

新

领导主义

组织经历最丰富的管理大师
全球**新型领导力**的支持者

当今时代最富于**革新精神**、最有影响力的思考者
《领导力与新科学》的作者玛格丽特·惠特利

finding
way

【美】 玛格丽特·惠特利
(Margaret J. Wheatley) 著

吴丹苹 胡亦丹 译



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

新 领导主义

Finding Our Way

〔美〕 玛格丽特·惠特利
(Margaret J. Wheatley) 著

吴丹苹 胡亦丹 译



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

新领导主义 / (美) 惠特利著; 吴丹苹、胡亦丹译.

北京: 中国人民大学出版社, 2008

ISBN 978-7-300-09819-7

I. 新… II. ①惠…②吴…③胡… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 157167 号

新领导主义

[美] 玛格丽特·惠特利 著

吴丹苹 胡亦丹 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511398 (质管部)
010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)
010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>
<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京京北印刷有限公司

规 格 160 mm × 230 mm 16 开本 版 次 2009 年 1 月第 1 版

印 张 13 插页 2 印 次 2009 年 1 月第 1 次印刷

字 数 170 000 定 价 36.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

金融危机之后重构领导力

当前，金融海啸的动态正以分钟为单位不断刷新，而我们为什么在这个时刻推出这本书，请大家思考和重构领导力？

归根到底，金融危机的起源并不是次贷，也不是其他金融衍生品，而是人。以人性的贪婪为引擎的发展方式已经遭受重创；我们为大家推介本书中寻求自由和创造力、依靠人性的善良的发展方式，希望能为反思和重建提供一种全新的视角。

正如某些一针见血的评论所说，要应对这场金融海啸，财政政策的松紧或者新的布雷顿森林体系都不可能一劳永逸地解决问题。马云曾说，危机之中才有真正的领导力。本书作者认为，**真正的领导者不是快速将人们带回到过去的稳定，而是带领人们在混乱的边缘创新**。在每一次危机、灾难和事件之后，他们能带领大家学到更多，使世界变得更美好。我们希望领导者们能从本书中领悟新的世界观和行为方式，获得新的精神力量。

我们建议读者们将《领导力与新科学》与本书搭配阅读。《领导力与新科学》是作者的成名作，也是在欧美管理界极具分量的领导力著作，它通过新科学来论述新的世界观和领导力。而本书则是将《领导力与新科学》阐述的新世界观付诸实践，将其运用到组织管理和领导力实践中。两者一起阅读可以帮助大家系统学习新的领导力思考和行为方式。

一切为了您的阅读价值



常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008 年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们 2008 版的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

- 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？
- 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？
- 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？
- 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

★ 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本：**

阅读的时间成本 = 选择图书所花费的时间 + 阅读图书所花费的时间 + 误读图书所浪费的时间

★ 选择合适的图书类别

目前市场上的图书来源可以分为两大类，五小类：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) **专业书**：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) **大众书**：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。



2. **本土图书**：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：

a) **“著”作**：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。



b) **“编著”图书**：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

★ 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，应用于自己的工作和生活，获得品质的改善和提升，由此，油然而生一种无限的满足感。

业绩的增长



职位的晋升



工资的晋级



更好的生活条件



一张电影票



一顿麦当劳



一次打车费



两公斤肉



不确定时代的领导力

既然我们生活在一个每时每刻都在变化的世界，为什么还相信旧的领导模式仍然适用呢？这张密集而又错综复杂的生活之网——现实的相互关联本性——现在开始呈现，并日渐明显。一旦全球市场开始瓦解，我们会突然发现，我们是多么地互相依存。我们认识到人们会对彼此的生活产生深刻影响，尽管彼此互不相识。幸运的是，我们也意识到，想要在这个星球上和平共处，我们需要建立起新的共处关系，尤其是与那些相距遥远的人们。如果别人感到不安全，我们也会感到不安全。如果别人努力，我们也会感受到他们努力的结果。如果别人穷困，不管我们自己多么富足，都会遭受他们的穷困所引发的后果。

关于生命系统的科学研究表明，网络结构是这个美丽星球上亿万物种所使用的唯一组织形式。正是在这种具有相互依赖关系的网络结构中，我们创造、调整，并逐渐创造出大型系统。正如在新科学中描述的那样，生命的基本模板就是相互关联的关系网。在这些关系网中，我们学习，我们成长，我们发现了自己的潜能。没有一种生物是单独存活的。

其实，早在当代科学家指出这些真理之前，它们已经被传授了几千年。佛教教义中说，万物在故我在。任何事物都不是孤立存在的，所有事物因为相互依存而产生。美国印第安部落的西雅图酋长（Chief Seattle）教导我们：我们属于地球；地球不属于我们。美国博物学家约翰·缪尔（John Muir）评论道：当我们碰触生活这张网的任何一个部分时，我们实际上是碰到了整张网。然而，对于这些古老的智慧，我们学得非常缓慢，而且无法在组建和领导组织时运用这种智慧。

与上述道理相反，我们花了几十年时间在各种组织中设定界限和框架。我们把世界分割得七零八落，而不是探究它互相关联的本质。看看我



们周围存在的条条框框：组织结构图、职位描述、城镇边界、民族国家、种族区分。这些呆板的条条框框一直是控制人的方式。这些严苛的界限设定了什么应该归类于框架之内。我们以为我们能够使相互关联的自然混乱消失——至少从纸上消失。我们用这些界限来运转这个世界。在工作中，人们被告知所担任的职位。如果他们越过设定的职位去表达意见或发表评论，他们将受到惩戒或干脆不被理睬。

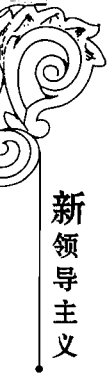
鉴于目前的现实情况，我希望我们现在能够意识到，我们并不是生活在一个一成不变的世界中，因此无法提前五年计划一切。我们所处的这个世界要求我们快速改变。在这个世界，发生在中国、发生在你们身上的事情也会影响在美国的我，反之亦然。

新科学引导我们用一种完全不同的视角去看待世界，不过，要掌握新科学并非易事，人们通常需要阅读好几遍《领导力和新科学》^①。我真诚希望你能耐心一点，并重复阅读。当你开始接受这些观点，一些原本看起来离奇古怪的事情会突然变得可以理解。但是，要理清思路，可能需要花费点时间。我保证，一旦这些观点在你心里站稳脚跟，你再也不会用原有的方式去看待事物。

本书详述了对《领导力和新科学》中讲解的新科学的应用，并将更进一步地加深你对新科学的理解。本书讨论了多种不同情况和问题。我通过生命系统的镜头来解析组织结构和我们日常生活中的各种问题，既探讨全球热点，也涉及个人事务。话题既包括组织如何评估自身的活动，也包括领导者如何激励下属，还包括我们应当如何重新考虑组织的变革策略。当我把新科学的理念运用到了一系列范围更广的议题中，你或许会突然理解《领导力和新科学》中看起来不可思议的某些概念。

本书描述了脱离深层次相互关联性的领导力和组织，还描述了可以帮

① 《领导力和新科学》一书已由中国人民大学出版社出版。——编者注



助我们应对生命动态系统的变化、适应、学习和成长的多种途径。大自然知道如何处理变化和混乱，会在需要改变时做出调整。我们人类应当走出条条框框，摒弃对控制和权力的欲望，进而以大自然和生命系统为向导。如果不摆脱彼此分离且僵化的思维方式，我们将无法在当前的动荡时代中求得生存。

传统科学和新科学之间存在着本质上的重要区别，那就是对世界的理解，正如前文所描述的，新科学将世界当做一个关系网络。当你阅读本书时，请注意这一区别以及下列关键点：

1. **人类的动力。**人们最易于被内在促进因素所激励，而非外在的奖励或惩戒。这些本能的激励因素包括人类对学习、做贡献的渴望和群体本能。

2. **身份角色。**我们应当随时准备好与变化共舞，而又不迷失方向。随着世界不断改变，为了延续自身，我们应该有清晰的个人身份和组织身份。不论发生了什么，我们都应当有清晰的价值观，并且做到诚实、正直。

3. **适应性。**所有的生命系统都跟它们周围环境的变化步调一致，我们人类也应该密切关注环境的变化，及时去适应变化。然而，我们的计划和策略使我们对组织外部发生的事情视而不见，这种情况比比皆是。我们专注于我们希望发生的事情，而非正在发生的。

4. **学习。**生命系统一直在学习，坚持探索什么是有用的，什么是无用的，而且总是专注于自己的生存。我们人类需要变得和所有其他物种一样聪明，像它们那样擅长学习。我们所从事的每项活动——无论是在组织中还是在个人生活中——都会使自己更聪明，更有能力处理好下一个变化。要发展一个人的能力，最好的办法就是去解决身边正在发生的实际问题。

5. **创造力。**生命系统具有天生的创造力，并且不断学习。领导者面临的挑战是，相信组织中的其他人也具备天生的创造力，相信大部分人是聪



明的、有创造力的，并且想为组织做贡献。

6. **应对生活的动态变化。**对领导者而言，最大的挑战在于理解生命精彩的动态变化，如学习、自我组织、适应性和灵活性等。然后，领导者能应对这些动态变化，而不是无视或者拒绝承认它们的存在。如果一位领导者能学会处理生活中有创造力的巨大能量，他将有能力激励人们大大提升绩效水平和贡献水平，而他所领导的组织也将是健康并且积极向上的。



当一种古老文化消亡时，
少数对不安感到无所畏惧的人们正创造新的文化。

——前东德社会主义理论家
鲁道夫·巴霍（Rudolf Bahro）

谨以此书献给所有感到不安的人
愿我们创造一种充满希望的新文化





序言



激发人类的进取心有更简单的方法，这是我多年前就提出的一个理论，也在很多地方得到了印证。这种方法看似新鲜，而事实上是最古老的故事，生活每天向我们讲述这一故事——这种生活不是在新闻中看到的那种生活，充满无尽的忧伤和惊恐；而是当我们身处大自然，体会到生命的高度和谐、美好和力量时所感受到的生活。当我们看到人类互相帮助，感受到自己的创造力，意识到自己发挥作用；当生活变得有意义时，我们感受到这一故事。

多年来，我通过写书、演讲来探讨这古老的新故事，探讨如何将它应用到全世界各种组织和团队中。当我们了解生命系统如何运作时，就会发展所需的技能：我们变得从容乐观、适应性强，富有洞察力和创造力。我们享受到合作的乐趣。无论涉及哪一种文化、群体或个人，生命的进程在任何地方都运作自如，因为这些是所有生命体共有的基本动态变化。

在生活的历练中，我们还发现了另一种天赋，即**人类精神的伟大潜力**。我曾在世界上很多物质极度贫乏的地方工作，与被某些人忘记的达观和包容的精神相比，物质匮乏是微不足道的。特蕾莎修女曾说，她见过的极度贫穷在西方，因为我们遭受精神贫乏的折磨。

就组织和领导而言，西方文化所持的观点（现今普遍通用的模式）与我们从生活中所领悟到的道理背道而驰。西方的惯例是试图支配生活；我



们希望生活遵从我们的需要，而没有将生活当成合作伙伴。在当今组织中，对生命内在动力的忽视程度令人担忧。领导者使用控制和强加的方式，而不是自我管理的方式。在面对多变和混乱的局面时，他们加紧进行无效的控制，而不是激发人们的最大潜能。领导者利用原始的恐惧、贫乏和私利迫使人们工作，而不是以诸如合作、关爱和慷慨等人类的高尚品质引导人们工作。这使我们处于困境中，似乎没有什么事情按照我们希望的方式运作，我们当中有太多的人感到挫败、缺乏归属感及焦虑不安。

多种混乱并存的时代

我发现，让人们定期回顾过去、综观全局是很重要的。当我们承受工作和家庭的多重压力时，要做到这一点并不容易。但在一万多米的高空，我们更容易发现，挫败感并非产生自个人的失败。相反，不能取得预期效果是因为我们处于这样一个时代、一种模式的末路时期。我们的很多基本理念和做法已经不再适用。更糟糕的是，这些理念和做法产生的危害妨碍我们发展有用的技能、知识和才智。

这是一个各种混乱并存的时代。有一些混乱是我们人为造成的（尽管不是故意的），因为我们奉行某些假设，而这些假设永远不会产生健康的、可持续的社会和组织。我们以为人们出于私利、贪婪和恐惧而工作。我们以为个体不受相互依赖关系的约束。我们以为等级制度和官僚制度是最好的组织形式。我们以为效率是首要的价值标准。我们以为人在控制和管理下工作最有效。我们以为多元化是个问题。我们以为无限制的增长是好事。我们以为繁荣的经济必然产生健康的社会。我们以为穷人的动机有别于他人。我们以为只有一部分人具有创造力。同样，我们以为只有一部分人在乎自由。

这些理念是错误的，并且造成了现今棘手的、随处可见的问题。放眼全球，很难找到任何国家或任何机构——如卫生、教育、宗教、管理机



构，能成功地走出进退两难的窘境。人们试图解决这些问题，结果产生了更多难题、更多出人意料且令人恼怒的结果。尽管上百万人执著地寻求解决方法，并且投入了数十亿美元，但如果我们仍拘泥于老方法，就不可能成功。

我们所处的这个时代证明了爱因斯坦是正确的：“不改变制造问题的意识，就无法解决问题。”

两个故事的传说

本书讲述了两个故事，它们将指引我们找寻充满希望的未来。第一个故事描述并应用了生命系统的新模式。它告诉我们，包括人类在内的各种生命系统如何实现自我管理、变革、创新、学习和调节。我将具体阐述这一故事，并提供各种应用实例。

我希望本书能回答关于管理的基本问题：领导者如何实现从控制到引导的转变？如何激励人？如何实现变革？如何激发人与生俱来的创造力？什么是有效的评估体系？如何解决复杂的难题？如何创立健康的团队？当局面失控时如何领导？领导者应如何保持正直和冷静？

多年来，领导者和员工一直在努力探索这些问题。在我看来，当我们转变模式时，我们就能找到答案，真正的答案。

第二个故事属于另一种类型。世界沿着错误的轨道快速发展，就此我提出了自己的观点并付诸实践。很遗憾，在过去的几年中，自从不确定性成了21世纪的特征，领导策略倒退回人们熟知的命令和控制阶段。这其中的某些问题是可以预料的，因为在面对未知领域时，人们会采用已知的方式。但有些问题使我感到吃惊，因为我以为我们已经知道更好的方法。我原以为，我们已经从关于革新、素养、学习型组织及激励等实验中明白一些道理。我们试图控制人和形势时，只会使它们更失控，如果我们不能意识到这一点，结果将会是怎样？



对于这一严重的倒退可能有很多种解释，因此我觉得更有必要讲述这个新故事。今天，我们迫切需要更多的人成为故事讲述者，因为人们忘了还有其他选择可以代替当前日渐腐朽的领导方式。我们正处在一个黑暗的时代，人们对自己、对他人缺乏信心，忘记了人类的美好；忘记了当我们为了共同的目标而努力时，希望就在眼前。

我们需要更多的故事讲述者，因此本书的主题将以直白的方式表达。我想请你想一想时代变化是如何影响你的。你的工作方式是与他人合作，还是孤立？你是否花时间思考？你倾听反对者的意见吗？你的孩子们有了什么变化？对于自己的信念，你会据理力争吗？

我希望这本书能够使你获得激励，使你思路更明晰、充满希望且坚定，使你更自信地讲述你所经历的真实故事，讲述你果断行事的故事，讲述你正与世界上成千上万的人共同努力演绎的古老而崭新的故事。

古老文化中的新故事

本书起源于希腊爱琴海中的锡拉岛（Thera Island，也叫圣托里尼岛），该岛充分展示了与生命、与他人和谐共处的美好。我并非特意造访该岛——我到那儿纯属偶然，并意外地有所收获。我原本只知道，大约在公元前1500年，这个岛屿毁于一场规模空前的火山喷发。根据柏拉图的说法，这场火山喷发可能导致了附近克利特岛的米诺斯（Minoan）文明的消失。

但当我走进一家古玩商店——那里陈列着装饰房屋内部用的栩栩如生的壁画，我惊奇而欣喜地发现了锡拉文化。到处是反映与生命和谐共处的画像。海豚在船边跳舞，鸟儿在空中欢歌，每一个场景都充满鸟语花香。我仿佛看到了和平王国，在那儿所有的生命从容地享受生活的乐趣。我想起米诺斯文明由女祭司主导，有强烈的女性化色彩。我拾起一个陶器复制品，爱不释手，这是一个圆形的水壶，呈现出女性躯体的形状，图案中的



燕子展翅飞行，划出优美的弧线。

对于这些艺术家以及他们创作的欢乐的画像，我产生了共鸣，想更多地了解相关的内容。那些能唤醒我疲惫的灵魂，能激起我强烈好奇心的人会是什么样的？我将向你讲述我所探寻到的一切。

锡拉文化是米诺斯文明的独特分支，它从不将自然与人类、艺术相分离。人类并不独立于自然之外，他们既非操控自然，也非远远观望。对此我很难理解，因为我们生长于其中的文化执著于隔离和控制，我们的艺术有别于生活，人们独立于生活并试图控制生活。

米诺斯人希望以秩序战胜混乱，因为他们善待生命，近距离接触生命，洞悉生命周而复始的循环。循环使他们不会专注于孤立的事件，也不会认为生活总是不断向前推进（今天这些理念仍然能在其本土文化和传统中找到）。在永恒、生生不息的生命循环中，偶然性和戏剧性事件并无因果关系。人类以生活，而非谱写历史的方式，去参与生命巨大的循环奔流。没有什么发生在循环之外，或独立于生命世界之外。米诺斯人不像我们只是造访自然，在他们看来，人与自然融为一体。

米诺斯人通晓生命的丰盈，他们以绘画表达对自然的感恩。大自然赐予人类繁盛的资源，以五彩斑斓的动植物物种庇佑人类。每一幅画都在颂扬大自然的恢宏与慷慨。

所有这一切终止于火山喷发。于热爱生命至此的文化而言，这一结局出乎意料，具有讽刺意味，但却深刻地教育了我们这些执著于现有理念的人。将近千年之后，古希腊文明在雅典达到鼎盛时期，并设定了西方人沿用至今的思维模式。希腊人热爱自我，崇尚人类艺术、历史和英雄。他们出于对人类潜能的推崇，忘记了人类生活在一个更大的宇宙中——这也正是我们所忽略的。现在，人们很难想象，如何成为生活的亲密伙伴。

今天我以游客的身份坐在终结古希腊文明的火山口遗址，享受着旅行生活的悠闲时，发现这一文明生动地展现了我的信念。我坚信，锡拉人深



谙一切：生活与工作和谐发展，激发创造性，鼓励新思路，给人们带来更多和谐与乐趣。我知道，正如古希腊经验所示，我们已陷入了僵局，因为我们只关注自我，敬畏英雄式的领导；我们与生活保持距离，忽视生活，甚少与之亲近。

循环带有必然性，秩序胜于混乱，多样性源自生命的创造力，人人拥有与生俱来的艺术本能，人类的精神魅力永恒——这些都将是我的论述重点。从米诺斯文明至今，真理从未改变。在我们被人类自身的作为湮没之前，重新讲述真理已刻不容缓。