



# 硬扛、逃离、还是学新？ 工作压力下的积极应对之道

清华大学经济管理学院 领导力与组织管理系 张晨

**研究成果 1:** More Is Less: Learning but Not Relaxing Buffers Deviance under Job Stressors

作者: 张晨 / David D. Mayer / Eunbit Hwang

发表于: *Journal of Applied Psychology*, 2018, 103(2), 123-136.

**研究成果 2:** To Cope With Stress, Try Learning Something New

作者: 张晨 / Christopher G. Myers / David D. Mayer

发表于: *Harvard Business Review*, 2018 September, Digital article.

<https://hbr.org/2018/09/to-cope-with-stress-try-learning-something-new>

压力是当下人们在工作中所面对的常态，但工作中的压力类型也各有不同。已有比较成熟的理论和实证证据显示，我们可以大致把工作中的压力分为两类——挑战型和阻碍型。挑战型压力（*challenge stressors*）是指：虽然你觉得它带来压力，但是你也可以把它看成一种积极的挑战，并感受到它对你未来的成长进步、目标达成的潜在回报，如更大的工作量、承担更多的工作责任等。阻碍型压力（*hindrance stressors*）则是性质不同的另一些事物，它们基本上对你的目标达成、成长进步、未来发展起着限制性的作用，如身边的争权夺利、人际矛盾冲突、组织中的官僚桎梏和繁文缛节等。这两种类型的压力影响并不相同。一些整合性的荟萃研究（*meta-analyses*）已经显示，工作压力所带来的负面影响，尤其是对工作绩效的负面影响，很多是由阻碍型压力带来的，会造成工作者焦虑、烦躁、易怒等种种负面情绪，带来长期的疲劳感和身心交瘁感，让决策的质量比较糟糕，甚至导致人们去从事一些不道德的工作行为，如欺上瞒下、挪用公物、擅用职权等。

既然工作压力，尤其是阻碍型的压力有这么多的负面影响，我们要如何应对它呢？在我们通常的习惯中，有一些比较常见的应对方式。一种不妨称之为“硬扛”（*grind through*）——虽然这些让我很有压力的东西就在那里，但我就不管不顾、还是努力埋头苦干。另一种方式可以称之为“逃离”、或者回避（*get away*）——那些让我很有压力的事物就在那里，它们让我觉得很难受，于是我就避开逃到一边去，做点让我放松的事，比如刷微信、刷视频、闲聊解闷等。这两种压力应对方式实际都各自存在问题。就“硬扛”而言，已经有很多的科学证据表明，人的精力和自控力是有限的，并且其运作机理正好像一个水池，如果我们只是持续耗费其中的存水、竭泽而用之，而不给它留出一些时间来做

恢复、补充，那它只会不断下降。因此，一味的硬撑死扛，最终容易带来的就是有害性的身心损耗。而就“逃离”的应对方式而言，当我们逃避了一段时间再回来，发现自己花费了大量时间却什么也没做，问题仍然没有得到解决，反而容易增加额外的焦虑和负罪感。尤其是在正常的工作时间内，去做这些逃避性的放松活动，更容易发生这种焦虑和愧疚的反弹副作用。

如果这两种常见的压力应对方式（硬抗、逃离）都存在问题，人们又该如何做呢？我和合作者的研究<sup>1</sup>揭示了一种新的可能的应对方式——**学习新鲜事物**（take time to learn something new）。为什么要关注学习新鲜事物的作用呢？有两个重要的原因，一是学习新事物，可以帮助人们积累实用性的资源（instrumental resources），如信息、知识和技能。这些实用性的资源可以成为解决造成压力的问题的有利工具储备，做到“手中有枪、心中不慌”。另一个原因，也是不常被大众注意到的是，学习新事物还可以让人们增强自身的心理资源（psychological resources），包括自信感、对事物的可控感、进步成长感等。这些心理资源都可以成为应对压力的重要精神资本。出于这两方面的原因，我们预期学习新鲜事物有可能成为应对压力的积极之法。

我们研究的实证证据为这种想法提供了支持<sup>2</sup>。在此前的研究中，学者已经证实了，人们在面对阻碍型压力时会产生负面情绪，进而在工作中产生不道德的行为。而在我们的这项研究中，我们希望比较在工作中学习新鲜事物（learning new things at work）和在工作中休闲放松（taking relaxation at work）这两种做法在阻碍型压力下的效果。为此，我们进行了两个相互衔接、采用不同方法的子研究，研究对象均为来自各种不同组织与行业的全职工作者。在第一个子研究（Study 1）中，我们采用了每日问卷，跟踪了员工在约两周的时间中，每天在工作中的感受、活动，包括他们的学习活动（learning activities）、休闲放松活动（relaxation activities）、情绪、工作行为等。在这个子研究中，我们关注的是工作日层次的效应，即一个人以自己为准在不同工作日中的比较，如学习新事物更多与更少的不同工作日之间相比。而在第二个子研究中，我们采集了员工和上级的配对问卷数据，把员工在工作中的活动和感受，与上级观察到他们在工作中的行为进行联结和分析。在此我们关注的是个体层次的效应，即不同员工之间的比较，如学习新事物更多和更少的员工之间相比。

在这两个子研究中，我们都发现了学习新鲜事物的积极效果。在工作日层次上，以一个人自身为准，进行了更多新事物学习的工作日，在压力下产生的不道德行为更少。在个体的层次上，在工作中进行更多新事物学习的工作者，在压力下的负面情绪更少，由负面情绪而引发的不道德工作行为同样也更少。而与此相反，我们发现，不同于学习的显著积极效果，在工作中的回避性休闲活动，在两个子研究中都没有体现出显著效果。所以总体看来，相比简单用休闲的方式去逃离、回避压力，花一些时间学习新鲜的事物可能是一种更积极、效果也更好的方式来应对工作压力，尤其是解决阻碍型压力下的负面情绪和不道德行为的问题。

有意思的是，当这项研究成果发表之后，大众在理解和应用这些研究结果时却产生了一些误区。

<sup>1</sup> 编者注：清华大学经管学院领导力与组织管理系张晨教授为该研究的领衔第一作者

<sup>2</sup> 编者注：这项研究，发表于管理学领域的国际顶级学术期刊《Journal of Applied Psychology》（2018, A+），并随后在管理学的实践型期刊《Harvard Business Review》在线版中刊载传播

一个误区是对这里所指的学习活动的性质认识有偏。比如，一些管理者认为，这项研究表明，以后在员工日间茶歇的时候，就可以不要让大家去自由休息了，而是让他们去读公司所发的各种学习资料、培训材料。这个误区在于没有意识到，这项研究强调的是只有一个人自主选择、自身觉得有意思的学习活动，才能有恢复减压的效果。这是因为只有这样自主、自由、自发的学习活动，才能让一个人以比较平静、享受的状态沉浸其中，从而降低对自控力的持续耗费，进而产生恢复性的效果。这一点，单纯布置任务式的、强加性的学习是无法做到的。另一个误区是，认为这项研究表明工作中的休息和间歇不再重要了，可以从工作日中去掉。需要注意的是，我们的这项研究，选择关注的是一些比较具体的结果，包括负面情绪、工作中的不道德行为等。但仍有其它研究（包括我本人在进行中的相关研究）显示了，在工作的一天中，插入一些小的间歇休息，对提升工作中的积极情绪、保持工作的精力状态十分重要。因此，如果认为以上研究发现意味着我们就可以去掉工作日中的间歇休息，既是一种误解，也不符合科学证据。

那么工作者们（尤其是知识型工作者们）如何更好地应用以上研究发现呢？我们建议，**一是从改变思维方式开始**。例如，如果和同事产生了矛盾冲突，可以从想“这件事让我很烦”转变为想“这是我学习新事物、学习如何更好地团队合作的一个机会”。这样的思考方式转变，让我们的思维首先就进入了“学习模式”，因此可以去拥抱各式各样的情形以作为学习成长的机会。**第二，我们可以发挥创造性，让“学”也可以成为“歇”**。我们可以去寻求、设计一些和日常工作任务性质不同的学习活动，让它们本身也可能成为日常工作中的间歇。举例来说，对于经常要从事语言性工作（读、写、讲）的知识型工作者而言（比如你也许马上想到大学中的人们作为一例），学习一些新鲜、有意思的软件应用工具，也许可以成为一种间歇的“休息”方式——由于它和日常工作任务的性质不同，可能产生有趣味、间歇性的恢复效果。**第三，每个人除了自己学以外，还可以考虑找机会和其他人一起学**。尤其当自己并不是对学习新东西主动且特别有热情的人，可以考虑和其他人（同事、朋友）一起学，如一起练英语口语、一起看 TED 演讲、一起讨论一项新的技术工具等。这些包含人际互动的共同学习，有可能让学习活动本身更有趣。

当学习新鲜事物成为我们在工作中应对压力的积极之道，我们甚至不需等待紧迫压力的来临而从中获益。通过学习活动，为自己积累实用性和心理性的资源，可以让我们在未来的工作开展和个人发展上都获得更持久的韧性，更长远、可持续地“与压力同行”。

供稿：张晨 科研事务办公室 编辑：高晨卉 责编：吴淑媛 赵霞