

What's True,
What's Not,
and Why it Matters

HOW Women

女性如何
做决定

Therese Huston

Decide

理 性 的 抉 择

圣·休斯顿

著

张佩

译

北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

HOW

Women

What's True,
What's Not,
and Why it Matters

女性如何
做决定

Therese Huston

Decide

理性的抉择

 北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

[美] 特蕾泽·休斯顿——著

张佩——译

理性的抉择:女性如何做决定

[美] 特蕾泽·休斯顿 著
张佩 译

图书在版编目(CIP)数据

理性的抉择:女性如何做决定/(美)特蕾泽·休斯顿著;张佩译. —北京:北京联合出版公司, 2017.6

ISBN 978-7-5596-0132-2

I. ①理… II. ①特… ②张… III. ①女性—成功心理—通俗读物 IV. ① B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 079714 号

HOW WOMEN DECIDE

by Therese Huston

Copyright © 2016 by Therese Huston
Published by arrangement with author c/o Levine Greenberg Rostan Literary Agency through Bardou-Chinese Media Agency
Simplified Chinese translation copyright © 2017 by Beijing United Publishing Co., Ltd.
ALL RIGHTS RESERVED

北京市版权局著作权合同登记 图字:01-2017-2517

选题策划 联合天际
责任编辑 崔保华 刘凯
特约编辑 张星
美术编辑 晓园
装帧设计 @broussaille 私制

未
UnRead
—
思想家

出版 北京联合出版公司
北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088
发行 北京联合天畅发行公司
印刷 北京慧美印刷有限公司
经销 新华书店
字数 266 千字
开本 880 毫米 × 1230 毫米 1/32 11.5 印张
版次 2017 年 7 月第 1 版 2017 年 7 月第 1 次印刷
I S B N 978-7-5596-0132-2
定价 49.80 元



关注未读好书



未读 CLUB
会员服务平台

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换
电话: (010) 5243 5752 (010) 6424 3832

未经许可, 不得以任何方式
复制或抄袭本书部分或全部内容
版权所有, 侵权必究

献给乔纳森，
嫁给你是我做过的最好的决定。

前言 如果决策者是女性，会怎样？

近些年来，让女性发起战斗的呼声从四面八方传来。这些号召鼓励女性向前一步，积极表达自己的诉求；要明白自身价值，尽力表现自己；要表现得强硬一些，缩小信心的鸿沟。这些振奋人心的话激励女性积极参与决策，承诺赋予渴望权力的女性权力。同时，也向女性传达这样的信息：只要她们努力工作、目标高远，就会获得巨大成功——这也意味着她们可以做出更多重要的决策。

可是，没有人提到，当女性做重要决策时，会出现什么样的情形。在做高风险的困难决定时，女性的感受与男性有什么区别吗？受这个问题的启发，我开始了相关研究，最终写成了这本书。我发现，男性在面临困难抉择时，只需要思考如何做判断，而女性在面临困难抉择时，不仅要思考如何做判断，还要考虑如何应对他人对自己的判断。

那么，一个聪慧、自尊心强、通常还很忙碌的女性，该如何做决策呢？

她需要知道女性的决策方式，以及如何在制定自己的行动方针

时将决策过程中的现实问题考虑进去。告诉你一个秘密：女性处理决策的方式实际上比她们自己认为的更具优势。女性与男性处理决策的方式不同，但并不是人们所认为的那些不同。本书的主题既不是“生物性即命运”，也不是男性与女性的大脑差异。多年来，社会一直低估女性的决策力，我们所见到的许多性别差异都源于这种对女性判断力惯常的质疑。

很多时候我们并没有意识到，相较于男性，我们会更加严密地审视女性所做出的决定。这也许不易察觉，因为几乎不存在除了性别以外其他因素完全一样的情况。但是，偶尔也会碰到其他因素极其相似，从而偏见得以凸显的情况。以 2013 年 2 月玛丽莎·梅耶（Marissa Mayer）因为取消雅虎公司在家办公的政策而登上头条这一事件为例。当时，雅虎宣布公司员工不能再完全在家办公，媒体因此抨击梅耶。有评论员批评这种政策转变，认为这对女性不利，而且包括我自己在内的许多人，都对梅耶这项富有争议的决策感到诧异。然而，当零售公司百思买（Best Buy）的 CEO 休伯特·乔利（Hubert Joly）一周后做出同样的决定时，有多少人听说过这件事呢？¹ 当他终止百思买优越的家庭办公政策时，商业记者们尽职尽责地报道了这则消息，但乔利并没有像梅耶那样引起民愤。因为这个决策，乔利的名字只是在 2013 年的头条短暂出现过，但是直到 2015 年，记者还在讨论梅耶的决策，分析她的做法是否正确。² 因此，对于同样根据判断所做出的决定，男性 CEO 所引起的关注只持续了几个月，而女性 CEO 却遭到了数年的审视和指责。

起初，我们会试图为自己做出不同反应而辩解：受到雅虎决策影响的员工肯定更多。因为雅虎是一家软件公司，在家办公的程序员可以穿着睡衣，不管白天还是黑夜，在任何时间都能工作；而

百思买有实体店铺，我们推断其员工必须准时上班、穿着得体，在家办公的职员肯定很少。但有报道文章显示，梅耶的决策只影响到200名雇员，而乔利却让公司近4000名在家办公职员的生活发生了改变。³也就是说，百思买的决定影响到的员工数量是雅虎的20倍。

如果受波及员工的数目不是梅耶引起轩然大波而乔利却自鸣得意的原因，那到底该如何解释这种现象？难道是因为梅耶新近掌舵雅虎，而乔利是百思买的老舵手？也并非如此，两位CEO都任职大约半年，这就让情况显得更加令人不安了。⁴人们对梅耶的决策一直耿耿于怀，而对乔利的决策却忽略不计，也可能是因为许多人陷入了一种不自觉的思维模式：对于女性做出的决定，我们毫不迟疑地进行质疑；对于男性做出的决定，我们却都倾向于接受。对我们来说，男性和女性做相同的事情，我们会用不同的方式来看待。

这种倾向会造成很现实的后果。想想这种常见的情形，企业乐于提拔男雇员，却在提拔女雇员时顾虑重重。为什么会这样？很多书都解答了这个问题，但我的研究提供了一种新的说法，揭示了被许多人所忽视的东西。对于男性所做的决定，就算它令人费解、不讨人喜欢，我们也会迅速接受，并且认为必须如此。而当女性宣布同样的决定时，我们却会花双倍的力气进行审视。这也许并不是有意为之，但我们确实会怀疑她所做的决定是否正确。

决策包含着性别因素，尽管这可能有些难以置信。对于同样的决策，有人会对男性会心地点点头，对女性却皱起眉头怀疑。我们都会认为自己对待他人很公平而且充满善意，我从未见哪个人说：“我喜欢以不同的方式对待不同的人。”如果我们想弄清楚性别影响决策过程的方式，以及我们面对男性决策和女性决策时细微但明显的反应，那么我们需要提出一些严肃的问题。男性和女性的判断力

存在真正的差异吗？我们是否夸大了这种差异？流行的观点所揭示的男女决策方式的差异，哪些是真实的，哪些其实是编造出来的？假如男女使用不同方式做出相同的决定，那女性的决策方式会不会是一种财富，而非负担？

最重要的是，如果发现自己对待男性做出的决策和女性做出的决策的确有所不同，那么我们应该做些什么？我们如何才能及时意识到自己这种不公平的倾向？一方面，我们需要训练自己，学会察觉我们对待决策时的隐性偏向。不管是男是女，在做决定时都必须审时度势、制定策略，因为这不一个人能够完成的。毫无疑问，无论你是男性还是女性，阅读此书能够帮助你提高决策能力。但是，如果我们想看到更多的女性参与重要决策，我们应当改变自身所处文化对女性判断力的思考方式。我们需要做一些结构性的改变，这些改变不仅会改善女性的生活，还会改善我们所做出的决定。我希望这本书能带来一点启发：让更多女性参与关键决策不仅对女性自身有益，还能改善决策，这对众人皆有益。

在做重要决定时，我们要问谁？

1968年1月，西雅图一个寒冷的冬日，虽然没下雪，但人们都裹得严严实实。23岁的芭芭拉·温斯洛（Barbara Winslow）在华盛顿大学读历史学专业，和丈夫结婚不到一年。就在几天前，芭芭拉被检查出胸部有一个肿块，她无法接受这个事实。医生向她解释，可以在麻醉后从乳房内取出一个切片进行活组织检查，如果检查结果呈阳性，说明是恶性肿瘤，那就直接在之前麻醉的基础上立即进

行根治性乳房切除手术。这个手术的名字取得很合适，因为这意味着将会一下子切除整个乳房、乳房下面的胸肌以及位于女性腋窝的淋巴结。显然，这是一种高效而野蛮的治疗方式。⁵在芭芭拉进入麻醉状态、即将失去意识时，她想自己是否患上了癌症，醒来时等着自己的要么是好消息，要么就是原来乳房所在的位置满是缝线。

解释完手术步骤后，医生说会立即安排活组织检查，但是芭芭拉不愿意。她可以回家想想吗？为什么一定要立即做决定？对此，医生解释说，如果他给芭芭拉大量时间考虑这件事，她很可能因为太害怕，决定不冒这个风险。

芭芭拉认为确实不应该质疑医生的权威，所以她回答道：“好吧，这也有道理。”医生便把手术同意书递给了芭芭拉的丈夫。“等等，”芭芭拉说，“为什么是我的丈夫签字？”医生给出的回答将会让她永生难忘：“因为女性对她们乳房的依恋既情绪化又毫不理性。”⁶

这句话令人气愤吧？真是有些莫名其妙。做决定的人是谁？难道不是芭芭拉吗？可是这位医生并未真正问过她想怎么办。事实上，医生想表达的是，她容易情绪化、不理智，不能做这个决定。给人一种可自行选择的假象，有什么意义吗？如果芭芭拉当时说，“我不想化验”，那医生还会把手术同意书递给她丈夫吗？

2015年，芭芭拉告诉我：“现在回过头来看，我希望自己当场就质疑了那位医生，我希望自己砸了他的办公室。我应该问问他，‘我倒想知道，男性对身体的哪个部位依恋到丧失理性？’”芭芭拉有很多生气的理由，比如那位医生不相信女性能在压力处境中做出恰当的判断。然而，芭芭拉当时甚至都没有怀疑过他的武断结论。她说：“那时我不会这样思考，大家都不会往这方面想，那时的女性就是这样生活的。”

这可能只是一个女人的一段可怕遭遇，但是作为一个决策研究者，我从这个故事中看到了更加令人忧虑的东西。我们可能会觉得，这类事情也就是发生在过去而已，这种情境中的各方面因素已经得到了改善，在当今的美国，已经没有医生会让一位女性的丈夫来替她做决定。但是这种处境到底改善了多少呢？人们很愿意自信满满地说，这种歧视已经不复存在了。但是类似这样对女性决策者的歧视，有多少已经完全消失，又有多少只是隐藏起来但仍然影响人们对领导者的选择？不管是在医生的诊室里，还是在商务会议中，女性在做高风险决策时，是否被平等对待？抑或，是否仍有这样一种念头难以打消，即男性不受恼人的情绪束缚，因而具有更高的决策能力？

差不多半个世纪过去了，癌症治疗过程不再像过去那么野蛮：女性自己在手术同意书上签字；在医生和病人讨论过活组织检查结果之后，才会安排进行手术；根治性乳房切除手术也基本上是过去的事了。如今人们听到芭芭拉的这个故事，都会觉得很震惊。但是我们仍旧得问问自己：**情况真的完全不同了吗？**

理查德·霍夫曼（Richard Hoffman）是衣阿华大学的一名医学教授，他发现直到今天，仍有必要想一想医生和患者之间是怎样对话的。对于在决策过程中的角色，医生向男性患者和女性患者分别传达的是什么？谁会被问到“你想怎么做”，谁不会被问到？是不是有些患者被当成搭档，而有些则被当成从属？

2011年，霍夫曼教授和他的团队分析了美国不同地方1100名成年人的调查数据，他们让患者报告近期与医生进行的关于癌症筛检的对话。霍夫曼主要关注的是50岁以上的成年人，因为医生一般建议超过50岁的人接受某些类型的癌症常规检查。如果医生认为男

性和女性具备同等的决策能力，那么所进行的决策对话应该是相同的。然而并非如此。根据报告，在讨论男性前列腺检查时，有70%的男性被问过，“你想做这个检查吗？”而讨论女性的乳房检查时，同样的问题只有43%的女性听过。⁷

为什么会有这样的差别？当面临性器官癌症筛检的选择时，为什么男性比女性有更多选择权？而且值得注意的是，对于前列腺癌症筛检的有效性，一直存在争议。前列腺癌的前期筛检一般都要验血，大约有3/4的男性检查结果呈阳性，但并未患上前列腺癌，也就是说，误判比例很高。前列腺癌血检问题重重，因此美国预防服务工作组将这项检查评为D级，表明它的害处大于益处。而乳腺癌筛检，虽然也说不上完美，但至少被评为B级。⁸前列腺癌筛检会造成大量不必要的担忧，更不用说多余的诊疗及检查带来的风险。也许正因为如此，医生给男性更多选择权，让他们自行决定是否要经历这些可能具有误导性且令人不安的筛检过程。⁹

好吧。那么对于同一个器官的检查，情况又如何呢？霍夫曼后来考察了一个两性兼具的器官的筛检。他专门选了一个被美国预防服务工作组评为A级的检查，它能可靠地检测出男性和女性是否患有癌症。这个检查就是可怕的结肠镜检查。¹⁰在美国，结肠癌在最常见的致死癌症中排名第三，男性和女性都有很高的患病风险。¹¹当医生和患者讨论是否要进行结肠镜检查时，是只需要说“你得做这项检查”，还是告诉他们有什么选择，然后问“你想做这项检查吗？”。霍夫曼教授得到的结果发人深省。医生问了71%的男性是否要做结肠镜检查，却只问了57%的女性同样的问题。这两个数字差别不是很大，没错，但是为什么不是一样的呢？为什么更多男性得到了选择的权利？这些男性和女性的年龄是在同一个区间内的，他

们中大多数人的年龄在 50~70 岁之间，因为医生一般会建议从 50 岁开始做第一次结肠镜检查。美国男性患结肠癌的风险比女性稍高，21 名男性中有 1 人会在人生的某个时期患上这种疾病，而女性的患病比例是 1/22。¹² 不过，这是否就意味着更多男性有自己选择的权利，医生应该更多地询问男性，而不是直接告诉他们去做这项检查？相比之下，女性患结肠癌的风险更低。这就说明，如果有一个性别可以选择不做这项检查，那就是女性。那么，女医生更可能会询问女患者她们想怎么做（而不是直接告诉她们做什么）吗？我们不得而知。这组数据并不包含医生性别的信息。

第一次阅读这份报告时，我不知道该作何感想。也许医生对男性和女性区别对待是为了更有效地工作。医生一年要看几百名病人，察言观色是所有优秀专业医生的必备技能。会不会是医生发现如果不让男性自己做出选择，就会激怒他们，从而使他们一去不回？抑或是相当比例的女性一开始不肯做癌症筛查，但后来后悔不已，所以才更少地让女性选择？尽管现在医生已经不会让男性来签妻子的手术同意书，但似乎他们还是跟以前一样，比起女性，会更加相信男性以及自己的正确判断力。

在美国，女性获得重大决定权的历史较短。直到 1920 年，美国的女性才获得选举的权利，那时世界上已经有十几个其他国家通过了允许女性参与公民决策的法律。¹³ 在 1968 年芭芭拉看着丈夫勉为其难地签署手术同意书时，医生并不是唯一认为男性比女性判断力好的群体，大多数专业领域都存在这样的看法，毕竟那时女性解放运动才刚刚开始。在 20 世纪 60 年代末，离过婚的女性想开始新的生活，一般无法直接买到属于自己的房子。她们有两个选择：不买房而是租房；如果一定要买，需要说服她身边的男性，通常是她

的前夫，在抵押贷款上签字。¹⁴而在 20 世纪 70 年代初，高收入女性申请信贷额度时，通常会遭到拒绝。以比莉·简·金（Billie Jean King）为例，她是世界网球冠军，曾在某一年的温网比赛中赢得三个冠军，用挣来的钱养活家庭。她曾经想以自己的名字办张信用卡，却没办成。她发现想要办理信用卡的唯一办法是让她的丈夫成为第一担保人，因为只有当贷款方确定此卡的财政决定者有一位男性支持时，她才能成为第二持卡人。如果她丈夫有经济来源的话，这种做法也许还有点道理，但是当时他并没有收入，比莉·简·金那时正供他在法学院上学。¹⁵

现在借贷程序的相关法律已经修改，但是为什么在 21 世纪，这些潜在性别偏见仍然影响女性在决策方面的待遇？为什么医生更多地让男性参与决策？不仅是医生，大多数人在评判一个人的决策能力时，是否对男性和女性进行了区别对待？社会对女性判断力的评估是否受偏见影响？

为了更好地了解现状，我们走进了维多利亚·布里斯科（Victoria Brescoll）的实验室。布里斯科是耶鲁大学管理学院的一位社会心理学家，她对于男性和女性是如何被评价的这一问题很感兴趣。布里斯科研究了普通成年人评价求职者、应试学生和政客的方式。她想知道，我们如何判断电视上的那位候选人或者站在我们面前的某个人能否胜任。

在一项研究中，布里斯科让普通人评价求职者。每个参与研究的成年人拿着一个写字板坐在屏幕前，观看一场已经开始的面试视频。这场面试分为两个版本，一个是男性，另一个是女性。整个面试过程看上去很常规，直到经理让面试者描述自己在以前的工作中曾犯过的一个错误。面试者都讲述了一个和同事丢掉重要客户的故

事。随后，经理问道：“你当时是什么感受？”求职者听到这个问题恼怒起来，不安地高声回答：“当然很生气了。”看完视频后，受试者要对这个求职者进行打分，评估这个人在未来的工作中可以拥有多少权力。你会信任这个人，让他独立决策吗？最后，应该雇用这个人吗？

布里斯科真正想知道的是，这些评价会因求职者的性别不同而有所差异吗？

结果确实如此。布里斯科和欧洲工商管理学院新加坡校区的教授埃里克·乌尔曼（Eric Uhlmann）进行了三种形式的研究。在每种研究中，受试者给生气的女性求职者的分数比给有同样行为的男性求职者的分数都低。¹⁶ 这些求职者其实是专业的演员，他们严格按照同一剧本进行表演，一样都牙关紧闭，发泄同等程度的情绪。但是那些受试者并没有这么看，发怒的女性求职者在他们看来显得“沉不住气”，不具备作为领导者的素质。¹⁷ 不仅男性受试者这样看待女性求职者，连女性受试者也这么看。两种性别的受试者都认为，对过去的失误而感到挫败的女性应该担任低权力的工作，应该拥有少量独立决策的机会。

相较之下，受试者将男性的怒气归因于他们所受的压力，而非缺少控制力。因失误而感到挫败并没有影响一名男性的可信度，发泄情绪反而提高了他的地位。如果一位怒气冲冲的男性说他只是一名职位较低的助手，这些评估的人就想给他更多领导的机会。他们想让一个感到挫败的男人拥有更多的决策机会。¹⁸

布里斯科的研究说明，当男性和女性用同样的方式说同样的话时，我们潜意识中的偏见会自然而然地导致我们认为，他一定会大有作为，而她真是个麻烦精。

狗拉雪橇问题

有些群体坚持认为，如今女性已经获得大量的决策权，并列举了位高权重的杰出女性。谢天谢地，和不能办理信用卡的时候相比，女性的地位是有了很大提高。近年来，任职于美国最高司法职位的两位法官都是女性，她们是最高法院法官索尼娅·索托马约尔（Sonia Sotomayor）和艾莉娜·卡根（Elena Kagan）。自2000年以来，德国、巴西和韩国的公民都陆续选出了自己国家的首位女性首脑，让安格拉·默克尔（Angela Merkel）、迪尔玛·罗塞夫（Dilma Rousseff）和朴槿惠成为世界上最有权力的女人。甚至，从创立之初就由男性负责的金融机构，也最终决定让女性一展拳脚。2014年珍妮特·耶伦（Janet Yellen）开始指挥美国中央银行系统，2011年克里斯蒂娜·拉加德（Christine Lagarde）被任命为国际货币基金组织的总裁。

鉴于人们能一口气说出一长串权势女性的名字，似乎可以认为目前社会对女性判断力的信任程度与男性相当。然而，这些都是特例，并非常态。女性占世界人口的一半还多，可是在经济和政治领域担当重要决策者的女性却只有一小部分。2015年世界上的独立国家有195个，这些国家中只有11.2%的国家由女性领导；在美国500家最大的公司和英国100家最大的公司中，女性高管所占的比例都只有15%。¹⁹ 进入标准普尔前1500名的公司里叫约翰的男性CEO比叫任何名字的女性CEO都要多，我将其称作“约翰数据”。²⁰

我们对女性是糟糕决策者的看法，并不是促成领导层性别比例差距的唯一因素。但是这个因素到底有多重要呢？公司机构喜欢找其他原因来解释高层女性稀少的现象，他们经常归因于野心的差距，称

女性不像男性那样热衷于晋升。但有数据显示，职业女性和男性一样富有进取心。2013年，一项调查收集了超过1400位管理人员的信息，发现想在公司担任高职位的女性和有同样想法的男性一样多。当被问到是否想让自己的职位再升一级时，83%的女性管理者做出了肯定回答。同样的问题，只有74%的男性管理者做出了肯定回答。²¹

有些评论者认为，女性采取的成功路线不对。她们或是没能找到能够指导或支持她的人，或是没有要求晋升或加薪，或是不愿牺牲晚上和周末的时间，而办公室的男同事周日可能会来上班。然而，一项研究显示，仅仅“做正确的事”对于女性还不够。这项研究由非营利研究机构 Catalyst 开展，它跟踪调查了3345名毕业于美国顶尖商学院的学生，询问了这些商学院男女毕业生所使用的职业策略，并在数年间跟踪了解他们的收入变化以及晋升速度。在调查中发现，比起女性，那些理应行之有效的职业策略对男性更有帮助。²²千方百计采用所有职业发展策略的女性，还是没有使用同样策略的男性上升得快或挣得多。

另一个群体不以为意，认为这个问题正在逐渐得到解决。“耐心点，”他们说，“现在处于中层领导岗位的女性越来越多，再过几年，等到体制跟上去，就会有更多的女性跻身高层。”也许吧，可是最近几年的数据却呈现出另外一种情形。²³美国500强公司中女性董事成员的人数连续9年没有大的变化。²⁴2014年美国女性州长的人数只是2004年的一半。²⁵如果把女性的进步比作管道的话，这个管道在科技领域满是漏洞，在科技产业女性的离职率是男性的两倍。²⁶Textio是一家新成立的软件公司，它的CEO基兰·斯奈德（Kieran Snyder）采访了超过7000位离开科技产业的女性，发现她们离开的主要原因是那里的文化氛围排斥女性。其中一位受访女性电力工程师

杰西卡说：“我热爱我的工作，我喜欢解决问题，创造能够改善人们生活的科技。我不喜欢的是，每天都要去兄弟会（frat house）上班。”²⁷

要理解这种女性领导的边缘化，我们需要自问：**为什么人们不放心让女性成为高层决策者？**并非人们认为女性的智力不如男性。美国皮尤研究中心（Pew Research Center）最近做了一项面向超过 28 岁的美国人的调查，结果发现 86% 的调查对象认为男女智力相当。此外，有 9% 的调查对象认为女性比男性更聪明。也就是说，只有 5% 的人认为男性更聪明。²⁸

但是**智力不等同于判断力**。我们脑中完美的决策者是什么样的呢？调查显示大多数人认为领导者必须勇敢无畏、行动力强，只有那些临危不惧、在每一个关键时刻都信心十足的人才能做出最佳的管理决策。²⁹聪明的人可能懂得多，但一名优秀的决策者要敢于在自己懂的东西上下重注。

在大多数人脑中，以上所有特征勾勒出了一位男性的形象。

但是你在自己公司四处看看，也许能看到不少女性在做重要决策。在美国，38% 的经理是女性。但是这些女性经理都做什么类型的决策呢？³⁰ 协调团队、计划项目、解决纠纷和监督部门预算。对于此类重要的内部决策，女性通常颇受欢迎。但是对于决定企业发展方向的外部决策，要靠公司老板，很多时候是公司的 CEO。就美国 95% 的大型公司而言，靠的是男性。³¹

有些人可能会反驳，中层管理人员所做的许多决定并不是他们自己的决定。2015 年一项面对 21859 名全职雇员的研究发现，主管和经理通常是最抑郁的雇员，他们的抑郁水平高于薪水更少的下属和收入丰厚的老板。³² 为什么中层人士如此郁郁寡欢呢？哥伦