行事，我们就很容易退缩，有时候连试一下都不愿意。不过上述这位男性却坚持了下来，随着时间推移，效果越来越明显。令人高兴的是，他并没有变成逢人就讲的人，表达情绪让他感觉很舒服，使他在家庭和工作中的人际关系变得更加和谐、简单。

对成就上瘾

对成就上瘾的具体表现。你曾经有过这样的主管吗？他总是催促你把事情做完，只关心事情做完了没有，而从来不关心你是怎样完成的。只要事情进展不顺利或者没按时完成，他就很不耐烦并且对你生气。这样的管理者也许并不那么常见，但是和他们共事将是你永生难忘的一段经历。测量这种人格特质的量表，我们称之为对成就上瘾量表。

对成就上瘾的人经常会这么说：“昨天你就该完成发给我，可你今天还没做完！”他们认为不论你采用什么手段，只要达到工作目的即可。他们很容易生气，结果团队每个人都十分惧怕他。他们同时还是非常有手腕的操控者，经常会对团队的某些人表达好感而对另一些人保持

距离，分而治之，实现操控。

正常或不正常行为在人群中呈“正态分布”。这种分布图形就像一口倒扣的大钟，两端分别代表绝对正常和绝对不正常。比如有人会表现出一些像阿斯伯格综合征^注的某些症状，但并不是说其所有行为特征都符合该疾病的症状，这个人的状态其实是处于大钟两端之间的某个区域，不属于正常，也不属于疾病。其他疾病也类似，比如有人表现出精神分裂症的部分症状。

如果我们认为对成就上瘾是一种精神疾病，那就错了。精神疾病是一种比令人讨厌的对成就上瘾更为复杂的情况，当然二者之间有一些共同之处，比如极端的自私自利。有的管理者当工作进展顺利时认为是自己领导有方，一旦出了问题就责怪别人。对成就上瘾行为基于这样的错误理念：威胁或责备员工有利于完成工作。对成就上瘾者很难发现自己的问题，因为他们确实可以完成工作，表面上看总是很成功。他们也是完美的自我推销者，机构中的每个人似乎都知道他们的成绩。

对成就上瘾者虽然完成了工作，但他们自己和团队也付出了高昂的代价。团队成员不是因为发自内心尊重主管，进而激发热情完成任务，相反，他们被告知如何行动、如何完成任务。在这样的团队，成员感觉失望，人员流动性也比较大。矛盾的是，如果不是对成就上瘾，这些管理者也许会做得更好。对成就上瘾的管理者为此也付出了代价，他们总是不耐烦、经常生气，这些都会造成心脑血管紧张进而影响身体健康。我们对成就上瘾者的研究兴趣来自于A型行为^注研究。虽然并没有通过对照试验研究，但人们普遍认为，与B型行为^注相比，A型行为者有罹患冠心病的风险。据我们所知，A型行为心理量表存在测量缺陷，这激发了我们开发一种心理量表，以准确测量并分辨对成就上瘾者和非成就上瘾者之间的区别与联系。在研究中，成就上瘾高分值显示与A型行为相关，而低分值与B型行为相关，虽然A型行为心理量表在测量冠心病人格特质方面存在瑕疵。对成就上瘾会带来较高的健康风险。对成就上瘾的表现广泛，包括态度和行为两个方面。

在测量领导管理风格方面，我们一直使用对成就上瘾量表。但这个量表不光可用作描述管理者的管理风格，还可以用来描述团队成员的行为，例如是否有按时完成任务的压力、是否存在结果导向并有可能在工作过程中投机取巧，工作不顺利时对自己或同事生气，等等。这些表现不像管理者对成就上瘾后对团队的影响那么大，但也会给团队气氛造成

影响。无论个人在团队中是何种角色，对成就上瘾都会让当事人以及整个团队付出代价，对成就上瘾行为还会大大减弱韧性。

如何改变。由于对成就上瘾者能够成功完成工作任务，这样的行为非常难以改变，并且也很容易让当事人为自己的行为找到合理借口。如果你遇到挫折或工作失利时总是生气，那么一定要注意你如何合理对待自己和他人的愤怒情绪。这时，你可以尝试问自己：“为什么我生气？为什么我觉得自己或者别人应该在昨天就把所有工作都做完，而不管别人付出怎样的代价？为什么我是如此强硬？”

对成就上瘾者会一而再再而三地表现同样的行为，让其下属感到害怕，不敢表达，使得团队成员被迫进入两个极端：强硬或软弱。对成就上瘾会有损身体健康，如果你对成就上瘾，不妨尝试这个简单练习。有一种可携带电池血压计，很多人在使用而且也非常简单好用，不妨买一个带在身边，在自己身体心情都处于放松和满意的状态时，测量并记录血压值，当然这种状况对成就上瘾者来说太少见了。再选一件你经常生气、责怪别人的事情，尤其是你气愤得像核爆炸的时刻，马上再测量记录一下血压。对比两次血压值，差别大吗？你感到震惊吗？希望是这样。改变的过程不易，有时候在前行过程中会遇到颠簸，这再正常不过。回顾一下自己的状态，你认为其他职位和你相仿的同事的工作能力太弱，可是他们付出真的比你少吗？他带领的团队比你的团队成员看上去更快乐吗？回答可能是“他们付出不比我少，他们的团队成员似乎更快乐”。经常性地将下属置于敌对的压力中，并不会使下属的工作效率更高，而管理者生气会导致团队成员形成害怕、互相指责的团队文化。

对成就上瘾者将每个人都逼到两个极端：强硬或软弱。

Toxic achievers make the mistake of casting everyone into two extremes: you're either tough or you're a weak softie.

对成就上瘾是一种习惯，因此这种行为会持续，对成就上瘾者还会不断合理化自己的行为。改变的挑战在于如何迈出第一步。一个可以帮助你实现改变的办法是把这个想法告诉团队所有人。决定自己要改变，然后在团队会议中告诉大家。对成就上瘾是一种习惯，如果你已经上瘾，可以学习嗜酒者互助协会的经验，在一张纸上写上：“嗨，我是约翰，我是一个成就上瘾者。”你会马上获得大家的关注，当然这样做需要很大的勇气。同时告诉同事和下属，不要期待你马上就能改变，行为改变需要时间，但请求大家如果下次你又盛怒一定及时提醒你。你有这样的勇气吗？你改变的勇气大小能否超过你生气的程度？

回避

回避的具体表现。在本书第4章，我们描述了一些处理问题的策略，回避是其中一种。如何定义“回避”取决于你，而我们觉得“回避”包含了将头埋入沙子、希望事情自动过去的消极态度。因此我们认为，回避并不是一种真正的应对，采用这种方法无益于问题的解决。创伤相关文献有大量关于回避的负面后果的内容，当事人压抑自己的情绪和感受，从表面上往往看不出有任何问题。正如上文所述，在短期内这种方法可能有效，但当事人会由于其他导火索事件爆发应激反应，所有回避的情绪会涌上心头。当这些强烈的情绪笼罩当事人的时候，几乎没有任何办法可以缓解症状，当事人遭受了迟来几年的创伤后应激反应之苦。

上述回避的例子属于压力轴上比较极端的创伤后反应，本书重点解决日常事件对我们的影响。因此，我们可以询问自己“为什么回避一些日常事件”，当然有很多司空见惯的回答，比如“一些工作太难做”。那为什么难做呢？或者从另一个角度看，为什么有些工作我们从来就不觉得难做？假设你有个正在上学的孩子，今天孩子放学，轮到你去接他。可是你正在修订一份报告，你特别不想中断自己的工作，但是到放学时间你还是准时出现在学校。如果你没有准时到的话，可能会出现比较严重的后果。还有一种可能的情形，你正在研究一份报告，主管要你看一下报告并提出意见和建议，你发现你很难读进去这份报告，因为这份报告不是你们部门的工作，你感觉这报告和你关系不大。读一份报告比到学校接孩子要简单得多，可是如果你没有准时出现，孩子可能会非常失望，学校老师以及你的配偶也会非常失望；而如果你没有完成报告修订，你的同事可能会失望甚至是非常生气，但是似乎你对此并不在意。因此，你行动的动力在于你自己的感受，即使你的行为让别的团队把你当作敌人。我们不是喜欢所做的每件工作，那些不喜欢的工作我们也不

得不做，结果我们会使用错误的情绪标尺来评价和排列工作优先级，而不是用客观的理性标准。

投入情感程度的不同标识了我们所做的每件工作都是不同的，我们最不想做的就是自己情感上最不接受的工作。我们可以很容易地回避那些我们不关心的事情，太难做的事情就是其中之一。试想，如果要开除团队中你非常了解并喜欢的一位员工有多困难，这就是为什么很多时候员工是通过邮件获悉自己被开除的，或者是他们从公司的传言中得知由于变动较大的机构重组自己被开除。管理者需要采取本书所讲的四个步骤，尤其是最后两个步骤面对并处理事情。如果工作必须要做，那么就客观看待它，释放那些负面情绪，正是那些负面情绪导致了管理者对问题的回避。记住，超然并不是不关心，超然需要与我们的敏感性直接联结，越是困难的工作越是需要超然的同情。

如何改变。当我们回避问题，我们经常会为回避找理由，以使我们的行为合理化。“暂时搁在这儿，我会处理的”“这件事没那么重要，先放一下”，我们可能没有真的这么想，但是我们的行为看起来像是理性行为。改变回避处理事务的方式，关键是要认识到回避是我们感情用事的一种体现，是因为我们不想处理这个工作。我们搁置一旁的很多事情到不得不开始处理的时候，我们会发现原来这工作极其简单，你会疑惑为什么自己会搁置这项工作。工作本身并没有改变，但是你却觉得它变简单了，就是因为你回避了很久。回避导致工作相关人员被疏远，本来工作刚开始你就可以马上解决。

我们经常会对自己和别人的回避行为做合理化解释，比如我们太忙了。真正的原因是我们很重要，而那些小事不值得我们花时间处理。当然，你可能很忙，可能真的没有时间处理这件事，但是请基于理性决定，而不是以自我为中心基于感情做判断。我们经常会同时进行几件事情，当然人不可能在同一时间关注两个新任务。多任务者具有非常强的技能，他们能够在不同任务间快速转换注意力，看起来像同时在做多件事。当然有时候你需要排列优先顺序，哪些工作需要优先关注，哪些工作需要暂时搁置。关键问题是你要问自己“你觉得这些事情被搁置就会消失吗”，如果你认为是的，那么你就是在回避；如果你做完优先事项还会回来继续处理这些事件，那么这是策略性工作，是慎思的结果。

我们经常为回避行为找借口，说我们太忙了。

We usually justify our avoiding behavior as the result of our being too busy.

情绪遮住了我们的理性判断，导致回避行为，导致我们丧失对注意力的控制。拖延症偷走的是注意力而不仅是时间。无论是怎样的工作，你总需要完成。在此，提出我们需要坚持的做事原则——要么去做，要么不做扔到垃圾桶。这就需要你清醒地做一个审慎的决定。究竟什么工作应该扔到垃圾桶，也许你无法做出这样的决定，拿不定主意时最简单的办法是咨询主管，询问这件事情是否重要。改变我们回避问题的习惯，最重要的是当情绪偷偷进入我们的内心做了看上去理性的决定时，我们能清醒地觉察。

完美控制

完美控制的具体表现。“完美控制”听起来非常吸引人，但其实是当事人工作不快乐的主要原因。我们在研究完美主义者的时候，发现了完美控制行为的特征。完美主义者的问题是他们不知道完善是有限度的，也就是说当工作做到一定程度的时候，他们还继续努力完善工作，但是，无论他们如何增加细节，完善的空间非常有限或几乎没有。完美主义者的错误在于认为每项工作都会有最完美的解决方案，每件事情都可以再提高，认为这就是获得进步的方式。然而重要的是，完美主义者永远都达不到他们想要的完美，不管他们多么努力、做了多少工作，他们总是觉得做得还不够，还可以再提高。完美主义者不切实际地将标准设置得太高，根本无法实现。完美主义者让自己持续不断地力求完美，但现实中不存在完美的结果，于是完美主义者不断失败。

和回避类似，完美控制也是由情绪所驱动的，驱动完美控制的是焦虑。完美控制者担心工作没有完美地执行，没有完美的结果，于是他们努力要达到完美。每件事情的确都有可提高的空间，但我们只能接近完美而无法达到完美，天下本来不存在完美的食物。于是完美主义者感觉自己总是失败，他们的问题还在于以完美的高标准去要求别人。行为改变的前提是我们必须承认我们的行为有问题，这一点很难做到，因为

人总是在合理化自己的行为。告诉完美主义者现在他们所做的已经足够好，他们会认为你是想结束正在进行的工作。

我们现在讨论的不是接受投机取巧或者低标准工作，而是应当如何开展工作。人所能达到的高度是有限度的，任何人都无法达到完美。在高度紧张的工作环境中，我们不可能在一项既定的工作上无止境地精雕细琢，也不可能投入无限的资金和时间。事实上，我们也根本不需要这样做，因为80%的工作结果来自20%的努力。这就是有名的“二八定律”，它最初是由经济学家维尔弗雷多·帕累托^①提出的，约瑟夫·朱兰^②将这个理论运用于工作环境。和其他原理一样，我们在解释理论的时候需要格外谨慎，我们可以用图表的方式使“努力”与“结果”之间的关系形象化。首先，“结果”是一个曲线图，最初随着“努力”投入的增加，“结果”明显增加，曲线陡然升高；随后，当“努力”再增加投入，“结果”不再有明显增加，曲线呈现平稳态势。

如何改变。从实践来看，我们应当坚守的原则是在当下做到最好，这也是大多数人所做的。被焦虑驱动的完美主义者难免想控制每件事，因此很多人说他们感觉很焦虑是因为不能控制所有事情。世界上的确有很多事情你能够控制，也能够施加影响，但世界总是在变化，即使能控制，控制程度也是有限的，还有更多的事情根本无法控制。回想一下，你经手的项目中有多少项目进展顺利，完全按照项目计划进行，而没有出现任何意外？我们需要在一定期限内完成工作，有一些因素你可以控制，但还有一些因素完全不可控，比如需要等待其他团队完成他们需要做的事情你才能继续。这也就是为什么韧性培训的四个步骤中最后一步“释放”非常重要，尤其对于完美主义者来说，要放下那些无法控制的事情。

项目延迟当然会让人沮丧，但是当沮丧转变成为愤怒，转变为给其他团队贴“懒鬼”的标签，就影响了合作，影响了工作的顺利进行。合作是成功机构的标志，而我们的上述行为却不利于机构继续创造成功。世界上有些事情可以控制，还有一些事情无法控制，我们需要释放那些负面情绪，比如愤怒和责怪，这些负面情绪是对成就成瘾以及纠结的养料，会让我们焦虑。更重要的是，要记住有一样东西我们可以随时控制，那就是我们的注意力。当说“人们丢了注意力”的时候，其实说的是“失去了对注意力的控制”。意识到我们对注意力的控制意味着我们可以做出选择。如果我们选择纵容自己沮丧，容忍自己将沮丧转变为愤怒，允许那些我们需要合作的团队变成敌人，那么我们就是在危害公司

的成功。好的机构在人人为共同目标努力的过程中得到成长，团队合作不仅是在团队内的合作，而且也是团队间的共同进步。理性的选择是，承认所有团队包括你的团队现在遇到了困难，我们需要共同解决。沮丧不可避免，你错选了愤怒和怪罪别人，你关注这些负面情绪，它们就会扩大，直到控制你、压垮你。

团队管理者可以发挥特殊作用，当然这需要管理者不做完美主义者，为员工树立一个清晰的榜样。完善是有限度的，让团队成员懂得过了一定界限，再想完善工作不仅不会为工作带来任何价值，而且会耽误整个项目进程。取得平衡很重要，因为你需要确保工作达到了预期标准，而预期标准会随着情况不同而发生变化。有时候我们需要采取强硬的行动，比如我曾经一起工作过的一个管理者，他的某些下属有严重的完美控制倾向，这些完美主义者让团队的其他成员感到自己也需要和他们一样行事。最终这位管理者制定了一条规则，规定除非十分必要，否则到17:30大家必须下班回家。到了下班时间，她会到处走走，把灯关了，确保团队成员能按时下班。

超然处事

超然处事的具体表现。构建超然处事的能力是韧性培训课程中四个步骤中的第三步，本书第4章已经详细论述。如前所述，人们经常会把超然处事理解为对人对事保持距离或者漠不关心，但这并不是本书中关于超然的含义。在处理任何事情或是有人需要具体帮助时，与人或事保持距离，你将无法找到解决方案。超然处事与这种做法恰恰相反，只有当我们能够保持超然处事的态度，保持对人对事的关注，才能够有效应对问题。当然完全理解其含义还需要再加入一个因素——超然同情，本章讲敏感指数时将对此进行详述。

超然处事是保持以客观态度应对事物的能力。超然的人不会将一个小小的鼯鼠窝夸张成一座大山，即使当问题很紧急、严重时他们也不会夸大其词。人们经常错误地认为纠结可以解决问题，但是我们需要看清纠结是翻来覆去地考虑问题，因而解决不了任何问题。或者说，纠结一直在回收垃圾，如果在环保领域这一定是一种值得嘉许的绿色行为。为了从纠结中释放自己并适当采取行动，我们需要释放那些负面情绪。这并不意味着我们没有感情，人在任何情况下都不可能没有感觉和情绪。在有压力的工作状况下我们会有情绪，比如我们经常看到某个团队的一群人同时倒在地上一一起尖叫，这种情绪就是积极有建设性的，而非消极

负面的。我们时刻要提醒自己，真正能够解决问题的是慎思。慎思是指汲取过去的经验产生新想法，并思考这些想法落实的有效性。

如何改变。举个简单的例子来形象地说明如何练习超然处事。比如，你的团队正在快乐地为某个客户工作，这个项目很复杂但是团队有能力找到解决方案。团队领导此刻正在开公司执行例会，会上他给团队成员发了一条短信说事情有变——客户想在项目中加入一项新内容，更棘手的是项目必须在本周完工，而不是之前所定的下周。他还在短信末提示团队，这是公司最重要的客户之一，因此希望团队再接再厉努力确保工作按时完成。超然处事是一种后天习得的行为，具有超然处事能力的人随机分布在人群中。团队中一定有超然处事的员工。得知项目发生变化，有人立刻陷入慌乱说这是不可能完成的，开始纠结，想着团队可能面临的各种后果。慌乱的情绪会传染，平时能够客观处事的成员此刻也可能随之变得慌乱。

越是慌乱，越是纠结，越不可能按时完成工作，但是如果团队幸好有超然处事的成员，他可能会站出来，说：“先别慌，我们好好整理一下思路，如果我们能够集中精力先处理这几项工作，可能就会得出整体解决方案。我们可以从这儿开始，这个项目应该能在星期五之前做完。”这种处理方式和下面两种解决思路完全不同，比如有人会说：“不用管它，上次团队遇到的问题比这次还严重，我们不也过来了吗？没事。”而有的人则会说：“别管它，发生什么事情都是老天注定的。”后者属于宿命论^注，这种观念和恐慌一样是致命的。我们要记住，超然处事也是能传染的，也会影响整个团队。

宿命论和恐慌一样，后果是致命的。

Fatalism is as fatal as panic.

我们需要的只是清醒的团队成員，一个能控制自己注意力的人，他能为大家指引前进的方向。理解本书所讲的四个步骤，你也可以成为那

个保持清醒的团队领路人。保持清醒最大的优势在于能够看清事物的真相，包括自己的内心，保持清醒和超然你就能够评估可采取的应对方案并从中做出选择。如果你认为这样做太谨慎、太精明，你也可以选择无意识、盲目的习惯性行为。人们不愿意练习超然处事，害怕别人认为他们没有感情，说他们是冷血动物。我们知道，人们时刻都在评价别人——好、不好、漠不关心等。这些只是别人的看法，我们虽然做不到完全忽视这些评价，但需要考虑夸大负面后果的影响。夸大负面后果导致我们可能会夸大其词地应对或者做出不理性的决定。

敏感性

敏感性的具体表现。超然的潜在劣势不是你不关心，而是你把注意力全部放在了具体问题上，处理问题时没有充分考虑当事人的感觉和情绪。能够快速、准确地理解他人的感觉是构建韧性的重要内容之一，我们将这种能力称为敏感性。我们甚至将敏感性描述为“进门前就知道别人在说些什么”，这是一个夸张的说法，但能启发你什么叫敏感性。

超然和敏感性是有关联的，保持超然和保持敏感性同样重要。如果你具有敏感性，你就能够读懂那些和你一起工作的人的情绪状态，我们把这种能力称为超然同情。这听起来似乎有点矛盾，但是二者的确可能共存。举个例子，假如你是一个专业心理咨询师，你的客户给你讲了一连串她经历过的痛苦事件，如果你做不到超然又极其敏感，那么你会认同客户的感受，结果两个人都受到痛苦事件的影响，并得不到任何帮助。反之，如果你能保持超然但是缺少敏感性，你不会体会到客户的痛苦感受，那么你还是无法帮助她。

超然同情才是真正的同情。

Detached compassion is empathy.

同情的含义是理解客户痛苦的感受，此时加入超然意味着你知道痛

苦不是你的。如果你认同了别人的问题并陷入了情绪，我们将其称之为共情，共情对双方都没有好处。超然同情才是真正的同情，只有在这种情况下你才能帮助别人。我们以心理咨询为例，但这不仅仅是心理咨询师需要考虑的问题，超然同情应当是我们每个人的生活方式，不管是在家还是单位。

注意不到别人的情绪，内心充满的是自己的感受，那么我们就很难对他人的情绪敏感。你一旦唤醒自己，控制自己的注意力，变得超然，你就获得了看清生活真相的能力，生活不是一场你永远站在舞台中央的戏剧。除了超然外，还要有足够的敏感性。具有和未具超然同情的人之间的区别显而易见。敏感不是天生就有的“硬件设备”，通过不断练习释放心里的那个“我”，我们是可以获得敏感技能的。我们平时也经常听到类似的建议，例如“穿上别人的鞋子试试（即站在别人的立场上看看）”，最重要的是穿上别人的鞋子，而不是自己的。换句话说，感知别人的感受但不要让自己也产生同样的情绪，否则是共情；而同情完全不同，你只有保持同情，才能为别人提供帮助解决问题。

超然同情对有效领导力起着重要作用，我们的一个案例研究曾详细阐释了这一点。一家新西兰公司要求员工对管理者的行为评分，然后根据员工评分来评估管理者的管理有效性。该公司评估系统维度太多，对后来的分析以及数据解释造成很大困扰。该评估系统共有31个指标，每个指标分值满分为5分，也就是说一个管理者如果有30名下属，那么将会有900个分值。有的主管某些指标分值高而某些指标分值特别低，或者是参与评估的员工对有些指标做了评分而有些没有评分，导致评估结果分析异常艰难，很难用数字解释管理有效性。

这个评估系统的前提是假设为每个指标独立打分，每个指标能够独立评估某项行为，却没有考虑到有些细分指标与主指标非常相似，实际上考量的是同一个问题。统计学的目标之一就是以最简单、最系统、最准确的方式诠释数字，实现这个目标不是单单描述指标就可以，而是要减少变量。我们根据这一原则解释这家公司的评估结果，在分析过程中我们面临的挑战是尽最大努力合并这些不同维度的指标。为此，我们将管理者样本基于原30个评估指标进行归因分析^①。我们发现这些指标可以集结成两个主要因子：一是人际关系技巧因子（包括同伴关系、诚实正直、信任以及倾听等变量），二是技术技能因子（比如商业灵敏度、行动力以及结果导向等变量）。

本研究又针对包括28个中层管理者的样本展开了研究，样本中每个

管理者平均领导约10位员工。我们计算每个管理者相关行为维度每个因子的分值，并得出管理者八个韧性心理量表的分值，此外还添加了第九个测量维度，即“超然处事”和“敏感性”两个维度结合而成的第九个测量维度——“超然同情”。然后通过统计学分析，找到哪些指标能够反映人际关系技巧因子和技术技能因子。结果发现，情绪压抑得分低以及超然同情得分高的管理者，在人际关系技巧方面得分比较多。也就是说，那些人际关系技巧分值高的管理者能适当表达情绪，而且能快速、准确地抓住员工的感受和情绪，他们没有因为认同员工的问题而陷入员工的情绪中。

别人在和你说话的时候，你是在关注对方还是在琢磨如何回应？

When people speak to you, is your attention focused on formulating your reply?

如何改变。敏感是一个可以通过练习释放对自我的关注而获得的技能，释放对自我的关注可以让我们从别人的角度看待事物。关于敏感的谚语很多，比如“把脚放在别人鞋里”，重要的是我们一定要记住这是别人的鞋子、别人的位置，换句话说，抓住别人的感受不应当让自己陷入同样的情绪中。我们把认同别人的问题进而陷入别人的情绪叫作共情，而同情和共情是完全不同的。只有同情别人我们才能够给别人提供帮助并解决问题。我们可以观察一下，当别人和你说话的时候你是否在真正地倾听，你的注意力是在对方身上还是在琢磨如何回应对方的话？甚至更糟糕的是你在琢磨下午的计划？

怎么办呢？你可以尝试“停止练习”，比如当一位同事走进你的办公室，无论你正在做什么，请停下手里的事情，这样你就能利用注意力。当然你可能正忙于一个非常重要的工作，那么你可以告诉同事请稍等一下等你完成手头工作，而千万不能一边听他说话一边手里还忙着工作。敏感性与我们描述的所有行为一样，是可以改变的，只要勤于练习并持之以恒。当你的注意力飘到别的地方没有听清同事的话，不要害怕

说“你再重复一下刚刚说的”，要告诉同事你刚才由于走神了没有听到他的话。你越是承认自己“醒着睡觉”的状态，那么你越能意识到自己的状态从而唤醒自己，守在当下。

灵活性

灵活性的具体表现。灵活性量表是我们的最后一个量表，其含义正是字面的意思。灵活的人能够更快地适应并更容易改变，而缺乏灵活性的人不喜欢变化而喜欢静止不变。世界上的万事万物时刻都在变化，灵活应对变化至关重要。一则古老的民间传说就讲了灵活性的优势。有一棵大橡树很骄傲，它非常鄙视柔弱的芦苇。哪知道有一天狂风大作，强劲的大风直接吹倒了大橡树，而柔软的芦苇却安然无恙。这个故事告诉我们，如果你缺乏灵活性不能适应环境，当改变发生时你很可能受到负面影响。需要注意的是，保持灵活的同时需要提防因为个人的主观意愿而决定改变。

一切皆变。

Everything changes all the time.

如何改变。灵活性指的是能够适应变化的能力。缺乏灵活性是我们的情绪所致。如果你缺乏灵活性，可以自问：“究竟是改变什么触动了我的负面情绪，是焦虑吗？”我们很多人都喜欢未来尽在掌握的感觉，但未来是未知的，世界上有太多事情不确定。如果你认为工作中的变革没有必要，那么你就应当没有情绪、客观地讲出来。你是否有过这样的经历？比如团队开会，你很生气地捍卫某个观点，结果别人同样生气地支持另一个观点，此时释放情绪、客观地沟通很重要。

如果变革不可逆转，那么释放负面想法很重要。如果天天听一些人讲过去有多好，会感觉很糟糕。如果我们不喜欢变革，那么我们大脑中过去的事情就永远具有玫瑰般的美好色彩。如果对改变无能为力，而变

革即将发生，我们面临两个选择：一是迎接变革，那么我们将在变革中发挥应有的作用；二是拒绝变化，选择离开。

当然机构还有另一种变革，即不必改变的时候进行变革。这点对于处于领导岗位的管理者来说非常重要，不必要的变革意味着不断改变目标，这会让团队感觉焦虑和目标不确定。适应变化是重建的重要部分，但是重建需要有策略地进行。新的团队领导被任命后，他一定会为团队带来活力，新鲜力量、新鲜想法对团队大有益处，但是需要客观看待这种益处，要排除某种情况（领导者不管变革是否有必要只是想自己出成绩而把自己的喜好强加于团队）。如果你处于领导岗位，那么全面开始变革之前，请平心静气地客观考虑你倡导的改变是否真正有益于工作。咨询团队成员，如果改变发生，他们的感受会如何？怎样才能做得更好？最危险的是由于厌倦一成不变、为变而变，要想让团队成功，领导者就要遏制由于自己寻求找刺激等冲动变革的做法。

不同量表之间的关系

不同量表之间的确有些相关，但是没有直接关系。比如，纠结量表和压抑情绪量表二者之间完全无关。从统计学的角度来说，它们之间的相关性为零，也就是说二者可以任意组合，可以二者得分都高，也可以分数高低不同。再举一个相反的例子，纠结量表和超然处事量表二者之间呈现高度负相关。负相关在统计学是指如果一个指标得分高，那么另一个指标得分必然低。也就是说，如果一个人客观看待问题的能力弱，容易把小事后果夸大，那么这个人就更可能纠结。

你可能会疑惑，如果在任何一组行为量表之间进行关联分析，我们都可能会发现一些相关性，但需要注意这并不意味着这两个量表评估的是同一个问题。你可以把将两个行为量表的域标识为圆圈，如果二者之间呈完全正相关，那么二者评估的是同一个问题，这两个圆圈会完全重合。如果二者之间不存在关联（相关系数为零），那么这两个圆圈完全不会交叉。可以通过对相关系数进行平方并乘以100来估计重叠的大小，这样可得到估计它们之间共享方差的百分比。纠结和超然处事之间的相关系数为-0.80（负数表明二者存在负相关，即一个量表分值较高则另一个分值较低），那么通过计算 $(-0.80) \times (-0.80) \times 100$ 我们会得到64，也就是二者圆圈的重合度达到64%。这个分值表明二者之间的相关性比较高，当然与完全相关即100%重合的差距还较远。

这个方法如何运用完全取决于你的研究对象，有时候主要因素是纠结，有时候是超然处事，而同时使用这两个指标比单独使用其中一个会具有更高的预测准确度。例如，利用纠结量表和压抑情绪量表，对实验室人员开展压力心理康复研究，结果显示，纠结量表可以较准确地预测心理康复程度，而压抑情绪量表可以在一定程度上预测心理康复的缓慢程度。但是将这两个量表分值都高的人群与其他组相比，这一组心理康复所需时间最长。

在八个量表中，压抑情绪和纠结是两个最不相关的量表，然而超然处事与纠结是相关性最强的两个量表，其余量表之间的相关性与任意组合量表之间的相关系数相仿，在0.20~0.30，当然相关系数是否呈现显著性差异取决于样本量的大小，样本量越大即使相关系数比较小，也可能具有统计学意义。因此，如果样本量足够大，比如相关系数达到0.30就可能具有统计学差异^注，也就是说，虽然两个圆圈之间的重合度只有9%，但这两个量表之间也存在显著相关性。我们还应当注意，相关性不是因果关系，我们不能根据纠结和超然处事之间的相关性，推断出其中一个行为是另一个行为的原因。从相关性分析中，我们只能知道两个量表彼此是关联的。

另一个维度：冥想

在本书的前面部分我们将韧性和正念联系在一起。不幸的是，“正念”也已经成为另一个心理学吃语，要想知道二者之间的联系，你可以简单地问自己你的心里充满了什么。

我们睡觉的状态大概包括如下几种：深度睡眠、“醒着睡觉”或者你正在做噩梦。不管是睡着还是纠结状态，你可能还有一个状态：释放白日梦和噩梦，这样心里就只留下了注意力。此刻注意力只守在当下，成为一个强有力的工具，能让你汲取过去经验、立足当下、展望未来。

正念与冥想是相关的。人们总是将“冥想”这个词与传统、迷信联系在一起，结果阻止了对冥想的继续探索。事实上很多资料记载了冥想的益处。冥想对身体健康和心理健康都极为有益，冥想练习也已经被越来越多的人所接受。在韧性培训课程中，冥想是一种极其简单直接的练习，能够帮助练习者保持全然清醒，做到完全专注。冥想有助于做到正念，使我们的内心不再寻找新奇、好玩的刺激。我们通过冥想练习，能内心安定地生活。

冥想时，你不需要保持莲花坐，坐在舒适的椅子上即可。如果姿势太舒服，你会睡着，所以最好别躺下。在冥想时，你的身体会放松，所以如果躺着，你就很容易入睡。冥想不是睡觉，虽然非常有经验的冥想者在冥想中有时也会打盹，但这说明练习者太累了需要休息。如果你想进行冥想练习，可是你不断地打盹，那么先小睡一觉，休息好再开始。

冥想并不需要设定固定时间或固定时长，早上或傍晚比较适合冥想。这样安排并没有什么特别的理由，一般来说早上我们比较清醒尚未开始工作，到傍晚一天还没有结束。通常我们需要花一定时间心才能平静下来，所以冥想半个小时就差不多了。但如果你是初学者，你可能会感觉半个小时太长。重要的是不要强迫自己，开始冥想时可以设置10分钟闹钟。当闹钟响了你还是在努力让自己的心安静下来，那么停下来，第二天再继续练习。慢慢练习，终有一天你会发现当闹铃响了，你还想继续练，那么你就继续冥想直到想停下为止。

确保在冥想中不被打扰。坐在椅子上调整到最舒服的坐姿，将双脚平置于地面，跷着腿会阻碍血液循环，往往过一会儿就需要改变体位，交叉手臂也不可取，应将双手自然下垂放在膝盖上。然后闭上双眼，在此之前先环顾四周，确保一切安好，不会让自己被周围环境分心，尤其是当你在室外冥想的时候更要先检查环境。

你感觉舒适后就闭上眼睛，控制注意力，有意识地将注意力与感受联结。可以感受一下身体在椅子上的重量、衣服带给皮肤的压力。然后注意呼吸，先进行一次深呼吸放松胸部和胃部，让每个呼吸都感觉不费力。此刻，在脖子和肩部的连接处也许有强烈的紧张感，可以想象这里是一扇大门，当人体紧张时大门会紧紧关上，试着放松胳膊、手，然后是脖子、头、脸，所有的紧张都随之而去。释放所有在眼睛、嘴、下巴的紧张感，随着每次呼气释放身体其余部位的紧张。另一扇门位于你的盆骨，放松胃部肌肉，放松腿部，直到你的双脚能感觉到自己在地板上的分量，继续在每次呼气之间释放紧张感。有时候人们会先对肌肉群施压然后再放松，这样做不可取，因为这样就引入了原本不存在的紧张感，而对于手、胳膊上的肌肉群等短肌肉组织来说，被引入紧张感后，难以释放张力。

放松练习会给身体带来很多益处。想要真正收到效果，还需要放松你的心，这是冥想产生真正价值的方式。开始练习的有效方法是注意周围你能听到的声音。在我们内心，声音往往与具体的事物相联系，听到声音后我们的内心往往会勾画出某种景象。另外有些声音听起来很刺

激，会让人分心。这些条件反射都是正常的，但很容易把注意力引向别处，使得我们思虑其他事情而终止冥想。所以我们需要让心关注某些东西，比如一个你不断回想的词，即真言。大家一定听过“真言力量殊胜^注”的说法，实际上大家可以随意使用任何词，比方说“袜子”或“黄油”。真言通常是梵语^注，一般只有几个字或几句话。通常大家不明白梵语的含义，这反而对我们的冥想有益，因为我们不会由真言联想到其他事物，这样我们就能做到不断重复诵念。真言能让“心”集中精力，当然还是难免会发生“心”开小差的情况，一旦发现心不在当下，我们就需要把它揪回来放在真言上，力争做到心无杂念。

很多人感觉冥想的时候集中注意力呼吸要简单得多，当吸入空气时，我们会感觉到鼻子里凉凉的，而呼出空气时又感觉热热的，我们可以自然地将注意力放在呼吸上。我们在冥想的时候，不管是默念真言还是关注呼吸，“心”很快会觉得无聊，想到别的地方寻找新鲜和刺激，一不小心就会跑到正在准备的报告上或者周末计划中。这些都很正常，不要灰心，你的心想受到刺激，想开小差，只要每次你能够把心追回来重新关注呼吸或真言，假以时日，心会慢慢安顿下来。还可以在冥想的时候睁着眼睛，注意力集中在一件具体的物体上，比如一朵花。如果你的眼睛睁着，你会注意到周围更多的东西，因此这样练习更难。不管采纳什么样的冥想方法，过程是一样的，一旦发现“心”开小差即心有杂念，马上将注意力拉回来集中在原来的具体事物上，直到“心”安宁不再反抗。

原则上说，冥想就是：静坐、专注、释放杂念。

In principle, this is all that meditation is: sitting still, controlling your attention, and letting go of distractions.

原则上说，冥想就是：静坐、专注、释放杂念。通过练习，可以达到更高层次的冥想，甚至连重复诵念的词或者呼吸都不再注意，真正做到了心里空空如也。无论冥想的深度如何，只要不断练习“释放”，我们就会收到非常显著的效果，能够更持续地处于清醒状态，更有效地控制

注意力，更加客观地看待事物，更容易释放那些如影随形的情绪。试试吧！

更广泛的视角：韧性与福祉

增强韧性非常重要，因为韧性对福祉（well-being）有着极其重要的影响。大多数人对什么是福祉有直觉的感受，但一如“幸福”（happiness），福祉涉及更为宽泛的层面。从最广义的层面上说，福祉既包括身体，也包括精神。正如我们所知，身体和心灵相互依存，彼此不可割裂。精神健康的表现是幸福和快乐，而身体健康则是精神健康非常关键的一部分。增进福祉的方法曾经备受人们质疑，但诸如正念、健身、营养学、冥想、瑜伽、按摩以及促进身心健康的各种方法，源源不断地进入工作场所，甚至成为一些公司的制度。

员工对于增进福祉策略引入公司所带来的影响反馈非常正向，但是如果拨开迷雾用科学证据证明这些策略究竟效果如何却很难，就像测量膳食补充剂^注的效果。尽管生产商声称他们的产品如何有效，但是控制对照试验检测结果未显示有任何疗效，比起人们使用后收到的真正效果，这些产品广告言过其实，只是销售说辞罢了。生理系统以高度复杂、彼此作用、互相交织的方式运转，我们很难证明某一个具体因素对人体的有效性，比方说我们无法证明某样东西吃得越多身体越健康。迄今在科学领域内，对维生素添加剂的对照试验研究尚无法证明产品说明书上所说的记忆力增强以及对抗癌症或心脏病的效果。我们的身体遵循动态平衡理论^注，当大多数维生素在体内的水平达到一定阈值，身体就会自动代谢并排出那些高于临界值的多余部分。因此，如果膳食结构基本平衡，那么根本没有必要额外补充维生素，除非有某种医学诊断的疾病，否则服用维生素除了制造尿液外，对身体并无其他益处。

科学研究表明，除了临床确诊罹患抑郁症需要药物治疗外，世界上不存在什么药物能让一个人快乐或者压力减少一些。使用影响精神活动的药物，比如“镇静剂”，带来的效果都是暂时的。如果想获得真正的福祉，我们需要深入自己的内心，察看自己的想法。我们可以这样想象：我们的身体是一个复杂、有规可循的生理自我平衡系统，在这个系统中添加“伤心、失望”的只是我们自己的想法。建议大家尝试一下前文建议对成就上瘾者的练习，使用电动血压计为自己测量血压。当心平气和、倾听周围的声音、与声音保持联结，且没有想象与声音相关的任何其他事情的时候，测量一下血压；接着再想一些令你高兴但不兴奋的事

情，再次测量血压；接着再想一件让你非常伤心失望的事件，比如你和主管因为工作发生争执或者是和伴侣因家事争执不下，或者是你被当众批评，然后第三次测量血压。前两次血压测量值可能非常相近，但是第三次测量值明显升高，而血压升高完全是我们纠结于令自己沮丧的事件的结果。焦虑就存在于我们的心里。

人们普遍认为，焦虑对癌症的影响极大，但事实上焦虑并不是癌症的罪魁祸首。癌症是一种主要由基因导致的疾病，也就是你的DNA出了错。是否会罹患诸如癌症等疾病是由人的遗传易感性、基因突变以及后天环境共同决定的。习惯性纠结会导致体内皮质醇的持续分泌，进而危害免疫系统，并促进癌细胞扩散，因此焦虑会降低癌症患者的存活率。与此相似，肾上腺皮质激素的持续分泌会导致心脏张力的增加，提高心脏病发生的可能性，这种因果关系可能比皮质醇导致癌症更直接，但是我们也必须看到身体的反应与基因、饮食以及运动等互相影响，也就是说实际上不是直接相关的。在整个20世纪和21世纪初，西方国家人们的预期寿命稳步增长。如今我们构建韧性不仅仅是为了能够活得更长，还要活得更好。具有更强的韧性，会让我们的寿命更长，身体更健康，最终身心更健康、更幸福快乐，生命质量远远比生命长度更重要。

很多人认为运动可以对抗焦虑。不像饮食或营养品，运动对健康的益处是真实可证的。你不必购买那些价格昂贵的健身设备，但你需要的只是一双运动鞋或质量不错的跑步鞋。规律性运动有助于身体健康，不过运动并不会减少焦虑。有时候人们说，当极其焦虑时，我们需要做的只是跑10英里。我们认为跑步未尝不可，关键是你跑步的时候，你的心在哪里？如果你还在纠结，那么结果是你保持住了好的身材，但内心依然痛苦。不管采取什么方法减少压力，重要的是专注。如果你在跑步时没有纠结，而是客观超然地思考整个事件，或者你将注意力与周围环境联结，从而不给纠结留任何空间，那么等你跑完，你就可以慎思，客观地看待问题，有可能已经找到了解决问题的方案。

将饮食与运动相结合以增进福祉的关键是保持平衡。我们经常听到“保持工作与生活的平衡”，似乎是“工作和生活”只能二者择其一。这种想法意味着工作是一种需要忍受和可以逃离的事物，这会导致人们感觉工作是一种负担。保持平衡即平衡好每件事。而一旦我们把自己的世界分为想做的事和不想做的事，那么我们必然会希望不想做的事快一点过去，而想做的事情时间越长越好，但实际上没有什么能长久不变。持这种观点的人一定会感到失望，做不喜欢做的事情感觉不快乐，做完了

喜欢做的事情也不快乐。

根据广义的健康和韧性概念，我们建议逐步采取步骤促进健康，比方说为员工安排一次半程马拉松也许不是个好主意，除非我们能确保团队成员的体能都足够好，都能跑完全程。我们曾经为一个大型团队提供培训，这个团队有位女按摩师，她每周来公司一次，从一个办公桌走到另一个办公桌，评估员工的坐姿并提供建议，也给大家做按摩。团队还有一位营养师，他也每个月来一次，员工可以在那一天向他咨询。公司还给员工发放健身补贴，同时为感兴趣的员工在下班后提供正念练习培训（团队中的一半人都去了）。另外针对一些想做心理咨询的员工，公司提供费用，只要觉得专家咨询有帮助，员工就可以私下咨询。这项试验进行了半年，除了这些增加的措施外，我们还为团队成员开展韧性培训，结果效果非常显著，公司最后将这些措施作为永久性制度。这也是用事实证据支持策略制定的一个典范。

个性与领导力

在韧性培训课程中，不管学员在公司是领导者还是普通团队成员，我们都要求他们填写韧性量表档案。量表填写完成后，我们发现每个人的量表档案都不同。如果具有成就上瘾倾向的是一名普通员工，那么比起成就上瘾程度较强的领导者来说，对公司的影响要小一些，所造成的问题也更容易处理。但是我们也发现，有的公司实际上对成就上瘾行为持肯定、激励态度，结果这样的行为成为该公司的一种企业文化。谢天谢地，这样的公司并不多。前文提到在公司职位越高的人似乎压力越小，可能是因为一家管理严谨的公司，其员工提拔基于严格的程序，被提拔的人具有更强的韧性，他们在日常工作生活中学习并获得了这种技能，因此他们在领导岗位似乎没有压力，对付各种压力游刃有余。在韧性培训中，很多管理者说在刚开始工作的时候，他们在纠结量表以及其他量表的分值应该都很糟糕，但是随着时间的流逝，他们慢慢学会了本书中提到的内容。

我们都知道，在日常工作生活中学习是一种很偶然、不断试错的过程，我们工作坊的很多人说：“感觉非常遗憾，因为没有人在我刚开启职业生涯的时候教给我们这些重要的技能。”这句话得到了工作坊各个级别学员的强烈共鸣。当然，学习永远都不会晚，通过学习我们能够变得更具韧性。但是，对于刚刚开始工作的年轻人来说，学习韧性技能尤为重要。本章对韧性心理量表的八大维度进行清晰、基于证据的全面描

述，告诉大家在压力下如何保持韧性，如何发现自己的优势及弱势，需要做什么来缩短学习过程，使自己变得更具韧性。下面列出了具有和缺乏韧性技能的领导者的特征，供大家参考。

具有韧性技能的领导者

- 恰当地表达对事物的感受。
- 在目标和过程之间保持平衡。
- 有高标准，但是不会再试图完善已经达标的工作。
- 能够快速解决问题，而不会让问题严重化。
- 刚开始会议时能够快速抓住会议室里的气氛以及员工的个人感受。
- 对他人的情绪敏感，同时保持超然态度，而不会与之共情。
- 很快适应机构的变革，努力创造新局面。

缺乏韧性技能的领导者

- 纠结于生活中的各个方面，无论个人生活还是职业发展。
- 倾向于压抑情绪，不愿意表达，认为表达感受就是暴露自己的弱点。
- 别人不容易了解他们对某件事情的想法和感觉。
- 恨不得把所有工作都在前一天完成，在事情无法按照他们的方式进行的时候，会变得有敌意和生气。
- 无休止地想提高自己的工作成果，意识不到投入的巨大精力带来越来越小的结果。

- 无法直接与让自己伤心失望的人沟通。
- 要么非常敏感缺乏超然（高度敏感），要么非常超然而缺乏敏感（疏远）。

本书提到的八大行为都是可以改变的，这点极其重要。这里列出了四个步骤，帮助大家有效地改变行为。

1. 找一位“纠结伙伴”。韧性培训课程的某些学员明白表达情绪会有益身心，但不知道如何开始。曾有两个学员结成了伙伴，如果其中一个人感觉自己又在纠结，他就可以到另一个伙伴那里发泄5分钟。为了效果更好，我们建议这对伙伴设定规则，即一个人不得试图帮助另外一个人解决问题，或提供咨询，或卷入他的问题。他们执行了一段时间，效果非常好。伙伴关系创造了安全、私密、非评价的环境，伙伴之间可以开诚布公地表达感受，这让他们都感觉卸掉了担子，轻松了不少。你也可以考虑采纳这个办法，谁是你最好的“纠结伙伴”呢？

2. 不要过度使用自己的优势。得知自己的量表得分后，不少主管为自己具有几种正确的行为欣慰不已。我们警示他们说，任何力量如果被过度使用都将成为弱势。如果领导者在灵活性方面得分高，那么一般来说在遭遇变革的时候他们会体现出更好的韧性。一些领导者喜欢改变，因此经常会做出改变的决定，而没有看到这些改变可能根本没必要，而且并不是团队中的每个成员都具有较强的灵活性，都喜欢改变。同样地，在回避方面得分低是一种优势，具有这种优势的领导者可以直面任何问题，而不会将之搁置一边，但有时候这样的领导可能会过度地处理问题，最终让员工感觉“什么，还想给我更多反馈”，但员工通常不会直接说这样的话。

3. 发现与自己想法不同的人。很多人都相信自己的想法和行为是最自然和最正确的，别人和我想的都一样（或者如果他们和我想的不一样，那就是他们不懂）。直到我们开始将自己的量表评分结果和那些与我们完全不同的人分享的时候，才认识到原来自己的想法只是一种观点而已。在培训中这种例子很常见：纠结量表得分比较高的人认为他们就是这种人，尤其是当机构正在变革、未来充满了不确定性的时候，他们说自己不可能不纠结。当我们建议纠结是可以戒断的，他们往往反击说：“你们根本不懂我们面临的问题。”然后我们就促动他们和那些面临

同样机构变革但具有韧性的同事交流，后者应对机构变革毫无压力，这直接证明了焦虑不可避免的观点是错误的。因此摆脱焦虑是可能的，只要打开心扉学习如何摆脱焦虑，你也可以做到。

4. 掌握领导力的两个技能——人际关系技巧和提要求的技巧。当彼得·弗里德斯（Peter Friedes）成为翰威特咨询 注 首席执行官的时候，他注意到他的上级领导者都具有两个共同特征。

他们都具有人际关系技巧，他们询问员工问题，倾听员工的想法，支持团队。也许你会说普通的领导者也具有这些特征啊！

所以除了人际关系技巧，要成为真正杰出的领导者还有一个特征，即提要求的技巧。具有提要求技巧的领导者，鼓励员工成功，帮助员工负起责任。弗里德斯注意到有的领导者擅长处理关系，而有的领导者擅长提要求，但是只有同时拥有这两种技巧的领导者才可能获得杰出成就。这些领导者获得了优秀的绩效却没有疏远员工，这正是我们在案例研究中所发现的具有超然同情能力的领导者。

对照你自己的领导风格，注意你更善于处理关系（与敏感和表达情绪相关），还是更善于提要求（与超然相关）。审视这两个方面，你才能够知道自己是否忽视了其中之一。记住，最好的领导是持续推动员工尽最大努力并给予员工最大支持的管理者。拥有这两个技能并不难，只是大家没有将其付诸实践。

小结

* * *

- 个性经常被用来描述性格特征和行为方式，并被认为是天生的，不可改变的。而本书认为个性是一种习惯性的行为，由后天环境决定，通过学习和训练，个性是可以改变的。
- 在韧性心理八大量表中，纠结量表是最重要的一个量表，超然处事量表次之。
- 其他量表某种程度上有利于韧性构建，包括压抑情绪、对成就上瘾、回避、完美控制、敏感性以及灵活性。

- 这些量表之间的关系从完全独立（纠结和压抑情绪）到中等程度相关（纠结和超然处事），但是它们都反映了韧性的某一方面。

- 超然处事和敏感性这两个量表可以结合成为测量超然同情的量表，该量表与员工对管理者的正评价相关。

- 具有韧性的领导者：

- o 找一位“纠结伙伴”；

- o 不要过度使用自己的优势；

- o 发现与自己想法不同的人；

- o 掌握领导力的两个技能——人际关系技巧和提要求的技巧。

第6章

韧性沟通与领导变革 **Resilient Communication and Leading Change**

本章不会离题万里地讲沟通技巧，而是讨论如何真正落实韧性的四个步骤，即唤醒、专注、超然和释放，从而建立更多的有效沟通途径。

带着问题去阅读

1. 韧性沟通技巧包括哪些方面？
2. 为什么说“建设性批评”是矛盾的概念？
3. 你的团队有哪些需要摒弃的“杂草”习惯？

之前各章讨论的都是韧性的个性方面的问题，本章将着重讨论韧性的人际方面。你们不要担心，我们不会离题万里地讲沟通技巧，而是讨论如何真正落实韧性的四个步骤，即唤醒、专注、超然和释放，从而建立更多的有效沟通途径。有效沟通是促进改变的重要影响因素。良好的沟通非常重要，它能够有效避免管理者和团队成员之间的误解。学会沟通技巧将改变管理者的行为方式，使管理者富有领导力。

沟通技巧

我们在英国一家大型公司开展了一系列韧性培训课程，这次培训促使我们将沟通技巧纳入培训体系。培训前几个月，这家公司进行了年度“团队参与度”调查，这项调查需要全员参加。调查结果显示：公司整体得分尚可，员工个性存在很大差异。调查还发现员工的团队参与度低，其主要原因是沟通不畅。员工报告也一致认为沟通不畅让他们在工作中倍感压力，而且导致团队松散。虽然公司为员工提供了沟通培训，但似乎没有什么显著效果。基于这些发现，我们决定在该公司韧性培训中加入沟通技巧，本章将对此加以详细分析。

员工报告也一致认为沟通不畅让他们在工作中倍感压力。

Staff uniformly reported that poor communication was contributing significantly to their feeling stressed.

增进沟通的一个好办法是改变与人交流时目光接触的方式。如果有人和你说话，但他的视线直接越过你的肩膀看着别处，这样的眼神很可能让你说话的时候心里感觉不安；另一方面，如果和你说话的人直勾勾地盯着你，这又使得谈话像审讯一般，你同样感觉很不自在。谈话的时候保持适宜的目光接触非常重要，我们可以参考以下原则，即在50%的谈话时间内保持目光接触。不过目光接触的类型也有多种，取决于谈话的类型，如正式程度、谈话的内容、信息复杂程度等。当某人在和你沟通你提出的建议尤其是比较复杂的建议时，他往往会中断与你的眼神交流，不是因为他对谈话失去了兴趣，而是因为人们在不进行眼神交流的时候更容易思考。掌握沟通技巧的人在一次谈话中可能会用到一系列的眼神交流方式。

良好交流技巧的另一个特征是倾听的能力。倾听当然很重要，大多数人可能都有这样的经历，一边和人说着话，一边看着卷帘被拉下来，然后忽然忘记自己正在和别人说话——就像是灯亮着但家里没有人的感觉。我们可以把这种情况看作是注意力控制的问题，当卷帘拉下来，当事人的注意力从谈话中被吸引到了卷帘上，当然也有可能是当事人正在思考刚刚说过的话，有意识地进入了过去或未来，以便更好地理解刚刚提出的问题。这时候最简单的解决方案是等待一下，或者与当事人沟通是不是要确认一下刚才的观点。

还有一种可能是当事人进入了“醒着睡觉”状态。他的心早就转移到了周末计划等自己更感兴趣的事情上。如果是被批评，那么我们就有可能在白日梦里加入负面情绪，最终进入纠结的噩梦中。当你的注意力进入“醒着睡觉”或纠结状态，那么与你对话的那个人也不会一直等你，而你自己只能对着墙讲话了。

第2章的图2-2显示了“醒着”与“睡着”状态的变化，我们可以认真浏

览一下所有状态，然后确认在哪些状态中你可以沟通交流。答案显而易见，你只有处于清醒状态中时才能沟通交流。韧性培训四个步骤中的前两步可以运用于沟通交流，有效沟通需要你唤醒自己，然后控制自己的注意力，这意味着把注意力集中在当下，倾听别人说的话。沟通会被外部以及内在的打扰而中断，外部打扰如当你说话的时候有人打断了你，而内在打扰指的是注意力失控，从“开小差”跑到“醒着睡觉”或纠结状态中。

沟通可能会导致当事人纠结，尤其是沟通包含人身攻击的时候，因此有效沟通的一个重要原则是尽可能使沟通与个人无关。假设你花了很多时间准备项目报告，但报告最终没有达到要求。在公司会议中，你的主管想把这件事告诉你，他通知你的方式有两种，一种是直接说“那份报告暂时没有达到要求”，另一种是“你没有按照规定的标准做报告”。

另一个有效沟通的原则是尽可能使沟通与个人无关。

Another principle of communicating more effectively is to make it as impersonal as possible.

以上两种沟通方式的差别也许很小，但是如果仔细思考它们的后果，就可以发现二者之间差别很大。第一种方式认为工作没有到达标准，那么主管依然有机会询问当事人是否需要帮助或者需要培训相关技能，或者是当事人需要积累准备项目报告的更多经验。第二种方式评价的是当事人本身，并对当事人加以责备，尤其是其他团队成员在场的情况下，会使当事人感觉愧疚、尴尬、气愤。事后，当事人也许还会完成工作，但是工作很可能大打折扣，因为当事人一直在纠结中完成工作。

客观地沟通

现在我们来假想一下，假设你是我的主管，我为你工作，这样我们的关系实际包含三部分：你、我，还有工作。情景一，我完全陷入了我

所做的工作中，此时，工作和我是在同一方，而你在另一方。我们有一个共同目标——工作，但作为我的主管，你的部分工作就是监督评估我做的事情。所以如果我和工作是属于同一方的，当你评价我的工作不合格时，那就相当于在评价说我不合格。而你的工作是评估我做的事情，你却评价了我这个人，但评价我这个人并不是你应该做的事情。按照要求，我的工作需要达到一定标准，但是我这个人并不需要达到什么标准。因此无论你怎么评价我，并不应当影响你对我工作的评价。读到这里，你们可能也已经明白，如果无法客观地沟通，就会发生沟通中的两个错误。在这个案例中，作为主管，“你”在利用工作中出现的问题指责“我”，或者是不管“你”对“我”的工作做什么评价，“我”认为你就是在评价“我”，即使你不是故意的。最坏的情形是，“你”故意归罪于“我”，而“我”积极领受了“你”的责备。

还有一种情形，我们俩属于同一方，而工作属于另外一方，那么就意味着我对工作的态度是超然的，我放下了把工作个人化的想法，尤其是“我”等于“我的工作”这样的想法。大家可能会觉得这不是对工作丧失了所有权，对工作不负责任吗？产生疑问主要是由于文字问题，“责任”的清晰含义是“身份所有”和“归咎”。我们每个人都会有任务要履行，也就是说在时间和经费的限制下以最大努力完成工作。像“所有权”和“责任”这样的词，暗含如果失败即被问责的意味。为什么我们认为，那些尽最大努力完成工作的员工要拿着达摩克利斯之剑^注？为什么会认为，如果不问责就是允许员工为所欲为呢？

当安排了工作任务，就意味着员工要完成自己的工作，如果没有按时做完，那么需要解释原因。绝大多数人不会故意不做好工作，实际上真正具有领导力的管理者（而不是经理人）的假设前提是每个人都想尽力做好本职工作，如果工作未按计划完成，管理者和员工会一起找出其中的原因。比如工作没有按预期开展，我们一起做些什么能够确保下一次进展顺利？在责备别人之前，先问问自己是不是每件事情都能做到最好。“责怪文化”认为，威胁当事人可以使其更好地表现。很多对成就上瘾的管理者的确完成了工作任务，但团队付出了艰苦的代价，团队成员的忠诚度也受到了极大影响。

我们发现，人们还喜欢用所谓的建设性批评来遮盖指责。批评永远不可能是建设性的，建设性批评本身就是自相矛盾的。众所周知，所谓建设就是要创立、增加和充实，是指向合并的，而批评则是一种评价，这部分好、那部分不好，是指向分裂的。大多数人在遭受所谓建设性批

评后，可能会告诉你说他们感觉不好，似乎被分裂，且在遭受批评后往往会陷入纠结状态。也有不少人经常会对建设性批评做辩护，说这是一个让员工从错误中学习的机会。但是，当我们仔细探究会发现，建设性批评明显暗含着让当事人感觉愧疚的意味，批评就是为了使他们从愧疚中学习，永远不再犯错。感觉羞愧是一种注意力浪费，当员工知道自己的工作没有达到规定要求时，已经在那个时刻得到了经验教训。愧疚是另一种形式的纠结。要想解决这个问题，我们可以试问：为什么员工会发生错误？答案是操作不熟练、缺乏技巧，再问你自己练习了多久才获得今天的技能进而成为专家？

管理者可能会说：“批评的确会给员工带来负面影响，可我们这么做绝对不是故意的。”不是故意的并不能阻止这种行为的发生。沟通应当经过思考，这样我们才能够意识到说出来的话可能对别人造成的影响，而这也正是具有领导力的管理者与经理人最大的不同。我们知道大部分管理培训都是关于流程的，流程非常重要，但任何人都会制定流程。领导力培训则明显不同，员工跟随经理人是因为他们别无选择，而员工追随领导者却是因为他们内心所愿。没有人会尊重那些习惯批评别人的人。

员工跟随经理人是因为他们别无选择，而员工追随领导者却是因为他们内心所愿。

People follow managers because they have to; they follow leaders because they want to.

把一个人和他所做的事情区分开，这个原则在养育孩子的过程中非常重要。当孩子越界发生错误行为时，你会对孩子怎么说，是责怪孩子还是孩子的行为？我们当然责怪的是行为而不是孩子。教育不是冲着孩子吼“你这个蠢货，看看你干了什么”，而是对孩子说“如果你继续这样做会让人失望，以后别这样了”。批评会摧毁人的自尊，让当事人反对并怨恨你。在教育孩子时我们都知道怎么办，但当面对成年人的时候就

把这个原则彻底忘了。我们完全能够抛弃批评别人的习惯。

行为不是孩子本身而是孩子做的事情，这种默认的假设应当扩展到我们对所有人的态度。如果发现某个团队成员由于态度行为问题对整个团队造成了影响，那么应该把这个成员叫到一旁，私下告诉他，他的态度和行为方式对团队造成了影响，并且和他说：“行为只是一种习惯，你自己可能还没有意识到，但是这样的行为需要改变。”尽可能准确客观地描述他的行为，然后给他改正的机会。当然也要告诉他改变习惯不容易，如果需要帮助可以为他安排私人教练等。最重要的是管理者不要期待员工一夜之间就能改变行为。这里还要注意，有些人习惯性地事情个人化，如果你的团队有这样的员工，在与他们沟通的时候要加倍小心。好的领导力不是一种风格包打天下，每个员工都是不同的，应当按照不同的方式对待不同的员工。虽然韧性有利于解决人们的自我认知，韧性培训本身也是提高自尊的有效手段，但我们对行为改变困难的成员的期望要现实一点。

与普通员工相比，管理者习惯性的态度和行为对团队的影响更大，因为他们会对团队所有成员产生直接影响。根据韧性培训课程，管理者可以采取具体步骤解决管理风格问题，提高领导力。

领导变革

在一个机构里，有两种彼此影响的条件导致人们纠结，一是高度的不确定性，二是缺乏掌控感。这两种情况经常出现在大型机构的变革过程中。领导者在此期间加强与员工沟通，尽量减少不确定性，并增强员工掌控感，这一点非常重要。由于机构变革中领导者和员工面临着相同的挑战，因此特别需要注意自己的用语以及肢体语言、说话的声调等，领导者通过沟通传递出的信息往往超出自己的想象。对大多数人来说，沟通几乎是一种习惯的自发行为，也许我们还没有意识到什么是有技巧的沟通。本书将尽可能系统地讲述这种沟通技巧。

具有沟通技巧的领导者

- 关注可能较快会受变革影响的员工，向他们咨询，尽早获得他们的建议。

- 告诉团队当前变革进展以及目前未知事项。
- 调整沟通风格，调整团队所需信息的详细程度。
- 信任成员，对他们的行为及其影响给予清晰的反馈。
- 帮助团队成员理解变革对他们可能有哪些影响。
- 帮助团队成员明白工作达到什么程度就可以停止，而不只是告诉他们还需要做哪些。
- 常常召开阶段性会议，关注整个工作过程中的变化。

缺乏沟通技巧的领导者

- 将公司上层领导关于变革的决策直接通报员工，而不解释变革对各层级员工可能产生的影响。
- 急于落实变革，而没有注意到员工对变革的反应。
- 没有征询大家的意见和建议就做决定，这会影响变革政策的落实。
- 对员工的反馈针对人而不是工作。
- 经常谈论变革，但是没有关注那些一直不变的。
- 过度关注团队的需要，而忽视了自己。

具有领导力的管理者不仅有能力推动工作、产出效益，而且能够认识到团队的高效取决于如何增进沟通，沟通能力与人际关系技巧影响着领导力的发挥。员工会跟随具有领导力的管理者，因为发自内心地尊重他们。而这种尊重主要源于管理者的沟通技巧和人际交往能力。大家对“商业头脑”这个词一定不陌生。人们广泛使用这个词，通常认为其与经济财务有关。我们在新西兰有一位韧性培训师辛西娅·约翰逊

（Cynthia Johnson），她决定深入研究所谓的商业头脑。于是她选择了一些成功的首席执行官，对他们开展个人深度访谈。定性访谈结果表明，这些成功人士不仅在财务方面表现机敏，更重要的是具备另外两个因素，一是对工作的激情，二是人际关系技巧，这两点对他们的成功有积极影响。

我们通常用树形图^注表示团队结构，从树端向树下移动，权力会随之不断减少。树形图中一般会标识清晰的层级和角色。举个例子，一个销售团队的树形图中，资深销售经理会在树形图顶端，其下一层级可能有五个经理，每个经理负责一块销售区域，然后这五个经理下面还会有分别负责不同区域销售工作的下属销售。行政管理人员结构图也一样。树形图表示机构的正式结构，它展示了机构内不同角色之间彼此之间的联系、层级状况以及影响力。不过，树形图无法显示机构的非正式结构，比如谁和谁相处，哪些人之间或团队之间存在彼此竞争，每个经理人的绩效如何等其他信息。非正式结构的一个重要决定因素是团队领导者的行为。我们列出了一些具体策略，帮助大家提高领导者沟通技巧。

1. 告知员工机构变革的总体情况。机构发生变革时，员工一定会努力了解变革可能对他们产生的影响。如果领导者能够迅速有效地告诉团队成员这些影响，那么员工就可以避免几小时、几天，甚至几周的纠结。威廉·布里奇斯^注是变革研究领域的首席研究学者，他指出不管何种机构进行变革，员工最想了解的主要是如下“4P”。

目的（purpose）：“为什么我们要进行机构变革，原因是什么？”

蓝图（picture）：“变革后我们想达到什么样的状态？”

计划（plan）：“机构变革采取哪些步骤？”

任务（part）：“在机构变革中，我的角色是什么？我如何帮助实现机构变革？”

如果管理者无法为员工解答这些问题，员工就会感到不确定，而这往往会导致他们纠结。因此，不管你领导的团队正在进行一场什么样的

变革，请一定先从与员工的沟通开始，告诉员工变革中“4P”的内容。

2. 多谈论稳定不变的事物。在机构变革时，管理者被告知要和员工经常谈论变革事项。这个建议虽然听起来没错，但经验表明，这种沟通往往会导致不必要的焦虑，因为员工感觉机构会发生更多更大的变化，而实际情况并非如此。事实上在变革实施中，机构的大多数事物并不会发生变化，比如你会继续用你的办公桌工作，办公室里的同事也没有人事变动，你还会用同一台电脑做同样的工作等。

我们建议领导者，机构变革越重大，越是要强调那些稳定不变的事物。当纳尔逊·曼德拉领导南非人民走出种族隔离时，他面临的最大挑战不是马上实施变革，而是创造更稳定的环境，让国家不再分裂。因此，当你在领导变革时，一定也要重视不变的事物，对公司变和不变的事物给予同样的重视。

3. 找出机构变革方程式。变革研究人员估计，70%的变革都没有达到预期目标。这些失败的变革浪费了大量的时间、金钱和努力，你可能会想这些机构一定会分析数据，找出变革成功或失败的原因吧！遗憾的是他们都太忙了，没有时间做分析。

为了帮助机构解决这些问题，我们启动了一项关于如何进行变革分析研究的计划。可惜，我们的研究显示：不同机构所面临的问题不同，成功或失败的共性因素几乎不存在，一个机构取得成功的因素可能在另一个机构会以失败告终，而机构文化也存在很大差异。在一些案例中，当领导者愿意与员工沟通商议时，变革会非常成功；但在另一些案例中，变革成功不是因为领导者的沟通方式，而是由于员工自己非常想变革。除非能系统地分析机构的运作方式，否则为一个机构制定变革策略非常困难。

4. 能够意识到“杂草”。近来我们与一家工程公司的一个团队一起工作，这个团队非常擅长发现问题并解决问题。这项技能让他们在工作中得心应手，但是这个优势在培训中却遇到了问题。每当有人提到自己遇到一个挑战时，团队就直接进入问题细节，开始尝试提供解决方案。结果是，他们经常在“杂草”中迷失自己。观察到他们几次陷入类似事件后，我们就向他们指出了这个问题。他们也很快认识到这是团队的习惯性行为，然后询问参加什么培训可以帮助团队改正这个缺点。“不需要参加任何培训，”我们回答说，“每次发生只要喊一声‘杂草’就会有效。你们的困境不是不知道如何把自己从具体问题中拖出来，而是出现问题

时你们没有彼此快速警告。下一次当发现又有人进入问题细节，喊一声‘杂草’就好。”

接下来的两天，一听到团队成员喊“杂草”，每个人都会点头、会笑，重新全面地关注问题。任何团队都会有自己的习惯性行为，这往往和他们的专业训练有关。管理者要和团队成员一起设定一个词或一句话，当问题出现时，可以尽快彼此提醒，比如“我们又干这个了”。亲爱的读者，你注意到你所在的团队有什么习惯吗？或者你的企业文化有什么需要喊出来提醒的？

5. 承认自我激励——治疗微观管理^注的良药。有时候管理者会抱怨，团队中有几个人工作缺乏热情和动力。我们知道，任何人都有可能在选择职业生涯时犯错，有可能最终选择的并不是自己有热情、有激情的工作，或者工作负荷太大，工作中感觉得不到支持，这些都会让我们不再有热情和动力面对工作。作为管理者不应当抱怨员工缺乏动力，相反要找出原因。这里我们为管理者介绍一个原则：首先我们应当假设每位员工都想把工作做到最好。只有承认这个前提，我们才能继续讨论员工究竟面临何种障碍，导致他们工作缺乏动力。

如果你尊重你的员工，而你也得到了他们的尊重，那么你就可以安排与团队成员的会议，找出他们目前工作脱离轨道的原因。请注意，管理者与员工沟通不是要责备员工在工作中的表现不尽如人意，而是要尽力为员工也为整个团队提供需要的帮助。也许通过和员工沟通，你会发现原来员工正在经历着人生中比较艰难的时期。虽然员工遭遇的事件与工作没有直接关系，也不是你所能解决的，但是你处于纠结中时，不会区分此时是在工作中，还是在生活中。焦虑会从工作渗入生活，也会从生活渗入工作，因此团队管理者有责任为处于焦虑中的员工提供力所能及的帮助。当然也不排除另外一种情况，即这个员工无法胜任分配给他的任务，但是又不愿意承认。这时，管理者应当给这位员工提供具体的实质性帮助，比如让他参加培训提升能力。

也许员工只是入错了行，需要调换一下工作内容，那么作为管理者应当为员工在公司安排其他更合适的职位。当然，也许只是这位员工需要离开公司做新工作。我们曾经和一家公司的经理共事，他原来是公司的档案管理员，后来被提拔为公司经理。但他非常不喜欢经理人这个职位。在韧性培训中，他一直听得非常认真，也很积极地参与。出乎我们预料的是，培训结束后一周他向公司递交了辞呈。当我们询问他为什么辞职时，他说因为韧性培训课程给了他巨大的勇气和力量，他需要改变

自己，他说是时候离开公司继续前行了。后来我们知道参加培训前，他有很长一段时间非常纠结。每次他一想到要离开公司、要换工作，他就非常纠结，想象着自己失去工作、贫困交加、在街上乞讨，这些生活中不可能发生的事情困扰着他，使他迟迟无法做出决定。

非常幸运，他所在的公司的管理者比较开明，当领导认识到他不再适合经理人的岗位，就积极帮他想办法。我们之后还为这家公司提供培训。这位经理人后来打来电话说他已经找到了工作，他在管理一家古籍书店，他非常喜欢那份工作，虽然工资比之前少，但他和家人又开始了快乐生活。正所谓“钱买不到快乐，而痛苦也不是任何金钱可以补偿的”。在此，我们想提醒大家在准备大刀阔斧地行动前，请问自己这是自己一时兴起还是有目的、有步骤的战略计划。新机会不可能总会等待你，改变需要付出努力。一旦决定改变，要认识到改变最大的障碍是恐惧和害怕。一个人工作不快乐的原因有很多，也许只是因为你是一个纠结行为很严重的人。如果是自己的原因，那么无论在哪儿你都一样会纠结，即使入职新工作岗位你也不会快乐，不是因为工作不合适，而是你的习惯性行为使然。

承认员工都在努力做到最好的自己，这是改变管理者事必躬亲式微观管理的良药。微观管理的原因是领导者不信任员工，他们认为如果没有自己的指导，员工就无法优质地完成工作。而实际上，管理者在明确设定战略目标后就可以离开主战场，以旁观者的身份关注工作，为员工擂鼓助威，监督工作进展，随时准备为员工提供帮助，只有在非常必要的时候才进入战场干预工作。实际上如果员工信任你，他们不会假装能做好工作，当需要帮助时他们就会如实告诉你。管理者必须在介入时保持超然同情的态度，这样才能客观评估员工解决问题的方法。一个问题的解决办法有很多种，但微观管理者却认为只有一个办法是最正确的，即他自己的办法。

6. 成为咨询师。想要拥有有效的领导力，管理者还应当成为咨询师。但这并不是说管理者要随时敞开大门，等待员工进来咨询他们的个人问题。如果真有员工备受个人问题的困扰，那么他需要专业的心理咨询而不是公司的管理者。这里使用“咨询”这个词，因为一个团队是由不同特质的个体所组成的集体，团队管理者需要具有咨询师所拥有的技能。

我们的研究表明，真正的人际交往能力包括适当地表达情绪以及拥有超然的同情心，这两者都是具有韧性的领导力的关键。超然同情

是指同情员工的遭遇，但不受这些问题影响，不让自己出现情绪。我们常说“心理咨询”是非常私人的事务，因此当有员工在工作中发生错误需要修正时，请坚持私下处理原则。设身处地站在员工的立场理解他们的处境，我们可以自问，是否我们从来都是按时完成工作的，是不是有时候即使尽了最大努力，但由于时间或资源不足仍然无法按时完成。

7. 避免让团队成员纠结。批评会造成人们的自尊心受损，批评导致当事人纠结，这些后果也是不可避免的。我们认为批评在任何时候都不可能具有建设性，因此要避免批评员工，避免让员工纠结。

我们曾经为一个团队提供培训，其中有位成员在工作上出现一些问题，导致绩效不够理想。当时团队领导者正忙着参加各种会议，在会议间隙他碰到了这个员工，说道“有好消息也有坏消息”，话没说完他就忙着去开会了。这位员工本来就习惯纠结，结果接下来的一星期，他一直在思考领导的话，在确定所谓坏消息之前，他天天琢磨究竟是什么坏消息。这就是领导者说话无心造成不良后果的一个案例。

还好，这位领导并不是一个糟糕的经理人，他有强烈的外向冲动倾向。外向冲动就是没有经过大脑仔细思考就随口表达的一种倾向。他的这种人格特征造成了团队成员的纠结。然而，性格外向并不是这种行为的借口，即使外向性格与基因有很大关系，很难改变，但是外向者也可以更加谨慎地行动。语言是思想的表现，我们想说的话来自我们的内心，谨慎的沟通意味着我们意识到自己内心的想法，并慎重地决定是否要讲出来。

8. 非人格化沟通。非人格化沟通就是在沟通中能够将人与其行为（所做的工作）区分开来，对事不对人，即只对工作做评价。这一原则虽然不言自明，但日常工作中我们还是常常会看到管理者忘记这个原则，对团队和某个员工大发脾气，彻底忘记了在养育孩子时运用的这一原则。教育孩子的时候，我们知道要对孩子的行为提出意见和建议，而不是对孩子本人。当员工在公司年度“团队参与度调查”中报告公司存在沟通不畅时，他们的意思往往是指管理者在公司创建了问责文化，要求“人”承担失误的后果。如果公司具有这种“责怪文化”，那么不值得员工为其服务。

小结

* * *

- 沟通不畅是造成员工参与度低以及纠结的主要原因。
- 采取韧性培训课程四个步骤：唤醒、专注、超然和释放。
- 沟通技巧对管理者来说非常重要，因为管理者的言行对团队的影响较大。
- 具有韧性的领导者：
 - o告知员工机构变革的总体情况；
 - o多谈论稳定不变的事物；
 - o找出机构变革方程式；
 - o能够意识到“杂草”；
 - o承认自我激励——治疗微观管理的良药；
 - o成为咨询师；
 - o避免让团队成员纠结；
 - o非人格化沟通。

第7章

融会贯通 **Conclusion: Pulling It All Together**

具有韧性的人不会感到焦虑，关键因素是他们没有纠结的习惯。影响韧性的行为是由后天环境决定的，完全可以通过坚持学习和训练来改变这些行为，摆脱焦虑。

带着问题去阅读

1. 构建韧性有哪四个步骤？
2. 正面的适应性行为有哪些？不良适应行为有哪些？
3. 构建韧性的核心理论是什么？

具有韧性的人不会感到焦虑，关键因素是他们没有纠结的习惯，而纠结正是本书对焦虑的定义。根据此定义，本书提出了构建韧性的四个步骤，即唤醒、专注、超然和释放。

与“焦虑管理”的传统概念相比，本书另辟蹊径地解释了焦虑与韧性，其优势在于以下几点。

- 传统上人们认为焦虑是外界的人和事造成的，这种理念会导致人们认为自己是外界事件的受害者。而本书认为外界的人和事只是人们纠结的原料而已，我们可以做出选择，决定是否要纠结、是否要焦虑。
- 运用生理测量指标而不是心理学指标阐释了焦虑对身体的影响，证明凡是焦虑对身体都没有益处。
- 清楚地区分了所谓好焦虑和坏焦虑，进而用更简单明晰的语言区分了压力和焦虑。

- 表明纠结延长了人体因应对外界事物而产生的生理兴奋的时间。纠结的一切只发生在大脑中，外界并没有任何事物需要我们对。
- 澄清了为什么慢性焦虑对身体有害，而急性焦虑无害。如果长时间持续处于压力环境会导致人长期处于应对状态，这是慢性焦虑的一种例外情况，通常，导致慢性焦虑的是人们纠结的行为。与之相比，急性焦虑只是身体应对压力的正常反应而已，因此不会对身体造成伤害。

除此之外，在培养韧性的方法中，我们取得以下进展。

- 我们扩展了核心韧性培训课程中的四个步骤，并将其应用于如何更有效地进行人际沟通。我们也对管理者提出具体意见，帮助他们成为更具韧性的领导者。
- 我们发现了八大常见行为，这些行为会增强或减弱韧性，同时我们列出了改变方法。
- 阐释了本书描述的八大行为是由后天环境决定的，人们可以通过坚持学习和训练来增强技能，从而改变这些行为。韧性培训课程也进一步证明：焦虑不是生活中必然存在的，也不是我们必须忍受和应对的，相反人完全可以摆脱焦虑。

积极练习，熟练运用四个步骤

第一步唤醒，比较有挑战性。我们练习的目标是每次尽可能长时间地保持清醒，而前提是唤醒自己。如果你已经唤醒自己，那么就要充分利用这个机会，而且办法越简单越好，复杂的方法最难持续。我们发现有不少公司对员工电脑设置统一屏保，我们建议大家在屏保中加入“唤醒”，以提醒自己保持清醒，当然大家还可以做招贴画挂在工作台周围。屏保更换后最初几个星期，大家可能会注意到屏保上的提示，到后来可能会习以为常，屏保提示信息就像办公室家具一样的背景，最终我们对屏保提示不再敏感。重要的是能意识到“醒着睡觉”或纠结浪费多少时间，一旦我们有了这样的认知就会尽力唤醒自己。

接着要马上采取第二步骤——专注。最简单的方法是与当下联结，而最直接的方式就是和自己的感觉联结，因为感觉只发生在当下。练习了这个步骤，我们的注意力依然很容易溜回到白日梦中，所以要坚持贯彻后两个步骤。建议大家再做一份招贴画，画面上是一间谷仓阁楼，你坐在阁楼上俯瞰水从一侧门流入，再从另一侧门流出；也可以画一幅猴子被抓的画，猴子被抓是因为手里攥着一粒花生米无法脱身。还可以在招贴画下面写一句韧性培训课程中反复强调的核心思想，比如“放下花生米”或者“厄运常发生，痛苦可选择”（首先要确认招贴画不要冒犯办公室其他同事）。本书还有不少类似的句子，大家可以根据个人喜好引用。

这些招贴画和屏保提示最终会成为像办公室家具一样的背景，因而最好的修炼方法是和同事一起练习，可以想办法吸引其他同事加入。所谓积习难改，改变任何习惯都需要坚持不懈的努力。请同事加入的原因很简单，因为大家可以互相促进。在团队建设日或者其他会议时间，给团队成员介绍整个计划以及习惯改变的具体过程，然后邀请他们加入。对照四个步骤，尤其是意识到有人注意力游移时，大家要互相提醒。不过在决定提醒同事前，务必确保自己对同事的情绪足够敏感，如果同事看上去很伤心、忧虑，你和同事说“你伤心的事情只不过是一粒花生米”就非常不合适。什么时候适当介入，要小心谨慎地把握时机。这种集体行动会对整个团队的文化带来非常大的影响。

实际上，很多我们曾经提供培训的公司都在致力于创建一个快乐的工作环境。我们都知道一家公司要做出改变的话非常不易。如果你在一家大型公司工作，除非你是公司的首席执行官，你对公司运作拥有绝对的控制权，否则想改变整个公司的文化几乎是不可能的，不要想着做宏观改变，相反要将自己的精力集中在能发挥影响的领域，比如你的团队。

在团队建设时或者团队会议上可以为团队成员介绍这些概念，你还可以使用本书第3章介绍的“分界线之上”的行为以及“分界线之下”的行为来详细描述。我们还为读者画了分界线。正面的适应性行为^注在分界线之上，而负面的不良适应行为在分界线之下，我们归纳总结了韧性四个步骤以及八大行为，如图7-1所示。当然，我们没有列出所有的行为，但你可以把关键行为列出来，还可以增加与一些团队相关的行为，然后经常对照这个图表积极构建有韧性的团队。

适应性行为	<ul style="list-style-type: none"> · 唤醒并专注 · 不咀嚼精神的痛苦 · 不光表达想法，而且恰当地表达感受 · 不用生气的方式回应 · 应对工作不回避、不拖延 · 完成工作，不会无限制地完善工作，不做完美主义者 · 保持超然和同情的态度 · 审慎地思考问题，而不陷入白日梦或者恐慌中 · 对变革持开放心态 · 关注解决方案而不是问题本身
分界线	
不良适应行为	<ul style="list-style-type: none"> · 进入“醒着睡觉”状态 · 不断咀嚼精神痛苦 · 压抑感情 · 以苛刻、对成就上瘾、生气的方式行动 · 把事情搁置一旁回避处理 · 完美主义者，忽视“二八定律” · 夸大事物的负面影响，不考虑别人 · 无法客观地对工作审慎思考 · 拒绝任何变革 · 关注问题而不是解决方案

图7-1 适应性行为与不良适应行为的对比

列出这些行为后，“员工向往的团队是什么样子”就很清楚了。我们发现有很多人在工作中感觉不快乐，其实只要注意自己的行为，将其保持在分界线之上就可能快乐工作。快乐是一个非常简单的概念，不少管理者心里暗自怀疑“如果员工快乐的话，他们是不是就不好好工作了”。的确会有一些例外，如果员工快乐他们就不高兴。按照正常的逻辑，如果一个人心情愉快，工作表现也会更好，当然很难说是快乐使工作表现好，还是工作好变得快乐。具有韧性的人不仅工作效率高，他们还更快乐。为了心情更加愉悦，带领你的同事做冥想吧！可以先自己练习，然后告诉同事你的体会。现在的冥想已经不像从前，与迷信毫不相关，第

5章已经详细描述了冥想的方法，既简单又实用。

领导变革

在每章都有专门针对管理者领导力的小节。韧性是一种技能，每个人都会受益，不仅是个人受益，还包括大家所处的社会环境，比如家庭、所在机构等。个人韧性的构建依靠对我们反复提到的四个步骤的练习和坚持。领导者处于管理岗位，其韧性对团队成员有重大影响，因此领导者的韧性显得更为重要。当介绍福祉练习比如冥想时，我们期待领导者更多地参与和练习。具有韧性的领导者都知道，领导力不仅意味着承担更多的权利还包括更多的责任。在图7-1中，有效的领导力在分界线之上，而有效的领导力会使团队每个成员受益。

本书提到的韧性构建四个步骤的核心理论是焦虑不是生活的必需部分。

韧性培训课程为学员提供了思考焦虑和韧性的新方法，强调通过练习可以改变那些削弱韧性的态度和行为。课程特别指出，我们出现的这些惯常行为只是习惯而已，是可以改变的。已经有大量证据表明，只要坚持练习，任何人都可以改变这些行为，也就是说我们是可以选择的，虽然选择时被各种因素所阻碍，包括我们的习惯以及很难做到的释放。我们都知道，一不小心我们就会返回习惯的老路，而返回老路意味着我们要付出代价，所以本书清晰地描述了焦虑会带来什么样的影响，即更痛苦的生活和更短的寿命。大家要深入理解本书多次强调的韧性的真正含义。我们拥有这些知识后，如果想获得韧性、想从痛苦压力中获得解脱，只需勤奋的练习。任何人都不能让你变得更具韧性，现在就是你行动的最好时机。

附录

韧性研究项目

韧性培训课程简单明了且实用有效，该培训不同于其他培训的一个重要特征是以科学研究为基础。韧性研究为本培训课程的开发奠定了非常重要的基础，本附录将为感兴趣的读者予以详细介绍。

该研究项目是在20世纪80年代早期开始启动的，由英国约克大学以及新西兰基督城坎特伯雷大学^①开展。研究起源于一项简单观察，即当人们遭受灾难后只有一小部分人会受到创伤后应激反应障碍的困扰。虽然根据统计数字，创伤后应激反应障碍发生率从3.7%到60%不等，但可信度较高的研究认为其发生率应当较低。当前创伤后应激反应障碍发生率变化幅度大的原因有很多，包括灾难的属性，比如是自然灾害还是人为灾难等。观察还发现很多遭受灾难的人并没有罹患创伤后应激反应障碍。人们遭受灾难后的行为表现分布像倒扣的大钟（呈正态分布），大多数人处于中间位置，也就是说大多数人都会受到一定程度的影响，而大钟的一端是一小部分几乎没有受到影响的人，另一端是一小部分遭受创伤后应激反应障碍困扰的人。

从历史上看，诸如士兵在第一次世界大战中遭受炮弹休克等创伤后的压力一直被人们忽视，甚至被认为是软弱的表现，现在终于被承认是一种紊乱，需要药物治疗或心理咨询帮助患者康复。日常生活中，关于创伤后压力比较常见的例子是至亲离世。毫无疑问这种情况属于创伤，至亲离世咨询属于创伤后压力咨询。有些人只需要几次咨询或甚至不需要咨询就能恢复日常状态，而有些人则需要几年大量的心理调整才能最终走出亲人离世的阴影。除了这些现象外，从研究者的角度看，我们感兴趣的是“为什么在遭受同样的灾难后人们的表现各异”“究竟是什么因素使一些人感受不到压力，而又使一些人对压力敏感”。

根据心理量表的分值，我们可以对人们的风险因素进行评估。形成

量表的过程是高度专业化、非常耗时耗力的过程，我们发现目前使用的很多量表并没有达到充分性标准。幸而我们的研究团队有心理测量方面的专家，他们所确定的韧性影响因素在相关心理量表开发领域处于领先地位。

构建有效和可靠的心理量表

当然，任何人通过思考自己感兴趣的行为领域，确定测量指标、推敲问题表述，都可能会开发量表，但科学的心理量表还必须满足两个关键性统计学标准，一是可靠性，二是有效性，即所谓的信度和效度。效度即有效性，它是指量表能够准确测出所需测量事物的程度。测量结果与要研究的内容越吻合，效度越高；反之，则效度越低。信度是指测验结果的一致性、稳定性及可靠性，信度系数愈高表示测量结果越具有一致性、稳定性与可靠性。有一种效度叫作表面效度，指问卷陈述与问卷研究目的之间的相关度。表面效度采用非正式方法，其偏倚也很明显。表面效度往往通过文献阅读或咨询专家后得出，但参与问卷的专家人数可能较少，因而问卷有可能受到个人观点的影响而发生偏差。

为了使这组量表更加客观，我们采用了场景技术，即向人们描述各种场景，然后询问在不同场景下他们会怎么想、怎么行动、感受如何等，这样我们就得到了情绪、认知和行为等不同指标。整理分析被调查者的反馈，剔除明显重复的部分，尽量保留被调查者的语言风格。大家对量表的批评意见多集中在陈述不符合语法标准等方面，但我们认为，这正是人们真实想法的表达，应当保留其原汁原味的特色。

我们将收集到的陈述称为“初始量表池^①”，以问卷形式来呈现“陈述”，所有问题用“是”和“否”来回答。这种“是否必答问卷”经常遭到批评，认为没有提供所有的答案。但是如果量表答案为“总是”“有时”“从来不”，那么由于所谓“均数回归趋势^②”，被调查者很可能会回答“有时”。当然有些人会认为这个问题可以解决，比如把问题答案设置为偶数项而把中间选项去掉，事实上“均数回归趋势”仍然存在。我们想让被调查者回答他们通常如何应对某种情况，大多数人会比较轻松地在两个答案中做出选择。如果确保所评估的每个行为都有足够的样本量，而且每个行为都有足够数量的测量指标，那么偏差会进一步减小。根据经验，评估某一行为一般需要设计10个问题。

形成量表的下一步骤是对参与初始问卷的大样本进行探索性归因分

析。简言之，归因分析是通过在互动过程中指标之间的互相关联来进行分析，目的是将人们回答相似的指标归类分组放在一起。分在一组的若干指标称为一个因子。一个因子是否包括某个具体指标，取决于统计学上“因子载荷^②”的大小，而相关系数在-1.00~+1.00。通常，只有因子载荷大于-0.30或-0.40的指标才能进入某个因子。然后通过“旋转程序”来调整结构，以便根据因子载荷对每个因子中的指标进行最佳拟合。

因此，归因分析可以看作测试归属和冗余的过程，即指标对于不同因子的归属程度，那些完全不属于量表的指标可以丢弃。每个因子需要对行为域进行充分地采样，所以在每个指标集合中都有最佳因子数，并使用碎石检验^②确定最佳因子数。在初始的探索性归因分析中获得的因子可以通过更为先进的验证性归因分析得到检验。该检验需要一个独立的样本，如果验证性分析认可初始的探索性归因分析结果，那么我们就确信这些因子能够准确反映量表结构。

已确定的量表结构称为因素效度。量表还需要进行信度检测，这包括对信度的二次检测以确定量表的稳定性。选取第一次做信度检测的同一样本，要求他们再次完成问卷，两次检测间隔的时间应该足够长，确保被调查者不记得第一次完成问卷时选的答案。如果两次问卷之间相关系数相当高，则可确定信度的可靠性（系数通常要达到0.80或以上），这意味着量表测量的是稳定的行为特征，不管这种行为是后天环境所致还是先天基因决定。与之相比，有些量表测量的是一个人的状态，也就是说测量值会随着被调查者的状态而发生变化，那么再检测信度时系数就会较低。更准确的信度检测通过计算称为系数 α 的指数来评估因子是否内在一致， α 也需要达到0.80或以上。

这些程序完成之后，就可以对量表做最后的效度评估。这会涉及与其他量表关联性的研究。这些量表和被测量表具有相同结构（同时效度），预测的是相同的预期结果（预测效度），例如纠结量表可以预测高分者会出现长时间的生理兴奋，这一点我们已经予以证实。

以上简要概述了心理量表的形成过程，可能大家会误认为整个研究以一种有条不紊、快速、合乎逻辑的顺序进行，但事实上并非如此。量表的产生如其他任何科学一样，很多研究结果的出现是偶然的，甚至有时候让人感觉违背常理。这一系列量表的出现经历了漫长的研究、设计、验证、修订等过程，从1980年开始研究，一直到今天这些工作仍在延续。尤其是量表信度和效度的建立需要时间，从开发到确定能够确信

地运用量表至少需要5年时间，而且每次利用量表进行新研究的时候，都要对量表做一次效度评估。韧性培训课程所有量表都经历了这样的过程，我们使用的每个量表实际上来自研究产生的包含更多指标的量表，我们从那些指标中仔细挑选了10个最重要的指标形成了韧性档案中的量表，所有统计学证据都适用于这些量表。

虽然量表开发过程经历了很长时间异常艰辛，但我们也知道不存在完美的量表，所有心理量表都不可避免存在偏倚，因此在解释的时候要特别小心。我们在研究过程中已经尽最大努力将韧性量表可能存在的偏倚降到最低，但量表填写需要被调查者诚实地给出答案，回答问题对被调查者来说是一种主观判断的过程。被调查者可能会端详量表，在填写前琢磨这个量表的测评目的以便用最利于自己的方式填写，或者量表中的某个指标恰好与填写量表之前刚刚发生的事情相关，结果被调查者对这个指标的回答就不一定是他平时的表现。当然有很多方法可以控制应答偏倚。我们在韧性培训课程中给学员解释量表得分情况时，设置了一定的弹性区间，即8~10分为高分，而0~2分为低分。

心理量表如果质量比较好的话，它还有另外一个特征，即在随机样本足够多的前提下，量表分值的分布会像倒扣的大钟。当然纵轴也就是大钟的高度取决于测量的具体行为。绝大部分人的分值会落在分布图的中间位置，而两端是得分低和得分高的人，人数都相对较少。如果被研究对象行为反常，那么分值分布就不会是钟形的而是倾向于一侧；反之，如果样本的行为都完全正常的话，分布就会倾向于另一侧。

问卷数据可以用图来表示。画出水平轴和垂直轴，水平轴代表某个量表得分，垂直轴代表某一分值对应的样本数，那么分值的总体分布就像一个钟形，也就是说，大多数人的分值在总分值的平均水平附近，而只有很少一部分人分布于水平轴两端。韧性所有量表分值的分布都是钟形分布。

情绪控制问卷：纠结和情绪压抑

研究得出的第一个问卷是情绪控制问卷，随着研究的不断深入，不断对其加以修订最后扩展到包含四个因子的问卷，这些因子为“预演”“情绪压抑”“攻击控制”和“开始控制”，后两个因子之间呈正相关。在现有调查问卷中，将两个因子相关联，就形成了性格内外向倾向的测量指标。内外向性格在很大程度上是由于生物遗传因素决定的，性格的内

外向也是神经科学领域个体差异的原因之一，我们称之为“刺激强度^⑨调制”。内外向性格与韧性构建没有任何关系，这个发现非常有益，因为如果韧性是由生物遗传因素决定的，那么就意味着韧性相关的行为难以改变，也就没有必要开展任何行为改变培训了。

为了解修订后的情绪控制问卷的预测效度，我们做了试验以了解样本问卷得分在试验控制条件或自然条件下，是否能预测其行为变化。由于几乎没有证据表明性格的内外向与韧性有关，于是我们将研究重点放在“预演”和“情绪压抑”上，“预演”指的是对未来事件的预感。后来，我们对情绪控制问卷做了修订，采纳的指标包括了专注于未来和过去的事件及经历，于是我们将“预演”重新命名为“纠结”。虽然字典中“纠结”的定义既有贬义又有褒义，既包括顾虑负面想法也包括思考正面想法，但是在我们的韧性培训中，“纠结”专指在事件发生前或者发生后咀嚼负面情绪的情况。

在过去的一年，出现了不少“纠结”量表，但情绪控制问卷是第一个出版发行得到确证的量表。事实上我们的研究是从零开始的，开始研究的时候不知道这项研究对于韧性的意义。不少“情绪应对风格”方面的研究认为压抑情绪是有害的。我们的“情绪控制问卷”中的“压抑情绪量表”采纳严格的技术手段开发制定，尤其是使用了统计学程序提取最恰当的指标。对于“纠结”和“情绪压抑”两个量表来说，我们做了大量的研究，最终发现了它们对韧性的显著影响。

压力的生理反应：下丘脑—垂体—肾上腺轴

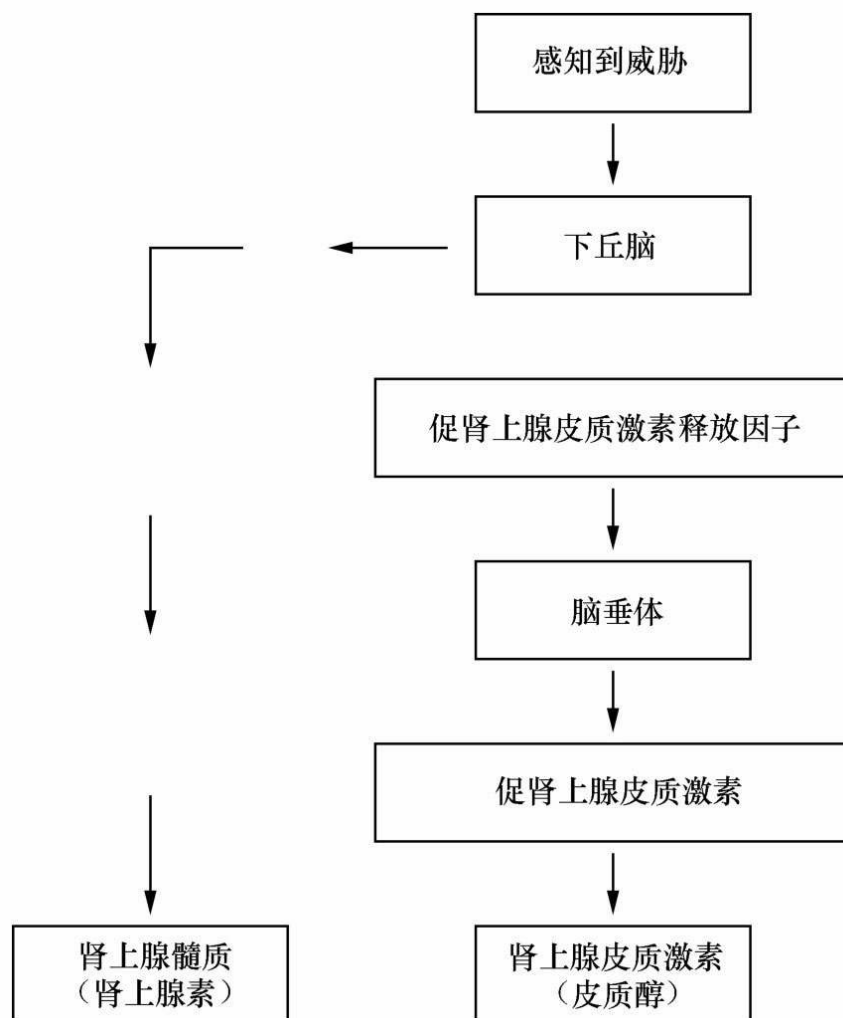
人类的所有行为都或多或少受基因的影响，对于具体某种行为来说，重要的是受基因影响的程度。已有科学证据表明个性受基因影响，但只是受多个基因的部分影响。而“纠结”和“情绪压抑”受后天环境影响很大，正如所有习惯性行为，时间越长行为越稳定，但是通过训练和努力这些行为是可以改变的。举个“创伤”的例子，遭受创伤后压力困扰的人会有很严重的纠结倾向，会很长时间地咀嚼精神痛苦，但是在咨询或者药物治疗的帮助下，大多数人会恢复到创伤前状态。虽然纠结行为是后天习得的，但这些行为与人的身体应对周围事件产生的生理反应相关。我们做研究不能依靠主观判断，即要求被研究对象回答如何应对事件，而是采用更为客观的方法通过测量生理指标证明压力量表分值与韧性之间的联系，生理指标主要是心血管反应和免疫系统功能指标。

压力的生理生化反应是多种不同生理系统参与的复杂过程，尤其是肾上腺素和皮质醇，当然这两种激素都不是压力荷尔蒙，它们只是发挥原本的作用而已。人应对外界事物从对当下事物的感知和评估开始，而感知和评估本身会刺激涉及脑组织的神经内分泌，进而产生生理兴奋，以帮助当事人应对外界事物。这里的脑组织主要指的是脑基部的下丘脑和邻近的脑下垂体，它们共同与位于背部两侧肾脏的肾上腺相连。每个肾上腺包括内部髓质和外部皮质两个部分，肾上腺素由髓质分泌，而皮质醇由皮质分泌。

肾上腺素通过增强人体心血管活动促动人的“战逃反应”，具体表现是心率加快以及血压升高，二者都能够促进肌肉血氧供应。下丘脑后部与肾上腺髓质有直接的神经连接，因此反应速度非常快。同时，下丘脑前部释放一种叫作“促肾上腺皮质激素释放因子”的荷尔蒙，它刺激垂体腺分泌信使同源物，即促肾上腺皮质激素。这些术语非常生涩难懂，但实际却富有逻辑。我们知道“回归效应”意味着某物被吸引的效应，这一效应可以用来解释这个过程：“促肾上腺皮质激素”被“肾上腺皮质”所吸引，“促肾上腺皮质激素”刺激“肾上腺皮质”分泌“皮质激素”。由于这个过程是经血液传递，因此这个过程的速度要比肾上腺素发挥作用的速度慢得多。

这个过程就是本书在前几章中描述的“战逃反应”，除了“战逃反应”外，“僵化反应”也时有发生。图A-1显示的是通过下丘脑—垂体—肾上腺轴刺激“战逃反应”的神经内分泌路径。

肾上腺素主要作用于心血管系统，并对其施加影响。皮质醇有一系列作用，包括抑制红肿、痛等炎症反应，这样人体的恢复不会受到未被控制的炎症影响，同时皮质醇还可以通过促进糖原的生产和释放来调节能量。其作用机理是皮质醇促进身体保存能量以应对未来不时之需，当遇到紧急情况时，皮质醇可以暂停能量消耗而应对紧急事物，紧急情况过后又可以恢复能量存储。当前我们知道的被皮质醇暂停的能量消耗过程是白细胞的生产。这个发现已经过实验验证，即当皮质醇保持在一定水平，白细胞计数会减少，而与白细胞相关的免疫反应也会同时受到影响。



图A-1 “战逃反应”的神经内分泌路径

“战逃反应”并不属于焦虑，相反这是身体的一种正常反应，我们将其称之为“压力”。“战逃反应”是在短时间内人体适应性反应的体现，但是如果这种反应延续时间较长就会导致持续的心率加快和血压升高，进而导致心血管张力的增加以及免疫系统功能的受损。当我们持续地纠结、咀嚼精神的痛苦时，HPA轴会持续处于兴奋状态，我们才会感到焦虑。综上所述，通过关注HPA轴反应，通过评估心血管功能和皮质醇分泌状况以及免疫系统功能等生理变化，我们的试验揭示了纠结和情绪压抑带给身体的影响。

对心血管系统的研究

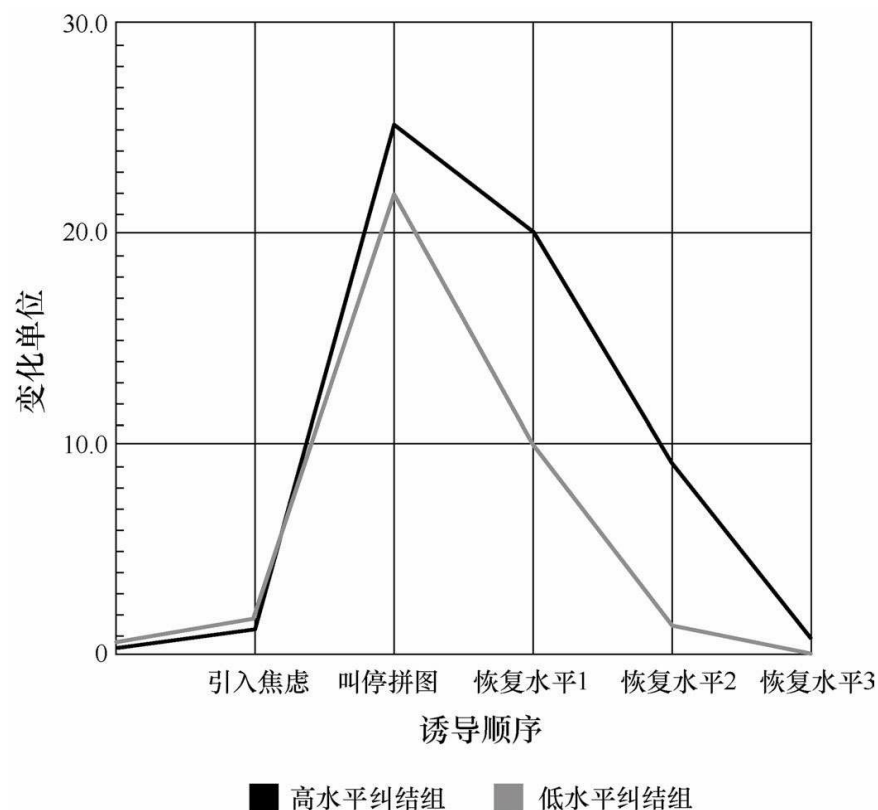
在研究刚刚起步的阶段，我们开发了“纠结”量表，但纠结与焦虑之

间的具体关系并不明确。有了量表，我们就可以使用量表邀请被试填写问卷，然后根据量表分值情况，选择某些被试加入试验，参与进一步的研究。在大样本下，焦虑以及情绪压抑的分布都属于钟形正态分布，我们所选择的样本都是位于钟形分布两端的人群。因此，只有习惯性情绪压抑者或习惯性情绪表达者以及习惯性焦虑者或几乎零焦虑者才能入选样本。这两个量表中的指标是从指标比较多的问卷中精挑细选出来的，研究对象需事先填写完成，他们对于自己为什么会入选进一步的研究并不知情。

开展研究的实验室包括两个相连的房间，一个房间除了工作台和椅子外空空如也，而另一个房间则装配了生理监测仪器用来测量血压和心率变化，我们将仪器设备的导线穿过墙上的小通道引入另一个房间的工作台。当被试进入房间，我们会邀请他们坐在工作台边的椅子上，放置好血压表袖袖或者是仪器电极片，然后我们会要求被试放松几分钟，以恢复到平时的状态，这样我们获得了基线数据，一般来说心跳每分钟70~80下。心血管系统的功能受到一系列因素的影响，比如已经发现体能训练情况以及规律的有氧运动与静息心率有关。实验室研究的好处是可以最大限度地控制潜在混杂因素的干扰，比如我们通过使用“台阶测试^①”估测了体能训练水平对心跳的影响。

下一步骤就是试验性地引入焦虑。故意引入焦虑会带来一系列伦理方面的问题，我们在研究中所用的全部方法都得到了相关部门的伦理批准。引入焦虑在伦理上最为可信的办法是给被试一幅拼图，拼图包括一系列白塑料制的几何形状。然后给被试布置任务，要求被试将几何形状拼接成目标图形。而被试不知道在他们开始拼接前，我们已经从几何图形中拿走了一块，因此这实际上是不可能完成的任务。然后我们告诉被试说，“隔壁房间和你们在做同样的拼图，已经有人拼出来了”，还说“你们进展得太慢”，最后还告诉他们说这其实是一种智商测试。不管所有被试之前的量表得分情况如何，他们在听到这番介绍后，生理参数方面都有显著变化，包括血压升高和心率加快，换句话说他们被成功激发“战逃反应”。

然后我们让被试停止拼图，但生理参数的监测还在继续，接着我们要求被试放松身体，然后我们测量了被试从“战逃反应”被激发再到恢复至基本放松状态（以心血管指标测量）所需要的时间。分析结果显示，那些在纠结量表中得分高的人需要花更长的时间才能恢复到放松状态，一系列研究结果如图A-2所示。



图A-2 不同纠结程度的人从“战逃反应”被激发到恢复基本放松状态所需时间

还有一个独立的研究团队针对“演讲压力”进行研究，他们发现情绪压抑量表得分高的人从生理兴奋到恢复至正常水平所需要的时间更长，虽然演讲压力远没有纠结对人的影响大。纠结和情绪压抑从统计学上看是两个彼此独立没有任何相关性的变量，这意味着可能出现两者得分的任意组合，比如两个指标得分都高。另外的实验室研究显示，如果两个指标得分都高，那么这组人的压力恢复到正常状态的时间比只纠结量表得分高的人所需要的时间还要长。

研究的过程通常是不断积累、丰富的过程，但时不时也会有“啊哈，原来是这样”的瞬间。在这些试验研究期间，我们从其他研究中了解到咀嚼烦恼会让人感觉痛苦。但是通过实验室研究我们知道纠结延长了肾上腺素的分泌，导致体内肾上腺素长时间处于高水平，因此纠结不仅仅是焦虑出现的症状，重要的是没有纠结就没有焦虑，纠结就是焦虑本身。

皮质醇分泌与免疫系统的研究

上文主要集中在心血管功能方面，而发挥激素调节作用的主要是肾上腺。HPA轴的第二部分是皮质醇，皮质醇可以经血液、尿液及唾液测量。皮质醇的激素水平在血浆和唾液样本中呈波动状态，因为这种激素产生后可通过结合蛋白质分子来分解，多余的未与蛋白质分子结合的皮质醇会进入尿液（称为尿游离皮质醇）。因此，通过测量尿液样本，可以获悉皮质醇在特定时间内的分泌情况。于是，我们决定使用尿液样本来对研究自然环境下护士生的情况。我们选择了一个特殊的时间段，期间这些护士生需要准备完成重要的考试，考试结果会决定他们能否继续从事护士工作。因此，考试为这些护士生提供了高压力的情境。

考试结束后，我们马上收集护士生的尿液。考试结果在三周后公布，在结果公布后我们第二次对护士生收集尿液。第一次收集的尿样代表处于焦虑状态下的结果，第二次尿液属于基线水平。对自然环境样本来说有很多变量难以控制，这也是本研究所面临的挑战，为控制偏倚，我们在后来的分析中控制了诸如吸烟、喝咖啡、年龄、性别、是否通过考试等因素的影响。皮质醇的测量基于基线水平的差异比例，研究结果显示慢性纠结的学生皮质醇水平明显高而且延续时间长。

很多研究认为纠结会影响免疫系统的功能。对于不断满足别人需求的人来说，伤口愈合过程明显较慢，比如那些全天照顾阿尔茨海默症患者的人。研究结果通过了实验验证，我们对纠结进行了直接评估，研究对象是纠结的照料者和非纠结的照料者，前者被发现接种流感疫苗后抗体滴度比后者低。评估免疫系统的功能包括非常复杂的分析，我们在此不再赘述，但是一项基于四个不同指标（白细胞计数^注、淋巴细胞亚群^注、自然杀伤细胞^注活性以及T细胞增殖^注）的研究显示，自我因素如悲伤等影响被排除之后，情绪压抑和纠结是免疫力降低的重要预测指标。

随着研究的不断深入和积累，我们发现了纠结和一系列身体和心理健康指标之间存在清晰的联系，例如，较少纠结的人使用产后镇痛剂明显较少，且比例大小与当事人的自我伤害倾向显著相关。纠结还与犯罪行为有关，该研究在有攻击行为和没有攻击行为的两组青少年罪犯中开展。纠结比研究中的其他指标更为敏感，研究结果发现攻击行为严重的罪犯的纠结得分也更高。这些量表已经被同行翻译为多种语言的量表，该量表跨越不同的文化，但研究结果却不断得到印证。

考虑到该研究的稳定性，我们开发了新问卷。这个问卷关注两个主

要因子，一个是纠结，另一个是情绪控制。我们总结研究经验，增加了每个量表中的指标，并做了一系列归因分析，结果产生了一个被称为压抑—纠结的新量表。使用压抑—纠结量表的调查显示，修订原始情绪控制问卷提高了两个分量表的信度和效度，我们也随之对韧性档案做了修订以反映这些量表的变化。

韧性与对成就上瘾

通常人们认为焦虑和健康之间的关系主要来自关于A型行为的研究。A型行为指的是有动力、竞争力、时间紧迫感、有进取心的个体其所具有的行为，A型行为使当事人更易患冠心病。而B型行为则是指采取更为放松的方式生活和工作，很少有易患冠心病的行为。仔细分析后却发现这个观点模棱两可，主要是人们认为心脏风险因素之间彼此独立。有人提出有两个因子影响着心脏健康，一个是有害因子即缺乏耐心和容易动怒，另一个是有益因子即追求成就。

然而，其他研究却发现追求成就与敌对、愤怒等指标合并在一起可以预测冠心病。换句话说，没有区分有害因子和有益因子之间的不同，而每个因子往往包含四个指标。为发现有害因子和有益因子之间的区别，我们开展了心理量表测试研究，利用不同场景技术确定测量指标，最终形成了一个新的量表，能够区别有害因子和有益因子。传统A型行为量表指标之间互相关联，追求成功因子的负面和正面指标也混在一起。冠心病风险研究属于纵向研究，而尚未评估新发现的有害因子与冠心病之间的联系。后来的研究证实，有害因子和长期心血管功能以及健康欠佳状况之间存在联系。

荷兰蒂尔堡大学^①针对A型行为开展的独立研究发现了第三种行为方式，即D型行为^②（痛苦行为），该行为与冠心病有极其紧密的关系。D型行为的人主要倾向于采用负面情绪应对事物，例如焦虑、抑郁、愤怒，而且倾向于压抑情绪。韧性档案中还没有D型行为量表，但是在压抑情绪量表中有与D型行为相关的指标。使用情绪控制问卷开展的独立研究显示，情绪压抑者“演讲压力”恢复到正常状态所需要的时间明显更长。

韧性与处事风格

我们对处事风格也非常感兴趣，但从当前各种研究来看，研究结果

往往模糊不清。目前很多量表反映的是不同维度的应对行为，在有些情况下一个量表竟然包括14项指标，而有的量表则只包含4个指标。我们开展了更为系统性的研究，尤其是对当前量表进行归因分析，提出应对行为的三种主要模式，即理性应对（任务导向）、情绪化应对和回避应对。应对通常被认为是促进解决方案达成的行为方式。结果显示，情绪化应对几乎代表了完全不应对行为，回避则代表缺少应对，尤其是长期的回避行为。

通过向被研究者描述不同情境，然后询问他们如何应对，我们开发了新的量表，增加了应对的第四种模式，即超然处事。在处事风格量表中，“超然处事”评估的是当事人不被压力和各种要求压垮并能够客观看待事物的能力。在以上四种应对模式中，超然量表能够准确预测适应性和健康状况。在韧性培训课程中，超然是韧性档案最大的特色，也是培训课程四个步骤中的第三步。

短期回避似乎有效，而长期回避会出现很多问题。对此我们做了进一步探索，发现短期内的回避行为可能有助于当事人更具韧性，暂时搁置事物能够让当事人的注意力集中应对当下的其他需求。但回避代表着将事物搁在一旁不予理睬，而这些事情并不会因此消失。长期来看，未处理的事情会在当事人内心一直存在。研究显示，“回避”和“纠结”之间相关性较小，但内心一直存在的事情可能是当事人纠结的原料，比如当事人可能会顾虑如果不处理这些事可能导致的后果等。习惯性地对问题采取回避行为会削弱韧性。更为复杂的是回避至少涉及三个维度，幸而韧性档案中的回避量表已将三个维度都集中在一个量表内。

韧性 with 完美主义

导致不快乐的个性因素是完美主义。完美主义者对于自己的工作从来没有满意过，而天下根本不存在所谓完美的东西，任何事物都有可提高的空间。就工作来说，我们总是有各种任务，完美主义者习惯性地不断完善自己所做的工作，而看不到过了临界线无论如何努力都很难提高。完美主义是受焦虑驱动的，完美主义者总是在担心所做的工作不够好。因而四个步骤中的第四步“释放”非常重要，是完美主义者克服缺点的关键。

进一步的研究显示，危害韧性的另一个行为是试图控制事物，而控制与完美主义的联系非常紧密，将二者相连的是焦虑，即担心没有完美

地完成工作和害怕世界的不可预测性。任何事情都有可提高的空间，世界更是无法预知，完美主义者对控制的需求没有止境。在实验室“控制不确定性”试验中，我们发现极强控制欲者与较小控制欲者相比，二者心血管系统参数有明显不同。研究发现，完美主义和控制欲具有很强的可比性，它们可以测量某一具体行为，在韧性档案中被称为完美控制指标。

韧性 with 灵活性

与僵硬死板相比，灵活性有很多优势，我们在第5章关于橡树和芦苇的古老故事中描述了灵活性的优势。虽然这个故事只是对灵活性的比喻，但其暗含了韧性的影响因素。世界上的任何事情都在发展变化中，韧性的一个重要特点就是能够适应变革的能力。变革本身并不是焦虑来源。本书认为，人只有在纠结的时候才会有焦虑。正如第1章所述，具有韧性的人不会对变革持负面态度。变革是不可避免的，因而具有韧性的人一定具有灵活性。

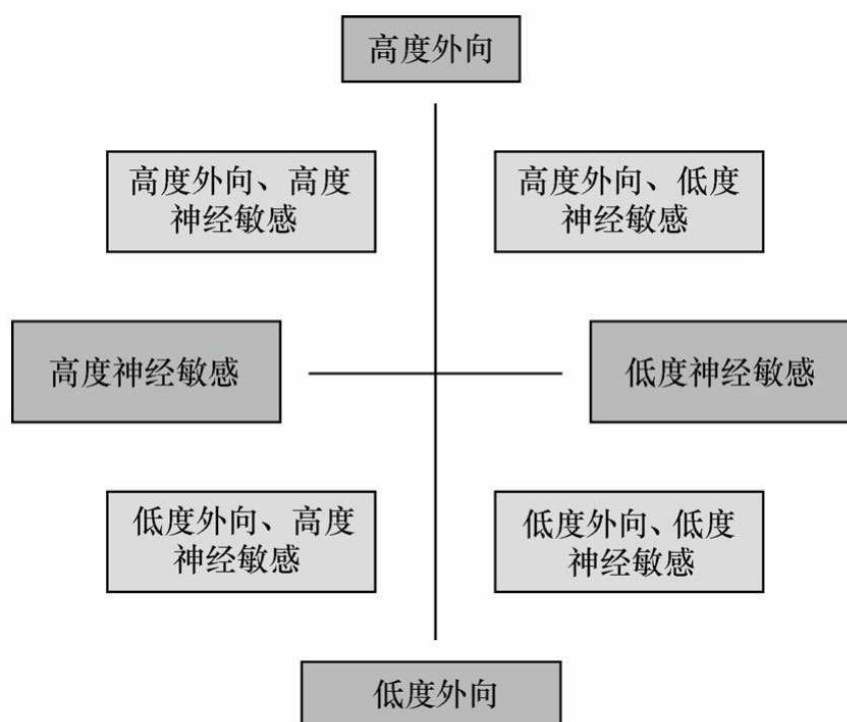
完美主义者通常倾向于死板僵硬的工作方式，不喜欢变革，但是适应变革正是积极应对的一种方法。灵活性量表的开发遵循心理量表开发的一般程序，正如本附录前面部分讲的，灵活性量表与完美控制量表具有相关性，虽然相关性并不高，即这两个量表存在部分重合。重合内容是对缺乏完美结果的焦虑和对不确定性的担心，而这种焦虑通过练习控制能得到缓解。但是，我们能控制的事物总是有限的，除非我们能做到释放，否则这个问题会永远困扰我们。

相比总是期待事物按照过去的方式运行，接受改变、快速适应更让人喜欢，但是灵活过度也会成为一个问题，尤其是管理者个性喜变。在公司中，领导要谨慎变革，不断地改变工作目标只会让团队成员感觉不确定和焦虑。喜欢改变与加强刺激二者之间存在相关性，并与个体的外向特征相关。我们知道外向个性与纠结无关，也不会影响韧性，但是考虑到大家对外向的误解，本书专门澄清了这一点。外向属于个性两个测量维度其中之一，除了外向，还包含同样被误解的“神经敏感症^注”。正是在研究神经敏感问题的过程中，我们开发了敏感度量表，它也包含在韧性档案中。

外向、神经敏感和情绪敏感

个性指标大概有2~10以上独立维度。很多看似互不相干的指标实际上却有显著的相关性，意味着它们测量的实际上是同一事物非常相似的方面。原则上，科学的目的是达到最简洁的解释，在心理量表方面，意味着量表所包含的指标彼此之间不相关。基于归因分析，一阶提取后依然会留下多个互相关联的指标，二阶提取后指标相关联会大幅减少，以此类推，直到剩下彼此独立的指标。

最近统计学模型提出个性可能存在5个独立维度（当然这个问题依然在热烈争论中），其中具有一致性的两个维度是外向和神经敏感度，外向属于行为认知，而神经敏感属于情绪。如果样本随机而且数量足够大，这两个指标应当都呈钟形正态分布，也就是说在生活中，绝大多数的人会位于分布的中间位置，都有不同程度的外向或神经敏感。由于这两个指标不存在相关性，因此会出现分值的任意组合，如图A-3在四个象限所示。



图A-3 外向和神经敏感的任意组合

有很多研究试图解释内向和外向，尤其是卡尔·荣格^注所开创的工作。另外，被称为刺激强度调制的当代模型，除了从心理方面，还从生理方面解释了二者的区别。在这个模型中，外向者的基础生理兴奋水平不同于内向者，基础生理兴奋指的是静止状态下大脑的兴奋水平。静止

状态下大脑兴奋水平分布和生理系统的许多特点一样呈钟形分布，也就是说大部分人的水平处于中间水平。在钟形分布的两端人数显著减少，一端是非常高的静止生理兴奋水平，而另一端是非常低的静止生理兴奋水平。

基础生理兴奋水平分布与内外向分布一致，外向的人基础生理兴奋水平较低而内向的人水平较高。这解释了内外向者不同的行为模式，通常外向的人喜欢社交、寻求刺激，以提高他们的生理兴奋水平保持最佳状态；而内向者则避免刺激，这样就能降低兴奋水平而保持最舒服的状态。

我们采用了麻醉剂检测这一假设的客观方法，从而避免了研究对象应答偏倚的影响。临床注射麻醉剂一般都会遵循循序渐进的过程，也就是逐步压制基础生理兴奋，直到人失去知觉。我们测量了具有外向倾向的患者在准备手术时究竟需要多少麻醉剂。如果我们的假设是正确的，那么由于外向者具有较低水平的生理兴奋，他们可能会需要较少的麻醉剂就能达到镇静状态。麻醉师在注射麻醉剂的时候会要求患者从1、2、3开始数数，然后等待患者说话含糊，直到停止数数进入无意识状态。使用脑电图扫描技术可以非常精确地知道患者的脑活动状态。而试验结果正好符合预期假设，内向者比外向者需要更多的麻醉剂才能进入镇静状态。

麻醉师当然不会根据患者是否外向来决定麻醉剂使用剂量，因为注射麻醉剂的过程是渐进性的，不会根据患者情况估算后直接注射。但是我们麻醉剂研究结果得到了双胞胎研究的证实。与同卵双生双胞胎相比，异卵双生双胞胎及兄弟姐妹样本的环境因素能得到控制，这样研究就能反映基因对其行为的影响。非常重要的是，在正态分布中，绝大多数人不会特别外向也不会特别内向，有时我们称之为中向性格。总体来看，不少研究认为内外向性格是先天决定的，是具有较高遗传性的，不会通过训练而发生改变，但不管是内向还是外向各有优势，没有评判孰好孰坏的必要。在一个典型团队中，外向性格的成员很可能会提出各种主意却没有认真思考实际可行性，内向者也许并不会提出那么多想法，但是他们会更加审慎地思考可行性，因此利用好内向和外向性格的特征差异，调和折中，会打造一个高效的团队。

性格外向有两种不同表现，二者之间有重要差别。这两个表现即社会活动性（社会交往外向）与冲动性（没有思考就行动），两者之间高度相关，而且组合在一起形成外向性总体得分，但二者是可以区分开来

的。我们开发了一个量表测量外向性，可以将两个变量区分开并对二者分别进行测量。冲动型外向代表的是个体的不稳定状态，会导致一些高风险行为。团队外向性格的成员最理想的表现是社交外向而不是冲动。

由于我们的研究对象是人，我们一直担心量表会不恰当地暗示，甚至贬损量表使用者，比如将情绪变量贴上“神经过敏”的标签，量表分值似乎暗示神经过敏指标得分高就是神经过敏症，因此对量表的解释非常关键。我们开发的量表所描述和测量的是情绪不稳定或情绪可变性等方面的个体差异，得分高的人在情绪上不太稳定，而低得分者情绪较稳定。后来，我们又开展了一项研究试图发现所谓的神经过敏究竟包括什么行为，结果发现人们对正面或负面情绪的敏感性是不同的，新量表（情绪敏感量表）对正负面情绪这两个维度进行测量：一是以自我为中心的负面情绪敏感度，比如经常觉得自己委屈；二是以他人为中心的正向情绪敏感度，即能够很容易地获悉别人的感受。

验证该量表的有效性包括测量人际反应。与其他已有量表相比，情绪敏感量表可作为“个人不良应激反应”和“同情”的亚量表^②。个人不良应激反应指的是当事人卷入别人的情绪中，而同情指的是理解并能体会别人所关心的事物，而不卷入其中。“积极敏感度”指标与“同情”高度相关，但是与“个人不良应激反应”不相关。在预测效度方面，我们关注的是量表的积极正向情绪部分，从完成问卷的人群中选择位于钟形分布两端的样本，然后对这两组研究对象做测试。人们对情绪的认识来自一系列信号尤其是面部表情。因而我们分别给两组被试几组面部照片，这些照片显示的是各种情绪，照片播放速度非常快（100毫秒每张），然后要求两组被试描述所看到的情绪。结果正如我们所料，得分较高的一组明显比得分较低的一组能够准确识别照片显示的情绪。

探索新量表和已有的量表之间的关系后发现，积极敏感度量表与超然处事量表之间没有相关性，也就是说两者彼此独立。我们将此纳入培训，成功的心理咨询师应当在这两个量表中都得高分，在韧性培训中我们称之为超然同情。保持敏感性同时保持超然，这样才容易理解咨询者的情绪状态。但是如果太超然而缺乏敏感性，意味着我们将无法获悉咨询者重要的情绪信号，从而无法为咨询者提供有用的咨询。

个性的内外向主要由人体基因决定，因此难以改变，但我们对别人的情绪敏感度却是可以改变的。人们进入心理专业领域如咨询业很可能是根据自己的易感性做出的选择。咨询师培训通常是认识并提高情绪敏感度。和别人一起工作，能够理解他人感受显然是一种优势，而如果还

能不卷入他人的情绪，那么会大大增强自己“释放”的能力。敏感与超然是韧性的重要特征，二者已经被纳入韧性档案中。

人的内向或外向难以改变，但无论内向或外向都具有现实积极意义。前文提到，在团队工作中内外向成员彼此互补，这也适用于办公安排，比如开放式工作环境。我们曾经为一家公司提供培训，他们的销售团队和工程团队在同一楼层一起办公，后来办公室格局变化，两个团队都到了开放性的工作场所一起办公，结果没多久，工程团队就无法忍受。工程师一般来说性格比较内向、喜欢安静，而和销售团队一起办公，他们感觉办公环境太吵闹，很难静心工作。而销售人员一般性格外向，喜欢交往，他们非常高兴在开放的环境工作。

解决方案很简单，就是把两个团队尽可能分开，另外还要引入“信号”系统。所谓信号系统，举个例子，门就属于一种信号系统，而敲门声就是信号，你可以使用信号来控制别人是否能打扰你。开放的办公环境不一样，经常会有同事直接走到你的办公桌前问：“抱歉，打扰一下……”回想一下，你有这样的经历吗？当你正在忙着工作，有同事寻求帮助，结果打扰了你5分钟，同事终于离开了。而你是不是都忘记自己该干什么了？你需要想半天才能知道自己在干什么，因此耽误不少时间。开放的办公环境需要安置信号系统，这家公司员工都有公司配的帽子，帽子上有公司的标识，帽子可作为一个信号。如果同事的桌上放的帽子是旧的，意味着“我暂时没有时间，请晚些再来”。当然办公室工位安排是有限的，但我们惊讶地发现很多公司都找到了自己的办法，他们使用各种信号比如小旗子等作为信号告诉前来的同事自己的状况。如果你的工作场所也是开放的，那么你也可以使用信号系统来避免被干扰。

扩展阅读

附录对我们开展的与韧性相关的研究做了简要的描述，通过介绍有代表性的一些研究来描述八大量表的开发和使用过程。下面我们为读者罗列了一些已经发表过的论文，供感兴趣的读者进一步阅读。

- Birks, Y., and D. Roger (2000). Identifying components of Type-A behaviour: "Toxic" and "non-toxic" achieving. *Personality and Individual Differences*, 28, 1093–1105.
- Borrill, J., P. Fox, M. Flynn, and D. Roger (2009). Students with self-harm: Coping style, rumination and alexithymia. *Counselling Psychology Quarterly*, 22(4), 361–372.
- Clarbour, J., and D. Roger (2004). The construction and validation of a new scale for measuring emotional response style in adolescents. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 45, 496–509.
- Forbes, A., and D. Roger (1999). Stress, social support and fear of disclosure. *British Journal of Health Psychology*, 4, 165–179.
- Greco, V., and D. Roger (2003). Uncertainty, stress, and health. *Personality and Individual Differences*, 34, 1057–1068.
- Guarino, L. R., D. Roger, and D. T. Olason (2007). Reconstructing N: A new approach to measuring emotional sensitivity. *Current Psychology*, 26(1), 37–45.
- Kaiser, J., J. W. Hinton, H. W. Krohne, R. Stewart, and R. Burton (1995). Coping dispositions and physiological recovery from a speech preparation stressor. *Personality and Individual Differences*, 19, 1–11.
- Lyne, K., and D. Roger (2000). A psychometric reassessment of the COPE questionnaire. *Personality and Individual Differences*, 29, 321–335.
- McDougall, C., P. Venables, and D. Roger (1991). Aggression, anger control and emotion control. *Personality and Individual Differences*, 12, 625–629.
- Olason, D., and D. Roger (2001). Optimism, pessimism and "fighting spirit": A new approach to assessing expectancy and adaptation. *Personality and Individual Differences*, 31, 755–768.
- Roger, D. (1995). Emotion control, coping strategies and adaptive behavior. *Stress and Emotion*, 15, 255–264.

- (2007). Self-esteem, stress and emotion. In G. Fink (ed.), *Encyclopedia of Stress* (2nd ed.). Oxford: Academic Press.
- (2016). Rumination, stress and emotion. In G. Fink (ed.), *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior*. Amsterdam: Elsevier.
- , and C. J. Hudson (1995). The role of emotion control and emotional rumination in stress management training. *International Journal of Stress Management*, 2, 119–132.
- , and J. Jamieson (1988). Individual differences in delayed heart-rate recovery following stress: The role of extraversion, neuroticism and emotional control. *Personality and Individual Differences*, 9, 721–726.
- , and B. Najarian (1989). Construction and validation of a new scale for measuring emotion control. *Personality and Individual Differences*, 10, 845–853.
- , and B. Najarian (1998). The relationship between emotional rumination and cortisol secretion under stress. *Personality and Individual Differences*, 24, 531–538.
- , and A. Raine (1984). Stimulus intensity modulation and personality: A research note. *Current Psychological Research & Reviews*, 3, 43–47.
- , G. Jarvis, and B. Najarian (1993). Detachment and coping: The construction and validation of a new scale for measuring coping strategies. *Personality and Individual Differences*, 15, 619–626.
- , G. Garcia de la Banda, H. S. Lee, and D. Olason (2001). A factor-analytic study of cross-cultural differences in emotional rumination and emotional inhibition. *Personality and Individual Differences*, 31, 227–238.
- , L. Guarino de Scremin, J. Borrill, and A. Forbes (2011). Rumination, inhibition and stress: The construction of a new scale for assessing emotional style. *Current Psychology*, 30(3), 234–244.
- Stemmet, L., D. Roger, J. Kuntz, and J. Borrill (2015). General and specific avoidance: The development and concurrent validation of a new measure of avoidance coping. *European Journal of Psychological Assessment*, 31(3), 222–230.
- Thomsen, D. K., M. Y. Mehlsen, M. Hokland, A. Viidik, F. Olesen, K. Avlund, K. Munk, and R. Zachariae (2004). Negative thoughts and health: Associations among rumination, immunity, and health care utilization in a young and elderly sample. *Psychosomatic Medicine*, 66, 363–371.

作者简介

德里克·罗杰是英国皇家特许心理学家，他的专业研究领域是生理焦虑。德里克的科研生涯始于英国约克大学，他是该大学心理研究室的创始人和领导者。德里克还曾经在新西兰坎特伯雷大学工作7年，2015年返回英国。

德里克的研究挑战了关于焦虑和韧性的传统认知，已发表论文100多篇，他的研究成果被选入相关书籍或独立成书，其研究发现促成了具有创新性的韧性培训项目。他建立了培训咨询机构——工作技能中心有限公司（Work Skills Centre Ltd.），该公司在英国和新西兰提供韧性培训。在美国，韧性培训作为定制领导力计划的一部分，该计划由CCL开展。

德里克获得英语文学和心理学学士学位、临床心理学硕士以及试验心理学博士学位。

尼克·皮特里是CCL资深培训师，他和企业首席执行官及其团队为很多机构在面临重大变革时期创建了韧性战略。尼克在20多岁被诊断患有癌症，这一经历引领他开始关注焦虑和韧性。他成功运用了本书方法，随后的15年他在世界各地为管理者和一线员工讲授韧性培训课程。

尼克拥有很多行业培训经验，包括工程、能源、法律、银行、财务、建筑、电信及政府。他服务的客户包括美国国家航空航天局、加拿大道明银行、德勤会计师事务所、红牛、明尼苏达威尔德曲棍球队、家乐氏、凯洛格澳洲航空、康卡斯特公司（美国最大的有线系统公司）。在开始当培训师之前，他还是专业橄榄球选手，并执教了7年之久。

尼克拥有哈佛大学硕士及新西兰奥塔哥大学商业与体育教育学士学位。现在他与妻子和4个儿子居住在美国得克萨斯州的奥斯汀。

工作技能中心简介

工作技能中心于1991年建立，针对韧性培训进行商业运作。该公司的韧性培训课程是在德里克·罗杰博士焦虑及其韧性研究项目的基础上开发的，该研究项目由德里克在英国约克大学启动。2003年，德里克移居新西兰，并建立新西兰工作技能中心分部，2015年他返回英国。韧性培训在CCL是定制领导力计划的一部分。目前全球有24位专业培训师获得工作技能中心的认证，并开展韧性培训课程。

美国创新领导力中心简介

美国创新领导力中心（CCL）是一家全球排名最高的领导力开发提供商，“发挥领导力、驱动结果”对大多数客户来说具有重要作用。CCL能帮助改变自我领导者、团队、组织以及社会，CCL所提供的一系列先进解决方案来自广泛的研究以及与许多各级领导者合作的经验总结。

在执行经理人教育领域，CCL被英国《金融时报》（*Financial Times*）评为Top 5，被《彭博商业周刊》（*Bloomberg Business Week*）评为Top 10。CCL在很多地方都设有分部，包括美国北卡罗来纳州的格林斯伯勒、科罗拉多州的科罗拉多斯普林斯市、加利福尼亚州的圣迭戈、比利时布鲁塞尔、俄罗斯莫斯科、埃塞俄比亚的亚的斯亚贝巴、南非约翰内斯堡、新加坡、中国上海以及印度古尔冈。

致谢

谨对以下机构和个人表达诚挚的谢意。

感谢CCL的同仁，尤其是彼得·希斯科，帮助促成了本书的出版。

感谢英国和新西兰韧性改变培训课程的资深培训师乔·克拉克及辛西娅·约翰逊，感谢你们多年来对培训课程的宝贵贡献。

感谢凯西·埃布罗以及麦格劳-希尔教育集团（McGraw-Hill）的编辑团队，感谢你们对本书书稿提出详细的意见和建议。

焦虑其实是我们对事件的反应，而非事件本身，焦虑根源在于：纠结。本书作者提出不纠结的四步法：唤醒、专注、超然和释放。理论性和实操性都很强，推荐大家阅读。

——邓斌 书享界创始人、商享学堂首席架构师、华为前规划咨询总监

重新定义焦虑并化解它，才能让我们更完整地看到周边真实发生的状况，而采取有效的行为，实现梦想与目标，本书就提供了这样一种简洁有效的方法。

——王学勇 山东学习型企业企业家俱乐部、“和学勇每天读一本书”创办人

一本充满力量、扭转观念的书。运用本书描述的方法，我们亲眼见证了团队发生的积极正面变化。更新自我意识理念，采取看得见、本书提到的那些技巧，公司领导人在面对变革、复杂局面以及其他挑战的时候表现得更有灵活性，也更具韧性。韧性学习武装了我们的团队，让我们能够更加机智、更有价值地工作。韧性是可以习得的。

——比尔·韦 西南能源有限公司总裁及首席执行官

尼克和德里克通过本书，就实现无焦虑工作为读者提出了宝贵建议，并提供了具体的实用工具，帮助机构领导者和员工构建韧性思维、摆脱焦虑，同时将能量集中在提高有效性上。

——萨拉·布赖恩特 康卡斯特公司高级副总裁

本书充满了即刻可以实践的智慧，其提出的中肯、实用的概念能够帮助高层领导者应对变革并引领变革。

——斯蒂芬·戈丁 Graymont公司总裁兼首席执行官

尼克和德里克教会了我以及我的员工一种高效、积极应对生活中各种挑战的方法，这本书为实现生活和工作中更高生产力以及更大的成功提供了不可或缺的指南。

——保罗·欣南坎普 安特吉公司首席运营官

向所有想增强团队韧性以及想提升团队应对能力的机构强烈推荐这本书。

——阿曼达·莱昂纳德-恩伯里 英国医学总会学习与发展官

全国职业经理MBA双证班

认证系列: 职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业总经理、生产运营管理师、工厂管理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、企业管理师、经济管理师、人力资源管理师、薪酬管理师、健康管理师、现场管理师、精益管理师等 MBA 高级资格认证。

颁发双证: 高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书 (含 2 年全套学籍档案)

证书说明: 证书附档案、电子注册, 是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限: 3 个月 (允许提前毕业, 毕业后持续辅导 2 年) **收费标准:** 全部学费 **1280** 元

咨询电话: 13684609885 0451- 88342620 **微信:** 122285053 **网站:** <http://www.mhjy.net>

电子邮箱: xchy007@163.com **颁证单位:** 中国经济管理大学 **主办单位:** 美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

MBA 经理教材免费下载 网址: www.mhjy.net

网址: www.mhjy.net

网址: www.mhjy.net