



# 书籍 领导者决定未来

## 面对不确定世界的十大新型领导技能

鲍伯·约翰森  
Berrett-Koehler, 2009

### 导读荐语

我们打一个比方，如果你脚下的大地发生剧烈的震动，使你和你的组织面临危险境地，你会怎么做？传统型领导者通常不能应对这种令他们失去信心的混乱局面，他们会在困惑和慌乱中蜷缩在角落里，不敢有任何移动。然而，智慧的领导者就有应对这种反复无常变化的技能，他们将这种巨变视为使公司在未来发展的有利机会。在这本富有远见的管理书籍中，担任“未来研究所”前所长的鲍伯·约翰森提出了领导者为应对充满着反复性和不确定性的未来，所需要的十大新型领导技能。*BooksInShort*建议那些想要购买这本书的人最好先阅读该书的结论，这样，你将可以利用作者提出的一系列相关问题，对你是否具备拥有未来所需的十种新技能的潜质进行评估。

### 要点速记

- 真正的领导人并非被动地等待未来，他们采取积极的步骤塑造未来。
- 未来可能是一个充满了不稳定性、不确定性、复杂性和模糊性的世界，以动荡不安、环境失衡以及民族散居为标志。
- 但是，通过掌握十种新的领导技能，就可以开创一个具有洞察力、理解力、清晰性和灵活性的不同世界的未来。
- 培养你的“创造者本能”，使你有能力改善并清晰地认识你的公司状况。
- 绕过两难困境以发现隐藏的机会，提高你投入情境的学习能力以更好地理解你的职责。
- 培养“生态感悟力”，体会对大自然变化周期的敬畏之情。
- 通过“建设性地消除意见的对立化”，以使不同派系增加彼此了解。提供未来的利益各方所需要的“完全透明度”。
- 采取“快速蓝本试验”的方法开展一个从实验、失败、学习，然后到再次实验的学习过程。
- 善用“精明群体”的智慧来达到目标，建立公众可以受益无穷的“共有资产”。
- 以解决问题为目标的领导者不能忍受身陷两难无法解决问题的困境，因此只能在这种两难困境中发掘新的机会——这也是继续前行的真谛。

### 浓缩书

是不稳定性 (Volatility) 还是洞察力 (Vision)？是不确定性 (Uncertainty) 还是理解力 (Understanding)？

如今所有自然的、经济的、社会的组织体系都已从根本上转变为一个以“不稳定性 (Volatility)、不确定性 (Uncertainty)、复杂性 (Complexity) 和模糊性 (Ambiguity)”为特征的“VUCA”世界。许多棘手问题没有解决方案，但领导者依然必须决定如何处理这些问题。一些人被其脆弱感捆住手脚，应变行动要么过于慌乱、要么过于缓慢，这些反应是可以理解的，但却是于事无补的。一些管理者不愿意接受这种新的现实，认为这些广泛的体系将再次回归稳定，这是错误的希望，事情永远不会回到以前的样子。不过，积极的领导者能够通过掌握十种至关重要的新型领导技能，来利用VUCA世界所带来的各种机会。那些没有这么做的人在未来的几年间将会极度不安，而那些积极获得这些技能的领导者，则能够塑造一个不同的“VUCA”世界：从不稳定性 (Volatility) 中磨练自己的洞察力 (Vision)；从不确定性 (Uncertainty) 里加深自己的理解力 (Understanding)；将复杂性 (Complexity) 演变为清晰性 (Clarity)；将模糊性 (Ambiguity) 转变为灵活性 (Agility)。

“预测的目的并不在于预测未来——这没人能够做到——而是为了在当下做出更好的决策。”

未来学家喜欢展望未来大约十年左右的时间，即“预测的黄金点”。这个时间段已经远远超过了绝大多数规划范围，因而体现出在目前嘈杂的情况

下无法确定的清晰的的发展趋势，但又没有遥远到科幻小说中所涉及的那些预言。在未来的几年中，有望出现由一种共同价值观念紧紧联系在一起的、急剧增长的新移民群体。这些将决定未来的移民群体包括：

- “气候变化导致的移民”——气候灾难会将一个地区的人口赶出家园，诸如卡特里娜飓风在新奥尔良所带来的后果那样，许多原当地居民流散并定居到美国其他各地。全球气候变化将给下一个十年以及之后都蒙上了阴影。
- “农村涌向城市的移民”——随着人们从农村涌向城市，许多人可能被留在原来的地方，特别是留守儿童。城市化移民在中国、印度和非洲等地最为突出。
- “生态移民”——遭受共同生态困扰的人们移居在一起，例如抗击同种疾患的人，从而形成强有力的相互支持的群体。

“如果你对当下情况都不甚清楚，考虑未来就是一件很困难的事，而这时预测未来正是对你最有效的帮助。”

对社会的未来构成较大影响的其他因素还包括：政府与市场与国民之间复杂的关联性；气候和环境的变化；贫富差距到巨大悬殊的地步——这可以反映在医疗水平的差距上，以及关于粮食生产和分配的利益冲突等。

虽然一些传统的领导技巧已不足以应对即将到来的挑战和机会，但却有一些经久不衰的管理技巧依然行之有效，这就包括：

- “身心法”——领导者需要有用自身和精神力量以感染别人的方式和鼓舞人们的能力，通过情感后发训练来做到这一点。
- “集中精力”——面对海量信息依然做到专注一个目标。
- “应对能力”——时刻做好准备应对那些不测事件，否则就会将你吞噬。
- “持续的忍耐力”——知道什么时候需要坚持原则，什么时候要让步并等待时机。
- “善于以故事激励他人和具有倾听的能力”——通过讲授有意义的故事，来教导别人并鼓舞他们，同时，还是一个专注的倾听者。
- “谦逊的力量”——带着谦逊的态度、勇气、毅力和明确的目标看待未来。
- “同步性”——能够理解被其他人忽略的事件及其关联的深层意义。

“如果你对目前没有什么担忧的……说明你没有去关注。”

你在未来几年中需要掌握的十种新技能：

1. “创造者本能”——优秀的领导者都希望能改善现状，他们喜欢促进增长，他们信仰让我们行动起来的领导方式。他们天生的使命就是除旧立新，因此善于去了解事态是如何运作的，然后对其进行改进。“创造者本能”特别适用于即将到来的混乱时代。在这个时代，新的产品和观念将从各处涌现，而不仅限于由实验室研发，产品的“专用化和个性化”也将成为常态。这样一个充满很大不确定性的、令人不安的时代，可能会让许多人感到不知所措，感到受到冲击，但却能令具有“创造者本能”的领袖者们感到无比振奋，因为他们将不确定性的混乱视为可加以利用的机会。具有“创造者本能”的领导者不会因害怕和恐惧而袖手旁观或怨天尤人，而是热切地投身于这种混乱局面，使这种复杂的形势变得对自己有利。
2. “清晰化”——随着世界变得越来越难以捉摸，人们追寻那些能够清楚阐明现代生活并且规划未来的领导者，这些领导者能够透过相互矛盾的事实和观点，带领他们的组织走上一条切实可行的未来成功之路。他们保持着积极乐观的心态，并面对可能阻挡他人的障碍时依然前行。“清晰化”并不容易实现，它需要有自制能力和决心、自身知识、灵活性和参与度。敏锐的领导者不会有定势思维，定势思维代表了“错误的清晰化”并有可能使他们偏离方向。在商业中，“清晰化”是一幅“战略意图”——描绘组织希望达到什么目标以及如何达到这些目标。许多企业都将“清晰化”用被哥伦比亚商学院（Columbia Business School）的威利·皮尔森（Willie Pietersen）称作“成功命题”来加以阐述，例如奥美广告公司（Ogilvy & Mather）使用的口号：“重视品牌者的首选品牌。”
3. “绕过两难困境”——两难困境是一个没有找到解决办法的境遇。应对一个两难困境的最佳办法就是绕过它，以发现一个之前未被发现的机会，这将违背那些擅长解决问题的领导者的意愿。首先，他们必须意识到两难困境是难以解决的，因此他们不得不在绝望之中寻找希望，这对许多人来说是个很大的挑战。迪斯尼公司（Disney）曾对其著名的“奥兰多迪斯尼世界”里排队耗时过长的问题无能为力，但他们充分发掘这一无法解决的问题所提供的机遇，将游客们的排队煎熬转变为愉快的经历。该公司现在为排队的人们准备了娱乐视频，一只名叫帕尔·米奇的米老鼠玩偶令在排队中的孩子们感到兴趣盎然，这是又一个创新。同时，安装在米奇老鼠鼻子上的电子感应器还时刻指引排队的人们分流到等待人数较少的游乐设施、文艺表演或展览项目上。在绕过两难困境方面，迪斯尼的诀窍是把一个真正的两难局面和一个实际上可以解决的问题加以辨别。一旦你认定某个问题是真正的两难困境，那就需要你“感受、界定并缩小这一局面”的能力。
4. “投入情境的学习能力”——旧金山加州大学整形外科教授斯科特·戴医生是旧金山膝关节诊所的负责人，为了确定膝部疼痛的根源，他不用麻醉药就将自己的两个膝盖用刀片切开口子并且探究疼痛的敏感性。他将自己沉浸在其病人的痛苦经历之中，以更好理解这一点，如今他已经是解除膝盖疼痛方面的领军人物。你的学习方式并不需要像他这么极端，你可以借助视频以及网络模拟等手段。有时，投入情境式的学习意味着你可根据意愿尝试你不曾体验过的“新大陆”。例如，某个工业清洁产品公司的首席执行官和高管曾经乘坐公共汽车来到一家地处偏远的、廉价的汽车旅馆，利用他们公司的产品来为特别肮脏的房间进行清洁。他们的挑战是要在20分钟内为一个房间做彻底的清洁，这也是该汽车旅馆的保洁人员通常被规定完成该项工作的时间。通过这种投入真实情境式的学习体验，高管们掌握了这些高强度工作的人们是如何使用他们产品的一手资料，同时他们也深刻体会到另外一点，他们产品上的标签说明文字应该使用保洁人员惯用的语言风格。
5. “生态感悟力”——未来的经济发展很大一部分都是由生命科学和生物学科的发展所带来的，生态思维和有机的思维方式将引起重大变化。拥有“生态感悟力”意味着尊重大自然中所有的生命物种。未来的领导者需要体会和理解大自然的原始周期，其中就包括其不可避免的“变化周期”。人类是自然界不可分割的组成部分，他们的行为直接影响到自然周期的发展和变化，因此未来的领导者应该从自然环境的角度出发来看待世界。要建立生态感悟力，要了解你所从事的一切经济活动的生态后果。生态感悟力能在商业的许多方面加以应用，例如，一些房屋设计者如今为非洲地区设计出模仿“白蚁巢气流原理”的建筑，以降低使用昂贵空调设施的需求。
6. “建设性地消除意见的对立化”——意见和观念的严重对立和分歧，将对未来的领导者构成严峻考验，他们必须找到消除不同派系意见分歧乃至对立局面的办法，这样人们才会更加全面地了解彼此，并且相处得更加融洽。例如，年轻人给他们的上代人传授知识被称为“反向指导”，这有助于消除年轻一代和年老一代人传统上存在的紧张关系。再比如，年轻的“脸谱网”爱好者们教授年长的“婴儿潮”一代的高级经理们如何使用互联网的社交网络；年轻的科学家们向年老的高管们介绍最新的科技成果，这种角色的转变都在不断地为棘手问题的解决方法提供帮助。约旦的拉尼娅王后（Queen Rania）曾在YouTube网上发布了解释伊斯兰教信仰和传统的视频，她就是在利用“建设性地消除意见的对立化”的做法，试图在穆斯林和非穆斯林群体间建立沟通了解的渠道以消除分歧。在接受英国广播公司采访时，拉尼娅王后解释说：“暴力取代了对话，同情和理解输给了愤怒。为此我希望这个行为将成为东西方交流的渠道……作为穆斯林，我们需要站起来，讲述我们的历史和文化。”
7. “完全的透明度”——未来的领导者应该具有完全的透明度，即公开而真实地发布一切你所掌握的信息——同时又不是在宣扬自己。随着越来越

越多的消费者对于环境、安全标准和其他公共事务越来越关心，他们对于透明度的要求势必也有所提高。技术的进步给人们进一步深入了解企业内幕提供了便利的条件，简单而无处不在的软件程序运作将使诸多企业和组织必须拥有透明度，草根组织和民间团体也将有这一需求。随之，公开信息来源将变得更加普遍并且愈加推进变革，对未能具备“完全透明度”的领导者将是一种突然的打击，因为毕竟不再是领导者和企业一方，而是“透明度的要求者”，即公众一方决定着透明度的真正涵义。

8. “快速蓝本试验法”——首先将这一实验方法看作是一个让你“尽可能早地体验失败、尽可能多地遭受失败、尽可能少地为失败付出代价”的过程，这就是“快速蓝本试验”这一反复试验方法的实质。这种方法能够让你很快地了解到什么是正确的，什么是错误的。只有在多次失败的尝试之后，才能够得出确定的结果，因此，对于充满不确定性的未来来说，采取“快速蓝本试验法”是理想的领导方式。对于快速蓝本试验结果的衡量只需要几小时或者几天的时间，而不是长达数月。那些更倾向于长时间地仔细规划自己战略和战术的传统领导者可能会认为，快速蓝本试验法的这种“边做边学”的方式会让他们异常紧张，因此那些在你脑海中或其他虚拟空间中演变的“虚拟蓝本试验法”，令“快速蓝本试验法”得到了进一步的推广。格罗夫国际咨询顾问公司(Grove Consultants International)帮助其客户利用“虚拟绘图”的方法，来将他们的想法进行反复试验。精明的未来领导者将掌握鉴别多种蓝本实验法技巧及其发现正确实验法的能力。就像温斯顿·丘吉尔(Winston Churchill)所说的：“成功就是从失败走向另一个失败而又不丧失热情的能力。”
9. “组织和利用smart mob(精明社团)智慧的能力”——一个为了达到一个共同目标而聚集在一起的网络群体，被称作是smart mob。称这一个群体的人为“精明”，是因为网络的联系使他们具备了一种集体的智慧；而他们又是一群乌合之众，是因为没有人能够准确地预测出其未来的行为。在中国，人们形成了被称为“团购一族”的精明社团，在网上大量购物，使团购组织中的每个成员只需支付低廉的价格。团购者的目标一般来说是价格适中的商品，不过有一个团购群体甚至向一位宝马经销商询价：“如果我们一次性地买30辆，每一辆多少钱？”很显然，精明社团能够给传统零售业和信息管理方面带来巨大变化。人们形成精明社团都是为了达到一个共同目的，小到分享健康的饮食计划大到实施恐怖袭击。实际上，为汇集所有人类知识而设立的创新社会网络，如维基百科(Wikipedia)网站，就是一个非常成功的精明社团智慧的体现。
10. “创建共享资产”——建立公共物产储备是能让全人类共同分享并从中获益的宝贵资产。位于北极的斯瓦尔巴全球种子库(The Svalbard International Seed Vault)储存了保障人类后代粮食品种多样性所需的全部粮食种子，这就是“共享资产”的一个例证。未来领导者必须具有创立新型公共物产的计划安排，在这个既是公共的也是个人的、既是社会的也是经济的、既是网络中的也有实际物资的平台上，每个人都能使用、并从中受益以及共同分享。“创造共享资产”是一个双赢的局面，这需要组织各方紧密地联系。“全球电子网(global electronic web)”就是一个创建共享资产的理想平台。

## 关于作者

鲍伯·约翰森(Bob Johansen)是非盈利研究中心“未来研究所”(Institute for the Future)的特聘研究员和前任所长。他共撰写了8本著作，其中包括《尽早到达那里：感受未来以在当下竞争》(*Get There Early: Sensing the Future to Compete in the Present*)等。

---