

LC 白皮书系列

领导力通用模型

罗伯特·安德森

联合创始人、首席知识官

威廉·亚当斯

联合创始人、首席执行官

LEADERSHIP
CIRCLE®

目录

领导力通用模型	3
培养应对复杂挑战的领导者	3

领导力通用模型

培养应对复杂挑战的领导者

我们必须加快培养领导人才步伐，以适应当今复杂的商业环境。领导者成长的步伐必须至少跟加剧增长的变化和复杂性保持同步。这就是大多数组织当下面临的领导力议题。目前的领导力发展方法无法应对这一挑战。领导力发展这一领域里积累了大量优秀的理论和研究成果，但严重缺乏整合。这就导致领导力发展的方式局限于零敲碎打，而且效果不佳。

经过30年的努力，我们整合了残章断简的领导力理论和研究，开发出了领导力通用模型。这个模型既丰富，又简约，足以承担培养未来领导者这一复杂的任务。

们选择用圆形图来呈现这个模型(见图1)。纵轴和横轴将圆形分为四个象限。纵轴代表了领导者的发展阶段——领导者内在游戏(inner-game)的成熟程度，它影响着领导者外在游戏(outer-game)的有效性。成人发展阶段理论是领导力通用模型的中心支柱。圆形图的横轴由“任务”和“关系”构成。研究表明，领导效能大部分都可以通过这两个变量来解释——领导者完成任务的效能如何，以及处理关系的效能如何。能够顺利完成任务并建立良好关系的领导者会更加高效，没有其他变量能比“任务”和“关系”更好地解释领导者的有效性。

被横轴纵轴切分而成的四象限是领导力通用模型的基石。领导者可以用创造性心智来管理人，使员工乐于积极参与，并且通过赋能授权使员工发挥出最佳水平；领导者也可以停留在反应性心智阶段以人为本，关注员工的内心，却因太过在意对方的喜好和接纳而让渡太多权力。领导者可以用创造性心智管理任务，以使命来驱动，聚焦愿景，进而落实为以成果为导向的高效执行以及组织系统性提升；或者，领导者也可以用反应性心智管理任务，但若过度管控，就会迫使组织和员工长期承压，成果难以为继。

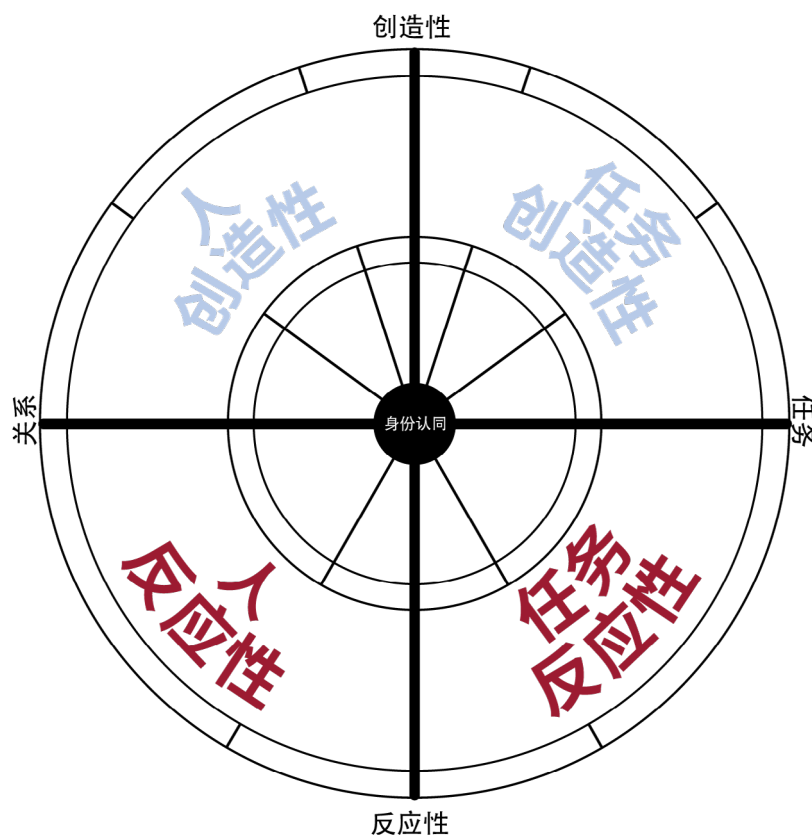


图1. 领导力通用模型的四象限

根据这一核心模型，我们创造了全景领导力测评 (LCP)，一套针对领导力的360 度测评，旨在依托领导力通用模型 (见图 2) 为领导者提供领导效能方面的反馈。LCP 图示上半部分的外圈是 18 项关键的创造性领导能力，这些关键能力与领导效能 ($r = 0.93$) 和业务绩效 ($r = 0.61$) 密切相关。下半部分的外圈是 11 种反应性领导风格，这些领导风格阻碍了创造性能力的发挥，因此与领导效能 ($r = -0.68$) 和业务绩效 ($r = -0.32$) 呈强烈的负相关。

模型上半部分的内圈将18种创造性能力又归纳为五大类，整合了上个世纪不断被开发出来的最佳领导力理论和研究。这五个大类沿着“关系—任务”的轴线排列，“相处能力”和“自我觉察”位于左侧，也就是“关系”一侧，“成就”和“系统意识”位于右侧，也就是“任务”一侧。“本真性”位于中间，因为它是建立个人和集体领导效能的核心。

圆圈的下半部分也同样进行了归纳分类。“顺从”是反应性的人际导向，位于左边的关系侧、“相处能力”的下方；“控制”则是反应性的任务导向，位于右边的任务侧、“成就”的下方；“防卫”位于中央。内圈维度的这种排列方式是领导力通用模型的核心。

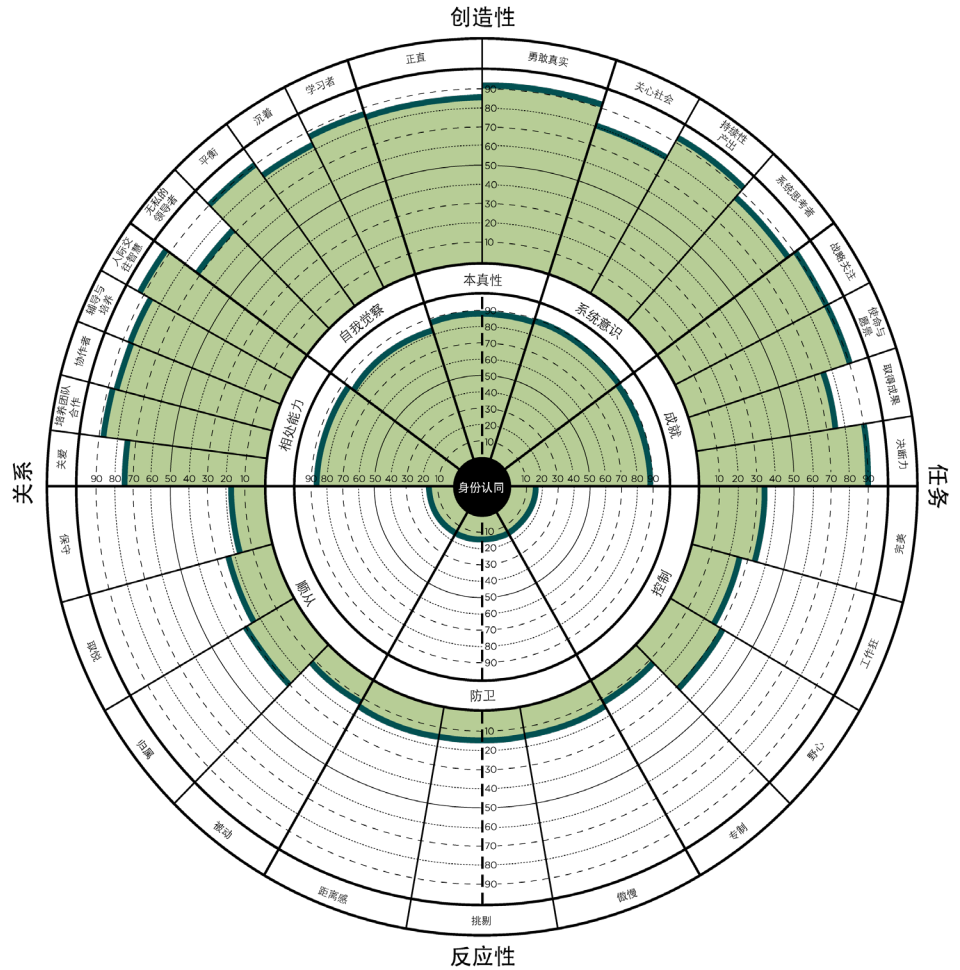


图 2. 最佳全景领导力测评汇总报告

上面展示的“最佳领导力组合”是通过调查全球50000名经理人而得到的。我们邀请他们描述什么是能够帮助自己的组织繁荣发展、顺利迈向未来的最佳领导力。通过调查得到的“最佳领导力组合”中，圆圈的上半部分得分较高，下半部分得分较低。全景领导力测评中某一项得分的高低通过分数与中心点的距离来表示。参评者得分经过与全球常模数据库的对比，以百分位得分计算，高分离圆圈中心更远，而低分则更接近中心。最优领导力具有较高的创造性得分 (与全景领导力全球参评者的常模数据相比，处于第 90 个百分位) 和较低的反应性得分 (约为第10个百分位)。最优领导力还展现出强大而平衡的任务—关系能力。不同文化对最优领导力的描述大同小异。

既然高效的个人和集体领导力是业务成功的强大助力。那么,为什么很少有组织拥有这些确定有效的领导力文化?为什么我们仍然没能找到更好的方法来衡量、跟踪和发展个人和集体领导效能?为什么高层管理者很少将推动、落实领导力发展的议题视为建立竞争优势的战略重点?

我们的研究有力地证明了,领导能力和领导效能在很大程度上取决于领导者所处的心智发展阶段,从而验证了内在游戏对领导效能的主导作用。卓越的领导能力随创造性心智而生。

领导力发展是能力与意识、内在游戏与外在游戏、技能精进与心智成熟的双螺旋。领导力通用模型整合了领导力发展的最佳理论和实践。

所有研究结果都表明,培养高效领导力,尤其是承担复杂领导角色的领导力,是一项长期的工程,是一项终身的功课。培养卓越的领导力与成为一个卓越的人是一回事。为突破面前的领导力发展议题,我们需要重新思考如何培养领导者。在做法上需要长期化和系统化(而非零敲碎打和时断时续),兼顾个人和集体,整合内在游戏和外在游戏,非此则不可能成功。

要培养出能够在当今复杂的全球商业环境中优雅、娴熟地带领组织的卓越领导者,就必须同等重视能力培养和意识发展。内在游戏和外在游戏必须同步发展。这正是领导力发展的当务之急,对在领导位置的人来说,这也是个人和集体领导力发展的必经之路。

#

摘自《孕育青色领导力:领导力通用模型与案例》:罗伯特·安德森(Robert J. Anderson)和威廉·亚当斯(William A. Adams)合著(Wiley出版社,2015年出版)

鲍勃·安德森(Bob Anderson)是The Leadership Circle的董事长兼首席发展官,比尔·亚当斯(Bill Adams)是The Leadership Circle的首席执行官。他们是《孕育青色领导力》(*Mastering Leadership*)一书的合著者。更多信息,请访问 <https://leadershipcircle.com/zh-hans/>。