

当代学校变革的理论与实践译丛
杨小微 主编

变革的 6 个秘密

杰出领导人如何帮助组织生存和强盛

Michael Fullan 著 朱 丽 译

The Six Secrets of Change



华东师范大学出版社



当代学校变革的理论与实践译丛
杨小微 主编

变革的6个秘密

杰出领导人如何帮助组织生存和强盛

Michael Fullan 著 朱 明 译

The Six Secrets of Change

华东师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

变革的6个秘密:杰出领导人如何帮助组织生存和强盛/
(法)富兰(Fullan, M.)著;朱丽译. —上海:华东师范大学出
版社, 2011. 6

ISBN 978 - 7 - 5617 - 8649 - 9

I. ①变… II. ①富… ②朱… III. ①教育组织机构—
教育改革—研究 IV. ①G513

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第111647号

The Six Secrets of Change: What the Best Leaders Do to Help Their Organizations Survive and Thrive/by
Michael Fullan

Copyright © 2008 by John Wiley & Sons, Inc.

Simplified Chinese translation copyright © 2011 by East China Normal University Press

All rights reserved. This translation published under license.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons International Rights, Inc. 授权出版。版权所有,盗印必究。

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

上海市版权局著作权合同登记 图字:09-2008-606 号

当代学校变革的理论与实践

变革的6个秘密

杰出领导人如何帮助组织生存和强盛

著 者 M. Fullan

译 者 朱 丽

策划编辑 彭呈军

项目编辑 刘荣飞

审读编辑 冯 奕

责任校对 邱红穗

装帧设计 高 山

出版发行 华东师范大学出版社

社 址 上海市中山北路3663号 邮编200062

网 址 www.ecnupress.com.cn

电 话 021-60821666 行政传真 021-62572105

客服电话 021-62865537 门市(邮购)电话 021-62869887

地 址 上海市中山北路3663号华东师范大学校内先锋路口

网 店 http://hdsdcbs.tmall.com

印 刷 者 上海商务联西印刷有限公司

开 本 787×1092 16开

印 张 8

字 数 93千字

版 次 2011年11月第1版

印 次 2011年11月第1次

印 数 4100

书 号 ISBN 978-7-5617-8649-9/G·5101

定 价 19.80元

出 版 人 朱杰人

(如发现本版图书有印订质量问题,请寄回本社客服中心调换或电话021-62865537联系)

我曾经写过一本书,在书中,我对相当数量的商业和教育文献中的案例进行了详细的考察,试图发现点什么。2001年,我发现了五个彼此紧密联系且与组织的成功相关的主题:道德目标、理解变革、关系、知识运用和一致性(Fullan, 2001)。

经过七年,在考察了百万个变革实例后,我提出了相同的问题:我们对复杂条件下进行的成功的组织变革了解多少呢?现在我们更急切地需要知道“变革问题”的答案,并且有许多种答案可供参考。只需列举我书桌上一些书的名字:《将胜任者与非胜任者区分开来的八种技能》(*The Eight Skills That Separate People Who Perform from Those Who Don't*)、《三种张力》(*The Three Tensions*)、《关于未来的五个创意》(*The Five Minds of the Future*)、《商业长期成功与失败的四个秘密》(*The Four Secrets of Long-Term Business Success and Failure*)、《七个自我毁灭的习惯》(*Seven Self-Destructive Habits*)、《使雇员心系业务的八个要素》(*The Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business*)、《卓越管理的十二个要素》(*Twelve Elements of Great Managing*)。多么神圣的数字啊!

我的六个秘密来源于我对英格兰和安大略省(包括公立学校系统和大学)教育改革的理解,以及亲身参与实施的大规模的、真实性的变革,还包括我在世界各地参与的一些重要变革行动。经证明,这些秘密与商业文献有关,特别是那些提供数据和公司个案的研究。这些秘密使我们能够以批判的眼光来审视文献中的教训;它们赋予我们一种能力,使我们能够辨别什么样的意见可能是正确的,什么样的意见是明显有误的。

六个秘密并非是一种将其遮蔽在公众视野之外的阴谋;它们之所以是秘密是因为其深层意义难以被掌握,而且非常难以被整合起来理解和运用。本书旨在使这些秘密能够被掌握。我总是努力使我的作品能够吸纳当今一些重要的变革观点,并使它们有见地、可辩驳、可简明地交流。此外,正如我们在许多商业领域以及健康与公立教育系统的例子中看到的一样,这些秘密在私人领域和公共领域都能够畅通无阻。最后,它们在应对 Thomas Friedman(2005)所刻画的“平的世界”的复杂性,以及 Ghemawat(2007)所详细描述甚至更为复杂的“半球”条件时特别

恰当。

假如掌握了这六个秘密，你将重新建立起应对变革的信心，这种信心回应了 Preffer 和 Sutton 对智慧作出的简要界定：“一种依据知识行动而又不盲从知识的能力。”(2006, p. 174)

ix 我将揭示是什么增加了引发深刻而持久变革的机会。我也将表明，正如最近一些作者所表明的，从看似成功的组织中吸取的教训是多么具有误导性和危险性。最重要的是，这些秘密会引导你应对变革情境中特有的不确定性。假如已经存在应对变革的答案，我们应该很早以前就发现了，并且也不会耗资十亿美元来寻找这个答案。但是存在一些相似的答案，它们正变得非常逼近。

为了每个人的利益，现在是时候揭示这些秘密了。在 21 世纪，没有什么比学会管理变革更为重要的了。本书将有助于你做到这一点。

六个秘密背后的思想来源于我在世界各地所从事的工作，包括澳大利亚、智利、英格兰、中国香港、爱尔兰、马来西亚、荷兰、新西兰、斯堪的纳维亚、苏格兰、韩国、泰国、美国、威尔士，当然还有加拿大。这些策略正在调动所有关键的参与者——政客、政府部门、商业团体成员、父母、社区领导、学生、教师、行政人员以及管理者。这些思想在公共领域与私人领域的运用是类似的。我想要感谢许多同事和朋友，他们与我共同致力于这项全球性事业，这项事业对我们 21 世纪的生存至关重要。我从他们身上及我们共同的工作中获益良多。

要特别感谢安大略省的 Dalton McGuinty 省长。他委任我为特别政策顾问，使我们有从 2003 年到 2007 年在安大略省公立学校体系中运用这些秘密，并从它们的实际运行中获得学习。另外，在下一个四年，我们会更深入地推进选民委托的一项非常重要的任务。当领导者在做正确的事时，社会将受益，而且应用这六个秘密的策略将在政治层面发挥作用！

在家里，Wendy 和 Conor 为我创造了舒适的生活环境。许多人并非都像我一样幸运，我感觉在许多方面都获得了特权。

我要感谢 Claudia Cuttress。她支持和完善了所有与秘密相关的方案，并且对这本书的写作也有帮助——她一直都是重要思想和宝贵支持的源泉。我对她感激不尽。

最后，Jossey-Bass 是优秀的出版商。Leslie Iura 赞同本书的观点，并激励我写出来。Matt Hoover 和其他一些编辑都非常优秀，他们通过编辑使本书更具影响力、更加完善。

感谢所有允许我去分享秘密的人们。希望你们能喜欢它们。

导论 让理论自由地传播

任何时候,一种好的理论都要胜过一项战略计划。计划是工具,它只有在一定的思维方式下运用才是好的工具。无论思维方式是否有缺陷,它是理论。理论并非抽象的猜想,并且它与获得理性无关。生物学家 David Sloan Wilson(稍后我们将述及他对进化理论富有成效的运用)很好地领会了这层意思:“理论仅仅是组织观点的方式,而这些观点似乎能彰显世界的意义。”(2007, p. 16)换句话说,理论能彰显真实世界的意义,并能为真实的世界所证实。最好的理论将其核心牢固地扎根于行动中。

能够很好传播的理论是那些能在实践中明智地指导人们理解复杂情形,并指向在那些情形下可能有效行动的理论。好的理论能够在公共和私人领域的组织中传播,并能被运用到地理、文化各异的情境中去。

既非理论又非行动

Henry Mintzberg(2004)以其独特的近乎刻薄的方式抨击了许多 MBA 项目中进行的抽象理论教学,因为它是一种脱离情境的理论。正如他所指出的,“技术可能被界定为某种能在头脑中运用的东西”(p. 39,强调为原文所有)。技术只有“当人们有所差别地运用于具体情境中时”才是有效的(p. 39)。那些传播的理论确实具有细微的差别。

如 Mintzberg 所总结的,MBA 项目着重于分析、技术和抽象的策略。但是,效率的问题不在于你有多聪明,而在于你运用的理论是否具有基础和富有见地。不要忘了安然,这个 20 世纪 90 年代最成功而

又最遭诽谤的大公司,以其聪明才智为骄傲。它的领导者是拥有最愚蠢行动理论的“屋内聪明人”^①(McLean & Elkind, 2003)。Jeff Skilling 是总裁和首席运营官,在安然倒闭之前曾在 2001 年担任过七个月的 CEO,McLean 和 Elkind 这样描述他:“当人们描述 Skilling 时,不只是用诸如‘聪明的’这样的词;他们还运用诸如‘非常有才气的’或者‘我所见过的最聪明的人’之类的短语……他能非常迅速地处理信息,并使新的观点概念化。他能即刻将非常复杂的问题简化为一种非常形象化的比喻。”(p. 28)

安然的管理人员中获得 MBA 学位者众多,他意在营造一种文化,即智力超常者和十足的聪明才智者是最重要的,也会获得最大的回报。正如 McLean 和 Elkind 所言,设计者并非挖渠者。再也没有比安然的理论更坏、更令人震惊的例子了,这一点我们会在这篇导论的后面提到,但现在我要说的是,扎根于最优秀头脑中的脱离背景的观点并非是我通过有效传播理论所表达的意思。

3 假如沟渠还未设计好,那挖它们会怎样呢? 自发的行动是相当危险的。Jack Welch 在 1981 年到 2001 年的 20 年间在通用电气公司取得了辉煌的成功,这可以作为为什么我们应该谨慎地从拥有未经概念化理论的人那里借用观点的很好例子。仔细考察他的哲学会发现仅有行动药方所具有的缺陷,特别是假如这些观点传播给那些不具备 Welch 那样鲜明个性的人(特别是传播给那些拥有缺陷理论的强硬派领导者尤其危险)。Welch 说过:“不要去理会那些费劲的、智能化的数字处理和分析吧,领袖们说你必须获得正确的策略……在现实生活中,策略实际上是非常简单的。你选择总的方向,并且想尽一切办法执行它。”(2005, p. 165)

① 美国电影名,2005 年的纪录片,根据《财富》杂志记者 Bethany Mclean 和 Peter Elkind 的同名畅销书改编,该书研究了美国历史上最大的商业丑闻。影片描述了 2001 年安然公司(Enron Corporation)的破产,由此引发的公司几名高管的刑事犯罪,同时还表明安然贸易商卷入了加利福尼亚州电力危机。——译者注

Welch 的核心策略被称作“分化”或者“活力曲线”，这种策略每年将员工评为 A、B、C 三类(Welch, 2001, p. 159)。A 类人是那些“充满热情,并能超前推动工作的人”;B 类人是那些“具有良好品质,但缺乏热情的人”;C 类人是“不能完成任务的人”。一旦员工被分完类, Welch 就开始运作起来。“A 类人获得加薪的机会应该是 B 类人的两到三倍。B 类人应该视他们每年作出的贡献获得稳定的提升。C 类人必须一无所获。”(p. 160)

即使管理者并不认为他们雇用了 C 类人,但是仍不得不采用 20—70—10 法则。通常,C 类人每年都会被辞掉。这种策略是否具有长效性呢?当这种 20—70—10 法则被传播时,自动运用它可能会营造一种冒险和信任的氛围吗?或者随着时间的流逝,它会破坏有效的行动吗?我们应该看到,活力曲线并不与六个秘密一致。在我看来这代表了一种传播很广的理论。商业文献中的权威观点确实能传播;只是它们危险地传播着。

Boudreau 和 Ramstad(2007, p. 13)报道,在 2001 年至 2003 年间“那些规模、努力程度以及成熟程度各异的组织同时采用了 20—70—10 系统”。20—70—10 系统的传播逻辑在于,假如它能为通用电气公司服务,为什么不能为我们服务呢(顺便提及,安然运用了 20—70—10 活力曲线)?以纽约第五大道倒霉的商店经理为例,他前晚在电视上看了对 Welch 的采访后,问了他一个相关问题。正如 Welch 骄傲地描述的:“这位商店经理将我带入一个偏僻的地方,一个楼梯底下,在那里无人能听见我们说话。他解释说他的销售团队由 20 人组成。‘Welch 先生,’他问,‘我真的必须辞退两人吗?’‘假如你想拥有第五大道上最优秀的销售员工,你可能要这样做。’”(2001, p. 434)

拥有理论,并要活学活用!

Jack Welch 具备许多优秀的领导品质;但他没有可以传播的理论。我故意选择了一个“成功的”案例——通用电气公司, Welch 用

4000 多亿美元建立其市值地位[但要谨防的是,Sheth (2007) 将其看做是‘巨大的困扰’,一种自我毁灭的习惯]——来表明采用成功公司的表面技术将是多么危险。你需要一种比单一技术所能提供的更好的指南;这里没有捷径。

5 Mintzberg(2004) 同样质疑了通用电气公司喜爱的另一项技术——“测验”的长期功效。测验从一位管理人员的介绍开始,他宣布完一个挑战或问题后就离开了。正如 Welch 所描述的,在接下来的两天或三天里,“老板不会出现,也没有主持者来主持讨论,员工被要求列出问题,并就解决方法进行辩论,并且准备在老板返回时拿出观点”(2001, p. 182)。这并非一个坏的想法,但它只是一项缺乏理论支撑的技术。行动学习是好的,但它必须同时具备反思性洞察力,这种洞察力与一种能够引导进一步行动的根本性理论联系在一起。技术就其本身而言只是工具。

Mintzberg 承认 Welch 担心通用电气公司中过多的官僚作风是对的——不愿采取行动——但却对“行动学习”的目的感到疑惑。他敏锐地观察到:“管理者需要更多的行动,或者更多的机会去反思已经采取了足够多的行动吗? 换句话说,他们需要提高能力去反思已经采取的行动吗?”(p. 227)

Mintzberg 给出结论:“学习不是做;它是对做的反思。”(p. 228) 他还声明:“关于管理,可能存在一些本能性的东西,但是它也必须通过学习,不仅仅是通过实践,而且也能够的实践的时候获得概念性的理解。”(p. 200, 强调为原文所有) 六个秘密正好与行动中的反思相呼应。现在我们正愈益接近那种将要传播的理论。

一个大大的警告

在掌握真正的理论之前,我们忽略了一个警告:世界变得越来越

复杂,以至于任何理论都不再是确定性的了。永远不会有蓝图或银弹^①。决不要只吸收你所读到的(即使是六个秘密)表面价值。Robert Rubin 在克林顿政府度过了八年,他很好地阐释了这点:“一旦你将一个观念内化,即你不能用绝对术语来证明任何事情,生活就更多地与偶然、机遇和权衡相关了。在一个缺乏可证明的真理的世界里,提炼现存可能性的唯一方式就是借助更多的知识和理解。”(2003, p. 57)

假如你想知道复杂性,试着看看 Thomas Homer-Dixon 的《底之上:灾难、创新以及文明的复兴》(*The Upside of Down: Catastrophe, Creativity and the Renewal of Civilization*, 2006)。Homer-Dixon 描绘了五种“构造压力”:人口压力、能源压力、环境压力(土地、水、森林、渔业)、气候压力和经济压力(富人与穷人之间不断扩大的收入差距)。他详细说明了这些压力如何产生导致“同步失败”的倍增效应。我们将在后面的章节中谈论热情、道德目标和幸福,但是现在我能说的是掌握这六个秘密将使领导者置身于一个位置,在此位置上,他将怀有更大的目标和信念去行动,尽管在他头脑中要始终存有这样一种明智的附带条件,即他们必须“依据知识而行动,同时不盲从知识”(Pfeffer & Sutton, 2006, p. 174)。

在本书中,看似很奇怪的是,我为你们提供建议,接着又提醒你们要怀疑它,但那确实正是我在做的。领导者两个最大的失败可能是在迫切需要行动时犹豫不决和面对复杂性时坚守刻板的确定性。在上述任一情形中,领导者都易受银弹的攻击——在一种情形中控制它们,在另一种情形中又欣赏它们。

为什么从即使最成功的案例中也应该谨慎地采纳管理建议, Rosenzweig(2007)为我们提供了许多理由(确切地说有九个)。

^① 比喻简单通用的解决办法。——译者注

7

他引用了九种欺骗管理者的商业错觉。最突出的错觉是光环效应，它是一种“依据通常的(回顾性的)印象来推论有关特殊品质的倾向”(p. 50);也即,一旦组织看起来是成功的,人们会将其成功归因到组织中事后被证明了的品质上。正如 Rosenzweig 所证明的,在一个特定的成功组织中,你所确认的每一种品质,都能在另一个成功组织中发现相反的品质(例如,坚守核心事业与寻找新的机会相对)。因此,光环效应让人明白不加批判地采用通用电气公司的活力曲线或测验是不明智的。

8

依据心理实验,Rosenzweig 证明“无论是外部观察者还是参与者——一旦人们相信结果是好的,他们就倾向于对决策过程(或组织的其他特征)作出积极的归因”(2007, p. 34)。换句话说,假如你只是考察已经成功的案例,那么事后的调查研究是令人怀疑的。Rosenzweig 讨论的另一个错觉是将相互关系错当成了因果关系。传统的例子是,一个地区鹤的数量越多,出生率就越高,这其实是一个错误的结论(真正的原因是:过去在农村地区出生率通常比较高,而在农村地区鹤也更常见)。第三个错觉是对事件的单一解释。我目前最喜欢举的一个例子是芬兰有世界上最高的文化水平,却没有国家考试;因此,其他国家应该取消国家考试。没有必要再详述剩下的六个错觉了,但是它们合起来形成了一个清晰的警告,提醒人们注意那些汇编已经成功的组织实践的书籍。Collins 的著作《从优秀到卓越》(我们将在后面再论及)遭受了同样的命运;如 Rosenzweig 所言(2007),“假如你根据结果来选择公司,然后通过进行回顾性的访谈收集数据,并从商业出版社搜集文章,你不可能发现是什么在引领一些公司走向卓越。你不过是从光环效应中抓住了一点光”(p. 120)。

从根本上说,Rosenzweig 说的是在一个复杂的世界中,成功是不可预料的,因为消费者的需求是不确定的,竞争者是不可预料的,技术在不断地变化,还有许多其他一些难以预料的事情。管理者并非

要在商业文献中寻找确定性,相反“他们最好要明白商业成功是相对的,而不是绝对的,并且竞争优势需要计量好风险。要明白很少有公司能获得持久的成功,而那些持续成功者是将几个短期的成功放在一起,而不是有意识地去追求持续的卓越”(2007, p. 158)。

我建议在有好的理论的指导下行动,因为理论决不会假定存在绝对的确定性,而且它们在面对未来时是谦逊的。优秀的领导者是那些有思想的管理者,他们运用其行动理论(例如六个秘密)去指导自己的行为,同时对意外的事或指向进一步行动的新数据持开放的态度。

传播的理论

一个有关好的理论传播的例子是进化论——其观点是植物、动物和人类一直在适应不断变化着的环境。进化理论预示并发现,长期的进化有助于不断拓展合作性行为的边界,但并非在所有情形下都如此——例如当环境充满敌意时。检验进化论本身并非我的目的,但是当 Wilson 将进化论运用到动物和人类的各种学习中,包括利他行为和宗教学习时,他证明了一种好的理论能做什么。

另一个有关好的传播理论,并与我们的兴趣点更为接近的例子来自我的好朋友 Michael Barber(2007),他是 Tony Blair 首相执行部的前任领导。Barber 的行动理论包括雄心勃勃的目标、关注的焦点、数据的清晰和透明,以及一种持续的紧迫感。就其具体实施而言,他谈到(1)准确的目标和资源定位;(2)培养新能力的动机,特别是与那些做得不好的人或组织相关的动机;(3)备选供应商;(4)规定所有的供应商收集数据,确定最优的实践,运用它们,并进行追踪;(5)赋权给消费者;(6)检查、检查还是检查正在有效实施的计划。

首相执行部集中精力在以下一些领域取得了显著的成就(Barber, 2007, p. 50):

	健康	心脏病死亡率
		癌症死亡率
		等候名单
		等候次数
		意外事件和紧急事件
教育		11 岁时的读写能力和计算能力
		14 岁时的数学和英语
		在中学完成五门高级课程的学习
		逃学
内政部		整体罪案及类型分析
		成为受害者的可能性
		对正义的侵犯
运输		道路拥挤
		火车准时

10)

现在,人们需要能够广泛传播的理论已经提上了议事日程! Barber 和他的同事——更确切地说,是上述四个领域的领导者和工作人员——在所有领域都取得了进步,有时候是从不足到足够,而有时候是从不足或足够到好。考虑到他们工作的范围和规模——在一个有着 6000 多万人口的国家中所取得的社会进步的确令人印象深刻。尽管如此,结果也只是足够好,因此正如 Barber 自己也同意的,他的行动理论需要更多地加以精炼,进行更好地实施。

我并非指的是要采纳 Barber 的特殊理论,而是要借助这种行动理论来阐明我所要说明的:这种理论很好地扎根于问题应用领域,就策略本身而言是经过详细审查的,当然,还包括这些策略的预期和非预期结果。

现在,我们可以来看看这六个秘密了。图 1.1 说明了其结构。

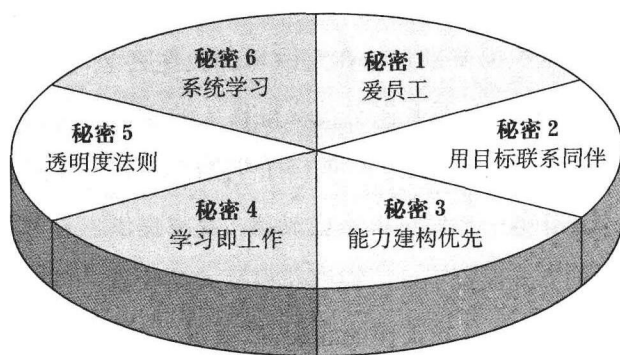


图 1.1 六个秘密

该结构图的基础由五种设想和标准构成。第一，此理论将运用于大规模的改革。目标是要改变整个组织、整个系统。例如，在我自己当前的工作中，这个目标包括改善安大略省整个公立学校系统。第二，该结构图必须作为一个相互作用的结构来理解——六个秘密中的任何一个都依赖于其他五个。第三，它们都颇含深意——也即，需要进行反复多次的思考和应用才能理解其意义和作用。第四，它们需要人们热情地投入，我的意思是此理论发挥作用的一个主要原因是这六个组成部分有助于激励大多数人投入热情和精力，而这些热情和精力是获得结果所需要的——我有时称其为动员百万变革主体。第五，六个秘密中的每一个秘密都代表了一种张力或困境，它意味着你可能在一个方向或另一个方向上犯错——精明的领导者将其保持在动态的张力中。每一个秘密都需要动态的平衡，或者如 Roger Martin 所称的《整合思维》(*The Opposable Mind*) (2007)。例如，你不会在爱员工或顾客之间作出选择；你会采取一种整合的方式来解决。在第二个秘密中，你不会强调自上而下或自下而上的策略；你会将二者融合，等等。我将在秘密六进一步讨论整合思维。

现在，我们将简单地介绍这些秘密，然后在接下来的六部分中进行更深入的探讨。

1. 爱员工

12

如果仅将组织的基础建立在对顾客的关注之上,而没有对员工作出同样认真的承诺,那么你不会取得长久的成功。我们也都看到了相反的情况:组织似乎是为了员工的利益在运行,而将顾客看做是入侵者。上述任何一种做法都不会成功。我将提供强有力的证据来证明以正确的方式投资于员工能够获得巨大的收益。关键是要使员工持续不断地学习,寻找工作的意义,以及员工与员工之间、员工与公司之间作为一个整体的意义。

2. 用目标联系同伴

在公共或私人领域进行的所有大规模改革都会面临我所说的过紧—过松的两难困境。假如你想进行大规模的改革,你最好重视和强化要求;但是假如你要求过分,人们会感觉不舒服,并会反抗。同时,当局者需要赋权。但是假如你将权力和资源移交给参与者——“让一千朵花同时开放”的方式——你会得到不均衡的结果(一千朵花事实上不会开,那些开了的花不会常开不谢!)。我将用充足的具体案例来表明,这种两难困境的解决办法来自上层,但并不直接。它来自那些采取持续的和有目的的同伴互动策略的领导者。同时具备紧—松系统的社会黏合剂将黏合,不是在普通员工爱上领导层——那些上层管理者——的时候,而是当他们爱上同事时。领导者的工作是提供好的方向,同时通过有目的的同伴互动和与结果相联系的学习来达到这一结果。

13

3. 能力建构优先

能力建构需要领导者关注整个组织或系统单独的及合作的效能的发展,从而获得重大改进。特别指出,能力由新的能力、新的资源(时间、思想、专业知识)以及新的动机组成。许多行动理论运用恐吓和惩罚性的问责制。我始终认为这种做法最多只能取得短期的、不能持久的结果。当遇到复杂变革时,威胁会产生逆反效果。这些方

法的反面——非评判主义——并不意味着你无需将事物判定为有效的或无效的。相反它意味着你不会轻率地这样做。从另一方面说，存在着比消极判断更好的方式来慢慢灌输恐惧——例如，联合透明度法则和同伴互动。轻率的判断有其适用的地方，如当某人在辱骂或参与犯罪和欺骗行为时，但是作为激励因素，它们最好有所保留地运用。本书主要的收获都将来源于这六个秘密，但它们中任何一个都不会包含公然的评判主义。

4. 学习即工作

我一个澳大利亚同事写了一篇论文，题目非常奇妙《专业发展：避免变革的伟大之路》(*Professional Development: A Great Way to Avoid Change*, Cole, 2004)。换句话说，非常多的人进入工作坊、参加短期课程，以及诸如此类的，而极少数人在工作中学习。工作之外的学习可能代表一种有用的输入，但是假如学习与工作的情境不平衡、不一致，这种学习将以日渐肤浅而告终。我将提供证据表明有效的组织是将工作和学会更好地工作看做整体和同一的。

14

5. 透明度法则

对于透明度，我所意指的是结果清晰而持续地呈现，以及清晰而持续地通往实践(正在做的就是要获得结果)。透明度可能被滥用，例如当结果带有惩罚性时，却没有好的数据来推动持续的透明度，持续的提高决不会发生。当这个秘密与其他五个秘密一起运用时，收益远大于投入。而且，透明度在 21 世纪这个平的世界里随处可见。当透明度始终明晰时，会产生一种“积极压力”的气氛——这是一种以公平和合理的方式被体验到的压力，是一种能够引起行动并指向问题解决的压力，是一种最终不可避免的压力。

6. 系统学习

系统能够在具有连续性的基础上学习。在行动中，前五个秘密相互作用的结果与系统的自我学习是等价的。两股主要的变革力量