

SIMPLE HABITS FOR COMPLEX TIMES

POWERFUL PRACTICES FOR LEADERS

# 领导力 思维

可复制的领导力转型关键

[新西兰] 珍妮弗·加维·伯格 [新西兰] 基斯·约翰斯顿◎著  
Jennifer Garvey Berger Keith Johnston

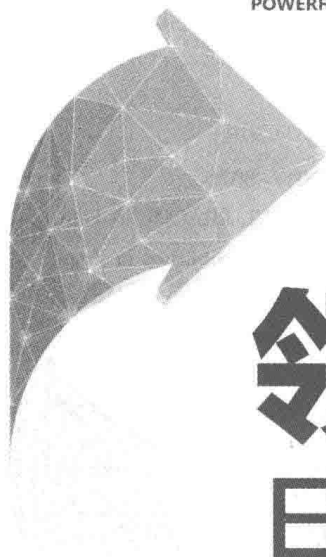
洪云 贾璐瑶◎译

哈佛大学、波士顿大学、微软、麦肯锡  
力荐的新思维方式

中国友谊出版公司

SIMPLE HABITS FOR COMPLEX TIMES

POWERFUL PRACTICES FOR LEADERS



# 领导力 思维

可复制的领导力转型关键

[新西兰] 珍妮弗·加维·伯格  
Jennifer Garvey Berger

[新西兰] 基斯·约翰斯顿◎著  
Keith Johnston

洪云 贾璐瑶◎译

## 图书在版编目 ( C I P ) 数据

领导力思维 / (新西兰) 珍妮弗·加维·伯格,  
(新西兰) 基斯·约翰斯顿著; 洪云 贾璐瑶译. -- 北京:  
中国友谊出版公司, 2018.4  
书名原文: SIMPLE HABITS FOR COMPLEX TIMES:  
POWERFUL PRACTICES FOR LEADERS  
ISBN 978-7-5057-4262-8

I. ①领… II. ①珍… ②基… ③洪… III. ①领导学  
IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 319134 号

著作权合同登记号 图字: 01-2017-8073

SIMPLE HABITS FOR COMPLEX TIMES: POWERFUL PRACTICES FOR  
LEADERS by Jennifer Garvey Berger and Keith Johnston published in Eng-  
lish by Stanford University Press. Copyright © 2015 by Jennifer Garvey  
Berger and Keith Johnston. All rights reserved. This translation is published  
by arrangement with Stanford University Press, www.sup.org.  
Simplified Chinese rights arranged through CA -LINK International LLC  
(www.ca-link.com )

书名 领导力思维

作者 [新西兰] 珍妮弗·加维·伯格 [新西兰] 基斯·约翰斯顿

译者 洪云 贾璐瑶

出版 中国友谊出版公司

发行 中国友谊出版公司

经销 新华书店

印刷 大厂回族自治县益利印刷有限公司

装订 大厂回族自治县益佳装订有限公司

规格 710×1000 毫米 16 开

16 印张 227 千字

版次 2018 年 4 月第 1 版

印次 2018 年 4 月第 1 次印刷

书号 ISBN 978-7-5057-4262-8

定价 49.00 元

地址 北京市朝阳区西坝河南里 17 号楼

邮编 100028

电话 (010)64668676

## 前 言

如果你拿起了这本书，那么说明你可能已经注意到周围事物变得特别复杂，甚至感觉有些应付不来；你可能发现，你不得不平衡更多人的需求，观点的波动性比之前注意到的还要多；你可能发现曾经明朗的道路变得比想象中模糊。如果可以发现一种方法来放缓团队、组织或部门中的变化，让你缓一口气，那么你会成为一名更好的领导者。

我们非常了解这些情况。我们指导过世界各地的领导者，对领导力进行了研究，查阅了相关资料，也撰写了相关内容。我们发现这种复杂性、模糊性、波动性以及不确定性的增加，不仅反复出现在工作中，而且无处不在。应对这种情况，需要我们以全新的方式解读世界，采取行动以发挥作用。例如我们如何与人交谈，如何互相学习；再如我们如何解决棘手问题，如何规划未知的明天。

关于复杂性和领导力，有很多优秀的书籍。这些书籍仔细地解释了世界正发生着怎样的变化，人们对这种变化的认知方式有何变化，以及领导者应该如何改变才能更有效率。这些书籍给了人们激励，但是人们在相信了自己需要改变之后要怎么做呢？领导者想更多地了解：做些什么来开始这些改变？采取什么步骤？在此过程中可以使用什么设备？这些努力如何能使他们成为出色的领导者？过去 10 年来，我们一直在尝试回答这些问题；如今，我们有了一些发现。

正如你认为的那样，在这个新世界里学着成功并非易事，通往复杂性的路

上没有捷径。这是一场漫长的远足，历经荒野之多姿、激流之摇荡、森林之未知深邃。要战胜荒野并爱上荒野，就需要新的力量，需要解读周围世界的新方式以及改善当前方式的新实践。

我们已整装了探险队伍，初次探索你想在途中培养的思维习惯。这些习惯会随着时间的推移影响你的思维和行动。在学着从复杂性中取得成功时，我们用这些习惯来探索会遇到的各种领域：我们看待别人的方式，与别人互动的方式，我们思考问题以及解决问题的方式，我们自我引导以及引领他人的方式。在每个地带，这个世界的复杂条件都会带来一次实践，届时，在阅读本书的过程中形成的思维习惯就会派上用场。旅途中我们与一众领导者们同行，他们都有各自的复杂挑战要应对，我们会逐渐展开他们的故事。

本书第一章介绍了复杂性、波动性、模糊性和不确定性发生了什么变化。在我们当前的日常生活以及工作中，这些变化似乎越来越多。我们还初步探索了贯穿其他章节的思维习惯。我们见到了尤兰达和道格，了解了他们目前艰难的处境。

第二章告诉我们，尽管世界很复杂，但有些事情仍是简单的。当涉及如何去考虑、解决一件事的时候，明白简单和复杂之间的差别是要费些气力的。尤兰达和道格对复杂性及其重要性进行了研究。

第三章着眼于系统在各种关系中反馈的运动，而且提供了一种在复杂空间中对反馈加以利用的方法。我们见到了贾里德，并在实际情况中意识到了我们在不想伤害彼此时，仍会给对方带来痛苦。

第四章是讨论如何在无法预知未来时创造愿景并输出愿景。贾里德出席了一个策略工作坊，并对自己的角色进行了思考。

第五章揭示了我们都是逻辑生物这一概念。简单、冷血的逻辑除了无法掌控之外，也限制了这个世界复杂、非线性世界的模样。相反，我们可以在自己独特的嗜好中感到快乐，构建有组织的行为和观点，按照我们真实的样子而不是想象的样子来提供帮助。尤兰达进行了一项研究，提醒自己不要妄下定论。

第六章处理的问题是领导者如何将复杂性全部传达给别人。传达的方式不同于传达那些看起来比较简单、比较可控的事情。

第七章重点介绍了随着时间的推移，我们如何变得更加有能力应对复杂性和模糊性，并着重介绍了对这一变化的思考和实践有何好处。为了弄清自身的哪些改变可能对改变组织有帮助，贾里德公司的领导者们与董事会成员进行了会面。

第八章将上文的想法汇总成一套模式，即领导者如何能利用复杂方法给组织带来改变。一年后，我们理解了上述人员的问题是如何解决的，也知道他们接下来可能会怎样。

所有章节都提供了工具、方法以及用来提问的新问题。世界各地的领导者们告诉我们，这些给了他们最大的帮助，使他们可以优雅从容地应对这个越来越复杂的世界。当你尝试这些有用的方法时，我们相信你会发现，这个复杂的世界不再是需要解决的麻烦，而是有待享受和发掘的风景。

欢迎开启此次之旅。

# 目 录 C O N T E N T S

前言 / 1

第 1 章 改变思维模式，创造无限可能 / 1

用新的思维方式来拓宽视野 / 5

三种应对复杂性的思维习惯 / 10

思维习惯一：从不同角度提问 / 12

思维习惯二：了解多元视角 / 18

思维习惯三：用多元视角看问题 / 24

权力习惯 / 29

实践思维习惯 / 30

第 2 章 化繁为简，用简单的方式处理复杂问题 / 31

摆脱简单的“因果关系”思维 / 37

如何驾驭复杂性 / 40

了解复杂系统的规则 / 45

理解复杂系统的倾向 / 51

复杂系统的关键杠杆 / 54

第 3 章 领导者的必备武器：倾听与反馈 / 61

塑造反馈思维 / 66

塑造反馈行为 / 69

在引导中给予反馈 / 74

学会认真倾听 / 78

第 4 章 用多元化视角思考问题 / 85

利用多元视角塑造愿景 / 92

利用界限创造多元视角，利用多元视角规划界限 / 95

了解多元视角，绘制两极图 / 99

什么是吸引子 / 105

用多元视角进行试验 / 109

第5章	利用同理心引导团队 / 117
	领导者的偏见 / 126
	“肯定有人错了”式偏见 / 134
	从多元视角了解工作的意义 / 137
第6章	有效传达复杂的指令 / 145
	明确界限和方向 / 155
	学会传达思维 / 157
	情感和逻辑并行 / 163
	使复杂性变得可承受的方法 / 164
	领导需引起情感上的共鸣 / 166
	将经验与愿景相结合 / 168
	我们在学什么? / 176
第7章	让个人与团队共同成长 / 179
	培养成长性思维模式 / 184
	认识发展型思维模式 / 186
	价值观如何妨碍发展 / 194
	让团队中的每个人都能成长 / 204
第8章	带领团队做出改变 / 213
	识别问题的复杂性 / 217
	学会改变, 重视反馈效果 / 222
	选择团队改变方向 / 225
	审视当下, 寻找吸引子 / 227
	鼓励创新 / 229
	通过清晰的沟通明确方向 / 234
	培养自己及他人的成长型思维 / 236
	致谢 / 244





Simple Habits for  
Complex Times

第1章  
改变思维模式，  
创造无限可能

---

“可恶！”尤兰达·墨菲，规模覆盖全州的家庭与儿童服务（FACS）分部的主管，一拳砸在键盘上，不小心关掉了刚才还在浏览的邮件窗口。任职一年半以来，尤兰达觉得自己见过的悲剧和蓄意伤害事件，肯定比上任主管7年中见过的还多。关于这一点新闻头条永远不会错过，有关不幸事件的报道似乎还在继续呈现。

尤兰达已经56岁了，所以这应该是她职业生涯的巅峰了——第一份行政主管的工作。虽然很多人称赞她是一位一丝不苟、能力出众的管理者，既了解这个机构又了解政府机关，但还是有人认为她缺乏社会工作的前线经验，无法胜任这一工作。她觉得，就算是职业社会工作者，也无法完全预料到所有事件，何况这些事件还各不相同。一年半以来，六名儿童死亡，四名住院。受FACS持续跟进的孩子们理应得到保护，但今天，又有一名儿童在寄养家庭受到了虐待。

“杰米！”她喊道，“可以帮我拿来普鲁谢福德办公室目前所有的审查结果吗？另外把道格叫来好吗？”她拨了拨头发，推开椅子从办公桌走到窗前，仔细端详着这座城市，似乎问题的答案就在那儿，又似乎只要她盯得足够仔细，就可以拯救那些身处险境的孩子们。

“叫我来是为了普鲁谢福德县医院那孩子的事吗？”道格不知什么时候已经进来了，他的职位仅次于尤兰达。尤兰达转身点了点头。道格坐下来翻了翻

文件，尤兰达看出他很忧心。道格在 FACS 已经待了 20 年了，对这儿的情况都很清楚。作为一名职业社会工作者，他一路晋升到二把手的位置，然后不愿意再升职了。尤兰达就任之前，就有人曾告诉她，道格不喜欢做领导者，因为这样可以只做幕后工作。但自从见到他，尤兰达就觉得这听起来一点都不可信。现在 FACS 没人可以避免曝光，因为他们的名字通过“推特”（Twitter）和州内日报的首页以及社论版，已经在当地传开了。

道格正在整合几份调查，想搞清楚 FACS 体系内哪里出了问题。他收集了成千上万份资料没得出明确的结论，也没有发现确凿的证据。现在大部分文件都整齐地放在文件夹里，厚厚地堆在尤兰达的桌子上。他找到了想要的文件，然后大声读出来：“年龄 10 岁，住在寄养家庭 8 个月，有多次玩火的前科。最近一次点火，烧毁了上个寄养家庭的房子。目前的寄养家庭人员正在服缓刑，因为他们被举报在 18 个月前虐待儿童，但未得到证实。这个孩子是他们在缓刑期间被安排的第一个孩子。在这之前，这个孩子曾被六个——不，七个——家庭拒绝，他们觉得他太危险，无法一起居住。前天这个孩子和养母的男朋友打了一架。他遭到一顿痛打，头部创伤，一条腿骨折，后背大面积擦伤。”道格将一张小男孩在病房的照片扔在了桌子上。

“道格，到底发生了什么？”她问道，凝视着这个小男孩空洞的眼睛。“为什么我又看到了一张受伤儿童的照片，我们明明应该保护他。现在的审查程序比之前多，暗中关注的人也比之前多，但我们仍把孩子送到有殴打孩子嫌疑的养父母手里。这到底是其中几个环节的失败，还是整个该死的组织的失败？我应该开除谁、提拔谁又或是培训谁才能阻止这一切再发生？”

道格手里拿着一张孩子后背大面积擦伤的特写照片，说道：“要是能知道答案，我愿意付出任何代价。这些文件我看了一千遍了，可……”杰米走进办公室，塞给他一张粉色的纸条，打断了他的话。

“尤兰达，那家常来的报社给你打了几个电话。还有《纽约时报》，他们想和你谈谈。”

“跟他们说我们正在调查，不久会召开新闻发布会，时间定在——”她看了看表，然后看向道格，“三点钟。”道格点点头。“道格，我们还有三个半小时的时间来搞清楚哪里出了问题，怎么解决。”尤兰达坐在办公桌前，开始翻阅那本最大的文件夹，上面印着“普鲁谢福德”几个字。

---

## 用新的思维方式来拓宽视野

有位领导者一直在思考作为领导者新的存在方法。他分享了对自己及团队普遍面临的领导力挑战的看法。

平静过往里的教条是不足以应对汹涌的当下的。如今的处境困难重重，我们必须顺势而起。因为出现了新的问题，所以我们必须对思想和行为进行革新。

你可能也面临过让你有此想法的处境，就像尤兰达和道格，此时正思索着糟糕的处境。无论领导者们有多优秀，他们总会发现自己一直在应对麻烦和机遇，而这些问题都前所未有的棘手和复杂。卓越的领导者们很早就知道，他们需要找到思想和行为的革新办法，尤其是身处“多重困境”时。面对新的处境，思考新的办法，一直是领导者们的挑战。他们将自己逼到极限，只为更好地处理似乎不可能完成的挑战。1862年，亚伯拉罕·林肯在谈到“平静的过去”和“汹涌的当下”时，不仅仅是说给美国国会听的。事实上，不论身处什么时代，领导力都需要思想上的革新。很可能在新石器时代，当农耕石器为人们带来冲突和机遇时，当时的领导者们也将自己逼到了极限。领导力本身的含义就是将人和思想带往新处。

当今领导者们面临的问题，是世界变化如此之快，未来更加不可预测。人们的选择呈指数增加，而我们对这些选择的看法也发生了转变。试想一下，如果林肯必须在推特（Twitter）上发表自己的计划以及早餐吃什么，在“脸书”（Facebook）上添加各党派参议员为好友，会是什么样。林肯在做决定时，只

参考了很少的时效信息，因而在这种情况下做决定并非易事。而当今的领导者们在做决定时，可以参考无数新涌现的信息，这样无疑更加复杂，也使我们“思想革新”有了不同以往的需求。

这是因为 VUCA 增加了，即波动性（V）、不确定性（U）、复杂性（C）以及模糊性（A）。如果一本关于领导力的书连这些内容都没有提及，那几乎不会有人看的。我们知道，虽然大体上我们比父辈和祖辈的寿命更长，生活环境更加安全，拥有的东西也多得多，但人、思想以及组织机构也变得更加复杂。由于能获取的信息多了，事物之间也更加互联互通。我们知道当今的不确定性越来越大，这些变量相互交错，产生了新的可能。而这些新的可能从未有人提前想到过，只有当一种新想法与另一种新想法（或旧思想）碰撞时，新的思想才会从当前环境中孕育出来。你也知道，现在的人口越来越多，想法与想法、人与人、冲突与一致之间的互联互通变得更加普遍。目前地球上有几十亿人口，比 20 世纪 60 年代中期的两倍还多，至少那些发达国家消耗的资源更多了。这在全球范围内增加了我们的波动性，而预知接下来会发生什么绝无可能。此外，我们的社会也面临着诸多问题，而这些问题会在很长一段时期内以一种无法预测的方式影响着我们的社会。比如气候变化，甚至比如一些组织和新闻机构受限于短期捕捉到的信息、喜欢事情非黑即白而不是模糊的灰色。

我们意识到世界的变化无可逆转，这一事实也给我们对现在和未来的思考方式施加了压力。17 世纪的农奴可能会说出“现在的小孩就应该这样！”这种话，看着自己的孩子时，他们不会疑惑孩子长大后会是什么样子。甚至在 50 年前，我们也没有那么多选择。有个客户给我们讲了她高中时期特别失落的一件事。当时老师问她想成为一名护士、老师还是秘书。“只有三种选择，太失望了，我一个都不感兴趣。”她对我们说道。而 30 多年后，珍妮弗 14 岁的女儿内奥米非常沮丧地回到家，因为老师告诉她，她长大后会从事的工作可能现在还没创造出来。“这让我怎么办呢？”内奥米问道，“还不存在的东西要怎么准备？”这话说得没错。事实上，这可能是当今时代有关领导力的核心问题。

亚伯拉罕·林肯时代的世界面临着越来越多的波动性、不确定性、复杂性和变化。富兰克林·德拉诺·罗斯福的时代也一样。还有基斯的祖父，当时他正决定离开家，环游到新西兰开始崭新的生活。虽然，我们可以说这只是一部分人的情况，但与世界各地的领导者们共事，引领全球行动的时候，我们相信，当前世界发生的事与任何时期人类曾面对的事都不同。不仅如此，领导者的管理也不同了。关于管理发生了怎样的改变，并没有什么参考书，也不知道需要做出怎样的调整才能满足新的要求。我们试图以这本书来改变这种局面。这不是一本参考手册，而是这个新世界的指南。你会发现在这个新世界里，奇怪的方法竟是这样发挥作用的。

这个新世界最令人不安、最独有的特征，就是它从一组不同的选择入手。由于它不受过去的约束，因此它更多地存在于有可能的选择里，而不是很有可能的选择里。这听起来可能就像是在海报上简单地做了一丁点儿变动：锁定有可能的事！但实际上这要求的不仅仅是态度。关注有可能的事需要我们改变思维方式，改变与他人共事以及采取行动的方式。要想让我们不再相信世界是可预测的，的确是一大难事。

看，我们的头脑喜欢分门别类，喜欢从过去吸取教训，认为这样就不会有后顾之忧。一直以来，这对我们的确有很大帮助。没有预测未来、确定危险的能力，我们就像是进化树上发育不良的枝干。带着贝尔曲线似的可能性，依据自身的背景知识，我们不断地做着有关风险与回报的决定（而不幸的是，依据往往是诸如早餐吃的什么，在杂货店排队时偶然看到的某个杂志标题之类的内容）。虽然内在的判断系统很好地保护了我们，使得人类可以延续成千上万年，但现在开始有些短路。而我们自身系统的一大失败，就发生在它考虑很有可能和有可能之间的区别时。

举几个例子。我们倾向于根据自身认为最有可能的事来做决定。这样，我们的大脑就如同精算师的表格一样，可根据以往所见来推判未来。比如，如果我们认为增加一间新厨房，会在五年后使房子增值，那我们就会增加一间新厨

房；如果我们觉得未来几十年都不搬家，那我们就会对房子进行一番更大胆、更有个性的翻新；在众多我们认为可以玩得愉快的地方（根据我们认为的最佳评判准则），我们会选择去阿鲁巴岛度假；当我们认为以往的策略限制了发展效率，而“更多地以客户为中心”这一新策略最有可能创造我们想要的未来时，我们就会选择将其作为部门的工作策略。

然而，我们没有注意到，由于我们将过去作为评判可能性的标准，因此我们在做决定时，大幅地限制了可能性集合的大小。因为并没有考虑到会不会发生地震，所以新厨房或者说整个街道才没有减少对潜在客户的吸引力；我们选择阿鲁巴岛是因为比起牙买加它更不落俗套，虽然仍有朋友去过那儿；我们没有选择印度洋的留尼汪岛，是因为我们没有听说过这个地方，因此去那儿的概率是可能而不是很可能。我们从那些相对更熟悉的策略中选择以客户为中心这条策略，是因为我们注重公司内部情况能看到问题，而且看起来是解决问题的最佳方法。我们对内部的关注是一些其他问题的征兆（例如我们的薪酬体系对内部管理政策产生了错误的激励作用，而对管理客户关系无益），但我们选择了看起来最有可能的根据或对我们最有吸引力的根据。读到这里你可能会想，如果必须将地震因素和全世界的热带岛屿都考虑一遍，那会耗费掉所有的时间和精力，永远也进行不了任何装修，也永远不会躺在白沙滩上了。我们同意，这些都是不好的结果，我们也不建议这么做。你可以像之前那样规划假期和装修计划，因为复杂性和假期选择并不像领导者在工作中有更多的选择。如果你选了一座可能没那么完美的岛屿，结果多半无关紧要，因为不管怎样你都会度过一个愉快的假期，就算别处的沙滩颜色更浅、海水温度更高、鱼群更美丽。但当新的手机软件取代你并真正改变你的企业时，将重心放在“以客户为中心”上，这一变动就十分重要了。知道何时让 VUCA 的增加改变你的工作方式，简化事务时，这仗就了然一半了。我们会在接下来加以详述。

未来一直是未知的，17 世纪的农奴不知道，林肯不知道，你的父母也不知道。正如马歇尔·麦克卢汉所说：“驶向未来时，我们仅用了后视镜。”因



为不知道接下来会发生什么（也就是不确定性和波动性存在的部分），所以我们总是在黑暗中伸出手摸索前进。由于事物多变，我们失去了由过去推知未来的大部分能力，也无法唤出过往在黑暗房间中跌跌撞撞走过的记忆。复杂性让我们的思维转向有可能的事情（因为一切都有可能），而不是（从以往经验判断）很有可能的事情。

从试着思考什么最有可能，到试着思考什么有可能，这一转变听起来深刻得多。正如一项项研究结果表明，我们的大脑并不喜欢这种转变，我们一般会采取的模式是进行简化。如果我们要创造新的行为模式以在这个新的世界进行思考和行动，就必须进行一番努力。我们需要采取不同的交谈方式、搜集信息的方式以及建立未来策略和计划的新方式。我们需要新的思维方式来拓宽视野，让我们在应对世界的复杂性时能更周到。