

果敢力

始终做自己的艺术

蒋齐仕 ◎ 著

ASSERTIVENESS

果
敢

是自主选择力
是核心人际互动能力
是领导力和执行力的内核
是团队高效能和勇于创新的基石



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

果敢力

始终做自己的艺术

蒋齐仕 ◎ 著

ASSERTIVENESS

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

内 容 简 介

本书从人们应对困难情境的三种典型状态入手,以日常工作和生活中的情境为切入点,用讲故事的方式,对人们可能遇到的不同困难情境进行了深入剖析。通过综合运用管理学和心理学的相关知识,本书阐述了果敢力的深刻内涵:果敢力,在本质上是指一个人在困难情境中推动事情进展的能力。这种能力,不仅能够帮助我们变得更加自信,还能帮助我们获得平衡、健康和持久的人际关系,提升个人效能及在工作和生活中的领导力。书中还结合实例给出了具体而实用的工具和建议,以帮助人们在日常点滴生活中训练自己变得更加果敢,从而不断成长为更好的自己。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

果敢力:始终做自己的艺术/蒋齐仕著. —北京:电子工业出版社, 2019.3
ISBN 978-7-121-35475-5

I. ①果… II. ①蒋… III. ①成功心理—通俗读物 IV. ①B848.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第251456号

责任编辑:杨 雯

印 刷:三河市鑫金马印装有限公司

装 订:三河市鑫金马印装有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编100036

开 本:720×1000 1/16 印张:13.75 字数:189千字

版 次:2019年3月第1版

印 次:2019年3月第1次印刷

定 价:48.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888,88258888。

质量投诉请发邮件至zltz@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式:(010)57565890, meidipub@phei.com.cn。

前言 Foreword

见微知著的学习

作为一个成功学和成功捷径的坚定反对者，一个深度学习的执着倡导者，一个热爱和勤奋是成功唯一路径的笃信者，我觉得有必要以这样的标题，来为本书写一篇前言。

请允许我开宗明义。如果你想只通过阅读这本书，就成为拥有果敢力的高手，多少是不现实的。无论我在这本书里写多少故事（案例）、解读多“强大”的理论、提供多“有用”的模型和工具，都不能帮助你仅凭它们就让自己变得更加果敢。事实上，几乎所有的能力，都不能仅凭阅读就得到提升，即使是我们日常使用的语言，掌握起来也需要通过听、说、读、写四种方式，而且在所有的方式上都需要付出足够的努力。软实力的提升离不开实践：所有对软实力的学习都应是体验式的，一个人必须在生命中对它有切实的体验，才会真正将它学到手。“爱情是爱过才懂得的”“不当家不知柴米贵”，这些道理用在提升软实力上，是最恰当不过的了。

果敢力的训练没有捷径。

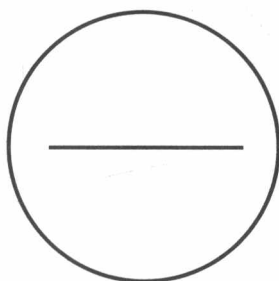
尽管结论如此让人失望，但是阅读本书还是多少有些帮助的。只做不想与只想不做同样不值得提倡。阅读爱情小说虽然不能确保一个人谈好恋爱，却能够帮助人们反思自己的恋爱，从而让下一次的恋爱变得更好一些。只要你在阅读本书时，同时做些细微的功课，就应该能够让你的果敢力提升之旅变得更加顺利——它将能帮助你有意识地训练自己，从而提升训练的效果。

那些在阅读之余要做的细微的功课，我称之为见微知著的学习。

我曾经在课堂内外遇到不少生活十分顺利的朋友，当被请求回想自己生活中的困难情境时，他们常常会说“真的没有”。每当这种时候，我就能明白：为什么有很多人有过不少的“经历”，却没有获得相应的“经验”；为什么很多人只有进入课堂才能学习，而不能在课堂之外的工作和生活中学习。我也曾遇到过一些做过较高职位工作的人，但他们似乎并不具备与高职位相匹配的视野和洞察力。我们都知道，“经历”和“经验”是两个不同的东西。你经历过一些事情，从事过某项工作，但这并不能保证你一定会积累出什么经验来。经验不会自然产生，经验是思维的产物，是从经历中抽象出来的那些可以“迁移”的思维、观念和普适性的原则。

这方面的例子很多，且让我随意选取一个。听说一家公司里有一位工作超过10年的员工，多年都没得到提拔。后来，部门里新来了一个小伙子，刚干了2年就被提升到更高职位上去了。那位老员工感到很不公平，就去找公司领导理论：“我干这份工作10年都没提升，为什么他只做了2年就成为了我的领导？”公司领导回答道：“是的，你的确干了10年，但有9年你都在重复着自己第一年的做法，我并没有看到你经验的积累。”

尽管在物质日益丰裕的时代，我们大多数人的生活不像动荡时代中那样起伏不定，但只要我们仔细观察，就能发现没有人的生活是平静如水的。这正如看上去光洁平滑的桌面，一旦放到放大镜下，就会呈现出凹凸不平的纹路一样。如果你觉得自己的生活过于平淡，很可能是因为你不能近距离地观察它、反思它，如果你能够用“放大镜”去观察自己生活中的点点滴滴，并愿意对其进行反思，你就能看到那些起伏，并能够从中学习。



远处的“平面”



近处发现平面下细微的“曲线”

近距离观察生活，才会发现波澜

因此，如果你想通过阅读本书提升自己的果敢力，我建议你使用见微知著的学习的技巧：拿上“放大镜”去检视自己过去的经历和审视当下的生活。通过对过往生活的“回放”和对当下言行的“审视”，你可以观察到平凡生活中的自己，反思自己的一言一行，并从中学习。在这个基础上，你就可以尝试针对生活中的小事，让自己做到果敢。这种看似很细微的练习和积累，将会极大地帮助你养成果敢的习惯，从而为做到在遇到真正的困难情境时，以果敢的方式应对打下坚实的基础。这就像我们上学时，为了每场考试，要完成大量的小练习一样——绝大多数做大事的技能，都是在做小事中练就的。

通过见微知著的学习，我们就能够把生活变成课堂。学习将不只发生在

教室里，还会发生在我们所处的全部时空中，身边的一切，都将成为我们学习的资源。

具体而言，你可以按以下三个层级来训练自己的果敢力。

首先，学习做“事后诸葛亮”。只要发现自己有不好的情绪，或者有对自己不够满意的感受，就找个时间静下来，用“放大镜”去检视过去发生的那些与人互动的情境（本书只涉及人际互动的领域，不涉及人与其他对象互动的领域），找到那些让自己感受不好的片段，之后用本书提到的方法进行分析 and 反思，同时找到未来遇到类似情境时果敢应对的方法。

比如，在每天的午休时间，你就可以端上一杯茶或咖啡，回顾一下自己上午与他人的各种互动，问自己是否对它们感到满意，如果有任何不满意的地方，就可以将它提取出来，进行分析和反思。当然，这样的做法也可以发生在一天当中的其他任何时间。

在分析和反思时，不妨对自己要求严格一些、细致一些。如果动辄“差不多”“无所谓”，那就不是见微知著的学习了。

接下来，学习做“事中诸葛亮”。在“事后诸葛亮”式的分析和反思中，你需要练习的一点是把反应的时间不断缩短：在开始练习时，你可能需要在两小时后，才能够注意到两小时前的那次令人不满意的人际互动，并对其进行分析和反思；接下来，请尝试把这段延迟的时间不断缩短，从两小时变成一小时、半小时、十分钟、五分钟、一分钟……直到能够在互动的当下，发现自己做得不够好的地方。一旦做到在与人互动的当下，就能够注意到自己

的状态，你就已经成为“事中诸葛亮”了。

举个例子，很多年轻的父母在教育孩子时，随着经验的积累，慢慢地就能够进入这种境界：在自己对孩子吼的瞬间，就能够注意到自己的失态。

“事中诸葛亮”的最高境界，是能够在当下管理自己，即能够在意识到自己可能脱离果敢状态的瞬间，将自己调整回来，从而继续果敢地应对当下的困难情境。

最终，则是要努力成为“事前诸葛亮”。在这个阶段，你已经对自己有了深入的了解，知道自己可能会在什么情境下无法做到果敢了。在这种情况下，你将能够预想到与人互动时可能遇到的困难，并在思想和情绪上做好准备。有了这些准备，你就有可能以果敢的方式应对所有的困难情境了。

最后还需要说明的一点是：别把精力放在评判他人是否果敢上！在接下来的阅读中，你很快就会发现，果敢，在很多情境中，是一种只有自己才知道的状态。你需要做的，是以见微知著的方式观察自己、反思自己、调整自己、提升自己。

我在本书中提到的各种例子，基本上都是用这种方法从不同人的生活或工作中提取出来的。这些例子，有些是我本人的经历，但更多的则来自我生命中遇到的做着不同工作、过着不同生活的人的经历。他们是我真正的老师。那些例子中的主人公所用到或提及的方法，也可以为你所借鉴。当然，我相信，一旦掌握了见微知著的学习方法，你很快就会发现，你所拥有的学习资源会远远超过书中的这些例子。

本书的特点及结构

这本书的特点可以由其结构反映出来，但反过来，结构也是由这本书想体现的特点决定的，它也是让我大伤脑筋的地方。

10多年前，我开启老师的职业生涯，开始为客户提供当年我最不擅长的领域的学习服务。在刚刚作为老师站上讲台为学员提供学习服务的那段时间，我常常收到一些“老鸟”提供的“秘诀”：老师应该在课程一开始就“镇住”学员们，用自己的成功反衬出他们的不足，以使他们端正学习态度。

我始终很难接受这种做法，其中最重要的原因是，自己并没有什么成功值得炫耀。但随着时间的推移，我逐渐认识到，除了我没有成功值得炫耀，我还反感这种做法的本质：用自己的成功教训人。

用自己的成功教训人，这的确是非常普遍的教学理念！父母常常这样教育孩子：我当年成绩如何如何优秀，你要是能做到就不用听我的，否则……畅销的管理书籍中也充满说教，用各种方式告诉读者什么才是最快捷的途径：我的成功可以复制！这些就是秘诀……“大师”们在课堂上也习惯用自己的成功来训导学员：你的那些做法不行，得按我的来……

为什么这种方法如此流行？因为它所倡导的，是模仿式学习。而模仿式学习是相对容易做到的。

然而，真正的成功者却是另一种学习方式的高手。与那种学习方式相对应的，是另外一种教学理念，我把它称为“用自己的成长感染人”。

这种理念对老师和学员有着十分不同的要求。

对老师而言，他需要做的，不是表现自己如何成功，而是致力于与学员一起成长。他让学员看到的，是自己的学习和成长过程，而不只是成功的形象。他向学员呈现的，不是“贼”如何“吃肉”，而是“贼”如何“挨打”——不是自己有多成功，而是如何通过学习让自己变得更好。

由于老师不再简单地提供答案，而是邀请学员一起踏上探寻答案的学习旅程，因此在这种情境中，学员就需要进入另一种学习模式：创新式学习。

在课堂上，践行“用自己的成长感染人”理念的老师，与学员一样，是学习者，而不是说教者。

“用自己的成长感染人”可以用于各种教学情境：父母要求孩子热爱学习，自己就要成为热爱学习的榜样，即使与孩子学习的内容不一样，也可以用好学的精神和个人的成长感染孩子；老师希望学生掌握新的技能，就与孩子们一起去探寻掌握那样技能的方法，老师不再只是“秘诀”的输出者，而与学生们一样，是让技能不断提升和精进的学习者。

这个信念，既给我力量，又让我在写作本书时充满焦虑：我如何才能用这本书传递“用自己的成长感染人”的理念，从而为读者的创新式学习提供一些帮助呢？

一种最简单的方式是，把我过去 10 多年来以“用自己的成长感染人”的

方式讲授果敢力课程的讲稿进行汇编整理，直接把课堂上讲的那些故事、见闻、心得、模型和工具等记录下来。但这种做法会让上过课的朋友连哪怕只翻阅一页的兴趣和动力都没有。

有时候我又为果敢力的广泛应用所迷，想着用一本书去帮助尽可能多的人，让不同的人都能够从中读到与自己相关的内容：既能让识字不多的小学生了解果敢力对于防止校园欺凌、实现与同学和老师健康相处的好处，也能让职场中人看到果敢力对于提升自己的韧性、创造力和领导力的价值，还能帮助更多的人在生活中获得健康、持久的亲密关系和各种希望拥有的人际关系。

我甚至设想过把这本书写成一部小说，书名都取好了，叫作《走向果敢》。但后来又担心读者会把注意力过多地投放到情节中去，而影响对自己的观察和反思。

我就这样犹豫着，又以“太忙”为借口，一次又一次地拖延着对同事和学员的承诺（他们都希望我能够早点写出一本关于果敢力的书）。其实我知道他们对我的失望，但我还是用他们的宽容安慰自己。在这件事上，我长时间地处于“退让”状态，不停地说服自己，推迟写作是我不得已的“选择”。我甚至还想到过放弃，告诉自己我不过是一个学习服务生，应该专注于为客户和学员提供专业服务，而不要把精力分散到写书上去。

有一天我终于想到了把这本书的结构与自己的授课风格关联起来，为此我高兴了好几天。我想到了自己常说且一直努力践行的“举例胜过定义，练习胜过讲义，故事胜过道理”的理念，加上自己希望帮助读者体会和践行见

微知著的学习的目标，我决定把这本书写成一本多少能够体现我的授课风格的“故事”书，而不是一本“道理”书。

于是这本书有了如下结构：

第一部分（第1、2章）：观察和分享人们在困难情境中的不同反应，并将其归类。这部分的主要目标是，希望读者能够开启有意识观察自己在困难情境中的习惯性反应的旅程。

第二部分（第3章）：提供困难情境中的过激反应案例，然后通过分析这些案例中存在的共性，探讨避免在困难情境中进入“攻击状态”的有效方法。

第三部分（第4章）：通过剖析困难情境中的“退让”案例，探讨“退让状态”的特征及应对方法。

第四部分（第5、6、7章）：澄清对果敢力的各种误解，探讨果敢状态的不同表现及提升果敢力的方法，包括为变得果敢而需要完成的心理建设等。这部分可以算得上是果敢力提升大法了。

第五部分（第8章）：探讨果敢力在领导力及其他相关领域的应用，帮助读者了解果敢力如何广泛应用。

第六部分（第9章）：分享一些我本人在生活和工作中训练果敢力的实例，供读者参考。

如何使用本书

尽管我全力想把书写成故事体，但很可能仍然无法吸引你通读全书。如果是这样，你可以考虑根据自己的喜好翻阅。我只有一点建议，就是不希望你像对待互联网上的信息一样，马上就翻到有关果敢力的定义的那些章节。直通“答案”在绝大多数的情况下，对人没有什么好处，相反，这种做法常常会让人像猜谜一样，看到谜底就兴味索然。“答案常常是终止学习的最佳利器”，对这句话，我是深信不疑的。

如果你的时间的确不够（我知道那多半是你不愿意在这本书上投入时间的借口），但也想了解一下本书的内容，那我建议你先去翻阅自己感兴趣的故事，或者只浏览一下目录就行了。但我仍然希望你先不要去看第6章。

沈从文说：“人生实在是一本书，内容复杂，分量沉重，值得翻到个人所能翻到的最后一页，而且必须慢慢地翻。”对于本书的使用，如果把我所有的建议浓缩起来，就是他这段话的最后四个字：慢慢地翻。

第 1 章 人生的“升级”与人际困难情境 / 1

第 2 章 困难情境中的三种反应 / 9

- 1 不要跟这种人计较 / 10
- 2 今天就让你知道什么是为顾客服务 / 11
- 3 您觉得这样如何 / 12
- 4 三种状态 / 14

第 3 章 攻击的代名词：真正的“急了” / 19

- 1 得教训一下这种人 / 20
- 2 不要跟情绪不好的领导讲道理 / 22
- 3 攻击状态的特征 / 24
- 4 攻击状态能帮人达成目标吗 / 27
- 5 减少攻击状态 / 31

第4章

退让的本质：违心的“算了” / 37

- 1 算了，这不是什么大事 / 38
- 2 我尽力了 / 42
- 3 努力与潜力 / 44
- 4 要么给出结果，要么证明已“尽力” / 46
- 5 自我说服与贬低目标价值 / 48
- 6 自我安慰与自觉选择 / 49
- 7 真的没办法了 / 51
- 8 内心深处的担心和顾虑 / 53
- 9 退让的后果 / 54
- 10 少一分退让，多一分努力 / 56

第5章

对于果敢的误解 / 63

- 1 误解一：果敢就是说“不” / 64
- 2 误解二：果敢就是“做自己” / 66
- 3 误解三：果敢就是“强势” / 68
- 4 误解四：固执就是坚持 / 69

第6章

果敢力：做出有意识的选择的能力 / 73

- 1 不“急”也不“退”的选择 / 75
- 2 没有目标，就无所谓果敢 / 81
- 3 选择与强求 / 85
- 4 有意退让 / 89
- 5 故意发火 / 92
- 6 我有多果敢 / 93

第 7 章

让我们变得更加果敢 / 99

- 1 训练的最佳组合：目标 + 困难情境 / 100
- 2 努力的对抗 / 102
- 3 人际互动中的博弈 / 108
- 4 目标分层的“甜甜圈”：“我”的和“你”的 / 116
- 5 让言行服务于目标达成 / 120
- 6 “应该”与“希望” / 123
- 7 为了“是”才说“不” / 129
- 8 甜言蜜语和情感绑架 / 131
- 9 理由与借口 / 136
- 10 心理建设：理性看待困难情境 / 140
- 11 由内而外的果敢 / 149

第 8 章

困难情境中的果敢力实践 / 155

- 1 我努力申请，你坦然拒绝 / 156
- 2 团队的高效依赖于个体的果敢 / 159
- 3 级别越高越要果敢 / 164
- 4 竞争是为了让自己更优秀 / 167
- 5 观点是用来被挑战的，不是用来证明自己的正确的 / 171
- 6 承受否定并积极应对 / 173
- 7 经历的每一个挫折，都是在让我准备好，然后等到你 / 174
- 8 在任何情境中做想要成为的自己 / 176

第9章

我的一些果敢练习 / 181

- 1 小事中的果敢 / 182
- 2 我不是您要找的人 / 185
- 3 我还要去那里上班吗 / 188
- 4 您能给出一个正面反馈吗 / 190
- 5 抱歉，这是我做不到的 / 192
- 6 冲突中的选择 / 194

后记 / 199

致谢 / 200