

# THE LEADER'S GUIDE TO EMOTIONAL AGILITY

How to Use Soft Skills to Get Hard Results

## 领袖情商

创造情绪共鸣，让团队由衷追随自己

[英] 克里·弗莱明 (Kerrie Fleming) / 著 董硕 / 译



中国工信出版集团



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

# LEADER'S GUIDE TO EMOTIONAL AGILITY

How to Use Soft Skills to Get Hard Results

## 领袖情商

创造情绪共鸣，让团队由衷追随自己

[英] 克里·弗莱明 (Kerrie Fleming) / 著 董硕 / 译



人民邮电出版社

北京

## 图书在版编目(CIP)数据

领袖情商：创造情绪共鸣，让团队由衷追随自己 / (英) 克里·弗莱明 (Kerrie Fleming) 著，董硕译. - 北京：人民邮电出版社，2017.7  
(领导力新经典译丛)  
ISBN 978-7-115-45835-3

I. ①领… II. ①克… ②董… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第117373号

### 内 容 提 要

卓越领导力是一种基于情商的软实力，拥有它的秘诀在于知道如何与团队发生情感共鸣，从而激发他们的热情和动力，使他们由衷地追随自己。《领袖情商》剖析了成为高情商领导者所需的七个步骤，提供了建立对自我情绪认知和他人情绪认知的关键技巧。此外，它用真实的商业案例解析了情绪灵敏性在实际工作中的有效应用，例如如何应对复杂的绩效评估沟通、如何激励敬业度不高的团队、如何激发组织的创造力和创新力等，非常适合企业管理者、创业者及领导力培训师阅读。

---

◆ 著 【英】克里·弗莱明 (Kerrie Fleming)

译 董 硕

责任编辑 王飞龙

执行编辑 陆林颖

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

三河市海波印务有限公司印刷

◆ 开本：880×1230 1/32

印张：7.5

2017年7月第1版

字数：120千字

2017年7月河北第1次印刷

著作权合同登记号 图字：01-2016-4801号

---

定价：49.00元

读者服务热线：(010) 81055656 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京东工商广登字20170147号

## 你为什么需要读这本书

它检视了领导者们在这个高度复杂和全球化的环境中所面临的主要挑战。它鼓励领导者们去发展和提升真实的自我，并克服这些挑战。

它提供了七个进阶的策略，告诉你作为领导者应该如何迅速提升情绪洞察力，提升情商。

它检视了你和他人的自我意识，给出了一系列的方法，告诉你如何主观地察觉、确认自己的情绪以提升影响力。

它告诉你如何理解你所体验的情绪背后的原因，这样你便可以更有效地管理自己的情绪。

它将帮助你在情绪来临时确认、领会自己的情绪，帮助你学习管理情绪的有效策略，提升你的情绪应变力。

你也可以采取它所提供的策略去管理他人的情绪，在应对某些情况时，可以做出更灵活的情绪调节。

它提供了一系列方法，帮助你提高自身影响力，建立绩效优异、具有创造力的团队，让你在自我了解的基础上以灵敏的情绪带领团队前进。

## 本书的内容

本书提供了七个简单的步骤来帮助你建立情绪洞察力，以提升领导力的影响。情绪洞察力（Emotional Agility）是苏姗·大卫（Susan David）和克里斯蒂娜·康格尔顿（Christina Congleton）在2013年11月刊的《哈佛商业评论》中提出的概念。她们将其形容为“以一种更加警觉的、富有成效的方式，关注并运用一个人的内在体验（不论好坏）的能力”。在实践中，这与情感智力（Emotional Intelligence）的概念有相似之处。尽管情绪洞察力在商业领域仍是一个新概念，但人们认为它可以在减轻压力、减少错误、提高创造力、提升工作绩效等方面发挥很好的作用。

## 本书的结构

此书基于实际案例呈现了各种管理实践，以及我们所开发的高管领导力课程的研究结果。在章节的设置方面，本书使用迈耶、萨洛维和卡鲁索的情商测试（MSCEIT）作为探索情绪洞察力的“画布”。它们向我们提供了现实领导者的示例，而这些领导者和你一样，每天都在面临着机遇和挑战。

本书由两部分组成：在第一部分，本书给出了培养领导者情绪洞察力的七个步骤。各章节的主题既包括对自我意识和他人意识的培养及调动，也包括理解及管理自我和他人情绪的方法。如果读者能够按照本书给出的先后顺序完成这七步，必能实现情绪洞察力的最佳效果。

在第二部分，本书探讨了情绪洞察力在一些重要情境下的应用，比如如何带领团队开展棘手的绩效评估、如何激励军心涣散的团队、如何促进创造力和创新力以及提升领导能力和品牌等。在领导力方面，它将帮助你开启一段自我发现的旅程，鼓励你去思考自己是谁、作为一个领导者该如何去经营自己的团队。

总之，本书向读者展现了如何运用自己领导生涯中

的现实经验、通过七个步骤去培养和实践情绪洞察力。它将迫使你更深刻地审视自我、探寻驱动自身行为的核心价值观，最终弄清楚如何运用自我认知在工作中做出更好的决策。

## 致谢

阿什里奇是一个历史悠久、令人振奋的地方，我们在这里遇见了最有趣也最讨人喜欢的高管们，他们都是专门花费时间来这里提升领导力的。

刚来的时候，他们经常处于焦虑的状态，但培训结束后他们个个神情自若，他们意识到自己才是成功的关键所在，于是，他们决定去密切地审视自我，努力同他们与生俱来的天赋共处，并且用这些天赋去领导员工。能够参与到这些领导者的学习之旅中我深感荣幸，它不仅帮助我完成了自己的领导力之旅，也为我的书提供了很好的素材。我们在阿什里奇的所有同事为这些在全球经济中扮演重要管理角色的高管们打造了一个非常好的学习环境。我尤其要感谢菲奥娜·邓特（Fiona Dent）、维基·瓦斯（Vicky Vass）、罗杰·德尔夫斯（Roger Delves）、伊恩·唐尼（Ian

Downie)、詹姆斯·蒙克里夫 (James Moncrieff)、吉玛·菲赛梅尔 (Gemma Fesemeyer)、托尼·谢翰 (Tony Sheehan)、迈克·布伦特 (Mike Brent)、莎朗·奥利弗 (Sharon Olivier)、维姬·屈尔潘 (Vicki Culpin) 以及阿什里奇管理学院同事们, 感谢他们的大力支持和同志情谊。同时, 我也要特别感谢耶鲁大学的大卫·卡鲁索 (David Caruso) 博士, 他帮助我们翻译了很多领导者情感智力方面的教材。

# 目 录

## 第一部分

### 七步培养情绪洞察力

第一章 第一步：探索真实的自我 // 003

第二章 第二步：你的感受如何，了解它的意义何在 // 017

第三章 第三步：提升对他人的认知 // 035

第四章 第四步：深挖情绪背后的原因 // 055

第五章 第五步：管理自己的情绪 // 071

第六章 第六步：管理他人的情绪 // 089

第七章 第七步：将情绪洞察力变为本能 // 105

## 第二部分

### 情绪洞察力之实践应用

第八章 应用之一：搞定复杂的绩效评估 // 121

第九章 应用之二：激励军心涣散的团队 // 135

第十章 应用之三：激发创造力和创新力 // 151

第十一章 应用之四：管理变革 // 165

第十二章 应用之五：七步养成高情商领导者 // 193

结 语 // 207

附 录 情绪洞察力的三个应用场景 // 209

场景一 选择一个什么都懂的CEO是个傻透了的想法（安德鲁·希尔）

场景二 要能容忍别人的成功（内奥米·沙拉盖）

场景三 将情绪作为谈判的有力工具（艾丽西娅·克莱格）

# The Leader's Guide to Emotional Agility

第一部分

七步培养情绪洞察力



---

我们在这部分为读者解析了成为一个具有更好情绪洞察力的领导者所需的七个步骤，同时我们还为读者推荐了一些建立对自我认知和他人认知的技巧。此外，我们也提供了帮助读者识别、理解和管理自己与他人情绪的方法。每章的内容都是包括了释义、练习、案例研究、反思和策略在内的组合，以帮助读者将情绪洞察力的技巧付诸实践。

为了达到最好的学习效果，建议大家按照我们提供的顺序完成七步练习，因为这七步之间是一环扣一环的关系。仅仅做到其中一两个步骤是远远不够的，那将减少你的情绪洞察力的整体有效性。

---

## 第一章



### 第一步： 探索真实的自我

做你自己吧，因为别人都有人做了。

——奥斯卡·王尔德 (Oscar Wilde)

#### 开篇问题

- 你做什么工作？
- 你开什么车？
- 你喜欢怎样的着装方式？
- 你喜欢以什么样的方式与他人交流？

对这些问题的答案代表了你在世界上渴望创造的理想形象，而这种想法从童年就开始被孕育了。大部分人会努力做到自己理想中的样子，为自己树立属于自我的公众形

象，并不断提升内心所希望的自己在他人眼中的形象。这是一个很正常的做法，但如果做过了头，就会很累。

## 迷失方向的领导者

作为职业顾问和导师，我们见到的一些客户多年来已经在工作中形成了某种特定的形象，当这些形象在工作中不再起作用时，他们就会来寻求帮助。他们已经失去了影响他人、带领团队的能力，也难以在组织中晋升。他们知道自己需要做出改变，于是便去寻求灵丹妙药，期望变化会自然发生，这样他们就可以延续之前自己所熟悉的和感到安全的状态。很多人都会问成功的秘诀是什么，我们会告诉他们，秘诀并不存在，答案在于他们自身。我们让他们思考自己究竟是谁、对他们来说重要的是什么。他们常常会发现那个真实的自我和那个多年来自己设计的公众形象有很大的不同。

在阿什里奇，我们利用了各种各样的体验方式，通过密集的模仿练习、深度辅导、教练指导和行动式学习等各种方式帮助学习者找到他们真实的自我。

第一件要做的工作就是对自己的价值观进行评估，弄清楚什么对自己是最重要的。价值观是指你认为非常重要

的、同时将会影响你本人和他人行为的一些特质和品质（当然这些价值取向常常是非常主观的判断）。它们是从小受到家庭、朋友、同龄人、学校、宗教和社会组织影响和熏陶所逐步建立起来的观念，如尊重、品格、效率、尊严、同情心、友好和乐观等。作为培训师，我们经常和学员们围绕哪些价值观是好的、哪些是不好的进行热烈的讨论。这个问题永远不可能有统一的答案，因为每个人对是与非的观点都不尽相同，但是大多数国家都会设定一定的法律和道德规范来防止无政府状态的出现。

## 价值观与成功的关联

以Zappos的创始人和CEO 托尼·谢（Tony Hsieh）为例。Zappos是一家在线的鞋履零售商，在2009年以10亿美元被亚马逊收购。托尼把公司的成功归功于四个价值观，简称为“PLUR”，即平和（Peace）、爱（Love）、团结（Unity）和尊重（Respect）。这四个价值观融合了大多数员工的价值取向，从而从本质上成为了组织里面人人遵守的、客观的、不证自明的自然准则。整个组织对这些价值观的认可和接受，意味着这些“共享”的价值观所产生的凝聚力已经将它们转变为组织的超级价值理念，不仅为组



织带来了凝聚力，更成为了组织的根本基石。这些在公司设立之初就创建了一些看似标新立异的观念日后却成为了员工为自己所信仰的目标而奋斗的最大动力。一个领导者在孜孜不倦地追求自己的信仰时所散发出的热情能够吸引很多人，大多数人会选择跟随自己信任的且有能力的领导者。

大多数人喜欢被自己认为值得信任  
且有能力的人所领导。

作为领导者，了解自己的价值观之后才会对决策和行动做出最好的判断。尽可能地践行自己的价值观会让更多的人追随你，因为人们更认可言行一致的人。如果要做到这一点，你就必须在工作生活中不断地去培育、强化这些价值观，才不会出现焦虑情绪，或是让自己和周围的人都感到压力。所以，找到一个和自己价值观相符的圈子或工作环境会很有帮助，它可以让你在做出决策时更放松、更有成就感。

### 练习 1-1 你的价值观是什么

请列出你个人的价值观：

---

---

一个人最本能的反应就是不惜任何代价去维护和坚守自己的价值观，了解自己的价值观会让你更清楚自己为什么在特定的情景下做出某种行为或反应，而如果事先并不了解自己的价值观就会给自己和周围的人带来困扰。

### 练习 1-2 和那些与自己价值观不同的人会面

回想下最近一次让你情绪反应比较激烈的会面，仔细分析一下事情的原委。

■ 描述一下当时的情景以及你的感受。

■ 你能猜到对方的价值观吗？

■ 你觉得对方的感受如何？

### 练习 1-3 理解我们的反应

现在回想下练习 1-2：对方的价值观中有哪些是与你的个人价值观相悖的？