

跨文化 有效度 测试

组织名称: ABC 集团

评价对象: 约翰·示例 (John Sample)

ID 号: 电子邮箱 Mark@sample.com

测试日期: 2014 年 11 月 9 日上午 6:38:24

测试表: 2.0 版

本报告以采用了正常成年人样本的研究为基础，并提供了有关全球化和跨文化能力维度方面的信息。只应将本报告中所含信息当作一种评估源，并且不应仅依据其中所含信息做出决定。本报告是保密文件，供被评估个体及其雇主或培训师使用。

IES 反馈意见报告

私人与保密文件

评价对象：约翰·示例（John Sample）

目录

概述：与和你不同的人共事.....	3
一、您的跨文化有效度□分.....	4
解□您的跨文化有效度□□□果.....	6
□是□照□？.....	6
跨文化有效度要素.....	6
□些□度是如何共同□□作用的.....	9
在描述□中□入您的□分.....	9
您的 IES 描述.....	10
二、您目前的能力和潜在的能力.....	13
持□学□能力：□体□向.....	14
人□交往能力：□体□向.....	17
人□交往能力：策略.....	18
承受力：□体□向.....	20
承受力：策略.....	21
制□一份个人□展□划.....	23
培养跨文化能力的□体建□.....	27
三、其他有用□源.....	28

Gary Oddou 26/1/2017 20:28
Deleted: 11
Gary Oddou 26/1/2017 20:28
Deleted: 14
Gary Oddou 26/1/2017 20:28
Deleted: 15
Gary Oddou 26/1/2017 20:28
Deleted: 18
Gary Oddou 26/1/2017 20:28
Deleted: 19
Gary Oddou 26/1/2017 20:28
Deleted: 21
Gary Oddou 26/1/2017 20:28
Deleted: 22
Gary Oddou 26/1/2017 20:28
Deleted: 24

概述：与和你不同的人共事

文化是整个价值观、态度、信念、偏见和管理一群人行为方式的社会规则的集合。因为这些在各个文化间会有很大差异，所以要理解来自其他文化的人并与其共事往往是具有挑战性的。同样的挑战存在于不同人口统计学群体中：不同世代、民族、社会经济阶层、宗教信仰、性别、政党等等。虽然这项评估被称为“*跨文化有效度测评*”，但它所评估的维度适用于任何与信仰、价值观、假设和行为方式有关的、两个人或两群人之间不会共享的差异。

事实上，人与人都是不同的，但是对于我们认为在一些明显（肤色、面部特征）或重要（相似的兴趣爱好、价值观、经历等）方面与我们具有相似之处的人，看起来我们往往更容易与之相处并因此而更加有效共事。这是很自然的——彼此拥有的共同点给我们打下了建立关系的基础。然而，在今天的世界上，我们大多数人都在以各种方式与不同于我们的人共事。虽然有时候与他们共事是具有挑战性的，但如果我们一开始就对自己有清晰的了解，这将有助于我们与他们相处。如果我们了解自己的偏好可能会帮助或阻碍我们培养与那些不同于我们的人共事的能力，我们就有了一个出发点，它有助于让我们知道自己可以如何改进。

跨文化有效度测评（Intercultural Effectiveness Scale, *IES*）专注于六个关键维度，它们会影响我们是否能与在文化或人口统计学背景方面不同于我们的人相处。这六个维度与三个主要能力领域有关：

- 我们如何了解他人以及这一了解的准确性：*持续学习能力*（*Continuous Learning, CL*）
- 我们如何建立及管理跟我们不同的人之间的关系：*人际交往能力*（*Interpersonal Engagement, IE*）
- 在与代表不同文化和不同人口统计学背景的人互动时，我们如何管理其中的挑战和压力：*承受力*（*Hardiness, H*）

每一个主要能力领域都包含对您评估的两个维度，它们标注在下一页的格子里。

一、您的跨文化有效度评分

经过证实的有效度水平								
	低		中			高		
	1	2	3	4	5	6	7	
持续学习能力								
自我觉察								
探索能力								
人际交往能力								
全球导向								
关系发展								
承受力								
积极心态								
情绪弹性								
跨文化有效度综合评分								

IES 反馈意见报告

私人与保密文件

评价对象：约翰·示例（John Sample）

可在后面几页查看对上述每个维度的讨论。

解读您的跨文化有效度测评结果

您每个能力领域的评价结果及其相关维度可将您归入三个类别：低、中、高。这些类别表明您在一个大的样本中所处的相对位置，这个大样本由成千上万已经完成这项 IES 评估的人组成。

后面几页有助于您了解您在每个 IES 能力领域的分类及其**相对于**其他所有已经使用了这一工具的人的维度。

请记住，您的评价结果反映了您在回答 IES 针对每个维度所提的问题时您对自己的看法。这些调查项目是为了测试其可靠性和稳定性的，所以您的心情或环境中的微小差异不会影响您的评价结果。不过，在回答调查问题时有较大情绪起伏或专注力不够时，可能会造成对您的描述失实。

谁是对照组？

与您相对比的标准(或对照)组包括本科生和研究生以及各种职业、年龄和国籍的在职人士。具体来说，标准组中有 8%的人在 20 岁以下，64%的人在 20 和 29 岁之间，28%的人是 30 岁以上；57%的人是男性，43%的人是女性。此外，标准组涉及 69 个不同的国籍。按世界地区分类，标准组中有 56%的人来自北美，26%的人来自亚洲国家，11%的人来自欧洲，其余 7%的人来自拉丁美洲、非洲和中东。欲知有关标准对照组或 IES 验证研究的更多详细信息，请通过电子邮箱 info@kozaigroup.com 与 Kozai 集团直接联系。

跨文化有效度要素

1. 持续学习能力（Continuous Learning, CL）

您是否不断努力了解和理解您周围出现的活动、行为方式和事件？相比仅对已经了解的事物感到舒适的人，一贯努力学习新事物的人可以更成功地适应跨文化或人口统计学背景方面的差异。持续学习能力是跨文化有效度的一个重要因素，它包括两个维度：Self-Awareness（自我觉察，SA）和 Exploration（探索能力，EX）。

自我觉察（Self-Awareness, SA）

本维度用于测量您对自己持续觉察的程度。它会评估您对自己个人优势、劣势、人际风格和行为倾向有多了解，以及它们会如何影响他人。它也会测量为了追求个人发展和与各种人的健康关系，您对这一了解的反思将会有多努力。

那些得分较高的人会不断评估他们的个人成长并反思他们可以从经验中学到的东

西。那些得分较低的人对于自我发现兴趣不高，并且觉得很难辨明他们会如何影响其他人；他们往往不会主动去了解这个过程，或者不会切实地探究自己的长处和弱点是什么。

探索能力（Exploration, EX）

对与自己不同的观念、价值观、规范、情境和行为方式保持开放态度是持续学习能力的另一个关键要素。探索能力维度可评估您学习新事物和从战略上寻找新学习机会的基本欲望。它也包括从错误中吸取教训的能力。

在探索能力维度上得分较高者是充满好奇心的人，他们对新想法和经验持有开放态度；他们是积极主动的学习者，经常自己主动学习。那些得分较低者强烈倾向于维持当前的习惯、传统和思维方式；他们通常对他们周围的世界都不好奇，并且主要是在他们发现自己处于需要学习以满足他人期望的境况中才会学习。

2. 人际交往能力（Interpersonal Engagement, IE）

您对其他文化或与您不同的人深感兴趣吗？您是否认为与这些人建立关系很重要？建立积极的人际关系对于在跨文化或完全不同的环境中保持高效表现是必不可少的。人际交往能力这一要素包括两个维度。*World Orientation*（全球导向，WO）和 *Relationship Development*（关系发展，RD）。

全球导向（World Orientation, WO）

这一维度测量了您对其他文化和在其中生活的人感兴趣的程度。这种积极主动的学习可能会通过书籍、互联网、电影、外国媒体，学校的课程、电视纪录片、报纸等发生。拥有强烈的全球导向意识可提供一个基础，在这个基础之上您可以学习如何更有效地与持有不同信仰、习俗、价值观和态度的人互动交往。

在全球导向上得分较高者始终让自己了解有关其他文化的信息，并且这也增强了他们找到与不同类型的人之间共同点的能力。得分较低者往往满足于熟悉的人和事，并且很少努力去了解其他文化；因此，这将减少他们与他人交往，了解重要差异并找到共同点的机会。

关系发展（Relationship Development, RD）

建立和维持与来自其它文化的人的关系对于跨文化和多样性有效度至关重要。关系发展这一维度包括您搜寻具有不同文化背景或人口统计学背景信息的人群的倾向，以及您与他们维持人际关系的意愿和能力。这一维度也测量了对您而言，与他人交往是产生能量还是消耗能量的活动，并且也衡量了您学习外语以便实现更好沟通的意愿。

在关系发展上得分较高者对于开发新的人际关系和维持这些友谊很感兴趣；他们觉得这一过程是振奋人心的，并且愿意学习和使用外语以便与来自其他文化或人口统计学背景的人群建立关系。得分较低者较少努力发展新的友谊，更愿意专注于维持现有的人际关系；他们认为发展新的关系需要太多努力，也会让他们面临可能处于尴尬境地的风险。

3. 承受力（Hardiness, H）

您能够在跨文化和完全不同的环境中有效管理您的想法和情绪吗？您能对新鲜的观点和行为方式保持开放和非批判性的态度吗？您能从失败和挫折中学习并将它们放下留在过去吗？这些是承受力的关键要素。能以富有弹性的方式管理您的情绪会对您的学习和您发展健康人际关系的能力造成直接影响。承受力包含两个维度，Positive Regard（积极心态，PR）和 Emotional Resilience（情绪弹性，ER）。

积极心态（Positive Regard, PR）

这一维度会测量您在多大程度上会自然而然地假设人们是可以信赖的、勤劳的和总体善良的。这一点很重要，因为它会防止您对具有不同文化或人口统计学背景的人形成不必要的负面成见。它也有助于防止您在遇到与预期不同的境况、人、行为方式和观念时，有生气、压抑、沮丧、或者愤怒的情绪。

在积极心态方面得分较高者较少以负面成见看待他人；他们会假设他人最好的一面并且更容易接受不同的行为方式，反之，包括来自于其他文化或人口统计学背景的人也更容易以积极的态度面对这些人。得分较低者倾向于用负面假设和成见看待他人，较少以善意度人；因此，这会限制他们对来自不同文化和群体的人的吸引力以及与他们交往的能力。

情绪弹性（Emotional Resilience, ER）

此维度测量了您的情绪耐受力 and 您应对挑战性情绪体验的能力。它还评估了您尽快从心理和情绪压力与挫折中复原的能力。您如何管理此类体验会影响您保持开放度、发展关系和有效与他人互动的倾向。

在情绪弹性上得分较高者可以很好地应对具有挑战性的情绪状况，并且因此他们从困境中实现心理与情绪的复原通常只需较短的时间；这就意味着他们有更多能量可以继续探究外国文化或不同背景的人群，并且与这些人建立和保持有效的人际关系。得分较低者往往觉得难以应对心理和情绪的困难状况，他们从此类体验中的复原就会更加耗费能量和时间；因此，这也限制了他们对他人保持开放心态的能力，降低了他们对于了解和学习与他们拥有不同信仰与价值观的人的兴趣，并削弱了他们与这些人发展人际关系的动机。

这些维度是如何共同发挥作用的

我们在跨文化或多元化环境中的成功取决于我们对以上能力的综合运用。

从根本上影响我们的适应力和表现的能力是我们总体性的学习动机（探索能力）。

在面对具有不同的规范、沟通方式和人的新环境时，需要对文化投以热切关注（全球导向）。

我们对信息了解的准确性和完整性取决于我们理解自己体验的开放心态（积极心态）。

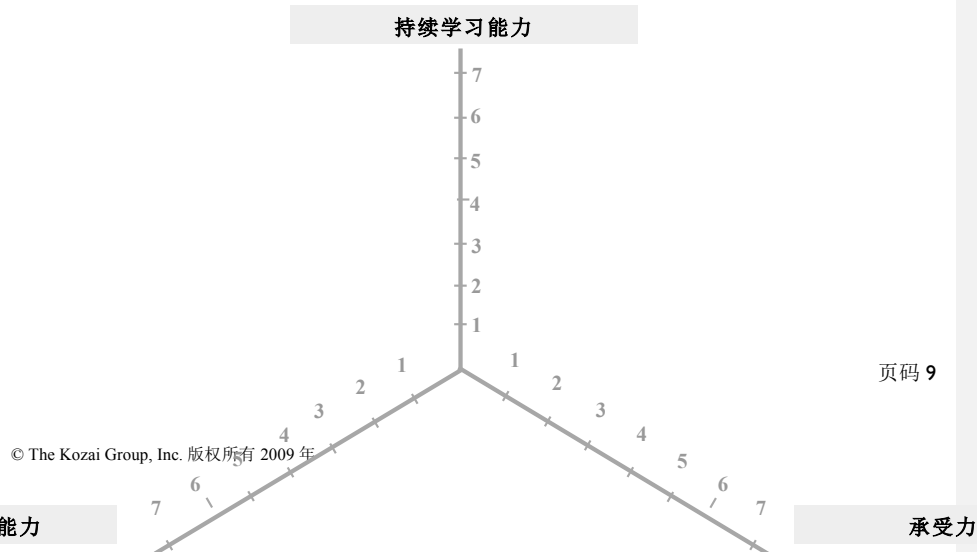
知识会带给我们自信心，这对充分投入一个全新环境而言很重要。他人成为一种额外的信息源，让我们感到和他人有关联并带给我们愉悦。因此，若没有发展和维持健康的关系，我们的学习和情感体验就是不完整的（关系发展）。

这些关系的质量取决于我们与人恰当沟通和交往的程度。为此，我们必须充分了解我们自己的价值观、行为规范和倾向（自我觉察）。

由于我们对环境的了解和良好的关系而产生的信心会带给我们更强的归属感，这又会形成积极的态度。这个加上应对压力的能力（情绪弹性），将使我们的表现更好。

在描述图中输入您的评分

1. 查看第 4 页您的个人描述并注意每一列顶端的数字（从 1 到 7），它们就是有关持续学习能力、人际交往能力和承受力方面的评分。
2. 在下图中，对应每个刻度线画一个点。例如，如果您持续学习能力的评分在这一列中标注为“4”，那么就在持续学习能力刻度线上 4 的旁边画一点。
3. 将三个点连成一个三角形——这就是您的 IES 描述。后面几页对各种可能出现的 IES 描述做了解释。



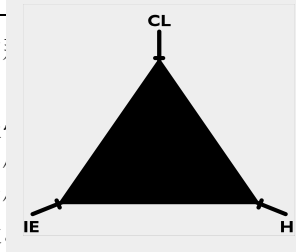
您的 IES 描述

在后面几页中找出最符合前一页您的 IES 描述的三角形。注意这些描述是基于极端范围——持续学习能力、人际交往能力和承受力三个要素可能的最高和最低得分做出的（大多数人都居于极端值之间）。

全球主义者（高 CL/高 IE/高 H）

全球主义者喜欢了解其他文化和人民，可以轻松与不同于他们的人交往，并能获得有益体验。

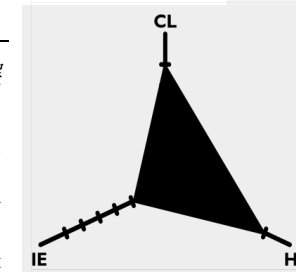
这一类型的人都很关注他们的社会环境，也对了解自己和他人非常感兴趣。他们往往会问很多问题，通过观察和阅读来满足他们的好奇心。他们通常对不同的人 and 事非常感兴趣，也持有更加积极的态度。全球主义者相信发展关系是令人兴奋的，也是一种获得更多知识和理解的手段。他们不同于他们的人交往，也会自然地到陌生的地方去。虽然这会让人紧张，但全球主义者心理很强大，能够承受这种常常会出现的困境和人际差异。他们会对这一过程如何帮助他们更充分地了解自己和自己的文化感到很振奋。全球主义者会利用这种自我认知更有效地帮助他们建立和管理他们的人际关系。



侦探（高 CL/低 IE/高 H）

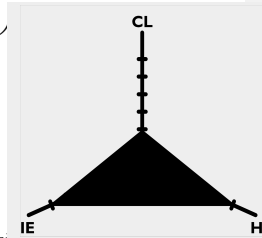
侦探型的人对了解他人更感兴趣，胜过实际与人交往和与之发展优良的人际关系。他们在面对挑战时也相当富有弹性。

这一类型的人喜欢学习。他们很在意别人对他们的言语和行为的反应，并且会反思他们的生活和体验，以获得自我认识。他们往往会问很多问题，通过观察和阅读来满足他们的好奇心。然而，他们往往更多关注于知性方面，而不是个性方面。当侦探们与来自其他文化的人交往时，可能是出于兴趣，或同样程度可能是由于需要完成一项任务，所以他们要发展关系。虽然他们自身可能缺乏对他人及其他文化的兴趣，但他们仍会保持一种积极的态度来面对他人和其他文化。因此，虽然侦探们往往不会主动发起一种新关系，他人仍会觉得在他们身旁的感受是愉快的。此外，即使侦探们发展的关系往往数量有限，侦探们与来自其他文化的人的积极沟通和天生应对压力的弹性会使他们行事卓有成效。



关系网专家（低 CL/高 IE/高 H）

相比了解他人为何如此不同，关系网专家们更加专注于与这些人建立关系，相当具有弹性。

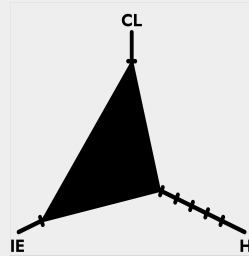


这一类型的人往往满足于现有的知识水平和他们自己的个人发展。关系网专家对阅读、观察和四处旅游以了解新事物不太感兴趣，他们更加在乎发展新的关系。对他们而言，维持现状比踏上新探索旅程更舒服。关系网专家们对社交互动的兴趣更加倾向于享受这段关系而不是了解有关各种不同人的事情(例如他们的文化、他们的个人历史等)，虽然这一了解可能会作为他们与人交往的副产物而获得。他们可以很容易地与不同于他们的人交往；然而，由于关系网专家们往往不会探讨这些差异或者产生这些差异的原因，他们很可能会维持更加表面化的关系。他们对他人的接纳——不管他人是否与他们存在明显差异——会使他人很自在，并有助于关系网和友谊的发展。关系网专家们在遇到新情况时也会以弹性方式应对挑战，虽然他们倾向于避免需要学习和适应新环境的挑战。

探索家（高 CL/高 IE/低 H）

探索家乐于与不同于他们的人发展友谊和了解他们，但这样做上的挑战。

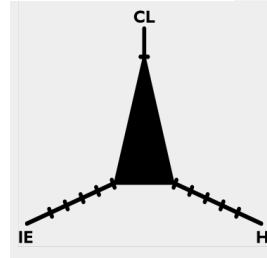
这一类型的人非常关注其社交环境，也很有兴趣更多地了解自而言，与那些不同的人发展关系是令人兴奋的，因为它可以带了解。然而，在探索家们基于这种自我认知和对其他文化的兴理其人际关系的同时，他们对与之不同的人具有更多负面假定果。这一倾向会妨碍他人想要与探索家发展深入、持久、合作家有搜索周围世界的动机，并觉得这一过程从知性上讲是令人兴奋的，但起吊较难承受面对差异时伴随而来的情绪和心理挑战。在继续探索之前，他们可能需要“暂停”以便调整和重新振作。



知识分子（高 CL/低 IE/低 H）

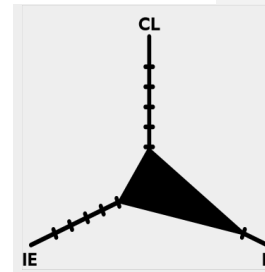
相较于建立关系，知识分子更感兴趣分析他人的行为。他们通常会避免挑战，因为这会产生压力。

这一类型的人会自然而然寻找学习机会。知识分子乐于获取新信息并会通过阅读、提问题和观察来实现。他们也喜欢反思他们的生活和体验，以获得自我认知。但是，知识分子通常更感兴趣的是他们熟悉的人和地方，而不是与他们不同的人和地方。他们往往对人具有消极的假设，而这会影响到他们与他人的交往，妨碍他人与之合作。事实上，与他人交往比关系本身更有利于了解新信息，并且团队的其他成员可以清楚地看到这一点。知识分子在与他人合作方面的困难、无法很好适应新环境带来的差异往往会给他们带来失望和重大的个人挑战。他们可能需要更多“暂停”以便重新振作和努力与他们已经熟悉的人或事物展开互动。

**个人主义者（低 CL/低 IE/高 H）**

个人主义者对其接受挑战的能力很有信心，却鲜有兴趣去了解他人或探索不同。

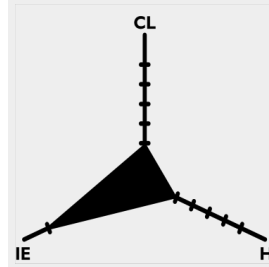
这一类型的人相当满足于其现有知识水平及其个人发展。个人主义者对阅读、观察和四处旅游以了解新事物鲜有兴趣。个人主义者喜欢他们熟悉的事物，所以认识新人和发展新关系很可能是出于某种必要性而不是个人动机。因为他们对扩展个人认知和理解度并不是特别感兴趣，所以文化的差异和语言不会让他们感到兴奋，他们不会将发展新关系视为一种了解有用信息的方式。此外，即使个人主义者并不特别认为有必要与那些不同于他们的人发展或维护新关系，但他们开放和接纳差异的倾向仍然可以吸引他人。这就能形成一个有助于他们的人际关系网。最后，个人主义者具有应对挑战的天生弹性，并且能够转移许多其他人会感受到的正常压力。他们倾向于显示一种他人可以依靠的稳定性。



性格外向者（低 CL/高 IE/低 H）

性格外向者喜欢和人在一起以及创造新的关系。他们对理解差异并不太感兴趣，并且会觉得一些完全不同的环境是具有挑战性的。

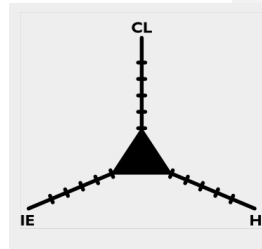
这一类型的人基本非常关注人并且通常会有若干种社交技巧，用以帮助他们建立并保持良好的人际关系。他们发现接触与他们不同的人很有趣，而且这样可以帮助他们在各种不同人群中发展积极的人际关系。虽然他们并不是始终都积极主动地寻求可以让他们更加充分地了解自己和其他事物的新体验，但他们确实发现了解各种各样的人和陌生的地方是有趣的事。不过，有时他们弹性不足，会使此类体验更具挑战性，因为他们会面临情绪压力。再加上他们有给人贴标签的倾向，从而对他们的一些人际关系造成负面影响，并且影响他们对其他文化和种族的解读。



传统主义者（低 CL/低 IE/低 H）

传统主义者满足于现状，喜欢熟悉的人和地方，并且当他们处于一个需要学习或发展新社交关系的新环境中时，他们会感到忧虑。

这一类型的人满足于现有的知识水平，可能不会去追求自己的个人发展机会。他人种族或文化的差异并不是他们特别感兴趣的方面。通常对他们而言，把自己放在新环境中和学习新东西或者发展新关系，更多时候是一个外在要求而非内在动机的结果。传统主义者的人际关系往往是由家庭成员或者在过去一段时间出于明确目的他们经常接触的其他人。相比花费力气发展社交网络，传统主义者更愿意花时间和一小群朋友在一起或者独自做些他们喜欢的事情——看电视、散步等。因为传统主义者身边一般都围绕着自己熟悉的人，他们不会常常相信或轻易接受在密切关系圈外的人，所以他们通常没有发展人际交往能力或与不同于他们的人进行互动和理解他人所必需的情感动力。走出自己熟悉的领域可对他们造成很大的压力。

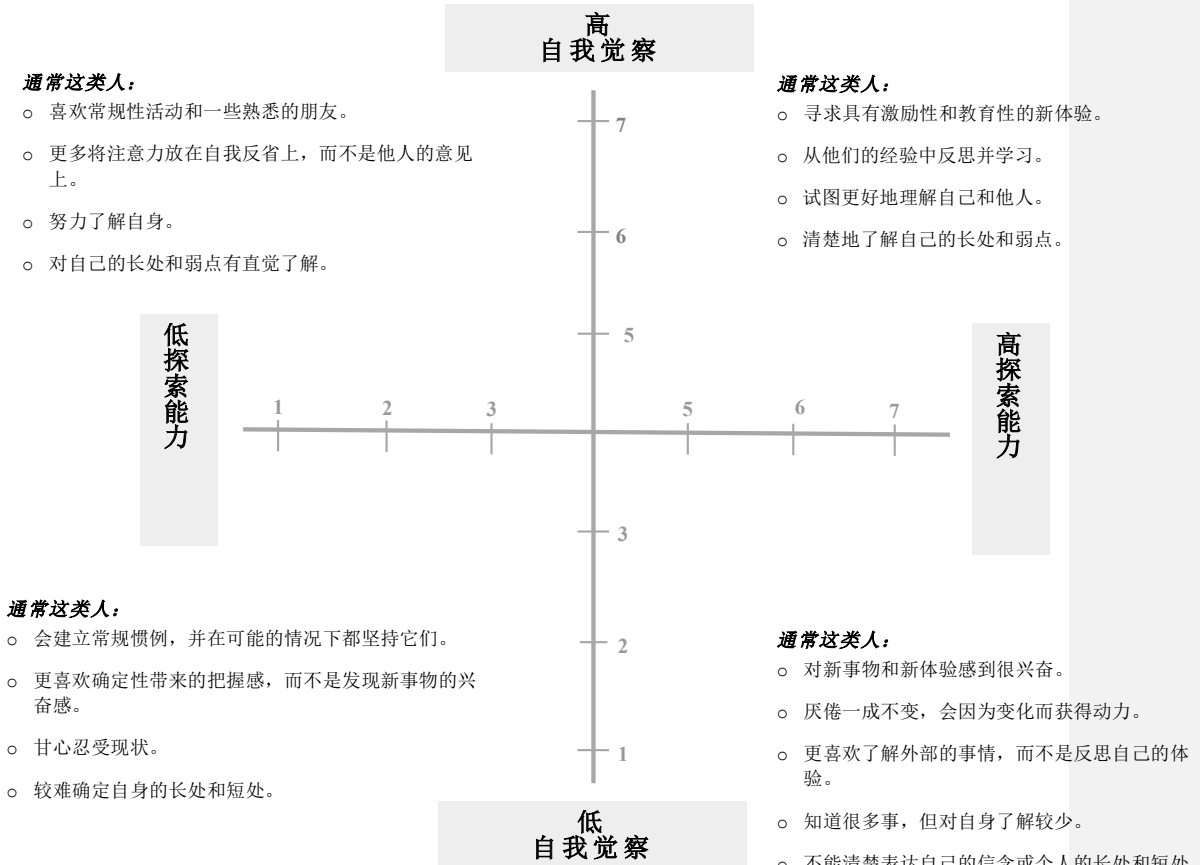


二、您目前的能力和潜在的能力

从这六个维度认识我们的个人倾向通常是改变的一个先决条件。后面的几页说明了与不同能力类型基本倾向相匹配的发展策略。

持续学习能力：总体倾向

持续学习能力包括自我觉察和探索能力。请参阅第 4 页并在下列水平和垂直坐标上标注您的得分。两个分数的交集将属于下面四个象限之一。阅读您所属象限的描述说明，并在下一页上查看建议的策略示例，这些策略旨在帮助您取长补短，发展每个维度。



持续学习能力：策略

利用高自我觉察

- 清楚地了解自己的长处和弱点。
- 利用对情绪来源的理解帮助自己控制情绪。

弥补低自我觉察

- 在做出反应前仔细聆听和思考；密切关注他人对自己言行的反应。
- 请自己信任的人提供反馈意见，了解在特定场合应当如何行事。

培养自我觉察：行动步骤

您可以做些什么来提高自我觉察呢？在下文写下您的想法。这里有一些点子可以启发您的思考。

- 参加自我测评，获取关于您的强项和弱项、特点和行为风格的反馈信息。
- 坚持做自我反思的日志，通过它分析自己的行为方式及这一行为方式会对他人造成何种影响。
- _____

- _____

利用高探索能力

- 自愿承担新任务、新职责或参与其他方面的体验。
- 寻找需要创造力的工作，适应新环境和持续学习。

弥补低探索能力

- 对于一个您正在处理的问题，在做决定或采取行动之前先搜寻新信息或不同的做法。
- 请各种持不同观点的人对一个问题做出解释。

培养探索能力行动步骤

您可以做些什么来增强探索能力呢？在下文写下您的想法。这里有一些点子可以启发您的思考。

- 找出一些与您不同的人，请他们提供有关一个问题的看法并聆听他们，不做任何评判。
- 练习质问自己的习惯和惯性思维方式；问自己“为什么？”（例如，“为什么我总是 ...？”“为什么它对我如此重要 ...？”）
- 探索自己生活的地方，看看能找到多少有趣的事物？（例如上下班走一条不同的路；在一家不同的杂货店购物；走进一个不同人种的社区并记录那里的事物看起来怎样、有什么不同和相似之处、人们的行为方式等等。）
- _____

- _____

人际交往能力：总体倾向

人际交往能力由关系发展和全球导向构成。两个分数的交集将属于下面四个象限之一。阅读您所属象限的描述说明，并在下一页上查看建议的策略示例，这些策略旨在取长补短，发展每个维度。

高
关系发展

通常这类人：

- 更关注附近的事件，不会看到文化与多样性之间的关联。
- 喜欢社交活动和认识别人。
- 具有广泛的兴趣——虽然通常并不是有关文化多样性

通常这类人：

- 热衷旅行，喜欢当地的俱乐部和在新环境中遇见当地人。
- 努力学习一门新语言并会致力于社会公平。
- 更愿意亲自造访各个地方而不是在书本上了解它们。

低全
球导向



高全
球导向

低
关系发展

通常这类人：

- 很少主动了解其他的地方或人民。
- 拥有的朋友是自小就认识的。
- 自己度假可以很开心。

通常这类人：

- 会花费时间了解其他文化。
- 相比与来自其它文化的人产生关联，他们对于全球和社会公正的问题具有更多知性上的兴趣。
- 出于必要发展关系，并会维持一个亲密朋友的核心圈。
- 会经常想离开自己的舒适区域，到其他地方去。

人际交往能力：策略

利用高全球导向

- 利用对不同文化和多种做法的了解对所分配的任务采取有创意具有协同效应的解决办法。
- 参与多文化团队和项目。

弥补低全球导向

- 寻找机会与具有多种背景和经验的人共事，并聆听他们的看法。
- 承认自己的观点可能有局限性，并请您认为与您不同的人提供他们的观点。

培养全球导向：行动步骤

您可以做些什么来增强全球导向呢？在下文写下您的想法。这里有一些点子可以启发您的思考。

- 看电影和有关文化主题的新节目。
- 度假时去外国或一个不同的地理区域。
- 在其他文化群体寻求工作或当志愿者的机会。
- _____
- _____
- _____

利用高关系发展

- 建立一个广泛的、有助于提高有效度的社交网络。
- 在人们会为他们喜欢的人更加努力工作的关系型文化中工作。

弥补低关系发展

- 多与具有纯熟社交技巧的人接触。
- 聘请一名擅长处理人际关系的翻译。

培养关系发展：行动步骤

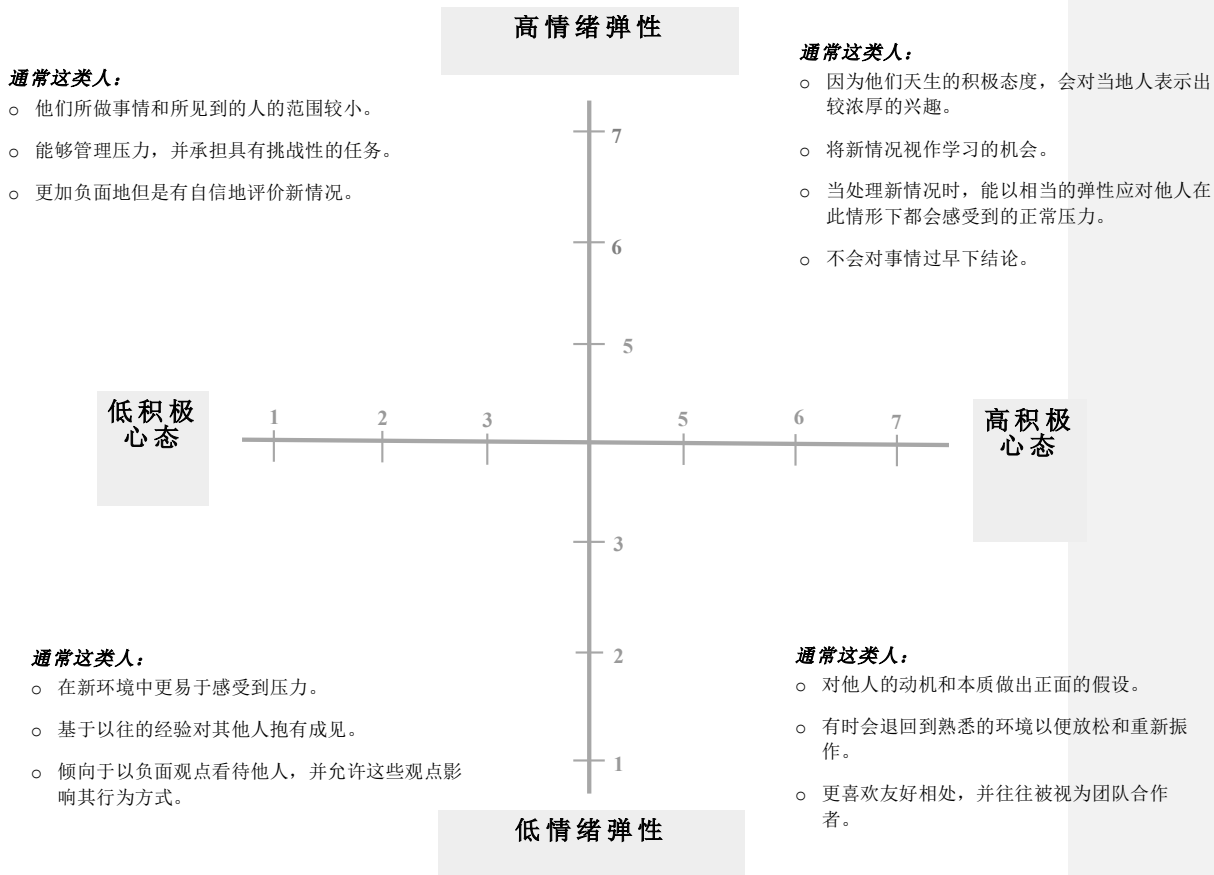
您可以做些什么来增强关系发展呢？在下文写下您的想法。这里有一些点子可以启发您的思考：

- 找到来自其他文化或种族的新朋友。
- 承诺投入一定的时间来恢复过去良好的人际关系和维护现有关系。
- _____

- _____

承受力：总体倾向

承受力包含两个维度，积极心态和情绪弹性。两个分数的交集将属于下面四个象限之一。阅读您所属象限的描述说明，并在下一页上查看建议的策略示例，这些策略旨在取长补短，发展每个维度。



承受力：策略

利用高情绪弹性

- 接受他人可能会避开的挑战性、压力大的工作。
- 利用耐性处理冲突局势。

弥补低情绪弹性

- 直到情绪受到控制时才对任何状况做出反应。
- 建立能够帮助您调整恢复的心理安全地带。

培养情绪弹性：行动步骤

您可以做些什么来增强情绪弹性呢？在下文写下您的想法。这里有一些点子可以启发您的思考：

- 找一名教练，学会识别您的压力触发点。
- 建立能为您所用的应对机制。
- _____

- _____

利用高积极心态

- 适当时，让他人知道他们的负面看法可能并不能代表整个人或情况。巩固您所作为一个公正的人所享有的声誉。
- 为他人提供客观的反馈意见，其中考虑到了包括正面因素在内更多的因素。

弥补低积极心态

- 在新情况下，提醒自己需要避免太快评判。花些时间来注意在第一印象之外的更多方面。
- 记住他人的行为方式有他自己的原因，即使您不明白。尽力找出那些原因。

培养积极心态：行动步骤

您可以做些什么来增强积极心态呢？在下文写下您的想法。这里有一些点子可以启发您的思考：

- 学习分辨什么时候归纳性结论是有用的，什么时候是无助于事的。
- 找出能解释人类行为方式复杂性的原因。
- _____

- _____

制订一份个人发展计划

您可以通过制订和实施一份个人发展计划增强跨文化有效度。您的 IES 评分是您制订一份完善计划的基础，这一计划可包括下列几个要素。

评价： 确定您的哪些 IES 维度是最薄弱的、最想改变的以及/或者对您的职业生涯而言是最重要的。您最想积极培养的是哪个？	假设您确定想要提高的是关系发展。
总体计划： 列出一些总体目标来帮助您确定努力方向。设定一个完成这些计划的最后期限。	“与我将在德国与之生活和工作的人们进行比较深度的沟通。” “待在那的三个月时间里，我将与当地发展友谊。”
方法： 这些都是具体的“操作方法”，可以帮助您实现总体计划。方法应该是可测量的。选择可以实际完成的方法（不要太容易，但也不要太难）。当我们真正努力时，就会学得最好。	“我每天早晚各学习这门语言 15 分钟，并且要与三个不同的德国人每天要练习一个新单词。” “当德国同事邀请我出去玩时，我要对他们说‘好的’。”
报告结果： 当我们告诉他人我们的计划时，结果就会更好。如果缺乏监督，就很容易半途而废。找到一个能以积极的方式帮助您追究责任的人，并决定将在何时以何种方式向他们进行报告。	谁： “我将在回家后把我学习语言和人交往的情况报告给我的家人。” 如何以及何时： “我每周日晚上都将通过电子邮件发送我的报告。”

下页提供了一个空白表格，您可以用它来制订您的个人发展计划。

您的个人发展计划

要素	您的计划
评价： 确定您的哪些 IES 维度是最薄弱的、最想改变的以及/或者对您的职业生涯而言是最重要的。您最想积极培养的是哪个？	
总体计划： 列出一些总体目标来帮助您确定努力方向。设定一个完成这些计划的最后期限。	
方法： 这些都是具体的“操作方法”，可以帮助您实现总体计划。方法应该是可测量的。选择可以实际完成的方法（不要太容易，但也不要太难）。当我们真正努力时，就会学得最好。	
报告结果： 当我们告诉他人我们的计划时，结果就会更好。如果缺乏监督，就很容易半途而废。找到一个能以积极的方式帮助您追究责任的人，并决定将在何时以何种方式向他们进行报告。	

培养跨文化能力的总体建议

1. **了解自己。**了解自己的文化以便了解自己如何看待世界其它地方。意识到您后天培养的和不自觉呈现的行为方式和常规惯例。
2. **了解其他文化。**学习了解文化间总体不同的方面有哪些。在面对一个特定文化时，学习并了解这些人为什么支持某些价值观并倾向于以他们的方式思考和行事。这有助于您对文化行为做出更准确的归因和解释。
3. **让自己接触差异。**找出与自己不同（如不同种族、文化、世代、宗教、政治哲学）的人。仔细聆听他们的看法，以便您可以理解他们的角度。做一项测试，看看您能否准确描述——不要辩解或辩论——他们在与您的看法有冲突的主题上所持的角度。
4. **练习阅人。**养成仔细观察别人的习惯，并尽力解释他们的行为方式。当在跨文化环境中工作时，我们需要成为行为方式的热切观察员，并解读引导行为方式的规范标准和价值观。
5. **明确期望。**当他人的行为方式不符合我们的期望时，往往会引起消极的反应，而这些期望会受到我们自己的文化和过去的经历所影响。表明和讨论我们的期望可以使交往更加顺利。
6. **搁置评判。**当人们评判或错误地解读对方的行动时，跨文化接触往往会偏离正轨。练习不加评判地描述他人的行为方式，如有不解，请他们提供更多的文化知识来解释其含义。以善意度人，并为他们的信仰和行为假设一个合理的理由，即使您还不能理解。
7. **寻找文化导师。**在当今的全球环境下，我们不可能掌握所有的文化或理解每一个同事或每一种情况。文化导师可以帮助我们填补知识的空白并帮助我们更加有效。
8. **专注于个人。**文化不能解释一切——特别是，个性会在理解社交行为方式中发挥很大作用。当我们尽力理解某人的行为方式时，我们也必须考虑一些方面，比如他的人格特质、职业状况、性别、年龄和世代、宗教、生活经验等。
9. **不论在哪里都运用 IES 技巧。**因为人在很多方面都是各不相同的，这些技巧在您自己的文化中也很有用。举例来说，这些技巧可能帮助您与来自不同地区、不同世代、具有不同性别、种族背景、职业、宗教信仰和政治倾向的人拉近距离。

三、其他有用资源

有许多关于在跨文化环境中有效工作的好书和好文章。以下是一些我们高度推荐的资源。欲了解更多建议，请与美国跨文化交流学院（Intercultural Communication Institute）联系或访问网站 www.intercultural.org/resources.php

Bird, A., & Osland, J.S.(2006).Making sense of intercultural collaboration.*International Journal of Management and Organizations*, 35(4), 115-132.

Brett, J., Behfar, K., & Kern, M.C.(2006).Managing multicultural teams.*Harvard Business Review*, 84(11), 84-91.

Caligiuri, P. (2012).*Cultural agility:Building a pipeline of successful global professionals*.San Francisco:Jossey-Bass.

Dulewicz, V., & Higgs, M. (2004).Can emotional intelligence be developed?*International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 95-111.

Gannon, M. (2004).*Understanding global cultures*.Thousand Oaks, CA:Sage.

Mendenhall, M.E., Osland, J., Bird, A., Oddou, G., Maznevski, M., Stevens, M.J., & Stahl, G.K.(2013).*Global leadership:Research, practice, and development (2nd edition)*.London:Routledge.

Meyer, E. (2014).*The culture map:Breaking through the invisible boundaries of global business*.New York:Public Affairs.

Molinsky, A. (2013).*Global dexterity:How to adapt your behavior across cultures without losing yourself in the process*.Cambridge, MA:Harvard Business Review Press.

Osland, J. S. (1995).*The adventure of working abroad:Hero tales from the global frontier*.San Francisco:Jossey-Bass.

Osland, J. S., & Bird, A. (2000).Beyond sophisticated stereotyping:Cross-cultural sensemaking in context.*Academy of Management Executive*, 14, 1-12.

Sparrow.T. & Knight, A. (2006).*Applied EI*.Chichester, UK:John Wiley & Sons.

Storti, C. (1990).*The art of crossing cultures*.Yarmouth, ME:Intercultural Press.

Storti, C. (1994).*Cross-cultural dialogues:74 brief encounters with cultural difference*.Yarmouth, ME:Intercultural Press.

Thomas, D., & Inkson, K. (2003).*Cultural intelligence:People skills for global business*.San Francisco:Berrett-Koehler.

Ting-Toomey, S. (1999).*Communicating across cultures*.New York:Guilford Press.

欲知更多有关跨文化有效度测评及其应用的信息，请与美国跨文化交流学院（Intercultural Communication Institute）联系，可拨打电话 503-297-4622，发送电子邮件至 ici@intercultural.org，或访问网页 www.kozaigroup.com/ies.html。