



ThoughtWorks | 洞见  
自出版计划

# < 她 / 说 > *Women in Tech*

[thoughtworks.com](http://thoughtworks.com)

# 序言

这是一本鼓励女性的小书，但也是写给男性看的。

在现代语境下，对于女性的关注和讨论，似乎已经俯拾皆是。那这样一本小书存在的必要性在哪里呢？

我们所共知的，对于异性的幻想、误解、歧视以及伤害，一直没有停止过，而 IT 这个行业以及职场，在无力拒绝的加速下，又以特有的方式在兀自增强这些效应。但这些加之众人的效应，多数细微到让人难以觉察，要不觉得这些距离自己遥远。那么，从有意识开始觉察，到尊重每一位个体之间，我们还可以做什么？

我认为是去具体地了解。

这本小书的文字全部来自于我的同事。不同的作者，但却是亲身经历，汇聚了一条我们在通常意义上所认知的，从女生到女性的旅程。你会折服于她们的坦诚，以及非常具体的，流溢在文字中的她们的日常。

建华的孩子帮她勇敢演练第二天的演讲，庆敏产假前独自离开夜晚办公室的凝视，以及王妮跟未来程序媛实则跟自己的对话。这些一个又一个的具体，鼓励的言语下是平实的记录，接续着她们的困难、狼狈、选择以及时间，也成为了她们各自的自己。

程序媛，这样一个富含性别意味但实则有冷漠气息的词，我认为它代表着这个行业和领域外的人，有意无意在树立起理解的藩篱。我想所谓的尊重和共情，首先来自于对幻象的打破。每个人虽有不同，但在生命和时间的维度上并无差异。以迎合的态度去表达关注，或者过度讨论，都是不合时宜。

所以，你准备好去了解了吗？

—张凯峰

# 目 录





# 写给未来的程序媛

{ 作者：王妮 }

女性究竟能不能以写代码为生？相信每个人都有自己的答案。我刚毕业时也曾自问过：你能不能做程序员？你能在这个行业坚持下去吗？如此等等。

很遗憾，那时的我并不像现在这般坚定，甚至产生过放弃的想法。但是，在经历了这几年的历练后，这种看法已被逐渐改变。现在让我再做选择，我会无比坚定地选择继续。**因为这是我所热爱的，无关性别。**

“  
**我似乎  
不那么  
有热情**  
”

如果此时你也在犹豫，也在担忧，那么请听我聊一聊，你心里可能有的那些担忧。

毕业时站在 IT 业大门前踟蹰的你，之前四年学的是计算机相关专业，作为

一个不打游戏、生活单一的女大学生，人生最好的大部分时光一定都消耗在了课程的学习上。那段时间里，大多数时候你都秉着刻苦认真的学习态度，把不喜欢的专业坚持读下来，并且保持成绩优秀。

可是要毕业了，你却开始犹豫，时常感到迷茫，很有可能会因为一个偶然的事件而切换角色或改行。

如果你是这样的姑娘，那么请再坚持一下。

对于从大学一路走来的我们，一般会面临高中毕业选择专业，大学阶段调整专业，以及毕业后进入职场的最后确定，这样的三步走对于大多数人而言是一致的。很明显，因为存在学习及经验积累的因素，越早进入专业越有优势，如果前两步你都没有绕开 IT 这条道，那么**在毕业之时忽然选择退缩，是一件不明智的事情。**

你成绩优秀、聪明善良，工作中的挑战对你来说并不是不能接受，为什么不尝试一下呢？

一个人一生中选择自己职业的机会很多，不同人可能面临选择的次数不同。一两年之后如果你还是对 IT

感到冷淡，但那时的你已对职场有了新的认识，相信对于职业的选择也会有更加成熟的想法。

歧视是一个永恒的话题，这个永恒不仅指时间跨度，还表明了它充斥于人类社会的方方面面。单单这两个字，它所涵盖的东西就不仅仅是某个行业所能承担的。

“  
**可是听说  
IT 女性是  
受歧视的**  
”

首先我们需要知道，歧视是怎么产生的。男人和女人是有区别的，无论是生理上还是心理上。卫生间不能共享，运动会中不能同场竞技，繁衍后代时不能角色互换，男人是“梯形”思维方式，女人是“扇形”思维方式，等等等等。

这些都是男女的不同。在一些特定的情况下，由这些不同所产生的结论，会形成人们脑海中的刻板印象，而负面的刻板印象就会形成偏见，随着偏见的扩散和强大，一些带有偏见的行为就成了歧视。

举一个例子，某天有人总结了一句“女性更适合做测



试”，或许这是 Ta 根据自己的观察，结合对测试这个角色的技能要求所得出的结论；随着这种看法被普遍认同和接受，就形成了刻板印象，而当人们开始得出诸如“测试轻松，所以适合女性”、“女性不适合做开发”等等结论时，就形成了偏见；这些负面刻板印象或偏见到达一个公司的领导层、人力资源部门，潜移默化的影响着他们的决策，此时，歧视就形成了。

比如下面这段来自某 H5 创业公司 HR 的认知：

从人员管控上来讲更倾向于选择男性，从两个方面考虑：程序员的工作要求思维缜密、逻辑性强，男性在思维模式和生理结构上更倾向于程序员这个工作应具备的品质，所以从长期发展来看，男程序员发展得更好，行业里男程序员也多于女程序员，这是从大环境考虑。第二从体力上考虑，程序员是一份辛苦的工作，除了脑力活动外，身体还需承担很大的压力。女性的生理结构决定了她们体质偏弱，且因为传统观念，女性成家之后需要在家庭上分配更多精力，对于工作思考的专注度大多也会降低。

这些看法无处不在，HR 有，周围的同事有，很多程序媛也有。并且还在不断扩散，从公司到社会，到校园，甚至到家庭，形成一种无形的消极态度，阻止着更多女生加入这个行业。就像肆无忌惮蔓延的瘟疫，感染了每一个患病者的思想。

这是很可怕的。它的可怕之处不仅仅在于对 IT 女性命运的影响，还在于它会催生出错误的自我定位。在校园招聘中，常常会听到女生询问诸如“女生是不是更适合做测试？”这样的问题，仅仅根据性别来选择角色，是自我定位错误的表现。已经加入 IT 行业的女生也会有类似的困扰，比如缺乏自信心、认为工作压力太大自己能力弱而放弃等等。

“那么，该怎么办？”或许你会问。

首先，勇敢一些，读一读这本小书的其他几篇文章就会发现，你不是一个人。有很多人在为消除偏见和歧视而努力，而你要做的，就是**忠于内心，勇敢迈出自己**的第一步。

其次，了解优秀的程序媛，**拉近自己与这个圈子的距离，这样会产生安全感。**世界上第一名程序员 Ada Lovelace、雅虎 CEO、ThoughtWorks CTO Rebecca Parsons，她们都是女性。如果你说这些人都离我们太远了，那么参加一次 Rails Girls 或其他社区活动？跟已经工作的学姐聊一聊？这些都是你可以做的。

最后，勇敢对偏见或歧视说 No。马拉拉·尤萨夫扎伊就是这样一个姑娘。

“**程序媛生活到底是怎样的？**”几乎每一个计算机专业的同学都有过这样的经历：暑假回家，亲戚热情邀请去家里玩，一进家门，就被张罗：“哎你来了！快来帮我看看，我家电脑最近咋这么慢！”

“我家人一直以为我将来要去电脑城开店”，很多同学都这么调侃过。

不仅仅是身边的人，就连我们自己也不了解自己未来将要做什么。

求职过程是痛苦的，《程序员面试宝典》是必备书籍；

工作环境像网吧一样，充满辐射，毫无生活气息；

工作方式就是坐在椅子上写代码，一动不动，慢慢生根发芽；

我的同事目光呆滞，不修边幅；而我，也最终成为他们中的一员。

是不是真的是这样呢？完全不是。

我所在的公司强调开放的办公环境。开放不仅是指空间开放，更是指人与人之间关系的开放，没有隔档，没有固定工位。为了营造舒适的办公环境，茶水、咖啡、零食、水果也是很多公司的必备项。为了激发员工热情和灵感，办公室装潢也会别出心裁，充满乐趣。如果你好奇，可以多参加社区活动，这些活动一般都在支持社区的公司内部举办，是一个了解办公环境的好机会。

再来说说办公方式。**一个好的程序员，不仅仅是写代**

**码那么简单**，只知道写代码的程序员与只知道念经的和尚类似，不专业。客户沟通、团队合作、代码实现、反馈学习才是程序员生活主旋律。你可以关注其中的一部分，但这并不代表只是部分。

如果你兴趣广泛、善于与人沟通，那么恭喜你，在客户沟通环节你一定帮得上忙；如果你热心、乐于助人，那么太好了，你一定能帮忙构建一个欢乐、健康的团队；如果你严谨、善于分析，那么在反馈学习中你也会成为大家追随的对象。

### **上班累吗？你也许会问。**

累。对我而言，并不是因为有时会有加班需求，而是因为**需要持续投入精力和体力进行学习**。入职第一年，我的状态是这样的：白天拿着笔记本，记录听不懂的名词，晚上回家学习这些名词；公司有很多培训，每一个都想参加，因为都不懂；项目中的代码永远看不完，似乎每一行背后都隐藏着一个原理 ...

听起来很可怕。可其实这中间**乐趣无穷，虽然累，但**

**很有成就感。**就像爬山一样，当自己翻过一个个山峰，最终到达山顶，那种大汗淋漓，神清气爽的感觉是无与伦比的。随着经验的增长，爬山的过程会越来越顺利，甚至还能总结出一套适合自己的爬山技巧，这，才是无比珍贵的、只属于自己的财富。

### 先来看看关于美的问题。

“  
**变丑和  
男生好厉害**  
”

爱美之心人皆有之，几乎每个女孩都希望未来的自己是这样的：美丽优雅大方，生活优越且丰富多彩，还有一个帅气体贴的白马王子，不必拘泥于琐事的束缚，活得轻松惬意。然而转念一想，女程序员的形象完全与之背道而驰。这时，小女生的心理出现了：“我不要做女程序员”。

在我看来，这是一种盲目地将职业与生活方式划等号的做法。不要觉得程序媛天天对着显示器就会扼杀掉美丽容颜，这些都只是个人工作习惯的问题，它所带来的皮肤问题或许还不如熬夜追剧严重呢。

不断地充实自己、开阔眼界、保持健康的生活习惯、建立成熟的交际圈，才是保持美丽的根本，而职业只是一个外部条件。换一个你知道的职业，仔细想一想，如果自己不注意工作习惯的话其实都会有“变丑”的风险。

### **再来说说“男生好厉害”这件事。**

我遇到过代码能力超强的姑娘，非常有经验的男同事告诉我“跟她一起写代码会有压力”。稍微了解一下，就会发现做 Tech Lead 或 Team Lead 的姑娘不在少数。有人精通前端，有人擅长 Scala，有人是 Mobile 专家，也有人样样精通。

比较心理不是程序媛专利，程序猿（男性程序员）也会有。这是不可避免的，我们只要把它看作是不断成长进步的动力就好了，毕竟每个人都有自己的长处和短板，只拿某一个点来衡量是很不公平的，你只要在比较中看清自己的不足从而督促自己改善即可，**任何因为比较而产生的放弃情绪都是不可取的。**

## 写在最后

希望这篇文章能帮你消除心里的担忧，也能帮助你做出一个让自己满意的决定。

记得去年参加过一次校园女生活动。那时我刚分享完自己的经历，一群可爱的小姑娘围着我，问了很多问题：

“学姐，我不是学计算机的，你觉得我现在学来得及不？”

“学姐，我对前端感兴趣，你觉得有前途吗？”

“学姐，你们公司好高大上，我也想加入。”

...

我觉得她们好可爱。如果你最终选择加入 IT，成为一名程序媛，希望你也能加入我们，分享自己的经历和看法，去帮助那些可爱的小程序媛们。**我坚信，通过我们的努力，那些带有偏见的声音会小一些，我们取得成就的机会也会更大一些。加油，姑娘！**



# 我选择，我喜欢

{ 作者：罗晓琳 }

你有男朋友吗？

你男朋友同意你做这个吗？

连续加班一个月你受得了吗？

2014 年 10 月份初，我离开大连，踏入北京，开始毕业后继续找工作。

在北京的两个月时间，几乎是我独自经历过的最艰难的时光。刚到北京，手机被偷走，因为没有钱，联系了一个出租床位的房间，30 多个女孩子住在一起。

那段时间做的最多的事，就是每天早上 6 点出门，奔波在北京的各大名校中赶校招，晚

上 12 点回到住的地方，吃一点泡面，在室友已经熄灯睡觉的黑暗卧室里，开着台灯偷偷做笔试题。

而这些对我来说，都不能算什么。让我更觉无法接受的是，在我为数不多的过关斩将，到达最后一轮面试的时候，常常面临面试官抛给我文章开头的那三个问题。

那一刻，他的表情似乎理所当然，而我无言以对，也有不甘。我不明白它们之间有什么必然的联系。

**是的，我是一名女程序员。**

## 我喜欢 写代码

在大学的时候，我第一次接触编程。我怀着一点疑惑和一点兴奋，报了一个叫做“计算机动画与游戏软件”的专业。那个时候很多人刚刚拿到智能手机，刚刚学会网上购物，我也期待着能搞出这些酷炫的新科技。

现在回想起来，那个时候的我有很多费解的问题：为啥 C 语言的语法就要这样写啊？为啥 C++ 写起来和

C 语言不一样啊？为啥编程要学习线性代数啊？但同时我也会沉浸在偶尔写出一个能运行的程序的喜悦中。这种疑惑和欣喜的复杂感受让我一直不断尝试着写程序。

时间过得很快，就业来临。我希望我能专注于准备一份作品，希望能让面试官眼前一亮，二话不说就录取我。但我甚至做不出来一个让我自己满意的作品。

我的学校是大连的一所二类本科，而我的专业是我们大学唯一一个工科专业。现实的结果就是，那些比较知名的企业，根本不会到我们学校招聘学生。我能做的就是，打听消息，在大连的那些名校里面奔走，争取一个笔试面试的机会。

但因为不是本校的学生，主考官会直接把我们这些没有接到笔试邀请的学生们堵在门外，告知我们笔试卷只有这些，没有接到通知的请离开。

考场内外，冷暖自知。

## 这是 我喜欢的 地方

2014 年 12 月末的时候，就在我考虑是否要到超市做兼职的时候，我接到了 ThoughtWorks 的面试通知。如果不是 TW 这种风格的面试，我求职的坎坷之路可能更漫长。

比如，我不用在笔试试卷上写程序，而是收到了一个作业，在两天的时间内完成；

再比如，笔试试卷主要是以计算机思想为主的逻辑题，而不是各种语言基础知识或者操作系统基础知识；

再比如，HR 面试时更多的是跟你聊聊各种事情发生时你的感受，而不是跟你谈薪水；

再比如，技术面试的时候，面试官更关注我对问题的思考，而不是我当前的基础是怎样的。

这样轻松的面试经历，让我意识到，其实的确存在这样的公司，它不是在考验你目前的能力是多少，它不关注你加入公司之后是否能立即为公司带来利益，它

更关注的是你有没有思考的能力,有没有学习的能力,有没有对于技术的热情。

更重要的是,它的面试会忽视掉你的性别,我感受到了尊重。

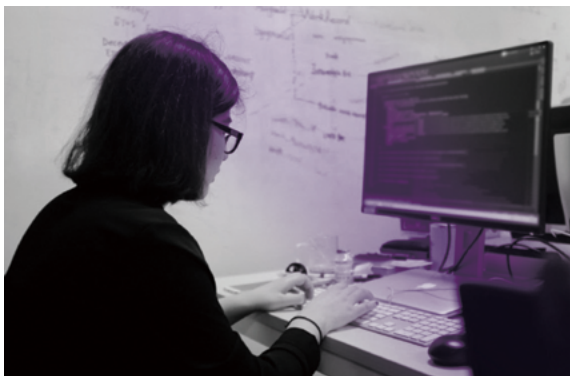
我想,是因为我对技术有热情,喜欢思考,才能最后如愿加入 ThoughtWorks, 得到属于一份属于自己的工作。

我记得大二的时候,很喜欢听一首英文歌,里面有一句歌词,大意是“每一件令我挫败的事都让我感受到我还活着”。当时因为面临一些挫折和糟糕的心境,我删了这首歌。但现在回想起来,不得不说,我很感激我过去的这段经历。

**一切  
才刚刚  
开始**

至今,我已经在 ThoughtWorks 六年多了。这时间我所热爱的编程、技术以及我的能力有所提高吗? 我的回答是肯定的。在现在的环境下,我可以学习到很多时下新鲜的技术,因为身边有很多人跟我有相同的

志愿；我可以工作之余平衡学习读书和娱乐，因为我适应了新的学习方式，也拥有了一些让我能解决问题的能力。



刚加入公司的那段时间，我的神经每天都是紧绷的。我加入了一个非常庞大的项目，和客户合作至今超过十年，项目上使用微服务架构，应用敏捷的开发方式。不要说我从来没有听说过微服务和敏捷，我那时连一个基础的 Web 项目都没有做过。

那段时间我基本每天要和我的 Buddy（公司安排帮

助新人成长的老同事)一起在公司练习编程到深夜,学习各种各样的技术栈,给团队的其他成员分享我掌握的技术。当然敏捷的实践——结对编程也帮助了我很多,这种方式让我可以在工作中学习,不懂的问题通过提问的方式得到了及时反馈。

## 让人 怀念的 TWU

慢慢地,我开始独立完成交付任务,开始不止学习技术的表层,开始理解原理,开始深入学习,能参与技术决策和讨论。慢慢的,感觉自己的技术熟练起来。



还有一件对我影响非常深的事情，就是去印度 TWU 学习（公司提供的针对应届毕业生的培训计划）。现在我仍然能很清晰地记得，每天早上坐着公司的大巴在印度闷热的空气中思考今天的课程和工作，每天晚上回程的路上和来自不同国家的同事讨论中国的美食。

那个环境就是一个多样的、丰富的文化融合。每天要和来自不同国家的人交谈，理解他们的行事方式，理解他们的想法，分享自己的想法，沟通，交流，最后达成一致。

我曾因为自己的建议不被采纳感到沮丧，也曾因为意见不合感到烦躁。但是交流和接受反馈让我适应不同的声音，走向一个真正理解别人和勇于正视自己的状态。在一个陌生的环境中，做一些自己从来没有做过的事，变得自信起来。我开阔了自己的眼界，还有收获到更开放的心态。



## 写在最后

我现在是什么状态？现在我的心态轻松了，我可以停止学习了吗？我可以享受这种安稳的舒适感了吗？我还是想说，不是的。我发现我将要学习的东西更多了，我接触的新领域更多了，我想要参与的事情更多了。

每个人对自己的每个阶段都有不同的目标，我还在思考，我还在求知，我还在探索，因为我害怕一无所知的状态，因为我相信热情和努力能成就一个人的梦想。

所以，我到底做成了什么？其实，我没有什么成就，充其量我现在是一个合格的女程序员。但是每当我想起因为那些因为对未来的恐惧而无法入眠的夜晚，现在的我都感到坚定无所畏惧。尽管我还有很多未知的东西，尽管我还会犯错误。不被认可和失败是可怕而无助的，但不追求自己想做的事情更加令我恐惧。

现在别人问起我，“你为什么做程序员，多累啊”的时候，我可以回答，就因为我想做啊，想做就去做啊，还需要什么特别的原因吗？

# 3

## 你不是异类

{ 作者: Rebecca Parsons }

“  
**想在 IT 行业工作的女性仍然会觉得自己是异类，或者难以被男同事所接受，这种现状亟待改观。**  
”

我曾经有幸在哈佛大学的某次会议上，向来自全美 40 所高校的 IT 专业大学生发表了一次演讲。能被这群计算机科学领域的未来之星看作行为榜样，是我莫大的荣幸。

当我刚刚开始我的职业生涯的时候，从事 IT 行业的女性寥寥无几。而在我的学生时代，还存在诸如“女性天生不适合和数字及科学打交道”的偏见。这个情况已经有所改观，现在这种说法已经不为公众所接受了。

在哈佛，主修计算机科学专业的学生中，女生的比例达到了 28%，而在全美高校中，这个比例是 20%。然而，我认为这个比例还不够高，女性在踏入职场尤其是 IT 行业时，仍然需要面对诸多障碍。

每每与年轻人畅谈我的 IT 职业生涯时，我总会给出以下三条忠告：

1. 你不会因为喜欢数学、科学、技术、计算机而成为异类。追寻你想要的而不要为自己感到抱歉，你会明白拥有激情非常重要。
2. 确保你能时刻保持现状，要对自己学习新事物的能力有信心。你并不需要了解所有技术的每个方面。但是你应该在保持眼界宽阔的同时，还能在必要时深入特定的细节。
3. 想要什么就说出来，否则别人永远不知道你感兴趣的是什么。

上述三点在当今社会尤其重要。



**能向决策者阐明你的目标，并且有人能站在你的立场上支持你，是你成功的关键。**

提升女性在 IT 行业的工作地位，是雇主和雇员共同的职责，但是二者之间也存在着微妙的平衡。我显然无法对每个人负责，所以单个员工能找到自己的兴趣点，明白个人诉求显得尤为重要。然而，组织上在考虑升职人员的时候也要做到广撒网，做到常常扪心自问，是否还有哪位女员工我们以前没有考虑到。

现如今的最大挑战是，人们并没有完全意识到存在于他们潜意识中的职场歧视。人们仍然倾向于在招聘时雇佣和自己相似的人，这对女性从业人员是不利的。公司内的那些传统的条条框框，依然在女员工的升职之路上制造障碍。那些有志于从事 IT 行业的年轻女性仍然感觉自己是异类，或者难以被男同僚们所接受。

这个现状亟待改观。一个必要的改变是，要知道持有偏见并不是多么罪大恶极的事情，因为所有人都或多或少有过这样或者那样的偏见。拒绝承认偏见的存在，甚至阻碍消除偏见的行为，才是真正的罪恶。

曾经也有人问过谁是我的榜样。随着时间的流逝，虽然具体的榜样人选不尽相同，但是他们都具有不变的特质——**拥有好奇心并勇于去探知**。虽然已经有很多女性在从事这个行业，我仍然深信 IT 业需要更多的女性从业者。我们不但需要有能勇于提拔女员工的 IT 企业，还需要个人能在职业生涯一开始就一直保持从事 IT 事业的热忱之心。

## 和情绪作伴

{ 作者：陈庆敏 }

“  
**作为一个职业人，  
你不应该把情绪带  
进工作里。作为女  
性，可能会很难，  
但是，职场上只有  
角色的区分，没有  
性别的差异。**  
”

我想很多女性在自己的职业生涯中，都会遭遇情绪管理的问题，上面这是我的同事在我一次工作情绪失控后对我讲起的话，那也是我第一次意识到情绪的杀伤力。

那是在 09 年，我在新加坡做项目。

当时的项目干系人比较复杂，来自多个部门，诉求多样化还多变，甚至有些诉求还互相冲突和矛盾。我们每两周给客户做一次 showcase（成果展示），对我来说那是很大的挑战，既要展示产品功能，又要应对来自不同需求方的责难。

客户方的项目负责人是个法国人，每次的 showcase 都是他和我一起参加，尽管他很少发言，但是他的出席仍然会让我心安。

有一次，我们的 showcase 进入了一种很艰难的境地，开发的优先级在不同部门的干系人之间没有被协调好，以至于客户源源不断地扔出挑战、责难、挖苦，很明显，是因为项目经理在管理干系人的期望时出现了疏漏，所以我将求助的目光投向一直以来让我心安的法国人。

但让我意想不到的，他转而向我发难，抱怨产品的各种不给力，但那些产品功能明明是他定的，优先级是他拍的。

我欲哭无泪，成了妥妥的背锅侠。

当天晚上，我抑制不住愤怒，和团队大倒苦水，也把收集到的负面反馈统统倾倒给了团队，现在想来，当时的负能量足以把整个团队淹没，要知道，那是在项目最艰难也最需要士气的时期。在我的影响下，有几



位同事对项目失去了信心，纷纷提出想退出项目，包括我自己。

后来又经历了一个项目，整个项目期间和客户合作非常顺利，就在离项目结束还有三天的时候，客户和老板谈了一次话。

**压抑不住的时候，不妨表达**

会后客户找到当时担任项目经理的我，表达了对产品的不满意，挑出了一些“莫须有”的问题，这和几天前他表达的对产品的信心以及喜爱大相径庭。

在客户勉强拼凑出的“理由”里我渐渐清楚了原因，项目结束意味着整个技术团队离场，在没有技术人员支持的情况下客户对产品的维护存有担忧，但他又不想追加维护费用，所以只好找一些借口把团队留住。

我本能的反应是愤怒，所以一边抵挡着他的强词夺理，一边做好了攻击的准备。但经验告诉我，站在他的立场，在资源受限的条件下，他也只是无助又无能为力。

那是一次很艰难的谈话，耗时很长，曾有几度，我的声音提高了八度，感觉就要控制不住了，也开始表现出不耐烦的情绪，但理性告诉我，再继续下去，我肯定会失控，与其失控，不如主动表达。

我说：“听你讲完这些，我是愤怒的，产品开发的过程，我们一起付出努力，合作愉快，但就在项目结束的前夕，听你对产品做出这样的评价，我非常难过；我非常理解技术人员的撤离会让你担忧，但是在你提供不了任何关于产品有问题的确凿事实的前提下，单方面宣布项目结束不了，让我对你以及你的公司很失望；我们的合作基于信任，请理解我此刻的情绪和感受。”

奇迹般地，客户没有继续咄咄逼人，也没有再继续寻找借口。

尽管我当时还不知道项目会如何收尾，但和客户表达完情绪后，感觉自己像打了场胜仗，当晚和团队讲战斗经过的时候，一直笑着，像在讲别人的故事。

后来项目按时结束，客户也一直和我保持着私人的联系。

有时想想，情绪控制不住的时候，与其让它失控，伤人伤己，不如为它找个出口，主动表达出来，或许会是一种更强大的力量。

还是和客户有关的一个故事。

**掩藏不住  
的时候，  
不如真实**

这次是客户方的一个高层领导，他并不经常出现，除非发生了两种情况：项目有了大的风险，或者他对项目存在极大的不满。

那个项目压力很大，工作强度也很高，最大的挑战是项目进行到一半的时候，需求膨胀了一倍。多次和这位高管交涉，对方口头答应追加合同款，但是一直没有落实。

在一次争议很大的 showcase 之后，我好不容易和他约了面谈的时间，本意是沟通 showcase 中的争议，但是他的时间一改再改，最后见我的时候，是在一个很尴尬的场合，他刚对自己的下属发完火，会议室内还弥漫着硝烟。

最为关键的是，还在现场的两个下属如惊弓之鸟，他也并没有让下属退场的意思。也就是说，我要在其他人在场的情况下和大老板交谈。

计划好的内容已经不适合在那个场合沟通，就在我盘算聊什么的时候，他对我发难了，他全盘推翻了以前的约定，提出了新的诉求，说得头头是道，有理有据。对软件项目来说，那是灭顶的灾难。

我俩的地位不对等，隔着无数个层级，商业上他是客户，我能明显感觉到在我面前，他有意展示压倒性的优势，但我没有退路，只能迎上去。

我打开曾经约定的文件，帮他回忆当时是怎么达成一致的，何时何地，由谁提的意，如何做的决定，以及当时都说了什么。回忆的时候，我脑海中浮现出在这过程中无数的反反复复，那些反复不但没有带来好的结果，还给团队制造了很多麻烦，团队的辛苦也是因为那些反复。

为了约到他的时间，我费了不少周折，眼看他要离场

了，我却没有机会表达我想说的内容。心里的委屈此起彼伏。

我说，我希望我们再一次澄清约定，并且遵守约定，团队已经做了最大的努力，也会继续努力下去，但是团队也很不容易。说到“不容易”的时候突然就哽咽了，委屈得像个不更事的小姑娘。但意识到自己失态之后，我立即把情绪压了下去。

客户敏锐地觉察到了我的情绪，正了正身体，非常专心地和我完成了接下来的谈话。就在当天，他竟然发信确认了追加的合同款。

后来才知道，他以为我执意找他就是为了催合同款，为了让我开不了口他也故意不配合，是我掩饰不住的情绪，让他最终改变了主意。

我没有办法找他询问他当时看到的我是什么样子，但我想，那一刻，我应该很真实。

很多人说，在职场，情绪化是很不专业的表现，但我认为，只要我们的情绪没有伤害到别人，它就可以存在，

因为情绪代表着最真实的自己。

这么多年,我也一直很感激,并且发自内心地尊重那些,在职场上能尊重别人情绪的人。

换一种角度来看待情绪,情绪也许是一件包装好的礼物,有时候包装得很丑,但你要先接受她,再去打开这份礼物。

或许,你会看到意想不到的内容。



## 后退的智慧

{ 作者：陈庆敏 }

前几年有一本名为《向前一步》的书很畅销，作者是 Facebook 首席运营官桑德伯格，书中分享了很多自己的故事。她鼓励广大女性在职场中向前一步，和男性一样勇敢发声，勇于争取属于自己的机会。

尽管这本书当时很轰动，身边也有无数人推荐，但那时的我读完之后，并没有在脑海留下深刻的印象。最近又重读了一遍，感受完全不一样，时过境迁，不禁感叹，能不能读懂一本书，很多时候在于我们有没有与之相配的阅历。

几年的时间里，我的工作内容变换过许多次，也多了一个母亲的身份，真正开始过起了需要平衡工作和家庭的日子，期间有过焦虑、迷茫和不确定，带着这些阅历重读桑德伯格的《向前一步》，突然觉得尽管名字是“向前一步”，但字里行间表达的更多是**后退的智慧**。

结合自己的经历，分享一些我的收获和反思。

## **有时候后退是 为了毫无遗憾 地向前行**

产假，对很多女性来讲可能是个既爱又恨的词，它既代表着你可以暂时性远离职场，名正言顺地休息（尽管现实大多是更抓狂），也意味着回归工作后你面对的可能是天翻地覆，有的人甚至还因此失去了回归的机会。

休产假前，我收到同事写的一封信，同事在前公司已经做到高层，管理几百人的团队，但在休产假期间，她的部门被解散，尽管只休了一个月，却因此失去了自己的位置，不得不到处出差，哪里需要就支持哪里，最终因无法持续那种飘飘荡荡的日子，选择了离开职场，回归家庭，这一中断就是几年的时间，期间做过自由职业者，白天照顾娃，晚上忙自己的工作，辛苦可想而知。

同事以过来人的身份给我建议，休产假意味着很大的不确定，所以一定要为产假归来做好准备，或者找好



机会，或者休假之前先为自己挖好一个适合的坑。字里行间满是谆谆劝诫，那是一位母亲同时也是一位知心同事的良苦用心。

我生孩子前夕，一直坚持在工作岗位直到即将临盆，有同事开玩笑说我可能会把孩子生在公司的地板上。清楚地记得孩子出生之前的最后一个工作日是个周五，在晚上八点多关灯的那一刻，我扫了一眼空荡荡的办公区，手指碰到开关的一刹那，突然有种预感——我下周来不了了。

果然，第二天我就发动了。

生完后第四天我就开始查阅邮件，也时刻关注微信工作群里的动态，现在想来，那是一种不安和顾虑，担心自己被职场疏离，担心回归后再也没有了安全感。

我努力和工作保持着断断续续的联系，但也终于在第二个月的时候因为各种忙乱而只能选择母亲这一个角色。

尽管作出了这个选择，我的内心依然非常不安，在休

产假前，我把工作彻底交接了出去，一是因为发展的需要，回来后我很想尝试一下新的挑战，再者，我所负责的事情不能中断，必须有人承担，至于回来后我能做什么，还是个未知。

所以，产假的很多时间，我也在思考这个问题，产假期间有两次回公司，各种面谈之后，等把回归后要做的事情定了下来，才开始心安。

现在想来，当初沟通过的大多数人都给了我很大的帮助和支持，庆幸自己遇到了能真诚给出建议的同事，也恰好待在了一家支持女性发展的组织。

产假对大部分女性来讲，其实就是一种职业上的后退，《向前一步》这本书中，作者也提到了自己的顾虑，担心休完产假会被替代，回不到自己热爱的职位，所以在整个产假里过得兵荒马乱，有查不完的邮件，也有没完没了的电话会议，还有放不下的孩子。整个产假她过得很崩溃，回想起来也后悔在产假里没有全心全意陪伴孩子。

有了第一次的经验和体会，她在生第二个孩子的时候放松了很多，也真正开始享受和两个孩子在一起的时光，因为这时候她已经不再像生完第一个孩子那般焦虑了，对于自己的组织也有了更大的信任和信心，那其实是一种底气，一种即使暂时后退或者远离，也相信自己会追赶上来的自信和底气。

再回到我自己的经历，产假回来之后，我到了新的岗位，因为产假前的工作已完全交接，产假期间大部分的时间都在专心陪伴孩子，所以即使回来上班了，对孩子也没有遗憾，在新的岗位上，也能做到全力以赴，有时想想，暂时的后退，稍作休息，才有可能毫无遗憾往前行。

## **知道自己的容量， 设定自己的边界**

生完孩子之后，我开始做公司内部 IT 项目的管理工作。因为对接人大都来自全球各个地区，很多的工作都发生在晚上，所以白天的时间相对从容一些。

这时候另外一件事情找到了我——组织公司内部 PM（项目经理）社区。公司在规模扩大的同时，各业务单元的诉求也越来越多样化，在不同业务单元服务的 PM，也有着不一样的挑战和发展意愿，更为重要的是，在一家学习型组织，能把相同角色的人组织起来，产生知识和经验的交流和碰撞，也能够促进文化发展。

作为公司的老人，也是在社区活动方面有过经验的人，这件事情很自然找到了我，我也因为以前做过类似的事情，并且热爱社区文化，所以欣然接受。

很多时候，人往往会低估事情的复杂度而高估自己处理事情的能力，尤其是当多件事情一起处理的时候。我的确知道如何组织和运作一个社区，遇到困难时也知道解决的方法和思路是什么，但是，这都需要投入大量的时间。

我在全球团队的工作任务起初并不平衡，忽多忽少，所以两件事情完全能应付，随着中国在全球参与度的提高，我的工作量逐步上升，以至于完全做好两份工作，

成了很困难的事情。

后来，我不得不放缓了社区的节奏，一年以后，尽管社区活动还在持续，但离我最初规划的目标还有着一段距离。两年后，我的工作内容再一次发生变化，这个社区也终于在热闹之后归于平静。

这是我一直很遗憾的事情，没有能够把它很好地运作下去，也没能发展出合适的接班人。

前一段时间，当公司一个新的机会找到我的时候，我没有多想就拒绝了，如果退回到前几年，我可能会满口答应，或者慎重思考再做决定。

拒绝新的机会，看上去是一种后退，但是如果不拒绝，新的事情进来，必然会打破我现在做事情的节奏，最后得不偿失，又或者什么都想要，最终却一事无成。

这是我自己的经验和反思。

庄子在《养生主》一章中开篇讲了这样一句话：“吾生也有涯，而知也无涯，以有涯随无涯，殆矣。已而为知者，

殆而已矣。”大意是，我的生命是有限的，但是知识是无限的，以有限的生命追求无限的知识，是要失败的。已经知道这个事实还要为之，失败是确定无疑的了。

对待机会大抵也是如此。

我想，时刻了解自己的容量，设定好边界，知道有所得有所弃，谨慎地选择，做好选择的事情，这也是一种后退的智慧。

但是，有些事，是无论如何也要去做的，比如，留一块空间给自己，保留和自己对话的权利。因为只有和自己对话，才能找到自己内心深处的向往和热爱，才能在面对诸多外在诱惑和干扰时，更好地选择和舍弃，才能更懂得后退的智慧。



## 摆脱他人想法的束缚

{ 作者：陈庆敏 }

有位女性同事写了一篇不错的文章,迟迟不见她发表,询问原因,她说:

“发出去之后,没有人喜欢怎么办”?

“大家看了批评怎么办”?

“有人不认可我的观点怎么办”?

“哎,反正挺担心的”,

.....

因为过度在乎他人的想法,在发表还是不发表这件事情上顾虑重重。

这其实在女性身上很常见。我们为什么如此在乎他人的想法?

《她力量》这本书给出了一些分析，认为女性之所以在乎他人的想法，和女性对赞美和批评的依赖有很大的关系。

女性之所以在乎他人的想法，总结起来有这样 6 个原因。

## **我们在乎他人想法的六个原因**

### **1. 对人际关系的关注**

不管是天生的还是后天培养的，很多女性非常关注人际关系。我们喜欢和谐，爱好和平，在和人相处中考虑他人的想法，也竭尽所能地表现友好，并希望别人能感受到来自我们的友好。

这是女性关注人际关系的好的方面、“光明”的一面，这“光明”的一面很重要，它能减少很多人际的冲突。

然而，女性对人际关系的关注也有“黑暗”的一面。当我们过度恐惧会失去归属时，会因害怕破坏现状或冒犯他人，而不敢大胆说出自己的想法，当我们把受人



喜欢看得比表达想法更重要时，“黑暗”的一面就出现了。

我们会非常期待来自他人的赞美和认可，也容易被批评所伤，究其原因，对人际关系的过度关注让女性失去了表达自己的力量。

## **2. 对他人反应的强烈感觉**

这也是众人所说的女性的敏感性。

这种敏感是一种稀缺的特质。很多研究表明，在人际互动中女性更容易识别出对方所需，从而给出对方更合适和周到的关怀或关注，女性也因此容易和人建立深层次的信任关系，这个特质也能让女性有更准确的洞察力，因为她能对行为、情绪，甚至语气有更细微的观察，是这种高度敏感性指导女性做出更合时宜的行动。

但是，这种敏感性也有其负面影响。比如，带着这种很强的分辨能力，如果在对方身上读到了隐藏的负面信息，或者仅仅是经过自己解读的“负面”信息，女性

可能就会产生过度的心理反应,有时还会因这些“噪音”而降低工作效率。

这种对他人反应的强烈感觉,会让女性把注意力放在别人身上,过分关注他人的行为或想法,反而失去了客观的判断。

### **3. 凭他人的喜爱和社交影响而生存的传统**

用社会学的理论来说,人类所有行为产生的原因都能在历史的发展中找到蛛丝马迹。

女性的行为也是如此。

千年以来,女性只能通过服从更有权力的人的意愿和偏好,来保障自己的生存,这在一定程度上解释了为什么他人的反对让许多女性觉得没有安全感,因为千年以来这都是女性的生命威胁。

当下,无论在个体认知上,还是在社会认知上,女性的身份和地位都已经发生了很大变化,但是女性试图摆脱对赞美的依赖并不是一件容易的事,因为她是在

努力地抵抗历代培养起来的条件反射，改变对于生存需要的观念。

#### **4. 对人身攻击的恐惧**

我们有时会看到一些女性因为在公开场合表达观点而被人恶毒地攻击，即使是鼓励女性向前一步的桑德伯格也没有逃脱这种经历。伴随着网络的普及，各种人身攻击更是以多样化的形式在互联网上传播，有的时候人不是攻击内容，而是为了攻击而攻击。

这种攻击在身边也常见，当你工作上意气风发时，可能被攻击不是个称职的母亲，当你回归家庭，可能被攻击没有进取心，当你大龄、单身、未育、离异，更是有可能被攻击为自私、怪异、偏执，每一顶帽子都像是一座大山，压得你喘不过气。

世俗的观念决定了在这些经历面前，女性较之男性会承受更多的压力，这也是某些创伤的来源。甚至当这样一些案例被传播，也会增加其他女性对批评和人身攻击的恐惧。

## 5. 文化上对女性和女性外表的注重

女孩在成长的过程中会被灌输一些意识，穿着得体，落落大方，要漂亮要有吸引力，这些很重要，因为一个女孩的命运和她的魅力息息相关，不得不承认，这是有道理的，因为人天生向往美丽的东西。

但这些意识也有它存在的问题，它传达了我们是如何被看待和关注的，我们的外在比我们的内心感受更加重要吗？难怪我们形成了如此在乎他人赞美和批评的观念。

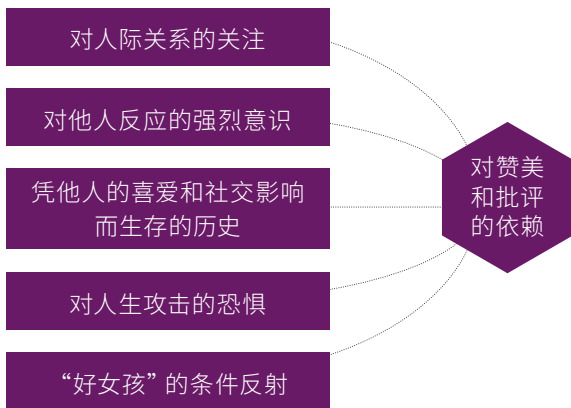
所以说，这个也和上面提到的历史进程的发展有着很大的关系，当意识层面的观念成为了基因里面追求的东西，改变起来就相当的困难，但在这一点上，倒也未必需要作出什么改变，要外表也要内心，由自己来决定，不好吗？

## 6. “好女孩”的条件反射

要友善待人，要体贴他人；不要破坏现状；要讨人喜爱；

要不惜一切代价地表示谦虚和热情；不要发脾气，不要有攻击性，不要傲慢，在这种条件反射下，他人吝啬赞美，或者给出负面的反应都会使我们感到特别内疚和恐惧。

所以非常在乎来自别人的看法或者评价也就不难理解了。



在了解了女性在乎他人想法的 6 个原因之后，如何摆脱他人批评和赞美的束缚呢？

## 这里有五个原则

摆脱批评和赞美束缚的 5 个原则

### **1. 他人的反馈不能反映真实的你，只能反映给予反馈的人**

我毫不怀疑反馈的重要性，我认为反馈是非常有价值的信息，对我们的成长和提升有着关键的作用。

但我们对反馈持什么态度是有前提的，那就是不能被反馈所累。他人的反馈让我们知道他人的意见和偏好，但不一定能让我们了解自身的品质和价值。明白这一点，我们就自由了。

因为反馈的重要性不在于它能反映我们的价值，而只在于我们是否影响了以及如何影响了给我们提反馈的人。

所以正确看待批评式的反馈，是要把批评当作一个信息来源，信息不会让人难受，不带有个人针对性，它之所以有用，在于能帮助我们打开眼界。

## **2. 吸收有意义的反馈，其余的都当作“耳旁风”**

很多女性都喜欢收集他人信息，寻求他人建议，这展示的是一种态度，诚恳谦卑地与别人合作、建立关系，也让我们有安全感。通过收集他人的意见，能确认我们的想法是否和他人理解的一致。

然而，我们通常并不擅长过滤这些反馈，也就是不擅长找出哪类反馈对我们很重要，哪类则不然。

有时候收集的反馈会起反作用，所以并不值得采纳，所以这个时候就需要问自己，哪些反馈才能让我更有效地达到目标？哪些反馈不会提高我的效率？哪些可以完全忽略？

有了答案之后，吸收那些有意义的反馈，其余的权当作“耳旁风”吧。

## **3. 相信大胆作为总会伴随着批评**

想想我们崇拜的女性，尤其是男性，她们之所以被崇拜是因为某些特质、能力、作为或者与众不同，但全世

界的人都喜欢她们吗？而且我们身边就没有人批评她们吗？答案显而易见。

很多时候做大胆的事情、反传统的事情、非常规的事情，尤其是女性做这些事情，通常会招致批评，但也可能会引来赞美，有人起立鼓掌，也有人扔鸡蛋，都是再正常不过的事情。

当你想大胆作为，需要做出的最重要的观念改变时，不要把批评当作自身问题的信号，要把批评当作“做大事”不可缺少的一部分，时时刻刻做好迎接批评的心理准备。

所以，改变是伴随批评的，成长也是伴随批评的。

#### **4. 让我们难受的不是批评，而是我们的自我认知**

有没有这样的体验，我们对于一些批评，会毫不在意，而有些批评，则很容易击垮我们？

差异就在于我们相信什么。如果别人的批评和我们对自己的看法一致，我们就会特别地在意，这些批评就



会给我们带来很大的痛苦，但如果别人对我们的评价和我们对自己的看法不一样，我们通常会选择忽略或者遗忘，或者只是接纳批评里面在我们看来只是“信息”的部分。

前一种匹配了自我认知的批评反映了我们对自己的负面看法，我们感觉沮丧，不是因为别人说了什么，而是因为他们说的加强了我们负面的自我认知，这是难受的根源。

一旦知道让我们难受的不是外在的批评，而是来自我们的内心，就有了力量来应对它，可以把注意力从别人、从具体事件转移到自己身上，在自己身上找到治愈的方法。

## **5. 问问自己，什么比赞美更重要**

摆脱批评和赞美的最后一个原则，就是要记住真正对我们重要的东西，重点在于问自己一个简单的问题，当面对赞美时，有什么比赞美更重要？

当真正找到那个答案，面对批评或是赞美，你或许都不在乎了。因为有比赞美对你更重要的事情。

# 我们如何做母亲

{ 作者：陈庆敏 }



《中年危机》的作者柯丽·鲁宾和莉亚·麦考，两位三十多岁的纽约职业女性，曾经这样描述现代女性的窘境：

“如果我们还不开始学习将个人生活、社交活动和工作事业融为有机整体，那么不出五年，我们会蜕变成红木办公桌另一边那个愤怒的女人，终日质疑下属的职业道德。每天勤勤恳恳工作十二个小时，然后拖

着疲惫的身躯回到形单影只的公寓，麻木不仁地点份快餐，味同嚼蜡地勉强充饥。”

家庭和工作如何平衡，尤其是当了母亲之后。这几乎是所有职场女性都会面临的问题。那么，有没有方法和经验能让我们的职场女性拥有事业心，又做好母亲？

**要亲密也要距离，  
克服最大的障碍——自己**

“产后回归职场的妈妈有很多劣势，尽管大部分人仍然上进又拥有事业心，但机会到来的时候，却容易被忽视，有时候外界是出于一种善意，想保护这个群体，但这其实也是在制造不公平。”

“我是比较幸运的那个”，小裴分享着自己的经历。

在宝宝快 2 岁的时候，小裴有机会去加拿大见客户。

因为孩子小，她即使选择不去，也会得到公司的照顾，但考虑到项目有需要，自己也确实不想放弃难得的机

会，所以最终还是去了。

“后来我非常庆幸自己去了，不但宝宝好好的，自己还学到了很多。”

大部分公司对于新妈妈都会有一些特殊的照顾，ThoughtWorks 也不例外。比如，灵活一些的工作方式，比如在宝宝小的时候不安排出差。这都给女性同事带来许多便利，能够帮助新手妈妈们更好地度过兵荒马乱的角色切换时期。

这种做法有利有弊，很多女性会在“有了宝宝”这个客观原因的掩盖下，主观选择不去做一些事情。其实很多事情不是因为有了宝宝而变得不能做，而是她们会无意识地把孩子当成一个避风港，进而放弃挑战。

对于产后回归职场的妈妈，获得机会已经相当不易，如果再轻易放弃，长期躲在舒适区里反而容易和职场脱节。

当然，选择接受挑战，很多时候也意味着和孩子分离。

面对分离，很多时候妈妈觉得孩子离不开自己，其实真正的原因是自己离不开孩子。在这方面，小裴有自己的选择：

“我做不了全职妈妈，我希望和孩子像朋友一样相处，有亲密感也有空间，他会长大，会有他自己的生活会。在这个年龄阶段，我给他最大的帮助，他做不了的决定，我可以做，他能做的，我给他自由。”

所以她尝试在家庭和工作间调整亲密度与距离感。加班或出差的时候，留自由给孩子，和工作亲密接触；回归家庭的时候，和工作保持适当的距离，全心全意和家人在一起，享受和家人的亲密。

所以，做妈妈不是障碍，最大的障碍是自己！

**体验是相通的，  
打通工作和家庭**

娴静在公司是一支大型团队的技术负责人，工作十多年，从没停止过写代码，这是她最有成就感的事情。

儿子今年八岁，对母亲的依赖相对少一些，但娴静丝毫不觉得比小裴轻松。八岁的孩子自己有主见，但想法还不成熟。母亲和孩子之间，有时甚至无法用和平方式解决问题，冲突偶尔爆发。

“这就如同你管理着一个团队，每个人的经验不同，处理事情的方式不一样，冲突是不可避免的”，娴静深有体会。

家庭就是一个团队，成员间既独立又合作，既信任又磨合。在娴静家，每周六晚上是家庭会议的时间，讨论的事情大到旅游计划、成员健康，小到孩子作业或者看电影。这是难得的机会，能让所有家庭成员参与进来、贡献自己的想法、承担家庭责任。

这些讨论在团队中也不陌生，团队成员在工作中需要协同合作、分享观点、解决冲突，最后达成目标，团队在碰撞中成长。

“在教育孩子方面，我特别关注价值观、孩子的身体和学习习惯，其他放手让孩子自己拥有决定权。类似地，

在工作中，作为负责人，我会抓大放小，让自己的团队共同想出解决方案。”

其实，很多事情都是相通的，打通工作和家庭，复用经验，做事情事半功倍。

所以，一个人如果能带领好一个团队，也往往能维持和谐的家庭关系；同样的，如果能经营美满的家庭，工作上也往往推进得有条不紊。

娴静每年都会安排一到两次的家庭旅游计划，和家里人一起看看不一样的东西，结交新的朋友，彼此互动、增进信任。家庭、工作、旅游、兴趣，是这些多样化的东西让人潇洒，也让人丰富。

会生活的人，工作总不会差。

这是我自己的故事。

我曾经是个“恐孩族”，认为“生孩子”是一件无比恐怖又具有破坏性的工程。

**行动起来，  
允许恐惧  
如影随形**

当时我心里有很多担心，担心生完孩子之后无法恢复身材；担心怀孕生产会影响工作；担心一孕傻三年、记忆力下降；担心患上产后抑郁症；担心孩子的到来会破坏夫妻感情；担心老人的介入让家里变得鸡飞狗跳；也担心自己没有能力照顾好孩子……

其实我并不“丁克”，只是这些恐惧让我不敢迈出这一步，眼看着身边同事和朋友的孩子都能打酱油了，而自己却用了三四年的时间犹豫不决、患得患失。后来我开始这样想，“尽管这件事对我而言挑战颇大，但既然迟早都要做，那干脆做吧，完工了就可以去忙其他更吸引我的事情了。”

于是我把自己的所有恐惧写下来，封进了一个箱子中，再次开启的时候已经是一年零两个月之后，在这段时间里，我完成了怀孕、生产和休产假。

回到工作岗位后，很多同事都说我状态不错，这也提醒到了我，回家立即打开尘封已久的箱子。再次回看，字条上的内容让我啼笑皆非，一张字条一个担心，却大多没有成为现实。



以前会担心，有了孩子会失去一些在工作中学习的机会，现在会觉得，生孩子不仅仅是让我多了一个身份，更大的收获来自这段经历，来自哺育孩子和孩子一起学习和成长的过程。

可能不仅仅是我，大部分女性在面对一些不熟悉且有些挑战的事情，通常恐惧多过自信，这些事情可能是生孩子，可能是见陌生人，也可能是做公众演讲、承担挑战的职位。

很多时候，不是这件事情本身有多么令人恐惧，而是我们安抚不了自己恐惧的内心。所以我们会一直拖延不行动，也会错过一些机会。

意识到这些之后，我调整了自己对待陌生事物和突如其来的改变的看法。虽然仍然会恐惧，但我选择和恐惧和平共处，行动起来，允许恐惧如影随形。

因为恐惧不是完全坏的事情，它能提醒我们时刻做好准备。

## 最后

三个故事，三位女性，我们是不同的个体，各有各的活法，我们又很相似，在追求事业的同时，经营着自己还算满意的家庭。

我们并没有将工作和生活隔离，而是把不同的部分进行了合理的调整，这能让自己更好地适应不同的角色，也能保持身在职场的自信。作为现代女性，我们需要的，或许正是整合，而不是平衡。



# 孩子让我成为更好的自己

{ 作者：刘建华 }

我是一位五岁孩子的妈妈，陪伴孩子越久，越是感恩于孩子带给我的变化，作为一名职场妈妈，我的感受跟很多外界的描述不同，心里总是有一股冲动想要喊出来：孩子不是我的负担，认识孩子，是我的幸运！

## 孩子， 让我敢于面 对挑战

我妈经常说：连生孩子都不怕了，还有什么可怕的？

有人说女人生孩子的痛苦是 10 级炼狱，是心理和生理的极限挑战，生过孩子的女人自然会变成强大的战士。

任何一份工作，到第三年基本上都会进入一个舒适区，在有孩子之前，虽然很多时候我也想要接受挑战，但总会因为一些内心的恐惧或者自己假想的障碍而放弃，然后找一个看起来还不错的理由，比如“我没有

兴趣”等等。我曾用这样的理由拒绝过很多次对新角色的尝试，也抗拒过写文章、做培训这样的事情。

生完孩子后回到工作岗位，我的心理状态发生了巨大的转变，面对任何一个挑战，我都会觉得有足够的勇气，毕竟跟生孩子相比啥都不叫事儿，于是当别人问我“去做几天咨询吧？”，“去做个校园宣讲吧？”，“写篇文章吧？”，“转个角色吧？”，我从之前的拒绝，变成了欣然接受，然后便是经历之后的满足。

当然，在接受挑战的路上总会有忐忑不安的时候。我还记得第一次去做校园宣讲前，心里很没底，之前从来没有在上百人面前讲过东西，虽然只有十几分钟，依然紧张到不行，于是前一天晚上开始拿孩子做练习，“大家好，我叫刘建华，今天很高兴...”，一次又一次，儿子眨巴着眼睛认真地听我演讲，然后我们一起研究怎样让演讲变得更有趣。孩子不仅让我有了去接受挑战的勇气，还在我迎接挑战的路上成为了我最忠实的支持者。

讲故事比讲理论更具有说服力。

## 孩子， 让我学会 讲故事

怎么让演讲变得有趣呢？还记得刚刚担任‘妈妈’这个角色时的慌乱，想要给孩子讲故事哄他睡觉，第一个故事是‘小猴子捞月亮’，想当然地觉得这样的故事谁都会讲吧，但是当我真的尝试给他讲的时候，发现除了干巴巴的几句话居然什么都讲不出来，孩子听得无聊至极，我也觉得特别无趣。

于是开始学习如何讲故事，观察观众（孩子）的反应，我发现只要带入一些场景，一些人物，孩子就会很快进入角色，听得津津有味，比如当初为了让孩子不要碰开水，我编了一个“小红被开水烫伤的故事”，结合上时间、地点、人物后经过三年孩子依然清楚地记得开水不能碰，小红调皮受伤了。

其实任何一场演讲，都跟给孩子讲故事一样。比如我们给别人讲敏捷测试，如果我们只是介绍理论是什么，流程怎么样，有什么好处，可能不会有什么说服力；但是如果我们在讲的过程中像讲故事一样，比如，

在什么样的一个时间地点下，小明和小红开始了第一张卡的开发，小红和小明认为我们是要做成 A 的样子，然后就做了，结果呢，小黑拿到结果的时候很诧异，明明是要 B 怎么就做成 A 了，所以大家一起开卡是多么重要的一个步骤啊，用这样的方式来给别人普及用户故事的开卡，既能让对方有强烈的代入感又能给对方留下深刻的印象。

## 孩子， 治好了我的 拖延症

这一秒你不做你想做的事，下一秒可能就不属于你了。

每个人都多多少少有一些拖延症，在生孩子之前我算是比较严重的，总觉得自己有大把的时间，于是待办清单总是满满的。可是惭愧的是，现在想起来，当年一多半的时间都蹉跎了。自从有娃后，事情变得越来越多，时间也变得越来越不可控，我开始意识到待办清单慢慢变成了垃圾箱。尤其在孩子小的时候，

下班后能留给自己的时间少之又少，如果还想要生活质量再高一些，工作、娱乐、学习、锻炼、亲子哪个都不能耽误。

在这种情形下，如果脑子里有一个想法，不马上付诸实践，那很可能这件事情就再也没机会做了。我不想牺牲每一次孩子需要我的机会，也不想放弃自己想做的事情，最好的办法就是想到就行动，于是想看一本书就马上看，想写一篇文章就马上写（这篇文章就是在有了灵感后第一时间完成的），因为一旦拖延，估计就没有然后了。

所以，治疗拖延症，生个孩子就好了。

任何感受都值得被接纳与尊重。

## **孩子， 让我练习 如何与人沟通**

为了更好地跟孩子相处，我看了一些育儿方面的书，其实很多书核心理念都是接纳并尊重孩子的感受。比如孩子可能会说“我不喜欢谁谁谁”，

我们第一反应通常是说“你为什么不喜欢 TA 啊”，然后随之而来的就是解决方案“你可以这样做啊”，相比于找到孩子这个感受的原因，其实更好的做法是先接纳孩子的感受，TA 可以不喜欢任何人任何事，这是 TA 的真实想法，我们应该接纳并尊重。

在工作中同事之间的相处其实也是一样，最近我刚接手一个新的角色：PM，这对我来说无疑是一个挑战，尤其是在项目团队人员有巨大变化的情况下。相比于之前的 QA、BA 这样的角色，我需要更多地去关注团队的每一个成员，关注他们的感受，关注他们想要什么。

有时候遇到冲突，我会本能地想要反抗想要提供解决方案，但这样往往会让冲突更加加剧。所以我开始反思开始尝试尊重并接纳对方的感受，在此基础上，我们才有可能有共同的目标，一起前进。

**做一个好妈妈，  
同时成为更好的自己**

马伊琍说没有一个女人能平衡好职场和家庭。



我不敢说自己把家庭和职场平衡得有多好，我只是在尝试从陪伴孩子和保持自我的过程中找到一个可以共赢的点。孩子自出生到现在，前 4 年他从来没和我分离超过 24 小时，虽然很多人不理解，但我依然庆幸我这么做了，所以孩子才会有强烈的安全感。于是当我现在经常需要出差时面对的不是孩子的沮丧苦恼，反而是来自他的鼓励。

工作上的转变从去年 10 月开始，我以业务分析师的身份进入新的项目，然后经历了做妈妈之后的第一次出差，出发前我是焦虑的，焦虑的不是新角色新环境，而是与孩子的分离。让我意想不到的是孩子居然安慰我，告诉我他会好好的，让我安心出差。出发前的晚上当我跟他表达出我对英语的不自信时他还跟我说：妈妈，你只要认真去听就行了。

很多我们觉得复杂的事情在孩子看来就是这么简单，听不懂英语就认真去听，不会一门技术就认真去学，至于结果，顺其自然就好了。

所以我从来不会说，想要追求事业，就得牺牲孩子。  
我从来不会牺牲我的孩子（经常被同事取笑我对孩子的依赖），他是我的天，有他，我才能成为更好的自己。

## 结束语

未来的路还有很长，孩子会越来越大，我们会越来越老，在这条道路上，我们应该和孩子一起进步、一起学习、相互鼓励，成就彼此。

和所有职场妈妈共勉。

# 我这十年

{ 作者：陈庆敏 }

2008 年，我刚加入公司的时候，被告知在公司工作十年以上就有资格享受 12 周的年资假。当时并没有觉得这个福利和自己有什么关系，毕竟太过遥远。

可似乎转眼间，十年就这样悄无声息走到了面前。

十年中，我的角色发生过很多次变化，刚入职的时候是 QA（质量保证分析师），后来做项目管理，之后因为意想不到的机会转职做 People Lead（人力资源总监），从此一发不可收拾，我在转型的路上越走越远。十年来，我尝试过的角色不少于五个，技术、人力、运营、软件交付、咨询，还不包括做下

来了社区创立者、全球创新项目负责人以及培训师。

回首过去的十年，每一次转型都有很大的跨度，也正是因为这些跨度让我这十年很丰富。

有一位前辈曾经和我说过：这家公司给不了你一个看得到的未来，但过程中的未知和不确定会让你终生难忘。

我用十年的时间验证了这句话的正确性，作为一个喜欢做梦，热爱思考，经常发呆也乐于自省的职场女性，有一些关于职场和成长的感悟，想掏心掏肺和大家分享。

## 从软件测试 到人力资源 总监，经历 了什么

当初来 ThoughtWorks 是因为猎头的推荐，真正让我下定决心加入，是因为 ThoughtWorks 践行的自动化测试，当时我预见自己会在测试领域摸爬滚打好多年，甚至想着测试将会是自己专注一生的领域，因为业内层出不穷的新技术、新工

具、新观点让我一直很兴奋，不断涌现的市场需求也给我带来安全感，当时身边也有一些牛人指路，让我看到了上升空间，所以那时候我的志向差不多就是做测试界的百科全书。

但是在我加入三年后，突然有一天，我的 Sponsor (导师) 过来找我，说有一个机会，问我愿不愿意尝试中国区 People Lead (人力资源总监) 这个职位。

当时这个职位已经空缺几个月了，前任离职后，中国区花了很长时间去招聘，但一直没有找到合适的人。

ThoughtWorks 特殊的文化决定了对这个角色的要求和普通的人力资源总监不一样，这是一家专业技术公司，绝大多数的员工都是技术人员，作为人力资源总监，只有充分了解技术人员，了解他们的工作，能听懂并且理解他们讲的故事，才能真正发挥同理心，更好地关注到他们，给他们提供帮助并且支持他们的发展。中国区决定在内部寻找，而我就是在这个时候被识别出的候选人。

我当时很惊讶，完全没有做好准备，这个转型是我从来没有考虑过的事情。但是有很多同事过来找我，告诉我他们的想法。

有人和我说，机会不错，能学到很多东西；

有人和我说，在这个职位上能和更多视野高的人合作，成长快；

有人和我说，试一下吧，失败了可以重来，年轻有什么可怕的；

还有人说，这是 ThoughtWorks 的风格，鼓励每个人挑战意料之外的事情。

总之，没有一个人告诉我放弃。

直到现在，我还是很喜欢 ThoughtWorks 保留下来的这种文化，有时看似是一个人的事情，但会有很多人过来提供建议，他们不会干预你的决定，但是他们会毫无保留地和你分享他们的想法。

他们所有的人都鼓励你勇敢，尝试新的事情，他们容忍失败，认可每个人突破自己。

很多年以后，我发现自己成长最快的时候都是从做大胆决定那一刻开始的。

在新的岗位上，我接手的第一件事情就是给员工销假，我怎么也没有想到，本来是怀着为人民服务的理想上岗位的，但上岗之后做的第一件事情竟然是做“恶人”，“剥夺”员工的利益，“剥夺”以前和我紧密合作的同事的利益。

那时候公司的规模开始增长，但是各种制度还不健全，有的制度还成了公司发展的硬伤，比如休假制度，以前的规定是员工可以无限期延长自己的年假，有的老员工累积的年假已经超过 50 天，这在财务上是一种负债，对于一家专业服务公司来讲，这种负债越大，公司运营的风险就越高。

当时中国区还不盈利，一直是全球的投资在支持，所以即使销掉员工的一部分假期，也没有办法按照百分

百的比例给予补偿。对于假期累积很多天的同事来讲，这是难以接受的事情，包括我自己。

在职场上，甚至在人生的某些个阶段，你可能都有机会遇到这样的事情，理性告诉你这样去做，但是情感上说服不了自己，或者站在一个立场你是在做正确的事情，但换个角度你就罪大恶极，这种问题没有答案，考验你的是如何在获得他人理解的基础上解决问题。

骨头非常硬，但还是要啃。

我和所有受影响的同事一对一沟通，解释上下文，解释为什么做这个决定，倾听他们的抱怨，接纳他们的情绪，有一位老外同事在我面前拍了桌子，指着我的鼻子发泄他的愤怒。

那段时间，每个晚上我都失眠，感觉自己站到了喜欢的那些人的对立面。

那时候，我想到了放弃或者离职，但我上岗不过才一个星期。



后来想想，那其实就是非舒适区，突然跳进去，没有半点过渡，我由一个关注事情的人突然变成要关注人，有太多的技能我需要学习，沟通能力，影响力，自我管理等都需要提升。

没有办法的话，死扛着也会有转机。

我完成了所有的谈话，也完成了设定的目标，这中间有些人让我很感动，他们理解这个决定也非常配合我推进这件事情，我知道他们是基于对我的信任。

后来，那个老外过来和我道歉，在他理解了之后，还帮我推动了一些事情。

那件事情结束之后，我就开启了疯狂补课的模式，学习人力资源的系统知识，做各种主题阅读，参加研讨会学习行业经验，考取了人力资源从业资格证，我还给在校大学生做了一百个小时以上的职业咨询，在几个人力资源平台做签约作者。

直到了一年以后，我才敢和别人说，我是人力资源从

业者，尽管那个时候我仍然处在不适区，因为我还有很多东西需要学习，我也还有很多解决不了的问题。

但时间是不等人的，新的机会总是会在你还没有准备好的时候就出现了。

### 再一次归零，失败了会怎样

2013 年，公司在全球的领导团队发生结构调整，时任中国区的 MD（中国区总经理）调任全球 CEO，中国区的其他运营角色也随之发生变动，我由 People Lead 岗位转为 PSM（专业服务资源管理）。

这是一个为所有项目匹配资源的角色，前提是要对中国区所有的专业人员和客户项目有充分的了解。

项目匹配的复杂度之高是难以想象的，因为项目的需求各不一样，客户领域不一样，工作地点不一样，周期和起始时间不仅不一样还不断动态调整，相应地，在人员的分配上，不但要考虑每个人的技能，还要考虑机会是否符合个人发展意愿，是否需要出差协调家庭。

归根结底，这份工作协调的是供求关系，困难的是供和求都在动态调整。

不仅如此，这个工作的边界也很难定义，从密切关注商机预测，到把供求关系转化为培训计划，招聘优先级和启动全球支持，都需要参与。

那个时候中国区已经进入了一个快速发展的通道，规模的扩大已经带来了一些问题，以前是一个人处理的事情，现在需要一个团队协作来完成。

在新的岗位上，我第一件事情就是组建团队。

团队里面的第一位 RM（资源协调经理），是我们从业务部门识别出来的，我们俩在没有前人经验的基础上，摸着石头过河，与人力资源比起来，这个角色不属于任何领域，市场上也找不到相关的行业经验，所以在这个岗位上，发展空间难以预测，职业安全感相对较低。

三个月后，我唯一的团队成员提出了辞职，我像一个

创业失败的人重新回到起点，那段时间，我自己也曾想着放弃，觉得自己不擅长从零做到一，那是在那个职位上最迷茫的一个阶段。

后来在中国区总经理的帮助下，我去了印度，当时印度是唯一一个有 RM 团队的国家。我加入了印度的 RM 团队，花了三个月的时间和他们一起处理印度的资源调配，和每个 RM 以及业务部门密切合作，和他们的专业人员沟通项目详情。

他们也没有成熟的经验，但是我还是学到了很多，团队是如何协作的，有什么流程，在规模扩大的时候可能会面临一些什么样的坑。

现在想想，我之所以坚持了下来，是看到了这家组织对失败的宽容，要想改变，就不可能一帆风顺。而且当时整个中国区的管理团队也都比较年轻，在没有人指路的情况下，大家是在一起战胜困境，探讨可能的。

我从印度回来后，立即开始组建团队，半年后，每个大的办公室都有了专职的 RM，小的办公室也有兼职

协调资源的人。在这个过程中，我也有了一些思考，因为工作内容复杂多变，所以很难给从事这份工作的人做严格的职责定义，但这份工作实践起来却非常锻炼人的抗压能力，应变能力，适应性和敏感性。

更为重要的是，这份工作能让人看清专业服务公司是如何运作的。

若干年后，我再次进入业务部门，和一家战略咨询公司合作，在一次吃饭的闲谈中，我理清了他们团队背后的配置逻辑，也帮他们解答了专业服务公司如何配置资源的问题。

那时候想到的是《法华经》里的一个词“功不唐捐”。我们学到的知识，做过的事情，都会在未来的某一天以经验的方式回馈给我们。

现在，Staffing（资源协调）这个团队仍在公司担任着非常重要的运营职责，这个团队也走出来一些很出色的 leader（带头人和管理者），想起来是件很欣慰的事情。

我在这个岗位做了三年，直到后来休产假。

**做不到家庭和工作平衡的话，就做一个无所畏惧的女性**

还在做 People Lead 的时候，有一天，有位女同事找我倾诉，她的孩子那时不满一周岁，她说：

我加班的时候觉得对不起娃，在家里陪娃又觉得对不起我的工作，做女性为什么这么难，做什么都 feel guilty（带着负罪感）。

这就是我当时还理解不了的处境。在几年之后我理解了，因为我也成了母亲。

当了母亲之后，就特别关注工作生活平衡的话题，这可能也是绝大多数职场女性回避不了的话题。

《奇葩大会》有一期，女强人刘楠和 5 位男性 CEO 一起被采访，男性 CEO 被问到的问题，都是关于用户，关于利润的，到了刘楠，她被问到的问题是，你是如

何平衡工作和生活的？

这揭示了当下社会和职场的一个普遍认知，男性只要管好自己就行了，女性则需要平衡事业和家庭。

产假回来，我再一次转型，调到内部 IT 部门做项目管理，共有 5 个团队，服务全球。

这个转型的决定其实也是考虑了我产后回归，更好地平稳过渡而做出的。这个工作在内容上我已经很熟悉，但实际中仍然需要克服一些问题。

最大的问题就是时差，在一个全球的团队里，很多的会议不是发生在清晨就是发生在晚上，这也就预示着在家里开会是一个常态，而我家的小朋友很小，还是听不进任何道理的年纪。

开会的时候我通常把自己关在屋里，任凭他在外面捶打着门撕心裂肺哭，我也不能分身，但这会极大地影响我的注意力和效率，我觉得私人时间里陪伴不了他，对不起小娃，开会的时候做不到全神贯注，又愧疚于信任我的同事。

生活就是个矛盾的综合体。

第二个问题就是个人发展，因为孩子小，在养育中必然会分心，所以我其实是做了一个放缓自己发展的决定。

这是一个取舍的过程。

Facebook 的首席运营官谢丽尔·桑德伯的畅销书《向前一步》里介绍了很多方法，鼓励女性冲破性别障碍，做好工作生活平衡。

有些女性觉得这本书确实给她们带来了改变，但也有一些女性做不到，在兼顾工作和家庭的同时，她们既忙碌又焦虑，因为大部分的女性之所以家庭和事业都美满，是因为自己的另一半或者家里的老人们在为她们负重前行。

也就是说，所谓的平衡，不是自己做出妥协，就是家人做出牺牲。

就连桑德伯自己也在书里提到，她能在职场打拼，没



有后顾之忧，是因为她的丈夫分担了很多家庭责任。

这其实是一种方法，或许是最能支持到女性在职场发展的方法了。

前面提到我所在的团队的特殊性，晚上开会的时候如果不是特别晚，七八点钟的会议我大都选择在公司开，这样的话我就可以在五六点钟的时候去健身房跑跑步练练器械，回到公司正好赶上开会，回家的路上我会觉得精神焕发、动力十足，这段时间是我的家里人在承担责任。

但周末的时候，我会全心全意陪伴孩子，陪伴家人。所以，在家庭工作平衡这件事情上，我是比较幸运的，既放飞了自我，也没有远离家庭，因为我有非常支持我的家里人。

但对于一些女性来讲，可能并不会如此幸运，网络上有很多建议，我比较认可的做法是这样的：

如果真的无法平衡，那就选一个自己最想成为的角色，起码是现阶段最想成为的角色。但是不管你选了哪一

个，都意味着你要放弃另一个，不要怕，也不要担心，做一个无所畏惧的女性。

有时想想，我们的人生就像坐标系，横轴已经定好了，区别在于纵轴上如何发挥，十年可以很短，转瞬即逝，十年也可以很长，因为成长永无止境。

最后，用送给自己的话来结束吧：千帆过尽，愿自己仍是那个明眸善睐的女子，永葆一颗少年心！

# 推荐 10 本适合女性读的书

{ 作者：陈庆敏 }

最近，我将自己多年来读过的书做了整理，有些书值得反复读几遍，也有些书读过多年，仍然能从里面获得力量，挑出几本适合女性的，推荐给大家。



## 《身为职场女性》

一本关于习惯的书。

作者是美国一位杰出的领导力教练，这本书的英文名字叫《How Women Rise》，是女性该如何崛起的意思，它还有一个副标题“女性事业进阶与领导力提升”。所以，这本书的内容已被这几个名字概括得非常清楚，它讲述了职场女性会经常遇到的几种职场瓶颈，分析了原因是什么，然后从一些建议和行动入手，帮助女性分析问题、解决问题，将自己从停滞的职场困境中拉出来，做一个踏踏实实

实、稳扎稳打的职场女性。

这本书提及了极有可能给职场女性的发展带来障碍的几个习惯，比如“不愿提及自己的贡献”，“苛求完美”，“努力取悦别人”，“极力‘压缩’自己”，“反刍式思维”，“情绪化表达”和“易受敏感‘雷达’干扰”等。无论你是哪款，相信这本书里总有一个习惯能让你对号入座，甚至你可能全都具备。

这本书给我力量的点在于，它不仅让我们看到了自己的习惯，还让我们意识到，同样也是这些习惯成就了现在的我们：勤奋、觉悟、有洞察力、愿意为他人付出、不以自我为中心等这些职场中的优秀素质，但随着时间的发展，有些习惯开始制约我们，此时我们需要和它们告别，也需要发展出新的习惯。



## 《向前一步》

一本关于平衡的书。

10

介绍这本书的内容已经很多，作者谢丽尔·桑德伯格，Facebook 的首席运营官，被称为全球最成功的女性之一。这是几年前的一本书，它开启了职场女性发声的时代，也因此直到现在还被广泛传播。

这本书谈到了女性在职场发展遇到的很多困境，有些来自外部，有些来自女性自身，所以作者也有呼吁，女性要想在职场获得平等的权利，就要向前坐，战胜恐惧和负罪感，真实表达诉求，努力争取权益。

我对这本书最大的感受来自于作者从亲身经历里传达出的平衡，她让我们意识到，强大如她的女性，也挣扎在职场和家庭这种平衡里，平衡是女性永恒的话题，要解决工作和事业平衡的矛盾，没有一劳永逸的工具，也没有一招制胜的法宝，生为女性，要做的是从现在开始，拉上自己的搭档，开始讨论，开始改变，不懈努力……。



## 《财务自由之路》

一本关于财务的书。

应该是每个女性的必修课，经济基础决定上层建筑，我们具备怎样的习惯、能力、思维、价值观，归根结底都建立在一定的经济基础之上。对财富和财务管理有清醒的认识是现代女性必须要习得的功课。

这本书不只是关于理财，更多的是关于你应该拥有什么样的财务观，这和你想成为什么样的人，你的目标是什么，你如何规划你的人生和未来，你如何承担责任都息息相关，很多人在追求财务自由，或许财务自由的背后更多的是一种独立的自由。

引用作者博多·费舍尔的话：“贫穷就像是一种缓缓发生的身体瘫痪。他会逐渐地摧毁一个人对自由的渴望，夺走一个人对生命美好事物的希望，削弱一个人的积极性。此外，

它还使人们不得不忍受大量的恐惧，包括对疾病、批评和身体疼痛的恐惧。”

许多女性的悲观离合，都和财务脱不了关系。



## 《信心密码》

一本关于自信的书。

为什么我们总认为自己不够好，为什么我们总感觉还没有准备充分，为什么我们渴望的同时更恐惧失去？这本书里面都有答案。惠普公司曾做过一项研究，研究结果显示，在惠普工作的女性，只有当她们确信自己能 100% 胜任这项工作的时候，才会要求晋升。而男性则是，只要满足工作要求条件的 60%，他们就会忙不迭地提出晋升要求了。所以，基本上，女性只有在自己很完美，或者实际上做到了完美的时候才会有自信。

竞选美国总统的希拉里·克林顿曾表示在竞

选参议员时感到过焦虑，Facebook 的首席运营官谢丽尔·桑德伯格也曾充满恐惧，许多伟大的女性，尽管有远大的抱负，但还是会从根本上怀疑自己。

这本书用科学调查的研究方法来阐述事实、分析原因，指出比起能力，信心与成功的关系更为密切，结果既令人惊讶也令人沮丧，当然作者也抛出了令人振奋的发现，自信和人的思维以及行为方式有关，通过练习，自信会变成一种选择的能力。



## 《她力量》

一本关于发现的书。

我们为什么会有那么多的自我批评，为什么总是会过度准备，为什么一直想做个“好学生”，为什么那么在意别人的看法和批评？这不一个人内心的声音，是许多女性共同的疑问。



这本书揭示了使女性失去力量的很多行为，也分析了自我批判和怀疑给女性带来的伤害，这本书从心理学的角度揭示了很多想法产生的原因，也从心理学的角度提出了一些自我“解绑”的建议。

它的实用之处还在于它能帮你塑造一种情景，在情景里面我们能自我对话，发现很多以前看不到的东西，当我们面对无解的处境或进入迷雾般的场景，做自己的导师，或许也是一种出路。



## 《断舍离》

一本关于减法的书。

这是好多年以前看的一本书，从这本书里面学到的习惯一直保留着，那便是：整理物品、保留物品、舍弃物品。

渐渐地，这个习惯就变成了一种思路，它不

仅仅适用于物品,也适用于想法、行动、计划、心情、人际关系。

这本书的思想是希望人们审视自己与物品的关系,学习和实践断舍离。它从居家生活谈起,倡导将身边所有“不需要、不适合、不舒服”的东西替换为“需要、适合、舒服”的东西,改变居住环境,改善生活面貌。延伸意义不单单在于此,它提倡的是一种健康的生活方式,一种独特的思考法则,甚至是一种心灵修行术。它从关注物品转换为关注自我,通过物品来认识、发现、肯定自我,重新认识这个世界,改变肉眼看得见的世界,从而改善看不见的精神世界,让人从外在到内在,都彻底焕然一新。

它给我的收获是:整理和告别,是做减法,也是净化,扔掉看得见的东西,才能有空间迎接看不见的世界。



## 《理性的抉择》

一本关于决策的书。

这本书有个副标题“女性如何做决定”，这是一本写给女性的决策指南，内容是关于“女性是怎样做决定的”以及“女性应该如何更好地做出决定”两部分。它的作者特蕾泽·休斯顿，是卡内基梅隆大学认知心理学博士，也是西雅图大学卓越教学中心的创始主任，对女性决策力有深入的研究。

休斯顿在多年的研究中发现，社会一直在低估女性的决策能力。相比于男性的决定，女性做出的决定往往更少被信任，更多被苛责。在面临抉择时，男性通常只需要思考怎么办，而女性却不仅要思考怎么办，同时还要思考别人会怎么评价自己的决定，以及怎么去应付这些评价，相比男性，女性在决策时遭遇的挑战更多。

这本书里，作者提出一个重要观点，在女性决策力这个问题上，我们必须停止再用男性的战术，而是应该针对女性的优势发展出一套能够帮助女性做出决定的独特方法，它纠正了过去社会对于女性决策过程的很多误解和偏见，并且提供了有效的方法应对这些困境。



## 《另一种选择》

一本关于失去与治愈的书。

谢丽尔·桑德伯格的另外一本书，写的是自己如何从失去丈夫的巨大悲痛中复原的经历。不是所有人都经历过这种悲痛，但是一旦经历过，便终生难忘。我们每个人都会面临失去：失去事业、爱情或生命，问题不在于悲剧及挫败何时发生，而是它们总会发生，而我们也必须直面应对。之所以会推荐这本书，是希望我们每个人在失去的悲痛到来之前，能先做好准备，储蓄一些治愈的力量。

在书中，这种力量被作者称为“复原力”，复原力源于每个人的内在，也源于他们获得的外部支持；复原力源于因生命中的美好而引发的感恩，也源于在挫败中学到的经验；它既来自对于悲伤的解析，也来自对悲伤的接纳。有时，你的复原力比你想象的弱一些；有时，你又会意想不到的坚强。

既然总会发生，记住作者的话：我想让你明白，当生活给你当头一棒，让你坠入悲伤之海时，你能做的就是奋力游向水面，重新呼吸。



## 《反脆弱：做一个内心强大的人》

一本关于成长的书。

这本书披着鸡汤的外衣，讲一堆让你豁然开朗的道理。大多数人在成长之前，都需要走过荆棘丛生的道路，有的人成长靠走路，有的人成长来自读书。

书中告诉你，思维模式的改变确实能给你的人生带来改变，有时候，你的坚持和放弃会决定你将过上怎样的人生，比起害怕失败，更令人害怕的应该是连失败的勇气也没有，人不能掌控会遇到什么事情，但可以学会掌控自己的情绪，能从最糟糕的事情中找到积极的意义，就是成长的人生。



## 《你要如何衡量你的人生》

一本关于整合的书。

作者是克莱顿·克里斯坦森，哈佛商学院经济学和管理学教授，创新者系列著作的作者，他的这本书在豆瓣也是 8.0 的高分。

这本书讲什么是战略，如何实现目标，如何做最好的选择，如何投入资源，如何平衡确定的战略和偶然的机遇之间的关系，是一本管理的书籍。那它和人生有什么关系吗？

克里斯坦森教授花了几十年的时间了解人生，

他在本书中与我们分享了他悟到的智慧，并分享了他如何交叉运用周密战略和应急战略来应对人生的突发状况。他发现，哈佛商学院课堂中教导的理论，不仅能解释企业问题，而且能拿来管理并预测自己的人生。这是本充满启示与智慧的书，帮助我们了解并确定心目中的优先级，调配行动、时间及资源，来管理好我们的人际关系，甚至改善人生的走向，找到可用意义和幸福来衡量的人生。

古人说，读万卷书犹如行万里路。在这特殊的时期，平静的生活突然被疫情打破，有限的空间，单调的重复，愿这些书给你带来不一样的精彩，陪你在字里行间行万里路。



《她说》播客



ThoughtWorks 洞见