

“这是一本帮助你改变现状的必备指南。Lois Kelly和Carmen Medina用她们的实战经验，向我们展示了如何在工作中赢得信赖、提出想法、处理人际关系、管理冲突和保持理智。”

——亚当·格兰特，沃顿商学院教授，
《纽约时报》畅销书*Give and Take*的作者

优秀的叛逆者

引领组织变革的力量

Rebels at Work



[美] Lois Kelly Carmen Medina 著

田恬 译



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

TURING

优秀的叛逆者 引领组织变革的力量

Rebels at Work
A Handbook for Leading Change from Within

[美] Lois Kelly Carmen Medina 著
田恬 译

O'REILLY®

Beijing • Cambridge • Farnham • Köln • Sebastopol • Tokyo

O'Reilly Media, Inc. 授权人民邮电出版社出版

人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

优秀的叛逆者：引领组织变革的力量 / (美) 凯莉 (Kelly, L.)，(美) 梅迪纳 (Medina, C.) 著；田恬译。
— 北京：人民邮电出版社，2015.8
ISBN 978-7-115-39928-1

I. ①优… II. ①凯… ②梅… ③田… III. ①企业管理—组织管理学—研究 IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第161213号

内 容 提 要

当代职场中，很多人为了在工作中作出改变而苦苦挣扎，为劝说领导采取行动而头疼不已，想挑战传统思维、引入新思想，却担心被视为麻烦制造者。本书针对这个普遍存在的职场难题给出了解决之道。作者就应对公司政治、完善和交流思想、改进工作方式、解决争论、自我管理 etc 给出了具体的技巧和建议，让你在工作中保持理智、乐观，同时取得更大的成就。

本书适合各类职场人员阅读。

◆ 著 [美] Lois Kelly Carmen Medina

译 田恬

责任编辑 岳新欣

执行编辑 李舒扬

责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

三河市海波印务有限公司印刷

◆ 开本：880×1230 1/32

印张：7.125

字数：156千字

2015年8月第1版

印数：1-3 500册

2015年8月河北第1次印刷

著作权合同登记号 图字：01-2015-2573号

定价：39.00元

读者服务热线：(010)51095186转600 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第 0021 号

版权声明

© 2015 by Lois Kelly and Carmen Medina.

Simplified Chinese Edition, jointly published by O'Reilly Media, Inc. and Posts & Telecom Press, 2015. Authorized translation of the English edition, 2015 O'Reilly Media, Inc., the owner of all rights to publish and sell the same.

All rights reserved including the rights of reproduction in whole or in part in any form.

英文原版由 O'Reilly Media, Inc. 出版，2014。

简体中文版由人民邮电出版社出版，2015。英文原版的翻译得到 O'Reilly Media, Inc. 的授权。此简体中文版的出版和销售得到出版权和售权的所有者——O'Reilly Media, Inc. 的许可。

版权所有，未得书面许可，本书的任何部分和全部不得以任何形式重制。

O'Reilly Media, Inc. 介绍

O'Reilly Media 通过图书、杂志、在线服务、调查研究和会议等方式传播创新知识。自 1978 年开始，O'Reilly 一直都是前沿发展的见证者和推动者。超级极客们正在开创着未来，而我们关注真正重要的技术趋势——通过放大那些“细微的信号”来刺激社会对新科技的应用。作为技术社区中活跃的参与者，O'Reilly 的发展充满了对创新的倡导、创造和发扬光大。

O'Reilly 为软件开发人员带来革命性的“动物书”；创建第一个商业网站（GNN）；组织了影响深远的开放源代码峰会，以至于开源软件运动以此命名；创立了 Make 杂志，从而成为 DIY 革命的主要先锋；公司一如既往地通过多种形式缔结信息与人的纽带。O'Reilly 的会议和峰会聚集了众多超级极客和高瞻远瞩的商业领袖，共同描绘出开创创新产业的革命性思想。作为技术人士获取信息的选择，O'Reilly 现在还将先锋专家的知识传递给普通的计算机用户。无论是通过书籍出版、在线服务或者面授课程，每一项 O'Reilly 的产品都反映了公司不可动摇的理念——信息是激发创新的力量。

业界评论

“O'Reilly Radar 博客有口皆碑。”

——Wired

“O'Reilly 凭借一系列（真希望当初我也想到了）非凡想法建立了数百万美元的业务。”

——Business 2.0

“O'Reilly Conference 是聚集关键思想领袖的绝对典范。”

——CRN

“一本 O'Reilly 的书就代表一个有用、有前途、需要学习的主题。”

——Irish Times

“Tim 是位特立独行的商人，他不光放眼于最长远、最广阔的视野并且切实地按照 Yogi Berra 的建议去做了：‘如果你在路上遇到岔路口，走小路（岔路）。’回顾过去，Tim 似乎每一次都选择了小路，而且有几次都是一闪即逝的机会，尽管大路也不错。”

——Linux Journal

本书赞誉

这本生动平实的书充满着实践真知，它能确保你不会成为没有工作的叛逆者。

——亚当·格兰特，沃顿商学院教授，《纽约时报》畅销书

Give and Take 的作者

对那些想要改变现状的积极分子来说，这本书是一本绝佳的指南。作为工作中的叛逆者，我们经常会被边缘化，我们的好想法也总是被置之不理。然而我们确实是能够拯救我们所在组织的人。本书作者用她们自己活生生的例子，为我们展现了当叛逆者开始积极地行动后会发生什么样的变化。这本书赋予了每一个工作中的叛逆者以行动的力量。肯定会有一些老板因此感到非常害怕！

——海伦·贝文，英国国家医疗服务体系 NHS IQ 首席转型官

想要改变世界？在我们的 GovLoop.com 上，有 15 万以上的政府创新者在推动改变那些因官僚主义作风而变得非常艰难的工作。我迫不及待地想要在我们的社区里分享洛伊丝·凯莉和卡门·梅迪纳的这本书。书中清晰的小贴士和策略，是成为一个“优秀的叛逆者”和在大型机构中作出重大变革所必不可少的。作为一名叛逆者，我多么希望十年前就有这本书了；因为它能帮助我避免许多陷阱，并加速我成功的进程。

——史蒂夫·莱斯勒，GovLoop.com 创始人兼总裁

这本书为那些想要在工作中坚持不同的看法、勇于发声的人，提供了有益且实用的建议和支持。

——道恩·诺特，Xamarin 人力资源总监

前 言

如果你正在阅读本书，那么你一定是个有想法的人。当在工作中遇到问题时，你会开始思索怎样才能解决问题。你想把事情做得更好。

也许你曾努力让领导看到你想法的价值，但并没有达到预期的效果。甚至更糟，他们认为你在无事生非扰乱现状，你的想法完全得不到他们的支持。真令人沮丧，你只不过是想让事情变得更好。“我做错了什么？”你感到迷惑不解并反问自己，“怎样做才能改变现状？我还有其他办法吗？”

或许你是一个有想法的人，但不愿在工作中毫无保留地说出来，因为你不知道如何提出不同的工作方法。你可能比大多数人年轻，你可能是组织中的新人，你的教育背景可能没有同事们好。你想知道如何才能受到重视，如何才能在不损害自己的名誉和影响工作的情况下提出新的方法。

我们曾经和你有着相同的困惑。我们曾经面对同样的问题和挑战。

我们犯了很多错误，历经艰难才学会如何在工作中引入新方法，这正是我们写作本书的原因。我们多么希望，在职业生涯的早期，曾有人给我们一些关于如何创造积极变化的实用建议。“设想一下，”我们这么想过，“如果当时能有一份实用指南告诉我们如何在工作中改变现状，有一份手册能给我们提供意见和建议，教会我们掌控工作中的各种情况以及避免常见的错误和陷阱，那我们或许能做成很多事情。”

卡门曾在美国中央情报局（CIA）工作，而洛伊丝曾任职于各大公司和营销机构。虽然我们的工作大相径庭，但对于如何成为一个成功的改变者（我们称为“优秀的叛逆者”），我们的意见却惊人地相似。（第1章将详细介绍怎样才算是“优秀的叛逆者”。）

自从2010年在一场创新会议上相遇，并发现彼此都热衷于帮助所有组织中优秀的叛逆者，我们花费了上千个小时，去采访和记录全世界各行各业中优秀的叛逆者。他们的故事和建议虽然不同，却也相似。综合来看，我们都具有以下特质：

- 想把工作做得更好；
- 相信最好的想法来自实际从事工作的人；
- 不能忍受不接受变化和成长的工作；
- 不想在工作中变得愤怒、自满，或被别人推下水；
- 需要并且渴望获得同类人的帮助。

目标读者

这本书不是写给管理者的，不过很多管理者朋友亦能从中发现许多

实用内容。本书是写给一线工作者的，特别是那些在意自己的工作，想要尽可能做到最好的人，和那些想要帮助自己的组织、公司或者政府机构更好地运转的人。

在组织中，人们通常需要弄出点儿动静才能让别人注意到自己的意见。这就是我们把自己（以及同类人）叫作“工作中的叛逆者”的一个原因。

如果你是百万员工中的一名，我们希望本书能够促使你成为改变工作现状的积极力量。

这并不是说我们在以某种形式反对管理。恰恰相反，我们俩都有大量管理和领头的机会。但当决定写这本书时，我们特意关注那些想要改变工作现状，但是没有权限、权力或影响力发号施令的的雇员所面临的挑战。

组织架构

这就是我们曾经渴求的一本书。这本书里充满了实际的想法、有用的清单和宝贵的问题。它提供了贴心的建议，告诉你面对问题时应该使用什么策略，以及如何管理自己以避免倦怠，不断成长。以下是每章重点内容的概述。

1. 优秀的叛逆者，卓越的工作	优秀的叛逆者与差劲的叛逆者	叛逆者能做出什么改变	一个没有叛逆者的世界	
2. 如何成为一名优秀的叛逆者	天生的还是后天形成的	叛逆者倾向	意外产生的叛逆者	
3. 为自己赢得信赖	理解你的老板	发展你的叛逆者同盟	做事可靠	
4. 掌控组织的全局	知道事情是怎么运转的	为什么人们说“不”	工作政治	
5. 交流你的想法	有什么风险	关键的10%	判断他人的反应	
6. 冲突管理	冲突的类型和阶段	针对有用异议的策略	让争论富有成效	冲突，骚乱，行动，愤怒
7. 应对恐惧、不确定和怀疑情绪	弱化10种最常见的叛逆者恐惧情绪		管理怀疑情绪，让你不再受其摆布	
8. 叛逆者自理指南	留心警报信号	撤退，重置，复原	何时该放手	找到真正的大佬
9. 我是否正在变成一个差劲的叛逆者	叛逆者弧线	避免差劲的叛逆者行为	从差劲到优秀	
10. 把这章发给你的老板	什么能激励优秀的叛逆者	创造安适的工作环境	给叛逆者安排合适的工作	提供支持和辅导
后记				
参考资料	精华问题	易用列表	推荐读物	词汇表

使用指南

有很多种方法来使用这本书。

- 阅读和参考

可以按照你感兴趣的顺序来阅读吸引你的章节，最好在准备再一次改变工作现状时重新阅读这些章节。我们大多数人都会有工作顺畅、无需使用叛逆者技能的时候。但当你准备开始接受新的挑战时，不要鲁莽行动，请先重新阅读本书，特别是那些相关的章节。

- 创建一个叛逆者读书俱乐部

每一章的末尾都有“思考问题”。你可以考虑与一群志同道合的叛逆者一起阅读本书并讨论这些问题，特别是结合你们的工作环境来讨论。对于那些更有雄心的人，你们可以把这些问题作为你们组织内叛逆者训练课程的起点。

- 加入我们

加入“工作中的叛逆者”社区 (<http://www.rebelsatwork.com>)。在这里，你能发现优秀叛逆者的档案、其他资料、视频，订阅我们的新闻简报，并看到我们频繁更新的博客，上面记录了我们听到和学到的东西。你也可以加入 Facebook (<http://www.facebook.com/RebelsatWork>) 和 Twitter 上“工作中的叛逆者”主页中所进行的讨论。我们俩同时管理@RebelsatWork 账号，同时我们也有个人 Twitter 账号。洛伊丝的账号是@LoisKelly，卡门的账号是@milouness。

预期目标

通过阅读本书，你会知道如何：

- 取得更大的成功和减少挫折；
- 因拥有伟大的想法而获得美誉，而不是因为难以相处而臭名昭著；
- 推进你的事业发展，避免被边缘化（或被人推下水）；
- 帮助你的组织做更多有意义的工作；
- 做真实的自我，而非为了迎合别人改变自己的工作方式；
- 在工作中找到更多意义和乐趣。

把知识传递下去

在不同的工作环境中，创造改变的方式也不一样。并没有一种行之有效的办法，能够适用于所有场景。（要是有的多好！）假如你觉得这本书有用的话，能否请你帮我们一个忙？

能否请你找到其他的叛逆者，跟他们分享你所学到的知识，并在情感和策略上为他们提供帮助？在我们的研究中，我们发现，工作中的叛逆者都是慷慨大方且富有同情心的一类人，他们希望有所作为，并帮助他人获得成功，且在这个过程中始终做真实的自己。

让我们一起写下关于工作中叛逆者的新篇章，让人们知道，工作中变革者的重要性丝毫不逊于任何科技、程序或者高薪经理，他们的贡献甚至可能更大。

并不是组织中的每个人都需要成为叛逆者，但每个组织都需要有叛逆者存在。

让我们一起勇往直前！

排版约定

以下是本书中使用的排版约定。

注释

这个标注表示提示、建议或注解信息。

警告

这个标注表示警告或需要小心之处。

Safari[®] Books Online

Safari[»]
Books Online

Safari Books Online 是应需而变的数字图书馆。它同时以图书和视频的形式出版世界顶级技术和商务作家的专业作品。

Safari Books Online 是技术专家、软件开发人员、Web 设计师、商务人士和创意人士开展调研、解决问题、学习和认证培训的首选资料。

对于组织团体、政府机构和个人，Safari Books Online 提供各种产品

组合和灵活的定价策略。

成为 Safari Books Online 的会员，你即可通过一个功能完备的数据库检索系统访问 O'Reilly Media、Prentice Hall Professional、Addison-Wesley Professional、Microsoft Press、Sams、Que、Peachpit Press、Focal Press、Cisco Press、John Wiley & Sons、Syngress、Morgan Kaufmann、IBMRedbooks、Packt、Adobe Press、FT Press、Apress、Manning、New Riders、McGraw-Hill、Jones & Bartlett、Course Technology 以及其他几十家出版社的上千种图书、培训视频和正式出版之前的书稿。要了解 Safari Books Online 的更多信息，请访问我们的网站（<http://www.safaribooksonline.com>）。

联系我们

请把对本书的评价和问题发给出版社。

美国：

O'Reilly Media, Inc.

1005 Gravenstein Highway North

Sebastopol, CA 95472

中国：

北京市西城区西直门南大街 2 号成铭大厦 C 座 807 室（100035）

奥莱利技术咨询（北京）有限公司

O'Reilly 的每一本书都有专属网页，你可以在那儿找到本书的相关信息，包括勘误表、示例代码以及其他信息。本书的网站地址是：

http://bit.ly/rebds_at_work

对于本书的评论和技术性问题，请发送电子邮件到：

bookquestions@oreilly.com

要了解更多 O'Reilly 图书、培训课程、会议和新闻的信息，请访问以下网站：

<http://www.oreilly.com>

我们在 Facebook 的地址如下：<http://facebook.com/oreilly>

请关注我们的 Twitter 动态：<http://twitter.com/oreillymedia>

我们的 YouTube 视频地址如下：<http://www.youtube.com/oreillymedia>

致谢

本书属于所有分享了他们的故事、建议和研究成果的人，也属于那些乐意倾听我们的想法并帮助我们做得更好的人士。叛逆者一直都在学习的路上，而在我们写作本书的过程中，许多叛逆者都以令人惊喜的方式教会了我们许多事情。

在此我们要深深感谢帮我们完成初稿的编辑 Stuart Horwitz，帮我们敲定终稿的编辑 Deb Cameron，以及所有读过初稿并提供了宝贵建议的人，包括 Helen Bevan、Hugh Boyle、Maria DeCarvalho、J. Peter Donald、Christine Flanagan 和 Janet Fitzpatrick-Wilks。同样要感谢审阅修改稿的优秀审稿人，他们是 Cindy Alvarez、Curt Klun、Dawn Nott、Julie Soderland、

Tiffany Wan 和 Ayse Wiediger。

感谢所有在 RebelsatWork.com 网站上分享故事的人们，感谢叛逆者联盟的 Peter Vander Auwera 疯狂地与我们合办了一场 24 小时的线上叛逆者交流会。

洛伊斯的感言

我要衷心感谢我最棒的企业客户们，他们一直鼓励我说：“没问题，让我们一起试试吧。”

在这里，我也要特别感谢我的丈夫 Greg Matta。他在我们第一次约会时就告诉我，他是一个标新立异的人，也是一名女权主义者。与他在一起 30 年后，我仍旧珍视他对我的关爱，以及鼓励我抓住一切机会的言语。而我的儿子 Ian Matta 和 Greg Frishman 也同样支持我，这于我也是非常珍贵的礼物。他们同样也是叛逆者，他们的存在让我对生活很乐观。

卡门的感言

我想要感谢我的母亲 Alicia。她在 40 多岁的时候回到学校攻读学士学位，因为这是她在工作中更进一步的唯一方式。她的同事们给她取了一个外号，叫“手枪”——工作中叛逆者的另一个称号。

同时我也要感谢在美国中央情报局工作 32 年来，同事教会我的一切。我还要感谢所有叛逆者联盟的成员，以及这一路上指导我和帮助我改正错误的领导和导师。我并没有遵从你们的全部建议和劝导，但我永远感激你们。