

教育领导力系列

丛书主编：周作宇

直率沟通

——工作中有话直说

[美]塞缪尔·A. 卡尔伯特 (Samuel A. Culbert) 著

杜云英 译



BEYOND BULLSH*T



教育科学出版社

Educational Science Publishing House

THE UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS
CHICAGO, ILLINOIS 60607

直来沟通

——超越“直来”的沟通——

作者：[美] 詹姆斯·伯恩斯（James M. Burns）
译者：王 颖



BEYOND BULLSHIT

中信出版社
CHINACITIC PRESS

教育领导力系列

丛书主编：周作宇

直率沟通

——工作中有话直说

[美]塞缪尔·A. 卡尔伯特 (Samuel A. Culbert) 著

杜云英 译



BEYOND BULLSH*T

教育科学出版社

· 北 京 ·

出版人 所广一
责任编辑 李 芳
版式设计 孙欢欢
责任校对 贾静芳
责任印制 曲凤玲

图书在版编目 (CIP) 数据

直率沟通: 工作中有话直说/(美) 卡尔伯特
(Culbert, S. A.) 著; 杜云英译. —北京: 教育科学出版社, 2014. 6

(教育领导力系列/周作宇主编)

书名原文: Beyond bullshit: straight-talk at work

ISBN 978 - 7 - 5041 - 8444 - 3

I. ①直… II. ①卡… ②杜… III. ①人际关系学
IV. ①C912. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 065428 号

教育领导力系列

直率沟通——工作中有话直说

ZHISHUAI GOUTONG——GONGZUO ZHONG YOUHUA ZHISHUO

出版发行 教育科学出版社

社 址 北京·朝阳区安慧北里安园甲 9 号

邮 编 100101

传 真 010 - 64891796

市场部电话 010 - 64989009

编辑部电话 010 - 64989235

网 址 <http://www.esph.com.cn>

经 销 各地新华书店

制 作 北京金奥都图文制作中心

印 刷 保定市中画美凯印刷有限公司

开 本 154 毫米×230 毫米 16 开

印 张 9.25

字 数 106 千

版 次 2014 年 6 月第 1 版

印 次 2014 年 6 月第 1 次印刷

定 价 24.00 元

如有印装质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换。

为自我领导而教育·教育领导力系列序

1999年，我受国家留学基金委项目资助，在印第安纳大学布鲁明顿分校访学。一日，接到学校外事办的电子邮件，称在校园旁边有一所称为“和谐学校”的私立学校，邀请国际留学生和访问学者为学校的学生介绍本国文化，借此让孩子了解来自不同国家的风土人情。我报了名，并且做了比较充分的准备。整个活动分散在不同的教室，出入完全是开放的。学生们想去哪个班听就去哪个班，来去自便。我搜索枯肠将想象中他们能够接受的一些中国文化知识通过对话的方式做了介绍。参加的学生慢慢多了起来。令我欣慰的是只进不出，说明大家还是很感兴趣的。同时，令我有些惊异的是，这些孩子全然没有受桌椅板凳的束缚，各自采取舒适的方式围了一圈。有的蹲着，有的躺着，有的站着，形态五花八门。有的男孩甚至躺在地上，将头枕到女孩的膝上。看着孩子们听得津津有味，而且能够踊跃回答问题，我还用了一些从中国带去的表现文化特点的小礼物奖励答对的人。“讲课”时间很快就过去。结束后过了一阵子，我几乎快要将这次活动忘掉。这时收到了校长的一封感谢信。信上说，“谢谢你参加我们的活动。根据学生的反馈，大家对你讲的内容很感兴趣。觉得你的讲课方式比较生动，是那次活动中孩子们听过的最有趣的外国文化课。但是，学生们唯一觉得不舒服的是：你总用小礼物奖励那些答对的同学”。那份《感谢信》我一直保存着。此事过去那么久，至今回忆起来像是发生在昨天。一个让我一次又一次咀嚼反思的问题是：《感谢信》转折的那句话“但是……”意味着什么？那所“和谐学校”在其历史介

绍中声明，他们的“教育目的是培养‘全人’”。一切项目的设计和实施旨在促进学生追求学术卓越，培养良好的自我感觉，将学习看作终身的过程，使学生获得对生活的自我控制感^①。我们的教育究竟是为为什么培养学生？要培养学生的什么？怎样培养学生？在我们的教育文化中，诸如“小红旗”之类的表扬和奖励在学校司空见惯。老师奖励“正确答案”而非鼓励学生积极思考的“教学技巧”，几乎没有谁觉得不舒服、不合适。我自己从事教育学研究，能够在美国的学校赢得学生的“专注听讲”，在课堂上就曾获得一种满足感。而那份《感谢信》的前半部分也曾刺激了自己一丝得意的虚荣。但是，那个令人永远忘不了的“但是”，像一个巨大的反光镜，常常催人反思：或许“胡萝卜加大棒”的教育习俗，已经深入骨髓。“意义空心化”和“教育外部化”是两个明显的教育病态症候。引导学生“走向奴役之路”，恐怕是最可怕的“教育陷阱”。

“意义空心化”与“教育外部化”具有内在关联。“意义空心化”是一种自我精神虚无的状态，表现为个人的意义世界“被殖民”，从而出现虚化或迷茫、搁置追问、回避对质等现象。如艾略特的《空心人》所描绘的那样：“我们是空心人/我们是被填满的人/挤靠在一起/稻草充满了脑子。唉！/我们那干涩的声音，当我们/在一块儿窃窃私语，/寂静又无意义/就像干草中的风/又像我们干燥酒窖里/一群老鼠的小脚踩上碎玻璃。/有外形没形式/有阴影没色彩/力量已瘫痪，有手势却没动作。”^② 将空心化的世界充实意义而不是稻草，需要个人的长期自我修炼，同时这也是教育的重要使命。教育的核心任务是呵护自然自我、社会自我与精神自我的成长，服侍个体的意义探寻，催化个人自由意志的发展。有效的教育从根本上说是“自我教育”“内部教育”，即个体借助各种影响要素拓展视野、提升能力、增长才干、

① 参见：<http://www.harmonyschool.org/home/history>。

② T. S. 艾略特，《空心人》，赵萝蕤译本。

升华精神、服务社会^①的学习和实践过程。有效教育旨在依赖个体自主并且通过促进个体由内而外淬炼成长而达到意义世界的建构和不断超越。外部化的教育承包个体的所有决策，侵占个人的独立思考空间，代替个人对无论是活动还是知识所承载的意义的咀嚼和品尝。外部化的教育是教育的极端状态，是一种“单极”“单向”教育。“教育外部化”是极权主义在教育中的表现。其特点是“外大内小”“外强内弱”。重外部权力和外部评价，轻内部认可和内在肯定；外部强制多、内部激励少；外部干预刺激多，内部消化吸收少；要求多，关心少；训话多，沟通少；苛责多，宽容少。教育外部化使自我空间被殖民，使自我从当下蒸发。个人的私人空间被外部指令所塞满，或沉迷于虚拟的电子“游戏世界”，“指尖”与“眼尖”构成身体运动的全部表现，被“游戏监狱”囚禁；或拥挤于信息超载的“知识超市”。个体的自由空间被挤占，行动被全景监视，从家庭到学校，校内到校外，到处可见“知识的集中营”。前者因接近于人的“赌徒式”“瘾君子”天性而就范，表面上看起来是一种主动，实际上背后都有强大的商业利益集团操盘，因而本质上也是一种被动的“瘾士”。后者的主要推手是家长。在个体没有能量释放的封闭系统中，形成孩子和家长的诉求对峙，在讨价还价的博弈中作为监护人的一方当然力量占优，孩子被迫屈从。结果出现学生之“学无生”的心理创伤病态。“游戏监狱”和“知识集中营”的最大后患，就是意义探寻中的得过且过，随大流跟风潮，丧失主体意识和自我领导力。从而，哪怕那种“世人皆醉我独醒”的“最后之人”式的一点点清高浪漫也近消失。在光鲜浮华的外表背后，意义的世界为“自大、自卑、争风、嫉妒、厌烦、浮躁、易怒、跋扈”所装修。鲁迅先生“救救孩子”的呼吁，敌不过有形无形、或远或近的“同谋者”的“轻率”“偏执”甚至“暴力”。人类那块儿“挚诚向往但永远到达不了的地方”，那片诸多

① 此处的社会是广义的，服务社会包括师生之间、学生之间的相互合作和互相帮助。

媒体已经燥热得顾不上光顾的召唤先人执着赶路的“应许地”，宛若“城里的春联”，只是一家家移民的“乡愁”寄托，或多或少已经丧失了弄堂街巷的文化活力。

一位教育学专家在中小学调研时曾问一名初中生，“你的理想是什么？”学生答：“想考一所好高中。”“那高中毕业后呢？”“考一所好大学。”“大学毕业呢？”“找一份好工作。”“工作后呢？”“找个好妻子。”“再然后呢？”“生一个好宝宝。”“有了小宝宝呢？”说不清楚了。显然，在文凭社会里，大学是一个重要的人生门槛，大学文凭是一个重要的学习诱因。教育为学习提供保障，是社会分层和社会地位再分配的工具。在教育生产线上，大学获得的乃是看得见的具体目标。在严酷的社会分层建筑里，教育的技术锻造和工具打磨将更为深刻但也更加模糊的价值内涵压榨挤兑。从而出现“意义真空”或“意义空心化”。“获得知识而失去意义”，是一种现代“文凭病”。阿瑟·米勒（Arthur Miller）的剧本《维希轶事》（*Incident at Vichy*）曾讲述了一个上流中产阶级人士的故事。当时，纳粹占领了他的城镇。在纳粹面前，他拿出大学学位证书、著名人士的推荐信，以表示他的身份。纳粹见状问他：“这就是你拥有的全部吗？”他点点头。于是，纳粹将所有这些材料扔进一个垃圾筐里，告诉他：“好吧！这下你什么也没有了。”主人公的自尊建立在别人的尊重上。面对这样的情景，其情感受到极大的打击，个人价值感几近消弭。^①确实，如果自尊完全建立在别人的好恶态度上，那么，没有了别人的肯定和承认，个人的意义世界就会倾倒。如果将那位初中生和米勒笔下集中营的中产阶级人士的愿望和遭遇联系起来看，我们的教育几近陷于价值消弭。当然，集中营的现象是特殊人群在特殊时期所遇到的特殊待遇。在常态下，人们不是普遍地、经常地能够面临这样的价值困境。随着现代教

^① Viktor E. Frankl. *Man's Search for Meaning* [M]. Forward by Harold S. Kushner, Boston: Beacon Press, 2006: X - XI.

育的发展，尤其是高等教育不断普及，大学学历会越来越高端化，学位也随着数量的增加而越来越贬值。当学位即便不是像在集中营那样被扔进垃圾筐，而是遭遇贬值的时候，个人的价值如何度量？或者，不是剧本中那位中产阶级人士，而是别人，面对类似集中营这样的极端环境，在个人的尊严受到不能再大的外部侵害的时候，当个人失去人身自由、失去曾经拥有的一切而只剩下自己不由自己支配的身体的时候，人的价值支点在哪里？对此，维克多·弗兰克给出另类答案：“我们所拥有的最大自由，乃是可以自由选择我们对自己在这个世界上的角色的看法，是我们无论身处什么样的境遇，都拥有做出积极反应的力量。”^① 比起外部的评价，我们如何看待自己更加重要。人们是不可能将成功的祭坛建立在借口之上的。只有我们知道自己是谁，我们才能承担使命同时丢掉不切实际的幻想，认清自己选择和行动的价值，寻找自我挑战的方法，让自己的所作所为真正富有意义。弗兰克是“寻找意义”的代表。他不但从纳粹的集中营里幸存下来，而且以其切身感受开创的“意义疗法”（Logotherapy），给许许多多面临意义困境的人们以慰藉。弗兰克之所以能够在集中营幸存下来，第一得益于他的身体足以承担繁重的体力劳动，这是他没有被纳粹直接筛选到毒气室毙命的第一条件。第二，他本人是心理学家，在专业上有一技之长，在集中营里的医生需要帮手的时候，他能够给予协助。第三，他的父母、妻子被关在其他集中营，他内心存在有朝一日亲人重逢的精神寄托。由于消息不通，他对这些亲人的死亡一无所知，这种“无知”使他的生存信念时时受到激励。类似中国古典的“孝悌”伦理对他生存之勇气发挥了作用。第四，他主张并且实践“意义探寻”的积极心理取向，这乃是至为重要的生存良药。历史不能重复实验和验证，但是思想可以实验。将教育做假设在集中营环境下的“思想实验”，或许可以看到教育的真正价值和意义。如果教育不能赋予学生

① Viktor E. Frankl. *Man's Search for Meaning* [M]. Boston: Beacon Press. 2006: 66.

“认识你自己”“选择你自己”“认可你自己”“成为你自己”的勇气和力量，无论一个人通过教育获得多少从文凭到工作到职位到财富到荣誉等有形无形的外在东西，当面临“集中营裁判”的时候，当这些东西被抛到垃圾筐或火堆，个人经受真正的价值裁决的时候，也就是教育经受“审判”的时候。凡是像弗兰克一样能够经得起集中营考验^①的人，即无论在多么险恶的环境下，都能够积极面对，体现人对环境在态度选择上的自由，那么，他就拥有积极的、充满活力的“意义世界”。相反，如果个人不能很好地将环境和其对环境的反应区别开来，看不到任何环境都剥夺不了的人对自己态度可以驾驭的最后防线，那么，他的“意义世界”就会被“外部世界”统治或殖民。从而，自我的整体感丧失，理性遭到抛弃，感性被放大。自我的独立意识沉沦，自主的态度驾驭感缺失，自我信任的基准塌陷，自我在或者依附或者与人疏离的两极左右偏执地摇摆，个体由“原创”沦为“盗版”，由鲜活的独特生命个体蜕化为浑然随波的“沉默羔羊”。为了逃避现实或填补虚无的空间，个体不得不“活在别处”。身体不能承受心灵之轻，心灵也无法承受身体之重，身心彼此对抗，不能不向分裂侧滑。结果，自我走上奴役之路，心理走向人格分裂。

“有一个真理矗立不倒。在世界历史中发生的所有事情都会停留在某些精神上。如果这种精神是强大的，那么它创造了世界历史；如果这种精神是虚弱的，那么它经历了世界历史。”^②人之为人就在于人的精神具有或潜在或现实的自主性和超越性，尽管这种特性可能被压制和遮蔽。人类历史证明，在人上升的道路上，领导力非常重要。无论是英雄创造历史还是群众创造历史，历史都是领导力展现的历史。

^① “集中营考验”是一个比喻，是指人们所遇到的被剥夺了一切外部所有后的极端状态。

^② 斯柯维茨（Albert Schweitzer），转引自《获取精神力量的10种方法》。参见：托尼·布赞·获取精神力量的10种方法[M]。周作宇，张学文，译，北京：外语教学与研究出版社，2005。

人人皆需领导力，自我领导不一定需要特别的头衔。“自我领导是一个能动的过程，在这个过程中，个人学会更好地了解自己。借此，生活之帆获得了行驶的方向。”^①“如果没有很强的自我领导感，人们就会觉得失控、受压制、无法集中精力。”^②旨在培养自我领导力的教育才是面向未来的教育、进步的教育、解放的教育。“世界上本来就没有救世主，也不靠神仙皇帝。”教育不是救世主，也不是神仙皇帝。但教育既可以点燃人的自由精神之火，也可以熄灭人的自我领导火种。教育要克服“外部化”倾向，必须解放自我，锻造精神，消除殖民，倡导为自我领导而教育的哲学。

周作宇
2014年3月

① Pentti Sydanmaanlakka. What is Self-leadership [JB/OL]. <http://www.pertec.fi/@Bin/116594/whatisSL.pdf>.

② Dr. Rick Bommelje. The Top 10 Ways to Strengthen Your Self-Leadership [JB/OL]. http://www.listeningpays.com/?page_id=201.

前言

Palimpsest^①

一位作家，他灵魂中的每一个秘密，他生活中的每一次经历，他思想上的每一种品质，都会在他的作品中彰显出来。

——弗吉尼亚·伍尔芙 (Virginia Woolf)

伍尔芙的这名言似乎是为塞缪尔·卡尔伯特 (Sameul Culbert) 量身定做的。你可以从卡尔伯特的序言中看出，他对这本书的著述、讲授、磋商贯穿了他卓越的一生。这可以追溯到他还是一个机警的、充满好奇的 10 岁小男孩时。他成长于一个大城市的一个令人窒息、隔绝封闭的家庭。再次引用伍尔芙的名言，“唯有记录，才能永恒”，在这本出色的、开创性的书中，卡尔伯特最终记录了他的沉思，并试图厘清那些日常生活中萦绕不去的痼疾，尽管常常徒劳无功，但他努力建立直截了当、切实有效、坦率公正的人际关系。这就是卡尔伯特和他的书的全部真谛：让人们参与进来，而不是把他们拒之门外。扫

① 一种手抄本，通常写在纸草上，可擦除旧的字迹重复书写，有时一些早先的字迹没有完全擦除而仍依稀可辨。

清那些妨碍人类透明的人际纱幕，创造共同探求事实的宜人环境，认识那些我们在日常生活中常常不幸错过、误解或忽略的人们，是多么快活的事啊！

可以说，这并不是作者第一次抨击人类的这些文字游戏。这是他四十多年来的主旋律。只不过这本书更为大胆，写作中运用了很多例子和典型的趣闻轶事，这不仅使他的作品生动活泼，并且让读者——至少是我——有一种似曾相识的感受。是的，我有许多这样的感受。我怎么会把人际交流搞得这么糟！“天哪！”我的学生可能惊呼，“我怎么会做出如此荒唐的事来！”，等等。

阅读《有话直说》，让我想起了欧文·戈夫曼（Erving Goffman）的经典著作《日常生活中的自我表演》。这本写于五十多年前的书，使我蓦然意识到：我在与他人相处时是戴着面具的。这使我有可能是把当下（the present）转化为我能理解甚至改变的事物。这个事实，对于我而言，是一种新的体验，甚至是一种困扰，它极大地帮助了我对当下的事实进行转化。在这本书中，卡尔伯特的妙招拥有一种能量，能让我们改变人际交往的本质，重新看待彼此，滋养彼此的生活。《有话直说》将凭借自身的魅力成为一部经典。

我热爱这本书，热爱开诚布公的勇气。也许对有些人来说，对于他们个人如何看待事实，这本书是一面不受欢迎的镜子。我想起了雷·布拉德伯里（Ray Bradbury）的《华氏451度》中的一句话：

我们无须孤单。我们偶尔也需要真正的困扰。扪心自问，你已经多久没有经历真正的困扰了？并且是重要的、真切的困扰？

卡尔伯特给我们带来了极大的困扰，并且是重要的、真切的困扰。

沃伦·本尼斯（Warren Bennis）
于加州，圣莫尼卡

序

如同大多数人一样，我学会了很多废话，并曾渴求有话直说。很多人从小生活在这样一个家庭环境中：人们的所作所为以及所谓的理由，与你的所见所闻并不相符。在我的家庭中，这种差异尤其显著，不曾想这却成了我的一个优势。我越来越不容易上当受骗。很早我就意识到欺骗，我努力去明确地谈论那些对我来说是显而易见的事物。

xi

虑及我父母并未意识到自己的口是心非，也并未意识到自己不愿开诚布公地谈论我们的生活，我获得了宽慰。我想方设法促进他们心口如一和开诚布公，这在我家掀起了轩然大波。大姐的帮助指望不上，因为她一直接受并践行着家庭的委曲求全的原则。结果，我被责怪是家庭不和的罪魁祸首。家庭的潜台词就是：只要我肯屈服，接受家庭的忠告，进行自我控制，安宁就会来临。学校也好不到哪儿去。在家访中，老师与我母亲谈论我的举止时，典型的反应就是，“像你这样的男孩怎么会有这么一位可爱的妈妈呢？”

自我出生以来，我母亲明显遭受着抑郁症的折磨。任何人都不曾讨论她可怕的低谷状态，也不曾关注她魂不守舍的可怕场面。通过信仰基督，她学会了即使处于低谷，也显得乐观向上。她维持着表面的礼节，行为符合社会的期望。那些她展现真实的自己的时刻，对于我而言是弥足珍贵的瞬间。在那些时刻，我才能体会到支持，感受到爱。当她把真正的自己掩藏起来时，我感到自己被遗弃了，没有爱，没有指导，没有保护，我感到无边的孤独。她的低谷期迫使我学会独

xii

立。出于需要，我早早地学会了照料自己。

我父亲是一个酒鬼，固执己见，管教严格。他试图对我进行控制，而我争取一切机会进行反抗。所幸，每当家庭冲突到达白热化的时候，他通常都睡着了。饶有讽刺意味的是，他的酗酒成了我最好的挡箭牌。他醉醺醺地想努力控制我，说“这是为了你好”，但显然这种方式是如此粗暴，以致大多数惩罚都毫无作用。这并不能扼杀我在所有这些伪装中有话直说的渴求。我开始向他人，通常是直系亲属以外的人，寻求支持与事实检验。我通常发现：当局者迷，旁观者清。在这个过程中，我开始变得不迷信任何权威，质疑一切我看不到根据的事物，并学会了辨认那些可能帮助预测未来的行动线索。

xiii

我母亲的状况给了我不同寻常的自由。我可以在清晨离家，在晚餐前回家。10岁的时候，我已经去过芝加哥所有我想去的地方。我父亲拥有中等收入，我母亲确保我时常揣有车费，这使得我能随心所欲地跳上公交车、街车或高架火车。我几乎能去任何地方——穿过市区去看电影，去公园打球，去乡下看眼科医生，去埃文斯顿（Evanston）为我的集邮册买邮票，并且，愈发频繁地去瑞格利球场看球赛。成为小熊队的忠实球迷，部分抒发了我的无畏、顽强和乐观。我开始把逆境和挫折看作潜在的机会。你肯定会感到惊讶，我为了找出球队的黑马，对多少材料进行了整理分类！

那时候，即使是儿童，也允许在夏季打工。12岁的时候，我在叔叔的石棉厂得到了一份“肥缺”，薪酬是规定时间内每小时85美分，超过规定时间的时薪为其一半。我首先要乘汽车，然后换乘轻轨，接着再步行半英里，才能到达工厂。途中，我要经过一个非裔美国人聚居地。这些人每天都坐在门廊或台阶上聊天，而他们的孩子则在街上喧闹嬉戏。那时，还买不起空调。每到夏天，待在屋里就会热得汗流浹背，于是，大街上挤满了乱哄哄的乘凉的人。这种奇异的景象，与我家的寂静无声、与世隔绝是一种多么大的反差啊！这里的每一点都让我心驰神往，都对我充满吸引力。

在工作中，我幸运地得到了一位聪明大方的黑人工长的指导与保护。他是第一个让我感到可以信任的权威。通过对他的观察，我懂得了如何选择正确的时机，以及如何避免给人留下“惹是生非”的印象。他给我演示如何逃避工厂老板的苛责，工厂老板是一位战后难民，他把自己称作“大利特瓦克”（The Big Litvak）。与工长蒂姆（Tim）、他夫人、他的三个孩子及他的大家庭一起野餐的那些时光，成为我非常珍贵的记忆。令人悲伤的是，石棉早早地夺去了他的生命，并且他死得十分难看。但那些在与他、他的家人一起度过的时光中学到的东西，至今仍鲜活地保留在我的记忆里。

言归正传。我获得了工程系统的学士学位，临床心理学的哲学博士学位。在职业生涯中，我花费大量时间和精力，去揭露和揭秘公司及其他组织中最为普遍的废话。回观我的青年时代，我怀疑自己是否耗费了大部分的生命，来解决童年时代那种进退两难的困境。现在，我需要对那些大部分人都想极力忽略的事实直言不讳。

xiv

我担任大学研究者和教授几乎已有四十年，我把工作当成我的实验室。咨询的兼职工作，使我易于接近我所要研究的现象，并提供了研究的资金。长期以来，我的目的在于揭示工作场所中的废话和误导行为，并用我所学，向他人（学生、管理者和读者）展示他们怎样才能更加高效，包括个人生活和职业生活上的高效。这本书，是我上一本书《双向负责》（*Don't Kill the Bosses*）¹的自然延续。《双向负责》主要阐述了如何鉴别和避免等级关系中的陷阱，它是我的《心智管理》（*Mind-Set Management*）²这本书的自然延续。《心智模式管理》主要探讨了一种极少被人理解的现象，即个体的个人生活史会影响组织生活的各个方面。

我的个人履历教会我如何才能生活和工作得更加高效，包括如何成功地履行小组成员的职能。我学会了就我所关心的问题各种方式的提问。我设法去理解什么对他们是最重要的，这样，我就可以根据他们言行的真实含义，进行恰当的反应。假如我有信条，那它一定

是：没有人和我完全相同，任何人都是独一无二的。这与许多人的假设截然对立，他们认为，他人的想法和自己是一致的，或者更糟的是，他人的想法必须和自己一致。我见过很多这样的人，他们都是糟糕的经理和上司。

xv

在废话与伪装丛林中披荆斩棘的过程中，我意识到，在某些情况下，有话直说既不可能，也不受欢迎。有时候，人们需要精心构造的表象。我开始正视这一事实。并且，我开始欣赏某些体制废话所发挥的润滑剂功能，它可以避免不满情绪的加剧，维持足够的礼貌，这样，一些棘手的差异就能迎刃而解了。举个例子，我在“bullsh * t”这个词中运用了“*”。许多读者会把这个看作伪装，并想“这个家伙写 bullsh * t，却又不把整个词拼出来，我怎么能相信他呢？”实际上，我对我所做的妥协有着充分的认识。在这两个选择之间，我思索再三。最终，我考虑到，有些读者想要在这本书中寻找一些有用的东西，但又不愿看到赤裸裸的表达方式，那么，这种隐晦的说法是最好的方式。

这本小册子采用了许多短小的趣闻轶事来说明主要观点。每件事都来源于我的个人经历。在我研究的过程中，我每天都遭遇新的例子。当然，我知道你也遭遇过这些例子。甚至，你可能会认为你认识某些我描绘的人物。他们已经尽可能在错误中吸取教训，为了免除他们的尴尬，我采用化名，隐去了地点。有时，你不得不保护犯错的人。并且，当他们远离律师时，我会感到欣慰。现在，回到书上。