

LC WHITE PAPER SERIES

领导力的精神

Bob Anderson

全景领导力 (Leadership Circle®)

创始人、董事长兼首席开发官

LEADERSHIP
CIRCLE®

目录

真正的改变可能吗？	4
能实现比15%更高的成功率吗？	4
全景领导力是什么	4
为什么变革行动会失败	5
什么被忽视了？	6
个人转化的压力	7
身份认同的内在动能	7
什么是真正的转化？	8
意识的成长	8
意识执掌大局	9
发展阶段	9
唯我性自我	10
(凯根发展阶段0到2)	
社会化(反应性)自我	10
(凯根发展阶段3)	
独立(创造性)自我	11
(凯根发展阶段4)	
整合性自我	11
(凯根发展阶段5)	
神圣自我	12
整合性转化与领导力	12
不仅仅是内在改变	12
世界正在变化	13
平衡身体、头脑和心灵	13
摒弃身体的智慧	14
直面恐惧	14
何为精神智慧？	15

对话:集体精神智慧	15
个人与集体紧密相连	16
对话催生变革	16
认识心灵和系统	16
逃避艰难的功课	17
精神扫盲	17
何处是起点?	17
我们都在一段旅程中	18
将崇高的目标落实于行动	18
附录	18
第2层级——青春期	19
(凯根——唯我型自我;霍尔第1阶段——生存)	
第3层级	20
(凯根——人际型自我;霍尔第2阶段——从属;全景领导力——问题—反应阶段)	
第4层级	22
(凯根——法规型自我;霍尔第3阶段——自发;全景领导力——成果-创造阶段)	
第5层级	24
(凯根——人际间自我;霍尔第4阶段——互赖)	
参考书目	26
参考诗歌	28
参考网站	28

真正的改变可能吗？

“初九，磐桓，利居贞，利建侯。”
——《易经》

当今影响企业的议题越来越多涉及全球范围。组织深陷全球变革的惊涛骇浪之中，可谓是牵一发而动全身。跨文化贸易、全球经济转型、资源紧缩、生态影响和地缘政治稳定性等议题正在重新定义领导力的大背景。

旧有的思维和领导方式无法顾及当下我们面对的高度相互依赖性和复杂性。用这些方式根本无法应对全球变革的挑战。事实上，连组织变革的挑战都很难应对。

最近一项研究调查了100多家已实施重大变革举措的公司，结果表明，85%的公司没有获得切实的成果，更不用说达成持久变革了。这是为什么呢？

著有《领导力与新科学》一书的知名作者梅格·惠特利 (Meg Wheatley) 曾建议说：“我们曾被教授许多用于思考、推断和理解事物的方式，其中大多数根本无法让我们做出明智的决定。在日常的困境和挑战面前，我们不知道明智地去掌舵。没有人教我们如何理解这个混乱的世界，或如何理解一个由活动和关系构成的、世界范围的、互联互通的网络。”

能实现比15%更高的成功率吗？

我们的答案是“能”，但必须以整合性的方式来管理变革，解决所有内在和外在的需求。成功是可能的，只要我们愿意：

- 经历与组织同样的转变（思维和心灵的转变）。
- 倡导持续而艰难的对话，让文化中潜藏的部分浮出水面，从而使个人的转变带来文化和系统性变革。

我们生活在一个充满巨大机遇和危险的时代。未来的50年将会令人应接不暇。我们很可能建立起一个超越民族主义的全球秩序，为地球的福祉做出贡献，也有可能走向自我毁灭。商业在全球的影响力日趋显著，无疑会对世界的未来发挥重要作用，极大地影响我们最终走向何方。

在这个新千年里，领导力将面临巨大的挑战。爱因斯坦曾明确地指出：“我们所面临的重大问题不可能在我们制造出这些问题的思维水平上得到解决。“我们必须改变自己意识中的某些东西，这样才能看到一种足以应对时代挑战的行事方式。”

全景领导力是什么

“巨大的谜团盘旋在这个世界和我们的存在之上，思考和分析无力将其刺破，只有在行动和努力中才可认识到伟大的真理。”

——阿尔伯特·史怀哲 (Albert Schweitzer)

全景领导力致力于为新千年培养领导者，他们将有能力在短期盈利和长期公益之间取得巧妙的平衡，并且关注创造地球可持续发展的繁荣未来。全景领导力致力于为这样的领导者服务，从而为全球企业服务。

我们认为，企业领导层手中握着未来的方向盘。虽然全球变革最终会需要政治的力量和意愿，但当今政治议题背后的推动力是企业。企业领导者将会定义这颗星球未来的待议事项。

时机已到，我们应拓宽自己的认识，我们所留下的遗产不应仅仅是建设一个伟大的公司，还应包括为全球福祉做出贡献。我们领导的组织必定会成为伟大的组织，这是肯定的。但是，我们已经准备好——也必须——拓宽对“伟大”的定义。在新定义中，伟大不仅包括金钱回报，还应包括意义的可持续回馈。这种新的“伟大”能够使股东获益，也能建立有益的环境，让突破发生在服务中、技术中，也发生在企业相关者的生活中。全景领导力致力于拓宽我们对“伟大”的衡量标准——而且我们仍还未能终其究竟。

全景领导力的愿景是，通过精心设计的深度学习体验，让最高级别的领导者可以和世界上最伟大的理论家进行伟大的对话，并成为有能力应对全球挑战的领导者。

为什么变革行动会失败

为什么这么多的变革行动都失败了？当然，系统性的变革极其复杂，这些令人沮丧的失败各有各的原因，也没有万能的解法。然而，我们对许多不成功的变革案例进行了近距离研究，发现其中大部分都存在着共同模式：忽视了多个关键变量。变革中比较显而易见且容易解决的方面往往得到了关注，而个人和文化变革中更为不可见、更加隐蔽、更容易带来情绪波动的因素却常常被排除在外。

任何变革活动要想成功，必须解决以下四个变革象限中的问题：

第一象限 是变革的个体/内在方面。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。

第二象限 是变革的个体/外在方面。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。

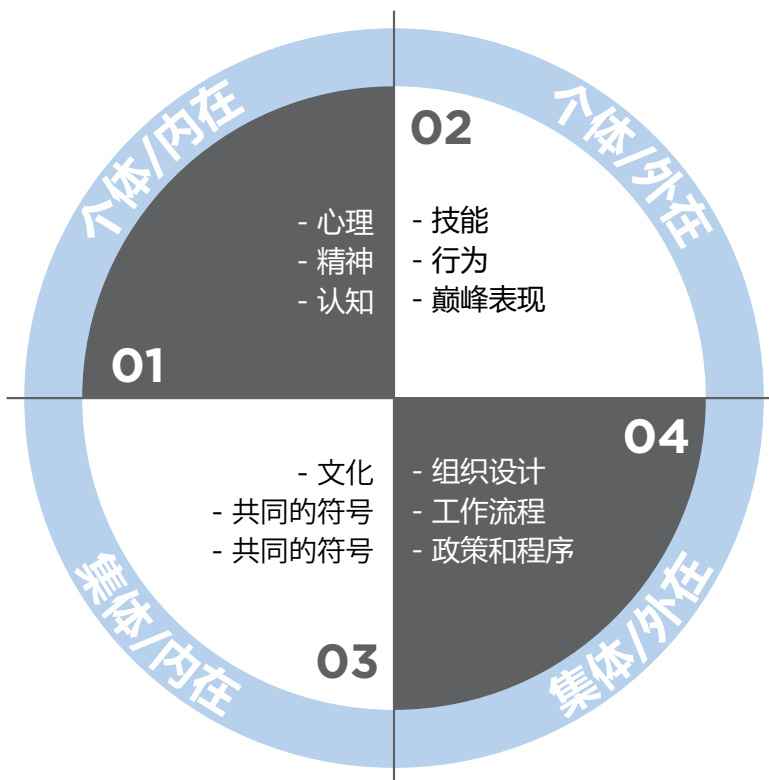
第三象限 是变革的集体/内在方面。本象限关注集体文化。它同样关乎内在，经常表现得很隐晦，涵盖那些人们共同持有的假设和意象，包括传言、内情、潜规则和潜在信念，这些都指引着人们在集体中的表现。这一象限提醒领导者重视符号、使命、愿景与价值观中所蕴含的更深层的意义——与其关注那些写在纸上结构精美的表述，不如留意人们在日常互动中流露出来的微妙信息。

第四象限 是变革的集体/外在方面，即社会、技术、组织系统。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，如果我们想要大幅提升系统表现，必须进行相应的设计。

这些象限中的每一个都与其他象限相关。某个象限的发展与其他象限密不可分。在此仅举几个例子：

- 个人意识会影响生理机能，反之亦然。
- 文化会激发或阻滞个人发展，反之亦然。
- 组织结构会塑造组织文化（反之亦然），它也决定了组织中的人能够拥有或获得多少自我表达和成长的机会。
- 意识会塑造并指导系统的设计，反之亦然。

变革四象限



每个象限都会影响其他象限，每一个象限都是强大的。忽视其中任何一个，都会让我们尝试变革的行动产生无法预期的结果。

当试图改变复杂的组织系统时，我们需要能够涵盖所有象限的变革方式。在全景领导力中，我们称这种方式为整合性的变革方式。在组织变革中，这种方式有可能大幅提高当前15%的变革成功率，但其前提是，领导者愿意踏入那些通常被回避的变革领域。

什么被忽视了？

“精神勇士有足够的勇气去品尝苦难，并触碰到自己的恐惧……苦难不被看作是失败或惩罚。苦难是一种净化。”

——索甲仁波切

大多数变革行动的目标是建立新系统，一个能够提高内部效率，提升市场敏捷性和市场能力，具有更高能量、创造力、责任感和生产效率的新系统。当前，变革举措最终落空主要有两类原因。首先是变革缺乏针对系统整体的思考。大多数系统变革方法都只关注右下象限（集体-外在）。深层的系统设计问题被误认为是可以逐个解决的孤立性问题，此时变革工作就会失败。这样的变革仅靠照本宣科的零敲碎打，治标不治本。状况的短期改善往往伴随着长期恶化。

第二类原因，也是迄今为止最常见的变革工作（即便是运用了整体性系统方式）失败的原因，是在很大程度上对两个内在象限的忽略。这些失败的变革行动只关注变革的外部因素：引入新技术，重组组织，引进新团队，改变政策和奖励制度，重新安排工作流程，建立轮岗培训和跨职能交互制度，等等。个人和团队接受培训，学习在新系统中运作所需的技能。非常全面，不是吗？这样的变革计划看上去面面俱到，本应行之有效。然而它却极少成功，因为系统无法以任何可持续的方式组织起来，无法超越左侧（内在）象限中的意识的平均水平。

大多数变革的努力都同时存在上述两种疏忽：只关注问题而不关注系统；忽视意识和文化的内在转变。但是，当我们通过整合性模型的视角去研究这些变革项目时发现，迄今为止最常被忽视的象限是个人/内在象限，紧随其后的是集体/内在象限。也就是说，个人和文化变革中所有内部的、深层的心理和精神方面都被忽视了。

这一盲点尤为致命，因为变化的组织系统和结构会向处于其中的管理者和员工提出潜在的要求，他们需要寻找对自己和世界的新定位。组织变革不仅仅是技能和结构的问题，更是身份认同和世界观的问题。

个人转化的压力

让我们来看一个组织变革的例子——打造高绩效的团队合作——并以这个例子来说明，组织变革需要组织中的每个人转变自己内在的身份认同系统（第一象限）。（身份认同是构成一个人自我概念的内在系统。人们通过这个系统与周围世界建立联系。）在这个示例中我们还将假设，该变革项目中，对两个外部象限的设计相当完备。

这一类变革要求领导者以不同的方式来运用权力，他们要用自己的权力来发展他人的权力和专业能力。对于那些从位高权重的、专家式的、当机立断的、英雄式的和/或掌管大局的领导方式中获取个人价值感的领导者来说，这种要求会带来问题。在新的组织体系中，他们不再是“唯一”的领导者，而是众多领导者中的一个。对于那些一生都在用指挥权、技术专长和决策能力来定义自己价值的领导者来说，这种转变无异于一场身份认同危机。他们必须扪心自问：“如果我不再有发号施令的能力，不再是唯一做出正确决定的人，我是谁？”

同样，那些曾经远离权力，充当安全、忠诚、勤奋的追随者，以此来换取掌权者的保护和重视的领导和员工，现在也不得不放弃这种策略。新的组织风格需要他们承担风险，介入冲突，做出艰难的决定，并且在总体上承担更多的责任和关注度，这往往超出他们习以为常的范畴。这也会是一场身份认同的危机，他们会问：“如果我需要冒风险，可能会失败或让上面的人不高兴，我又该如何确保自己的价值和安全感？”

这个例子说明了，组织变革对组织中的每一个人都提出了潜在要求，需要每个人都进行深刻的内在变革。组织对高绩效团队合作的强调是一种无形的要求，要求每个人从根本上改变自己的身份认同体系，而不仅仅是做一些技术调整。他们需要更上一层楼，升级转型，用一种全新的方式去理解和表达自己以及自己的世界。

身份认同的内在动能

身份认同的内在动能是很强大的力量，同时作用于个人层面（我是谁）和集体、文化层面（我们是谁）。对大多数人来说，这些强大的力量在多年前便已形成，其背后是几十年的经验和惯性，如果被忽视，那么即便是最用心良苦的变革措施也会轻易化为泡影（我们认为，85%的变革失败都源于此）。

为了将组织变革落到实处，我们需要进行自我变革。很多时候“抵制变革”实际上是人们在自我身份重构过程中的抗争。面对这样的内心旅程，我们需要帮助和支持，而在现实的变革过程中却很少能够得到。

简言之，只有当我们首先践行自己希望看到的变革时，深刻的系统性变革才会发生。

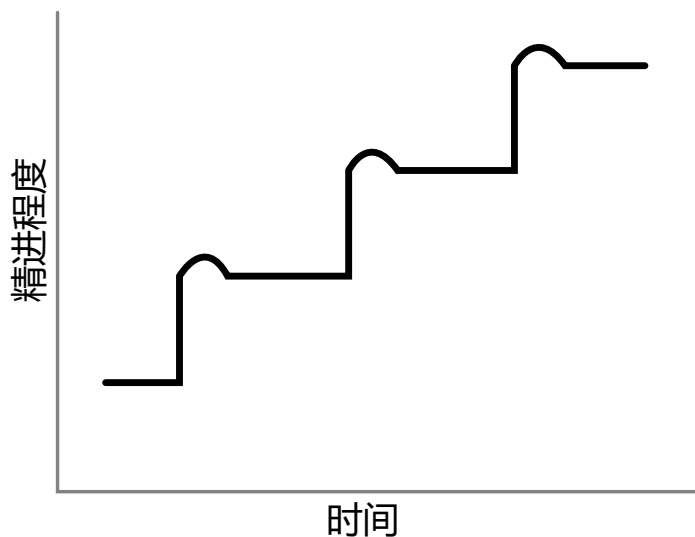
什么是真正的转化?

“当你煮饭时,要知道水就是你自己的生命。”

——禅语

我们所说的转化 (transformation) 是什么意思?这是一个大词。韦氏字典给出的定义是:形式、形状、特征或性质的完全改变。一种蜕变。全景领导力的精髓就在于转化——整合性的转化。

上文介绍的整合性模型是一个二维模型,它是一个平面图,划分了四个象限,它们需要被整合在一起,才能带来整个系统的变革。如果在模型中加入转化的概念,增加一个垂直的维度,模型就变成了三维。转化意味着所有四个象限(整合性的自我)都在一系列层级中移动,整合度和有效性从较低的层次进化到较高的层次。



精进曲线

这样的描述可能会使转化看起来像一个线性的、按部就班的过程,其实不然。

乔治·伦纳德 (George Leonard) 在《如何把事情做到最好》(Mastery) 一书中,将转化的过程描述为(在任何练习中,如音乐、体育、武术、领导力、或心理和精神意识)朝着精进 (mastery) 成长的过程。他提出,转化沿一条看似这样的学习曲线发生:

任何需要持续练习的学习都会有这样的过程:突然爆发或突破,到达一个新的水平,紧接着迎来一小段退步,学习者无法完全保持学到的东西。然后是很长一段看似没有进步的时期。伦纳德将此称为“在平台期徘徊”。实际上,此时大量的学习正在发生,但并不像突破期那样明显。平台期是(短期内吸纳的大量的)学习得到消化并被纳入身体和心灵结构的时间。习得的内容被纳入各个方面。因此,平台期是一个整合时期,是下一次向前/向上飞跃所需的必要准备。

意识的成长

意识的成长也遵循这个模式。当重大的进化性转变发生时,意识(随着时间的推移)在更高的秩序层次上发生重组,随后会出现一段较长的时期,去学习如何以这种新的存在方式来处世。在平台期,成长是渐进的,也可能不太明显。最终,随着不断的整合实践,动力不断积攒,又推进下一次进化的飞跃。

全景领导力课程设置的核心前提是:经过一系列精心规划的阶段,从低层次向高层次迈进。皮亚杰(Piaget)、科尔伯格 (Kohlberg)、吉利根(Gilligan)、洛芬格 (Lovinger)、马斯洛 (Maslow)、凯根 (Kegan)、霍尔 (Hall)、福勒 (Fowler) 和威尔伯 (Wilber) 等心理学研究者都描述了这一过程。我们从婴儿期开始,经历一系列阶段,发展到成人道德、自我和精神意识的最高层次。值得注意的是,这些(和其他许多)理论家虽是独立研究,但得出的阶段描述却格外相似。此外,几个世纪以来,世界上许多伟大的古老智慧也描述了相同的发展阶段顺序。

意识执掌大局

“正念必须参与。有了看见，就必定会有行动。否则，看又有什么用呢？”
——行禅师

研究清晰表明，人类意识的发展会经历一系列阶段，且遵循着始终相同的、不变的顺序。跨文化研究进一步显示，这些阶段在所有文化中都存在，且顺序相同。因此，这些阶段是普适的、固定的。意识的阶段性发展是自然内在的规律。

不考虑这些研究对领导力和组织发展的意义，就像试图去太空旅行而不考虑万有引力定律。组织变革要求组织中的每个人都朝着更高的发展阶段转化。如果这种转化没有发生，系统可能会有一段暂时的功能激增，但随后会回到之前的平衡状态，回到“往常”。

转化是指从一个发展阶段进入下一个发展阶段。我们在每一个进阶式的发展阶段都会建立起一个新的、更高层次的结构设计原则来关联自己 and 世界。现实并没有改变，改变的是我们如何设定自我与世界之间的关系。一旦启用了更高层次的内在操作系统，自我与世界之间的接口马上就会变得更加复杂、纯粹、优雅。于是，我们便能够处理更加复杂的情况，而且处理起来更加优雅、自在和轻松——总之，更加游刃有余。前一发展阶段里无法解决的困境在新的现实面前直接消失，前一发展阶段里的不可能成为可能。由此，个人感受到体内迸发出崭新的创造力、效能、自由、力量和快乐，组织感受到这位领导者散发出更加丰盈的领导能力，世界则获得了一位能为其更好地服务、作出更大贡献的人。

领导者向更高阶段（更高版本的自我）发展必将带动组织的系统和文化随之进化。个体的进化和组织的进化相互依赖。组织系统运转的层级不会超越领导者的意识层级。除非组织系统进化到新高度，能够满足人们更高的发展需求，否则组织中大部分人的发展都会受限。只有当组织或社会中一部分关键人群成长到一个新阶段、达到一个新的临界点时，系统才能在新跃升的高度上站稳脚跟。

人的（心理上和精神上的）发展起主导作用。

组织要变革，首先需要领导者的意识进化。文化的进化发端于个人的觉醒。这部分人对系统施加影响并加以改造，改造后的新系统鼓励关键群体的成长；随着关键群体的成长，处于更高层级的新系统的潜力得以全部释放，回归前一发展阶段的可能性降低，此时平台也为下一次跃升做好了准备。

发展阶段

“修习自我是为了忘记自我，忘记自我意味着受万事万物的启迪。”
——道元禅师

从一个阶段到下一个阶段的发展并不是一蹴而就的。一次转化可能需要历经几年的时间，拨云见日。没有实践，就不会从一个阶段走向下一个阶段。然而，有意思的是，一旦转化发生，总是会出现重要的新能力。

研究还表明，人们很少会退回回之前的层次，这是个好消息。不会倒退，是因为新的意识秩序超越了旧秩序的限制，与世界的需求更匹配。一言以蔽之，新秩序更好用。

本文的重点并非详细地描述每一个发展阶段，有兴趣的读者可以参阅附录中对其更为详细的描述。以下是粗略概述，只是简短地强调出各阶段的重点。切忌因此而忽视每个阶段的重要性，下面的发展阶段框架对最深层的领导力和组织发展都有着极为深远的意义。

著名作者、哈佛大学教育研究院的罗伯特·凯根 (Robert Kegan) 教授是阶段性发展研究和理论的前沿人物。他也是全景领导力的教师。下文和附录中的描述紧密贴合他所提出的发展阶段系统分级。

唯我性自我

(凯根发展阶段0到2)

唯我性自我的发展涉及从出生到青春期 (包括青春期在内) 的多个发展阶段。由于本文的焦点是成人领导力，因此将这些阶段浓缩成一个阶段。

这几个阶段的身份认同结构存在局限性，没有注意到其他人的 (往往是与自身需求冲突的) 需求，是以自我为中心的。我与他人建立关系，是为了让自己的需求得到满足，我还不知道如何把他人的需求放到同等重要的位置上。

这一阶段终于青春期末期，在这个过渡时期，我们将学习如何在一个更大的、各方需求相互竞争的系统里追求自己的欲望和需求。这是一段艰难的时期，因为我们会失去一些东西：我们和世界之间的关系不再以自我为中心，世界不会围着我们转。我们得放弃以自我为中心的打算，以便成为社会的一员。青少年还不知道，这种转变实际上会帮助他在一个更大的系统中实现自己的愿望。

研究表明，15%的成年人没有完全实现这一转变，而是继续以唯我性的心智模式来处世。他们往往很专制——“顺我者昌，逆我者亡”。处于这个阶段的员工则往往扮演受害者或反叛者的角色。在唯我性的文化氛围里运作的团队和组织充满独裁和压抑的气息。

社会化(反应性)自我

(凯根发展阶段3)

大多数人都成功地度过了青春期，成为功能良好、颇有建树的公民。我们成年生活中很大一部分的时间会在社会化自我的阶段度过。我们在社会中承担起某个角色，并认同自己就是这个角色，新的自我结构可以表述为：“我就是我的角色”。在这一阶段，自我从属于社会认可的某种既定角色，在其中获得成功，并由此获得安全感和价值感。我们往往可以很有效地根据这个自我结构搭建起相应的生活。这就是全景领导力所有文献中提到的“问题—反应性”结构。这种结构的局限性在于，我无意识地将自我等同于我做的事、我擅长的事和/或他人能接受的我。

在这个阶段，我通常不会意识到，自己的目标和行为实际上是由他人或文化预先决定。我接受了外界由外及内对我的定义。愿景看似是自主选择，但这只是因为我还未认识到自己很大程度上遵循了文化熏陶 (例如，重要他人的声音：父母、老板、配偶、社会规范、规则等等) 对我的支配。因此，我还不能自由地听从自己灵魂的召唤。即便听到也会忽略，或者认为没可能实现而一笑而过，亦或是妥协让步、好高骛远。是恐惧在从中作梗。

处于这个层次的领导者通常不再是独裁者，他们通常非常关心自己的员工，发挥着慈爱家长的作用。这样的组织等级分明且高效。员工会被征求意见，但决策和发挥创意依然是高管团队的事。领导方式人性化，但缺乏广泛分享权力的能力。

独立(创造性)自我

(凯根发展阶段4)

向独立自我过渡是成人生活中的重要转型。这一阶段的自我结构在全景领导力的所有文献中被称为“成果—创造性”结构。在我们的文化中,只有25%的成年人完成了这一转型。为实现这一过渡,我们不再忽视或歪曲灵魂对自己的呼唤。我们面对事实,认识到走自己的路往往意味着让他人失望,意味着冒失败的风险和/或以其他方式违背某些社会规范,尽管这些规范曾经将自己与社会联系起来,并让自己(作为一个社会化自我)获得价值感和意义感。

这一转变尤为艰难。想要踏上这一征程,我们必须放下过往那些定义自我的方式,虽然它们曾把我们带到今天。我们曾经深信自己存在的意义和价值与我们做什么密不可分,如今却必须放下这份执念。文化的期待对自我身份定义的影响逐渐减弱。人生第一次,我们由内及外地重构自我,内心的愿景喷涌而出,行动则是为了切实地表达这种迸发而出的内在使命感。我们开始体会到从自己内心深处活出力量、创造力、自由和满足。我们重视和鼓励他人也这样做,开始将他人视作平等的参与者,他们的权利,看法和人生使命也应被考虑进来并创造性地相结合。看重自我表达和相互合作成为我们的新原则。

处于这一层次的领导者开始分享权力。这不再被认为是“放开”管控,而是通过共享来获得权力。自我和他人的发展都很重要,组织的结构是高效、自我管理的团队结构,领导权是共享的,但还不是完全的伙伴关系。各级领导者的创造力和关键决策能力都受到培养和鼓励。

整合性自我

(凯根发展阶段5)

只有大约1%的成年人发展到这一阶段。还有14%的人正在向这个阶段过渡。此时,内在的自我定义从“我是一个完备的自我,与其他完备的人们相互配合”,转而意识到:事实上“我并非具足完备”。与之相反,“我由很多个自我组成”。正如美国禅宗大师诺曼·费舍尔(Norman Fisher)所言:“我们每个人都是很多人的集合体。其中有些人我们认识,有些不认识——只有别人认识。有些人是我们想要的样子,有些是不想要的。这都是音乐;让我们停下脚步,只是静静地聆听,这就是我们生命的音乐。”

这并不是精神分裂,而指的是更深入地调动自我的阴影面,即被忽视的、未开发的部分。我们开始认识到,如波戈(Pogo)所言:“我们已经遇见敌人,敌人就是我们自己。”我不再需要假装自己是完备的,而是可以带着慈悲和好奇探索自己未被认可的方面。如此,我们便可以保持自己个性中全部的复杂性,好与坏,光明与黑暗,坚硬与柔软。我们可以直面这种内在的复杂性,无所畏惧,亦无须通过艰苦的计划提升自我。我们也会这样去看待别人——他们也同样是复杂多维的生命体。我同样这样看待世界,将世界看作各种力量的动态相互作用。把自我看做是既纷乱又和谐的丰富的生态体,可以帮我们打开职场和世界的丰富性和复杂性。

处于这个层级的领导者更加放眼于整个社会。组织具备了自我更新的能力,团队成员可以真正参与其中并成为合作伙伴。领导者留下的财富是培养这个组织,使其成为一个服务于更大社会群体乃至全世界的工具。组织被看作是一个有各方利益相关者编织而成的网络,嵌套在一个由多个网络共同编织的更大的系统中。此时,愿景更能够放眼于全球,谋求服务于整个人类的福祉。可持续发展和长期的共同利益成为最重要的价值观。这就是仆人式的领导力。

神圣自我

(凯根发展阶段6)

研究强烈表明,冥想、沉思和祈祷等精神修行会加速第2到5阶段的发展。实践和研究还清晰地表明,如果没有长期的精神修行,那么第6阶段,即神圣自我的阶段即使有也很少有人能够达到。

在这个阶段,自我再次面临一个重大的转变。到目前为止,自我已经把自己看作是一个分离的个体,坐落于身心之中。现在,自我认识到:“我即非这具身体,亦非这份思想。”我们会用“灵魂”——一个与神圣实相对话的本我来定义自己的身份。整合性自我并没有被丢弃,那个细致入微的自我被用来在这个世界上行动。它功能强大,效果显著,已经成为一种有用的工具。在这个阶段,人会体验到与世界合一。这种合一不仅是头脑中的一个想法,也不是从书本上看来的,而是与生命本身合一的切实体验。这是大慈悲的发源地,因为我们终于明白:“我就是我的兄弟,我就是我的姐妹,我们都是彼此!地球和万物是一体的。”

尽管长期的修行有助于进化到这一领导力层级,但它确实世所罕见。这一层级的领导者具备全球视野,能够奉献于全世界,服务于全球利益。

整合性转化与领导力

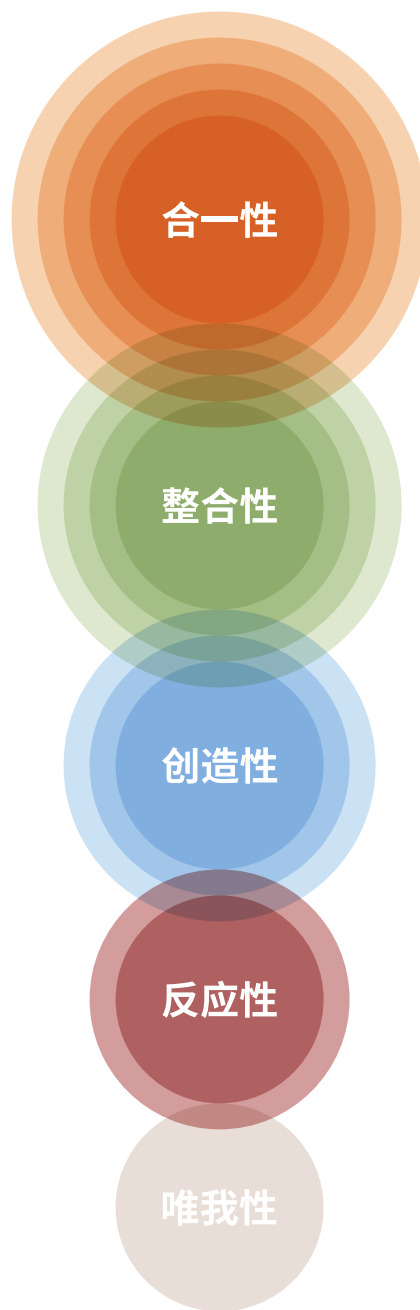
耶稣说:“如果你活出你的心,你活出来的将会拯救你。如果你不去活出你的心,你未能活出来的就会毁掉你。”

——《多马福音》

到目前为止本文对发展阶段的描述,主要是从个人的内在结构如何重组,以及新的内在结构如何带来组织领导力更高层次的精进这个角度。我们还提出,组织文化(第三象限)和结构(第四象限)会经历与个人意识进化相对应的阶段。这是我们的看法。事实上,上述发展阶段框架适用于所有四个象限。本文将不会绘制出每个象限的阶段进展图,但我们可以明确的是,个人发展的象限中的精进必然会在其他三个象限带来协同效果。

不仅仅是内在改变

每个阶段都不仅是个人的内在觉醒。伴随着内在改变,每个阶段也会迎来新的世界观、新的组织和社会形式。《独立宣言》就是一个多象限转变的极佳示例:个人意识开始从第3阶段转向第4阶段(特别是在关键领袖和思想家)。随着这种进化逐渐明朗,个人不再接受压迫性的君主制结构。人们对社会秩序产生了新愿景。随着“启蒙运动”如火如荼地开展,最终,统治人民的整个政治结构被颠覆了。同样的过程现在也在南非上演着。



在每个层次上，意识结构的组织原则都会发生转变，这也会彻底重构整个人类体验：

- 世界(在我们的体验和感知中)焕然一新。
- 我们与神圣事物的关系得到升级。
- 我们内心的景象改头换面。
- 伙伴/朋友之间的关系动态经历重大变化。
- 企业文化、结构和流程被重新思考重新设计。
- 社会结构和政治结构不断进化。

这些的发生都是因为新的、更真实且更有效的身份系统和世界观取代了前一个层次的系统。意识转化为内在和外在世界变革创造了可能性。

正如上文引用的研究数据所示，大部分人正处于从社会化自我到独立自我的过渡期；因此，在组织中，我们正处于学习如何培养个人创造力、重新分配权力以及在自主团队之间进行合作等的过程中。在国际层面上，柏林墙的倒塌也许是这一过渡的最佳象征。

世界正在变化

唯我性自我层级的组织和领导人，体现了统治者等级制思维。在世界各地，这种风格正逐渐式微。看上去，个人和社会进化的重心主要是在第3和第4象限。当然，有一些文化是落后于趋势的，科索沃等地的“种族清洗”证实了这一点。但是，世界正迅速地在更高的秩序原则上组织起来(你可能有不同见解，或许认为改变的速度极慢、令人痛苦)；所以，(独裁式、等级制等)旧的行为方式越来越不能被容忍了。

在本文的开头，我们提出，这是一个充满机遇和危险的时代。进入新世纪，企业和政治领导者都将受到挑战，他们需要在全球范围内精心规划变革的发生。我们坚信，只有独立自我、整合性自我和神圣自我这几个意识结构层次才有能力完成这项任务。只有这些层次上的思想和身份认同体系可以搁置对自己观点的认同，并将由他人呈现出来的对立面当作学习和创造合作的机会。只有这些领导力层次可以放下自我，成为集体的仆人。只有这些意识结构有足够的复杂性，可以在“敌人”中看到自己的阴影面。能做到上述这些，就能做到对自己“仍未开发”的部分保持内在慈悲，这种慈悲也能延伸到其他人身上。这为真正的对话、谅解和疗愈创造了基础。

我们时常会讲到领导力断层，这种断层是真实存在的。它指的是社会化自我和独立自我之间的差距，大多数领导者仍在努力完成这一跃迁。然而，唯有更高层次的发展才能应对复杂的世界性挑战，世界需要能够用整合性自我来运作的领导者。因此，应对当前的领导力挑战急需一场意识大进化。不成功便成仁，所有发生重大进化的时代，都需要我们孤注一掷。

平衡身体、头脑和心灵

“如果我们把个人的存在看作是或大或小的一个房间，那么很明显，大多数人仅仅了解自己房间的一个角落，窗边的一处地方，或是他们来来回回在走的那一条地板。”

——赖内·马利亚·里尔克 (Rainer Maria Rilke)

人类潜力是一个涵盖身体、情感、理性和精神能力的光谱。当走过不同发展阶段时，我们的身体智慧、情感智慧、理性智慧和精神智慧都得到了发展，并最终达到一种美妙且有力量平衡。

在唯我性自我(0到2阶段)中，身体智慧是主要焦点。婴儿只关注身体。对婴儿来说，世界只是一种宽泛的身体感觉。没有“他人”，没有世界，也没有自我的概念，只有身体的感觉。人生早年的很多经历，一直到青春期，包括青春期内，都是身体智慧的成长。这一时期强调玩耍、运动、外表和性，也证明了人生早期的大部分课题都是关于如何熟练地活在我们被赋予的身体中。

在青春期，情绪智慧开始出现。青春期孩子的父母都知道，关系和情感是这一时期的重要关注点。青少年的自我概念存在于身体和情绪中。在这个发展阶段，“我就是我满足身体需求和情感欲望的能力。”

随着社会化自我的出现，身份认同的中心来到了头脑。当然，早期阶段中也有大量的头脑开发，但社会化自我是第一个将自我定位在头脑中的身份认同结构。此时身份认同发生巨大转变，从身体来到了头脑，这也是青春期的情感动荡的原因之一。这种转变使我们能够在青年和成年生活中获得可见的成就(家庭、事业等)。

摒弃身体的智慧

向社会化自我发展也有缺点，我们会倾向于摒弃身体智慧和情绪智慧。我们越来越多地依赖理性的能力，而更少相信内心和五脏六腑的直觉。相较之下，这种倾向在女性中较不明显(女性仍以关系为个人发展的主要价值取向)，而男性则更倾向于关注成就。但是，在我们的文化中，男女都更偏重于理性，这是一种社会常态。

当我们开发理性思考，发展社会化自我时，就会与自己的身体和情感智慧失联。其实，以理性的视角来看，我们的身体和情感似乎并不怎么智慧。它们是非语言性的，模棱两可，而且相当“感情用事”。切断与身体和情感的联系或许是我们保护自己不被强烈感受(痛苦或快乐)所淹没的一种办法。还是孩子时，我们以身体和情感为中心，没有理性的能力去理解那些迎面袭来的伤害和赞美。如果父母生气了，“感觉”会告诉我们：“我是坏的。”如果父母表扬我，“感觉”则会说：“我是好的。”这或许并不理性，但符合身体和情绪智慧的逻辑。在早年阶段，我们还没有充足的自我体系和认知发展水平，只能得出这样的结论。我们不会对自己说：“爸爸/妈妈生气是他们的事，这并不代表我是坏人，只说明他们今天很辛苦。”我们缺乏这种解读现实的能力，因此很容易受到伤害。有些人在很恶劣的环境中长大，受过相当大的伤害。要如何应对这些伤害呢？我们把这些经历赶出意识，压抑它们。如果有不想感受的情绪，我们就切断自己与身体和情感的联结。这样一来，我们安全了，但也与身体和情绪智慧失联了。我们只使用自身全部潜力中有限的一部分来在这个世界上运作。

直面恐惧

进阶到更高的层次需要我们重新找回自己的身体和情感智慧，直面自己对被抛弃和失败的恐惧。我们不断去了解自己当下的恐惧是如何扎根于过去的。我们看到，自己成功地活在周围文化的支配下，以此来捍卫和保护自己，以免受到更深的伤害。重新整合这些被排斥的身体感受和情绪后，我们就找到了原始力量和激情的源泉。就好像自我在童年受伤的那些部分曾停止生长，现在当我们把慈悲的意识带到这些部分时，伤口就会愈合，这些部分重新成长，身体和情绪智慧被重新整合到一个更成熟的自我体系中。身体、头脑和心灵达到了平衡。

何为精神智慧？

“曲则全，枉则直，洼则盈，敝则新。”

——《道德经》

那么，什么是精神智慧？它是辨识转化路径的能力，是内在和外在进化的艺术和实践。它指的是学习如何越来越多地活出完整的身体、头脑和心灵。它引领着我们完成一段旅程，从青少年时期的唯我性取向，历经社会化自我和独立自我的阶段，到达整合性自我的层级，最后臣服于精神统一和神圣奉献。

精神智慧就是学习怎样才能促进自己从一个发展阶段迈向下一个阶段，怎样在每一个阶段重建自己的世界观，怎样与世界建立更深、更全面的联系。

精神智慧在每个新阶段都会提升，并在合一性意识和全球奉献中达到最终顶点。

我们认为，领导力发展与精神智慧密切相关。各个领域（灵性、科学、艺术、政治等）中许多最伟大的人物都是在合一性的意识层次上发挥自己的力量。或者他们所处的层次至少要比当时的平均意识水平高一到两级。

我们称这种智慧为精神智慧——一种观察和行动的方式，在个人、人际、组织以及全球层面上，专注于身体、思想、心灵和灵魂转化这一困难的功课。

当我们采用这种进化的、转化性的视点时，就会心悦诚服地接受，组织和世界的转化与自己的转化是密不可分的。精神智慧是转化实践中的基本能力。

对话：集体精神智慧

“疗愈发生在人与人之间。我身上的伤口唤起了你身上的疗愈者，你身上的伤口唤起了我身上的疗愈者，然后，两个疗愈者彼此协作，这就是真相。”

——瑞秋·娜欧米·雷曼 (Rachel Naomi Remen)

虽然个人转化对组织和全球的转化至关重要，但还远远不够。我们必须找到方法，建立更高发展层次的关系、彼此合作，这样才能发现并共同创造更高层次的系统。个人意识的成长带来更高层次关系的可能性。对话是进入高层次关系和建立高层次系统的关键，它是获取更高层/更深层智慧的工具，这些智慧存在于集体的身体、头脑和心灵之中。

我们正在重新认识到，对话是带来转化的工具。当人们聚在一起（搁置评判、深入倾听、平衡劝说与探询等等）践行对话时，会发生非常特别的事情，对话逐渐变得更加真实。

人们彼此分享自己体验到的真相，并倾听他人的体验。人们变得更加柔软，探讨风险、恐惧和那些“不可讨论的议题”。对话越深入，就越能够揭露和重新审视那些塑造集体现实的假设和信念。当这些假设和信念被改写，团体和系统的行为就会改变。这就是对话，Dia-Logos，意义的流动。对话是推动庞大的系统学习和集体变革的工具。

个人与集体紧密相连

对话也是个人转化的工具，因为个人与集体是相互依存的。随着对话的深入，令人惊奇的事情会发生：团体的觉察开始扩展，集体进入心流 (Flow) 状态。人们可以较为轻易地感觉到这种状态的发生。这就是我们所说的神圣空间。团体可以创造神圣空间：一个充满信任、联结和学习的丰盛场域。集体的智慧在神圣空间的场域中更容易获取。觉察在团体内扩大，影响到其中的每个人。这会鼓励每个人超越自己的边界，超越当前的身份认同和世界观。边界和局限暂时被搁置，每个人都在高于平时的层次上运转。这是一种活出更高层次意识的体验。生来第一次，我们进入自己那些更高远的 (灵性直觉) 和更深层的 (身体智慧) 部分。接触这些部分会使我们之后能够更轻易、更长久地触及它们。通过这种方式，在名为对话的神圣场域中，人们收到激励、得到支持，向着下一个阶段转化。

对话催生变革

对话可以让学习同时在个人、文化和系统层面发生，更容易带来突破。对话催化了个人、团体和系统层面的转化，是促进集体精神成长和智慧的工具。爱默生 (Emerson) 曾说：“我们依偎在浩渺的智慧之神的膝头，汲取它的真理，奉行它的意志。”当人们在对话中走到一起，创造神圣的空间，并平衡直觉和理性，“真理就会浮出水面。”对话是全景领导力的核心铁则。

认识心灵和系统

“听好，开辟一条通向自己内心的道路。不再朝着其他的方向去寻找。你已经拥有能够疗愈你的一切，去使用吧。”

——鲁米 (Rumi)

全景领导力的使命是促进转化，通过精心设计的体验，帮助领导者确定自己 (以及组织) 在发展阶段的排序中处于何种位置，并支持他们实现进化性的飞跃，从而催生系统转化。全景领导力希望激发和推进领导者心理和精神生活的转化升级，并提供新的科学、系统和文化视点，让新的个人觉察带动组织和世界的变革。

文化进化始于个体的觉察，而且总是与当前该文化中的矛盾相关。文化中出现的危机刺激了新领导者意识中的反思和进化。然后，这些领导者对系统施加影响并加以改造，改变其结构、过程、政策和使命。新的系统创造出条件，鼓励系统中其他成员发展提升。当发展人数达到临界值时，新秩序潜力得以充分发挥。倒退回上一个发展层次的可能性就会降低。整合四个象限去做发展的功课，就是创造条件，让所有象限一起走向更高层次的表达。这个平台为下一次的进化飞跃奠定了基础。通过这种方式，变革带来了转化。四象限模型上升到一个更高的、更具整合性的表达层次。

我们的观点很鲜明——没有领导者的意识转化，就没有组织的转化。领导者关注企业和世界上最棘手的困境，并为此尽心竭力，可以加速其个人的转化。我们需要通晓一系列整合性的做法 (在四个象限中可用的行动)，以促进和加快持续的转化。

逃避艰难的功课

对于内在转化的话题，夸夸其谈是很容易的，大多数的人都会声称自己想要内在提升，但也很容易去逃避。我们内心有一个部分宁愿逃避挑战，不去做内在功课，宁愿去寻求简单的缓解方法来释放当下生命和工作情境中的张力，而回避深层的转化。

但我们内心还有另一个部分，真实的部分，不愿接受妥协的部分，看透了简单答案和权宜之计的部分。这个部分深知，如果有所谓的捷径，我们早就走上康庄大道、享受成功硕果了。我们内心知道，通向伟大灵魂的旅途是没有捷径的。这个我愿意投入所需的时间和努力，完成深层的内在功课。这个我知道，转化需要后天的学习，需要多年的实践和辛勤努力才可实现。

精神扫盲

大多数领导者在实现个人内在和组织文化转型方面缺乏知识素养，这不是说智商或能力不够，而是说我们对自己的无知一无所知。

作为父母，我们会在孩子开始学着认字时倍感欣喜。孩子先从认识单个的字母开始，接着学习发音，他们的学习进程从字母到单词，从单词到句子，再到段落和整本书。孩子们开始都是文盲，尽管他们并不自知，也不是很明白为什么要识字。作为家长，我们知道识字的意义和用处。所以会明确跟孩子表示，他们别无选择，要想在成人社会占据一席之地，就必须扫盲。这一学习过程往往长达数年甚至数十年，我们积极支持这一过程是因为我们知道此事至关重要。

扫盲的做法同样适用于心理、精神和文化方面的内在改变。这是在改变内在游戏，是精神上的扫盲。我们不是天生就懂得如何进行精神扫盲的，也不是天然就知道如何培养这方面的能力。在我们的教育系统中，很少有人关注这种内在素养的培养，它需要我们着意努力和持续关注，外加经验丰富者的指导。培养系统认识需要新的世界观。我们必须从精神上扫盲，这样才有能力追求个人和集体意识上的转变，从而使组织绩效的转变成为可能，并且经久不衰。

何处是起点？

“道路仅是道路，如果你觉得不应再遵循某条道路，那么无论如何你都不应再坚持。但不论决定继续走下去还是离开，你必须是不带恐惧或野心的。我的恩人曾提出发人深省的问题：这条道路是慈悲的吗？如果是，那么它就是好的，如果不是，那么它就没有用。”

——唐璜的教诲

所有的灵性传统（以及现在越来越多的科学传统）都承认，现实有精神和物质两个方面，共存于同一个空间里。正如德日进（Teilhard de Chardin）神父所曾说过的：“我们是正在经历人类体验的精神存在”。

精神智慧认为，我们不需要“去”任何地方寻找灵性，现实的每一级都可以在“此处”——也就是在我们当下所处的境况中——找到。然而，我们也深知，在个人、关系、组织和世界等各个层面，我们只运用了全部能力（我们的神圣遗产）的很小一部分，这十分令人遗憾。

我们都在一段旅程中

每个人都在一段精神旅程中，这就是我们来到这个星球上的原因。斯科特·派克 (Scott Peck) 曾经说过：“地球是一个精神集训营。”如果我们不需要灵魂的成长和开发，我们可能就不会到这里来。不知在何时，这个原因被我们忘却了。我们追求安全感和经济上的成功，这虽然是支持旅程的必要条件，但往往变成了生命本身的目的地。我们都是处于进化旅程中的灵魂，但这个真相实际上在工作的领域已经被完全遗忘，这对个人、职场和整个世界都是不利的。

我们生活在一个巨变的时期。在各个方面，我们都在碰壁，感受到当下世界观的局限。这并不是坏事，局限、看似无法解决的困境和危机迫使我们承认自己的世界观正受到挑战。我们需要的是寻找一个新的、更高的、能从混乱中带来秩序的视角。正如阿尔伯特·爱因斯坦 (Albert Einstein) 所说：“发现原子分裂改变了一切，唯独不能改变我们的思维方式”“我们无法用制造眼前问题的意识层次来解决这些问题”。如果我们想要理解个人转化和世界转化之间的关系，就需要调动新的智慧形式。提升精神智慧正迅速成为领导力发展的当务之急。

将崇高的目标落实于行动

每个人都能做出自己独一无二的贡献。我们的生命任务就是越来越完满地实现自己的崇高使命，采取行动使它在我们的生命实相中展现出来，这就是领导力的本质。

在我们的内心深处有一个模板、一张蓝图，那是我们从出生前就开始精心创作的生命本质，我们的本性。我们有灵魂，它记得自己是谁，记得它来到在这里要学习什么，要疗愈怎样的创伤，要如何充分运用自己的独特性。灵魂知道我们最想通过自己的生命做出怎样的贡献。这种知晓并不由是我们自己发明的，我们要通过精神智慧去发现自己的使命，也允许它找到我们。如果我们允许这个使命进入自己的人生，我们就能活出圆满，成为自己，我们也因此获得了能够带来转化的领导力。

附录

转化的发展模型

本章节将概述发展的三个阶段，这些阶段描述了青春期后大部分成人的发展历程。有一些阶段在青春期之前，以及在下列阶段之上，还有更高层次的潜修阶段。本文只探讨那些与当今领导者和组织所处的位置直接相关的阶段。

罗伯特·凯根在他的著作《超越头脑之上》(In Over Our Heads) 一书中，描述了这个发展模型，共有五阶段。虽然其他理论家也写到了极为相似的发展阶段，但在我们看来，凯根是该研究领域最前沿的学者。(我将较上文更为详细地来探讨凯根发展阶段中的第3至5阶段。作为引入，我会先简要地介绍第2阶段青春期。) 布莱恩·霍尔 (Brian Hall) 在他的著作《价值转移》(Values Shift) 一书中阐述了领导风格以及组织的文化和结构是如何随着各个阶段的发展而演变的。在下面的章节中，我将基于霍尔的贡献探讨这部分内容。之后，我将简要地概述成人能够接触到的主要发展阶段，以及各个阶段会出现的领导力 and 组织类型。

凯根是一位客体关系理论家。因此，他阐述发展进化的视角是：一个人怎样理解自我与世界的关系，尤其是主体/客体关系是否发生重大转变。想要理解自我结构在发展演进的过程中发生了什么，最简单的方法就是观察婴儿的发展过程。婴儿出生时，还没有能力将自己与母亲区分开。从婴儿的角度来看，自己便是一切的主体——母亲和自己共享同一个自我。最早的发展阶段的标志就是孩子开始认识到母亲与自己是两个独立的个体。母亲从主体转变为客体。自我与世界的关系向前迈出了重要的一步。婴儿将自己从(曾经被误认为也属于自己的)周遭环境中分化出来。随着新的身份认同被建构起来，自我与世界的关系中有更多的个体分离(个体化)，也带来了建立更高层次关系的能力。孩子现在可以与母亲建立关系，将母亲视作“他人”，不再是“自我”。

这个例子展示了一种模式，这种模式适用于下面将要探讨的每一个发展层级，其中存在着一个主要的主客体转变。一个人（也许历经多年）认识到，他过去所认为的自我糅合着太多世界（周遭）的东西。就像婴儿开始学会把母亲视为他人（客体）一样，曾经被认为是与自我融为一体的东西之后被客体化。自我被更清晰地独立出来，自我得到进化，发展出了全新的能力，与他人和世界建立新的关系，这在以前的融合状态中——错误地将客体（他人）当作主体（自我）——是根本不可能的。

这种旧自我的瓦解非常令人不安，我们在这条路上常常步履艰难。然而，一旦建构出新的自我与世界的关系，我们会体验到一种全新的自由和创造能力，旧的自我自然会相形见绌。因此，在发展过程中很少会出现倒退，发展似乎是沿着线性的方向，迈向更高的个性化水平以及相应的关系能力水平。

第2层级——青春期

（凯根——唯我型自我；霍尔第1阶段——生存）

（我们刻意简化了这一阶段的描述，阐明大多数人在进入成年期时要放下的身份结构。本段作为引子，将带领我们跳进从出生到死亡的人类发展洪流。）

青春期阶段的开始以又一次主客体转变为标志：从“我就是我的冲动”，我这一主体，必须对其作出反应，而我几乎对其无法控制，转变为“我是我的需求”。自我被分化出来，不再对瞬间冲动过度认同，这创造了一种新的自由和自主。现在，我可以满足自己的需求，需求成了自我的焦点。青春期刚开始时，青少年表现得过度独立。独立是青春期的优势，父母们一开始很欢迎这种独立性，之后又在近十年的时间里努力去驯服它。青春期就是一个转变的过程，一个过度独立的10岁孩子成长为22岁的传统好公民。

在这一层级上身份认同的世界观是：世界神秘莫测，我受制于它，我无法控制它。自我（ego）身处于一个陌生而危险的环境，满足个人/生理的需要是最重要的，是主体。优先满足自己的需求是这一阶段唯一的焦点。能否满足身体和个人需求是做出决定的唯一依据。这个阶段以自我为中心，其特征是缺乏共同现实感。我无法整合自己的需求和他人的需求，做决定时考虑的并不是该决定会给关系中的他人带来何种影响，而是如果我取悦或不取悦他人，会对自己产生什么影响。比如，如果我说谎，我所关心的不是失去信任或对方因这个谎言会经历怎样的感受，而是如果别人抓到我说谎，会给我带来什么后果，以及我是否能接受相应的风险。我不为共同的现实负任何责任，我只关注在满足自己的需求时，会有哪些反作用力。

缺乏共同现实感是这一阶段的结构局限。我等同于我满足自己需求的新能力，因此，让我将自我利益置于另一个人或团体的利益之下，就仿佛是让我去死。然而，这正是青春期过程中需要进化的部分。在这个阶段，成长就是学会考虑到他人的需求和期望。

这种成长要求一个人放弃对自己观点的执着，并服从于某种更广阔的认识方式。它要求我们在定义自己时把各种关系考虑在内，这样我们就不再自我利益至上，而是更加忠实于各种关系（朋友、父母、家庭、组织、教会和社会）。这是一个社会化的过程，把青少年转变为社会公民的过程。此时，我的需求从主体转换为客体。需求不再拥有我，而是我拥有需求。需求不再等同于我，我不再是这些需求，而是我拥有我的需求。并且，在一个更大的、存在相互竞争的需求的社会背景下，我可以建立自己与这些需求的关系，我可以对更大的社会背景负责。我们中的大多数人正是带着这种由社会定义的自己进入成年期的。青春期的孩子在向着这个自我迈进，同时也在抵制它。

一些成年人仍未完全实现这一转变。大约5%的成年人仍然停留在第2层级，还有8%正在从第2层级向第3层级过渡。这意味着有13%或更多的成年人还没有构建出下一个发展层级的自我。

霍尔的研究表明，处于第2层级的管理者会采取独裁式的管理方式。他们的自我组织方式还无法接纳更能促进他人参与的关系形式（个体化程度越高越会有能力建立更高层次的关系联结）。他们仍过度沉浸于自己的需求，无视他人的需求和意见。他们最在意的是对领导者本人而非组织的不容置疑的忠诚。他们与人保持距离感，对人际关系很不

敏感。他们待人苛刻，对下属的期望极度不切实际，令人心生沮丧。他们会通过严格的组织等级制度进行管理，自己就是那个不容置疑的权威。

从第2层级转向第3层级的管理者会柔化这种风格，采用仁爱型的专制方式（详见在第3层级中的描述）。应注意，处于此阶段的领导者需要应对相应的潜在要求，需要采取更为参与式的管理模式。他们必须进化出全新的自我。如果做不到，他们将无法以下列三个层次描述的方式去管理。

第3层级

（凯根——人际型自我；霍尔第2阶段——从属；全景领导力——问题—反应阶段）

每建立一个新的自我身份结构都是一次发展的重大胜利。青春期的艰难险阻以及常常充满动荡的挣扎，证明了为新的自我舍弃旧的自我有多么困难。这是一种死亡，在这里，死亡的是我们无拘无束的独立性，这种死亡足以让我们成为更大的社会中的一员。我自己的需求，也就是我一直认同的需求，从主体变为了客体。我们慢慢地看到，需求并不能定义我们。我们拥有需求而非需求拥有我们。随着这一转变的发生，我们有可能生来第一次去考虑他人的需求。我们不再生活在只有自己的孤岛上，而是根据与周遭世界的联结重新定义自己。自我出现了新的结构：“我是我依恋的关系”。这个新的身份认同，虽然是不情不愿地得来的，但使我们有可能与世界建立起全新的关系，可以对与我们有关的东西负责。建立了这个身份结构，我们做好了准备，可以在工作、婚姻、家庭、教会、社区中作为一分子做出贡献。这样一来，我的需求得到了满足，但不是在孤立中，而是在与周遭其他需求的共同关系中得到满足。我回应周遭的世界，并通过在其中承担的角色来定义自己。

这一阶段，我们努力满足这个新世界的期待，成为其中的一员。我们学习世界的规则并按章办事。在这一时期，我们尤为努力地构建自己的生活，尽量符合这些被内化了的期待，将自己塑造成社会化的“好”和“正确”的样子。我们经营生意和事业，攀登职业阶梯，结婚生子，成家立业。如果这些都成功了，就可以说是获得了社会教化认同的幸福与价值感。

然而，这种定义自我的方式仍是由外及内的，存在弊端。自我仍然与周遭环境融合在一起。我们经由外在和自我依附的环境来定义。我就是我的关系，我不拥有关系，关系拥有我。我就是我的成就，成就不由我来创造，成就塑造我并定义我是谁。我不是由内及外，而是由外及内地定义自己，自我价值感经由外部验证。

不同人将自我依附于不同的外部参照物。有些人会将自我依附于关系。他们主要的自我定义是：“我就是我的关系”。这会导致他们在工作 and 婚姻中看似低人一等。自我定义的基础是：我是否能被他人接纳，能否满足他人的要求/期望，能否适应环境，有没有归属感，等等。果敢地提出自己的需求、不附和他人、确立自己的边界等行为是有风险的，甚至是危险的。这种倾向也被称为“依赖性”。

还有人以世俗的成就来定义自己。“我就是我的权力、成就、完美的表现，等等。成就定义了我，并给我未来的保障。”这种倾向会让人以防卫的姿态应对关系，根据自己的个人能动力来定义自己。

这两大类别（以关系或以成就为基础来定义自我的倾向）会带来截然不同的个性、行为和能力，但两类人的内部结构是相同的。他们共同的自我结构都是：活着就是成为“X”。不同类型的人有不同的“X”，但他们是都在由外及内地定义自己。他们的自我结构是相同的，只是自我定义背后的信念不同。

大多数组织顾问通常会认为这种身份认同的形式是病态的，并为其打上依赖、协同依赖、高压控制、野心过大、工作狂等标签。也许凯根对人类发展这个探索领域做出的最大贡献就是他不断提醒我们，在这一层级上运作并不是错误。这是大多数（但不是所有）成年人会取得的发展胜利。所有人在自己成年生活的大部分时间里，都会以这重自我结构的某种形式来活动，没人能够逃脱。这不表示某个人有问题，相反，这是很正当的。引导变革的人要主要考虑的问题不是如何修正它，而是这种身份结构是否能满足现代组织和当今世界对成人生活日益增长的需求？对此，凯根这样讲道：

“在《赋能授权型经理》(The Empowered Manager) (一本发人深省、大有帮助的管理类畅销书)中,作者彼得·布洛克(Peter Block)写道:‘如果我们只顾去寻求他人认可……就有可能为了寻找最受人欢迎的道路而牺牲掉自己的操守。’这也就意味着,一个人的行为不再与符合自己所秉持的承诺,实际上,他因为对认可的需要这个显著的性格弱点,给自己的承诺打了折扣。如果以转化性的视角去看待这个人所处的困境,我们应拒绝将这种‘依赖性’看作外来的疾病或是损害他良好品格的、亟待切除的病灶。相反,转化的视角认为,他所谓的‘依赖性’完全是一种可敬的表达,不是人格的附属品,而是人格的核心。这样看来,他目前的处世方式,与他的言行是一致的(是当下人格的一种可敬的表达形式),只是可能无法应对工作中遇到的挑战。”

当前,组织变革工作提出的要求大多数都是第4层级的(详见下文第4层级)。稍有不慎,我们就可能会因为变革领导者的做事方式而判定他们是错的。现代职场要求的行为,往往高出第3层级身份结构的能力范畴。例如,我们给强控制型管理者开出的处方往往是请他“停止防卫性反应”,启用“积极聆听技巧”。但如果我们用自己的表现来定义身份,相信只要发挥积极进取的优势就可以保护自己,那么当被人批评或质疑自己的表现时,我们就会觉得自己受到了攻击。如果我的价值就同于我的表现,那么当我的表现受到质疑的时候,就意味着我这个人受到了质疑,我没法不将其视作对我的人身攻击。相较之下,在下面的第4层级,如果有同样的情况,则根本不会出现此类防卫行为。

另一方面,如果“我就是我的关系”,很可能我永远都无法自如地使用各种学到的果敢力技巧来表达自己的主张,因为坚持观点就意味着会招来反对意见,这对于一个把自我身份等同于取悦别人的人来说简直要命。然而,领导力和团队合作要求领导者学会放下防卫心理,认真倾听,自信地表达意愿。这些都是第4层级的要求,只有当下的自我蜕皮逝去,新的自我焕发新生,这些才会成为自然而然的行为模式。

研究表明,大多数成年人处于第3层级。霍尔和凯根都认为,14%的成年人处于第3层级,还有32%处于第3层级和第4层级之间,没有完全构建好第4层级的身份认同。如果我们加上处于第2层级的14%,那么处于第4层级以下比例为总成年人群的60%。这项研究数据的样本来源不具有全球人口代表性,因为研究对象是接受高等教育的职业人士。与全球总体人口相比,这些样本中白人、富裕人群和教育程度高的人群占比明显偏高。在白人、富裕人群、职业人士和受教育人群占比较低的数据子集中,低于第4层级的人占比更高,在70%到80%左右。这也就意味着,在组织中,我们想通过变革举措去推介的很多东西,对于那些需要变革的人(包括我们自己)来说,都是“空中楼阁”。

第3层级的领导风格是高效管理。这种管理风格有序且高效,崇尚能力,机械刻板。这样的领导风格擅长使用管理工具,如科学管理法、MBO绩效考核法、SWOT分析等。机构权威取代了父母式的权威。这样的领导者希望员工忠于组织及其目标而非领导者个人。领导者可能会带着体恤去倾听,会真心地关心同僚和下属,但如果领导者认为员工的意见与组织方向不符或不够高效,就不会真的听进去。决策的结果会向下传达,但员工不会对决策有任何影响。员工会感觉拿到了合理的报酬,得到了公平的待遇,但大多数人并不会参与重要的决策过程。

当领导力处于反应性阶段时,与之相伴的体制风格必然是庞大而注重效率的等级制——一种强调秩序和层级的官僚体制,风气氛围看重忠诚和服从。这样的组织虽然还很常见,但是大部分致力于变革的努力都是为了创建更加扁平的架构和文化,需要基层员工更多的主人翁精神和创造性参与,这些都超出了等级制架构所能承受的程度。大多数组织变革的努力都是在试图创造某种属于第4层级的文化。这些努力大多以失败告终,因为如果领导者的行事模式没有达到或超出第4层级,则无法创造出第4层级的组织文化。由于大部分的领导者团队达不到这个层次,因此常见的结果是,组织推行了大量的变革举措,本应建立起一个高绩效组织,但却成效甚微。领导层随后转投精力去追赶下一个管理领域的新潮流,却没有注意到,想要这些新方法发挥作用,有一个潜在的要求,那就是领导者自己身的成长。领导者任重道远,必须深度参与变革,实现从第3层级到第4层级的意识转化。

第4层级

(凯根——法规型自我;霍尔第3阶段——自发;全景领导力——成果-创造阶段)

从第3层级到第4层级的过渡是成人期的主要转变,也是最困难的。这也是神话英雄之旅中主人公需要跨越的主要难关。对此,耶稣也曾说道:“如果你想拯救自己,你必须先失去自己。”完成这个过渡的人将赢得价值连城的珍宝,实现神秘学者所说的开悟。经历这个过渡后,我们褪去所有幻想,不再用外部的参照物来定义自我。我们重新配置新的自我,生来第一次在内心找到了完备和圆满。现在我们由由内及外,而不是由外及内地生活。这一层级是也所有心理学和领导力文献指向的目的地——自我实现。

过渡的过程中,我们丧失了所有熟知的锚定点。用来验证自我的一切外部因素最终被层层剥离。我们不再与周遭世界融为一体,完成了个体分化。又一次重大的主客体转变发生了。我们曾经误认为关系和成就就是自己(即关系和成就是主体)。现在,这些都被客体化:“我不是我的关系或成就。我拥有它们,它们不拥有我。”自我成为了主体,就像婴儿可以区分自我和母亲一样,我们现在可以区分自我和周围的世界了。我们第一次拥有了自我。我们放下执念、成为自己、独立自主,并有能力去建立更高层级的关系。

这个过程有如“针眼穿线”。研究表明,只有20%到40%的成年人终其一生,最终来到第4层级,有60%到80%的人没有完成这一过渡。这个数值的范围很大,也是因为样本人口构成的原因。如果样本是受教育程度较高的成功人士,那么其中会有40%的人达到第4层级。在少量的数据集中,样本是受教育程度较低和相对不富裕人群,其中只有20%达到了第4层级。那么,一般成年人群的情况如何呢?虽然具体数字难以确定,但可以推断,有近70%的人没有完全构建好独立自主的自我。

然而,所有的心理学、婚姻研究和领导力文献中描述的都是第4层级 或更高层级的行为和意识形式。这是因为,这一层级的身份结构会带来新的才能和力量,非独立自我不曾拥有。下面的陈述阐明了第3层级与第4层级的一些区别。

- 权威感被视为来自于内在,而不是舒适地寄希望于某种外部的永远正确的指引,自己只需对其忠诚和坚贞。
- 法律被看作是行动的指南,而不是必须遵守的规则。
- 我们寻求成为自己,找到自己的意义,让自我表达的愿望激发创造;而不是忠实地遵循由文化规定的角色,并在其中寻找意义和价值。
- 我们负起责任塑造自己的角色,而不是被动回应角色提出的要求。我们利用愿景和自主导向能力来塑造角色。
- 对于外部要求,我们可以设定界限/边界,而不是对现成的愿景照单全收,也不会因无力设定边界而牺牲自己,以奉献自我为代价来实现角色的要求。
- 对于他人和制度提出的要求,我们可以设定界限,而不是感到被撕裂,不会因希望取悦所有人而被朝着不同方向拉扯。
- 我们独立自主地思考并做决策(这并不等于专断独裁),而不是无意识地墨守成规,也不会只关注自己能否得到认可、归属感和/或晋升。我们按照自己内心的脉动向前走,而不是遵循文化所指定的节奏。
- 在关系中,我们意识到,我和对方都不是由这段关系构成的,而不是认为对方决定了我的自我架构。我们有能力作为完整的人与伴侣并肩站在一起,而不是陷入两个人共享一个心灵、思想和灵魂的浪漫理想之中。每个人都作为一个完备的自我来到这段关系中,与对方分享自己,而不是因对方才完整。我们不再从两人的关系中共同构建自我。
- 我们可以直接表达自己,而不是要求伴侣来猜测我们的所思所想——不再认为“需要要求的就不是真爱”。
- 我们坚定地表达自己的立场,并倾听批评的声音和不愉快的感受,而不是在自己的观点和价值观等受到挑

战时,觉得自我受到了攻击。

- 我们可以与差异共处,不再假设自己一定是对的。我们不再把差异看作是一种过错,也不再认为解决问题就是要消除差异。我们可以保持亲近、联结,并可以陪伴或支持伴侣对我们的不满,而不是切断联结,把认可、接受和同意作为亲近的前提。
- 在冲突中,我们不会陷入退缩或攻击的反应模式中,因为自我没有感到攻击。相反,我们保持联结,观察并管理自己的感受,不把情绪发泄在对方身上。
- 在心理层面上,我们意识到过往经历对自己行为的影响,我们不再要求伴侣为自己的负面情绪和因他们的行为引发的反应负责。我们不再用自己心理模式的觉察来要求对方永远不再以刺痛我们的方式来行事。当他们有这样的行为时,我们不再因自己的反应而指责他们。
- 我们开始有能力协助他人的发展,能够通过重新配置角色和关系的性质来支持他人,而不是一成不变地捍卫关系当前的模式,只因为关系一旦改变就会侵蚀我们的自我定义。我们有能力支持他人的发展,因为我们不再把他们说的话当作是针对我们的,而是可以置身其外,帮助他人获得洞察。
- 在工作中,个人权力感和内在权威取代了体制对行为的控制。我们可以以自己的愿景为指导,在工作中发挥创造力,并进行自我纠正和评估,而不是指望由老板来定义角色、列清目标、指定达成这些目标的手段并评判完成的工作是否有价值。
- 我们可以对周遭和自己内在发生的事情负责,而不是因当前的现实未达预期而指责他人(尤其是老板)和外部环境。
- 我们知道,自身生存的关键不由上述这些人掌控,即使面对不认可,我们也能采取与愿景一致的行动,而不是认为我们的安全感由外人说了算,也不会为了获得他们的青睐而小心翼翼地控制自己的行为(以及自己的立场)。
- 我们追求的是组织及其服务对象的最高利益,不再优先实现自己的野心或寻求他人的认可。简言之,我们现在可以发挥领导力(无论自己的职位或级别如何),而不仅是一味跟随,或只关注自己是否能够出人头地。

上述大部分内容看起来很像戈尔曼(Goleman)提出的情商(EQ),这并非巧合。高情商是一种第4层级的存在方式。然而,尽管一定的技能学习是必要的,但情商并不仅是一系列能力,这一点常被忽略。情商的发展需要管理者解构自己第3层级的身份认同,并在第4层级上重构自我。如果只从右侧的两个象限(结构和技能)来对待培养情商这样的变革,而没有支持更深度且往往会令人不安的转化功课,那么,努力很可能会付诸东流。

在这个层级上出现的领导力风格是放权型,并且初现协作型和仆人式领导的雏形。这些领导风格都非常欢迎更大的群体更多地参与。对仆人式领导的描述详见下一阶段。

霍尔认为,放权型领导力风格是第3层级和第4层级之间的过渡,应被视为暂时的模式。这种风格过于放任自流,因为此时领导者正处于重大的过渡时期,徘徊于外部和内部的身份认同定位之间。这种风格重视个体的表达,将个人表达与工作放在同等重要的位置。领导者注重人际互动与人的发展,或许会以牺牲工作表现为代价。这种暂时性的领导力之后会转变为协作型的领导风格。

通过协作,领导者可同时兼顾个人表达、成长及团队表现。领导者不再是唯一的决策者,其职责是促进团队的发展,使其更善于自我管理。领导者认为自己的角色主要是促进他人和团队发展,使他们更愿意创造性地参与管理,推动组织走向成功。领导者支持、挑战和直面团队及其成员,专注于通过团队合作和自我成长实现高绩效。领导力是共享的。此时,领导者负责绘制愿景,并且让其他人参与进来,帮助他们发现这一愿景如何助力他们共同实现每个人自身的使命,以此催化团队达成一致。这样的组织里盛行的是高度参与的机构风格。每一级员工(更少的层级和更广的控制范围)都深度参与相关决策。组织成功地建立了全面质量管理(TQM)文化,有时甚至演变成自我管理的组织。

第5层级

(凯根——人际间自我; 霍尔第4阶段——互赖)

不到1%的人到达了第5层级, 只有17%的人处于从第4层级到第5层级的过渡期(且我们的样本更偏向较高级)。由于身体力行这一层级的人少之又少, 所以很少有文献写到它。史蒂芬·柯维(Steven Covey) 试图提出互赖(interdependence)的概念来描述这一层级, 看起来仍然很像第4层级的“独立”。

在从第4层级过渡到第5层级的过程中, 心灵内部也发生着重大的转变, 为第5层级铺好道路。完整、不可分割的自我开始失去主体地位。此时, 人对自我的理解变得更为宏大和复杂: 自我是由许多系统构成的系统, 它逐渐被视为客体。简言之, 我们开始注意到, 自我不只有一个, 而是由多个部分组成, 这其中有些部分是已知的, 有些则在阴影(shadow)中。此时, 我们开始找回自己曾被忽视的那些部分。一般来说, 那些曾以关系为基础定义自己的人, 开始重新拿回自己的力量、攻击性、自我主张以及独立创造的能力。那些曾以成就定义自己的人则走向关系, 进入自己柔软、敏感的一面。这样的过渡往往是困难的, 因为这些部分曾经被看作是痛苦和失败的罪魁祸首, 或者被看作是危险的源头, 被贴上“坏的”和“不值得被爱”的标签, 并遭到排斥。当我们重新触及这些部分时, 就遇见了阴影中的自我, 并意识到自己的内心存在着那些与自己定义的善、道德和正义截然相反的东西。这样的觉悟为第5层级的理解打下了基础。

向这一层级的过渡始于接触自我的阴影面, 这会促进另一次重大的主客体转变。我们超越幻觉, 不再认为自己的内心是完备的。我们越来越熟悉自己不舒服的一面, 自我的完整变为相对的, 自我从主体变为客体。我们曾误认为是完整自我的东西, 现在被视为只是“我是谁”的一部分。“我可以抱持并承认我的不完整和我内在互相冲突的元素。”华兹华斯(Wordsworth)曾这样描述这种觉察, “有一种技艺, 在暗中不见踪影, 它调和那些不和谐的元素, 使它们为共同创造而动。”我们不再以完整为前提, 而是以扮作完整的倾向为开始。

这是伟大的“臣服”, 自我臣服于更大的整体。内在心灵的层面上, 完整和独立的自我臣服于对不完整和对立性的觉察。在这个世界上, 自我从一个独立的“我”变成了相互依赖的“我们”。当我们悦纳自己的内在生态时, 便能够成为世界生态的一分子。这样, 我们就有能力在世界中行动, 不是去改造它让它符合我们的愿景, 而是为了让世界中不和谐的元素变得和谐。独立的自我臣服于更大的整体, 并与整体合二为一。

这并不是融合, 我们并没有丧失自己的身份认同, 误以为自我已是完备的。我们拥有自我, 并有选择地臣服, 参与到更大的整体中, 为整体的利益努力。我们不再只关注创造性的自我表达, 而是为了整体的利益与志同道合的人一起行动。我们把自己看作一股力量, 与其他人一起携手, 去实现全球范围经济、政治和生态的平衡/和谐。

上文提到, 我们处于一个充满机遇和危险的时代。我们认为, 想要转危为机, 向第5层级进化是极为必要的。第5层级的意识结构能够解决越来越多在第4层级看似无法解决的困境。这是因为第5层级出现了新的、极为强大的公共/全球领导能力。在这里仅举几例:

- 在关系、冲突和领导力等问题上, 我们放下幻想, 不再认为自己知晓一切, 自己正确且完备。我们不再向别人推销自己的愿景和思维方式, 而是守护对话的空间, 促进对话发生。
- 我们创造对话的机会, 让“真相”浮出水面, 但仍不照单全收, 只是认为这是当下最接近真相的东西。
- 我们追求愿景与计划, 同时也知道它们不是完备的, 会静待进一步的演化。
- 我们不再认为是两个完备的自我在建立关系, 不再将自我或对方视为单一的整体。这时, 在关系中, 双方都体验到自己的多元性。
- 我们开启对话, 跨越差异, 寻求理解、包容和合作。我们可以尊重整体多元性, 求同存异。在这样的交流中, 巴勒斯坦人会发现自己内心的以色列人, 富人会发现自己内心的穷人, 女人会发现自己内心的男人。

- 差异不会被消除,而是会被看作自己内心存在的一种对立倾向,需要去探索、去整合。我们看到,外部世界的复杂性是一个需要保护的生态体。我们对冲突也有了不同的理解。冲突之所以发生,是因为我们将不完备当成了完备。不和谐之所以存在,是因为自己的内心存在某些不容忍,这种不容忍反映到了集体实相中。
- 内部和外部世界不再相互孤立,而是互为彼此的镜子。
- 冲突被用来促进各方的转化。

这种关系方式出现在亲密的伴侣关系中、在工作中、在领导风格中,也在我们与全球社会的联结中。

此阶段的领导风格是仆人式领导者和愿景式全球领导者。第4过渡到第5层级时才有可能出现仆人式领导者。此时,领导者不再是某个特定的人。领导力是团队协作的形式,领导者则负责维护协作的大环境。组织是由学习者组成的系统,其学习焦点在于如何不断地重塑组织,使其更好地服务于社会。组织的层级越来越少,教练文化在组织内越来越普遍。持续的对话和共识不断塑造组织的共同愿景和价值观,跨职能团队随处可见。

在第5层级,愿景式全球领导者将意识扩展到社会/全球和谐,谋求整体福祉是首要任务。领导者视自己为全球公民,行动是为了加强全球运转的有效性。领导者具有全球性的远见和先见之明。这种领导风格不会吸引人们对领导者自身的关注,而是去协调人类集体的能力,以创造可持续的、最理想的人类未来。同级团队相互依赖、共同治理,等级制结构被取代。领导力是多元的,信任、亲密和社群共同形成合力。

随着这种存在方式的出现,跨越国界的和谐成为一种可能。领导人,也许还有国家本身,开始愿意审视自身的遗产和文化中的阴影面。他们不再把自己的阴影投射给所谓的“敌人”“邪恶帝国”和“大撒旦”。就像戈尔巴乔夫与里根会晤,进行裁减军备的谈判一样,领导人用行动和语言表明:“我不再是你的敌人。”只有这种意识结构可以应对当前全球面临的挑战,前面提到的几种意识结构都不能。

肯·威尔伯(Ken Wilber)认为,第5层级为进化奠定了基础,自此人类将可以进入更高的发展阶段。这些更高阶段只有经过长期的灵性修行才会出现。每个人都可以达到这些阶段,但由于领导者群体中处于第5层级都少之又少,因此,本附录将不再详细探讨更高的发展阶段。有兴趣的读者可以参考肯·威尔伯和詹姆斯·福勒(James Fowler)的著作(详见参考书目)。

参考书目

- Adams, J. Transforming Work. Miles River Press, 1984.
- Adams, J. Transforming Leadership. Miles River Press, 1986.
- Anderson, R. Leadership the Uncommon Sense. Position Paper, theleadershipcircle.com, 1990.
- Anderson, R. Pathways to Partnership. Position Paper, theleadershipcircle.com, 1995.
- Anderson, R. Mastering Leadership. Position Paper, theleadershipcircle.com, 1991.
- Agor, W. Intuitive Management. Prentice-Hall, Inc., 1984.
- Allen, J. As a Man Thinketh. Brownlow Publishing Company, Inc., 1910.
- Autry, J. Love & Profit. William Morrow and Company, 1991.
- Beck, D., Cowan, C. Spiral Dynamics. Blackwell Publishers, 1996.
- Beesing, M., Nogosek, R., O'Leary, P. The Enneagram. Dimension Books, 1984.
- Bennis, W. & Nanus, B. Leaders. Harper & Row, 1985.
- Block, P. The Empowered Manager. Jossey-Bass Publishers, 1987.
- Bly, R. Iron John. Addison-Wesley Publishing Company, 1990.
- Burns, D. Feeling Good: The New Mood Therapy. Signet, 1980.
- Cashman, K. Leadership from the Inside Out. Executive Excellence Pub., 1998.
- Covey, S. The 7 Habits of Highly Effective People. Simon & Schuster, 1989.
- Csikszentmihalyi, M. Flow. Harper Collins, 1993.
- Danzinger, S., Danzinger, R. You are Your Own Best Counselor. Self-Mastery Systems International, 1984.
- Depree, M. Leadership is an Art. Doubleday, 1989.
- Ellis, A. How to Stubbornly Refuse to Make Yourself Miserable About Anything. Lyle Stuart Inc. 1988.
- Ellis, A., Harper, R. A New Guide To Rational Living. Wilshire Book Co., 1975.
- Frankl, V. Man's Search for Meaning. Washington Squares Press, 1959.
- Fowler, J. Stages of Faith. Harper Collins, 1995.
- Fritz R. The Path of Least Resistance. Fawcett-Columbine Books, 1989.
- Goleman, D. Emotional Intelligence. Bantam, 1995.
- Greenleaf, R. Servant Leadership. Paulist Press, 1977.

- Hall, B. Values Shift. Twin Lights Pub., 1995.
- Horney, K. Our Inner Conflicts. W.W. Norton & Company, 1945.
- Hudson, F. The Adult Years. Jossey-Bass, 1991.
- Hurley, K., Dobson, T. What's My Type? Harper San Francisco, 1991.
- Jaworski, J. Synchronicity. Berrett-Koehler Publishers, 1996.
- Kaplan, R. Beyond Ambition. Jossey-Bass, 1991.
- Kaufman, D. Systems 1: An Intro to Systems Thinking. Future Systems, 1980.
- Kegan, R. The Evolving Self, Harvard University Press, 1982.
- Kegan, R. In Over Our Heads. Harvard University Press, 1994.
- Kets de Vries, M., Miller, D. The Neurotic Organization. Jossey-Bass, 1984.
- Klein, E., Izzo, J. Awakening Corporate Soul. Fair Winds Press, 1998.
- Kohlberg, L. The Philosophy of Moral Development. Haper & Row, 1981.
- Kouzes, M., Posner, B. The Leadership Challenge. Jossey-Bass, 1987.
- Kurtz, R. Body-Centered Psychotherapy. LifeRhythm, 1990.
- Kurtz, R. Grace Unfolding. Crown Publishers, 1991.
- Marion, J. Putting on the Mind of Christ. Hampton Roads Publishing, 2000.
- May, R. The Courage to Create. Bantam Books, 1975.
- Mitchell, S. Tao Te Ching. HarperCollins Publishers, 1988.
- Moore, T. Care of the Soul. HarperCollins Publishers, 1992.
- Palmer, H. The Enneagram. Harper San Francisco, 1988.
- Peters, T. Thriving On Chaos. Alfred A. Knopf, 1987.
- Rowan, R. The Intuitive Manager. Little, Brown and Co., 1986.
- Ryan, K., Oestreich, D. Driving Fear Out of the Workplace. Jossey-Bass, 1991.
- Schaef, A., Fassel, D. The Addictive Organization. Harper & Row, 1988.
- Schutz, W. The Truth Option. Will Schutz Associates.
- Schutz, W. Profound Simplicity. Will Schutz Associates.
- Senge, Peter. The Fifth Discipline. Doubleday, 1990.
- Wade, J. Changes of Mind. State University of New York Press, 1996.
- Weisbord, M. Productive Workplaces. Jossey-Bass, 1988.

- Whyte, D. Crossing the Unknown Sea. Riverhead Books, 2001.
- Whyte, D. The Heart Aroused. Doubleday, 1994.
- Wilber, K. A Theory of Everything. Shambhala, 2000.
- Wilber, K. Integral Psychology. Shambhala, 2000.
- Wilber, K. One Taste. Shambhala, 1999.
- Zweig, C., Abrams, J. Meeting the Shadow. Putnam Publishing Company, 1991.

参考诗歌

- Bly, Robert. News of the Universe: Poems of Twofold Consciousness. Sierra Club Books, 1980.
- Machado, Antonio. Selected Poems and Prose. White Pine Press, 1983.
- Oliver, Mary. American Primitive. Little Brown & Company, 1978.
- _____. Dream Work. Atlantic Monthly Press, 1986.
- _____. House of Light. 1991
- Rilke, Rainer Maria. Selected Poems of Rainer Maria Rilke. Robert Bly, trans. Harper & Row, 1981.
- Walcott, Derek. Collected Poems 1948-1984. The Noonday Press, 1986.
- Whyte, David. Songs for Coming Home. Many Rivers Press, 1989
(P.O. Box 868, Langley, Washington 9826th0, 360-221-1324)
- _____. Where Many Rivers Meet. Many Rivers Press, 1990.
- _____. Fire in the Earth. Many Rivers Press, 1991.
- _____. The House of Belonging. Many Rivers Press, 1997.

参考网站

- www.Soul-Works.com
- www.LeadershipCircle.com