非师徒非同事，实习生如何与职场导师相处

实习生 张清源
中青报·中青网记者 蒋肖斌

“我发给你的文档没看吗？”“你确认好再发给我，一条条的，看着烦不烦。”大二学生叶欣怡看到职场导师发给自己的消息，越想越委屈，眼泪随心理防线一同决堤，她产生了结束实习的冲动。

这是叶欣怡第一次实习，迷茫和紧张交织。如何与职场导师相处？她在社交媒体上看了很多经验帖。“不要认为实习生与职场导师之间有着森严的等级。”她点点头。“不要太跨越二者之间的等级。”另一篇帖子又让她动摇。

职场导师，通常是公司里的资深员工，被安排指导实习生，多被实习生称为mentor（导师）、师傅、老师等。职场导师通常有两类，一类是职场导师与实习生都汇报给同一个直接上级，只是职场导师更早进入公司，扮演了带领新人熟悉环境和具体工作内容的伙伴角色；另一类职场导师是公司人力资源部安排指定，可能与被辅导者并不归属于同一直接上级，甚至不归属于同一部门，只是帮助新员工更好地融入组织、熟悉文化。在部分公司的管理模式中，职场导师还可能由实习生的直属上级（如部门主管、小组组长）兼任。

但在实际工作中，实习生与mentor之间既像上下级，又像同级的伙伴，让人拿捏不清。

循导师足迹，走自己的路

在互联网公司实习的白妍玉和职场导师的相处模式是“上传下达”，由职场导师下达任务，她负责完成任务并汇报。很多时候，她觉得自己更像职场导师的一个“兵”，对方指哪儿她打哪儿。

但不同于“命令-执行”的上下属关系，对方会帮助她从0到1地构建属于自己的“攻防路线”。首先，职场导师会发给她一个模板，然后，她按模板“依葫芦画瓢”，遇见不懂的地方就询问，有时候来来回回交接几次，职场导师甚至会录视频教她具体操作过程。

然而，在一次制作表格的工作中，白妍玉遇到了问题。当时，复制完职场导师发过来的表格名称，白妍玉就把表格发到了客户群里，一切似乎很顺利。然而，弹出的消息让她目瞪口呆——“客户名为啥都写不对，撤回重新写”“类似的错误，别让我看见了”“离谱”，策划总监的指责让她很生气。她心想，明明是按照职场导师的要求改的，为什么怪我？但同样在群里的职场导师，也没有为她辩解，而是私聊向她解释这次失误是因为自己字打太快，没看清。

在这一次“背锅”后，白妍玉开始觉得对方也不过是在领导管理下完成工作的员工，也会有失误，也会不想挨骂；自己则因为太过于相信职场导师，没有去核对细节。之后，她不再“神化”职场导师，而是把两人的关系当作“组队刷副本”，完成任务时总会多检查几遍。

浙江工商大学杭州商学院人力资源系副主任来半分说：“职场导师和实习生之间，是以成长为主的指导型关系。职场导师的目的，是帮助实习生能够顺利过渡到职场环境中。但不同于命令与执行的上下级关系，二者只是一同推动任务完成。”

这意味着，导师与实习生更像是先后踏上同一条路的同行者——实习生在导师引领下探索新环境，却并非被动服从的下属，而是需要共同精进、推进项目的“战友”。对实习生而言，既要将导师视为引路人，在技能学习中实现成长，又要保持独立思考，而非机械盲从，要在借鉴中走出自己的风格。

职场导师有指导责任，实习生需主动沟通

在设计院实习的何捷接触过的两名职场导师风格迥异。一个像甲方，只告诉她“要什么”，而不具体指导她“怎么做，需要注意些什么”；而另一个则会在布置任务的同时告诉她方法、步骤和注意事项。相比较而言，后一种让她更易接受。

面对像甲方一样的职场导师时，何捷会尝试在接到比较复杂的任务时，询问如何更好地实现，但对方一句“你是学这个专业的，你肯定清楚”，让她没有再继续问下去。有一次，被要求四五个小时内完成一项质量较高的模型任务，何捷只能自己摸索着尝试了几种方法，成果提交后，却只得到对方一句“做得歪七扭八”的评价，后续也没再让她继续处理这项任务。这让她感觉，“自己被希望是个能直接拿来用的工具”，没有被给予学习和试错的机会。

而另一名职场导师让她如沐春风。对方不仅会在布置任务时给予方法、渠道的指导，还会从培养角度出发，将自己的账号借给她学习公司线上课程。从入门到进阶，何捷在对方园丁般的照料下不断成长。

视觉中国供图

来半分强调，职场导师与实习生之间存在经验差异，这与普通同事的平行关系不同。普通同事之间的关系以任务协助为主，没有相互指导的责任；而职场导师作为经验丰富的前辈，在组织架构的安排下具有主动指导的责任。实习生应与职场导师共同梳理工作中的“红线”与“弹性空间”——清晰界定哪些领域是实习生可以放手尝试、允许适度试错的探索区；哪些则是涉及核心原则、绝对不容有失、必须与自己反复确认的关键环节。

但实习生也需要明白，虽然职场导师身兼有经验的前辈和成长引路人的角色，但他对实习生的指导更多是“附加责任”——他们的核心身份是团队员工，首要任务是完成自己的工作，指导实习生是“额外任务”（除非公司明确将“带教”纳入其KPI）。因此，实习生不能像依赖老师一样被动等待指导，而需要更主动更高效地沟通。

来半分说：“职场导师的身份与责任，难以用职位说明书界定，在不同场景下有不同表现。同时，实习生在从学生到员工的身份转变中，存在社会化认知偏差。”这种社会分工与角色的双重模糊，使得部分实习生对双方关系感到困惑，而化解之道在于相互尊重体谅，站在平等的台阶上看待彼此。

在工作中以结果为导向，在生活中可以做朋友

“你能不能确认好之后再发给我？我的时间也很宝贵。”当叶欣怡发给职场导师第三次修改后的海报版本，对方没了耐心。叶欣怡也很崩溃，其实在跟职场导师汇报之前，她已经和其他实习生私下确认了很多遍，改了五六次才发到群里。

职场导师打电话过来：“你知道我现在干的所有事情都是在给你擦屁股吗？”疲惫感和失落感让叶欣怡爆发了：“那你联系人事把我辞了吧，我不想干了。”

在冷静了一段时间之后，叶欣怡开始主动和导师沟通。她希望对方在交接任务时给自己更具体的反馈，而不是“不好”“不行”；对方则希望她不要带着情绪工作，工作中的沟通，以解决问题为第一，汇报工作需要一次性把背景原因、问题、解决方法表达清楚，而不是带着学生思维，只问一句“×××行不行”。

在复盘中，两人的矛盾逐渐化解：叶欣怡开始体谅对方作为正职，确实很忙，可能在沟通时忽略了自己的感受，而自己挤牙膏似的询问的确很低效；职场导师则更加注重自己的表达方式，会把问题一次性说清，避免不清晰表达带来的反复修改。此后，两人像螺钉遇到适配的螺母一样，问题迎刃而解。

“学贵得师，亦贵得友。”明末清初思想家唐甄在《潜书·讲学》中说，在求学的过程中，难能可贵的是有老师和朋友。实习生与职场导师的理想关系，就像“协作成长伙伴”，对彼此而言，亦师亦友。

把工作和生活分开，是叶欣怡和职场导师的相处之道。在工作中，两人在那次沟通复盘后，工作高效对接，如果叶欣怡在工作中出现问题，职场导师仍会电话批评她，同时一起推动问题解决；在生活中，她们会抛开职场身份，像朋友一样聊天，经常聊到深夜。“工作中不要把自己的地位放那么低，有问题就提出来；生活中更没必要阿谀奉承，把她当朋友看待就好了，聊天的时候还是可以‘互损’的。”叶欣怡说。

“完成工作是职场导师和实习生在职场的共同目标。”来半分说，实习生需要在工作中以结果为导向，明确自己的员工身份，以高效完成任务为尺度，积极与职场导师沟通，推动问题解决。双方需要注意沟通适度，划清谈论边界，工作时间尽量不要谈论私人话题，工作之余，可像朋友般平等交流。

对实习生而言，与职场导师的相处如同一场通关之旅——既需循着前辈足迹探索路径，又要保持独立判断，既体谅对方的责任边界，又主动高效沟通，在这场职场初体验中真正“通关进阶”。

大学新生不必执着于“赢在起跑线”

□ 黄彬彬

“用一周时间，模拟大学4年”“打破挂科魔咒，提前锁定保研、奖学金”……这些都是“高大衔接班”的宣传标语。“高大衔接班”是教培机构推出的让准大学生提前学习高数、英语四六级、编程、公共必修课、生涯规划、保研、学生会竞选技巧、恋爱心理等大学知识的补习班，价格从几百元到几万元不等。

“高大衔接班”真的能赢在大学起跑线上吗？

大学本身就是一座多元的竞技场：除了影响毕业、保研、奖学金、交换资格等的课程和绩点，还有拓宽知识面的学术讲座，促进兴趣和特长发展的社团活动，激发科研创新能力的竞赛项目……但机构再怎么面面俱到，都无法把“大学全景”压缩成短短几节课，反而可能把内卷“前置”，放大准大学生对未知竞争的焦虑。

近期，清华大学、北京大学、复旦大学、上海交通大学等高校陆续开始优化学生学业评价体系，或取消绩点排名，或推行“等级制+综合评价”模式。高校淡化精细排名，注重培养大学生的创新能力与综合素质，也是在鼓励大学生不必执着于为提升0.1分的绩点而“选水课刷分”，应当尝试开拓更多发展路径，锻炼开放创新和自主探索意识。

除了内卷“前置”和放大焦虑，相当于把高中再延长3个月的“高大衔接班”还可能导致准大学生入学后对课堂失去新鲜感，而一些短期提分课程往往依靠刷题、背模板等旧有应试策略，容易让准大学生把高中的学习方法误当成大学学习的唯一路径，只追求成绩的短暂提升，而忽略了对独立、自主、创新、决策与心理调适等能力的培养和提升。

盲目“抢跑”获得的很可能不是先机，而是隐患。提前透支的好奇和灌输的知识可能让准大学生在真正需要主动探索的大学课堂上失去提问与试错的空间。所以，盲目“抢跑”弊大于利，不如选择科学“起跑”。

“高大衔接”的核心其实是培养独立自主的能力，大学生需要在比中小学更开放的大学课堂中，激发内在动机与创新精神，对专业知识进行自主探究。毕竟大学课堂往往没有固定的教室和座位，除了老师的教授之外，更多的是查阅文献、小组讨论、项目合作等学生的自主学习时间。

大学生也会在学习了一段时间后发现，真正领先的人通常不是“抢跑”的人，而是能够利用课后时间跟着导师做田野调查、与外院同学共同孵化创业项目、把一门选修课论文作业投稿发表的具有自主探究能力的人。真正的领先者并不是抢跑，而是找到自己的节奏与兴趣，在终点线尚不可见时依然目光炯炯向前的人。

不少参加“高大衔接班”的准大学生不是自愿报名，而是家长为孩子报班。即使报的课程内容有“干货”，被动参与也会让学习效果大打折扣，更别提不少课程会让学生思维固化。

相关研究显示，社会就业现状、同辈压力、学校的学习氛围、家庭的过高期望、自身能力、他人社交媒体的生活分享等，是造成大学生“内卷”的重要原因。比起知识的被动输入，家长对职业、身份、社会地位和价值取向等方面的态度与行为，将对孩子的未来发展产生更为深远的影响。

家长往往对孩子怀有殷切期望，害怕孩子的前路不够平坦，但“爱之深”总以“责之切”的形式来表达，导致孩子不仅接收不到家长的关爱，反而更添心理负担。为孩子报名“高大衔接班”的家长反而易把自己的焦虑传递给大学生，让大学生在自我怀疑和否定的泥潭里越陷越深，更会将“人生只有一条标准轨道”的单一观念强行植入孩子的认知，最终把多元的未来压缩成一条拥挤不堪的独木桥。

比起反复灌输“别挂科，别掉队”等观念，家长不如鼓励大学生去不同的单位实习，多与学长、学姐沟通了解本专业的不同就业方向，从而做出真正符合自身理想和兴趣的未来规划。比起干预个人选择，大学生更需要家长倾听自己的迷茫、困顿，关注自己的心理变化。家长保持平和包容的心态，允许孩子犯错与失败，才能真正帮助大学生激发内心的力量。所谓“花盆里长不出参天松，庭院里练不出千里马”，家长无法保护孩子一辈子，唯有把“人生规划权”交还孩子，才能让他们在试错中找到最适合自己的道路，磨练出对抗压力的能力。

社会在发展，竞争在加剧，焦虑的大学新生不必执着于“赢在起跑线”，而要找到自我发展的独特价值，才能成为敢做梦、敢试错、敢跌倒，也敢爬起来的人。

视觉中国供图

咨询手记

“好孩子”的心墙：当乖巧成为负担，情绪何处安放

□ 钟婷婷

小赓是初一男生，成绩出色，遵规守纪，是老师同学都很喜欢的“好学生”。每节心理课上，他都认真专注，积极参与课堂互动，但我总是觉得他的积极显得不太自然，有那么一点儿“刻意”。有几次下课时，他主动来找我聊几句，我也发现他欲言又止。

这天，我接到了他班主任的紧急求助电话，说小赓在历史课上情绪失控了。起因是他没有按老师的要求做规定任务，而是偷偷写政治作业。历史老师看到后制止了他，提醒他历史课任务下课要交，让他课后再完成政治作业。同学们都觉得老师的语言并没有太严厉或者过激，只是正常的提醒。结果小赓就开始控制不住地笑，接着又哭，就这样又哭又笑地折腾了很长时间也停不下来，搞得老师同学都莫名其妙。于是历史老师找来班主任，班主任将小赓从课堂上带出来，问他原因，他泣不成声说不出所以然，只说想找心理老师聊聊。

在咨询室坐下后，我一边给他递纸巾，一边带他做呼吸、转头等迷走神经系统的训练，让他感觉到当下自己是安全的。小赓的情绪逐渐平复下来，呼吸也平稳了，于是给我讲述刚才的情形。他说他也觉得老师只是常规提醒，但不知道为什么，那一刻就觉得很好笑，但又知道笑很不合时宜，好像要挑衅老师似的，于是就憋着。但下一刻，又有委屈涌上来，最后终于憋不住，变成了又哭又笑。

我问他之前是否也曾有这样纠结和失控的经历，他立刻说：“老师，确实有的，这个跟我的经历有关。”

视觉中国供图

于是，小赓开始给我讲述他的成长故事。在小赓3岁时，父母就离婚了，小赓跟着妈妈和姥姥姥爷一起生活。自离婚之后，爸爸就很少出现在小赓的生活里，直到五六年级，爸爸才开始有规律地一年来看小赓一两次，带他出去玩，一起吃饭等等。

妈妈总说爸爸是个很虚伪的人，讲述爸爸的种种不好。当爸爸回来看他时，最初他内心是很拒绝的。随着慢慢长大，小赓发现爸爸并不像妈妈说的那样虚伪和不堪，对他也真心诚意、关爱有加。回到妈妈身边时，小赓还是想认同妈妈，于是内心就很矛盾很纠结。

“现在让你矛盾和纠结的点，并不是该相信自己还是相信妈妈，而是如何能既向妈妈表达自己的观点，又不得罪妈妈。对吗？”我尝试进一步澄清小赓的感受。

“太对了，老师。”小赓眼中闪过光亮，是那种被看到被理解的喜悦。

小赓告诉我，妈妈的情绪很不稳定，姥姥的情绪也不稳定，姥爷只是表面稳定，但已经被确诊为焦虑症。自己似乎也被遗传了情绪不稳定，但他有自己的应对策略，大多数时候，他都会“逃避情绪”，所以看起来好像是稳定的。他想尝试改变妈妈对爸爸的刻板印象，又担心会“忤逆”妈妈，毕竟他从小的人设就是“听话懂事”，只有表现“乖巧”才能让家人情绪更稳定。

“小赓，你说的这些我听明白了，似乎你们家的人彼此互动的模式，就是用情绪互相淹没。我的感觉对吗？”我问他。

小赓笑了：“确实是这样，老师。”

“你怎么看待家庭成员彼此之间的界限感呢？如果0分是非常模糊，不分彼此；10分是界限清晰，责任明确。你觉得你们家人的界限值是几分呢？”

“老师，我觉得我们家人界限感确实不清晰，也就5分吧。但这样也挺正常吧，不然划清界限也太绝情了，不像一家人了。”小赓说。

“哦，原来你是这么理解界限感的。”我笑了，“界限感并不是划清界限、冷眼相对，而是一家人各自端自己的饭碗、挑自己的担子。有清晰的界限感，就可以保证家庭成员都能各司其职，处理自己该处理的事情，承担属于自己的责任。而不是总想着去拯救别人，也不是把改变现状的希望寄托在别人身上。”

“老师，我有点儿明白了。我妈总说，如果我学习更好了，她就会更开心，实际上这是不对的？”小赓问我。

“也不能说不对，你学习好，妈妈为你开心，这是合情合理的。但是，妈妈更应该学会管理自己的情绪，而不是把调整情绪的责任推卸给你。毕竟就算你学习更好了，她的情绪管理能力并不会得到改善。但如果妈妈能够看到自己的问题，有意识地去提升自己的情绪稳定性，你会因为她而变得更好。同样，如果在妈妈情绪爆发的时候，你能够很好地保持稳定，而不是乱了阵脚，妈妈也会因为你的稳定而更快平复，就像你刚到咨询室来我带你做的训练一样。如果能做到这些，一家人才是真正地同向同行，而不是彼此消耗。”

“老师我明白问题在哪儿了，我确实总是想着怎样让妈妈好起来，甚至一味地讨好妈妈，想以此来平复妈妈的情绪，从没想过怎样让自己更好一些。我表面的稳定，只是习惯性地压抑自己的情绪。”小赓说。

“你对自己的觉察，面对自己不足的勇气，都是很值得敬佩的，为你点赞。”我发自内心地向他表达了欣赏。

小赓有点儿不好意思，但脸上有着掩饰不住的欣喜：“老师，其实我早就想来找您好好聊聊，但一直在纠结和犹豫，也不知从何说起。今天这次情绪失控给了我一个契机，我突然明白了自己该怎么做。也突然觉得，我大可不必活得那么谨慎和纠结，心里感觉很亮堂。”

“也谢谢你的信任，愿意把这些故事讲给我听。以后有需要，欢迎你再来找我。”

咨询师感悟

打破代际传递，从“各司其职”开始

小赓是一个很典型的矛盾型依恋的孩子。因父母离异，他自幼跟妈妈和外祖父外祖母生活在一起，跟爸爸的接触很少。妈妈在跟他谈论起爸爸时，几乎都是很负面的情绪和信息，这让小赓对爸爸的感觉和印象很不好。

随着他进入青春期，自我意识开始发展，这时候再跟爸爸接触，他就有了自己的判断，虽然在一起的时间并不多，但他深刻地感受到了爸爸对他浓浓的父爱，这份爱让他温暖幸福，也让他诚惶诚恐。因为他觉得，自己的感觉跟妈妈的描述产生了分歧，如果觉得爸爸这么好，是不是就意味着要“背叛”妈妈呢？他可不想再失去跟妈妈的统一战线，于是就选择压抑自己的情绪，讨好并顺从妈妈。

在小赓的描述中，他懂事得让人心疼。说起家里人的情绪不稳定，他会觉得自己就是那个拯救者：“家里人情绪失控，都是因为我还不够好呗。如果我能更好一些，更有出息，他们的情绪也会更好吧。”

咨询中，当我告诉小赓：“一家人的关系要想和谐稳定，就得各自端自己的饭碗，挑自己的担子。”小赓恍然大悟，他意识到被自己视为“亲密表现”的家人情绪爆发，原来也是“情绪不能自理”的表现，自己没法去拯救谁，唯一可以做到的，是慢慢学会对自己的情绪保持觉察，并能够调整回到相对稳定的状态。这样才能更好地帮到家人，打破家族情绪不稳的这个“代际传递”魔咒。

社址：北京海运仓2号 邮政编码：100702 电报挂号：5401 国内统一连续出版物号CN 11—0061 邮发代号1—9 报价：每月33元 零售：每份1.8元 广告许可证：京东工商广登字20170074号 客户订阅电话：11185 中国邮政报刊在线订阅网址：BK.11185.CN