

未来领导力

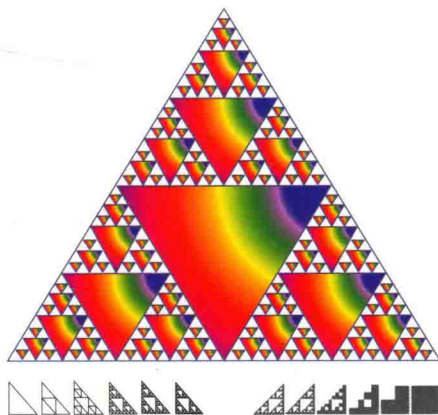
成为VUCA时代的复合型高适领导者

[英] 尼克·奥博伦斯基 (Nick Obolensky) ◎ 著
苏雪梅 王宾 (Bonnie Wang) ◎ 译



COMPLEX ADAPTIVE
LEADERSHIP

Embracing Paradox and
Uncertainty



中欧国际工商学院副教务长、管理学教授、拜耳领导力教席教授 | 忻榕

倾力
推荐

GE中国首席学习官兼克劳顿管理学院校长 | 谭亮

提高员工的敬业度与创新力 | 应对企业内外环境的复杂性与不确定性 | 打造更扁平和更敏捷的组织形态
让领导者压力更小、事半功倍

领导力
新经典译丛

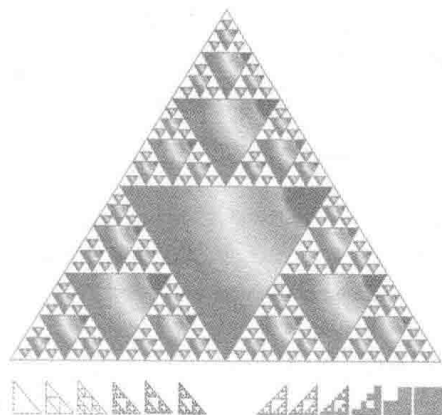
未来领导力

成为VUCA时代的复合型高适领导者

[英] 尼克·奥博伦斯基 (Nick Obolensky) ◎ 著
苏雪梅 王宾 (Bonnie Wang) ◎ 译



COMPLEX ADAPTIVE
LEADERSHIP
Embracing Paradox and
Uncertainty



人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

未来领导力：成为VUCA时代的复合型高适领导者 /
(英) 尼克·奥博伦斯基 (Nick Obolensky) 著；苏雪梅，
王宾译. — 北京：人民邮电出版社，2017.5

(领导力新经典译丛)

ISBN 978-7-115-45283-2

I. ①未… II. ①尼… ②苏… ③王… III. ①领导学
IV. ①C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第056521号

内容提要

全球经济的复杂性与不确定性日益提高，我们进入了VUCA时代，即具有易变性、不确定性、复杂性和模糊性的时代，当今组织需要的领导者应该能够通过调动全体员工进行创新和变革来应对未来的挑战。《未来领导力》所提出的复合型高适领导力将适应性领导力和复杂性科学相结合，形成了一套能够加速企业组织转型与变革的领导力方法，进而提高员工的敬业度与责任感，提升组织的敏捷性与适应性。

本书适合企业管理者、MBA、EMBA和职业经理人阅读。

◆ 著 [英] 尼克·奥博伦斯基 (Nick Obolensky)

译 苏雪梅 王 宾 (Bonnie Wang)

责任编辑 姜 珊

执行编辑 陆林颖

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

三河市市中晟雅豪印务有限公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：17

2017年5月第1版

字数：300千字

2017年5月河北第1次印刷

著作权合同登记号 图字：01-2017-2039号

定 价：69.00元

读者服务热线：(010) 81055656 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京东工商广字第8052号

来自国内外各方的赞誉

忻榕 (Katherine R. Xin)

中欧国际工商
学院副教务长、管
理学教授、拜耳领
导力教席教授

世界进入了 VUCA 时代，越来越多变、越来越复杂，充满了不确定性和模糊性，领导者需要用新的方法来应对这个新的时代。尼克的这本书很实用。基于过去丰富的经验和 25 年的研究成果，尼克为领导者提供了可操作的、有效方法。

谭亮

GE 中国首席
学习官兼克劳顿
管理学院校长

VUCA 作为时代特征进入商业组织，当众人皆语、推波助澜助其喧嚣尘上之时，尼克已经悄然把中国传统文化与之巧妙地结合起来，并通过大量图文并茂的讲解和练习将理论转化为行为。在我眼里，这本书是讲述领导力的中西合璧之典范！

施重凌

霍尼韦尔公司
亚太区组织发展和
领导力总监

复合型高适领导力是未来更加扁平和敏捷的组织形态所需要的核心管理思想，尼克也开发了非常系统的方法论来帮助这一时代思想落地，希望创业者、企业高管、组织管理者和战略制定者从中汲取精华，帮助自己反思和提升。

黄金典

中化集团中化
国际人力资源副总
经理兼 GROWTH
学院副院长

阅读本书，获益匪浅，没有什么比“无为而治领导力”更看重人的创造力了，在 VUCA 时代，规则、制度等教条的东西远没有员工的创造力来得重要。

邹文语 (Elaine Zou)

星巴克企业管
理(中国)有限公
司人力资源总监

初识尼克，即被他热情幽默和充满好奇心的魅力所打动，而书如其人，他以独特的视角重新构架了面向混沌复杂时代的高适领导力，涉猎哲学、宗教、物理、数学、心理和管理等诸多领域，令人耳目一新。

心梅

翔知羽白 OD
中心创始人

尼克基于混沌理论在组织发展和领导力应用领域的研究，为不确定性下与确定性下的领导力之间的区别带来了清晰的洞见，这份洞见能够帮助很多习惯于在确定性下运作的企业的领导者转变思维模式和领导方式。我推荐这本书给企业管理者、人力资源和组织发展专业人士以及变革推动者。

章森

东方明珠新媒
体股份有限公司人
才发展总监

互联网时代，我们追求组织的敏捷与转型，我们强调员工的适应能力与未来潜力，这对领导力提出了新的要求，领导力如何去引领这些变革？这本书带我们回归基本面：管理学走到山顶，才发现物理学在那等着它！合上书，向那些从物理学走进管理学的大师致敬：质量管理学的威廉·爱德华兹·戴明、提出“TOC 制约法”的艾利·高德拉特和本书的作者尼克·奥博伦斯基。

张岚

宣伟涂料亚太
区组织发展及学习
发展经理

去年年初带着好奇见到了尼克和他的书，这是一本神奇的书，每一个篇章都充满了故事性，每一个故事都能在企业里找到原型。在尼克的书里，我曾经以为不可解的浑沌、杂乱，实际上都是有机体的自然形态，只有把一个组织视为动态的系统，才能理解和顺应它的变化。尼克所提出的蕴含中国古代阴阳思想的组织发展原则尤其吸引我，在相互影响又相互依存的不同形态之间存在着机会和挑战，组织的发展就在于找到这些机会。

李波

东方希望集团
组织能力常年顾问、
组织能力杨三角认
证讲师、前房多多
网络科技副总裁

我们正处在一个变速倍增的时代。产品与服务的替代和被替代周期大为缩短，颠覆与被颠覆的机会与危机同步激增，这一切都对企业的组织创新提出了全新的挑战。尼克作为曾经英国最年轻的骑兵团特种兵上校，基于自己特种作战的组织创新经验，以及跨学科的理论研究和管理实践，给我们带来了自组织这一管理创新理论，相信这会给快速发展壮大的中国企业带来很多启示和帮助。

罗永新

中欧国际工商
学院领导力发展与
教练中心高管教练

尼克将老子的哲学与混沌学、复杂学、分形学、量子理论等新科学融为一体，同时又开创性地提出了让自组织落地的“四+四原则”，从而让形而上学的理论变成了可操作的实践，为自组织领域奠定了基石。

邓华

龙旗控股 CEO

我们提出将“道、势、术、资”相融合的解决方法让企业实现适应性与可持续发展，而尼克的理论不仅为此奠定了扎实的理论基础，还提出了可行的执行原则。我们为能成为尼克的知音并能得到他的帮助而骄傲。

崔立建

上海置诚城市
管网工程技术股份
有限公司董事长

尼克的书颠覆了传统组织的管控思想，突出组织中“人”的价值，让组织中每个人都能开动大脑，自觉自愿地投入到工作之中，从而焕发组织的真正活力。这是关于自组织的经典之作，也是创新大爆炸时代的必读之作。通常西方管理思想以逻辑和推理见长，而在尼克的书中东方文化里的“无为而治”却大行其道，就凭这一点，我们也该细细品味书中的观点，这是流淌在我们血液里的东西。

《全面领导力评论》

这是企业管理者的必读之物，尤其是那些急需实践应用策略以提高员工参与意识的管理者。这本书巧妙地将领导力理论与实践指南结合起来，最适合那些正在从中层向更高层次过渡的管理者以及领导力教练阅读。本书风趣、易读、系统且知识渊博。

《领导力和组织开发杂志》

奥博伦斯基的作品将高适领导力和复杂性科学结合在一起，实在是妙不可言。我会向领导力专业的研究生们推荐这本书，这会帮助他们在宏观和微观层面深入了解混沌和复杂性，及其对组织变革和高适领导力的推动作用。这本书也会为科研人员和学者提供强有力的帮助。

菲利普·萨德勒 (Philip Sadler)

阿什里奇商学院
副院长，明日之星
研究机构高级合
伙人

奥博伦斯基在吸取前人大量智慧和观点的基础之上——从老子到劳伦茨和现代的混沌理论，精彩地论证了组织及管理者必须适应当下和未来世界的复杂性及不确定性的观点，同时也提供了绝佳的实践方法。

玛格丽特·惠特利 (Margaret J.Wheatley)

《领导力与科学》作者

名副其实的大家之作，无论是在理论方面还是在实践经验方面都有扎实的基础，自成一体。

乔纳森·高斯林 (Jonathan Gosling)

英国埃克塞特大学领导力研究中心教授

混乱和秩序是推动和制约任何组织亘古不变的矛盾力量。我们该如何去管理它呢——是维持秩序还是激发创造力和变化？在这本条理清晰、富有深度并且具有超前预见性的书里，奥博伦斯基将领导力描绘成寡头体系与无序状态的结合体，并展示了其真正的运作方式——借助多头领导体系。对于任何真正想要了解在现代企业中如何实现权威、主动性和影响力的人来说，这是一本必读之书。那些想要对于自己所处的困境有一个清晰概念的领导者会发现本书价值非凡。

朱利安·伯金肖 (Julian Birkinshaw)

英国伦敦商学院战略与国际管理教授

本书提供了发人深思而又新颖实用的领导力方法，我见识了奥博伦斯基在伦敦商学院的管理发展中心向企业高管们传授这一方法的有效应用。如今的领导者必须能够在复杂多变的环境下工作，要想成功就必须从根本上挑战传统的领导力思维。这本书的微妙之处在于它既提供了有关领导力的新思考，也同时让读者获得了脚踏实地的应用模型。奥博伦斯基通过本书给大家带来了让人头脑激荡的观点、风趣机智的案例和实用高效的工具，这些定会带给你无与伦比的阅读享受。

迈克·威廉姆斯 (Mike Williams)

《掌握领导力》作者

太多关于领导力的研究都是老生常谈，换瓶不换酒。奥博伦斯基的作品，毫无疑问，是开拓性思维的代表，也为领导者们提供了重要的新视角。

致中国读者

中国正在持续其令人瞩目的转型和发展，对日益互联紧密的全球社区而言，其作为关键贡献者的地位不可动摇；对于中国的组织领导者和管理者而言，随着这一进程的发展，前方充满挑战。人们有些恐惧地看到这样一个趋势：具有易变性（Volatility）、不确定性（Uncertainty）、复杂性（Complexity）和模糊性（Ambiguity）的 VUCA 时代到来了。

然而，复合型高适领导力将西方的最新科学思维（复杂性科学）和中国的古代智慧（老子的智慧）融合起来，让人们可以放下恐惧，树立信心。通过运用这种独特的、融合东西方智慧的领导力方法，人们可以在日益全球化的环境中顺势而为，取得更好的成果。基于本书所做的研究，在世界各地的不同行业和组织里运用这一领导力方法的领导者们纷纷反馈其在实践中卓有成效。数以千计（至 2016 年底，复合型高适领导力在全球范围内已经训练了超过 3500 名高管人员）的领导者和管理者因此可以伴随着更小的压力，更快、更省力地获得更好的结果。VUCA 不应被看作一个问题，而是一个需要迅速把握好的机会。

从科学的角度来看，已经有迹象表明，许多中国公司已经在使用本书探讨的新方法，比如阿里巴巴、小米、携程、海尔。然而，你不需要照搬这些公司的做法——如果你理解了这些公司的成功背后所隐含的科学原理，就会明白如何以最适合自己公司和团队的方式来应用这些科学原理，并由此获得可持续的竞争优势，你所带领的组织和团队会因此变得更加具有适应性、更加敏捷、更加自组织化，进而稳居 VUCA 时代的制胜地位。

在西方，这本书在第二版推出之前就已经成为畅销书，现在推出的是第二版的中文版。世界各地数以千计的高管人员与经理人已经参加过我们公司提供的学习发展项目，正在受惠于这套独特的复合型高适领导力方法，其中也有来自中国

的领导者们。这些领导者们纷纷反馈这套领导力方法让他们的工作有实质上的改善，效率更高，压力也更小。

随着本书在中国的出版，我们公司在中国也注册了子公司：敏加企业管理咨询（上海）有限公司，并已确定与好几家商务机构与个人伙伴展开合作关系，将这种新的领导力思维引入中国。此外，亿蜂客视频课程平台正推出我录制的 12 个系列视频，以便帮助大家扩大和深化对于这一适用于 VUCA 时代的、新的科学领导力方法的理解。更多细节，请大家登陆复合型高适领导力的官方网站 www.ComplexAdaptiveLeadership.com。

这本书能够在中国出版，有赖于很多朋友的帮助。借此机会，我特别要感谢苏雪梅（Sunny）女士，她耐心地把本书翻译成了中文；还要感谢王宾（Bonnie）女士，由于她出色的工作，我们在中国成立的敏加公司开始顺利地运作起来。需要感谢的还有很多位已经阅读过我的英文原版书的中国读者，他们的反馈和建议让这本书变得更加通俗易懂。

第二版中的新增内容

《未来领导力：成为 VUCA 时代的复合型高适领导者》(*Complex Adaptive Leadership*, 简称 CAL) 自 2010 年中发行以来，荣登英国高尔出版社最畅销书榜单。本书的成功在很大程度上归功于人们对“复杂性”概念以及复杂性科学^①领域的日益关注。复杂性问题在世界范围内不断地增长，它们常被看作麻烦事，但是本书告诉大家，复杂性也可以被视为创造价值的机会。人们一旦充分地认识了复杂性，就可以利用它来提高组织和个人的优势。本书第二版对第一版作出了如下补充。

1. 新的调研。自 2010 年本书第一版发行以来，众多刊物上发表了更全面的关于复杂性及其影响的调研结果，于是我们在本书再版时参考了部分最新研究成果，其中特别值得一提的是：

(1) 2009 年至 2010 年期间，IBM 公司的一项调研^②向全球 1500 多位董事长询问了“让他们最头疼的问题”，排名第一的问题是“在工作中不断增加的复杂性”，70% 的董事长认为大部分高管都不清楚该如何应对复杂性问题。

(2) 《哈佛商业评论》英文版 2011 年 9 月刊发表了三篇以“复杂性组织的管理聚焦”为主题的系列文章，这些文章提出了非常好的模型和建议，并进一步将复杂性科学的研究领域与企业管理联系在一起。

2. 新的文献。一系列以学术界专家的科研成果为基础的新书在本书第一版的

① 这一科学领域对很多人而言十分陌生，但它在加速发展，正如史蒂芬·霍金所言，21 世纪将是一个充满复杂性的世纪。

② 出自 IBM 全球董事长在 2010 年的报告《对于复杂性的资本化概念》(*Capitalising on Complexity*)。

发行前后面世，其中包含了许多在后来陆续成为复合型高适领导力有限公司合伙人的学者的作品，也包含了玛丽·尤尔·比恩（Mary Uhl Bien）、朱利安·伯金肖和朱尔斯·戈达德（Jules Goddard）的作品。此外，本书第二版还引用了罗纳德·海费茨（Ronald Heifitz）等人的合著（他几乎就在与本书第一版发行的同一时间提出了“适应性领导力”术语）以及大卫·斯诺登（David Snowden）的后续工作，他和玛丽·布恩（Mary Boone）共同发明了栖息地（Cynefin）模型，这个简单模型非常有助于人们理解复杂性与曲折等相关概念的区别。第二版中的其他作者还包括拉尔夫·斯泰西（Ralph Stacey）、艾伦·穆尔（Alan Moore）和威廉·达根（William Duggan）。

3. **新的经验**。在本书第一版出版之后，复合型高适领导力有限公司成立，并致力于组建一个包含不同国家和地区的经验丰富且才智卓越的全球顶级合伙人团队。在过去两年多的时间里，我们在全球 30 多个国家和地区，为来自 40 多个国家的 20 多个不同行业的逾千名高管进行了复合型高适领导力培训。这表明：

（1）复合型高适领导力具有跨文化和跨行业的普遍适用性；

（2）其广泛应用展示了复合型高适领导力的有效性。我们在第二版中增加了这些正在（并继续）应用 CAL 领导力模型的企业案例。

很多管理者给我们的反馈是，复合型高适领导力是一套适应 21 世纪时代变化的、全新和突破型的领导力思考及实践方法。过去几年间的企业管理实践表明，复合型高适领导力模型独具一格，它囊括了企业运营中三个相互关联的层面——如下图 P-1 所示的背景、组织和个人。

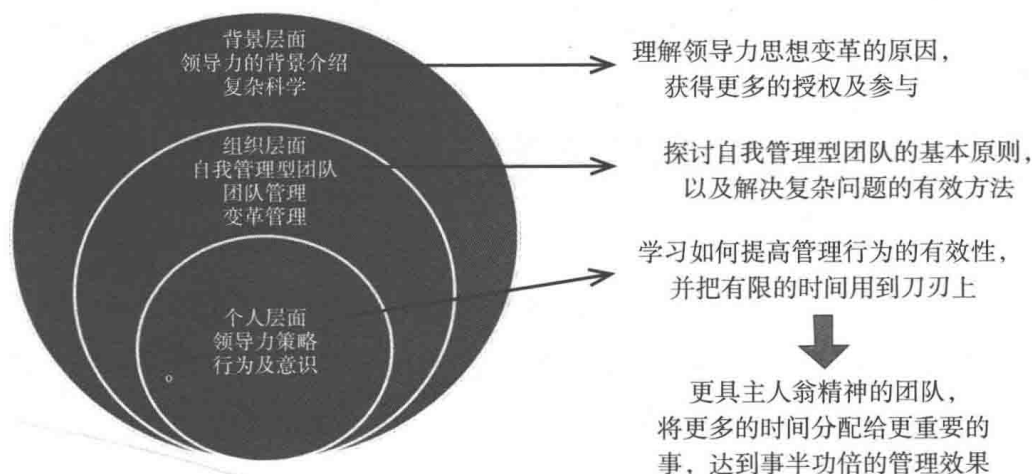


图 P-1 复合型高适领导力的三个层面

随后的第一版前言将全面概述本书的内容。

第一版前言：这本书讲的是什么

本书是对复合型高适领导力的深入探讨，它会颠覆你对领导力及不确定性的认知。如果你只是随手翻开此书并想快速掌握其精要，那么你可以首先关注一下本书中对于“复杂性”“适应性”“领导力”“悖论”和“不确定性”五个核心概念的解释。

复杂性。复杂性科学和混沌理论是同一枚硬币的正反两面。对很多人而言，这两个概念是同义词。“复杂性”这一概念意味着很多相互关联的部分在一个开放的互动和迭代过程中相互作用、相互反应，这个过程无法被控制或被完全预测。复杂性科学表明，在看似简单的事物之下，有一个复杂的动态系统在发挥作用。举例来说，你办公桌上的一杯咖啡看似简单，但是从它被制作出来到被放置在那里的过程却包含了无数个相互关联的事件和人的整体配合，因而具有复杂性。此外，复杂性动态具有一些简单的内在规则。比如，人类基因非常复杂，但它只是四个DNA链的多次重复。因此，简单性和复杂性，秩序和混乱，并非两个对立的状态，而是动态地相互关联着的，这就是悖论——复杂性问题不一定很复杂。事实上，很多领导者在处理复杂性问题时，会把事情变得不必要地复杂。本书介绍的简单规则和理念将有助于管理复杂性，使管理工作取得事半功倍的效果。

适应性。适应性是指自身通过接受反馈而不断调整，以适应周围不断变化的环境的过程。那么，将这两个概念联系起来，“复杂适应性”则是指涉及组织或有机体的动态机制。这些组织或有机体的相互关联的组成部分为适应不断变化的环境而改进，并拥有繁杂的内在动力机制，能够生成可以看得到的简单结果。

领导力。本书看待领导力的角度非同寻常。通常人们提到“领导力”时，会

自然而然地认为领导力是指领导者做的事^①；当我们谈到“铁腕领导力”时，脑海里就会浮现出像丘吉尔这样的楷模；而谈到“缺乏领导力”时，我们真正需要的是能够果断掌控全局的决策者。换言之，我们潜在的领导观念通常具有寡头性质^②。

通常我们认为领导力是少数人凌驾于大多数人之上的事。这种想法并非毫无道理，并且已经存在相当长的时间。然而，这种想法正变得越来越站不住脚。这本书提出了一种与众不同的解读领导力的方法——不再把领导力视为管理者的特权，而是提出一种人人可以参与的、具有适应性和复杂性的动态领导力模式。这是一种更为多元化的观点，它或许会冲击你对于领导力的某些常规观点，并带来一些疑问和思考。

悖论。悖论是一种与预期相反的自相矛盾，是在表面和谐中共存的两个相反的状态。我们喜欢黑白分明，坚持“非此即彼”的思维模式。可是，正确与错误的对比相对容易，正确与正确的比较则很难。我们生存的世界中充满着悖论，要接受悖论就必须拥有不同的思维模式——不是“非此即彼”，而是“既此又彼”，并且，大多数悖论中蕴藏着更为深刻的真理。本书最关键的悖论是，领导者不仅要有很好的指挥能力，也要有良好的追随能力，鼓励他人主动带头。通过鼓励他人主动带头，且自己主动追随，领导者能够发挥更好的领导力。

不确定性。这个名词看起来有些晦暗。我们总是尝试使用各种管理工具和技术来去除不确定性，以确保一个更加可预测和可控制的结果。但是，现实往往比大多数预测工具能够应付的情况更为错综复杂，可确定性的结果与更深层次的不确定性同时并存。本书的目的是通过加强对于不确定性和复杂性动态机制的深度领悟，为现有的偏重于预测和确定性的工具作出补充。本书将不确定性看作日常生活的必要组成部分，也是动态发展和进步的自然组成部分。

① 牛津英语字典将“领导力”视为“领导”的派生词，而“领导”的定义是“带领或指挥一个团队、组织或国家的人”。

② 根据牛津英语字典的定义，寡头领导体系（Oligarchy）一词源自希腊文 Oligio（很少）和 Arkhein（统治）。以“-archy”为后缀的单词，包括 Oligarchy（独裁）、Monarchy（皇权，是 Oligarchy 的另一种表达形式）、Hierarchy（等级，常被用于表达 Oligarchy）、Anarchy（无政府状态）、Polyarchy（很多人一起掌控）以及其他有着同一希腊文词根的单词。“统治”不再是一个现代社会的常用词，所以我们在本书中用“领导”来替代它。

让我们先明确一点——复合型高适领导力并不是要抛弃传统的管理智慧，完全脱离自上而下的寡头领导理念。但是，它是挑战领导力思想的基本出发点，转换领导力思维模式，也就是要放下一些长期固有的观念。这里的悖论是，尽管寡头和多头领导体系看似对立，事实上却相辅相成。由于多头领导模式更加不确定且具有多义性，所以理解和接纳不确定性的能力便成为关键。

那么，下面这几点原因会让你对本书产生兴趣：

1. 如果你认为当今世界在发生一些你尚且无法完全理解的深层次变动，本书虽然不会给出终极答案，但会有提供一些深刻的见解；
2. 如果你希望理解为什么领导者常常痛苦地挣扎，为什么企业常常表现欠佳，本书会提供一些组织层面的方法，帮助领导者带领企业实现突破；
3. 如果你对领导力感兴趣，希望了解如何更有效地实施管理，本书将为你提供实用高效的日常行动指南，使你的管理工作达到事半功倍的效果。

本书分为四个主要部分，前三个部分是关于：

- 为什么我们需要复合型高适领导力（CAL），以及它为什么会在多头领导体系（即大家管理大家的领导模式）的背景下得以发展？
- 什么是组织层面的复合型高适领导力？
- 在个人层面，领导者如何在日常管理行为中应用复合型高适领导力？

最后一部分对于如何将学到的知识付诸实践提出建议，附录中还有更多的相关信息。

第一部分（第一至第四章）讲解为什么复合型高适领导力会出现。这部分讲述了时代背景的变化，以及变化的大潮如何在为新颖而动态的领导力实践创造着机会。

- 第一章解释了多头领导体系实际上是无序状态和寡头体系的融合或自然进化。复合型高适领导力的出现并不意味着我们必须抛弃传统，它或许可以被看作领导力思维的革新，但事实上这是一种进化现象。这里的悖论是，两个对立的领导力观点并存且能够同时发挥作用。
- 第二章解释了多头领导体系的出现以及组织对于复合型高适领导力的需要

来自于大步前进的科学技术。这一章特别强调了一种已经发生的自然突变，也就是由于领导力观念的变化远远落后于其所发挥作用的环境变化而出现的非连续性。

- 第三章介绍了企业内部环境，以及企业不进则亡的需求。这一章具体探讨了幸存的企业如何成功地从传统的“职能性单元结构”经过“矩阵式组织”向“复合型高适系统”转型的过程。
- 第四章揭示了很多企业领导者“自欺欺人”的把戏。许多领导者佯装能够解答企业面临的问题，但在很多情况下，下属们知道领导者不知道该怎么办而且领导者也知道自己不知道，这场“皇帝的新装”仍在不断上演！

第二部分（第五至第七章）讲述了复合型高适领导力的基本特征。这一部分更多地从战略角度向我们展示了管理复杂性和混沌状态的原则。

- 第五章讲解了混沌理论和复杂性科学是怎样出现的，目的是让你更加轻松地面对混沌、复杂性状态、深层次的悖论和不确定性。
- 第六章旨在帮助你从情感和体验层面与复杂性产生联结，并介绍了有助于管理组织复杂性情况的简单的“四 + 四原则”。
- 第七章展示了“四 + 四原则”的应用实例，以及这些原则在组织中是如何运作的。

第三部分（第八至第十章）讲述了如何在日常工作中应用复合型高适领导力。这一部分更多的是从战术角度讲解领导力，并通过一个新颖而简单的模型诠释了动态的领导力方法。

- 第八章指出，之所以存在着所谓的“管理”和“领导力”的区别，在很大程度上是因为寡头和等级观念的存在。我们采用一个（受到旧的情境管理模型启发）创新的模型来展示企业管理中常见的陷阱和误区，以及领导者为何经常陷入操劳过度的境地。
- 第九章探讨领导力的另一面，也就是追随力，研究了展示追随力的多种途径。
- 第十章以一种简便有效的方式将领导力战略导图与追随者理论观点结合在一起。