



**What
Is the
Emperor Wearing?**

**皇帝的新衣
职场中的讲真话**

**Truth-Telling in
Business Relationships**

(美) 劳里·韦斯 著
Laurie Weiss

王毅 王昊 译



華齡出版社

皇帝的新衣

——职场中的讲真话

[美] 劳里·韦斯博士著

王毅 译
王昊

What Is the Emperor Wearing?

Truth-Telling in Business Relationships

Laurie Weiss, PH.D.

华龄出版社

责任编辑：王蕊

装帧设计：刘苗苗

责任印制：李浩玉

图书在版编目 (CIP) 数据

皇帝的新衣：职场中的讲真话 / (美) 韦斯 (Weiss, L.) 著；王毅，王昊译. —北京：华龄出版社，2005

ISBN 7-80178-277-1

I. 皇... II. ①韦...②王...③王... III. 成功心理学-通俗读物 IV. B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 135723 号

书名原文：What Is the Emperor Wearing?: truth-telling in business relationships

Copyright © 1998 by Laurie Weiss, PH. D.

Butter worth-Heinemann

ISBN 0-7506-9872-1

书 名：皇帝的新衣：职场中的讲真话

作 者：(美) 韦斯 王毅 王昊 译

出版发行：华龄出版社

印 刷：三河市科达彩色印装有限公司

版 次：2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

开 本：640×960 1/16 印 张：14.5

字 数：143 千字 印 数：1~5000 册

定 价：28 元

著作权合同登记号：图字：01-2005-4965 号

地 址：北京西城区鼓楼西大街 41 号 邮编：100009

电 话：84044445 (发行部) 传真：84039173



前 言

将近 20 年前，我在一家国际专业机构的理事会工作。为了做出一个与伦理有关的决定，召开了理事会，结果这件事却使得这个组织分裂。这次决定之所以那样困难，是因为理事中有许多——包括我自己，都是这个组织中一位受人尊敬的高级成员的学生，而正是这些人被发现在伦理方面出了问题。

在几个月的时间里，我们痛苦地去理解对此事的各种解说，我们之中许多人都亲眼目睹了这些事，或者是被告知发生了这些事。然而，我逐渐意识到，我自己过于轻信地接受了别人对于事情的解释，而不是自己来仔细思考。我相信，每一个与此事有关的人都认为自己讲的是真话，他们见到了自己参与了的事情的那一部分。所以，从我的角度看，完全可以理解为什么他们每个人都会有自己对事情的解说。

当我只有 15 岁，是个痴迷的科幻小说读者时，我就对人们之间真正沟通的困难感兴趣了。读过了 A·E·冯瓦格特的《A 世界》（1948 年）中的《语义学概论》后，一个朋友建议我去读 S·I·哈耶克瓦的《思想和行动中的语言》（1949 年）。这用了我整整一个夏天，但我最终搞懂了一件事：对于我们周围所发生的一切，我们每个人都只能把握一个部分，而我们用来传达自己感知的语言，又只能描绘出我们观察到的东西中的一小部分。弄清楚了这一点，改变了我的生活。

我不再相信对于任何事的任何描述会是真正真实，因为我知道所有用来描绘一个事情的抽象词语，它们遗漏的





信息要远远超过它们所包含的信息。在某种意义上，我已经理解了我們全都在創造自己的真實，我們是在選擇自己想要的某些信息，放棄不想要的某些信息。後來，作為一個精神治療醫師，我又懂得了我們的幼年經歷會構成一個過濾器，影響我們觀看這個世界，它還會影響到我們的傾向性，去選擇與我們已有信仰體系相適應的信息。

我在“交流分析”上面所受的訓練，包括揭示那種強有力的“被動材料”（希夫和希夫，1971年）。這能夠讓醫師幫助病人去洞察一種動機：為什麼自己會系統地忽視一些重要信息（拒絕）。這也讓病人能夠感知到隱藏的信息——“真相”。為了能夠熟練地使用這種材料，我丈夫和我，還有我們那些專業同事，達成了一些約定，當我們相互之間觀察到了這種被動的行為和思考的跡象時，就彼此揭示出來。我們用了大量的時間來了解關於自己和別人的隱藏真實，與此同時我們作為治療醫師和諮詢者的能力就在提高。

當我把這些材料教給我那些機構和商界的客戶時，他們非常吃驚地發現，它使得他們竟然能夠那樣快、那樣輕而易舉地理解一些重要而又令人迷惑的情況。後來，我又發現，一些行業所實行的一系列約定，也能夠起到同樣的效果。使用這些約定，可以使溝通處在一种組織公開、率真坦誠的氛圍中，所以每個人的個人感知（各自的真話）都能夠被眾人欣然共享。

當一群朋友採用這些約定建立了一個“支持”小組（“日內瓦小組”），並邀請我們參加時，我們又進一步發現，通過分享我們個人的真話，那種緊密的、相互尊重的關係更加强了。我的“日內瓦小組”家庭，許多年中都是一直是愛和支持的持續來源。我們彼此都遵循的那些約定，以及我學到的其他一些讓人們知曉和分享真話的方法，在





这本书里全都贡献给大家了。

在过去的四分之一世纪中，我很幸运地能够帮助我的客户，他们让我知道他们是如何努力去知晓自己的真实，并将它传达给别人。他们中一些人的故事就记载在本书中。我的朋友和同事们得知我在写作此书后，也给我提供了书中的其他一些案例。

我在国际交流分析协会的伦理委员会工作了10年，这使得我对于人们总是无意识地选择支持自己立场的信息这一点有了更深的理解，然而这样做只会损害人们的生活和各种关系。我懂得了，如果能做到检验和讨论我们所作的那些假设——而不是一味坚持它们就是真话，这有多么重要！

讲真话是一种挑战。现在就要开始讨论这个问题了。我希望你能够利用这本书，从而开始理解自己讲真话的价值，并将此与别的人分享。加入到我们这场对话中来吧。

劳里·韦斯

于科罗拉多州李特尔顿市

1997年7月

参考文献

S·I·哈耶克瓦：《思想和行动中的语言》（圣地亚哥，哈库特·布鲁斯出版社公司，1949年）

J·希夫和·A·希夫：《被动》（《交流分析杂志》1971年第一期，71—78页）

A·E·冯瓦格特：《A世界》（纽约：西蒙和舒斯特出版公司，1948年）





介 绍

从前，一位喜欢衣服的皇帝遇到了两个骗子，他们要给皇帝无法拒绝的东西——答应为他织制一件特殊的衣服，凡是愚蠢者和不称职者都看不见这件衣服。皇帝订下了这件衣服，并提前付款以购买所需的材料。人们到处都在议论这件衣服的神奇性质。

衣服在织制之中，皇帝派出了大臣去检查织得怎么样了。每一位大臣看到的都是空空如也，两个“织工”指着空气描绘这件难得而美丽的衣服。各位大臣害怕了：是不是只有自己看不到其他人能够看到的東西？每人回去都报告说织制工作进行得很顺利，这件根本不存在的衣服是多么美观，应该再给这两位织工加钱才对。

最后，皇帝亲自带着他的随从来检查衣服的织制了。没有人能够看到什么衣服，但所有的人（包括皇帝）都害怕被人知道他蠢或不称职，于是都来描绘这件衣服的美妙。骗子假装把衣料裁剪出来，做成了衣服，要让皇帝穿上，去参加一次公开出巡。每个人都支持这种欺骗，每个人都害怕自己是唯一看不见皇帝新衣的人。

一个小孩，看见了赤身裸体的皇帝，他可能是没有意识到什么礼貌或衣服的神奇，用所有人都能够听到的声音喊了出来：“皇帝没穿衣服！”据一些历史学家记载，人群中有一些人响应了孩子的呼喊，但皇帝的随从们仍然表现得如同皇帝身着富丽堂皇的服装一样。

皇帝的新衣这个故事是永恒的，因为问题本身是永恒的。欺骗的好处显而易见。你可以装着看见了这件衣服，从而保住你的职位。如果你相信自己的感知，并且告诉了

1





Huangdi De Xinyi

Zhu Chang Zhong De Jiang Zhen Hui

别人，那么风险就会很大。设想一下，如果真有一件唯有你看不见的衣服，设想一下你的真话并不是真实。把你的真话讲给别人听，真有什么益处吗？这样的益处能抵销随之而来的风险吗？

“我必须心安理得，所以，我就想我行我素。”一位生活在一个较为简单时代的诗人这样说。你知道自己坚持着自我的正直诚实，但能否获得由它带来的益处呢？如果对这个问题的回答是简单而直接的“是”，那我们就用不着在这上面反复斟酌思量了。有时候，你会看到讲真话为有关的每个人都带来了很大的益处；但有的时候带来的却是灾难。所以，对这个问题的最好回答，或许是一个无法做到确切的回答：“这要看什么情况，有很多因素在起作用。”

绝大多数商界和专业人士都同意讲真话是对的，但他们自己却例行公事地相互之间讲着假话。有时候，这样做是经过深思熟虑的。但很多时候，这种说假话来自自我欺瞒，由一种喜欢讲面子和一团和气的文化而来。如果一个人受窘的话，相关的每个人都会感觉难受。为了避免潜在的冲突，为了得到作为群体中一个成员能得到的回报，人们常常就从“真话、完全是真话，唯有真话”后撤了。如果再加上你对什么是真相并不完全肯定，那么讲真话的问题就会变得更为复杂。除非你和别人讨论此事，否则就只能从自己的观点来进行理解。

讲真话被有道理地认为是困难的、冒险的、没有回报的。谁会没有过自己的看法被上司否定的情况呢？谁会没有过因提醒别人注意一个事实而导致尴尬的情况呢？——这个事实原本大家都心照不宣，无人吭声的。即使我们大家都被那些法庭电视剧打动，希望了解真正的事实，但有一点仍很明显：即使是在法庭上，什么是真实也依赖于你

2



皇帝的新衣——职场中的讲真话



看问题的角度。不同的个人感知着不同的真实，所以常常出现的就是相互之间的否定，而不是进一步去探索，去发现问题的真正本质。

即使是那些在理论上承诺要讲真话的人，也经常难于把理论变成实践。让人们讲假话的熏陶因素实在太多了。每一个孩子都会发现，在电视广告上显得那般神奇的玩具，到了自己家里就不是那回事了；我们也被小心翼翼地训练得对某些事假装没注意。到了最后，我们甚至不再需要假装，我们已经被洗过了脑，已经融入一种文化潜规则中了。我们只看我们想看到的東西，而不是事实上是什么，这样我们就保护了自己，不至于一不小心就被绊倒，或者是揭开了一些可能颇危险的秘密。

讲假话首先损害的是信任，而缺乏信任就会导致组织或者各种关系的机能不良。这种病的症状通常有错误传达、受挫、误解、愤怒、压抑、内疚、不信任、玩世不恭、失去希望、错误、员工跳槽、氛围破坏。到了这个时候，能尽量维持下去就不错了，哪里还谈得上什么学习、发展和创造？

尽管讲真话有着人们想象的和真实存在的风险，但在绝大多数情况下，讲真话的好处还是超过了风险。只有在讲真话被珍视、被培育的氛围中，信任才会发展起来。有了信任之后，各种良性的关系才会繁荣起来：销售业绩会上升，顾客的满意度会增加，创新的想法会源源出现，导致进一步降低成本；每个人都会感到工作变得更为快乐、更令人兴奋，员工的跳槽会减少。

各个人、各种关系、各种组织，都必须学习和发展，以获得成功。作为一个个人，你需要学会如何打破那种文化潜规则，清醒地理解你自己关于真实的感知，然后是讲真话。当你认识到了自己的真话并不是真理，其他人的也





Huangdi De Xinyi

不都是真理时，事情就好办了。

缺乏沟通技巧而讲真话，会有受到报复的风险，更有甚者是来自那些害怕新观点和新变化的大多数人的报复。学会如何讲真话，让他人愿意听你的真话，这样讲真话者就不会受到伤害了。然而，这样的训练太少了。在理解真实和传达真实方面，我们需要发展出一些技巧。

如果你在思量是否在一家企业或专业团体中讲真话，或者说你已决定讲真话但不知道如何来讲，那么，本书中的这些故事就会提供一些思考启发。这里是一些普通人的故事，他们在自己的工作中面临或是欺瞒或是伤害人的对抗，要在这二者之间发展出讲真话的技巧来。这些故事依据的都是真事，但它们中绝大多数的细节有所改变，这样做是为了不透露涉及者的身份。

本书的第一部分，考查在面临困难的讲真话或不可能讲真话时，不同的人是如何处理两难处境的。第二部分的故事则是另外一些人，他们知道使用一些方法帮助自己以及他人来讲真话，以清醒的理解和同情来讲真话。如果你把自己与这些主人公的努力和成功联系起来，你就会学会一些技巧和策略，它们帮助你找到航道，在永远会波涛起伏的商界中找到航道。





致 谢

由于有许多人的帮助和支持，这本书的写作就变成了
一种快乐和自我实现的经历。没有那些其故事收入本书的
人们的合作，这本书可能永远都写不出来。这些人中，那
些不在意让人知道者已在书中注明；而其他人我则不能提
及他们的名字，因为我已经答应保密了。这些朋友，你们
知道本书中哪些人就是你们，我感谢你们在那些长时间访
谈中表现出来的坦率，也感谢你们在这些故事写出来之后
所提的反馈意见。

没有我的事业上的合作者、专业上的同事、编辑、电
脑专家、旅行安排人，以及照顾我们那只老猫的人，没有
这些人毫不动摇的支持，我也不可能完成这本书。所有这
些角色，都由我丈夫杰恩·韦斯一人承担了。我们还要从
事其他的事业，但他总是鼓励我抽出我所需要的时间来写
作本书，在我们的生活中，他照料了许多细节方面，使得
一切正常运转，弥补了我的疏忽。

我的女儿罗查尔·韦斯·克拉里特，以一位编辑、管
理学研究生和一家小公司拥有者的批评眼光阅读了本书的
每一个字。在增加本书的清晰易懂上，她提供了许多有价
值的建议。而且，任何时候只要需要，从她那里就可以得
到拥抱和鼓励，尽管她自己已是忙得不亦乐乎。

利兹·加顿纳是忠诚的手稿阅读者，是深思熟虑的
评论者和鼓励的提供者，总是尽早地返还我写的章节，
并在我的邮箱中送上许多笑话。阿莱克·托苏凯多斯也
阅读了我的手稿，并在许多关键点上深化了我的思考。
罗拉·瓦胡鼓励我，帮助我理解自己以及我这本书的价





Huangdi De Xinyi

值。莱扎·卡斯诺克为最后一稿做了一遍快速而深思的审阅。手稿的其他阅读者艾德·海塞克、罗杰·弗林台和弗里德·林古特都提供了许多有益的意见。我的日内瓦小组家庭的成员们给我以无条件的爱和支持。特别的感谢还要送给格伦和玛琳·海德、吉尔·哈格和乔恩·库亨，对于本书的写作，他们都贡献了信息和重要的见解。

我的女性企业家全国协会圆桌小组的成员们，我的大师头脑小组的成员们，都一直给我以鼓励，还提供了她们自己的故事。

还有一些人，他们虽然没有直接参与这次写作的准备，但对本书的写作也有极为重要的作用，那就是我的老师简·哈斯顿·劳伦斯（劳里）·莱森和哈佛·巴德·汉德，他们促使我始终真诚地面对自己。

和我一起在国际交流分析协会理事会工作的那些同事，在1978年和1979年，对我的专业发展起到了重大影响。他们有勇气检查他们自己的信念和偏见，从而创造了一种很好的氛围，我们所有在一起工作的人都可以相互尊重地处理非常困难的情况。

我还要对国际交流分析协会伦理委员会的同事们表达敬意，我与他们一道工作了10年。我们在一起学到了许多东西。没有你们在富有同情地讲真话上的帮助，这本书可能永远都写不出来。

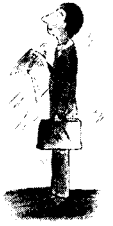
戴奈·左切尔把我们的办公室收拾得井井有条，使得我能够把精力集中在写作之上。

巴特尔沃斯—亨曼出版公司的斯蒂芬尼·吉尔曼·阿伦桑，不管我需要什么信息、鼓励和支持，都一封封电邮发了过来。这家出版社的凯琳·斯皮尔特罗鼓励我以这种形式撰写本书，从头到尾提供了支持和友谊。



Huangdi De Xinyi

上面这些话仅仅不过是开始表达我是多么感谢你们所有人，谢谢你们！



劳里·韦斯
于科罗拉多州李特尔顿市
1997年7月

Zhi Xiang Zhong De Jiang Zhen Hua

3

致 谢





目 录

前言
介绍
致谢

第一部 为什么不仅仅是真话而已?

- 第一章 对那些不愿听的人讲真话很难/5
为什么有些人就是不愿听真话/7
如果你说的真话被忽视怎么办/8
- 第二章 当你不知道真相是什么时候
讲真话很难/11
低估和拒绝的陷阱/14
改变你自己的失败主义模式/16
- 第三章 当真话是坏消息时讲出来很难/18
为什么要隐瞒坏消息/20
怎样对待坏消息/22
如何解开难局/23
- 第四章 当不同的真话碰撞时/26
什么是真话/28





Huangdi De Xinyi

理解真话碰撞时会发生什么/29
当你感觉是在玩游戏时怎么办/32

- 第五章 我想成为团队成员，所以
我不想掀起风波/34**
集体考虑/37
作为领导来防止集体考虑/39
作为团队成员来防止集体考虑/40

- 第六章 只要我知道实际情况是什么，
我就愿意讲真话/41**
忍受—挑衅行为是隐藏真话的冰山一角/43
如果你感觉自己是忍受—挑衅行为的
受害者怎么办/45
因心非口是而陷入麻烦时怎么办/47

- 第七章 也许皇帝真的穿着衣服，
只是我看不见/49**
鼓励责任感、主动性和讲真话/51
人际经营的基本原理/52
怎样促使人们去做正确的事情/54

- 第八章 面对伦理上的两难选择/56**
明白老板不支持你时会发生什么/58
解决保持正直所面临的两难处境/60

- 第九章 有时候不讲真话也有意义/62**
有时讲真话会不会弊多利少？/63





如何决定讲或不讲真话/66

第二部 讲真话者的一些策略

第十章 检验假设/74

未经检验的假设会出问题/77

检验你自己的假设/79

第十一章 首先了解你自己/83

你不了解的情况会伤害你/85

怎样利用反馈来减少自己的盲点/88

第十二章 你了解自己发出的信号吗? /90

互相依赖和别的成规/94

当你陷于相互依赖时如何摆脱/96

第十三章 让直觉来引导/98

信任直觉/100

发展你的直觉/103

第十四章 讲真话使你自由，但可能

首先会使你疯狂/105

创造一种鼓励信任和讲真话的氛围/109

学会倾听/111

第十五章 获取自己需要的信息

——既不轻信也不多疑/113





Huangdi De Xinyi

鼓励交谈中的讲真话/116
获取真实信息来做决定/117
怎样尽量减少多疑；怎样避免轻信？/122

Zhi Chang Zhong De Jue Zhong Zhen Hui

第十六章 优雅而有技巧地提问/123
好问题会得到深思和真实的回答/126
讲究提问的技巧/128

第十七章 为己为人设身处地的讲真话/131
同情性的讲真话/134
学会把握你的假设并富有同情心地讲真话/137

**第十八章 我所做的不过是…为什么
她会那样反应？/139**
感情投射/141
如果你成为感情投射的对象怎么办/143
如同自己在做这件事一样地讨论问题/144

**第十九章 现实不再是从前那样了，也许
永远都不会了/147**
与变化了的现实打交道/149
你在对自己的现实施加着影响/152
当你的现实改变时怎么办/154

**第二十章 建构“我想说的是…”
这样的氛围/156**
为讲真话创造安全氛围/158
用鼓励讲真话来改造会议/161



皇帝的新衣——职场中的讲真话