

自

迈向自变的人生，成为自变领导者

变

任建平 著

SELF-TRANSFORMING



中国出版集团
东方出版中心

自变

迈向自变的人生，成为自变领导者

任建平 著



中国出版集团

东方出版中心

图书在版编目 (C I P) 数据

自变 / 任建平著. ——上海: 东方出版中心, 2019. 5

ISBN 978-7-5473-1438-8

I . ①自… II . ①任… III . ①领导学 IV . ① C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 044884 号

自变

出版发行: 东方出版中心

地 址: 上海市仙霞路 345 号

电 话: 62417400

邮政编码: 200336

经 销: 全国新华书店经销

印 刷: 北京宝丰印刷有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

字 数: 190 千

印 张: 10.5

版 次: 2019 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-5473-1438-8

定 价: 58.00 元



智读汇

连接更多书与书，书与人，人与人。

序 言

我的自变之路

最近，我从上海飞往波士顿，参加为期三天的由托伯特教授授权的在波士顿学院康纳斯中心举办的“行为逻辑和全球领导力测评”认证培训。而三年前，我也同样飞往波士顿参加了罗伯特·凯根教授（Robert Kegan）的变革免疫系统认证。这两位心理学家（托伯特和凯根）都是成人发展理论的关键塑造者，他们重新定义了领导力^①发展的未来方向。

为什么我会不远万里两次到波士顿参加相关的认证学习呢？一方面是因为我从事的就是领导力发展和人才管理的工作，这些理论已经成为我们的产品和服务体系中的基石理论。另一方面，通过理解、学习和应用这些理论，我个人也在不断地成长和发展。现在回头来看，这样的人生旅程也是我的“自

① 本书领导力、领导者等概念大多特指企业领导力、企业领导者。——作者注

变之路”（按照凯根的定义，自变是人的头脑复杂度可以达成的最高状态）。

某种意义上，我们可以将达成自变看作是一种人生追求。如同很多人研习佛法一样，通过迈向“自变”的探询和实践，可以获得自我人生更深刻的理解。

通往更深刻的思维和心智状态并没有确定的路线图。发展心理学家确认过一些关键成长因素，可以让我们迈向更加成熟的头脑模式。这些因素包括：

（1）高挑战性的工作环境（如华为那样的高挑战性工作环境）；

（2）事业和生活的磨难经历（如梵高、贝多芬那样的艺术家经历的生活挫折）；

（3）家庭成长过程中的变故（如乔布斯那样的从出生就被收养的经历）；

（4）关键人物（父母、上级、朋友等）的影响。

但我基于个人的实践，认为可以加入一个新的因素，那就是关于自变（头脑复杂度）理论的理解。当我们理解头脑复杂度发展的概念，我们才会愿意主动追求那样的状态。

好比你如果没有读过佛经，是不可能去相信并践行，甚至有人还可能认为是迷信。成人发展理论本身是抽象的心理学概念，并不容易被理解。基于此，我写下了本书。我希望通过尽

量浅显易懂的语言，让更多的人理解如何发展自己的头脑。

我们需要承认的一个事实是，大多数人成年后都会丧失继续学习和发展的诉求。这是因为他们并不能理解实际上生理的成熟完全不能代表一个人思想的成熟。当我们意识到我们的头脑发展还可以跨入更高的阶段时，这本身就会激励我们不要放松自我，继续努力成长。

并且，头脑的发展和知识的学习是有区别的。用一个比喻，学习知识如同往杯子中注入水，而头脑的发展就像将杯子的容积变大，从而让杯子可以盛更多的水。很多时候，当我们的头脑没有得到充分的发展，我们会本能地拒绝持续学习新的知识和技能。因此，成长首先要谋求的是头脑的发展，头脑发展才可以焕发我们持续学习的动力。

同时，我也将传递自变的理念看作是一项有意义的个人使命。在这次波士顿返回上海的飞机上，我看了一部电影——《茱莉与茱莉亚》（又译《隔代厨神》）。茱莉是美国的传奇女厨师，在她四十多岁的时候以外交官的家属身份随丈夫来到巴黎，并喜欢上了法国厨艺。她到蓝带学院学习法国烹饪，随后花了八年时间写作了《掌握法国烹饪的艺术》一书。而茱莉亚于2000年左右和丈夫移居纽约，并定下一个志向在365天内基于茱莉的法式菜谱制作524道法式菜肴，并将这样的体验通过博客分享给读者。她的博客获得了很大的影响力，也让她

成为一名知名的厨艺作家。

这个故事对我而言如同一个隐喻。就像茉莉把法国菜肴介绍给美国的大众，以及茉莉亚继续承接这样的使命通过互联网写作传递美食制作一样，成人发展理论也塑造了我，激发了我的个人成长。我希望通过写作和授课将这种有益的理论带给中国的大众。我用四年的时间写了十几万的文字，都是关于“自变”的理念和实践，从而形成了本书。我尝试用容易读懂的语言，以及和大家工作生活紧密关联的事例，带给大家关于如何看待自我、他人以及社会的系统思考。成熟有序的社会高度依赖社会中每个个体的头脑的成熟。而我们头脑的成熟仅仅通过学校的教育显然是不够的，还依赖于个人的持续成长。

无论是组织中的领导者还是专业人士，或者其他的任何对于自我头脑发展有兴趣的人，我希望他们都可以通过理解自变获得进一步的人生思考和启发。按照心理学家的数据分析，小部分人最终可以达成自变，并且达成自变的个体往往是四十岁以上的成年人了。但在本次波士顿的培训中，我的一位同学的GLP(Global Leadership Profile)测评结果是早期转化型(“自变”的状态)。很有意思的是，她才29岁，她在一家大型的卡车租赁公司工作。我们讨论了是什么促发她这么年轻就可以达成某种自变的状态。她提到了几个因素：

(1) 她母亲在她很小的时候去世；

（2）她成长的过程中环境相对复杂（虽然是很平和的）；

（3）她从小有感知面对各种选择的机会，因为她的父亲是一个心理治疗师，也愿意给她创造多种选择的机会；

（4）她从14岁就认识了她现在的丈夫，而且他的丈夫经历了巨大的创业失败，她也身处其中；

（5）她早期从事财务工作，现在做领导力发展顾问，在组织中有机会接触成百上千的中高层管理者并为他们提供发展建议。而她所在的组织在广泛地应用托伯特的 GLP 测评。

她的描述恰恰吻合前面提到的促发我们个人头脑发展的关键因素，包括认知和实践。而且，和她的交流也验证了我的一个猜想，那就是未来会有更多的人，在更年轻的时候就可以达成自变的状态。因为总体而言，我们头脑的复杂状态来源于外部环境的要求。可以预见，在后现代社会中，我们将更多地需要自变的状态来获得一种幸福的存在。

我在一次授课中，有一名高管直接问我，你有没有达成“自变”。我告诉他可以肯定的是我在追求自变。后来参加 GLP 测评，我被评估为处于“再定义型的后期”（Late Redefining），也说明我在某种层面接近于自变的思维，但还需要继续努力。

在我的自变旅程中，我通过写作一系列关于自变的文章来传达我对头脑成长的理解。在这个过程中，我也充分感知到了自己思维的变化。甚至可以说，我有了一些关于世界、关于领

导力、关于自我的新认知。下面我列举若干我觉得非常有意义的
的关键认知。

头脑复杂度决定了领导者的领导力水平。为什么有些人能够成长为领导者，而有些人却不能？如果结合成人发展理论，我们就不难理解不同的头脑复杂程度和不同的能力表达维度紧密关联。卓越的领导者往往具备自变的头脑。如果把人体比作一台电脑，我们的头脑就是电脑的操作系统，我们的身体就是电脑的硬件，而我们所具备的能力和领导力就如同电脑中的软件一样。当我们的头脑达到自变状态时，才有可能触发那些真正的领导力，如远见、创新、变革、发展他人等。我将这些领导力称为“自变领导力”。这样的理解让我们更加清楚如何有效地发展组织中的领导者。要想成为卓越的领导者，首先需要提升我们的头脑复杂度，达到自变状态。

不同头脑复杂度的个体，激励因素不一样。头脑复杂度理论和马斯洛需求层次理论息息相关。如果将这两个理论关联，就可以更好地理解那些处于不同心智阶段的个体的根本内在激励因素。如果一个人是工具型思维模式，利益激励至关重要（生理满足和安全的需要）；如果一个人是社会化思维模式，社会认同和责任感激励至关重要（爱和归属的需要）；如果一个人是自主思维模式，使命和价值观激励至关重要（尊重的需要）；如果一个人达到了自变思维模式，成长的激励至关重要（自我

实现或者自我超越的需要)。如何激励员工一直是组织面临的关键课题,基于上述理念的理解,我们更容易把握有效的自我激励模式,组织也可以有针对性地制订激励不同人才的方法和手段。

人类的能力是在不断演化中的。从历史的角度看,很多能力会过时,我们要着眼于未来。不同的时代需要的能力是不相同的,过去人类的很多能力现在已经不再被需要,而未来肯定需要一些全新的能力。理解这个层面可以让我们更加有效地为未来做好准备。本书中提到的自变领导力实际上就是在描述未来的领导力状态。

领悟力是“未知之知”的能力。“学习”通常让我们获得解决技术性问题的方法、工具、知识和技能。但我们不能用“技术性”的手段来解决“适应性”的问题(也就是那些复杂和混沌的问题)。面对高度不确定性的“复杂和混沌”的问题,人类的有效解答就是“智慧”。而获得智慧需要“领悟力”。“学习”是从未知到知的过程;而“领悟”是要达成“未知之知”。领导者需要学习能力,但更需要领悟力。因此领悟力才是区分领导者水准的关键能力。

任何的不确定性后都有确定性。《易经》带给我的最大启发就是,任何变化都是有迹可循的。也就是任何的不确定性背后都有其确定性。世界在快速发生变化,很多人心生恐惧。但

如果我们认识到不确定性背后的确定性属性的话，我们就可以从容面对。因此，自变领导者善于预测未来，善于在纷繁复杂的表象背后看到趋势和可以确认的信息。同时，自变领导者具备定力，不为外界所扰，专注于自己，专注于当下，专注于成长和自我发展。

达成自变的一些切实方法。通过我对于自变理论的理解，在本书中我也提出了若干达成自变状态的方法，包括深度的自我认知、不随意评价、锻炼批判性的思维、尝试转换自我的身份等。比如，前几月我通过锻炼体重减轻了15斤。当我和一个朋友谈起这个小成就时，他马上指出这是我的自变成果。的确，如果你可以有效控制自己的体重，实际上也是一种自变的锻炼。我也在一直践行这些实现自变的方法，如不随意评价，通过批判性思维挑战自我的思想等。我可以体会到这样的锻炼对于我个人成长的作用。

八正道对于领导力的作用是基石性的。未来的领导者应该具备的自变领导力，但没有“做正确的事情”为依托，可能很多领导力最终都会坍塌，变得毫无意义。我发现佛法中的“八正道”有效定义了领导者如何做正确的事情的八个维度。八正道分为“戒（规范）”“定（行为）”“慧（思维）”三个层面。在戒（规范）的层面，要求人们做到正语、正业和正命；在定（行为模式）的层面，要求人们做到正精进、正念和正定。

在“戒”和“定”的基础上，人们可以达成“慧”（思维）的程度，其中包括正见和正思维。在当今社会中，我们可以发现有太多的领导者由于不能正确地行事而最终导致事业和个人的失败。强调“八正道”作为领导力的基石应该永远都不会过时。

基于上面的一系列理念上的收获，对我而言，迈向自变绝对是一种美好的人生体验：

- 当我们能理解我们并不需要展示权力才是最大的权力时；
- 当我们能够享受孤独，并拥有自己独立的观点时；
- 当我们不再执着于固有的观念和想法，而是可以欣赏不同人的不同观点和想法，理解他们的思想动机，并可以巧妙地整合时；
- 当我们可以不同的想法和观点之间流动时；
- 当我们可以接纳别人，了解未知时。

可以说，我们达成了某种程度的自变。美国诗人惠特曼的《大路之歌》在我看来正是描述这样的“自变的喜悦”状态。希望我们都可以在人生中体验到这样的感受。

大路之歌^①

【美】惠特曼

我轻松愉快走上大路，
我健康自由，
世界在我面前，
长长褐色的大路在我面前，
指向我想去的任何地方。

从此，
我不再祈求好运气，
我自己就是好运气；
从此，
我不再抱怨，不再迟疑，
我强壮满足，迈步走上大路。

我走上你这大路，
环顾四周，
我相信，
这不是你的全部；

① 节选自邹仲之译本，文字与分行有改变。

我相信，
许多未曾看到的也存在于此。

空气，
你给了我谈吐的气息！
万物，
你召唤我迷茫的思想，
并赋予它们形象！
阳光，
你包裹了我和一切，
美妙宁静地沐浴我们！

走呀！
不管你是谁，
跟我同行吧！
跟我同行，
你永远不会疲倦。

走呀！
前面还有更大的诱惑，
我们将扬帆，

在那没有航道的蛮荒大海；
我们将去那风狂浪猛的疆域，
满帆加速。

走呀！
带着力量、自由、大地、风雨、雷电，
带着健康、反抗、快乐、自尊、好奇；
走呀！
抛开一切陈规俗套！

走呀！
走上那无始无终的旅途，
去饱经历练，
白天跋涉，
晚上休息，
把所有旅途上的经历，
把日日夜夜的经历，
融汇在一起。

不要心怀旁顾，
只盯准你能达到，

能经过的东西。
不要上下张望，
只盯准那为你伸展，
为你等候的大路。
不要留意别人，
只盯准你要去的彼岸。

走呀！
大路在我们面前！

任建平

2018年冬于北京