



领导力发展的未来趋势

作者：Nick Petrie

内容

3	作者简介
3	参与本项目访谈的专家学者
5	项目简介
6	综合概要
7	第一部分 - 现状及面临的挑战
10	第二部分 - 领导力发展的未来趋势
29	参考文献
30	引用资料
32	附录

作者简介

尼克·皮特里（Nick Petrie）是Center for Creative Leadership（创新领导力中心，简称CCL）美国科罗拉多斯普林斯分校的资深讲师。他是CCL核心课程之一**领导力发展课程**（Leadership Development Program®，简称LDP）与法律专业的讲师。尼克来自新西兰，在日本、西班牙、苏格兰、爱尔兰、挪威和迪拜生活和工作长达十年之久，拥有非常丰富的国际经验。加入CCL之前，他创办过一家咨询公司，近几年来致力于为世界各地的高层领导者提供量身定制的领导力课程。尼克拥有哈佛大学硕士学位和新西兰奥塔哥大学的工商管理 and 体育教学本科学位。开始创业生涯之前，他曾担任过七年的职业橄榄球球员和教练。



参与本项目访谈的专家学者

我谨感谢以下专家贡献出宝贵的时间和见解，使得这份报告更加权威。同时我声明，报告的任何不足与他们无关，全部责任由我承担。谢谢大家。

Bill Torbert, Boston College（波士顿学院）Carroll（卡罗尔）管理学院领导力荣誉退休教授

Chelsea Pollen, Google（谷歌）招聘专员

Chuck Palus, CCL**关联领导力项目**（Connected Leadership Project）经理

Craig Van Dugteren, 澳大利亚Victoria Police（维多利亚警局）**学习与发展**高级项目经理

David Altman, CCL研究、创新和产品开发部门执行副总裁

David Carder, Forum Corporation副总裁兼执行顾问

Lisa Lahey, MINDS AT WORK™联合创始人兼负责人；哈佛大学教育研究生院Change Leadership Group（变革领导力部门）副总监

Lyndon Rego, CCL**超越边界领导力项目**（Leadership Beyond Boundaries）总监

Jeff Barnes, GE（通用电气）全球领导力主管

Jeffrey Yip, 波士顿大学管理学院博士研究生；CCL客座研究员

John Connell, 哈佛大学公共卫生学院

John McGuire, CCL资深讲师

Josh Alwitt, Sapient Corporation副总裁

Lucy Dinwiddie, GE（通用电气）全球学习与高管发展主管

Maggie Walsh, Forum Corporation领导力实践副总裁

Marc Effron, The Talent Strategy Group总裁; *One Page Talent Management*一书作者

Michael Kenney, 宾夕法尼亚州立大学公共事务学院公共政策助理教授

Robert Burnside, Ketchum合伙人兼首席学习官

Roland Smith, CCL资深讲师兼首席研究员

Simon Fowler, Forum Corporation方法学助理顾问

Stan Gryskiewicz, CCL高级研究员, 创新管理者协会 (Association for Managers of Innovation) 主席及创始人

Steve Barry, Forum Corporation战略营销高级经理

Steve Kerr, Goldman Sachs (高盛) 前首席学习官兼董事总经理, 现任高盛高级顾问; 曾任GE (通用电气) 企业领导力发展副总裁兼首席学习官

哈佛大学教授

感谢以下教授与导师为本研究提供宝贵的建议、理念、问题以及拒绝直接给出答案的做法, 启发我持续探索。

Ashish Nanda, 哈佛法学院Robert Braucher实践教授, 哈佛大学法学院高管教育教学主任

Daniel Wilson, 哈佛大学教育研究生院Project Zero (零点项目) 及Learning Innovation Laboratory (学习创新实验室, 简称LILA) 首席调查员

Dean Williams, 公共政策讲师, **适应性领导力与变革**教师和研究员; 哈佛大学肯尼迪政府学院高管教育项目 Leadership for the 21st Century: Global Change Agents (**21世纪领导力: 全球变革推动者**) 教务组主任

Monica Higgins, 哈佛大学教育研究生院教授, 专注于领导力发展与组织变革领域

J. Richard Hackman, 哈佛大学心理系社会与组织心理学Edgar Pierce (埃德加·皮尔斯) 教授

Robert Kegan, 哈佛大学教育研究生院成人学习与职业发展William and Miriam Meehan教授

项目简介

这份报告主要源自于我对于我们曾经在组织中培养领导者所用的方法的疑虑。虽然管理者反馈说他们对课程很满意，但我总是感觉，我们提供的内容与他们的实际需求存在某些差距。

管理者所面临挑战的性质似乎在快速改变；而我们用来培养他们的方法却一成不变。我们在课程中取得的逐步改善是美国心理学家克里斯·阿吉里斯（Chris Argyris）所谓的“单环”学习（适应现有的教学技巧），而不是“双环”学习（课程设计所基于的假设和思路也随之改进）。

这些疑问让我辗转反侧，因此我利用一年的学术休假在哈佛大学进行该领域研究，目的是寻找一个问题的答案——**未来的领导力发展会呈现何种形态？**为了从不同的角度寻求问题的答案，我在哈佛大学的诸多学院，如教育学院、商学院、法学院、政府学院、心理学院，研究培养领导者的方法，并编写了一篇领导力发展领域的文献综述。此外，为了收集各种观点，我采访了该领域的30位专家，并提出如下问题：

1. 您认为现今使用的最有效的方法是什么？
2. 在培养领导者方面，您认为我们应该做得更多的是什么？
3. 您认为哪一些是我们应该做得更少/停止/或逐步停止的？
4. 您认为领导力发展将来会朝什么方向发展？

以下的报告分为两部分。第一部分（较短）侧重于目前日益复杂和不确定的世界中领导力发展的环境和挑战。第二部分则着眼于访谈中归纳出的领导力发展四大趋势，以及可能成为未来领导力发展课程基础的新做法。

“在农业时代，学校对应的是花园。在工业时代，课堂对应了工厂——流水线式学习。而在数字信息时代，学习会呈现何种形态？”

Lucy Dinwiddie

通用电气

全球学习与高管发展主管

综合概要

现状

- 环境已经改变--更加复杂、不稳定和不可预知
- 领导力所需的技能也发生了变化--需要更复杂和更具适应性的思维能力
- 用于培养领导者的方法并没有（太多）改变
- 大多数管理者都通过在职经历、培训和教练指导/辅导培养而成；虽然这些仍然很重要，但领导者发展的速度不够迅速，或发展的方式不正确，无法适应新环境的需要。

面临的挑战

- 这已经不只是领导力的挑战（好的领导力是什么样子），而是领导力发展的挑战（如何扩展领袖思维的过程）
- 管理者已熟知领导力“是什么”，但对于“如何”进行自身领导力发展却比较生疏

未来领导力发展的四个趋势

1 更侧重于纵向发展

领导力发展有两种类型--横向发展和纵向发展。大量的时间已经投入到“横向”发展方面（即胜任力），但在“纵向”发展方面（即进阶发展）上投入的时间却少之又少。横向和纵向发展的方法差异极大。横向发展是可以“传递”的，（如向专家学习），但纵向发展必须通过自主学习获得。

2 个人拥有更多的自我发展所有权

当人们认为自己应该对个人发展负责时，他们发展的速度是最快的。目前的模式使人们认为他人应对自己的发展负责，如人力资源部门、上司或培训师。因此，我们需要帮助人们对自身的发展负责，而不是依靠他人。

3 更为注重集体领导力而不是个人领导力

领导力发展已经到了一个过于注重个人和精英的状态，现在正在从领导力属于某个人或某职位的旧范式，向领导力遍布于各种人际网络的集体过程的新范式发生转变。问题也会从“谁是领导者？”变成“要让领导力遍布在网络中，需要具备什么样的条件？”，“我们如何将领导能力传遍整个组织，并将领导力大众化？”

4

更加注重于领导力发展方法的创新

目前还没有任何一个简单的模型或课程，足以用来培养能够满足日益复杂的未来所需的集体领导力水平。我们需要的是一个快速创新的时代，让组织尝试不断以新方式结合不同想法并与他人分享的新方法。技术和互联网既是未来领导力发展的基础，又是推动变革的动力。接受变革的组织无疑会比抗拒变革的组织发展得更好。

领导力发展的四个转变

目前重点	未来重点
领导力的“内容”	领导力发展的“内容”和“方式”
横向发展	横向和纵向发展
人力资源部门/培训机构主导领导力发展	个人主导领导力发展
领导力属于个体管理者	集体领导力遍布于网络中

第一部分 – 现状及面临的挑战

环境已经改变——更复杂，也更具挑战性

如果从受访者的回答中得出现在与未来领导者面临的两大挑战的话，那就是变革发生的速度和所面临的挑战的复杂性。

过去的十年里，许多行业进入了日益快速变革的时期。众多受访者一致认为，始于2007年12月的全球经济大衰退，已使现在的环境相对于10年前发生了根本性的改变。

“再也没有任何边界。”

Jeff Barnes
通用电气全球领导力主管

Center for Creative Leadership（创新领导力中心，简称CCL®）的资深讲师罗兰·史密斯（Roland Smith）将新的环境描述为一个永恒的激流。IBM的一份对1,500多位CEO¹进行的研究，也印证了他的湍流汹涌的说法。这些CEO将日益增加的环境的复杂性作为头号关注事项，并且大多数CEO表示，他们的组织还没做好应对环境复杂性的准备。

众多受访者的观点与上述的环境复杂性一致。其中有些人用军队用语V.U.C.A.来描述领导者所处的新的工作环境：

- **V (volatile)不稳定**：改变发生的速度快，规模大
- **U (uncertain)不确定**：未来无法精确预测
- **C (complex)复杂**：由于诸多因素，挑战变得复杂，极少有单一的原因或解决方案
- **A (ambiguous)不明确**：对于事件的含义或带来的影响不清晰

研究人员已经确定了几个使得复杂环境特别难以管理的标准²。

- 含有大量相互作用的要素。
- 系统中的信息非常模糊、不完整，或难以解读。系统要素之间的相互作用是非线性的，并且紧密结合，因此微小的变化可能会产生不成比例的巨大影响。
- 解决方案只有从系统的内部动态得出，而不能通过外部引入来得到可预测的结果。
- 后见之明并不会产生先见之明，因为系统的要素和条件不断地在变化。

除了上述几项外，受访者最常提到的未来领导者挑战因素如下：

- 信息超载
- 系统和企业界之间的相互关联
- 传统组织边界的消溶
- 颠覆传统工作方式的新技术
- 初入职场的新生代的不同价值观和期望
- 日益全球化导致了跨文化领导的需要

总而言之，新环境的象征是复杂程度和相互关联程度的提高。其中一位受访者提到的例子是，她的下属在领导和管理分布在世界各地的团队时面临重重困难。由于全球经济已变得相互关联，她的下属认为他们再也无法只专注于当地经济体中的事件；相反地，他们经常被迫调整战略和战术以应对发生在世界不同地区的事件。这些管理者领导的是不同国籍、不同文化价值观、工作在不同时区的团队成员，本来手头需要解决的问题已经相当复杂，但在之前还有这种种问题，这一现实使得挑战异常严峻。



所需的技能体系已经改变——需要更能综合思考的人

与环境中的改变相对应，对于未来领导者来说最具价值的胜任力似乎也在改变。受访者最常提到的技能、能力和特性有：

- 适应能力
- 自我意识
- 跨域
- 协作
- 交际网络思维

关于未来领导者所需技能的文献综述也显示了以下特性：

- 参与2009年IBM研究的CEO们提出，未来领导人最重要的技能是创造力。
- 2009/2010年高管发展趋势的研究结果表明，许多CEO担心他们组织的后起之秀缺乏战略性思考和有效管理变革等方面的能力³。
- 通用电气CEO兼董事长杰弗里·伊梅尔特（Jeffrey Immelt）指出，21世纪的领导者必须成为能够适应不明确环境的系统性思考者⁴。

由此看来，在新的V.U.C.A.环境中，要求领导者们从逐项孤立的行为胜任力转变为复杂的“思考”能力。这能力体现四个方面的适应性能力，诸如敏捷的学习能力、自我意识、对不明确性的适应和战略性思维。鉴于对未来领导者的要求发生这些重大的改变，我们产生了新的难题：我们将如何培养这些思考能力？

我们用于培养领导者的方法并没有（太多）改变

组织越来越依赖人力资源部门建立一个具备领导力的管理人员梯队，以便在动荡时期发挥“创造性的”领导作用。然而，似乎有越来越多的管理者和高管相信，他们所参加的领导力课程通常不足以帮助他们发展自己的能力，以满足当前职位的要求。

在访谈中，目前最常提到的领导力发展方法是：

- 培训
- 工作任务
- 行动学习
- 高管教练指导
- 辅导
- 360度反馈

虽然上述方法仍将非常重要，但许多受访者质疑在现今经济形式中应用这些方法，是否能够满足未来几十年面临的各种挑战中对领导者的领导力的需求。而挑战是，如果不用上述方法，我们有其它选择吗？

“我最近从客户那里听到的主题，大多是他们有点惊讶--实际上是震惊--在近几年我们经历了经济大衰退，他们已有的领导力发展课程已经无法满足其业务需求。⁵”

Bill Pelster
德勤咨询负责人

第二部分 - 领导力发展的未来趋势

这已经不只是领导力的挑战——这是发展的挑战

众多受访者认为，目前用于培养21世纪领导者的方法侧重于内容导向性，此种方法已经严重过时和冗余。尽管这些方法能够满足上个世纪的领导力需求和挑战，但对于未来领导力面临的挑战问题收效甚微。

全球高级领导者教练领域的先驱与权威者马歇尔·戈德史密斯（Marshall Goldsmith）评论说，我们的很多领导力课程是基于错误的假设，就是如果我们作出示范，他人就会自动去做⁶。但是，知道“好”的领导力是什么和真正的付诸行动之间差异很大。我们可能正

“有些人想把*Christ*（基督）再放到*Christmas*（圣诞节）中，我想将发展再放到领导力发展中。”

Robert Kegan
哈佛大学教育研究生院成人学习与职业发展教授

要到达这样一个阶段，即教给管理者更多领导力知识的回报率递减，而他们对于要出现真正的发展需要什么还知之甚少。

1 趋势1：更注重“纵向”发展（发展阶段）

调研访谈问题： 您认为目前实施领导力发展的方式有哪些需要停止或逐步停止？

- “胜任力：它们变得要么多得令人不知所措，要么泛得令人难以置信。如果你还没开始用，那它们都没问题，但运用起来几乎都没有好结果。”
- “胜任力——它们没有增加价值。”
- “把胜任力模型作为人才培养的唯一方法。
这仅仅是人才培养的一个方面而已，但它们已经被做滥了。”
- “胜任力，尤其是在培养高层领导者方面。对于较初级的管理者或许还行。”
- “静态的个人胜任力。我们最好多加考虑敏捷的学习能力和自我意识之类的综合胜任力。”

“组织在培养个人领导者胜任力方面已经熟练，但大多数忽略了让其领导者的思维从一个层次过渡到下一个层次的挑战。在一种思维内的横向发展，如今必须被纵向发展延展性的思维替代。”

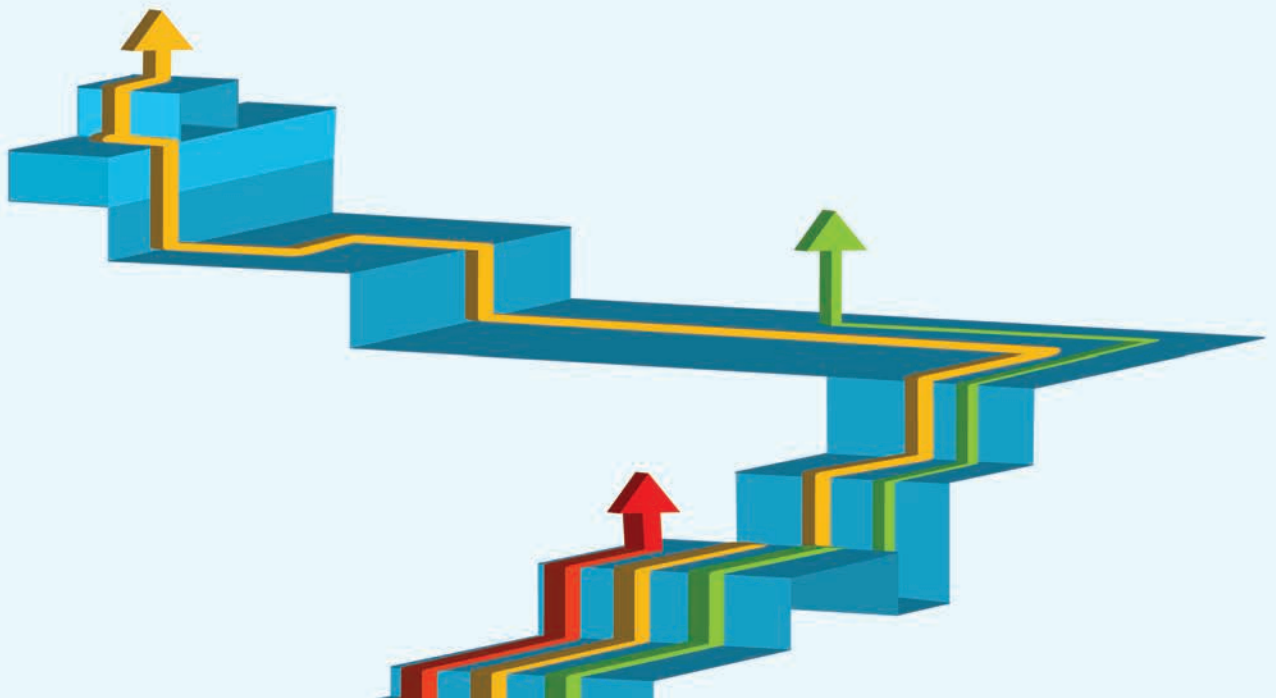
John McGuire和Gary Rhodes
摘自CCL出版的Transforming your Leadership Culture

很长一段时间以来，我们认为领导力发展就是确定管理者的胜任力应具备的要素，并针对性帮助他们加以培养——很像健美运动员试图锻炼不同的肌肉群。在过去20年来对成人培养的调研中，我们观察到并得出解释为何受访者厌倦胜任力模型作为领导者培养的唯一工具。我们没有区分人才培养发展具有两种截然不同的发展类型——纵向发展和横向发展。

发展的类型

横向发展是指培养新的技能、能力和行为，属于技术学习，适用于有明确的问题和特定的解决方案的情境。比如说，在外科培训中，学生们通过“逼问”的学习过程成为外科医生。通常由有经验的医生不断向学生提问，迫使学生翻阅各种资料寻求答案⁷。尽管学习的过程实属不易，但是经验丰富的医生可以将准确的答案输送给学生，从而拓展学生在专业领域的广度和深度。

与此相反，纵向发展则是指人们在如何“了解”所处世界的意义方面取得进展。这点我们可以



从儿童成长的各个阶段轻易地察觉到，但传统的看法是假定成人在20岁左右就停止发展——因此才有“长大成人”这个词（你已经结束成长了）。然而，发展方面的研究人员已经证明，其实成人还继续朝着心理发展方面（以不同的速度）的可预知阶段向前发展。在发展的每一个更高层次，成人以更复杂和包容面更广的方式“理解”世界——他们的思维变得更加“广阔”。

打个比喻，横向发展就像把水倒入空杯里面⁸，容器中水不断增多（指您学到更多领导力技巧）。而纵向发展则是扩大杯子容积，因此不仅杯子的容量增加可以装进更多水，而且容器的构造也发生改变（即管理者的思维更加广阔）。从技术的角度来看，这就是安装新软件（横向发展）和电脑升级（纵向发展）之间的区别。大多数的人都知道，继续在过时的操作系统中安装新的软件会降低回报率。

虽然横向发展（和胜任力模型）对领导者发展仍然重要，但将来不会是唯一使用的方法。正如一位受访者指出的，现在是“超越和纳入”领导力胜任力心态的时候了，这样我们未来才能同时从横向和纵向培养我们的领导者。

为什么纵向发展对于领导力很重要

下一个问题可能是：“为什么一个人的认知发展层次对于领导力和组织很重要？”其中一个答案是，从领导力的角度来看，研究人员已经证明了领导力层次较高的人在较复杂的环境中表现更好。基斯·艾格尔（Keith Eigel）对来自不同企业的21位CEO和21位有发展前景的中层管理者进行了一项研究，他们分别来自年收入超过50亿美元的公司⁹。研究表明，从一系列领导力衡量指标来看，较高的纵向发展层次和较高的效能水平之间有明显的相关性。此后这一研究结果在许多评估特定领导胜任力的细化研究上重现过¹⁰。

认知发展层次较高的管理者能够表现更有效的原因是，他们可以用更复杂的方式思考。

据CCL的麦克格尔（McGuire）和罗德斯（Rhodes）2009年在文中所说，

“每个连续的层次或梯级都拥有更高的学习能力、解决复杂问题的能力，以及明确新的发展方向的能力和领导变革的能力。到下一个阶段，人们学习能力更快、适应能力更强、解决复杂问题的能力更高。层次更高的人学习和反应的速度更快，因为他们的思维更广.....处在较高阶段的人能在更多的情况下更好地看清细节点并将其联系起来（这意味着他们更擅长于战略）。就是这样。不过这里面包含了非常多的内容。”

高层次的领导力发展本质上并没有“优越”之说，比如说青少年并不比蹒跚学步的孩子“更好”。然而事实上因为青少年能够比小朋友更深思熟虑，所以他们可以比小朋友做更多的事情。领导力发展的层次无关紧要；其实关键问题是领导力的发展能否满足现在工作任务的需求。在领导力方面，如果您认为未来领导者将会面临着一个更复杂、更不稳定、更难预测的环境，那么您也可能会相信，具有更多较高发展层次领导者的组织与其他组织相比，无疑拥有显而易见的优势。

“从单向、层级结构、以组织为中心的传播到双向、以社会网络为中心、参与式和协作性的新领导力风格的转变是必然的，从这个转变中，一个新的领导力模式也许会产生。最重要的是，除了新技能和知识外，新的思维方式也至关重要。如果没有从心态上接受和支持，世界上的所有工具都不能发挥其作用。”

Grady McGonagill and Tina Doerffer

摘自贝塔斯曼基金会领导力系列（Bertelsmann Stiftung Leadership Series）中的The Leadership Implications of the Evolving Web

领导力发展阶段介绍

研究人员使用各种不同的框架来衡量和描述认知发展的层次。以下是罗伯特·凯根（Robert Kegan）的发展层次简介以及与该领域其他研究相比较的简短说明。

凯根的成人发展层次

- **3 - 社会化的想法：**在这个层次，我们周围的人的期望决定我们的想法。我们认为的别人希望听到的内容，严重影响着我们思考和言论。
- **4 - 自我生成的想法：**我们形成了个人的思想意识或观念，引导着我们的发展。我们的自我意识与信仰体系、个人准则和价值观相一致。我们可以代表自己内心的“声音”选择立场和设定限制。
- **5 - 自我转变的想法：**我们有自己的思想体系，但是我们意识到而且能够坦然接受它的局限性和不完整。我们可以接纳更多的矛盾的和对立的思想，并不再具有极端化的思维方式。

成人发展层次

层次	凯根 - 层次	CCL - 行为逻辑	TORBERT & ROOKES - 行为逻辑 ¹¹
5	自我转变	相互依存 - 协作者	讽刺家型 (>1%) * 大法师型 (2%) 战略家型 (5%)
4	自我生成	独立 - 成功者	个人英雄型 (11%) 实干家型 (30%) 专家型 (37%)
3	社会化	依赖 - 顺从者	外交官型 (11%) 机会主义者型 (4%)

* 4,510位管理者参与该研究。比例表示用填空题在各个发展阶段衡量的管理者人数。

受访者称，未来几十年，我们会看到越来越多的管理者面临的挑战将会要求他们具有以下特质：战略性思维、合同协作、系统性思维、领导变革及不确定性适应能力。这些就是在第5个层次必备技能。然而，根据托伯特（Torbert）和费舍尔（Fisher）的研究报告¹²，只有不到8%的人达到这个思维层次。这可能部分解释了为什么存在这么多人目前都在工作中感觉到有压力、困惑和不堪重负。许多工作者都感觉他们现在手头上的工作超出能力范围（Kegan, 2009）。

领导力纵向发展原因解析

纵向发展和横向发展的方法差异极大。横向发展可以向专家学习到，但纵向发展必须通过自主学习。关于纵向发展成因，我们可以将研究人员在过去75年里了解到的内容总结为以下四种情况（Kegan, 2009）：

- 人们一直被自己生活中的某种状况、困境或挑战挫败
- 这使他们意识到目前思维方式的局限性
- 这是他们生活中非常关心的领域
- 充足的资源和支持，使他们能够很好地面对焦虑和冲突

“我们工作的一个重要部分，是帮助人们发展他们的思维方式。得到答案的方式比以往任何时间都更重要。”

Jeff Barnes
通用电气全球领导力主管

从一个阶段到下一阶段的发展，通常是由当前阶段的限制所推动。面对那些以你目前层次所知及所能都无法应付的更复杂的挑战时，你必须采取下一步的措施（McGuire & Rhodes,

2009)。此外，当人们能够找出把他们局限在目前发展层次的假设并检验其有效性时，发展也会加快。

麦克格尔和罗德斯将纵向发展分为以下三个阶段：

1. **自我觉醒：**人们开始意识到，可以换种方式理解世界，可以通过不同的方式做事。
2. **弃旧掘新：**过去的方式正在被分析和遭遇质疑。全新的工作方法正被人们加以运用和检验，也许这将改变我们的日常工作和生活方式。
3. **进步：**通过一系列的实践和努力，新的方式方法站得住脚，进而取代旧形式。新的领导力发展层次（领导力逻辑）更具有说服力。

托伯特等人发现，不只是个人层面的认知发展可以衡量和提高，在团队和组织层面也一样。麦克格尔和罗德斯（2009）曾指出，如果组织想要产生持久的变革，他们必须在发展个人领导者的同时发展领导力文化。他们的方法包括六个阶段，先提高高层领导力文化再培养组织中层管理者¹³。个人纵向发展影响个人的同时，纵向文化发展也在影响组织。

如果组织希望加速管理者和文化纵向发展，将会面临的挑战就是如何将制定的流程有效地在工作场所加以运用。

案例分享：纵向发展过程中的变革免疫¹⁴

“变革免疫”流程是哈佛大学教授和研究员罗伯特·凯根和莉莎·拉海（Lisa Lahey）用了20年的时间制定出来的。它通过改变行为，以及找出阻止人们作出自己想要的改变的障碍来帮助人们提升自己。

产生作用的机制：领导者选择他们积极想要改变的行为。接着他们使用一个映射流程，确定他们对于如果自己真正作出这些改变会出现什么情况的忧虑和假设。这一点帮他们找出了隐藏的“变革免疫力”，也就是已经阻止他们作出改变的障碍。接下来参与者在工作场所设计和运行一系列的小试验，来检验他们的假设。当人们意识到他们的运作的假设是错误或至少是不完整的，对于变革的抵触会降低，而期望的行为改变就会更自然地发生。

加快发展的原理：因为这个方法直接注重于纵向发展的四种情况（受挫领域、目前的思维局限、重要领域和可得到的支持），所以它能够加速人们的成长。许多领导力课程的基础是假设您向别人展示如何领导，他们就能够做到。然而，人们在工作生活中面临的最严峻挑战，往往与他们在目前发展层次的“理解”方式的局限相关联。当找出他们对于世界运作方式的假设时，他们也得到了对这些假设提出质疑的机会和让自己开始从更高阶的层次理解的机会。例如，一位管理者没有老板的指导可能难以制定决策，不是因为他缺乏决策技巧，而是因为在他目前的理解层次（社会化的想法）导致作出决定所产生的忧虑。

现实应用：这个方法目前用于许多顶尖的银行、金融服务公司和战略咨询企业的领导力发展课程。它最适合已经拥有成功所需的专业技术技能，但需要培养自身的思维能力以更有效领导的领导者。

访谈问题：在领导力发展方面应该停止或逐步停止什么？

回答：“停止派人员参加他们不想参加的课程。”

据社会心理学家说，人们对于自身的发展拥有自主权的时候，学习激情是最高的¹⁵。然而有些受访者认为，在过去50年里，组织内普遍的培训模式已经养成员工依赖性，无意中养成了他们的非主人翁意识。被“派”去参加培训项目，或“对我进行”360度评估，这样的话说明很多管理者仍然认为他们的发展由别人掌控——人力资源部门、培训机构或上司。

即使已经有诸如绩效反馈、行动学习和辅导等方法，很多人仍然认为别人应该告诉我“我哪些方面需要改进以及如何去做”。很多员工不知不觉地把自己的发展外包给善意的陌生人，而这些人不了解他们，不理解他们的具体需求，而且不像他们那样关心自身的发展。这种模式导致许多人感觉被动，而挑战则是帮助他们掌握自我发展的所有权。

一些受访者指出，在过去10年里让管理者承担教练和培养人才职责的要求，已经让上述问题更加严重。然而，许多员工对管理者充当发展教练持怀疑态度，他们认为这些管理者自己都没有专注于任何发展。引用罗布·戈菲（Rob Goffee）于2006年出版的书¹⁶“Why should anyone be developed by him?”中的话，在一个人人都试图帮别人发展但没人自我发展的组织中，我们可能会怀疑自己是否真正从正确的起点去接触发展。

尽管员工对于目前从上向下的发展方法存疑，我们还是可以从对高管教练需求日益提高的现实中看出发展前景的线索。对高管教练的需求可以扩大到所有发展实践，从中可以学到什么？

有些因素可能是，在教练指导中

- 管理者选择侧重的内容，而不是教练
- 教练指导过程针对每个人定制
- 学员拥有自己的发展，教练（通过发问）指导过程
- 教练是思想伙伴，而不是权威/专家
- 没有要涵盖的“内容”
- 这是一个长期发展过程，而不是一场活动

尽管对高管教练需求很大，但由于教练辅导所需的成本很高和时间很长，教练辅导难以“规模化”实施。然而，如果把发展的较高所有权转回给个人，而人力资源部门、外部专家和上司提供有力的支持，毫无疑问，这些理念和方法可以在整个组织进行大规模的运用。

大众的领导力发展

尽管许多组织认为，他们在企业各个层级都需要领导者，但有许多受访者指出，这种说法似乎和他们的做法不符，因为他们仍然只培训和培养他们的“精英”管理者。如果员工能更好地理解发展是什么、发展为什么对他们很重要和他们如何能拥有自己的发展自主权，领导力发展就可以大众化。

在迈克尔·肯尼（Michael Kenny）关于哥伦比亚毒贩在一场长达数十年，花费数十亿美元的反毒贩活动中如何发展业务的研究中，他发现有一个关键因素是毒贩比他们的美国政府对手学得更快，也更容易适应¹⁸。肯尼发现毒贩尽管缺乏教育，但学习的“高风险/高回报”促使他们学习和发展。对于“优等生”，奖励是金钱和地位；而对于“差生”，风险则是监狱，有时甚至是死亡。哥伦比亚贩毒集团没有人力资源部门或培训机构提供培训，但这些多数没有受过教育的年轻毒贩还是在学习的风险/回报中找到了足够的动力，来带动他们自身的发展。如果组织认为，他们的员工没有意愿掌控自身发展，他们可能应该停下来问：“在我们组织里学习的‘风险/回报’是否明晰？”

“这个行业需要反思，领导力发展如何会变成这么侧重精英。现在全球面临巨大挑战，我们需要思考如何将领导力发展大众化，让它回到群众中间——回到社会经济金字塔的基层和中层，而不只是塔尖。”

David Altman,
CCL研究、创新和产品开发部门执行副总裁

“像很多公司所做的那样，在高层开始执行高管发展流程毫无意义。这个流程必须尽早开始才对。”

Morgan McCall, Jr
摘自“Executive Ask”一文
管理者协会（Academy of Management Executive）¹⁷

领导力发展可能是什么样子

罗伯特·凯根和莉莎·拉海（2009年）提出，当你走进一个组织，有人能告诉你以下几点时，你就会知道那个组织的员工是他们自身长期发展的主人：

1. **内容：**哪件手头上的任务要求他们自我成长
2. **方式：**他们如何实现发展
3. **人物：**还有谁了解并关心发展
4. **原因：**发展为何对他们很重要



除了上述几点，受访者还提出，以下的部分因素也可能会出现在人们对自身发展有较高所有权的组织：

- 高层领导者公认，在复杂的环境中，没有高度发展的管理者无法执行经营策略（只有传统的横向发展是不够的）
- 高层领导者认为，必须使用发展的新方法并且他们会率先以身作则
- 用相关研究教育员工发展如何发生及对他们有何好处
- 让全体员工明白为什么当他们拥有发展所有权时，发展的效果更好
- 对奖励制度进行调整，同时强调发展和绩效
- 利用新技术，例如Rypple¹⁹帮人们掌控自己的反馈并不断收集改进建议
- 营造文化氛围：鼓励员工冒险将思维延伸到非舒适区所需

我们已经看到在W.L. Gore和IDEO等创新组织，以及Google之类的较年轻公司出现上述例子，他们的每位管理者可能有多达20位直接下属。由于有这么多直接下属，自上而下的反馈和教练指导不太现实，只能期望员工通过利用同级收集各方面的反馈并互相指导，推动自身的发展。

成长带动成长

虽然很多人力资源部门员工愿意相信未来人们对自身发展拥有较高的所有权，但也有一部分可能会质疑人们是否发自内心地积极成长。然而，工作中我们常常可以看到，成长最多的人也是最渴望继续成长的人。

克雷顿·奥尔德弗（Clayton Alderfer）的人类需求E.R.G.（生存、关系、成长）模型发现，成长的需求与身体健康和人际关系的需求有所不同²⁰。奥尔德弗发现，身体健康和人际关系问题的需求在满足时会生腻（我们得到越多，想要的就越少），而对成长的需求并非如此（我们得到越多，想要的也越多）。发展的含义是，如果我们能够帮助人们开始真正纵向发展的旅程，想要成长更多的动力会聚集冲劲²¹。

此外，社会心理学家早已发现，自主意识（所有权）对于天生积极的人至关重要。如果个人的发展经历和对于发展过程的自主意识结合，则有可能大大提高他们积极性。最后，凯根和托伯特的研究表明，越来越多的人从社会化想法的层次过渡到自我生成想法的层次时，个人对于所有权也会有更大的驱动力。

当然，个人无法组织和实现一切，在组织内学习和发展专业人士的角色仍然非常重要。然而，它更有可能转化成发展伙伴，主要作用为创造新的发展架构和流程。Talent Strategy Group的总裁Marc Effron预测，人力资源职能很大一部分可能很快会只专注于培养人才，而其它职责其多数会外包。

这可能意味着，未来的领导力发展专业人士可能变得更像社区组织者，促进维系人脉网络的人员、流程、体系和架构，并且在整个组织中传播发展文化，而不是选择和指导人们参加课程的交通警察。一些受访者指出，最有效的领导力发展课程会把培养领导者的职责从人力资源部门转移到组织的现任领导者身上。例如，通用电器预计CEO和高层管理者会花大量的时间在他们的领导力大学（Crotonville）培训他们的未来领导者。对于领导力发展专业人士，这也许意味着与高层领导者合作建立一个真正的发展文化，接受挑战的人必须要有大量技能和发展。学习专业人士的作用，将变得对企业更重要，同时对从业人员更具挑战性。而尽管有正面迹象表明人们已经准备好接受更高自主权，几位受访者指出，我们可能还需要耐心等待。我们花了50多年才让专家模式发展到我们目前的思维定式；要过渡到下一阶段，可能还需要一段时间。

案例分享：提高自主权的发展——前馈指导

内容：一个专为终日忙碌，结果导向型的人设计的行为改变流程。在前馈过程中，一个人选择几位让可信赖同事参与同级教练流程，每位同事都要做三件事：专注于未来，只提供建议，让这些成为此人可以做的正面事项。

产生作用的机制：参与者选择一两个他们希望改进的领域，挑选他们信任的五至八名内部人员担任前馈教练。在一位内部或外部教练的支持下，领导者每月向前馈教练收集关于她在选定的领域可以如何改进的建议，以及关于她的变化情况的进度报告。在六个月和十二个月的时候，进行一个小型调查，衡量她行为改变的程度（附录1）。

它为何对发展有用：前馈效率极高，每个月只需要两三个小时，涉及最了解领导者并可助其改变的人，衡量结果，让被教练者持续负责，并认可行为改变是一个流程，而不是活动。前馈将发展的责任放在个人手中，然后让他们定制谁将参与、他们要做什么事以及对话如何进行。此外，流程的结构确保与教练的持续支持和问责对话，这可帮助人们将他们的行动进行到底。

3

趋势3：更为注重集体领导力而不是个人领导力

领导力发展过去50年来的故事，是属于个人的故事。它从发现有助于成为优秀领导者的“特质”开始，接下来是开发实践帮助一代个人向这个理想靠拢。工作场所奖励的是能够通过全面分析某个状况，然后带领其他人实现深思熟虑的程序的个人。领导力并不简单，但过程本身却相当清晰。然而，在过去的15年中，这种模式已变得不那么有效，因为环境的挑战和精英个人解决挑战的能力之间的“匹配”已开始出现偏离。新环境的复杂性日益呈现罗纳德·海

“如果把领导力看作一个社区全员参与的社会过程，那么仅仅对个人领导者的技能进行投资意义不大。”

Grady McGonagill and Tina Doerffer
摘自贝塔斯曼基金会领导力系列中的The Leadership Implications of the Evolving Web

菲兹（Ronald Heifetz）所谓的“适应性挑战”，在这种情况下不可能有任何个人知道解决方案，甚至是界定问题（例如最近的美国债务危机）。相反地，适应性挑战需要不同利益相关者之间的协作，他们各自坚持现实的不同方面，而如果问题需要解决，他们之中有很多人本身必须适应和成长。这些往往是跨地域、跨上下级和跨组织的集体，需要合作共享信息、制定计划、相互影响并作出决定。

对于负责领导力发展的人，一个简单的推论可能是我们需要开始教导管理者一系列侧重协作和影响技能的新胜任力。然而一些受访者提出，更为重大的事情可能会发生——一个由个人领导者主导的时代结束，而另一个接受领导力网络的时代正要开始。

创新领域已经开始了这一进程。曾经研究创新在组织中如何发生的安德鲁·哈加东（Andrew Hargadon）说，直到最近，普遍的看法还是创新来自那些有过大呼“找到了”经历的孤独天才。然而和这个“伟人”理论相反的是，在过去10年里研究人员已经证明，创新来源于一个网络里大量连接点使得现有的观念以新的方式进行结合。而现在研究人员说，创新并非来自个人；它“存在于”社会网络中。

同样地，领导力的领域长期以那些能够指挥和激励组织的伟大英雄为例子。公众响应这个观念，商业人士也是，他们在这些领导者的书籍和演讲中搜集领导力秘密。然而，一个由复杂混乱的环境组成的未来，更适合由一个智能灵活的领导力网络共同努力，而不适合由孤独而果断的权威人物解决问题。

这种思想的转变可能不会很快或很容易到来。这一点在媒体寻找推翻埃及总统胡斯尼·穆巴拉克的运动“领袖”的工作中显而易见。很多人接受媒体采访，但谁在指挥运动却从来都不明确。相比之下，30年之后使用社交网络工具迫使政权更迭的青少年似乎很清楚，对他们来说领导力不是集中在个体（他们没有“一个”领导者），领导力遍布于人群中。之前很多代人都对穆巴拉克失望并希望他下台，但只有这一代充分利用各种工具和集体的思维成功实现。

年轻一代对于适应将社交网络作为互相联系和影响的首选方式表明，人们可以普遍接受领导力是可以分布在整个网络。但他人接受这一思想的速度有多快呢？

重新定义领导力

组织的起点可能是帮助人们重新定义领导力一词的含义。在组织理论家之间一直有一个大趋势，将重点从把领导力作为个人或角色转移到把领导力作为一个流程。例如：

- 动员人面对困难挑战的过程（Heifetz, 1994）

- 帮助保持有效群体运作所需的五个绩效条件的任何人和所有人²²（Hackman，2002）
- 领导者是组织中积极参与明确方向、齐心协力、激发承诺过程任何人（McCauley & Van Velsor，2004）

上述定义中的一个关键区别是，任何人都可以发挥领导力；它并不是固定在层级结构中的权威职位。事实上，海菲兹认为从非权威职位行使领导力要容易得多，无需受到权威带来的约束。更重要的是，这些定义不把领导力的行为固定在个人身上。领导力可以跨越边界和地域，自由地分布在整个人际网络。相比起系统里需要是什么和我们要如何创造它，谁是领导者变得更不重要。

如果领导力被视为一个共享过程，而不是单独的技能体系，则高管必须考虑帮助领导力在其组织蓬勃发展的最佳途径。当受到一定的“条件”支持时，散布在整个人际网络中的领导力更容易蓬勃发展，其中包括：

- 公开的信息流
- 灵活的层级结构
- 分散的资源
- 分散式决策
- 中央集权的削减

选择接受这些条件的组织会调整自身，顺应正在改变我们工作方式和工作场所安排的新技术的潮流。格雷迪

• 麦格纳吉尔（Grady McGonagill）和蒂娜·德费尔（Tina Doerffer）（2011）提出了已经发生的技术创新的三个阶段：

1. **Web 1.0 (1991-2000)** 在这个阶段，更快、更便宜和更方便的通信形式（如电子邮件）的工具开始产生并得到广泛应用

2. **Web 2.0 (2001-2010)** 在这个阶段，用于通信的另一套新工具（如wiki和博客）开始让互动和沟通能以革命性的方式进行

“组织和那些行使领导力的人，对于是否接受一个和旧世界基本不同的新世界没有选择。无论是否受到欢迎，这是必然发生的未来，并且以惊人的速度在很多组织中成为现在。同时，对这些文化和经济转变是作出否认和被动反应，还是认可并接受它们，则可以选择。另外还有一个选择——对于组织和个人——关于是否以及在什么程度上培养文化、思维、技能和知识，以便能够利用不断发展的互联网的巨大潜力更好地实现他们的目的。”

Grady McGonagill 与 Tina Doerffer

摘自贝塔斯曼基金会领导力系列中的The Leadership Implications of the Evolving Web²³



3. **Web 3.0 (2011至今)**在这个阶段，强大的新计算平台（云）、第二代搜索工具和元水平的知识管理方法（如标签和大众分类）开始实现互联网的潜力，从归档的信息中生成更多对个人马上有用的知识

虽然我们仍然处在从集体层面思考领导力发展的早期阶段，但下几代把领导力存在于网络内视为自然现象，这似乎越来越有可能。随着互联网和社交网络扁平化层级结构及分散控制，领导力将在整个系统内出现，因此发展方法将不得不随之而上，宜早不宜迟。

领导力在网络中的样子会如何不同？

为了让组织在使用领导力网络时更有效，受访者提出有许多改变必须发生。首先，在集体层面上，组织的目标将是创建智能的领导力网络，它们在应对不同的组织挑战时可以凝聚和解散。

这些网络可能包含来自不同地域、部门和专业的人，包括组织内部和外部。正如大脑随着神经网络和连接的数量变大而变成更“聪明”，将其社会系统更多部分连接起来并建立共享领导力文化的组织将会有更大的适应能力和集体能力。

第二，组织将会使用自己的领导力发展项目帮助人们理解，领导力不是包含在工作职务中，而是发生在跨越人际网络不断针对利益相关者明确方向、齐心协力和激发承诺（D. A. C.）的过程。

“未来几十年的一些最重要的创新将不是新技术，而是由于这些新技术才得以实现的新合作方式。”

Thomas Malone
Patrick J. McGovern管理学教授，
麻省理工学院Sloan管理学院

虽然领导力有时可能会由个人发挥，但它将逐步成为一个发生在集体层面的过程，其中有不同的人付出贡献影响集体的D.A.C.。随着这些改变的发生，谁是领导者和谁是追随者之间的区别变得不明确或不相关；每个人在不同的时间都会扮演这两者。

CCL®和贝塔斯曼基金会（德国研究和出版基金会Bertelsmann Stiftung）都在探索从集体层面考虑领导力发展的新方式。他们都提倡着眼于领导力可能出现的不同阶层。CCL概括了四个层次，他们称之为S.O.G.I.（社会、组织、群体和个人）。他们在每个层次中都在创造旨在增强发展层次的不同做法。²⁴

贝塔斯曼基金会（2010）在他们的领导力发展最佳做法全面研究中提出，未来组织可以选择将其领导力发展的投入放在五个不同层次之一上面提高能力：

- 个人能力
- 团队能力
- 组织能力
- 人际网络能力
- 系统能力

根据需提高能力的领域，组织将针对不同的群体规模和使用不同的发展实践（附录4）。并非所有类型的组织都需要采用这种新的思维范式。在稳定的环境中，不需要需要员工创新的传统企业如果坚持传统、个人主义的指挥和控制管理风格，可能有效得多。然而，期待在V.U.C.A.环境中运营的组织很快将需要建立领导力贯穿系统的网络和文化。复杂的环境将为灵活和反应迅速的集体领导力带来回报，而对于仅专注于个人领导力模式而产生失衡的组织，纠正的时间也转瞬即逝。

4 趋势4：一个领导力发展的创新新时代

如果前文提到的改变至少部分确实发生了，并没有现成的模式或方案能够产生所需的领导力能力层次。虽然组织要重复他们历来使用的领导力实践很容易，但如果这些方法是制定来解决10年前的问题，那么这种延续将毫无意义。真正需要的是一个创新的时代。

制定新的发展方法将是个间断进步的过程。转型最可能从组织内小部分察觉到改变是必须或者必然的创新者开始。这些创新者需要准备好迎接试验和失败，以获得更多的反馈意见并开始下一次重复。领导力发展创新者将需要在其组织内部和外部寻找合作伙伴联手建立模型推动现行做法的边界。

这些类型的创新模型已经在建立之中。在CCL，查克·帕鲁斯（Chuck Palus）和约翰·麦克格尔（John McGuire）与高层领导力团队合作，建立“领导力文化”，而不是个人领导者计划。领导力团队参与提高自身发展层次的实践，从而为文化的其余部分创造空间。同时，大卫·阿特曼（David Altman）和林登·瑞金（Lyndon Rego）正在通过将CCL知识放到“金字塔底部”并在非洲、亚洲和印度的街道和村庄里提供课程，把领导力能力分布到整个系统。

罗伯特·凯根和莉莎·拉海目前正和世界各地的大学、企业和学院员工分享他们的变革免疫流程。他们训练顾问、人力资源从业人员和学生将研究成果带入他们的组织机构。莉莎·拉海说，“我们不期望全部、做，因为我们只有两个人。”

中东石油生产国DUSUP已把他们的领导力课程从“以内容为导向的活动”更改为管理者对自身发展有自主权的“发展过程”。所有参与为期六个月过程的高层管理者从中学到了发展原则，然后把这些原则放在付诸实践。只有利用新工具自我发展后，他们才会开始指导自己的团队成员运用这些原则。

上述都是试图解决本文提出的原则：

- 在人际网络中建立更集体领导力而非个人领导力
- 注重于纵向发展，而不只是横向
- 将更多的所有权转移给每个人

这些例子不是发展挑战的“答案”，而是创新的例子。未来在能够汇聚和重新结合不同领域的不同想法和概念的人际网络中，可能会出现更大的创新突破。虽然领导力发展社区目前存在这个目的，但很多社区的创新能力受过度同质局限，而大多数成员是清一色人力资源部门相关人员并且都是同一代人有着相似的文化背景。这就限制了这些集体的效能，无论是在他们带来的相似想法，还是实施这些想法方面，这可能无法考虑到不同的价值观和必须参与新实践的利益相关者的优先考虑。

在未来，创新领导力发展网络将需要通过跨出领导力发展社区的边界，与其他利益相关者互动帮助提供革命性的创新，来提高它们汇集的观点数量。将领导力发展人员聚集在一起的会议，

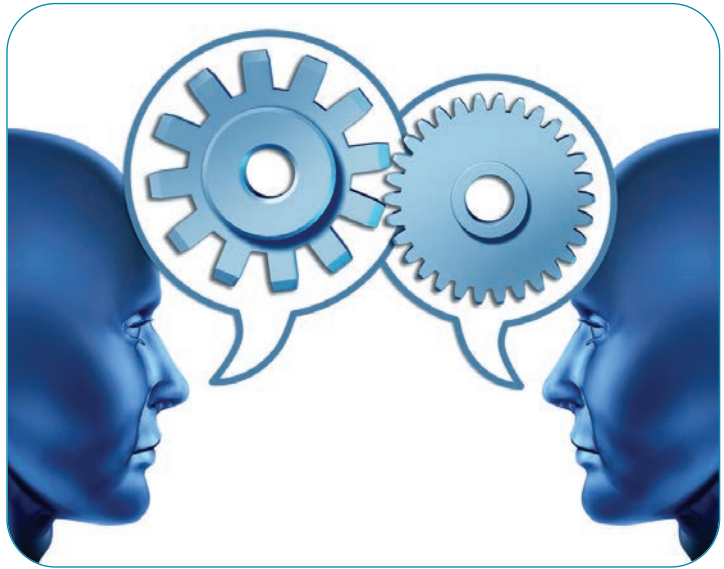
“首先，行业需要接受寻找领导力发展新途径的挑战，我们还没有这样做。我们将需要让自己得出一个关于如何实现这一点的新范式。我们需要放弃旧的思维模式，并找到边缘上的人。”

Lucy Dinwiddie

通用电气全球学习与高管发展主管，

可能会及时被由O.D.从业人员主持的虚拟网络代替，将在过程中有利益关系的不同人群联系起来：高管、上司、顾客、供应商，以及领导力发展专家。

这将需要很多学习和发展专家的不同技能体系，他们必须从制定课程转移到促进涉及系统中所有利益相关者的流程的建设。因为如此，对于领导力发展社区的最大挑战可能是管理社交关系网络的能力，以便汇集尽可能多的观点并加以整合。领导力发展转型的重大突破，实际可能不是某种的做法，而是不断将新的做法分布到整个网络的网络流程。



最后总结

昨天，我和两位刚从波士顿的两所著名大学毕业的新西兰朋友共进午餐。在讨论如何启动一个新企业时，我的第一个朋友说在他们学校，教授现在会告诉他们不用费事写商业计划，因为你永远无法预见到你开始后将会发生的所有重要事情。实际上他们被教导采取“醉汉乱闯”的方式，朝你看得见的大体方向蹒跚前进，而没必要走在直线上前往任何地方。我的第二个朋友说，“这很有趣”。“在我们学校，他们称之为‘热追踪导弹’方法。首先，你向一些潜在目标方向发射，然后开始乱打，直到你锁定一个很好的方向然后努力击中。”

“在冰球运动里，他们教你不要溜到冰球那里，而是跑到它下一步所在的地方。”

Ashish Nanda

哈佛大学法学院Robert Braucher实践教授

在这个项目一开始，我希望我能找到一些关于领导力未来是什么样子的明确答案，但经过对数十人的采访、数月的阅读和数周的巩固，我只能惶恐地说我现在拥有的只是一个凭经验作出的“猜测”。组织会真正开始将更多工作重点放在纵向发展上吗？他们是否会真正培训，然后把更大的自主权转移给个人？领导是否会真正被视为一个集体流程而不是个人？我能肯定应该是，但我可否说将会是？

然而，有一件事情是我已经可以肯定的，那就是过去用于培养管理者的方法，确确实实将不足以应付组织（和范围更广的社会）即将面临的复杂挑战。人力资源人员、O.D.理论家、顾问和培训公司对组织内发生的太多事情造成大的影响，不过他们确实造成强烈影响的一个领域是如何理解和如何培养领导力。在我看来，在这方面表现出色的技巧将变得更难，同时它也变得更加重要得多。

对于我们这些可能对自己所面临挑战的规模感到沮丧的任何一个人来说，我们可以从一个事实得到鼓励，那就是和大多数未来领导力发展一样，我们没有解决方案，是因为解决方案（还）不存在。这些答案不会在报告中找到（即使是一份很好的报告），但可以在通往创新的崎岖道路上发现。而尽管我喜欢热追踪导弹这个刺激的比喻，但我担心对于我们都是“醉汉乱闯”。虽然并不优雅，但知道所需最重要的是向前再跨进一步的意愿，至少让人觉得安慰。作为许多步伐的第一步，我提供了这份报告。

尼克·皮特里

2011年8月于马萨诸塞州剑桥市

参考文献

- EDA Pearson. (2009) Trends in executive development. Available at http://www.executivedevelopment.com/Portals/0/docs/EDA_Trends_09_Survey%20Summary.pdf
- Goffee, R. (2006, March). *Why should anyone be led by you?: What it takes to be an authentic leader*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Goldsmith, M., & Reiter M. (2007). *What got you here won't get you there: How successful people become even more successful*. New York: Hyperion.
- IBM. *Capitalizing on complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study*. Available at <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03297usen/GBE03297USEN.PDF>
- Kegan, R., & Lahey, L. (2009). *Immunity to change: How to overcome it and unlock potential in yourself and your organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kerr, S. (2004). *Executive ask: How can organizations best prepare people to lead and manage others?* Academy of Management Executive, 18(3).
- Hackman, J.R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kenney, M. (2007). *From Pablo to Osama: Trafficking and terrorist networks, government bureaucracies, and competitive adaptation*. University Park: Pennsylvania State University Press.
- McCauley, C., & Van Velsor, E. (2004). *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- McGonagill, G., & Doerffer, T. (2011, January 10). *The leadership implications of the evolving Web*. Available at http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-6822B895-FCFC3827/bst_engl/hs.xsl/100672_101629.htm
- McGuire, C., & Rhodes, G. (2009). *Transforming your leadership culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- McIlvaine, A. (2010). *The leadership factor*. Available at: <http://www.hreonline.com/HRE/story.jsp?storyId=330860027>
- Uhl-Bien, M., & Russ, M. (2009). *Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model.* *The Leadership Quarterly*, 20(4), 631-650.

参考文献

¹ See IBM, *Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study*. Available at <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03297usen/GBE03297USEN.PDF>

² Perrow, 1986; Snowden & Boone, 2007

³ See EDA Pearson, *Trends in Executive Development*. Available at http://www.executivedevelopment.com/Portals/0/docs/EDA_Trends_09_Survey%20Summary.pdf

⁴ See A. McIlvaine, *The Leadership Factor*. Available at <http://www.hreonline.com/HRE/story.jsp?storyId=330860027>

⁵ Ibid.

⁶ See M. Goldsmith and M. Reiter, *What Got You Here Won't Get You There: How Successful People Become Even More Successful*. (Hyperion, 2007).

⁷ “有趣的是，由于资深医生对于“逼问”方法的严重偏爱，导致出现了一句教学口号叫“pimp 'em till they bleed（逼问到让他们淌血）”。

⁸ Kegan, personal communication, January 2010.

⁹ R. Kegan and L. Lahey, *Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock Potential in Yourself and Your Organization* (Harvard Business School Press, 2009).

¹⁰ Ibid., p. 23.

¹¹ Torbert和Harthill Associates的行为逻辑完整说明详见附录3。

¹² See ‘Personal and Organizational Transformations through action inquiry’ Dalmar Fisher, Carroll School of Management, Boston College David Rooke, The Harthill Group, England Bill Torbert, Carroll School of Management, Boston College Boston, Edge\ Work Press (2000 ISBN 0-9538184-0-3)

¹³ McGuire和Rhodes于2009年概括了他们推荐的六个发展领导力文化的步骤：由内而外，角色转换体验阶段（The Inside- Out, Role Shifting Experience Phase）；针对风险和弱点准备就绪阶段（The Readiness for Risk and Vulnerability Phase）；净空和扩大参与范围阶段（The Headroom and Widening Engagement Phase）；创新阶段（The Innovation Phase）；结构、系统和业务流程阶段（The Structure, Systems and Business Processes Phase）；以及领导力转型阶段（The Leadership Transformation Phase）。

¹⁴ 要了解个人如何纵向发展的方法学，请参考Kegan和Lahey的文章（2009）。

¹⁵ Richard Hackman, personal communication, November 2010.

¹⁶ R. Goffee, *Why Should Anyone Be Led by You?: What it takes to be an authentic leader* (Harvard Business School Press, March 2006).

¹⁷ *Executive Ask: How can organizations best prepare people to lead and manage others?* (Academy of Management Executive 18(3), 2004)

¹⁸ 要了解Kenney的更多关于贩毒集团和恐怖组织如何成为学习型组织的精彩研究，请参见他的著作*From Pablo to Osama: Trafficking and terrorist networks, government bureaucracies, and competitive adaptation* (Pennsylvania State University Press, 2007)。

¹⁹ 要了解更多信息，请参考Google公司Chelsea Pollen的这篇文章，她在文中概述了可将在线社交工具用于发展的方式：<http://www.elearnmag.org/subpage.cfm?section=reviews&article=19-1>

²⁰ Hackman, personal communication, October 2010.

²¹ 这提出了一个有趣的问题：我们是否有可能在组织中看到更大的发展分歧。过去50年我们已经看到这一点发生在工资标准上，那些在高层的人的收入比中层和低层的人要好得多。考虑我们是否能够看到类似的事情发生在发展层次上以及这包含的意义，是很有趣的事。

²² Hackman的五个条件是：一个真正的团队（a real team），令人信服的方向（compelling direction），可行的架构（enabling structure），提供支持的环境（supportive context），专家教练指导（expert coaching）。要了解更多信息，请参阅J. R. Hackman, *Leading Teams: Setting the stage for great performances*. (Harvard Business Press 2002)。

²³ G. cGonagill and T. Doerffer, *The Leadership Implications of the Evolving Web*, (January 10, 2011), http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-6822B895-FCFC3827/bst_engl/hs.xsl/100672_101629.htm

²⁴ See McGuire and Rhodes, *Transforming Your Leadership Culture* (San Francisco: Jossey-Bass, 2009).

附录 1：前馈——对7名管理者组成的小组进行的汇总反馈摘要

调查结果精简版

直接下属反馈摘要

过去几个月里，您的管理者在以下各方面是否变得效率更高（或更低）？



					-3	-2	-1	0	1	2	3	NCN	NI
个人改进项目：													
直接下属反馈汇总（受访者人数）						1	1	4	4	16	19	2	1
..... %						2.2	2.2	8.9	8.9	35.6	42.2		
该管理者在过去几个月里是否变成效率更高的领导者？					1		1	4	1	4	12	1	1
..... %					4.3		4.3	17.4	4.3	17.4	52.2		
回应和后续行动													
在领导力研究会过后，该管理者是否与您讨论他/她的反馈和行动计划？										是 = 20 80%		否 = 5 20%	
该管理者在其行动项目方面与您一起采取了多少后续行动？	3	12%	没有回应。没有后续行动										
	4	16%	有回应，但没有后续行动										
	2	8%	有回应，进行了少许后续行动										
	5	20%	有回应，进行了一些后续行动										
	5	20%	有回应，频繁进行后续行动										
6	24%	有回应，持续/定期进行后续行动											

个人承诺改进的一些特定领导力技能

我将会……

- 积极地从发展的角度解决问题/冲突/难题
- 制定与（公司）业务战略关联的（我所在小组）战略
- 培养最好的团队
- 了解我所在小组执行不同任务的激励因素
- 有效地授权给我的新团队
- 确保我的谈话不被理解为有对抗性，并且更能解决问题
- 更加有效地授权
- 更熟练地管理内部业务伙伴的意外挑战，改善了我与自身利益相关者的沟通
- 在理解别人的激励因素方面表现更好
- 了解并传达我的顾客想要的东西

附录 2：变革免疫图示例

行为变化图			
1 行为目标 (可见目标)	2 实际行为 (与目标相悖的行为)	3 隐藏的竞争目标	4 我的重要假设
<p>我需要更耐心等待人</p> <ul style="list-style-type: none">● 等到他们谈话结束● 讲话速度放慢● 在办公室行走时速度放慢● 不要给人太大压力● 给别人说话的机会● 聆听别人讲话	<ul style="list-style-type: none">● 我在别人和我说话时打断他们● 我很快就会做出决定● 我在办公室行走时速度很快● 我讲话又快又大声● 我有时忘记和人打招呼● 我有时不注意正在说话的人	<p>担心事项</p> <ul style="list-style-type: none">● 我每天不得不多用三四个小时。这意味着长时间工作● 我的家人会受到影响● 我的家庭生活会影响到我的职业生活● 我的注意力会被转移到没有意义的事情上，这会耽误重要的事情	<p>我需要快速行动并成为重要人物，否则我无法取得业绩</p> <p>如果我总是行动缓慢而且没有耐心，我的业绩会下降，我的形象也会受损。</p>
		<p>我致力于</p> <ul style="list-style-type: none">● 不把我的时间浪费在没意义的事情上● 不破坏我的家庭生活● 不因为别人浪费我的时间而出现绩效下降● 不因为我的绩效下降而使我的形象和职业生涯停滞不前	

附录 3：Torbert与Harthill Associates的行为逻辑

行为逻辑	特征	领导力优势	劣势
机会主义者型	为成功不计手段；以自我为中心；控制欲强；“强权就是公理”。	善于处理紧急事件和掌握销售机会。	强迫性的自私自利和控制欲。拒绝反馈并归咎于他人。
外交官型	回避正面冲突；希望有归属感；遵守组织规矩；极少制造麻烦。	适合扮演办公室里的支持凝聚角色；帮大家团结在一起。	避免冲突，严格服从并安守本分。将负面反馈视为惩罚。
专家型	靠逻辑和业务专长进行管理；追求理性和效率。	适合担任个体贡献者。	喜欢挑剔，武断固执。效率重于效能。抗拒“主观”的反馈信息。
实干家型	以达到战略目标为导向。通过团队有效地实现战略目标；轻松掌控管理职责和市场需求。	非常适合管理职位；以行动和目标为导向。	可能会过于急切想要达到自己选择的“客观”标准。察觉不到复杂的主观性。
个人英雄型	善于将彼此冲突的个人做事风格和企业行为逻辑相结合；能够创造不同寻常的架构来解决战略与实际执行之间的落差问题。	担任开拓型和咨询类职位很有效率。	可能会自行其是，成为“局外人”或反对者。他们的独立可能不利于团队合作。
战略家型	能够实现个人和组织变革；发挥相互质询、监督、检视弱点所起到的作用，兼顾短期和长期的目标。	在组织等大环境中担任变革领导者卓有成效。	易被权力的黑暗面诱惑。在特定情况下不可采用他们的技能。
大法师型	推动社会变革。可以将物质条件转变、精神面貌提升和社会转型相结合。	善于领导社会转型。	个人的痛苦可能会妨碍他们的技能发挥。

更多内容请参见 <http://www.harthill.co.uk/leadership-development-framework/seven-action-logics.html>

附录 4: Bertelsmann Stiftung领导力发展

领导力发展投资汇总表

发展投入的目标

		个人能力	团队能力	组织能力	网络能力	全系统能力
目标 系统 的 层次	个人	1. 发展自我意识、不断学习和发挥主动精神的个人能力	2. 发展在群体内合作和领导团队的个人能力	3. 发展理解和领导组织的个人能力	4. 发展培养和利用同事关系的个人能力	5. 发展看清全局、理解根本原因和影响系统的个人能力
	团队	6. 发展开发和利用所有团队成员全部潜能的团队能力	7. 发展界定和达到目的的团队能力	8. 发展提高组织绩效的团队能力	9. 发展跨边界设定一致目标和行为方向的团队能力	10. 发展试行系统变革的团队能力
	组织	11. 发展支持员工、志愿者和董事会发展的组织能力	12. 发展支持有效团队合作的组织能力	13. 发展促进内部协作以便有效适应挑战的组织能力	14. 发展彼此协作的组织能力	15. 发展领导系统性变革的组织能力
	社区	16. 发展支持反思性学习和吸引社区成员参与的社区能力	17. 发展促进和支持包容广阔的群体项目的社区能力	18. 发展持续发展提高社会福祉的组织的社区能力	19. 发展共同学习并朝着共同目标一致努力的社区能力	20. 发展提倡系统变革的社区能力
	实践领域	21. 发展培养创新思维领导者和从业人员的领域能力	22. 发展围绕共同兴趣和目标进行组织的领域能力	23. 发展组织和传播知识和领域内最佳做法的领域能力	24. 发展跨制度屏障和纪律边界发现协同作用的领域能力	25. 发展制定政策解决方案和改造制度实践和文化的领域能力

http://www.ila-net.org/members/directory/downloads/webinars/2010.05-Leadership_Development_in_US_Presentation.pdf



Center for Creative Leadership简介

Center for Creative Leadership（创新领导力中心，简称CCL®）是提供管理人员培训服务的顶级全球提供商，通过激发个人和组织的领导力潜能，帮助企业推动战略实施和提高业绩。CCL成立于1970年，是一家非营利教育机构，专注于领导力发展和研究工作，通过一系列课程、产品和其他服务帮助来自全球的客户发展领导力（通过跨越边界的思想和行为实现比想象更强的能力）。CCL被Bloomberg BusinessWeek（美国《商业周刊》）和Financial Times（英国《金融时报》）评为全球十大高管教育提供商之一，总部位于美国北卡罗来纳州格林斯博罗，在科罗拉多斯普林斯、加州圣地亚哥、布鲁塞尔、莫斯科、新加坡、印度Pune和埃塞俄比亚的斯亚贝巴都有分校区。目前CCL拥有500名教职人员，旨在为全球客户提供一流的服务，为机构的成长助力。

CCL – 美洲

One Leadership Place
PO Box 26300
Greensboro, NC • 27438-6300
电话: +1 800 780 1031
传真: +1 336 282 3284
电邮: info@ccl.org

CCL – 欧洲、中东及非洲

Avenue de Tervueren 270
Tervurenlaan • B-1150
Brussels, Belgium
电话: +32 (0)2 679 09 10
传真: +32 (0)2 673 63 06
电邮: ccl.emea@ccl.org

CCL – 亚太区

89 Science Park Drive
Singapore Science Park I
The Rutherford
Lobby B, #03-07/08
Singapore • 118261
电话: +65 6854 6000
传真: +65 6854 6001
电邮: ccl.apac@ccl.org

其他分校区地址:

科罗拉多 – 850 Leader Way, Colorado Springs, Colorado, 80905, USA, p: +1 719 633 3891

加州 – 8910 University Center Lane, Tenth Floor, San Diego, California, 92122-1029, USA, p: +1 858 638 8000

非洲 – Unity University, Sub-City: Bole, Kebele: 11, House No: 632, PO Box 6722, Addis Ababa, Ethiopia, p: +251 913204547

印度 – 238 Regus Connaught Place, Level 2, Kumar Connaught Place, Bund Garden Road, Pune - 411 001, India,
电话: +91 20 4014 7709/10

俄罗斯 – 8th Marta Street 10, Building 14, Moscow, Russia 127083, p: +7 495 662 31 39

Center for Creative Leadership在招生方面不论其种族、肤色、宗教、性别、年龄、国籍、性取向或残疾情况如何都坚持机会均等政策，也不因此歧视任何与其相关的行为、项目或政策。

Center for Creative Leadership、CCL®及其标志是属于Center for Creative Leadership所有的注册商标。
© 2011 Center for Creative Leadership.保留所有权利。