

第 1 部分

领导催生创新的人们

第1章 我们都是创新者

玛格丽特·J·惠特利

玛格丽特·J·惠特利是一个全球性慈善机构——伯格纳协会的主席。她曾担任组织顾问多年,并且是两个管理学研究生课程的教授。她的作品见诸于两本获奖书籍,即《领导艺术》和《新的科学和一种更为简单的方法》(与梅诺·凯勒·罗杰合著),另外还有一些录像和文章。

创新永远是领导艺术的一种主要挑战。今天,我们生活在变革和发展如此迅速的历史时期,作为领导者,在确信自己的身份和价值依然存在的同时,他们必须不断发掘应对连续变化和频繁调节的适应能力。他们必须认识到人们适应与创造的天生能力——即创新。

在我本人的工作中,我经常惊喜地发现,要使人类的精神泯灭是多么困难的一件事情。即使当人们在组织中被视作创造力枯竭而不予录用,一旦条件发生变化,他们感觉可以重新加入这些“置之死地而后生”的人们,便会找到新的能量并成为真正的创新者。我的问题是:我们怎样得知每个人是潜在的创新者呢?我们又怎样唤起人类天生的创新需求呢?

人类的发明创造能力是普遍的。我们的世界是一个不断创造和无限变化的活生生的世界。科学家一直在发现更多物种。地球上可

能有五千多万物种，而每一物种都可能是创新造就的一个具体化身。然而，当我们在观察我们自己所属的物种时，我们经常会说：我们是“抗拒变革”的。这可能是真的吗？难道我们是五千万物种之外、固执己见、负隅顽抗的那一类物种吗？或者，存在这样一种可能，所有那些另类生物只不过进入了更好的“为竞争性优势而创新”的训练程序。

许多年前，杰尔·巴克使典范的概念或世界观得以流行，通过这些信念和假设，我们认识世界并解释其过程。他声称，当以某种世界观来完成某样东西变得不可能时，以一个新的世界观去完成它，会变得出奇地容易。我发现他说得千真万确。既然我把人们和组织理解为生命系统，这个系统充满了所有生命富有创新的动态学特征，那么有了它，许多难以解决的问题便变得可以解决。

在我的工作中，也许最有力的例证是，假如您从一个假设开始，即假设人们，就像所有生命一样，是具有创造性并擅于变化的，那么，要创造成功的组织性变革，相对来说是多么地容易。一旦我们不再将组织和个人视作机器、并停止重新操纵他们的企图；一旦我们将目光移向生命系统的典范，组织性的变革就不成其为问题了。利用这一新的世界观，创造由各种人组成的组织是完全可能的，这些人具有对需求的适应性、对环境变化的警觉性以及善于创新的策略性。利用存在于我们所有人身上的创新潜能来进行工作、并且把这种潜能用来解决富有意义的问题，已经成为可能。

我们渐渐放弃了统治西方文化和科学三百多年的这种实例——即把世界和人类等同于机器。几乎所有针对管理、组织变化和人类行为的方法全都基于机械论的想象。当我们将这种机械化想象应用于我们人类，我们便得出了一种关于我们自身的、奇怪的、否定的和陌生的观点，我们认为自己是被动的、毫无感情的、琐碎的、失去自我

激励能力、对有意义的问题或好工作失去兴趣。

然而，由复杂系统和变幻无常构成的 21 世纪 那些失去能力、令人沮丧的机械论思想已经没有市场了。我们每天面临着那些让我们震撼的事件和结果，而对这些事物，我们找不到答案。现代系统的复杂性是无法被那些古老的方法所理解的，那些老方法只是把问题分开、或找出一两个替罪羊、或重新排列一下组织框图。在一个复杂系统中，不可能找到解释问题的简单理由、或知道谁应该被责备，这种关系的混乱状态已经使无休止的危机浮出水面。要理解这个崭新的不断变化而又密切联系的系统世界，我们需要新的理解方法。所幸的是，生活及其生命系统，为我们提供了伟大的教导，教导我们如何在一个不断变化和具有无限创造力的世界中工作。在这些生命教导中至关重要是的，认识到人类拥有处理复杂性和交互性的能力。

几年来，透过生命系统的镜头，我探视了现代组织的复杂性。但是，暂且撇开组织是否是生命系统的问题，我已经可以更加自信地做出如下陈述：在组织中工作的人们是富有活力的，像其他生命系统一样，他们对同样的需求和条件做出响应。作为个人，我不需要任何层次比此更深的澄清 但是 我也注意到 理解生命系统的天赋之一 是很明显地看到生命的过程既作用于个体又作用于系统。生命的动态特性是：规模与独立——不管生命系统是多么的小或多么的大，对于解释我们的所见，它们是有用的。

组织作为生命系统，这种新的世界观提供了许多领导的法则。这些法则的每一种已对我的工作发生了深远的影响。概括起来说，它们辅助领导者完成我们最伟大的任务——即创造一种环境，使人类的独创性得以在其中繁茂成长。

内涵吸引了我们的创造力

每一次变革、每一次创造力的爆发，均开始于某人发现一个有意义的问题、或机会。当人们对某个问题感兴趣的时候，他们的创造力便迫不及待地参与进来。如果我们希望人们变得富有创新精神，我们必须发现什么对他们是重要的，并且应该让他们投入到这个有意义的问题之中。要发现什么是富有意义的，最简单的方法是注意人们谈论什么，注意他们把精力花在哪里。

把这一原则应用于我自己的工作中，我发现，只听经理们的报告或只采纳少数几个人的意见，是无法得知什么是有意義的。我需要在一群人或某个人的一旁工作，以了解他们是什么样的人，以及吸引他们注意力的是什么因为我们一起工作，深化了我们之间的关系，我才能洞悉到，是什么样的问题和举止使得他们腾身而起、引来他们的关注。因为我们在一起工作，处理着组织中的一些实实在在的事务，事物的内涵便总是显得那么清晰可见。例如，在开会的时候，什么样的话题，能产生最大的活力，是积极的还是消极的？什么样的问题，人们总要回到它的话题上来？什么样的故事，他们喜欢讲了一遍又一遍？我不能置身于这个过程之外，即以传统方式来观察人们的举止、或采集数据。而且我还得知，假如我更加好奇而非确认无疑的时候，我会注意到更多的事情。

在任何人群中，我知道，我总会听到各种各样、意见不一的解释。因为我期望如此，所以现在，我将各种主意、建议和问题摆上桌面，就像做一个实验一样：看看什么事物对人们具有意义；而不是向人们作推荐：什么事物对于他们应该是有意义的。我最爱列举的一个例子是，对于别人发现富有意义的事物，我们多么容易感到惊奇，这个例

子发生在健康专家身上，他们试图劝说父母们让年幼儿童使用坐椅带。但是，这些家长接受传统的、非西方的文化的影响，他们并不认为把小孩安置在座椅上是对小孩的一种保护，他们认为这种行为会激起上帝的愤怒。用带子捆绑孩子无异于是一种引诱，引诱上帝来制造一起交通事故。

我知道，对不同反应保持一种开放的态度而不是迫不及待地让人们分为反对者或同盟者是多么的重要。我不得不经常不断地放弃我的假设和定型的观念，这样做是不容易的。但是，当我积极听取多种意见而非一致同意的时候，注意到一个群体中的不同成员对同一事件能做出如此之多的解释，真是令人着迷。没有两个人会以全然相同的方式来看待这个世界，我对此既感到诧异又充满自信。

依赖于多元化

生活依赖于多元化，多元化给它带来一种适应变化条件的可能性。假如一个系统变得过于同类，便极易受到环境变异的影响。假如一种形式占支配地位，而这种形式在新环境下不再起作用，整个系统就面临着风险。在一个组织中，哪里存在真正的多元化，哪里就一直产生富于创新的解决方案，这仅仅是因为，不同的人以不同的方式工作着。当环境变化着并需要一个新的解决方案，我们可以指望这样一种事实，即某人已经做出发明、或已经在实施那种新的方案。几乎总是这样，在一个多元化的组织中，组织所需要的方案已在该系统的某个地方正在被实施着。作为领导者，假如我们未能鼓励独特化和多样化的做事方法，我们就破坏了整个系统的适应能力。为了以防万一，我们需要人们用多种不同方法进行试验。当环境需要一种变革时，我们便须深入组织内部进行了解，寻找那些已经由我们的同

仁为我们准备好的解决方案。

为什么多元化位于一个组织的创新能力和适应能力的中心位置，还有另外一个原因。当前，我们的组织和社会是如此复杂，充满了如此之多的交织而又分歧的利益、个性化和未解决的问题，以至于没有人可以自信地代表任何别人的观点。我们的市场和我们的组织表现为“统一的整体”，它的意义是，对于世界的观察，没有人与我们的观察是精确相同的。不管我们多么努力地试图理解这种不同，仍然不存在这样一种可能——即我们可以充分地代表任何其他他人。但是，有一种对付这一进退两难局面的简单方案。我们可以向人们征询他们的独特观点；我们可以把他们邀请进来、与他们分享对这个世界的看法；我们可以倾听不同的声音；并且，我们可以相信，从所有属于我们的独特的观点角度出发，我们可以一起创造出一幅瑰丽的图案。

让每一个关心者参与进来

在过去的几年里，与众多不同的组织一起工作，我知道了这条艰难的道路，即参与并不是可有可无、随意可选的。作为领导者，除了想出办法让每一个将受变革影响的人加盟进来，我们别无选择。那些未能被我们邀请加盟到创造过程中来的人，肯定并且总是表现为阻碍者和怠工者。但是，我还不至于坚持无所不包的、泛泛的参与，仅仅为了避免阻力、或为了取得人们对我的努力的支持。我懂得自己还不至于那么聪明，聪明得足以为整个系统设计任何事情。现在，我们没有人能知道，在我们称之为组织的密集的网络内部，什么将起作用。我们无法明白什么对人们是有意义的，或者，甚至无法理解他们是怎样完成其工作的。除了邀请他们加盟到设计过程之中，我们

别无选择。

经验告诉我，大多数人是聪明的——他们已经想出了办法，在似乎不可能的时候，如何使事情成功。他们已经发明了避开障碍物和愚笨政策的方法，他们已经创建起他们自己的网络对他们形成支撑，并帮助他们学习。但是，以上的情形是很少被组织所察觉的，直到并且除非我们邀请人们参与到方案创造的过程中来。组织的复杂性和密集性需要我们把整个系统结合起来，才能收获那些看不见的、但却贯穿于整个组织之中的聪明才智。

所幸的是，在过去的十年中，已经有了诸多先导工作（由马文·韦思伯德、姗德拉·简洛芙、罗伯特·雅各布逊、凯思·丹尼米勒和其他许多人所作），涉及如何使广大群众投身到创新的设计和自身的变革之中。然而，既使存在着强有力的证明，佐证着这些过程运作得多么地顺利，大多数领导者对于冒然踏上这条参与者的道路仍然显出几分犹豫。领导者们对于这种参与已经有过太多的艰涩经历，以至于把它描述成“并不是可有可无、随意可选的”，似乎像判了死刑。但是，我们不得不接受两个简单的事实，即：我们不能强迫任何人改变自己；并且，没有两个人是以相同方式去看世界的。我们只能让人们一开始就加入到变革过程，并观察可能会发生什么。假如问题对他们来说是有意义的，他们就会变成热情的、聪明的倡导者。假如我们想要获得人们的智慧和支 持，我们必须欢迎他们成为合作创造者。人们只支持他们所创造的东西。

多元化是联合之路

所有的变革起源于其内涵的变革。诚然，我们每个人都用各自不同的眼光看世界。那么，是否能够开发一种共享内涵的意识，而不

否认我们的多元化呢？是否存在一种方法，按此方法，组织能够开发一种何为重要事物的共享意识，而不是强迫人们接受他人的观点呢？

这里，有一种强烈的矛盾在起作用。假如我们渴望倾听不同的解释，我们会发现，我们不同的感知以某种方式起源于一个统一的中心。当我们对多元化中的这种统一性有所意识，它才使我们之间的关系变得更好。我们认识到，通过我们的多元化，我们共享着一个梦想，否则，我们将有一种不公正的感觉，然后，我们之间的关系就会发生不可思议的变化。作为同事，我们坦诚相待。过去的伤害和消极的往事已置之身后，人们迈步向前、一同工作。我们不再却步，不再退缩，不再等待遭受诱惑。我们积极地相互搜寻、发现彼此，因为问题对于我们至关重要。有待解决的问题的丰富含义其呼声之高盖过了我们以往的冤屈或困难。因为我们发现了一些问题，这些问题的重要性为我们的共识，为此我们愿意一起工作，不管存在多少歧义。

我们曾经观察，当一个群体认识到他们相互之间的共同兴趣，他们何以能够走到一起。协同工作之所以成为可能，是因为人们已经发现了对于工作的一种共享的内涵，这种内涵之强烈足以把他们所有人团结在一起。被这一内涵丰富的中心所团结，他们抛弃了许多人与人之间的困惑，并绕过了传统的障碍。他们知道他们彼此需要，他们愿意联合战斗，并合计出怎样才能使这种联合发生作用，因为他们认识到，这是他们取得所渴望的成就的惟一途径。

总是令我们惊异

或许是因为对人类心理学的研究，或许是因为我们过于忙碌而疏于相互了解，我们已经变成了这样一个社会，即这个社会将人们贴上标签加以分类，而且划分得越来越细。我们了解彼此的人格类型、

领导风格、综合病症和神经质行为。我们很快给人们分类，然后摒弃他们，就像我们真的了解了他们是谁一样。假如我们试图在我们的组织中完成某些事情，而这些事情开始变得越来越糟，我们就会寻找替罪羊，以解释为什么此事不能进行下去。我们只注意那些妨碍我们美好计划的人——所有那些“阻碍者”、那些顽固不化、胆小怕事、而又墨守陈规的同事。我们也给自己分类，但更为宽大，把自己标榜为“早期的接受者”或“文化的缔造者”。

最近，有人送给我一件 T 恤衫，它的背面印着一句绝妙的格言：“您不会憎恨一个人 如果您知道他的故事。”然而，今天，在我们发疯似的匆忙中，我们没有时间去了解相互的故事、去为某人是谁而好奇、或去了解她或他为什么行事特殊。倾听同事的声音——他们不同的见解、他们的故事、他们在工作中所发现的有意义的事情——总是会改观我们之间的关系。相互之间的倾听行为总是让我们靠得更近。我们可能不喜欢他们，或不满意他们的举止，但假如我们去倾听，我们就会超越那些标签，“敌人”的范畴就会大大缩小。我们注意到另外一类人，他们的某些行为有特定的理由，那种试图对我们的组织或团体做出些许贡献的人。那些将我们划分类型的定型的观念早已化为乌有，我们发现我们愿意一起工作。我们认识到，只有结合在一起，我们才能在这个世界上创造出我们所想见到的变革。

依赖于人类的善良天性

我知道，创造一个更加富有创新意味的工作场所和社会团体，惟一的途径是相互依赖。在这个日益加速、汹涌动荡的世界里，离开相互依赖的关系，我们穷于应付，更何谈创造。假如我们试图单独行事，我们必将失败。

对于人类的创造力、人类的关心、人类的意志来说，没有任何替代物，我们可以是惊人地足智多谋、想像力丰富、且心胸坦荡。我们能做不可思议之事，能迅速地学习和改变自己，并将怜悯之情即时延伸到那些遭遇困苦的人身上。我们经常采取这种富有创造性和同情心的举动。假如您审视一下您的日常生活，您是如何常常为一个问题寻找答案，或找到一种轻巧的、更妙的方法来完成某件事情，或援助危难中的人们？极少有人像机器人一样荏苒时光，只完成重复性的任务，从不注意附近还有其他人的存在。用一会儿工夫环顾一下您周围的同事或邻居，您将会看到一种相同的行为——人们试图变得更有价值，试图做出些许贡献，试图帮助他人。

我们已经忘记了我们的能力所在，我们让我们最糟的本性暴露了出来。我们得出这个令人沮丧的说法，部分是因为，我们把人们当作机器已经太久了。我们曾强迫人们困于一个微型的匣子之中，即所谓的角色和工种之中；我们曾对人们说，他们应该做什么、他们应该有怎样的举止；我们曾告诉他们，他们没有创造力、不能贡献、不能思想。

受人差遣，在某种被限制的角色范围内工作，无休止地改组、重建、裁员、兼并以及权力游戏，在这么多年的折腾之后，大多数人已精疲力竭、愤世嫉俗、并且仅注重自我保护。谁又不是如此呢？但重要的是记住，是我们制造了这些消极的氛围，是我们挫败了人们的士气。我们对人类最出色的行为能力大打折扣、妄自否定，从而制造了这种局面。

然而，人们仍然愿意回心转意，仍然愿意和我们肩并肩一起工作、寻找解决问题的方案、开展创新、创造一个不同的世界。我们只需邀请他们回来。我们采用俭朴的过程来完成这件事，即让我们聚集一起相互交谈，倾听每一个人的故事。当我们工作的时候，共同反

思我们所正在学习的东西；我们发展信任关系来完成这件事，在这种关系里，我们实现我们所言、实话实说、拒绝从卑鄙的利己主义角度行事。这种过程和相互关系，已在许多具有胆识的公司、领导者以及促进者那里得到了发展。诸多先锋已经创造了这些过程和组织，依靠人类的能力和诀窍以唤醒我们最佳的状态。

以我的经验，任何地方的人都愿意一起工作，因为他们天天被不能独自解决的问题所淹没。人们想给予帮助，也想做出贡献，每个人都想再次感觉创新精神和充满希望。

作为领导者、作为邻居、作为同事 现在正是相互求助的时候 正是从事对人类善行有意识地寻求的时候。在我们召集的会议和讨论中，我们可以伸出手、邀请以前被我们排除在外的那些人。我们能够认识到，没有一个人或领导者已经有现成答案，这种答案需要我们每一个人的创造力，以寻找我们通往陌生新世界的道路。我们可以凭这种确定性来行动，这种确定性便是：大多数人想给别人以关怀，并且能够充满同情地邀请他人向前迈进。我们将会认识到：“您不会憎恨一个人 如果您知道他的故事。”

创造一个值得为其工作的未来，我们惟一的希望在于我们自己。我们不能独行单干 失去彼此 否则 我们便不能到达那一境地 如果不重新依靠我们基本的和宝贵的人类善行，我们便不能创造那个未来。

第 2 章 跳蚤和大象

查尔斯·汉迪

查尔斯·汉迪，是伦敦商学院教授，伦敦斯隆计划的创始人。他是壳牌国际公司的执行官、经济学家，皇家艺术协会主席。在改变工作形态方面，他多有著述，包括《不可理喻的年代》、《悖论的年代》以及《饥饿的精神》。

再创造号召起来容易，实现起来困难。它受制于所谓的 S 形曲线的两难选择。这些曲线中的第一条线描述了几乎任何事情、任何人、或任何生物体的正常生命周期，即一段学习或投资时期，在这一时期，输入超过输出；随后是稳定增长时期，在此期间不可避免地会在某一天达到高峰，然后转向衰竭。惟一变化的是曲线的长度，达到曲线转折点所需要的时间。



图 2.1 S 形曲线

无论所讨论的事物是一个组织、还是一种职业，欲延长它的生命周期，惟一途径是开始第二条曲线。但是，为了使时间和资源满足学习和投资的起始阶段，第二条曲线必须在第一条曲线的高峰之前开始。然后，您就会遇到成功的悖论——事情发展得好好的，似乎没有理由需要改变。“现在我们知道怎么做”人们感到，所以“不要调转

船头或改变公式。”非常勉强的变革最终将使成功走向失败。“为什么不能把现状引向前进的道路呢？”有一位领导者问我。悲哀的是若干年后，当他的组织轰然倒塌的时候，他不得不从苦涩的经历中得到了答案。

能够长期生存的组织必须在第一条曲线高峰之前找到启动第二条曲线的方法。做到这一点并不容易。它意味着，在成功运作中途，要认识到高峰不可能永久持续；背其道而行之，现在正是开始探索第二种选择的时候。当变革需要变得很明显的时候，当曲线明显调头向下的时候，那样做是很容易的。但是，那个时候，士气低落，资源耗尽，领导失信，正是任何激进思维最生不逢时的时候。有一些早期的、常常是一些不引人注目的征兆，被思维敏锐的领导者们用作启动第二条曲线的触发器。客户和用户的抱怨，如果被认为是客观的而不是要刻意防范的话，能够指示需要变革的地方。年轻人或新手，通常能够发现一些可能性，而对这些可能性的熟视无睹却常常使那些当权者一叶障目。

无论如何，这种方法需要领导者们将第二条曲线的创造性，与第一条曲线的连续性融合起来。依次循环，那意味着为两种截然不同的文化找到共同生存和价值互补的途径，因为想要生存的话，任何一方都需要另外一方。第二条曲线需要第一条曲线的资源来支持它的试验；而第一条曲线假如打算有一个未来，则需要第二条曲线的继承。不幸的是，这种利益的共同性并非总是被任一方察觉。“那些年轻的土耳其人都是充满活力却缺乏经验的。”一方说道。而所谓的年轻土耳其人，则抱怨那些老兵的顽固不化的态度。双方都有道理，并且双方都是不可或缺的。

从另外一种角度来看，大象需要跳蚤来保持自身的活力，来启动第二条曲线，随后使第二条曲线增长。这里的大象，我指的是确立的

组织，不管它们存在于商业、政府或者志愿组织部门。这些组织行事具有一种固定方式，它们都有正式化的体系和惯例，它们传递效率和标准，并且培植可预见性，这些被认为是效率的关键。为了加强这三种属性，大象现在与其他大象结成联盟，或兼并，或联姻，或建立伙伴关系，确信规模在这个剧变的世界里是最安全的。航空公司兼并航空公司，银行兼并银行，制药厂兼并制药厂。在任何工业领域，可能很快有一打大象中的一半，来承担该地区超过一半以上的产出。倘若想象非赢利部门可以不受类似压力，这种想法也将是错误的。所有这些大象的匹配增加了规模和库存资源，但不保证他们各自不同的未来，或许仅在某 些时候，相同处多一些，情况就好一些。为了不同的未来，大象需要一些跳蚤来促使第二条不同的曲线得以生长。

炼金术士的研究

跳蚤是富有创造力的个人与集体，它们包括小型独立的工商体或社区企业。伊利莎白·汉迪和我最近研究了英国伦敦的 29 个跳蚤个人，他们曾经开创过他们自己的新型企业——剧院公司、小型商业体、设计团体以及新的社会性企业。我们把他们称为新型的炼金术士，因为他们具有这样一种能力，即从一无所有或从绝望境地，创造出贱金属的等价物——象征性的金子。令我们感兴趣的是，究竟是什么样的境遇和安排造就了他们，究竟是什么样的影响、或究竟发生了什么，使他们成为现在的他们，以及他们那种创新能力、或者说炼金魔术，是如何在其他人身上得到反映的。

值得注意的第一件事情是，这些创新者、或者说跳蚤，视自己与众不同。并且在他们眼里，注定是要标新立异的。他们不是顺从者，站在他们的角度，要使他们融入任何体系，那是非常困难的。我们所

研究的所有这些人，以他们的观点，在任何组织中是不可雇用的，除了他们自己的组织。他们自身“与老板水火不相容”，不管他们如何寻求去做别人的老板。换句话说，独立性是他们的人格画像中的一个关键要素。跳蚤，似乎更愿意生活在大象的头顶上，而不是在大象的血管中。一旦被大象吞噬，它们便会死去。

这些炼金术士也是富有献身精神的。无论是在创造企业、剧团，还是运动组织，热情是驱动他们的原动力。他们必须坚信他们正在做的事情，而不仅仅是利用他们的才能作为达到某种目的的手段。那些已经建立了成功企业的人，确实为他们自己制造了小小的财富，但是，财富并不是他们的原始动机，甚至也不是他们的连续动力。发起他们自己的事业，在他们确信的、激发了他们灵感的一些领域里，做出与众不同的事情，才是他们的欲望。因此，未来财富和地位的许诺，不足以成为激发这样一种人的条件。他们想要的东西，是致力于的事业、独立的空间和标新立异的机会。

鉴于奉献并不等同于机会，这些个人在他们的决断和他们的实践中，是十分顽强的。他们具有诗人济慈所说的负面忍耐力，这种忍耐力可以驾驭挫折和失败、可以经受所有的不幸，因为他们坚信他们正在企求的事物。因此，任何使用他们的组织也必须有所准备，准备好相当的忍耐力，尤其是在这样一些人的行走轨迹趋于绝路或者遭遇倒退的时候——其实那就是这些个人学习的过程，即每每通过尝试，而不是通过错误来学习的过程。

统治跳蚤

大象需要跳蚤以便于维持其革新，但跳蚤并不那么易于生活在大象之中。无论他们是个人还是团队，不可避免的官僚作风以及遵