

工作不焦虑：打造积极正向的高绩效团队

作者：德里克·罗杰(Derek Roger)

工作不焦虑：打造积极正向的高绩效团队

WORK WITHOUT STRESS

BUILDING A RESILIENT MINDSET FOR LASTING SUCCESS

[英] 德里克·罗杰 (Derek Roger) [新西兰] 尼克·皮特里 (Nick Petrie) 著

武汝廉 译

人民邮电出版社

本书由“行行”整理，如果你不知道读什么书或者想获得更多免费电子书请加小编微信或QQ：2338856113 小编也和结交一些喜欢读书的朋友 或者关注小编个人微信公众号名称：幸福的味道 为了方便书友朋友找书和看书，小编自己做了一个电子书下载网站，网站的名称为：周读 网址：www.ireadweek.com

图书在版编目（CIP）数据

工作不焦虑：打造积极正向的高绩效团队/（英）德里克·罗杰（Derek Roger），（新西兰）尼克·皮特里（Nick Petrie）著；武汝廉译.--北京：人民邮电出版社，2018.5

ISBN 978-7-115-48050-7

I.①工... II.①德...②尼...③武... III.①工作方法—通俗读物 IV.①B026-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2018）第044810号

◆著 [英] 德里克·罗杰（Derek Roger） [新西兰] 尼克·皮特里（Nick Petrie）

译 武汝廉

责任编辑 朱玉芬

责任印制 周昇亮

◆人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

◆开本：700×1000 1/16

印张：12.5 2018年5月第1版

字数：170千字 2018年5月北京第1次印刷

著作权合同登记号 图字：01-2018-0951号

定价：49.00元

读者服务热线：(010)81055522 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京东工商广登字20170147号

目录

[封面](#)

[扉页](#)

[版权信息](#)

[内容提要](#)

[推荐序一](#)

[推荐序二](#)

[01 第1章 重新认识焦虑和韧性](#)

[02 第2章 唤醒](#)

[03 第3章 专注](#)

[04 第4章 超然与释放](#)

[05 第5章 构建具有韧性的个性](#)

[06 第6章 韧性沟通与领导变革](#)

[07 第7章 融会贯通](#)

[附录 韧性研究项目](#)

[扩展阅读](#)

[作者简介](#)

[工作技能中心简介](#)

[美国创新领导力中心简介](#)

[致谢](#)

[版权声明](#)

[内容提要](#)

职场焦虑常常导致我们工作效率低下、人际关系恶化，甚至连生活也受到负面影响。因此，要成为高效能人士，首先要做的就是破除焦虑。焦虑管理研究领域领军人物、从事焦虑因果研究超过30年的著名心理学家德里克·罗杰博士，与美国创新领导力中心资深培训师尼克·皮特里携手，共同提出了“压力+纠结=焦虑”的公式，帮我们认清焦虑的本质，并提出了“唤醒、专注、超然与释放”四步解决方案，手把手指导我们构建韧性思维，帮助我们不断调整自己，进而使我们在多变、不安、复杂、模糊的新环境中脱颖而出。本书适合所有管理者和领导者阅读，也适合想消除焦虑并实现高绩效的职场奋斗者阅读。

推荐序一

半个世纪以来，美国创新领导力中心（CCL）汇聚了一大批领导力发展领域的潜心耕耘者和重要开拓者，但CCL的同事们向来强调自己在“星座”中的集体意义，而不把自己看作“明星”。即便如此，我还是忍不住要赞叹尼克·皮特里（Nick Petrie）灿烂耀眼的光芒。

近年来，全球环境呈现出多变、不安、复杂、模糊（volatile, uncertain, complex, ambiguous, VUCA）的状态。此外，在硅谷、中国等地，互联网等颠覆性技术还带来了快速迭代、快速试错的“速度”（speed）挑战。所以，在中国，我更喜欢用VUCA来描述组织面临的这些挑战。

上述挑战对组织和个人的生存与发展都提出了更高的要求。第一，组织需要具备应对不断变化的环境的能力；第二，个人需要与时俱进，不仅要更新迅速老化的知识，而且还要不断做大自己的格局、提升自己的境界；第三，人们要具备在高速环境下迅速、碎片化学习的能力；第四，每个人都要具备抗压韧性。

在上述四个方面的领导力开发上，尼克都做出了贡献。针对变革领导力的需求，他开发了“变革方程式”（Change Equation）的工具，将之用于CCL的变革课程和组织转型辅导中；针对个人格局提升，他又一次站在领域最前沿，提出了一整套的“纵向发展”方法与实践指南；他还与同事组织了10家硅谷公司开展研究，总结出了高速发展环境下的学习与发展新方法；针对抗压韧性，尼克和抗焦虑领域独树一帜的专家德里克·罗杰（Derek Roger）博士在本书中给出了实践指南。

本书直指核心，帮您快速找到焦虑的根源，并学会应对的方法。我想强调的是，光读懂书是不够的，因为抗焦虑是一种行为改变，知易行难，还需要不断地付诸实践。不仅如此，这里还涉及行为背后的情绪和心态问题，所以还要“走心”。CCL的领导力发展课程实践表明，观念、心态和行为的改变需要同时“走心、走脑、行动”。

本书正是两位作者走心、走脑、行动的结晶。走脑，有罗杰多年学术研究的支撑。行动，有两人多年培训课程的实战经验。走心，可以从尼克自身的经历得到印证。有人读了尼克的文章之后，对他说：“你讲的道理都是对的，但是站着说话不腰疼，你如果得了癌症还会这样无忧无虑吗？”尼克答道：“我就是癌症患者。”从25岁起，尼克就被诊断出各种癌症，多次被医生宣告“来日不多”。如今30多岁正当年的他，有4个不满7岁的可爱的孩子。他仍然每天面对着“来日不多”的魔咒，但心情完全不受影响。

这本书是用心和生命写就的。相信它能帮您更从容地面对VUCA环境下的压力，将压力变为动力。

陈朝晖CCL大中华区顾问委员会主席

2018年1月于上海

[推荐序二](#)

焦虑，似乎成了现代社会的代名词，一夜之间，仿佛每个人都在同自己的焦虑情绪抗衡，市面上关于如何对抗、缓解焦虑的书层出不穷。甚至在TED演讲的舞台上，也有演讲者以自己的亲身经历，娓娓道来消除焦虑、获得内心平静的方法。这些经历和方法“炖成了一碗最浓的鸡汤”，干了这碗鸡汤就如同吃了止痛剂，让焦虑的我们暂时消除了焦虑的感觉。然而日子久了才发现，无论是“鸡汤”还是“止痛剂”，都无法缓解我们内心深处如影随形的焦虑感。那是因为，我们对焦虑的认识不够深刻，也不明白焦虑其实是可以通过建立习惯而消除的。

本书作者通过大量试验和数据分析，帮助我们重新正确地认识焦虑，并明确地区分焦虑和压力的界限：是否存在纠结。压力能够帮助我们更有效地完成目标，但是“压力+纠结”就变成了焦虑。众所周知，焦虑是阻碍我们获得幸福感最直接的“杀手”。纠结，其实就是反复咀嚼负面情绪的一种不良习惯，而习惯是可以通过有意识的训练改变的。

本书的有趣之处在于，不仅指出了焦虑的本质，还通过一系列具有指导意义的方法，教读者控制和改变习惯，最终消除焦虑。本书另一个让我感受深刻的地方是，它不仅仅教会我们如何消除个人的日常焦虑，还对企业的经营实践具有指导意义。它能在以下几个方面帮助领导者：诊断组织焦虑，有效地提升组织的“韧性”；加强与员工沟通，减少不确定性；增强员工的掌控感，等等。这些作用都在我过去并购日系企业的实践中，得到了佐证。

唤醒自己，保持专注，活在当下，不做那个抓着花生米不放的猴子。希望读者都能够通过阅读这本书，掌握消除焦虑的方法，练就人生幸福的“武功秘籍”。

杜镜国 海尔集团副总裁、海尔亚洲国际CEO

01 第1章 重新认识焦虑和韧性

A New Way to Think about Stress and Resilience

焦虑是对事件的反应，而非事件本身。压力+纠结=焦虑。韧性不是从焦虑中恢复的能力，但它能帮你找到焦虑的原因，让你客观理性地做出选择。

带着问题去阅读

- 1.焦虑的本质是什么，它等于压力吗？
- 2.急性焦虑和慢性焦虑有何区别？
- 3.如何消除焦虑？

几乎每天我们都会听到有人在抱怨自己很焦虑，这些焦虑与他们的工作、老板、配偶、孩子等有关。人们往往习惯性地认为，焦虑是外界的人和事造成的。可是你想过吗，你能否在生命中彻底摆脱所有让你烦心的人和事呢？答案当然是否定的，这会使焦虑成为你生活的常态，然后你把自己变成了受害者，将自己的快乐完全寄托在别人手中。

这就涉及“焦虑^[1]管理”（managing stress）的基本观点。那什么是“焦虑管理”呢？其实就是说，焦虑是生活的一部分，你得学会控制和应对它。可是，你是否想过，这个认识有可能本身就是错误的。通过对本书的学习，你将逐步领悟“焦虑管理”的传统理念为什么是一种误导，为什么焦虑并不是人们生活中必须与之相处的事物，为什么我们能够做到彻底摒弃焦虑。

你可能觉得这些是老生常谈，“焦虑管理”的传统理念已经存在很长一段时间了，其定义始终没有发生过任何根本性变化。如果你深入细致地审视它，就会发现即使人们完全按照焦虑管理措施行动，依然很难摆脱焦虑。究其原因，我们发现是它的理论基础存在根本性的错误。管理焦虑，不仅需要放松身心的技巧，还需要摆脱旧有的思维定式，建立新的思维方法，并重新定义焦虑。至此，我们想声明，本书并非又一本关于焦虑及其管理的图书，本书强调的是韧性^[2]，而韧性并非指一个人从令人焦虑的环境中迅速恢复常态的能力。真正的韧性需要的是转变你原有的思维模式，能够看到让自己感觉焦虑的原因到底是什么，从而客观、理性地做出选择，不陷入焦虑、不被焦虑所控制。

大家也许觉得这个“焦虑理论”比较新颖有趣，不过无论什么样的理论，只有当其真正转化为实用策略从而改变我们的思维定式时，我们才能称其为有效的理论。本书将介绍构建韧性培训的课程体系。德里克·罗杰（即本书作者之一）多年前曾在英国约克大学^[3]发起一项历时35年的研究，目前该研究依然在进行中。根据研究的主要发现，他们共同开发了“构建韧性”课程体系，目前该课程的知识产权归我们位于英国的工作技能中心所有，由符合资质的培训师在英国、美国和新西兰开展培训。

面对面培训让学员有更多机会深入探索理论知识，并能够当面听到老师进一步的阐述，这无疑是学员获取韧性技能最有效的途径。在这本书里，我们将详细描述该课程体系的指导原则和实践操作，并为该课程中包含的各种策略的有效性提供客观、独立的证据。

人们对相同创伤性事件的不同反应激发了德里克进行这项研究。在所有受该事件影响的人群中，只有一小部分人在后来的生活中遭受着焦虑带来的痛苦，这激发了德里克研究的兴趣，他想知道究竟是什么因素使得一部分人容易受到焦虑的伤害？又是什么因素使另一部分人免遭焦虑伤害？通过研究，他发现八种关键的行为方式决定着一个人是否有焦虑感，其中最重要的一个行为方式是个体是否具有纠结（ruminate）的倾向，即个体是否具有常常咀嚼痛苦往事的个性特征。

按照惯例，我们把该研究的发现与科学家同行们进行了分享，他们对该领域有着天然的兴趣。相比之

下，学员在培训过程中则需要我们用各种方法引导他们，让他们对课程感兴趣。不考虑培训师的培训技巧，一般情况下，培训对象记忆最深刻的是他们最感兴趣、感觉内心被激发、有欲望和动力想要了解更多的那部分内容。而这部分培训内容也是学员最可能付诸实践的部分。这是我们在培训中面临的挑战。我们需要按照清晰、渐进的顺序来设计培训课程，在培训中采用比喻的手法以及描述逸闻趣事的方式，让每个人都能理解培训内容。本书也将采用这样的方法一步步推进。本书还在附录中对重要研究做了详细介绍，以飨对研究感兴趣的读者。

本研究的一些主要发现已经在超过100个同行评议刊物及大会核心论文上发表，同时还开展了一系列检验培训有效性的案例研究，进一步扩展了研究成果。这些案例研究采用了对照试验^[4]方法。研究发现，工作表现和工作满意度等一系列指标，包括双盲评估^[5]后因病缺勤状况在培训后有显著变化。我们控制参与者实践练习的程度后，毫不意外地发现，人们只有在使用所学的技巧时，改变才可能发生，但改变是巨大和显著的。解释案例研究的结果并不需要心理学或统计学方面详尽的专业知识。这些研究结果与实验室的结果相比更好理解，本书将在适当之处予以描述。

开发新培训课程时，我们首先解决相关术语混乱的问题，比如人们普遍认为焦虑有好坏之分，但因为二者都被称为焦虑，又很难区分，如何知晓什么样的焦虑属于“好焦虑”，而什么样的焦虑属于“坏焦虑”呢？我们发现，专业术语“良性应激反应”（eustress）可表示前者，而“不良应激反应”（distress）可表示后者，但这些只是另一种模糊不清的心理学吃语^[6]。本书认为，并不存在所谓的“好焦虑”或“坏焦虑”。我们都知道焦虑如何让我们痛苦，因而我们所做的研究涉及心血管和免疫系统方面的测量指标，本书将展示焦虑如何明显缩短人的寿命。在本章的后面部分，我们将使用通俗易懂的语言帮助大家区分焦虑和压力，以及急性焦虑（acute stress）和慢性焦虑（chronic stress）。

读到这里，你也许会觉得本书似乎在替组织管理者及组织文化推脱责任，认为本书所倡导的改变其实强调的是个人责任，而事实并非如此。组织高级职员有关照下属的明确义务，这意味着在管理实践中，管理者不应当让下属陷入纠结之中。我们需要从实践中学习并制订有效的计划，但这适合员工没有思想负担的情况。虽然韧性是一种能使每个人都受益的技能，但管理者处在高于下属的管控位置，这意味着保持韧性对管理者非常重要。尼克·皮特里（即本书作者之一）负责韧性培训课程中的领导力部分，本书每一章将设一节专门讲述无焦虑领导变革。

压力和焦虑

你是不是也认为有点焦虑其实是件好事？培训中，我们经常把这个问题抛给学员，而几乎每个学员都会点头表示认可。接着我们还会问：“当你们焦虑时，具体是一种什么样的感受呢？”答案通常是各种各样的痛苦体验，这些感受不可能给自己带来任何好处。试问有多少人焦虑了一整天，回到家却对爱人说“今天我的感觉特别好，因为我很焦虑”？焦虑不会带给人任何好处，事实上，焦虑带给人的只是缩短的寿命以及更痛苦的生活。焦虑永远都不可能是你的朋友。

焦虑对你绝无好处。

Stress is never good for you.

当我们提出这些问题时，总会有一小部分人持反对意见，他们说焦虑可以激发人的斗志和潜力，这个回答本身就没有搞清楚焦虑的实质。这种混淆不清的观点导致人们把焦虑错误地分为所谓“好焦虑”和“坏焦虑”。下面我们将描述“压力”和“焦虑”的异同。这可不是文字游戏。“压力”指的是一种执行任务的要求，且这种要求在程度上比较强烈，但其本身并不包含焦虑的成分。因而，构建韧性的关键是避免将事件本身的“压力”转化为“焦虑”。

当人的大脑被执行任务的要求唤醒时，“压力”就开始出现了，比如一大早你挣扎着起床，可是感觉太困了，一不小心又打了个盹，就在打盹的工夫，你猛然间清醒，意识到上班要迟到了，你的“压力”噌噌地往上涨。你急吼吼地冲进办公室，因为自己迟到了，一上午你处处感觉工作落后了一步。老板在等你汇报工作，没赶上的会议等你再安排时间，办公桌上的新项目需要你在下班前做出反馈……

压力+纠结=焦虑

Pressure+rumination=stress.

以上所描述的状况你认为是焦虑吗？这些只是压力，但是当你增加了“纠结”的关键因素，尤其是来回琢磨让自己苦恼的事情时，压力很容易转化为焦虑。比如你迟到了，是接纳自己迟到的事实，尽可能快速高效地完成任务；还是对自己起床晚了这件事充满内疚，对自己的行为懊恼不已，对后果担心害怕？你是不是在上班路上急不可耐地想闯红灯？是不是抱怨你前面的司机，信号灯都转绿了，他怎么还慢悠悠？这就是把压力转化成了焦虑。焦虑没有丝毫用处。信号灯不会因为你急着赶路就为你一路亮起绿灯，司机也不会因为你抱怨就能把车开得更快，什么也不能改变你睡过头和迟到的事实。你可能会说：正因为有重要的会议要参加，我这么焦虑一点儿都不奇怪。当真如此吗？人们焦虑而且总能为焦虑辩解。事情本身很简单，你早上睡过点了，现在迟到了，仅此而已。

你有权选择，你不是天生就这么纠结的。

You have a choice. You're not genetically programmed to ruminate.

正如我们将看到的，发现纠结的原因以及如何避免纠结是我们应对焦虑的核心。我们想强调的是，你有选择的权利。没有人天生就习惯纠结，纠结是我们后天习得的行为。正因为纠结是一种习惯，所以可以改变。本书将逐步告诉读者如何改变这种习惯。改变的过程很简单，只有四个步骤。

第一步，唤醒。

第二步，专注。

第三步，超然。

第四步，释放。

所谓积习难改，多年的习惯不会一夜之间就发生变化，而且说起来简单做起来难。你可以问一下任何一个吸烟者，他们会告诉你戒烟不难，可他们已经戒了几十次都还没戒掉。改变习惯需要明确原因，这样可以激发我们改变的动力。因此，本书也将告诉你为什么要改变纠结的习惯，以及如果继续咀嚼那些令人苦恼的事情会给人的身心带来什么样的影响。

虽然在多年前我们就已经开发了本培训课程，并做了很多改进，但对于焦虑的定义即纠结令人苦恼的事情，一直是设计本培训课程时考虑的核心要素。有时候，学员会问“纠结”是不是和“担忧”一样，答案是肯定的。如果担忧有用，我们会开设“担忧”培训课程，教人们如何“完美地担忧”。举个简单的例子，假设你十几岁的儿子昨天晚上和朋友外出，到凌晨两点依然没有回家。你非常地挂念，你把挂念转化成了担心，开始想象他是不是发生车祸了。你甚至想象到了一些令人恐怖的场景。也许的确发生了交通事故，但是你的担心不会导致也不会预防该事件的发生。令人恐怖的事件时刻在发生，如果你一直在担心这些事情，事后你的反应可能会是“我都告诉过你会这样”，就像你知道这些事情会发生一样。如果你挂

念孩子，那么最好的办法是采取行动，比如打电话给孩子的朋友，尽量避免胡思乱想，因为这些顾虑会给你带来不必要的焦虑。

焦虑是纠结造成的，这个定义可能对很多人来说难以接受，主要是打消了人们责怪抱怨他人的念头。比如我焦虑是因为上司做事不公正导致我精神紧张，所以这事跟我没关系。有这种想法的时候，当事人就是在为自己开脱责任。我会抓住一切机会向可以听我说话的人抱怨，而这只会进一步强化苦恼和焦虑。很不幸，人们相信焦虑是别人或某件事干扰了自己的想法造成的。人们常常抱怨那些让自己焦虑的人和事，但是请冷静地想一下，你能在生活中远离多少带给你焦虑的人和事？如果你认为外界的人和事是造成自身焦虑的原因，那么你注定处于焦虑之中，你会把自己塑造成自身思维定式的牺牲品。既然你抱怨工作带来如此多的焦虑，为什么不放弃这份工作？可能你邻桌的同事正艳羡你的职位。本书想告诉大家的是：焦虑是你对事件的反应，而非事件本身。事件不是人感觉焦虑的原因，人自身被外部事件诱发的应对方式才是最根本的原因，这一点很重要。至此，你可能已经理解，应对事件的方式是一种可以控制和改变的习惯。

焦虑是你对事件的反应，而非事件本身。

Stress is a response to the event, not the event itself.

生活事件迷思

焦虑诱因概念来自“生活事件焦虑模型^[7]”。根据该模型，我们设计了目前大家熟知的生活事件量表^[8]。我们有不少类似量表，一般包括80~100件常见生活事件，诸如换工作、孩子离开家等。根据量表中列出的事件，被试被要求回忆最近6个月的生活经历，并在量表上标注已发生事件。生活事件量表遵循的理论是：一个人处理生活事件的精力是有限的，而应对每个生活事件都需要当事人做一定程度的调整和适应，都会消耗一定的精力。如果发生了足够多的生活事件，人就可能消耗掉所有的精力，最终遭受焦虑带来的痛苦。因此，一个人在量表上打钩越多，这个人就越焦虑。该量表还对每个事件附有调整分值，这些调整分值是由研究人员抽选研究对象，按照焦虑满分100分的标准，要求测试者为每个生活事件带来的焦虑打分，然后取平均值计算所得。

“生活事件导致焦虑”，这种观念已经植根于人们的思想深处，差不多每星期，媒体都会有一些相关报道支持这种观点。最常见的例子是搬家。在最近一次的广播访谈节目中，有个人描述了她朋友最近遭遇的一系列生活变故，其中搬家被描述为最令人焦虑的事件，位于所有事件列表之首。本书认为，如果搬家本身是一种令人焦虑的事，那么所有人只要搬家就会焦虑，这很明显是不合逻辑的。我们可以换一种思路：搬家就是把东西归纳整理打包后，从原居住地搬到目的地的过程。搬家需要做很多工作，在限定时间内做完这些事情的确很有压力，但如果当事人没有纠结于这些事，搬家并不会带来焦虑。

生活量表中的不同事件之间可能彼此关联。比如一个人换了工作、搬了家、背了高额债务，在这三件连续的事情中，后两件可能是第一件事情带来的后果。此外，不同的人对相同事件的看法和观点也可能极其不同。很多生活事件量表通常会包括圣诞节和离婚，我们知道，不同国家和地区的文化存在很大差异，包括圣诞节文化。即使过圣诞节，不同的人对圣诞节的感受也不尽相同，比如有人喜欢家庭大聚会共同庆祝圣诞，而有的人可能会对此苦恼不堪。同样道理，对于离婚这件事，一些人可能会视离婚为绝对的灾难，而另一些人则认为离婚意味着终获自由。

这种认为生活事件令所有人同样焦虑的假设是相当荒谬的，即使是面对比较极端的事件，如灾难，人们的感受也不一样。但要知道，极端事件会为当事人带来较重大的影响。例如在生活事件量表中，最高调整分值事件是至亲去世。即使是亲人从长期病痛折磨中解脱而离世，家人也还是会深陷悲痛。至亲离世对人的影响可以看作心理创伤，丧亲之痛的心理咨询和创伤后应激反应障碍的心理咨询方法大同小异。创伤带来的焦虑之大，会从心理上压垮当事人，这一点和日常焦虑完全不同。

欢迎访问：电子书学习和下载网站（<https://www.shgis.cn>）

文档名称：《工作不焦虑：打造积极正向的高绩效团队》德里克·罗杰(Derek Roger) 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/440.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

