



人类能力的评鉴与发展

SEI LEADER'S DEVELOPMENT GUIDE

情商领导力发展指南

提供给 Sample Report

日期 17 2021



为了帮助你达到作为一个卓越领导者的目标，这份情商发展报告将帮助你更好的利用你潜在的情商优势，同时也协助你提升对领导力产生影响的其他情商能力。

第一部分的主题内容是明确你自身需要发展的情商能力，然后我们一起细致地回顾你的得分情况。最后，你就会了解到哪些情商能力对你来说是最重要的。

第二部分为你具体分析情商能力中关于八项胜任力中每一项胜任力的详细信息，其中还包括介绍相关的背景信息，以便帮助你更好的理解你的 SEI 情商领导力报告，同时也报告关于各项能力的具体提升和发展战略。

现在我们来一起解读你的情商领导力报告，关注其中的每一项情商胜任力，它们帮助你成功的关键。

目录

第一部分：目标和宗旨	3
第二部分：如何发展情商	9
了解情绪	9
1. 认知情绪	10
2. 情绪模式识别	12
选择情绪	14
3. 因果思维	15
4. 驾驭情绪	17
5. 运用内在动力	19
6. 乐观思维修炼	21
超越情绪	23
7. 同理心	24
8. 追求超我目标	26
第三部分：结论	28



第一部分：目标和宗旨

这份情商领导力发展报告是基于你的 SEI 个人情商能力测评结果，为你量身定制的。它也被设计为你于 March, 17 2021 日完成的六秒钟情商测评的后续文件。

这份发展报告的目的是帮助你明确您的情商能力中需要提升的特定领域。通过协助您提升你的情商能力，使你在工作中确定更好的成绩。

初步设定你的能力发展需要

这份发展报告旨在帮助你成为一个高效的领导者。为了达到这一目标，请花几分钟明确你的能力发展需要。

- 作为一个领导者，你所从事的最重要的工作是什么？
- 你在领导和管理的过程中所遇到的挑战有哪些？

请使用下面这份工作表，协助你回答上面的 2 个问题。请注意，下表中的第一行文字是我们列举的示例。

作为领导者的目标	那样做有什么困难？	这样做对你个人有何挑战？
关注每一个团队成员，从而能够有效地利用他们的时间。	存在很多竞争压力，经常处理大量的“救火”事件。	我经常陷入眼前的“救火事件”之中，对我来说关注自己眼前的任务比关注整个团队更容易。
1.		
2.		
3.		

接下来的步骤是帮助你了解情商与上述提到的这些目标之间的联系-- 然后练习和掌握帮助你解决上述问题的最重要的情商能力。

情商总体分析

你的情商报告能够帮助你评估您当前的工作目标和关键挑战。也许它会成为你根据自身情商优势和挑战，再次检查自己当前的工作目标和关键挑战的工具之一。

在你的 SEI 领导力报告第三页“情商活动”中，你可以看到自己在六秒钟模型的三个“阶段”上的得分情况。

了解情绪（意识）：稳定阶段

选择情绪（动机）：稳定阶段

超越情绪（意图）：起步阶段

这三个领域如何影响你对当前挑战的认识-- 以及你应对所面临挑战的能力？

你在 自我选择 方面得分最高。

稳定阶段：在此阶段，你的能力优势在于知道“如何做”，即在解决问题时，你知道该“如何”采取行动。这意味着，你具有管理当你所面对挑战时所产生的负面情绪的能力。充分应用这些能力对你来说有多重要？

你在 自我超越 方面得分最低。

起步阶段：你的挑战是，需要知道“为什么”--- 即能看到影响事情成功的关键成功因素和内在驱动力。再次，当你考虑自己的目标，这也意味着当你解决所面临的挑战时，保持持续动力和目标性是困难的。对你来说，增强这个方面的能力有多重要？



你对这个情商总体分析有何感想？

根据你的整体情商得分，我们分析一下您当前的目标和挑战。

追求	作用	对你个人领导力的潜在影响
了解情绪 稳定阶段	帮助你了解“是什么”，它让你了解和洞察关于“人际”方面所发生的各种问题。	
选择情绪 稳定阶段	告诉你该“如何做”，它使你能够管理好自身的情绪，进而能有效避免情绪化的冲动反应。	
超越情绪 起步阶段	帮助你了解“为什么”，即明确的知道你的选择和远见的价值。	

笔记：

关键成功因素

正如你在你的 SEI 情商领导力报告中所读到的，SEI 情商能力是影响和促进关键成功因素的绩效和结果。反过来，这些关键成功因素很可能影响你的领导力的目标和挑战。他们之间的逻辑关系是：

情商能力 → 成功因素 → 最佳领导力

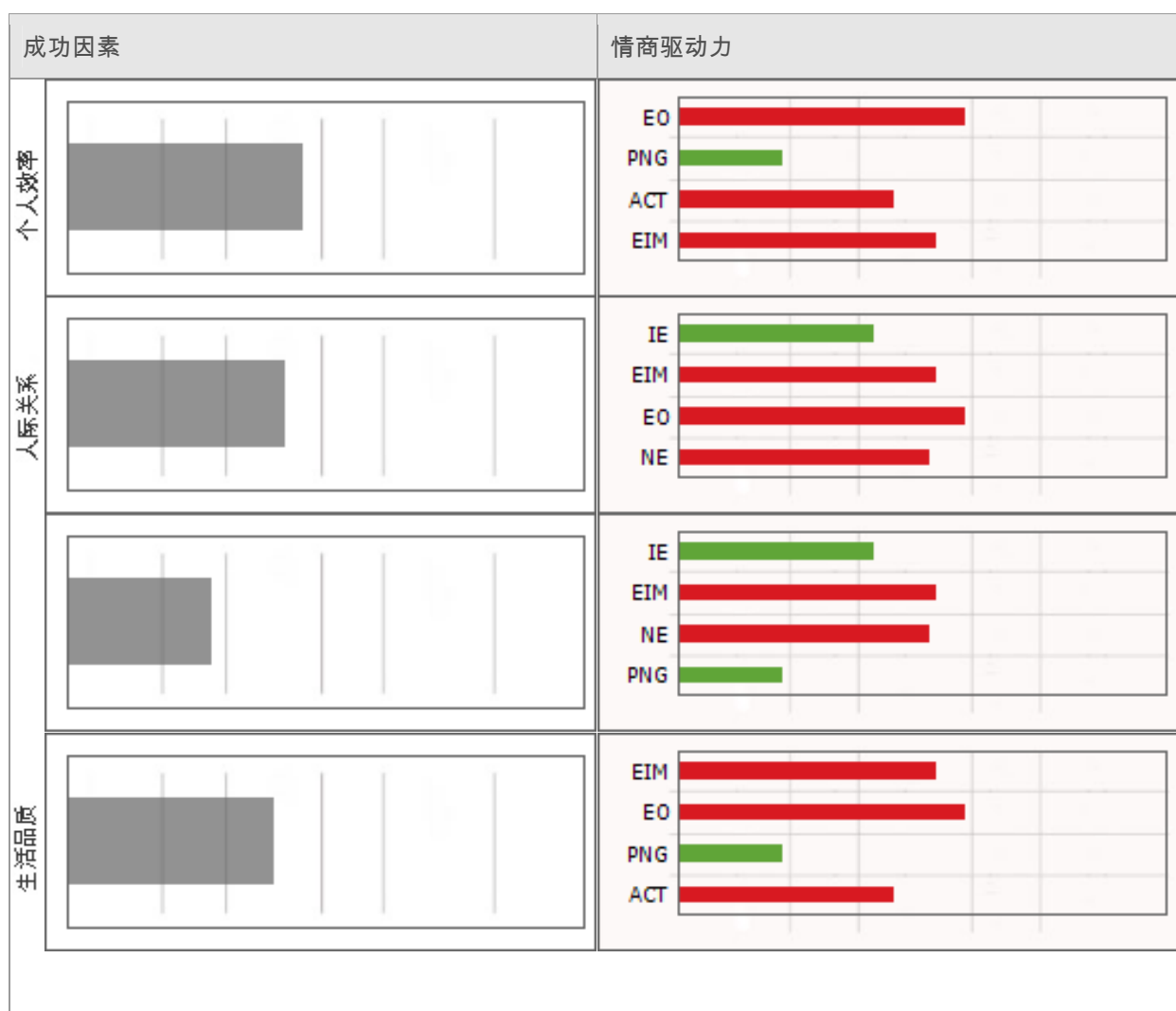
你现在拥有的成功因素得分正在如何影响你的领导力？

成功因素	你的分数	这有什么影响？
个人效率	稳定阶段	
人际关系	稳定阶段	
	起步阶段	
生活品质	稳定阶段	

你最想提升哪些影响绩效的关键成功因素？

情商--- 为成功而存在

这份图表显示了哪些情商能力与各项成功因素的联系最紧密；运用此图表可以帮你更好的判断哪些情商能力对你来说是最急需发展和提升。



EEL 认知情绪 ACT 因果思维 NE 驾驭情绪 IE 同理心
 RP 情绪模式识别 EIM 运用内在动力 EO 乐观思维修炼 PNG 追求超我目标

行动计划

到目前为止，你已经考虑过自己的目标，情商的大致作用，你目前的成功因素的得分情况，以及情商和这些因素之间的关系。下一步要明确你需要发展和提升情商的特定领域。

如果你的想法从第二页开始已经发生了变化，那么在左边这一栏，你可以重写一次自己的重点领导力目标或挑战。或者，你也可以只是填入关键词以便参照先前的原始记录。你可能想和你的情商教练讨论这个图表并且参考前面的原始报告，以便明确哪些情商能力对你来说至关重要。同样，第一行为示例。

重点目标或挑战	哪项情商胜任力会起到帮助作用？	我想得到的结果
集中我的时间/精力以便我能够帮助团队成员也可以集中时间和精力	情绪模式识别 因果思维	当我陷入同样的境况时，注意这种情况的发生--- 在我陷入没有效率或耗费经历的情况前我可以评估它。
1.		
2.		
3.		

现在可以设定你优先考虑提升的情商能力-- 你打算首先从其中哪一项能力开始？

第二部分：如何发展情商



了解情绪

目的	自我意识
胜任力	1. 认知情绪 2. 情绪模式识别
反思	你是领导力的主体。你至少了解自己吗？而且你了解自己业务以外的一切事务吗？

领导力是首要戒律--- 认识你自己！

哈佛商业评论，2001 年 12 月

1. 认知情绪



定义：

准确地辨别及解释简单和复杂的情绪。

如何应用：

- 仔细观察一个群体以便做好获得新信息的准备。
- 评估客户对一个项目建议的理解。
- 了解自己对一个新情况的反应。
- 了解何时运用幽默或其它技巧来改变心情或团队气氛。
- 建立情绪敏感度；明白其中的意义，原因，以及你的情绪产生的影响。

潜在风险：

对领导者本身而言：缺乏情绪认知技能，情绪经常会处于模糊、令人困惑、使人误解的状态。缺少认知情绪能力的领导者往往会与他人疏远；他们常常会对他人的反应感到惊奇，而且他们也会在解释自己和他人的反应时经常出错。因此，他们趋向于做出不合理的假设和不恰当的反应。

对周围的其他人而言：其他人总是不断地评估领导者的情绪状况（在所有的相互活动中，例如召开会议，达成一项协议，或者是在做绩效反馈沟通时）。在与他人互动时，除了你所使用的语言，人们还会感知蕴含在语言之内的情绪。如果你没有注意到自己正在传送给他人的情绪信息，这就很可能造成你正在表述的内容和他人倾听的内容之间的偏差。这种不一致性会削减你与他人建立信任的机会。

改进机会：

你在这方面的能力足以应付大多数的情况。当你压力重重或非常繁忙时，你可能会忘记关注情绪。在多数情况下，情绪上的线索能够帮你避免“踩到地雷”，因此，建立一个定期检查情绪的习惯。

认知情绪能力可以提供关于人际情景的现状及未来的重要信息。在复杂多变、人员众多、压力巨大的商业环境中，你需要进一步提升这一能力以成为一名卓越的领导者。

行动步骤

"给情绪命名"在上班途中或是坐着吃午饭时，留意他人的肢体语言及面部表情。猜一猜他们当时的感觉是什么并命名那是哪种情绪。观察肢体语言并将那些感觉与一个感觉词汇联系起来，可以提高你对他人的情绪认识能力。

情景假设"如果...怎么办?"在一天中，你要观察你自己及你的同事。在不同情景中，预测这些情景会如何影响你和他人的情绪。举例来说，在你参加会议的途中，猜想会议中的2-3个关键人物-

你认为他们现在的情绪是什么样的，如何在会议中，那些情绪可能会对会议目标有怎样的改变？思考一下什么情绪将会是最有用的。询问自己一些这样的问题将会帮助你学习情绪对"游戏规则"是如何发展和演变的

-

理论

认知情绪能力包括识别并指出情绪的种类。情绪是带有特定作用及结构的神经传递素。每个神经传递素都有唯一的一个生理"签名"（就像是一个特定的皮肤温度，肌肉类型，和大脑的激活反应区域）。每种情绪也会以特定及可预测的方式影响你的思维方式（举例来说，恐惧将你的注意力集中到危险或问题上）。大脑中枢中作用于强烈情绪的腺体是杏仁体；只有当情绪被识别并分类后，杏仁体才会恢复到镇静状态。

2. 情绪模式识别



定义：

理解频繁重复的反应和行为。

如何应用：

- 注意习惯性反应并且改变影响创造力和革新的思维模式。
- 培养和发展“能够读懂并领会”公司文化的能力。
- 及早警示威胁反应的情绪或者提升情绪水平。
- 理解雇员的反应以及如何增强他们的能力以便提升绩效。

潜在风险：

缺乏情绪模式识别能力的领导者自身存在巨大的“盲点”，并且在日常事务中时常受阻。他们通常会受到他人反应的摆布。除此之外，这样的领导者让他人觉得他们没有意识到自己的行为，因此他人觉得这样的领导者不可靠。他们发现自己反复处于相同的冲突和人员问题中。

举例来说，一个领导者可能有对带给他或她坏消息的人发泄情绪的习惯模式。如果他或她没有意识到这种情绪模式（并且也没有运用因果思维改变它），那么其他的人会学着避免向他汇报坏消息（或者仅仅是信息）以便回避这个领导者的这种情绪反应习惯。

改进机会：

当你从容处事并投入注意力时，你能够识别情绪模式。当你处于压力之中或被激怒时，你就可能会陷于无意识的反应中。

提高的情绪模式意识将使你更明白人们为什么以他们的方式与你交往---

还有你能最大限度利用他人提供给你的反馈。这将使你避免情绪化地激怒某人。

你的意识使你能够避免自我膨胀和过度自责，这就能帮助你继续关注于你的目标并更有效地影响他人。

行动步骤

"命名情绪模式。"练习清楚地指出自己的情绪模式。"当面对____（刺激情形）时，我的典型反应是。"当他人问你挑战性的问题时，你的情绪模式是什么？当你觉得某人正在暗中伤害你时，你的情绪模式是什么？一旦你指明了情绪模式，留意你会在何种情形中运用它。指名情绪模式提高你的意识还能使你变得更负责任。

"因果。"细微的内在反应能给你带来顿悟。假设你正在开会，谈论一个新项目并且你注意到自己要做出或说出某件不合时宜的事情，比如痛斥某人一顿。回溯事件的前因后果，什么想法或情绪导致了冲动的发生？这件事说明了你与这个项目或是在场人具有什么样的关系？举例来说，你可能注意到当你觉得他在质疑你的正直时，你想攻击他；这说明你们两个可能不在一个阵营里。倾听你情绪反应中的细微差别所传递的信息，它将帮助你更积极的应对自己的情绪模式。

理论

人类的大脑是由纵横深入的神经网络构建而成的，这些神经网络在重复和联想中生长以创造自动的回应。

因此，每个人都有自己的模式，也会遵循这个模式，就像是人类的"自动驾驶仪"。一个人大约95%的行为是无意识的，这些行为是受到智力和情绪习惯的支配。有些模式是功能性的，有些则不是。通过学习识别自动回应机制，使分辨哪种模式对你发生作用而哪种没有变得可能。

每种模式自身都有损失和收益。你通过运用"因果思维"能力去评价它们--- "情绪模式识别"只是认识到它们。。



选择情绪

目的	自我管理
胜任力	<ol style="list-style-type: none"> 1. 因果思维 2. 驾驭情绪 3. 运用内在动力 4. 乐观思维修炼
反思	你正在不断地对如何思考、感觉以及行动做出选择。你正在从事着自己想要做的事情吗？

“现在和未来的领导者将会关注如何成为-- -进而如何发展自身素质、性格、思维模式、价值观、原则及勇气的领导者。”

弗朗西斯 赫塞尔本，领导者与领导者学会总裁

3. 因果思维



定义：

评估你的选择的利与弊。

如何应用：

- 在管理你自己之前定出战略性的计划，并且预测其他人面对变化的反应和情况的复杂性。
- 充分分析历史数据，并对当前的情况进行深思熟虑，然后为将来做出决策。
- 通过思考各种情况之间情绪的潜在影响，提升你的决策能力。
- 创建一份说明相关及情绪问题的精确的损益分析表。

潜在风险：

不运用因果思维的领导者是冲动及被动的。他们不会评估自己所作出的选择的影响，因此结果是受阻的和破坏性的，而不是合作性和有凝聚力的。他们或刻板或顽固，不能认识到自身行为的风险和代价。

这些领导者采纳一个团队成员的想法时缺乏对其给予恰当的信任和承认，因此这样做削减了他人做出贡献的愿望。在会议中，他们就像是我行我素、不顾后果的人，脱口而出头脑中出现的语句，即使这么做不会推进事情的发展。他们过后会对先前的观点开脱“我刚刚只是就事论事。”其他人对此不恰当的反应会感到恐惧。

改进机会：

你有能力运用因果思维。它只需你在行动前花费很少的时间评估情况。投入几秒钟，你就可以作出既明智 又有效的选择。

这项能力帮助你预测和分析选择带来的实际结果和情绪的影响，使之成为战略规划中人际因素的重要点。

你可能从心底感觉选择将如何影响他人。只需记住在你的策划中考略到它的影响就可以了。

当帮助一个团队成员考虑问题时，运用你的因果思维协助她/他考略多种选择和观点以及每项因素如何影响 参与其中的每个人。这么做将创造出结果良好但风险少的决策。

行动步骤

"如果...怎么办？(附加的)"花一些时间考虑今天发生的事并设想出两种可能出现的结果。对于每一种结果，设想它在明天，一周后，一个月后会如何影响你和他人。确保既要考虑具体/自然的作用，也要考虑情绪方面的作用。当你考虑结果时，在每个结果的旁边标注0-5个星号以示其影响力和权重。当你考虑它们的重要性时，你发现在其的首要任务和偏好正在改变吗？做这项评估的感觉如何？认真回顾选择和斟酌影响如何帮助你改进决策？规划结果将促进你的分析和决策能力。

"人的战略"讨论人为选择结果的。举例说明，说，"让我们考虑平衡人际因素的利与弊。"协助团队评估人们对某个策略或决策会如何感觉，思考，以及行动。这个练习将帮助团队彻底思考选择带来的情绪影响。

理论

人们总是不断地做出决策，每个决策都会产生利与弊。有时，决策的代价高，有时则低。"多元认知"，或"思考你的思维方式"，是了解其中不同之处的关键之一。提升因果思维能力是学习明智地评估选择和抉择的能力。它以投入几秒钟进行反思为开始评估选择、风险、以及回报。

情绪提供我们决策的数据---

一种关于什么是对什么是错的"感受到的感觉"。大脑中的一部分叫做基底神经节的器官具有"感受感觉"的功能，它是我们行为的晴雨表。同时，名为前额叶锥体的区域对决策做出类似"成本效益"的分析。最佳决策的产生需要这两个部分共同工作。将情商融入决策的过程中要求我们注意思维和感觉有效结合。

4. 驾驭情绪



定义：

评估，利用，并且将情绪转化为战略资源。

如何应用：

- 始终处在通向长期目标的轨道上，即使存在挑战性的沟通和对话。
- 激发出所有情绪核心的能量，并将其提炼成你可以使用的能量。
- 创建自己的声望，成为他人可以依靠的，认真倾听他人，回应他人的领导者。
- 面对工作环境中的压力时，保持你的注意力。

潜在风险：

当领导者缺少驾驭情绪的能力时，他们或者是无法预测或者反复无常，或者是冷酷的并不与他人联系。当领导者试图以无意识的方式去“控制情绪”而不是“驾驭情绪”时，他们就会破坏与他人建立的信任关系进而摧毁人际关系，同时也会破坏身心健康状况。

举例来说，如果一个雇员向领导者提供批评性的反馈伤害或冒犯了领导，他们之间的交流就会恶化。缺乏驾驭情绪的能力，领导者就会错失学习的机会，造成敌意而不是进步。

改进机会：

当你感到压抑，过度工作或者倍感压力时，你在驾驭情绪上的能力可能需要得到巩固。提升你的驾驭情绪能力并能够进一步管理情绪，在当今职场中处理复杂事务将是非常无价的。

你在管理情绪上的能力是促进高绩效氛围的关键，在这种氛围中，人们感到参与其中并受到重视，因此他们竭尽其所能工作。

情绪提供数据，但是它通常让人感到困惑。驾驭情绪使你挑选出情绪中蕴含的关键信息。深入这个“内在的知识”将帮助你做出更好的决策。

行动步骤

"明确关注点。"当你打算改变自己的情绪，请认识到你一直都经历着多种情绪。你可以选择集中自己的注意力于任意一种情绪。选择一种你愿意加强的情绪。集中注意力于它。考虑原因和影响。试问自己，"这种情绪正在告诉我什么？"这将帮助你从一种情绪转移到另一种情绪。

"情绪电梯。"在大多数人能够转移一种情绪前，他们需要通过从降低紧张开始着手。如果你正在经历着无用或不恰当的情绪，而不是通过降低紧张度试图改变情绪和体验。你可以通过想象情绪像电梯一样下降做到这点；相反，你也可以运用这个比喻增强情绪。运用视觉上的比喻帮助你的大脑加工情绪，使你能够更容易地管理情绪。

理论

情绪是在大脑和身体中传送信息的化学作用。首先下丘脑产生分子，神经肽，这个过程大约需要六秒的时间。人们在给定的任意时间里有多种情绪。当他们倾向于一种情绪时，这种情绪通常会加剧，对应的化学物质也会产生的越多。

情绪帮助指导和关注注意力，提供有关内部和外部环境的数据。驾驭情绪是理解那些信息的过程，也是历届利用信息和情绪产生的精力以求积极结果的过程。

情绪产生来自于外界的刺激物---

感知，思维，其它复合的情绪，或者身体上的感觉。每种情绪都是唯一一种化学结构，它产生一种特定的生理的反应，并且传递出一个特定的信息。它的使命是服务于生存机能，帮助人们躲避危险并建立支持的人际关系。

压抑和夸大情绪都是消极的。"情商"的选择是处于两种状态之间的行为：识别情绪，明确情绪，以及使它们发展前进。

5. 运用内在动力



定义：

从个人价值观和承诺中获取能量而不是被外界力量所驱使。

如何应用：

- 根据你自己的价值观和原则做出决策。
- 在不过度地被他人的观点多影响的情况下，听取他人的意见。
- 为获得持久耐力点燃“内在火焰和激情”。
- 摒弃为了获得短期报酬，而与自己所坚持的价值观和职业道德而达成妥协。
- 通过做出无私的，英明的决策，进而创造组织的忠诚度。

潜在风险：

被外部刺激因素所激励的领导者，他们往往会浪费自己的精力试图取悦他人或维持某种形象。他们被迫卷入了一场零和比赛，在这场游戏里，他们被迫积累信任、权力以及名望。在这场比赛中，他们不得不玩命工作以便加强统治，这样做通常导致他们从他人那里获得暂时的信任，从他人精力损耗中获取个人的利益，却阻碍和压抑了工作中冉冉升起的新星的发展。当最终被证明他们这样做是不诚实的，使认可内在激励或有不同价值信仰的团队与这样的领导者渐行渐远，同时也削减领导者自身持久的内在工作动力和热情。

改进机会：

发展并运用内在动力能力将赋予你更多的能量。

发展并运用内在动力能力可以帮助你更有效的影响他人并让他人付出承诺。

运用你内在动力的能力将为你提供力量去做你认为是对的事情，即使显示情况和财务系统并不支持你

行动步骤

"价值观反思。"针对你的工作写一份简短的陈述，例如，"我销售保险，"或"我管理一支制作IT解决方案的团队。"写出这些问题的答案：

你为什么做这项工作？

(你的问题一的答案)它为什么重要？

(你的问题二的答案)它的什么地方真正影响着你？

明天工作中你将做出什么行动，这个行动将会使它(你的问题三的答案)成为你一天工作的一部分。

定期这样反思将帮助你辨别你的价值观以及如何将它们付诸于工作中的行动。

定期这样反思将帮助你辨别你的价值观以及如何将它们付诸于工作中的行动。

"想要它。"人们在其工作中都会感到"繁杂之事"的烦恼存在于你的"要做的事情"的清单中，你还会思索：每项任务都能以许许多多不同的方式完成---

冷静地完成或者急躁地完成；包容他人地完成或者排他地完成；谨慎地完成或随意地完成。怎样你才能以创造出积极差别的方法执行任务？在任务和你的一个价值观之间建立联系。举例来说，当考虑自己的时间表时，你可以因为这个要求懊恼，或者你可以运用这个要求作为一个反思自己成绩的机会并庆贺责任价值观的建立。反复这个练习将帮助你开发和提升你与生俱来的内在动力。

理论

运用内在动力的能力是由身心内部激发出来的；外界激励则是从外界激励出来的。提升运用内在动力的能力涉及两个部分。第一个部分是减少对外部认可和奖励的需要。这意味着减少对来自他人的赞同，表扬，金钱，或奉承的渴望，并降低对批评和失败的关注度。当你"需要"从他人那里获得援助，你就放弃了自主权；你使自己依赖于他人的尊敬。

第二个部分是发展清晰的内在价值观，目标，以及自我肯定而不是外部替代品。换句话说，对于你认为重要的东西要保持热情，然后使之成为你工作的中心。

从领导者的观点出发，运用内在动力的能力通过提供选择，真正的挑战，以及有意义的反馈，并在工作的过程中逐渐增强。

6. 乐观思维修炼



定义：

对各种希望和可能持有积极的观点。

如何应用：

- 发起“头脑风暴”或鼓励创新性想法，以便获得多种解决方案。
- 激励团队成员坚持乐观的心态，即使面临失败或挑战。
- 影响他人做出改变。
- 对失败负责，并且寻找机会将失败转化为成功。

潜在风险：

缺少乐观思维能力的领导者，她/他会过度强调风险而扼杀创造性。他们还通过责备削减他人的内在责任感，而不是赋予人们力量去承担责任并且做出改变。

当一个新的想法展现给悲观的领导者时，她/他关注的是障碍和潜在的问题。由于他们不断地听到领导的批评，而常常感到自己的贡献没有价值。

潜在机会：

你的乐观精神是创造问题解决办法和促进创新的关键。

当你将自己的观点和乐观精神联系到一起时，你能够激发下属胜过他人。因为你明白悲观主义和乐观主义的观点，你能够以既现实又引人注目地方式明确地表达出自己的观点。

提升你的乐观精神能够增强你的持久力和忍耐力。

乐观思维修炼也可造成个人结果：实践内在动力的人更健康更长寿，更容易受到激励和创造更多的财富，更快乐，他们的人际关系和婚姻也更长久。

行动步骤

"实际的乐观主义。"有时，悲观主义形态很吸引人，因为它看起来"更真实。"当你面临一个挑战，你无需假装它不困难。实际上，你可以很坦率地面对自己和他人，这是一个十分困难的状况，而且，有选择的余地。每次你"面对境况有多坏的现实"，同时要坚持你能够并且将会找到解决办法的事实。简单地练习表达乐观的观点将帮助你开始相信它---而且它将为你提供乐观派的机会帮助你。

"TIE。"在塞利格曼的模板中（上方），乐观主义是对时间，孤独，以及努力的感知。当你思考一次成功或挣扎时，你清楚地明确每一个象限中乐观和悲观的观点。你可以以下表的方式记录下来。这个例子显示了乐观观点对成功的看法（与上面描述乐观和悲观观点相反情况的图标作对比）：

度量	悲观的	乐观的
时间	他们明天就会忘记这个	我们将保持听取这个十年的时间
孤独	这只是工作的一小部分	这将使整个公司更强盛
努力	这只是个意外	我们为了这次成功努力工作

理论

乐观思维修练意味着识别多样性或失败，将其作为能够通过努力而被改变的，暂时和孤立的情况。这不意味着"虚假的希望"或"总是快乐"。批判的现实主义来得及，接受各式各样的可能性来得及。运用内在动力要求精神和情绪上的转移。根据马丁塞利格曼博士在乐观思维修练上的卓越成就，他明确了在悲观主义和乐观主义在失败或多样性上观点的核心不同点，如下所示：

悲观的	乐观的
永久的 (总是或永不)	暂时的 (这会过去)
具有渗透力的 (摧毁一切)	独立的 (这是一个方面)
无力的	努力可为
我一事无成	(我可以做点什么)

研究表明具备乐观解释形态的人更具灵活性并且能够取得更成功的结果，不仅是事业上的，还有个人生活中。



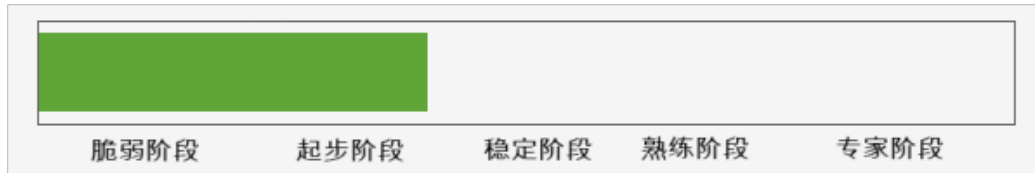
超越情绪

目标	自我导向
胜任力	1. 同理心 2. 追求超我目标
反思	你潜在的工作使命是什么？每天你如何设法朝那个使命前进？你需要他人达成那个使命吗？你如何激励使他们加入？

“如果你能够致力于激励他人梦想更多，学习更多，做得更多并且成就更多，你就是领导者。”

-- 约翰 昆西 亚当斯

7. 同理心



定义：

认知并恰当回应他人的情绪。

如何应用：

- 通过提供建设性的反馈，以帮助同事听取他人的意见，而不是变得防卫和自我封闭。
- 以对方能接受的方式回应团队中的每个成员的问题，使所有成员都能感到你对他们的支持。
- 和客户或同事有效地解决冲突或问题。
- 用心聆听顾客或客户，以便你可以真正地理解他们的需求，从而寻求双赢的解决方案。
- 创建一支真正团结协作的团队。

潜在风险：

缺少同理心的领导者被看作是刻板的，顽固的，而且没有同情心的人，因为他们表现的过于理智，乐用权宜之计，或者忽视情绪。他们关注数据表格和系统，但是却忘记了需要使用这些系统的人。他们制定的战略，常常让团队成员无法执行，并因为失败而责备雇员。在交流沟通中，他们不考虑自己对他人产生的影响；他们关注时事，但并不寻求他人的支持和认可。他们使自己陷入孤立，只有在掌权时才会结束孤独的状态。

当有批评出现时，举例来说，这些领导者不会注意雇员的忧虑和恐惧。当他们要求属下再加把劲，或者冒险时，他们最多只能得到半心半意的回应。

改进机会：

通过提升同理心你将更清楚地了解其他人的观点，这帮助你明确问题的根本原因，并且将解决问题变得容易。

当人们感受到你的同理心时，他们感到你了解并关心他们。这帮助他们冒险和创新感到舒适。它还促进一个更积极的工作气氛，在此人们可以更有效地工作。

同理心帮助你深入的了解和洞察他人的情绪---给予你有关他们真实感觉的线索---

这帮你做出业务决策，解决人际纠纷，并且管理人。

运用同理心能力，你能够以接纳他人的方式做出反馈（以及消息，既有好消息也有坏消息）。

行动步骤

"两个水平。"每个谈话中都存在包含语言和想法的对话，另外还有情绪和目的。简单地注意这些度量很有用。当你准备一次重要的讨论时，举例来说，提供绩效反馈，花费几分钟考虑情绪水平，还有策略水平。你正在感受到什么？另一个人可能会感受到什么？你希望她/他感到什么？如何做才能促使这件事发生？关注交流的情绪水平将帮助你发展同理心能力。

"情绪平行线。"你不必特别去分享你曾经有过相同的经历，好像需要他人感受到你的同理心---

你可以在生活中发现平行线。如果某人正在因困惑而挣扎，回忆当你找不到钱包时你的感觉。如果某人因压力挣扎，回忆你即将错过航班时的感觉。不要谈论这些相对细微的经历，只是将它们最为参照点以便能合理解他人可能正在经历的感觉而运用。这将帮助你联系类似他人正在感觉的情绪---

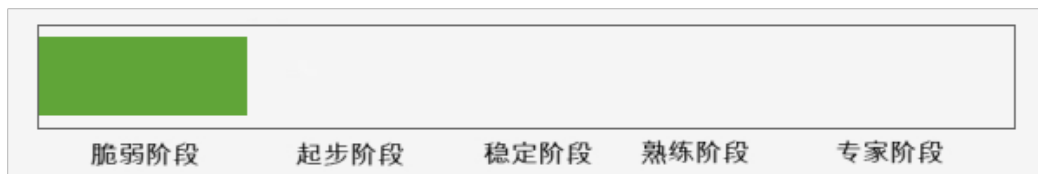
同理心的主要构成部分之一。

理论

同理心是一种共同理解的感觉，它出现在人们在情绪上联系的时候。它从认知全人类共有的内在人性和相互依存发展而来。同理心不同于同情和怜悯。怜悯出现在你为另外一个人感到遗憾，但你并不想卷入其中时；你保持观望和判断的态度。同情意味着只具备表面反应的更高一层的关心。

同理心要求既要认识到他人的情绪，明确你自己对应的情绪，又要求以开放的，无偏见的，体谅他人的方式与他人联系。做到同理心的最后一步是富于同情心的反应或行动（这个行动不是戏剧性或被他人看穿）。做到同理心的主要障碍包括匆忙，低估情绪，将其视为"荒谬的"或"愚蠢的"，认为人是卑劣的，害怕情绪压倒你，以及否定情况的重要性。

8. 追求超我目标



定义：

将你的日常选择与人生使命相联系。

如何应用：

- 激励团队成员所付出的各种努力。
- 在团队/组织中建立共识的企业愿景。
- 做出持续的，积极地，以未来为导向的决策。
- 将改变与使命相联系，因此你可以充满信念地与他人交谈，并使之参与并不断激励他们。
- 养成做出合乎道德的决策的习惯-- 这样做可以使他人信任你的判断。

潜在风险：

当领导者缺少追求超我目标的工作信念时，他们关注制定当务之急的决策而非重要事情的决策。他们容易受到影响，因此他们会根据喜好或者同辈的压力而非原则和信仰而转变忠诚度和决策方向。

如果工作中需要一个改变，这些领导者难以表达这个改变与公司的一个重大使命之间的关系。因此，他们无法完全使属下理解并认同这个想法。通常来说，他们不与雇员沟通日常工作是如何运转，因此，这样会削减组织的生产效率。

改进机会：

追求超我目标对决策来说是无价之宝。如果你困惑并且关注短期或以自我为导向的需要，你在追求超我目标的能力将帮助你重新评估，重新优先考虑，并且重新指导。

你可能过度沉溺于"关心自己"或追求物质上的成功。如果你还没有这样，你很可能认识到这些追求不会帮助你在一段时间内维持你的责任感。一个超我目标是最有力的动力之一。

被使命激励的人能够鼓舞他人。领导者的激情与他人产生共鸣，推动团队朝更高一层的责任前进。

行动步骤

"领导力信息。"设想一队为你工作的人正在交谈。他们如何形容作为一个领导者的你？你觉得那个描述怎么样？你想改变哪些方面？你想传递的"领导力信息"是什么？为了落实这个，你将采取的某个行动是什么？思考你将如何影响他人将帮助你评估你对这个世界的影响。

"不同之处制造者。"谁曾经在你的生命中做出积极的改变？这个人的性格和价值观有哪些？你是否极力效仿那个人？明确那个人性格中你想采纳的一个方面。你会采取什么行动使那个性格存在于你的身上。运用角色模板将帮助你思考自己的价值观。

理论

在全球一体化，外部资源利用和员工知识水平不断提高的商业氛围中，员工和客户越来越受到具有重要性的产品和公司的激励。他们指望领导者表达有意义的观点并将其投入行动。因此，对使命的追求对今天的领导者来说非常关键。

你的策略或战略目标明确作什么的同时，一个超我目标帮助你明确这样做的原因。它是包含你的职业和个人生活，价值观背后具有推动力的使命，原则，以及目标的陈述。一个超我目标是以未来为导向的，帮助你为自己和下一代做出可持续的决策。它帮助你跳出自我保护，得与失，还有归零思考。

追求超我目标要求你将你情商的所有其它方面结合在一起：积极的自我意识，对自己决策的谨慎考虑，强有力的乐观精神，对自己动机的清晰理解，以及对他人的同情。一个超我目标从重视相互依赖和选择对自己的生活负全责中发展。当你开始体会原则之外的价值和奖赏时，需要在超我目标能力中强迫巩固这些。

第三部分：结论

除了对八项情商胜任力进行分析之外，六秒钟情商模型是一个做出具有情商智慧决策的过程。你可以在任何时间运用这个过程；实践这一过程只需几秒钟的反思。我们建议你通过在你的行动计划中实践这个过程进而掌握它。

一个重要的目标或宗旨：	
1. K 认知情绪：你对这个有何感觉？	
2. C 选择情绪：你有什么样选择？	
3. G 超越情绪：你在情感上和原则上的选择各是什么？	

当你运用这个工具并关注你已经识别出的需要关注的关键能力，并将你的使命铭记于心。你已经承诺成为一个高效的卓越领导者，而且这些技巧和过程将会帮助你实现这一目标。