



immunity
to change

变革

为何这样难

[美] 罗伯特·凯根 (Robert Kegan)

丽莎·拉斯考·拉海 (Lisa Laskow Lahey) 著

韩波 译

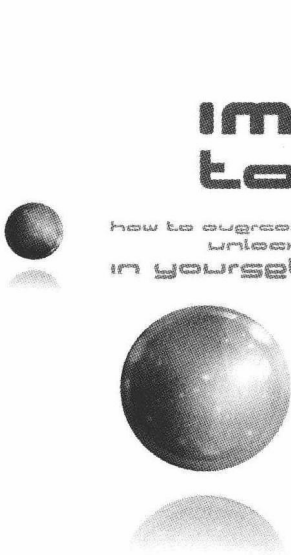
彼得·圣吉
霍华德·加德纳
联袂隆重推荐

how to overcome it and
unlock the potential
in yourself and your organization

来自与微软、迪士尼、麦肯锡等全球知名企业合作的真实经验
成功破解克服变革阻力的密码



中国人民大学出版社
China Renmin University Press



immunity to change

how to overcome it and
unlock the potential
in yourself and your organization

[美] 罗伯特·凯根 (Robert Kegan)
丽莎·拉斯考·拉海(Lisa Laskow Lahey) 著
韩波 译

变革 为何这样难

图书在版编目（CIP）数据

变革为何这样难 /（美）凯根，（美）拉海著；韩波译.
北京：中国人民大学出版社，2010
ISBN 978-7-300-11737-9

- I. 变…
- II. ①凯…②拉…③韩…
- III. 组织管理学-心理学-研究
- IV. B84

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 032798 号

变革为何这样难

[美] 罗伯特·凯根 著
 丽莎·拉斯考·拉海
韩波译
Biange Weihe Zheyangnan

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街31号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242（总编室）		010-62511398（质管部）
	010-82501766（邮购部）		010-62514148（门市部）
	010-62515195（发行公司）		010-62515275（盗版举报）
网 址	http:// www. crup. com. cn http:// www. ttrnet. com （人大教研网）		
经 销	新华书店		
印 刷	北京京北印刷有限公司		
规 格	170 mm × 250 mm 16开本	版 次	2010 年 3 月第 1 版
印 张	17 插页2	印 次	2010 年 3 月第 1 次印刷
字 数	247 000	定 价	49.80 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



一切为了您的阅读价值

常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？

★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？

★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？

★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

★ 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本。**

阅读的时间成本 = 选择图书所花费的时间 + 阅读图书所花费的时间 + 误读图书所浪费的时间

★ 选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) 专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) 大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：

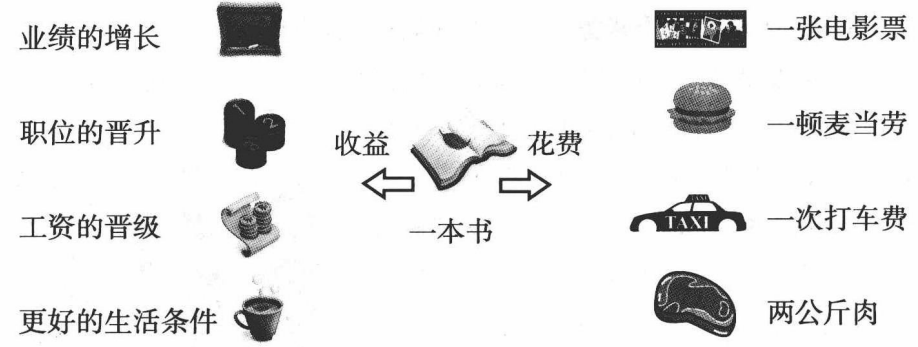


a) “著”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

b) “编著”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

老 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，**应用于自己的工作和生活**，获得品质的**改善和提升**，由此，油然而生一种无限的**满足感**。



序 言

我们是在用整个职业生涯来写作本书。之前评论家曾说过，你会在本书中发现全新的、彻底的、经过“实践检验”的方法，它是提升工作中的个体与集体能力的有效方法。

是的，我们的道路已经铺好：你在本书中了解到的思想和实例都是已经在实践中被多方证实有效的，其中包括欧洲的国家铁路公司、国际金融服务公司，美国最受瞩目的科技公司、国家范围内的儿童福利机构的领导层、几个校区的主管和校长，世界重要的国际战略咨询公司的高级合伙人，以及美国成长最快的工会等等。

但这条道路是曲折而现实的，我们最初研究的是那些目前不能够完全被解决的问题，即人们真正想做的与他们实际上能够做到的之间的差距问题。25年前，对美国、欧洲、亚洲及非洲的公共与私人部门的领导及其团队来说，我们的用处不大，虽然那时我们就知道我们的尝试值得用一生去探索，但是我们并不知道也没有计划过这种尝试会给这些组织带来何种影响。

开始，我们只是以学术心理学家的身份研究成年期思维模式的发展和智力复杂程度。随着我们其中一个人（凯根）带头研究一种新理论，另外一人（拉海）主导研究测试和改进这种新理论的研究方法和评估方式，我们在20世纪80年代继续前行，试图揭示一直以来最让我们着迷的事情——也是全世界的同行和实践者都为之着迷的事情。

我们发现了在青春期以后人们继续发展的可能性！尽管当时流行的、科学的观念都认为我们的思维像我们的身体一样，青春期后便不会再有任何“长高”，但我们的一些成年研究对象能够演化出一些完整模式，他们逐渐以更加复杂和机敏的方式理解世界。

虽然很少有人获得过我们的研究所揭示的最高级的成长模式，然而通过纵向研究（对同一人群进行多年的细致评估和再评估）可以清楚地发现，当人们进行演化时，演化模式总是遵循相同的顺序。进一步的研究最终证明，每一次成长的质变不仅可以提高人们的观察能力，更能促使人们更有效地行动。（本书第1章将阐述更多关于这些智力稳定状态的信息。）

但我们同样看到，许多人在青春期之后并没有演化出一套全新的智力系统，即使他们有所进步，也只是一小步。由于我们在内心扮演着教育者的角色（我们的大学生涯不仅限于管理学院，也包括教育学院），我们想知道人们是否能够通过努力，提高思维模式的广度和复杂度。这种进步是遥不可及的命运和随机变化，还是能够经过后天帮助成长的？这一疑问促使我们沿着这条道路继续探索，我们的研究贯穿了整个20世纪90年代，最终获得了第二个发现。

曾经我们一直在研究智力发展来自外部的演化，试图描述每一意义建构（meaning-making）方式的结构，创造现实的原因，以及当该方式演化时结构怎样变化。但是现在我们转而研究内在动机，尽管我们对此结构尚未完全了解，尤其是研究将我们保持在了当前稳定状态的“支配动机”。我们揭示了一种现象，称之为“变革免疫”，这是迄今为止强烈阻止我们改变的隐藏动力，因为它总是在极力保持我们已有的意义建构方式。

2001年，在《我们如何说才能改变我们的工作》（*How the Way we Talk Can Change the Way We Work*）一书中，我们首次向读者引入“变革免疫”的概念。在书中，我们展示了一个颇具迷惑性的简单程序，这一程序是经多年的积累和改进而形成的。通过这一程序，人们能够发现阻止自身变革的隐藏动机和信念，这些变革其实是人们知道应该进行并且非常想去进行的（不管这些变革的目标是“在谈话中更勇敢”还是“减肥”）。

读者对这本书的接受度极其令人欣慰，正如我们引导人们（现在每年进行几千次）亲自经历这一程序时的反响一样（如果你愿意，我们将在第9章引导你参与这一程序）。他们不停地说，“我以前从未想到会这样！”以及“我在3个小时治疗中的收获，比平时3年的还多！”人们在此津津乐道的，事实上是获得了一种全新的洞察力的威力和明晰度（以

及他们顿悟的速度)。众所周知，在洞察力和按照洞察力行动的能力之间仍有一道很宽的鸿沟。

虽然我们知道已经取得一些有效和实用的研究成果，但距离读者的真正目标还有很长的路要走（尽管人们意志坚定，但不能对某人委以重任，或者另一人不能反馈积极的结果，对这些问题，读者需要的不仅是更高的洞察力，更需要真正行动的能力），也远不能满足我们自己的目标（不仅能够看透维持当前思维模式的内在机制，还要能够帮助人们突破这一界限）。

在《我们如何说才能改变我们的工作》一书出版后不久，我们联系了一些《财富》500强企业的有头脑的高层管理者及人力资源主管，和一些国际非政府组织，他们属于一个联盟协会，负责预测仍处于研究阶段的一些有前景的思想和实践，并向“发明者”提出最坦诚的价值可行性评估。我们没有向他们谈及已经发现或发明的结果，只是邀请他们在我们的指导下，亲自体验一下程序。

体验之后，他们的评论相同，其中一名首席知识官很好地总结了他们共同的反应：“我有一个好消息和一个坏消息。好消息是，我已经在能力塑造和绩效提高领域研究了20年，你们刚才给我们的体验，是我见过的最有效的单一学习方法。你们好比是在螺旋桨飞机时代设想出了喷气式发动机，而且你们已经证明，你们能够让这架喷气式飞机翱翔蓝天。坏消息是：当飞机升空之后，你们并不知道如何处理这架飞机，例如，飞往何处，或者如何着陆。”

他的话非常正确。从《我们如何说才能改变我们的工作》一书的一些读者中，我们了解到，一旦飞机获得推动力升空，他们便可独自驾驶飞机，飞往自己想去的目的地。但对多数人而言，不管更高的洞察力多么令人兴奋，它并不足以带来持久的变革。我们仍然面临艰难的工作，需要突破第三道界限，而突破这个界限花费了我们七八年的时间。

我们在最后攻关过程中获得的成果之一是我们的一个共识，即以下两个目标紧密相连：一个目标是，帮助人们克服一种阻力，获得非常细致的提高和变革，这种阻力阻碍了周密的计划和真诚的决心；另一个目标是，帮助人们形成新的意义建构系统，突破他们当前系统的界限。我们的同事罗纳德·海菲兹（Ronald Herfetz）有个理论是关于“技术性”与“适应性”挑战之间的差异，在此理论上我们可以说，有些个人变革

的目标——尤其是那些我们明知必须完成但仍然不能做到的目标，需要我们自己“变得更强”。换句话说，为了完成这些目标，我们必须适应。

因此我们假设，假如我们能够建造成功的“学习平台”，从诊断免疫转而克服免疫，我们就可能同时实现以上两个目标。我们清楚，我们的诊断程序有助于将不可见的事物变为可见，即我们的研究中显示的日益复杂的思想动力（将思想结构从“主观”转为“客观”，从“支配”转为“工具”）。我们推测，渗透并改变思维模式的能力，是应对特定适应性挑战的关键所在。也即是应对某种适应性挑战的个人紧迫性。我们应当将这种挑战视做某种特洛伊木马，即一旦渗透其中，便可以突破并改变整个（智力）战役。

这本书阐述了这些年来我们追求这些预感的成果。从我们的角度来说，检验学习平台最好的方法不是询问“它能有助于完成我的特定提高目标吗？”（例如，“我在谈话中更加勇敢了吗？”“我现在是一名更好的代表吗？”）当然，如果这些问题的答案通常是肯定的话，这无疑是一个有价值的平台。

但我们最初的抱负更大一些，这又引出另一个问题：“这一平台可以同样使人在智力复杂度方面获得提高吗？这一提高将带来整个范围的新能力，而非仅限于应对单一的目标。”如果对这一问题的答案是肯定的，那么为达到个人提高，我们在适应性方法上的投入所获得的回报，将大大超过完成单一目标的价值。

这取决于你，因为最终是由你来检验本书的案例和叙述，并评价我们提供的学习平台效果如何。如果你对我们第二个答案，也是更难问题的答案仍然是肯定的，那么本书的中心信息——人们能够改变——应该对你有两层意义：第一，人们，甚至是成年人，都能够在关注的领域取得显著进步，尽管他们之前在这些领域多次尝试并失败过；第二，即使是“成年人”也能够继续形成更为复杂的智力系统，这一过程与从儿童向青少年的转变非常相似，它促使人们在领悟现实的过程中更深入、更负责任，更少的以自我为中心。

如果你对我们之前的著作不熟悉，没关系！我们并未期望你已经阅读过它们，这也不是掌握本书内容的先决条件。如果你曾经尝试改变自己的生活却失败了，或者帮助过他人进行变革，那么请读下去，本书正是为你所写。如果你的工作是领导、管理、监督、咨询、律师、培训、

指导或教学，而且工作中的个人提升或团队绩效是你的最大职责之一，那么本书很适合你。

如果你对我们的著作很熟悉，欢迎回来！如果你已经读过《我们如何说才能改变我们的工作》，你可能会想，“既然你已经揭示了变革免疫，也帮我看到了我的问题所在，那么你是否已经掌握了解决这些问题的方法呢？”本书同样适合这样的读者。

如果你对成人的发展感兴趣，如果你考虑过青少年以后，智力复杂度向前重大跨越的可能性，如果你已经读过凯根之前的著作，如《发展的自我》（*The Evolving Self*）或《超越我们的头脑》（*In Over Our Heads*），而且你想知道我们是否已经有新的方法更好地支持这些跨越，那么你也是我们的目标受众。

最后，如果你非常了解，这本关于“变革免疫”的实用著作的基础是思维模式和意义系统演化的理论与研究工作，并且你想知道我们何时才能清晰地将二者相结合，为创建学习型组织或迎接适应性挑战带来新的启示，那么本书同样适合你。

在写作本书的过程中我们还有其他收获——在企业、政府和教育行业内，与勇敢而慷慨的领导者及其团队长期合作的殊荣。为了获得个人和集体的进步，他们情愿尝试截然不同的工作方式，这种方式有时并不舒服，甚至会引起恐慌。向我们寻求过帮助的组织类型非常不同，但它们的领导者——不管是首席执行官、单位负责人或团队领导者——在遇到我们很久之前，都有一个共同点：都有一种根深蒂固、持久不变的信念，即他们的人员每一天都非常投入地工作，把工作领域和个人领域截然分开，非常天真但却毫无益处，21世纪的领导者必须探寻一种更有效的方式，来参与到所在组织和所领导团队的感情生活中去。

我们不只是想表达对这些人的欣赏，关于他们的许多故事将在后面提到。我们想表达对他们的敬佩，并感谢他们不仅成为了我们的客户，也成为了我们的思想伙伴，感谢他们帮助我们认识到本书所要表达的内容。

自从我们完成了《我们如何说才能改变我们的工作》之后，这些年

来帮助我们研究的另一个来源，是我们参加的哈佛大学研究生院下属的变革领导力小组（Change Leadership Group，简称 CLG）。该小组由比尔和梅琳达·盖茨基金会（Bill and Melinda Gates Foundation）资助创建，旨在为教育管理者开发更有效的“变革领导者课程”，试图为美国公立学校系统带来重大、系统的改革。

由于变革领导力小组注意到，当前许多改革的努力都缺乏对组织动力或心理动力的有效领悟，或对这两方面都没有深刻的领悟，小组特意组建了一个跨学科团队，并开始在试验学区着手工作，试图探索领导者需要什么样的素质，才能锐化其外在和内在的视野。

我们加入了该小组，负责领导该项工作的心理方面。在我们集体创作的《变革领导力：改善我们学校的实用指南》（*Change Leadership: A Practical Guide to Improving Our Schools*）一书中，你将看到变革免疫的概念和实践，以及如何将它们整合到该书的领导力课程中。

几年来，我们与变革领导力小组的同事合作，并与学区领导层伙伴一起工作，期间取得了很多经验，这对我们也是一次教育。与一个组织的领导团队长期合作，采取组织的视角，形成组织的思维倾向，我们被他们引导着采取更加辩证的方法，来思考社会中心视角和心理中心视角之间的关系。

之前我们看待某个组织、团队或社会背景的方式，倾向于思考背景能否最好地支持个人发展（“它的‘成长环境’是否够好？如何才能更好？”），但现在我们还倾向于询问“这些个人的成长如何提高团队的绩效，如何帮助组织达成目标？”（当考虑到变革免疫的实践在团队中的作用时，你将在本书的前半部分，看到这一新视角的结果。）

在邀请各位继续阅读之前，我们想说几句我们自己的父母。碰巧，我们俩都成长于“商业家庭”。在合作的 20 多年时间里，我们很少注意这一相似的经历，但这是事实。我们两家的家庭都拥有小企业，我们的 4 位家长也曾经专心照料生意。现在，虽然 4 位家长曾经乃至现在都为我们感到自豪，但如果坦白地说，他们也不得不承认——对于书籍、理论和“管理科学”对他们的工作是否真的有实用价值这一点，他们持很深的怀疑态度（如果你更多地负责经营企业，而非帮助企业经营者，我们猜想你们其中一两位也会抱有此类怀疑态度）。

“这类事情我见得多了，”其中一位家长曾经这样告诉我们，“所有这

一切让我想起了一个关于渔夫和狩猎监督官的故事。一名狩猎监督官接受了一个陌生人的邀请，一起去捕鱼，陌生人划船将他带至湖中央。当狩猎监督官开始悠然地拿出钓鱼竿准备钓鱼的时候，他惊恐地看到这个陌生人从工具箱中拿出一捆炸药，点燃并扔进了湖里。然后是巨大的爆炸声和高高的水柱。许多鱼——完整的、支离破碎的鱼——扑腾到岸上，等着被捡起。狩猎监督官一时难以抑制自己的情绪，‘看在上帝的份上，你究竟在做什么？’他说，‘我是一名狩猎监督官，看在上帝的份上，这是非法的！是危险的！是……’当狩猎监督官结结巴巴地说着的时候，陌生人又把手伸进工具箱，拿出另一捆炸药，点燃，但这次他把炸药递到了狩猎监督官手里！

‘你到底在想什么？！’他一边说，一边把导火索正在燃烧的炸药尽可能拿离脸部。‘我真不敢相信这一切！我该怎么啊？！’

狩猎监督官在继续喊叫，导火索也在继续燃烧。最后，陌生人看着他说道，‘听着，你是打算继续空谈，还是打算**捕鱼**？！’”

按照那位家长的理论，所有这些管理类和领导力的书籍只是“空谈”，而企业管理者在“捕鱼”。他似乎在说，真正的捕鱼，并不完全像诺曼·洛克威尔（Norman Rockwell）的绘画。“这些书籍就像那位狩猎监督官，”他的故事似乎在说，“他们有关于应该如何恰当行事的规则和观点，也很有道理，只要你生活在这些书中描述的那种整洁、干净的世界中。但是管理一个企业的真实工作并不太像书中的世界。真实的世界非常非常脏乱。”

在对本书的预先评论中，我们最喜欢的回复是这一条：“我们将尽可能地远离心理试验那个干净的房间”（我们漫长而曲折的道路开始的地方）。“两位作者了解工作的真实世界。”我们当然没有明显的意图，想忠诚于我们企业家父母的怀疑态度，但我们最终完成的作品，似乎把我们带入了组织生活中“最脏乱”和“最真实”的一面，一个包含私人意义和内部感情的世界，这个世界位于工作的公共领域之外。

我们并未打算为我们努力工作的父母写一本他们能欣然接受的作品，但有趣的是，他们确实接受了。你将在本书中看到的案例和故事，不是工作和领导力的诺曼·洛克威尔式版本。它们是关于将水下世界揭示出来的方法，而且希望利用更有效的手段，而非炸药。

CONTENTS

目录

前言 / 1

第一部分 变革的困境 / 7

一项医学调查显示，假如心脏科医生告诉严重心脏病患者，如果不改变个人生活习惯，如饮食、锻炼、吸烟等，他们将必死无疑。在这种情况下，只有1/7的人会真正改变自己的生活习惯。那么，剩下的6/7的人，难道就真的对生命毫无眷恋么？还是有什么东西让我们在面对致命危险时，仍然无法改变自己致命的嗜好？

第1章 变革的必要条件 / 8

第2章 是什么在阻碍变革 / 23

第3章 揭示你的X光片 / 46

第二部分 变革突围 / 65

他们是这样一些男人，头脑简单、四肢发达，相信拳头胜过相信神父。正是他们承担着最具危险性的任务——放大火，每年烧掉几千亩森林，以平衡生态环境。他们的群体死亡率居高不下，他们的工作状态亟需改革。然而，大多数人对此并不看好，认为这样的“粗人”很难改变。但是，他们的培训结果却令人大吃一惊，肃然起敬！

- 第4章 从集体变革入手：国家森林局的脱胎换骨 / 66
- 第5章 循序渐进的变革：大卫学会了授权 / 93
- 第6章 机缘巧合的突变：凯西释放了10年的隐痛 / 109
- 第7章 从个人到团队的全面改变：化解新生药业的信任危机 / 129

第三部分 学习变革 / 161

盖瑞·拉尔森有这样一幅漫画：一个画家正在专心创作，美丽的模特坐在面前，姿态完美，但是画布上模特的肖像却被一只巨大的虫子遮去了一块。这是因为，一只小苍蝇正落在艺术家的一个眼镜片上。如果不把作品展示出来，我们永远都不会知道，我们眼中的世界与真相有多大的差距，而我们的视线里，有多少个盲点。

- 第8章 发现心灵的盲点 / 162
- 第9章 诊断变革肿瘤 / 177
- 第10章 逃脱“画地为牢” / 197
- 第11章 复制变革DNA / 220

结论 不仅仅是个人的成长 / 238

前言

领导者们都深知改进和变革是一个重要议题，他们并不需要任何书籍来提醒，改变自己或他人有多么困难。我们都知道改变是很困难的，但却不明白为何会如此困难，我们到底该怎么做？大多数合理的解释，尽管在某些情况下是对的，但却无法充分说明改变缘何如此困难，是紧迫性不强？激励不充分？还是不确定我们真正需要做出哪些改变？你们真的以为就是这些原因阻碍了自己和身边的人做出改变吗？

不久前的一项医学调查显示，假如心脏科医生告诉严重的心脏病患者，如果不改变个人生活习惯，如饮食、锻炼、吸烟，他们将必死无疑，即使在这种情况下，也只有 1/7 的人 would 真正改变自己的生活习惯。仅仅 1/7！可以肯定的是，其他 6/7 的人也想活下来，想欣赏更多的日落，想看着自己的子孙长大成人。他们并不缺乏紧迫感，促其改变的刺激因素也相当有力。医生们确信他们知道自己该做什么，然而，他们依旧无法做到。

如果人们在自己生命垂危时都无法做出自己极度渴望的改变，那么，当利害关系不够大、回报不够高时，各类企业的各级领导者又如何能够成功地支持整个变革进程？尽管他们自身和下属们都充满热情地对变革深信不疑。

很明显，我们需要从新的方面去理解是什么阻碍或促成了自己的改变。

正如心脏病患者的情况一样，当今领导者及其下属们面对的变革挑战，在很大程度上并不是意愿的问题，而是在于我们无力弥合一个差距，即心中热切想要做的事情与实际能够做到的事情之间的差距。如何弥合这种差距，是 21 世纪的一个中心研究课题。

奠定本书写作背景的三个问题

我们越来越懂得需要变革，但又不理解是什么阻碍了变革，这种矛盾是奠定本书写作基础的三个问题中的第一个问题。如果你和工作多年的领导相似，同时又想到了变革和实践，你可能会有一点点怀疑自己和其他人真正能够改变多少，而这又引出了第二个发人深省的问题。

为了应对不断增加的挑战和机遇，各行各业每年都会投入珍贵资源——几十亿美元和大量的时间，试图提高员工的能力。任何人都理所当然地想象着一系列的职业发展规划、个人提高计划、领导能力培训、绩效评估以及经理人培训，这反映了领导者们对员工改变个人前景的深刻自信。那么，他们付出这些投资的其他原因何在？

当我们赢得了领导们的信任与友善，在一起喝酒或品尝一顿美餐时，我们可能会听到这样一席话，“让我们一起面对现实吧，人实际上不会改变太多。最后，我们会发现，本性难移。当一个人 30 或 35 岁时，他还是他，没有变化。我猜想你只能期望一些小修小补，但事实上，我认为最好的方法是充分利用员工的优势并忽略其弱势。为什么要耗尽精力，反复要求员工做出他们无法做到的改变呢？”

因此，有这样一个有趣的事实，即大量企业向员工发展方面投资，这反映出了公众信心；但与此并驾齐驱的，则是对人们真正能够改变多少的根深蒂固的悲观主义。

我们的确发现了这种悲观主义，在多种场合下、多个国家和多个行业的工作中，我们都听到过这样一则故事：

我们都非常严肃地对待年终总结。年终总结并不像呆伯特漫画中那样，人们不以为然地走进会议室，等待着唠唠叨叨的言词或鼓舞动员的结束语。相反，人们会仔细聆听自己的工作获得的反馈。公司在召集员工和布置任务时投入了很多时间和金钱，员工们也几乎是全心全意地投入其中。为了改革成功，员工有时候会在会议室内喊口号，他们会做出最真诚的承诺，制定最详细的规划。每个人离开会议室时都感觉经历了一场深入、切实的交流，度过了一段十分有意义的时光。之后呢？一年以后，当我们重新回到会议室听取反馈时，实际情况并没有发生太多变化。这里存在着一些问题。

确实有问题，而这就是我们撰写本书的原因。对于员工和企业文化能否真正改变的问题，我们可以做出响亮的回答。

你在本书中即将读到的变化，涉及根本的小调整。引起变化的证据不是自欺欺人的结果，而是来自于最苛刻的评判者——每天与自己在一起生活和工作的人，他们的评价常常是匿名的。客户、同事或家庭成员在回复我们的调查时说：

“不管你正与尼古拉斯一起做什么事情，你也能与他的同事一起完成吗？”（来自一名客户）

“我们整个团队感觉马丁有了巨大变化，大家现在喜欢和他共事，团队更具效率。我从未预料到现在这样。”（来自一名同事）

“多年来，和妈妈进行了第一次真正的谈话。”（来自一名家庭成员）

然后我们确实相信，他们确实发生了重要的转变。

证据还来自体验，例如最近与我们合作的一个校区的领导层。该校区离我们千里之遥，至今已经与我们合作了多年。由于相距很远，我们组建了一个当地的工作站指导工作。我们安排了一个很有潜力的新成员；将其派往我们指导的驻外工作站工作。她是一位很有经验的学校专业人士，我们邀请她加入研究项目以便做些观察，让她感受一下学校管理者怎样和我们共同进行这类工作。

我们通常在工作中都非常投入，但每次看到她——我们的访客，总是情不自禁地留意到她脸上出现的一些令人担忧的表情。她来访后大约两个小时，我们看到她站起来，也没打招呼，带着目瞪口呆的表情走出房间，然后再没有回来。“我猜她觉得不怎么好，”我们其中一人曾这样想过。

几天之后，我们小组的一个成员碰到她。她表示那天她大为吃惊，“我一辈子都在和学校领导打交道，”她说，“可我从没听过那样的谈话，从没听过人们那样地真诚或负责任。我从没听过人们谈论着很有可能促进变革的事情。”她的离开，是因为有了其他任务，她想知道如何才能加入指导小组。

本书前面的内容，为领导者提供了几个新兴的思想理论和实例，它