



发“16621”到
106900292251
成为世纪畅优会员，可阅读更多图
书 获得增值在线课程(教学资源)

Handbook for Developing Emotional and Social Intelligence
Best Practices, Case Studies, and Strategies

情商与社交商开发手册

最佳实践案例与策略

玛西娅·休斯 (Marcia Hughes)
(美) 亨利·汤普森 (Henry L. Thompson) 编
詹姆斯·布拉德福德·特雷尔 (James Bradford Terrell)
迟璇 徐维婕 译

多种经验证的个人及团队评估工具
勾勒情商与社交商技能蓝图
助你进一步提高沟通成效与工作技能



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

Handbook for Developing Emotional and Social Intelligence
Best Practices, Case Studies, and Strategies

情商与社交商开发手册

最佳实践案例与策略

(美) 玛西娅·休斯 (Marcia Hughes)
亨利·汤普森 (Henry L. Thompson) 编
詹姆斯·布拉德福德·特雷尔 (James Bradford Terrell)
迟璇 徐维婕 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Marcia Hughes, Henry L. Thompson, and James Bradford Terrell, Editors: Handbook for Developing Emotional and Social Intelligence: Best Practices, Case Studies, and Strategies

ISBN: 9780470190883

Copyright © 2009 by Marcia Hughes, Henry L. Thompson, and James Bradford Terrell

All rights reserved. This translation published under John Wiley & Sons.. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyrights holder. Simplified Chinese translation edition Copyright 2012 by Century Wave Culture Development Co-PHEI.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体字版经由 John Wiley & Sons., 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2011-5778

图书在版编目(CIP)数据

情商与社交商开发手册: 最佳实践案例与策略 / (美) 休斯 (Hughes, M.), (美) 汤普森 (Thompson, H.L.), (美) 特雷尔 (Terrell, J.B.) 编; 迟璇, 徐维婕译. —北京: 电子工业出版社, 2012.5

书名原文: Handbook for Developing Emotional and Social Intelligence: Best Practices, Case Studies, and Strategies

ISBN 978-7-121-16621-1

I. ①情… II. ①休… ②汤… ③特… ④迟… ⑤徐… III. ①情商—通俗读物 ②人际关系学—通俗读物 IV. ①B842.6-49 ②C912 1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 051993 号

责任编辑: 刘淑敏

文字编辑: 王 璐

印 刷: 三河市双峰印刷装订有限公司

装 订:

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: 23.5 字数: 360 千字

印 次: 2012 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 58.00 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。

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

服务热线: (010) 88258888。

推荐者序

詹姆斯·M·库泽斯（James M. Kouzes）

3 个小故事

当我向 Don Bennett 请教，作为第一个登顶 Rainier 山的截肢者，他在其历史性的登顶中最重大的收获时，他回答说：“靠自己一个人是做不到的。”这家伙刚刚登上这座 4300 多米高的山的山顶——靠一条腿和两根登山杖。他做到了常人没有做过的事，而他也能归功于团队合作。

当我问及 Joyce Clifford 如何能取得如此骄人的成绩时，这位波士顿 Beth Israel 医院的副院长脸上露出微笑，她说：“我告诉所有人，他们可以做到……我告诉他们我虽然没有做到，但我知道他们怎么做，但我知道他们可以。你相信吗？这绝对是真的……从技术方面来讲，我不是最能干的人，但我知道如何让人们去思考，以及相信自己。”奇妙的解释，同时也是独特的技能。知道如何让人们去思考和相信自己，是一种可以让所有人从中受益的能力。

Irwin Federman，美国 Venture Partners 公司的合伙人、前首席财务官和首席执行官，在圣克拉拉大学对 MBA 学生演讲时，说到他这样的观察：“我坚持认为，在所有其他条件都相同的情况下，我们会更加努力和更有成效地为我们所喜欢和有好感的人工作，我们对他们喜欢的程度绝对直接和他们给予我们的感受相匹配。”像 Don 和 Joyce 一样，Irwin 明白，领导者靠独立作战达不到卓越。在我们研究的数千个案例中，我们还没有遇到哪个案例中的非凡成就是在没有他人积极参与和支持下取得的。我们也没有找到哪个实例中某

个天才——作为领导者或个人贡献者——发挥了决定作用，更别说将成功100%都归在一人名下了。

这仅仅是几个例子，要说明的是一个基本观点：领导力是一种关系，是那些渴望成为领导者和那些自愿选择追随的人之间的关系。无论这种关系发生在一人或多人之间，领导力都需要其他人的参与。无论我们的职位赋予我们多大的权力和权威，只有在他人想要与我们有所关联时，我们才能做出一番成就。领导者需要与他人达成心灵的连接和共鸣。

这种连接和共鸣的关系对领导力具有很大的意义，也同样适用于杰出的团队工作，指导和教学工作也是如此。所有的一切都是关系。成功的人会力图在所涉及的人员中建立有效的关系，并从中获益。

我们现在说的是很严肃的事情。你可以从世界上最好的大学顶尖的班级毕业，与围绕着你的杰出同行竞争，拥有解决各种技术问题的魔法般的能力，以及各种相关的、功能性的行业经验，但即便这样，你失败的可能性仍然比成功的可能性大——除非你同时可以很好地与他人合作。

过去25年的研究已经帮助我们发现和评估了那些最能够帮助人类追求和达成卓越的关键行为。无论你是团队的领导，还是公司的新任副总裁，这些最佳实践激励我们去应对风险和寻求更多的成长。它们让我们想象自己比目前做得更好、更有成效，帮助我们与那些被我们领导的人沟通，共同探讨如何提高绩效及所能得到的回报。它们让我们真正地了解什么是有价值的，应该追求什么，以及要避免发生什么。这些技能和能力就是我们的情商。研究已经证明，在愿景沟通和实现愿景所必需的团队共同愿望的激发中，发挥重大作用的是我们的情商，是我们情绪的力量。

一旦人们学到这些情绪技能并开始实践，团队成员将开始彼此启发和互相挑战，这必将取得更高水平的绩效表现。教师可以更好地辨别出存在哪些误解限制了学生的理解能力，并改正它们。领导者能够给予其所领导的人员更多参与权和自主权，帮助他们充满激情地投入和做出贡献。此项任务非常清晰，你必须具备识别和管理自我情绪的个人能力，必须投入精力帮助他人提高协同工作的能力。在这一点上的成功与否，将直接影响你个人和组织的

成功。

本书旨在帮助你发展 ESI，为你指出帮助他人全情投入工作、富有归属感和致力于创造有益工作场所的有效途径。同时，也针对以下的各种情境提供了中肯的意见和建议：当教练个人和领导者时；当对团队、组织和文化整个系统进行指导时；当需要整合不同想法时；当从事教育领域的工作时。

因为本书针对不同时期的需求和不同的主题涵盖了不同的内容，所以你不需要从头到尾通读。相信你可以找到满足你期望和需要的顺序，使你能更有效地理解自身的情绪能量并与之沟通。通过来自全世界情商领域顶级专家的倾情奉献，不管你从哪里开始探索，都会有所收获。当你开始把这些强有力的战略运用到工作和生活中时，你将能够更好地处理与客户、员工、同事、学生和家庭之间的关系，你的生活将持续地发生日新月异的变化。

序 言

□ 情商这一话题的重要性

情绪的有效行为是人类的魔杖，它能够打开的不是未来，而是现在，是此时此刻，它充分影响着我们的激情、创造力和决心。情商是我们情绪能量传输的实质、强度和方向，情绪的有效行为让他人知道我们想要什么，以及如何与我们一起工作。通过行为，我们告诉别人所传达信息的紧迫性，正在寻求实现的结果是多么宝贵，对于目前正在朝着实现这一目标方向所取得的进展是满意还是不满意。这些都是情绪有效性的本质，也是所有领导力和团队合作的底线。

□ 本书的目标

通过总结和汇总富有开创性的工作，本书集中了优秀的情商评估工具，以及情商与社交商（Emotional and Social Intelligence, ESI）（又有人译为情绪和社会智力或情绪和社交智力）方面权威性的书籍和文章。本书还增加了实际应用中急需的元素，使读者可以在面对客户或同事时直接采用，给客户带来长期的变化。世界各地 ESI 领袖者的贡献，使读者可以直接从本书任一章节中挖掘最符合自己引导、指导或培训需求的内容。本书丰富的内容让读者在探索所重点关注的领域的同时，了解新的知识和工具。通过对案例分析、发展战略的探索，把学习带到与客户和员工的工作中，树立高度卓越和扎实

牢固的管理情商的信心。

□ 本书的结构

本书分为 4 篇，读者可以选择最符合自己需要的章节进行阅读。第 1 篇着重介绍如何通过指导来帮助领导者和个体发展。第 1 篇的 6 章讲述了 ESI 的指导策略，如何与高成就者共同工作，在南非和柬埔寨成功实施的领导力培养案例，领导力偏离，采用 EQ-i[®] 工具、情商和突发性领导力丧失的理论。第 2 篇为团队、组织和文化提供了指导，帮助组织把 ESI 的应用从个人推广到整个组织，深入了解明星员工的 ESI 特性，以及 ESI 在南非的发展战略。第 3 篇展示了 ESI 与性格类型的联系 EQ-i[®] 和 MSCEIT 的结合运用，ESI 和肯定式探询的组合。同时，第 3 篇还介绍了社会各方面对情商的看法。第 4 篇侧重讲述教育方面，包括如何在学校运用可持续的以技术为基础的方法来培养情绪素养，在 MBA 课程中融入情绪、社交和认知技能，以及对如何在学校开展领导力培养的研究。书中囊括了很多人们目前感兴趣及未来发展新领域的话题。

导 论

本书是一系列见解、战略和研究的汇编，目的是使从业者的工作更简单和更有效。无论你是教练、培训师，还是人力资源专业人士，本书的部分或全部内容一定会获得你的关注，使你投入到探索新方法以增加工作情绪成效的努力中来。通过阅读本书，我们希望你能从新的视角和新的高度审视和理解你的工作。我们有信心，通过这样的努力，你会更有效地为人类最伟大的工作做出贡献，即帮助人类相互之间更好地联系，产生更多的创造性和积极性，同时减少破坏性的竞争和冲突。

更幸运的是，我们也可以采用经过验证并可靠的个人评估工具和团队评估工具（个人评估工具如 EQ-i[®]，MSCEIT[®]和 TESI[®]，团队评估工具如 TESI[®]和团队诊断评估），这些工具可以帮助我们勾画出情商技能的蓝图，以便衡量和评估我们需要哪些情商技能来运用于工作之中。我们需要这些技能来帮助我们应对团队冲突给工作带来的挑战，发展高绩效员工，提高领导和决策的能力。这些技能也正变得日益复杂。它们不再是软性能力！它们是可衡量的、可持续的、可规范的。要不断应用它们并取得真正可持续的成功需要我们具有勇气、力量和持之以恒的精神。ESI 技能帮助我们在缺乏资源和时间的情况下进行极端压力管理，也帮助我们适当平衡在进取心和同情心之间如何付出努力，平衡不断增加的工作需求与家庭、家人和社会的基本需求，而后者（基本需求）正是商业行为所要满足和服务的。

在高科技经济社会，衡量底线的量化值被大量推广和采用，情绪关系的定性动态历来容易被忽视，其结果就是，我们更相信遥远的、看不见的生产

和分配系统，相信消费品会源源不断地供应，相信只有这样，我们才能生活得舒适、有意义，生命才得以维持，而对自己和邻居完全不信任。然而，这种依赖的成本和企业薪酬制度类似，企业薪酬制度用高额奖金奖励季度性储蓄。它不可避免地会产生递延维护策略，最终导致系统故障，需要更大的投入来弥补，也会产生更多后续问题。

最成功的执行教练可以帮助客户增加他们情绪和社会活动的有效性，帮助客户拓宽眼界，在情绪联系的基础上欣赏他们所领导的同事，这种情绪可以引导产生信任和协同效应，并有效地解决冲突。研究已经证明，即使从最实际的意义出发，这也能给企业的底线增加更多的价值，远超过把员工当做简单的生产工具来管理。

我们对达成目标的强烈关注，部分原因源自自工业革命以来我们的技术成就日益显著，但这些成就已达到了顶点，追求科技发展的力量必须在更广的范围内取得平衡。必须成功的心态，提升了竞争的激烈程度，人们必须在工作场所学会宽容，并自觉学习人与人之间的各种连通方式，在业务“平等”中恢复人与人之间关系的价值。

事实上，对经济平等的强调，把人类价值等同客观量化价值的方法，正在被根据主观合格评估人力参与价值的社会平等所重新平衡。最近我们迫切需要把情商作为实践领域来研究，我们需要重新拾回目前远远落在象征性的语言和数学分析研究后面的主观沟通技巧。

自笛卡儿（Descartes）以来，人们已越来越多地强调进行定量分析，在牺牲定性欣赏的情况下对客观世界进行表达，这让我们越来越无所顾忌，就像奥斯卡·王尔德（Oscar Wilde）说的那样，“一切的价格和价值无关”。既然这种人与人之间关系的重要方面已经向我们对数字指标无情的追逐屈服，可以证明这种疏忽和不作为将为冲突、错误和延误方面的底线带来巨大的损失。只有这些互补功能重新整合，才可以产生足够充分和全面的洞察力和数据来准确评价我们是否真正成功，并致力于我们必须正视和担心的整个范围，那就是人类生命如何再次和谐地重新融入社会生态环境。没有这种融入，我们

将无法提高沟通的成效和现实的生产力，这将持续阻挠社会的进步，最终影响人类文明的进步。

□ 第1篇 指导：与领导者和其他个人一起工作

第1章“情绪和社交有效性指导”，由 Marcia Hughes 和 James Terrell 撰写，本章专为执行教练、生命导师、指导者及其他力求指导和提高他人生活技能的专业人士所撰写。本章内容非常实用，针对你与客户、同事和其他你可以影响的人员的协作，为建立情绪和社交有效性提供了体验式的意见想法。本章围绕作者的核心价值展开，即提供给客户可以用于持续行为改变的工具。本章还提供了一些实用的技巧，帮助读者的客户理解和培养情商。客户在特定、具体的情商技能方面很少遇到挑战。相反，他们其他方面有更大的挑战，如如何相信自己，然后做出有效的选择。因此，作者围绕有效性5个关键领域——重视自我、尊重他人、反应知觉、勇气和真正的成功——提出了建议，所有这些都是情商管理技能的帮助下达成的。

第2章“情商打造成就卓越者：需要更多智慧而非情绪”，由 Geetu Bharwaney 撰写，他总结了与“成功人士”这一独特群体工作的最佳做法。任何组织中的成就卓越者对他们所工作的环境都有非常明确和具体的情商需求。本章为如何实行干预措施来影响环境提出了建议。这将吸引各种不同背景的从业者，他们热切希望与团队中的明星人物合作，特别是那些在任何专业领域都至关重要的人。本章从3个不同的项目中选取了案例进行分析，印证了情商在成就卓越者取得卓越成就中所发挥的重要作用。

第3章“结果导向型共鸣领导力：南非和柬埔寨 ESI 变革方案”，由 Annie McKee, Frances Johnston, Eddy Mwelwa 和 Suzanne Rotondo 撰写，详细介绍了他们花费4年时间（2001—2004）在南非和柬埔寨开展艾滋病病毒和艾滋病防治斗争中的领导力发展项目。他们知道，必须采取系统的方法，并且必须把重点放在情商作为领导力发展的核心这一方面。本章告诉我们作者们是如何与来自不同国家、不同文化背景和不同地区的各级领导者协作的。通过这些实践，作者们收集了很多参与者的故事，以及他们在非西方文化环境中

工作的经验和教训总结。虽然本章的论述重点是全球性非营利机构的领导力发展，但作者们的发现也适用于所有从业者，因为他们为从业者解答并示范了他们自身的情商管理，如果要进行大规模的、持续的变革，就要真正了解和理解工作范围内的文化，使用彼此都接受和易懂的语言。

第4章“情商的提高与领导力的失败”，由 Howard Book 撰写。他发现，情商高的领导者比情商低的领导者更善于激励和发展员工，领导者在某些情商方面的水平可以部分或全部很高。本章集中诠释了控制冲动和乐观，并指出无论是冲动还是乐观，都是需要互补的，作为领导者，需要具备良好的平衡技巧。如果领导者的情商恰到好处，但却被认为情商低，那么他的问题在于其他方面，如组织结构等。Book 认为，如果企业没有恰当的结构——组织结构、沟通的曲线和明确的岗位说明等，员工往往会对 CEO 的情商形成自己的扭曲的看法。他们要么认为 CEO 是救世主，是组织中唯一可以提供所有问题的答案或解决方案的人，要么认为 CEO 是来操纵和破坏员工工作的。Book 建议教练们在参与情商工作时注意这两点。

第5章“高级 EQ-i[®] 诠释方法：阻力、平衡及杠杆的概念”，由 Rich Handley 撰写。本章为使 EQ-i[®] 得到更好的诠释提供了具体的策略，这种诠释也可以很方便地运用于其他情商测评中。本章将探讨高级 EQ-i[®] 的诠释方法，特别是阻力、平衡和杠杆的概念。Handley 将通过表格和图形等工具指导从业者对 EQ-i[®] 的实际应用。

第6章“情商、压力和突发性领导能力丧失”，由 Henry L. Thompson 撰写，他对压力对认知能力和 ESI 的影响有了突破性的研究。压力以多种方式降低大脑认知能力和 ESI 能力，本章会以数据显示其中的两种方式。当前额叶皮层（大脑的执行中心）的功能退化，人类进行有效决策、适当控制情绪和行为的功能力也退化。Thompson 认为，在压力、认知能力和 ESI 之间存在非线性关系，随着压力的增加，认知能力和 ESI 能力逐渐变弱，如果压力继续上升，人们可能面临灾难性的能力下降。本章也介绍了领导者遭遇这种灾难的例子，他把这称为“灾难性领导人失败”。

□ 第2篇 团队、组织和文化：系统性工作

第7章“运用ESI解决团队冲突”，由 Marcia Hughes 撰写，她针对组织的难题——如何解决团队冲突，做了大量的研究并提供了一些实用技巧。对两种测评工具——TESI[®]（Team Emotional and Social Intelligence，一种团队情商测评工具）、EQ-i[®]（Emotional Quotient Inventory，一种个人情商测评工具）——进行了讨论，特别突出了EQ-i[®]对于解决冲突最有作用的7种技能。定期进行TESI[®]测评的团队认为，冲突是他们最难克服的挑战。为解决这一问题，作者推测，发散性思维能力是解决冲突的关键技能，对TESI[®]结果的研究也证实了这一点。本章还提供了一些分析和技巧，指导团队开展这一极富挑战性的工作。因为情绪是会传染的，所以不管在积极还是消极的情绪下，团队都要能够工作。很多问题会让团队产生不满情绪，如不和谐的领导人和团队成员、消极好斗的行为、个性的差异、团队中的“刺头”、对资源缺乏的畏惧，以及难以开展发散性思维。因此，本章还提供了管理团队不满情绪的技巧。

第8章“从个人到组织的情商”，由 Steven J. Stein 撰写，他对组织的情商进行了说明，他把这一概念定义为：组织成功和有效地应对变化和实现其目标的能力，以及与此同时，对员工、客户、供应商、网络和社会的敏锐感知并负责。成功的组织是以人为本的、高效的、高生产力和富有创新精神的。通过分析组织和员工不和谐的诸多案例，作者认为当今成功组织的三大基础构成是：工作本身、工作关系和工作的意义。作者创建了组织情商测评方法（Benchmark of Organizational Emotional Intelligence, BOEI），为员工表达自己对组织方方面面的感受和想法提供了工具。BOEI为组织的运作提供了员工角度的看法、从基层到管理层的看法，并讨论了最佳实践方案，组织完成BOEI测评后，实践者可以运用其结果，帮助组织成长。

第9章“瞄准卓越绩效”，由 Diana Durek 和 Wendy Gordon 撰写，他们以前所未有的设计来预测组织绩效，对情商的测评真正表现出其对组织成功的价值。数十年的研究数据表明，情商水平越高（依据EQ-i[®]的结果），绩效表现越好。对很多岗位来说，智商和技术技能是必需的。当选择个人交付任务

时，仅凭智商不能判断哪些人能够胜任，同理心、自信、乐观、承受压力和控制冲动的能力等因素，才是绩效表现良好的指标。顶级组织会用以情商为依据的方式取代其他不够有效的选择方式和开发活动。这些组织正在开始用员工流动率的减少、客户满意度的提高、更高的生产力、更好地参与和承诺及领导力的改善来进行绩效评估。

第 10 章“情商：来自南非的案例”。在本章中，Jopie de Beer, Nicola Taylor, Renate Scherrer 和 Christina van der Merwe 写道，在整个非洲大陆盛行的“乌邦图”哲学提供了一个独特的视角，帮助我们解读那些原住民带着智慧和尊严生存了数千年之久的秘诀。这一世界观为 ESI 在非洲大陆的理解和运用奠定了基础。本章介绍了用巴昂（Bar-On）情商测评在非洲所做的研究和用 MSCEIT®（Mayer-Salovey-Caruso 情商测试）进行的初始研究，并挖掘了 Nelson Mandela, Desmond Tutu 和 Steve Biko 的生活，作为 ESI 活生生的例子。作者强调加强素养培训的重要性，指出这是通过提高情商来完成工作的绝佳机会，提高情商的途径有歌舞、故事和诗歌、教师示范、针对青年观众的情商视频、电视节目及社区论坛等，其中，在社区论坛中，人们会通过“乌邦图”的宗旨来学习更多关于情绪和情绪管理方面的知识。作者介绍了如何使用情商来为“真人秀”节目挑选最佳人选，因为制片人希望找到拥有处理个人及人际关系问题的情绪适应力和相称风格的参与者。

□ 第 3 篇 多重观点：智慧的融合

第 11 章“性格类型与情商：有效从业者的实用工具”。本章的作者是 Roger R. Pearman，他重点关注 BarOn EQ-i®，审视 Myers-Briggs 类型指标（MBTI®）和情商之间的关系，并为从业者提供切实可行的建议，以帮助提高客户的整体领导力有效性，因为整体领导力有效性和人际交往技能密切相关。Pearman 之所以选择 MBTI® 和 BarOn EQ-i®，是因为这两种工具都是自我评估工具，能“帮助人们深刻理解行为模式及偏好……（并假设）发展是有可能并且可取的”。同时运用这两种模型能让从业者拥有多个工作视角。由于本章的重点在于为从业者提供工具以帮助他们培训客户，因此 Pearman 还用图表列出了不

同偏好和性格类型的触发源，以便从业者学习做出反馈和培训客户的方法。

第 12 章“结合使用 EQ-i® 和 MSCEIT®”。本章的作者是 Henry L. Thompson，他提出了一种方法，即把 Mayer-Salovey-Caruso 情商测试 (MSCEIT®)——一种基于能力的 ESI 评估工具，BarOn EQ-i®——一种自陈式的 ESI 评估工具，结合起来使用。这种结合使用的方法不仅为 ESI 能力，同时也为实际应用的行为提供了多视角镜头。EQ-i® 和 MSCEIT® 这两种工具之间的对比，以及它们和其他流行的测评工具如 MBTI®(性格)、FIRO-B®(人际交往风格)、Wonderlic 员工测试(认知能力)之间的广泛对比，都以从业者友好的方式呈现出来。Thompson 还提出了一个观点，即对应每种测评工具，每个人都有相应的“得分”，而且这些工具所衡量的各种素质不断地与测评对象的行为进行互动，并且对行为施加影响。这些影响通常要到评估结束且评估结果得到解释之后才显现出来。本章的另一个特别的观点是 ESI 有情境依赖性。也就是说，ESI 并不是一个单独的分数，它由符合某种特定情况的 ESI 各成分组成，如一份特定的工作。本章通过 ESI 的成功范例和案例研究来解释这个观点的有效性。

第 13 章“整合肯定式探询和情商以寻求最佳训练成果”。本章的作者是 G. Lee Salmon 和 James Bradford Terrell，讲述了情商和肯定式探询的交互是如何为通常很难应付的客户提供强大的新训练技术的。肯定式探询是一种“问题解决”策略，它通过忽略问题获得成效。情绪技能的最高境界是乐观，它把人们的注意力引到进展顺利的，即不需要修正的事情上去，并让他们注意到寻求帮助的个人、团队或组织有哪些优势，在此基础上开展探究和询问。明确了这些之后，肯定式探询便找到了动机背后的兴奋点——经历变化的人一般最喜欢成为什么、做什么、感受什么。自此，重新找回希望和创造力将不再遥不可及。这些希望和创造力往往泯灭在管理底线所运用的“预测和控制”策略当中。有新的挑战就要有新的愿景，一旦这些都得到发展，情商就会为行为的必要变化提供指导。

第 14 章“情商中关于‘社交’的实用观点”。作者 Carina Fiedeldey-Van Dijk 积极探索在 EQ-i® 中将社交商和情商分离的结果，方法是运用由超过 1000 个 EQ-i® 测试结果组成的综合数据库。通过结合使用两种方法，社交商仅依靠

EQ-i®就能有效地衡量，而不需要依靠其他测评工具。她澄清了关于社交智力的两个误区：一是人们在人际交往域的得分普遍低于组成综合情商的其他域的得分；二是人们个人情商的得分普遍高于社交情商得分。事实却正好相反，有其他人在场的时候，人们会表现出更高的情商。性别、年龄、职业、职级和情商风格等因素进一步影响这一结果，形成进一步提升人们社交智力的具体指标。

□ 第4篇 教育：领导者和学生

第15章“用可持续的、以技术为基础的方法建立情绪素养学校”。本章的作者是 Marc A. Brackett, Janet Patti, Robin Stern, Susan E. Rivers, Nicole A. Elbertson, Christian Chisholm 和 Peter Salovey，他们呼吁人们进一步理解学校中的社交和情绪学习（Social and Emotional Learning, SEL）。他们提出了自己的方案，即通过建立“情绪素养学校”来为学校提供一个平台以促进学生的社交和情绪学习及一般的学业学习。作者指出，学生们不能凭空学习社交和情绪技能及学业技能，他们应该学习他们看得到的东西。因此，学校必须将 SEL 和普通课程结合起来，并在每个班级都强化这一社交和情绪技能的学习。作者为此设计了一个方便学校实施的三步骤方法，该方法包含了对所有利益相关者的培训：学生、教师、行政管理人员、家长及学校员工。情绪素养型学校利用工作坊、训练、教学技巧、家长工作坊等形式开展教学。

第16章“在教育情境中培养管理人员和领导者的情商、社交商和智商”。本章的作者是 Richard E. Boyatzis，他观察 MBA 全职班和兼职班的学生，说明了各种方案，这些方案可以用来帮助这些学生看到并使用它们在工作、家庭和社交生活中所取得进步的好处，能让他们产生改变的意向。故意改变是这样一个过程：它开始于一个人发展个人愿景的能力，结束于其通过参加社会和专业团体而最终获得新的身份感，并且得到反馈和对结果的诠释。虽然 Boyatzis 发现很少有方案能实现帮助领导者提高能力的终极目标，但他对以结果为导向的方案的研究结果却相当乐观，这些方案为参与者提供了他们所需要的复杂而具有包容性的观点，这样的观点能对领导者的社交商和情商产生

深刻的、积极的影响。

第17章“情商、领导力和学校行政管理人员”。本章的作者是 James D.A. Parker, Howard E. Stone 和 Laura M. Wood。越来越多的研究表明，与情商相联系的社交和情绪能力与我们应对生活需求和压力的能力密切相关。最近有关成功领导力的文献的研究趋势表明，情商在几个基本方面对积极的领导行为起着作用，对学校行政管理人员来说尤其如此。作者回顾了由安大略省教育和培训部资助的一项研究，该研究的目的是探索情商和学校领导力之间的关系。该研究为一些关键的情绪和社交技能下了定义，这些技能是学校的行政管理人员（校长和副校长）所必须具备的，借此他们才能成功地履行岗位职责。本章还回顾了该研究的各项成果和未来的发展方向。

我们希望你和我们一样，能从本书的阅读中有所收获。我们也希望你在运用情商策略和概念之后，你的客户获得可持续的成效，¹你对情绪和社交智力的兴趣也因此进一步增加。我们相信，你一定会发现广泛运用这一想法和做法的时刻已经到来。