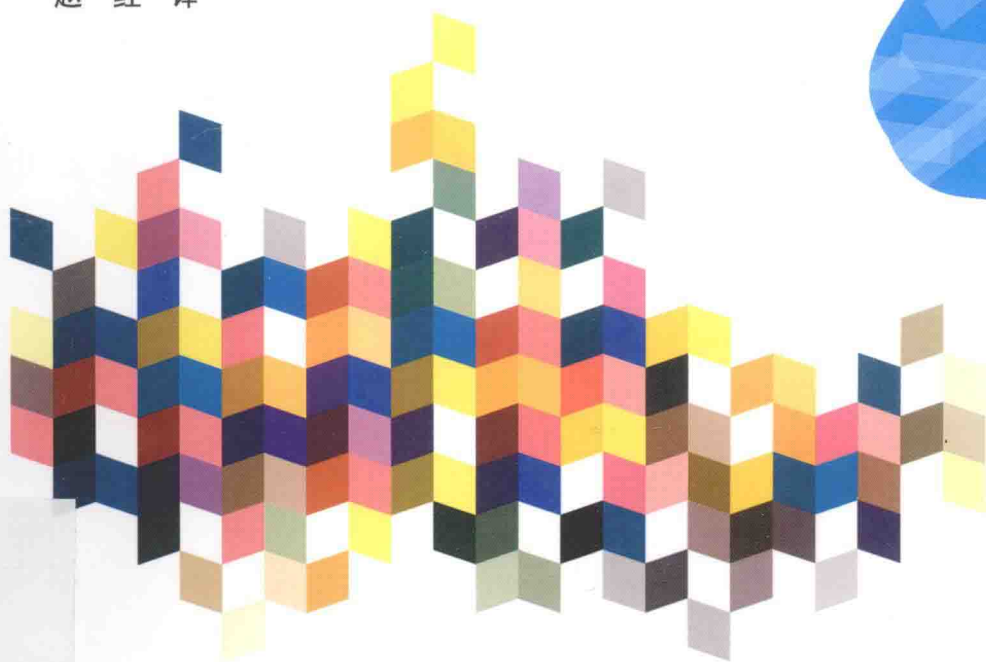


职场 不说谎

The Truth about Lies in the Workplace
How to Spot Liars and What to Do about Them

Carol Kinsey Goman 著
赵红 译



带你解构谎言，了解谎言
让你不畏谎言，驾驭谎言

职场 不说谎

The Truth about Lies in the Workplace
How to Spot Liars and What to Do about Them

Carol Kinsey Goman 著
赵红 译



带你解构谎言，了解谎言
让你不畏谎言，驾驭谎言

图书在版编目(CIP)数据

职场不说谎/(美)高曼(Goman, C. K.)著;赵红译. —北京:中国劳动社会保障出版社, 2015

书名原文: The Truth about Lies in the Workplace

ISBN 978-7-5167-1773-8

I. ①职… II. ①高…②赵… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 116800 号

Copyright © 2013 Carol Kinsey Goman

Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2014-8092 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

*

北京市艺辉印刷有限公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 7 印张 92 千字

2015 年 6 月第 1 版 2015 年 6 月第 1 次印刷

定价: 19.00 元

读者服务部电话: (010) 64929211/64921644/84643933

发行部电话: (010) 64961894

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

如有印装差错, 请与本社联系调换: (010) 80497374

我社将与版权执法机关配合, 大力打击盗印、销售和使用盗版图书活动, 敬请广大读者协助举报, 经查实将给予举报者奖励。

举报电话: (010) 64954652

“我们生活在一个充满困惑和欺骗的世界。《职场不说谎》一书能让我们成为出色的测谎家和事实鉴定者。这本书将赋予我发现真相的智慧，让我可以很好地保护自己的声誉。”

——Lee Hornick，全球商业通信公司总裁，世界大型企业联合会项目总监

“《职场不说谎》一书更多是探讨怎样发现职场中的说谎者。同时也是关于如何认识我们自身在形成欺骗中所扮演的角色，明白自身的偏见怎样影响我们的理解方式以及和他人编造的谎言之间的关系，探索将谎言的破坏性影响降到最低以及隐藏偏见的方法。卡罗尔·金赛·高曼以容易理解的方式把这些理念全部呈现出来。我们的挑战是运用他的理念去努力打造一个开放、诚信、高效的职场环境。”

——Marci Rubin，加利福尼亚少数民族群咨询组织执行理事

“卡罗尔·金赛·高曼在这本旨在提升职场健康和生产力的伟大新书中揭示了欺骗的原理。除了为你的生活加点料，能和卡罗尔一起讨论外，你还洞悉了一个新的领导力时代和职场文化典范。”

——Karen Tucker，Churchill 俱乐部首席执行官

“对于当下的领导者来说，这是多么有趣的话题啊。随着我们越来越趋向于层级分明的组织架构设计，如何应对职场欺骗也成为此刻最重要的事情。”

——琳达·卡普拉·泰勒（Linda Kaplan Thaler），卡普拉泰勒集团主席；

罗宾·科瓦利（Robin Koval），卡普拉泰勒集团首席执行官

“卡罗尔·金赛·高曼就职场和生活中的说谎现象所提出的分析颇有见地，虽违反常识却行之有效。她是一个极其出色的商业作家。她的著作非常实用和有效。我想向职场中所有管理者隆重推荐高曼的这本《职场不说谎》。”

——蒂莫西·奥斯基（Timothy Askew），Corporate Rain International 公司首席执行官

“在这本开创性的著作中，卡罗尔·金赛·高曼博士大胆地涉足了一个长期以来被视为禁忌的话题，并揭示了识别我们中间的说谎者的必备工具和策略。我们只有在意识到雇用了一个狡猾的骗子后才会试着去雇用正直的勇士，而那时为时已晚。现在没有理由再这样继续下去了！《职场不说谎》将改变游戏规则，成为每个人力资源从业人员期待已久的必备武器。”

——Brad Szollose, 《流动的领导力》一书的获奖作家

“人们因为不同的原因而说谎，可能是恐惧、贪婪，甚至是企业文化鼓励使然。不论是什么原因，说谎会破坏员工的道德底线。《职场不说谎》这本书将赋予你洞察真相的工具，帮助你在识破谎言时了解如何去应对。”

——Jon Peters, 管理研究所总裁, Athena Online 首席执行官

“高曼的伟大著作决不仅仅只是一本教你如何调准你的 BS 测谎仪的入门书。它将完全重新界定你对谎言的认知，提供强有力的见解和实践技巧，教你如何形成充满信任的职场环境。我相信你一定会被这本书所震撼并感觉茅塞顿开。”

——奇普·R. 贝尔 (Chip R. Bell), 《有线的和危险的》(Wired and Dangerous) 合著者

前言

在过去的两年时间里我一直供职于福布斯网。我为他们撰写关于肢体语言如何有效影响领导者开展管理变革、雇用员工、领导协作和谈判，以及与多元文化企业员工进行良好沟通的文章。其中享受赞誉的优秀之作通常能获得 1 万~2 万的读者点击率。

2012 年 4 月 11 日，我在博客上发表了一篇名为《12 种方法教你识别职场谎言》（12 Ways to Spot a Liar at Work）的文章，短短 10 天内其浏览量就达到了 262 929 次。显然，这一话题触动了许多来自企业和领导层的读者。

这也反映出我对这一课题的兴趣与日俱增。我曾接受过理疗师职业培训，深知如何追踪、真实反映和分析非语言性线索。在我个人执业和后来晋升为领导力教练的过程中，我变得越发善于发现矛盾，对客户的口头表述和肢体语言不一致的地方格外注意。我成了保罗·艾克曼（Paul Ekman）的忠实拥趸，他是情感研究、非语言性沟通和微表情测谎领域首屈一指的权威；最近又狂热地迷上了帕特奇·维泽维斯基（Patryk Wezowski），他是安特卫普市肢体语言中心的创始人，他的项目主要致力于检测职场情景中的微表情变化。我也与从事儿童说谎行为、令人信服（有时令人惊讶）的撒谎者特征，以及运用功能性磁共振成像（fMRI）设备跟踪人们在说谎时大脑所产生的变化等课题的研究人员有过交流。另外，25 年来我以讲师的身份穿梭于 24 个国家的 100 多家公司，这让我获得了丰富的有关职场欺骗影响的实际知识。

我认为，鉴于我已经积累的知识，就这个话题写一本书，应该说是驾轻就熟。

但我错了。

在深入学习了神经学家、社会心理学家和高校研究学者关于欺骗的最新研究成果后，我越发觉得自己所知甚少。最初我认为职场谎言的出现是偶然性的，是可以消除的；但现在我发现，职场谎言是由进化创造并由社会需求驱动所致，而且它的形式是我们在任何一个商业环境（或任何其他环境）中都无法操控的。我以为可以用虚假的“他们”和诚实的“我们”对职场人士进行分类，但却发现没有办法做出如此明确的划分。我相信自己能坦诚地面对自我，但却发现没有人能做到这点。我自认为是一个具备客观的洞察力的观察者，但却发现，和其他人一样，我持有无意识的偏见，而且这种偏见强大到足以扭曲现实。

于是我发出了一份关于“职场欺骗”的调查问卷，收到了 547 份反馈意见，这些一手资料让我对作用于个人、团队和企业的破坏性谎言的负面影响有了深入理解。我才知道，有很多人是基于有道德的领导和值得信赖的同事才在一个公司里（开心愉快和富有成效地）工作的。但我也了解到，大多数受访者并非如此：67% 的人表示，他们不认为高层领导人是诚实和坦率的；53% 的人承认，他们不信任他们的经理；51% 的人认为自己的同事经常撒谎。

《职场不说谎》介绍了我对这个既微妙又引人入胜的话题的所有发现。以下是对本书的简要概述。

第一章“工作中的说谎者”，通过概述工作中（正面和负面）谎言的本质、普遍性以及其所带来的后果，奠定了本书的框架。第二章“谎言识别：50 种方法教你识破说谎者”，告诉你一些压力和焦虑增加的迹象，常常会连带着出现欺骗及口头与非口头的辩解，这些最有可能表明这是一个谎言。第三章“为什么我们会相信说谎者并被他们玩弄于股掌之上？”解释了我们是怎样被自己的虚荣、幻想、偏见、合理化和自欺欺人所蒙蔽的。第四章“如何应对说谎者”提供了切实可行的建议和方案，来帮助我们应对别人对你说谎的情况。第五章“你看起来像一个说谎者吗？”，提供

了肢体语言贴士，帮助你展现自己真正的能力和信心，避免焦虑、内向或害羞等情绪无意中传递出你不值得信任的信号。第六章“减少职场谎言”中包含了公司中各层级的领导如何减少破坏性谎言并鼓励大家坦诚相待的例子。

我相信你会发现这本书能让你大开眼界。我对该课题进行了深入的研究，也将继续探索它。我很想听到你在职场中所遭遇的谎言和欺骗（或诚信）的经历。如有意见或问题，请通过邮箱 cgoman@ckg.com 与我联系。

献给永远挚爱的 Skip

以及我最特别的支持者们——Tony Franklin, Ellen Vaughn

和 Joyce Turley Nicholas

目 录

第一章 工作中的说谎者 /1

一个说谎者的进化史 /2

遍布公司各层级的职场谎言 /4

说谎的后果 /12

第二章 谎言识别：50 种方法教你识破说谎者 /16

这不是谎言测试，是压力测试 /16

最出色的测谎专家 /23

哪些是肢体语言无法告诉你的 /24

通过非语言线索测谎 /25

通过语言线索测谎 /31

虚拟的说谎者 /34

第三章 为何我们会相信说谎者并被他们玩弄于股掌之上？ /36

快速决断的持久影响 /37

我们都带有偏见 /38

说谎者的骗术 /42

我们如何自我欺骗 /45

第四章 如何应对说谎者 /49

如何应对职场说谎者 /50

正面应对 /51

侧面应对 /52

举报说谎者的策略 /53

当说谎者是你的上司时 /54

当说谎者是你的下属时 /55

接受忏悔 /58

如果你选择无动于衷 /59

如果应对两个以上的说谎者 /60

第五章 你看起来像一个说谎者吗? /62

为什么别人会对你有错误的印象 /63

展现自信、能力和信誉 /64

这些技巧难道没有一点儿欺骗性吗? /70

第六章 减少职场谎言 /73

来自受访者的回答 /74

关于如何减少说谎的研究 /76

提高职场诚信,从10个问题开始 /78

小结 /87

注释 /89

致谢 /98

第一章 工作中的说谎者

你和一大批谎话精一起共事。

你自己也是个谎话精。我呢？也是。

这是不可否认的事实。但是如果没有人撒谎，岂不是很好吗？如果职场人士被清晰地划分为“我们”和“他们”，岂不是很方便吗？我们当然可以成为积极向上、诚实可信的人。但他们就像腐烂的苹果一样，用破坏性谎言背弃了他们对自己的信心，也将我们这些其他人的一切毁于一旦。如果“我们”和“他们”这种鲜明的划分的确存在，想象一下，创造出一种完全坦诚的企业文化是多么容易：人力资源部门可以开发一种检测应聘者是否诚信的测试，确保录用前就将说谎者排除在外；公司也会对最诚实的员工给予提拔，同时机警的管理者会把那些一开始浑水摸鱼，后来原形毕露的说谎者一一扫除。

可是，如果事实是我们都是说谎者，如果“我们”和“他们”之间的界限不像大家所想的那样明确，我们要怎么应对职场中出现的谎言呢？这个问题使得本课题极具挑战性，并引发了一连串问题，我将在本书中就这些问题进行解答。

对于谎言、撒谎、欺骗或撒谎者的定义，并没有统一的定论。什么算是轻微的、没有恶意的小谎，什么算是善意的谎言，什么算是严重的恶意诽谤，仁者见仁，智者见智。本书中，我使用的“欺骗”和“说谎”这两个词是可以互换的；然而，我认为“欺骗”一词的范围更为广泛，它包括每一种可能的误导方式，而“说谎”则指的是故意造成虚假或遗漏信息的具体欺骗行为。以此为出发点，我的目标不仅是帮助你认出职场中的说谎者，还要帮助你识别哪些谎言和说谎者是可以忽略或者原

谅解的，哪些是真正具有破坏性，需要认真处理的。

一个说谎者的进化史

在《我们为什么说谎：欺骗的进化根源和潜意识》（*Why We Lie: The Evolutionary Roots of Deception and the Unconscious Mind*）一书中，戴维·利文斯通·史密斯（David Livingstone Smith）抛出了这样一套理论：说谎深植于我们的潜意识中，它是进化的结果。¹ 在进化过程中，一个成功的说谎者拥有了“选择优势”。这仅仅意味着，在我们的祖先中，没有掌握欺骗诀窍的会死去，而那些通过说谎幸存下来的人则将这种能力传递下去，形成越来越强大的基因。

但生来具备欺骗倾向并不意味着我们天生就懂得如何说谎。事实上，我们要学习这种技能。最新研究表明，说谎甚至可能是一个促进人类正向发展的里程碑。加拿大一项针对 1 200 名年龄在 2~17 岁的孩子的研究表明，那些能成功说谎的孩子，更容易达到一个重要的发展阶段，因为只有那些拥有更高的认知发展水平的孩子才能进行复杂的欺骗行为，才能做到嘴上说一套，心里想一套。该研究中的 2 岁儿童，只有 1/5 能够做到，而 4 岁儿童中有 90% 能够从容地说谎。这一比率在 12 岁这个年龄的儿童中达到最高值。进入了青少年阶段，他们变得更善于说谎，从基本的欺骗到复杂的捏造，他们样样在行。²

当我们终于长大了，我们是否会最终意识到自己儿时行为上的错误，并许下以后要诚实的誓言？当然不是！我们会说这是一种生活技能。在以后的生活中，无论是偶尔地，还是经常不断地，抑或是习惯性或病理性地，我们都会将说谎进行到底。

我们所讲的大部分的谎话都是为谋一己之私，这意味着它们能有利于我们：对求职者而言，夸大自我成就，能让自己看起来更能胜任某一职位。有些谎言是为了有利于他人：同事的恭维会让情绪紧张的同事放松心情。还有些谎言则是利己利人

兼而有之：管理者告诉竞聘的候选人说，他谁都支持，希望能够提升每位应聘者的自信心，但无论哪个候选人最终赢得这个职位，他都会站在胜者的一方。

职场中的人们撒谎，曲意逢迎，捏造事实，说话含糊其辞、拐弯抹角。他们轻视、粉饰、歪曲和夸大事实。他们吹嘘、隐瞒、篡改、省略和传播流言蜚语，或是掩饰尴尬（甚至是不道德的）行为。他们通过说谎来逃避责任，建立自己的地位和权力，不让他人听到负面的真相，维护自主意识，保住自己的饭碗，摆脱不想要的工作，得到老板的赏识或是为了个人利益努力扮演“团队合作者”。他们说谎，是因为迫于压力不得不如此表现，正如一位同事在观察自己的队友时所说的那样，“他们没有胆量告诉老板，他们被要求做的事情是不可能被完成的”。

某些类型的人比其他人更擅长说谎。如果你富有创造力，那你就是他们其中的一员。并非有创意会让你变得更不诚实，而是因为你更容易说服自己相信自己的谎言。如果你颇具魅力或掌控力（正如许多高级管理人员那样），你就可能拥有这项善于欺骗的特殊能力——这并不意味着你比别人说更多的谎，它只是表明，你比别人更擅长说谎。

如果你是一个外向的人，那比起内向的人你说谎的几率可能更高。如果你很聪明，你就能像一个优秀的棋手那样战略性地思考和提前布局，并且能更加从容地处理说谎所带来的认知负担。如果你擅长操纵别人，或者过分关注别人对你的印象，你会说更多的谎。如果你善于解读肢体语言，那你也就更容易在他人起疑的时候及时嗅到危险信号。还有，如果你记忆力特别好，那你就不太可能让自己被谎言戳穿。

你甚至可能正身处在一个专门制造“高雅谎话精”的行业里。如果你是一名演员、扑克牌玩家、传教士、售货员、政客、营销人员、谈判人员、教练、公司发言人、律师，或一名职业演说家（我的职业），那你可能已经学会了如何“虚张声势”，让人信服。

说谎者的四种类型

偶尔说谎的人。我们中的大多数都属于这一类。我们不喜欢说谎，但却要时不时如此做。偶尔说谎的人会对说谎的行为感觉非常不舒服，而且最容易被他人识破自己语言和非语言性的蛛丝马迹。这一点我在第二章会详细叙述。

经常说谎的人。这些人即便知道说谎不对，但他们说起谎来非常从容。因为他们更老练，他们的谎言更难以被察觉。

习惯性说谎的人。他们能不假思索、轻松自如地说谎。他们喜欢说谎，因为他们本身就是这样的人。但是他们经常对自己的欺骗行为表现得十分懈怠或漫不经心，而这常常会让他们的谎言败露。

病态的说谎者。这是最难被识破的一群人，因为他们会强迫性地说谎——往往不是为了达到什么明显的个人利益——但总是喜欢把自己置身于自己编织的各种谎言中。幸好这类人比较少见，而且很难在正常的业务往来中遇到。

遍布公司各层级的职场谎言

从日常小谎到弥天大谎，从善意的到恶意的，职场谎言可谓是五花八门，包罗万象。一些小谎很容易被原谅或忽略不计，比如“我的经理要求我们在项目完工的既定日期之前交付成果，尽管没必要那么早。她认为有些人会拖延，她要确保工作能被如期地完成”。而更大的谎言则会破坏信任，几乎让人难以释怀或原谅，如“我的老板向我保证，我的职位是安全的，但随后他就不小心在通知面试我职位的人的邮件中粘贴了我的名字”。

有一点要记住：并非所有的虚假都是谎言。对于同一件事，不同的人会想到不同的细节。这也是为什么目击者的陈述常常是矛盾的，为什么两个同事参加同一个商务会议，回来后会对此事有着截然不同的意见。

说谎者故意选择误导他人。从申请一份工作时的简历造假，到离职面谈时的虚伪对答，谎言可能贯穿于一个人的整个职业生涯中。这样的谎言可能发生在公司各个层级。根据我对 547 个商务人士的调研反馈结果显示，以下是最常见的职场谎言类型。（本章节的所有引用都来自匿名受访者）

高层领导的谎言

领导的谎言事关重大，因为领导的行为会对更多的人产生更大的影响，而其他的人会以其为榜样。在我的调研反馈中，有 67% 的人说他们公司的高层领导并不总是说实话。被引用的最为频繁的高层领导谎言是那些故意遗漏、充满虚假的陈述：要么不说出全部的事实，要么对公司目前状态和未来前景的观点过于乐观。

隐瞒重要信息。员工的头号抱怨是，高管总是说话半真半假，故意省略负面信息，特别是在合并、重组或公司面临潜在裁员危机的时候。

“我每天都要和高层领导团队一起工作，因此我非常擅长和他们打交道。我看到过某些高管几周前已经决定裁员和关闭工厂，而且小道消息已经在公司传得沸沸扬扬，却仍然明目张胆地对员工说谎。为什么要为即将发生、人们终将会知道的事情而违心地说谎呢？我猜这是企业文化使然，因为‘我们一直都这样做’。但是，到底是为什么？告诉我！”

“有关公司变动所带来的预期影响，我们的领导并不和盘托出。事实上，他们所呈现的信息是如此的混乱，并被大话包裹着，好像政客巧言令色，掩盖视听一样。”

掩盖真相。事情进展得并不好，却被说成进展得很顺利，无论你将其称为“企业分离”“过度乐观”还是“非理性繁荣”，这绝对是第二种最常见的高层欺骗行为。

“董事会报告总是定期被修订，来展现公司最佳的状况和业绩。这是大家都期望的。由于我是高层领导团队中负责监督报告修订的一员，所以我知道这一点。”

“高管一直在说，一切都很好，并且还会有其他工作要做。但与此同时他们把我们的工作悄悄外包出去。难道他们以为我们没有注意到？”

管理者的谎言

管理者和员工之间的关系对员工的工作满意度和参与度而言非常重要。正如人们经常指出的那样，很少有人会因为公司政策的争议而放弃自己的工作；他们离开多是因为工作毫无成效或老板漠不关心。在我的谎言调研中，53%的受访者表示，他们的顶头上司对他们说过谎。最常见的谎言是逃避承担错误或失败带来的责任；相反，团队若取得成功，他们就将大部分功劳归于自己。管理者也被指责为不守诺言，或者因为害怕承认自己易犯错误而说谎。

逃避责任。“我老板说这是我的错，但错过最后期限的那个人是她，不是我。”

“他在他自己的老板面前把个人过失推脱到别人身上。”

过分居功。“我的领导把整个团队的努力归功于他一个人。我倒要看看哪天要是没有我们，他怎么办？”

“我们做了所有的工作，她却抢了所有的功劳。”

不守承诺。“我的老板说，她会帮我写一封推荐信，我提醒了她好几次，但是她从来没有这样去做。”

“我当时被许诺了可以去参加培训班，但是等到了那个时候老板却找了一些蹩脚的借口不让我去了。”

不承认错误。“我的老板向高管团队说谎，因为她想让他们认为，她能搞定一切。实际上她是不敢说出高层们不想听到的事情。”

“他满嘴谎话，我想他害怕承认自己不知道某件事后被看作很无知。”

同事的谎言

因为我们在日常工作中与他们配合甚密，几乎没有意识到，我们或多或少都在