第一图书网, tushu007.com

<<唤醒人的艺术>>

图书基本信息

书名：<<唤醒人的艺术>>

13位ISBN编号：9787115174796

10位ISBN编号：7115174792

出版时间：2008-2

出版时间：人民邮电出版社

作者：（美）克洛克，戈德史密斯　著，王红丽　译

页数：222

译者：王红丽

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：http://www.tushu007.com

<<唤醒人的艺术>>

内容概要

她是惊世之作《管理的终结》的姐妹篇。
　　她是一本将诗性的、隐喻的、哲理的人文智慧，与心理学、组织学、领导学、信息论、控制论、系统论、耗散结构理论等。
科学理性完美交融的书。
　　她是一本你一开卷就难以放下，读着读着令你脊背冒汗的书。
她经常一语中的，震撼心灵。
仿佛正在描述的就是你的组织、你的同事，还有那个你不得不承认的自己。
　　她是一本读完之后，过了一段时间又会让你再读的书。
只要你不放弃梦想，只要你在成长的道路上还要翻越高山，只要你不甘就此虚度一生。
　　她是一本写给我们每一个人的书。
因为觉醒与真实关乎你的组织，关乎你的生活，关乎发现和做真正的自我。

作者简介

肯尼思·克洛克（Kenneth Cloke）是当代著名的管理学家、中突理论权威，现任美国纠纷调解中心主席。
琼·戈德史密斯（Joan Goldsmith）是当代著名的领导学家，她专长于领导力发展和组织变革的咨询与培训。

两位世界级的专家在其30余年的咨询与教育生涯中，先后为政府机构、非营利组织以及包括《财富》100强在内的数百家组织做过管理咨询与培训，成效卓著，备受赞誉。
两人共合写了6本书，每一本都充满了实践智慧，具有深刻的启发性和重要的实际指导价值。
《唤醒人的艺术》是他们的最新力作。

<<唤醒人的艺术>>

书籍目录

序　前言　第一编　背景：培养觉醒与真实　第1章　走向觉醒与真实　抵制变革　角色和期望的限制　组织为什么要创造角色　培养觉醒　培养真实　培养一致性　培养尽心尽责的行动　是什么将我们唤醒　工作中觉醒的七个机会　组织支持　转向性反馈、培训、指导与评估　终生学习　第2章　唤醒的艺术　一些潜在的问题　明确目标　改变自我　打破不信任的怪圈　三种处事方式　第3章　一切从何开始　应对机能障碍的各种对策　超越家庭习惯　类似经理的父母和类似父母的经理　打破旧有模式的四个步骤　怎样挖掘工作中隐藏的家庭问题　克服过度补偿　最终得到成长　第二编　过程：支持一致性与承诺　第4章　转向性反馈　多种形式的反馈　高质量的转向性反馈　不进行真诚沟通的原因　反馈存在风险　反馈的诀窍　团队信息反馈　管理者寻求反馈信息的一个脚本　录像反馈　用于促进自我反省的问题　第5章　转变性培训　培训是一种自愿的关系　培训师要站在局外人的立场上　转变性培训的六个步骤　转向性反馈支持转变性培训　转变性授权的策略　第6章　策略性指导　什么是策略性指导　指导的作用　作为策略性伙伴的指导者　是什么让指导具有战略性　策略性指导的阶段　网上指导　成功指导者的必备工具　领悟组织文化　第7章　参与性评估　价值观——整合理论与实践　经历的复杂性：我们在评估什么　文化多样性与评估　营造一个新环境：将学习与评估联系起来　设计参与性评估体系　参与性评估的六个步骤　360度绩效评估　惩罚和解雇　十二条有充分依据的惩罚标准　第三编　方法：鼓励转向性经历　第8章　勇敢的倾听　沟通的要素　倾听是怎样被组织等级结构扭曲的　倾听的要素　作为一个人去倾听　积极、共情而乐于回应的倾听　倾听未知的世界　对自我诚实的必要性　提出大胆的问题　态度与倾听　倾听及共同体的建立　第9章　矛盾的问题解决　学着去爱我们的问题　消解解决问题的冲动　欣赏矛盾　问题解决过程中的障碍　鼓励好奇和想象　有效解决问题的五个步骤　多维的问题解决方式　第10章　支持性对抗　进行支持性对抗的原因　对抗带来的问题与机会　批评至关重要　怎样为支持性对抗做准备　支持性对抗的方法　团队中的支持性对抗　对付躲藏与逃避　鼓励承担责任的方法　不同形式的道歉　第11章　冒险冲突化解　组织冲突的两种类型　冲突的责任　冲突化解中的角色　为解决议案做准备　冲突化解的八种方法　向他人学习　态度的重要性　第四编　关系；保持组织的觉醒与真实　第12章　唤醒组织　转变文化、结构和体系　合作的、学习导向的、基于调查的文化　协同的、基于团队的组织结构　整合的价值驱动体系　第13章　在组织中培养一致性与承诺　控制导向与学习导向　建立学习型组织与关系　从培训到发展　组织的一致性　基于共识的决策制定和承诺　从唤醒到尽心尽责的行动　第14章　无处不在的领导与组织民主　组织领导力的新形式　唤醒与民主　战略整合　在工作中培养爱

章节摘录

第1章　走向觉醒与真实　　我觉得很多成年人（包括我自己）或多或少都会陷入从婴幼儿早期就已经形成的如催眠般的精神恍惚状态：我们一直这样生活着，直到死亡时才发觉，原来我们从没有真正生活过。

——莱恩　　我们都遇到过精神恍惚的员工，他们虚度自己的职业生涯，对自己身边发生的一切熟视无睹，言行虚伪，丝毫不关心自己做什么、怎么做、为谁做以及为什么做。
实际上，在很多工作场所中似乎都充斥着精神病学家莱恩所说的那种陷于催眠般的恍惚状态的行尸走肉，他们麻木得如此彻底，以至于根本不知道什么才是真正的生活。

这种懒散、漠然、昏昏欲睡的状态表现在很多方面：过分沉湎于过去，对未来抱有不切实际的幻想；对现实持否定、戒备和漠视的态度；因变革失败遭遇挫折而一蹶不振；因组织中的等级特权、官僚作风及专制轻视而热情锐减；各种各样令人倦怠的关系、流程、文化、制度、结构及态度等，这些东西限制了人们对周围事物和自己的内心观察和行动的能力，削弱了作为人“我们是谁”的意识。

只要人们因为觉醒和真实而受到惩罚，并因而变得灰心、沮丧、失去爱心和不再努力，那么这种工作中的麻痹颓废现象就会出现得愈加频繁。
当经理们对重要的事情说假话或保持缄默时；当信息反馈不再以员工如何才能成功为导向，而是以其曾如何失败为导向——不只是工作中的失败，还包括做人上的失败——时；当绩效评估成了判别高下、划分等级的依据，而不再是催人上进、鼓励参与的支持力量时；当组织将友善与诚实、正直与进步、尊重与沟通割裂开时，都可能出现这种现象。

面对无法实现的期望、无以复加的痛苦、无穷无尽的悲伤、难以调和的冲突及接踵而至的失望，麻痹自己也是一种很自然的反应。
员工们在经历了多次损失、痛苦、冲突和失望之后，常常会退却、封闭或保护自己，不让自己再受到伤害，也不让自己被不愉快的想法所侵袭。
结果，他们对完全清醒时所能够感觉到的过往经历及痛苦便麻木了。
这种情绪的极端表现就是紧张症和精神分裂症，但更常见的是冷漠、心烦意乱、浅薄、敷衍塞责、孤僻、酗酒、旧病频繁复发、压力所致的伤害、愤世嫉俗、经常旷工、过分敏感以及无法解决的冲突。

员工们即便是些微地抵触觉醒和真实，也会大大削减他们的成长能力，从而失去活力并陷入一种半昏迷的恍惚状态。
在这种状态下，他们怎样才能进行学习或改变呢？
该想什么办法来激励他们继续培养、磨砺和拓展自己的技能呢？
他们如何才能攻克难关或学着为自己的胜利喝彩呢？
他们怎样才能成为有责任感的团队成员，提高自己的工作质量，或冒险改变目前不能正常运转的机制呢？

事实上，面对这些令人挫败的经历，惟一正确的选择就是唤醒自己，改变对过往经历的态度。
一旦被唤醒，他们的意识就会增强，变得更加真实；就会发现自己的组织与其宣称的价值观之间的矛盾之处，从而努力地去改善自己的工作流程、组织、关系、社团及环境——他们不再是偶一为之或孤军奋战，而是持续地与他人共同协作，从而彻底改变自己的工作生活。

随着人们的觉醒，他们会越来越意识到工作环境以及工作关系中的不协调因素，也能察觉到无效的或可能更有效的工作方式。
这样，他们就能摒弃破坏性的模式、敌视的态度、受伤的感受、痛苦的记忆，还有一些让他们陷入过去而无法自拔的沉迷行为；他们就能放弃对未来不切实际的幻想以及对过去所持的防备和否定的态度；他们就会对其所作所为及身份负责，对其行为和行为的后果负责；他们才能承担起艰巨的任务，去转变他们的个人的、组织的、社会的、政治的以及经济的生活，营造出更令人满意的、可持续发展的支持性工作环境。

抵制变革　　尽管存在上述可能性，或许正因为上述可能性，几乎没有人愿意抓住机会及时觉醒，欣然地跨越雷池，或满怀激情地去迎接根本性变革。
人们往往不太情愿接近自己的能力极限，大费周折地去试验或尝试新事物。

相反地，我们抵制、逃避新事物，对现状进行合理化的解释，欺骗自己说一切本该如此。
就像诗人奥登尖锐的诗句所描述的那样：　　我们宁愿毁灭也不愿变革；　　我们宁愿在恐惧中死亡，也不愿承受片刻的考验；　　让我们的幻想统统破灭吧！
　　有些时候，即便变革与我们的福祉息息相关，即便变革是善意的、深人人心且初衷美好，即便我们明知道变革会极大地提高自己的生活质量，然而，大多数人还是会抵制变革。
相反，我们变得更自我保护、互相指责和多疑，宁愿带着错误思想退却，也不愿“承受片刻的考验”，让那些令人舒适的幻想归于破灭。
为什么呢？
我们究竟害怕失去什么？
　　也许我们害怕变革会剥夺我们的工作或收入，会使我们丢掉身份和地位，或让我们失去自信，或动摇原本就不稳固的关于我们是谁的信念。
我们可能坚信，自己永远不会因为我们本身而得到理解或赏识；也许我们对组织环境太不信任，以致于除非情况越来越糟，否则我们都无法想像会发生变革；我们也许因为家庭出身而有不安全感或疑虑重重，将自己封闭在一种不悦的关系中，怀疑自己的能力；我们之所以不敢冒险做出一些可能会彻底改变生活的决定，也许只是因为缺少一些个人技能或组织的支持而已。
　　事实上，我们抵制的不是变革本身，而是变革所蕴涵的意义。
我们不想失去早已熟悉的东西，不喜欢看到任何新事物带来的不确定性，不想因为我们早已认同的事物不再能诠释自己而迷失自我。
唤醒自己，培养觉醒与真实的品格，可以挖掘和展现深处真实的自我，使我们不再受缚于过去或未来以及对变化的恐惧之中，从而减少对变革的抵制。
　　角色和期望的限制　　如果我们因为变革可能带来的这些影响而变得畏首畏尾，我们就会抗拒学习，拒绝接受他人诚挚的反馈意见，躲在面具背后，我们会因此而变得虚伪和浑浑噩噩，对自己周围和内心世界变化的感受变得迟钝。
我们力图保留那些熟知的东西，自以为这是在维护自己的权力和形象；然而，越是这样做，就越会削弱我们诚挚地对待自己和他人的能力。
最终，我们会变得寸步难行，停止成长。
无论我们扮演什么角色，在不知不觉中，通过与这种角色保持一致，我们的权力会增加，自我会放大，对变革的抵制情绪也会越来越强。
同时，我们也会变得越来越虚伪，越来越不能以开放的心态去接受变革。
　　事实上，这些自我认定的角色根本不存在。
从整个人类的角度来看，组织、工作职位、等级或地位，也都是些子虚乌有之事。
幻想、假象、迷信、幻觉，正是这些我们的想像力虚构出来的东西让人们远离了真实的世界，阻隔了彼此之间的往来。
每一个角色都是虚构的，只是因为它仅部分地反映我们是做什么的，而大大地忽略了我们是谁。
然而我们却用自己造就的这些形象来主宰自己的生活，在让它们逐渐符合他人期望的同时，我们本身也丧失了自我界定的能力。
　　在安尼塔·布鲁克纳的小说《欺骗》中，一个妇女这样告诉她的朋友：“欺骗就是他人通过自己的期望而投注在我身上的罪恶，他们根据自己的需求用他们的期望塑造我的形象。
”人们将自己最有趣、最人性的一面隐藏在面具和角色的背后，只露出自己希望他人乐于接受的一面，从而变得虚伪和富有欺骗性。
这也是一种睡眠，即便已经适应了多年，任何人都随时可以从睡眠中醒来。
要想醒来，就要培养自身的觉醒、真实和一致性，并遵守对组织、他人和自己的承诺。
　　无论如何描述自己，无论扮演的是什么角色，这些都不能触及灵魂的最深处。
此外，在描述自己时，总有一个“我”在描述“我自己”，但是正在描述的我与被描述的“我”并非同一个人。
如果“我”能像他人一样超然地观察和描述“我自己”，那么究竟哪一个才是真“我”呢？
我们用来描述自己的每一个角色、每一个细节似乎都是可靠的，其实不然：每种角色之下都隐藏着一

种思想，而这种思想之下又隐藏着一位思想者。
唤醒就是要找到藏匿在最深处的这位思想者。
如果我们做到了这一点，我们就会为自己做出的选择承担责任，就会认识到我们的力量存在于此，而不是存在于我们的角色或自我认定中。
组织为什么要创造角色　　传统组织用各种角色来界定和强化严格的权力等级。
这样的组织一般不太支持员工变革，或以真实、诚恳、直接、合作和民主的方式行事，因为这样做无疑会打乱原来的权力关系。
等级式、官僚式和专制式组织模式允许（在某些情况下甚至积极鼓励）角色的僵化和虚伪。
这些组织不愿意公开承认或检查自身所犯的过失。
它们抑制人们之间的真诚沟通，压制人们的创造力，破坏团队合作并打击个人的自信心，在这个过程中，逐渐使人沉睡。
由于缺乏诚挚的反馈与不间断的审视，这些组织在极力寻求自我庇护和保全的同时，最终破坏了其公开宣扬的价值观。
它们一面倡导创造力，一面又奖励官僚主义、保守主义和自我防御行为；它们一面鼓励冒险行为，一面却对提升或维持财务底线的员工大加奖励；它们一面提倡变革，一面却在表彰那些谨小慎微、墨守成规和对变革持否定态度的人；它们一面宣扬平等观念，一面又从根本上抑制底层员工个人成长和晋升的可能性。
这也难怪为什么大家宁愿“沉睡”也不愿觉醒，不愿意拿自己的“饭悦”做赌注去倡导那些被公开宣扬而私下却被批判的所谓“价值观”了！
有谁看到过等级式组织实行勇敢的、合乎道德的领导的范例？
有谁看到过深刻的道歉、诚实的坦白和公开的认错？
哪位公司首席执行官或政府官员最终公开承认错误不是迫于公众的愤怒、法律的威严及媒体的压力？
有多少公司在做广告时没有弄虚作假？
有多少政治家会客观地讨论反对派候选人的优点？
又有多少首席执行官在面对外界对其财务问题或不道德的社会行为的指控时做出了诚实的回应呢？
报纸上每天都会登载这些弄虚作假的例子，任何人只要愿意承认弊端是组织的权力僵化和集中的必然产物，就很容易看清其中的虚实。
想要员工觉醒并真实地面对自己，就必须城实地暴露出他们在组织中谋求发展所可能遇到的障碍，并采取实际行动来克服这些障碍，并且从我们自身开始，塑造组织公开宣扬的那些行为。
每天，都有员工因为发送给或接受上级的真诚反馈而受到惩罚，要么就是员工的批判性信息反馈经过官僚机构层层过滤与合理化之后逐渐失去了效力。
许多雇员因此学会了三缄其口，习惯了“沉睡”。
但是，组织如果抵制诚实的反馈或因为员工提供诚实反馈而对他们进行处罚，其自身的适应、学习和发展能力也会随之受到限制。
在这样的组织中，员工们会变得安于现状、不思进取，更谈不上有任何为组织做出重大贡献的雄心壮志了。
这样的组织不但会束缚自己，也会限制依赖它们生存的员工。
这时，员工们便被迫在令人烦恼但最终涣无成效的一组策略中做出选择，决定是抵抗、放弃、逃避，还是唯令是从地逆来顺受。
几乎没有什么人意识到还有另一种选择：他们可以选择培养自己与他人的觉醒与真实，设法在组织中形成一种尊重这些优秀品质的氛围。
培养觉醒　　人们的思维具有威力无比强大而且过程极其复杂的运行机制，可以向我们传输关于周围环境和自身内部活动的大量信息；我们的一切活动都要通过思维进行调节，都是为了生存、为了成功。
然而，令人不解的是，在社会环境中逐渐成熟的思维竟然会自我干扰、排除不利信息、抵制新观念，自认无价值；竟然会因为恐惧、愤怒、羞愧而歪曲事实，将讯息与讯。
息传播者混为一谈。

人们的思维将经历分为两大类：一类是人们希望重复的愉快经历，另一类是人们竭力避免的痛苦经历。
人们通过语言来集中注意力并为意识指引方向，注意力和意识十之八九会被引导到让人感到愉悦的事物、观点、情绪和经历上来。
然而，指引方向的事物与该事物指向的东西并不是一回事。
若干世纪以前，佛教徒就已经区分出指向月亮的手指与月亮本身之间的区别。
尽管这个道理听起来简单得近乎荒诞，可在工作中面临的许多问题其根源就在于此——我们从根本上混淆了观察者与被观察的事物。
举例来说，人们在接受批评性的反馈时，往往会把批评与批评者混为一谈，因而，对其竭力想提醒我们注意的行为，我们反而会不屑一顾甚至拒绝接受。
我们会严厉斥责他们的方式与目的从而拒绝他们。
我们会抵制他们为沟通付出的努力，殊不知这样做的结果只能让我们自己变得无法自我审视，无法评估他们所提供的信息，也无法提升自己的技能。
人类并非惟一能够彼此给予反馈的动物，但是在“我们是谁”这一问题上，我们也许是惟一能够批评、诋毁、斥责、羞辱、自夸和相互欺骗的动物。
我们已经自我保护到了不能认清真我的程度。
而与此同时，我们的成功和生存又敏感地取决于我们保持觉醒和真实的能力、发现外界与内心的变化的能力，以及从他人所给予的反馈中学习的能力。
归根结底，唤醒意味着自我审视——不是自我陶醉，而是像外界观察者一样给自己提出反馈。
这意味着我们要注意到那些阻碍我们观察和倾听的原因，并逐渐认识到自己有意地造成的扭曲。
我们越是觉醒，专注于现在的时间就越多，沉迷于过去和未来的时间就越少，这就使我们增强了辨别是非、接受错误及从错误中汲取经验教训的能力。
通常当我们执行某种例行任务，比如在高速公路上驾驶汽车或者从事重复性工作时，往往会进入一种幻想状态，意识不到自己正在做什么。
比如我们正在操作自动驾驶仪，冷不防地，一辆汽车突然转向出现在我们前方，或者某个机器突然坏掉了，或发生了其他意外，我们立即就会清醒，开始意识到自己正在做什么并开始适应周围的环境。
可是，即便是在这个时候，许多人还是宁愿维持一种半沉睡的状态，寻找替罪羊、借口或藏匿之所。
保持觉醒能让我们更有能力面对故障，在故障发生时更勇敢地承担责任，并尽快修复故障以免出现长期损害。
“梦游”不仅会降低我们预见和修复故障的能力，还会让我们更易受伤害，而且受伤之后更不易恢复。
当我们保护自己免受某些信息——它们可能从根本上改变我们对于自身及周围世界的看法——的威胁时，其实就是在维护一种极不稳定的现状，在此过程中我们会变得更加脆弱不堪。
我们不能够逾越自己期望别人对我们持有的美好印象——而奇怪的是，有时甚至不能够超越我们对自己所持有的负面印象，比如认为自己微不足道、不可爱。
即使不是因为别人背信弃义或者某些我们无法控制的环境，我们也会在我们是谁、我们可能变成谁、我们能做些什么以及我们拥有什么这些问题上编些谎言以自欺。
唤醒从根本上来讲就是指觉醒。
觉醒就是对于反馈的开放，而反馈就是可用各种方式解读的信息。
我们面临着一个抉择：我们可以抵制、拒绝接受这种反馈信息或保护自己不受其害，也可以决定从反馈信息中学习、适应和发展。

编辑推荐

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　　彼得·圣吉的《第五项修炼》洞悉了学习型组织的艺术，而克洛克和戈德史密斯的《唤醒人的艺术》则进而开创了组织复苏、更新与再生的蓝图。
他们给出的唤醒组织与员工的策略和系统性方法，将工作环境转变成了充满生机与活力的学习机会。
——沃伦·本尼斯，美国南加州大学杰出的管理学教授 当代领导学大师　　这是一个既可操作又迫在眉睫的呐喊，它唤醒公司和个人行动起来，将令人窒息的工作环境，转变成生机勃勃的、民主的、能够实现个人价值的伟大组织。
——James E.Austin，哈佛商学院管理学教授　　《唤醒人的艺术》使人想起了“啊哈”现象，它能让你马上意识到作者所描述的许多人所处的那种昏昏欲睡的状态。
在这本精彩绝伦的书中，那些智慧和仁爱的组织专家们，运用临床医生的敏锐、理论家的清醒以及天才治疗家的移情，医治人们习以为常的漠然，使之重新焕发出活力与激情。
《唤醒人的艺术》确实是一块珍宝！
——Jean Lipman-Blumen，克莱蒙研究大学管理学院德鲁克研究生院 公共政策与组织行为学教授

第一图书网, tushu007.com

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:http://www.tushu007.com