



[购买此书或有声书](#)

复杂时代的简单习惯

领导者适用的有效习惯

(Simple Habits for Complex Times)

Jennifer Garvey Berger • Stanford UP © 2016 • 272 页

个人发展 / 习惯

要点速记

- 几千年来，领导者们一直在应对充斥着易变性、不确定性、复杂性和模糊性（VUCA）的世界，但今天的情况有所不同。
- 习惯于提出真正的新问题。
- 复杂性无处不在，要学会应对它，而不是让事情更加复杂。把挑战分为两类：有可能的或很有可能的。
- 将复杂的系统视为一个整体——各组成部分如何结合起来，向着特定的结果靠拢。
- 你可能对未来知之甚少，但必须确定一个明确的方向。
- 人的思维是感性的，也是理性的，将大家的逻辑和情感结合起来，才有利于做出最佳决策。
- 培养人们适应与应对易变性、不确定性、复杂性和模糊性（VUCA）的能力。
- 亿万年来，自然选择让人们形成了先行动后思考的行为模式。长此以往，我们发现自己很难适应一个要求相反的新世界。

导读荐语

作者伯格和约翰斯顿提出了一系列具有挑战性的建议。这些建议无不发人深省。他们的话中隐含的真理是——在充斥着易变性、不确定性、复杂性和模糊性（VUCA）的世界中，生存和成功往往意味着要做艰苦的、通常是违背直觉的事情——这虽令人不安，但仍要继续。请仔细阅读并消化每一章的内容，仔细思考，与他人讨论，再继续下一章的阅读。在实施作者的想法时，也要遵循他们的建议。收集不同的观点，去倾听、去实践、去学习，再调整做法，接着重复这个环节。有条不紊地让自己形成灵活应变的、不断改进的、有条理的处事方式。

浓缩书

几千年来，领导者们一直在应对充斥易变性、不确定性、复杂性和模糊性（VUCA）的世界，但今天的情况有所不同。

两百年前，一个领导者可能只能通过拥有的稀缺静态信息来决策并采取行动。今天，领导者面对的是无限的信息和数据，其中大部分信息是实时流动的，每分钟都在变化。这意味着比起他们根据过去的经验所能预测的，今天的领导者往往要考虑得更多，他们还必须考虑未知未来的可能性。

“易变性、不确定性、复杂性和模糊性不仅存在于工作中，它们也与我们的生活息息相关。”

事实证明，这种转变比听起来要困难得多。首先，进化使人们非常善于根据过去的经历做出决定。例如，几十年来，人们意识到在大学里投入时间和金钱，将会获得一份有成就感的工作，领到可观的薪资；通过转售海滨房地产，能够获得不错的利润等等。在许多情况下，依赖于过去已经行不通了。但是，对许多人来说，知道何时以及如何推断一系列可能发生的情况并不是自然而然就能学会的。掌握这一必要的新技能意味着形成新的思维习惯。

习惯于提出真正的新问题。

避免提出你认为自己知道答案的，或者会忽略答案的问题。提出你真正渴望得到答案并深思熟虑过的问题，这些问题可以提供更广泛的可能性和行动方案。

人们天生会寻求简单的答案。虽然这可能解决一个简单的问题——比如医生因为没有洗手而感染了病人——但在复杂的系统中，这种做法就行不通了。许多问题都无法简单解决。从整体上考虑整个系统，思考改变某个部分的内容可能会对其他部分产生怎样的影响。这需要很大的努力，所以不要指望通过自己一个人能解决复杂的、基于系统的挑战。不仅要进入正确的思维模式，提出不同的问题，也要迫使自己考虑其他人的观点，特别是那些相反的观点。当面对问题时，不要单单把人分为盟友和敌人。相反，要意识到每个人都相信自己立场的真实性和有效性。还有，要保持好奇心。

复杂性无处不在，要学会应对它，而不是让事情更加复杂。把你的挑战分为两类：有可能的或很有可能的。

比起问题本身，越繁杂的过程、规则、表格和程序往往会使所谓的解决方案变得更糟糕。例如，你可能会认为自己公司的领导力薄弱。但通过一个新的、复杂的人力资源系统来解决这一问题，需要管理者创建更多的

文书工作、跟踪更多的指标、进行更多的讨论等等，导致需要花费更多的时间来确定和指导潜在的领导者。这不仅可能增加大量成本，也将情况变得令人更加沮丧。

在许多情况下，过去的经验会提供很好的指导。例如，食物放置太久就会变质；安全带可以提高在车祸中的幸存几率。如果你的问题很简单，就不要让它变得复杂。从另一方面来说，去年4月中旬开过花的郁金香并不意味着它今年也会开花。就算一座一百年前喷发过的火山，也并不意味着它明天不会爆发，即便是根据记录来看，它只有每过千年左右才会喷发一次。有些问题属于概率范畴，它们更简单一些。另一些则依赖于复杂系统中的不同变量。

在充满可能性的世界里寻找一个问题的解决方案之前，先考虑把问题归在哪一类——是有可能的还是很有可能的。即使是一些非常复杂的系统，例如国际空中交通管制系统，对其许多组成部分的调整和改进也可以预先做出应对。要认识到这些问题，并运用基于过去知识的解决方案。复杂系统中的问题——例如，国际天气预报——则不要受困于不相关的原因和基于成效的解决方案。多个复杂变量成串出现，相互连接组合、产生变化，在这样的世界中，进行研究、建造数据模型、做调查、做实验和发现“微弱信号”是必要的且永无止境的。要做的不是寻找因果，而是寻找微妙的、新出现的模式，这样你就可以在它们成型之前进行干预。传统的规划固然很重要，但在复杂的系统中，要考虑多个角度，花时间去收集不同的想法，通过进行实验，而不是通过寻找方案来解决特定问题。

将复杂的系统视为一个整体——各组成部分如何结合起来，向着特定的结果靠拢。

总的来说，复杂的系统会偏向于某些事物，抵制其他事物。以儿童保护服务体系为例，它偏向于集体的、普遍的习惯和行为，这些习惯和行为来自于许多组织、人群、流程、规则、文化和实践。如果这个体系失败了，将导致虐待寄养儿童事件激增。除非你能找到一些具体的缘由，比如员工故意无视规则，否则任何一个单一的原因或灵丹妙药都无法解决，这时体系中就会出现一个系统性的问题。

要解决系统性问题，在开始试验之前，要从多个角度看待问题，看清全局。营造一个能提供反馈、进行试验、启发思想的环境。强调学习的重要性，奖励那些进行测试、经历失败、做出调整、再次尝试、反复改进方法的人们。你虽然没办法一下子解决问题，但是一系列的实验后的学习、调整和更多的实验会推动你更进一步。

除了实验和学习，一个机敏的组织还必须掌握这样的艺术，向组织的上层和下层给予反馈、接收来自它们的反馈。高阶的谈话不会自然而然地出现，所以这也需要练习。首先，要与你耳熟能详的观念做斗争，这对领导者来说尤其困难。不要把接收你反馈的人看作是必须解决的难题。相反，把所有的谈话都当作学习的机会。多问自己，“我要在这里学到什么？”这种简单的心态转变——无论是在绩效评估、非正式谈话还是会议中——都会改变你对他人的看法和你所提出的问题。

“在每个复杂的系统中，反馈都至关重要，它是进化和变化开始和传播的方式。”

无论情况如何，都要抱着会学到东西的态度参与每一次互动。记住，无论感觉多么正确，你所知道的永远只是真相的一部分而已。先向他人询问事实和证据，而不是先做出判断。让他们说出自己对某个问题的感受，再让他们描述影响。通过这样，你就可能掌握很全面的信息，但还是要从中学习，做到真正地去倾听。倾听和给出好的反馈一样困难。善于倾听的秘诀在于从思考一个人的话对你来说意味着什么，转移到思考这些话对他们自己意味着什么。学习真正的倾听，而不仅仅是计划好在对方停止说话后要说什么，这需要有意识的努力和时间的磨练。

你可能对未来知之甚少，但你必须确定一个明确的方向。

要知道人们渴望知道明确的方向和事情的优先顺序，特别是在动荡多变的时代中。但在复杂的系统中，领导者不可能知道足够多的信息来阐述清晰的愿景，也无从得知只要让员工跟着走的精确行动方针和坚定的优先顺序。更确切地说，在听取了许多观点和想法后，领导者必须确定一个明确的方向——一条人们可以在领导者规定的范围内不断试验和学习的道路。

从一个共同的愿景开始，不是对未来的一个快照，也不是一组目标，而是一个方向，让你的组织朝着你想讲的故事前进。将你的愿景与目标和价值观联系起来。倾听别人的意见，收集不同的观点和想法，并寻找微弱的信号。再次强调，考虑你的组织和系统倾向于做什么——它的倾向——以及它们可能需要如何转变。通过试验逐渐调整方向。

“你要知道前路并不明朗，你永远不会知道下一个路口会有什么在等着你，但你必须清楚什么可以使人们离开他们已经熟悉的道路。”

想想你组织中存在的界线。从某种意义上说，这些界线——暗示的或明确的——定义了人们的行为和你的文化。获取人们对这些界线的看法，然后定义并记录下来。决定哪些要保留，哪些要舍弃。要特别注意确保每个人都知道在什么范围内进行“安全的失败”的实验。你无法确切地说，最终会在哪里结束，但如果你能传达一个明确的方向，承认你不知道的，阐述你对它的感受，就会激发别人对你的信任感。

用过去的例子来描述你所说的“安全的失败”实验是什么意思——赞扬领导者和员工所做的成功和失败的事情。强调学习的重要性，让人们围绕着界线来调整方向，从而使工作朝着你设定的大方向前进。

想想是什么吸引了人们和客户来到你的组织或企业。设置足够宽广的界线，鼓励创新和冒险，但要保护你吸引别人的部分，把它们置于你的“安全的失败”实验底线之外。Facebook不断向小部分的用户群推出新变化，以便能够安全地衡量实验的影响。这些安全的失败实验既保护了原有的吸引用户的地方（例如他们的用户界面），也测试了新的能引流的部分（如Facebook的加密货币）。

同时做一些小实验，选择一些与你期望相反的实验。在不同的时间、不同的环境中，以高速、低成本的方式重复试验，尽可能多地收集不同观点，并确保能产生清晰、可衡量的结果。

“清晰明确是沟通的核心目标，即使你还不知道最终的目的地，也可以清楚自己的方向。”

通过将过程描述为一个个阶段，而不是以设定截止日期或特定的财务目标的方式来激励人们。举例来说，即使你的目标是削减10%的成本，不要宣布这一目标，而是要告诉大家朝着提高效率的方向努力。领导人必须承认情绪和情感、理性和感性在工作中的根本作用。

人的思维是感性的，也是理性的，将大家的逻辑和情感结合起来，才有利于做出最佳决策。

尽管你认为自己可以把感情和主观观念从决定中剥离出来，但你并没有做到，所以不如接受情感的存在并利用它。即使是所谓的理性大脑也会受到许多偏见的影响。在最普遍的情况下，确认性偏见会让你不自觉地寻找与你的立场一致的信息；熟悉度偏见会让你偏向喜欢的人或者相似的事物；近因偏差会让你过分重视自己近期所看到或读到的事物；发自内心的偏见会让你更加担心低风险性的危险，就像你更担心孩子被鲨鱼袭击

而不是溺水一样，但通常孩子溺水的概率更高。作为一个领导者，根本性的归因错误会导致你过度把好的或坏的事件和结果归因于人，却低估了环境的影响。你无法察觉这样和那样的偏见，你只能时刻留意它们，并寻找其他的角度和观点来消除这些偏见。

培养人们适应与应对易变性、不确定性、复杂性和模糊性（VUCA）的能力。

人会经历不同的成长阶段。你的一些领导和员工会对不确定性感到愤怒，而其他人则会比较成熟，能够接受不确定性，知道公司必须适应。甚至有一些人会欢迎和歌颂易变性、不确定性、复杂性和模糊性（VUCA），这些都是领导力的表现，因为他们在综合了很多人的观点后，很可能会采用最有创意的解决方案。

不要只培养最聪明的人，而要寻找那些能从失败中学到东西的人。鼓励人们通过支持自己的利益和组织的目标，以应对不确定性的方式成长和成熟。让人们对结果负责，但不至于到扼杀实验和冒险的程度，更不能不给学习和发展留下时间。鼓励员工之间的良性竞争，但不要以牺牲合作精神或扼杀人们倾听和考虑其他观点的意识为代价。

你的公司——领导和员工——拥有的心态，既可能可以帮助学习，也可能会阻碍学习。如果你和其他大多数人相信人们有能力改变自己、不断学习，你们就拥有一种“成长型思维”，这种思维很适合实验和学习。如果大多数人认为人们的潜力和能力无法真正改变，那么你们拥有的是“定型式思维模式”。改变你和其他人的态度，形成成长型思维，如果没有这种思维，你们会扼杀能让组织变得灵活的试验。

“人们对领导者的最核心的依赖是其带来的安全感，领导者会给人们指明前进方向。在如今这个变革的时代尤其如此。”

不要把学习和工作看成是两码事，要日复一日地把学习融入到工作中去。分配能让人们和团队大展身手的工作。创造会面、举行会议、工作和学习的机会。鼓励在会议中提出真正的问题，把让每个与会者都能学到东西和分享至少一件自己学到的东西设为目标。

亿万年来，自然选择让人们形成了先行动后思考的行为模式。长此以往，我们发现自己很难适应一个要求相反的新世界。

留意你必须看到的微弱信号，以便尽早做出改变。最重要的是，创建一个好奇心强、学习至上、“反馈丰富的组织”。让所有员工都能知晓信息并保持信息的持续流通。用逻辑和情感、用事实、用感情、用真诚来沟通。仔细聆听。要避免自己直接跳到解决方案上来；首先要考虑将问题归在哪一类，是有可能的还是很有可能的，适当的话，从整体上思考；留意自己带有的偏见；真正地倾听并寻求多种观点；接受复杂性，直至找到前进的方向和界线。这些都需要付出巨大的努力，进行不断的实践。尽管如此，无论是在生活中还是在工作中，都要养成这些思维习惯，为你和其他人面对不断变化的、充满不确定性的世界做好准备。

关于作者

詹妮弗·加维·伯格（Jennifer Garvey Berger）和基思·约翰斯顿（Keith Johnston）在新西兰的办公地经营着一家全球领导顾问公司。在他们的实践中，他们强调有组织的准备在充斥着易变性、不确定性、复杂性和模糊性（VUCA）的世界中成功的重要性。



喜欢这个知识锦囊吗？

[购买此书或有声书](#)

<http://getab.li/39303>