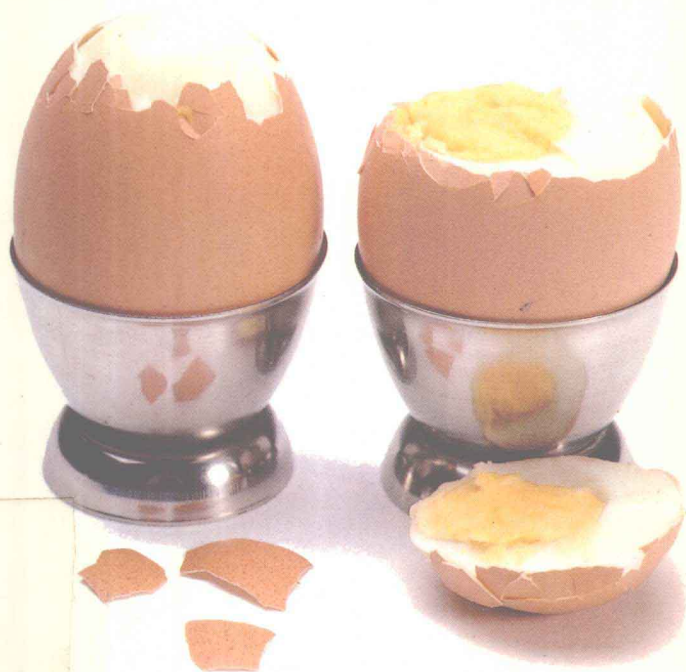


管 理 精 要

理解行为

凯特·姬南 (Kate Keenan) 著
郁明亮 译

UNDERSTANDING BEHAVIOUR



海天出版社
中国·深圳

管

理

精

要

理解行为

UNDERSTANDING BEHAVIOUR

凯特·姬南 (Kate Keenan) 著
郁明亮 译

海天出版社

责任编辑 陈邢准

责任技编 王 颖

封 面 吃煮鸡蛋时，有些人切下鸡蛋的顶部，有些人一小块一小块地剥壳。二者表明了不同类型的行为。

本书原列入三联书店（香港）有限公司
《管理精要》丛书出版，经由原出版公司
授权海天出版社在中国内地出版发行。

书 名 理解行为

著(编)者 凯特·姬南 (Kate Keenan)
出版发行者 海天出版社
地址：深圳市彩田南路海天大厦
邮编：518026
印 刷 者 中华商务联合印刷（广东）有限公司
开 本 889mm × 1194mm 1/32
印 张 3.25
字 数 32（千）
版 次 1998 年 8 月第 1 版
印 次 1998 年 8 月第 1 次
印 数 1-16000 册

I S B N 7-80615-858-8/F.93
图 字 19-1998-053
定 价 9.00 元

版权所有 侵权必究

目录

理解行为	
Understanding Behaviour	3
一 理解行为的必要性	
The Need to Understand Behaviour	5
二 基本行为	
Basic Behaviour	15
三 焦虑行为	
Distressed Behaviour	33
四 需要行为	
Needful Behaviour	50
五 把握行为	
Coping With Behaviour	62
六 你自己的行为	
Your Own Behaviour	76
理解行为精要速览	
Check List for Understanding Behaviour	87
理解行为的好处	
The Benefits of Understanding Behaviour	91
词汇	
Glossary	93

谨以此书献给
有意改善管理，
而又忙得不知如何着手
的人。

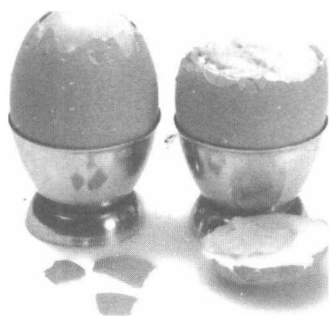
理解行为

理解行为，可能有点儿令人困惑不解。人们判断他人的主要方法，是观察他的行为，并由此得出结论。但这有点像凭借冰山一角来判断冰山有多大。大家都知道，冰山体的百分之九十在水下藏而不露。谁也不知道潜藏在大洋深处的冰山体究竟有多大。

最使人感兴趣的行为，当数那些难对付的行为，即所谓“问题行为”。当人们表现好的时候，不必探究其如此作为的原因。但当人们表现不好的时候，他们的行为便会引起没完没了的揣测。理解是什么引起这类难对付的行为，对应付这些行为可

能大有帮助。

本书试图揭示人们为什么如此行为，探讨许多惊心动魄的支配行为的因素；它能使你洞察他人的行为，甚至可能洞察你自己。



一.理解行为的必要性

如果不理解行为，也就是说，不理解是什么原因驱使人们干出某些事情，你就无从着手弄懂他人的举动。即使弄懂了，也无法确信你是对的。把你的观察和观察的推断分开，这种能力在开始理解和确定行为的起因时是重要的一步。

观察行为不太客观

Not Observing Behaviour Objectively

显而易见，如果你想要理解行为，就必须客观

地去观察行为。但值得注意的是，人们善于毫无根据地概括他人的行为。仅仅从观察到的行为的一两个方面，他们就得出对他人性格的综合看法。例如，仅仅因为某人关心你，你就认为他是“友好的”，或者因为她和你拌嘴，你就认为她是“讨厌的”。

人们易于把性格和行为混为一谈。他们倾向于作判断，贴标签，而且只注意到一些能证实他们对特定人物看法的那些方面。例如，你可能听说过：

- “他的性格有问题”。
- “她有错误定势”。
- “他们积习难改”。

把人们所做的跟你对他们的看法区分清楚，这样能使你客观地观察他们的行为。这将为你提供更可靠的证据，从这些证据你可以开始推断，为什么

他们会如此行为。

错 解 原 因

Misinterpreting the Causes

理解行为的原因并非总是轻而易举的。除非你知道某人是否有意识地行事，否则要解释行为是困难的。如果尚未充分地意识到这一点，你可能很容易作出各种错误的假设。

例如，有个熟人没有跟你打招呼，径直从你身旁走过，如果你把它当作是一种故意的冷落，你就可能会决定下次见到时也不理睬他。

另一方面，如果你这样想，你的熟人没有跟你打招呼并非故意，而是完全出于个性，你就可能让

这种解释先入为主，你会打个电话问一问是怎么回事。因为你认为他不是故意不打招呼从你身旁走过，你就会寻找外部原因去解释行为，并作好准备提供帮助。

你不可能知道他人行为背后的原因；你只能先观察他们的所作所为，然后试着对此作出解释。如果相信他人的行为是有意的，你就不会再考虑到可能诱发行为的全部可能，你也就不会想到要原谅他们的行为。

可是，由于你知道你自己所作所为背后的原因，当涉及到你自己的行为时，你总是希望别人相信你自己的行为并非故意，并希望别人相信你那样做必定有充分的理由。

因为相信人们可以完全控制他们的行动，而且对此不容质疑，这就导致对行为的错误解读。这是

误解行为的主要原因。

行为的分类

Classifying Behaviour

因为要切合实际地把行为分类并不总是那么容易，要把握行为就有难度。一般来说，行为可划分为三大类，它们可使你洞悉为什么人们以某种方式运作。

1. 基本行为——这是先天行为和后天行为的结合体。先天行为与人的气质有关，而后天行为是人在成长过程中习得的，它有助于人在世界上发挥作用。

2. 焦虑行为——这是人们发觉自己处于逆境时

可能表现出的行为。

3. 需要行为——这是反映人们最深层感情需要的行为。

懂得了行为可能受这些不同的动力所驱使，对理解为什么人们如此表现一定会大有裨益。

提要：着重于行为本身

在把握各种行为时，要想专注于行为而不受主观解释的干扰是困难的。为了理解行为，在判断为什么发生之前，你必须首先专注于发生了什么。一旦你对行为有了客观的看法，理解行为也就大有希望。



自我检查

想一想你对行为的态度以及你怎样对行为作出反应，回答下列问题：

▲在观察行为时，我是否觉得有时难于保持客观？

▲我是否倾向于根据人们行为的一两个方面就对他们作出评价？

▲我是否觉得很难把人们的行为和他们的性格区分开？

▲我是否假定人们知道他们自己在干什么？

▲我是否倾向于认为人们故意地而不是非故意地行事？

▲我是否把他人的行为归咎为有动机的，而不将自己的行为归咎为有动机？

▲我是否有时不能正确地解释行为？

如果你对这些问题的大部分甚至所有问题都回答“是”的话，你可能需要注意评估一下自己理解行为的成效了。



改善之道

★你懂得对于行为保持客观或许是很难的。

★在你有证据解释他人的行为之前，切忌匆匆作出有关他们的性格的结论。

★你尽力把人们的行为和他们的性格分开观察。

★你意识到人们未必能控制自己的行为。

★在你发现更多的证据之前，不要以为某人做了某事是有意的。

★你考虑到可能有一些理由，使人们会按他们现在那样表现。

★你认识到解释行为比看上去更复杂。