

转行



发现 / 一个 / 未知的 / 自己

[美] 埃米尼亚·伊瓦拉 著
(Herminia Ibarra)
张洪磊 汪珊珊 译

Working Identity

Unconventional Strategies
for Reinventing Your Career



机械工业出版社
China Machine Press

转行

发现 / 一个 / 未知的 / 自己

[美] 埃米尼亚·伊瓦拉 ◎著
(Herminia Ibarra) ◎译
张洪磊 汪珊珊

Working Identity
Unconventional Strategies
for Reinventing Your Career



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

转行：发现一个未知的自己 / (美) 埃米尼亚·伊瓦拉 (Herminia Ibarra) 著；张洪磊，汪珊珊译. —北京：机械工业出版社，2016.7

书名原文：Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career

ISBN 978-7-111-54263-6

I. 转… II. ① 埃… ② 张… ③ 汪… III. 职业选择 IV. C913.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 159570 号

本书版权登记号：图字：01-2015-3280

Herminia Ibarra. Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career.
Copyright © 2003 by Herminia Ibarra.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2016 by China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Harvard Business School Press 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内（不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区）独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

转行：发现一个未知的自己

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：单秋婷

责任校对：董纪丽

印刷：中国电影出版社印刷厂

版次：2016 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

开本：147mm × 210mm 1/32

印张：7.625

书号：ISBN 978-7-111-54263-6

定价：39.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版 本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

犹豫不决只会让你一再拖延，光阴就是这样日复一日地被浪费的。你是真心想寻求改变吗？那就从现在开始。

想想你能做什么，或者你想做什么，立即开始；只要你勇敢去做，你的智慧、力量和能力都会被发掘出来。

——约翰·沃尔夫冈·冯·歌德

推荐序



如何转变职业生涯

你希望换一种职业吗？像罗伯特·海因莱因（Robert Anson Heinlein）一样，从工程师到科幻作家？抑或像大前研一一样，从核工程师到管理咨询顾问？日复一日重复无趣的工作也许进一步刺激了你的这种想法。既然这份仅仅满足温饱的饭碗岌岌可危，何尝不抛开一切，从头再来？埃米尼亚·伊瓦拉向人们揭示了转变职业生涯的新方法。

伊瓦拉及其研究

伊瓦拉 1989 年获得耶鲁大学心理学博士学位。在 2002 年进入法国 Insead 商学院担任组织行为教授之前，她曾在哈佛商学院任教 13 年。伊瓦拉是一位享誉世界的心理学家，曾在《哈佛商业评论》《社会心理学季刊》等刊物发表众多学术论文，并被《哈佛商业评论》评选为“21 世纪最重要的

50 位管理思想家之一”。之所以能当选，正是在于伊瓦拉关于职业身份、企业战略等的研究。2003 年，哈佛商学院出版了她关于职业生涯转变研究的专著：《转行：发现一个未知的自己》（*Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career*）。

在研究中，伊瓦拉跟踪研究了 39 人，这批人的年龄介于 32 岁到 51 岁之间，平均年龄 41 岁，65% 的参与者为男性，他们是来自各行各业的专业人员与管理人员。这些研究对象，都属于典型的职业生涯中期人士。在两三年的时间中，伊瓦拉对他们平均进行了三次开放式访谈。其中，多数人属于两类：互联网行业创业者与投资银行、法律等专业人士。所有的受访者都有大学学历，74% 拥有硕士学位（专业包括商业、科学、法律等）。

伊瓦拉在研究中对职业生涯转变的界定来自三个方面：工作环境（如从大公司跳槽到自行创业）、工作内容（离开受过长训练的专业，如医疗、法律或科研）、心理感受（调查对象曾经体验过站在十字路口的感受）。在研究中，伊瓦拉询问受访者一些这样的问题：

- 请说说到目前为止你的职业生涯。
- 你为什么想要改变你的职业？
- 你花了多长时间进行职业转型？
- 说说你是怎样度过过渡期的。
- 有谁对你产生影响了吗？为什么？
- 你考虑过多少不同的想法或可能性？对每一种可能性做出了多少努力和尝试？

- 你在整个转型过程中最困难的事情是什么？
 - 除了工作的变化，你工作和生活中有过其他的改变吗？
- 伴随职业生涯转变过程，这些问题变得非常重要：
- 你为什么要离开某个公司 / 职务？
 - 关于备选的公司 / 职务你有什么想法？
 - 你主动研究了哪些方面？是怎么做的？
 - 谁在你考虑的过程中给了你帮助和激励？谁帮到了你？
 - 你会如何描述整个转换过程？什么会是最困难的？
 - 你得到了哪些结论或排除了哪些选项？

这些问题也是在转变职业生涯过程中，人们思考最多的典型问题。伊瓦拉发现，人们之所以转变职业生涯失败，并不是因为害怕改变、缺乏准备。大多数人都具备改变的动机，但是，在具体如何选择一个真正适合自己的新工作的方法上，传统职业生涯规划的方法出问题了，你需要从“先计划，再行动”到“先行动，再计划”。

传统职业生涯规划的思路看上去颇有道理。

- **确定职业目标。**此时，你往往会听到一些寻找真实的自我，听从内心的声音的建议，你尽最大努力去尝试厘清自己真正想要的是什么。
- **确定职业发展策略。**此时，你往往会根据上一步的思考结果来确定哪些工作或者领域，能将自己的兴趣、技能与经验结合起来，在这个过程中，你往往还会从那些最了解你的人中或者相关专业人士那里获得建议。
- **采取实际行动。**一旦明确职业目标与确定职业生涯发展

策略，那么，接下来只要按部就班地根据以上思考实施相关行动计划即可。

这种“先计划，再行动”的思路流传甚广，听上去令人感到安全踏实、合情合理。然而，伊瓦拉的研究令人震惊地发现，它会导致最悲惨的结果：**你会一无所获，你最初渴望的职业永远无法实现。**

传统方法的问题

“先计划，再行动”这类传统方法的问题在那里呢？

传统方法第一步：了解自己

大多数人被教导，在改变职业生涯之前，先要了解自己。你需要对自己的性格、需要、能力、核心价值和优先考虑的事项进行了解与详细分析。然而，这种做法植根于一个错误的概念——认为人们有可能发掘“真实的自我”(true self)。

这些理论认为，一个人在成年初期，就已经形成了一个相对稳定的个性结构。通过自我反省和心理测验，一个人就能更好地发现真实的自我，最终就更容易找到适合自己的工作。这种对“真实的自我”的定义，实际上与“先计划，再行动”的做法完全吻合，即一旦你找到了真实的自我，剩下的事情就是行动了。

实际上，斯坦福大学心理学家黑兹尔·马库斯(Hazel Markus)的研究提出了一个新的概念：“可能的自我”(possible selves)。什么是可能的自我？就是你对自我所希

望、所预期、所恐惧。佛家有三毒：贪、嗔、痴。儒家君子之道有三：仁者不忧、知者不惑、勇者不惧。而在西方心理学中，根据马库斯的定义，可能的自我是三我：希望我、预期我与恐惧我。

- **希望我。**希望自己达到的自我。
- **预期我。**预期自己能达到的自我。
- **恐惧我。**害怕自己成为什么样的人或自我。

你由许多个自我组成，这些自我不仅仅像传统观念认为的那样，由你的过去决定，它在很大程度上也会取决于你目前的环境以及你对未来的希望和恐惧。“真实的自我”植根于过去，而“可能的自我”则立足于现在与未来。一部分“可能的自我”通过你当前所做的事情和我们现在所在的公司确定，另一些“可能的自我”却仍然是模糊不清的，只存在于你的个人梦想之中。

通过“可能的自我”的观念来反思传统职业规划的错误，你会发现：

- 你并不可能通过在头脑中的“反省”来发现“可能的自我”。人们通过实践而不是通过“反省”来了解自己“可能的自我”。
- 你需要甜头，过多的“反省”导致行为瘫痪。传统观念认为，痛苦是变化的唯一动力，但是在现实生活中，痛苦会导致行为瘫痪。因为只有我们有了可以感觉、触摸和品尝到的诱人选项后，才会改变。
- 对“真实的自我”的执着导致多样性的丧失。如果一上来就急于弄清真实的自我，往往还会导致行为瘫痪，在等待自己豁然开朗的过程中，机会已经从你的面前溜走。

软件开发有个说法：设计过度，迭代过慢，最终产品失败。“真实的自我”就相当于程序开发者过于追求基础架构的强大，从而思考过度，导致认知资源的衰竭，最终反而阻碍了行动，导致行为瘫痪，从而执着不前，难以迈入新领域——“可能的自我”所辐射的范畴。

传统方法第二步：找信得过的人参谋

传统观念认为，当你计划职业生涯转型时，你应当向那些最了解你的人和那些了解市场的人请教。但是，**当你想要重塑自己新的职业身份的时候，最了解你的人反而最可能阻碍你，而不是帮助你。**家人或朋友本意是很想给你支持，但他们往往会加强或是拼命保住你想摆脱的旧身份。

自我评价、亲朋好友的忠告以及职业咨询专家的意见都帮不了真正的忙。我们真正需要的是曾经有过相同经历并了解自己方向的指引者。打破框框并获得心理支持的最佳途径，是跳出我们平时生活的圈子，去接触新的朋友、新的交际网络和专业群体。

传统方法第三步：追求一步到位

我们习惯性地认为完成自我重塑是可以一步到位的——如果有了改变的愿望，只需做个决定就行了。传统方法告诉我们，别用微小的、表面上的调整来愚弄自己。**实际上，急切的重大的改变会欲速则不达。一步一步地采取一些小的措施反而会使我们在重新界定自己的职业身份时，做到更加全面和更有依据。**

大多数职业生涯的转变都需要 3 年左右的时间，这个轨迹很少成为一条直线——我们进两步退一步，最终驻足的地方会让自己大吃一惊。就像伊瓦拉所言：

在新的可能的自我刚刚开始形成时，往往不会被我们注意。但随着它们变得越来越形象、具体，它们会挤占旧有自我的空间，使得我们不得不开始对两者进行一番比较。我们无法轻而易举地抛弃自己过去的（虽然可能已经过时的）职业身份。

这些旧有角色会无时不刻地提醒着我们长期以来对事情的轻重缓急和整个世界的固有看法。要想在转型的路上走得更远，我们必须重新审视这些固有的观念。

这一步会走得非常艰难。因为一旦进入转型的初期（离转型成功还早），各种不同的自我就会不停地打架，这是一个漫长而痛苦的过渡阶段。

如何重塑“职业身份”

既然传统方法“先计划，再行动”有问题，那么，新方法是什么？我们称这种新方法为“检验和认识”。**塑造“职业身份”应该是一种实践，是一个对你“可能的自我”进行测试、检验和了解的过程。**

当各种“可能的自我”漫无目的地变来变去时，职业生涯转变产生的唯一途径就是把各种可能的身份变成现实，然后再不断地对这些身份进行锻造，直到我们积累的实

际经验足够丰富，能够指导我们采取更有决定意义的行动为止。按照这种思路，成功转变职业生涯的关键做法有：创造实验机会，改变关系网，解释我们正在经历的转变。

创造实验机会

“职业身份”是由你所做的事情、你所从事的专业活动确定的。要想知道自己真正想要干的是什​​么，唯一的办法就是放手一试。很多人在想转变自己的的职业生涯时找不到落脚点，不肯跨出第一步。更多人习惯的是像书中夏洛特一样列出各种可能性。

- 选择一，成为一个顶级猎头公司的财务总监猎头。
- 选择二，从事公关或维护投资人关系的工作。
- 选择三，从事艺术品的私人银行业务。
- 选择四，跳槽到另一个家公司做经纪人。
- 选择五，回学校学习语言学或历史学。
- 选择六，做一些和美食、红酒、法国有关的事情，让世人了解法国。
- 选择七，利用一下自己熟悉美法两国文化和会说双语的优势。

大多数人都会幻想自己想要成为的那个人，却忘记了最终的事情：立即行动！最佳的转变职业生涯的方法是立即将至少一个选择带入到现实中进行考量。

你可以利用业余时间，以兼职的形式试试身手，在周末拿些项目来做。还有一个方法是利用临时性的任务、外包、咨询和第二职业，来获得在新领域的相关经验或者培

养自己的相关技能。比如，认知写作学三期有一位妈妈，她有一个非常好的习惯：**每年夏天都会参加一个短期的、全新领域的培训课程**。这样不仅可以在新的领域学到知识，同时强迫自己跳出日常事务，并且有机会接触有趣的事情与有趣的人。

改变关系网

“职业身份”也是由你所在的公司、你的工作关系以及你所属的专业群体确定的。在职业生涯发展中期，绝大多数人不仅想改变工作内容，更想改变工作关系。那么，怎么改变关系呢？你可以遵从建立人际网络的三原则。

- **类我原则**。在建立人际网络的时候，应避免跟自己性格、生活环境比较类似的人，比如老乡、校友等。
- **邻我原则**。在建立人际网络时，还应注意避免跟自己属于同一个生活圈子的人，比如同事等。
- **共同活动原则**。在建立人际网络时，应该注意与能够参加某些共同活动，如某些志愿者组织举办的活动的人链接。

类我原则与邻我原则侧重的，是我们不应该总是与哪些人交往，共同活动原则侧重的，则是我们应该与什么样的人交往。要想告别过去，你必须敢于涉足未知的关系网络，这不仅仅是为了能够寻找新的门路，更重要的是真正认识自己想成为什么样的人，最有可能帮助我们认识真正自我的人往往是那些我们不熟悉的人。

你需要加入一个新的专业社群，它往往是一个学习共同体。学习科学大量研究表明，成人的最佳学习方式并非独自

练习，而是在情境中学习。有效学习是进入相关情景，找到自己的“学习共同体”，然后学习者刚开始围绕重要成员转，做一些外围的工作，随着技能增长，进入学习共同体圈子的核心，逐步做更重要的工作，最终成为专家。

在学习共同体中，你还需要寻找一位角色榜样（role model）来指导和衡量你的进展。从他们身上，你可以了解到未来可能的自我。同样，你需要尽可能让角色榜样成为自己新的导师。

性格足够相似，才具有真正的启发意义。

转变职业生涯是一段漫长而痛苦的过程，正是新的专业社群与角色榜样，为你提供保护和缓冲，最终帮助你转变职业生涯成功。

为转变做出解释

“职业身份”还由形成你生活中的事件，以及串联“你过去是什么人”和“你将成为什么人”有关的故事确定。你需要发现或创造促成转变的催化剂或触发事件，把它们当作你改写生活故事的由头。

你需要为自己的职业生涯转变做出解释，创造出你寻求变化的诱因，也就是为一些事件做出解释，然后将这些事件串成一个故事：一个有关我们想成为什么样的人的故事。

每个变换过职业生涯的人都有一个在某个时刻“顿悟”的故事，这些故事很容易使人相信，职业生涯的改变都是从

这样的关键时刻开始的，实际上，**这样的顿悟都是转变的结果，而不是转变的原因**。如欧洲社会心理学创始人莫斯科维奇在 30 岁时读皮亚杰著作时顿悟；又如乔布斯在印度朝圣时顿悟；再如鼠标之父恩格尔巴特在 25 岁刚订婚时顿悟。中国文化史上最著名的则是王阳明龙场悟道。

一天晚上，正值“中夜”之时，他忽然领悟了“格物”的真义。大约 20 年前，他曾为这个概念折磨得形销骨立。他领悟到，“格物”的真正意义应求于内心，而不是求于外部。根据大家公认的记载，事情的发生非常有戏剧性：在值夜之时，他辗转难眠。忽然，他感到有个声音在对他讲格物。他在恍惚之中呼喊欢叫，从床上跳了起来。他的仆人吓了一跳。王阳明初次认识到：“圣人之道，吾性自足，向之求理于事物者误也。”然后，他回顾心中记得的“五经”中的话，印证他的新认识。他发现“五经”之言与他的认识完全相合。

那些人生百思不得其解的疑惑豁然开朗，此后的心路海阔天空。就像主题曲的最强音一样，这些悟道时刻构成激励后生小辈的素材。

伊瓦拉研究发现，**好故事来之不易。只有经过多次尝试和磨难之后，这种顿悟时刻才会降临**。如同王阳明是在被发配贵州的人生低谷时，才获得悟道时刻。**好故事需要多次重复。将自己的职业生涯转变故事告诉大家，那么你就能更清晰地说明自己的意图，从而争取到别人的支持。**

小结

是的，人们之所以转变职业生涯失败，绝大多数情况并不是你缺乏改变的动机，大多数人都知道自己逃避什么：因循守旧、范围狭窄的职业生涯、朝不保夕或者枯燥乏味的工作、冷酷无情的公司政治、没有时间安排业余生活、非常难处理的工作与家庭平衡。

“先计划，再行动”的传统方法更多地是在教会我们如何固守以往的位置。现在，重新启程，你需要先做后想！

注：2009年，我在一篇文章《如何转变职业生涯》中介绍了一个心理学概念：职业身份（working identity），同时在文中提及了耶鲁心理学博士埃米尼亚·伊瓦拉的好书：《转行：发现一个未知的自己》（*Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career*）。

我曾经写过很多流传较广的文章，但是，这篇文章也许是收到感谢信最多的。很多陌生朋友，在职业生涯困境的时候，因为读了这篇文章，最终转变职业生涯成功。时隔7年，它的中文版终于即将问世。特修改此文，是为序。

阳志平

2016年7月9日



作者简介 ...

working identity

埃米尼亚·伊瓦拉是法国枫丹白露欧洲工商管理学院（一个国际商学院）的组织行为学教授，给工商管理硕士授课，同时参与一些行政事务。在 2002 年进入欧洲工商管理学院之前，她曾在哈佛商学院任教 13 年。

伊瓦拉在顶级学术和应用期刊上发表了很多学术文章，包括：《哈佛商业评论》《行政科学季刊》《管理学会评论》《管理学会学报》和《社会心理学季刊》。她也教授企业行政管理类课程，在世界各地开办有关人力资源、职业发展和组织变革的研讨会。

她本科毕业于迈阿密大学，并且获得了耶鲁大学硕士和博士学位，在耶鲁大学期间，她已成为国家科学研究员。