

创造力研究译丛

创造性 领导力

杰勒德·普奇奥
Gerard J. Puccio

玛丽·曼斯 著
Marie Mance

玛丽·默多克
Mary C. Murdock

刘 莘 主编
陈 翼 译



CREATIVE LEADERSHIP

★第2版★

Skills That Drive Change



四川人民出版社

有人盯着现成的事物问为什么，我则梦想着从未存在的事物问它们为何不存在。

——萧伯纳

创造性 领导力

杰勒德·普奇奥
Gerard J. Puccio

玛丽·曼斯 著
Marie Mance

玛丽·默多克
Mary C. Murdock

陈翼 译

★第2版★



四川人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

创造性领导力：第2版 / (美) 普奇奥等著；陈翼译
—成都：四川人民出版社，2016.7
(创造力研究译丛)
ISBN 978-7-220-09744-7

I. ①创… II. ①普… ②陈… III. ①领导学—研究
IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 010292 号

Creative Leadership: Skills That Drive Change

by Gerard J. Puccio, Mary C. Murdock & Marie Mance

All Rights Reserved. English language edition published by SAGE Publications Inc., A SAGE Publications Company of Thousand Oaks, London, New Delhi, Singapore and Washington D. C., © 2011 by SAGE Publications, Inc.

四川省版权局著作权登记 [图进] 21-2012-34

CHUANGZAOXING LINGDAOLI

创造性领导力 (第2版)

刘 莘 主编

杰勒德·普奇奥 玛丽·曼斯 玛丽·默多克 著
陈 翼 译

责任编辑
封面设计
版式设计
营销策划
责任校对
责任印制

韩 波
蒋宏工作室
戴雨虹
张明辉
蓝 海
李 剑 孔凌凌

出版发行
网 址
E-mail
新浪微博
微信公众号
发行部业务电话
防盗版举报电话
照 排
印 刷
成品尺寸
印 张
字 数
版 次
印 次
书 号
定 价

四川人民出版社 (成都槐树街2号)
<http://www.scpph.com>
scrmcbs@sina.com
@四川人民出版社
四川人民出版社
(028) 86259624 86259453
(028) 86259624
四川胜翔数码印务设计有限公司
成都蜀通印务有限责任公司
170mm×240mm
23.5
326 千
2016 年 7 月第 1 版
2016 年 7 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-220-09744-7
65.00 元

■ 版权所有·侵权必究

本书若出现印装质量问题，请与我社发行部联系调换
电话：(028) 86259453

创新实现梦想

儒家经典《大学》里记载，商朝的开国君主成汤在自己经常使用的器皿上刻有“苟日新，又日新，日日新”。这大概是中华民族的文化基因里蕴涵强烈创新精神的最早佐证。中华民族绵延五千年，历经磨难却又不断壮大，在文化、思想、艺术、科学等方面为人类文明作出了巨大贡献。商周鼎盛、先秦争鸣、汉唐国强、宋明文兴、清末图存，发人深省的历史经验反复述说这样一个道理：创新者昌，守旧者衰。特别是近代以来，中华民族内部积弱外遭欺凌，痛苦地承受着千年未有之巨变。不甘山河破碎的先驱者们，即使固守“中学为体，西学为用”，也能够以开放的心态向他者学习。先驱者们凭着“以一簣为始基，自古天下无难事”的信念和水滴石穿的精神，逐渐消化吸收诞生于异域文化的先进科学技术，为中华文明的现代转型奠定了必要的基础。

今天的中国已经摆脱贫弱并基本实现现代化，正在向着中华民族伟大复兴的道路上阔步前行。但是，在互联网时代的全球一体化过程中，改革开放以来的粗放式经济发展模式正在丧失竞争优势和环境资源上的可持续性。在这个大背景下，能否把低成本人力资源和高能耗的发展模式转型为创新驱动的发展模式，决定着中国梦能否最终实现。要实现经济转型并建设创新型社会，就需要大量的创新型人才。这就必然会对我

们的教育事业提出新的要求和挑战。那么，什么是创新能力或人的创造性？创新能力或创造性是可以培养的吗？如何培养创造性思维方式和实践能力？创新人才的成长呼唤怎样的人才培养模式？除了基础教育和高等教育特别关心的人才培养问题，如何通过组织创新和领导力的提升去激发政府和企事业单位的创新活力，也是建设创新型社会必须回答的问题。我很高兴地看到，《创造力研究译丛》从不同角度对上述问题都有丰富的回答，特别是对我们当今的教育和创新人才培养有着十分重要的借鉴意义。

这套译丛取材于欧美发达国家的研究成果。从翻译引介的意义上讲，始于19世纪的“西学东渐”并未停下脚步。随着人类一体化的不可逆转和越来越深入，不同文化之间的相互学习和选择性融合将成为常态。我们有理由系统了解和学习发达国家在创造力问题上推进了一个多世纪的研究和实践。虚心使人进步，这一条真理也适用于创造创新。国运兴衰的历史视野对我们的启发是，无论是技术技能的“用”的层面，还是在文明文化的“体”的层面，真正的创新从来都没有捷径。创新不可能离开务实的学习、积累和传承，只有在这个基础上，超越才有现实的可能性。当然，从体用二分的视野来看，创造创新不仅在“用”的层面上为社会所需，更是在“体”的层面上支撑着人的内在价值和尊严。有理由认为，人唯有在各种各样的创造性活动中，方能真正实现人之为人的本质和自由。

个人梦想的实现依赖于创造性潜能的唤醒，国家和人类梦想的实现也离不开经济、文化和教育的创新。创新实现梦想，唯有创新能够协调个体梦想与集体梦想，并把梦想的阳光、色彩和美丽照进人类的现实。

四川大学校长
中国工程院院士

陈和平

2016年1月14日

总 序

创造力是一种非常奇特的现象。天地之间，唯有人是具有目的性和创造力的存在者。充斥着偶然性和无目的性的自然演化，居然诞生出了人这个物种。随着文明的进程，现在的人类已经能够通过自身的创造性活动，去改变或引导自然演化的进程和方向。不具有创造性目的的自然演化，究竟凭借着怎样的力量，才能无中生有地诞生出人及人的创造力？《旧约·创世记》中的启示是：人是由天地万物的创造者凭借自己的形象而创造出来的。这意味着，人及其创造力只可能源于上帝这个至高的创造者，人因为在一定程度上获得了上帝的精神形象才可能具有创造力。启示的宗教强调按照神圣教义而生活，并不看重如何激发人的潜能去创造专属于人的世界。希伯来文明及后来血脉相连的基督教文明与伊斯兰文明，都为人类文明的发展作出过重大的创造性贡献，但人类的创造力本身却不可能成为它们关注的焦点。

与之相对照，启示宗教缺位的古希腊文明，在艺术、科学和哲学上表现出更大的创造力。荷马时代的诸神在人类理性对天地万物的自由探索中，隐退在城邦鼎盛的古典时期。希腊人对秩序、法则、美、善和智慧的追求和成就，随着近代文艺复兴运动的兴起，成为人类现代文明最重要的古典源泉。希腊人意识到并惊讶于天才人物的巨大的创造力，但

创造力本身却不属于理性探究的范畴。在希腊人看来，创造力是缪斯女神的恩赐，隐晦、神秘而难以捉摸。现代以来，创造力研究的基本前提是祛魅创造性的神秘性，但为何古希腊文化具有如此之高的创造力仍有许多未解之谜。古典文明昌盛的“轴心时代”，东方的古代印度和中国文明也有极高的创造力，孕育出了迥异于古希腊—罗马和希伯来—基督教文明范式的文化和精神。但这些具有高度创造力的古典文明，却都没有对人类创造力本身给予足够的关注。事实上，人类在创造力上的自我意识，直到现代文明深入推进的 20 世纪才全面苏醒。

1950 年，美国心理学家吉尔福德（J. P. Guilford）以创造力为主题，发表了出任美国心理学学会主席的就职演讲。这篇演讲给出的疑惑是，为什么创造力如此重要但对这方面的研究却如此之少？吉尔福德当然知道，早在 1869 年，达尔文的表弟高尔顿（F. Galton）就出版了《遗传的天才》，这是人类历史上第一次运用经验科学的方法，把创造才能作为一种可观察和测定的人类特征来进行研究；英国哲学家怀特海（A. N. Whitehead）于 20 世纪早期出版了一系列著作，从哲学的视野较为系统地阐述了对于创造力的理解；美国企业家奥斯本（A. F. Osborn）于 20 世纪 40 年代倡导“头脑风暴”，第一次把创造力促进作为交流目标引入企业组织。虽然这些事例在创造力研究和促进上具有划时代的意义，但直至吉尔福德发表演讲的时候，创造性人格、创造性认知、创造性环境、创造性教育等核心问题还没有得到系统研究。

从某种意义上讲，这套丛书也是半个多世纪以来响应吉尔福德号召的成果。其中，著名心理学家韦斯伯格（R. W. Weisberg）的《如何理解创造力——艺术、科学和发明中的创新》，系统讲解了如何正确理解人类创造力，并通过对若干重要案例的剖析解读了创造性人格的构成和创造性认知风格的特征。哈佛大学管理学教授阿马比尔（T. M. Amabile）的《情境中的创造力》是该领域的名著，深入研究了环境对于个人和组织创造力的影响，并给出了提升组织创造性的方法。纽约州立大学国际创造力研究中心负责人普奇奥（G. J. Puccio）的《创造性领导力》是一

本致力于提升领导者创造力的优秀著作，具有扎实的理论支撑、丰富的案例追踪和实用的方法路径。这套译丛中有三本是与教育相关的，从不同的视野和层面探讨了如何通过教育促进创造力的发展。《绘画：开启儿童创造力》基于儿童绘画作品的分析，揭示出儿童的创造力如何通过绘画作品予以激发、表现和发展。《课堂中的创造力》是一部非常优秀的致力于在基础教育阶段培养学生创造力的著作，以课堂和教学为核心，展现了不同学科在教与学的创造力促进上的内涵和意义，对我国基础教育的改革具有很好的借鉴意义。《提升高等教育创造力》是国际创造力研究领域为数不多的聚焦高等教育的著作，对我国建设世界一流大学具有积极的启发作用。本译丛的最后一本入选著作《创造力：当东方遇上西方》，从文化差异性的视角分析了人们在创造性观念和行动上的区别，在今天全球一体化促进人类创造力的共识下，特别是在今天中国“大众创业、万众创新”的大背景下，很有启发意义。

由于创造力研究涉及很多领域，许多专业术语没有固定译法，译本中难免有少许瑕疵或疏漏，请广大读者谅解。

“创造力研究译丛”编委会

2015年12月

鸣谢

Acknowledgments

我们在本书第二版上所花的时间当然比第一版要少些，但是这项工作仍需得到很多人的支持和鼓励。我们想对他们表示诚挚的感谢。马克斯·德普雷（Max Dupree）曾在《领导力艺术》（*Leadership is an Art*）一书中说：“领导者的第一项任务是界定现实，最后一项任务是说谢谢。在这两种任务之间，领导者是公仆……”

萨拉·瑟伯（Sarah Thurber）和贾斯廷·霍尔（Justin Hall）对创造性问题解决（CPS）的动态性进行了精妙的阐述。他们发挥平面设计天赋，设计出思维技能模型图。萨拉最早提出制图的想法，贾斯廷则在我们的反馈基础上对很多个版本进行了完善。实际上，贾斯廷为本书提供了很多新图表，这使本书在模型的阐述方面更加清晰。科里·赖特（Cory Wright）在案例研究的钻研和写作方面应用了大量的创造技能。青少年剧场（Theatre of Youth）的梅格·奎因（Meg Quinn）、维益食品（Rich Products）的沙里·赖夫（Shari Rife）和 IDEO 的同人通过亲密的合作，帮助科里清晰地描述了其创造力和领导力的本质。EDS 公司的彼得·佩莱格里诺（Peter Pellegrino）和达尔文联合公司（Darwin Associates）的蒂姆·斯威塔尔斯基（Tim Switalski）都在案例中详细地分享了他们的真实经验和切身感受。另外，我们的一位留学生张道文（Dao-

Wen Chang) 通过自己的研究,创作了第二版有关谷歌公司的案例。

我们的很多在校学生和往届的校友都分享了他们在 CPS 和创造力方面的经验。他们倾听我们的想法,真诚地为我们提供反馈并用他们非常专业的观点鼓励了我们。我们非常感激这些丰富、明了的沟通。

国际创造力研究中心(ICSC)的同事也对本书的第一版提供了改进的建议。玛丽·默多克(Mary Murdock)情感技能研究上的合作者辛迪·伯内特(Cyndi Burnett)为我们提供了该领域的新见解。杰弗里·扎可一史密斯(Jeffrey Zacko-Smith)在领导力理论和实践方面为我们提供了帮助。我们感谢来自我们所有同事的无条件支持和专业的评论,也庆幸我们拥有师生们的无私帮助,那是充满创造力的工作氛围。我们感谢那些在工作中采用了 CPS 思维技能模型的朋友,包括约翰·卡布拉(John Cabra)、劳拉·巴伯罗一斯威塔尔斯基(Laura Barbero-Switalski)、克拉拉·克拉克(Clara Kluk)、蒂姆·斯威塔尔斯基(Tim Switalski)、苏珊斯·凯勒一马瑟斯(Susanne Keller-Mathers)以及很多在欧洲创造学协会(Creativity European Association, CREA)会议上分享经验的领导者。从你们应用这个新模型的经验里,我们学到了很多。

我们也不敢在感激之词中轻慢前辈的领导力和智慧。亚历克斯·奥斯本(Alex F. Osborn)构思并开发了 CPS 过程。他致力于用富有创造力的教育方式培养学生的有意创造力。悉尼·帕尼斯(Sidney J. Parnes)和鲁思·诺勒(Ruth B. Noller)一起用他们的技巧和热情清晰地阐释并落实了奥斯本的愿景。我们秉承了他们的研究。

最后也是最为重要的,我们要感谢玛丽·默多克(Mary C. Murdock)对本书第二版的贡献。虽然她未能看到本书付梓,但是本书反映了她的许多新思想,特别是有关情感技能如何支持 CPS 过程的新思想。她与我们的讨论和她的教学工作都在情感技能方面为本书的其他材料提供了基础。

本书第二版的写作经历了许多挑战,包括我们的挚友和同事玛丽的离世。她经常说:“我们从未错过什么。”我们相信,她会很高兴看到这

些成果，也会很高兴看到我们继续致力于有关变化、领导力和创造力的教学。

杰勒德·普奇奥、玛丽·曼斯

导言

Introduction

“在变化的时代，地球将属于学习者^①，那些学够了的，则美美地作好准备，要去应对已经不复存在的世界。”

——美国“码头工人哲学家”埃里克·霍弗（Eric Hoffer）

变化（change）。领导力（leadership）。创造力（creativity）。你对这三个单词进行过多少思考？要知道，它们正在你的生活中影响着你的成功。既然这三个单词都对你的生活和事业存在巨大的影响，你又在何种程度上掌握了变化、领导力和创造力呢？我们猜想，绝大多数读者都经历过很多变化。因为我们生活在一个不断变化、日新月异的世界中。老实讲，这的确不是一个新说法。2000 多年以前，古希腊哲学家赫拉克利特就注意到：“只有变化是不变的。”我们可以具体地来看一看，变化到底在我们的生活中扮演什么样的角色。在赫拉克利特之前的 2000 年里，人类一共只有 10 项技术和社会发明（例如灌溉系统、计数法和货币）对历史产生过重大的影响；而仅仅在最近的 200 年里，就有 25 项科技和社会发明（例如飞机、抗生素、克隆技术、计算机、信用卡和因特网）从根本上改变了人类的历史（Henry, 2001）。难怪有人说，变化的速度正

① 原文 inherit the earth 出自《马太福音》5.5，“地球将属于温柔的人”。——译者

在以指数级增长。几个世纪以前，人们可能终其一生也不需要适应生活的变化，而在 21 世纪，情况显然大不相同。

xiv 领导力现已成为一个热门话题。近来，有越来越多的书籍甚至把“变化”和“领导力”联系在一起，谈论起“变化领导力”（change leadership）。变化与领导力的联结是很自然的，因为领导力经常都在驱动变化，有效的领导力有助于团队、组织和团体去应对变化。在控制和激发变化方面，领导力显然是一个关键因素。不过，这里还缺少一个因素，它很重要，离开它，我们的世界的变化会少之又少。这个因素是创造力。作为人类独有的特征，它允许我们想象然后创造出我们生活和工作于其中的世界。变化源于创造性思维。进行和促进别人进行创造性思维的能力，则区分出了领导者和追随者。

有效的领导者表现着创造力的精髓。所以，他们用灵活而适宜的思维来主动地引起变化，并对外部变化作出有效的反应。创造性思维是使领导力发生作用的燃料。本书的目的就是要在创造力和领导力之间实现有意识的关联。为此，我们借助创造力领域 50 多年来的研究和实践来促进有效领导者（effective leaders）的成长。本书不会论述创造力理论。在探索创造力的本质方面，已经出版过许多优秀的图书（例如，Gardner, 1993; Rickards, Runco, & Moger, 2009; Runco, 2007; Stein, 1974, 1975; Sternberg, 1999）。本书也不会尝试探讨领导力的本质。论述怎样成为一名有效领导者的图书市面上比比皆是（例如，Bass, 1990, 1998; Gardner, 1990; Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002; Hesselbein, Goldsmith, & Beckhard, 1996; Kouzes & Posner, 1995; Maxwell, 2007）。

准确地说，本书把创造性思维作为一种“核心领导能力”（a core leadership competence）来论述。所以，书中会有很多已得到证实的创造力策略、原则和方法，来帮助你开发这种能力。本书是一部指导手册，旨在帮助你提高创造才能并在领导过程中运用这些技能。对此，本书还会提供创造力的一些具体的基本原则和步骤。内化这些原则和步骤，你

今后的领导方式将发生改变。为此，本书基于五条观念。这些观念会或显或隐地贯穿本书始终。在进入正文之前，我们首先阐明支撑本书的这些基本观点。

1. 创造力是一个引起变化的过程；没有创造力，你实现不了有意识的变化。

2. 领导者通过有意识地促成富有成效的变化去影响个人和组织，使其得到成长。

3. 因为领导者会引起变化，所以创造力是一种核心领导能力。 xv

4. 一个人进行和促进别人进行创造性思维的能力都是能够提高的。

5. 个人在发展创造性思维以及操控那些有助创造力的因素时，其领导力的效能也会得到提高。

谁应该阅读本书？

如果你正在阅读本书，那么它就是为你而写的。有些读者可能对此感到惊讶。他们可能不相信自己具备创造力，或者不相信自己不是领导者。可是，每个人的确都有可能在不同的程度上具有创造的能力，也都能够去设想新的可能性。而且我们相信，每个人都拥有领导的能力。

有人可能会说：“但是，我不是领导者。我不担任领导职务。”作为反驳，我们要指出，领导力的核心是影响其他人。正如芒福德（Mumford）及其同事所说：“很少有人会对此产生疑议：领导者会施加影响，其行动会以某种方式塑造其他人的行为”（Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, & Fleishman, 2000, p. 12）。千万不要认为你一定要处在某个正式的领导岗位上才会产生作用。不管一个人在组织或团体里的职务是什么，根据环境的不同，每个人都有能力在不同的程度上用他们的态度和行为影响他人。这种影响有时候是积极的，例如有人会主动去解决问题，或者促进落实一个新点子。但是，有时候人们也会对外界产生消极

的影响，例如有人会压制产生变化的动力，或者用他们的行为去制造出一个不良的工作环境。这本书就是要写给那些希望通过带来富有成效的变化而对外界产生积极影响，并需对问题作出创造性反应的人们。

现在，已有越来越多的人承认：创造力是我们经济发展的动力，它冲击着我们生活的方方面面。经济学家理查德·佛罗里达（Richard Florida, 2002）注意到：

我们生活在一个充满创造力的年代。创造力已渗透进经济社会的各个部门——这不仅仅是我们看见的高科技产业的创新浪潮。随着创造型经济（Creative Economy）的出现，我们真切地置身于创造性变革的过程中。（p. 56）

xvi 创造力对生活的广泛影响让我们相信，本书描述的创造力技能不只适用于特定部门的领导者。相反，本书提出的原则和步骤适用于所有类型的组织——从私营企业到学校，从社区行动团体到医疗卫生机构，从非营利性组织到广告公司，从小型创业公司到大型跨国企业。

读者从本书获益大小将因人而异。能够在多大程度上消化本书的原则和步骤，这主要取决于动机。如果你迫切地需要用你的创造性思维来引起变化而有所作为，那么你可以立即使用本书的内容。问一问你自己：“我是否有意于改变我所在团队、组织或社区的现状？我是否想要在这些群体中引进新思维，以改变人们思考和行动的方式？我是否经常遇到一些没有现成解决办法的问题？我是否直接负责落实新点子或新行动？我是否拥有帮助其他人落实变化的办法和技能？我知不知道怎样提高现在的业绩水平？我是否需要在思想上超前于我的对手？我是否处在生活或事业的变化过程中，而且需要成功地完成这些变化？我是否需要为别人发起的变化收拾残局？”如果你对上述任何一个问题作出肯定的回答，那么你可以采用本书提出的创造力原则和步骤，把你的领导力技能提高到一个全新的水平。

● 本书的不同之处：用一种创造性的观点来理解领导力

现在我们简单地描述一下本书的不同之处。“有意创造力”（deliberate creativity）是本书的核心概念，它是一个独特的观点，而且我们相信，它也是一个有用的视角。有意创造的含义是：用一种前瞻性的方式去生产出新颖而且有用的点子，用以处理困境或者机遇。作为纽约州立大学布法罗校区国际创造力研究中心的创造和研究专家，我们已经在个人和群体当中进行过很多有关有意创造力的研究。对本科生和研究生的创造力技能教学、对私人 and 公共部门的培训，以及在包括制造业、医疗卫生服务、政府、零售业、电信业和教育行业等各种组织中主持 CPS（创造性问题解决）等工作，都增加了我们对有意创造力的了解。我们从上述丰富的经验中得出了两点看法，因此有意创作本书。这两点是： xvii

首先，我们与有不同职业背景的研究生一起工作。他们曾经是经理人、顾问、教师、学校行政人员、工程师、护士、营销专家和社会福利工作者，等等。通过对他们进行创造力理论、模型和策略的教育和培训，我们发现，他们的领导力技能得到了显著的提高。在一份对我们的研究生课程的定性分析中，平克尔（Pinker, 2002）发现，领导能力的发展是我们的毕业生的一项重要成长。我们的成年学生的自我报告和他们同事的观察常常显示，他们在进行了深入而广泛的创造力学习之后变成了另一种类型的领导者。学生们报告说：

- 他们在处理变化的时候感到更能胜任，并更有可能让他们的环境发生变化；
- 他们能够更自信地处理生活和工作中的挑战；
- 他们更能促进其他人体验创造性变化过程；
- 他们在主持会议时更能激发参与者的最佳思维；
- 他们的思维更具战略性。

其次，我们用创造力的眼光考察了当代的领导力文献，并发现这两个领域之间广泛存在外显或内隐的关联。例如，我们认为，如果你仔细考察用来描述有效领导者的词汇，你经常会发现与颇具创造力的人有关的特征或行为习惯。当你考察领导力的最佳行为表现时，你会看到，有些行为指标也可以用来描述确切的创造性过程或创造力技能。领导者培育心理环境的行动有助于其个人和团队的成长，也有助于提高生产效率，这些行动与促进工作场合的创造性环境的行动是一致的。

当我们具体地考察学者们如何描述变化领导力时，创造力和领导力之间的关联变得更加明确。我们认为，“变化”的概念让创造力和领导力形成了不可分割的联系。例如，卡普（Karp, 1996）是这样描述“变化领导者”（a change leader）的：

（变化领导者）是那些想让变化发生并在一定的位置上通过与团队的工作来让它发生的人。变化领导者所承担的角色就是提供一种过程，以使特定的变化能够被易于促进和有效促进。（p. 44）

这段描述说明，变化领导者所促成的过程改变了某些东西。我们会说，这些改变就是创造性行动的结果。事实上，该领域的学者们对创造力最普遍的定义是：导致独创性点子的产生，旨在应对被发现的问题或机遇的一种过程。比如塔尔博特（Talbot, 1997）曾精练地表述道，创造力是“造就能停留（一会儿）的变化”（p. 181）。

如果我们把变化领导力和创造力放在一起，我们会发现，变化是二者的共同本质。领导者经常充当变化的催化剂，而创造性思维则是一个引领变化的过程。不仅如此，我们还发现创造性思维的有意应用会提供一系列原则和步骤，来增强领导者促成变化和对变化作出反应的能力。简单说，管理创造过程的能力必须成为领导力的核心能力之一。如果领导者需要面对越来越多的新挑战，需要找到新方向并用新方案来处理这些挑战，他们会更加需要这种能力。