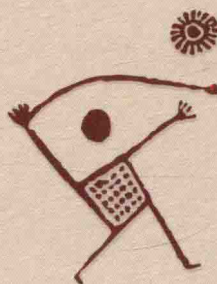


世界500强企业总裁教练
21世纪职场领导力生成实操手册

领导者的 意识进化

迈向复杂世界的心智成长

【美】珍妮弗·加维·贝格 Jennifer Garvey Berger◎著
陈颖坚◎译



开启成人蜕变之路 重新发现世界

CHANGING ON THE JOB

Developing Leaders for a Complex World



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社



领导者的 意识进化

迈向复杂世界的心智成长

【美】珍妮弗·加维·贝格 Jennifer Garvey Berger◎著

陈颖坚◎译



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导者的意识进化: 迈向复杂世界的心智成长 / (美)珍妮弗·加维·贝格著; 陈颖坚译. —北京: 北京师范大学出版社, 2017. 8
ISBN 978-7-303-22421-0

I. ①领… II. ①珍… ②陈… III. ①领导心理学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 130556 号

北京市版权局著作权合同登记 图字:01-2016-1813 号

营 销 中 心 电 话 010-58805072 58807651
北师大出版社高等教育与学术著作分社 <http://xueda.bnup.com>

LINGDAOZHE DE YISHI JINHUA; MAIXIANG FUZA
SHIJIE DE XINZHI CHENGZHANG

出版发行: 北京师范大学出版社 www.bnup.com

北京市海淀区新街口外大街 19 号

邮政编码: 100875

印 刷: 北京京师印务有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 730 mm×980 mm 1/16

印 张: 14.75

字 数: 200 千字

版 次: 2017 年 8 月第 1 版

印 次: 2017 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 49.00 元

策划编辑: 周益群

责任编辑: 齐 琳 王星星

美术编辑: 袁 麟

装帧设计: 袁 麟

责任校对: 陈 民

责任印制: 马 洁

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话: 010-58800697

北京读者服务部电话: 010-58808104

外埠邮购电话: 010-58808083

本书如有印装质量问题, 请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话: 010-58805079

本书献给

杰夫·戈雷尔(Jeff Gorell)——我在乔治·梅森大学(George Mason University)时期的院长——和罗宾·巴克(Robyn Baker)——我在新西兰教育研究委员会时期的主管。你们是我过去所遇到过的最优秀的领导者，你们对于这本书的贡献不仅是给予了坚定不移的支持和周到的建议，更创造了一个适合在工作中成长的空间，让我得以在工作中蜕变。

推荐序

慢慢扩建自我的心智容量

前渣打银行学习与人才发展部副总裁

王少玲

进入组织从事领导力、组织人才发展、接班人培训等也将近二十年，虽然不是直接从事与所学相关的工作，但我始终认为，自己的工作与兴趣从未离开人类行为的范畴。初闻成人心智发展理论到协助本书中文化的过程，我有一种联结到内心深处的踏实感，也或许掺杂着部分的使命感吧！协助领导人与个体在工作中有系统与方向性地成长，同时也为组织带来卓越的效益。

承袭过往正规教育的学习经验，我们自然投入相当多的时间与金钱在学习专业知识与技巧上，并认为多学知识与技巧就会变得更加厉害，成为一名专家。这种水平式的广度学习可以帮助我们懂更多，会更多，处理更多新的技术性议题。然而，学习还有另外一个构成层面，我们称为垂直式的纵向学习，这是有关提升心智结构发展的向度，它特别有助于我们在面临复杂的调适性议题时，有机会看到更多的观点与可能性，并包容与整合彼此的差异性。简单来说，这方面的培养与学习重点是扩增你的心智容量，目前在组织与社会中相对来说是比较罕见的，但也逐渐受到重视。

是的，不少研究发现，我们过去比较着重关注领导人做了什么事，

产生了什么结果，也会去观察其执行的过程；但鲜少探究领导人的心智层次，也就是除了智力之外，他们面对复杂性的能力如何，甚至如何提升此种心智能力。如果说领导人是引领组织前进的引擎，那么这个关乎连接过去、现在与未来的内在关键元素，着实值得我们投入更多心思与热情来研究，进而找到可行的方法，让这些领导人通过日常业务(business as usual, BAU)来逐步养成，而不只安排三天时间，将一群高阶主管拉到高山或丛林进行特训，然后就期待遇见改变！

本书以哈佛大学心理学家罗伯特·凯根(Robert Kegan)的成人心智发展理论为基础。凯根主要拓展皮亚杰的建构式发展概念，从主体—客体(subject-object)访谈法及观点采择的多元性角度，提供了一个有阶段性的渐进式发展架构。这个渐进的心智发展架构，让自我有机会走出自己的框架看到其他人，学习以群体的标准为依归，进而取得认同，再慢慢走向独立的自我主张，接着迎向更深的包容与转化。这是一个螺旋式的成长过程，让每个人有机会为自己的现状定位，依需求逐步成长或是自在地定位在某个阶段。让我们在生命的各个阶段持续孕育，主动地渐进提升心智的成长，扩建自我的心智容量！过往，多数人总在经历人生的重大事件或创伤之后，才被动地有所转化或蜕变。可喜的是，心智结构的成长可以通过有意识的培养与练习而逐步提升，我们现在真的需要多一些这样的养成活动。

组织成长所忽略的重要向度

我们经常在组织或社会中惊讶于某些资深人员或领导人的思维模式与做事方法。其中，常听到的是“真不懂，他在想什么！”思维窄化与限制、本位主义或者难以沟通等字眼也常有所闻。此时，组织经常出现几种做法，要求人力资源部门为这些主管寻找个人教练，或学习相关的技能课程，甚至更直接地提醒他：“换位思考一下嘛！看大局呀！”

然而这些改善活动的成效并不稳定或持续。探究不稳定的原因五花八门——从教练本身的技术、课程内容设计到客户的自我察觉等。然而可以确定的是，我们经常忽略对方目前的心智发展阶段，他的心智容量有多大，能够演算多复杂的议题——也或许应该说，我们根本不知道成人的心智还有不同的发展阶段！

随时都可以开展

书中系统性地阐述了每个心智发展阶段所展现的心智结构为自己建构了什么样的世界观，各自的特色在哪里，他们的视野如何渐进地拓展开来，周遭的人和个体之间会产生什么样的互动关系。理论陈述之后，都有翔实的案例佐以说明，这是难得的。另外，相当精彩的部分在于作者以领导人与组织发展的角度为核心开展每个章节的内容。同样的一个组织议题，在各个不同的心智发展阶段会分别如何展现，每个层次如果要是有所成长，个体在这个阶段可承受的成长边际可能在哪里。

教练是近年很热门的技术之一，针对不同心智发展阶段的个体，教练活动应如何开展，才能给自己及客户带来双赢。会议始终是组织耗费最多心神的一个活动，从成人心智发展的观点出发，会议如何成为组织成长的孵育空间与时间。

往深处去

因缘际会，这本书出现在我眼前，也不知它牵动了我在哪个部分，我就这样冲动地自告奋勇，给了一个协助本书中文化的承诺。当然，展现莫大勇气拿下书籍中文版权的陈颖坚是启动这一切的关键人物。

本书不仅有其时代意义，也几乎可以说是第一本以成人心智发展为架构的中译管理书籍。更重要的是，本书让我们有机会系统性地拓

展垂直学习的视野与可能性。字里行间，你可以徐徐感受到作者所流露的包容与慈爱和她对人的温暖。作者在书中提及：这本书是写给那些对了解成人成长的样貌和特色感兴趣的人的，让他们可以支持自己或他人的成长和发展，或者最有可能是双方的成长和发展。是的，我经常一边翻阅，一边回忆自己过往在组织中的经验，许多精彩而实用的内容，令我迫不及待地想去尝试。

中文版序

珍妮弗·加维·贝格

很多年前，我想要与他人分享我感觉自己触及了一个秘密，于是开始着手写作现在被称为《领导者的意识进化》的这本书。书中的理念改变了我的人生，它也有可能改变每一个了解它的人。然而能被这样影响的人屈指可数，因为这些理念当时只局限于研究生课程、难懂的书籍以及晦涩的研究报告当中。我用了六年的时间获得了博士学位，与哈佛大学的罗伯特·凯根及其同事共同研究，试图理解这些理念及其应用。当时我不确定自己是否能胜任这个挑战：使这些理念得以流传，将其带到研究项目和研究生课程之外，形成一个更简单或更易阅读的指南。我用了六年的时间写作这本书，陈颖坚先生又用了几乎等半的时间将它翻译出来。不过我们希望你们会认同这一切都是值得的。

本书其实远远不仅是成人发展理论而已，它更多的是一种方式，让我们了解自己，了解周围的人，以更加有助益、更加慈悲的方式存世。为此，请容我来说明一下。

学习这个理论使我能够以超乎我所能想象的方式来“穿透”自己。它带给我的帮助超过其他任何一种形式的心理学、灵性或领导力理论。成人发展理论使我看到了自己——看到了自己的精彩与局限。它帮助我看到了我如何将自已困于角落之中，并给予我线索以寻求出路。它帮助我理解了自己最为“大我”时如何可以成就大业，以及自己最为“小我”时是如此被动和无用。如此一来，我对自己更加慈悲，对于想要什么样的世界，及想在这个世界中如何呈现也拥有了更多选择。随着我

的成长与变化，我所面临的压力也随之增加和变化：创建自己的事业、养育孩子、从事研究、直面癌症。成人发展理论帮助我连接到了最博大的自己，以面对这一连串的挑战，并且总是可以让我——相对于以往——变得更博大一点点。

这些不仅仅只是发生在我身上，也有读者告诉我他们从字里行间找到了新的可能性与新的慰藉。他们告诉我，他们能够向自己提出全新的问题，看到全新的机遇，以全新的方式聆听自己。一位高管告诉我，他运用书中的一些问题理解了这些年来得到的反馈，与自己的直接下属开始了全新的对话——对自身行为以及他人行为背后的意义开始有了更深的理解。

成人发展理论给我的第二个帮助是以全新的、更有帮助的方式去理解他人。我在哈佛学习该理论并从事研究期间，发现聆听某人、理解其意义构建的这些做法，改变了他对世界的认知。仅仅只是被看到和听到的动作就转变了他对可能性的认知。这一点也大大地改变了我。进入他人的视角使我更有同理心，不那么批判，也帮助我更加喜欢其他人，甚至是更加爱他们。

本书的读者也会告诉我类似的经历。一位读者说她读到本书的时候已经有数年没和自己的姐姐讲话了，而书中的理论让她开始思考自己是否有去真正地聆听姐姐的观点。她意识到自己一直充满了评判，却没有多少慈悲心和好奇心。这位读者告诉我她带着敞开的心态和好奇给姐姐写信，并且收到了一封长长的回信。姐妹俩又重拾友谊与理解。阅读一本讲述不同的人会以不同方式看待世界的书，就会促成这一举动。

第三个我如此热爱成人发展理论，爱到为其著书的原因是，它让我在自己的教练和领导力发展工作中，更好地支持其他人；也让我在自己的小公司中成为更好的领导者。通过了解人们成长和改变的方式，

我可以帮助其创造发展的条件。通过了解是什么唤出了人们的“大我”与“小我”，我可以尝试创造出相应的组织背景和结构，激发我同事的“大我”，并且允许和原谅他们不那么博大的时刻。

读者们告诉我，他们已经运用本书中的理念来设计领导力项目，创建教练介入活动，打造组织行为（绩效回顾系统、会议规程等），这些丰富了其生活和组织。一个团队为其中每个成员都买了本书，他们在工作之外练习深度聆听技巧以深化其技能、对彼此的理解并培养共同解决问题的能力。

我非常开心地看到这些理念通过新的语言向不同的人敞开时所发生的一切。我深切地关心人们在个体和集体层面的差异，因为我知道这个理论不会以相同的方式适用于每个人。成人发展理论的种子生发于西方土壤，以西方形态成长。灌溉和滋养它的传统相较于东方传统而言更具个人主义。我尚不知道这些种子在地球的另一端，在不同的社会文化模式中会如何生根。不过我曾经合作过的东方朋友在这些理念中都感受到了强大的共鸣。这些读者，正如西方读者一般，也在关于我们随着时间如何改变的理论中找到了慰藉与希望。

这本中文版是一个邀请，开启了在中国能带来帮助的发展理论。取其精华，去其糟粕，并依照你们的历史和未来度身打造新的部分。我此前从未参与过如本书这样共建的项目，如今还有了我读不懂的汉字版本。你们现在看到的我的理念及文字，是由陈颖坚先生以其深刻的理解力及跨界的语言、文化、理论和实践的能力，转化并翻译出来的。你们作为读者对这些文字也会有自己的理解，会产生共鸣或觉得索然无味，会有方法将这些理念融入自己的背景当中。我很感激你们与我们共同踏上这条旅程，也非常期待我们即将共同书写的新篇章。

译者序

多么远，那么近

从罗伯特·凯根到珍妮弗·加维·贝格

陈颖坚

人类的意识是可以提升的，这是一个已经被证明的事实。也因如此，我看到我和其他人可以“有意识地”成长。这也成了我在过去十年默默探索的新工作方向。翻译这本书，完全是因为我的老师珍妮弗·加维·贝格(Jennifer Garvey Berger)，她是我心中一位伟大的人，但一切也得从她的老师罗伯特·凯根说起。

罗伯特·凯根——哈佛大学教育学院心理学教授——三十多年前的研究显示，人类意识的成长是有一定规律的。大部分成年人都曾经走过童年常见的“魔幻心智”(magical mind)阶段；在少年时期经过“以我为尊”(self-sovereign mind)的阶段，社会上总是有一部分人终其一生都不能突破这个意识阶段，但大部分成年人都会在社会化的环境下顺利进入“规范主导”(socialized mind)的阶段，而且很多成年人会忠于这个阶段，一直到老；当中又有一些为数不多的人，可以通往更高的“自主导向”(self-authored mind)阶段；但只有少数的人，可以真正接近罗伯特·凯根所描述的最高意识层次：内观自变(self-transforming mind)。虽然教授这套被统称为“成人发展理论”(adult development theory)的专家们都会指出，更高并不等于更好(或赚更多的钱、更漂亮、更健康等)，但不可否认的是，企业在联系日益紧密的市场中变得越来越复杂，要求

领导者更多地高阶的意识状态下指导企业往前跑。因此，几乎所有企业对于更高意识层次领导人的需求都甚为殷切。

鲍伯·凯根(Bob Kegan)^①这个名字大概是从波士顿学院的商管教授威廉·托伯特(William Torbert)口中得知的。当时比尔·托伯特(Bill Torbert)的研究专注于领导者不同意识层次的特质与递升，他与另一位前哈佛研究员苏珊娜·库克-格罗伊特(Susanne Cook-Greuter)合作，提出一套基于“自我发展”(ego development)的领导发展模型。我选择留意比尔·托伯特的工作也是一种缘分。比尔·托伯特是组织学习之父克里斯·阿吉里斯(Chris Argyris)的大弟子。由于当时我在“学习型组织”的领域不断探求更深入的理解，就碰到克里斯·阿吉里斯的核心理论与实践：行动科学(action science)。

行动科学指出，管理者在企业的场景中都感染了一种被称为“单向控制”(unilateral control)的行事风格，这往往与很多主张“人性管理”的领导者所希望见到的“双向学习”(mutual learning)意愿有严重的落差。但行动科学吸引我，是因为它同时是一种可行动的实践，它提出该如何帮助主管们减少往往是由一种被称为“熟练的不知觉”造成的言行不一致。然而，过去十五年的努力学习与实践——以及所带来的顾问经历——都在跟我说，这并不是每一个人都能轻松习得的转变。阿吉里斯指出，从“单向控制”迈向“双向学习”的过程是极其困难的，它要求主管先要具备高度的自觉，才有机会看到自己的言行不一致(更不用说是否能改过来)。

由于改变的鸿沟如此巨大，我便开始思考这是否真的能一蹴而就，还是中间需要有序的阶段性的转化。这就成了我当时追寻这套学问的转向。因此，我开始四处寻觅与阿吉里斯相关的学生，以及其他的延伸学说与

① 鲍伯·凯根是私下朋友们对罗伯特·凯根的称呼。——译者注

方法。然后，我便看到比尔·托伯特与苏珊娜·库克-格罗特的研究。

细看比尔·托伯特与苏珊娜·库克-格罗特的理论与实践框架后，我有三个重要发现。一是他们提出自我发展的这条脉络对我来说是非常合理的，也是一套极可取的理论；二是细看他们基于心理学家简·洛文杰(Jane Loevinger)提出的语句完成测验(sentence completion test, 一种针对“层次”的区分及其测评的方法)，我个人觉得不够严谨，对此有颇多保留之处，因而希望寻求一套更好的学说；三是我从比尔·托伯特的著作中，得知他的理论发展受到另一位发展心理学家的影响，即罗伯特·凯根。

令人惊喜的是，成人发展理论本身也是百家争鸣，可谓五花八门，任君选择。当然最有野心的，要数“整合论”(integral theory)创始人肯·威尔伯(Ken Wilber)，他旨在整合百家学说于他的框架中；然后有唐·贝克(Don Beck)与克里斯·考恩(Chris Cowan)用颜色来表示意识层级的“螺旋动力学”(Spiral Dynamics)；组织架构学大师埃利奥特·雅克(Elliott Jaques)提出不同意识层次，也代表能承担任务的时序(time-span)有不同长度；再有道德大家劳伦斯·科尔伯格(Lawrence Kohlberg)的三个道德发展阶段；更不用多说的是亚伯拉罕·马斯洛(Abraham Maslow)提出的远近驰名的“马斯洛需求层级”。至于罗伯特·凯根的发展脉络，就是认知心理学家让·皮亚杰(Jean Piaget)提出孩童发展的四个认知阶段，以及在此基础上继续发展出来的“主体—客体转换”(subject-object transformation)理论。

遥远而不能碰触的漂亮理论

我有幸在十多年前，在香港的一个奋斗小室里，学到过以上所有提及的理论。以我粗浅而不具学术训练的判断，我认为凯根的理论是众多理论中，最扎实、最能落地、最严谨，甚至是最优雅漂亮的成人发展理

论。只是，要认识它也不是一件容易的事，起码对于十多年前的我，是一个巨大不能攻克的任务。

那时候，罗伯特·凯根这个名字并不是我第一次碰到。在二十多年前，我已经开始看“整合论”的创始者肯·威尔伯的著作。他在很多著作中，都提及罗伯特·凯根，因此当我在自己的专业领域再碰到这个名字时，会特别地关注。那个时候罗伯特·凯根也没有太多著作，只一本《发展的自我》(*Evolving Self*)。有一次在哈佛的书店里看到，我就把它买下，但读起来却有一种庞大的无力感，我几乎不知罗伯特·凯根在说什么！

有幸，比尔·托伯特让我重新再读凯根的理论，我开始有了一些头绪，并在罗伯特·凯根另外一份学术论文中看到 he 使用“主体—客体访谈法”(subject-object interview, SOI)的分析。那是我首次看到 SOI 的威力，也是一次大开眼界的经历。SOI 是一套用来区分受访者意识层次的测评方法，但相较于比尔·托伯特及库克-格罗特提出的方法，有更强的条理与说服力，但同时很明显的是，SOI 对研究者有很高的要求，处理的方式也复杂很多。罗伯特·凯根任职于全球最高学府哈佛大学，我则是在香港自学的无名小顾问。那种地域与心理距离之庞大，真不能用笔墨来形容。或简单地说，它几乎是一套此生只可远观而不能碰触的漂亮理论。

但机会总是给有准备的人。罗伯特·凯根与他的一位拍档莉萨·莱希(Lisa Lahey)，不知为何突然提出了另一种改变的工具“改变免疫力研究”(immunity to change, ITC)，并为此出了算是他的第一本普及著作《谈话方式决定工作方式》(*How The Way We Talk Can Change The Way We Work*)。这本书我总算能看懂了，也很喜欢他们提出的工具。但就是没再提到 he 之前建构的“主体—客体转换理论”或 SOI。但无论如何，我总算能从罗伯特·凯根的著作中学到一点儿东西了。

2008年，美国正值金融风暴，我只身跑到美国哈佛大学上凯根的ITC课。这并不是我最想要学的东西，我来的目的，除了是想学罗伯特·凯根与莉萨·莱希共创的工具之外，更重要的是想学习他早在二十年前开创的SOI。关于这套漂亮的理论，我总是找不到入门的要领。由于这套理论着实很吸引我，因此我想到唯有先来拜访大师，探听他在什么地方开课，然后再想尽办法去学。结果我身处哈佛鲍伯·凯根的办公室内，得知一个坏消息：他不再教这门课了。

鲍伯·凯根很明显地看到我的失望，他便说他有一本自己编制的内部手册，我可以着手自学。45美元，我毫不犹豫地买下来。但厚厚的一本由20世纪六七十年代的打字机打印出来的笔记，很干涩地、毫不漂亮地放在我眼前三年，不是我没有用功读它，而是它让我再一次感受到自己找不到门路深入了解这套伟大的理论。

幸运的是，鲍伯·凯根除了让我知道有这样一本我不能看懂的“天书”外，他还说现在这套理论主要是由他以前的一位学生来教，她就是珍妮弗·加维·贝格。珍妮弗以前在哈佛专门教授这门课，但只向哈佛内部的研究生讲授。后来她也离开了，所以哈佛内部已经没有人再教这套理论！

从鲍伯·凯根走向珍妮弗·加维·贝格

2011年，我收到一封电邮是关于珍妮弗的最新动向的，她在澳大利亚悉尼将要讲授一门与成人发展理论相关的课程，此课不会详尽探讨SOI，焦点会着重在应用上，尤其是在教练(coaching)上。虽然那仍然不是我最想要的东西，但她有这样的公开课已经算是千载难逢的机缘，已将那种遥远的距离拉近了一千倍！结果我是在澳大利亚悉尼碰到珍妮弗的。那一次全班只有七个学生。珍妮弗后来说，因为我是第一个报名的，而且知道我是远从香港过来上课的，所以她们承诺了不会因为人数太少而取消课程(珍妮弗说：“因为陈颖坚已报了名

来澳大利亚上课!”)

看到珍妮弗，我只能说她正好展示了一套好的理论，如何能帮助一个人变得成熟、高雅而漂亮。我一生未曾真正认识过任何伟大的人物，我喜欢奥巴马、甘地、林肯、曼德拉等，他们都是令人尊敬的伟人，但我从没有“认识”他们活生生地站在我面前是怎样的人。我也认识很多管理学界的大师，无论他们的名声如何大，也不能盖过我对珍妮弗的爱戴与尊重。我可以从珍妮弗身上感受到她在“自主导向”及“内观自变”两个层级来回跳动。她是如何的不拘谨、没有架子、言行一致，这也让我清楚地看到她真实的一面，以及在延续一项已经没有人再重视的技术：鲍伯·凯根的 SOI 成人发展理论。就是因为珍妮弗愿意拾回凯根的“弃子”，我才有机会学到这套理论(我曾问过珍妮弗为何凯根不再教他的 SOI，她说凯根好像对于他开创出来的东西，突然玩厌了，离开了“那个房间”，永远也不再回头)。

有了珍妮弗的指导，我开始能掌握在我心中可能一世都学不会的 SOI 理论，今天，这套理论经珍妮弗及她的一众伙伴在领导力培养(Cultivating Leadership)顾问公司的改良及优化后，成为一套名为成长边际辅导(growth edge coaching)的应用方法。“edge”，这里的意思就是成长的“边际”。这条边际的另一边，充满着不确定、复杂、困惑，同时也是生机勃勃、好奇、充满可能性以及更上一层楼的成长！刚好，珍妮弗说她的书就在此时要出来了，由于种种感恩与欣赏，加上《领导者的意识进化》的确是一本写得非常棒且富有诗意的书，所以我毫不犹豫地 向珍妮弗提出要翻译这本书。

之前提过，我在一开始接触这套理论时，觉得它是在天边非常遥远的角落，到我翻译此书的过程中，有机会与这套理论亲密地作战，也感觉到它渐渐地成为我所能理解，甚至是影响了我的行为的一套理论时，内心对珍妮弗充满了无限的感激。