

美国心理学家协会前主席布鲁斯特·史密斯推荐！

顶住 职场压力

[美] 萨尔瓦多·麦迪 黛博拉·克沙巴◎著

将危机转化成机会

Resilience at Work

How to succeed no matter
what life throws at you

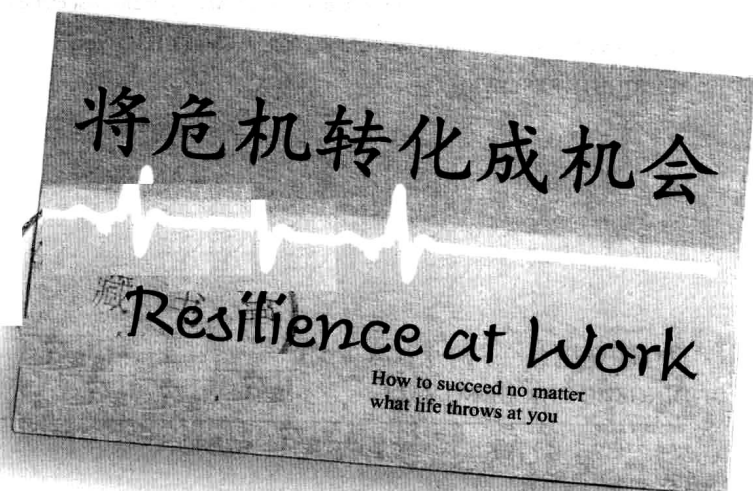
金融海啸风起云涌，裁员减薪危机四伏，工作节奏越来越快……
如何顶住压力，把潜在的危机转化为个人成长的机会？



[美] 萨尔瓦多·麦迪 黛博拉·克沙巴◎著

姜 玮 殷 燕◎译

顶住职场压力



中 信 出 版 社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

顶住职场压力：将危机转化成机会 / (美) 麦迪, (美) 克沙巴著; 姜玮, 殷燕译. —北京: 中信出版社, 2009.4

书名原文: Resilience at Work: How to Succeed No Matter What Life Throws at You

ISBN 978-7-5086-1412-0

I. 顶… II. ①麦… ②克… ③姜… ④殷… III. 成功心理学 IV. B848.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 193197 号

Resilience at Work: How to Succeed No Matter What Life Throws at You by Salvatore R. Maddi and Deborah M. Khoshaba

Copyright © 2005 by Salvatore R. Maddi and Deborah M. Khoshaba

Published by AMACOM, a division of the American Management Association, International, New York.

Simplified Chinese translation copyright © 2009 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED.

顶住职场压力——将危机转化成机会

DINGZHU ZHICHANG YALI

著 者: [美] 萨尔瓦多·麦迪 黛博拉·克沙巴

译 者: 姜 玮 殷 燕

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm

印 张: 12 字 数: 164 千字

版 次: 2009 年 4 月第 1 版

印 次: 2009 年 4 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2006-7247

书 号: ISBN 978-7-5086-1412-0/F · 1518

定 价: 27.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84264033

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

我们都曾经是“边缘儿童”。我们的父母移民来到美国，又几乎没有接受过任何教育，经济状况十分窘迫，因此我们小时候的条件十分艰苦，生活中充满了各种各样的困难。父母虽然希望我们能过上最好的生活，但却不知道在美国社会中什么样的生活才算“好”，也不知道如何才能帮助我们获得这种生活。

幸运的是，我们进入学校之后，有些老师很快就注意到了我们的天分，在教育过程中给我们提供了十分关键的支持与引导；有些同学却将我们视为头脑聪明的潜在竞争对手，对我们的态度并不友好。总之，在老师的支持下，我们两人都决定进入大学深造，在那里为获得成功而奋斗。

本科毕业之后，萨尔进入研究生院攻读临床心理学，而黛比则投身于歌唱事业。萨尔获得博士学位后开始了心理学领域的职业生涯，历任大学教师、研究员、心理工作者。黛比做了几年歌手之后退出演艺圈，同样选择了临床心理学，获得了博士学位，历任心理工作者、教师、咨询师。

没过多久，在专业方面所持观念与实践的相似性促使我们走到了一起。我们都致力于存在主义心理学，尤其关注人们如何成功驾驭人生中的惊涛骇浪；我们一致认为，坚韧性是人们在压力面前保持适应力的关键所在。这一结论不仅与我们的研究和实践结果相符合，更在我们的亲身经历中得到了印证。

当今社会中、职场上充斥着种种问题，给人们带来巨大的压力。为此，我们总结了曾经帮助我们在生活与事业双方面获得满足与成功的种种态度、技能，以与所有上班族分享。希望我们在本书中提供的内容能够助你一臂之力，在变化面前不但不被压力打倒，而且还能够从中获益。

萨尔瓦多·麦迪

黛博拉·克沙巴

前言

导言 1

第一章 以适应力应对变化 9

第二章 深入探究压力与适应力 17

第三章 坚韧性如何提升适应力? 29

第四章 适应力可以培养 41

第五章 在逆境中奋发——你的态度是否正确? 51

第六章 锻炼自己, 形成全心投入、掌控局面和不畏挑战的态度 65

第七章 换位思考: 将变化转变为优势 83

第八章 用换位思考法应对压力 103

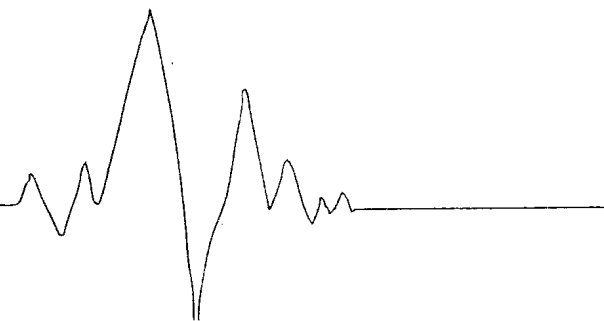
第九章 良好的人际关系: 互相鼓励与互相帮助 127

第十章 掌握互动技巧, 建立良好的人际关系 145

第十一章 改善雇主与职员之间的关系 165

第十二章 企业如何提升员工及自身的适应力 175

导 言
Resilience at Work



作为一个民族，我们乐于相信自己善于学习、改变、驾驭生活中的一切困难。在职场中，自力更生一向是我们最宝贵的品质之一；无论作为组织管理层人员还是作为基层员工，我们都始终力图以崭新的面貌示人，从而证明我们继承了善于适应高压变化的长期传统。

这一情况在今天发生了怎样的变化呢？如今的社会压力与经济压力已经发展到了异常严重的程度，我们虽然期望以高水平方式适应现状，但却越来越难以做到。尽管我们仍然希望相信自己善于学习、改变、驾驭高压情境，但如果缺少与环境相适应的潜在素质，当代社会中种种动荡不安的变化就可能为我们带来破坏性的后果。因此，在压力面前保持适应力比以往任何时候都更加重要。这本书将教你如何拥有适应力，如何克服人生中的种种障碍、获得最终的成功。

我们的高压时代

我们如今面对着多方面的压力。在职场中，我们都要承受因与人共事或位居人下而造成的持续压力：我们或许会就工作中什么最重要、怎样才能更好地完成工作而产生分歧，或许会在信念、取向、价值观、期望值、接受能力和工作方式等方面存在差异；诸如此类的日常压力可能会逐渐累积，最终给我们造成破坏性的后果。除此之外，全球范围的快节奏变化正在影响我们每一天的正常生活。这一切加在一起，就组成了一份超级压力大餐。

全球范围的变化中影响力最大的一个方面，或许就是远程通信技术令人瞠目结舌的迅猛发展。尽管从积极方面看来，我们的工作能力由此得到

了大大提高；但从消极的一面看来，我们被迫不断地加快学习速度，以免在“数字鸿沟”中落在后头。对于企业而言，科技的高速发展意味着商品、服务与市场都面临着意料之外的改变。因此，许多企业纷纷重组，或扩张、或裁员、或集中管理、或分散管理、或出售转让、或兼容合并……这一切都给企业的员工造成了巨大的压力。

科技的进步更为全球化增添了新的动力。尽管科技让我们能以更快的速度处理远在世界另一头的事务，但科技也给均一化、流水线作业的标准与操作程序带来了压力，从而威胁到了个人乃至整个社会的传统、信念与价值观。我们不得不与素未谋面的陌生人共商大事、制订计划。这种种变化将我们以往的生活骤然打断，导致生活变得压力更大、更难以预料。

我们这个时代无疑是躁动不安的，巨大的社会变化与科技变化让通常的工作压力增加了许多倍。如今，尽一切努力在压力面前保持较高的适应水平尤为重要；只有这样，我们才可能获得美好的生活。

何为适应力？

当压力逐渐累积的时候，许多人会表现出与过度紧张有关的行为反应和生理症状。他们比平时更易于焦躁不安、感到绝望、容易被问题困住、以受害者自居、愤世嫉俗、睡眠质量下降、身体上出现各种各样的疼痛、不能合格或者不能按时完成任务。时间一久，压力症候群就可能发展为因长期劳损而造成的疾病，例如动脉硬化、癌症或者肥胖症。在压力面前，这些适应力较差的人显然较为脆弱。

与此相对，适应力能够指引我们在事业和家庭双方面获得成功。有些人即使在压力极大的环境中也能保持较高的坚韧性，这样的人不仅能避免骤变与矛盾带来的潜在危险，而且能将其转变为个人成长的良机。这就是适应力的精髓。恰如从黑暗中发现一线光明，坚韧性强的人能够解决矛盾、扭转骤变的方向，并在这一过程中汲取经验，从而成为一个更满足、更成功的人。举例来说，一位经理人为雇主服务了25年之后却遭到辞退，然而

他以此作为跳板，创办了自己的咨询公司并成功盈利；又或者，一名职员在老板因为压力而大发脾气的时候，不但没有让自己的工作表现因此下降，而且还更加主动地协助老板的工作，从而减轻他的压力。当今时代越来越动荡不安，适应力的重要性正日益凸显。

适应力的关键——坚韧性

如何在压力面前保持较高的承受水平？要想在高压环境中不受影响、有所作为，你需要培养一系列的态度与技能，这些态度与技能所组成的独特品质就是我们所说的“坚韧性”。我们对伊利诺伊州贝尔电话公司的职员进行了长达 12 年的跟踪研究，研究结果表明，坚韧性是适应力最根本的基础。在研究期间，电话行业由联邦政府管辖下的垄断行业转变为自由竞争行业，而伊利诺伊州贝尔公司及其母公司美国电话电报公司都经历了一场灾难性的骤变。在接下来发生的翻天覆地的变化中，我们的研究对象中有三分之二都在工作表现与健康状况方面出现了大幅度的下降。与此相对，另外三分之一的员工则善于适应，不但得以免于淘汰，而且有所进步。他们把变化转化为大好机会，不但职位升到了公司的高层，在情绪上也感到更加振奋、自信。

与其他人相比，善于适应的员工拥有全心投入（Commitment）、掌控局面（Control）、不畏挑战（Challenge）三大坚韧态度，正是这三个 C 赋予了他们面对骤变的勇气与动力。有了这样的勇气与动力，善于适应的员工就能找出解决各种问题的方法，并能与周围的人相互支持，因此能够较好地应对变化。

继伊利诺伊州贝尔项目之后的 20 年间，全世界有超过 400 项研究进一步确认坚韧性是适应力的关键所在。我们所做的研究还有一个重要方面，就是证明无论成人还是儿童都可以通过学习获得坚韧性。千真万确，从这本书中你可以学到许多提升坚韧性的方法，它们均配有相关案例分析加以例证。

我们的背景与实践

我们的父母都是从其他国家移民来到美国的，尽管他们怀有远大的理想和美好的期望，但既然身为移民，就注定要遭受经济上的困难。这种背景将我们的父母划入了弱势群体，也将我们划入了边缘儿童行列。我们的父母并未将自己的移民身份视为障碍，反而将其视做一种可能性，从而帮助我们树立了坚韧而有力的人生态度；这种人生态度与老师、朋友们的帮助加在一起，为我们的发展提供了支持与引导。

大学毕业之后，萨尔直接进入研究生院攻读临床心理学，随后开始了大学教师、心理学家及研究人员的职业生涯。而黛比起初致力于歌唱事业，经历了几番波折之后，同样改行成为一名心理学家兼教师，并以此作为终生职业。没过多久，我们在职业领域的共同信念与兴趣使我们走到了一起。我们都对人们如何成功地驾驭人生中的惊涛骇浪特别感兴趣；我们两人都为公司、军队与安全部门提供心理咨询，都在大学中授课并进行相关研究。我们共同认定，坚韧性是适应压力的关键因素，这不仅是因为我们的研究与实践支持了这一假设，也因为我们早年的亲身经历与之相符。

我们还共同创办了一所咨询与培训机构——坚韧性研究中心，致力于向人们传授能够帮助他们适应压力的态度与技能。这本书所包括的种种技能与案例分析，均来自于我们在坚韧性研究中心多年累积的咨询、评估与培训经历。如今的职场混乱不堪、充满压力，因此我们愿向所有的上班族及其家庭伸出援手。

这本书能为你提供哪些帮助

这本书将向你提供必备的技能，帮助你提高自身的坚韧性，培养克服高压环境、获得成功的潜在能力。书中包含了不计其数的实例证明与案例分析，它们都是我们从咨询工作中总结得出的宝贵经验。

第一章至第四章解释了何为适应力，以及坚韧性何以成为适应力的根

本基础。第一章提醒你警惕动荡不安的当今时代，阐明适应力就是在压力下发展进步的能力，并论述了能够助你实现这一目标所必备的态度与技能。在第二章中，我们着重介绍了在伊利诺伊州贝尔电话公司进行的研究项目，进一步强调能够帮助你提高适应力的几种重要品质。在第三章中，我们将讲解关键性格特征如何影响适应行为，并探讨身体在高压环境中所做出的反应，帮助你认识自己身体的运行机制和生理需要。大量研究表明，坚韧性能够有效提高工作表现与健康状况，第三章的其余部分对这些研究进行了总结。第四章明确指出成年人也可以通过学习拥有适应力，并指出有助于学习过程的各种因素。

随后，第五章到第十章介绍了各种核心策略，能够在压力逐渐累积时帮助你更好地适应。第五章介绍了若干研究案例，详细解说全心投入、掌控局面、不畏挑战的坚韧态度为何能够赋予人们克服人生中的种种困难、提高适应力的勇气与动力；我们也会教你如何确认自己是否拥有善于适应的态度。第六章在此基础上提供了转换思维方式的技巧，教你以勇敢的态度对自己的经历进行思考；我们仍然会运用案例分析帮助理解，并开始引导你锻炼自己的适应力。

第七章帮助你进一步了解如何应对高压环境，通过案例分析，我们将向你展示善于适应的应对方式与易受影响的应对方式之间的区别。第八章指导你如何磨炼自己的应对技巧，从而避免高压环境带来的潜在危险，并将其转化为个人成长的良机。我们更会特别指导你如何使压力变得不那么难以容忍、如何对其加深理解，并通过制定详细计划、采取果断行动解决压力造成的问题。在这一章中，案例分析同样会令你的学习过程更加丰富多彩。

第九章进一步揭示建立在工作基础上的人际互动关系为何能对适应力产生改善或破坏作用；我们也会告诉你，当工作中出现矛盾时，重要的是互相帮助、互相鼓励，而不是任矛盾持续或升级。案例分析会指导你如何与他人互动才能提高自身适应力。第十章将向你提供处理矛盾的技巧，帮

助你成功解决与同事、上司、客户之间的争端；你会学到如何建设性地帮助他人、鼓励他人，而不是与之针锋相对，从而给自己造成麻烦。在这一章中，我们会运用案例分析对这些技巧进行补充说明。

在第十一、十二章中，我们总结并扩展了前十章的主题。第十一章向你介绍如何运用富有适应力的态度与技能，巩固你与同事、老板之间的纽带。第十二章讲解了公司或组织如何培养整个团体的适应力。我们将向你展示企业组织如何通过认同特定价值观念、创造特定企业文化，与员工个人的适应性态度和适应性特长相辅相成；我们更会进一步指出，在一个富有适应力的企业组织中，公司的整体气氛和组织结构都会对员工的应对模式和人际互动模式起到有力的支持。

在此，我们无比诚挚地向你展示了我们多年来在职场适应力方面积累的知识与经验。只要深入领会本书的核心思想，你就能大大提高自身的适应能力，并在日新月异的当今时代中获得丰厚的收益。

第一章

Resilience at Work

以适应力应对变化

“玉不琢，不成器；人不学，不知义。”

——中国谚语

进入 21 世纪以来，世界日新月异，令人应接不暇。无论是作为个人、社会一员还是上班族，高速的变化都要求我们寻求一种全新的行为模式。你在生活与事业中能否成功，很大程度上取决于你迎接挑战的方式。

毫无疑问，这个时代已经发生了巨变，在职场中的体现尤其明显。“二战”结束后，美国在一段时期内处于相对稳定的领先状态，国内公司提供的产品及服务在国内外市场上都占有统治地位，因此美国公司规模越来越大、地位越来越稳固，在虽然激烈但仍相对友好的竞争环境中稳操胜券，公司雇员均享有长期合同以及退休福利，大多数员工甚至每年都有望获得加薪或晋级。

躁动不安的时代

时至今日，每个角落都在发生翻天覆地的变化。我们从工业社会急速转型为信息社会，随着时代发展，与流水线、大生产相关的工作岗位大量减少。由于互联网与电脑技术在当今广泛传播，我们的工作越来越侧重于信息、知识的收集和发布。然而，往往我们刚学会一种电脑程序或操作应用，这种程序或操作就已经落伍，更好的新程序取而代之，我们又不得不去设法掌握。这种科技令人眼花缭乱，发展速度更是日新月异，要想跟上它的步伐，我们必须眼疾手快，不断地补充知识。高科技的世界固然具有诸多优势，但它来势汹汹，未免令人难以应付，对于年纪较大的员工来说更是如此。

全球范围的贸易刺激了通信的发展，两者结合在一起便激发了规模空前的全球化进程。各式各样的生活方式逐渐交融，而我们的工作则迫使我

们进一步融入其中。互联网连接到世界任何一个角落，在转瞬之间就能帮助我们触及所需的信息，生意伙伴之间素未谋面的情况已经越来越普遍。这一切的确相当令人鼓舞，但另一方面，我们与陌生文化、种族、宗教的接触日益频繁，却没有机会对其加以了解。此外，全球范围内的大规模企业组织变革导致了财富的重新分配，经济竞争进一步加剧，保守派的反对情绪正在日益激化。

企业组织变革同样导致许多公司无暇关注职员与顾客的需求，也无力持续追踪市场动态。今天，陈旧、刻板的商业模式正在逐渐失效。无论在哪一行哪一业，竞争都变得越来越残酷，跟不上节奏的公司就会被弃之道旁。为了调整步伐、保持领先，各公司不断改组，或扩张、或裁员、或集中管理、或分散管理、或外部采办、或多种经营、或兼容合并……无论这些措施能否有效地降低成本、提高生产或扩大市场占有率，也无论这种手段能否最终改善盈亏状态，公司组织的变革都相当于打开了潘多拉的魔盒，必然会带来无穷无尽的雇员问题，例如：解雇以及对解雇的普遍恐惧、工资冻结或下调、工作时间缩减、福利政策调整、人事冻结等等。在公司不再雇员的情况下，留在原有岗位上的员工就不得不完成额外的工作，然而却得不到相应的额外报酬；公司为了逃避这种现实，往往做出不明智的商业决策，企图抵消压力。现行商业的不确定性影响了各行各业的员工，连实力最雄厚的公司也遇到了出乎意料的困难，不得不改变经营路线。

除了上述原因之外，越来越复杂的人力资源问题也给现代职员带来巨大的压力。为了彻底消除职场中的歧视现象，人们做出了种种努力，其目的固然无可非议，但实际上导致企业在雇用新人、提拔员工和分配工作时不得不重新考虑选择标准，今日的职场已经变成了社会问题的“温床”。对机会均等的高度强调促使雇主与职员在工作中制定和执行决策时都要讲求公正，一举手一投足均要符合平等原则。此类改革措施在追求公平政策方面具有积极意义，但在短期内往往会使分配任务或提升职位的情况更加复杂。

另一种形式的变化是与新同事合作，若对方能力不够或缺乏合作精神，

则会造成更大的压力。此外，变化还包括顶头上司、部门主管乃至公司总裁突然换人；现任上司受到来自上级的压力，又将压力转加于你；供应商或客户提出你从未遇到过的问题，要求立即得到解决，但你手头还有一大堆更加紧急的事务尚未处理……

无论是关系全局的重大变化，还是日常运作中的细节变化，都会造成工作中的大量压力。成败与否，则取决于你处理压力的方式，即面对变化时的适应力。

变化的消极方面：职员의 悲哀

有些人只看见当前工作环境的劣势与不足，例如：

- 我们的具体职务一直在变。一门新技术刚刚学会就过时了，我们又得赶紧从头学起。
- 数字鸿沟不断加深，我们都感到了威胁，尽管一部分人能够在科技时代中立足，其他人却无能为力。
- 即使我们的能力在市场上吃得开，如今的工作也不像以前那样有保障了。
- 又是公司兼并，又是人事变动，我们的雇主显然对员工缺乏责任心，又怎能让我们保持忠诚？
- 稳定的家庭、闲暇的时间恐怕都是过去的事了。

诚然，今天我们已经无法指望一切像从前一样，也很难想象未来会是怎样的情形。你或许会选择拒绝现实、自欺欺人，以求逃避工作中的沉重压力；你也可以选择为诸如此类的压力所困，焦虑不安，在消沉、自怜、绝望的泥沼中越陷越深。

变化的积极方面：职员的机会

而这些变化的积极方面又是什么呢？如果你能够直面变化并加以创造