



A SELF-DEVELOPMENT PROGRAMME

与难以相处的人共事

〔英〕博比·林克默

THE ESSENTIAL GUIDE TO THINKING AND WORKING SMARTER

中国社会科学出版社

A SELF-DEVELOPMENT PROGRAMME

Working with difficult people

Working with difficult people

Copyright © Marshall Editions Developments Limited 1999

All rights reserved

◆ 自 我 发 展 导 航 译 丛 ◆

与难以相处的人共事

Working with
difficult people

[英]博比·林克默/著

李 韧/译

中国社会科学出版社

图字:01-2001-0818 号

图书在版编目(CIP)数据

与难以相处的人共事 / (英) 林克默著; 李韧译. —北京: 中国社会科学出版社, 2001.5

(自我发展导航译丛)

书名原文: Working with difficult people

ISBN 7-5004-3022-1

I. 与… II. ①林… ②李… III. 人际交往 - 通俗读物
IV. C912.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 23618 号

责任编辑 任 明

责任校对 秦 枫

版式设计 王炳图

封面设计 唐全梅

出版发行 **中国社会科学出版社**

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010-84029453

传 真 010-64030272

网 址 <http://www.cass.net.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京新丰印刷厂

装 订 三河东庄云发装订厂

版 次 2001 年 5 月第 1 版

印 次 2001 年 5 月第 1 次印刷

开 本 787×1092 1/16

印 张 6

字 数 80 千字

印 数 1-7500 册

定 价 15.00 元

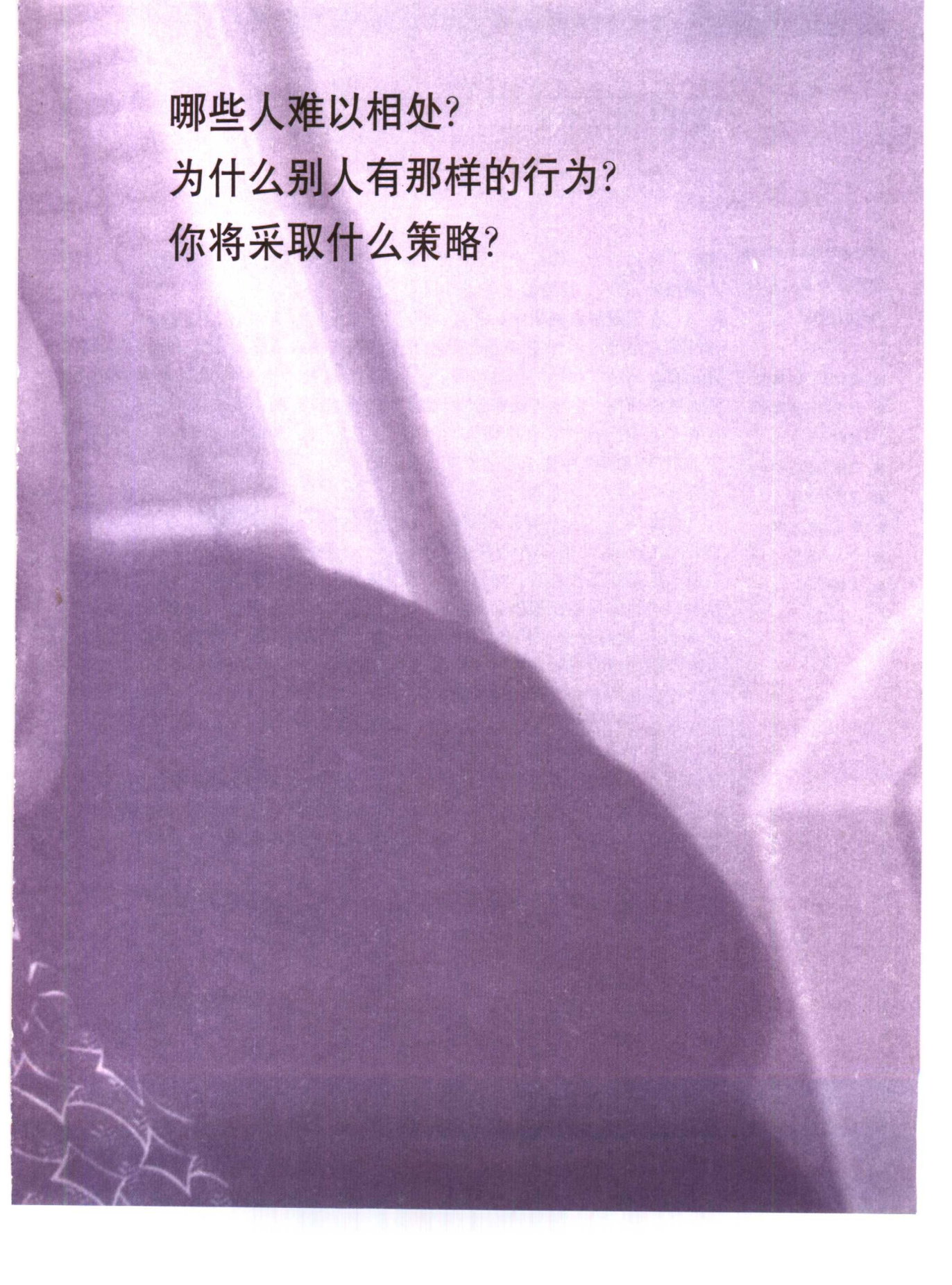
凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

目 录

1 难以相处的人			
哪些人难以相处	8	开明	47
为什么有人会是那样	9	计划与设制场景	48
性格类型	12	证实你的理解	50
把行为放入盒子	13	让对方发言	52
		寻求能达成一致的领域	54
2 你应该做的		陈述你的立场	55
记住,这不是你的错	16	详谈问题	56
保持中心	17	解决问题	57
选择你的回应	18	坚持到底	58
你是消极的还是积极的	19		
提问	20	5 制定步骤	
运用独断沟通	22	马斯洛的金字塔	62
磋商	24	取得整体图像	65
让对方发泄	25	难以相处的老板	66
运用解决矛盾的技巧	26	难以相处的同事	72
		难以相处的职员	74
3 你不应该做的		在会议中	78
不要允许自己受到攻击	30	案例研究:制定步骤	80
不要以火攻火	32		
别逞英雄	36	6 当别的方法都失效时	
不要害怕矛盾冲突	38	你还有什么选择	86
不要身陷其中	42	接受并调整	87
		做些改变	88
4 十步致胜		离开	92
营造和谐	46	总结	94

1

**变化中的工作环境
个人问题
不同的个性类型
管理你自己**



哪些人难以相处？

为什么别人有那样的行为？

你将采取什么策略？

哪些人难以相处

致使某人难以相处的原因包括：

- 变化步伐的加速
- 缺乏良好的传统
 礼貌
- 工作环境的多样化
- 无聊的工作
- 有压力的工作
- 个人问题
- 犬儒哲学

几乎每到一处，你都能遇到“难以相处”的人。但是要记住，难以相处往往存于观察者的眼中；并且，当你给某人贴上这种标签时，他或她也许正在给你贴上相同的标签。假设一些人的确任性，你也可能在公共汽车或火车上，在商店中，在电话里，在你家前门，在家里，在孩子的学校里，甚至在你做礼拜的地方遇到他们。

许多情况下——除非在家中——你可以在气氛变得令人不快时赶紧脱身。但是在工作场合，通常你没有这种机会，你只能在那里面对它。工作的世界里到处是性格各异的男男女女。假如想要有效地应对这众多的人，你就必须有能力针对他们每个人的个性给予恰当的回答。

一些人很容易相处，你们相处融洽、合作得很好，并且你认为他们令人愉快，和你意气相投。另有一些人，你对他们没有什么感觉。还有一些人则能在瞬间破坏你的一天。你发现他们很是别扭，易伤害人或根本不爱说话，一句话——“难以相处”。

一种个人观点

所谓“难以相处”，是指“难以交往、管理、制伏或理解”。但是，给某人贴上“难以相处”的标签是一种主观的评价。你可能发现某个家伙不可理喻或难以打交道，而同时另一些人却

可能认为此人既容易合作又有好脾气。

你们都是对的，因为你们都以自己特有的视点领教了这个人，你的看法已通过了你的感觉及个人经历的过滤。没有两个人对这个世界的看法一模一样，所以别人可能不会赞同你的观点。

确实难以相处的人

有些人，很少有人能与他们相处融洽。假如每个人都发现某个团队的成员确实伤人、骂人、不合作、不可理喻或轻浮，你便可以放心地断定：这确实是一个“难以相处”的人。

难以相处的人确实存在。他们似乎在锻炼我们的耐心，使我们迷惑不解。为什么在工作中某些人难于对付而另一些人却容易相处呢？这个问题也许会困扰你。理解别人行为的原因将使我们更有效地与他们相处。

为什么有人会是那样

一些人在工作场合中的行为令人难以接受,这有各种原因。有时,理解隐藏在行为背后的东西,可以帮助你更轻松地应对这些行为。以下是一些普遍的原因。

频繁的变化

当人们发现自己处于不断变化的环境中时,其忍耐力必然会减弱。曾一度熟悉的事物被全新的、生疏的事物取代,以往的经验 and 知识不再管用,此时人们便会处于对生疏的恐惧之中。例如,面对不明白的技术或程序。于是就可能对周遭产生急躁、不满等情绪。很少有人能够轻松容易地接受变化和未知事物。我们中的绝大多数人都会多少感到失衡、不适和不自信,直到我们掌握了新机器、新程序或新技术为止。在这种转变过程期间,人们可能会比往常难以相处。

是缺乏礼貌吗?

社会历史中明显的变化莫过于传统礼节的消失了。有时,似乎像“请”、“谢谢”、“不客气”等再简单不过的礼貌用语也会从一个人的词汇表中消失。

不幸的是,这也许正发生在你的一些同事身上。当几乎所有的任务都很紧急,或任务过期没有完成,或任务为管理部门加派之时,礼貌往往首当其冲成为可以随意处理、可有可无的东西。

礼貌行为并非与生俱来;人们首先要在家里学习它们,进而在学校或是礼拜的地方,或者从各种榜样身上学习。各种实例会教导人们对各种情形采取适当的回应,并在他们的行为出格时予以纠正。

1970年,未来学家阿尔文·托夫勒(Alvin Toffler)创制了“未来的冲击”这一术语,以描写由于不能应付迅速变化而引起的恐惧和忧虑。墨迹未干,托夫勒的大量作品便已经过时。过去50年中世界发生的变化要远远大于以前5000年中变化的总和。

办公技术的现代化

现在的电子打字机确实是一部精密的设备。当麻烦的文字处理机得到推广使用时,许多秘书都发现它们实在吓人:不好学又有可能威胁他们的饭碗。

个人电脑的入侵和对工作环境的转变亦产生了另外一些不确定性。虽然大多数办公室职员掌握了它们并由此变得更为精明能干,但是很多经理和执行官却徘徊于寻找计划表单、回复电子邮件及学习打字等琐事之中。

为什么有人会是那样

在这个日趋复杂的世界里,过分执著于工作的人将会给自己带来:

- 家庭矛盾
- 离婚及对孩子监护权的争夺
- 怨天尤人
- 法律纠纷
- 经济问题

工作环境多样性的增加

由于世界性人口流动的增加,也由于各人面临的机会的增加,你将发现周围的工作环境中不同的人也在增长。在今天的商界,多样化是生活的一部分。你可能将与各种人合作,或老或小,或男或女,不同的国籍不同的文化,甚至是残疾人。

未知的东西往往令人不安,尤其是存在语言障碍、不同的工作风格、甚或不同的个性时,确实存在着老套守旧和偏见,这是一个不幸的事实。有些人惧怕他们所不理解的事物或是与别人不同。这种感觉将滋生无知的判断、粗鲁及偏见。在这种情况下,“难以相处”一词变得淡化了。

乏味的工作及压力大的工作

据说很多男人过着安静但绝望的生活。没有什么能够比哪儿也不去、单调重复、没有刺激的工作,特别是工作者对工作要求过于严格,能更快地产生这种念头了。类似的想法比如:“每天都是老一套……我本应做更好的工作……从没有人对我说‘谢谢’或‘干得不错’……尽管我为人们承认但别人也许压根儿不把我当回

事”,这些想法不但普遍,并且常常是中肯的。感到自己不重要、不被重视、常常被低估的人,很难怀有愉悦的心情。当工作者认为自己正在浪费他们生命中最美好的时光时,他们很少会考虑别人及适当的职场礼仪。

与乏味相对的是压力过大。有些情况下,时间似乎过得很慢;但有时,时间稍纵即逝,似乎根本不足以应付工作。不合情理的时间期限,他人的优先权,没有权力的责任,做的多得的少,由于同事被解雇后无人顶替而使工作量加倍,军事化的管理风格,缺乏沟通和指导,因其他产生压力的措施而受责备,凡此种种,都会耗尽人的精神及其肾上腺。在简单地停止回应以前,他或她只能一次次地逃避或是战斗似地回应。

压力是一个杀手。有为数众多的证据证实这一论点,以至于没有人愿意费劲为压力进行辩护。从普通的伤风到癌症,没有一种严重的疾病与压力无关。被逼得太紧或压得太重时,人们的本能反应通常会会发生身体的或精神的崩溃。他们生病、绝望、对一切都漠不关心、暴躁,他们变得“难以相处”。

工作以外的个人问题

生活并不是以这样或那样的不同内容整齐地划分为一个个隔间的。我们常把工作带回家或将家事带入工作中。工作以外的各种问题常常是导致工作中令人难以接受的行为的元凶。人们要面对众多的个人问题，这些问题将反应在他的性格及人际关系方面。个人问题抢先占据心灵，影响注意力集中，降低效率，并且必然要破坏工作场合的人际关系。

犬儒哲学

曾几何时，雇主和雇员有一种看法——一个不成文但不一般的约定：保证雇员对雇主的忠诚及雇员为寻求安全感和保护而卖力地工作。这些组织是家长专制式的，常像对孩子那样对待雇员，告诉他们做什么和怎么做，在困难的时期“关照”他们；作为回报，雇员应以百分之百的努力投入工作，并在该公司干到退休为止。

时代变了。那种不寻常的约定也已经被撕碎。人们愿意且能够频繁地更换工作；公司也通过兼并、技能考查、破产、缩减规模及解雇等方法定期更换人员。结果是造成潜在的犬儒主义对上班族的影响日趋扩大。

犬儒主义者不喜幻想，封闭心灵。他们总是看到每种情况和每个人最糟的一面。他们相信，他人都是以自我为中心及只为自我的。缺乏安全感及带有纯粹利益色彩的关系，缺乏有意义又富于挑战的工作，晋升机会受限，有害的管理风格……这一切都是产生犬儒主义的原因。

犬儒主义者极少是乐观、愉快和有团队精神。他们更倾向于以这样的表述来沟通：“喔，是吗？证明给我看看。”这种态度自然地反应在他们每天的行为上，特别是在工作中。犬儒主义者眼中的世界是“艰难的，不好对付的”，而他们的同事对他们也抱有同样的看法。

令人费解的行为
往往源自：

- 糟糕的一天
- 疾病
- 性格类型
- 表现评估差
- 绝望
- 家中的问题
- 失去晋升的机会
- 离婚

性格类型

人们对于相同的情况各有其独自的反应。当某人盛怒而去时，另一些人却会立场坚定地斗争。同样的事情会引发诸如哭、笑、发怒、沉默或挖苦等不同的反应。人们的行为也可能今天与明天不尽相同。但这总存在着一些原因。

行为模式

为了能够理解各种行为，我们已经建立了一些模型，用以将行为划分为不同的种类。其原理就是：假如你了解了是什么使得别人这样，你就能够使自己的行为与他们相适应。

每一种模型都从一个稍有不同的观点来与行为相联系。例如，某个

模式基于认知网络，以判断人们联系和思考问题的方法。另一个模型以从1到9的标度来衡量你对任务和他人的忍受力。数字越高，说明你倾向于工作或他人的注意力越大。例如，一个9.9分说明对工作和他人的关注程度很高——这是一个好领导的标志。而一个1.1分，明显表明此人无领导能力。

应当记住，模型只适用于行为，而不适用于人，即对事不对人。这是一个重要而又微妙的区别。鉴定人本身而不是其行为将把被鉴定者隔离开来，这种思考方式有可能破坏健康的工作关系并助长观察模式的思维定势。

类型标示(Myers-Briggs Type Indicator, MBTI)

类型标示(MBTI)是最著名的模型之一，它把行为划分为四大类型，它们可被组合成为16种不同的形式。这四种类型被标示为字母I、N、S和J，代表内省、直觉、感觉和判断。当属于不同行为特性的分值在曲线图上被标注时，总结某人是否具有领导能力的行为模式便显现出来。

- **内省型** 表明与联系他人或外部事物相比，你更易于联系内心世界的想法。
- **直觉型** 表明你宁愿寻求可能性和联系，而不愿用已知事实处理事情。
- **感觉型** 表明你更喜欢基于个人价值观的判断，而不喜欢分析和推理。
- **判断型** 意味着有计划的、有条不紊的生活比自然的、多变的风格更能吸引你。

把行为放入盒子

人的行为模式可分为四种，这种分类基于积极的或消极的倾向以及对他人关心与否。如果你的行为符

合其中一种有些夸张的描述，那么你可能会以下述方式做事。

积极的(控制式的)

+ 不关心他人

积极、有控制欲且对他人漠不关心。如果你是这样的人，你将会承担全部责任，显示自己、争取名誉，接受所有的奉承。你对别人没有信心，也不怎么关心他们。为达目的你会不惜一切。你也极易发脾气，有时甚至以发怒为乐。

积极的(果断的)

+ 能适应他人

积极、果断、能适应别人的人愿意承担领导的职责，一旦决定就不易动摇，愿意成为众人焦点的一部分，且愿意自己而非他人控制局势。这种人会听从意见和建议，但他最终会做自己认为应做的事。他不愿伤害或残暴地对待别人。

消极的(被动的)

+ 不关心他人

消极被动、不关心或相信别人，这种人倾向于回避责任，躲避众人的注意，保守着自己的想法和感觉，甚至在他不喜欢或内心愤怒的情况下也会接受任何人的意见。他更愿意板着脸生闷气，而不是对抗某事或激怒别人。

消极的(优柔寡断)

+ 能适应他人

消极且无决断力，但对他人温和友好，这样的人不喜欢拿主意，不愿惹怒别人或成为领袖和明星。他喜欢成为团队的一员，愿意被大家喜欢，且让同事、下属或老板在公共场合感到舒服。他也会守信誉。虽然他不那么容易生气，却容易受到伤害。

你是否曾因别人的行为而感到困惑？也许你在想：

- 这究竟是怎么了？
- 我对她做了什么而使她如此愤怒？
- 老板今天怎么了？
- 为什么同事对我发怒？
- 送信员为什么总是这么愉快？
- 为什么大厅后的那个人不与任何人说话？
- 为什么邻桌不停地说话？



**这不是你的错
保持中心
选择你的回应
解决矛盾的技巧**

我如何才能控制局面？

我该说些什么？

提问有帮助吗？

记住,这不是你的错

在艰难的情况之下
直接与自我交谈

“这不是我的错。”

“我能保持冷静。”

“我们可以解决这个问题。”

当与一个难以相处的人打交道时,最好的做法是:牢记这是他的问题,而不是你的错。无论发生了什么,你几乎都可以总是告诉自己:“这不是我的错”,并坚信自己是正确的。尤其是当你处于争论、围攻或其他由别人引发的不愉快局面时,你更应牢记这句话并把它当作你的咒语。当然,尽管这个方法很有效力,但却很难于使用。

一个紧张的场景

想象你的老板生气了。她在向你大喊大叫,指责你给她带来了麻烦。她的行为满是威胁、指责和羞辱。你被迫防御并感到自己正面对熟悉的“逃避或战斗”的选择。这是你的老板,回击太冒险。相反,离开是可以考虑的——即使你不能仅仅转身离去,至少也可以用摔门而去的方式从困境中解脱。

你可能认为一定是由于你的过错才使老板如此愤怒吧?但其实这不是由于你的错。赶快念出你的咒语。记住,这不是你的错,而是老板的问题。即使真的是由于你给她带来了麻

烦,但愤怒和刺耳的言语也是来自于她的。尽管她正在企图使你成为问题的起源和承受者,但这问题仍是她的,而不是你的。

在它背后是什么?

为什么她如此失态?背后可能隐藏着很多原因,甚至可能与工作无关。也许今天你的老板将个人问题带到了工作中,这也许就是她发怒的原因。你不会知道在她的思想背景中发生了什么事情。甚至她也不知道。

愤怒是一种选择

即使你确实违背了她而使她生气,难道发怒就是对你的惟一回应吗?不是的。有人可能会一言不发地让事情过去。不同的老板(或者你的老板心情正好时)可能冷静而有礼地同你进行讨论。对于同样的情况,老板的回应有多种方式。但是,她选择了——有意或无意地——愤怒。她错过或忽视了停下来想一想以决定如何回应的机会。所以无论你怎么看,这不单单是你的错,而是她的!