

WORKING IDENTITY

Unconventional Strategies For Reinventing Your Career

管理你的下半生

生涯转换的非传统策略



[美] 赫米尼亚·伊芭拉 著

浙江教育出版社

管理你的下半生

生涯转换的非传统策略

[美] 赫米尼亚·伊芭拉 著
姜飞月 译

浙江教育出版社

KING 

conventional Strategies For Reinventing Your Career

图书在版编目 (CIP) 数据

管理你的下半生：生涯转换的非传统策略/(美) 伊芭拉 (Ibarra, H.) 著；姜飞月译. —杭州：浙江教育出版社，2003.12

(个人发展书系·生涯管理)

ISBN 7-5338-5101-3

I. 管... II. ①伊...②姜... III. 职业选择—通俗读物 IV. C913.2-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 111089 号

著作权合同登记号 浙图字11-2003-100号

WORKING IDENTITY

Original Edition Copyright ©2003 by Herminia Ibarra

Original Language Published by arrangement with Havard Business School Press

Simplified Chinese Translation Copyright © 2003 by

Zhejiang Education Publishing House

ALL RIGHTS RESERVED

管理你的下半生——生涯转换的非传统策略

GUANLI NI DE XIABANSHENG

著 者 [美] 赫米尼亚·伊芭拉

译 者 姜飞月

责任编辑 王晴波

装帧设计 朱科夫

电脑制作 天马视觉工作室

出版发行 浙江教育出版社

印 刷 杭新印务有限公司

开 本 880×1230 1/32

印 张 7.625 插 页 4

字 数 150 000

版 次 2003年12月第1版

印 次 2003年12月第1次印刷

书 号 ISBN 7-5338-5101-3/C·04

定 价 18.50元

版权所有 翻印必究



WORKING
IDENTITY



前 言	1
第一章 重新创设你自己	11
第一部分 转换中的认同	
第二章 可能的自我	39
第三章 认同之间	67
第四章 深层改变	94
第二部分 实践中的认同	
第五章 精心设计试验	125
第六章 改变联系	153
第七章 理解意义	179
第三部分 将非传统策略付诸实践	
第八章 成为你自己	215
附 录 关于生涯转换的研究	229



九月的某个夜晚，霜冻刺骨，寒气逼人。在历史悠久的新英格兰乡村俱乐部里，随着身穿朴素工作服的男男女女的陆续到来，那里就有了一种可以明显感觉到的期待气氛。在登记处，每个人都领到了一些彩色圆点物，以及通常意义上的俱乐部徽记。组织者要求每个人都要选择两种颜色的圆点物：一种代表着他当前工作（或刚刚辞去的工作）所在的行业，另一种则代表着他希望将来进入的行业。然后，把它们与俱乐部徽记一起别在衣领上。

这是俱乐部为那些渴望重新创设自我的人举行的一次“建构关系网”的活动。在参加活动的人当中，有许多是从位高权重的职位上退下来的。组织者邀请我去谈谈关于如何利用关系网来改变生涯的问题。每个参加者都要支付一笔昂贵的费用，但是，他们愿意，因为他们本能地知道，在这儿，我要告诉他们：他们现有的关系不能帮助他们重新创设自我，他们需要建立新的关系。我还要告诉他们，在稳定的工作中，我们所信赖的关系网几乎不可能让我们标新立异。这次活动的目的就是要将著名的“六度分离”^①

①六度分离(six degrees of separation)，美国社会心理学家斯坦利·米尔格伦在1967年通过实验得出的著名结论，意为任何两个素不相识的人中间最多只隔着6个人，也就是说，只需要6步，就能使地球上任意两个陌生人之间产生联系——译者注。



原则付诸实践,借此最快捷的方式,尽可能地使我们远离日常活动,通过接触,去认识我们还不认识的人。

通常,我们在找工作时,会一遍又一遍地被问及“你是谁?”“你是干什么的?”“你在期待什么?”之类的问题。彩色圆点物是用来简化交流过程,替代上述仪式的。活动时,每个人灰色衣领上的那排彩色圆点物把舞厅装点得像开晚会似的,各种颜色在灯光的辉映下,发出令人目眩的光彩。但在活动进行的全过程中,几乎没有人一直坚持选用两种颜色,而且舞厅的环境,也让人无法辨识他们属于哪一类人,更无法判断,他们对未来怀有怎样的梦想。那天晚上,他们不是把自己介绍给其他人的单个个体,而是像一道彩虹,呈现出他们多种可能的自我。

准备跨越

我们是如何意识到自己想改变的呢?往往是担心、激动、忧虑、渴盼、自我怀疑、愤怒,以及恐惧,种种情绪纠结在一起,就像乡村俱乐部中的人一样,慢慢地才意识到我们有改变的愿望。在这方面,我们并不缺同道中人。

“我在做的工作真的适合我吗?我应该改变方向吗?”这是当今身处职业生涯中期的专业人士心里最具压力感的问题之一。最近20多年来,进入迥然不同的领域、实现跨越的人数明显上升,而且还在继续增长。但是,与乡村俱乐部中的人不同的是,没

有彩色圆点物来表明我们处于什么位置,希望去什么地方,我们多数人都面临着何去何从的巨大困惑。

无论我们面对的问题有多少共同之处,仍然没有人能弄清应该如何避免生涯改变中的混乱。在向新工作的转换中,多数人都经历了一段混乱、迷惘、不安全、不确定的时期,并且这一不确定时期要比开始转换工作时所想像的持续时间更长。即使有充足的经济积蓄和庞大的家庭支持,也不会使这些情绪变得更容易承受。更有甚者,与转向新公司、新行业中相似的工作相比,或与在我们都已非常熟悉的领域中担任不同的工作职位相比,真正的生涯方向的改变往往要给人们带来更多的恐惧。

即使找到了解决混乱的方法,也不见得会使这种煎熬人的经历变得无足轻重。但是,它的确可以增加我们重新创设自我的机会,并且,在这一过程中,它也可以增加我们发现工作中更多快乐和成就感的机会。即使是在生涯改变看起来像一个随机过程,受我们无法控制的外部因素制约时(如迫使我们重新分清轻重缓急的生活危机,或几乎不抱希望时意外出现的工作机会等),也有共同的和可了解的模式在起着作用。而且生涯改变也不是沮丧、忧郁的产物。在本书的研究中,我甚至在截然不同的生涯改变中发现了其共同的核心模式,如果从非传统角度来看的话,在那些看起来偶尔发生且无序的行为背后,有一组相应的可以鉴别出的策略。



改变生涯,改变自我

本书以消除人们对两个简单观点的疑虑为主线:第一,工作认同(working identity)不是存在于我们内心深处的一个有待发现的事物。确切地说,它是由许多可能性构成:有些是显而易见的、具体的,由我们所做的工作、所在的公司、所讲述的有关工作和生活的故事规定的;另一些仅存在于未来的潜能王国或个人的理想王国中。第二,改变生涯意味着改变我们的自我。既然我们是由许多自我构成,那么改变就不是以一种身份换取另一种身份的过程,而是一个转换过程,其间,我们要重新形成一组丰富的可能性自我。但这两个简单观点的澄清会改变我们的想法,使我们理所当然地认为,所有的任务就是找到一份新工作。它们要求我们把更多的时间和精力放在行动而不是反思上,去做而不是去计划。因此,这是一种非传统策略。

传统智慧告诉我们,成功改变的关键在于首先要知道,并尽可能地清晰而且确定地知道我们真正要干什么,然后用所获得的“知”来贯彻合理的策略。从理论上说,“知”来自自我反思和孤独的内省,或者来自标准化的问卷测验、资格鉴定专家的帮助。一旦知道了自己的气质、需要、能力和核心价值观,我们就可以找到与之相匹配的工作或组织。接下来是我们都熟悉的目标设置、逐项检查、制订列表的练习——这是在正常环境中获取工作

的一项经得起检验的技术。传统方法告诫我们,计划至关重要,在做好准备之前,在我们知道要去哪里之前,不要贸然行事。

但是生涯改变并不遵循传统的方法。我们是通过现实检验而不是通过内部观察,是在实践中而不是从理论上了解我们是谁。我们是通过做——预演新活动、接近新团体、找到新的角色榜样,以及我们把自己的故事告诉周围人,以此来重新建构我们的故事,以此来发现各种真实的可能性。我们需要的是要用这种方法,用从他人那里获得的经验和证据来阐明它。我们解释新信息,整合新信息,然后勾勒轮廓,添加色彩,涂抹阴影,最后定型。因为我们的这些选择有助于创造出我们想要成为的那种人的形象。为了进行自我更新,我们需要摆脱单纯的大脑思考,积极地采取行动。

在我们选择代表未来各种可能性的彩色圆点物之前,我们必须知道存在什么样的调色板(行业、专业和职业),知道调色板上的什么颜色(具体的工作和角色榜样)可能最适合我们。这不是理论上的练习。我们可以说,“我喜欢从暖色调开始”。但是,在确定合适的色调之前,我们必须揭示出一系列的可能性,并在日常生活中检验它们。这同样适合于生涯改变。这方面,我们需要实实在在的例子和具体的试验。工作认同首先是一种实践:把我们自己置于一组可行的步骤中,创造和揭示出我们可能的自我,这是一个永无止境的过程。



本书为你而著吗？

当你听说一个律师，他放弃已有的一切，成了一名海军上校，或听说一位审计员，离开了她所在的会计事务所，创建了自己的玩具公司时，你感到兴奋、激动，并且想知道他们是怎么做的，那么本书就是为你而著的。假如你对你所看到的个案——渴望改变但仍然感觉茫然的人，或为了某些全新的事业而毅然抛开现有的一切的人——感到好奇的话，那么你也会饶有兴趣地阅读这本书。

本书讲述了23个生涯改变者的故事。通过业已证实的心理和行为理论的镜头，分析了他们的经验。本书以这些人的故事和社会科学领域中的延伸研究为基础，肯定了生涯转换过程的不确定性，鉴别出了生涯转换过程的基本原则。但是，本书并没有为更好的转换提供一个十点计划，因为那不是过程的本性。相反，本书展示了一个直截了当、简明易懂的框架，描述了转换过程真正涉及的是什麼，什麼导致了转换过程中的逗留徘徊与不断前进之间的差异。

本书并非适合所有的人。对那些刚刚开始职业生涯的人，对那些主动放慢工作—生活节奏的人，以及在工作中给自己松绑的人都不适用。它适用于那些身处生涯中期，在自己的生涯道路上投入了大量的时间、精力，接受了大量训练之后，开始怀疑自

己是否该继续沿着这条道路走下去的专业人士。这一改变的愿望可能恰巧与40岁危机(中年期危机)相吻合,是心理学中著名的中年期过渡的一部分。不过,这里所描述的生涯中期的人要广泛得多:既包括年轻时开始其生涯,在30多岁时又回到了学校的人,也包括那些想探索一条不同的道路,想在随后的15年职业生涯里,尝试新自由的50岁的人。总之,无论你的年龄有多大,只要你有可依赖的经验,有让你在接下来的生涯中获取精神和经济上成功的动力,那么本书就适合你。如果你周围有人——你的配偶、亲密的朋友、可敬的同事、钟爱的弟子、长大成人的儿女也在考虑这种转换,那么本书也适合你。

一般而言,我们多数人会在三种不同的组织机构中工作,一生中至少有一次重大的生涯转换。知道哪些步骤有助于重新开始,并不会降低最终目标的巨大不确定性,然而,它会使我们踏上一条美好道路的机会大大增加。

你能做什么,或者你梦想做什么,那就开始去做吧!

致 谢

我要衷心感谢许多人,感谢他们为本书的出版所作出的贡献。

如果没有那些慷慨地献出时间,与我分享其生涯转换经验的先生们和女士们,就不会有本书的写作。他们当中只有一部分



人在这方面得到了浓墨重彩，还有许多人，我从他们身上学到了很多，这里却没有提及。我深深地感激他们带给我有益的资料，我非常珍视他们对我的信任，允许我讲述他们的故事。

我尤其要感谢肯特·李尼巴克，他鼓励我把本书看作是一系列的故事。我与他的首次商谈，成了本书命运的转折点。肯特为我提供了本书结构和风格上的建议，在他的帮助下，我成了一个较好的故事讲述者，我的写作也上了一个台阶。

我的许多朋友和同事都阅读了本书的初稿，并且在研讨会和对话中听取我的想法。这些朋友和同事包括杰夫·布拉达克、伯洛格·费尔司、马丁·加吉洛、皮埃尔·赫尔斯特尔、罗萨贝斯·摩斯·坎特尔、布鲁斯·苛特尔、琼·桑特斯、布里·斯坦恩、马丁·范·德恩·珀尔、约翰·维科斯、杰克·加巴罗、林达·希尔、尼廷·诺日亚等。戴维·托马斯更是千里迢迢地赶来陪伴我，想尽方法帮我完成本书的写作计划。我也非常感激艾德·施恩和两位匿名的评论者，感谢他们在关键时刻给予的谨慎而有深刻见解的反馈意见。

感谢比尔·布里奇、哈茨尔·马库斯、艾德·施恩，以及卡尔·维克的伟大的智慧成果，感谢他们在生活转换、可能性自我、生涯支持，以及生活意义等方面作出的开创性研究。我的许多观点就是建立在他们的先驱性工作所提供的概念基础之上。

哈佛商学院在许多方面为本书的出版提供了支持。我在哈佛时的研究导师，特里萨·艾玛比尔一直信任我的“创造性方

法”。院长金·克拉克为我提供了一个学期的宝贵时间,让我不受干扰地写出了第一稿。

哈佛商学院和INSEAD的许多其他同事,以及为了完成本书的研究计划而搬离家乡的我的家人,他们为我的思想发展提供了机会和论坛。加利福尼亚研究处的克里斯·达沃尔、法国的哈佛商学院俱乐部、INSEAD的校友会、院长赫伯特·加狄哥劳恩,以及后来的兰帝斯·加贝尔等,为本书的写作构建时空结构方面提供了帮助,作出了贡献。

我难以说清本书研究计划是何时开始操作的,但是,无论何时,芭芭拉·里弗坎德都乐意倾听并鼓励我多从读者角度考虑。她作为支持者,在我准备写书的很多年前,就已经开始发挥重要作用。梅林达·亚当斯·迈里劳是哈佛商学院出版社的编辑,在本书的出版过程中,她以惊人的耐心 and 责任感指导我度过了本书写作的几起几落。在作为编辑的意见与激起我的写作动机之间,她设法达成了公正合适的平衡,我由衷地感激她所做的一切。

孔斯坦斯·赫尔,作为原稿编辑,她为本书脉络的清晰性和写作方式提出了非常好的建议。随着这些建议在本书各章中的贯彻,她的思想也有所体现。马肯·恩格斯比,我的研究助手,他帮我调整研究计划,并给予了适时的支持。

在讨论本书的主题和标题、发表独立见解期间,我走到哪里都随身携带着便携式电脑。对此,朋友和家人都给予了大力的支



WORKING

IDENTITY

管理你的下半生

持,并对我的工作表现了浓厚的兴趣。对朋友和家人所做的这一切在此一并表示感谢。

赫米尼亚·伊芭拉于巴黎

第一章 重新创设你自己

我们往往认为,成功地改变生涯,其关键在于先要知道我们接下来想干什么,然后利用所知来指导我们的行动。然而,生涯改变通常是以另一种方式发生的,即行先知后。为什么呢?因为改变生涯就意味着要重新界定我们的工作认同——在所扮演的职业角色方面,怎样看待我们自己,我们把自己的什么信息传达给他人,最终,我们是怎样工作和生活的。生涯转换就遵循着行先思后的顺序。因为我们是谁与我们是干什么的,这二者之间是紧密相连、密不可分的。这种紧密联系是多年行为累积的结果,要改变它,我们必须求助于形成它的同样方法,也即用行为来改变它。

多数时候,工作认同的改变是渐进的、自然的,甚至察觉不到我们已经改变了多少。但有的时候,我们会在不经意间发现,有一段时间,改变工作认同的欲望急不可待。我们是干什么的?我们想设法解决这一难题,试图猝然一击,用新的、更吸引人的自我



来取代旧的、过时的角色。结果,我们愚弄了自己,为什么?因为,就像理查德·帕斯卡尔在《混乱边缘上的冲浪游戏》(*Surfing the Edge of Chaos*)中所评述的:“与其说成年人可能去思考如何产生一种新的行动方法,还不如说他们更可能采取一种能产生新的思考方法的行动。”同样,我们也是以这种方式重新思考我们自己:逐渐地把我们自己展现在新的世界、关系和角色面前。

本书是对职业生活中形形色色的、在毫无目的地漫游的人如何改变其生涯的研究。近距离地去看一看,他们实际做了什么,既不是他们应该怎么去改变,也不是事后诸葛亮似的说明如何去准备,而是要揭示出至关重要的、反传统智慧的两点:第一,我们不是一个自我,而是众多自我。因此,我们不能简单地用新的工作认同去替换旧的工作认同,或者把工作认同 1.0 版简单地升级为 2.0 版;要重新创设我们自己,就必须度过一段转换期,在这段转换期内,我们重思、重构多种可能性。第二,要想彻底解决如何重新创设我们自己的问题,几乎是不可能的。因此,重新创设自我同样难以用一种计划有序的方法进行。从预想、检验个人可能的未来这一多步骤过程开始,成功的可能性较大,与此相比,成功较少依赖于一开始就知道的个体内在的、真实的自我。在我们重新创设自我的过程中,标准是在变化的。由于标准的变化,我们需要以直接经验去评价各种可供选择的方法,而自我反省是不能替代直接经验的。

这至关重要的两点是一组非传统策略的基础,这些非传统

策略把那些貌似神秘的、通向生涯转换之路的东西转化为我们任何人都可以采用的“做中学”的实践。我们通过采取行动,开始这一转换过程。

皮埃尔:从精神治疗师到佛教僧侣

皮埃尔·葛拉德,是一位38岁的法国畅销书作家,也是一位成功的精神治疗师。他非常清楚地记得他所参加的那个晚宴。在那次晚宴上,他和一个在法国西南部皈依佛教的欧洲人一见如故。皮埃尔对佛教一直很感兴趣,而那个佛教僧侣则对皮埃尔的精神治疗专业、对人们怎样哀悼亲人的逝去兴趣有加。那天晚上,皮埃尔与佛教僧侣的结交把他领进了一个他以前根本就不曾想到过的领域。

通过艰苦的训练,我成了一名精神治疗师。刚开始工作时,我是在一所医院的艾滋病科做实习医生。当时,预防艾滋病的药物还没有出现。这意味着我要学习如何与快要死亡的病人相处,学习如何面对死亡。在做实习医生期间,下午的时间基本上由我自由支配,于是,我就利用这段时间去做艾滋病热线的志愿者。后来,我转到减忧中心工作。在那儿,我给一位医生做助手,正是这位医生帮助了我,改变了我的职业生涯。这位医生并不赞同传