

# 系统

# 自我

## 全球守护者（第5级）

- （国际和社区）不同系统之间的协作
- 跨机构平行团队的互赖治理
- 全球视角 — 有能力看到在全球化社会中机构之间如何相互关联

## 互赖网络（第4.5级）

- 大量运用灵活的管理架构和充分调动跨部门团队
- 不同机构间、和/或机构与顾客以及供应商之间的协作
- 仆人式领导力 — 拥有系统视角的团队所展现的领导力

## 赋能协作（第4级）

- 团体自我管理、自主决策 — 领导者不再是唯一的决策者，而是引导者
- 共同的愿景和价值观令组织上下一心，并激发承诺
- 充分运用高绩效团队、自我治理和自我管理

## 赋能授权（过渡期）（第3.5级）

- 规则、问责机制以及领导者/追随者之间界限模糊
- 可能将赋能与授权相混淆
- 试图让追随者有意义地参与进来并赋予他们权力，尽管仍严重依赖传统的管理技能

## 制度型等级制（第3级）

- 大规模、高效率、有秩序、分层级的官僚体制
- 体制权威或对体制的忠诚取代了家长制权威
- 领导者会倾听甚至真心关爱员工，却不会出让决策权

## 仁爱型等级制（第2.5级）

- 所有决策都是自上而下
- 领导者以仁爱换取对自己的忠诚
- 家长式管理，关心员工，却不会征求他们的意见

## 独裁专制（第2级）

- 对领导者盲目忠诚 — 基于恐惧
- 角色清晰、等级森严、权威不容置疑
- 员工不参与决策或规划团队流程

合一性

6

整合性

5

创造性

4

反应性

3

唯我性

2

© THE LEADERSHIP CIRCLE®, LLC

## 整合性自我（第5级）

少于总人口的1%

身份结构：

- 不断拓展自我，将（荣格所描述的）阴影部分和不和谐因素纳入其中
- 自我是个生态体（一个群落）
- 自我与整体（万物）为一体

领导力取向：

- 权威是多元的
- 意义在于臣服于比自我和集体行动更大的使命
- 将冲突视为跨越分歧进行对话、发现全新理解的契机
- 冲突被视为一个人内在不和谐音符的外在显现
- 为整体福祉而努力

## 过渡期（4.5级）

身份结构：

- 臣服于独立的自我
- 培育阴影部分
- 直面阴暗面

## 创造性自我（4级）

占总人口的30%

身份结构：

- 我的价值由自我内在验证
- 我不会将自己等同于我所经营的人际关系或取得的成就，我拥有它们，而非受控于它们
- 由内在定义的独立完整的自我

领导力取向：

- 树立自己的内在权威，也愿授予他人（共享）
- 在自我表达、责任和共创中找到意义
- 具备自主构建愿景、自主行动且自我修正的能力
- 在冲突中依然保有自我意识。探询他人的视角，共情理解并真诚地回应

## 过渡期（3.5级）

身份结构：

- 旧我的死亡
- 失去旧有的身份体系
- 英雄之旅

## 反应性自我（3级）

占总人口的70%

身份结构：

- 我将自己等同于我所经营的的人际关系或取得的各项成就，它们定义了我
- 我的价值有赖外部验证
- 由外而内地定义自我

领导力取向：

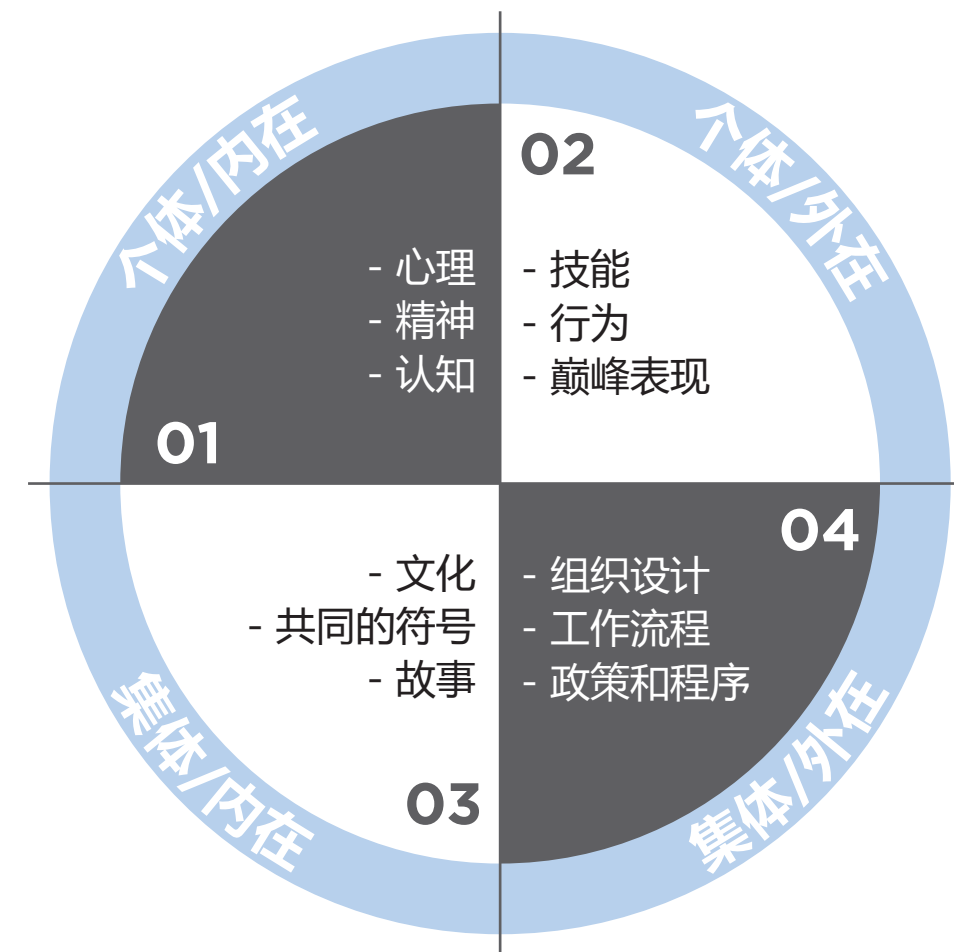
- 相信在我之外的某种权威能给予我绝对正确的指引
- 意义和价值在于对自己所承担的角色 的忠诚坚守。我或者是掌控一切的当权者，或者是小心翼翼的追随者
- 愿景由他人定义
- 受到挑战时作出攻击或退缩的防御性反应

# LEADERSHIP CIRCLE®

## 领导力之旅

## 各个转化阶段

### 变革四象限



### 象限01

本象限关注人的内在世界，包括认知、心理以及精神层面的成长。领导者认识到只有先改变人的意识，才能引发实质性的变革，所以要致力于人的内在成长。

### 象限02

本象限关注技术性技能、人际交往技能以及获取巅峰表现的科学方法（生理学/神经学/心理学）。教练和世界级的运动员特别关注这一象限。领导者在这一象限的工作包括培养人们的各项技能，培育那些能够激发士气和巅峰表现的生理/心理因素。

### 象限03

本象限关注集体文化。它同样关乎内在，经常表现得很隐晦，涵盖那些人们共同持有的假设和意象，包括传言、内情、潜规则和潜在信念，这些都指引着人们在集体中的表现。这一象限提醒领导者重视符号、使命、愿景与价值观中所蕴含的更深层的意义——与其关注那些写在纸上结构精美的表述，不如留意人们在日常互动中流露出来的微妙信息。

### 象限04

本象限关注组织设计、技术、工作流程、政策和程序。这一象限提醒领导者，业绩表现取决于系统设计，如果我们想要让系统大幅提升其表现，必须进行相应的设计。