

## 緒論

**「韌性被視為目前職場上一個重要的要素。在今天這個無比複雜的職場當中，個人以及組織的韌性對於生存和成功都是至關重要的。」**

員工發展特許機構，發展韌性：給從業人員的一份實證指南  
(2011，頁 2)(Chartered Institute for Personnel and Development,  
Developing Resilience : An Evidence - based Guide for Practitioners)

這本書提供了一套達到個人以及團隊韌性的方法。首先我想介紹為什麼會有這樣的想法。

我對於情緒韌性的想法來自我二十五年作為教練以及促進者的經驗，我幫助客戶們增進他們在工作上的效能與表現。在過去的十六年中，我專研於情緒智商的概念，開始瞭解到人們每天都在和情緒對抗。對大部分人而言，他們在工作上理想與現實的差距並不是甚麼技術能力或是知識問題，而是了解到情緒是如何影響我們的所思所為。許多人沒有認知到工作上的問題、或是面對壓力的困難其來有自，所以無法解決他們的長期問題。最直接的結果就是他們無法在工作上有最佳的表現。在工作時不考慮情緒

## 2 情緒韌性 Emotional Resilience

(自己或是他人的)，結果便是無法發揮自己的潛能。有的人會感到不適甚至無法工作。我認為透過檢視情緒，這些都是可以避免的。

### 情緒韌性

情緒韌性是 ...

選擇讓我們可以有最佳表現的想法、行動及感受。

**"任何情緒，都需要情緒韌性"**

為什麼需要情緒韌性？

情緒 ...

- ▶ 影響我們的行為以及做事的方法。
- ▶ 對於成功、生產力、健康、個人效能以及團隊表現來說都很重要。
- ▶ 影響我們如何思考以及行動。
- ▶ 是連續性及自發性的；不論我們有沒有意識到它的存在，都無法阻止它的產生。

**"技術能力已經不夠了。人性技能 (human skills) 才是關鍵。"** 人們總是與情緒對抗，本書教你該如何因應。

你將會：

- ▶ 更了解自己（這是自我啟發的）；
- ▶ 知道該怎麼在工作上有更好的表現以及如何獲得成功（這是全面性的）
- ▶ 更具體的了解日常的情緒（這是實用的）。

## 你可以得到甚麼？

- ▶ 學習到在工作上如何更有效率。
- ▶ 更能夠處理各種情況。
- ▶ 能夠更輕易的解決困難。
- ▶ 更能控制自己的感覺、行動以及想法。
- ▶ 保持工作上的最佳表現。
- ▶ 增進你的人際關係。

## 每個人都關心的三個核心問題 ...

1. 我如何解決和人有關的日常問題？
2. 我如何才能對上司或同事更有影響力？
3. 我怎麼達成我的目標？

作者的經驗來自於：

二十五年的教練經驗  
一萬五千名客戶  
四十個不同的國家

## 情緒所扮演的角色 ...

- ▶ 對於所發生的事的內在評估
- ▶ 如果了解它的意義，我們可以做更好的決定。
- ▶ 激勵我們解決生活中最感壓力之事。

"我們是人而非機器"。

## 達爾文說 ...

"能生存下來的並非是那些最強壯或是最聰明的。  
而是面對改變最能適應的"。

"情緒韌性的模式為人的適應能力及敏捷提供了一套基準。"

#### 4 情緒韌性 Emotional Resilience

我的工作和想法受到來自全世界各地客戶專案的影響。我對於各種型態、規模的公司企業日常所發生的問題都有深入了解。這些隱藏在業務交付與商業目標背後，日常會發生的衝突包括了內部的自信、老闆與員工間的關係問題、無法預期的改變等等。而不論部門、職位、或是公司規模，人們在工作上會遇到的問題也都大同小異。我以前認為高階主管們會有特別的需求，直到我開始協助董事會成員，這樣的想法才有所改變。我了解到各階層的人們都會遇到同樣的問題—我如何解決在職場上的人際問題？我的工作要怎麼才能對上司或同事有更大的影響力？我要怎麼最輕鬆的達到我的目標並做到最好，而還能在生活中保有其他的興趣？本書提供了一個完整的方法來了解工作上的情緒，讓每個人都能透過個人及團隊的情緒韌性來維持工作上的高績效。這裡所介紹的實用方法都是我作為教練所使用的，結果證明它們在解決日常困難時相當有效。這些都能讓你在二十一世紀的職場中獲得成功。

本書提供了一套學習如何掌控情緒的實用步驟，來獲得情緒韌性。我認為它是一種在已知的基礎上提升人類的方式，也是一種尊崇自己與工作同仁的情緒之行動召喚。

不論你的工作或目標為何，學習情緒韌性都對你有所助益。你將會了解一種達到成功的完整方法。我相信情緒能夠提供某種訊息，而了解、管理、以及善用情緒及其所提供的洞見，則是達到個人及團隊情緒韌性的核心。

希望你喜歡這本書。

## ■ 情緒對於工作上有何影響？

情緒對於我們的思考及行為有著極大的影響力。在每天的工作日程中，所有人的情緒、想法、行為及反應其實都是有連續性的。

情緒通常包含三個部分：其一是我們對於情緒主觀性的感受（比如，我感覺快樂）；其二是生理上我們的身體對情緒所產生的反應（比如說，當我感到快樂時，我的身體感覺很輕盈）；其三是我們對於感受的行為反應（比如說，當我感到快樂時，我會想跟不太熟的人說話）。情緒智商與這樣的認識有關，而我們可以開始更聰明地對待自己的情緒反應。

有的人認為，人們是可以不帶任何情緒地工作的；但這樣的想法不僅已經過時，也是不切實際且狹隘的。首先，沒有情緒也就沒有了動機。動機是需要情緒的。再者，人類可不是程式化的機器人，人類畢竟是有血有淚的動物。忽略這一點，將使人們忽略關於高績效表現的核心訊息。

所有人們的互動過程中都牽涉到情緒的交流。不論你的客戶或是同事的職位層級高低，你都必須具備和他們溝通的能力，而這也意味著你必須了解情緒。不論今天的科技多麼進步，和他人溝通的能力仍主宰著我們的成功或是失敗。而每一次的溝通與互動都會產生情緒。

## 6 情緒韌性 Emotional Resilience

工作上的情緒不僅會影響你的工作內容，亦會影響你的工作方式。面對所發生的事情，你的情緒會幫助你進行內在的評估，然後發送給你警訊或是愉快的訊息。不論你有沒有意識到它們，情緒都是連貫、自發且不會停止的時時刻刻存在。因此，了解情緒所傳達的訊息，並且運用在你的思考以及行動上，可以讓你變得更加覺察及有效率。

了解你的情緒以及它們的意涵可以讓你做出更好的決定並得到最佳的成果；當然這對你及其他人皆有利。情緒能使我們往前邁進 (Elfenbein, 2007)，也促使我們去面對生活中最迫切的問題 (Ekman, 2003 : 15)。

問題在於，我們大部分的情緒網路在年幼時期便已設定好了。比如說，信任與不信任的情感通常在我們出生至十二個月大時便已開始發展，它與這個時期嬰兒所得到的照護品質、及其與主要照顧者間的依賴程度都有關係。而這個時期我們所建立的主要美德便是希望 (Erickson, 1950)。

對情緒的忽視意味著我們可能會錯失環境中的重要訊息，像是我們自己的情緒、他人的情緒、或是達成目標所要注意的各種情緒。

將自己的情緒從工作上抽離是很困難的。情緒對工作效率而言很重要，因此如何管理你工作上的情緒以及情緒韌性，對於職場來說有著前所未有的重要性。

## ■ 甚麼是情緒韌性？

韌性是在高壓情境中生存以及在受挫後復原的能力。韌性對於今日職場上的成功有著不可諱言的重要性。

問題是，只要有人相處的地方，便有情緒的產生。

情緒智商的練習著重於認知到自己以及他人的情緒，並且利用這種認知與他人建立良好的關係、處理壓力及做出面面俱到的決定。

我相信為了自己以及企業組織的成功，我們應該不斷地關注情緒的產生。

而對於情緒的持續關注必須著重在情緒韌性這一觀點上，它和我們已知的情緒智商或韌性略有不同。

情緒韌性包含了各種讓我們在職場能更有效率的能力及技巧。我將情緒韌性定義為：

一種可以持續選擇情感、想法以及行動的能力。這種能力能夠幫助你在個人、團隊以及組織中表現出色並成功。

這是一種持續不斷的能力，因為它不會在一個事件或一個情況結束後就停止。所以沒有人可以說他已經達到全然的情緒韌性。

想要在今日的職場上有所成就，我們需要不斷的展現這種能力。它可以讓我們不僅是在工作上表現出色，還包括我們所承擔的其他角色。

## 8 情緒韌性 Emotional Resilience

情緒韌性包括個人的、團隊的、以及組織的層級。因為它會影響你個人在工作上的感受、你的團隊如何完成工作、以及你的組織如何團結一致。

重點是了解如何採取行動去滿足你的需要、他人的需要、以及各種情況的要求。如此一來你才能有最佳的表現。

在這本書中你將會學到一套解釋職場（不論是在個人或是在團隊工作中）情緒的系統結構，讓你在任何場合中都夠有效率。也就是說，我們並不只針對情緒的單一面向，而是提供你一種全然了解自己以及他人情緒的方式，甚至包括根植於你性格中的部分。

這個學習的過程牽涉到你必須仔細的檢視你自己，然後採取一些不同於以往的作為（或自認的作為），以便更靈活地面對你的處境。

情緒韌性需要專注力。這不是你今天學了明天就忘記的技巧。這套學習的過程需要時間和思考，你練習的越多，得到的成果也就更好。在你之前學習到這些技巧、能力與思考方式的人，都在他們的工作上獲得許多助益。

我希望你習得這套情緒韌性，了解自己的情緒並將它用於你的工作，這可以讓你的工作有最佳的表現。

這本書有助於建立你個人以及團隊的情緒韌性，並幫助你獲取成功。



## 為什麼是情緒韌性而不只是韌性？

這兩者之間有五個主要差異：

### 1. 情緒韌性更甚於韌性

對我來說，沒有情緒的韌性是不完全的，而情緒韌性則是全面而廣泛的。情緒韌性是一種透過自我了解以及行動展現自我能力的方式。

而韌性指的是採取行動但沒有全然了解所需的步驟—比如說，學習正念 (mindfulness) 但卻不了解情緒對工作表現的影響。而且韌性中也缺乏對自我了解的聚焦。

### 2. 情緒韌性是工作表現的關鍵

一般的想法認為韌性是一種附加而非必要的能力，只是在壓力時超越巔峰的實用工作能力與技巧。

作為教練的經驗讓我了解到情緒韌性其實對工作效率來說是非常關鍵的。它是一套可以不僅用於壓力狀態，更是適用於日常生活中的技巧及行為。學習情緒韌性能幫助我們增加生產力及在工作上有更出色的表現。

藉由學習各種方法來克服日常工作上的困擾，情緒韌性可以幫助我們降低耗時的不安和混亂。大部分日常工作的困擾都和情緒有關，但大部分的人都沒有應對的策略。

### 3. 情緒韌性是針對日常的挑戰

韌性常被視為從困境或突發改變中恢復的一種能力。而事實上，我們自身及與我們互動的他人皆有情緒。情緒韌性認為情緒的力量對於日常的挑戰來說既是助力，也可能成為阻力。

情緒韌性藉由了解情緒的助力或阻力，來幫助我們度過每一天。而韌性通常是在極大壓力或突發的危機下被引發。

### 4. 情緒韌性可以幫助你了解甚至是主宰你自己的原始情緒

我們的大腦有兩個主要的功用。低階腦用來偵測危機並產生情緒來保護我們自身的安全（例如，因為感到害怕，所以與潛在的威脅保持距離）。大腦這種直覺性的部分是原始並永遠處於“開啟”狀態的。而我們的高階腦則是處理解決困難及理性思考的部分。這兩者對於我們的生存都至關重要。

問題是，我們是由低階腦（邊緣腦或是情緒中樞）在主控，除非我們有意識的讓高階腦（前額葉或理性思考中樞）來接管。換句話說，我們的無意識心智時時刻刻啟動著以接受情緒訊號，永不停歇。

情緒韌性強調思考、行動、以及感受，並且意識到擁有情緒智慧的重要性。

情緒韌性讓我們能控制我們的下意識（低階腦），並更有意識的行動。情緒控制我們的下意識，而下意識又控制著我們的韌性。韌性往往聚焦在思考、行動、以及理性抉擇上。