

第 I 部分 概 论

欢迎你，亲爱的读者！你之所以毫不犹豫地选择这本书，是因为你本身就是一个有很多创新想法的人，或许你此刻正在尝试新想法并计划将它进一步推广运用到整个组织或社区中。自第一本书出版以来，我们就一直关注我们的读者，思考大家的需求、面对的困境和挑战。我们想大家所想，对大家面临的问题我们感同身受，促使我们提笔翻新这本书，介绍了 15 个新的变革推进策略（模式），同时更深入透彻地剖析之前介绍过的模式，尽量使新老模式进一步融会贯通。我们欢迎读过前一本书的老读者以及第一次接触策略/模式的新读者，让我们在本书中继续探讨所有变革领导者都关心的话题。让新的想法落地转化为行动很困难，请你与我们同行！

第1章 导 论

时光荏苒，我们第一本书英文版的出版至少也是十年前的事了。自它出版以来，我们俩对变革模式的学习更加孜孜不倦，我们定期联系将相关模式实际运用于组织、社区或个人转型的人，倾听他们的心声。因此，我们更加确信这些模式的确是推进变革的有效工具，并且这些模式顺应时代发展，至今仍然适用于有效推进变革。十年后的今天，我们的书还在持续销售发行。它已经被译成中文和日文，节选译成法语出版。我们不断收到读者发来的表达满意的电子邮件和书面反馈，以下摘录了一些用户的反馈：

这本书阐述了一系列用于组织转型的模式。我个人任职变革推动者多年，这本书给我提供了很多让我眼前一亮而忍不住叫好的模型。我运用过大部分模式。现在读过这本书之后，我了解了这些模式并且知道每个模式是有归类命名的，这样就更有助于我以后再使用相关的模式。有些模式对我来说是新的，我就会马上在我的工作中付诸实施和运用。

*Joseph Pelrine, 计算机、社会复杂性双领域的专家、通才, MetaProg 公司(专注于提高软件开发流程和质量) CEO。他是欧洲资深的 CSM 实践者与培训师以及极限编程专家。在其成功的职业生涯中,他先后做过程序员、项目经理和咨询顾问,先后服务于 IBM, OOPSLA 及 Chaos 计算机实验室等。

⁺Lego Serious Play 是一种强调“动手思考”的创意启发工具,旨在使用乐高积木组合过程来启发和培养创造力,强调团队合作,同时利用积木来建设立体场景、角色等大量视觉隐喻,有利于促进愿景和挑战的沟通。

从方法学来说,“乐高认真玩”往往注重实践性的方法,可以协助人们建立信心、决心与洞察力。从科学研究来说,它着重强调“动手思考”(Hands-on, Minds-on),有许多研究证明,比起一般单纯的“思考”,这种方式可以促进更深入的想象和沟通。从商务沟通来说,它可以协助团队增进对任务的洞察力并更有决心达成目标,建立团队精神。

大多数“乐高认真玩”活动都有乐高认证引导师。

(以上内容引自百科)

我之前感觉自己在我的组织里引入新的想法和影响变革方面还是比较成功的,但从来不知道这是为什么或者如何提高自己的能力来影响和持续推动变革。在试过这本书当中的几个模式,我豁然开朗,感觉自己被一盏明灯照亮了,其实我之前已经从某种程度上以不同的方式使用过这些模式,而我竟然没有觉察。没有把握好的有利的机会和没有意识到的新模式,一下子变得那么清清楚楚,历历在目。(下次,这些机会一定会变得更明显或列在计划中的首要位置)。

在全球范围内,变革领导者都在运用这些模式,同时,黛博拉·普洛伊斯(Deborah Preuss)创作的游戏“无畏的旅程”(Fearless Journey, <http://fearlessjourney.info/>)也将这些模式融入其中。此外,约瑟夫·裴尔林*还把各种模式运用到他在培训课程中所设置的练习中。知名网络教学网站 Learnical 的朱丽叶·戴尔尼兹(Julia Dellnitz)将“乐高认真玩”⁺中的素材和方法与这些模式相结合,用来规划变革和转型的想法与倡议¹。有些模式也被普瑞斯顿·史密斯(Preston Smith)博士引用在他的《灵活开发》(Flexible Development)一书中。²在一片赞誉声中,本书在 2004 年出版不久入选著名书评家查尔斯·阿什贝奇(Charles Ashbacher)“2004 年最佳图书”,还被大卫·波克(David Bock)列入他的亚马逊推荐书单“改变我职业生涯的书单”。

我们知道,我们对模式的探索之路是无止境的。模式并不是一成不变的,相反,模式是持续不断地需要有新鲜血液的注入来充实和成长。我们不断寻求和总结新的模式,力图洞悉现有各种模式的深刻内涵。我们完全认同伟大的建筑师及模式理念缔造者克里斯托弗·亚历山大(Christopher Alexander)的观点:

人们交换各自对环境的想法,同时也交换各自的模式,因此在模式库中的总体模式库存就会相应地发生变化……当然,这种演进永无止息。

我们一直锁定变革推进目标用户,即没有什么实权的变革推动者,我们称之为布道者。他们对新的想法有着坚定的信仰,但可能具备也

可能根本不具备让想法落地的实际执行权。即使真正有权，聪明的布道者也会意识到不应该强迫人们做出改变或者接受改变，而是要让人们觉悟到改变的价值，只有这样，他们才会欣然接受你的想法，进而落实到行动的改变上。这本书里介绍的模式可以帮助你鼓舞和激发人们对改变产生兴趣和参与变革的主观能动性。

我们在学术会上做分享时，经常有人向我们坦陈他们内心的沮丧和挫败感，因为他们深切体会到说服别人做出改变是一件非常困难的事情。如何处理人们在面对转变时所做出的非理性行为？怎样应对怀疑派？如何说服不愿意为此划拨预算的管理者？他们和我们热烈地讨论这些问题。怎么处理这些困境呢？一个简洁有力的回答就是“耐心”。对于新的观念，每个人的反应五花八门。没有任何一种策略可以普遍适用于所有人。同时，也没有任何一种途径可以普遍适用于所有情况，更不存在一种可以解决所有情况的妙方，必须根据环境和具体的问题适当地选择和运用相关的模式。

近几年来，我们一直在研究策略模式何唤醒个体的逻辑（头脑）、感觉（情感）和主动参与变革的渴望（双手，实指行为）⁴。这不是一个新概念：让其他人共同参与一个新的想法，帮助他们厘清转变的逻辑，让他们意识到这样做的价值，然后在转变过程中主动发挥能动作用，积极做出贡献。然而，很多变革领导者往往都只是简单介绍新的想法及其愿景这些逻辑论据，之后就止步不前。这固然是非常值得称道的第一步，但与此同时还必须把情感和行为加入其中。本书介绍的各种模式可以帮助布道者实现三者的紧密结合和高度统一。学习小组和电梯演讲等模式针对的是逻辑理性诉求，情感连接和寻求安慰等模式则可以用来触动情感。寻求帮助和试运行等模式，可以帮助大家伸出双手，共同参与变革。一旦开始运用这些模式组合，你会发现在自己的引领下，越来越多的人在脑、心和手这三个方面都开始有所变化。

这些年，我们有时会收到用户希望我们创建模式用途分类方案或者模式运用流程图之类的要求。然而，运用模式和参照菜谱配方完全不同，没有什么简单的三部曲，例如“2个头脑+1份情感+3双手=完

成任务”这样的统一配方可循。改变不可能一蹴而就的。通常情况下，每次都会用到好几种模式，因为在变革推进过程，要面对林林总总的问题，肯定不止一个。往往需要在复杂的组织结构和人打交道，所以最终结果很少是简单直接的，而且在有些时候，即使事先计划周密，也未必能够达到预期的效果。相反，小步向前，根据反馈持续调整，说不定还可以见效。在推进过程中，将不可避免地遭遇挫折和经历失误。在很多情况下，往往都是前进一步后退两步。这样不顺利的过程肯定会令人沮丧，但或许正是这样的经历使你可以进一步认清自己的想法，看清楚组织状况，最重要的是让你更了解自己。你会发现，为此付出的努力其实就是通过一系列的尝试向前推进变革。一旦决定要做，就从婴儿式的蹒跚学步开始，留出时间做回顾和思考，一次次看似微不足道的成功都可以为未来奠定扎实的基础。不断重复这些模式来确保变革的动力，一边努力向前推进，一边坚持学习。其他人已经通过各种不同方式来描述这种持续反复的过程。心理学家大卫·库珀*认为，所有的学习都是在这种反馈循环过程中发生的⁵。就像孩子们通过不断尝试来探知世界，在不断适应中了解世界一样，领导变革之旅上也会有同样的体验。

* David Kold (1939—)，美国社会心理学家、教育家，也是一位著名的体验式学习大师。1984年，在他的著作《体验学习：体验——学习发展的源泉》(Experiential Learning: Experience as the source of learning and development)一书中提出颇有影响力的体验学习概念。并且，他把体验学习阐释为一个体验循环过程：具体的体验——对体验的反思——形成抽象的概念——行动实验——具体的体验，如此循环，形成一个贯穿的学习经历，学习者自动完成反馈与调整，经历一个完整的学习过程，在体验中认知。

在培训课上，不时有人问某个解决方案是否有“换心劲儿”之嫌。这当然是一个重要的问题。所有关于影响力的策略都可以用于好的目的，同样也可以用来使坏。与此类似，任何工具，不管是工具箱里的榔头，还是变革领导工具箱中的某种模式，都可以用于很多种目的。要找以往的例子来说明这些方法曾经应用于好的想法和不太好的想法真是太容易了。因此，我们鼓励我们的读者继续合理地运用这些模式，在我们这个世界推行有价值、有意义的变革。

有些第一次接触变革领导模式的人有时会这样评论：“这些策略难道不是常识吗？”对于这样的说法，我们总是莞尔一笑。人性就是这样擅长于把简单和容易混为一谈。我们记得关于卡耐基的一个故事，在基于他的《人性的弱点》(How to Win Friends and Influence People)的培训中，有人对他推荐的观点给出了类似的评论。他以这样一个例

子来作答：“每个人都知道在别人说话的时候插嘴是粗鲁的，但大家都还是在这么做。”卡耐基也指出，他的观点或许真的只是“常识”，但绝对不是“常规”。我们同意，本书介绍的各种模式对变革领导团队的专家来说也许看似没有新意，但我们当中有多少人是专家呢？！就算是专家，也不太可能知道所有可能的策略。正如某个读者观察到的那样：“那些模式看上去可能微不足道，但每一个模式产生的作用和影响都远远超乎你的想象。”

我们第一本书出版之后的一些体会

本书第III部分的章节“老模式及其体会”将重点介绍我们对前一本书中那些模式的思考和见解。我们没有在完成第一本书写作后就停下学习的脚步，相反，我们不断和运用这些模式的人交流，并持续探索如何才能成为一个运筹帷幄的变革领导人。为了把我们所学到的内容包括进来，我们更新了第一本书中很多模式的概要，这些新的总结性概要可以在附录的快速导览中找到。

此外，在接下来的章节中我们将分享我们个人对所有模式的思考和见解，以及我们所观察到的在引领变革过程中的乐趣和挑战。

玛丽莲的体会

我个人对各种模式的绝大部分体会都来自于我在组织内部历时两年半的变革推进工作。我始终如一地运用各种模式，把它们贯穿于整个变革推进举措的始终。最后，项目圆满结束，时至今日项目的成果仍在显现，并且情况还越来越好。在非常有意义的变革过程中，还是经历了许多困境和挣扎，才最终成就了现在的良好局面。那些日子里，每当我面临挑战，总会不由自主地思索可以运用哪个模式来应对。在

整个过程中，我发现了我们第一本书没有囊括的那些把想法转化为行动实践的细节以及行动所产生的后果，于是我把这些体会添加在这本书的“经验教训”中。模式理念的首创者克里斯托弗·亚历山大显然做了一件非常正确的事情，他曾经说过：“人们不应该认为模式像石刻那样永恒不变，它们肯定会随着使用者阅历的增加而获得新的成长。”

第一本书出版之后的这些年，我越来越意识到建立情感连接的重要性。尽管我的专业知识足以使我轻松自如地做一场出色的幻灯片报告演讲和电梯演讲，但我还是意识到这些技巧都不过是第一步。我们必须引入其他策略，尤其是听众在情感上仍然受到旧的行事方式束缚而对新的方式充耳不闻的时候。意识到这点之前，我常常用自认为更强大、更逻辑的论点去驳斥怀疑派。我看到其他布道者也和我一样，试图用各种简练的语言来分享关于创新的真相。我想，这样的行为反映了一个事实：人们的头脑中很容易建立起一套幻灯片演讲中的重点条款的印象或者说以不同的方式做简单的重述。要想和自己一直想说服的人之间建立和培养感情需要更多时间，因为你需要时间真正了解对方，让他或她信任你，此后你才能充分了解他或她的诉求。这些东西是无法从商学院教科书上学来的。然而，我们第一本书和本书中的很多模式正好能够帮助你面对这些挑战，例如，情感连接，个人沟通，寻求帮助，寻求安慰，自身经历分享，预想未来，无畏以及集体形象。

我也认识到为新的想法做好强效市场推广的重要性。布道者会通过各种途径来介绍和推广新的想法，例如利用组织内部会议做推广，举行专题宣讲会，邮件群发通讯稿，然而之后往往就偃旗息鼓，止步不前了。切记，人们不会那么轻易相信这些简单的信息，更何况还有可能因为太忙而忘掉自己的所见所闻，你只有坚持，努力把新的想法印刻到人们的脑海中。这需要采用各种不同的技巧来发布生动的、能够吸引眼球的资讯，要知道，对某人具有吸引力的未必能吸引其他人，所以你还必须采取多种手段和方式。因为我个人没有艺术方面的专业技能去准备我们需要的部分事项，所以我就仰仗有相关才能的人出手

相助。他们喜欢设计宣传单、简单的宣传册、书签、T 恤，还有挂在身上的广告板！我们确保在变革推进的不同时期使用不同的宣传材料，寻找每个可以发给大家做纪念品的机会。当然，制作有些纪念品是要花钱的，但你完全可以合理计划，不超出预算。有一些不需要很多花费的策略例如**个人沟通**和**量身定制**应该贯穿始终。除了部门会议上的常规介绍（**搭顺风车**）和有广泛听众的**全员大会**，我几乎每天都会去到一两个办公室抓住时机和人们简单沟通新的想法。持续公关很乏味，但是随之而来的头脑风暴和开发创造性的产品激发的人们的想象力令我乐此不疲。我获得的经验教训是，必须策划一些市场推广活动，要不然你可能会把精力过多集中在形成想法上，而忘记知会他人。

第一本书中介绍的模式，其初衷是用于推动组织变革的，而我也看到了这些模式是如何让个人顺利实现转变的。在组织变革专题介绍会上，常常有人说他们可以想象出这些模式如何帮助他们个人走出困境。此外，在我的变革领导力课程上，学员也纷纷运用各种模式来帮助他们实现个人转变以提高他们自身的领导技能。例如，如果确信推进变革的合理时机已经到来，他们就会毫不犹豫地描述个人目标的推广开始尝试，放手去做。他们常常（通过**外部验证**）进行一些调查研究，策划一次试运行，或者在辅导者的帮助下前进。紧随着每一次蹒跚学步式的尝试，他们安排时间做回顾和评估下一步行动计划，并判定是否有必要修正目标。他们甚至可以把有类似目标的人聚在一起创立一个标志性群体，在举步维艰时他们可以相互寻求安慰，或者当一些朋友小有成绩的时候，他们可以欢庆和互相勉励。的确，这些模式绝对可以让你不再害怕个人转变。

琳达的体会

关于各种模式，我的很多个人体会来源于对认知神经科学的研究。正如我们的一些读者所发现的那样，这些模式之所以能够产生实际的

效果，是因为很多模式都是基于影响力策略的。我虽然明白影响力意味着什么，但并不是特别了解社会心理学这种群体行为。为此，我学习了影响力的相关课程，同时查验如何将它用于鼓励人们大胆变革。除了变革模式的研讨，我现在还在影响力策略以及如何更好地思考、解决问题和做出决策方面提供相关培训。这些专题研讨会所涉及的课题和本书中很多模式的理念异曲同工，都从不同的视角揭示了我们的大脑是如何工作的。

和社会科学相关联的众多益处之一就是研究人员可以在这个领域进行很多试验。模式论社区中长期争议不断的焦点是我们没有证据和数据可以证明我们对模式有效性的直觉是正确的。而科学研究试验针对组织转变模式的潜在原理进行了分析，并且提供了科学依据为我们证实了模式真的有效！

认知科学家指出我们的大脑在随机事件中也会搜索相应的模式，对我们所有热爱模式论的人而言，这无疑是一个警示。人们太容易依赖自己相信的重复性重要事件及其内在原因。人总会有些天真的想法，但我不得不意识到模式并非魔法一般无所不能的。相反，唯有人的力量才是至关重要的，一个人如果能够坚定立场，定然会创造出相当不同的局面。例如，我最近在读罗莎·帕克斯的故事时，跳入我脑海的模式就是**布道者**。当年实施吉姆克劳法，有白人与黑人分开就座的规定，在阿拉巴马州的蒙哥马利市，罗莎因为拒绝听从司机给白人让座的命令而受到警方逮捕。此后，她便走上了美国黑人民权行动的道路。这个故事让人立刻想到布道者，一个执着于信念并愿意为之赴汤蹈火的人。

事实上，在罗莎·帕克斯之前也有不少人拒绝给白人乘客让座。他们和罗莎·帕克斯一样被警方逮捕。不同的是，罗莎·帕克斯用到了她的**关系网**（也可以说是人脉）来推动民权行动（**关系网**是本书介绍的模式之一）。她在蒙哥马利市人脉很广，而且对故事结局起着重要作用的是这些人也都非常了解她。所以，她被捕的消息一旦披露，一些认识她的人就马上出面保释她回家。其他人组织会议，计划发起

针对市政公交的联合抗议运动。这些事情并没有发生在其他布道者的身上，尽管他们也是革命者，也同样坚定不移，也满腔热情希望创造一个不同的局面。是不是布道者和关系网一起缔造的最终结局呢？看上去这两种模式都用到了，两者是不是都是必需的呢？答案当然是肯定的。是不是就这两个模式就够了呢？我们拿不准。对只用一个或者两个模式名称来描述任何人类环境的做法，我们一直很谨慎。人类行为一般都很复杂。

神经科学家也指出，其实从孩提时代开始，模式就开始吸引着我们人类的注意。那就是我们是如何学习感知这个世界的方式，这种方法有时也称为统计学习。比如，婴儿会注意到声音可以分成很多部分，并且这些部分的出现遵循着一定的规律，并不是随机出现的。统计学习与我们对因果关系的信念有关。如果婴儿推一推瓶子，瓶子就移动，那么婴儿就会相信是推瓶子造成了瓶子移动⁹。这种学习方式贯穿于人的一生。

这种大脑反应的害处是我们可能会一厢情愿地总认为肯定有一些模式可以遵循的。因为人们固有的验应性偏误或称确认性偏误（人趋向于选择性地收集有利信息来支持自己已有观点的趋势）总倾向于认为自己固有的观念是正确的，测试不符合人们惯有观念的新想法可以帮助我们确保新的想法也是广泛适用的。现在，我有充分的理由相信在考虑各种设置和使用者情况时一定要囊括“已知应用”。这个方法可以有效地帮助我们确认来自于作者或者哪个聪明大脑灵光一现的好想法是有用武之地的。

最后，我要分享自己一个很重要的学习体验，它来自我第一次参加“无畏的旅程”这个游戏⁹。我亲眼看到游戏中人们如何选择模式来实际解决一类问题，他们同时会说明他们的选择依据。通常，他们对模式的解释并不是特别准确，因此我的第一反应是马上更正他们的说法。经过几轮，我终于领悟到，他们和我对模式的认识相同与否其实并不重要，他们可以根据模式的名称和简短描述找到自己觉得适合的模式就够了。最终的结果是，他们得以提高和进步，结果远远比细节

正确更为重要。没有人对模式拥有最终解释权。

这种情况在我的培训课上时有发生。我的反应往往都一样，不假思索地加入讨论并解释模式的定义，仿佛所有人对模式可以达成共识才是终极目标。玛丽莲和我都意识到我们对模式的解释是由我们使用模式的经验和不同视角的感知体会演变形成的。现在看来，我们俩对大部分模式的定义都不同于十年前，而且我们俩之间认知也有差异。我认为，这种差异很正常，也很有帮助。我们毕竟生活在不同的环境下，我们两个不完全一样的人，我们的世界观和人生观也各有不同。因此，对所有的事并非总能达成共识。模式对大家有帮助，这才是最重要的。正如玛丽莲和我所看到的，即使没有对照实验，不同的使用者带着对模式的不同理解，在不同背景下应用模式，都各有收益。模式的作用毋庸置疑！

新模式

本书新增加了 15 个新模式：肯定正面，具体行动计划，轻车熟路，电梯演讲，情感连接，演化自我，短期奏效，流言终结者，学会妥协，全员大会和及时提醒。

所有模式都在编程模式语言大会（Pattern Languages of Programming, PLoP）上至少经历过一次审核。新的模式由其他作者牵头，经过反复审查，在研讨会上进行探讨，基于各方反馈加以修改，之后发表在大会刊物上⁹。为了增加更充分的验证，每个模式都包含了来自各人的已知用途（为保护这些人的身份，我们改变了每个人的名字和组织信息，所有故事都来自变革引导者的真实经历）。

当特定模式的名字以加下划线的方式出现在文中时，代表此处内容为模式引用（例如，布道者模式）。如果模式的名字不是以此格式出现的，就说明它在本书中是一个常规名词、动词、主语或宾语（例如，他在团队中的角色是布道者）。

第2章

制定战略

作为新晋的布道者，你会赞同，在开始推进变革之前，要预留些时间做好前期规划。创建任务的使命和愿景是很常见的，但也应该花一些精力进行自我回顾和思考，判断一下自己的价值观是否与变革努力一致。在这一章中，我们将介绍四个新模式：**了解自己**，**演化愿景**，**具体行动计划**和**短时见效**，这些模式会帮助你完成相关的工作。

了解自己

如果在我们所有模式集合中有所谓的入门模式这一概念的话，那么很可能是**了解自己**。你也许会感到奇怪：“为什么这么重要的模式在我们的新书中才出现。”因为之前我们认为它是布道者模式的一部分。在过去的十年间，我们逐渐意识到这个模式相当重要，需要单独记录为一个独立的模式。我们从热情的支持者们那儿听说过很多这样的情况，在一个新想法启动的时候，他们都报以极大的热忱和期盼，

却因为对事情的发展趋势越来越沮丧，深感挫败，导致最后变得懈怠或干脆投降。领导变革是一项艰苦卓绝的工作，不仅需要对新的想法有绝对的信仰，更需要坚韧不拔的精神来应对整个过程中持续不断的、无休止的种种挑战，一路上的艰辛和漫长远远大于预期。没有足够强大的内心，这段旅程注定会失败。

虽然认知学家的观点是我们无法全面了解自己¹，但在投入时间和精力为自己所处的环境引入新想法之前做一些客观的评估仍然有必要。找个合作者联手，一个擅长倾听的布道者，一起工作、互相帮助、充分了解你的能力和缺点，你的激情与恐惧。这将是一个非常强大的无敌组合。

还要考虑你应以什么样的态度应对未来可能遇到的各种困难。

正如克雷格·弗雷西里（Craig Freshley）在他的《集体决策的智慧》（*The Wisdom of Group Decisions*）中提到一个技巧²，每一个设定都涉及改变的双向性。你可能认为改变其他人是当前状况所需要的，而现实情况是你也需要接受改变。学习和敏捷的耐受力也得接受考验。这种考验并不是说其他人是否可以达到你的预期，而是你和那些人一起迈向同一个目标，随着时间的推移而共同做出改变。

一旦假定问题是由其他人造成的，我们往往会忽视自己应该承担的责任。我们可以花大量的时间和精力期待“他们”做出改变，但克雷格的实践技巧是要求我们扪心自问：“我自己可以为此做些什么？”如果希望问题能够得以圆满解决，你可能得改变自己的行为举止，而不只是碎碎念，让其他人怎么怎么改。正如甘地所言：“如果希望这个世界有所改变，首先请从你自己做起。”

演化愿景

把了解自己这个重要的第一步搞清楚、弄透彻，非常有助于你明确企业的目标或愿景。在第一本书出版后的十年里，我们认识到这种愿景并非静止不变，而是随着你和你的组织开始尝试新想法而不断发展变化，如此说来，便是演化愿景。

*Karl E. Weick, 美国密歇根大学罗斯商学院组织行为与心理系的心理学教授, 享有“伦西斯·利克特杰出教授”的荣誉称号。他首次将“松散联结”和“释意”等概念引入组织研究。后来很多著名的管理大师, 如彼得·圣吉、阿里·德赫斯的管理理念都脱胎于卡尔·维克的组织理论。维克教授在美国俄亥俄州立大学获得哲学博士学位。

我们也得知, 很多案例都是从一个小的、容易做到的、合理的目标出发, 之后婴儿学步一样向着这个目标小步前进, 逐渐靠拢, 像这样, 成功的可能性远远大于一个试图改变世界的、规模宏大的、空中阁楼似的雄伟目标。正如一位变革领导者告诉我们的那样: “你需要有一个涉及面比较广泛的策略, 但目标不要太死板和狭隘以至于无法融入到正在变化的现实情境中。”³ 虽然行动一开始总是很鼓舞人心, 但随着时间的推移而只看到很小的进展会让人变得很沮丧。在这种情况下, 请记得卡尔·维克^{*}所说的“步步为营”理论, 不积跬步, 无以至千里:

一旦取得小成绩, 团队的士气就会受到鼓舞而渴望取得下一个小成绩。一个解决方案到位了, 下一个待解决的问题就会变得明朗起来。其原因在于新的盟友带来了新的解决方案, 而老对手也在改变自己的习惯。额外的资源也在向胜利者涌来, 意味着团队可以尝试, 挑战更大的战果。⁴

这个模式和当前非常受欢迎的敏捷软件开发的理念非常吻合。把各个项目视为一系列小的试验, 这些试验要求和所有业务相关人员紧密互动, 这意味着产品诞生过程中需要来自客户、使用者和业务三方面的意见。整个进程包含一系列的小成绩。甚至失败也可以视作一次胜利, 因为失败的体验使得我们有一个很好的机会进一步学习和了解客户需求, 了解团队的能力。

具体行动计划

在不断往前推进的步步为营的方法里, 可以在具体行动计划中进行定义。研究表明, 要想更有效地达成目标, 方法之一就是创建一个目标达成计划, 具体到何时、何地、做什么以及怎么做⁵。下面是几个例子:

如果我感到无聊, 想要吃个点心, 我就吃一个苹果。

我会设定一个提醒机制, 每隔五十分钟就提醒我小歇一会儿。

团队每周五上午 10 点开一个 30 分钟的短会, 回顾过去一周的目

标实现情况，并为下一周制定新的目标。

同时，一项研究表明，这种方法对多个并行目标不太见效⁶。这个研究发现为一次专注于达成一个小成绩增加了有利的砝码。

短时见效

你可能想用另一个新的模式**短时高效**使自己投入的时间和精力利益最大化。我们通常假设只有一个复杂的解决方案才能应对一个复杂的问题，却往往忘记我们一直是在处理一个复杂的适应体系，任何一个变化，甚至一个很小的变化，都会带来巨大的影响。专注于一些小的、容易完成的目标，能够有效推动周围的环境朝着预期的方向发生变化。

福布斯网站 Forbes.com 近期发表的一篇文章中，有一段关于健康医疗保健的讨论例证了这个模式的使用。

有很多改善美国医药性价比的建议，包括：个性化药物、大数据技术模式匹配以协调护理和严格管理问责的医疗保健系统的关系，以及市场激励机制。这些建议往往很复杂，也很严密，但需要花好几年时间来落实。我们常常忘记已经有一个简单、低技术创新的方法可以给人们带来很大的希望和承诺并得到快速的回报，即对基础医疗机构（PCP）进行再投资，在医疗保健系统中让他们承担合适的角色并得到合理的激励。

下一步计划

一旦开始运用这一章中介绍的模式，下一步就可以把你的新想法介绍给周围的人并鼓励他们参与进来。下一章介绍的新模式正好可以帮助你达到这个目的。

第3章

分享信息和寻求帮助

一旦有新的、好的想法，你总是渴望和其他人分享。你的目标是了解其他人是怎么想的，哪些人是站在你这边的支持者，而哪些又是潜在的阻力，同时也能获得一些线索，判断是否需要进一步落实，寻求他人的帮助。可惜，这并不总是那么容易。这一章介绍的几个模式可以帮助你达到目标：**电梯演讲、全员大会、关键人物和未来承诺。**

我们第一本书中介绍的**周围空间**模式提到有几种方式可以使你的新想法随时随处可见、可闻并在周围空间中传播开来。现在我们把这个模式更名为**持续公关**，因为这个新名称可以更直接地总结表达你在整个变革推动举措中的行为。关于新想法的消息广而告之，这一点至关重要，花再多时间和努力也在所不惜。遗憾的是，无论怎么坚持不懈地努力，总有人不会花时间来听，或者就算听了，也可能误解你所传递的信息。即使你深信变革时期就是要坚持多沟通，但要想收到效果，真的需要耗费大量时间和精力。

当玛丽莲在她的大学领导推行新想法时，在发布和传播信息并保持信息一致性方面遇到很多挑战。她的解决办法是尽量综合运用多种