



未知

将不确定转化为机会

[英] 斯蒂文·德·索萨 (Steven D' Souza) &

[澳] 狄安娜·雷纳 (Diana Renner) © 著

郭慧泉◎译

NOT KNOWING

THE ART OF TURNING
UNCERTAINTY INTO POSSIBILITY



北京联合出版公司

Beijing United Publishing Co., Ltd.

未知

将不确定转化为机会

NOT KNOWING

THE ART OF TURNING
UNCERTAINTY INTO POSSIBILITY

[英] 斯蒂文·德·索萨 & [澳] 狄安娜·雷纳◎著
郭慧泉◎译



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

未知: 将不确定转化为机会 / (英) 索萨, (澳) 雷纳著; 郭慧泉译. — 北京: 北京联合出版公司, 2015.9
ISBN 978-7-5502-6283-6

I. ①未… II. ①索… ②雷… ③郭… III. ①经济管
理—通俗读物 IV. ①F2-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第226243号

Copyright © Steven D'Souza and Diana Renner 2014.

Copyright © LID Publishing

Copyright licensed by LID Publishing

arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited

未知: 将不确定转化为机会

作者: (英) 索萨 (澳) 雷纳

译者: 郭慧泉

总发行: 北京时代华语图书股份有限公司

责任编辑: 李 征

封面设计: 水木银刘军

版式设计: 王文鹏

责任校对: 李 娜 许 昱

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)

北京中科印刷有限公司 新华书店经销

字数220千字 787毫米×960毫米 1/16 21印张

2015年10月第1版 2015年10月第1次印刷

ISBN 978-7-5502-6283-6

定价: 49.80元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本社图书销售中心联系调换。电话: 010-63783806

赞 誉

曾经，知识就是力量。而如今，好奇心就是力量。为了保持好奇，我们必须从根源上承认自己不能通晓一切。同时，面对当前唾手可得的大量信息，我们应当勇于探索。我非常喜欢这本书，不仅因为它鼓舞人心，更因为它敦促我们去适应未知，并为我们开拓了一条崭新的、令人振奋的大道。对任何想要在21世纪以及未来获得成功的人来说，这是一本必读的好书。

——丽贝卡·米勒（Rebecca Miller）

澳大利亚国民银行未来战略能力部总监

这是一本意义重大的书。作者构思巧妙而清晰，用丰富的实例和故事论证了书中所提及的观点，让读者们信服。本书所传达的信息对需要度过困难时期的人们来说至关重要。任何一个理性主义者都应当好好阅读这本书。

——加雷斯·琼斯（Gareth Jones）

IE商学院客座教授，畅销书《你凭什么领导别人》作者之一

《未知》一书对好奇心的重视和喜爱，体现出人们正致力于创造一个适合每个人生存的美好未来。经验老到的企业家能将未知的事物总结为浅显易懂的道理。本书作者、说书大师德·索萨和雷纳以博学而动人的方式引领我们探索

这个迷人的世界。书中讲述了那些由精英引发的种种变局背后的故事，而我们都是其中的一部分。

——雪莉·库都（Sherry Coutu）

获授大英帝国司令勋章，企业家

非执行董事，多个公司、大学和慈善机构的投资人和顾问

即使最有生产力的人也会在某些关键阶段出现手足无措的情况。本书以引人入胜的方式，对未知进行了独到、宽慰人心并且注重实践的探索。书中分析了我们所经历的、畏惧的、试图避免却不得不与之共存的各种情况。对于任何面对未知、徘徊在发现边缘，并且试图摆脱现有束缚的人来说，这是一本不得不读的好书。我会选择这本书作为我所有的领导力课程的推荐读物。

——马格达莱纳·巴克·梅尔博士（Magdalena Bak-Maier）

人才培训师，领导力发展专家，《行动起来！》作者

尽管我们的大脑被设定为寻找确定性，却有这么一个常被引用的谚语：在生活中唯一能确定的是死亡和税收。德·索萨和雷纳共同编写的这本书讲述了不确定性的意义及其对我们私人生活和职业生涯的暗示。这是一场充满活力、清晰而且直观的旅行，非常适合作为那些想提高自己战略眼光的经理们的常备参考书。这本书提供了各种有价值的见解和建议，帮助你在不断变化的世界里寻求平衡。

——圣地亚哥·伊尼格斯·德·昂奏诺（Santiago Iniguez de Onzono）

IE 商学院院长

这本书是当前和未来领导者的重要指南。我们的领导者应当能够引导和包容未知，并从容地面对未来。请用心体会书中故事告诉我们的道理，它们有强大的力量。然后不妨问问自己，如果你也处在这种情况下，那么你的故事和你的领导能力又将会是什么样的？

——凯特·哈里斯（Kate Harris）

可持续发展领导力中心首席执行官

《未知》非常棒。雷纳和德·索萨首先引导我们了解我们已知的，从而进一步接受未知。谁能想到“未知”会是一种聪明的做法？如果我不知道那些自己本该知道，或者其他人觉得我需要知道的东西，我就不会感到不安。更确切地说，“未知”是通向更多进步的大门。这本书结合了理论和实践，且进行了深入的研究。很出色！这本书对我非常有帮助，我会推荐给其他人阅读。

——埃德·奥·马利（Ed O' Malley）

美国堪萨斯州领导力中心总裁兼首席执行官

在一个相互关联的世界里，如何处理复杂事件是区分优秀领导人和普通经理的条件。未来的冲击使我们处在“菲尼斯特雷角”：知识的边缘。我们生活在人类系统中，总是需要新的方法来解决问题。雷纳和德·索萨的作品提供了新的见解和实用工具来引导我们。

——理查德·登特（Richard Dent）

获授澳大利亚勋位奖章，维多利亚领导力组织首席执行官

德·索萨和雷纳的前提假设非常直观，但很少人能够真正意识到这些。

我认为他们非常了不起，引起大众的关注。他们反驳确定性和某种自负的观点——这种观点认为在某种程度上知识是有限的，它就像个在前厅守候的新娘，等着我们穿上认知的“燕尾服”将它带走。然而，我们所有人，甚至那些最成功、最优秀的人都明白，其实是“未知”在为我们的一切行为提供灵感。它是多么富有魅力而正确，即使它可能会将我们从期待的美好世界中剥离。我建议各位阅读和练习书中提出的建议，学会摆脱那些剥夺了我们从真实的生活、创造中获得快乐的习惯和态度。这本书将成为我的床头书。

——特里·皮尔斯（Terry Pearce）

《大胆领导》和《点击和水泥》作者，交流组织的创始人兼总裁

我们都需要安全和熟悉感，但人和未知的关系对生活质量起了很重要的影响作用。当你看到未知所富含的可能性和潜力，你会兴奋、激动、好奇、自强和勇敢。斯蒂文和狄安娜的书促使你对未知产生疑问和好奇，并提供机会让你与未知发展一种新的关系。请你认真读下去，并在生活中保持一颗好奇的心。

——尼克·威廉姆斯（Nick Williams）

《我们生来就在做的事》等八部畅销书作者

当面临的问题在我们的能力范围之内时，我们作为领导者将会感到最为舒适和自信。然而，当它超出了我们的能力范围或者属于难以估计的领域时，这份舒适和自信则被大打折扣。人们生活和工作的复杂和混乱特性表明，领导者将倾向于面临更多的“未知”而不是“已知”。的确，在未来的十年里，擅长

激发自身或其他人应对“未知”的能力将会成为评判一个领导者成功与否的关键。这本书是带领你走进这一旅程的宝贵指南。

——巴里·贝尔斯（Barry Bales）博士
得克萨斯大学林登·约翰逊·B公共事务学院副院长

在某种意义上，确定无疑一直是种妄想，现在也是如此。人们总是急于去解决问题，而不是急于去发现。矛盾的是，如果我们要解决21世纪那些糟糕的问题，我们就需要拥抱未知、坦然面对未知、欣赏未知，甚至让自身投入其中，游走在已知的边缘。我们凭借未知来加强自身的洞察力，发现机遇和创新，同时发展各种有力关系，从而带领我们找到答案。本书讲述的故事介绍了其他人的经验，他们会帮助你在未知中成长。你也可以在最后加上你自己的故事。

——德博拉·米尔斯-斯科菲尔德（Deborah Mills-Scofield）

米尔斯-斯科菲尔德有限责任公司所有人
布朗大学访问学者，格伦加里有限责任公司合伙人

本书所蕴含的智慧，在如今这个痴迷于信息的世界里实属罕见。我们应当借鉴旧的传统智慧，并向德·索纳和雷纳学习他们的经验。正因为他们体验过与此相关的种种经历，并从中收获颇多，所以表述得非常精彩。

——理查德·罗尔（Richard Rohr）
天主教共济会教士，新墨西哥州阿尔伯克基行动与思考中心创始人

这是一本少见的书，它不仅简化了各机构所面临的复杂问题和模糊情况，

而且揭露了一个自然却危险的事实：人类有无知的一面。德·索纳和雷纳鼓励我们反抗本能并拥抱未知，以此作为一种在不确定的环境中成长的方式，而不是止步于简单答案带来的虚假的安全感。

——安德鲁·史蒂文斯（Andrew Stevens）

阿德莱德大学行政教育董事

未来属于学习者，而不是认知者。德·索纳和雷纳是说故事的大师，把我们带向好奇的边缘——未知。你在书中见到的人物可能是你旅途中的同伴，给你带来灵感。

——理查德·莱德（Richard Leider）

国际畅销书作家

《重新打包行李及重新想象生活》作者

习惯地探索自身的未知是当今所有卓越领导工作的核心。领导力的本质是感受、投入，以及实现未来的可能性。德·索纳和雷纳的书以引人入胜的手法向你讲述了这些新型领导力工作的前沿知识。

——奥托·C·沙尔默（C Otto Scharmer）

麻省理工学院高级讲师

《U型理论》作者，自然流现研究所创始人

未知，是领导者解决社会中复杂问题所需的关键技能。德·索纳和雷纳的书让读者有自信面对自己专业知识的极限并通过进军新的领域来创造新的价值。

——卡斯滕·祖德霍夫（Carsten Sudhoff）

世界经济论坛前首席人力资源官，循环社会首席执行官

我们渴求确定性，但是确定性使我们盲目。未知提醒我们，我们持有的知识可能只是一个假象。这本令人着迷的书既宽慰人心（你不需要知道一切来提高效率），又充满挑战（有效利用未知是一个来之不易的技能）。但最重要的，这些由作者精心挑选讲述给读者们的生动故事，提供了关于未知如何以各种意想不到的方式加深我们的生活的丰富实例，并引导我们行至下一个阶段。

——贝蒂·休·弗劳尔斯（Betty Sue Flowers）

得州大学奥斯汀分校荣誉退休教授
《存在：人类目的和未来》的合著者

在几十年前，诺贝尔物理学奖获得者海森堡曾经提醒我们：物理学并不描述自然，它反映了我们对自然的认识。然而，我们经常以为自己对世界的认识和世界本身是一样的。这是一个危险的错觉，近年来的金融危机可以证明这一点。这本书及时提醒我们，地图不代表领土，我们所拥有的知识是局限的，因此也是暂时的。我们应该学会与“未知”的不确定性共存，并与之互动。

——马丁·加希乌洛（Martin Gargiulo）
欧洲工商管理学院组织行为学教授

致我们的父母，

克里斯汀和西尔弗里奥·德·索萨，以及玛吉特和彼得·乔治乌，因为他们勇敢地走出自己熟悉的地域，并不懈地探索未知的领域，使我们获得了源源不断的灵感。

“已知”的压力

写这么一本讲述未知魅力的书着实需要一定的胆量。这么说吧，如果我的朋友兼同事狄安娜·雷纳和斯蒂文·德·索萨，没有事先认清自己无知的一面并尝到探索未知的甜头，他们又怎么可能深入地了解未知，并且通过清晰而透彻的叙述来完成这部作品，从而让我们对未知也能了解一二？任何人都不可能对“未知”了如指掌。

然而，每个热爱生活，或者已经为人父母的人对未知都存有一种矛盾的探求心理。对我而言，为了“知道”而产生的压力一直伴随着我的职业生涯。

曾经，作为一个年轻、受教育过度而且经验不足的政治“操盘手”，我负责过我导师竞选马萨诸塞州总检察长的诸多事宜。当时，我对这些事情其实一无所知。但是我不愿意承认自己的无知，更不想让负责人发现。于是，我只好越来越早地前去办公，试图用更多的工作时间来弥补这些无知，以至在那些日子里，我的精神时刻处在崩溃的边缘。

后来，我成了一个雄心勃勃的政治家，并且连续三届当选为马萨诸塞州议员。民众总是期望我对任何事务都能发表确切的答案和观点。这导致我不

得不遵从他们的意愿，从权威的角度回答选民或记者的任何问题。

随后，我又成了一名记者，并且经过努力担任了一家周报的编辑。这是我作为管理者的第一份工作。又一次，我对我的这份工作一无所知。但是，我必须有所行动，制定管理和新闻相关的种种决策。在这个未知的领域里工作，我既没有勇气也没有自信承认内心的纠结，而我也没有尝试去寻求帮助。

至今，我已临近暮年，并且在哈佛大学任教三十载，于己于人都无须更多地证明自己的能力。在这，知识就是王者。我终于能够而且乐意去承认无知，我以往的职责也被传播智慧所替代。我负责授课的教室布局能让所有听课的学生直视教室的前端。教授们在讲台前授课，挥洒知识的珍珠，而学生们除了表示尊敬和顺从外则无可贡献。每当我放空脑袋走进教室，全身心投入课堂并听取学生们意见的时候，我觉得自己能发挥最大的能力帮助他们进步。我最成功的教学正是以这种方式呈现，而不是靠满脑子精心定制的教学计划和那些假设的真理。

另一方面，作为家长经常会有一些有趣又麻烦的体验，尤其是当孩子发现你其实并非无所不知，也不可能不犯错，甚至常常出错的时候。记得我大儿子大概9岁的时候，参加过一场棒球比赛。当时我在场边对他大吼，命令他站得离本垒近一些，才能获得更好的机会击球。他照着我说的做了，结果在下一投里他却被球狠狠击中了手臂。这件事虽然发生在30年前，但是我仍然能够清晰地记起他脸上的表情。这孩子忍住眼泪痛苦地跑上了一垒线，困惑于为何自己听了我的指示却得到一个悲惨的结果。从他的眼中，我知道他对我的信任已经失衡。

相信作为一个生活在有序环境里的普通人，你一定感受过“知道”施加在你身上的压力，你也会将这份压力施加到其他人身上，尤其是那些权威人

士，你希望他们知道答案，并发挥权威的传统作用：引导、保护和守序。即使事实上他们对发生的情况可能没有丝毫想法。

这本书认为，让未知的空间得到尊重和合法化是解放者而不是卢德分子的工作。它帮助我们释放自己的好奇心和同理心。没错，它还鼓励我们勇敢地反对那些死心塌地以为人类现有的知识能够解决最棘手问题的人们。只有这样，更多的人才愿意去尝试创新、适应和解决生存在 21 世纪所要面临的各种复杂、模糊和无法确定的难题。

马蒂·林斯基

哈佛大学肯尼迪政府学院教授

剑桥大学领导力顾问咨询公司联合创始人

《与时俱进的领导力》和《适应性领导力实践》合著者

于美国纽约

2014 年 3 月 20 日

未知之境

想象一下，你暗恋的人拿着一份礼物出现在你面前。“这个送给你。”他笑着说，递给你一个精心包装、形状奇特的大盒子。正当你惊讶地准备打开盒子的时候，他又补充说：“你要三天之后才能打开它。”“三天？”你回复道。你很好奇盒子里面究竟是什么，它感觉起来十分沉重，而形状古怪又可能是任何东西。你轻轻晃动盒子，却没有任何声音或者线索。里面可能是一封你等待已久的爱情宣言，又或者是其他更通俗的东西？于是，那天晚上你没睡好。你那贪得无厌的好奇心逼得你一天都等不下去——你想知道里面有什么。你觉得你会在三天期限结束之前打开盒子吗？

当我们想知道某些事物的时候，忍着不去探知是很难的。大多数人对未知的自然反应是逃避。我们自然而然会向那些许诺能够给出答案的人们求助：那些专家、领导和看起来懂行的人。与此同时，我们坚守着目前拥有的知识，害怕失去它们。从神经学上说，人会本能地逃避各种意外情况，并倾向于选择确定的事实。含糊不清或者无法确定的情况让我们感到无能、尴尬和羞耻。

但是，我们毕竟生活在一个不确定的、复杂的而且波动的世界里。我们

连遇到的复杂状况都无法理清，更不用说解决它们。当触及知识极限的时候，我们的本能反应是守着现有的知识，以期找到一个速战速决的解决方案，或者干脆避免这种情况发生。

这本书讲述了我们在日常生活中触及未知的时候将会面临的各种问题，并教授了如何与未知构建一个富有成效的关系。已知和未知的交界处是一片富饶之地，那里充满着各种可能性。行走在这片边缘之地能让我们见识到学习、创造、快乐和神奇的独特之处。这片边缘之地是新事物诞生的地方。我们称其为未知之境。当谈论未知时，我们建议将它理解成一个动态或一个过程，而不是一个东西。

书籍是用来掌握和传授知识的传统工具。我们刚开始写这本书的时候，就被写未知这么具有讽刺性的事实打败。我们简直无法想象要如何作为行家写这么一个——考虑到它的本质——神秘、未知，甚至不可知的话题。

这本书并不指导你“如何去做”，也不会给你什么简单的万能答案。相反，本书通过引用其他人的体验和故事，让你发掘自身和未知之间可能存在的关系。这些故事通过各种各样的镜头展示了未知的方方面面，包括艺术、科学、文学、心理学、创业、精神和传统智慧等角度。我们筛选了来自世界各地不同的故事，编汇成集作为成书的素材。在这期间，我们专访了各种各样的人群，其中包括那些在边缘地带与未知斗争并发现以往那些不可能的事情的人，还有那些生活和工作在边缘地带的人们。

书中有一些故事源自历史，但大多数发生在近期或者当代，我们亲自对这些进行了采访，他们的故事通常很真实，揭露了自己的弱点，我们则获得了这些关于未知故事的一手资料。考虑到保护他们的个人隐私，我们对故事的主人公作了匿名或者改名处理。虽然这本书是为身处职场的人们所写的，

我们同样希望你可以将书中的建议应用到你个人、职业生活的方方面面。作为本书的作者，我们把清晰阐述故事当作彼此共同的目标。当然，我们也会在书中分享自己的故事。

我们写作本书的初始兴趣来自于对未知的各种体验。在我们各自度过的漫长人生旅途中，有过许多和未同战斗和抵抗的经历。尽管大多数情况下，我们对它恨之入骨。

狄安娜：我出生在一个名叫克拉约瓦的小镇，它位于罗马尼亚西南处奥尔特尼亚地区平原地带的中部。我的父母是受人尊敬艺术家——父亲是舞台和电影演员，而母亲是管弦乐队的竖琴演奏家。我对童年的印象是充满快乐的。在夏季我和家人在家庭农场度过，而冬季我会和我的兄弟斯蒂芬在家附近的小山滑雪橇玩耍。然而，我们的生活还是常被一些不确定性因素占据——在当时，邻居可能因为多疑随时向秘密警察报告你的“反动”行为。那是一个媒体受到国家严格控制的时代，而广大民众往往想要知道发生在周遭世界里的真实情况。为了绕过政府的媒体封闭，我父亲定期收听一个从西德播出、并幸免于苏共审查的“自由欧洲”电台。当时，如果被秘密警察发现你在偷偷收听这个电台必然会受到严厉审讯。尽管如此，“自由欧洲”电台的声音还是给我的童年记忆留下了深刻印象。如今我仍然能够回想起它的主旋律和那些熟悉的杂音。