



发展VUCA自变领导力

“VUCA”代表一种变化不定、复杂莫测的现状 & 未来，无论我们是否已觉察到，我们每天都处于这样的环境之中，这是世界发展的规律，不可遁逃，唯有大胆向前，才能披荆斩棘，将变动转化为无限机遇。

文 / 任建平

1 我们身处VUCA的世界，需要VUCA领导力

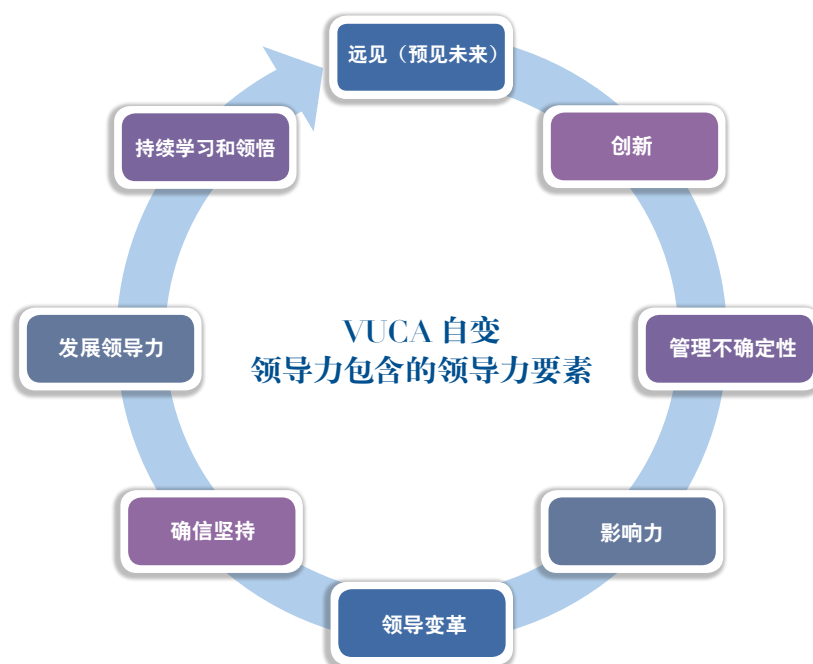
当今的社会和商业界所面临的环境包含众多不断变化和不确定性的因素，美国总统奥巴马将这样不确定的环境用VUCA这四个英文字母代表Volatile 动荡的、Unpredictable 不可测的、Complex 复杂的和Ambiguous 不确定的。

其实从古至今，人类面临的环境就是不断改变的。因此，有效的领导者总是能够“预测未来”，能够通过不断改变来适应环境，让自己和自己领导的组织立于不败之地。

纵观历史，能够这样应对不确定环境的领导者有很多杰出的案例，如大家耳熟能详的诸葛亮，他可以运筹帷幄，决胜千里之外；又如毛泽东，在政治和军事上的杰出领导，虽然面临种种曲折困难和众多强大的对手，却都取得了最终的胜利。

在如今的商业社会中，乔布斯已经成为一代人的商业英雄，就是因为他具备对行业高瞻远瞩的能力，能够引领创新和领导变革，同时还拥有提升影响力和发展领导者的能力。在中国，我们也不乏这样的杰出行业领袖。最近我看到一篇文章，介绍海尔的张瑞敏。他一直“自以为非”，在海尔当今还非常强盛的时候就作出裁减掉上万名中层管理人员的决定。这样的变革不可谓不大胆、不前瞻，这实际上反映了张瑞敏先生对于互联网行业的影响已经有了自我深入分析和判断，敢为人先，在危机没有完全到来前就果敢变革，再次展现卓越的组织领导力才能。

总结这些，你会发现，面临VUCA的商业环境（Volatile 动荡的、Unpredictable 不可测的、Complex 复杂的和Ambiguous 不确定的），组织的高层领导者需要具备VUCA领导力，那即是具备远见（Vision）、领悟力（Understanding）、确信力（Clarity）和商业敏锐力（Agility）。具体的说就是一系列现在组织中稀缺的高度自变的（Self-Transformative）领导力要素（如右图所示）。



从古至今，人类面临的环境就是不断改变的。因此，有效的领导者总是能够“预测未来”，能够通过不断改变来适应环境，让自己和自己领导的组织立于不败之地。

2 什么是自变领导力

我们提出“自变领导力”的理论基础是来源于哈佛大学教授罗伯特·凯根（Robert Kegan）关于人的意识发展的理论体系。

罗伯特·凯根是哈佛大学知名的教授和著名的建构发展心理学专家。他认为人类随着时间成长而变化，在成长中会经历完全不同的阶段。和身体发育不同，人的认知、道德和社交的发展并不是一个顺其自然就可以完成的事情。个体的生活经历会促进或者阻碍人的发展，有些时候甚至会禁锢人的发展。

按照凯根的观点，意识在你刚开始回想、反思你接受到的信息并作出判断和决策的时候，转变就发生了。转变的发生有很多方式，其中一个就是从“主体”到“客体”的转变。凯根（1994）说过，当一个人发生变化的时候，他的学习方式也发生了转变，“不只是他的行为方式，不只是他的感受，而是他的学习方式”。

凯根将人的发展分为五个阶段：

➡ 第一个意识阶段（婴幼儿时期）：

婴幼儿还没有对事物有持久的认识，他们会认为世界上的事物不会随着时间的推移而发生变化。

➡ 第二个意识阶段（7-18 岁的青少年，少数成年人）：

这样的思维也会让他们意识到，昨天的规则或许同样适用于今天。如果规则阻碍了他们，他们更愿意想办法甩掉规则。虽然他们能意识到其他人有自己的想法和欲望，但让他们抱有同理心还不太现实，因为他们的思维方式和其他人的思维方式还有很大的差异。

➡ 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看作达成目标的途

径，他们开始有能力压抑自己的欲望，顺从他人的欲望。

在第二个意识阶段里，冲动和欲望是主体，主导着他们的言行；到了第三个意识阶段，冲动和欲望就变成了客体，他们能够被驾驭了。处于这一阶段的人群能够理解他人的感受和情绪，并容易接受他们看重的人或者组织的引导。

➡ 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所拥有的和第三个意识阶段的人是一样的，不过它们现在能够营造另一个“自己”，从第三者的角度去审视自己和他人的关系。在第三个思维阶段上的时候，他人的意见和想法往往会对自己的意义构建产生巨大的影响。而到了第四个意识阶段，这一切就变成了“客体”。他们因此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。处于第四个意识阶段的人已经能充分驾驭各种规则，并依此做出决策，协调各种矛盾。

➡ 第五个意识阶段—自变意识（很少的一些成年人）：

处于第五个意识阶段的人能做到第四阶段的人所能做到的一切，不过他们能够意识到自己内在标准的

意识阶段	关联能力（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，融合和创新，甚至创造新的知识）	• 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，受知识的影响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

不足，以及所建立自我标准体系的局限性。他们不再认为每个人的内心标准是独立且有差异的，处于第五个意识阶段的人会从众多人的内心标准中看到差异背后的相同点。

实际上，人的能力发展和头脑意识的发展紧密关联，如果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 order of mind）紧密关联。我们尝试将能力和意识阶段进行关联（如下表），就会发现意识阶段对于能力的分水岭效应。

原来我们认为能力的产生来源于一个人后天习得的知识、经验、技能，还有内形成的价值观、性格、动机。但可以看到的是，这些因素是由一个人成长的各个阶段逐渐构建和发展而来的，因此，不同人的不同知识经验、技能和性格动机等因素的总和决定了一个人的头脑复杂度（意识阶段），而不同的头脑复杂度决定了一个人体现出的不同的能力范畴。

作为第五个意识阶段——自变意识，如果作用于能力范畴，就可以焕发出一种高度自变的领导力（Self-transformative Leadership）。依据凯根的理论，高度自变的领导力是能够更加客观看待世界，改变世界的领导力状态。由于具备客观观察和理解世界的能力，拥有自变领导力的人具备更好的预见能力，更好的整合创新能力和更好的发展他人的能力。

具备高度自变领导力的领导者在对世界的看法上更加系统，能够全面、前瞻、系统地考察世界，能够基于自我的知识构建清晰认识世界，发现趋势，确认未来；在对待事物，包括战略、业务模式、产品和服务方面，自变领导者能够系统地考量，客观而且深度地认知客户的需求和产品服务的特质，提出创新想法和模式，从而主导组织内部的变革行动；自变领导者在对人的要求上也更加超然，一方面具备自变领导力的人可以客观看待团队每个人才的优势和不足；另一方面，具备自变领导力的人会更多的采用教练的方式，以促进他人改变，而不是通过要求他人改变方式来发展人才。具备高度自变的“领导者不仅仅创造跟随者，他们也在创造更多的领导者”（Tom Peters）。

在这个时代，如果谈到具备自变领导力的人，你会首先想到乔布斯。如果你用自变领导力的要素来衡量乔布斯，你会发现他具备非常多的自变领导力要素：

如果你用自变领导力的要素来衡量乔布斯，你会发现他具备非常多的自变领导力要素：不断创新、敢于带领变革、具备远见、能够知人善任、能够包容不确定、模糊的状态等。

不断创新、敢于带领变革、具备远见、能够知人善任、能够包容不确定、模糊的状态…

3 自变领导力的培养模式

基于我们的理论阐述，成长为高度自变的领导者非常依赖领导者自身的经历、学习能力和自我头脑构建的过程。根据凯根的研究，一个大型组织中只有 1% 的人可能具备自变意识。因此，如何培养高度自变的领导者，就成为一个非常有挑战的命题。

最近，我们推出了“VUCA 卓越领导力发展项目”。“VUCA 卓越领导力发展项目”致力于帮助来自不同的商业组织的高层领导者建立关于领导力的全面认知，并通过三个关键模式在现实领导实践中更强大地展现自我领导力。这三个方式是导师式的领导者（Leader as a Teacher）、善于评估人才的领导者（Leader as a Assessor）和善于教练和发展他人的领导者（Leader as a Coach）。

显然，如果领导者能够客观看待世界，客观看待人才和客观发展人才，就处于一种高度自变的状态。在这个状态里，可能没有绝对的和固化的理论和框架，而是通过让领导者成为最高境界的学习者，来塑造他们在不断学习中自我成长，并有可能帮助他们进入到更深层次的思考，进行高度主动的思想理念整合，从更多角度考量和解决问题，进而找到适合该领导者自我和他们所领导的组织的真正的领导力状态。我们希望在这个方向努力研究，通过对领导者行为的跟进，更加科学地跟踪考量领导力境界的演进过程。

关于自变领导力的思考和实践刚刚开始，我们会在未来持续和有兴趣的读者分享我们在这一领域的研究和实践的成果以及收获。