

制怒

如何掌控自己和他人的情绪

THE POWER OF THE HERD

[美] 琳达·科汗◎著 申鲁军◎译

十堂性格自修课
做情绪的主人



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

制怒

如何掌控自己和他人的情绪

THE POWER OF THE HERD

〔美〕琳达·科汗◎著 申鲁军◎译



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

制怒: 如何掌控自己和他人的情绪 / (美) 琳达·科汗著; 申鲁军译. — 北京: 北京联合出版公司, 2017.4

ISBN 978-7-5502-9923-8

I. ①制… II. ①琳… ②申… III. ①情绪 - 自我控制 - 通俗读物 IV. ① B842.6-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 035641 号

北京市版权局著作权合同登记: 图字 01-2017-1092

The Power of the Herd

Copyright©2013 by Linda Kohanov

First published in the United States of America by New World Library.

All rights reserved.

制怒: 如何掌控自己和他人的情绪

项目策划 斯坦威图书



斯坦威
Stanway

作者 (美) 琳达·科汗

译者 申鲁军

责任编辑 咎亚会 夏应鹏

策划编辑 马晓娜 郑智敏

封面设计 异一设计

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京盛通印刷股份有限公司印刷 新华书店经销

180 千字 710 毫米 × 1000 毫米 1/16 14 印张

2017 年 4 月第 1 版 2017 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-9923-8

定价: 39.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换

纠错热线: 010-82561773

目 录

CONTENTS

第一章 情绪是会传染的!

你的情绪智慧有多高	006
恐惧的对立面是什么	010
反社会人格的优势	012
两种情绪暴力	014
强烈情绪的后果——物化和投射	018
最暴虐的情绪武器——羞辱和责备	024

第二章 情绪的背后是信息

怎样看到情绪背后的信息	034
快速消散情绪	036
恐惧和脆弱：应对危险的情绪钥匙	038
愤怒和沮丧：设定界限和自信	041
羞愧和内疚：人们应对自己负责	046
羡慕和嫉妒：追求卓越和公平竞争	050
失望：保持理智	054
哀伤和悲痛：有选择和没有选择	054
抑郁：倾听、支持和改变	058
从抑郁中发掘未经利用的力量	060

第三章 身体告诉你潜在的 90% 潜能

隐藏的情绪	074
注意你的身体语言	076
一种被忽略的语言	077

什么都感觉不到 082

一次只传达一种信息 082

描绘感觉 083

身体会传达哪些信息 085

收集并应用身体信息 089

第四章 提高个人情商的 16 个技巧

16 步，轻松提高情商 096

第五章 设定界限和自信

设定界限，人际沟通中给别人留出空间 105

尊重他人的界限 107

愤怒是一种警报信号 109

在工作中设定有效的界限 111

积极即时反馈 114

家庭关系中，切忌挑战对方的界限 116

区分界限设定和自信 119

学音乐还是学医 122

怎样拥有真正的力量 124

第六章 学会忍耐脆弱

认识自己的脆弱 133

掌控自己的生活 138

离开心理舒适区，你会害怕吗 141

莫要用他人的脆弱点对付他人 143

怎样提高对脆弱的忍耐力 145

第七章 做自己人生的雕刻者

让自己成为创造者，而不是作品 154

独裁与团队合作 155

意识的两种形式 157

拥抱生活的神秘力量 161

保存精力应对真正的危机 163

非掠夺力量比掠夺力量更强大 166

第八章 如何掌控别人的情绪

关注、赞美、再赞美 174

如何开展建设性会谈 174

学会用建设性会谈解决问题 176

识别当前情绪和过往情绪 179

开展建设性对话之前的准备 181

在情绪爆发前，控制再控制 182

第九章 培养你的情绪英雄主义

我们可以和谐相处 188

自控是一种英勇的表现 190

女性的敌对情绪 192

一种高级的社交智慧技能 195

第十章 无处不在的情绪导师

催产素的影响力 205

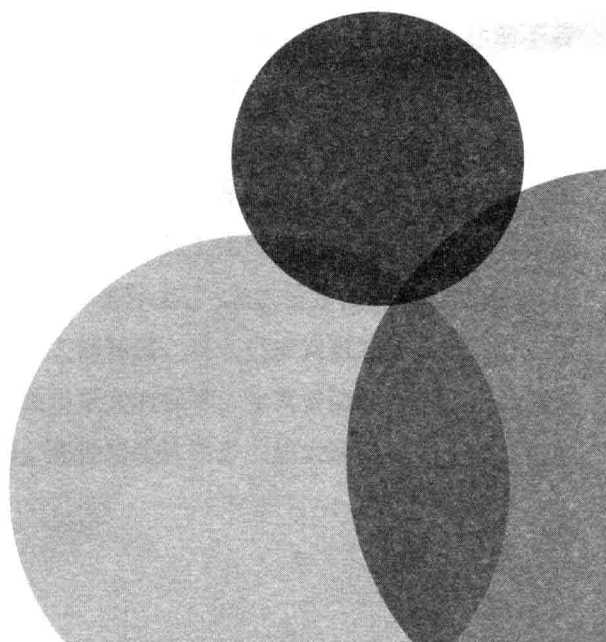
人类如何重获群体的力量 207

产生积极情绪的条件 210

最后，你需要放松 213

第一章

情绪是会传染的！



意大利的神经科学家研究运动对大脑的影响，不经意间发现哺乳动物神经系统的—个非常奇怪而且意想不到的特征。这个发现迅速导致了关于移情的生理学作用的种种研究。我们不仅内置了经验分享的功能，而且事实证明感觉和情绪比普通感冒更具传染性。

在19世纪80年代，帕尔玛大学的研究员把电极安到猕猴的运动前皮层，希望发现手部和嘴巴的运动—会触发哪些神经元。他们很快就锁定了一个细胞，这个细胞只有在猴子举起手臂时才会激活。显然，他们反复进行了这个实验想要确定结果——科学家都会这么做。但是，我很想看到他们当时的神情，因为当—个实验室助理在其中一个实验期间把冰激凌蛋卷送到猴子嘴边，这个动作激活了那只猴子的某些细胞。随后的研究揭示了我们的大脑里布满微小的镜像神经元，让我们可以模仿其他生物的行为，最终能使我们通过观察他人的举止推测他们的情绪。

2008年9月，哈佛商业评论的文章《社交智慧和领导生物学》（*Social Intelligence and the Biology of Leadership*）中，丹尼尔·戈尔曼（Daniel Goleman）和理查德·伯亚斯（Richard Boyatzis）两人共同总结了—我们用来激励、启迪和鼓舞周围其他人的方法：“镜像神经元对组织来说尤为重要，因为领导者的情绪和行为会刺激下属模仿他们的情绪和行为。这种刺激下属大脑里的神经回路产生的作用—会是非常强大的。”

在戈尔曼和伯亚斯引用的—个很有趣的研究中，研究员玛丽·达斯不若（Marie Dasborough）观察到两种管理方式的影响。第—组员工得到消极的表现反馈和积极的情绪信号——足够多的微笑和点头认可；另—组员工则得到积极的反馈和消极的情绪信号——皱眉头或者眯起眼睛。结果显示，第—组得到消极的表现反馈和积极的情绪信号的员工比另—组得到积极的表现反馈和消极的情绪信号的员工更乐观。“实际上，”戈尔曼和伯亚斯总结道，“传递方式比信息本身更重要。每个人都知道，当人们感觉更好时表现更好。所以，如果领导者希望他的员工做出更大的成果，他就要继续严格要求，但要在团队中培养—种积极的氛围。那种传统的胡萝卜加大棒政策并不能让神经

起到这样的作用。”

像马敏锐察觉非语言信号一样，人类对话语背后的情绪信号的反应比对话语的内容和含义的反应更大。但是声音的语调、身体语言和镜像神经元都只是冰山一角。

在《兽医学报》(*Veterinary Journal*) 2009年发表的一篇文章中，瑞典农业科技大学的研究者开展了一项简单、有意义的研究：一个紧张的骑手对其坐骑的心率的影响。不同品种、不同年龄的二十七匹马由二十七名骑手领着或骑着。每一组的成员都戴着心率监视器，并分别四次通过两个长达三十米的跑道。然后，在最后一次，助理告诉下一个经过跑道的人，站在路边的一个人会在马经过时打开雨伞。

现在，像我这样和一匹活跃的骏马在一起多年的人，在看到这个小小的威胁时心里都吓了一跳。我是说，就是现在，坐在电脑前，一想到伞打开的声音我就心生畏惧，特别是当我注意到这就发生在距离我那匹阿拉伯骏马五英寸之外地方的时候。如果镜像神经元参与了这样明显的生理反应，它们就会在我脑海里浮现出画面。很有意思的是，这些研究者最终衡量的是想象的作用。这些科学上的恶作剧者并未打开雨伞（马投保的保险公司知道后会长舒一口气）。尽管如此，当骑手和马经过这个可疑而且冷酷的实验室助理身旁时，他们的心跳都忽然加速了。更惊人的是，马和牵引人之间没有观察到任何的行为差别，仅仅是牵引人将缰绳缩短了一点，这个可怕的信息就传达出来了。所以，当人牵着马走过时，人仅仅对伞将会打开的思考就足以使马产生警惕。毕竟我觉得那匹马应该听不懂瑞典语或其他语言的警告。

我们还是不要闪烁其词了。我们讨论的是一种温和的心灵感应，而且心灵感应（telepathy）和移情（empathy）、同情（sympathy）有着相同的词根。从字面上来讲，心灵感应是指“从远方就能感受到”。因为我们一直被教导，要把环境和身体分离。现代人也在抑制，而不是发展这种能力，但信息仍不时地通过“本能反应”和其他直觉形式反映出来。虽然经过文化洗礼的头脑随着时间的推移，不断削弱和避开理性思考的作用，大脑本能地收集和处理

躯体多方面的反应，就像电脑处理一个复杂的电子表格一样，在瞬间得到精确的信息。

虽然说逻辑有时很有用，但与梭形细胞协调下光速得出结论相比，就像吃了安眠药的蜗牛一样慢。梭形细胞是大多数脑细胞的四倍大，这些神经元的突起都特别长，使得它们可以更容易连接其他细胞，能以超高速传递对周围的印象、记忆、思想和感觉等信息。“这种情绪、信念和判断的高度连接形成了科学家口中的社会指导体系，”戈尔曼和伯亚斯强调说，“每当我们从几个选择中选择最佳反应——哪怕只是日常生活中给待办事项排优先顺序——梭形细胞都会触发神经网络并开始发挥作用。这些细胞帮我们评价一个人是否可信，是否适合这份工作。在二十分之一秒内我们的梭形细胞会载着我们对那些人的判断的信息发射出去；后续数据分析指出，这种直觉判断可能会非常准确。因此，只要领导者能感受他人的情绪，他们就无须担心根据这种判断做出行动会有什么不对。”

当然，两种方式都可行。梭形细胞、镜像神经元和马对人类想象中的威胁做出的心跳加速的反应等越来越多的科学证据表明：每个人——从你的员工到你的孩子、配偶、丈母娘到你的狗——都可以读取你的想法。但大家都是公平的，对吧？

这里有一条更有趣或者更恼人的消息，主要取决于你是否喜欢在别人面前隐藏情绪和意图。在《社交智慧：人类关系的新科学》(*Social Intelligence: The New Science of Human Relationships*)中，情绪智慧的先驱者丹尼尔·戈尔曼引用的研究表明，当一个人试图抑制感觉的时候，不仅他的血压会升高，和他接触的人的血压也会升高。当然，测谎仪测试的就是神经兴奋的波动。然而，你不需要连接到机器上就能显示大脑的状态。有生命的生物已经注定可以在远处发送和接收信息。我们强调语言交流的文化在经年累月间弱化了我们对这一重要能力的觉察，但是任何保留和重获这种本能的人会比其他人的精神更强大。

人们不了解的“第六感”在非掠夺性动物，比如说马的身上可以得到体

现。马遇到表里不一，试图隐藏愤怒、恐惧或哀伤，而以快乐的表象出现的人时，就会特别焦躁不安。这不是马对我们隐藏自己真实想法的审判，这看起来只是情绪的生理学反应及其传染的本性。在和马一起研究人类发展技能时，我经常看到这些马反映出被抑制的情绪，然后在骑手公开承认这种感觉的瞬间冷静下来——尽管这种情绪仍然存在。我再说一遍：为了让马放松下来根本不需要改变情绪。只要认识到自己的恐惧或者愤怒，只要变得表里一致，骑手就会有效降低自己的血压，尽管只是轻微地降低，但这足以降低马的血压，这时马就会表现出嘶鸣、舔舐、咀嚼或者低头的行为。

除非你是个反社会的人，当你害怕或愤怒时，哪怕你面无表情，你的血压、心率和呼吸都会加强。科学家最近发现，隐藏这些感觉需要额外的能量，这么复杂的过程会给身体带来额外的焦虑。（必须要说明的是，马能察觉到隐藏的情绪，而我却察觉不到。很奇怪的是，有时直到马有了和自己相同的表现，这个人才意识到自己的感觉。但可以确定的是，当客户承认这份之前被抑制的情绪之后，马就会放松下来，表现出嘶鸣、舔舐和咀嚼的行为。这些超出镜像神经元范畴的东西在人类身上同样适用，不然的话，一个抑制情绪的人的血压就不会让和他交往的人感到紧张。）

好消息是积极的感觉也会传染。在一个让他人身心疲惫的环境中，如果一个人真的感觉到安宁，那么他会给周围的人带来一种镇静的感觉，这就是成为伟大骑手和伟大领袖的关键技能。实际上，在马背上的时间够长，我们伟大的沟通者，罗纳德·里根（Ronald Reagan）也能很轻易成为炉火纯青的马语者。他能在挑战性的环境中安抚他人，不用说很多话就能集中他人的注意力，这是大家想象不到的。

你的情绪智慧有多高

1990年，心理学家彼得·萨洛威（Peter Salovey）和约翰·梅尔（John

Mayer) 共同引入了情绪智慧的概念, 并将其定义为“社交智慧的一种形式, 包括观察自己和他人的感觉和情绪, 区分两者, 然后用这些信息指导自己的思想和行为”。五年后, 丹尼尔·戈尔曼有影响力的新书《情商: 为什么情商比智商更重要》(*Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*) 拓展了这个理念, 吸引了读者对此议题的广泛兴趣。从那时开始, 无数的研究表明, 甚至在科学家中, 高情商在预示事业的成功时比智商和培训更重要。在建设和维持强大的人际关系中也是如此。

最令人兴奋的研究揭示了在工作中, 最简单的人际互动中的错综复杂的生物学过程。这使戈尔曼意识到领导者尤其要管理好身体反应, 而且要学着去调节他人身上的那些情绪-心理学线索和反应。在2002年的畅销书《第一领导力: 实现情商的力量》(*Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*) 中, 戈尔曼和理查德·伯亚斯、安妮·麦基(Annie McKee) 一起揭示了一个组织成功或失败的神经科学原理。作者认为“情绪是会传染的”, 这个发现“让领导者有了引导员工情绪的责任, 以便对收入和战略有更好的影响”。

伟大的领导者激励我们。他们点燃我们的激情, 激励我们做到最好。当我们试图去解释为什么我们效率如此高时, 我们谈到战略、远见和理想。但事实却更简单: 伟大领袖用情绪指挥工作。

在现代组织中, 这种原始的情绪任务——虽然现在基本上察觉不到——对很多领导工作来说仍是最重要的: 将集体情绪向积极的方向引导, 消除不良情绪带来的负面影响……很简单, 在任何人类组织中, 领导者都有影响每个人情绪的最大能力。如果将人们的情绪向积极方面引导, 那么员工的表现就会飙升; 如果将人们的情绪向愤怒和焦虑方向引导, 他们可能就会原地踏步。

在他2006年出版的《社交智慧: 人际关系的新科学》(*Social Intelligence: The New Science of Human Relationships*) 一书中, 戈尔曼进一步阐明了这种现象。在他接下来和伯亚斯合作发表在《哈佛商业评论》的文章中, 他简述

了这个突破性理念的历史，并做出定义：“有效领导力与大脑中一个强大的社交神经回路有关。这个概念拓展了情商的理念，此前我们仅局限在了个体心理学的角度。社交智慧是更加基于人际关系的评估领导力的构想，我们将其定义为一系人际交往能力，这种能力构建在特定的神经回路（和相关的内分泌系统）上，可以让他人的表现更高效。”

借鉴了神经科学家的著作、研究、咨询事业和组织中情商研究协会的相关研究，戈尔曼和同事继续寻找方法“将新获得的关于镜像神经元和梭形细胞的知识”和其他生理学发现转化为“可以加强你和下属的神经联系的实用社交智慧行为”。

带我进入情绪和社交智慧的高级阶段的是：移情能力。当我在20世纪90年代写第一本书《马之道》（*The Tao of Equus*）（2001年出版）时，情绪的传染性不仅被大家忽视，而且被怀疑论者反驳，怀疑论者认为这是通灵之类的胡言乱语。但是在反复观察到马准确模仿我的来访者的不经意的表情之后，我开始为这种“情感共享”（*shared emotion*）的行为寻找科学依据。在那时，我只在神秘主义和新世纪的圈子外发现了一个合适的术语：人类学家 E. 理查德·索伦森（E. Richard Sorensen）的理念“社会官能认知”（*socialsensual awareness*）。在很多方面，我宁愿选择这个术语，因为这个词轻快有节奏。社会官能认知和影响传染相比，含义显然更积极。影响传染这个词是我在2001年艾利奥·弗拉塔罗利（Elio Frattaroli）的《药物治疗之泛滥，心理治疗之优越》（*Healing the Soul in the Age of the Brain*）中碰到的。这个词不仅解释了人们如何感觉到被他人的情绪所影响，而且其医学内涵在怀疑论中有更重要的地位。弗拉塔罗利的定义使人意识到一个人的潜在情绪可能影响他人。在他把这种事情归结为类似于传染疾病时，他认识到移情和反移情的传统咨询原则无法解释这种事——在一个案例中，他能清楚地觉察到病患潜在的自杀情绪，但正常的心理测试和其他权威的同事坚称这个人没有自杀意图。

弗拉塔罗利认识到自己的身体可以觉察到客户的情绪，戈尔曼对利用神