



Adaptive Leadership Networks in Global Organizations - learning to see the networks in our midst

Mary Stacey, Context Consulting (2016)

全球组织中的适应性领导网络 - 学会看到我们中间的网络

我们的很多工作是在为领导团队提供支持，当这些领导团队处于一个波动性、不确定性、繁杂性和模糊性（VUCA）不断增加而又相互关联的环境中建立和领导全球网络的时候。

这些团队的成员通过其卓越的表现团队中获得了一席之地。他们形成了强大的组织领导团队。然而他们认识到，建设和领导一个全球网络需要他们成长并超越那些曾经帮助他们在分级结构和矩阵结构中取得成功的方法，以集体性、适应性和系统性更强的方式前进。

我们认为，构建和领导一个复杂的全球网络最有效方法是成为一个适应性网络领导团队。我们的起点是提高团队的认知能力，让他们认识到自己是被蓬勃发展的网络所包围的，并且跟我们其他人一样，他们的视野被上个世纪的做法一叶障目。那个世纪，组织领导享有特权，其工作重点在于组织资源和管理交付商品和服务。

我们来分享一下美国航空公司 1549 航班的故事，这是在繁杂的境况中发挥 适应性网络领导力的一个绝妙的例子。2009 年，这架飞机刚从拉瓜地亚机 场起飞后就遭到多次鸟群的袭击，两台发动机都失去了动力。机组人员在应对出现的多种紧急情况的同时，在有限的不到 5 分钟的时间内，考虑了三个 着陆场景。最后，飞机在哈德逊河上进行了一个“有节制的迫降”，飞机上 155 人全部获救。此视频提供了一个很好的概述

这个案例引发出两种叙述。第一种类似于当时的媒体报道，其中将事件称为“哈德逊河上的奇迹”。这里着重于机长“萨利”的英勇行动，他在晚间电 视上露面并获得了白宫的嘉奖，由此引来各方热议。第二种叙述在经验丰富的领导者团组中更为普遍，他们认为这次着陆成功仰仗的是全体机组人员的能力。

这两种叙述都重视技术专长、权威的权力系统和勇敢的执行力。这些要素放到一起，勾画了一幅当今在全球性组织中占据主导地位的思维定式的完美形象，同时也为人们提供了一个窗口，让人们看到在一个 VUCA 的环境中，完全依赖于这种思维定式的局限性。

当我们拆析 1549 航班的着陆时，可以看到，机组人员（以及其他的在两种叙述中都没提及到的人们）必须对许多新出现的紧急情况作出反应：机身在撞击时遭破损，有位乘客打开了后舱门，河水进一步冲进了机舱，飞机在水上能漂浮多长时间，所有这些都只有事后方能知晓。当时的情况非常复杂。这是需要适应性网络响应的首个指标。

团队还看到，两个叙述中都缺少的方面，即：着陆成功了，是适应性网 络领导团队共同努力、相互依赖的结果：驾驶舱和客舱机组人员、空管人员和机场响应团队、紧急赶到现场的商业救援人员和私人救援人员、甚至乘客 他们自己，都是成功着陆的关键。

关于 1549 航班都发生了什么有很多分析。已退休的陆军将军麦克克里斯特 在其《团队中之团队：繁杂世界中新的参与规则》一书中指出，机组的技术 培训用途有限，因为对于低空双发动机故障的处理程序在业界的任何地方都不存在。“至关重要的是他们的互动能力，由于时间有限，他们必须灵活机 动、紧密合作。飞行员把成绩归功于机组资源管理培训，这一培训为他们提 供了所需的技能，使得他们能够迅速建立一个团队、敞开沟通渠道、分享共 同目标和齐心协力”。换句话说，他们有能力，在动荡不定的飞行中，作为 一个适应性网络领导团队共同工作。

一个组织领导团队要想变成一个 适应性网络领导团队需要经历一个漫长的 旅程。这是因为需要心态上得有重大的转变。这一旅程始于不被神话所迷惑，即：那种英勇、分级结构和技术领导足以应对繁杂的局面。此外还需下 决心，集体开发那些与当今 VUCA 状况相匹配的个体的、人际关系的和系统的 能力，随后就是建造他们全球网络的能力。