



## 混沌学，领导力及多极分化——应对不必要的压力

作者：尼克·欧博伦斯基

翻译：王晓青

复杂适应领导力有限公司  
Complex Adaptive Leadership Ltd.

## 混沌学，领导力及多极分化——应对不必要的压力

作者：尼克·欧博伦斯基

翻译：王晓青

### 介绍

本简录意在向今日的企业领导们展示在面对日益复杂的商业环境时应如何借鉴混沌理论来提升领导力。本文最初由英国埃克塞特大学的领导力研究中心(Centre of Leadership Studies, University of Exeter)于2007年发表。本文向传统领导力挑战，并有可能深深改变你对领导力的看法。

首先，让我们理清一些基本概念：

#### 混沌 Chaos

混沌一词有多种定义：1. 完全的无序，迷惑。2. 在有序的宇宙出现之前一团模糊的状态。3. (科学) 因为对初始状态的敏感性而显现出貌似无序的运动。4. (数学) 在一个决定性系统中的随机行为。<sup>1</sup>

本文使用混沌的科学和数学定义。混沌和复杂性科学的潜在原则可以帮助我们加深对现实的理解，而这些原则又可以一种崭新而强大的方式被应用到组织领导力学中。

#### 领导力 Leadership

“领导力”指领导<sup>2</sup>所发挥的影响力。当我们谈及“强领导力”时，我们会想到丘吉尔这样的榜样领导。当我们谈及“缺乏领导力”时，我们似乎在希求一个强有力的领导能够出现，并总揽大局。这类看法之下隐藏着一种持久稳固的假定，即领导力是单极的（这种看法认为只有少数人才能成为掌握控制权的领导<sup>3</sup>）。我们认定领导力只属于那些具有天赋的少数，并由他们施加于没有那么多天赋（这也是我们所作出的一个假定）的大多数。这样的假定很可能已经存在数千年之久，而且并非完全没有其被提出的原因。但本文认为，时至今日，这种假定已至其强弩之末。本文对领导力采取完全不同的看法。领导力不只是属于少数人的专利，它应被看作一种看似混沌的动态系统，而所有人都被涉及在系统之中。领导力不必一定是，或许也不应该是，只属于那些拥有正式领导职位的人。

#### 多极化 Polyarchy

这不是一个你可以在日常生活可以经常见到的词<sup>4</sup>，你也许需要一本加大词典才能查到它。多极化是一个相对较新的现象，但其发展已呈疾速萌芽之势。多极化是对领导力完全不同的假定。它认为领导力是属于许多人的，是动态的。尽管多极化看似是一种革命性的进步，它的发生却并不意味我们应该推翻现有的领导层，它也绝非是对单极化领导力的完全抹除。

---

多极化领导力实质是在现有的单极化领导力上的一步进化。如果我们假定单极化（即传统的领导力）已存在上千年之久，而在那之前社会存在于混沌(Chaos)之中，那么多极化就是单极化和混沌这两者的进化式合成。本文也会涉及混沌和复杂性科学，这些将在下文分为三部分来继续讨论：

第一部分— 背景：为什么多极分化是当下的新兴形势

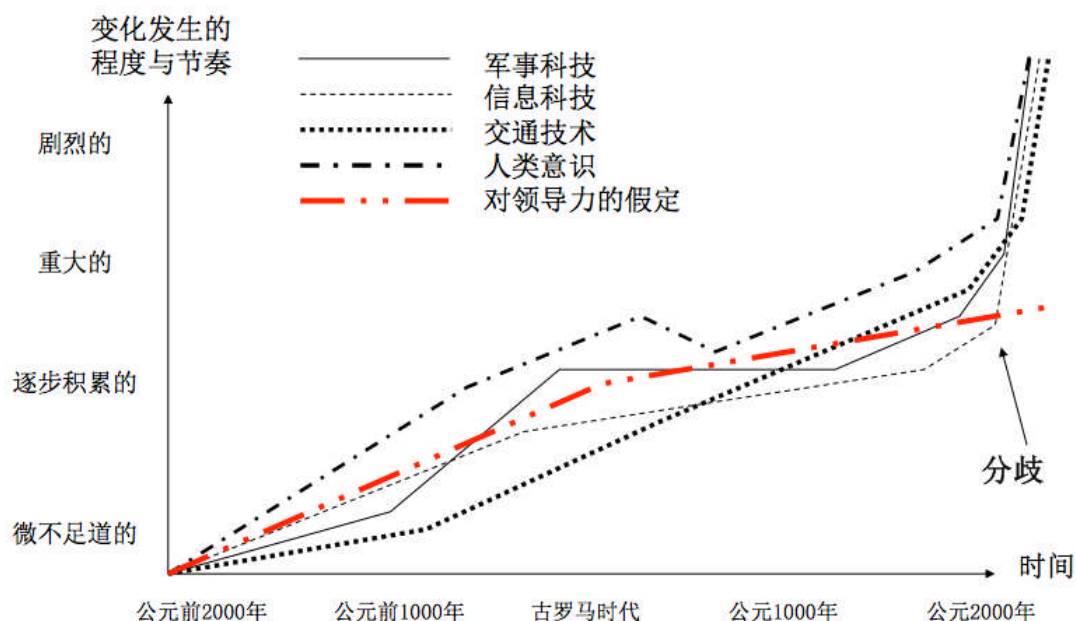
第二部分— 影响：探究这种形势如何给领导造成新的压力

第三部分— 想法：如何促进更加有效而更少压力的领导力

---

## 第一部分—背景

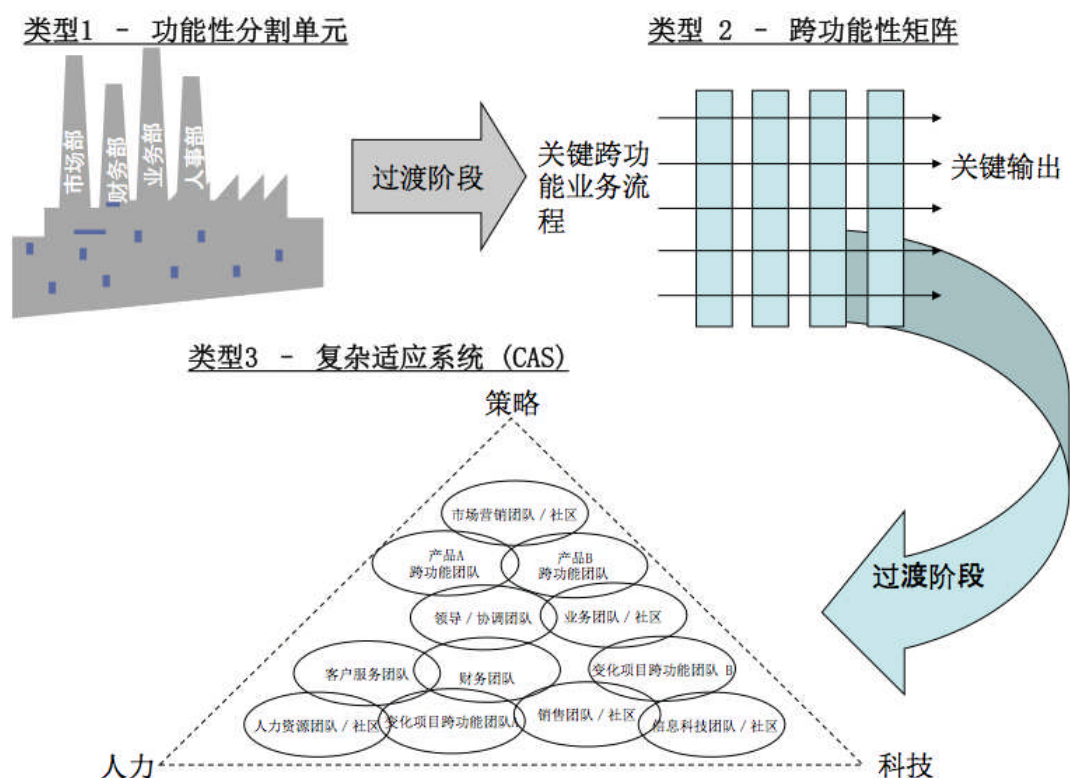
如果我们为人类社会过去的 4000 年照一张以时间为横轴的快照，我们可以看到最剧烈的变化发生在过去的 150 年（仅占时间轴的 4%）。这些变化主要是由科技的发展引起的，并继而深刻改变了人类社会的形态与意识。然而我们对于领导力的假定却几乎保持不变。我们仍然把领导力看作是单极的，而这同埃及人四千年前的做法没有什么不同。这里就产生了一种分歧（bifurcation<sup>5</sup>）——一方面，社会环境剧烈变化，另一方面，对领导力的看法及践行仍停留在过去。如果我们把这些变化制成一幅线状图，我们就可以看到图表 1 中的趋势以及上文提到的分歧。领导们往往仍然抱守过时的对领导力的看法，而这种看法与现实的分歧便造成了领导的压力。



发生在科技与人类社会的这些变化于诸多方面有巨大的影响。多数传统意义的组织与机构只有两种结构：按部门和功能划分（亦即“我们做什么”）或按层级制划分（亦即“我们如何控制它”）。但随着社会发展，这种传统的公司划分结构已经越来越不能反映现实了。沃顿商学院的赫时洪与基尔默早在十余年前就写过“如果传统的公司组织是一幅地图，那么它所描述的世界已不复存在<sup>6</sup>”。而在之前更早十年，明茨伯格就说过，“公司组织不是只用上下级便可以描述的，它是一种不准确的隐喻<sup>7</sup>。”传统按照功能划分的公司组织

越来越不能顺应潮流，而更加跨功能，更加“扁平”的公司正在日益普及。传统的正式结构和准确控制正在被非正式结构与合作交流所取代。

图表 2 显示的是一种对此类进化式发展的一种简单理解。许多组织已经从传统的仅按照功能划分的“类型 1”进化到了更加扁平的、矩阵式的“类型 2”。这些改变主要在上世纪 80 年代完成。这种公司组织的进化使得许多人同时有了两个上级，并有了更多的工作的自主权。为了适应这种变化，新型报道形式如“散点”报道和“线段”报道出现了。随着对于组织的中央集权模式和权利分散式模式的辩论逐渐升温，矩阵式公司模式逐渐达到了它的极限，公司组织进化的下一步似乎将是非常具有可塑性的“复杂适应系统 (Complex Adaptive System)”模式。复杂适应系统，一言以盖，就是指公司的工作单元或项目小组构建在非常动态且不断变化的自组织基础上。这些小组共享公司在大方向的策略，并达到科技与人力资源系统的统一。这种组织以一种复杂性，适应性的方式操作。此类方式有时被称为“感知并回应” (sense-and-respond)<sup>8</sup>。

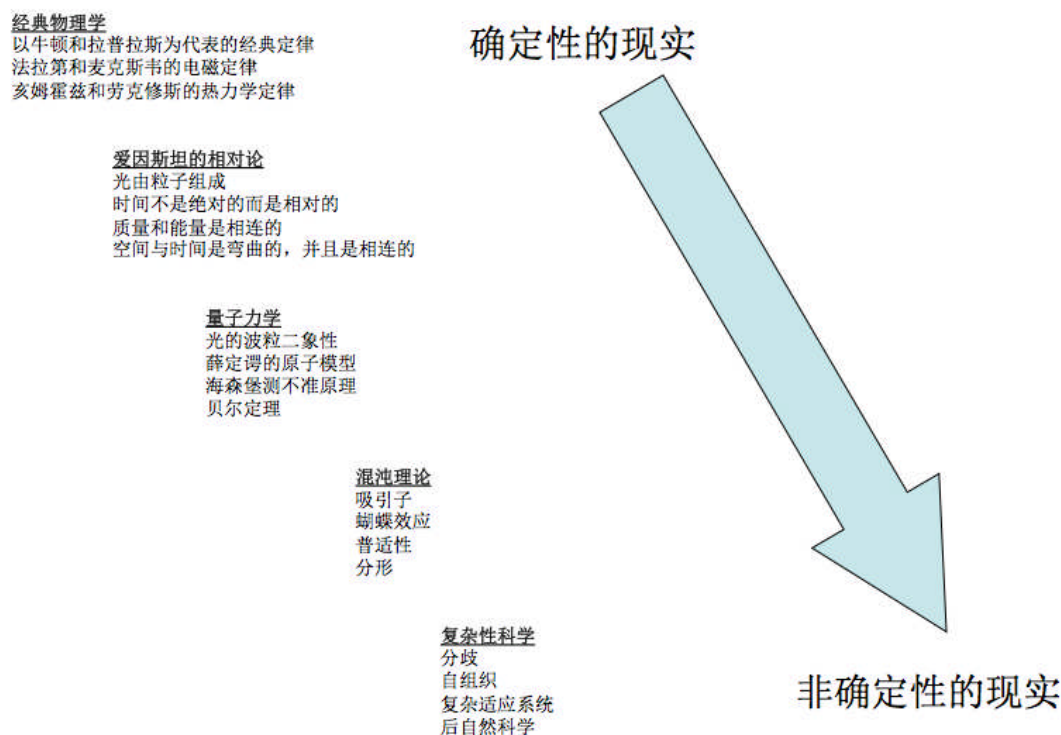


类型 3 的组织（自此以下缩写做“CAS 系统”）在现实中是确实存在的。丹麦公司奥迪康便是一个知名的例子<sup>9</sup>。奥迪康是世界领先的助听器械生产商，他们也曾使用过传统的等级制矩阵公司系统，但是，数年前他们决定改而采用更加动态的方法来管理公司。公司现今在哥本哈根的总部由一支非常灵活的小组构成，雇员们轮流担任小组的暂时性领导，自

---

组织的雇员由一个完全透明化的信息系统支持，他们甚至公开地自己为自己设定工资。自我管理是公司基本的精神。巴西的塞氏公司是另一个著名的例子<sup>10</sup>。塞氏公司是一个工程公司，当其他许多同类公司都艰难挣扎时，它却以多样化（由一系列员工控股的子公司而实现）做到异军突起，长势强劲。在这里，我们应注意的是采用 CAS 系统的公司往往将多极化趋势体现在了不同的方向，而且大多公司也并没有完全排除传统公司的单极化元素。

传统公司的单极化模式似乎正在朝向更加动态与复杂的多极化趋势发展。这种由决定性的做事方法过渡到非决定性、复杂适应性的做事方法的趋势并非领导学领域所独有，自然科学也经历了相似的过程。



从自然科学领域，我们学习到科学并非是简单的非此即彼；相反的，各种理论往往是兼包并蓄的。例如牛顿与爱因斯坦的理论，虽然彼此相违悖，但却同时存在，并在不同条件下适用。在量子力学领域，许多彼此违悖的理论在不确定性下共存。领导力学领域也是如此，单极化与多极化并非水火不容，两者实际是共存的。对于领导们来说，能够同时掌控并加以利用各种不同、甚至互相冲突的观点是一种重要的能力。对于现代领导学所面临的看似混沌、复杂与矛盾，我们可以放松一些了—— 这些现象都是自然的。但是等等，我们真的能够放松吗？还是知易行难？本文将继续向你展示如何通过对现实的不同解读，加以一些简单的举措，可以为你带来事半功倍的效果。

---

回顾本文已讲过的内容，我们看到领导力所践行的背景已经在一个相对短的时间内发生了剧烈的变化。我们所处的世界日益复杂，而人们的期望值也与日俱增。下属有时常常有比上级还要好的想法或知识。公司结构也在变的越来越灵活、扁平。这种向复杂性过渡的趋势或是一种更大的趋势下的一支，而自然科学也在向这个方向发展。但是如若我们对领导力的假定依然停留在过去，我们将会面对越来越多日益挑战的后果。

## **第二部分一 影响**

尽管领导力所存在的背景已经改变的事实看似显而易见，出于惰性，我们仍然想要继续我们从前的对单极化领导的过时假定。种种研究都已经表明，这种对于领导力的假定已经不能适应时代的需求了。让我们来看如下一些从各种书籍中摘录的引用，它们实则都在讲述同一个事实：

“魅力型领导绝非创造一个具有远景的公司所必须的；事实上，这种想法也许会给公司带来有害的后果 ….” —— 《基业长青》<sup>11</sup>

“今日社会充满复杂与不确定性，给任何一个人过多权力都会适得其反。今日的公司应该致力于超越传统的等级制系统…” —— 《群体的智慧》<sup>12</sup>

“好的下属应勇于挑战上级，好的上级应学会向下属学习。” —— 《无界组织》<sup>13</sup>

“将好的公司变成伟大的公司不意味着你需要说服所有人追随一个救世主般的伟大使命；它意味着拥有承认自己并不知道一切并能够学会向别人提问的谦卑。” —— 《从好的公司到伟大的公司》<sup>14</sup>

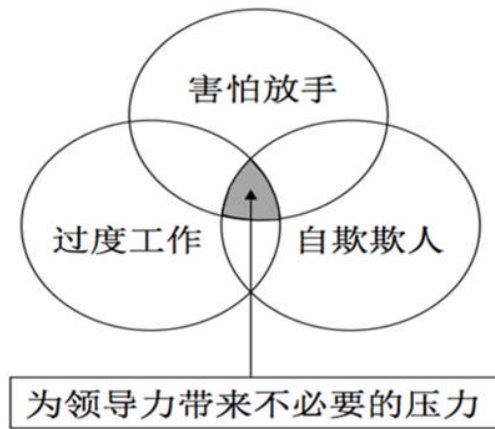
以上这些观点都与传统对领导力的理解有别，压力也由此而生。根据对世界各地的行政管理人员的调查，这些压力有三种经典表现<sup>15</sup>：

**害怕放手**—— 许多人因不能应对社会复杂性的现实，便通过寻求更多信息，来试图保证更牢固的控制

**过度工作**—— 因为害怕将权利放给下属，领导们往往不得不过度工作，甚至牺牲家庭生活，影响工作和家庭的和谐

**自欺欺人**—— 许多人都在不自知地自欺欺人，他们装作权利在握，无所不晓，实则往往对现实毫无头绪

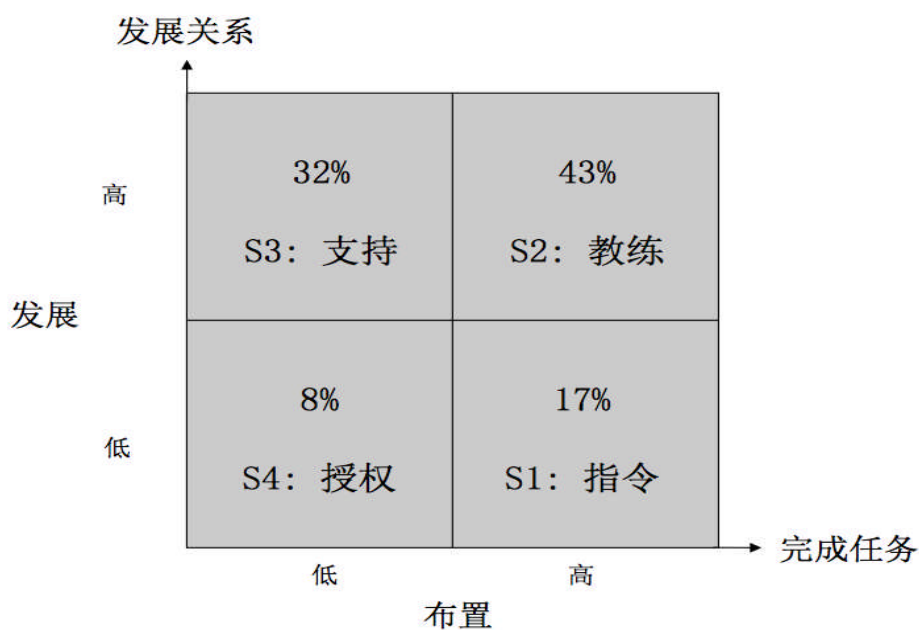




很显然，这三个方面彼此互相影响，制造了更多的压力。下文将具体地向你展示此类压力实则毫无必要。

#### 害怕放手 (*Fear of Letting Go*)

如果你要求一组公司领导来做著名的赫塞 / 布兰查德情境领导力自我测试，结果如无意外，都会出现相同的趋势<sup>16</sup>。赫塞 / 布兰查德情境领导力是一个经过了时间考验的经典领导力模型。它以完成任务和发展关系两种行为为横竖轴，将领导力行为相应地划分为四块：S1 指令，S2 教练，S3 支持以及 S4 授权。每一种领导力风格的采用都取决于不同的情境（其中一个主要因素是员工无需指导而独立工作的能力）。





---

在理想情况下四种风格平均分配，各占 25%。但是现实中的调查表明，对于 S4 授权这一项的采用远远少于其他三项。

根据调查显示，领导们在 S4 授权这一项得分如此低的一个主要原因便是害怕放手。这源于领导们认为自己必须要掌握权力而不能放权的假定。面临日益复杂的不确定性，领导们的本能反应便是将领导权更加牢固地抓在手中。这里也存在着另一种恐惧，即对事情出错时被人指责或承担责任的恐惧。这也就说明了为什么 S1 和 S2 得到如此高的分，而 S3 和 S4 的分则相对低很多。往往 S2 和 S3 的得分总和也要高于 S1 和 S4 的总和。这种现象同时也指向了下面即将展开描述的另一种增加压力的因素——领导们的过度工作。

### 过度工作 (Working Too Hard)

研究调查显示，在现实中，我们的许多工作时间都被用于不重要的事情上。这些发现可以用艾森豪威尔矩阵（有时也被称为科威矩阵）来表示<sup>17</sup>。我们的时间主要被用于：急迫 / 非急迫性事物以及重要 / 非重要性事物。使用这个矩阵，我们可以把时间划分为下列四种活动：

	<u>急迫的</u>	<u>不急迫的</u>
<u>重要的</u>	25% “危机型”	15% “优质型”
<u>不重要的</u>	55% “假象型”	5% “虚度型”

**急迫并且重要的。**这些活动或可被称作危机型事件。这些事件需要我们立刻的注意，并且十分重要。例如，一次不怀好意的竞标，一个重要的客户的需求未被满足等。

---

**重要但并不急迫的。**用于此类活动的时间往往被称作优质时间，例如，与有价值的好友及工作伙伴保持联系，用一天时间来筹划处理长期问题，度假，健身等。

**急迫但不重要的。**这些事物可以被称作是假象，而它的来源既有可能是自己也有可能是他人。此类例子包括：回复那些即使不需你的回复也可以自行解决的电子邮件，出席那些并不需要你出席的会议。如果你停止做这些事情，你会惊讶的发现，没有人会真的在意。

**不急迫亦不重要的。**这些时间是被浪费的时间，而我们自己也知道自己在虚度这些时间。例如，阅读垃圾邮件，无意义的上网冲浪等。

典型的经理人花费大约六成的时间在不重要的事情上，尤其是那些看似急迫却不重要的“假象”型事情。根据对经理人的调查，这种现象背后的主要原因有：被他人的期望值所驱使（并且缺乏拒绝的能力），希望永远能够知道所有一切发生的事并保持上风等。这是典型的事倍功半的行为：看似十分忙碌，但却并没有太大成就<sup>18</sup>。

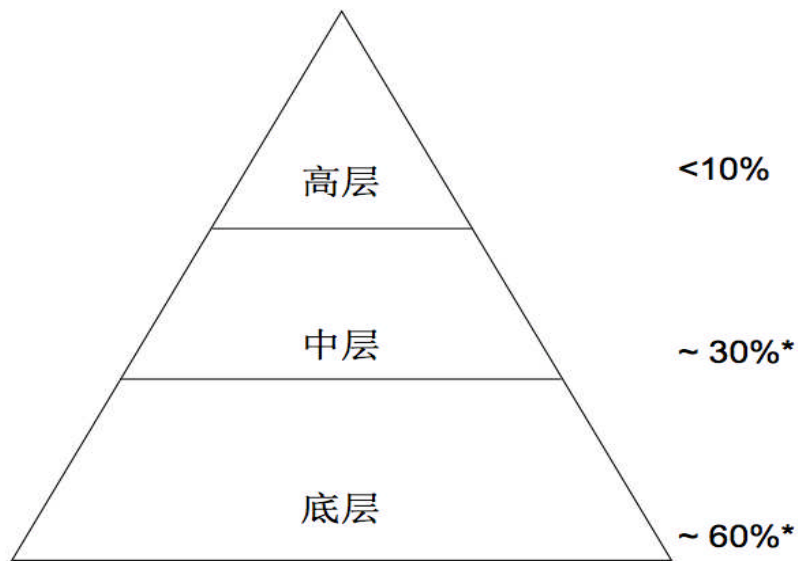
这种工作过度的现象部分来源于这样一种错误的认识，即领导需要知道其所领导组织中所有一切发生的事，如此才能在问题出现之时更好地得出解决问题的措施。学术研究表明，这样做的后果是制造出了一场全公司自欺欺人的局面。

#### *自欺欺人的游戏 (Playing a Charade)*

研究报告问了如下的问题：

“我们都曾经参与过组织层面的变革。请你考虑这种情况：当一个公司因面临压力需要执行公司层面的大层次的变革时，它需要采取各种措施来应对。以你的经验估计，这些措施有多少是来源于（亦即最初提出措施者）公司的最高层？”

在旧的单极化假定之下，我们会认为公司的领导下达命令，而下属只负责服从与执行，换言之，即上言下达。在过去，这种假定是完全合理的，因为过去的领导往往是受过教育的精英阶层，他们比他们的下属更有能力做出决定。然而，正如我们所看到的，这种情况已经日益不符合现实了。因此当我们发现，研究表明，公司高层执行人员所提出的应对变革时的措施只占全部措施不到 10%时，我们或许不需太过惊讶。



\* 中层及底层数字来自于卡耐基原创性研究

换言之，我们似乎能够得出这样一个结论，即公司的高层其实并不真正知道如何解决他们自己所领导的公司的问题。并且，就总体而言，他们知道自己不知道。但是，他们不能够说自己不知道——你何时在参加公司年会或高层会议时听你的首席执行官站起来说，“我对这个问题完全没有头绪，你们有什么建议吗？”这是因为现实中存在对他们的期望是他们应该知道问题的答案（这种期望既来自高层们自己，也来自他们的下属）。所以，公司高层所采取的做法往往是假装自己知道问题的答案。过去，他们只能向上帝祈祷自己的运气，而今天，他们向管理顾问们求助。那么，管理顾问们是如何得到问题的答案呢？很简单，管理顾问们找到公司里知道解决办法的人（这些人往往工作在一线，换言之，是公司的“下层”），并向他们发问。

于此同时，下属们也在“自欺欺人”。他们往往知道解决问题的答案，并且也知道公司的上层不知道解决问题的答案。但是他们仍然期望公司的上层应该知道问题的答案——这是一种明显的陷入单极化假定下的思维。在过去，公司的上层们或许的确知道解决问题之道，但在今天，情况已经不一样了。同时，对于下属来说，将期望值全部寄托于公司的高层也是最容易的做法，因为这样他们就将解决公司存在的问题的责任全部转移到公司高层那里了。毕竟，公司高层应该知道一切！于是，公司的底层职员们或会不时聚在一起抱怨，“管理层应该如何如何……”“公司应该怎样怎样……”，但却也往往仅止于此。

这样，这场自欺欺人的游戏便完整了。公司的高层装作无所不知，公司的底层装作完全无知，整个公司也由此滑向灾难。公司的中层们只好继续捉耳挠腮，无事可做。在现实中，公司里中层们的工作往往是竭力将公司的高层和底层维系起来——而前者日益与现实脱节，后者日益对公司的战略性事物采取事不关己的态度。

---

这样一种灾难性的局面往往可以解释为什么公司高级管理团队常会有一种自己在“作秀”的感觉。公司的高层到底层探访，并向一线职员展示他们华而不实的幻灯片：“我们的问题在于…”“我们面临的困难有…”“我们的解决策略是…”“问题的解决之道在于…”那么，公司各级职员的典型反应又是什么呢？“又是这些没用的套话…”便是其中一个不绝于耳的评论。事实上，在近期某家伦敦富时一百强公司的高管人员会议中，一个经理人在会议中间休息时的抱怨比整个会议的总体都要更加接近现实。这种现象也可以解释为什么会议随后的问答环节往往变成走过场。事实上，我们不必一定陷入这种于公司不利的局面，而下文将随之介绍一系列缓解领导力压力的方法。

### 第三部分——想法

混沌理论和复杂科学向我们展示出一些潜在的并十分强大的原理。在这一部分，我们仅先讨论其中三个利用这些原理来达成更加有效而更少压力领导力的举措。在本文中我们主要用的原理是吸引子理论。吸引子理论<sup>19</sup>通过描绘图像来研究动态的行为。一个“点吸引子”指的是当系统的运动趋向于向某一点（比如，在弧形洗手池中放一只滚动的钢珠，它的运动便会趋向于洗手池的中央）。周期性吸引子则表现为周期性图像，例如风车。奇怪吸引子所呈现的图像往往是动态的，非常规的（如蝴蝶形）。

对吸引子理论的应用主要如下：

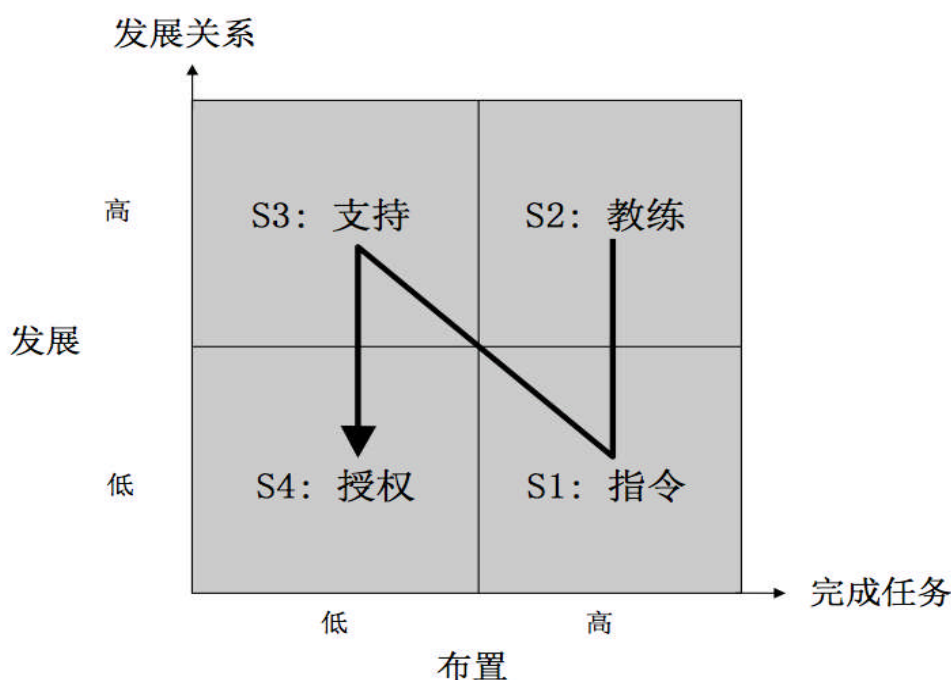
- 领导力的点吸引子理论— 更多的放权，以克服对放手的恐惧
- 蝴蝶效应的奇怪吸引子理论与对催化机制的应用— 以克服工作过度的问题
- 周期吸引子理论— 应用于提问与回答环节，以帮助减少自欺欺人的现象

#### *更多的放权 (Delegating More)*

好的领导应该致力于建立既有高技能又有高积极性的能够自我管理的小组。因此，使用情境领导力模型的语言来讲，领导们应该致力于提高他们在“S4 放权”这方面的分数。这里，我们可以将“S4 放权”看作一个点吸引子。

上世纪九十年代初沃尔甘公司的经理董事肯·辛非尔德的行为就是一个很好的例证。沃尔甘公司是著名太阳联合保险公司旗下负责科技与保险的分支。这家公司采用的也是过时的等级分明的公司机制。面临日益残酷的市场竞争，它曾一度陷入困境。而辛非尔德就是临危受命试图挽救沃尔甘的人。辛非尔德被任命之后，首先花时间了解公司的事务。他花了许多时间向公司的高层和底层解释为什么公司急需一场变革。这是典型的“S2 教练”型风格。当总部的资金终于到达公司之时，他转而使用“S1 指令”型领导风格，在第一年实行由上而下的改革，确保那些必需的系统能在最快时间被安排到位。在过去，有些需要

3个月才能办成的事情，在他的领导下被削减到了24小时。他也设置了一些跨部门型的工作小组，以一种自我管理的形式工作。过去公司的职员等级分为35个等级，在他的领导下职员等级被减少到了四个。随着公司情况逐渐好转，辛非尔德转而采用“S3支持”型领导风格，扩大员工对公司事务的参与，以期重新定义公司的根本发展策略以及未来愿景。他的一系列行动令公司的格局与文化焕然一新，最终，他可以成功将公司移交下去，实践了多极化的领导力（“S4放权”风格）。使用点吸引子理论，我们可以将辛非尔德的行为绘成如下图像：



由此可以看出，放手的步骤主要有：

1. 说服— 通过向员工解释变革的必要性而激发员工的积极性
2. 指令— 一旦建立起高的士气，领导应该明确告诉员工该如何行动
3. 支持— 保持良好的士气，并持续鼓励支持员工学习并参与公司事务
4. 授权— 当团队士气与能力都到达高峰之时，就是领导放手之时！

尽管这看似有悖常规，今日领导力的真正含义是让下属参与并领头，而上司支持与跟从。

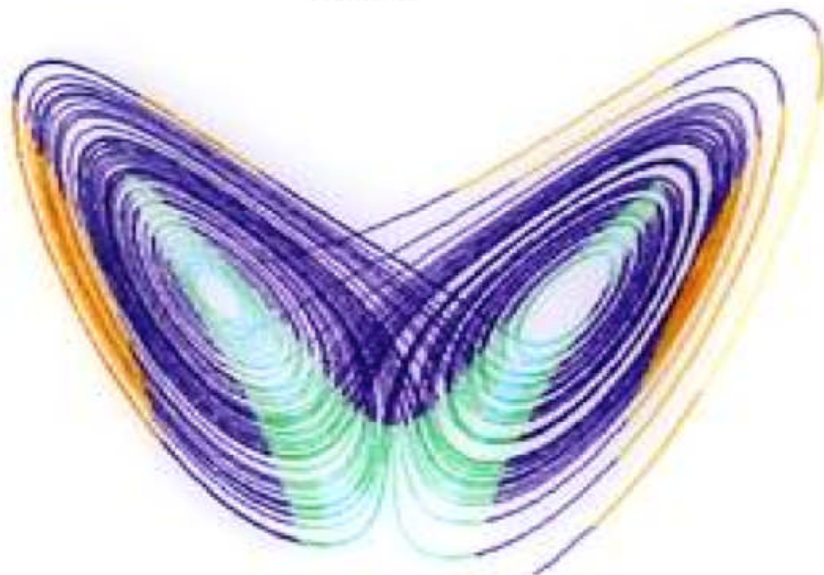
### 蝴蝶效应与催化机理 (*The Butterfly Effect and Catalytic Mechanisms*)

混沌理论出现于一系列科学与数学的发展中。其中，数学家爱德华·洛伦茨<sup>20</sup>对混沌学领域贡献甚伟。他曾经偶然发现，在一个复杂系统中，对初始状况的微小干涉经过时间积累可以造成巨大差异（他所使用的例子是一只蝴蝶的一次展翼可以引起一场龙卷

---

风)。而要到他提出他的发现十二年后，“混沌”这一词才被正式应用<sup>21</sup>。如果我们把这类现象绘制成图，我们可以显而易见的看出为什么这种效应被命名为“蝴蝶效应”。

### 洛伦茨奇引子 蝴蝶效应



蝴蝶效应有悖常理之处在于，在一个复杂的系统中，一点微小的改变可以造成很大的差异。这有悖于传统的“一分耕耘一分收获”<sup>22</sup>。而这种效应对于领导力有着深远的意义。我们总是习惯性地认为只要卖力工作，投入许多精力，就能产生效果。这样想的结果便是长期投入大量时间过度工作。许多婚姻与家庭也因此受到影响。蝴蝶效应向我们显示，我们其实不必一定如此。

蝴蝶效应是否一定能够被应用到领导力研究上呢？经验告诉我们，是的。“催化机制”便是一个例子<sup>23</sup>。著名的 3M 公司曾提出的鼓励员工将工作时间的 15%用于自己的项目。这虽然看似是一个不起眼的小的政策变动，但却起到了大的影响：著名的便利贴便是在这种政策下由员工自己的项目发展而来的。这项政策的提出是在公司提倡创新的大背景产生的，公司有着这样的目标：其年利润的 25%应由五年以下的项目产生。另一个著名的例子来自英国 BM 金融服务公司的首席执行官麦克·杰克生<sup>24</sup>。他把自己的个人电话印在公司的建议表上。在表上写着，如果客户对公司的服务有任何不满而未得到及时与尊敬的反馈，可以直接打他的个人电话。这家公司原本状况糟糕，而其中一个大问题就是客户服务的质量。但是，推行这项小小的政策之后，情况来了个 180 度大转变，最终，公司还因高质量的客户服务而获奖。这种机制向我们展示了一个小小的变化可以带来大的影响。另外一个相似的例子来自美国花石公司<sup>25</sup>。这家公司同样想要在客户服务方面领先，于是他们决定允许

---

顾客不满意不付款。在这家公司所开的发票下面有这样一段话：“如果您因任何原因而对我们的服务不满，您无需付款。您只需把您在我们公司遇到的问题写下来，并与这张发票一并退还，我们便会向您退款。”花石公司很快成为市场领导，并拥有优于竞争者的价格优势。在上文介绍过的美国沃尔甘公司，为了增强团队自我组织的能力，建立独立工作的文化环境，把纪录员工上班时间的打卡器都移除了。这一点小小的做法也产生了深刻的影响。

鼓励公司员工更多的参与到领导的行为中也许并非易事，但催化机制仍然可以帮助到我们。例如，美国约翰逊维尔食品公司公司的首席执行官拉尔夫·斯塔叶曾经用两年时间试图增加员工积极性，使员工主动帮助公司发展，但收效甚微。他做出一个决定，即不再参加许多他以前一定会出席的例会，如食品试吃会议，质量管理会议等。他已这种做法向员工表示，他们自己也可以领头，并作出决定<sup>26</sup>。

然而，这并不意味着一次对催化机制的应用就可以解决全部问题。催化机制并非万能药，其背后机理十分复杂。但是领导们可以借鉴混沌理论及蝴蝶效应理论并对其学以致用。

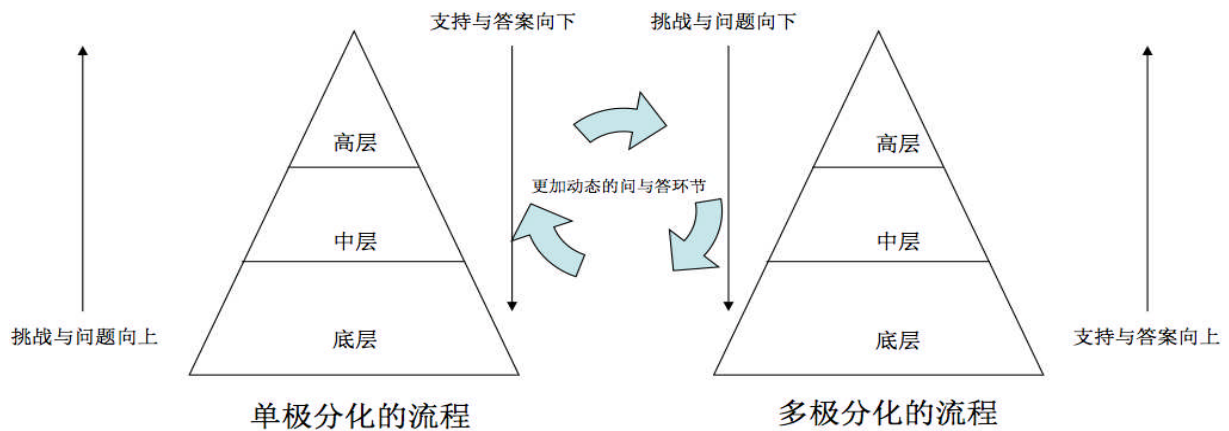
问题是，如何能够发现并施行有效的催化机制呢？这必须在一个大的环境与愿景之下才能实现。通常最简单的方法就是召集一群经理人一起讨论某个特定的问题，并寻找相应的催化机制。根据经验这种方法往往可以产生许多主意。催化机制的使用也需要特别的注意和审查。例如，3M公司的15%个人工作时间政策就经历了三次以上的审查与讨论才得以通过。

我们需要这些审查的原因是因为蝴蝶效应是一种复杂的，非线性的机制——换言之，最终结果不是确定性的，而往往是概率性的。做好“混沌”出现的准备——事情有时变好，有时变坏，也许随之又会变好，等等。

#### *更加动态的问答环节 (A more dynamic question and answer session)*

在典型的问答环节中，领导站起来回答下属的提问（按照传统的观念，领导们应该知道问题的答案）。这往往是一个非常单向的环节，所有的问题都抛给领导，而领导一一给出答案。在单极化的假定下，领导力就应是这样运作的，并已这样运作了上千年。但是，正如上文所指明的，这样的问答环节往往收效甚微。一种更加动态的方法是领导既回答也发问，并且问的像答的一样多。这可以表现领导们既能回答问题，也能够质询下属——尤其当下属们往往才是知道问题答案的人。这种方法看似更加混乱，但是它需要领导们的勇气和自信能够承认自己并不知道所有问题的答案。





不同的方法需要不同的领导技巧。而在今天，领导们不仅需要学会自信地发言，更要学会自信地倾听。

单极化假定		多极化假定	
挑战与问题向上	支持与答案向上	挑战与问题向下	支持与答案向上
<ul style="list-style-type: none"> <li>分析问题能力</li> <li>优先排级能力</li> <li>联系公司政策</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>演讲展示能力</li> <li>简化问题能力</li> <li>鼓舞说服能力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>提问能力</li> <li>知道能力</li> <li>挑战能力</li> <li>探索能力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>倾听能力</li> <li>总结能力</li> <li>支持能力</li> <li>理解能力</li> </ul>

这种动态的方式似乎已在破除公司旧有的单极化观念，并逐渐减轻过去领导的压力。这样做也像下属们传达了这样一种信息，即下属们也应该牵头应对挑战，思考问题，并得出结论，并为公司的未来产生起责任感，而非仅仅消极等待别人的指令。根据种种独立研究调查显示，这样做鼓励了更加动态及多极化的领导力方式，有助于得出更好的解决问题的办法，并常常优于仅由公司上层所提出的办法<sup>27</sup>。

## 总结

本文介绍了领导力所用以实践的社会背景经历了如何剧烈的变化，而这些变化使得传统的对领导力的单极化假定愈加不合时宜。这种过时的假定反过来增加了领导的压力。助长领导压力的几个主要因素有：害怕放手，过度工作，以及自欺欺人。一种打破这种局势的方

---

法便是对混沌理论和复杂性科学的理解和运用。本文讨论了几种基于吸引子理论的方法：如向通过指定代理向下放权力的方向过渡，如何用催化机理的原则达到事半功倍的效果，如何用更加动态灵活的问答方式来增加下属的参与积极性等。

多极化趋势的出现是一种积极的现象—如果合理运用，它可以减轻领导的压力。能够懂得这一趋势的领导可以更好的倾听，发现解决问题的方案，并支持提出方案的人。通过这样做，他们意识到，学会服从别人是一种与学会领导别人一样重要的能力。领导们既需要领导，也需要服从。这样的结果便是产生更加动态的领导力。知道什么时候需要“无为而治”与什么时候需要采取行动同等重要。这并不是一项新的挑战。甘地曾经说过“我必须服从我的人民，因为我是他们的领袖”。曾参加过美国革命的拉法耶特将军早在甘地之前一个世纪也说过相似的话：“我是他们的领袖，所以我要听他们的”。多极化的出现使这种领导方式越发相关；而复杂性适应领导力<sup>28</sup>将会向我们展示如何运用这种领导方式。

#### 作者简介：

尼克·欧博伦斯基不到三十岁便在军队担任至少将军职。他是一名登山向导，曾为四大会计事务所之一担任高级策略咨询，曾为一家拥有超过 4 万 5 千名员工的公司担任执行董事，并担任过一家慈善机构商业分支的 CEO。尼克在学术方面的成就有：荷兰奈尔洛德大学商学院的助理教授，伦敦商学院领导力研究中心的组成成员，法国 INSEAD 的访问教授以及英国埃克塞特大学领导力中心的组成成员。他曾为许多跨国界及大型组织在领导力于公司策略方面提供过咨询服务。他的最新出版的书“复杂适应领导力—拥抱不确定性”由 Gower Applied Research 出版，因广受赞誉，目前已在全世界多个国家发行。尼克及其团队成员广布全球，提供高级别领导力培训。

更多信息请至 [www.ComplexAdaptiveLeadership.com](http://www.ComplexAdaptiveLeadership.com) .

如果你有任何问题，或有不同意见，欢迎同作者本人联系。尼克的电子邮件是 [Nick@ComplexAdaptiveLeadership.com](mailto:Nick@ComplexAdaptiveLeadership.com). 谢谢！

---

## Endnotes

---

<sup>1</sup> “Does God play dice?” Stewart I., Penguin, 1997.

<sup>2</sup> Oxford English Dictionary defines leadership from “leader” (“the person who leads, commands or precedes a group, organisation, or country”).

<sup>3</sup> Oxford English Dictionary, from *oligio* (few) and *archein* (to rule). “-archy” is a Greek root e.g. oligarchy, monarchy (itself another form of oligarchy), anarchy (no ruler – hence chaos), polyarchy etc. The word “rule” has largely been superseded by “lead”.

<sup>4</sup> Polyarchy has hitherto mainly been used in political science. Robert Dahl is its main proponent. “Polyarchy: participation and opposition”, Yale University Press, 1971.

<sup>5</sup> Bifurcation is a term often used in complexity science and chaos theory. It was first used by Australian mathematical ecologist Robert May who found populations were driven by non-linear mechanisms which can result in a sudden and major change.

<sup>6</sup> Hirschhorn L. Gilmore T. “The boundaryless company” Harvard Business Review May-June 1992.

<sup>7</sup> Mintzberg, H. “Power in and around organisations”, Prentice Hall, 1983.

<sup>8</sup> “The Adaptive Organisation”, Haeckel S. H., Harvard Business School Press, 1999.

<sup>9</sup> “Practical Business Re-engineering – Tools and techniques for achieving effective change”, Obolensky N., Kogan Page 1993.

<sup>10</sup> The story of Semco’s evolution is told by its CEO, Ricardo Semler, in his book “Maverick” 1980. The polyarchical approach of his company was more recently described by his article “How we went digital without a strategy”, Harvard Business Review, May-June 2000.

<sup>11</sup> Collins & Porras, “Built to last”, Random House paperback version, 2000.

<sup>12</sup> Surowiecki, “Wisdom of crowds”, Doubleday, 2004.

<sup>13</sup> Hirschhorn and Gilmore, *ibid*.

<sup>14</sup> Collins “Good to great”, Harper Business, 2001.

<sup>15</sup> Work by the author with some 1,500 international executives of over 40 different nationalities and 100 different companies/organisations, during a 12 year period within the context of leadership/strategy development workshops in small groups. Groups typically numbered 10 to 30, usually organized in roundtable format to enable discussion and feedback. These groups were drawn both from “in-company” workshops/programmes for mainly multi-national companies as well as “open courses” in leading business schools. In-company workshops/programmes included work in the following countries: Australia, Denmark, Germany, Hungary, India, Indonesia, Ireland, Italy, Kuwait, Netherlands, Poland, Saudi Arabia, South Africa, Switzerland, UAE, UK, and USA. Business school work included multi-national groups at: EHL (Switzerland), INSEAD (France), Nyenrode (Netherlands), and London Business School (UK).

<sup>16</sup> The questionnaire was based on 1960’s work at Ohio State University by Paul Hersey and Ken Blanchard.

---

<sup>17</sup> The matrix was used by Eisenhower’s staff for rebuilding post-war Germany, where it is still known as the Eisenhower matrix . It was popularised by Stephen Covey.

<sup>18</sup> The term “Red Queen effect”, used in complexity science, was first employed by paleontologist Lee Van Valen to describe persistent co-evolution. It comes from Lewis Carroll’s “Alice in Wonderland” where Alice sees the Queen of Hearts running very fast but not getting anywhere – this is due to the scenery moving and the Queen running just to stay still.

<sup>19</sup> Developed by the mathematical physicist David Reulle in the 1970’s studying turbulence, building on the work of the 19<sup>th</sup> century mathematical physicist Henri Poincaré who anticipated chaos theory.

<sup>20</sup> “Deterministic non – periodic flow” Journal of Atmospheric Sciences, volume 20 pages 130-141, 1963 by Edward Lorenz.

<sup>21</sup> “Period three implies chaos” University of Maryland, 1975 by Tien Yien and James Yorke.

<sup>22</sup> This is the first law of thermodynamics, the Conservation of Energy, summarised in lay terms.

<sup>23</sup> “Turning Goals into Results: the power of catalytic mechanisms” Harvard Business Review July-August 1999, Collins, J. This was part of Collins’ “Good to Great” study. Strangely, “catalytic mechanisms” never made it into his final book even though the examples did.

<sup>24</sup> Obolensky, N. 1993 *ibid*.

<sup>25</sup> Collins, J., 1999, 2001, *ibid*.

<sup>26</sup> “How I learned to let my workers lead” Harvard Business Review, Nov-Dec 1990, Ralph Stayer.

<sup>27</sup> For example see “Collective problem solving: Functionality beyond the individual” Johnson N. L., 1998, Los Alamos National Laboratory paper LA-UR-98-2227 (for a scientific/mathematical view), and Surowiecki, 2004, *ibid* (for a sociological/philosophical view).

<sup>28</sup> Obolensky, N “Complex Adaptive Leadership: Embracing Paradox and Uncertainty” Gower Applied Research 2010

## 作者简介

尼克·欧博伦斯基不到三十岁便在军队担任至少将军职。他是一名登山向导，曾为四大会计事务所之一担任高级策略咨询，曾为一家拥有超过4万5千名员工的公司担任执行董事，并担任过一家慈善机构商业分支的CEO。尼克在学术方面的成就有：荷兰奈尔洛德大学商学院的助理教授，伦敦商学院领导力研究中心的组成成员，法国INSEAD的访问教授以及英国埃克塞特大学领导力中心的组成成员。他曾为许多跨国界及大型组织在领导力与公司策略方面提供过咨询服务。他的最新出版的《复杂适应领导力 - 拥抱不确定性》由Gower Applied Research出版，因广受赞誉，目前已在全世界多个国家发行。尼克及其团队成员广布全球，提供高级别领导力培训。



更多信息请至[www.ComplexAdaptiveLeadership.com](http://www.ComplexAdaptiveLeadership.com)

如果你有任何问题，或有不同意见，欢迎同作者本人联系。尼克的电子邮件是

[Nick@ComplexAdaptiveLeadership.com](mailto:Nick@ComplexAdaptiveLeadership.com)。谢谢！