

生涯规划与发展系列

# 掌控自我的职业女性

Woman  
at Work

【美】Anne Dickson 著  
徐文艳 译



中国轻工业出版社

生涯规划与发展系列

Woman at Work

# 掌控自我的职业女性

【美】Anne Dickson 著

徐文艳 译



 中国轻工业出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

掌控自我的职业女性 / (美) 迪克森 (Dickson, A.) 著;  
徐文艳译. — 北京: 中国轻工业出版社, 2004.1  
(生涯规划与发展系列)  
ISBN 7-5019-4143-2

I. 掌... II. ①迪... ②徐... III. 女性—修养  
IV. B825

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 096079 号

## 版权声明

Woman at Work

Copyright © Anne Dickson, 2000

Published by arrangement with the original publisher, Kogan page Limited.

ALL RIGHTS RESERVED

策划编辑: 刘稚颖 李 峰

责任编辑: 朱 玲 李 峰 责任终审: 杜文勇

版式设计: 史春雨 责任监印: 刘智颖

出版发行: 中国轻工业出版社 (北京东长安街 6 号, 邮编: 100740)

印 刷: 北京天竺颖华印刷厂

经 销: 各地新华书店

版 次: 2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

开 本: 850 × 1168 1/32 印张: 6.50

字 数: 100 千字

书 号: ISBN 7-5019-4143-2/B · 010 定价: 12.00 元

著作权合同登记 图字: 01-2003-1853

咨询电话: 010-65262933

发行电话: 010-88390721, 88390722

网 址: <http://www.chlip.com.cn>

E-mail: [club@chlip.com.cn](mailto:club@chlip.com.cn)

如发现图书残缺请直接与我社读者服务部 (邮购) 联系调换



## 译者序

得益于时代的进步和文明进程的推进,职业女性在中国已成为成员众多的一个特定人群,与之相关的系列产业也随之繁荣起来,引导女性职场成功的有关书籍的热销即为一例。这是译者所理解的本书引进与翻译出版的大背景。

本书描述了女性工作中常见的困难情境,并就其原因和解决方案进行了讨论并提出建议。全书共16章,大致讨论了三方面的问题:其一是处理与自身有关的问题,包括在人际交往中如何找到自己的出发点,如何了解并表达自己的需要、看法和情绪;其二是与他人交往的问题,包括如何批评别人和接受别人的批评,如何运用自己的权力;其三是与更抽象的环境与文化的互动问题,包括如何面对个体无可奈何的性别与种族歧视现象。三方面问题并非截然分开,而是环环相扣,并把对自我意识的强调贯穿其中。无论在什么样的情境下,我们都要了解自己的行为目标是什么,自己的力量在哪里,自己可控和不可控的分别是什么。



在诸多同类读物中，本书是一本有自己特色、值得一读的自助手册。如此说法，理由有三：

首先，本书的内容基于作者多年从事女性职业生涯培训的资料与经验两方面的积累。这使它言之有物，比起某些人拍拍脑袋就想出来的“某某策略”之类，有着令人尊重的写作态度和更为严谨的思路；另一方面，它所讨论的问题贴近现实，我们可跨越文化的界限，在书中发现自己熟悉的某些痼疾，如想发言却总也找不到最佳时机，批评别人容易显得咄咄逼人，对其他的同性过于挑剔等等。

其次，作者以案例描述加点评的叙述方式，增加了本书的直观性和可读性。因为讨论的是现实中的难题，因此作者以多年培训中积累的丰富个案为依托，一一展现各种问题产生的原因和可能的处理方向。这一点恰好符合了时下普及读物对“操作性”的要求。

最后，本书对困难情境的探讨并未止步于简单的策略，无论是对种种困境，还是其解决策略，作者都会对其产生的背景或作用机制加以说明。换句话说，本书的终极目的并非是提供应对困难的操作性范本，而是使读者在理解自身处境的基础上，找到个人内在的力量，从而从内心里生发出应对困境的个人策略。相对于某些片面强调操作性的读物而言，本书对人自身有着更为客观的理解和科学的尊重。

一定会有读者对本书的某些论述产生异议，这本身就很有意思



义。恰如作者所说：不同只是不同，未必有对错，而了解不同的事物，对我们的成长至关重要。这也是译者最初和根本的工作动机。

本人在翻译过程中，得到毕彦超女士的大力支持和协助，在此谨致谢忱。

徐文艳

2003年夏



## 前言——能力与信心的距离

两年前，在组织完一次关于女性职业发展的培训后的返家途中，我第一次想到要写这本书。像往常一样，我反复回味工作期间发生的点点滴滴，回想与学员交流过程中的种种兴奋感觉。对大家而言，完成整个过程并不是轻松的，但像以往一样，过程中学员们表现出来的勇气、合作精神以及对变化的开放态度深深打动了我。

每次与管理层的女性共事时，我都会在她们身上发现一种令人吃惊的矛盾，这次也不例外。并且，这种矛盾也屡屡可见于英格兰、斯堪的纳维亚、东欧或日本的学术界、卫生界、教育界或商界的女性。一方面，她们具有高水平的学术或职业资历、丰富的经验，并充满才智、责任心与奉献精神；而另一方面，她们又从内心里对自己深感怀疑、担忧和焦虑，而这些怀疑、担忧和焦虑均根源于永无休止的，有时甚至让人丧失能力的缺乏自信。

有时候这种情况与当时特定的情境有关，但在通常情况下，



## 6 掌控自我的职业女性

它反映了一种更具普遍意义的信心不足，这种信心不足渗透在每次人际交往中。本书通过对职场中女性个体的经历、遇到的问题 and 原因的审视，探讨和解释了这种矛盾的情形，然后就如何在人际沟通方面变得更有信心，如何更有效率，如何树立威信，以及如何充满自信地应对职业生涯中的风云变幻，提出了一些实用的技能和建议。

本书内容基于我多年来所教授的课程。为什么女性会参加这些课程？她们希望学到什么？以下是她们的一部分原话：

我希望可以……

在会议上表达我的想法，希望对团队有所贡献，在那里尽管我的资历比较低，但绝不是最没有智慧的与会者。

建设性地处理冲突和与人协商。

更好地应对“男性主导”的文化与准则。

明确地说“不”。

更愉快地接受批评。

既让大家了解我的观点，又不让人觉得自我中心或富有攻击性。

被人看做团体中一个重要的成员。

在职员中树立自己更多的威信，同时避免显得专制和颐指气使。

在男性上司面前维护自己的权益。

在处理人际冲突时更有信心。





知道如何更好地处理这样的难题：我是坦白直率地表达自己观点的人，但这对某些人而言难以接受。

证明你拥有私人生活的同时同样可以投身于自己的工作：像有孩子的职业男性一样被人接受。

与难以相处的人打交道：“难以相处”是指那些不愿听人说和不重视我的观点的人。

感觉自己拥有优势，具有良好的自我价值感。

不再过分依从别人或过多帮助别人，因为这让我无法实现自己的目标。

能清晰准确地提出我的要求。

了解人们如何评估自己的价值，如何看待自己的需要。

在决断与否中找到一个更好的平衡：如果我决断，人们会说我太富有攻击性；然而如果我不决断，人们就会欺负我。

即使别人已对我产生成见，仍然坚持自己的立场。

通过课程的学习，更有信心实现自己的期望和目标。

更好地应付那些不把我当回事的上层人物。

更好地解决冲突，因为它会在当时让我产生极大的人际压力。即便明白自己并没有错，我也会以自责告终。

感觉更自信：休完产假后我感觉需要重新找回自己。

沉着应对男性的攻击问题。

在不断变化和充满压力的情境中，处理好同事关系和一些难题。



## 8 掌控自我的职业女性

成功地主持会议，如果有人跑题，能够及时加以干预。

与男同事友好相处，以免他们认定我是个盛气凌人的女人。

如果有话要说，就能不受阻碍地自由表达。

采用建设性的方式，与总是爱批评而从不表扬下属的上司打交道。

运用威信与权力而不丧失自己的立场。

更好地处理不同人以及组织之间的价值观冲突。

学会一些技巧，当我被迫承担某项没时间去或者会损害自己利益的工作时，用这些技巧缓解我的压力。

男同事未尽职责时，敢于与他们交涉，并且避免被他们认定是“唠叨女人”。

对自己提出的意见更为自信，了解有关表达方式的问题：用柔和的声音也可以表现出决断吗？

表达出自己的反对意见和愤怒，尤其是对男性上司。

表达自己的需要与目的，并付诸实施。

挑战工作场合中的欺压与歧视。

不失礼地打断上司的喋喋不休。

学会增强自信与自尊的方法。

学到一些实用的技能用以表达自己的需要，如工作不顺利和绩效不如别人时，希望能够得到硬件设施与技术上的支持。

感觉到目前的支持越来越少，所以希望能寻求到更多的支持。



以下是反复出现的主题：

- 大声而清晰地表达自己的需要与目的；
- 明确地说“不”；
- 有效管理愤怒、压力、焦躁不安；
- 妥善应对批评与轻视；
- 解决冲突；
- 更有效地建立个人威信；
- 处理个人和组织间的价值观念的冲突；
- 工作中的性别问题。

这些主题的共同点是缺乏信心。这里所指的信心并不是建立在对自己已具备能力的良好感觉之上。它既不受外界强制力所影响，也不因正确与否、胜利与否而改变，它不受人类生命成长中一般变化规律的影响。

这里所指的信心依赖于个体真实地表现自己、有效管理焦虑和其他负性情绪而避免被它们彻底击溃，以及学会一些即使在困境中依然奏效的表达与沟通的技能。



# 目 录

|      |                      |     |
|------|----------------------|-----|
| 第一章  | 什么是决断 .....          | 1   |
| 第二章  | 如何表达见解 .....         | 7   |
| 第三章  | 如何使自己得到重视 .....      | 19  |
| 第四章  | 如何管理情绪 .....         | 35  |
| 第五章  | 如何决断地说“不” .....      | 55  |
| 第六章  | 如何设定工作的限度 .....      | 69  |
| 第七章  | 如何表达愤怒 .....         | 79  |
| 第八章  | 如何应对批评 .....         | 101 |
| 第九章  | 如何树立威信 .....         | 113 |
| 第十章  | 如何批评他人 .....         | 129 |
| 第十一章 | 工作中的性别问题——显性因素 ..... | 143 |
| 第十二章 | 工作中的性别问题——隐性因素 ..... | 157 |
| 第十三章 | 职场文化 .....           | 163 |
| 第十四章 | 疯狂的价值 .....          | 173 |
| 第十五章 | 如何与其他女性相处 .....      | 181 |
| 第十六章 | 开创新型模式 .....         | 189 |



## 第一章

---

# 什么是决断

学员们来参加培训时,通常对于什么是决断和自信有着某种先定的观念,尤其是如果此前她们已接受过决断性的培训。所以在课程的开始阶段,我通常会先对目前种种关于决断的既定观念稍作探讨。

我必须对我的工作模式加以介绍,因为它将是课程中所有互动和角色扮演的基础,也将影响到我的教学和全体学员的学习过程。

要想理解现有的关于决断行为的既定观念,我们必须回溯并反思这个主题的发展过程。22年前,我教授了第一堂关于决断性的夜间课程。显然,这个主题与女性生活有直接关联,她们随即产生了学习这些技能的兴趣。学员们对于如何让自己强大起来有了新的理解:这些技能强调表达自我感受的重要性,强调与他人平等的观念。



用了10周的时间，女性对其他女性的不信任感开始减轻，并因此认同了别人的经历，即使那些经历与自己截然不同。这样，彼此之间变得竞争更少而支持更多。她们学会彼此（以及与我）挑战，互相指出对方的缺点和问题并加以纠正，建立起一种真正的自信。经历这种课堂里的合作后，学员们常常在正式的课程结束后自发组织小组聚会，继续课堂中角色扮演的练习，这样的联系有时甚至会持续到一年以后。

为满足课程增长的需要，我建立了一个全国性的机构，它后来发展为世界性的联合培训组织，为女性提供为期12个月的深度培训，内容涉及决断性技能与两性问题。学员们既可以在个人生活中运用这些技能，也能以传授这些技能作为自己的工作。

1982年，我的著作《自我掌控的女性》（A Woman in Your Own Right）出版了。到目前为止，我已经对其中来自美国行为主义心理学家们的工作资料做了修订，以使它反映出我对于某些观念的强调，如对自己的情绪负责、决断技巧与性别的相关性、平等意识等等。

20世纪80年代中期，决断性的培训开始时髦起来，由此掀起的热潮吸引了数百人从事教师与培训师的工作，但他们往往很少有甚至根本没有相关经验。经过相当长的一段时期，由于其中更激进的元素逐渐被淘汰，它作为一个培训科目而言开始变得内容寡淡。保留下来的只有最简单和最易接受的部分，因此一些实质性内容常常在培训中被遗漏，包括情绪特别是愤怒情绪的管



理、如何应对批评、两性问题以及平等的重要性。

由于根本没有使用角色扮演技术或运用不当,决断性培训愈加变得浅显和单薄。也就是说,参加培训的学员尽管可以在认知层面掌握某些概念,但却没有机会在一个相对安全的情境中对这些技能加以练习,以便日后可以把它运用到真实的生活里去。

还有一种影响因素至今仍然存在。由于意识到在个人生活和工作中男女是不平等的,所以女性不敢发表意见或者设定自己的底限。在早期,女性对自己所处的这种劣势有强烈共鸣。但整体上说来,男性对此毫无兴趣。一个缺乏决断性的人是被动的、虚弱的、害羞的和无法发号施令的:那是一个多数男性可以忽略的、没有任何影响力的形象,而这种形象与他们自己是毫无关联的。不过随着时间的推移,男性也开始意识到,除了他们原来所想之外,决断性还有更多的含义。

这种变化产生的时候,决断性技能开始为商家所用。某些机构尤其是那些男女共同工作的机构内部开始教授决断性技能。决断性培训早期只是服务于普通百姓,此后便开始应用于大型商业组织中。据我的记忆,有时这种发展进展并不顺利,因为在一个培训课程中,个体先理解培训内容,然后去应用,这个过程并不艰难,但要在一个实际的机构内去挑战有关竞争、支配权力和等级的主流观念,往往不会那么容易。

20世纪80年代末期由于经济不景气,像我这类的专家难以维持生计。那些培训机构的负责人则通过亲自教授系列的培训课



程来节省开支。这个系列通常包括缓解压力、有效安排时间、团队建设和咨询技巧；决断性只是其中的一部分。人们尽了最大的努力，但是决断性训练的核心成分仍然被一再缩减，而角色扮演的实践则完全取消了。

以上因素的综合影响导致了这样一种奇怪的现象：决断性训练的概念为大部分人群所熟悉，而“决断”这个词也常被人挂在嘴边，但很多时候，人们其实误解了“决断”的真正含义。

这可以解释为什么参与培训的学员们会带着迷惑而来：什么时候威信会变成专权？一个人如何才能成为一个不颐指气使的老板？我们如何使用职权范围内的权力而避免有压制之嫌？什么样的行为是攻击，什么样又是决断？

这之间的界限不断被模糊。如果参照点本身缺乏一致性，那么概念的意义难免会含糊不清。当我们评价自己的行为，努力让自己在人际交往中表现得更决断时，如果参照体系是不明确的，那么评价标准也将会变得不一致，最终我们会无所适从、缺乏自信。

这导致的结果是，很多女性参加了某种形式的决断性训练，但只得到表面上的收获。在诸多机构中这种结果均可见到。目前管理层女性的数量要远远多于十年前，但处于高层的女性仍是凤毛麟角。尽管人们对政府资助的“机遇2000”活动投注了乐观的期待和大量的资金，但发起人还是承认并未达到预期目标。无论中层或高层的女性管理者都无法带着发自内心的高自尊感去工





作：私下里她们常感到孤独，不自信，自认能力不足，并因此而过分努力地工作。

所以我们现在面临这样一种情形：每个人都在说决断性培训，好像大家说的都是一回事，但事实并非如此。我想详细探讨其中一些共同的根本性假设，它们潜藏得如此之深，如此有力量，以致我们平常提到决断性行为时，往往用“戴着天鹅绒手套的攻击”来形容它。明显的敌意与公然的攻击是不被接受的，但现在我们有一种更为隐秘的方式：我们常认为，一个决断的人，是自信的、口齿伶俐的、有准备的、沉着冷静的、坚强的和有效率的。总而言之，任何时候都永不言败。人们通常认为要达到这个目标，就要学习一些刻板的技巧，运用某种恰当的辞令和表达方式。这就导致了蜂拥而上的简单模仿和机械重复，这也是为什么很多人对决断性的概念产生反感的原因。

这个模式不容许脆弱、失误、迷惑、错误或不确定性的存在，换句话说，就是不接纳人性。很多女性对自己说：“当我自信、冷静、头脑清晰和能表达清楚时，我再发表意见。”因此她们无休止地一直等下去。在她们看来，焦虑不是一种正常的对工作困难的提示，而是被她们解释为自己弱小和能力不足的标志。其实，通过对决断性技能的正确学习和练习，焦虑是可以被有效地管理的。

以上模式衍生出来的另一种假设是，个体无论是具有攻击性的，或是决断的，还是被动消极的，他们的表现一贯如此，但这