

cool
酷女 2

—美—琼·霍兰茨 著 王江 译

我酷但我不霸道

新华出版社

Same Game, Different Rules
Jean Hollands

我酷但我不霸道

[美]琼·霍兰茨 著

王 江 译

新 华 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

我酷但我不霸道 / (美) 霍兰茨著; 王江译. —北京: 新华出版社, 2002. 10

ISBN 7-5011-5911-2

I. 我… II. ①霍…②王 III. 职业—女性—人际关系学
IV. C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 075648 号

著作权登记号: 01-2002-4413 号

Jean Hollands: SAME GAME DIFFERENT RULES

ISBN 7-5011-5911-4

Copyright © 2002 by The McGraw-Hill Companies. All rights reserved.

Simplified Chinese translation edition jointly Published by McGraw-Hill
Education (Asia) Co. and Xinhua Publishing House

本书中文简体字版由新华出版社和美国麦格劳—希尔教育出版集团合作出版。

未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书任何部分。

版权所有 翻版必究

我酷但我不霸道

[美] 琼·霍兰茨 著

王江 译

*

新华出版社出版发行

(北京石景山区京原路 8 号 邮编: 100043)

新华书店经销

新华出版社印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开本 10.5 印张 200 千字

2002 年 10 月第一版 2002 年 10 月北京第一次印刷

ISBN 7-5011-5911-4/G·2167 定价: 21.00 元

序

世代相传的霸道女人家族

为什么写这本书呢？我出身于一个有悠久历史的霸道女人家族。每过一代，霸道女人的特征就消失一点儿。女儿罗拉不像我那样霸道，而我又比母亲海琳强一点。那么，我们身上这种惊人一致的特征究竟是什么呢？

在感到失望、遭到拒绝或受到伤害的时候，我们都借助行动来发泄这些情绪。我们总是很快就表现出鄙夷和倨傲，寄希望于对面的你能够足够坚强地接受。我们以说话多、语速快、嗓门大、时间长而闻名于众。但是，难就难在这儿了——尽管我们有时对外表现得粗鲁好斗，但实际上内心却多愁善感，既讨厌伤害任何人，又对别人的傲慢和拒绝非常敏感。

如果让我们把自己需要学习的东西教给别人，那么毫无疑问，我和女儿当然可以成为治疗女经理的精神医师和教练，因为我们两人和霸道女人简直就是同类。我们想帮助那些与我们一样既紧张认真又喜欢胁迫别人就范的女强人——她们对外表露的是生气和焦躁，内心却强迫自己隐藏痛苦和脆弱。

这些由硅谷大牌公司推荐来的成百上千的女经理，可以分



成“霸道型”和稍显安静的“冰面皇后型”。时间，通常是她们的敌人，是用来解释自己恶言谩骂行为的借口。看到这些习惯胁迫从事的咄咄逼人的女人走向自我毁灭，真是令人痛心、发人深省。带有讽刺意味的是，这些精明强干、才能出众同时又渴求权力的女人，恰恰受阻于鼓舞她们当董事长、副总裁或首席执行官的那种极端的“大无畏精神”。

因此，我们要培训治疗的就是这些说话和举止像我母亲的女人（顺便提一句，我母亲同时也是一位漂亮大方、可爱风趣的女人）。有时她们也像我和我女儿，有时又合我们三人为一体。但总的来讲，她们的表现都属于霸道女人，并且经常给自己惹来麻烦。还有，这些喜欢胁迫别人的女人经常遭受误解，常常被公司高层用来对付不敢得罪任何人的胆小鬼经理。可悲的是，霸道女人却几乎觉察不出自己受到利用，因为她们的眼睛、耳朵和身心都只集中于自己想达到的最终结果上。

过去20年里，我接到过无数濒临绝望的公司高层人士打来的电话。他们在电话里讲话的语调和内容惊人的相似——“听我说，我实在不得不把塞西莉亚送到你这儿来了。我终于黔驴技穷，不能再护着她了。作为公司创始人，我已经再没办法帮她什么了。她完全失去了人们的信任，连我自己的信誉也在降低。由于员工对她不满而使公司遭受的影响，要比她给公司挣来的数百万美元更重要。她这边儿给公司赚了钱，那边儿却让我留不住好员工，这种交换可划不来。”

塞西莉亚后来回复了正常，不再烦躁不安，注意聆听他人，减轻了自己给别人造成的压力，并且开始放心地授权给周围人。这是因为塞西莉亚加入了我们的“霸道女人心理指导小

组”，从而有机会和像她一样固执己见、咄咄逼人的女人同处一室。在这里，她学会了表现女人的柔弱，明白了好讽刺、爱挖苦和举止粗鲁带来的负面影响。于是，她身上易怒烦躁的棱角消失了。

几个月后，塞西莉亚向我们汇报：“你们简直拯救了我的事业。老板以为我换了大脑，部门里的同事觉得我的工作添了人情味儿。这种感觉真叫爽。我不再老想着自己，不再两眼只盯着自己的观点，而是开始严格地要求自己——有时候抑制住情绪，有时候露出微笑。我开始向人们展露内心世界。让我感到惊奇的是，其实并没人在笑话我。他们形容我的这种变化是‘勇敢’之举。我还可能指责别人，只不过知道了什么时候应该吵，而一旦做得太过分，又该怎样去弥补。”

许多读者可能将会发现，这些霸道女人的故事（至少有一些方面）和自己的差不多。或许，你就熟知这么一位，因为每间办公室好像都有这样的人。让我们听听人们对她们的形容，“嗯，对了，我以前就给这样的一个人霸道女人工作过，”或者“我老板就是这样的人”。因此，本书不但要教给你“规则”，使你不变成霸道女人，还要介绍一些同霸道女人和冰面皇后打交道的窍门儿。理解这种独特的恃强欺弱者，然后了解你自己——你的恐惧、习惯和工作风格——将开始这一学习旅程。

当你面对的是另外一个霸道女人时，你将不得不学会勇敢地对待那些虚张声势的人，或是那些其实只须一点儿勇气就能驯服的人。你要看看自己是不是一个忍气吞声，受别人欺负又永不还手的受虐狂，或者是不是害怕面对她的非难。在学习如何纠正自己霸道倾向的时候，你也就学会了怎样对付一个不知



道规则的真正的霸道女人。

我这里要感谢那些支持并资助我们培训和研究活动的客户和机构，尤其感谢那些甘于冒险并给与我们信任、同意接受我们的指导来渡过难关的女人。这些十分特殊的女人允许我们指导她们改变生活方式，而我想说的是——衷心感激她们为我们参与这一心灵演变的过程提供了机会。

最后，我所担心的另外一群人就是你——有可能变成霸道女人的人——即将成为我们的领袖、女英雄和楷模的人。此时此刻，你也许正一帆风顺、深受信赖，工作中也一直表现得彬彬有礼、端庄得体。本书将为你可能遭遇的危机提供准备，提醒你不要再有朝一日扮演霸道女人的角色。

多年来，男性领导模式不但磨练着男人自己，还使他们动不动就对我们批评责骂，而且其中的一些男人并没有因此受到惩罚。但是，女人却似乎不能像男人一样容易逃脱惩罚。对此，不要总是抱怨，应该学会用女人的温柔来武装自己，即便是在艰难的时候。随着时间流逝，你可能会慢慢地失去耐性，接踵而来的种种压力、规则的变化和某些戏剧性因素会使你变成一个恃强蛮横的人。所以，你要为这些压力、变化莫测的规则和戏剧性因素提前做好准备。这将成为你未来生活的一部分。作为一名为公司提供心理救助的专家，我的目的是，在你触动“电源断路器”之前及时拉住你。

本书的目的

本书想要达到以下三个目的：

1. 帮助每个女人获得心理平衡，有效整合其感情和才智，使她成为一个身心健康的全面发展的女人。
2. 教霸道女人怎样把现在不计后果、胡乱浪费的精力疏导到更富成效的人际关系和工作方式上。
3. 为所有的职业女性提供改善和增进人际关系的手段。

翻到你喜欢的章节，找到适合你的规则，在合上本书之前行动起来。不管你属于霸道女人、冰面皇后，还是一个整天忙忙碌碌的普通女人，我们都为你设计了任务。要想成功，就快来吧！

琼·A·霍兰茨
于加利福尼亚

导 言

本书写给那些为了在美国公司获得成功而付出过高感情代价的女性，也包括这些特殊女性的受害者。

在攀登公司领导阶梯的“游戏”里，有些男人获得了成功，靠的是用双手全力攫取，然后用尽手段抓牢到手的权力，不惜利用威胁和攻击，不惜暴露焦躁之情。简言之，他们成为了一种粗暴的特强凌弱者。虽然他们可能得不到下属和同事的喜欢，但仍然成为了商业管理界的宠儿，而且其行为仍给他们带来丰厚的奖赏。但在另一方面，却很少有女人能用如此粗鲁暴虐的作法取得成功。

公司老板虽然也骂这些霸道男人“好斗”，但还是忘不了提拔他们。然而，对同样咄咄逼人的女性雇员，他们就有另外的一套说法了。

这种实际情况是否让人觉得卑鄙呢？世界上的确没人喜欢欺行霸市的粗人。不过，在当今的商业环境里，许多男人都能逃脱应受的惩罚，而女人却几乎从来不能。

顺便说一下，我这里谈的不是学校里喜欢欺负同伴的捣乱分子，更不是指在生理上喜欢骂人的神经错乱的公司雇员。我们要讲的是胁迫性行为或语言，容易使受害者担惊受怕，以至于难以有效地工作。



本书也不想探讨男人能逃脱惩罚而女人却逃不掉的原因。情况虽可能果真如此，但我们所关心的不是这个问题。我们只是希望帮助那些似乎很容易被冠以“霸道”称号的女人。事实上，“霸道”的名声往往也有损于一个男人的事业发展，因此“霸道”的男人也能从本书得到和女人同样的帮助。事实上，对那些试图改变形象的具有胁迫倾向的男人，我已经在经理培训的实践中告诫过他们许多本书的内容了。

在当今这个全新的管理时代，恃强凌弱的霸道行为对女性来讲似乎是个更严重的问题。在我们这个已有 21 年历史的咨询培训公司，前来就诊的女性占到 28%——两年前的比例只有 15%。这些女人中，95% 的人是因为工作方式具有胁迫倾向而被介绍来的。而其余 72% 的男性，前来接受培训的原因可就五花八门了——演讲技巧有问题、不善于给下属委派职责、不爱吐露信息、患有忧虑症或缺乏团队合作精神等等。其中，很少有男性因为工作作风霸道而被所在公司介绍过来受训，上面提到的数据也显示出这一情况。

霸道女人通常是一些十分引人注目的女性。也许你认识其中一二，或许你自己就是她们中的一员。或许，你在替公司花钱，讨价还价，赢得商战，卖出合同，执行规定；或许，你已经在商海中崭露头角，创建了自己的帝国；或许，你已经成为了商界巨人，成为了强有力的首屈一指的成功女性，成为了在纽约证券交易所最早上市的公司和纳斯达克上市公司的女经理和女老板；或许，你是老板和客户的宠儿，公司也欣赏你的工作，你的努力和奉献又为公司增加了利润，提高了产量……直到有一天，你出了问题。

我们把“霸道女人”定义为具有攻击性而且总有紧迫感的女人，她们的朋友和同事认为她们完全不可理喻。而“冰面皇后”则是一种比较安静的霸道类型，虽然一句话不说，但俨然一幅审判者的样子。很遗憾，这两种女人对自己施加于别人身上的巨大影响往往全然不知。她们不相信工作还有别的干法。她们不嫌工作时间长，而且非常卖力。但是，当压力过大或感到茫然和事情失控的时候，紧张情绪和攻击性的行为就开始冒头了。这些特殊女性的长相、肤色和性格都不尽相同。“霸道女人”在我们认为有问题的女性经理人员中排名最前。在我们公司受训的女性中，95%的人被认为具有胁迫倾向，控制欲和攻击性都很强，而同时她们又都是公司里的精英人物。

说到这里，我想每个人都知道我们要谈论的对象了。这种特殊的女人的个性都很强，鄙视一切软弱的表现。在任何一个机构，她们都很出名。即便是家里人也认为她非常特殊，总是心照不宣地把她视作兄弟姊妹中的老大，能够照顾老父老母以享天年，或者至少能料理父母的事情。

我们对霸道女人感兴趣，是因为她的问题最为顽固——而她所能得到的别人对她的反馈又是最少的。我们注意到，那些走入歧路的经营管理者或走马上任的新领导（通常肩负着比以前更大的责任），往往不知道自己需要怎样做，来赢得管理层、同事和下属的支持。因此，我们公司的培训项目渐渐发展成为专门针对经理人员的培训。

公司的老板们似乎只重视工作技能培训——而非人际关系方面的培训。绝大多数的人事测评都是考察任务的完成情况。当然了，任务完成与否衡量起来要容易一些。考察员工能否建



立融洽的人际关系，是否具有团队精神以及能否鼓舞属下士气等等方面则复杂得多，评估时还需要一种系统化的东西来指导。我们培训管理人员如何倾听、发表和接受批评性的反馈意见，如何激发周围人掌握高效合作的工作方法。这些技巧都是难以衡量和进行培训的。

在新式管理时代，能否与他人合作十分关键。但是，那些特殊的女性，或者说霸道女人，似乎都是只有一个女人的独立大队。今天，我们必须知道如何把自己的才能和扮演的角色有机结合起来。当我们的公司同另外一家合并时，也必须学会在新的公司文化中生存，同昔日的竞争对手结盟。

美国 Sun Microsystems 和 Netscape 公司结盟的时候，我们知道这将要求他们拥有新的相互合作能力。过去的敌人如今变成了姊妹。当美国在线（America Online）加入到上面提到的 Sun - Netscape 联盟之后，在公司文化特点、管理风格和工作计划一致性等方面更形成了一个混合体。当微软公司率领信心十足的员工并购或兼并像 Visio 这样的小公司时，这个昨天之星将如何面对新的挑战，我们拭目以待。这些新的“搭档”公司为各式各样的公司领导提供了机会，要他们在感情方面成熟起来，因为混合的大家庭需要具有团队精神的领导者。

本书为霸道女人而作，尤其写给那些尚处于职业生涯早期的女性。她们需要学习如何展示带有攻击性的直截了当的工作风格——当然是在必要的时候——同时又不至于被人理解为蛮横和强制。本书适用于高技术、低技术以及无技术含量的组织机构。这些组织饱受了霸道女人或多或少的折磨——她们过于努力，要求过高，想要的太多，而且认为自己什么都能做。



这些咄咄逼人的女性并不都身居高位。你可以在秘书的办公桌旁和银行出纳的现金保管箱旁发现她；或许，她就在离你最近的方便店里等着你。她就是这样一种人，极端强烈的决心远胜过其理解“人言可畏”的能力。她也许控制欲极强，也许强烈地表现应得的权利。你肯定知道我指的是什么人。这本书也将为你提供一些窍门和建议，帮你应付这些人和办公室里还未改造的其他霸道女人。

我们期望这些霸道女人及其受害者，当然还有你，能够通过本书达到以下目的。首先，使自己的感情和才智能够有机地相结合，达到一种心理平衡状态。其次，合理疏导不计后果和胡乱浪费的智慧和精力。第三，使自己的工作成效大一些，效率高一些，同时压力也少一点。最后，我们还为你提供了跟别人打交道的手段，以及改善不正常人际关系的办法。

许多培训经理人员的教练都会告诉你霸道女人的故事。你或许娶的就是这么一位，或者你的妈妈就是这样，或者她是你的上司。我们在过去 10 年中一直举办经理人员培训——10 年以前的公司业务主要在咨询领域——来自世界各地的许多公司领导都上了我们的课，并且接受了我们的劝戒。如何治疗霸道女人，则是我们最大的一个挑战。

人们一般不愿意向外界全面反馈对某一霸道女人的意见，即便是在秘密收集的情况下。这是因为他们仍然害怕遭到报复。“360 度测评”即全方位的人事测评，是管理咨询顾问对公司雇员进行的一种最流行和最具说服力的评估方式。许多公司都有自己的评估手段，即根据自己公司的价值取向和职责标准来评价某个员工。我们的这种 360 度调查方式，是请高层经



理、同级管理人员和下属都来评价某一员工，事先我们要根据这个员工的具体情况设计一张提问表。基于所有人对这个员工的个人了解，我们可以全面掌握他或她的情况。评价的结果可能让人脸上增光，也可能令人十分失望。我的许多客户在听到周围人对她的 360 度评价后，都痛哭流涕，呻吟叹息，非常绝望。评估结果白纸黑字，一目了然（数字 1 至 5 从低到高表示每项评价的平均得分）。

测试结果不但极为可靠，而且非常直观。由于霸道女人很可能得到令人惊愕的低分，因此给她们打分的人似乎害怕说出真相。尽管这个评估名单是保密的，但曾经饱受欺凌的受害者依然担心评估系统一旦出了问题，这个霸道女人就会发现他们。但是，我们必须冒此风险，总得有个开始。

你就要改变你的生活了。让自己从那些奖章、证书和奖杯的光环中走出来。你或者正在变成一个敢于对抗霸道女人的勇士，或者成为一个被人们误解并受到错误指控的胁迫者。这两种情况在你们大多数人身上可能都存在着一点儿。你要调整自己的生活方式。不要担心，这些看似微小的变化将会产生重大的效果。你还是你，不必把你的优点也一同放弃。你仍拥有自己刚直不阿的特点和做事的原则。你的进步将使你有一个崭新的形象。



关于本书的用词

我们知道，“Bully”^① 和 “Broad”^②（“霸道”和“女人”）这两个词都带有贬义，可能会让一些人听起来感到不舒服。对这两个词，我们已经进行过 18 个月的测试，发现它们好像最能激起人们的一种原始反应，这种效果正是我们所期待的。所有的人，甚至包括讨厌这两个词的人，都知道我们谈的是什

么。

培训的时候，我们请霸道女人的经理和其他参加培训人员为她提出培训目标。在过去十年里，几乎所有的经理和所有的霸道女人都给出了相同的目标。下面是有代表性的目标一览表。

公司老板提出的目标：

1. 减少员工们对你的抱怨。（这是由于霸道女人动辄发怒或冒犯别人，使周围人纷纷对她表示不满）
2. 改进你与同级和下级员工的关系。（他们认为你的行为具有胁迫性）
3. 学会对周围人的批评做出恰如其分的反应。

① 译者注：Bully，“横行霸道，恃强凌弱”的意思。

② 译者注：Broad（俚语），指女人，有较强的贬义色彩。



4. 改善由于你的攻击性行为而被破坏了的工作关系。
5. 处理好你自己以及你给别人造成的紧张情绪。

一开始，没有几个铁杆霸道女人相信这些目标切实可行。同老板或公司相比，她们有极其不同的目的。在受训的第一阶段，她们的目标通常像下面提到的：

1. 想办法把菲利普（就是那个废物）踢出我这个部门。
2. 给我的人马多争取一些资源。
3. 说服管理层剔除不能胜任工作的同事。
4. 帮助公司进一步提高效率。
5. 摆脱人事部门的制约。

霸道女人容易受误解。这是因为她总解释不好自己原本想表达的意思，尤其是在面对中规中矩、警惕性强或胆小的员工时。她工作努力，却经常得不到应受的奖励，这是因为她在工作中惹怒了非常多的人。霸道女人发火的频率是相当高的。

在她领导的部门里，员工的自然缩减率和她发火的频率同样高得令人震惊。随着时间推移，人们对她的不满逐渐淹没了她的赞扬，而且抱怨的话经常是一样的——“她疏远别人。多数人对她的胁迫手段保持警惕，而且没人想告诉她。”但是，她却意识不到人们的这种感觉。她相信，只要自己攥紧拳头，坚持不懈，就会给别人注入能量并推动他们完成工作。她对别人软弱无力的作法一点儿耐心也没有，把他们称作“玩弄权术者”。霸道女人憎恶欺骗和狡猾的手段，喜欢直来直去、口无



遮拦。

可笑的是，绝大多数举止粗暴的女人并不是真正的硬骨头。实际上，她们的人情味儿都很浓，只不过其心理防御机制有时会把女人内在的一面遮盖起来——她们内心里讨厌暴露自己的脆弱，而且害怕受到伤害。

相比之下，愤怒和粗暴更容易表现。霸道女人认为，与其表现痛苦，还不如发一顿火。最终，固执己见和结果主义的行事方式使一些女人偏离了顺利前进的轨道。她们烧了太多的后路，也伤害了太多人。

我们将要探究恃强凌弱者和受害者的种种表现，并教给你改正性格缺陷的方法。我们将介绍四种霸道女人：大声抱怨的暴君型，讽刺攻击型，有选择性的安静型和沉默评判型。

那么，霸道女人到底是一个什么样的人呢？除了粗暴无礼和容易发怒以外，她还经常是这样一个人：

- ◆ 公司让她做的合同比其他任何人都多
- ◆ 对公司的盈利贡献最大
- ◆ 是顶级的女销售员
- ◆ 公司多达 60% 的收入都是她挣来的
- ◆ 是公司主打产品的首席技术专家
- ◆ 是公司的全球营销专家
- ◆ 是个总能想尽办法把工作完成的人

你们，如何解释这种看似矛盾的现实情况呢？一方面，她是一个成绩斐然的成功女性，而且在多数情况下甚至非常可