

发展领导力而不仅仅是 培训领导力

（发展头脑复杂度）

作者：任建平

创新的领导力发展、人才测评和人才管理咨询公司

海问联合国际培训中心有限公司是一家专注于能力培训发展、人才测评和人才管理的专业公司，是美国 OutMatch 公司在中国的独家代表。自 2002 年成立以来已累计为上千家跨国公司 & 优秀本土企业提供人才管理和领导力发展等系列培训服务。我们为组织提供基于全能力能条的解决方案，包括能力的定义、能力的测评、能力的发展、能力的教练和能力的衡量。基于多年的人才管理和人才发展项目实践，提出独有的 3P 能力发展模式，同时，建立于全面认知发展能力的理念，推出了完整的“SIAC 领导力发展模拟舱”培训体系，将能力（领导力）测评和培训有机融合。同时海问联合以 SIAC 版权体系为核心，结合世界级的人才测评工具（评价中心、ASSESS 性格测评、Hogan 性格测评、ASSESS360 评估），并整合市场、销售、财务、行政、产品和技术等专业序列的能力提升课程，形成了完整的能力发展培训体系。

我们业务模式涉及企业内训、公开课及企业 MOOC 培训等，既可提供丰富完善的通用及定制课程，也可对企业内生性知识课程进行 MOOC 化梳理输出。我们以强大的人才管理专业知识，创新全面的产品体系和充分深入的合作，致力于创造与众不同的客户成功喜悦。

海问联合
HAIWEN UNITED

发展领导力而不仅仅是培训领导力

我们面临很多领导力发展的根本挑战

在领导力（能力）发展领域，我们面临一些根本的问题，这些问题也是我们和很多组织展开领导力（能力）发展和咨询项目的时候需要经常面对的，包括：

1. 能力（领导力）由何而来？
2. 不同的能力的发展有难易度区别吗？
3. 如何发展能力（领导力）？

如果这些领导力和能力发展的根本性问题无法得到彻底地解答，我们也就无法更好地解决组织在发展领导力和能力以及人才管理方面面临的诸多挑战和困惑。具体到组织的层面，这些挑战和困惑确实存在，包括：

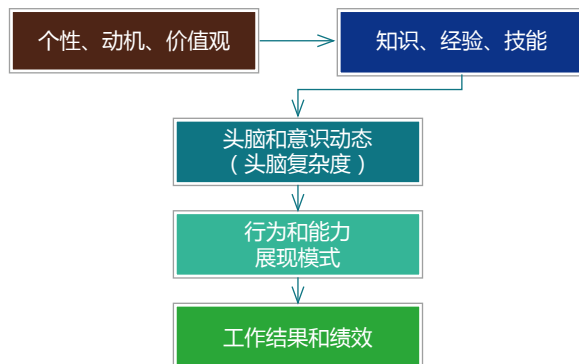
1. 组织中有绩效优秀的人才标杆，组织显然也希望让每个员工都优秀，但实现起来却非常有难度；
2. 改变一个人对于组织和个体而言都是非常有难度的工作，甚至是不可能完成的任务；
3. 变革在组织中往往困难重重，为什么会如此？
4. 组织中的学习发展投入到底有没有帮助到人才的领导力（能力）发展；很多组织感觉发展的投入并没有发挥到想象的效能和作用，这是因为什么？

“头脑复杂度”是领导力（能力）得以展现的根本因素

针对上述问题，不同的人力资源研究和咨询机构在过去的研究和实践中给出了多种不同的解答。传统理论认为能力的来源是冰山模型，包括知识、经验、技能，还有性格、动机、价值观等，这些造就了不同人的不同能力表达；随后又有如“情商理论”，该理论认为情商高的人能力和实际绩效的展现会更好；再如“学习敏锐度”理念的提出使得大家倾向认同具备更好学习能力的人更容易成为优秀绩效的代表。但如果追问一下，为什么人和人之间有情商的差异，为什么人和人之间有学习能力的差异，我们了解了我们的情商和学习能力后就能够有效发展我们的领导力和能力了吗？这些问题可能并没有那么容易回答。因此，最根本的问题在于：“能力（领导力）由何而来？”

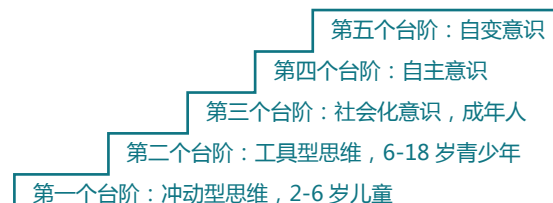
如果说最近 20 年来有什么理论能够更好地帮助我们理解上述的根本性问题，来帮助我们解释个体领导力和能力发展的根本原因，哈佛大学的著名教授和构建发展心理学的专家罗伯特·凯根（Robert Kegan）提出的“头脑复杂度”的理论（Mental Complexity / Orders of Mind）应该是一个重要的理论发展。凯根帮助我们理解人在不同发展阶段的头脑 / 意识发展模式，并总结出头脑复杂度的不同表达和行为模式。当我们将能力的概念和头脑复杂度的概念关联，会发现能力即是一个个体在不同的头脑（意识）状态下展现出来的行为集合，也就是不同的头脑（意识）对于外围世界、周边环境和自我认知的直接反映。每个人的成长过程（如下图），就是不断地塑造自我的价值观和性格，以及不断地积累相应的经验和知识技能的过程，这些过程一起作用即形成了有差异的头脑和意识状态以及相关联的行为状态。现在的脑科学研究正在致力于揭示头

脑是如何构成的和如何作用的，未来可能会更加有效地揭示大脑的内在成长和运作机理。但头脑复杂度的理念已经帮我们理论性的构建了一个人成长的不同阶段的特征。



从根本上讲，罗伯特·凯根认为人的头脑对于世界的认知是一个不断从“主体”转变为“客体”的过程，这里的“客体”是指一个人可以掌控的事物（意识、过程、事件、实体等）。我们很容易理解的客体是指一个具体的物体，但客体也包含很多抽象的概念，如一个人的性格、行为、欲望、情绪等。比如，当一个人可以控制自己“失望”的情绪的时候，“失望”就是一个客体，是可以在某种层面被体会、观察并控制的状态。与之相对的“主体”则是一个无法控制的，并被其控制和影响的状态。比如，一个人很容易就感到“沮丧”，“沮丧”这种情绪控制着这个人的时候其就是主体，而此时这个人在很大程度上无法意识到这样的情绪对自我的控制。

因此，凯根将人的意识 / 头脑发展分为五个阶段：



思维的五个台阶	客体	主体	意义构建的结构
第一个台阶 冲动型思维 2-6 岁	本能反应	冲动 认知	单一的点
第二个台阶 工具型思维 6-18 岁	冲动 认知	需求 兴趣 欲望	同类
第三个台阶 社会化思维 成年人	需求 兴趣 欲望	人际关系 亲密度	跨越同类
第四个台阶 自主型思维 成年人	人际关系 亲密度	自我管理 身份 意识形态	系统
第五个台阶 自变型思维 40 岁以上	自我管理 身份 意识形态	辩证法思想	体系环境

在第一个意识阶段（婴幼儿时期）：婴幼儿的客体是自我的本能，而控制他们的主体是认知和冲动。

在第二个意识阶段（7-18 岁的青少年，少数成年人）：我们可以了解和掌控自我的认知和冲动，但却非常容易被自我的需求和欲望所控制。

在第三个意识阶段—社会化意识（青年人和大部分成年人）：处于这个阶段的人不再把他人简单视作达成目标的途径，他们开始有能力压抑自己的欲望和需求，顺从他人的想法，此时的需求和欲望变成了客体并被驾驭。具备社会化意识的人能够进行抽象思维，能够反思自我和他人的行为，能够舍弃个人需求，为某些更有价值的事物做出牺牲和贡献。处于这个阶段的人的“主体”是人际关系和亲密度，因此他们非常容易受到社会大众想法或者他人想法的影响。人类历史上有很多极端社会化意识泛滥的事例，如文化大革命期间，很多人都在闹革命串联；又如，在二次世界大战期间，纳粹屠杀了几百万犹太人，但并没有多少德国人加以反对。这些事件是由于处于社会化意识阶段的人（往往是社会中的大多数）受到他人和社会主流想法的影响而导致的，这样的群体是很容易接受自己看重的人或者组织的引导的。

在第四个意识阶段—自主意识（某些成年人）：处于第四个意识阶段的成年人能够重新审视各种规则体系和观点，也能够协调各种观点和意见，此时别人的想法或者社会的规则成为了“客体”，规则变得可以驾驭，矛盾变得可以协调，而他们也会更加容易做出自主的决断。这个阶段的人的“主体”是他们自我的意识形态和身份认知。比较显著的例子是宗教信仰的人会依据自我的宗教意识指导自我的行为和处理与他人的关系，因此其言行并不容易被他人的想法影响和控制，而控制他们的即是对宗教的信仰。这个意识层面的人坚定执行自我的信仰和意识形态，并有可能排斥与之矛盾的意识形态和观念。

在第五个意识阶段—自变意识（很少的一些成年人）：这样的人可以超越第四个阶段意识的障碍，他们挣脱了某种意识形态或者身份的束缚，能够跨越系统地思考，做系统之间的整合。处于这个阶段的人更加容易展现变革、创新和发展他人的状态，也就是我们提出的能够展现“自变领导力”（SelfTransformativeLeadership）的状态。这个层面的优秀代表人物如乔布斯，他为人所乐道的就是跨界整合的能力，他没有将自己限定在电脑行业，而是打通了电脑、通信、音乐、出版和游戏等多个行业，进行有效地整合和创新，最终带动了行业的变革，这些都得益于他的自变意识的支撑。

从凯根的人的意识发展的角度看，能力显然和不同的意识阶段（头脑复杂度）紧密关联。如果对这种关联做出分析，我们会发现意识阶段对于能力的强关联状态。（如下表）

意识阶段	关键能力（领导力）	能力状态	学习模式	可能的负向表现
自变意识（Self Transforming Mind）	远见 创新 管理不确定性 领导变革 教练（Coaching）	领导力	批判和创新式学习（系统分析和理解不同知识体系并能批判，融合创新，甚至创造下 index 知识）	超脱 看空一切 不作为 愤世嫉俗
自主意识（Self Authoring Mind）	推动结果达成 影响说服 关系管理 适应和推动变革	管理能力	应用和参与式学习（有效掌握，应用和实践知识体系，理论和知识体系的信仰者）	顽固不化 缺乏变通 强势自大 彰显信仰 教条主义
社会化意识（Socialized Mind）	人际沟通 团队合作 达成任务	一般通用能力	被动接受式学习（被动接受，记忆和理解知识，受知识的影象但可能无法理解知识体系的来源，问题和局限以及和其他体系的关联）	从众 盲目 接受控制 随波逐流 世俗片面

从这个表格中，我们认为“社会化的意识”导致个体会比较容易掌控“一般通用的能力”，如“团队合作”、“达成任务”等，因为人要想在社会化的环境中生存，就必须具备与他人合作、适应社会分工和完成社会分配任务等能力。

“自主意识”会支持“管理能力”的展现。一个个体在组织中进入管理者的状态后，会按照“管理者”的身份认知和行事，他们会主动“推动结果达成”、“影响和说服他人”、进行“关系管理”和“推进变革事项”。作为管理者，由于具备自主的意识，他们并不会随便趋同于别人的想法，也会更加客观看待他人的行为和工作状态。

如果一个人具备了“自变的意识”，会更容易进入到一种“自变的领导力状态”，包括“创新”、“领导变革”和“战略思考”等。当然，这需要和特定的业务环境结合才能够焕发作用。

能力有难易和我们的数据验证

按照“头脑复杂度”的理论理解，人的不同的意识阶段决定了一个人是否能够更加有效地掌控相应的能力。在凯根和其他学者的相应数据研究中，我们发现在一个大型的组织中，58%的人处于社会化的意识的状态（或者左右），35%的人处于自主意识状态，只有少于1%的人具备自变意识（有一部分人处于三种形态的转变过程中）。这和不同能力在现实中的展现是非常印证的。你会发现“自变领导力”在组织中是稀缺的，最难发展的；其次是“自主意识”主导的“管理能力”；最容易发展和体现的往往是“社会化意识”层面下的一般“通用能力”，如团队合作，达成任务等。

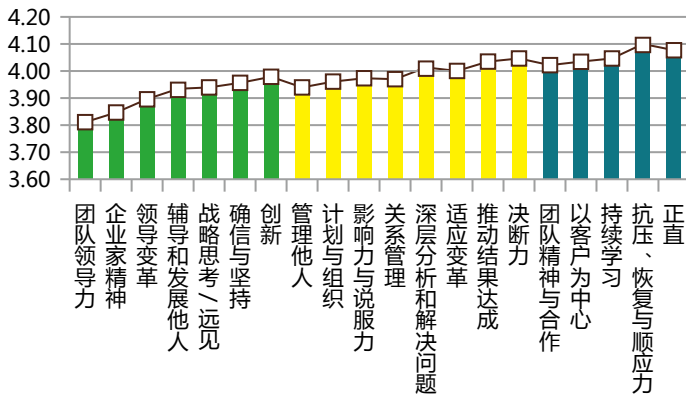
基于我们的人才测评数据，我们希望能够从一个方面验证这样的理论推断。因此，我们做了一个非常有趣的能力测评数据分析。



我们从过去 10 年间展开的 360 度能力评估项目中选取了 20 个项目的数据，在这 20 个项目中，共有 3881 名企业相关人员参与了对 367 名管理人员和职业人士的 360 度能力评估。我们将这些数据中的能力做了统一的归类，最后汇总明确了 20 项关键的能力。当汇总数据后，我们希望看到这些基于能力的评分对我们关于“头脑复杂度导致的能力难易度”趋势判断的验证程度。

经过相关性分析处理之后，我们得出了如下的整体能力评估分数，数据的研究验证了以上的推断。

序号	能力名称	能力状态	关联意识	得分
1	团队领导力	领导力	自变意识	3.81
2	企业家精神	领导力	自变意识	3.83
3	领导变革	领导力	自变意识	3.88
4	辅导和发展他人	领导力	自变意识	3.92
5	战略思考 / 远见	领导力	自变意识	3.92
6	确信与坚持	领导力	自变意识	3.94
7	创新	领导力	自变意识	3.96
8	管理他人	管理能力	自主意识	3.95
9	计划与组织	管理能力	自主意识	3.95
10	影响力与说服力	管理能力	自主意识	3.97
11	关系管理	管理能力	自主意识	3.97
12	深层分析和解决问题	管理能力	自主意识	3.99
13	适应变革	管理能力	自主意识	4.00
14	推动结果达成	管理能力	自主意识	4.03
15	决断力	通用能力	自主意识	4.04
16	团队精神与合作	通用能力	社会化意识	4.01
17	以客户为中心	通用能力	社会化意识	4.03
18	持续学习	通用能力	社会化意识	4.04
19	抗压、恢复与顺应力	通用能力	社会化意识	4.09
20	正直	通用能力	社会化意识	4.09



数据的分布从趋势上很好地证明了我们的理论推导，那就是如“团队领导力”、“企业家精神”、“领导变革”、“辅导和发展他人”、“战略思考 / 远见”这些我们称为“自变领导力”的能力的得分处于得分最低的区间；由“自主意识”推动的管理能力，如“管理他人”、“计划和组织”、“影响力和说服力”、“关系管理”和“推动结果达成”等处于得分中间的区域；而“团队合作”、“抗压、恢复与顺应力”等能力处在得分最高的区间。

以上结果可以让我们得出如下的判断：

1. 能力（的发展和展现）有难易之分；
2. 不同的头脑复杂度决定了不同的能力表达；
3. 提升能力应该从提升人的意识和认知开始（就是提升头脑复杂度）；

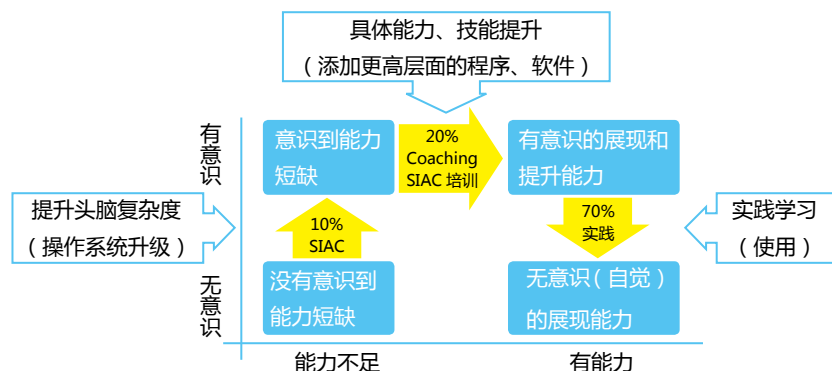
那接下来的问题就是：如何才能提升头脑的复杂度？

加何发展领导力（能力）和提升头脑复杂度

于此，罗伯特·凯根有一个非常好的关于领导力发展的论述，他是这样说的：“如果不能更好地理解人类发展 - 它是什么、如何增强、如何限制，所谓的‘领导力发展’将很可能沦为‘领导力学习’或领导力培训。这样所获得的知识和技巧，就像在现有操作系统中加入新文件和新程序。它们可能有一定价值 - 新的文件和程序确实可以带给你更多的领域和选择，但你利用它们的能力仍将受当前操作系统的限制。真正的发展是改变操作系统本身，而不是简单地增加知识储备或行为技巧。”

在凯根看来，我们的头脑如同电脑。要提升电脑性能，首先需要操作系统的升级，而后才能够安装更加强大的软件和程序，最终得以发挥更好的效能。同样，发展个人的领导力和能力也是如此：首先需要设法提升个体头脑的操作系统（头脑复杂度），而后，更高层面的头脑复杂层度可以更好地帮助个体学习、掌握和发挥更高阶的领导力（能力）和技能，并最终帮助个人和组织达成更大的绩效。

一般认为，任何的能力发展都会经历四个关键阶段，（如下图）：当一个人从“没有意识自我的能力不足”演进到“意识到自我的能力不足”时，实际上就是经历着一个意识提升的过程（头脑复杂度的提升）；经过这样的发展阶段后，对于技能和能力的学习和掌握才会更加有效，也会更容易让个体从“意识到能力不足”发展到“有意识的学习和掌握能力”的阶段；当掌握能力后，就可以通过实践不断演练，最终将能力变为“无意识（自觉）的展现”状态。



那么如何提升人的头脑复杂度？自然的能力提升是随着一个人的成长和发展逐渐构建和形成的 --- 这就是构建发展主义的关键含义。例如乔布斯曾经去印度学过禅宗，被逐出苹果公司后进入动画、电影等领域，这些经历一点一滴地塑造了他看待世界和事物的观点和角度 --- 这就是我们所说的头脑复杂状态的提升。

从最近几年的发展过程中，我们发现通过“SIAC 领导力发展模拟舱”的形式可以帮助塑造一个人的头脑复杂度。在“SIAC 领导力发展模拟舱”中，通过高度模拟的活动学习伙伴之间的行为可以被具化评估和反馈，再加上对学员自我性格和现实表现的解读，我们能够帮助学员将以往的“主体”（自己无法控制，但却控制你的状态）转化为可以控制的“客体”。通常情况下每个人倾向于按照自我的行为习惯和性格特点行事，但在自我认知的过程中，这些要素（个体的行为细节）变成了可以具体看到的要素，并能够进行量化评估，再通过学员之间的互相的对比和深入的交流，这些要素就变成了可能被控制和改变的状态—这个过程就是提升头脑复杂度的过程。

通过上万名学员的学习实践，我们证明了这种方式的有效度，而这样的方式也同时涵盖了领导力（能力）发展的四个关键环节：通过“SIAC 领导力发展模拟舱”的方式发展领导力（能力）不仅仅限于添加技能和提升现有能力，而是从提升意识和认知层面入手，帮助提升学员的头脑复杂度和认知水平，具化学员未来可以提升的领导力（能力）内涵，触发学员学习的动机和热情。这种方法将大大加速领导力（能力）的学习速度，使得个体和组织在后续的领导力（能力）发展过程中更加有的放矢，并能够将其带入到具体工作中不断实践。

因此，未来的领导力发展应该更加明确如下的行动：

1. 理解个体的领导力（能力）差异源于不同阶段的意识和认知，因此组织和个体可以更加客观地看待领导力（能力）的现实表现差异；
2. 发展领导力（能力）始于提升个体的意识和认知（提升人的头脑复杂度），因此组织的领导力（能力）发展首先着眼的地方在于如何帮助个体提升头脑复杂度；
3. 提升头脑复杂度需要创立一种新学习的那境，在这样的环境中，学员可以学习更加客观地看待世界、周边环境、人际关系和自我内在的状态；
4. 组织需要重视实践和经验带给人头脑复杂度的提升的关键作用，因此在选拔和发展人才的过程中要更多地强调实践和经验累积的作用，如像人才提供高挑战的工作环境，为人才创造跨领域的工作机会或强调工作中的不断反思和学习的过程。

作者介绍



任建平

任建平先生是海问联合的董事总经理。他毕业于南开大学并于 INSEAD 获得工商管理硕士学位。在创立海问联合前，任建平先生曾经在三家欧洲的跨国公司从事销售、市场营销、业务发展和项目投资工作，并在随后参与创立了一家商务英语培训公司。

任建平先生于 2003 年创立海问联合，并于 2009 年创造了“SIAC 领导力发展模拟舱”领导力和能力培训发展体系。任建平先生和他的团队提供基于胜任能力的全链条解决方案和咨询服务，主要专注在人才管理实践、领导力发展、能力模型构建和应用、设计与实施 SIAC 领导力发展模拟舱、评价发展中心、能力评估、360 评估和反馈、创立企业的 Coaching 文化和实践等方面。任建平先生定期在《人力资本管理》等杂志上发表专业文章，并在一系列人力资源论坛上分享领导力和人才管理的实践。他同时是“SIAC 领导力发展模拟舱”的首席讲师。

海问联合
HAIWEN UNITED



2002-2017
海问联合
十五周年
www.hwassess.com

创造与众不同的领导者

 能力的定义 SSM™ SSM战略成功能力模型构建法	 能力的测评 ASSESS性格测评 ASSESS 360 AC-EXS测评中心	 能力的发展 SIAC领导力发展模拟舱培训发展体系	 能力的教练 Coaching 工具箱 Coaching网上管理体系 内部教练认证培训	 能力的衡量 Focus 360™ 评价中心
----------------------------------	---	---------------------------------	---	---------------------------------



联系我们

北京：北京朝阳区东大桥路 8 号华远尚都国际中心 1107 室 (100020)

☎ (86 10) 58700068

上海：上海闸北区共和新路 2993 号和源中环企业广场 1219 室 (200072)

☎ (86 21) 56532559

网站：http://www.hwassess.com



创 造 与 众 不 同 的 领 导 者