你能耐受不愉快的职场关系吗

“耐受”不是“忍受”。是否要“耐受”，最终的选择是根据你的职业期待而定的：如果以一种成长性的思维方式来看不愉快的关系，你的着眼点应该在于——通过目前的工作能获得什么，成长的价值能够超越眼前的不愉快，即可努力做到“耐受”。

□ 林 蔚

视觉中国供图

冲动，两败俱伤

田峰刚进公司的时候就被告知，团队里有个日本专家岛田，出了名的脾气暴躁，要求严格，“在他手下干活儿你可要分外小心”。不过当时岛田不是田峰的直属领导，所以他也没太放在心上。

第一次见识到岛田的严厉，是日语培训那次。公司安排田峰等参加为期3个月的封闭式日语培训。虽说是日资公司，但吃技术饭的理工男们并没有太在意语言这回事儿。大家下了课就吃饭打牌，轻松得跟休假似的。没想到回公司第一天，岛田上来就用日语问：“你的日语说得怎么样了？”田峰一惊，磕磕巴巴地回应着。岛田招手叫来翻译，当着整组人的面说：“听说你们在那边整天玩呢，我都知道！”田峰的脸顿时红了，没想到岛田会关注他这个新人的学习进度。

不过比起后面的事儿，这种批评不过是小菜一碟。一年后田峰开始负责项目，直接向岛田汇报。他这才真正体会到什么叫“魔鬼式严厉”。

岛田是典型的日本式工作思维，不只看工作结果，还对过程中的细节非常在意。田峰作报告，每每都要应对岛田提出的各种可能性质疑，如果回答不上来或者答得不对，岛田就会变得非常暴躁，劈头盖脸一通骂。

只是批评也就罢了，偏偏岛田还是个工作狂。不管几点，只要发现报告不对，就立刻召集项目负责人，要求重新做。所以只要下午五六点钟岛田叫开会，整组人立马叫苦不迭，挑灯夜战是逃不过了。

田峰仔细观察了整个部门，发现有两个人是从来没被岛田骂过的。这两个人一来日语非常流利，跟岛田不仅能交流，还时常开玩笑。二是他们脑子灵活，应变能力强，随时应付得了岛田提出的各种质问。田峰后悔当初没抓住机会学好日语。他想跟岛田沟通下工作方式，但要请翻译帮忙，有些话不好说。加上又不是伶牙俐齿的人，常常词不达意。

一次两次，沟通不是很顺畅，田峰也就算了，“只能咬牙忍着”。但这种状态久了，田峰觉得自己快窒息了。岛田上午安排个活儿，他午饭就吃不好，下午派活儿，晚饭就没心思了。即便当天交了报告，晚上也睡不好，生怕岛田不满意，第二天又是一顿骂。有一阵子他甚至一天都不想见到岛田，借口摔伤了手，请病假回老家躲了两周。

爆发竟只为一件寻常小事。那天因为报告出错，田峰又被岛田揪住一顿骂。可能是加班久了精神状态不好，也可能是平时压力累积，田峰跳起来跟岛田大吵了一通，摔门而去。返回工位的田峰余怒未消，打开电脑就给公司领导和工会发邮件，将岛田狠狠控诉了一番。

人事部过来调查，部门里被岛田骂过的人都趁机吐了下苦水，过了一阵子，岛田被借故提前调回日本了。

“但其实是两败俱伤。”田峰总结说。他在公司的发展并没有因为岛田的离开而变得通畅。相反，明明有几次晋升机会，到最后他还是被刷了下来。田峰知道，“岛田事件”令领导对他也有负面印象，后来就找个机会跳槽了。

现在田峰跟老同事聊起来，大家反而觉得岛田其实挺不错，“虽然方式有问题，但通过这种魔鬼式训练，还是学到了很多，比如整体的考虑，细节的掌握，以及如何跟上级沟通报告，等等，后来换了几任老板，居然基本没被批评过。”田峰心里有点愧疚，如果当初语言沟通顺畅点，或者方式上改变点，可能会是个很好的结果。“还是太年轻太冲动了。如果再遇到岛田，想跟他道个歉。职业生涯第一课，他教会了我很多”。

耐受，皆大欢喜

“又给我小鞋穿！”杨子气呼呼地在微信上跟学姐抱怨。杨子跟部门领导老李的关系不太融洽。

其实一开始不是这样的。刚到这个部门的时候，杨子是新人，老李是师傅，所以她对老李的意见都很尊重。老李觉得杨子听话又勤快，属于孺子可教型，也是相当满意。

但随着杨子业务上的成熟，负责的项目增多，两个人的摩擦也逐渐增多了。老李喜欢下属言听计从，如果杨子没按他的意思或者提出自己的意见，老李就不高兴了。杨子呢，慢慢发现老李并不是慈眉善目的领导，项目做得好，他把功劳全归自己身上，做得不好，专从手下人身上找毛病。

这时候部门又新调来一名同事，从同业大公司出来的，业务能力很强。新同事一来，杨子的日子更不好过了。老李明显地捧一踩一，令杨子觉得自己在公司的形象就是业务平平，可有可无。

最近发生的矛盾是这样的：老李让杨子在下周四前提交报告，结果到了周三例会，他就催促杨子尽早交报告。两人为日期的事情争执了一会儿，杨子突然想起微信上有记录，赶紧亮出来证明。老李脸色一下子难看了，只好说，我即便说错了，你也该跟我确认下。

正说着，大领导进来了，问起部门情况。老李立马把新同事狠狠表扬了一番，随即笑着对杨子说：“你也要加油啊。上次那个项目最后还是我出面协调的，部门老人可别被新人赶过了哈哈。”大领导听闻，表扬了下新人，又鼓励了下杨子，走了。

“你说，这不就是暗戳戳故意给我难堪吗？”杨子气呼呼地发信息，“好想立马把辞职报告狠狠甩他桌上，然后扬长而去。”

“这又何必呢？你是去上班挣钱的又不是去交朋友的，不能指望别人必须善待你。辞职这种事，应该是找到好下家了才有底气做的。”学姐告诉杨子，在职场上面对上司，不管他是要求过严的还是偏心的，都只能是你去适应他，而不是他来适应你。学姐建议杨子先从提高自己业务能力入手，“工作做好了，结果摆在那儿，他就是再不待见你，至少也没话好说。”

杨子自我评估了一番，以她目前的资历，确实跳槽也不太容易找到理想职位，不如“忍一时风平浪静”，先把业务水平提上去。

她一方面尽量提高自己的业务水平，做项目时不仅考虑得更周全，也经常不耻下问，跟有经验的新同事或其他前辈探讨。另一方面，她对老李就是只谈公事，以制度规则为准，态度上保持和颜悦色。老李关注的工作，杨子就给予优先级别，提前完成，所有工作通过OA软件进行确认，保持过程证据。这么一来，果然顺心不少。工作上有了些成就感，同事领导之间也相安无事。

没想到后来有个突发事件，又促进了杨子和老李的关系。

那位被老李夸上天的新同事又跳槽了。老李从同行朋友那里得知，这人之前是在大公司的派系斗争中败落，才临时跳到老李这里的，现在找到好下家就迫不及待走了。老李感觉自己被背叛，忍不住在办公室大发雷霆。杨子啥都没说，主动接手了同事扔下的项目开始赶工。

这事儿之后老李又对杨子恢复了慈眉善目，不仅会在工作上给予指点，还经常在大领导面前表扬她。没多久杨子就顺利晋升了一级。杨子知道她和老李的关系不会像刚开始那么好，但也不再像以前那么糟糕。时间长了，曾经耿耿于怀的老李的那些“小鞋”，她也不再放在心上了，“都是些小事儿，而且当时自己确实也没有做得很好。职场上谁没跟谁磕磕碰碰过呢，我又不是人民币，不可能人人喜欢我。”

点 评

用成长性思维看待不愉快关系 以理性思考做好自身情绪管理

浙江工商大学杭州商学院 来半分

最近与闺蜜聚会，闺蜜用一顿饭的时间来吐槽她与领导的关系。闺蜜在银行工作，行长是一位“强势”的女性，闺蜜愤愤地诉说领导的“变态”之处，其他人一起感慨：职场中的关系实在是太难处理了。

在职场关系中，与领导前辈的关系估计是最微妙、最复杂的关系。为什么？因为领导与前辈手中掌握着“资源”——与你的升迁路径、职业发展密切相关。对于这种关系，往往也是最令人感觉难以把握和处理的。

故事中的田峰与专家岛田、杨子与自己部门领导老李的关系似乎都很不愉快，那么到底谁的做法更胜一筹？

田峰选择了冲动行事，最后的结果是两败俱伤，自己一时间情绪爽了，但是结果真没有比自己预想的要好：升职的机会没有轮到自己，因为领导对自己有负面印象，自己也只能跳槽了。反观自己当时的做法，如果能够加强沟通，或者不要那么冲动，结果可能完全不一样。

杨子虽然最初也是和老李不睦，但是当她客观评估了自己的实际情况没有办法跳槽后，开始转变思维方式，不但想办法提升业务水平，还转变了与老李的相处模式，从原来自己的冲动行事，到冷静对待老李与工作，加之一个同事跳槽的契机，老李又对杨子青睐有加，自己也顺利晋升。

两位主人公在与领导前辈的关系上表现出不同的耐受程度：田峰，耐不住，所以两败俱伤；杨子，耐得住，所以顺利晋升。

从职场成熟度的角度来看，杨子后来的做法可圈可点。并不是说杨子耐受程度高，就委屈自己，隐忍不发，而是她转变了对这个“不愉快关系”的思考视角：自己还没有实力跳槽，那么就想办法提升业务能力，和解与领导的关系。因此，对于不愉快的事件处理，就从关注于“生气”的情绪转变为关注于“自我增值”的认知。所以，杨子的“耐受”，更多的是一种权衡之后的选择。如果杨子当时有更好的选择，有更好的职业机会，也说不定和老李一拍两散了。

我们再来看看田峰与岛田的几次冲突，日语培训，是田峰自己没把语言培训当回事儿，所以被岛田当众批评；接下来，是因为岛田看中工作细节，对于工作的要求高，而田峰明显没有达到要求，所以才会觉得岛田难以应付；而最后的导火索，也是因为报告出错，加上之前累积的“梁子”，使田峰冲动行事，向上告状。

这一系列的事件中，岛田固然有领导方式方面的问题，但是田峰也有自己的问题。只是当时，田峰没有意识到自己的问题，直到后来，他才意识到自己在工作整体方面的考虑、对于细节的掌握，以及如何跟上级沟通报告等这些能力，都是在岛田手下通过“魔鬼式训练”获得的宝贵经验。

所以我们试想一下，如果田峰也能及时转变看待问题的视角：在当初语言培训挨批评时，能够及时端正态度；在岛田指出自己工作失误的时候，不要陷在“被批评”的情绪中，而是及时审视自己，反省自己的问题；也可以及时向那两位从来没有被岛田批评的同事学习，可能最后的结局完全不一样。

所以对于不愉快的关系是否“耐受”，最终你的选择是根据你的职业期待而定的：如果是以一种成长性的思维方式来看不愉快的关系，你的着眼点应该在于自己通过目前的工作能获得什么，如果获得的东西对你来说足够有价值，那么你需要做的就是尽可能改善关系，因为成长的价值能够超越眼前的不愉快，即可努力做到“耐受”；如果通过这些过程，你无法获得对你有价值的东西，那么在充分评估自身能力以及外界机会之后，你也可以选择“不耐受”。

当然，在“耐受”的过程中，不愉快的关系的确会让人抓狂，特别是领导与前辈，如果相处不好，会出现很多问题。此时，更加考验的是人际交往的灵活性以及自己的情绪管理能力。我们不要把“灵活性”片面地理解为“溜须拍马”，因为人与人交往的方式原本就有亲疏远近，人际关系的处理也有规律可循，我们要做的，无非是在不违背初心的情况下，尽量改善与人交往的方式。

所以无论“耐受”与否，一定不能在自己情绪极度激动时作出最终决定。“不识庐山真面目，只缘身在此山中”，当一个人深陷负面情绪时，TA就无法看到整个事件更大的视角，来不及分析事件更多的隐藏价值。最终决定是否“耐受”不愉快的关系，其实是理性思考的结果。

与其不如

也许哪个夜，就闯进来什么人，就是我的东西的新主人，顺便还能听一听来者背后的故事，或者事故。

□ 白简简

像我父母那代人，除非是商人，否则除了废品和房子，生活中是不会出现‘卖东西’这项行为的。其他不再想要的东西，要么扔了，要么存着，这也导致我家阁楼的两个储藏室里，满满当当地存放着淘汰下来的电脑主机、微波炉、豆浆机等或许还能用、但应该不会再用的闲置品。

当然，除了观念，客观原因也是存在的。在二手物品交易网站没有普及之前，卖东西不是一件容易的事，顾客并不好找，毕竟逛旧货市场的人讲究缘分，众里寻他千百度，那人却不知在何处。在此要感谢‘某鱼’，让我辈打开了新世界的大门。

我不喜欢买二手物品，但喜欢卖，最直接的原因是搬家。据说人在生命的最后一刻才知道自己真正想要的是什么，我比较幸运，搬家的时候就知道自己不想要什么了。

工作原因，经常出差。刚开始，对异地风物充满好奇，体验不够还得买点纪念品带回来，摆在桌子上，似乎要证明自己对当地的路过权。一年后，面对依旧精致的民族服饰娃娃、花草纸的台灯、王星记的折扇，发现它们有个共同特点，不好打包——不好搬。

在我还没有彻底放弃买买买之前，就像大禹治水，既然堵不住，那就疏导。此前，我在网上卖二手物品的唯一经验，是毕业前把一辆自行车卖给了学妹——自行车在我的大学属于硬通货。而纪念品这样既个人又不实用的东西，我尝试着挂到网上，其实并没有抱多大希望，连图片都拍得漫不经心。但或许正是因为这一点，资深买家们认定我不是狡猾的商家？没多久，我顺利出手了一个红木镇纸。

初战告捷，我逐渐养成一个习惯，不再需要的东西就挂到网上，也不着急，等个一年半载，等待那个有缘人。后来我发现，无论多么小众的东西，都能在茫茫人海中找到合适的主人，比如，长相蠢萌的卡通娃娃、安迪·沃霍尔的保温杯、《封神榜》的拼图……而卖东西给我带来的乐趣并不仅是‘返现’，而是发现了‘同好’，原来，有人和我一样愿意买这么奇怪的东西。

再后来我发现，和商店只有对物品本身的介绍不同，二手物品的介绍中，有时还会有人的故事。比如，高频词有‘前任送的’‘单位抽奖得的’‘老婆不让买’……真假无法验证，很可能是套路，但直指人心。毕竟，便宜仍然是二手物品最吸引人的优势，而这些理由毫无例外指向了这一点，物是人非、意外之财、不可抗力，不卖何为。

其中，最常见的故事就是处理分手后的礼物。对于再早十几年的青年男女，分手后，礼物也许原样退回，或者一扔了之，或者永久封存；这一届年轻人似乎更现实一些，既然爱情没了，那更要及时止损。

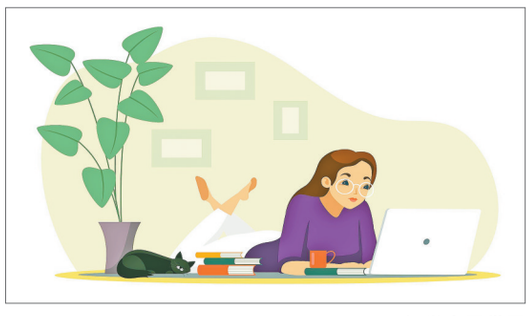
我看到过这样的故事，“圣罗兰21号，全新，本来是送给表白的女生的，没想到前两天跟前任复合了”“铂金项链男朋友送的，现在分手了，盒子保单都在”，还有的故事很短，但足够悲伤，比如，“男女婚戒转让”。

据说克罗地亚首都萨格勒布市有世界上第一家失恋博物馆，藏品有情书、婚戒等。那么，二手交易网站可以算得上是一个失恋博物馆的在线展厅，而且更具有积极向上的意义。你想，自己不再需要的东西，转头能成为另一个人的心头好，旧爱成新欢，价值最大化，真是一件可喜可贺的事情，与其伤感，不如套现。

对女生来说，偶像‘塌房’带来的打击有时候并不亚于失恋。最近，国产偶像接二连三地人设崩塌，当初不惜代价抢购的偶像应援周边和代言品牌商品，二手物品交易网站就成为其最好的归宿。有的态度十分决绝，给钱就卖，价格好说；有的过几天犹豫了，继而又反悔了，觉得自家爱豆还可以抢救一下。

所以，看一个偶像最近是什么态势，某鱼上关于他的二手物品卖得如何，不失为一个真实的指标。交易又多又好，至少说明他人气流量旺盛；卖得多买得少，不妨去看看八卦新闻，一定会有收获。

总的来说，我是一个佛系的卖家，只有在搬家等特殊时刻才会对买家略有期待，平常大多数时候是一个观察者。就像小酒馆柜台后坐着的那个掌柜，也许哪个夜，就闯进来什么人，就是我的东西的新主人，顺便还能听一听来者背后的故事，或者事故。


视觉中国供图

如果不努力，天赋就只是未实现的潜能

□ 高 艳

当一个人表现出了近乎完美的状态时，我们常常会给他戴上“天赋”的帽子。但出色的成绩往往得益于“坚毅”的品质。

很多人都知道“一万小时定律”，说的是通过大量的、一万小时的刻意练习，可以将人的潜能激发出来。那么，一个人在追逐目标的过程中，怎样才能坚持得这么久呢？这里涉及一个重要的心理品质，就是坚毅。这里也谈谈一本书和一个故事。

这本书叫做《坚毅》，作者是美国华裔心理学家安吉拉·达克沃斯（Angela Duckworth）。

什么是坚毅？并不是我们理解的为了某个目标咬牙坚持住。而是长久地、有热情地在某个领域工作，坚持不懈。

作者调查了西点军校、体育明星、很多商界成功人士之后，解答了一个重要问题，天赋是如何导致成功、成就的？是以直线的方式直接将人们引向成功的吗？达克沃斯通过研究，列出了两个简单的方程式：天赋×努力=技能，技能×努力=成就。也就是说，一个人能取得多大的成就只取决于两件事：天赋和努力。天赋绝对重要，但是努力更重要。换句话说，如果没有努力，你的天赋就无法发挥出来，它只是你未实现的潜能。通过努力，天赋会演化成为一种技能；与此同时，努力能够将人的技能转化为成果。作者本人的经历就是她这个理论的很好的诠释。

安吉拉·达克沃斯是美国宾夕法尼亚大学的心理学教授。2013年，获得美国麦克阿瑟学者奖（MacArthur Fellowship），这个奖又被称为麦克阿瑟天才奖，是心理学家能够获得的高级别荣誉和奖励了。

硕士毕业之后的几年里，达克沃斯曾经在世界著名的麦肯锡咨询公司工作，为跨国企业做行业资讯。从事职业研究之后，达克沃斯创立了非盈利性质的“品格实验室”，并担任CEO。

安吉拉·达克沃斯是典型的学术精英和社会精英。从学业上来看，达克沃斯显然是人们常说的“学霸”“学神”。

当一个人表现出了近乎完美的状态时，我们常常会给他戴上“天赋”的帽子。安吉拉·达克沃斯也一样，拿到了麦克阿瑟天才奖的时候，人们自然把她跟“天才”关联在一起。但是作者自己却不这么看，她认为自己的成绩是得益于“坚毅”的品质。她在书里讲了两个故事。

第一个故事是，她从小在父亲眼里并不是多么聪明的孩子，上大学期间也不是资优生，甚至选修《神经生物学》这门课时遇到了很大的困难。虽然自己每次都是早早来，认真听讲，努力记住每一个名词，但是还是在第一次测验的时候没及格。助教看她基础太差，都劝她退选，以免影响GPA，但是她还是继续坚持，后来，期中考试还是没及格……她准备去退选了，当她走到老师的办公室门口，又改变了想法，还是保留了这门课，继续利用所有可能的资源，约了所有能够约到的助教的时间，把能做的题目都做完，甚至她感觉自己都能够出考题了……最后的期末考试，她拿到了B，虽然这个成绩不算出色，但是她非常珍惜，因为她是从特别差的基础起步的，这是个最令自己自豪的成绩。

第二个故事发生在她读博士期间，导师是心理学界的“大牛”、积极心理学之父塞利格曼，是个非常严厉的人，学生们都怕他。她被老师叫去谈话，说她没有属于自己的一个完整理论，她哭了，心里还委屈地想：“为什么你不表扬我做得好的地方，净挑我的毛病。”

“最后，我擦干眼泪坐回了电脑前。盯着闪烁的光标，意识到我的研究确实做得还不够，并没有什么突破性的建树。我就一直努力工作，画了一页又一页图表，写满了10多个笔记本。经过10多年的思考，我最终发表了一篇文章”。当然，这些工作也奠定了坚毅理论的基础，也是《坚毅》这本书的基础，也是她能够获得麦克阿瑟天才奖的基础。

事实上，中国人对坚毅一词也相当熟悉。我们常说的“台上一分钟，台下十年功”，基本揭示了坚毅和成功之间的密切联系。当然，作者也在书里提到了培养孩子坚毅的心理品质的方法。

第一个重要环节，就是成长性思维，任何人在学习中都会遇到障碍，当遇到困难的时候，相信自己可以变得更好，而不是永远都这么差，才能建立起希望感，坚持下去。

比如，高考成绩没有那么理想，你要认识到这只是暂时的人生关口，通向梦想的路还很长，并且，学业成绩只是我个人表现的一个方面而已。

第二，同样是刻意练习。找到一个正确的学习方法，不断提高水准，战胜一个个小小的困难，不断拿到正向的反馈，得到鼓励，也会让我们坚持下去。她在TED大会上有个演讲，点击超过1000万次。而这个6分钟的演讲，她也是经过了很多遍的演练。

第三是要找到自己的热情所在，你才有动力坚持下去。为一个远大的、利他的目标而努力，会让你更有使命感，更容易坚持。

（作者为北京师范大学珠海分校教育学院副教授）