

LC 白皮书系列

领导力之路, 绝非四平八稳

罗伯特·安德森

首席知识官 | 联合创始人

LEADERSHIP
CIRCLE®

目录

领导力之路, 绝非四平八稳	3
创造性和反应性心智结构	4

领导力之路, 绝非四平八稳

LCP测评与其他360度测评相比, 其独特之处就在于, 测评中包含了丰富的领导力理论, 有坚实的理论框架作为测评结果的基础。事实上, 有些人说, LCP测评充分地整合了过去50年来领导力发展领域中最好的研究和理论框架。本文的目的不在于综述这些研究和理论, 而是介绍构成 LCP 测评结构的一些核心框架。你可以继续阅读本文, 或[点击链接](#), 观看鲍勃·安德森的视频讲解。

在我看来, 作为成年人, 我们需要应对的核心张力, 尤其是对于领导者来说, 就是使命与安全之间的张力。每个人都受到某种使命的指引, 某个希望终我一生去实现的使命。领导者, 尤其是伟大的领导者, 会被深深的个人使命感所打动。他们去伪存真、精炼使命, 为使命呐喊。伟大的领导力, 就出现在当某人为重要的使命摇旗呐喊的时候, 这个使命甚至超过其他任何事情, 他们的一生都围绕这个使命而运转。为此, 他们会去创建能够反映这个使命的组织, 将使命转化为愿景, 转化为想要用尽自己整个人生去实现的那种贡献。

我不知道你是否有这种感受, 但是, 一旦我用使命来引导自己的人生, 我很快就会感觉到, 这样做是有内在固有的风险的。我当然也一直希望, 能有一种安全的路径来实现使命, 但我也没有找到。澄清使命、聚焦使命所自带的天然的、内在的张力, 就在于它会马上增加风险出现的几率。我自己也是创业者, 管理着一家增长中的全球企业。所以, 我也很能理解, 为追寻使命, 我无时无刻不在面对风险。

我们工作的部分原因, 是为了满足自己对安全的需求。也就是, 我们工作, 是为了能还房贷, 能在经济上支持自己和亲人的生活。我深知这种压力。我的孩子也还没念完大学, 我也有房贷要还, 退休的钱也还没有完全攒够, 所以我工作, 一部分也是为了安全和保障。

如果我在大型组织中任职, 我也很可能会认为, 这些保障与晋升是息息相关的, 一旦升职, 不仅我的收入会更多, 我的职责范围和影响力也会扩大, 似乎就会让我的处境更安稳。这是因为, 随着职位上升, 我也会越来越谨慎。职位越高, 风险越大, 利益相关者越多, 跌落的代价也越沉重。如果我们想要顺利晋升, 我们需要脱颖而出, 获得并维持周围人对自己的赞许, 尤其是上司和关键利益方的认可。失去名望, 失去上司和利益相关方的青睐, 对我们的职业发展是很不利的。所以, 领导力内在固有这样的张力。我们无时无刻不在应对它, 无论是在战略上, 资源上, 还是权力政治方面。每个人都希望参与伟大的事业, 同时又渴望安安稳稳地实现愿景。然而, 通往伟大的路不可能四平八稳。就这么简单。

这与LCP测评的联系在哪里呢?你收到的LCP测评结果, 其基本架构实际上就是这个核心张力。换句话说, 测评结果反映的是, 你的领导力更多关注于使命还是安全。如果你关注的是使命、愿景和贡献, 测评结果总图上半部分得分就会更高;但如果你更关注安全, 那么下半部分得分就会更高。

创造性和反应性心智结构

如果我们的人生和领导力更关注于创造重要的东西，以此为首要驱动力，我们就处在我所说的“创造性（心智）结构”中。如果我们的导向，或首要焦点更多在于明哲保身，那我们就更多处在我所说的“反应性（心智）结构”中——在你受到威胁时，驱动你采取自保的行为策略。

我来说明一下这两者的差异。我很喜欢“结构”这个概念，系统动力学认为，结构可以决定表现。我父亲曾是工程师，所以从小我就从他那学到，某个事物的设计可以预先决定它的表现模式。比如，我的车肯定跑不了NASCAR（全美运动汽车竞赛）。但同样地，NASCAR赛车也达不到每加仑60英里的油耗表现。这就是结构决定表现。所以，如果我们处在反应性结构中，我们的领导力表现模式，就与处在创造性结构中时截然不同。

那我们先来看一下反应性结构吧。我想借用一个故事来说明反应性结构是如何运作的。我曾经受邀参加一次人寿保险大会。活动由一位美国顶尖的保险销售主办，他在会上向参会者传授人寿保险销售技巧。我的演讲结束后，一个人上前找到我，说：“你说的简直就是我的人生。”

我说：“啊，我确是想尽量总结人生发展规律。”

他说：“不不不，我得跟你好好聊一聊。我们可以一起吃午餐吗？”

我说：“好啊，当然可以。”

我们后来一起去吃午餐，下面是他的原话，能反映出很经典的反应性结构。

我问他：“你想聊些什么呢？”

他说：“我遇到了问题。”

马上我就看到，这是典型的反应性结构：一切始于问题。于是我说：“好，什么问题呢？”

他说：“我没有学到任何东西啊。”

我说：“这是什么意思呢？”

他说：“就是，我知道怎么卖保险，而且我也很擅长卖保险。”

我说：“也就是说，你来参加这个大会，浪费了一个星期时间和差旅成本，但这又有什么大问题呢？”

他说：“但是我的业绩反映不出来我的水平。”

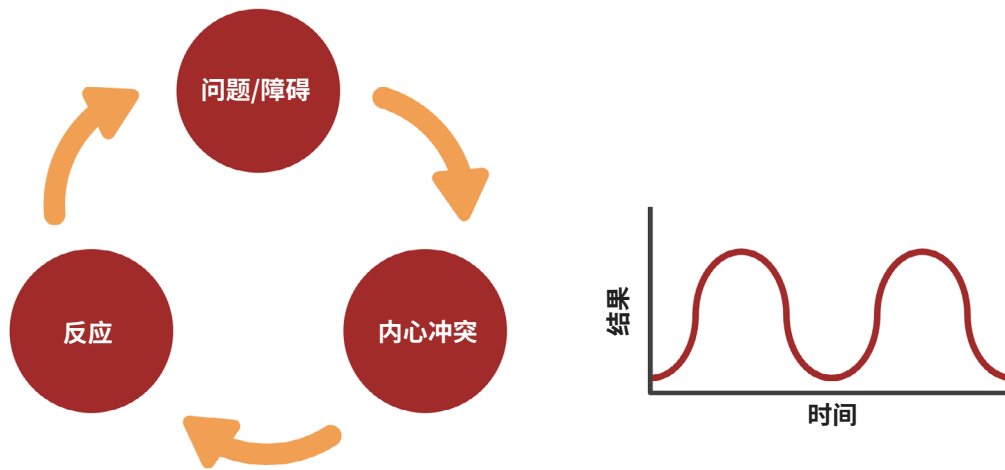
我说：“那就说说，你的业绩怎么了？”

他说：“就是，我看到，自己的业绩很不好，很糟糕。我知道，自己的实力远不止于此。我很清楚，业绩不好会影响我今后的财务状况，更多的是，我受不了自己了。所以一看这个糟糕的情况，我就会开始努力行动，而我又挺擅长销售保险的。我会去运用他们在大会上教的所有技巧，这些技巧也很有效。这样一来，六到九个月内，我的业绩就会重回正轨。”

我说：“所以，这又有什么问题呢？”

他回答道：“在那之后，再过九个月，我的业绩又会落回原点。我就这样循环往复，事业一直原地打转。起起落落，没有实质的起色。”

这就是很典型的反应性结构。我们一起来看一看。

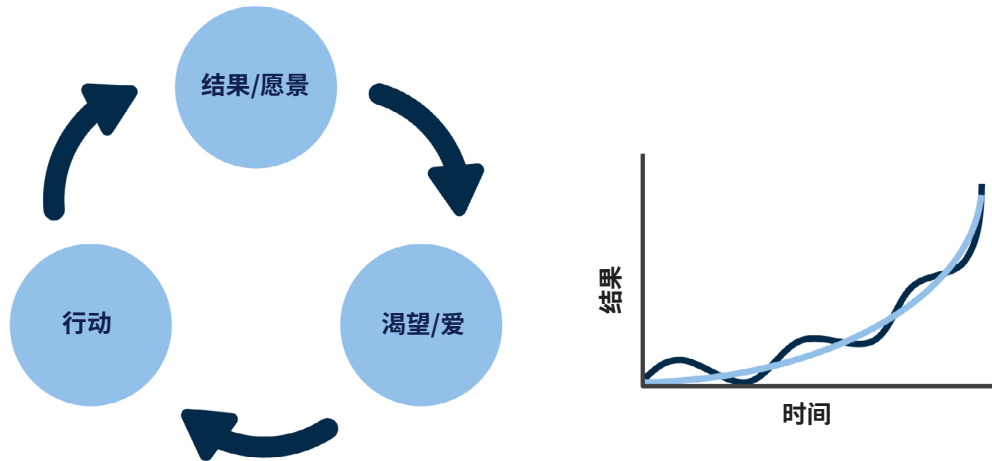


首先，怎么知道他是在反应性结构中呢？因为他从来没有谈起他的使命和愿景。缺少使命，是很明显的反应性。这是因为，抓住他注意力的是对安全和保障的威胁。威胁促使他采取行动。而我们每个人都会这样，有自己的反应性策略。对于这个人来说，问题严重时（业绩表现不佳），他会感到恐惧。

他感到自己的财务状况可能会恶化（威胁），于是他开始发奋努力。他采取“反应”行动，而他又很擅长销售保险，那么他就很有可能解决问题。如果事情到此结束，那也还好。但事实并非如此。可以看到，简而言之他长期的业绩表现模式就是：工作顺利，业绩优异时，他就会放松，工作效率就会下降；而业绩低迷，恐惧增加时，他就开始发奋努力，问题随之缓解。他因此解决了问题。

再来看看，此时在反应性结构中，会发生什么。问题缓解了，那他的恐惧呢？也降低了。所以，他继续采取反应性行动，维持努力的动力会发生什么变化呢？自然是会下降。所以，按照这个结构，下一次循环时，他的业绩就会落回原点。这就是反应性结构的模式。每经历一次循环，业绩表现就随之起或落。反应性结构的表现就是上下振荡。因为，这里的底层结构是，反应性行动的目的是消除恐惧，是为了消解内心的冲突，而不是为了创造想要的东西，其目的在于带来安全感。由于恐惧是动力来源，当他感到更安全时，实际上就减少了继续采取行动的动机。

反应性结构往往试图维持某种常态的“安全”状态。并不是这个结构不好，而是按系统动力学来看，这是一个会带来振荡循环的结构，它会寻求平衡。就像墙上安装的恒温器一样。屋子里面太热的时候，风扇自动开启，温度降低。房间里太冷时，风扇关闭，温度再次上升。其目的在于维持常态，偏离时就让状态重新恢复平衡。



创造性结构则是截然不同的, 并且会带来很不一样的表现模式。它并非始于威胁或风险, 它的核心是关于我想要建立和创造什么, 并且知晓其中自带的风险。在创造性结构中, 恐惧不会指引我, 而是由使命和愿景来指引我。我需要管理好自己内心感到恐惧的那个部分, 那个部分暗暗知道, 我需要破釜沉舟才能实现使命。因此, 如果我越专注于对自己重要的使命, 我就自然越能受到热情、爱、承诺、好奇、激动等能量的推动, 以此为出发点, 我采取行动, 将愿景转变为现实, 建立自己想要的未来, 打造自己相信的组织。这个循环每完成一次, 都会发生增长。也就是说, 我离愿景越近, 我的激情越多, 我就越有可能采取更多行动去创造想要的结果。有效行动让我更接近愿景, 又进一步增加我的激情。因此, 这个结构的自然倾向, 就是增长。用系统动力学的术语来讲, 创造性结构就是增长循环, 其目的是连接我的现实状况和我想要的愿景。这就是领导力。

结果总图圆圈的上半部分, 是所有关键的“创造性能力”。任何经过研究证实的360度测评都会针对类似的关键能力进行评估。但是“反应性(心智)结构”是无法激发这些关键能力的, 只有创造性结构——以生命意义为基础的心智结构, 才能有效并持续激发它们。

全景领导力测评可以用作一项全面的能力评估, 它还能反映你的生命能量和人生方向是偏向创造性还是反应性。如果你更关注“安全”, 你就会采取拉里·威尔逊所说的“避败型(不输就行)”行动, 更倾向于在“反应性结构”中运作。这些反应性倾向行为会反映在结果总图的下半部分。你还可以将这份测评用于验证自己作为领导者的表现。相对地, 圆圈的上半部分表明的就是, 你的领导力在多大程度上是由使命所指引, 并转化为战略性的、崇高的愿景。愿景的战略性的在于, 它为组织的蓬勃发展指明了方向; 它的崇高性则在于, 它能够激发你和他人的想象力。

LCP通过衡量一系列关键的“创造性能力”来反映你的领导力, 同时能让你洞察自己的反应性行为。你将会看到自己活在哪个心智结构中, 你的人生定位是什么。在测评中, 你会看到这两者之间的相互影响, 即你的反应性倾向在多大程度上阻碍了创造性能力的发挥。

你还将从测评中看到推动这些行为的底层假设。这是什么意思? 我们再回到刚才那个人寿保险销售的故事。

我后来对他说：“好的，我明白你业绩不好的时候会发生什么了。你受不了自己了，然后就开始发奋努力。那么，在业绩好的时候，又会发生什么呢？”

我话音刚落，他脸上就突然露出恍然大悟的表情。

我问他：“你想到什么了？发生什么了？”

他说：“我想到了我的父亲，还有教会。”

我说：“怎么讲？”

他一脸茫然不知所措地说道：“我的父亲终其一生想要获得成功，却未能如愿以偿。你觉得，我有没有可能是担心，如果自己比父亲更成功，他会对我有看法？”

我说：“我也不知道，你感觉如何呢？”

他说：“我觉得有这个原因。”

我又说：“那你再讲讲教会。”

他说：“我的一生，教会都在教导我，有钱是恶。”

于是我说：“好，那你看看我说得对不对。业绩低迷时，你厌恶你自己；而业绩出色时，你更是个坏人，因为你父亲会憎恨你，你还会下地狱。是这么一回事吗？”

在反应性结构中时，无论我们是否觉察到，实际上我们都是在对一些威胁到自我价值感、安全感的東西做出反应，甚至是无意识的反应。对这个人来说，他实际上是受到了“成功”和“失败”的威胁。他的底层假设让他感到，如果自己成功，就要面对危险。这个发现给他很大启示。

我们认为，看到驱动行为的底层假设，将会更有利于改变行为。我们中有些人如果在会议中就关键事宜与关键利益相关方产生冲突，就会退缩。有些人在同样情况下则会强势控场，不再倾听。每个人对自己看到的风险都有不同的反应性模式，而这种应对方式往往是积习已久、有迹可循的。可以肯定的是，这些行为的背后都有某种内在假设在驱动，就和这位保险销售一样。全景领导力测评能让你洞察到这些行为背后的内在假设，改变思维定势，从而更顺畅地推动行为改变。

你可以将测评看作一份自己的优势地图。上半部分高得分的维度当然就是你使用得当的优势。但也不要将下半部分看作是缺陷，而是看作将自己的优势用在了反应性结构中。这些反应性倾向可能是被过度使用，或是使用不当（或许使用其他的能力会更有效）。因此会带来相应的代价。比方说，“控制”也是有用武之地的，但是如果过于频繁地使用，一直使用“控制”来保护自己免受威胁，它就会成为负累。我们的研究数据表明，“过度控制”会限制领导效能的发挥。所以，要将测评用作优势地图来看待，上半部分和下半部分的高得分都是优势。上半部分的优势可以加以利用，下半部分的优势若能免受反应性假设的牵动，合理得当地使用，就能转变为“创造性能力”。

最后, 你还可以将测评看作是一份能量地图。你的生命能量是怎样消耗的? 我们每个人能消耗的能量资本都是有限的。我们目前对创造性结构的理解是, 它可以产生能量。我们越专注于使命和愿景, 我们实际拥有和产生的能量就越高。而如果我们的人生和领导力是基于反应性结构, 就会更消耗能量, 让我们不能发挥全部能力。

综上所述, 全景领导力测评为你描绘了一幅“地图”, 促使你反思自己的生活方式和领导方式。测评为一系列关键能力提供了有力的反馈, 你不仅可以从中看到自己倾向的人生定位和心智结构, 还能了解到自己是如何应对“使命”与“安全”之间的张力的。它针对“安全”受到威胁时采取的反应性策略, 提供了鞭辟入里的反馈, 为你揭示驱动行为模式的潜在假设。测评还展示了“反应性倾向”和“创造性能力”之间的相互影响, 反映出你当前的生活和领导方式是为自己和组织带来能量, 还是消耗能量。