



S4

如何避免职场 “PUA” ——《责任病毒》读书分享



 **bilibili** @BILI-AFAN

 **GitHub** @BILI-AFAN

 **gitee** @BILI-AFAN



S4

如何避免职场 “PUA” ——《责任病毒》读书分享



 **bilibili** @BILI-AFAN

 **GitHub** @BILI-AFAN

 **gitee** @BILI-AFAN

人像区域

S-Share 信息和观点

本分享依赖情况

首次关注AFAN

A1

第一个B站视频

AV号: BV1j3411W7z5

S1

沟通与表达
——金字塔原理

S3

本硕双非学长的商科考研建议

S2

知识库搭建
——Git和Markdown

S4

如何避免职场PUA
——《责任病毒》读书分享



GitHub <https://github.com/bili-afan/bili-afan>



Gitee <https://gitee.com/bili-afan/bili-afan>

资料下载见T1-P9: <https://www.bilibili.com/video/BV1B44y1P7Je?p=9>

人像区域



 Bilibili @BILI-AFAN



GitHub @BILI-AFAN



gitee @BILI-AFAN

人像区域



什么是职场PUA?

PUA的本源含义

PUA：全称“Pick-up Artist”，原意是指“搭讪艺术家”，其原本是指男性接受过系统化学习、实践并不断更新提升、自我完善情商的行为，后来泛指很会吸引异性、让异性着迷的人和其相关行为。随着不法分子使用PUA进行违法犯罪的活动，也因此该词语也变成负面词汇。PUA使用者会利用这五步陷阱构建精神权威：好奇—探索—着迷—摧毁—情感虐待。

职场PUA：指的是职场中上级对下级的精神控制。来自恋爱的“泡学”，职场上只是换了对象，即领导精准打击员工的自信，以达到从精神上掌控员工的目的。

人像区域

PUA语录大赏

职场PUA经典语录

1. 年轻人要多吃苦
2. 大家都能做，为什么你就不行
3. 多学点东西没坏处
4. 工资不重要，重要的是平台
5. 别急，我在这里加班陪你们
6. 不要老来问我，这是你的事还是我的事
7. 你真是辜负了我的期待
8. 不要把挣钱放第一位，要多学
9. 到点不要只想着走，多想想今天工作完成了多少，有没有总结经验，能不能帮同事分担
10. 好好干，下一个升职加薪的就是你
11. FAN总你真的很优秀，还得是你！

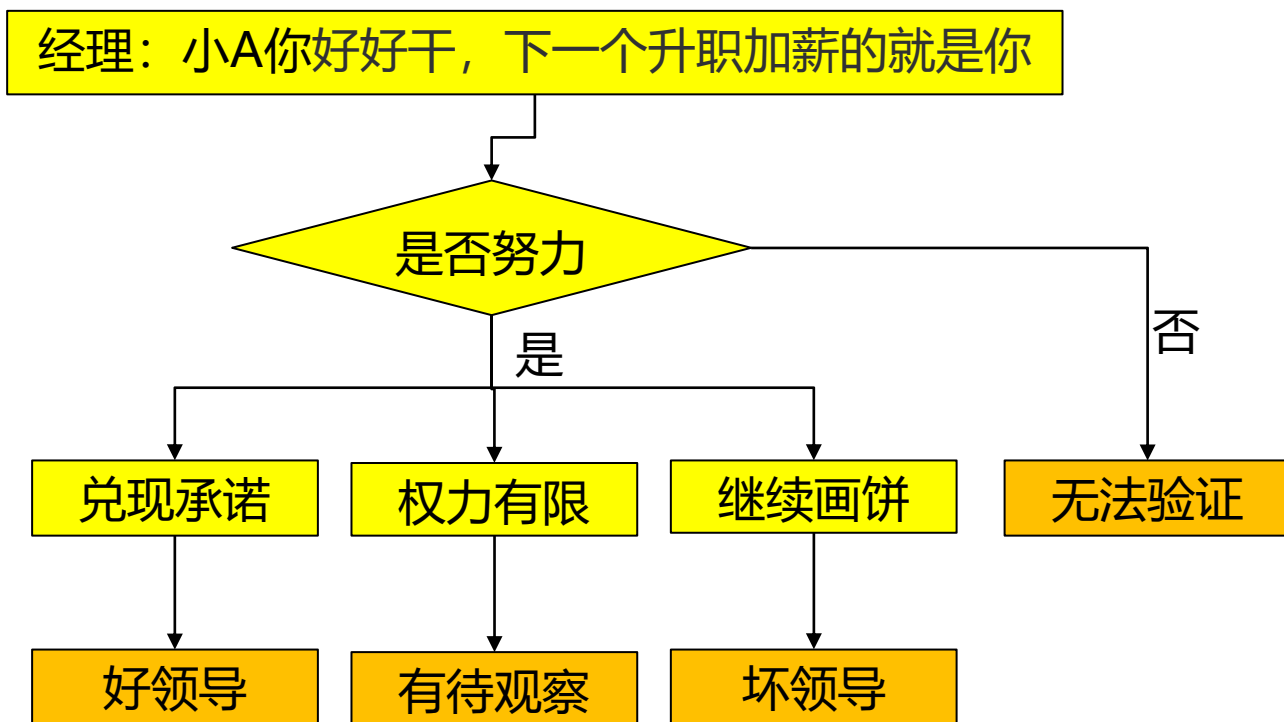
父母PUA经典语录

- 打压：这点小事都做不好，你以后还能干嘛？
- 卖惨：你不好好学习，对得起我和你爸每天拼死拼活工作吗？
- 威胁：再哭，再哭妈妈就不要你了！
- 专横：管你吃管你喝，说你两句怎么了？你还敢顶嘴？
- 比较：听说小X都考上公务员啦？看看人家，再看看你！有没有出息？
- 鼓励：孩子你这次参加建模比赛的表现真不错，爸爸真的很为你骄傲！

人像区域

PUA一定是坏事吗？

PUA结果视施加者情况而定



虽然变相操控，但的确让人愉悦

职场：FAN总你真的很优秀，还得是你！

父母：孩子你这次考试真不错，继续努力！

朋友：你Tufting打的真好，你是干这个的！

情侣：你居然把碗洗的这么干净，有你是我的福气！

人像区域

识别并处理PUA

识别容易处理难

责任病毒



作者: [加] 罗杰·马丁
出版社: 机械工业出版社
副标题: 如何分派任务和承担责任
原作名: The Responsibility Virus
译者: 方海萍 / 魏清江 / 范海滨
出版年: 2019-4-1
页数: 264
定价: 69.00
装帧: 平装
丛书: 清领五种: 世界领导力大师经典著作 (套装共5册)
ISBN: 9787111624530

豆瓣评分

8.3  375人评价

5星	34.9%
4星	42.7%
3星	20.5%
2星	1.3%
1星	0.5%

↓
你真的很优秀，这种事还得你来！

↓
你能力好强，一下子就帮我把事情解决了！

↓
这种事对你不是很简单吗？你过来帮我弄一下吧

责任病毒的动量不断累加，直到反转

你之前不是很轻松就搞定了吗？现在怎么回事？

我们能很容易识别同事间本不应该我们负责的内容
但是难点在于：有时候角色就是不平等的，或者互补的

- 随着企业进入创新驱动和领导力驱动的新阶段，企业的内部组织问题日益凸显出来，只要有组织存在，就会有责任病毒存在。
- "要么与我无关，要么我管，你就别插手！"
- "咱们得把道儿先划清楚，要不出了问题算谁的？！"
- 这些就是典型的中毒表现。
- 责任病毒让多少好事、好人不知不觉变成坏事、敌人，本书帮助读者学会担当。有担当的人才，是企业可以永续发展的关键所在！

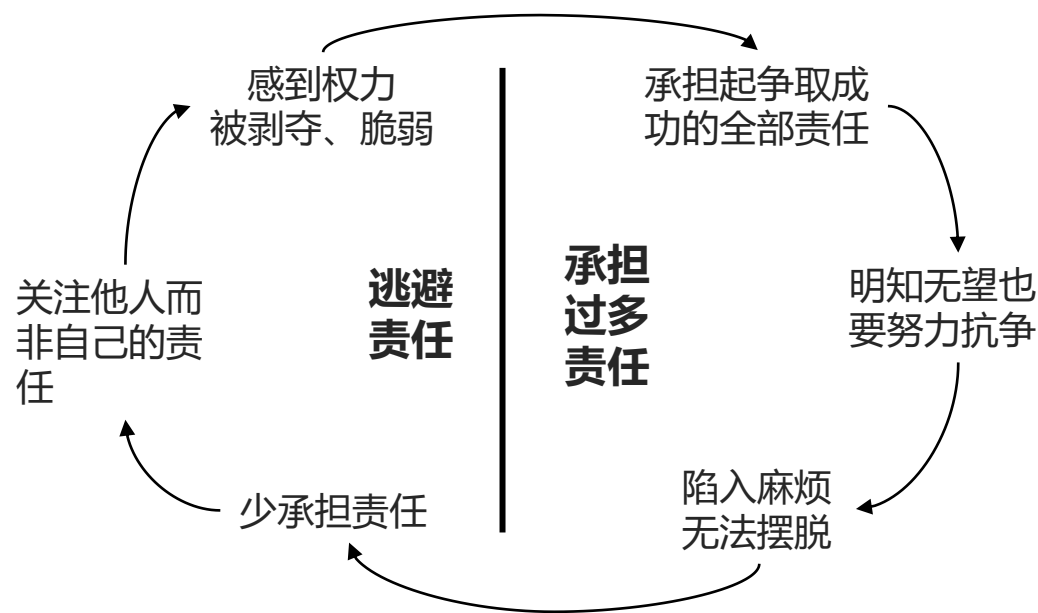
人像区域

责任的二元认知

人类许多基本情感反应都有一种所谓“所有或没有”的特性，这可以追溯到肌肉收缩这个层面，每条肌肉纤维要么收缩，要么不收缩。在害怕的时候，这种非此即彼的情况尤其明显。害怕会导致对抗或逃跑两种反应：**即承担责任或逃避责任。**

承担责任VS逃避责任

- 经理小K在一次工作任务中小K寻求了大老板M的帮助，随后K的自信心逐步降低，而M也开始对K的能力产生了怀疑。
- M为害怕事情办砸，承担起了本应该属于K的底层事务的责任，K也因为害怕失败，不敢介入，默许了事态进展的发生。
- 最后M越来越疲惫，而K也在不断质疑自己的过程中提出了辞职。



怎么做：及时介入，承担起责任！

我把自己的命运托付在领导手中，可他根本不拿我当回事，对我的工作视而不见，我的失败就是由于他的无能，不行！我要把命运掌握在自己的手中！

逃避责任

可怕的跳跃

承担过多责任

我已经尽了全力，呕心沥血，苦苦支撑，可这些人全都忘恩负义，我受够了，也让别人来尝尝这个滋味吧，我得坐下来歇歇了

人像区域

责任病毒的危害

组织：协作覆灭

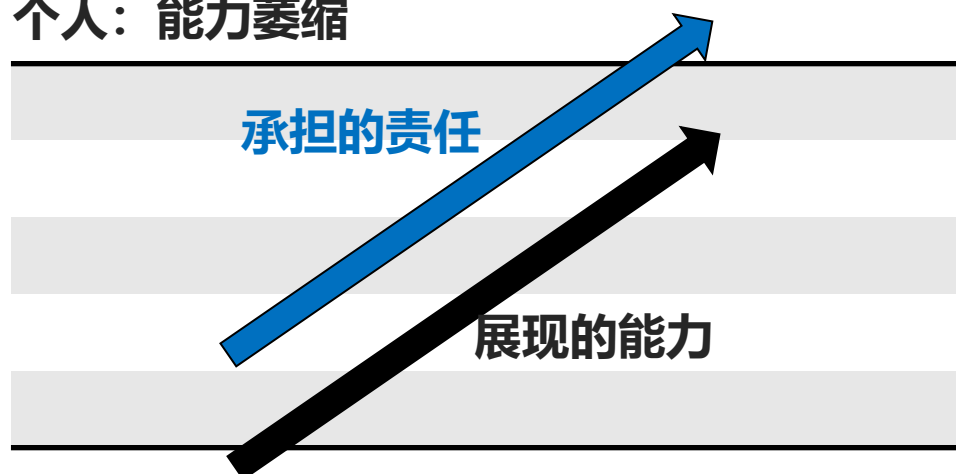
分担有意义的责任 = 分担控制权

协作各方常单方面地决定是挑起这副担子还是避而远之，而不会讨论如何共同应付这种挑战。他们会发出一些微弱的信号，来做指导或者进一步行动，直到最后，责任被不成比例地推给了某一方。

以外包行业为例：

- 对机构的某些重要职能（如IT、制造、配送和客户服务）进行外包已经成为过去10年终的重要趋势，然而，外包的效果却是喜忧参半。
- 很多时候公司先是牢牢抓住某些不适合自己的职能工作，等到实在做不下去了，就推给外部承包商，自己不干还站在后面，对承包商的表现评头论足，而不是帮助承包商适应变化，提高服务质量。
- 承包商得不到该公司的帮助，无法了解对方需求的变化，其表现自然不尽如人意。

个人：能力萎缩



- 承担略微超出自身能力的责任，会对自身的能力起到一种持续向上的牵引作用。
- 如果我们的技能以一种最优的方式持续拓展的话，我们会知道自己应该有些什么样的感觉，知道自己能够做到些什么，但是责任病毒却切断了我们与这些感觉和能力间的联系。
- 没有成就，就无从获知，这就是责任病毒受害者所付出的代价。

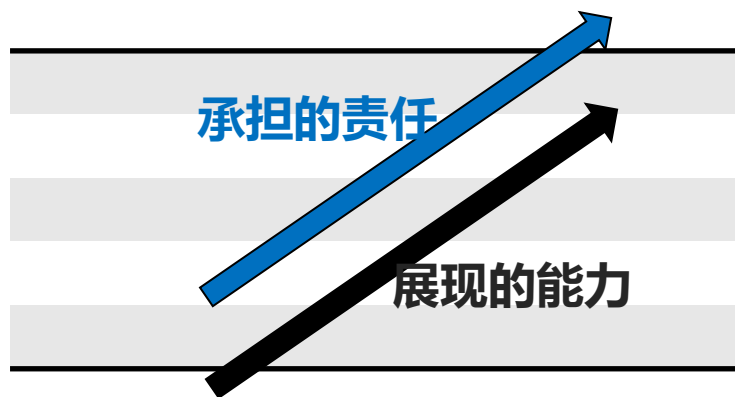
人像区域

如何消灭责任病毒

责任阶梯：个人层面厘清尺度

- 第六级**：把问题堆在对方的桌子上，摆出一副无助的样子
- 第五级**：请对方来解决问题，但是你一定要观看和学习，以保证在下一次你可以自己解决
- 第四级**：向对方描述问题，并请他们将问题结构化
- 第三级**：向对方提出几个想法，并请他们做出选择
- 第二级**：向对方提出几个想法，以及自己建议采用那个方法
- 第一级**：考虑各个选项并做出决定，然后通知对方

提醒：可以要求承担适当超过能力之上的责任



对个人：利用责任阶梯，能够为责任对话提供必要的语言和结构，帮助参与者提供一个责任的水平和基准，让他们能够记录下来自己能力提高的进度，给他们的个人发展提供支持。

对领导：下属承担新责任的时候，会感到很紧张，可能面临：①掩饰紧张情绪，并接受任务，努力投入工作但是可能会失败；②承认自己很紧张，被别人视为没有能力的人，并被排挤到一边去。对老板而言，责任阶梯能够提供一等级菜单，避免让下属面临极端的局面，这样一个清晰范围的存在

回顾历史：能够回顾以往情况，探究当初接受的责任登记如何，以及为什么责任分配会出现问题，而不是陷入失败的痛苦和怨天尤人。

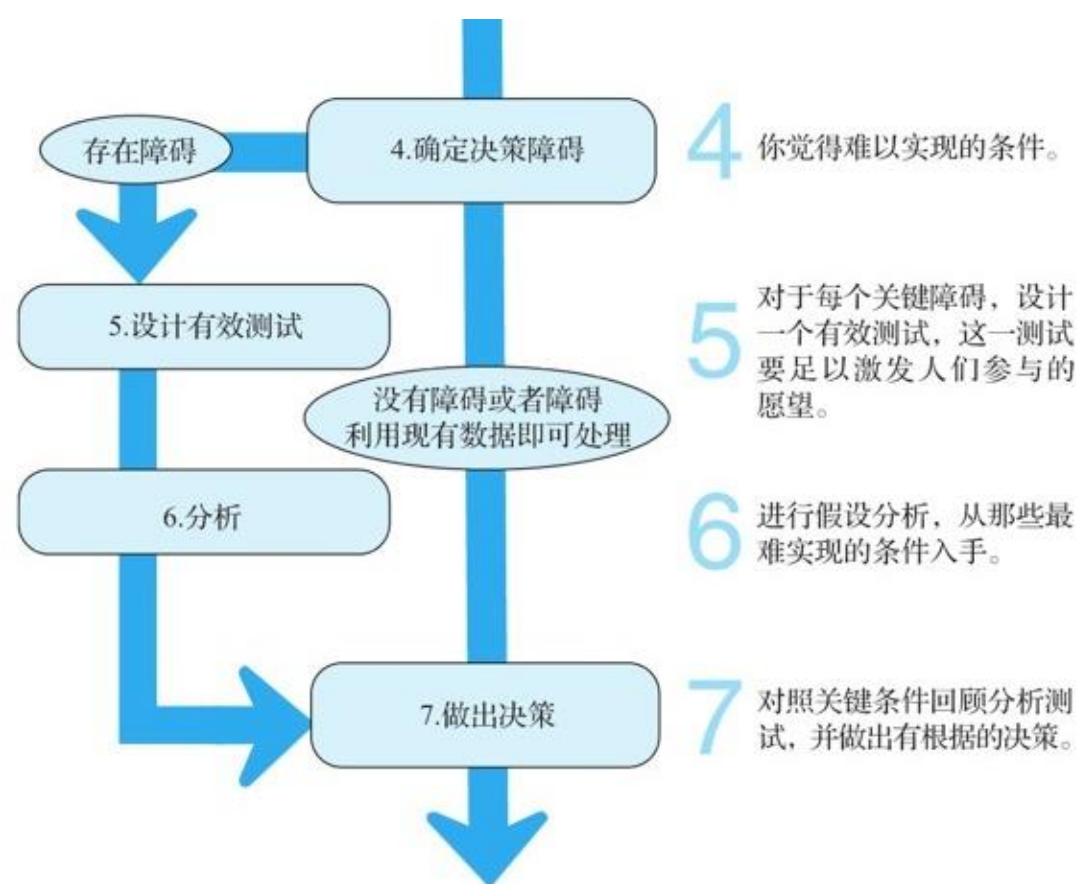
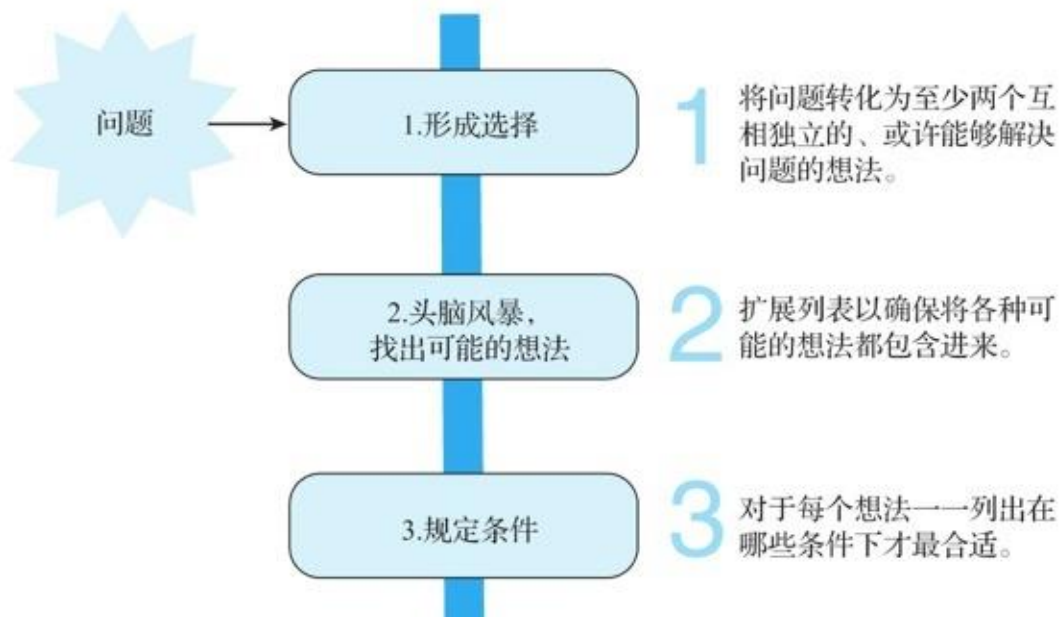
人像区域

如何消灭责任病毒

结构化决策流程：组织层面横向推进

决策不可避免会动部分成员的蛋糕，所以好的决策流程要能够：

- 能产生良好且十分有说服力的选择
- 同时还要不妨碍公司主导价值观，不触发责任病毒



人像区域

特定场景的责任病毒

专业人员的挑战

聘用专业人员的时候就是甲方知道自己是外行，所以无法判断，但是专业人员也担心这个工作很难，甚至他努力奋斗都很难达成，但是专业人员也比较难以解释客户的要求（比如设计界的甲方乙方故事）

专业人员该怎么做才不会成为责任病毒的牺牲品呢？

- 1 **重新定义领导**，可以负责一切，但是一起解决，甚至装作无力来适当鼓励客户介入
- 2 **结构化决策流程**，把思考过程公开化，让推论阶梯可供客户检验（甚至帮助客户设计检验方法）、引导判断
- 3 **责任阶梯**，不一定要公开说明，但是要用这个原理来维持责任的平衡
- 4 **框架试验**，倾听客户意见，理解真正的观点，引导客户决策，更好的服务客户

董事会的挑战

代理人问题：控制权和经营权的分离导致的信息不对称问题

书中提出解决CEO(经营权)和董事会(控制权)问题的方法：

- 1 **责任阶梯**。董事会要记住不同决策的责任水平也不同，不能对所有决策一视同仁，双方也不要认为CEO负责等级1的决策就是自己失去了控制，这需要有一个改进工作意识的主席来执行
- 2 **对领导与追随的重新定义**。需要定义董事会和CEO之间是伙伴关系，没有明确的领导和追随者，大家共同承担责任，只是承担责任的内容和等级水平不同。
- 3 **框架试验**，董事会去推进和CEO的框架试验
- 4 **结构化决策流程**，CEO有大量机会隐藏逻辑，董事会要反问自己究竟要能看到怎样的前提条件才能相信一件事，双方要约定一个方式

人像区域



职场中恶性PUA的建议

会自省
不要怂

| 可以对话：认清上下级是合作关系，尝试用本书方法

- **责任阶梯**：提高决策能力的发展工具，自我反省、对上交流
- **框架试验**：补救工具，对因认知导致的责任失衡来重新增强信任
- **结构化决策流程**：流程工具，在工作推进上解决信任问题
- **重新定义**：领导和追随者的谈话，重新划分责任、检查表现

| 虚伪顽固：具备可持续工作+随时离开的能力

- **多了解市场行情**：了解一线招聘需求，对自己的价值有更清晰认知
- **提升自我专业能力**：能力强到一定程度，你和老板的攻守之势异也
- **良好的心态**：放弃慎重思考后仍然很抵触的问题，免受无故的委屈
- **多去社交活动**：多彩的活动放松身心，打工人还能共同交流心得

人像区域



 bilibili @BILI-AFAN



THANKS FOR WATCHING !



GitHub @BILI-AFAN



gitee @BILI-AFAN