

辛辣滚烫

涉足一个忌讳的话题——恐惧感
剖析、预防与抵制职业烦恼的最新概念

[德] 海德威希·凯娜著

赵国栋译

目摇摇录

译者前言	1
------------	---

前摇摇言	1
------------	---

一、职业生活中倾轧与恐惧的基本因素	1
-------------------------	---

搬弄是非与受迫害的人	1
生事者是罪魁祸首	4
牺牲品与承受痛苦的人	18
不参与的参与者	29
焦点题目——倾轧	32
对倾轧行为的自卫反击	37
闲话引起的不安与慌乱	41
晋升之后面临的困难	44

摇

二、美好的愿望与现实的生活	47
---------------------	----

无忧无虑的生活之梦	47
现实的世界——离不开恐惧的生活	50
无形的压力	53
一个忌讳的话题——恐惧	55
恐惧是现实的、有益的	59
恐惧是具危害性的，是危险的	60
合理的恐惧与不合理的恐惧	61
惶恐心态面面观	62
紧张与害怕的生理功能	66
恐惧的反应方式	69

三、恐惧在职业中的表现形式 73

恐惧与效率.....	73
是企业大家庭还是日复一日的桎梏.....	74
头头们的恐惧感.....	76
从业人员忧患的主要原因.....	79
需要重视与防范的四大问题.....	85
对“社会惶恐症”的理解与克制	93

四、冷静的思考代替昏热的臆想 97

在恐惧的魔圈内.....	97
通过逃跑来摆脱恐惧.....	98
惶恐的范畴	100
剖析恐惧——自我解放的第一步	104
保持冷静、理智的思考	106

五、抵制恐惧的策略与程序 111

您属于哪一种类型？	111
坚定信念，自强不息	116
健康是抵抗恐惧的基础	120
跨越禁区	122
保持滋生与采取行动的能力	126
批评难免刺痛人	129

六、保持正常的血液循环 135

强大的感觉，健康的身体	135
强健体魄的方式	136
睡觉与休息——神圣的权利	137
从容的举止，伟岸的体态	139
啃一个最酸的苹果	141

译者前言

赵国栋

本书中大谈特谈的是被古今中外的男子汉们所忌讳的话题——我们的恐惧与怯懦。本书像一付苦口的良药、一番逆耳的忠言为每一个从业人员提供了一系列极其宝贵的信息，揭示出许多冷峻的现实问题，指出了人们面临的危机，建议您拿出现实而积极的姿态予以回应。

这不是个轻松的话题，它更多的是沉重和寒涩，因此读者研读此书时要拿出一些耐心和毅力。

本书作者海德威希·凯娜长期兼做企业顾问与经理培训督导，在现代企业中获得了深刻的感悟与大量的实践经验，已经出版了一系列备受现代人关注的专著，例如：《放松一点》、《消除烦恼的诀窍》、《毋须生气》、《解决纠纷的积极态度》等。由于她特殊的丰富的阅历，在她步入不惑之年的巅峰岁月，又撰写出这部极具独特理念的新作《辛辣烫》（原名为《职业中的恐惧感》）。本书总结与揭示了从业人员自身以及相互之间存在的各种心理矛盾和现象，提出了许多切实可行、独具匠心地处置此类矛盾的新方法。在译者看来，如果说本书是处理与认识恐惧心态的经典，还不如说它是在社会心理学领域中的一次大胆而可贵的尝试。因为本书涉及的研究领域是近十年来才逐渐趋向于具普遍特征的社会心理问题，即“职业恐惧感”的问题。

“恐惧”本来是一种警觉，警觉可以使生命反射出最迅速、

最精彩、最切实可行的生存抉择，而“恐惧感”是自然界之中具备了高级生命的一个重要特征。如果一个人没有生理的恐惧感官功能，就随时可能遭遇生命危险；倘若一个民族乃至整个人类社会不具备“居安思危”这种上升为理智的恐惧感，人类无疑就会遭致自己设置的灭顶之灾。

问题在于，人们在现代化的进程中滥用了太多的自然规律，人的恐惧感亦无法幸免。相对于宇宙深处冥冥之中的“宏观调控”，人类的“独断专行”常常表现出某种“揠苗助长”般的无知与可笑。例如：人类简化、缩短了自然界中化学反应的时间，生产出大量的化工产品，这些产品虽然给人类提供了一时的方便、享受，却给自然生态造成了极大的污染与危害。而本书所关注的课题——现代从业人员通过开发人的恐惧心理机制来加速促进自己企业的发展进程——一方面这种尝试已经取得了显赫的功效（科学、技术、军事、媒介，无一不是超常规地突飞猛进）；而另一方面，也使得从业人员的心理与生理上产生了一系列的变态，受到了愈来愈明显的伤害。

作为企业顾问与经理培训督导，本书作者，对现代人的多维关系了如指掌，谙世颇深。作者对从业人员特征总结起来得心应手，其描写淋漓尽致、栩栩如生，叫人如临其境，感慨有余；其风格亦幽默、诙谐，毫无说教的刻板；分析起来深入浅出，因小见大，以理服人；建议的方式更是与众不同，提出的许多具体忠告，其切实可行的程度，远远大于美丽浮华的语言，金科玉律的道德典故。

本书也存在一些不足之处，其一，本书是作者对国外现状研究的结果，与中国国情尚有距离，本书中的观点纯属作者一家之言，可为攻玉之石，而非至善之理。其二，本书语言稍显絮叨，一些本来是非常宝贵的论点、建议，也由于力尽其详而显压抑——具体地说，译者感觉在第四与第五部分中的某些内容有些累

赘、多余，罗列恐惧的现象太稠密，而指导练习部分的内容又显得过于简练与疏稀。

考虑到中国读者的阅读习惯与审美观念，译者对于书名与标题做了一些谨慎的删改，对书中的语言与格式做了较大的润泽与安排，甚至于对于章节的顺序也进行了自认为必要的调整。

本书填补了社会科学领域中“职业恐惧心理研究”的一大空白。从第一手资料的角度来看，该著作算得上一篇耗时而劳神的实践论文，具有相当殷实的含金量；从宏观的角度讲，书中所提到的现实问题势必会引起许多有识之士对于人类社会的发展模式进行更深层的研究与思索；从现实的角度来说，书中也绝对不缺少对从业人员至关重要的金玉良言。

生活在文明社会中的人，谁没有一摊工作、一份职业？哪个人敢说自己在日常的工作中没有烦恼，毫无困难？“他山之石，可以攻玉”，译者向各位推荐此书，其目的就在于使您在干渴时可以饮用书中的泉水，在迷惘中可以观望书中的导航灯塔。译者衷心希望，书中的叮咛、嘱咐、模拟练习以及种种关切之情能为每一位读者提供一些帮助与借鉴。

2000年6月

于哈尔滨理工大学

前摇摇言

女士们、先生们：

在现代职业中，人们因害怕失去职业而产生出的惶恐心态正在迅速地蔓延着。机构变革、倾轧频仍、人才过剩、收入不稳、技术的不断改进以及现代企业管理标准的不断更新……一切一切都使从业人员陷入越来越深的惶恐不安之中。

如果胜任不了今后的工作将会产生什么后果？前途何在？

还存在稳定的工作职业吗？

还能找到新的工作吗？

将近四十岁的人，我还能适应新的形势吗？

……

多少人忐忑不安、忧虑重重。

工作强度与心理紧张的压力所引起的种种负担，使人人精神焦灼、心态浮躁。如果大家由于僧多粥少的原因拼争，将可能导致同事之间相互的攻击，乃至冷酷的倾轧。

惶恐心态迅速蔓延的原因还不仅仅来自于现代劳务市场的冲击，它们也来自于现代人渴求成就与实现完美自我的非常隐秘的心理欲望。而承认自己正在超负荷的状态下工作，讲述自己因过度紧张而陷入了某种莫名的恐惧感，这种行为被认为是不合时宜的。

时代呼吁我们要思想积极，态度乐观。新闻媒介，也包括越来越多的同事们都在讲述他们现在如何风光八面、如何事业有成、如何踌躇满志地就任了更重要的工作岗位。他们相信，只要一个人具备了健全的头脑与智慧，就会令人羡慕地步步高升。

因此，成千上万的从业人员一方面在职业中经受着恐惧的侵袭，而另一方面却几乎没有任何人愿意公开同别人谈及此事。即使偶尔有人主动同其他人进行交流，可是当对方口是心非地安慰、搪塞您时，比如：“不至于那么严重吧！”那您就只好悻悻然地把说出的话再咽回肚子里。结果是人人都学会了深藏不露，表现得道貌岸然。想来，化学工业商用约翰尼斯草研制成的抗抑郁剂大大地赚了一笔钱，也就绝非偶然了。

亲爱的女士们、先生们：如果您的心里就存在着不安的感觉，甚至可以说是对职业的惶恐，这本书一定会对您提供帮助的。首先，您可以明确自己在职业方面存在哪些具体的压力，然后就可以按照本书提供的抵制恐惧的练习方法来培养练习生理与心灵方面的抵抗力了。

要把恐惧这种东西完全彻底地从心里清除干净，那可不行，因为即使可以做到这一点，也绝非明智之举。

最有益的方法是通过适当的练习使恐惧感稳定在某种可感觉到的限度之内——即一个人不论在如何惶惶不安的情况下，仍然可以保持一种清醒的头脑，理智的思维以及适度的行为——只有如此，恐惧的漩涡才会得以抑制与消散。

此外，本书也会帮助您弄清楚，您处心积虑地在职业方面的追求、谋划是否必要，是否值得。总之，只有当您摆脱了恐惧的控制，才会重新去实现自己的目标，才会采取合理的态度去改善某些困境，恐惧的问题才能得以解决，请您不妨一试吧！

一、职业生活中倾轧与恐惧的基本因素

搬弄是非与受迫害的人

在每个人的职业生涯中，除了那些凶狠的头头、超量的工作负担与苛刻的时间定额之外，同事之间的竞争与摩擦也是造成心理恐惧的重要因素。

新闻媒介的种种报道——就业问题正面临着极大压力，僧多粥少的职位竞争达到了白热化的地步——无疑地对企业、机构的工作气氛形成了恶劣的负面影响：每一个人都把身边的人看做自己的竞争对手，看做自己的假想敌；同事之间已经无法相互依赖，或者干脆没有时间轻松地相互交谈以加深了解了。

当然，在职业生活中向别人频频挑衅、到处燃放战火的人毕竟不多，在大多数情况下人们还是可以结识一些可以友好相处的同事；与此同时，人们也确实因为身边的确存在着一些缠人、气人、恼人的同事而大伤脑筋。尽管我们为人宽宏大量，以德报怨地与人交往，可是如果您每天都要同那些出口伤人、精神变态、撑肘下绊、谄媚奉迎、阴险恶毒、无事生非的家伙们打交道，要保持好的心态又谈何容易呢？这些家伙们在办公室或车间里对善良的人们百般地刁难、无理地干涉，即使在食堂吃饭时您也无法摆脱这种环境；这些家伙们到处兴风作浪、制造阴谋，在上司面

前他们卑躬屈膝、声色犬马，在弱者面前却专横跋扈、蛮横无理；他们文过饰非，把工作中的一切责任、错误都算在别人的头上；甚至于随手拿走您的工作计划，让您的工作无据可依，陷入混乱。

人们会领悟到“只要险恶的同事不喜欢，再优秀的职员也没法做”这句格言的现实含义。如果说同事圈子中只有一个人属于害群之马，人们无法同他正常相处，那么充其量还不过是使大家气愤一些、烦恼一点儿，可如果是有一大群人欺负一个人，那么他们就会把这个人打入十八层地狱了。

最近这一时期“倾轧”（Mobbing）这个题目几乎成为了时代的论题。我们都清楚：自从争吵、嫉妒、愤恨、诡计、公开的纠纷与隐藏的残忍玷污了我们的心理生态环境以来，人们在心灵与生理上都遭受到了极大的创伤。人们通常认为：在倾轧与排挤的现象之中，可怜牺牲品是无辜的，而施暴者当然是可恶的。

倘若您目前就有畏惧同事的心理危机，而且正扮演被迫害的牺牲品的角色，那么您仅仅是在道德上对别人的不仁不义表示出极大的愤慨毕竟是没有多大助益的。随着工作时间的延伸，职业圈子内的战事会消耗您大量的能量，最后把您搞得疲惫不堪——一个个不眠之夜或是一次次令人窒息的梦魇都会使您白天出现的失误明显增多，最终把您从工作岗位上赶走的不仅是激烈的倾轧，而且还包括主管上司对您的不满与责难。

如果您采取一种退缩的姿态，处处小心谨慎，那么这种毫不掩饰的胆怯状态反而会愈发地刺激迫害者的虐待欲望。什么呼吁同情，提倡仁爱，崇尚礼貌或是要建立什么团队意识都无济于事了。迫害者就是乐于折磨别人，他们认为牺牲者就是活该受罪，只能忍让；事态越严重，他们心里就越是痛快。这种趋势就像烟雾一样，无孔不入地熏染着许多本来心地善良的人们，使他们对

于“做人应该理智，应该道德”之类的警世恒言变得麻木；反而争先恐后地加入排挤与倾轧的行列，直至把面前的牺牲品搞到了销声匿迹的程度——被解雇，甚至自杀身亡的地步，他们其中的某些人才会对自己的所作所为促成的恶果感到震惊与后悔。

在大多数情况下，施虐者并非真正清楚他们幸灾乐祸的恶作剧对于受害者意味着多大的伤害，会造成什么样的后果。从另一个角度来看，当事人所在的部门领导也很少能对此类恶作剧中的受害者提供帮助；或者是他们根本不愿意承认在自己管辖的部门中存在着这种不正常的风气。因为谁都清楚，存在这种坏风气的地方，领导者的能力就可能存在问题了。

有谁愿意把这顶破帽子扣在自己头上呢？即使他们已经听到受害者的反映，而且被请出来主持公道，他们也是更愿意持怀疑的态度，怀疑受害人是否患有什么狂想的癔病。况且当受迫害的人心慌意乱、手足无措之时，在工作中恐怕也就难免要出差错了。这就更加使领导者确信：事态的根本正是由于告状人的低能与弱智，而最好的解决方法就是让这个人辞职了事。

受害人只有奋起反抗，才有可能把自己从这种被消耗、被迫害、被折磨的境地中解脱出来。要做到这一点，前提是：您首先要战胜自己内心的恐惧感，而且要极其认真地考虑、应付您正面临的问题。

在人际关系的冲突中，牺牲品的配额总是落在某些人的头上，而不去光顾别人，这其中也并非是无道理的。首先，如果您同其他同事刚一接触就出现了问题，而您却毫无觉察或者没有把这种摩擦放在心上，这就非常可能导致后来的灾难。因此，您应该认真审慎地对待这些貌似无所谓的蛛丝马迹，想一想，您的举止言行是否正好适合于某些施虐者的胃口？想一想，同事们在您需要别人帮助时为什么袖手旁观？

心理学家把职业范围内制造倾轧与纠纷的人分为三种类型

——生事者、牺牲品与旁观者。下面我们就对这几种类型详细地分析阐述。作为从业人员，当您碰到麻烦、产生恐惧感的时候，您是如何解脱自己的。

有一点，您现在无论如何就应该清楚，您改变不了其他人，即使您去国家专利局查找，也找不到能把伤害人的同事变成友善同事的专利。但您却完全可以做到避免自己成为别人的牺牲品！

生事者是罪魁祸首

所谓生事者，指的就是在工作中挑起事端的人，他们可能就是身边的某些同事，这些人竭尽全力的活动就是使其他人生活得不妥当。他们的行径可能出于各种各样的原因。比如说，他们正窥视着某个晋升的位置，因此向所有可能威胁他达到目的对手展开了攻势；也有可能他们生活得百无聊赖，就是想用糟蹋别人来消磨时光；也可能是由于他们心理上产生了某种神经变态反应或暴虐症。总之，无论是由于幸灾乐祸的有意迫害或者是因为惟恐自己的位置被别人取代的主动进攻，都可能使受害者陷入惶恐不安之中。

生事者可能在聚集的场合或利用会议的机会公开攻击选中的目标，他们追打拦截，气势逼人，发出阴郁的暗示，营造吓人的姿态，想方设法，摧垮您的心理防线；生事者也可能实施隐蔽的折磨与迫害方式。他们兴风作浪时，有时候只是开一个头，然后就会顺水推舟地让那些喜欢起哄的乌合之众把牺牲品挤到“绝地”的边缘。而他们只需在暗地挑唆，制造一些致命的谣言，策划一些阴谋诡计，就可以大功告成了。

从以上的分析我们可以看出生事者是真正的罪魁祸首。但愿人人能得到一个和谐的、没有恐惧的工作环境，同事之间再也不存在这些凶险的生事者。然而客观的现实并非如此简单。

此外，我们还必须考虑以下的种种问题：

为什么某些人终会成为纠纷的契机呢？

而这些生事者在我们周围怎么会施放出如此之大的影响呢？

是否这些牺牲品也负有部分的“责任”呢？

要回答这些问题，我们就必须进入事物的深层次——更详细地分析研究。

下面我们把生事者分为几种不同的类型：

施虐成性的暴君类型

暴君类型的人自认为自己就是权力的象征，他要求周围的人必须表现出绝对的俯首帖耳、百依百顺，同时他们更喜欢看到牺牲品在他面前惶恐不安的窘态。他们貌似严厉、庄重，实际暴虐、恶毒地监督与惩罚其他人。如果他们在自己的周围找不到可以随意蹂躏的对象，那么他们就到那些年纪轻、阅历浅的，或是受教育程度不高的，或是自卫能力偏弱的同事中去寻找自己需要的发泄对象。看护暴虐型精神分裂症病人的实习护士常常被吓得面如土色，无法单独胜任工作而需要有一个强壮的帮手，就是这个原因。如果一个暴君类型的女人身居办公室主任的位置，那么她们肯定要去刁难、折磨那些年轻的女公务员们，对此类人的种种特征我们在以后的章节中还会展开来分析。

然而从另一个侧面观察，这些暴君般的人见到上司时却一反常态，表现出了卑躬屈膝、令人作呕的奴才相。

趋炎附势的欺软怕硬类型

这种人对上是奴颜婢膝，对下则是穷凶极恶。而奴颜与暴君之间的区别主要表现在：奴颜者虽然不放过现成的机会去欺负比自己更弱的同事，越是能把别人搞得频频倒霉，甚至绝望，自己越是开心，但与前者相比，奴颜者毕竟更全神贯注地观察着主子

们的脸色，他们主要的目的是讨主子们的欢心，想让主子们喜欢自己。

而暴君一般只关心自己顶头上司对自己的印象，他也必须让这个头头喜欢自己，然后他们才能放心大胆地在同事之中实施其个人的暴政。他们最关注的是建立、巩固自己的帝国权势，使之成为自己为所欲为的霸主领地；他们甚至于不能允许其他的施虐者在自己的臣民（牺牲者）头上作威作福。在他们的帝国中时常还会出现自己的马屁精与宠儿，这些人在他的庇护下获得了安全感，乐于被他作为喉舌、刀枪使用。这种暴虐的人犹如“群狼之首”，“山中之王，”他们拥有威严与权力。

作为恶人与暴君的牺牲品是不是可以去头头那儿讨个公道呢？

在大多数情况下，此类控诉是徒劳无益的。头头们——即使他们不主张折磨与刁难下属，他们也不愿意介入下属们的纷争。您可能得到的大多也就是几句官话，如：

“你们和解吧，都不是小孩子了嘛！”

而对于那些趋炎附势、专拍马屁的人来说，即使是头头们有意想劝导他们改变一下言行的尺度，也是很难奏效的。假如这些阿谀奉承的谄媚者乖巧地领会到了：出于经济效益的根本原因，主子的确需要一种亲善、祥和的企业氛围，那么这些奴才为了讨得主子的欢心，照样可以在每个同事面前百般地讨好，可是与此同时他又会采取捏造、诬告的方式，照样搞得大家惶惶不可终日，照样把那些软弱、胆怯的同事们踩在脚下，受苦受难。

对于施暴政的人，头头们干脆不予以干涉，甚至于可能为在自己的管辖区域内出现了这种“山大王”而暗自高兴，因为有了这种把下属们搞得狼狈不堪的人，还有谁会有心思来挑剔自己的失误之处呢。有时候，暴虐者会被头头授意去扮演“刽子手”的角色。就现在这种大批工人失业、管理机构裁员的情况，许多

“心软”的上司可以暗自庆幸，不用自己亲自动手就可能解雇那些多余的人员了，因为他们只需向这些暴虐之徒略加暗示，这种“头狼”就会以自己特有的方式把那些可怜的同事统统赶出企业。当然这种“头狼”很乐意扮演执行法官的角色，他们不仅对于驱赶被审判的被告尽职尽责，而且对那些尚未遭到审判的牺牲品也虎视眈眈。

人们是否可以期望着同事们团结一致来对付这些谄媚人与施虐者呢？

我们的建议是：当那种趋炎附势的小人欺负您的时候，您就应该奋起反抗。要想改变他们可鄙行径是根本不可能的，这种人在学校里就习惯了这种对上阿谀奉承，对下属专横跋扈的两面派行径到死为也绝不可能改变。要想不受这种人的欺负，惟一的办法就是要使他对您心存戒备，不敢恣意妄为。要让他知道：您对他毫不畏惧，随时准备保卫自己。

由于您自身的这种威慑力，对方就会把蛮横的态度变成奉承的笑脸。对于那些自卫能力较弱的同事们来说，要团结一致，使他不敢轻举妄动是十分必要的。当然，只有真心地团结、默契地配合，自卫的行为才会行之有效。

要对付施虐成性的暴君，我们的建议是回避，即变更一下自己的工作环境。任何同暴君进行过一番较量的人，免不了都要同他拼个你死我活，偶尔也会有人在某次较量之中获得了暂时的胜利，可是施虐成性的暴君还是会没完没了地同您纠缠，时时处处和您过不去。

施虐者就是要享受自己枪口下猎物的惊慌失措，就是要品味对方痛苦的感受。

什么呼吁同情心，什么建立同盟团体意识，在暴君们看来这都是孱头们的把戏，这种友善的态度反而会更加助长他们凶残的气焰。在这种情况下，只有那些通过与暴君的搏斗获得内在乐

趣，并且在不公平的对峙下毫不气馁的人，才能有效地保护好自己。

如果您内心深处对施虐者已经产生了畏惧之情，经历了一番反抗之后已经感到自己力不从心，疲惫不堪，本书的建议就是：您干脆躲开暴君（换一下工作部门或者辞掉这个工作），即惹不起的时候，您要躲得起。

造谣诬陷的阴谋家类型

搞阴谋的人大多是嫉妒心极强的人，这种人一看到别人比自己干得出色，心里就失去了平衡，可他们自己又没有干出一番成绩的能力；看到别人在一起和谐友好地合作共事，心中就会顿生嫉妒之情，可自己又缺乏团结周围同事，创造出一个友好坦诚的工作氛围的能力。

阴谋家没有胆量公开地进攻自己的涉猎对象。他们属于阴险的毒蛇，他们隐蔽、灵活地潜在在灌木丛一样密密层层的企业关系网络之中，咝咝作响，随时准备施放淫威。一旦捕捉到机会，他们就会闪电般地喷射出恶语或阴险的毒液。

同阴谋家绞斗在一起的人们很难找到帮手，因为局外人无法察觉到阴谋家折磨别人的迹象。因此，不管上司还是同事们也就无从帮助您来打击他阴谋家恶毒的行径了。如果您试图获得别人的理解与支持，听到的回答可能是：“哎呀，这不过是您的一种幻觉，反正对您也毫无伤害。”所以，那些成为阴谋家牺牲品的受害者往往还会遭到旁观者的歧视。有时候，连受害人都没有注意到阴谋家像毒蛇一般蹑足潜踪地向自己包抄过来，没有意识到他向自己抛出了恶语与谣言，拉开了缠住您手脚的陷网——比如他会说您某时某地在工作中曾经造成多么大的失误，让您在即将晋级的最后一分钟糊里糊涂地跌于马下，成为了他们谣言大宴中的一碟小菜……