

4D领导力

四维领导者深度训练课

Competitive Advantage
Through Vertical Leadership Development

TED演讲人、商界领袖教练、领导力导师

教你如何突破传统思维局限，成就非凡的四维领导力

(英) 艾伦·沃特金斯 著

张成羽 译

4D LEADERSHIP

当做事方式、定位自我、与人沟通三个维度上的能力
垂直发展和提升到更高层次时，你将打开强大的第四维，
从而升级领导力操作系统，获得压倒性的竞争优势！



化学工业出版社



4D领导力

四维领导者深度训练课

(英) 艾伦·沃特金斯 著 张成羽 译

4D LEADERSHIP

Competitive Advantage
Through Vertical Leadership Development



化学工业出版社

· 北京 ·

4D Leadership: Competitive Advantage Through Vertical Leadership Development

Copyright © Complete Coherence 2016

This translation of 4D Leadership is published by arrangement with Kogan Page.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Kogan Page 授权化学工业出版社独家出版发行。

本版本仅限在中国大陆（不包括中国台湾地区和香港、澳门特别行政区）销售。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分，违者必究。

北京市版权局著作权合同登记号：01-2018-8582

图书在版编目 (CIP) 数据

4D 领导力：四维领导者深度训练课 / (英) 艾伦·沃特金斯 (Alan Watkins) 著；张成羽译．—北京：化学工业出版社，2019.7

书名原文：4D Leadership: Competitive Advantage Through Vertical Leadership Development

ISBN 978-7-122-34296-6

I. ① 4… II. ① 艾… ② 张… III. ① 领导学 IV. ① C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 069411 号

责任编辑：王冬军 葛亚丽

装帧设计：水玉银文化

责任校对：宋 夏

出版发行：化学工业出版社（北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011）

印 装：三河市双峰印刷装订有限公司

710mm × 1000mm 1/16 印张 16 字数 250 千字 2019 年 7 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询：010-64518888

售后服务：010-64518899

网 址：<http://www.cip.com.cn>

凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

定 价：49.80 元

版权所有 违者必究

在一家坐落于英国郊外连绵起伏山丘上的高档酒店里，我站在四壁橡木镶嵌的图书馆中，向外俯瞰是锦标赛高尔夫球场。和我在一起的是来自一家非常成功的跨国集团的12名执行董事会成员。他们每一个人看起来都非常困惑。

我正在与他们探讨领导力的多维性问题。刚开始，我让他们在活动挂图上写下他们一整天的工作。这个要求很简单，这些高管迅速写了满满一页的内容，如战略、营销计划、绩效管理、推动顶线收入、达到底线目标的成本管理、目标设定、确定衡量主动性成果的指标，等等。让这些高管们列出他们全天“做什么”还是相当简单的，因为他们本来就生活在“行动”“任务”和“做列表”的客观理性世界中。事实上，“做”是大多数高管几乎时时刻刻考虑的事情。这不是造成他们困惑的原因。困扰他们的是一个另外的问题：“你能记下每一天发生在你内部的事情，内在的现象吗？”

聚集在这里的都是非常聪颖、经验丰富的商界专业人士，然而他们甚至似乎不明白这个问题是什么意思，更别说给出一个清晰的答案了。于是我决定给他们一点提示。我开玩笑说：“你们应该都知道某种叫作‘思考’的奇怪现象。”每个小组都在活动挂图上写下“思考”，然后脸上再次出现困惑的表

情。所以我再次提示他们：“也许你们还听说过一种叫作‘情感’的奇怪东西吧？”“啊，当然知道。”有人答道。有几个小组甚至开始写一份具体的情感列表。我提醒他们，他们写出来的都是一回事，写得再具体也不会有额外的奖励。这次沟通又失败了，他们无法想出其他的答案。“好吧，别管那个了。把纸翻过来，在上面写下你和其他人之间发生的一切事情。”所有人再次陷入混乱之中，只是没有刚才那么严重罢了。有几个小组给出了几个答案。“你是指信任和同情之类的东西吗？”“是的，没错。”我鼓励道。但是在写了三四个词之后，这些人就没什么可写的了，整页纸几乎是空白的。

当将这些活动挂图页面放在一起时，房间里的每个人都清楚地看到，他们的个人和集体的管理焦点几乎完全是放在“做”的维度上。而另外的“存在”或“关联”的两个维度实际上是空白的。当我提醒他们这些内在现象的答案可能是身份、道德、美德、意识、自己、伦理、自我等，他们都立即意识到，实际上他们可以说出很多事情，但这些概念却并没有自发地出现在他们的脑海里。同样，当我提及一些人际关系的概念，如融洽、团队合作、一致性、错误看法、归属、文化和价值观时，他们再次意识到了这些概念的存在。

我曾多次与不同的管理团队做这个训练，得到的结果都是相同的。在商业界，我们是“人类行为”而不是“人类”。大多数领导者和管理者几乎花费所有的时间专注于他们在业务中需要做什么，但很少花费时间思考他们是谁或者如何与他人互动。

在商业界，领导者和管理者关注的几乎总是外在的有形世界，而不是他们的内心世界。这很有意思，因为如果你问大多数领导者他们是否认为他们的道德标准会改变他们所做的事情，他们也承认道德和伦理会对他们的所作所为造成巨大的影响。然而，这些发生在他们内心的事情却几乎被完全忽略了。

当我问及他们团队成员之间的关系是否会影响到团队完成工作的能力时，大多数领导者都表示完全认同。人际关系的动态变化对任何战略或计划的结

果都会带来显著的差异，然而这种人际关系情况却经常被最小化、忽视或被认为是无关紧要的。

他们没有充分意识到领导力的多维性，也没有认识到除了“做”之外还有其他对于商业成功至关重要的方面。因此大多数领导者完全错过了这些其他方面原本会给他们带来的丰厚回报。这本书就是要对这些不同维度进行探讨，如果能够正确了解它们，它们就会带来长期的、压倒性的竞争优势，并切实有效地推进我们业务的进一步发展。

三个维度

在《连贯性：精英领导的成功秘诀》（*Coherence: The Secret Science of brilliant leadership*, Wakins, 2014）一书中，我阐释了一体论哲学家肯·威尔伯（Ken Wilber）如何将整个人类经历划分为三个维度，即客观的“它”、主观的“我”和人际关系维度的“我们”。

对于任何事情都会产生成百上千的理论，包括领导力。威尔伯刚开始是想看看是否有可能构建一个“关于一切的理论”（2001）。结果他发现大部分理论往往只关注一个象限，而所有的理论，不管是关于领导力、管理实践、哲学、心理学、精神、生态学，还是其他任何学科的，都可以放置到他的现实四象限模型之中。正如最初所描述的那样，这个四象限模型将个人和集体所能够经历的内在变化与外部经验区分开来。因此，它描述了领导者个人和团队，以及各自的内部和外部现实（见图1）。

威尔伯的目标是提供一个能让我们理解现代世界复杂性的框架，并最终创造一个整体理论。与其他任何单一理论相比，这个一体论更具包容性，能够更准确地阐释现实。在与来自世界各地的多个市场部门的领导者合作之时，我们调整了威尔伯的四象限模型，把它逆时针旋转90度，使其成为三维，并将领导者置于我们称之为领导力启蒙模式（Enlightened Leadership Model）的中心，我们发现，这更符合这些领导者是如何审视自己的（见图2）。



图1 肯·威尔伯最初的用于商业的 AQAL (All Quotients All Levels) 模型

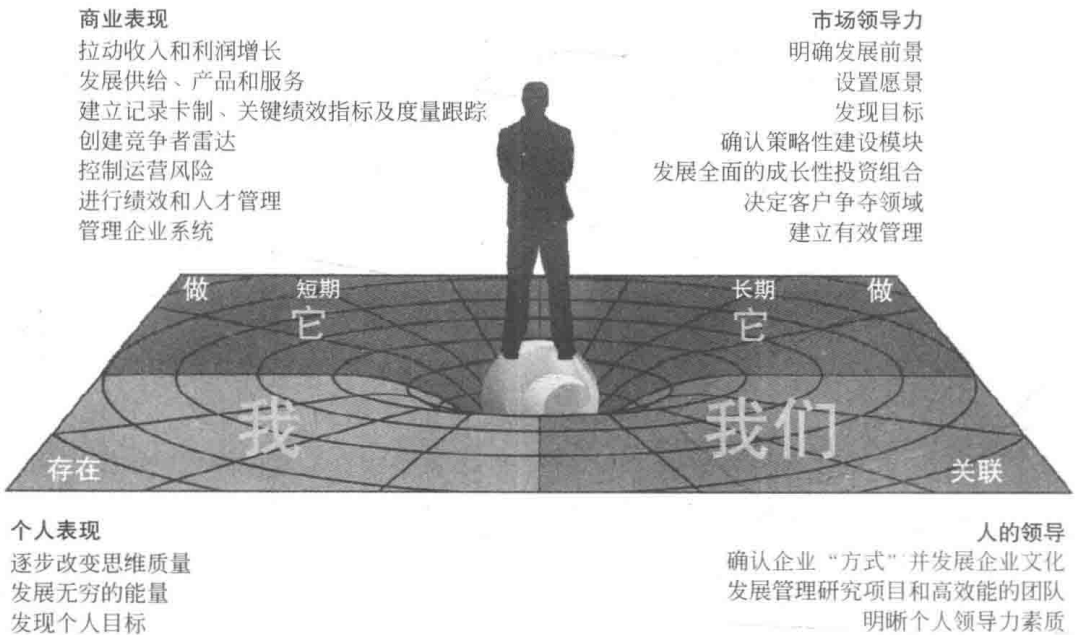


图2 领导力启蒙模式

自2010年以来，我和我的同事已成功地和500位全球执行总裁进行了领导力启蒙模式的“实地测试”，其中包括在伦敦证券交易所上市的最大100家公司中的70家公司，以及来自印度和中国的最佳执行总裁，另外还有财富500强中的杰出人物（Tappin, Cave, 2010；Tappin, 2012）。我们特别研究了模式是否确切地向这些领导者展示了现实，以及他们是否注意到这

个模式中没有包括的内容。事实上还真没有，他们参加的每一次会议，每时每刻，每一种活动，注意到的每一件事情，都毫无例外地包含在这四个象限之中。

乍一看，这可能像另一个毫无意义的学术理论，你可能对自己说：“这又能说明什么？这与领导力或商业或帮助我获得我想要的结果有什么关系？”答案是它与所有一切都有关系。当你了解到这个模式之外没有其他任何事物存在时，你所面对的每一种情况、挑战或场景都会立即落入这四个象限中的一个象限或象限组合，或者更简洁地说就是“我”（存在，左下象限）、“我们”（关联，右下象限）或“它”（做，右上和左上象限）这三个维度。这种划分可以明显提高个人找到合适而有效的解决方案的机会。

这种模式为我们提供了一个非常强大的方式来审视复杂的问题，包括有关领导力的问题，因而我们可以了解领导者为什么起作用或他们为什么不起作用。此外，这种模式已经完全得到我们客户的认可，因为相对于其他有关领导力的诠释方式，它更好地解释了他们在业务中实际经历的一切。

领导者站在他们“重力网格”的中心，关注他们的业务和他们所处的环境。商业领袖的成功与失败取决于他们的业绩，所以他们关注外在的客观世界和自己正在做的事情是正常的。因为期待值总是很高，而居于顶端的领导者如果没有达到预期的业绩也就意味着职业生涯的结束，所以大多数领导者花绝大部分时间专注于外部世界的‘它’也就不足为奇了。无论是侧重短期商业表现的左上象限或侧重长期市场领导地位的右上象限都是如此。无论侧重哪种方式，商业领袖和高级管理人员都生活在“它”的维度之中，因为这是人们对他们进行评判的依据。

当我们试图在一个充满了不断增加的易变性（Volatility）、不确定性（Uncertainty）、复杂性（Complexity）和模糊性（Ambiguity），即 VUCA 的世界中与别人进行竞争时，大多数领导者时刻在努力达到和超越越来越多的目标。为了努力提高业绩和业务发展，领导者几乎完全在“它”维度上竞争。例如，他们可能去追求更高的运营效率或转移战略，他们可能决定开拓一个新市场，

开发新产品或进行兼并和收购，所有这些行为都是为了推进企业发展而采取的传统途径，而且都属于“它”维度。虽然这个维度仍有许多需要改进的空间，但只是专注于你正在“做”的事情或试图通过比你的竞争对手“做得更好”来脱颖而出变得越来越困难。这样的商业优势很难找到，而且得到这种优势所要付出的代价也是非常昂贵的。但事实是“它”维度并不是唯一的维度。我们只是没有意识到这个问题，因为我们很少停下来回头审视自己。

破坏性的竞争优势

正常来看，在我们的左面，是内在的、强调个人主观表现的“我”维度；而在我们的右边就是关于人际间个人领导力的“我们”维度。在过去的20年里，我们已经见证了通过对那些我们很大程度上忽略了的“我”和“我们”的维度进行一些少许有针对性的改进，是可以较为容易而且低成本地逐步改变个人、团队和组织的业绩的。

不幸的是，我们中的许多人，特别是经验丰富的企业高管，仍然坚信，激励性成果和业务增长基本上是关于外部的“它”维度中的目标、指标和计划，而对于其他维度的潜力的了解几乎是微乎其微的。

但是简单想一想就明白了——你是在生气、沮丧的时候会有更好的表现，还是在专注和热情的时候会有更好的表现呢？如果你正要参加一个重要会议时收到了坏消息，你是否发现自己一整天都心神不宁？难道你真能够把它搁置一旁，不受任何影响？我们到底是什么“状态”，从根本上改变的不仅是我们在“做”什么，而且也改变了我们如何“做”。同样，当一个企业的各个部门都是独立运营，而相互之间的职能关系是建立在业务而不是信任的基础上的时候，那么这个企业是很难取得辉煌业绩的。不同部门之间的关系如何，甚至同一部门内个人之间关系的好坏也会影响我们完成事务的能力。价值观和成熟度也能完全改变领导力行为。融洽的关系和团队协作是企业必不可少的要素，如果一个团队中的人彼此尊重和理解，那这个团队总是更有效率。

然而，当我们试图改善我们的业务时，我们几乎总是把我们所有的时间和精力投入到改变组织结构、更新工作流程、重新制定策略和重新规划要优先处理的事情的清单上，而不是从根本上分析人际关系的现状，并思考如何去逐步改变我们与周围人的关系质量。这样的问题往往被视为矫情的废话、太难或无关紧要。再加上我们总是急于“着手做该做的事情”，我们不会经常进行自我反省。其结果就是，“我”和“我们”的维度几乎完全被忽略掉了。

如果我们要获得领导力启蒙模式所表述的现实多维本质中固有的竞争优势的话，我们必须意识到我们在这个理性的、客观的世界中进行的一切努力，实际上是建立在“我”这个主观的、内在的世界之上的（包括生理、情绪、情感和思想）；而我们想做的任何事情，如果想要取得成功，都需要有高品质的人际关系、高绩效的企业文化、彼此信任的伟大团队以及在“我们”维度上的与客户和员工的良好关系。只有这样，我们才能在客观的外部世界的“它”维度上创建出可持续的正面影响。归根结底，战略是否卓越或短期结果是否不错根本不重要，如果没有人喜欢、信任或尊重领导者，这些东西永远不会让员工为之去自主地努力，最后还是极有可能以失败告终。

一维和四维

大多数的企业领导者在职业生涯中都是注重“它”的短期维度（见图2左上象限），因此对如何“做”这个领域里的很多工作都已经得心应手了。他们经常忙于“做事情”，以至于可能完全忽略了自我状态。更糟糕的是，几乎很少有人试图去培养自己在更深层的“人际关系”这个维度上的能力。结果导致很少有人全身心投入到工作之中，因而只能过着不完整的、碎片化的一维的生活。对于我们大多数人来说，被定义为一维都会感觉是一种侮辱，但在这个语境中，我们实际上是在讨论我们能够主动意识到并能够有效进行操作的维度的数量。这并不是侮辱，仅仅是一种个人状态的描述。

当我们只是调动了我们真正潜力的一小部分的时候，我们也只是经历了

我们真正能够做到的一小部分。很明显如果我们仅仅是展现出我们的一小部分，也许是我们认为它是最合适的或被期待的那部分，进而把其他的都遮蔽起来，那我们永远也无法成为真正意义上的领导者。真正强大的领导者总是把自己完全地展现给他人，也正因如此，他们才成为真正强大的领导者。

一维的表现将始终带来一个次优的结果，但不一定只有生意人遭遇一维这个次优的结果。有些人因为外界的贪心、贪婪和不平等而选择不去在意“做”的维度，在他们看来，这是一个充满了自我和自私的资本主义世界。因此他们转而追求更“高尚”的内在沉思和精神发展的生活。他们实际上是在转向发展“我”这个内在的层面。他们经常拒绝商业活动，强烈谴责商业活动中经常存在的物质主义。他们的精神洞察力可能已经得到高度磨炼和发展，但正如一个首席执行官最近对我说的，这样的人可以活到120岁，但是他们又帮助过谁呢？他们在这个世界上除了自己之外又有什么建树呢？这样单焦点的内部探索和其他任何一个牺牲了自己的健康、人际关系和环境而完全专注于外部“做”的世界的企业领导者一样，都是一维的。

同样，还有一些人，往往是那些关爱行业、非营利组织或服务行业的人，他们选择沉浸在“我们”这个以人际关系为中心的世界里，把他们的生活奉献给某种或另一种服务。这些人常常把别人的需求放在他们自己的需求之上，甚至到要把自己累到病倒的程度。他们不能充分照顾自己的“存在”，而是牺牲他们自己的需求去为他人服务，为了所有其他人而不是他们自己。这在那些为了照顾孩子而失去自我的母亲身上是一个相当普遍的现象。她们往往在20年后孩子离开家时才发现，除了她们全身心投入的“母亲”这个角色之外，她们再也不知道自己到底是谁了。

具有讽刺意味的是，一个专一的企业管理人员、一个精神追寻者和一个关爱行业人员可能看起来完全不同，过着完全不同的生活，但是他们都犯了同样的根本性错误——他们的生活很大程度上是在某个单一维度上的。

我们的观点是，为了使我们成为一个能够完全发挥自身功能的人，我们需要把我们的“全部”投入到我们的日常生活中，而不仅仅是“碎片化的我

们”。我们需要在所有的三个维度——“我”“我们”和“它”——都能够做到更好。但实际上发挥我们真正的潜力需要我们超越在各个维度上的能力，需要垂直发展和提升所有这三个维度。

这种垂直发展是至关重要的“第四维度”（4th dimension）。在所有三个维度中提升我们的高度才能使我们成为4D领导者（4D leaders，即四维领导者）。通过深入了解每个维度与其他维度之间如何相互影响及相互作用，我们可以进一步创造一个连贯的四维生活。

让我们把每一个维度看成一个堆栈或塔。作为能够使事情成功的“实干家”，任何一个坚定的商界领袖都可能已经验证了“它”这个维度的垂直性。但他基本上是一维的，因为他内在世界的“我”和把他与其他人关联起来的“我们”只是得到了最低限度的发展。这就像很多经理人在“做”这个角度已经建造了哈法利塔（位于迪拜，世界第一高塔），但在“存在”这个角度却是一个水泥停车场，在“交互”的角度还仅仅算是一个弹出式帐篷[见图3(a)]。

精神追求者可能拥有惊人的个人控制力，并在“我”维度培育出一种清静而安宁的心灵。他们可能是有造诣的“大师”，能够敏锐地洞察人类的状况。在那个维度也可以很好地垂直发展，但他们在“它”和“我们”这两个维度的有限发展使他们看起来和现代社会格格不入[见图3(b)]。

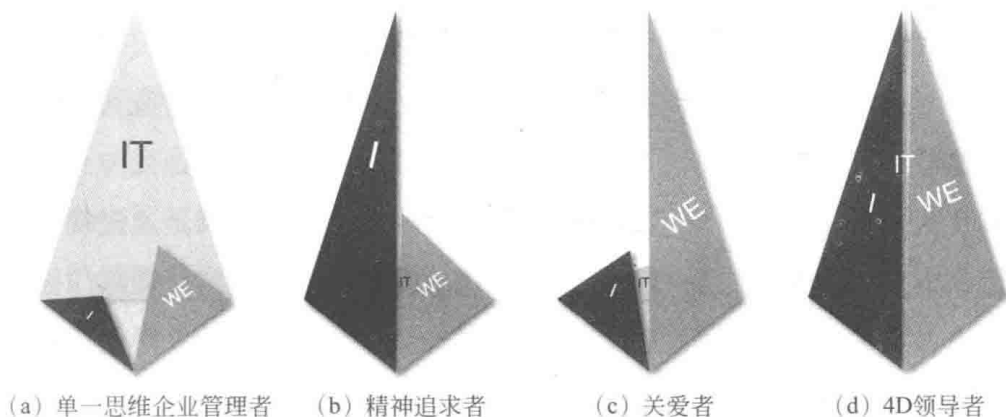


图3 一维模式的变化形式

另一方面，关爱者在“我们”这个维度可能会得到更好的垂直发展。他们可能非常善解人意，关注他人，享受成功和高效的人际关系，但如果他们在“它”和“我”这两个维度只得到了有限的垂直发展，那么他们永远不会充分发挥作为一个富有同情心的个人的潜力 [见图 3 (c)]。

卓越的领导者了解所有三个维度并在它们之间自如转换，垂直发展每一个维度。他们也是主要在客观的“做”（它）这个维度被驱动向前。但同时他们认识到，“存在”这个主观世界（我）会影响他们在客观世界中的表现，所以他们学会了如何管理和利用自己内心的力量，使自己在外面行动的领域中表现出色。他们明白，任何一件事情都不是一个人能够独自完成的，因此他们在意建立一个有效的人际关系（我们）。当我们在“我”“我们”和“它”这三个维度中的每一个方面都得到了垂直发展的时候，我们就获得了真正的领导力 [见图 3 (d)]。

“它”“我”和“我们”的垂直发展

大多数大型企业都有人力资源培训部门负责设计和实施员工发展计划。实际上员工的发展有两种类型——横向和纵向。水平（横向）发展是获取技能、知识和经验（“学习”）。显而易见，学习是重要的，因为领导者需要与他们角色相关的技能，他们需要对各种因素或业务问题有所了解，他们需要在许多方面做到纯熟，但学习不是发展。

在近 20 年与跨国公司合作的过程中，我们注意到，很少有人力资源培训部门能够明确区分这两者。很少有公司将学习过程与发展提升区分开来。这里并不是贬低培训部门或其中辛勤工作的专业人士，这仅仅是通过观察培训部门在大多数企业中的发展过程得出的结果。大多数公司的培训部门往往侧重于更容易实现的“学习过程”，而不是关注更具挑战性的“发展提升”。

水平学习就像是把小餐盘换成移动大餐盘，而垂直发展则像一整堆的大餐盘。显然，技能、知识和经验对生产力和绩效来说非常重要，但它们不会

在三个维度上得到垂直发展。因此，在很多公司里，我们会大谈高管需要扩大“学习曲线”并获得他们在新工作中行之有效的技能。例如，当任命一名新的首席财务总管的时候，我们可能会去了解他或她是否拥有必要的投资者相关经验，或者足够的国际经验以及必备的技能来做出业绩。他们对市场有足够的了解吗？所有这些都非常重要。

但是我们很少评估的是领导者的成熟度。相比于他们的经历来说，我们更关注于他们所知道的知识。我们一直没有考虑他们将学习转化为发展的能力是不是很强。这主要是因为衡量知识、技能和经验要容易得多。确定领导者的价值观或成熟度是非常棘手的。

然而，在快速变化的 VUCA 世界中，发展提升，而不是学习本身，能够带给我们真正的竞争优势，只要我们自己不断提升能力，注重“我”“我们”和“它”三个维度的垂直发展，便会将绩效提升到新的层次。它与学习是截然不同的，这两个概念是不能混淆的。学习可能会让我们变得更加老练，但是垂直发展可以显著提升更高层次的能力，进而逐步改善绩效。学习像是“增加更多的应用程序”，但垂直发展却像升级我们的操作系统。

也许考虑两者之间差异的最好方法是思考一下一个 6 岁儿童的生活。如果你问一个 6 岁小孩子：“4 乘以 x 等于 16，那 x 等于多少？”他们甚至不明白这个问题是什么意思。这是因为他们的前额皮质还没有充分发育，无法以抽象的方式进行思考。然而，如果你问一个 12 岁的孩子，他可能会告诉你 x 等于 4。前额皮质在 12 岁时发展得更加完善，这种发展大大增强了认知能力、大脑处理速度，并且提升了抽象思维能力。这时我们才可以说孩子理解代数方程式的能力已经“在线”了。年龄大的孩子拥有 6 岁孩子不会有的能力和成熟度。同样，垂直发展也正是为领导者提供了这样的跨越式提升。我们有理由相信，我们在儿童时期经历的这种发展仍然可以在成年时期得以继续，从而让我们能够在当今复杂的世界中蓬勃发展。不幸的是，很少有领导人去“升级自己的个人操作系统”，主要有以下 4 种原因：(a) 他们太忙；(b) 他们不知道可以升级；(c) 他们不了解升级的相关性和影响；(d) 即使升

级了，他们也不知道该怎么办。

如果你有自己的孩子，或花了很多时间研究孩子发育，你会注意到，大多数 14 岁的孩子在成人世界中的表现都很好。在晚宴上把他们介绍给你的朋友，他们可以在一个对话中建立自己的网络和人脉。达到这一能力水平后，一个 14 岁的孩子不太需要进一步发展了，也就是说 14 岁以后，年龄肯定是在不断变大，他们会学习新技能，在大学或在工作中获得新知识以及与他人交往的经验，但他们并不一定会自动地发展成为成年人。

因此，许多高管可能对各种商业活动非常了解。我们可能经历过各种各样的市场周期、文化挑战并到过很多地方，我们可能会了解很多事情——但这一切都是学习，而不是发展。因此，我们可能是 40 岁或 50 岁，但实际上在内心里我们仍然是 14 岁。这就是为什么在公司上层我们会看到这么多的权力斗争、无理取闹、发脾气、欺凌，以及其他一些我们认为更应该发生在学校操场上的事情，而不应发生在公司的会议室里。有时这种缺乏发展体现为以自我为中心的自恋行为 (Farbrot, 2014) 或狂妄自大 (Garrard, 2013)。

毫无疑问，领导者的纵向发展是企业未来成功的唯一的最大的决定因素，反过来说，它也是影响企业增长的最大障碍。这种发展的缺失才是企业失败的核心要素。最近的研究表明，一个领导者的成熟度越高，他推动公司转型的能力就越大 (Rooke and Torbert, 2005)。

毫无疑问，我们轻易就定义为天赋的东西其实是发展。换句话说，我们认为某些人与众不同是因为他们天生就有天赋或特殊能力，而实际上这些人只是得到了更多的垂直发展——他们正在使用更加复杂的“操作系统”。他们能够更多地了解自己到底是谁。高绩效者（有才能的人）在高度复杂的工作中 (Hunter, Schmidt and Judiesch, 1990 年) 比普通人提高了 48% 的绩效；而优秀领导者创造的经济价值是平庸领导者的 3 倍；而杰出的（有才能的）领导者创造的经济价值也远远多于好的领导者 (Zenger and Folkman, 2009)，因此垂直发展显然是任何企业中拥有左右大局的人才以及持续提升绩效的关键。

当领导者垂直发展成为四维领导者时，他们可以开启全新的能力水平，

进而改变绩效。他们通常更加精力旺盛，更具抗压性，也更不容易疲惫不堪。他们的领导能力不断提升。从心理角度来说，他们更加富有经验，能够从多个层次来理解事情的复杂性和极端性。他们是系统思想家，可以理解他们公司内外因素的相互依存关系。他们高度的自我意识意味着他们通常更容易接受信息，也能够理解自己的观点有可能是片面的。因此，他们经常好奇，特别是关于自己进一步发展的方面。

尽管当今世界是复杂的和模棱两可的，但我们还是都有潜力成为领导者的，只要我们注意升级我们的“操作系统”，而不仅仅是以技能和经验的形式添加更多的“应用程序”。我们需要得到垂直发展。在这个 VUCA 世界里，唯一的出路就是向上发展。

作为个人、团队和企业，我们需要在水平和垂直两个方面都得以发展和提升。我们有多种方法可以做到这一点，究竟如何做取决于我们所在的企业类型。但是，在过去 20 年中，我们得出与大多数企业都相关的 8 条企业发展主线（见图 4）。这 8 条主线借鉴了非常丰富的关于成年人发展的科学文献，它们是独立的但又是相互关联和递增的。它们促进了所有三个维度的垂直度——“我”“我们”和“它”。这本书很实用，同时也是使我们成为四维领导者的理论指导。

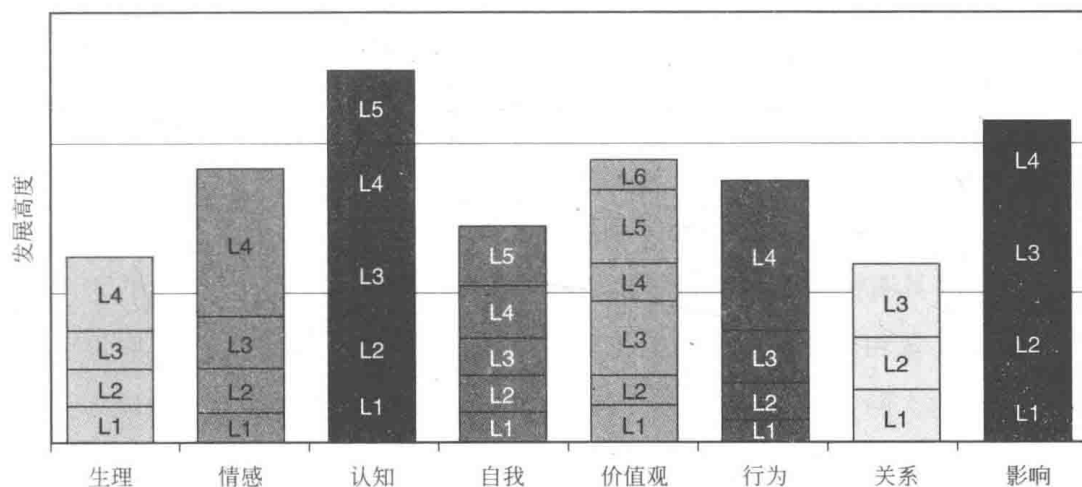


图 4 企业发展主线

在第1章和第2章中，我们将探讨大多数人最熟悉的——“它”维度。这是“做”的可观察的外部世界。大多数高层领导者会在这个维度上花费绝大多数时间，第1章将解释这种现象的原因。第2章分析“它”维度中真正重要的发展线——行为，以便我们知道要成为一个更有效的领导者并甩开竞争对手应该侧重哪些行为。严谨的研究已经表明，在复杂的动态业务中，只有11种行为在生产力和绩效方面起到真正重要的作用。第2章还探讨了整体治理作为推动业绩和网络分析的一种方式，了解在公司运营中真正功能性的、情感性的领导力网络，而不是公司规划中凭空设计出来的期待性的逐步改变的结果。

第3章和第4章探讨了“我”这个维度，也就是自我内在的主观世界。在商业界，这个维度几乎完全被忽略掉了，但是这个维度在制造突破性的竞争优势上具有极大的潜力，并且还可以验证任何业务未来发展的能力。具体来说，第3章将探讨3个内在的发展主线——外在的、认知的和情感的。关于业绩人们总是有太多的困惑，是什么原因导致的呢？又是什么阻碍了它呢？这些主线将会提供一个全新的对这个主题进行更全面理解的角度。你将学到简单而实用的手段，以帮助你提高能量水平（不改变饮食习惯或去健身房），并在最需要的时候获得最好、最有创意的思维。你也会感受到真正的情感——而不是长久以来别人一直告诉我们的情感——所以你可以控制你的精力，增强你的情商、恢复力和感性意识。当你在发展过程中有追随者时，这些手段还将帮助你增加参与度。第4章详细介绍了自我成熟度。我们在领导力方面谈“自我成熟度”这个话题通常会让领导者感到困惑，甚至有人会感觉被冒犯，但是如果我们能充分理解这个概念在此语境下的真正意义，这种发展方式将具有推动迅速提高业绩和公司全面转型的巨大潜力。

在第5章和第6章中，我们将探讨“我们”维度，或者说“关联性”的相互依存的人际关系。一个领导者只有具有吸引人追随的品质才能成为真正的领导者。如果没有人追随他，那么他只不过是一个名义上的领导者。能够发展强大而富有成效的人际关系的能力，对于我们在生活的各个方面的成功