

FROM KNOW-HOW TO DO-HOW

THE SHORT AND SIMPLE GUIDE TO MAKING CHANGE HAPPEN

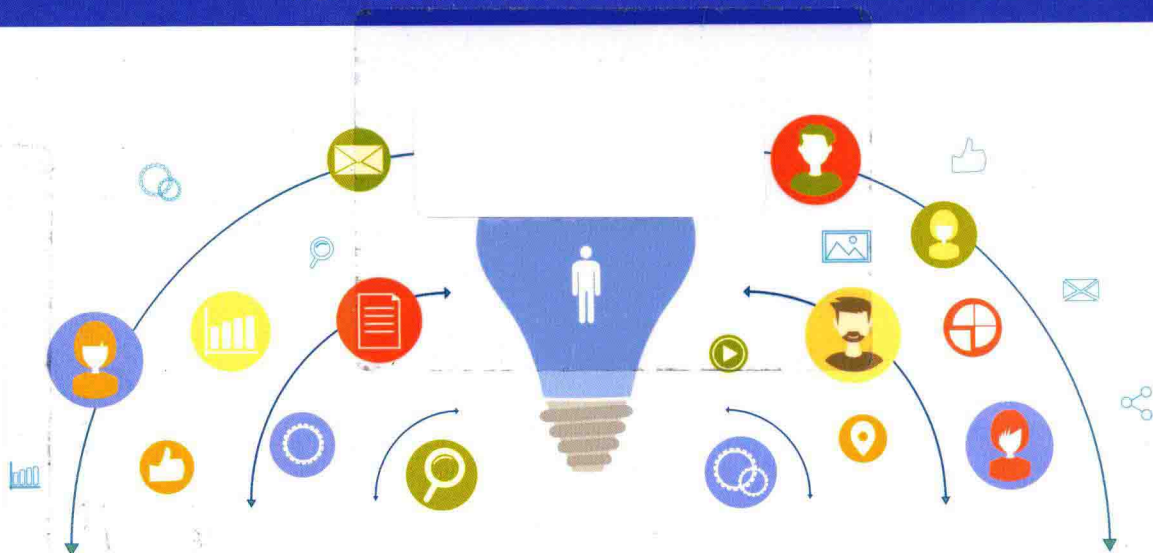
从知到行

将学习成果转化为行动能力

[英] 戴夫·科比特 (Dave Corbet) 伊恩·罗伯茨 (Ian Roberts) 著
王正林 王权 译

在当今这个信息量大得惊人、信息无处不在的世界，本书实际上用各种洞察、灵感，特别是各式各样的工具武装了你，使你能够将知识转化为现实。这部卓越的著作的鲜明特点是观察清晰、富含常识。

——保罗·麦吉 (Paul McGee)，畅销书*S.U.M.O, Shut Up, Move On*作者



 中国工信出版集团

 电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

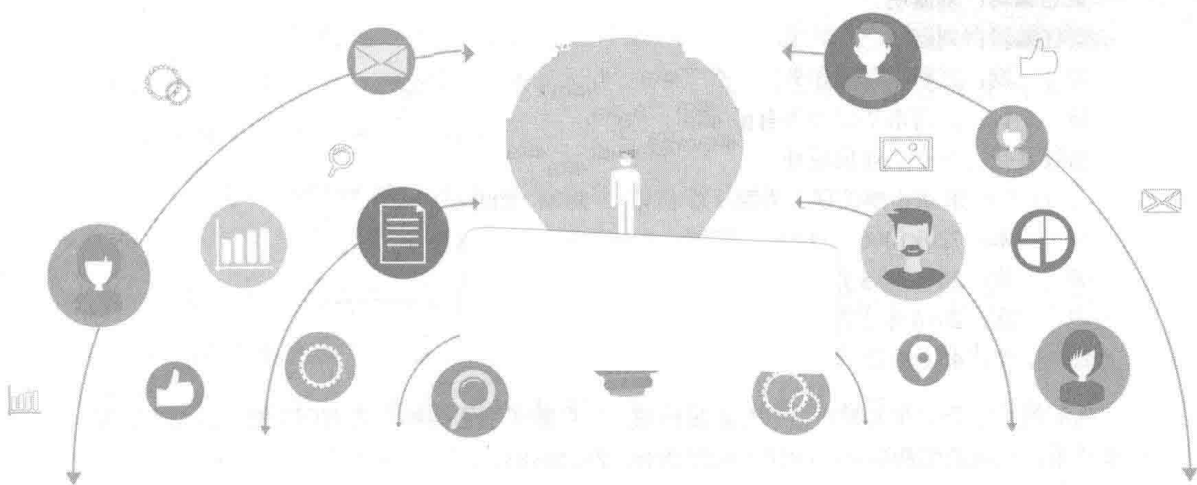
FROM KNOW-HOW TO DO-HOW

THE SHORT AND SIMPLE GUIDE TO MAKING CHANGE HAPPEN

从知到行

将学习成果转化为行动能力

[英] 戴夫·科比特 (Dave Corbet) 伊恩·罗伯茨 (Ian Roberts) 著
王正林 王权 译



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

From Know-How to Do-How: the Short and Simple Guide to Making Change Happen

Copyright© 2013 by Dave Corbet and Ian Roberts

This Translation is published by arrangement with Nicholas Brealey Publishing and Andrew Nurnberg Associates International Limited.

本书中文简体字版经由 Nicholas Brealey Publishing 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2015-7324

图书在版编目 (CIP) 数据

从知到行：将学习成果转化为行动能力 / (英)科比特 (Corbet,D.)，(英)罗伯茨 (Roberts,I.) 著；王正林，王权译. —北京：电子工业出版社，2016.5

书名原文：From Know-How to Do-How: The Short and Simple Guide to Making Change Happen

ISBN 978-7-121-28537-0

I. ①从… II. ①科… ②罗… ③王… ④王… III. 知能力—研究 IV. ①B842.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 071900 号

策划编辑：刘露明

责任编辑：刘淑敏

印刷：三河市华成印务有限公司

装订：三河市华成印务有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开本：720×1000 1/16 印张：12.5 字数：198 千字

版次：2016 年 5 月第 1 版

印次：2016 年 5 月第 1 次印刷

定价：48.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：(010) 88254199, sjb@phei.com.cn。



目 录

第 1 章 你拥有认识了吗	1
第 2 章 成功（失败）的潜藏规则	16
第 3 章 行动图	38
第 4 章 从麻烦到突破	49
第 5 章 精确描绘积极的可能性	71
第 6 章 鱼儿终于知道包围着她的是水了	96
第 7 章 改变的力量	124
第 8 章 当员工改变时组织的改革	145
第 9 章 运用“行动图”	164
第 10 章 从认识到行动	183



第 1 章

你拥有认识了吗

什么是“认识”？它为何重要？





一个来自俄罗斯民间的老故事描述了一位农夫不慎将手推车陷入泥泞之中的情形。农夫推着满满一车菜准备到市场上去卖，结果半路上深陷泥泞之中。他想把手推车搬出来，但他做不到。尽管他很强壮，但似乎他越使劲，车子反而陷得越深。见此情形，他变得越来越心烦意乱，甚至开始用脚踢车子，口中还不停地咒骂着那该死的泥泞道路。“我的车子被困在这里了，再也动不了了。我那一车的菜就要坏掉了，我也没办法给家里买东西了。”他哀叹道。

一位年轻人恰好路过此地，看到农夫如此心烦，决定上前帮一把。他马上就发现了问题所在——农夫越是用劲，手推车轮子周围的泥巴反而堆得越多。看来，向前推车显然已经行不通了，必须向后拉才行。年轻人问农夫：“你试过把车子从泥巴里拉出来的办法了吗？不是要你向前推哦。让我看看我可以怎样来帮你。”

农夫叹道：“没有用的。我都试过了，车子一动也不动。我在车子的前头试着拉过，也在车子的后头试着推过。要是把这条路修好就好了，要是今天没下雨就好了，或者要是市场没有这么远就好了。我再也想不出其他办法了。”说到这里，他几乎怒吼起来。

尽管年轻人听到了农夫的这些断言，他还是一把抓住车子的手柄，开始向后拉车。他并没有农夫那么强壮，几乎拉不动，但过了一会儿，车子开始渐渐地移动了，慢慢地从深深的泥巴里被拔了出来。农夫突然发现年轻人是想把车子向后拉出来，于是赶紧上前加了一把力。几分钟后，两个人合力把车子拉了出来。农夫高兴得不得了，再三感谢年轻人的帮助；在他看来，年轻人创造了奇迹！接着，他绕开泥泞路，急匆匆推着车子朝市场赶去。

这个故事证明了我们所说的行动的意思。对农夫来说，手推车再也不能向前推动了，真的不可能推动了。他觉得自己已经穷尽一切办法了。即使年轻人建议农夫改变一下方法，他也不打算去试一试，因为他无法想象其他的方法会管用。更多的认识或者专业技术，并不一定对他有所帮助。他被困住了，不仅被路上湿滑的泥泞困住，而且被他自己对这个问题的思考方式所困。只有当他亲眼目睹了年轻人的做法之后，他才理解了其中的含义。年轻人不

仅具备了移动手推车的认识，而且做出了行动。他将自己知道的东西运用到实践中，展示了一种新的思维方式，并且根据当时的情形采取措施，迅速解决了农夫所面临的问题。

这就是行动——能够将认识转变成与你想要实现的目标相一致的行动。如果说认识就是知道自己怎样实现所期望的目标的话，那么行动就是做实现那个目标需要做的事情。两者存在很大的差别。

**行动 = 能够
将认识转变成与你
想要实现的目标相
一致的行动。**

光有认识还不够

我们正在花大量的时间为那些谋求突破的个人、团队和企业提供咨询服务。那些人都很精明、成功，有着雄心壮志。他们的专业知识丰富，认识方面的能力很强，而且有着推动变革的决心。但一个突出的现象是，太多的人产生了故事中那位农夫的感觉。他们因为变革的进展缓慢而备感失望。无论是面对个人的改变还是大规模的、整个组织层面的改革，进展总是很艰难的。

不过，另一种突出的现象是，一旦人们找到问题的症结，许多问题便会迎刃而解。面对变革，问题并不是缺乏认识。世界各地的书店充斥着各种各样论述和解释个人发展和组织变革的书籍，而且这些书籍涵盖了我们可以想象得到的各个方面。在企业界，我们遇到的绝大部分人都接受了各式各样的管理培训和领导力培训，都知道出色地干好工作需要做些什么。再对这些人进行培训，通常会让他们产生“这简直是班门弄斧”或者“完全是小儿科”之类的想法。尽管如此，他们依然在努力推动变革时备感失望。

我们经常碰到这样一些人：他们高高兴兴地跟我们描述绩效管理或者目标设定，或者描述改革需要的其他各种技能之间的微妙差别，但那很少意味着他们把所有那些知识都应用到实践中了。例如，在我们的发展项目中，当我们请参与者写下他们的目标时，他们几乎没有什么热情。他们已经知道了目标，因此搞不懂为什么还要这么麻烦。我们往往坚持要他们这样做，并且会在简短地探讨了有效的目标设定的基本原理之后再评审他们写下的目标。



根据我们的经历，培训课堂里只有不到 20%的人制定了明确而积极的目标。记住这一点很重要。为了更好地领导他人和推动变革，我们需要学习的大多数东西并不难理解。人们容易掌握学习方法和理论，通常也具备他们需要的所有认识，但并不经常地、持续地、下定决心地将这些付诸实践。我们确定，你一定遇到过许多这样的人：他们确信自己是优秀的倾听者、拥有各种方法，却无法保持安静并认真倾听。或者，也许你受够了你的经理，尽管他学会了关于授权的所有知识，但在现实中却从来没有成功地授权。

习惯、文化和选择

在促成改革的过程中，问题并不是出在学习新的知识或技能上；问题在于我们很难意识到自己已经具备了偏爱的、习惯性的思考和行为模式，而它们很大程度上是无形的，除非我们准备好了放弃现有的方式方法，否则不可能采用新的方式时。只有当人们愿意放弃他们旧的思考方式，并开始采取与他们想要实现的结果相一致的行为方式时，改变和改革才有可能生根开花。这正是前面故事中的农夫陷入困境的原因所在。甚至当有人为他指出了解决问题的办法时，他也无法理解，因为他的习惯行为是用力向前推车；然而，那种情况下，此举无法使他解困。他甚至没有意识到自己是在做出一个选择——一个关于自身行为的选择。在他的脑海里，他已经尝试过所有的办法了。

每个人都有习惯的思考和行为方式；每一个组织也有其文化准则，这些准则决定着组织可接受的行为。习惯指引着我们做出关于行为方式的选择。我们遇到过许多高效能人士，他们的习惯曾帮助他们取得了卓越的成就。无论在哪方面取得成功，对他们来说，那样的行为方式已经成了习惯。例如，我们越是关注如何构建人际关系，就越能发展那些必备的技能；而且，当我们需要运用那些技能时，也就越不需要进行有意识的思考。

习惯有助于我们从容应对身边各种复杂的事情。没有了习惯，即使在一天之中，我们也可能被各种必须做出的选择淹没。我们习惯性地选择，不需要经过有意识的思考也会出现；事实上，我们根本不再注意已经做出的选择。

正是以这样的方式，我们的习惯给我们可能采取的行为划定了一个界限，明确了一个范围。我们不会注意以局限的方式而进行的思考和行为，因为我们对它们太过熟悉了。当然，如果我们不需要改变和改革，这些都不是问题。

当我们以前很习惯的行为不再适合当前的环境，或者当组织的要求与变革的需要产生了冲突时，那便是我们感到困顿的时候，也是所有的认识无法帮助我们的时候。此时，我们需要从认识突破到行动。例如，一方面，很大程度上由于自己能够专注倾听而获得成功的人士，在遇到需要迅速而果断行动的情形时可能会犯下迟疑不决的错；另一方面，那些由于自身的果敢而大获成功的人士，通常不适应需要他们放慢脚步并赢得他人支持的局面。在成功的职业生涯中，这类挑战经常出现，而且几乎成为常态。

对各组织来说，道理是一样的。在我们提供过咨询服务的每一家企业，员工都展现了某些普遍的、可接受的思考和行为模式，我们通常称为企业文化。组织的文化会告诉每一位员工，什么是重要的，以及哪些行为是朝着成功而迈进的。例如，一些组织似乎有条不成文的规矩：任何人都不应当冒任何风险，不论这种风险有多小。我们曾在这样的组织中有过亲身体会。此外，我们也感受过另一些公司的文化，它们的不成文规矩似乎总是需要员工尽可能迅速地采取行动。不喜欢这种文化的人往往会离开，或者他们会改变自己的行为以迎合组织。

在任何一家公司，人们思考和行为的方式，对那些已经习惯了公司工作方式的人来说似乎是正常的。不论是什么人，只要他在那里工作了较长时间，那么最初的不成文规矩就变成了潜藏规则：“这就是我们在这里做事的方式。”文化是为了响应公司当时的需要而形成的，而且文化是公司获得成功的基础。它限制了可接受行为的范围，是无形却有效的。同样，如果组织不需要变革，这也不是问题。

面对这样一种要求，高管们可能召集会议，就他们的策略达成一致，甚至可能实施组织的改革计划，为企业未来的发展打好基础。但他们可能会发现，有种东西正在妨碍改革。那种东西就是文化。如果与公司的前进方向相一致的新的工作方式明显活跃起来，并逐渐变成主流，那么文化就会推动改



革；否则，文化就会扼杀改革。譬如，只在口头上说公司需要敢于冒险一些，或者只在口头上规定经理们需要将决策权下放，这还是不够的。这些必须转变成行为。这就是我们所说的行动的意思。

很多组织的改革计划未能成功实施，那是因为它们把改革焦点集中在了结构、系统和流程上，而没有重视文化的作用。这些计划之所以行不通，是因为结构、系统和流程只是当前文化的一种体现，改革它们并不会带来根本性的变革。太多的时候，当某家公司在困境中挣扎时，问题并不是出在它的组织结构或者信息技术系统上，而是出在员工的行为或者思考方式上。改变了问题所在的方面，其他的一切都会随之而变。某个人的职务越高，影响力越大，他的思考和行为方式也越重要，对组织整体的影响也越大。除非人们知道了什么样的行为和思考方式与公司前进的方向是一致的，而不是与公司的过去相一致，否则，改革只会胎死腹中。提升组织的采取这种行动的能力，就能推动改革，实现组织一直寻求的绩效的突破。

我们曾提供过咨询服务的一些组织总在反反复复地重组其员工队伍，但依然什么也没有改变。因为人们也许从组织的这个岗位换到了那个岗位，但仍以同样的方式工作，而且工作的成果很大程度上没有改变。正是因为如此多的组织改革计划确实给人以似曾相识的感觉，任何持久的变革才被现有的文化抵消，而下一批的高管们在几年之后又将面临同样的挑战。

行动改变局面

当我们学会了将认识转变成行动时，变革就出现了——无论我们是在探讨组织的改革还是个人的改变，也无论我们是想改革企业的运营方式还是在个人的生活中实现突破。行动，使局面得到改观。

有的人声称自己非常清楚地知道如何设定目标，其实他们还知之甚少；有的经理觉得自己已经学会了怎样授权给下属，但在真正授权时依然感到不舒服。当前面这种人真正停下脚步并花时间和别人探讨某个目标时，或者当后面这些经理克服了自身的不舒服并真正地把权力下放给员工时，变革就出

现了。做出这种选择，是一种真正的突破。它将改变人们，而且最终将改变组织。个人的发展也是一样的。无论你是想在自己的职业生涯中谋求突破还是想在家庭中建立更融洽的关系，行动方面的改变比起认识方面的改变重要得多。

很多情形中，行动可以改变局面。对此，我们将在本书中提供众多的例子，但我们希望先向你阐述一下行动可以为你带来什么。

重塑你的职业生涯

泰瑞（Teri）是一家手机零售店的分店经理。我们在一个培训项目上见到她时，她给我们讲述了一个她亲身经历的故事。她说，一天，一位客人怒气冲冲地来到她的店里，着实把她惹恼了。那个人如此愤怒，是因为他的信用申请被拒绝了，因而无法买到他想要的手机。泰瑞说，尽管自己曾参加过各种各样的培训项目，学习怎样应对愤怒的客户和处理冲突，但她根本没办法让那位客户平静下来。我们问她都做过哪些努力时，她与伊恩（Ian）有了如下对话。

泰瑞：所有的办法我都努力试过了！我告诉他，这个决定是我们公司总部的信用控制团队做出的，我没有任何办法改变。我还解释说，我们一直十分严格地执行信用申请的规章和制度，而信用控制团队认为他的这次申请违反了要求。我还告诉他，他可以怎样核实自己的信用评级。我试着跟他讲，如果信用申请没有获得通过，他还可以怎么去做，以谋求最佳的交易，但他根本不听。

伊恩：你试着认真听过他有哪些担心吗？

泰瑞：我告诉他，我明白他的担心。

伊恩：那他担心什么？

泰瑞：我不确定。

换句话讲，泰瑞并没有倾听或者了解那位客户为什么感到愤怒。那位客



户受到这样的对待,他会有什么感受?他会不会觉得这个体系并不公平?他会不会对公司愤恨不已?泰瑞已经告诉客户所有的实情及她自己的观点,但没有测试任何一种解决冲突的方法是不是可行。她试着以各种不同的声调与客户交流,而且声音越来越大,却未能发现自己的行为并没有真正改变。这种情形下,她就好比一位右手握拍、只会正手接球的网球选手,一旦球飞到自己的左边,就只能望球兴叹。任何需要换一种方式来说出实情或者观点的问题,都让泰瑞感到一片茫然,并且觉得有一丝丝的压力。她并不缺乏技能或知识,但在这种争执的情形中,她只会采用她最喜欢的行为方式回答客户的问题。

泰瑞的问题并不是缺乏认识。她已经步入正轨,而且背得出冲突解决和客户服务的基本原理。她的问题只是缺乏一种能力,一种选择更适合自己对客户的响应的能力。她不知道这一点,因此在她的行为上,她没有真正地做出选择。这并不是认识方面的问题,而是行动方面的问题。意识到这一点,对她来说就是巨大的突破。依照这一洞察做出改变,加上稍稍的支持,她的职业生涯开始腾飞了,因为她终于证明自己能够应对最棘手的局面了。

在工作中获得突破

你是否也像本章开头描述的那位农夫那样感到困顿?即使在最有利的情况下,变革也是艰难的,有时,还似乎不可能使变革取得进展。但我们想让你放心的是,不论你在寻求什么样的突破,变革总是可能的。如同故事中的那位年轻人一样,你可以找到一种新的方法或者一种新的观察事物的方式,排除障碍、继续前行。

我们的客户运用我们帮助他们学习的方法,取得了各种各样的突破。有的客户几十年来一直渴望吸引投资,最终成功地招来了数百万美元的投资;有的客户重新激发了团队的决心,使大家一致地朝着共同的目标奋进。我们确信,你将意识到我们帮助客户解决过的更加常见的挑战。它们包括:

- 赢得针对某项重大改革的支持。
- 构建共同的愿景，并决心为实现愿景而奋斗。
- 应对绩效低下的团队成员。
- 在团队之内及不同的团队或组织之间建立信任。
- 应对与某位新来的老板的艰难人际关系。
- 让团队成员对其承诺的结果负起责任。
- 充满紧张的挑战时，花时间进行宏观战略思考。
- 应对要做的事情太多而可用的资源太少的局面。
- 学会拒绝。
- 消除对发表演示的恐惧感。
- 在不至于冒犯他人的前提下提出艰难的问题。
- 招聘领导者而不是追随者。
- 在似乎只存在各种问题的时候找到机会。

艾伦(Alan)在一家拥有2万名员工的超大型合约餐饮公司工作，最终当上了首席执行官。该公司开设了数百家分店。开始工作以来，他经常因为自己的睿智和机敏而受到赞扬，特别是大大提高了自己的观察、分析和判断能力，能够察觉到任何一个观点的正反两面并找出折中方案。他晋升很快，43岁时已登上了职业生涯的顶峰。然后，局面就改变了。他所管理的高级团队陷入冲突之中，部门都在单打独斗、各干各的，公司也没有从总体上制定一套连贯的策略。他发现自己身陷一片批评声中，员工们都在私下议论着领导层的软弱。

问题出在哪里？艾伦是不是缺乏为组织制定有效策略的技能？是不是不具备将董事们团结在身边的沟通技能和影响技能？并非如此，这些能力他都具备。问题出在他缺乏一种能力——未能选择与这种艰难局面相适应的思考和行为方式。长期以来，他总是因为能够看到一个观点的正反两面而受到赞扬。在面对任何大型组织都会面临的艰难抉择时，如果他的上面还有上司负责做出那些真正艰难的决策，他的这个特点对他来说是好事；现在，他成了那个必须做出决策的人，而组织正面临着某些艰难的抉择，但他缺乏灵活



性，这妨碍了他获得成功。他所缺乏的是行动。

“人们不明白这个组织的事情究竟有多么令人难以置信地复杂。”他解释说，“这些决策都不能随便对待。我们需要制定一套对每个人都有利害关系的策略。我花时间去了解各方面的担忧，看看将如何进行综合处理。”换句话说讲，他除了没有做出组织面临的艰难抉择，其他所有的事情都做了。他在精心思考并完善他的理念时，似乎永远也找不准点子。不过，他机敏地意识到自己需要获得突破，于是从我们这里寻求帮助。

艾伦的妻子提出，他得多听听不同导师甚至下属团队的意见，然后再综合自己的意见，结果局面得到了改观。他十分相信妻子的判断，也非常认真地对待妻子的意见。他回忆道，他和副手之间曾因他的“乐观天性”而偶有摩擦，而副手恰好就是他所需要的、和他站在同一阵线上的人，于是当面临艰难抉择时，他便开始更多地倾听副手的建议。艾伦的座右铭变成了“明天的计划再怎么好，也比不上落实今天的计划那么重要。”这是一个巨大的进步，他避免了一次足以终结他的职业生涯的失败。

在家庭生活中造就突破

本书的主要目的是帮助你在工作中改变自己，但我们讨论的很多内容同样适合你的个人生活。事实上，我们的许多客户曾对我们说过，这些方法帮助他们实现了个人的目标、应对了个人的挑战，使他们在家庭生活和事业上实现了他们所希望的转变。一位客户运用行动的理念，在铁人三项赛上刷新了个人最佳成绩，将时间缩短了整整1小时，并且参加了全国的比赛。另一位客户和他那正处于青春期的儿子的关系在好几年时间里越来越僵，现在也取得了突破。

这不当让你感到惊奇，因为我们在本书中探讨的是人们怎样寻求突破。我们究竟是在考虑工作事务还是个人生活，这其实并不重要；它们适合同样的原则，也可以采用同样的方法。我们的客户在他们的个人生活中曾运用过的一些方法包括：

- 提高体育运动的成绩。
- 改善与父母和孩子的关系，特别是青少年。
- 应对商家或零售店的令人不满意的服务。
- 完成重要的家庭项目，如建造一座延伸建筑。
- 做出重大的决策，如换一份工作或者搬新家。

发展你的组织

我们的大部分工作是和大型企业打交道，我们感觉没有什么比改造大型组织的企业文化更难了。尽管如此，我们在本书中概括的方法，使许多其他方法都未能奏效的方面获得了改变。

我们曾为一家自来水公司管理层提供咨询服务，以帮助其在业务运营上谋求突破。该公司总经理吉奥夫（Geoff）最近才被任命到该岗位上，他希望构建一种快节奏的企业文化，侧重于创新和绩效。他知道，他得简化工作流程。这家公司的改革项目总是以失败告终，许多员工怀疑公司到底能不能进行真正的改革。公司业务推进非常缓慢，而且很大程度上依靠的是官僚的流程。

现有文化一个最主要的方面是森严的层级制度及依靠规定的复杂程序消除所有风险。这就需要确保严格遵守行业的质量标准，但要延伸到公司的方方面面。这种文化的后果是，公司一线的所有员工在遇到问题时都会把它转交给上司来决定，上司又转交给自己的上司，这样将问题一级一级地往上交。决策变得令人难以忍受地缓慢，而这正是公司被机敏的竞争对手抛在身后的原因。这种长期存在的文化，使得公司的管理非常可靠，但也意味着改革得花太长的时间。许多程序已经变成了勾选式的测验练习，人们根本不太关注其背后的真正目的是什么，因为经理们越来越习惯“总有比我权力更大的人为所有决策承担最后的责任”的理念。

吉奥夫意识到改革是必需的，并且推行了一系列的计划。这些计划包括将5家分公司进行重组后缩减为3家，并且斥巨资改造信息技术系统。他还



知道，当前的文化阻碍了改革的进展，并请我们和他一道努力去实现他的愿景，同时改进公司的运营方式。

整个高管团队都认可这样的愿景：将公司打造成快节奏的企业，压缩官僚层次，并责成决策者对公司委托他们自由裁量的决策切实负起责任。吉奥夫称，这是一种请求原谅而不是请求许可的文化。高管们很容易理解，这意味着当员工遇到日常的困难和挑战时，要赋予其更大的决策权和选择权。他们拥有了认识：当他们面临调整自己的行为以便与公司的愿景达成一致时，挑战就出现了。

这项改革的最强烈拥护者是人力资源部门的主管吉尔（Jill）。她是一位三十来岁的女性，精明能干且充满活力。6年前，吉尔到公司工作时曾对这种官僚主义的文化表达了失败感。她接手了一项任务：全面整改公司的绩效评估体系。在和高管团队开会研究时，吉尔拿出了一份针对绩效管理的1页纸的指导性说明。这份说明的基本内容是，每位主管都要保证自己花时间和所有的直接下属进行一对一的讨论，重点探讨下属的绩效，这样的探讨至少每个月开展1次；而且必须与每一位直接下属就绩效提升目标达成一致，这样的探讨则至少每年开展1次。其目的是取代以前那种冗长而有严格规定的文件，那些文件精确地阐述了经理在评审绩效时必须做些什么，而且还要填写各种各样的表格。新的说明与改革的愿景十分一致，因为它提供了指南而不是指令，并且使单个的一线主管可以自由地决定其细节。

虽然高管团队中少数几个人喜欢吉尔提出的改革方案，但另一些高管的反应是既感到困惑又觉得害怕。一种反应是“如果他们误解了这一方案，怎么办？”另一种反应是“难道我们不应当赞同这种一对一座谈的最佳方式吗？”他们正在经历的，就是我们所称的“行动时刻”。他们在这一刻所做出的选择，要么强化了旧有的文化，要么表明了他们创建新的文化的努力。

高管们喜欢“经理对决策负起责任”的理念，但他们并不指望自身行为的改变将会产生多么强烈的反响。问题在于，他们已经习惯了代表员工进行决策。他们一步一步地走完了我们在本书后面的部分中所介绍的步骤，发现了旧的思考和行为方式的后果，并且搞懂了这些旧的思考和行为方式怎样支

撑着组织中现有的文化。最后，他们能够抑制自己在选择摒弃旧习惯时的焦虑感。这正是他们从认识到行动的突破的时刻。结果，文化开始变革，公司开始迈向被业界视为行业领导者的旅程。

什么时候需要行动

行动可以改变各种各样的局面。但是，在下面4种情况下，我们可以把行动当作一种格外强大的工具：

- 当实现突破确实十分重要时。当利害关系的确十分重要，并且如果你不实现突破，有些东西将会崩溃或者失败时，正是你需要行动的时候。
- 当你感觉陷入困境时。不论怎样努力，你都觉得自己陷入了怪圈之中，总是和别人进行同样的谈话，并且一再回到那些老问题上。你觉得自己尝试了各种办法并且做了你通常做的事情，但就是没法突破这个怪圈。类似于“我试过了以前的所有办法”、“这里什么也没有改变”或者“为什么它总是出在我身边”之类的话，正是你需要更多行动的征兆。
- 当自己的优势已然不够时。理解你擅长什么很重要。但有些时候，反复念叨“发挥你的优势”这种积极心理的咒语还是不够的。当那些将你带向成功的优势正在妨碍你时，则是时候放弃它并且试一试其他方法了。重要的是要意识到，你可以选择自己的行为，而不要让你的行为来选择你。这正是自我意识的关键所在，知道自己正在做出选择，也知道那些选择是什么。你真正的优势，是你能在需要的时候放弃它们的那些优势。
- 当你处在负性情绪之中时。当你对自己的命运感到不满，但似乎除了抱怨之外别无他法，或者当你注意到经常对自己所处的局面感到愤怒、失败或悲伤时，则是时候采取行动了。