

实现梦想最好的方法就是：唤醒自己和他人。

——保尔·瓦雷里，法国现代派文学大师，伟大的诗人

唤醒人的艺术

THE ART OF WAKING PEOPLE UP

KENNETH CLOKE • JOAN GOLDSMITH

[美] 肯尼思·克洛克 琼·戈德史密斯 著 王红丽 译 李秀勋 审校

《管理的终结》姊妹篇

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

唤醒人的艺术

〔美〕肯尼思·克洛克 琼·戈德史密斯 著

王红丽 译 李秀勋 审校

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

唤醒人的艺术/(美)克洛克(Cloke, K.),戈德史密斯(Goldsmith, J.)著;王红丽译.
-北京:人民邮电出版社,2008.2

ISBN 978-7-115-17479-6

I. 唤… II. ①克… ②戈… ③王… III. 人事管理—研究 IV. D035.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第003438号

Kenneth Cloke, Joan Goldsmith

The Art of Waking People Up

ISBN 0-7879-6380-1

Copyright © 2003 by John Wiley & Sons, Inc.

Original language published by John Wiley & Sons, Ltd. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体字版经 John Wiley & Sons 公司授权,由人民邮电出版社出版。未经出版者书面许可,不得以任何形式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号:01-2004-1264

版权所有,侵权必究。 E-mail: nccpub@gmail.com

唤醒人的艺术

◆ 著 [美] 肯尼思·克洛克 琼·戈德史密斯

译者 王红丽

审校 李秀勋

总策划 刘力 陆瑜

责任编辑 高雁 朱兆瑞

特约编辑 刘鑫鑫 张再青

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号A座

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

电话 (编辑部)010-84937150 (市场部)010-84937152

(教师服务中心)010-84931276

北京圣瑞伦印刷厂印刷

新华书店经销

◆ 开本: 670×910 1/16

印张: 15.25

字数: 246千字 2008年2月第1版 2008年4月第1次印刷

著作权合同登记号 图字: 01-2004-1264

ISBN 978-7-115-17479-6/F

定价: 35.00元

本书如有印装质量问题,请与本社联系 电话:(010)84937153

献给

我们的母亲，是她鼓励我们觉醒、真实，
通过工作表达我们的价值。

序

大约 20 年前，我写过一篇标题带有嬉皮士式的尖刻文章——《领导者都去哪儿了》；而今天，我所想知道的则是，领导者都来自于哪里？不久前，我为一家优秀的研究中心做了一些无偿的服务咨询，它的好些成员都曾获过诺贝尔奖。在过去的几年中，他们在赢得和保持领导力方面碰到了一些困难，问题看似简单，处理起来却非常棘手。那些符合征聘委员会严格的科学素养标准的人选，并不想做这份工作，他们只想做学问。我曾经多次受聘于一些大学的征聘委员会，负责为它们招聘合适的系主任和校长，所以很清楚在其他很多领域也存在同样的问题。既有专业特长又乐意并胜任领导的人实在是太少了。因此，每隔一年，这家研究中心在经过一段长时期的甄选之后，都会聘用一些人，但他们本人并不很情愿接受某份领导工作。大约一年或几年之后，这些受雇的人不得不发现：自己真正想要的其实还是回到实验室。于是，征聘委员会不得不重新启动，如此反复，让人倒足了胃口。

对于所有渴望建立成功的组织并实现其愿景的人们来说，尽可能地招到并留住最优秀的人才都是首要的任务。能取得真正空前成就的人所拥有的，不只是超凡的天分与才能。他们有独到的见解；他们看事情的方式与众不同；他们能在人们习以为常的世界里发现问题；他们具有发现有趣的、重要的问题并解决它们的诀窍；他们想要做的是下一件事情，而非最后一件；他们善于发现联系；他们通常都拥有专业技能、广泛的兴趣和多个参照系统；他们更乐意做“老到”的多面手，而不仅是某一个领域的专家；他们不会把自己局限于某一种专业训练上，以便能够发现解决问题的多种途径；在成为管理者之前，他们首先是问题解决者；就像他们不能停止呼吸一样，他们不断地寻求新的关系和更好的做事方法；他们具有成就

事业所必需的坚韧意志；他们很清楚自己在做什么，并自始至终展现出真实的自我。

现在看来，就这些事情而言，有趣的是越来越多的工人——用彼得·德鲁克那句被引用了38年的话来说——正在成为“知识工人”。而现在，我要补充的是，他们越来越多地成为了“投资者工人”，把他们自己的能赚钱的创意贡献给了他们的公司。但是，那些能让新组织运转起来，领导这批新兴的劳动力大军并能引领一种可行的新经济秩序的领导者又从哪里来呢？雇主和雇员之间的社会契约又有什么新特点？这一神圣又隐而不宣的契约通常能给双方提供某种形式的忠诚和责任。自1985年以来，大约25%的美国劳动力被裁员，即使是在失业率已经低至约6%的今天，每年仍有50%~75%的员工处于流动状态。

有趣的是，有数据显示，在1998年，大约75万名员工辞职、被解雇或退休，而他们中有92%都找到了至少不低于先前薪水的新工作。《华尔街日报》一项调查报告显示，接受调查的员工中，有四成在自己的工作岗位还不满3年；只有1/3还在从事传统的“朝九晚五”式的工作，而当年的辞职比率为14.5%，这个数字在10年前大约是3%。我推测在任何时候待业大军的比例都在20%~25%之间，也就是说，暂时失业或正在寻求新工作的劳动力的比例大约就是这个数字。那么，社会契约又是什么状况呢？在我们这个“暂时性的社会”，在这个“自由劳动者社会”里，它似乎变成了“我们并不想雇用你一辈子……那不是我们想要的方式。对我们双方来说，或许给彼此有限的时间才是更好的选择。”这不正像我们在一生中有过的很多短暂的旅行吗？

在这种持续流动的情况下，组织要想“长寿”就必须找到能让组织持续学习、发展和复苏的源泉。但是怎样才能让组织延续到下一代呢？是不是因袭旧制、继续贯彻执行就够了？原来的做法又没出过什么错，干嘛要对它动刀呢？事实上，现有人才可以达成的愿景与其潜能的发挥程度之间存在的落差，促使我们不得不考虑下面的问题：我们是否提供了能够建立认知、情感、人际关系与领导等方面的能力，在“新经济”中获取持续成功所必需的学习经历呢？在繁忙的工作中，我们是否曾站在哲学的高度上

对企业进行过一番批判性的思考呢？我们是否赋予了员工一股持续学习的激情，一种对其行为可能引发的道德和伦理后果的辨别力，一种对于工作目标和人性化组织的理解力呢？

要获取一份自我肯定感、知晓自己的优势和劣势，这是一项艰巨的任务。我们可以通过深入理解“认识你自己”所要付出的代价来达到这种状态：学会从他人那里寻求并整合反馈；不断接受新经验和新信息；有能力自省，即学会对自己的思想和行为进行反思。

对当今的组织及其领导者而言，这是一个苛刻的要求吗？当然不是，特别是弄清楚了这有多么危急之后。因为我们亲眼看到在我们的工作场所，腐败和欺诈案被一桩桩揭露出来；因为我们正面临着经济不稳定，并且一直在醒悟、愤世嫉俗、暴怒与绝望之间摇摆；时代要求我们觉醒，时代呼唤真诚，时代赋予了我们做出彻底转变的勇气。

肯尼思·克洛克和琼·戈德史密斯为组织的复苏、更新和再生描绘了一幅蓝图。他们所提出的直接、明确、可行的策略将把工作环境转变成充满活力和至关重要的学习机会，这对任何层次的管理者——从首席执行官和中层管理者到团队成员和一线工人——都是一个挑战，需要将他们的智慧应用于体系、结构和组织生活的日常互动中，帮助员工更好地自我发展，积累工作经验和培养协作能力。

沃伦·本尼斯 (Warren Bennis)

南加州大学

著名工商管理教授

前言

我常这样想，界定一个人性格的最好方法就是努力发现那些深藏于其精神或道德深处的某些特定之物，而当它不期而至时，他会深切和强烈地感觉到内心深处翻涌着生机与活力。这时候，我们会听到一个来自内心的声音在说：“这才是真正的我。”

——威廉·詹姆斯

“内心深处翻涌着生机与活力”不仅如大哲学家威廉·詹姆斯所说是界定我们性格的最好方式，它也是塑造性格的方式。我们的性格，连同态度、想法、情感、身体和精神一起，不仅由我们经历的事件所塑造，还跟我们体验这些事件的方式有关。因此，我们越是清醒，就越有可能将自己界定和塑造成觉醒与真实的人。

那么，为什么数百万计的员工每天一上班就立刻进入一种昏昏欲睡的状态呢？他们为什么会变成自己工作生活（work life）的局外人与被动的旁观者？为什么他们每天出现就只是为了得到一份薪水，而在工作结束后才开始他们“真正”的生活呢？因为不能够唤醒自己“内心深处翻涌着的生机与活力”，这些员工对其所从事的工作丧失了应有的激情和热爱。他们战战兢兢，害怕失去这份私下里其实很厌倦的工作，或者根本不在乎，或者已经绝望放弃，或者正在勉强容忍。他们也会对此牢骚满腹、抱怨连连，但却感觉自己像是被困住了一样，既无法改善工作状况，又不能离开然后找到更好的去处。他们变得痛苦、沮丧，并时常把自己卷入一些毫无意义的冲突、破坏性的流言蜚语和琐碎的个人恩怨中去。他们感到自己不受重视，疲倦厌烦，超负荷工作且回报甚少。就这样，他们内心深处的某些东西渐渐死去。直到最后，他们对一切都不再在乎，仅仅是在等待周

末、假期、病假、退休，甚至死亡。

为什么那么多员工会变得没有活力，不真实，漠然，在工作中搞不清他们是谁？为什么他们会那么容易就迷失在被动、麻痹、倦怠、愤世嫉俗、漠然和怀疑中呢？在我们的职场中，是什么导致了这种灵魂的冬眠？为什么会有那么多人在他们绝大部分的工作时间内处于这种状态？怎样才能唤醒他们并培养他们工作中的觉醒与真实？

扪心自问：在我们自己与身边同事的工作生活中，能让自己浑身上下“翻涌着生机与活力”的时间有多少？随心所欲、迷糊散漫的时间又有多少？完全清醒并且充分利用潜能的时间有多少？梦游般地混日子、只求达到最低要求的时间又有多少？工作中专注于现在的时间占多大比例？回忆过去和幻想未来的时间又占多大比例？假设有一个标尺，从1~10依次标明，以10为最高，那么我曾经尽了多大的努力让自己有所改变？我自己花在工作上的精力有多少？又在多大程度上只是扮演一个角色或是把真实的自己藏在面具的背后？如果说我在工作上已经花了90%的精力，那么若是把剩下的10%也用上，对我自己、身边的同事以及自己的工作又会产生怎样的影响呢？

如果我们从来没有考虑过这些问题，那么我们也许永远不会意识到：我们的工作生产出的不仅是产品和服务，还包括生产它们所必需的流程、人际关系以及社会组织环境。最重要的是，通过我们所做的事情、做事的方式、共同工作的人以及做事的环境与态度，我们也塑造了自己。要把自己培养成为一个觉醒和真实的人，最好的方法就是试着在每天八小时的工作时间内保持觉醒和活力。

因此，唤醒自己、选择我们希望达到的状态并试着在每个工作日都保持这种状态，对个人和组织来说都是很重要的。我们的个性与个人生活取决于我们充满生机与活力、觉醒和真实、言行一致并对自己的工作尽心尽责的能力。但是，如果我们不积极地改变组织的结构、制度、文化、流程与技术，要达到这些个人目标根本是不可能的，因为正是它们让我们昏昏欲睡，并将我们变成实现组织或官僚的利益的机器人或器物。

唤醒既费力又有风险。这样做的时候，我们必须诚实公正地审视我们

的选择、风格和模式；从他人那里探出切实且令人痛苦的反馈信息；严格评估我们的行动以及由此产生的后果；积极参与到批评和转变机能不良的工作条件中来。我们需要变得成熟，学会对所遇到的人和事负责，提高自身的技能，并让我们在沟通和人际关系中变得更加真诚与全情投入。我们需要时时刻刻全力以赴，包括那些我们不愿意经历的甚至让人痛苦失望的时刻。

如果说唤醒既有风险又费时费力，那么又何苦而为之呢？这是因为觉醒让我们将激情和价值观与我们的工作重新联结起来，在为他人做出更大贡献的同时，又创造出超越我们自身的东西。我们可以学习、延伸、成长并最终将失败转化为成功；我们可以提出新的策略来改进或转变我们的工作环境，并使我们的组织更加协作与民主。最重要的是，唤醒使我们将自己界定为充满生机与活力的人。

写作本书的目的

本书试图唤醒人们以改变他们的工作生活。阅读本书能让我们明白自己到底是谁、到底在做什么，并因此更加觉醒、真实、一致与承诺。本书也是想法与经验、过程与技术、故事与案例、理论分析与实践建议的完美结合。对读者来说，要克服阻止自己觉醒的内部障碍，并改变让人昏昏欲睡的、等级的、官僚的、专制的外部组织传统，这确实是个不小的挑战。

在过去的36年里，我们设计和指导了数以千计的训练、辅导、咨询、培训会议、调解、干预、反馈会议、反思、转变项目、组织重组、战略规划会议、团队建设专题讨论会、小组会议以及类似的活动。在此过程中，我们与跨国公司巨头、家族企业、创业企业、政府部门、社区学校、社会服务机构、非营利机构、政治游说团体、慈善基金会和社区组织等都有过很好的合作。

但是，即使在最具革新与创造精神的组织中，我们也很少能见到有积极支持其所有员工唤醒自我和改善工作状态的。我们很少发现有哪个组织能够坚持不懈地提供转向性反馈，或提供一些协作性培训、策略性指导和

参与性绩效评估，或积极鼓励大家勇敢的倾听，矛盾的问题解决，支持性对抗和冒险冲突化解，并有意识地设计其文化、结构和制度来深化个人与组织的学习。

唤醒人们，鼓励其自我实现并增加他们参与决策的机会，这些不仅是重要的社会价值观，也是增加动力、提高生产率、改善质量和巩固与客户间合作的重要方式。为了达到这些目标，组织最后不得不抛弃那些让员工们昏昏欲睡的、等级森严的、官僚和专制的做法，并创造协作的、基于团队的和民主的运作方式。

等级组织要求基层的员工有一定的被动性，而民主组织则要求有一大群有活力的、觉醒的“公民”。为了激起这种程度的参与，我们就要重新设计组织流程、技术、结构、制度和文本来鼓励觉醒与真实。我们坚信，民主不仅仅是摆在开明组织面前的一个选项，它对于唤醒员工、帮助员工实现自我以及推进政治与社会民主的持续演化都是非常必要的。

这本书是我们之前的著作《管理的终结》（*The End of Management and the Rise of Organizational Democracy*）的姊妹篇，在那本书中，我们提倡参与性、协作性、自我管理 with 民主的组织结构、制度、文化与流程。而本书则是帮助组织、员工、团队、管理人员和领导者们打消为别人工作的错觉，让其意识到他们是在为自己工作；培养他们的觉醒与真实；重建他们以前所没有的对待工作积极的责任感。

本书意在激励每个人变得更敏锐、觉醒和真实，并对自己的工作环境负责；帮助员工们设计、创造、强化和保护那些尊崇活力、真实和终生学习的流程、技术、文化、结构和制度；提倡和发扬一种组织民主化的观念，以代替那种等级的、官僚的、专制的管理模式。我们写作本书也是为了唤醒我们自己，并在我们自己的工作生活中培养觉醒和真实。

一旦身陷其中，要厘清并公开讨论或积极摆脱等级制度导致的冷漠、消极、愤世嫉俗和绝望，这对任何一个人来说都将是相当困难的。观察我们的工作方式是唤醒人们的第一步，同时还要废除组织中让人昏昏欲睡的那些因素，重新设计能使人觉醒、选择合作与承担社会责任的组织文化、结构和体系。

当真相展现在面前时，我们都看在了眼里，但却拒绝倾听或理解。我们抗拒那些我们在潜意识中了解的真相，只因为它会令人痛苦或难以接受。每个人都知道这是一条艰难的道路，所以我们首先必须认识到，除非他们愿意被唤醒，否则没有人能唤醒他们；而且没有人是注定不能够被唤醒的。因此，当我们帮助大家更多地把觉醒与真实融入到他们的生活中时，要采取亲切与理解而非严厉与羞辱的态度，以我们希望他人对待我们的态度对待他人。除了这些，我们可以用更多的精力来唤醒自己，不仅仅是用嘴说说，而是要使之变成现实。在完全投入、唤醒自己的过程中，我们也会让其他人得以像我们一样地唤醒他们自己。

本书的结构

在后面的章节里，我们会提供调查报告、建议和案例来鼓励你——亲爱的读者——学会辨认出你已经认同的原则并加以执行；在给出和接受反馈信息、指导与被指导、培训与被培训、进行绩效评估以及接受绩效评估等方面，我们都会给你提供帮助；我们都会提供多种必需的方法来帮你使自己的工作关系更加真诚、坦率、受尊重和卓有成效。

我们也分析了阻碍个人与组织发展的结构、制度、流程与文化传统；我们要识别那些压制我们的意识、创造力和主动性的行为，识别那些不能传递特定信息——每个人都是借助这些信息来发展其创造性、灵活性、领导力和回应力——的行为。我们推荐了多种切实可行的补救行动，包括鼓励民主型组织的发展以及唤醒那些最为顽固的员工。

本书的每一部分都自成体系，你可以根据自己的需要安排阅读的顺序。为了让你更加一目了然，下面列出了每个部分的摘要和大纲。

背景：培养觉醒与真实

这部分内容阐述我们理解自己的工作经历、日常事务的处理以及与同事的交往时所处的背景环境。激励个人或组织学习的最初动力，通常只不

过是认识到我们仍然需要掌握一些新的东西来满足工作上的需要。然而，学习的愿望却要求我们承认自己的缺点，并基于收到的反馈信息来修正自己的态度和行为。因此，在这部分的各章节中我们描述了在工作中发生唤醒的背景，以及在改变人们的态度和行为时又会遇到怎样的困难。我们为您提供了一些研究这些困难存在缘由的工具，以及探索我们在家庭、学校以及与同龄人交往的过程中养成的机能不良的行为模式的来源的方法。我们为您提供了一些方法，让你去发现自己到底是谁，并为你揭示那些看似个人问题的事务与组织设计之间的关系。

过程：支持一致性与承诺

这部分主要介绍转变传统的组织流程的方法，并运用它们来鼓励大家唤醒自己，培养觉醒与真实。这些方法为我们架起了一座桥梁，使我们可以逾越在变革的意图或意愿与支持我们如此行事所必需的组织努力之间的鸿沟。要通过转向性反馈、培训、指导和评估来唤醒人们，就需要用到管理者通常没有学过的一些技能，以及在组织资源有限、工作时间已排得满满的情况下，优先考虑唤醒员工的意愿。

我们向大家推荐的唤醒人的方法，包括转向性反馈、转变性培训、策略性指导以及参与性评估。此外我们还讨论了运用计算机技术对这些流程提供支持的方法，包括录像反馈、模拟培训与网上指导。

方法：鼓励转向性经历

这一部分的重点是对通常用于支持个人转变的方法进行拓展和改进。我们描述了怎样把这些方法运用到唤醒他人的过程中去，鼓励人们从过往的错误中吸取教训，并在工作中更加尽责。我们首先从预防措施入手，由于对变革的抵抗，干预的难度不断增大，其进程也越加难以驾驭。

我们着力于勇敢的倾听，矛盾的问题解决、支持性对抗以及冒险冲突化解。我们对这些方法进行了重新设计和拓展，将其作为转向性反馈、转变性培训、策略性指导以及参与性评估的补充。对于组织民主的构建来

说，这些都是非常有用的方法。

关系：保持组织的觉醒与真实

最后，我们考虑了构建并维持组织民主所必需的文化、结构和体系。等级的、官僚的、专制的组织总是让员工们昏昏欲睡。要唤醒员工，就需要组织为其营造一个合作的、学习导向的、基于调查的文化氛围；一个协同的、基于团队的组织结构；一个整合的、价值驱动的组织体系——所有这些都必须战略性地整合为一个民主的整体。

致 谢

在本书的成书过程中，很多客户、学生和同事都对我们思想的成型起了一定的引导作用，让我们学会了怎样唤醒人们，改变他们的人生与他们所在的组织。感谢他们帮助我们找到了方法和运用它们的理由，更重要的是，他们展示了希望改变自己和自己工作方式的勇气。

感谢所有的人，即便只是一面之缘；每个人都在用不同的方式唤醒我们。感谢那些为我们提供真诚的转向性反馈、转变性培训、策略性指导和参与性评估的人。特别感谢我们的导师沃伦·本尼斯和悉尼·里滕伯格，是他们使我们的思想更加深刻；感谢马文·特雷杰——我们的调解培训师；感谢蒙特·法克特为我们提供了转向性反馈信息；感谢编辑苏珊·威廉斯让本书的概念更为清晰；感谢卡罗琳·蒂博为我们编写索引，从而让读者可以更方便地查阅到相关的内容；感谢我们的助手索兰杰·拉里和格雷丝·席瓦尔，他们用忠实与尽责的工作全力地支持我们。谨以此书献给我们的代理迈克尔·科恩——最近他刚刚去世，从一开始他就给予我们完全的信任。

我们邀请您加入到这个自我发现的过程中来。我们鼓励您拥抱新想法，并勇于面对那些你曾经回避的风险。最终，唤醒自我、接受真诚的反馈并改进我们的技能、态度和行为，将成为我们生命中不可或缺的部分。

不要害怕！我们希望你能给自己一次机会去发现你到底是谁，并乐于在同事面前表现真实的自我，勇敢地改变你所在的组织中阻碍你发展的羁绊。

我们希望您能承担起作为组织成员的职责和义务——在工作中保持最好的状态，并帮助其他人达到同样的境界。只有这样，你才能实现自我价值，服务于他人，成长，学习，快乐，爱上每个工作日。这些成绩是我们能给自己的最好奖励，是最有价值的财富，也是任何一种工作的真正目的。

肯尼思·克洛克

琼·戈德史密斯

加利福尼亚，圣莫尼卡

目 录

序	11
前 言	14
第一编 背景：培养觉醒与真实	1
第1章 走向觉醒与真实	3
抵制变革	5
角色和期望的限制	6
组织为什么要创造角色	7
培养觉醒	8
培养真实	10
培养一致性	12
培养尽心尽责的行动	13
是什么将我们唤醒	14
工作中觉醒的七个机会	16
组织支持	17
转向性反馈、培训、指导与评估	18
终生学习	20
第2章 唤醒的艺术	22
一些潜在的问题	24
明确目标	25
改变自我	26
打破不信任的怪圈	28
三种处事方式	29
第3章 一切从何开始	32
应对机能障碍的各种对策	33

超越家庭习惯	35
类似经理的父母和类似父母的经理	38
打破旧有模式的四个步骤	40
怎样挖掘工作中隐藏的家庭问题	40
克服过度补偿	43
最终得到成长	44
第二编 过程：支持一致性与承诺	47
第4章 转向性反馈	49
多种形式的反馈	50
高质量的转向性反馈	52
不进行真诚沟通的原因	54
反馈存在风险	55
反馈的诀窍	58
团队信息反馈	60
管理者寻求反馈信息的一个脚本	63
录像反馈	64
用于促进自我反省的问题	66
第5章 转变性培训	68
培训是一种自愿的关系	70
培训师要站在局外人的立场上	70
转变性培训的六个步骤	71
转向性反馈支持转变性培训	79
转变性授权的策略	82
第6章 策略性指导	86
什么是策略性指导	87
指导的作用	90
作为策略性伙伴的指导者	91
是什么让指导具有战略性	93
策略性指导的阶段	93
网上指导	95