

LC 白皮书系列

培育领导力

罗伯特·安德森

创始人、董事长 & 首席发展官

LEADERSHIP
CIRCLE®

目录

培育领导力	3
改变范式	5
创造性张力	7
领导力修炼	9
内在修炼:	9
行动修炼:	9
使命	9
愿景与共识	10
选择	11
应对内心的障碍	11
平衡理性与直觉	13
系统思维与设计	13
真实对话与勇气	14
构建齐心合力的学习型社群	15
结语	16
参考书目	17
作者简介	18

培育领导力

在组织发展史上,当前我们正从传统的家长式官僚组织形式向高参与度、高授权度的伙伴关系、协作学习型组织转变。在家长式官僚组织中,除了身处高位者,其他人不需要被赋予权力。然而,新型组织只有在各层级人员均可对其自身生活、工作和领导力采取有自主权的态度时才能得以存续。在本文中,我将充分说明,在所有组织变革举措中,个人发展都是不可或缺的关键部分。

彼得·布洛克(Peter Block)声称,文化变革不过是80年代的逃避借口。他注意到,大多数参与文化变革的人都没有意识到自己在文化困境的作用,而是忙于指责他人。你可以自测一下,看看是否如此,试问自己:“谁该为我在工作中感到的挫败感负责?”我们对待文化的态度就好像外面有一个亟待改变的“它”,而“它”从来不是我们自己。只有当我们意识到拉尔夫·斯泰尔(约翰逊维尔香肠公司的CEO)所说的“可怕的真相”时,赋权才得以开始——“我才是问题的源头,如果想要周围发生任何改变,我必须做出最大的改变。”

大多数组织变革努力的关键缺陷在于,对各层级人员所需的个人深度变化关注太少。其中一个错误的假设就是:我们可以从产生旧文化的意识、思维和行为层次中,创造出新的文化。如果这一致命缺陷未被挑战,那么变革开始时可能充满活力、愿景和行动力,但随着时间推移,人们开始等待他人先改变,或者等着他人批准才对新愿景采取行动,变革工作也就逐渐停滞。这种无自主性的态度阻碍了实质性的个人和组织变革。当我们按照这种心态行事时,就会:

- 始终将政治安全置于愿景之上。
- 不愿提出组织发展所需解决的实际问题,以此来避免冲突。
- 嘴上讲要放下控制,却从不真正审视自己深层的控制欲。
- 在知道所有步骤之前,不采取任何新行动,……因此什么也不会发生。
- 即使是简单的变革想法也要向上汇报,等待他人批准一些实际上是自己权限范围内的事务。如果提议被拒绝,或者更糟——没有得到回复,就推卸自己在其中的责任,而去责怪“他们”。
- 期望高层管理者给出所有答案,提供有感召力的愿景,并全面清理好我们所处的混乱状态(这样我们就不用自己动手了)。
- 等待文化的改变,等待混乱的信息消失,等待确保无风险的成功,然后自己才投入到变革中去。

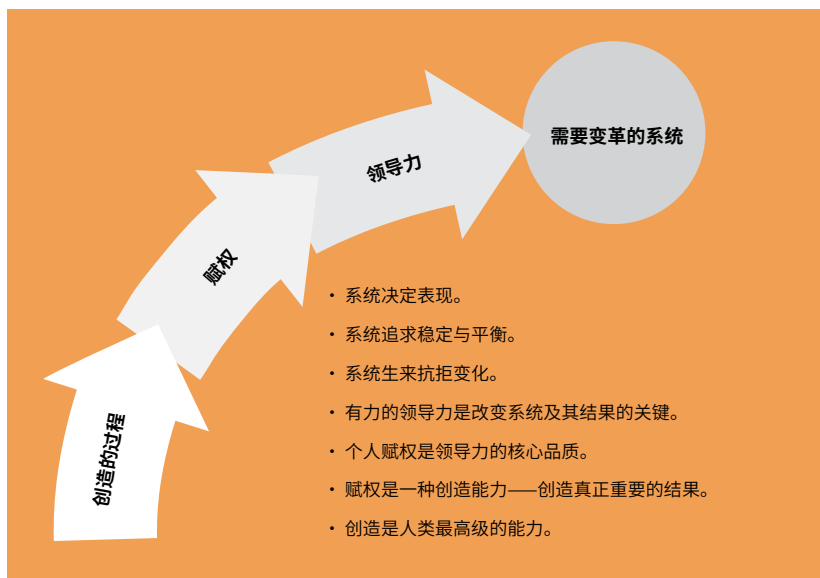
如果这种思想在系统中盛行,有意义的变革几乎是不可能的,因为没有足够的个人领导力来推动任何事情的发展。只有当我们中的某一个人(无论在任何层级)下定决心,将周围发生的事情看作是自己的责任,认为业务的成功和生活的成功都掌握在自己手中时,领导力才能产生。我们可以开始创造自己想要的未来,而无需等待任何人。我们选择在当前的文化环境中创造想要的未来,并开始学习实现这一目标所需的技能,这时我们才是有力量(empowered)的。

我将**赋权(empowerment)**定义为:学习如何通过我们的工作创造生命中最重要的东西。这不在于做什么,或给予他人什么。当我问人们,如果可以创造任何东西,他们会创造什么时,他们通常会描述自己最高远的志向,比如世界和平、爱、美好的人际关系,以及令人兴奋且有意义的工作。然而,对大多数人来说,创造真正重要的东西这个概念太过美好,如空中楼阁,而要在工作中创造这些重要事物则更是显得尤为陌生。我们的非官方统计显示,如果中了彩票,受访者中只有2%的人会继续留在自己目前的工作岗位。设想一下,如果日复一日,98%的人都是不愿意做自己的工作的,那么在创新水平、自豪感和致力于成为世界一流这些方面,美国制造的产品和服务质量发生实质转变的真正可能性有多大?几乎为零。

这既表明了组织已变得多么压抑,也证明了我们大多数人已经丧失了创造能力。由于不熟悉创造的过程,我们便会得出一个结论:我们无法创造自己真正渴望的生活和组织,重要的变革不可能发生,对此我们深信不疑。

赋权是我们生命方式的一次改变。我们从被动反应者转变为主动创造者,从被外部力量和环境推来拉去,转向自己书写想要的未来,并向其迈进。赋权让我们不再怪罪上司、文化、障碍和限制,也就是说,我们不再把当前的问题归咎于自身之外的任何外因,并对现状承担起全部责任。这意味着我们就像主人一样对待各项业务。我们就会成为官僚文化中的创业者。

赋权意味着让我们自己的行为与愿景保持一致。我们身先士卒,展现出希望他人效仿的行为。这意味着,在组织里我



们能够施加影响的部分,再打造一个我们坚信可以作为组织整体文化和工作表现典范的组织。赋权是一种为全局发展负责的态度,但并不要求整个组织为了支持我们的愿景铺设安全道路或重做安排。相反,赋权引导我们通过树立自身榜样来影响全局。这是一种高瞻远瞩、勇往直前、表里如一的姿态,也正是领导者应有的风范。

如果赋权是创造重要事物的能力,那么**领导力就是增强集体创造的能力**。当我们迈向赋权式的合作伙伴关系和学习型组织时,领导的任务从决策者、规划者和愿景描绘者,转向帮助组织学会创造自己的未来。随着权力逐步下放,越来越多的人被赋予了创造未来的

责任。因此,随着组织赋权的加强,我们也需要提升个人的赋权。

我们需要增强个人的创造能力。如果我们无法发展其他人的创造技能,那么高参与度的整体战略可能会失败。如果个人和团队不掌握创造的过程,很难想象组织还能达到高效的业绩以及高度的创造性、创新性和灵活性,还能创造自己期待的未来。这两者缺一不可。增强这种能力,正是管理层面临的新使命。

改变范式

我想要论证的是，思想和品格的深刻转变是未来领导力的先决条件。更流行的说法称之为“范式转变 (paradigm shift)”。我把当前更为常见的范式称为“问题—反应”结构。而对于领导力和人生而言，还有另一种更为罕见、更具挑战性的范式，我称之为“结果—创造”结构。由前者变为后者，将是未来领导力的核心范式转变之一。

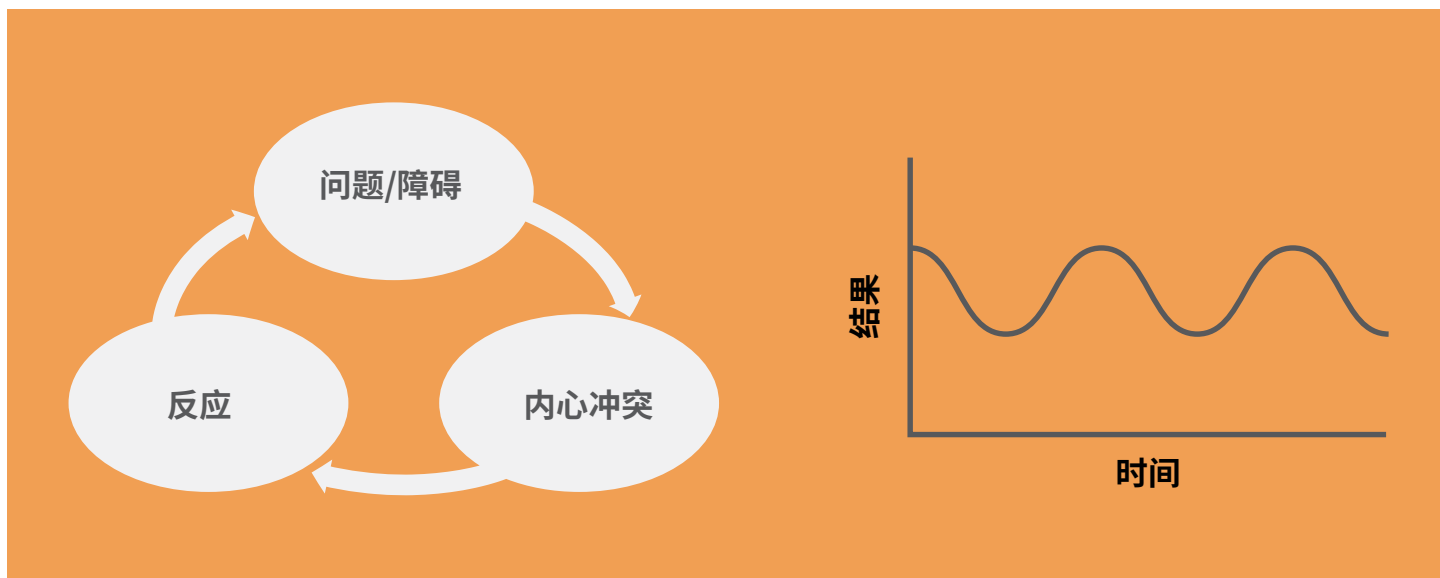


由于这种转变极为深刻，因此没有任何现成的公式可以引导我们从现状过渡到理想的状态。然而，我们可以比较详细地描述当前的范式，也可以详细地去描述上述的新领导力范式。

我将这两种结构模式视为截然不同的“生命姿态”，因为我们会在职业和个人生活中广泛地运用到。这两种生命姿态均有助于我们，但方式截然不同。我们用“问题—反应”的姿态来保护自己免遭危险和威胁；而当我们想要创造自己重视的事物时，就会运用“结果—创造”的姿态。

“问题—反应”的生命姿态有一个关键特征，即专注于消除我们不想要的东西（问题、障碍、威胁等）。当这种结构驱动我们的行为时，我们倾向于“远离”问题和障碍（或者更可能是远离这些问题引发的不快情绪），让它们消失。此时首要的目标是“恢复常态”。即便是最有效的问题解决策略也是聚焦于回到没有问题的状态，即恢复旧有的平衡——回到最初的起点。那么，问题在哪里呢？如果常态就是我们想要的目标，那没有问题。然而，领导者的任务通常不是维持常态，而是创造新的未来现实。

这种结构的另一个关键特征是由恐惧驱动。当我们的焦虑、内在的情感冲突成为首要矛盾时，“问题—反应”结构就会悄悄运作。这种情况下，我们会采取行动来“排解”焦虑——往往反而错失了解决真正问题或创造理想未来的良机。正因为确实有效，这种结构便更加隐蔽地发挥作用，并得到自我强化。也就是说，我们会通过采取行动或不采取行动来应对负面情绪，短期内这样的做法会让我们感觉更好。由于我们得到了想要的效果——感觉好一点——我们就会继续强化、持续使用这种结构。

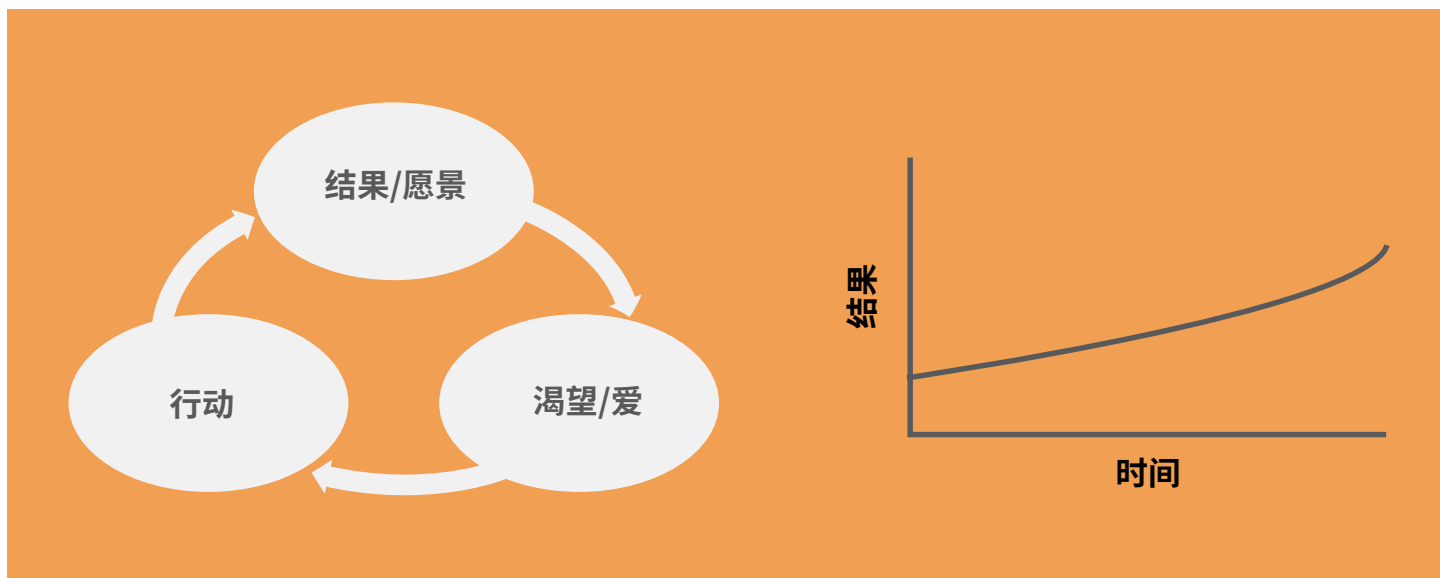


然而，当我们以感觉更好为主要目标时，很可能会产生两种不良的副作用。首先，因为我们的目标是快速解决焦虑，所以我们往往会急于求成，而不是设法解决真正的问题。因此，可以肯定问题会再次出现。其次，由于我们采取的行动主要是为了消除焦虑，因此激励行动的能量会逐渐消散。一旦焦虑消失，采取行动的理由也就不复存在。其结果是，我们停止了行动，问题又回来了。很多行动被发起，但能成功完成的少之又少。

你是否遇到过这样的个人或组织问题？你昨天能看到它，今天能看到它，明天肯定也还会看到它——尽管你过去、现在、甚至未来都在试图解决。甚至对你来说，越努力去解决，问题却越反复地出现！我想告诉你，当这种情况发生时，是“问题—反应”结构在控制你的个人行为或组织行为。从系统理论的角度来看，你正在经历振荡的行为模式是“问题—反应”这种结构带来的自然后果。

想必这种周而复始的行为模式对你来说并不陌生，同样你也可能知道另一种可能性的存在。你是否曾在生活或工作中创造过一项自己想要的重要成果，仅仅因为它对你意义重大？那件事情几乎按照你的预期实现，而且现在回顾起来也让你感到自豪。我们每个人天生都有创造重要结果的倾向——创造前所未有的东西，创造与我们抱负和价值观一致的未来。

“结果—创造”的生命姿态专注于预期的成果。这种结构从一种截然不同的情感中获取能量：用“爱”来形容也不为过。其行为模式是以成长为导向，而不是以循环往复的振荡为导向。在“结果—创造”模式下，有可能获得结果并不断获得更多结果。为什么呢？因为当我们出于对结果的渴望而行动，并看到这些结果逐步实现时，追求成功的动力就会不断增强。这并不意味着在创造过程中不会经历焦虑或遇到问题。我们仍会遇到挑战，但会去认识并理解它们，持续以愿景为目标采取行动。在这种结构中，我们体验到系统思维所说的可持续增长。在这个过程中，我们更有可能为眼前的困境开发出系统性的、长期的解决方案；实际上，愿景导向的结构自然会带来这样的结果。



在本文开头,我将**赋权**定义为:实现生活和工作中重要的事情的能力。我还提出,**领导者**们需要培养他人和整个组织的创造能力。我将领导力明确归为“结果—创造”取向。结合这两个定义,我把**赋权型领导力**定义为:一种生命姿态,即持续地将注意力和承诺集中于创造理想的未来上,并在现有环境中,与他人合作,采取行动,逐步实现共同的愿景。

领导力是一种生命姿态,是一种不同于常规的处事方式。它以愿景为导向,由激情和承诺驱动。稍后我们还会看到,这是一种更高层次的品格发展。在伟大领导者身上,我们往往能看到人类最崇高的品质和价值观。使他们卓尔不群的远非技术水平、市场知识和管理才能。他们是创造者,他们不断将自己塑造成自己真实本性的灵魂化身,从事最热爱的工作,创造值得自己和他人全力以赴的未来。

领导者,尤其是未来的领导者,是合作伙伴。他们创造共同的愿景,并与他人协作,将这一愿景付诸实现。不仅如此,他们还对他人和系统的发展做出关键贡献。他们的目标是帮助他人学习“创造的艺术”,并鼓励不断重新设计组织系统,使其更好地支持创造和协作。

创造性张力

如前所述,“结果—创造”的生命态度是实现真正领导力的基础,可视为个人和组织行为的一种深刻范式转变。这种结构自然而然地推动我们朝着理想结果前进,而不是回归原点。接下来,我想进一步探讨这一结构。

我曾提到有意识地创造我们想要的结果。我把这种描绘预期结果的图景称为“愿景”,稍后我会详细探讨愿景是什么以及如何获得愿景。现在只需明白,要创造一个结果,我们必须对其有清晰的构想,清晰到当我们真正实现它时,能

够立即识别出来。(如果这听起来过于简单,请记住,在“问题—反应”状态下,行动的唯一目标是消除问题或障碍,而不是创造结果。)愿景是“结果—创造”结构的核心组成部分,也是领导力的关键。

这个结构的第二个组成部分自然而然地源于第一个。在行动之前,我们必须清楚眼前的处境,也就是所谓的“当前现实”。在迈向目标的第一步之前,必须对现状有充分的了解。关键在于,不要陷入修补现状的陷阱——只需认清它。创

造者心中有超越现实的远大愿景,而不是单纯的修修补补或消除障碍。

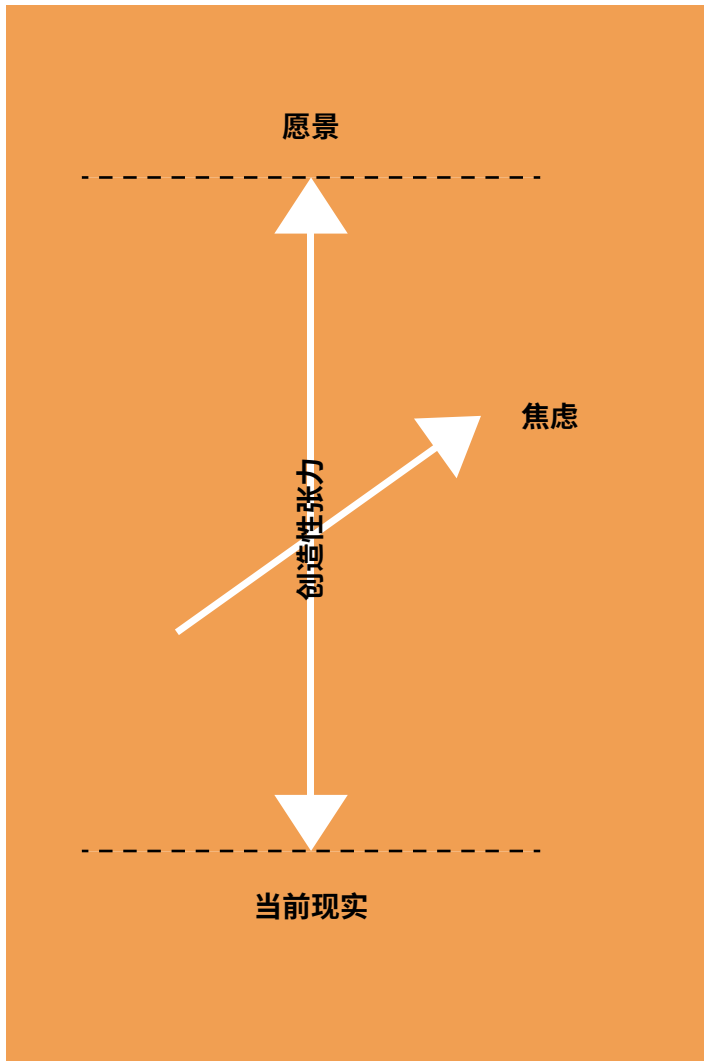
当愿景清晰且我们对当前现实有了深刻的认识时,我们会自然而然地察觉到“结果—创造”结构的第三个,也是最强有力的组成部分:意识到现状与理想结果之间的差距。这种觉察会产生一种正向的力量,我称之为“创造性张力”。

如果我们能专注于想要的结果,并如实面对现实(而非急于应对现状),这种结构会自然推动现实逐步向愿景靠拢(Fritz, 1989)。培养和维持“创造性张力”是“结果—创造”生命姿态的核心修炼,也是持续成长的动力源泉。领导者精通这一修炼,因为他们将现实与理想的差距视为助推变革的强大动力,而非敌人。

然而,建立“创造性张力”并非易如反掌,尤其是在“问题—反应”结构已成习惯成自然的情况下。当我们意识到理想与现实之间的差距时,往往会焦虑丛生。

面对“创造性张力”会引发焦虑,这实属情理之中,人人都会经历。关键在于,我们有选择的余地:要么因焦虑而做出反应,陷入“问题—反应”结构无法自拔(尽管初衷是好的)。要么心无旁骛,专注结果,将焦虑视为当前现实的一部分,泰然处之。

这其中的区别很微妙,但却强大,让我们看到为什么培养领导力需要终生修炼。领导者不仅要维持“创造性张力”,甚至主动寻求它,拒绝陷入对焦虑的本能反应中。他们不会忽视负面情绪;相反,他们善于观照并了解自己内心的恐惧。但他们也深知,“创造性张力”——如同橡皮筋被拉紧时的紧张感——正是实现理想结果的最佳动力源。



领导力修炼

有八项修炼能够有效促进并维持向真正领导力的“结果—创造”姿态的转变。其中大多数是内在修炼，即领导者针对自己进行的内在功课。正如沃伦·本尼斯所言：“领导者的工作就是内在的修炼。”另外几项修炼则与具体行动相关。以下是这些修炼的详细介绍。

内在修炼：

- 不断淬炼值得自己全身心承诺的**个人使命**
- 将这一使命转化为对未来的**愿景**
- **选择**并全身心地投入于这个未来愿景
- 勇敢面对并深入探究限制自己的**恐惧和内在障碍**
- 培养**直觉**，用以平衡和引导理性分析

行动修炼：

- 学习**系统性思维**并设计新的体系
- 在与人合作、追求愿景的过程中，**真诚且勇敢地**与他人展开**对话**
- 建立并发展领导力**学习社群**

使命

领导力源于对使命的追求。使命是一种渴望——一种对灵魂此生最想追求的事物的爱。希腊人称之为爱神 (Eros)，指的是追随我们生命中最为缺失或未竟之事的**能力**。使命不是我们发明创造出来的，而是从内心自然流出来的。我们若留心，它便会找到我们。这便是领导力的真谛。

大多数人对这种持久的使命感尚感陌生，并非因为我们没有使命，而是因为没有将静心专注的修炼融入生活。缺乏这一修炼，我们可能会偏离方向，无法实现真正的命运。发现使命其实就是倾听生命一直在告诉我们的事情。生活已经对我们呢喃了很久，提醒我们真正重要的是什么；它已经为我们一路留下了痕迹。我们需要的是勇气和修炼，专注于内心灵魂细微的召唤。

沃伦·本尼斯在《成为领导者》(On Becoming a Leader) 一书中写道，所有接受他采访的领导者都一致认同以下几点：“领导者不是天生的，而是被锻造出来的。他们的自我锻造比任何外部手段都重要。他们的出发点并非成为领导者本身，而是想要充分、自由地表达自我。成为领导者也就是成为自己，非常简单，但也非常艰难。当务之急是，找出你是个什么样的人，然后成为那个样子。”

对使命感持续的发现和探索是“结果—创造”姿态的核心修炼，也是真正的领导力发展的起点。领导力发展的旅程要求我们既关注内在世界，也关注外在世界。在这种对生命的深度关注中，若我们能追随灵魂深处的渴望，直至它引领我们走向愿景，我们就会渐入领导力的佳境。我坚信，这不仅是通往卓越领导力的路径——一种能够赋权他人、变革组织、推动社会进步的领导力——也是生命的真正意义与追求。

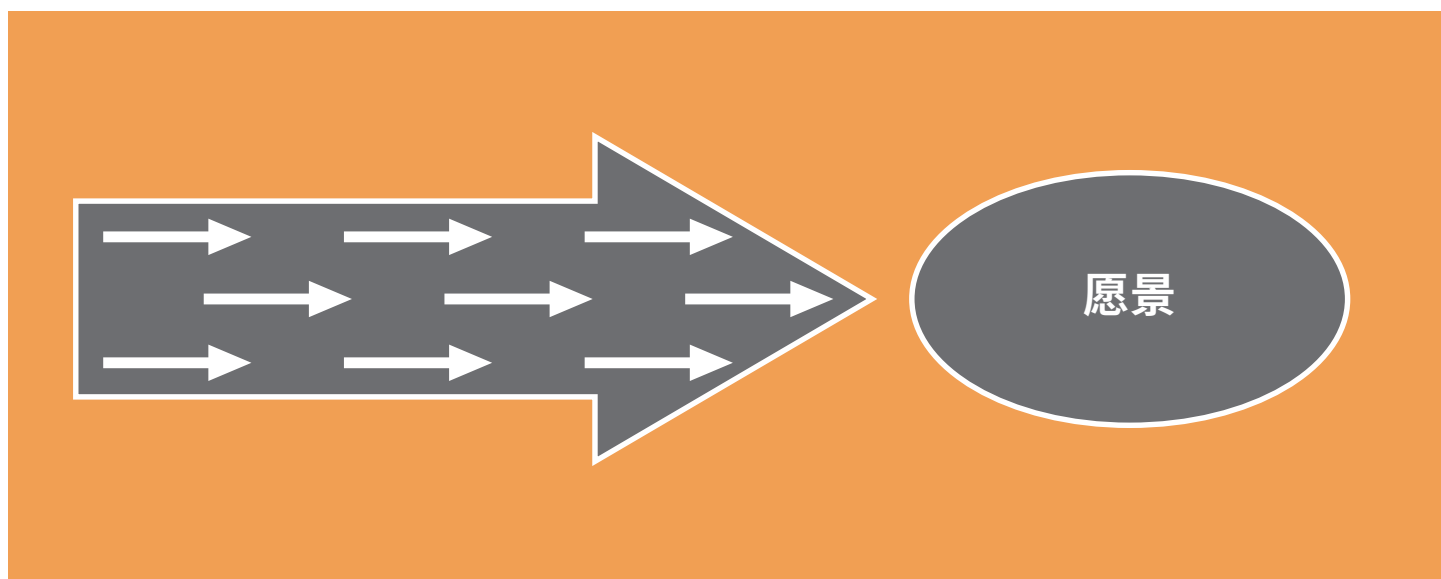
愿景与共识

如果使命是领导力的起点，那么愿景就是领导者的首要贡献。领导力的本质在于明确并追随一个源自更高使命的愿景。每个人都有一个独特的使命，它通过我们的生命寻求表达。愿景则是我们具体如何实现这一意义的蓝图，是我们感知灵魂渴望追求的具体方向。真正的愿景既具体、又具有战略性、崇高性，并且关乎集体利益。

愿景是**具体的**。它要够具体，一旦得以实现，我们马上就能认识到。肯尼迪总统的国情咨文便是一个很好的例子。他在演讲中号召全国：“……在这个十年结束前，将人类送上月球并安全返回地球。”注意，他并没有模糊地说“我们将探索宇宙……”（这种表达只描述了方向或意愿）而是明确指出了他所设想的结果，详细到每个人都能清楚知道我们已经完成了这个目标（正如1969年7月的情景）。

愿景具有**战略性**，但它本身不是战略。战略是从现状到达愿景的路线图，而愿景是战略的顶点，是对企业未来某个时间点状态的描述。它为组织指引方向，帮助组织在未来蓬勃发展。虽然愿景回应了当前市场的现实情况，但它描绘的未来并不受现实限制。愿景明确了组织在满足真实需求、服务市场以及应对社会文化要求中的独特贡献。

愿景是**崇高的**。它代表着我们对生活和工作的最高渴望（Kiefer and Stroh, 1984），在精神上坦然无愧并且充满想象。一个崇高的愿景远比利润或市场份额的承诺更能够打动人的内心。这些都是愿景通常包含的要素，但所谓崇高，是指它呼应着我们最深层的价值观、更高的渴望和个人使命。因此，崇高的愿景使对它的追求变得同样富有意义和价值。



愿景关乎集体利益。要推动组织发展，必须让他人认同并围绕共同愿景齐心协力。一些领导者主张先制定愿景，再让他人加入其中，但这种做法带有家长式的色彩，往往事与愿违。参与他人的愿景无法带来真正的力量，而是要通过领导者清晰表达愿景，促使他人反思自己的立场和价值观。在强有力的领导力号召下，个体很难保持中立，往往会被激励去重新审视自身的利益和立场。当其他人发现通过与领导者合作能够实现自己的目标时，对愿景的共识便自然而然地形成了。

领导者通过身体力行，激发他人反思，并就共同使命展开真诚对话，就为组织的真正使命和愿景浮出水面创造了条件。真正的愿景共识是在持续对话中逐渐形成的。领导者不仅要发起对话、推进对话，还要在影响他人的同时也乐于接受影响。持续对话的产出是，对当前现实的共同认知和能够代表团体最高追求的愿景——这一愿景不仅带来激动、敬畏和成就感，更能推动组织走向成功。

选择

领导力的另一个关键修炼是，在我们尚未掌握实现愿景的方法之前、在感觉还不完全安全时，甚至在不确定是否可行的情况下，勇于做出承诺。我把这种承诺称为“选择”。选择一个结果，就是在面对种种看似不可行的理由时，依然坚定地承诺要实现愿景。选择是最根本的行动，一切都从选择开始。

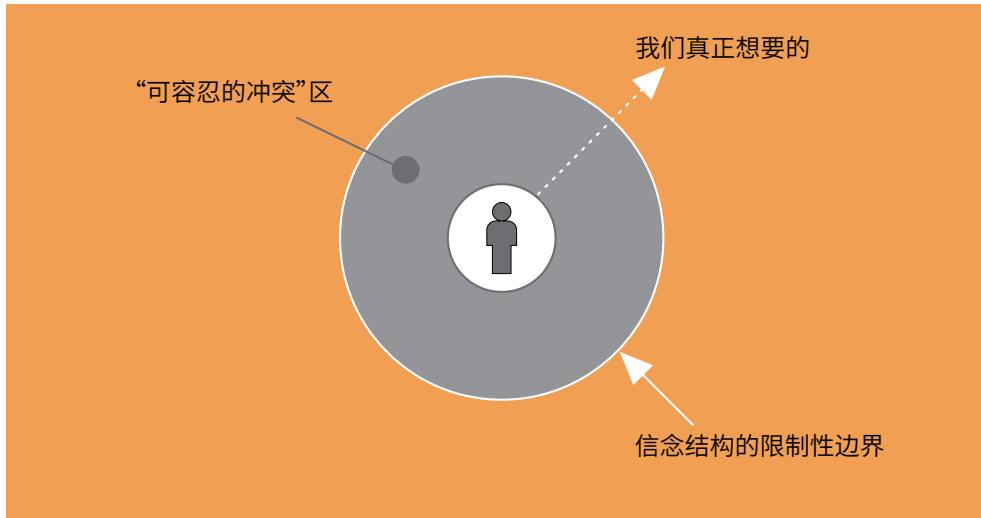
选择，就是纵身一跃。这意味着在一瞬间接受追求这一选择所带来的一切风险，也意味着放下对“如何实现”的执念，信任在过程中会自然涌现出创造性的解决方案。大多数人并不习惯全情投入，95%的承诺与100%的全力以赴之间有着天壤之别。领导者常常自问：“如果我确信不会失败，我会追求这个目标吗？”如果答案是肯定的，他们就会做出选择，充分意识到可能会失败，但也明白，避免失败的最佳方式就是倾尽全力。

在做出选择时，许多人会感到强烈的焦虑，这种焦虑源于他们内心对自身可能性的信念结构。领导者会细致入微地观察自己的焦虑，寻找其背后隐藏的信念，进而找到与这些信念和谐共处的方法，以提高实现愿景的可能性。这些信念往往是我们创造想要结果的最大障碍。在做出选择之前，消除这些信念并不是必要的（事实上，正如稍后所述，这些信念是无法完全根除的），也不需要做出选择之前解决由信念引发的内心冲突。我们只需清楚自己想要什么。如果我们真正渴望，就能做出选择，即便内心的矛盾和焦虑依旧存在。而如何有效应对这些焦虑与冲突，便是下一项领导力的修炼。

应对内心的障碍

我们每个人都是“自我地图”的绘制者，会根据个人经历对现实与自我的本质做出评估。然而，这些评估往往是在年少无知、经验不足时形成的，因而我们的“地图”上充满了错误。这些错误多数表现为将自我价值和安全感与外在事物挂钩，例如他人的认可、赞许、爱、完美、正确、合群、出类拔萃、功成名就等等。这些等式（如“价值=认可”）导致我们

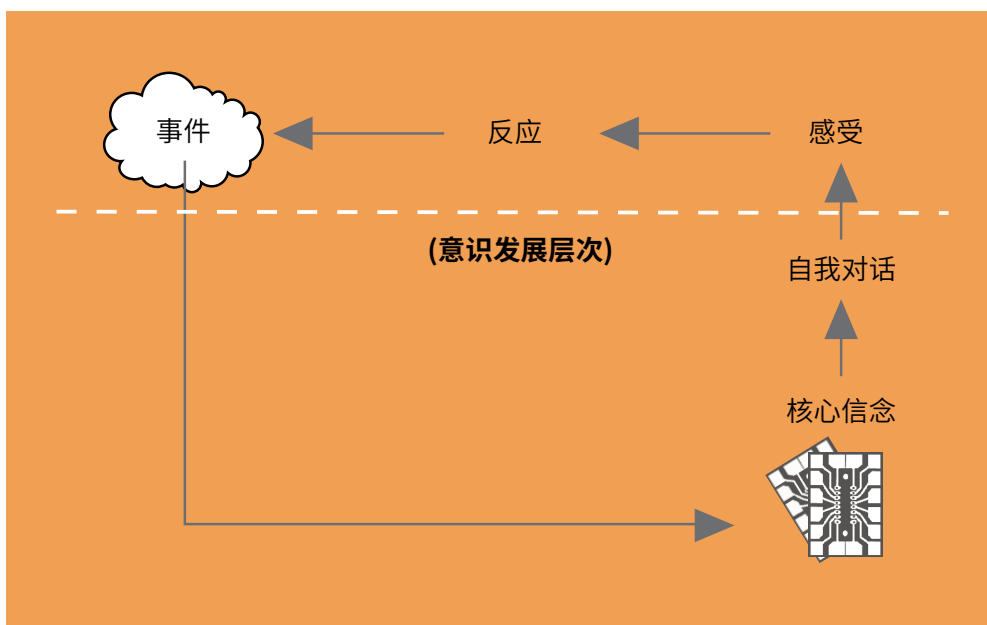
不断追逐与价值和安全感相关的外在目标,形成了一种强迫性的需求。我称这些等式为信念结构。此外,还有一些信念设限了我们的能力与潜能(如“我不能在众人面前从容发言”)。我们也会形成关于他人和现实的信念(如“世道险恶,人心叵测,人人都只为己谋”)。所有这些信念结构共同勾勒出一幅我们用以导航人生的“现实地图”。



当我们发现或选择真正渴望的目标,或者采取行动时,如果这些与我们内心的现实地图或身份认同地图发生冲突,就会产生种种恐惧的变体:焦虑、怀疑、绝望、愤怒、无助、紧迫感等。如果我们选择通过“反应”来减轻恐惧,固守在“可承受的冲突”范围内(Fritz, 1989),那么我们的未来就会被内在地图(由信念结构设定的边界)所左右,而非基于有意识的选择。由于大多数人的

地图存在“错误”,倘若依赖这张地图作为指引,必然会南辕北辙。如此一来,生命的轨迹将被过去的选择和结论所掌控,而不是由我们所期望的未来主导。

许多成功的管理者和员工都在无意识地沿袭童年时建立的策略,以求获得安全感和自我价值。对此,你可能会觉得这是无稽之谈、信口雌黄。然而,我深信此言不虚。每当我们经历某些事件时,潜意识或核心信念便会受到挑战,继而引发内心的自我争论,牵一发而动全身,最终影响我们的感受、反应和行为。这就是所谓职场中的“问题—反应导向”。



此外,由于这些信念结构是无意识的,我们常常发现自己言行不一,信誓旦旦地宣称某种信念,但行为却与之背道而驰。旁观者清,当局者迷,大家都能看到,唯独我们自己浑然不觉。“言”和“行”之间的差异在于,前者是有意识心智的决定,而后者则受到无意识自我的驱动。如果我们对信念结构始终茫然无知,那么这些信念就会主宰我们。只有抽丝剥茧地发现并审视这些信念时,才能有机会管理它

们。

这项探索——发现并重构那些阻碍我们创造最重要事物的信念——是个人蜕变的深层功课，也是实现真正组织转变的必经之路。这无疑是所有领导力修炼中最具挑战性且最不寻常的一项，因而尤为关键。

平衡理性与直觉

本文中关于领导力的许多建议都高度理性，但并非我们熟悉的线性、逻辑思维。领导者的个人使命感并非来自逻辑，而是来自灵魂。对重要结果的构想，既由理性的大脑皮层产生，也由非理性、无意识的心灵塑造。我认为，反而正是我们的“过度理性”，使我们难以设想那些我们暂时不知道如何去创造的结果。传统的分析技巧无法在复杂系统中找到支点（参见Senge, 1990）。正如杰罗姆·威斯纳（Jerome Wiesner）所言：“有些问题过于复杂，无法用理性、逻辑的方式解决，它们需要洞察见解，而非现成答案。”

我们常常因为文化对理性的偏好而忽视直觉。为了有效领导，我们需要充分利用各种掌握到的信息。我们需要突破传统理性思维的局限，去掌握各种形式的见解。我们需要看见用线性逻辑方法无法察觉的关系和相互交织的联系。领导力的修炼在于承认直觉真实存在且人人具备，并可通过练习使其日臻完善。正如哲学家叔本华所说：“我们拥有超越头脑的智慧。”

系统思维与设计

在出现一个新颖而引人入胜的愿景时，组织的结构必须也随之演变。因为如果忽视了结构上的变革，愿景就难以实现。愿景的失败往往是因为结构力量远比个人承诺更为强大。只有当领导者有勇气迎难而上，直面结构变革的挑战，才有望让愿景成为现实。

组织系统似乎拥有自己的生命。当变革来临时，如所有生物一般，它会寻求回到原有的平衡状态（Senge, 1990）。这种对变革的抵抗有助于系统的存续，也使变革异常艰难。无论是加大动力，还是提升技能，最终都无法从根本上战胜这种顽固的抵抗力。真正能够撼动系统的是四两拨千斤的杠杆性行动，即有策略地集中力量，对特定杠杆点采取行动，而这些点可能与当下困扰我们的症状在时空上相隔甚远。找到这些杠杆点要求我们具有识别和探索当前现实中千丝万缕的系统性联系的能力。这意味着，当我们建立“创造性张力”时，看到的是当前系统的结构，而不仅仅是表面的症状和问题。为此，我们需要克制，避免对最为明显、最具冲击力的表面症状做出即刻的反应，而是聚焦于我们选择设计的新系统。同时，也要忍受不去应对所有问题所带来的焦虑，耐心寻找杠杆点。

领导在落实愿景中的首要角色是结构的架构师。架构师并不亲自参与施工，而是引导整个建设过程。这意味着高层领导者需要确保所有过程正常运行，组织可因此而逐渐学会系统性思考并不断自我重塑。这并非由高层领导者来进行重构，然后要求他人来适应新的角色和流程。真正的挑战在于制定一个变革策略，能够广泛吸引各方参与到系统的持续更新中。此外，领导力发展的深度功课需要与系统重构同步进行。当领导力发展融入广泛参与的系统重构策略时，愿景就会成为现实。个人一旦进步，就会将这种进步直接转化为组织的提升。

真实对话与勇气

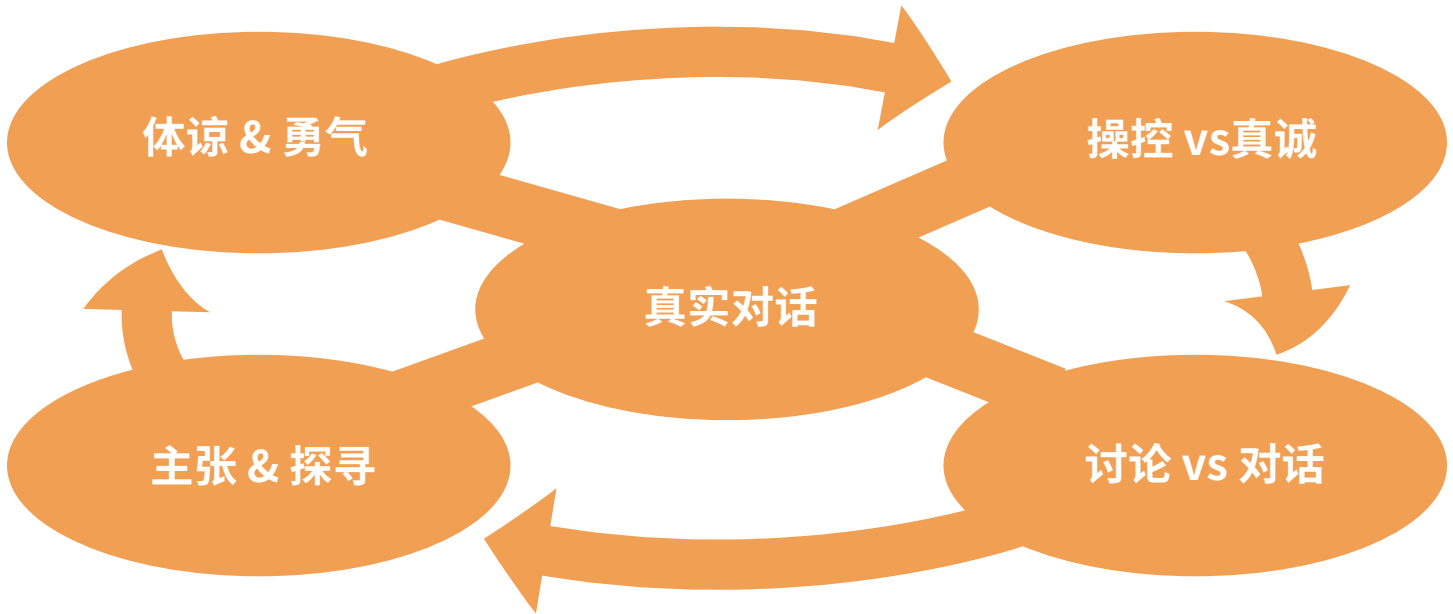
有很多关于组织文化，以及如何应对和改变组织文化的书面和口头讨论，但大多数资料讨论文化时，好像文化与组成组织的个体是分离的。事实上，正是所有个人每日的行为在不断地创造和重塑着文化。重塑文化的力量源自真诚。当某人在会议中不再伪装，直面大家回避的问题，发自内心地表达时，我们都知道会发生什么：房间瞬间安静，所有人都屏息倾听，注意力集中在发言者身上。有人停止了常规的游戏，这就是力量。这一刻，文化的转变才真正有了可能。

如果我们真正承认自己在与他人交往中有多少行为是出于内心的恐惧，恐怕会大吃一惊。我们可能很容易表现出愤怒，但却掩盖了愤怒下的真正伤痛。我们在会议上在上司和同事面前发言或保持沉默，希望展现才智，避免显得愚蠢，但很少意识到驱动这些行为的潜在恐惧。在与同事或亲友发生冲突或意见不合中，我们在捍卫立场、表达观点、并选择性聆听他人时，胸口会不经意地微微紧缩。这种紧缩是防护心灵，避免他人伤害的体现。我们隐藏内心柔软的部分，他人无法看到真实的我们自己。我们隐藏内心柔软的部分，甚至我们也不能看到真实的自己。当触及心灵时，我们往往退回头脑。所有这些已经类似的策略本质上具有操控性。为了换取支持、好感、安全甚至友情，我们往往歪曲了自己或自己的真实想法。

在职场的日常对话中，我们选择操控还是真诚，直接决定了组织文化的形成。真诚对话是一项终身的功课，它始于我们选择向自己的生命和体验敞开，停止躲避自己和他人，卸下防护自己心灵的铠甲。这是最艰难的功课。不是追求无所畏惧，而是学会在恐惧中真实表达自己的想法。因此，真诚的对话使我们面对一个选择：在生活中是以操控的姿态行事，还是以真实的态度前行。迈向更大程度真诚的旅程，起始于发自内心地承认自己的操控策略。

当我们在操控与真实之间做出选择时，还会面临另一种影响文化建设的选择：**讨论**还是**对话**。正如彼得·圣吉所描述的，讨论 (discussion) 与打击 (percussion) 词源相同，意味着互相抛出各自的观点，试图得分、赢得胜利。这种做法在大多数组织中已经成为一种常规的政治流程。而对话 (dialogue) 则不同，正如史蒂芬·柯维所说，对话就是“先求理解，再求被理解”。要参与对话，我们必须坚信自己仍有需要学习的东西。如果我们确实有东西要学，那么就必须平衡使用“**主张**” (advocacy) 与“**探寻**” (inquiry)，“主张”就是自己想强力表达的观点的同时；而“探寻”则是探究他人的信念、感受和体验，以及他们难以表达或不敢面对的东西，等等。只有当我们在内心深处走过了这一段历程，才能真正地服务他人。

要做到这一点，尤其涉及我们深切关心的议题时，需要同时具备“**体谅**”和“**勇气**”。如果我们想设计并建立一个能支持我们价值观的组织文化，就必须在每一次互动中践行这些价值观 (Block, 1987)。这常常意味着要说出真相，也就是说，表达我们真正的想法，尽管可能会导致不被认同，甚至是失去那些能带来自我利益或自尊的东西。我相信，我们几乎总是心知肚明该说什么，但往往因为缺乏勇气而选择沉默。



我们常常认为，发声就会被“枪打出头鸟” (Block, 1987)。在组织生活中，确实有这样的人会受到攻击。然而，研究清楚地表明，人们更常因发声的方式，而不是发声的内容而受到指责。他们被“枪打”是因为傲慢、敌意、指责、破坏、逃避责任或人身攻击 (Hornstein, 1986)。我将这些行为视为勇气的阴暗面——有勇，但无情。体谅意味着承认他人有自己合理和有效的立场，理解他人所面临的严酷现实，同时坦承自己对现有问题的责任 (Block, 1987)。如这种对话质量能够占据主导，文化变革则并不缓慢。真正缓慢的是在日常交谈中不断融入真实对话的过程。

领导力的艺术在于勇于行动，同时又要心怀体谅。我同意唐纳德·沃尔夫 (Donald Wolfe) 的观点：“当自己的情感正在发生冲突，而且不听使唤时，仍然保持对内心的觉察需要一种特殊的勇气。在许多情况下，说出真相需要特别的勇气，尤其是当真相不受欢迎且可能引发他人的愤怒时……而且，完全依照自己的信念和价值观生活，持之以恒地采取行动，即便可能失败或遭受他人的敌意和排斥，也同样需要勇气。”

构建齐心合力的学习型社群

我们的组织过于复杂，无法仅靠个人来理清。我所描述的领导力修炼大多是个人的，然而这些修炼无法在孤立中成功掌握或实践。我们需要与他人分享我们对目标与意义的探索。当我们共同选择要创造的成果时，这一行动会变得更加有力；事实上，如果要共享成果，这个选择必须是共同的。我们面临的内在障碍，往往令我们惊讶的是，周围的人也熟悉这些问题，且可以一同克服。我们试图领导和改变的系統超出个体能力，只有团队中共同的见解、分析和直觉，才能发现那些最有潜力的行动杠杆点。

想象一下，一群领导者一起学习，一起探讨他们的共同使命、对生活和组织的愿景，以及内在障碍带来的各种影响。这样的群体可以称为“领导力学习社群”。

我们应下定决心去发展并促进这种领导力学习共同体——由各个层级的领导者组成，一同实践我所提到的修炼。我们需要那些能够用积极的赋权行为（如“真实对话”一节中提到的那样）取代负面政治角力的领导者。十三世纪的神秘主义诗人鲁米曾说：“如果你不真诚，你将带来极大的伤害；如果你敞开心扉去接纳神的爱，你就是在帮助那些素未谋面也无缘相识的人。我说得对吗？请快说‘是的’。”我们应当敞开心扉，接纳我们每个人心灵中最真实的部分，不论我们信奉哪种信仰或修炼。我们都曾在与“不真诚”的人共事中感到受伤。如果你像我一样，那么肯定也曾因自己失信的行为给他人带来痛苦。因此，组织中迫切需要建立这样的社群，激励各个层级的人共同觉醒。

结语

当今世界对领导力的需求达到了前所未有的高度。以往，领导力常常在危机四伏或外敌入侵时应运而生，而如今，我们并未面临显而易见的外敌或危机。然而，我们眼前的挑战却揭示了现行世界秩序中的根本缺陷。我们现有的思维正是问题根源，因此无法用以解决这些缺陷。我们所需的领导力应当以心灵使命为基石，具备高瞻远瞩的愿景，从全局系统的角度出发，勇于直面个人和集体的信念挑战，并以真诚和勇敢的态度与他人携手共进，开创未来。这一未来能否实现，取决于我们的企业愿景与文化能否推陈出新、脱胎换骨。这需要具备内在力量的领导者——他们能够发自内心地创造，与他人通力合作，建立学习型社群，活出真实的自己。

我相信，我们来到世上，是为通过提升自身能力，创造出真正有价值的成果，为世界做出贡献。同时，也是为了通过探究并重塑自己的信念体系，最终达到自我的圆满。奉献世界，修炼自我——这两者结合起来，正是成为领导者的关键所在。以诚心诚意的态度，知行合一地投入到对自我和世界的学习与反思中，这将引领我们迈向卓越的领导力，达到真正的自我赋权，成就伟大，并推动组织、国家乃至全球共同体，朝着彰显我们最高理想的方向不断前行。

参考书目

- 詹姆士·艾伦 (Allen, J.), 《做你想做的人》(*As a Man Thinketh*), Brownlow出版公司, 1910年。
- 沃伦·本尼斯 (Bennis, W.), 《成为领导者》(*On Becoming a Leader*), 阿迪生·韦斯利出版公司, 1989年。
- 彼得·布洛克 (Block, P.), 《赋能授权型经理: 激活员工点燃创业精神》(*The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*), Jossey-Bass出版社, 1987年。
- 史蒂芬·柯维 (Covey, S.), 《高效能人士的7个习惯》(*The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*), 西蒙与舒斯特公司, 1989年。
- 罗伯特·弗里茨 (Fritz, R.), 《最小阻力之路》(*The Path of Least Resistance*), Fawcett-Columbine出版社, 1989年。
- 卡伦·霍妮 (Horney, K.), 《我们内心的冲突》(*Our Inner Conflicts*), W.W.诺顿公司, 1945年。
- 哈维·霍恩斯坦 (Hornstein, H.), 《管理者的勇气: 如何重振公司又保住饭碗》(*Managerial Courage: Revitalizing Your Company Without Sacrificing Your Job*), 约翰·威立父子出版公司, 1986年。
- 弗雷德里克·哈德逊 (Hudson, F.), 《成年岁月: 掌握自我更新的艺术》(*The Adult Years: Mastering the Art of Self-Renewal*), Jossey-Bass出版社, 1991年。
- 查理·基弗 (Kiefer, C.) 和彼得·斯特罗 (Stroh, P.), 《组织发展新范式》(*A New Paradigm for Developing Organizations*), 创新协会, 1984年。
- 安东尼奥·马查多 (Machado, A.), 《马查多诗文精选》(*Selected Poems and Prose*), White Pine出版社, 1983年。
- M·斯科特·派克 (Peck, M.), 《少有人走的路》(*The Road Less Traveled*), 西蒙与舒斯特公司, 1978年。
- 赖内·马利亚·里尔克 (Rilke, R.), 《里尔克诗选》(*Selected Poems of Rainer Maria Rilke*), 罗伯特·勃莱 (Robert Bly) 译, Harper & Row出版社, 1981年。
- 彼得·圣吉 (Senge, P.), 《第五项修炼: 学习型组织的艺术与实践》(*The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*), 双日出版社, 1990年。
- 彼得·威尔 (Vaill, P.), 《管理是一门表演艺术: 混沌时代变革的新思维》(*Managing as a Performing Art: New Ideas for a World of Chaotic Change*), Jossey-Bass出版社, 1989年。

作者简介

作为TLC的创始人兼首席执行官,鲍勃·安德森创立并带领了多次深度领导力发展工作坊,开发了史无前例的领导力测评工具,并指导全球各地的执业顾问应对艰难复杂的领导力变革。鲍勃在领导力发展领域的开创性工作和远见卓识,影响了该领域近30年。早在高中和大学时期,鲍勃就已经频繁参与个人和领导力发展静修的组织工作。在商学院时,他对统计学和经济学的热爱,造就了他独特的天赋。他擅于将复杂的思想整合起来,形成了强大且切实可行的领导力发展模型和方法。在制造业担任管理岗位时,鲍勃收获了他的组织发展硕士学位。在职业生涯早期,他很幸运得到了彼得·布洛克的指导,同时也与业界一些最负盛名的专家交流紧密,包括:彼得·圣吉、罗伯特·弗里茨和肯·威尔伯。他还和大卫·怀特(David Whyte)共同带领了自己创办的工作坊。

如今,在鲍勃的领导下,TLC的客户已经跻身全美企业顶尖水平。“如今,我们意识到,领导力是一项转型工作,领导者需要做出深刻的转变——更深入地理解自己、世界,以及和他人的关系。这项深刻且长期的工作,是全景领导力致力于奉献的工作,也是我们持之以恒的使命。我们邀请各类组织都能加入到这项深刻的转变中来。”