

LC 白皮书系列

深入了解 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

深入了解领导力通用模型	3
你在领导力发展的五个阶段中处于什么位置？	3

深入了解领导力通用模型

你在领导力发展的五个阶段中处于什么位置？

全景领导力的领导力通用模型清楚地解释了卓越的领导力是如何发展起来的，以及如何加速其发展的。许多善意的改进措施无法达到预期成效，是因为领导者没有考虑到创建和维持高绩效需要意识层面的转变。

我们的通用模型将领导力发展分为五个阶段，分别是：**唯我性**，**反应性**，**创造性**，**整合性**，以及**合一性**。每一个阶段都比前一阶段心智更成熟，领导效能更高，业绩表现也更出色。

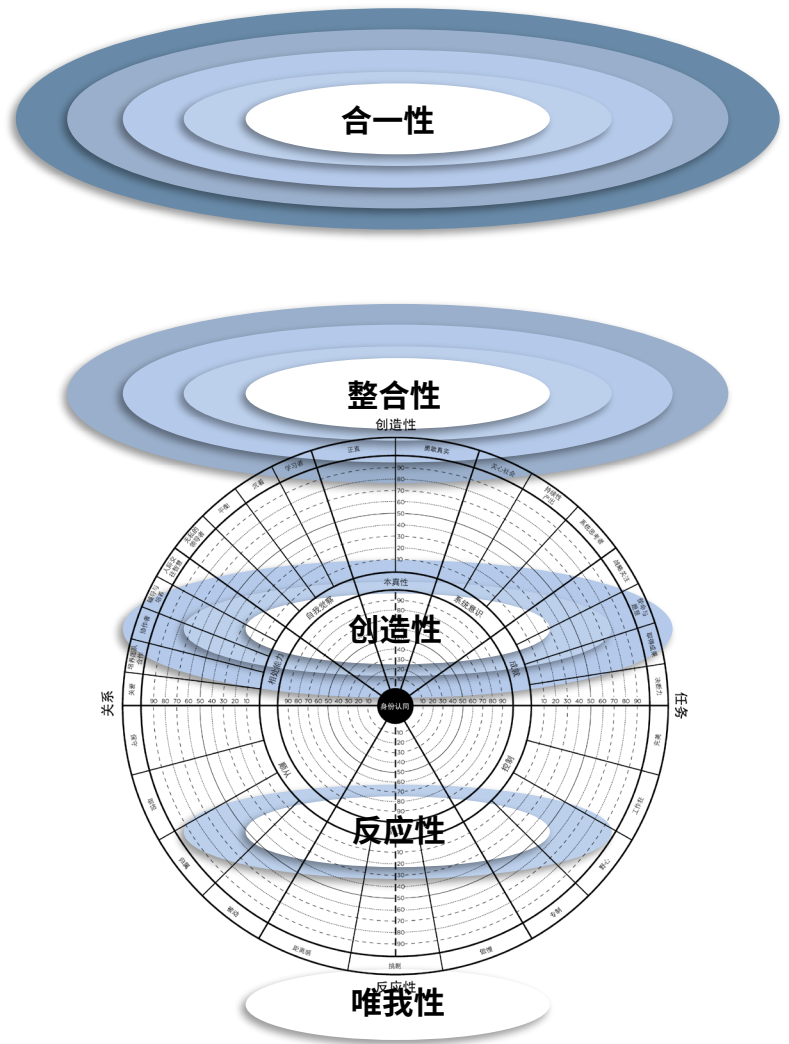
全景领导力360度测评 (LCP) 是仅有的可以针对不同意识发展层次的行为和信念同时进行测评的工具，也是唯一一个架构在综合、通用的元领导力模型 (译者注：元模型，指模型的模型) 基础上的测评工具。借此，我们的研究对于是什么造就了有效的领导力，以及如何开发有效的领导力提供了独到而深刻的见解。

通用领导力模型和全景领导力测评结果通过一个圆形总图汇总为一体。这个圆既用来显示全景领导力360度测评结果，又描绘了通用领导力模型的完整内容。当我们从一个层次进入更高层次时，就发生了**纵向成长**。

LCP测评是围绕成人意识发展层次的框架来构建的。LCP旨在测量处于**反应性**和**创造性**层次的领导行为，以及驱动那些行为的内在假设。

通过将LCP与发展层次衡量标准相关联的研究，我们所得出的结论足以改变游戏规则：领导效能与意识发展层次高度相关。

除此之外，经营业绩也跟**领导效能**高度相关。我们因此得出结论：组织绩效在很大程度上取决于领导层的意识水平。



意识是行为表现的操作系统。意识的每一次进化都会给领导者的能力和技能带来巨大提升，使领导者的外在能力更加纯熟，因而能够更加高效地应对复杂性。更高的意识水平带来更好的表现。

领导力通用模型的核心前提是，意识可以向着更高层次的能力进化，以应对更大的复杂性。从低层次心智结构到高层次心智结构，需要经过一系列清晰勾勒和精心规划的阶段。意识发展遵循着一定的层次和先后顺序，每个层次都承上启下，这是人类固有的身心设计方式决定的。每个层次也都不可跳跃：我们必须成长到这一层次，并最终超越它。

每个意识层次的转变都有得有失。随着每一次发展演变，旧的操作系统（我们认识自己和现实世界的方式）走向解体，随着它的分崩离析，新的、更加高效的操作系统得以重新构建。

成长是一个解体—重构的过程，是心智的转变和蜕变。每一次进步都有得有失。在每个成长的拐点，我们都面临着挑战，要在新的意义建构方式出现之前就放弃旧的认知方式。每一次转变，我们都在失去原来的自己获得新生。

随着意识沿着纵向成长过程不断推进，这种发展模式会多次出现。如果发展遇到瓶颈，我们会感到应接不暇。作为新兴的领导者，我们面临着越来越多的适应性挑战（这些挑战用我们现有的内在操作系统是无法解决的），促使我们不断发展，以充分应对我们所面临的日益复杂的困境。如果我们跟不上快速增长的复杂性，就会失去与世界的同步联结。

每当意识进化到下一层次，相关的多个方面肯定会随之共同进化。我们主要侧重于身份认同这个方面——通过身份认同，我们构建自我的概念及对自我的了解。意识每上升一个层次，我们会建构一个不同的身份认同。

身份认同定义了我们是誰，影响着我们的行为，决定了我们为人处世的核心策略。身份认同居于我们内在游戏（内在操作系统）的核心位置，承载着我们对自我的感知，指导我们如何了解自己，如何建立自珍、自尊、个人价值和安全感。身份认同时时刻刻决定着我们在不同情境下如何扮演自己的角色，进行自我调整。它决定了我们如何调节自己的想法和行为，相应地，我们取得成果的模式与我们的身份结构相一致。在身份认同进化时，我们自身也在进化，我们在外部世界取得的成果随之进化。

在通用领导力模型中，自我身份认同居于核心位置。自我身份认同发生进化，就会自行重构为更加成熟的觉察和自我认知。每一次进阶式进化都能提高领导者处理复杂度的能力。

LCP测评的设计目的是衡量处于不同意识发展层次的不同身份所引发的不同的领导行为。当我们从一个层次进入下一个层次时，以通用领导力模型为基础的LCP测评就能够追踪这种自我身份认同的演化。我们的研究表明，那些生活和工作上处于反应性意识层次的领导者，与LCP测评结果常模数据库相比，其领导效能的平均百分位排名分数是40%。相比之下，那些处于创造性和整合性意识层次的领导者，其领导效能的平均百分位排名分数分别是65%和90%。意识层级越高，领导效能就越高。

领导力涉及自我与环境如何相处。身份认同是我们了解自我与世界的核心，自然也就管理着领导力在各种状况下的发挥。结构决定行为。身份结构决定了我们作为领导者如何表现并调整自己融入环境。因此，身份认同一旦发生转变，领导力就会随之转变，所有一切也随之改变。

#

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/>。