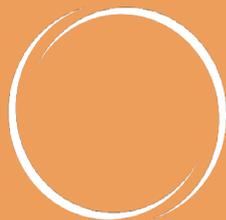




**LEADERSHIP  
CIRCLE PROFILE™**

全景领导力测评  
认证课程

推动领导者的意识进化



The Leadership Circle®

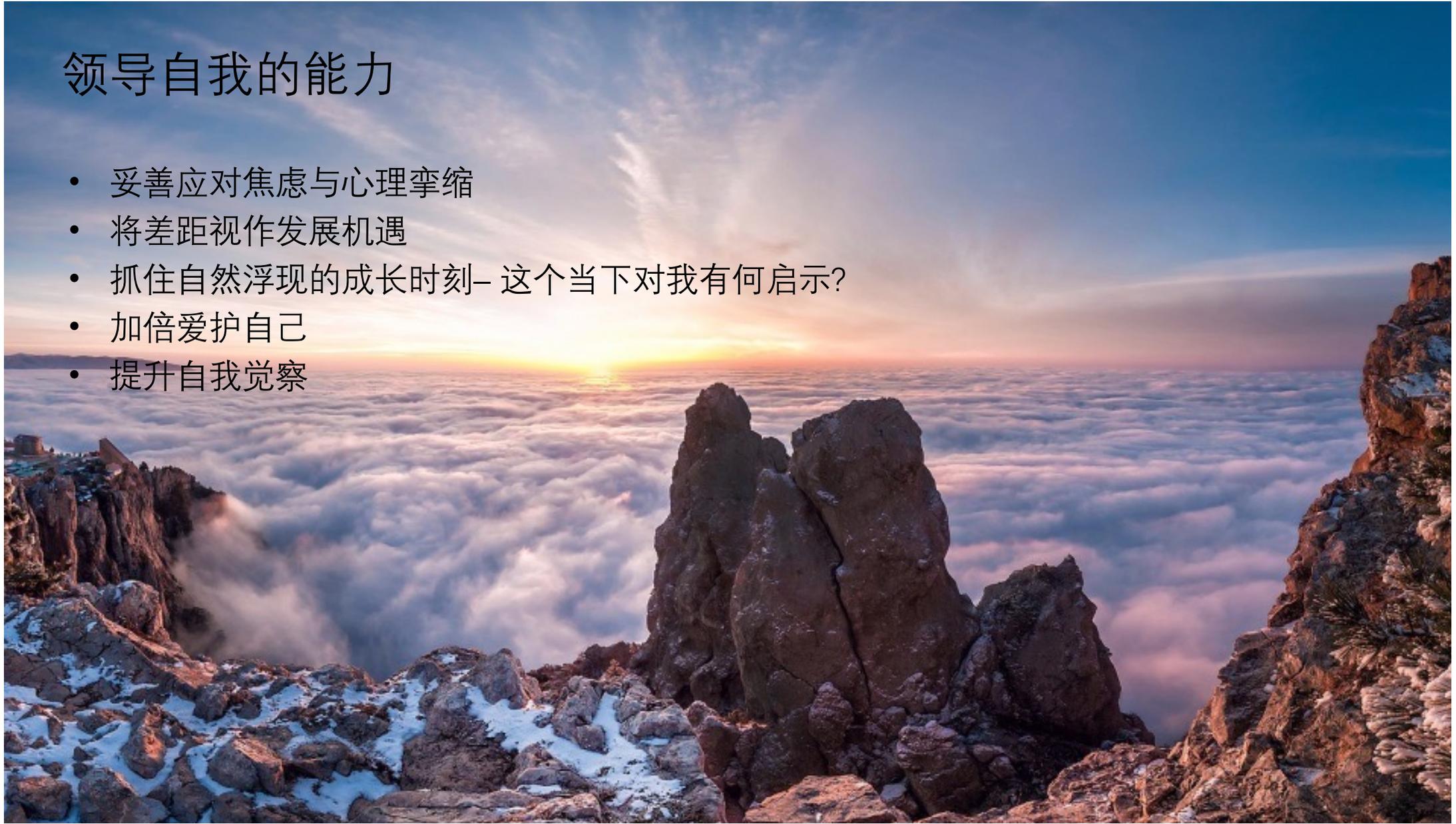
## 我们的使命

我们的存在是为了推动领导者的意识进化，守护地球家园，并唤醒我们所有人内在固有的合一性。

[Watch the Video](#)

# 领导自我的能力

- 妥善应对焦虑与心理挛缩
- 将差距视作发展机遇
- 抓住自然浮现的成长时刻- 这个当下对我有何启示?
- 加倍爱护自己
- 提升自我觉察



我们的存在是为了推动领导者的意识进化，守护地球家园，  
并唤醒我们所有人内在固有的合一性。

你的工作如何与这一使命宣言之间相互交织？

介绍一个你与众不同的地方？比如爱好、兴趣、家庭、第  
一份工作亦或之前的角色、旅行方面的经历等？

## 自我介绍



# 日程安排

## 第一天

自我介绍及日程安排

理论基础概述

不同发展阶段的潜在意识

在虚拟垫子上探索全景领导力测评（LCP）的框架

午餐

体验环节

两种内在操作系统

全景领导力测评（LCP）报告详解

当晚作业&当日感言

# 日程安排

## 第二天

心情入驻

测评报告解读

虚拟垫子上的探索—天赋、代价&风险

内在假设

午餐

全景领导力测评（LCP）效度及相关研究

全景领导力测评（LCP）报告解读流程概述

解读练习：讲解测评报告的结构

当日感言

# 日程安排

## 第三天

心情入驻

发展之路

解读练习：回顾生命故事&探查模式与习惯

午餐

报告解读练习第一轮

反思学习练习小组及问答环节

配套资源介绍：测评说明手册

当日感言

# 日程安排

## 第四天

心情入驻

从创造性到整合性

报告解读练习第二轮

午餐

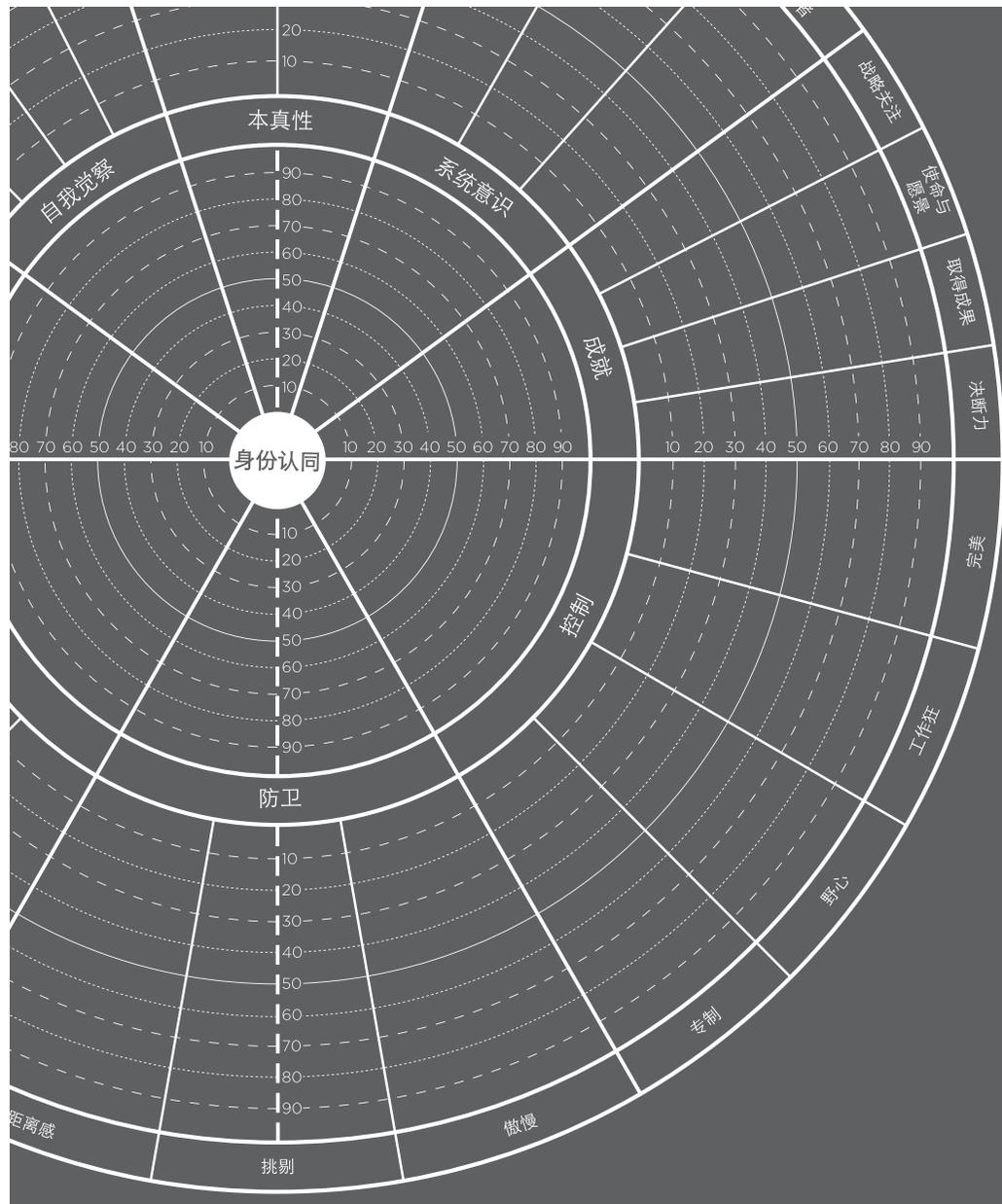
认证后续支持

中层管理者版本&团体汇总报告

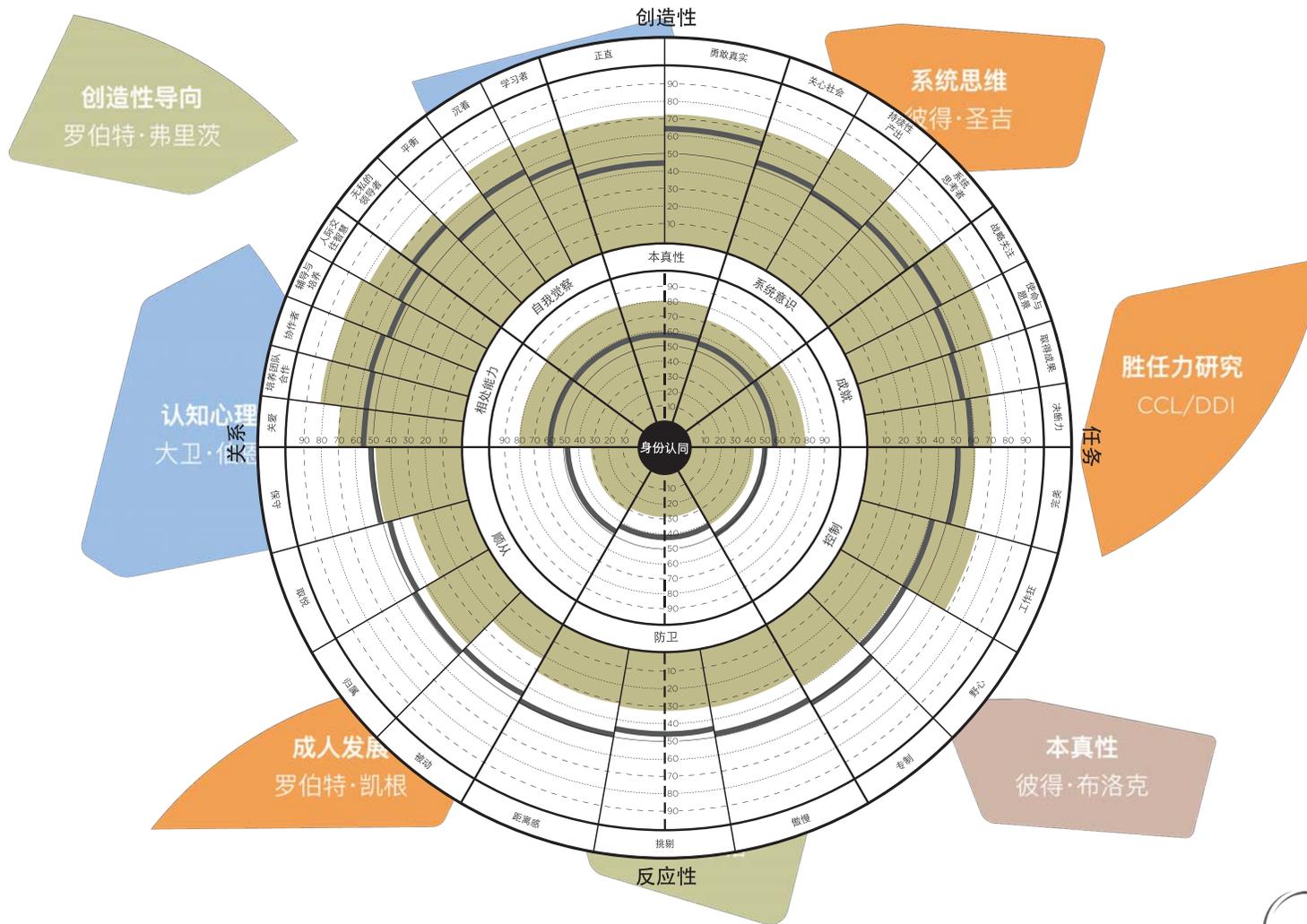
集体领导文化测评(CLA)及领导力发展体系(TLS)

从反应性到创造性的发展历程

结束感言



# Leadership Circle Profile 全景领导力测评 — 理论基础概述



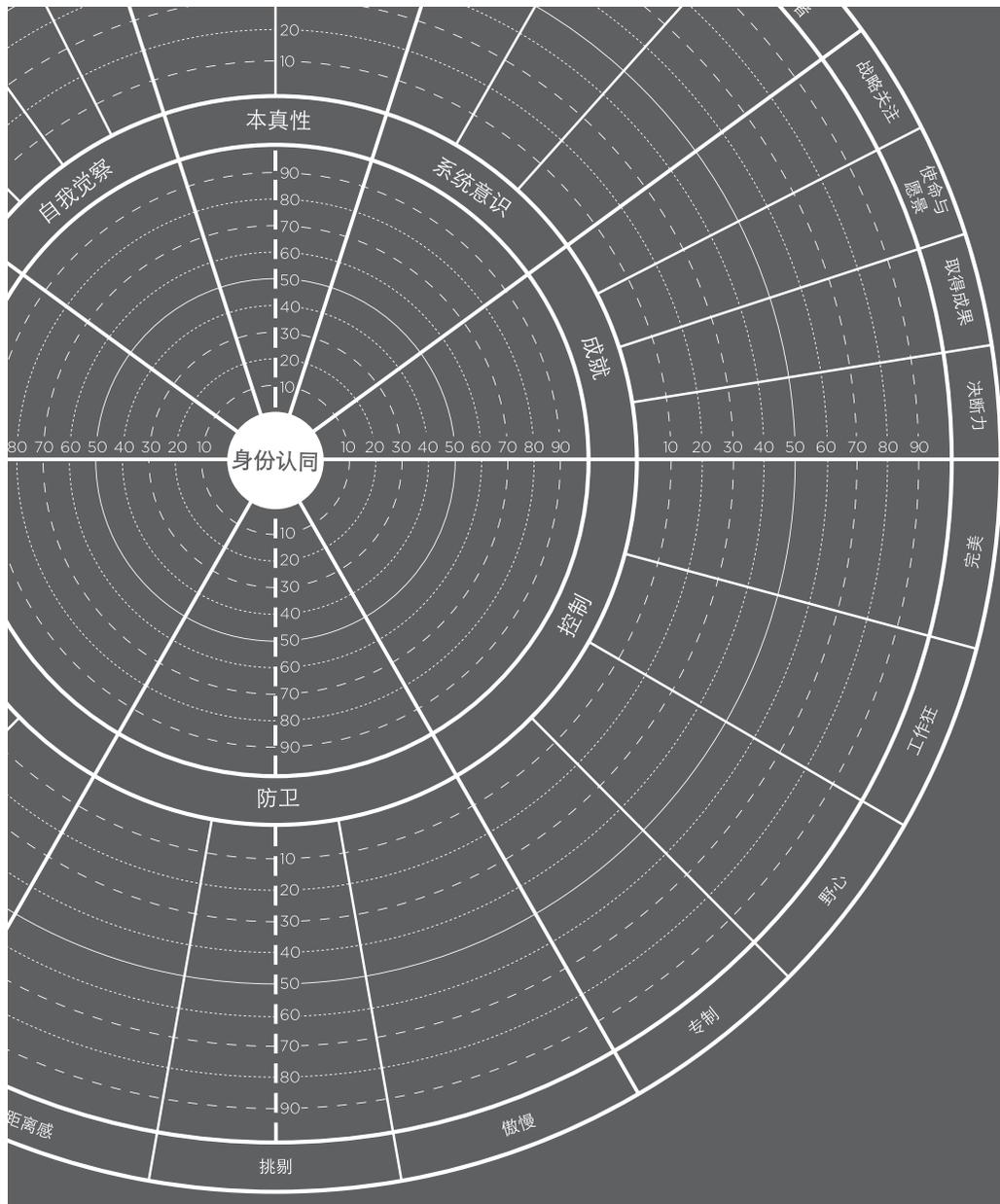
# 核心框架

- **创造性和反应性导向**：弗里茨、圣吉与基弗
  - 认知心理学 — 理性情绪疗法：伯恩斯、埃利斯
  - 愿景；依赖与野心；政治脚本：彼得·布洛克
- **人格结构**：卡伦·霍妮（趋向、回避和对抗）
  - 九型人格 – 9种人格类型，每个类型都围绕一种核心错觉而建立
  - 自我/阴影：卡尔·荣格
  - 身体心理治疗/躯体心理学：赖希，库尔兹，洛温，皮拉科斯
- **发展阶段框架**：科尔伯格、凯根、威尔伯、托伯特、库克·格鲁特
  - 柯维成长三阶段（依赖、独立、互赖）
- **神秘文化/ 传统智慧**
- **领导力文献&胜任力研究**



# 全景领导力 THE LEADERSHIP CIRCLE 是…

- 一个领导力模型
- 一个领导力发展框架
- 一套测评工具



# 领导力发展阶段

## 潜在意识



“意识为何存在，我们又为何会有拓展和加深意识的冲动？原因很简单，没有意识，事情就不会运转得那么顺利。”

— 卡尔·荣格



V-易变性

U-不确定性

C-复杂性

A-模糊性

在VUCA世界中从事领导工作

易变性 – 挑战可能在一夜之间出现，且持续时间和强度不明

不确定性 – 不得不在不可预测的环境中、在信息不完整的情况下运转

复杂性 – 不同的挑战相互间高度依存，难以描绘，存在各种不可知的未知因素

模糊性 – 无法看清因果关系；很难聚焦某一事件解读其意义



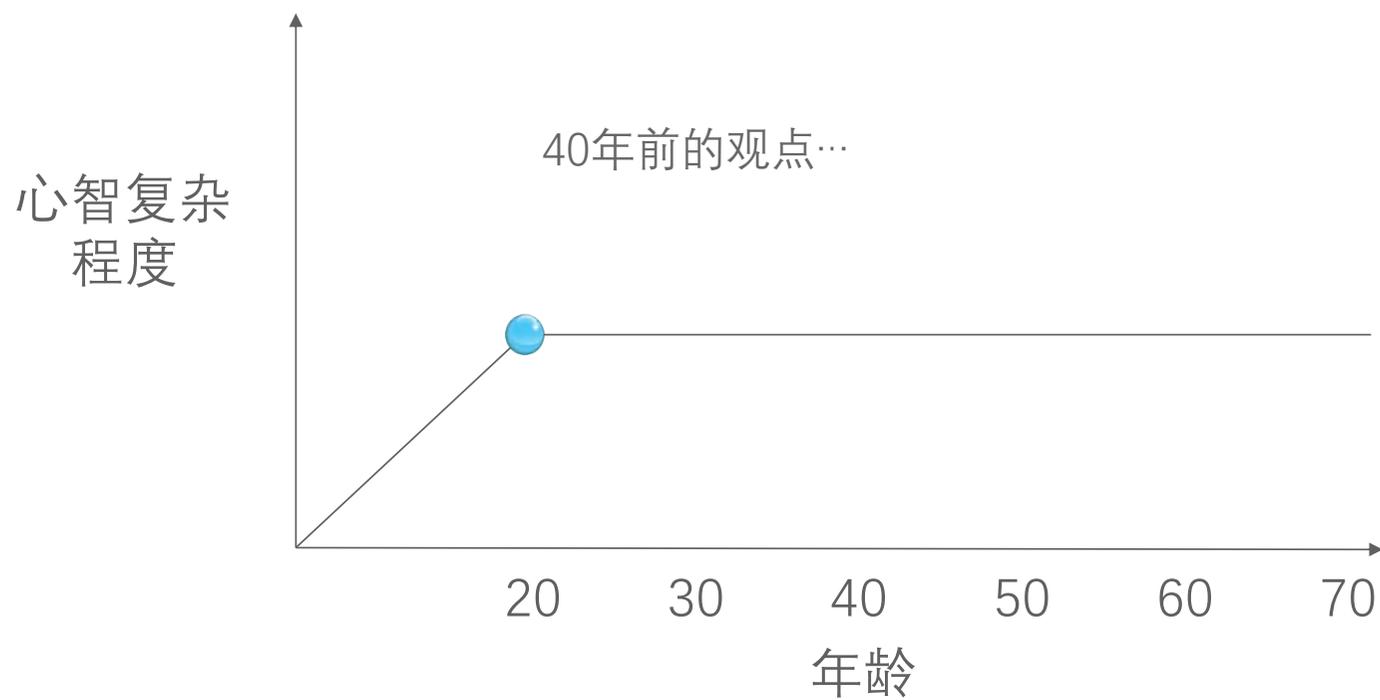
# 错位

“当我们感觉这个世界‘过于复杂’时，我们所经历到的不仅是外部世界的复杂性，还包括自己内在复杂性无法与之相匹配的体验。”

“只有两种合乎逻辑的方式可以弥补这种错位—减少世界的复杂性，或是提升我们自己的复杂性。”

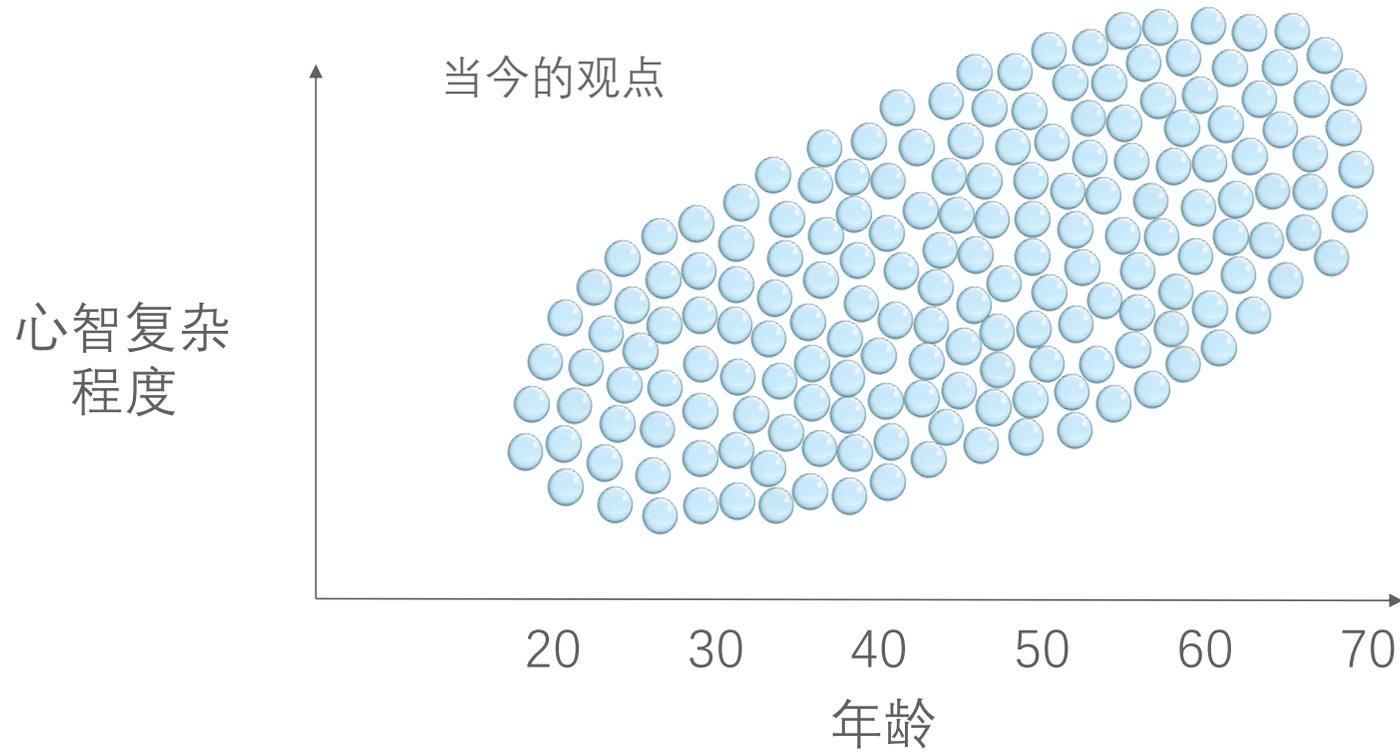
— 罗伯特·凯根&丽萨·莱希

## 年龄&心智复杂程度：



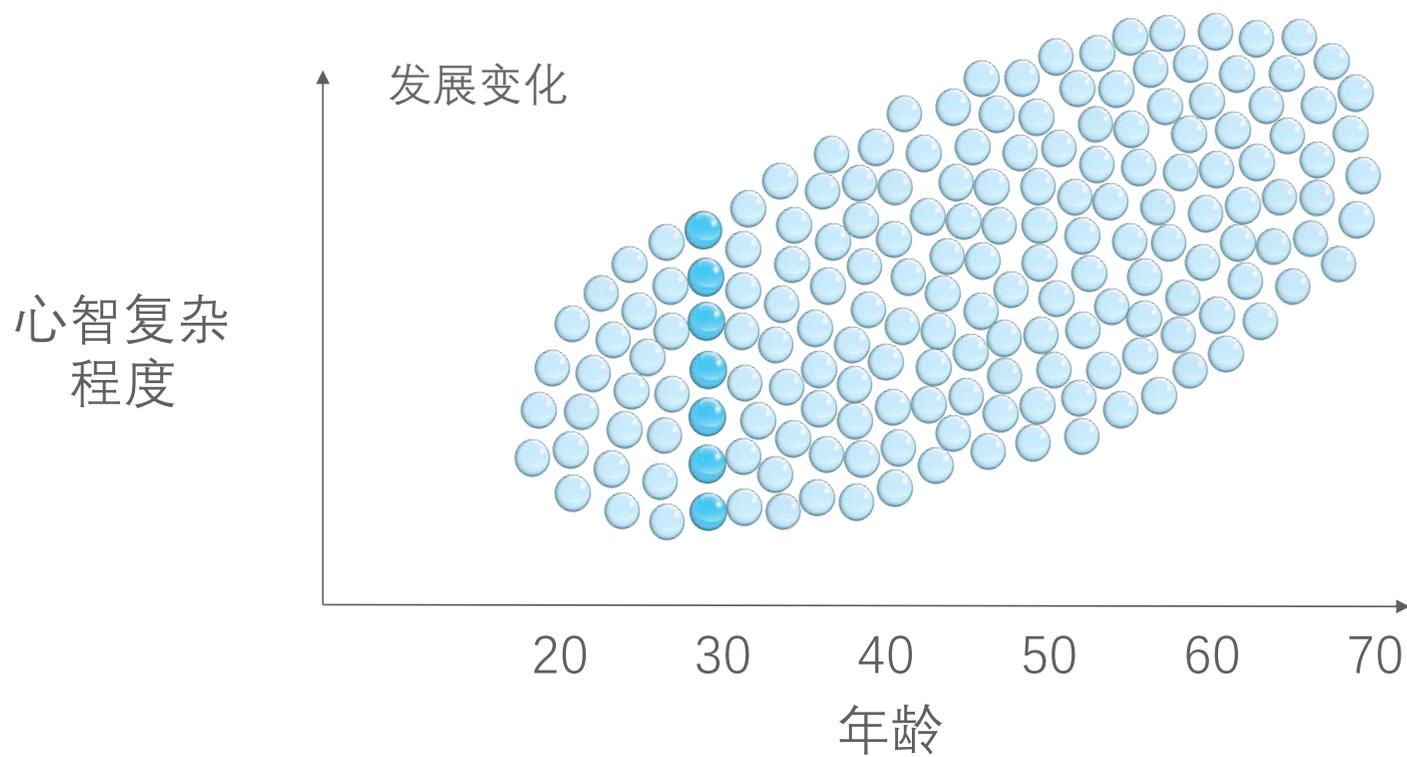
《变革为何这样难》作者：罗伯特·凯根 & 丽萨·莱希

# 年龄&心智复杂程度：



《变革为何这样难》作者：罗伯特·凯根 & 丽萨·莱希

# 年龄&心智复杂程度：



《变革为何这样难》作者：罗伯特·凯根 & 丽萨·莱希

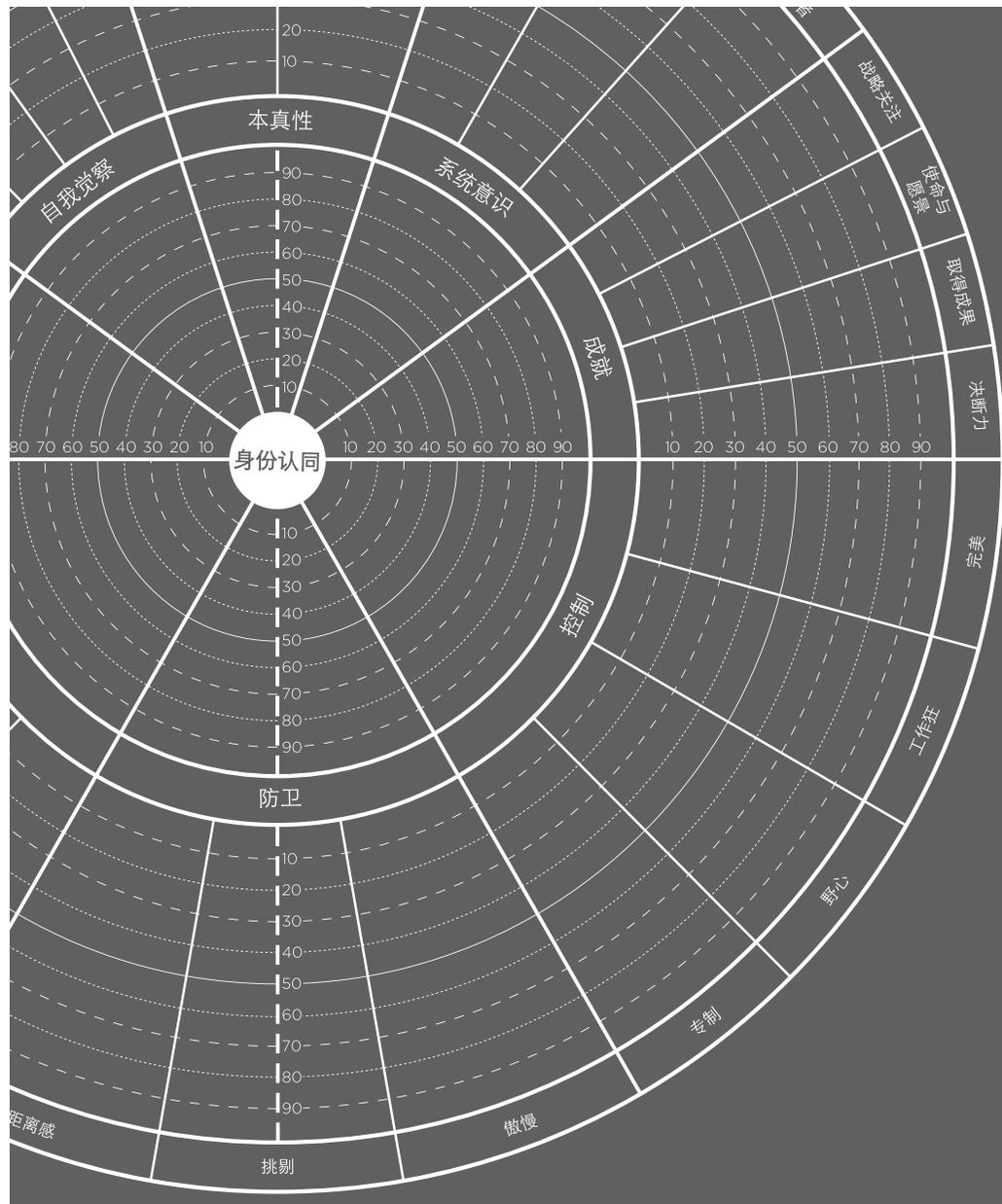
# 最好的冲突

## “持续地

经历某些挫折、进退两难、人生谜题、困惑、或个人问题，是……

- 最好的安排，让我们*感受到*当前认知方式的*局限性*
- 发生在我们*在意*的一些生活领域，且有…
- *足够的支持*，让我们既不会被冲突压倒，也无法逃避冲突或让冲突消散。”



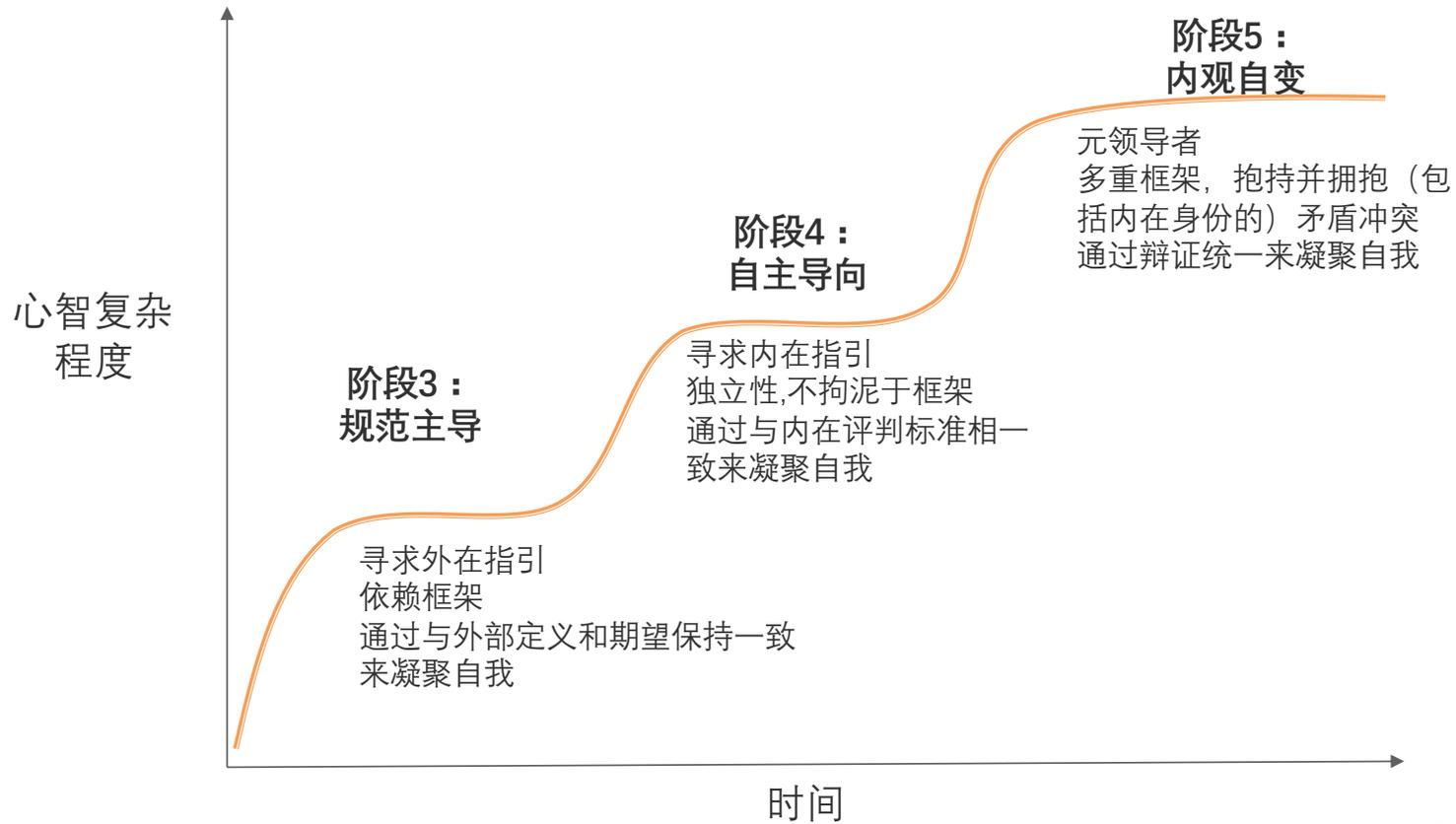


# 成人意识发展层次

## —— 潜在意识



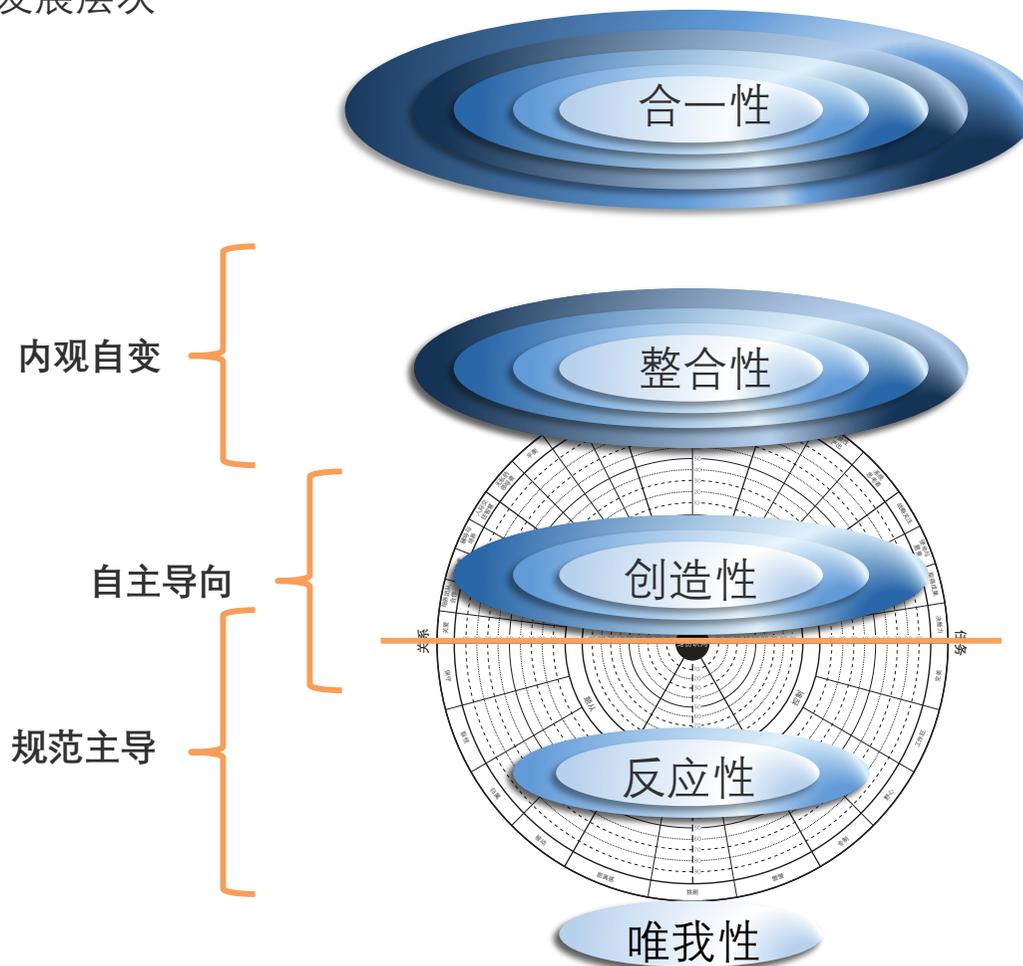
# 成人意识发展轨迹 — 凯根



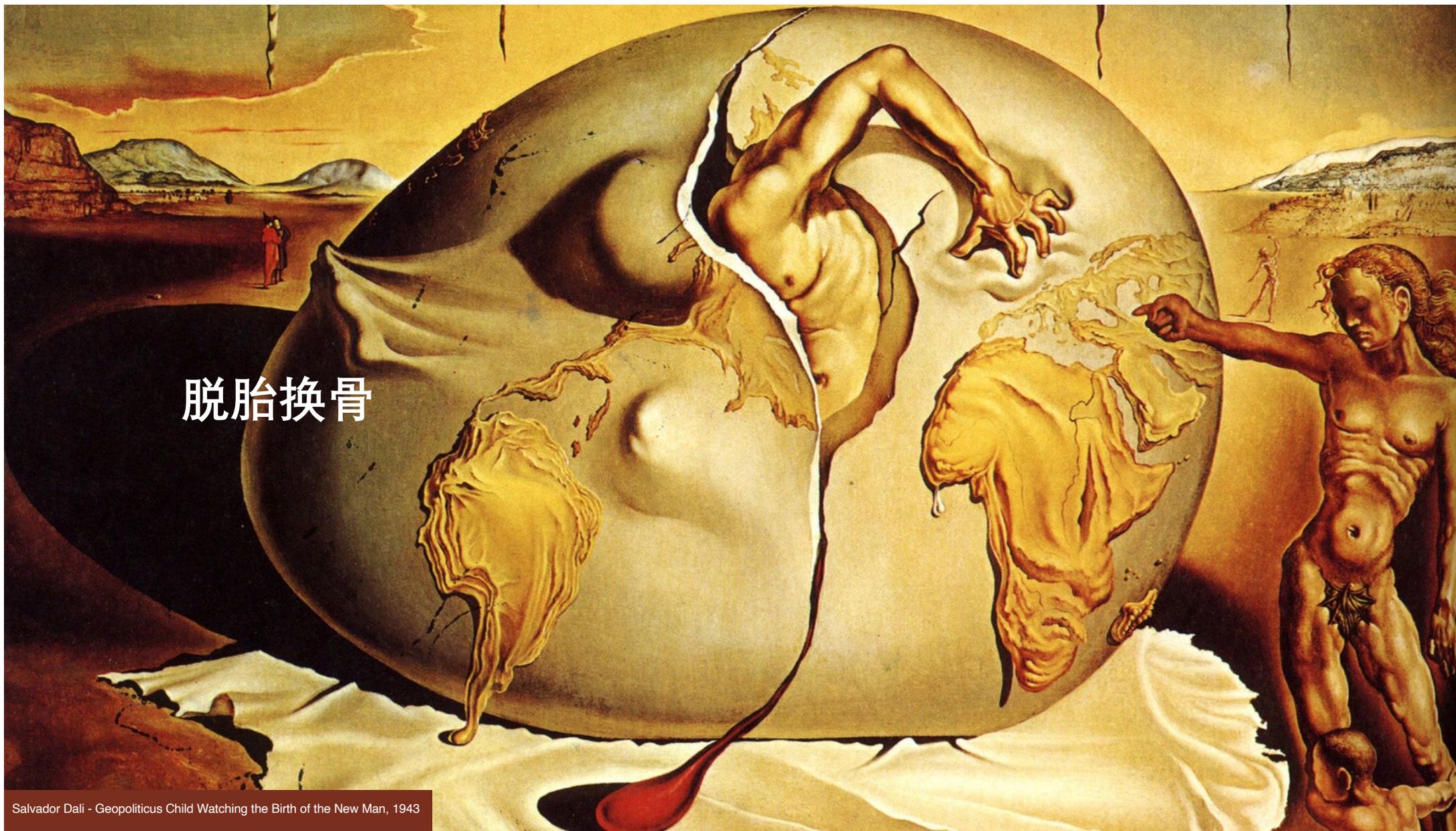
adapted from Robert Kegan & Lisa Lahey – [Immunity to Change](#)

# 反应性与创造性领导力

对应成人意识发展层次

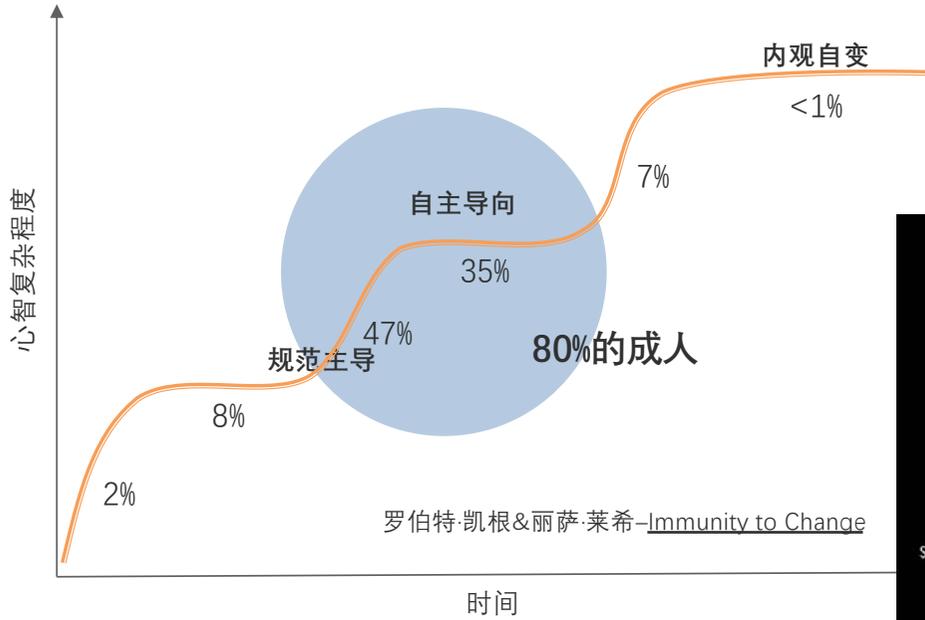


脱胎换骨



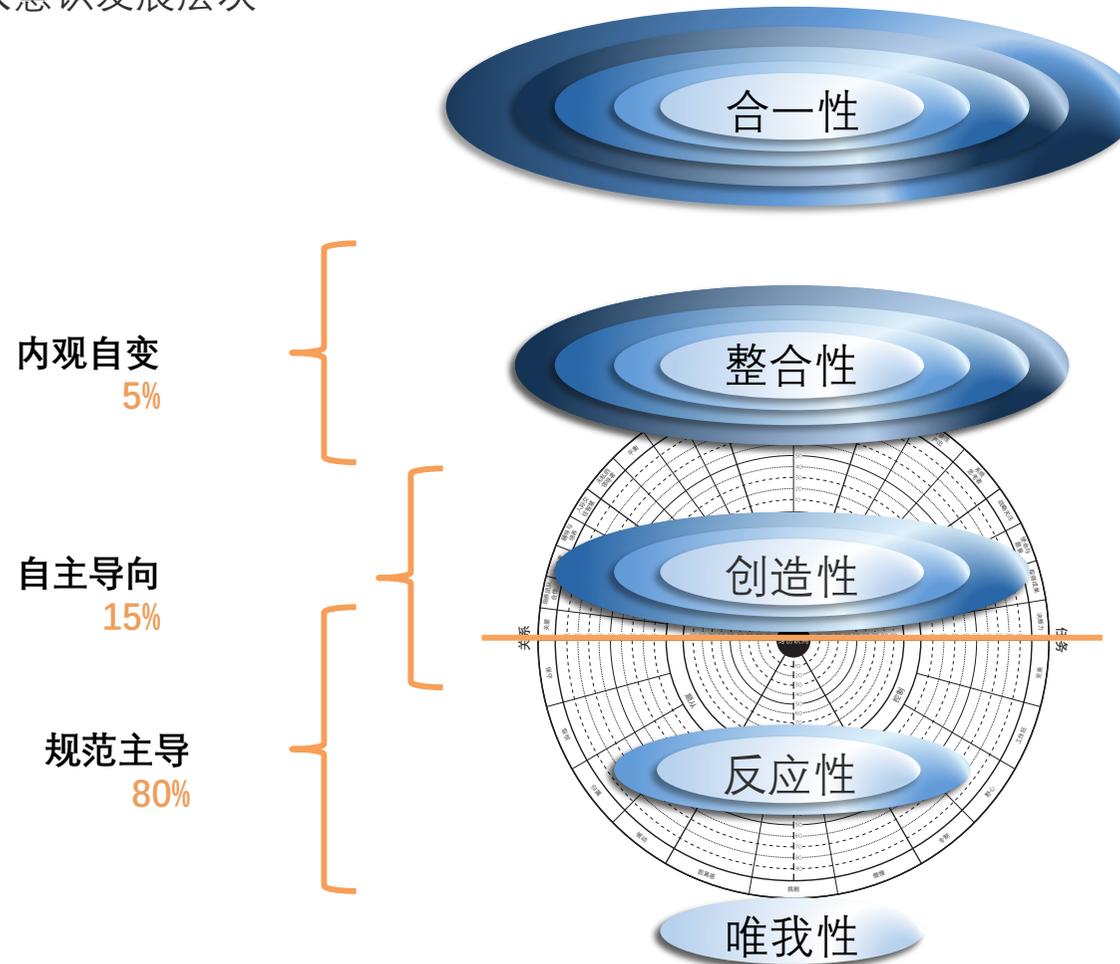
Salvador Dalí - Geopoliticus Child Watching the Birth of the New Man, 1943

# 成人意识发展百分比



# 反应性与创造性领导力

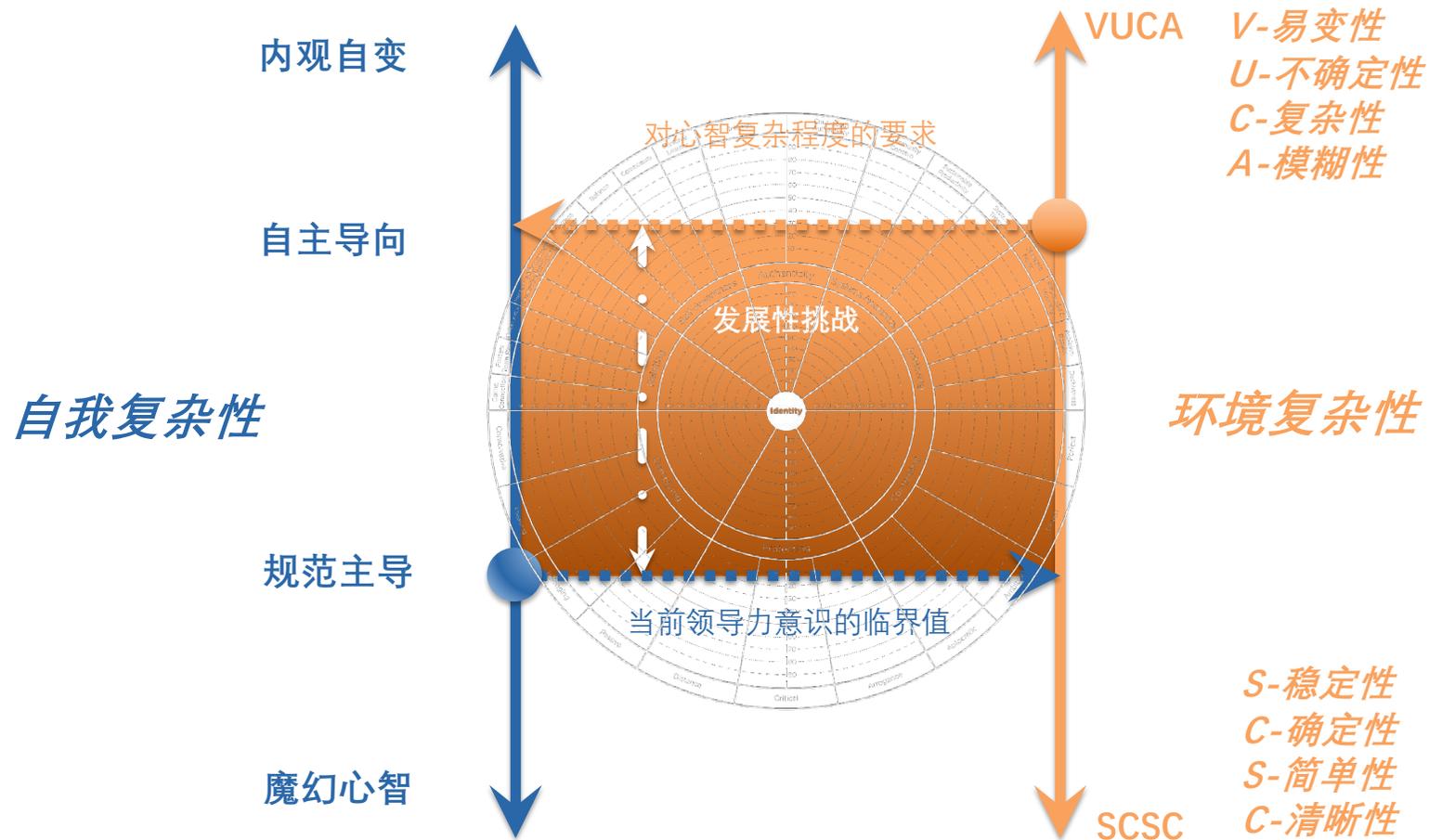
对应成人意识发展层次



# 成人意识的每个层次中是什么在成长？

- 我们审视“自我”和世界的的能力
- 我们与（不同）世界交互的练达程度
- 我们应对复杂性的有效程度

# The Leadership Circle 360度 - 意识发展的开罐器

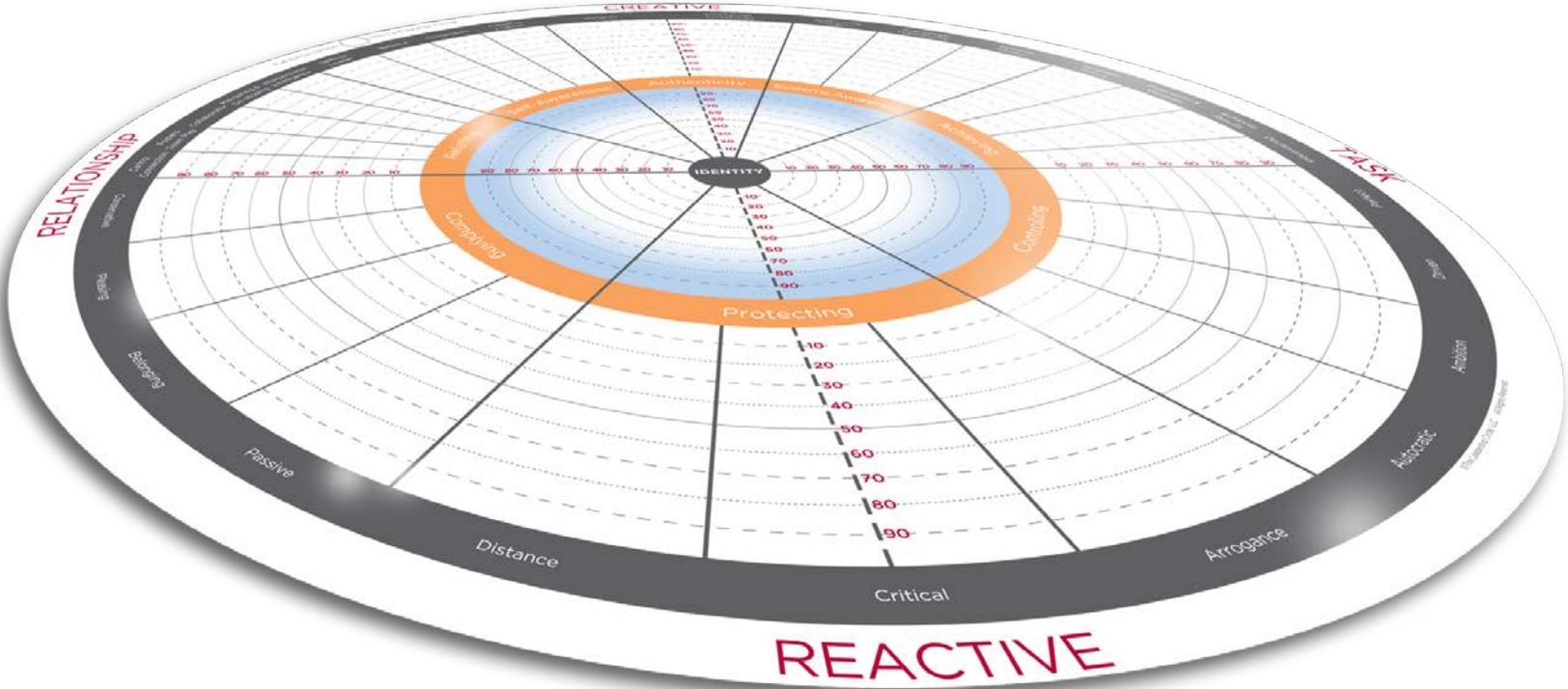


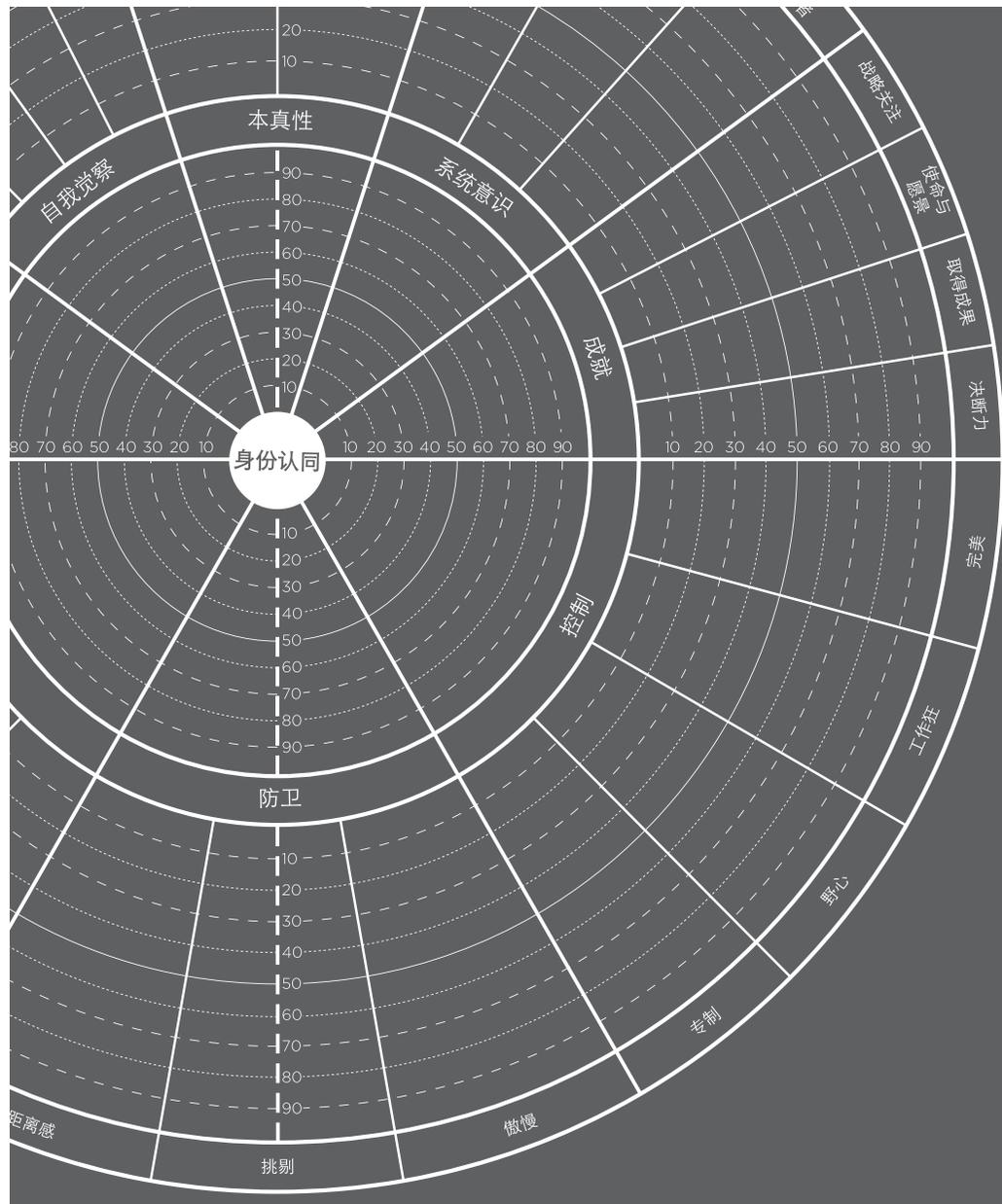
领导力：将自我投身于环境中，  
创造真正重要的成果

哪个自我？



# 虚拟垫子 — 探索LCP框架





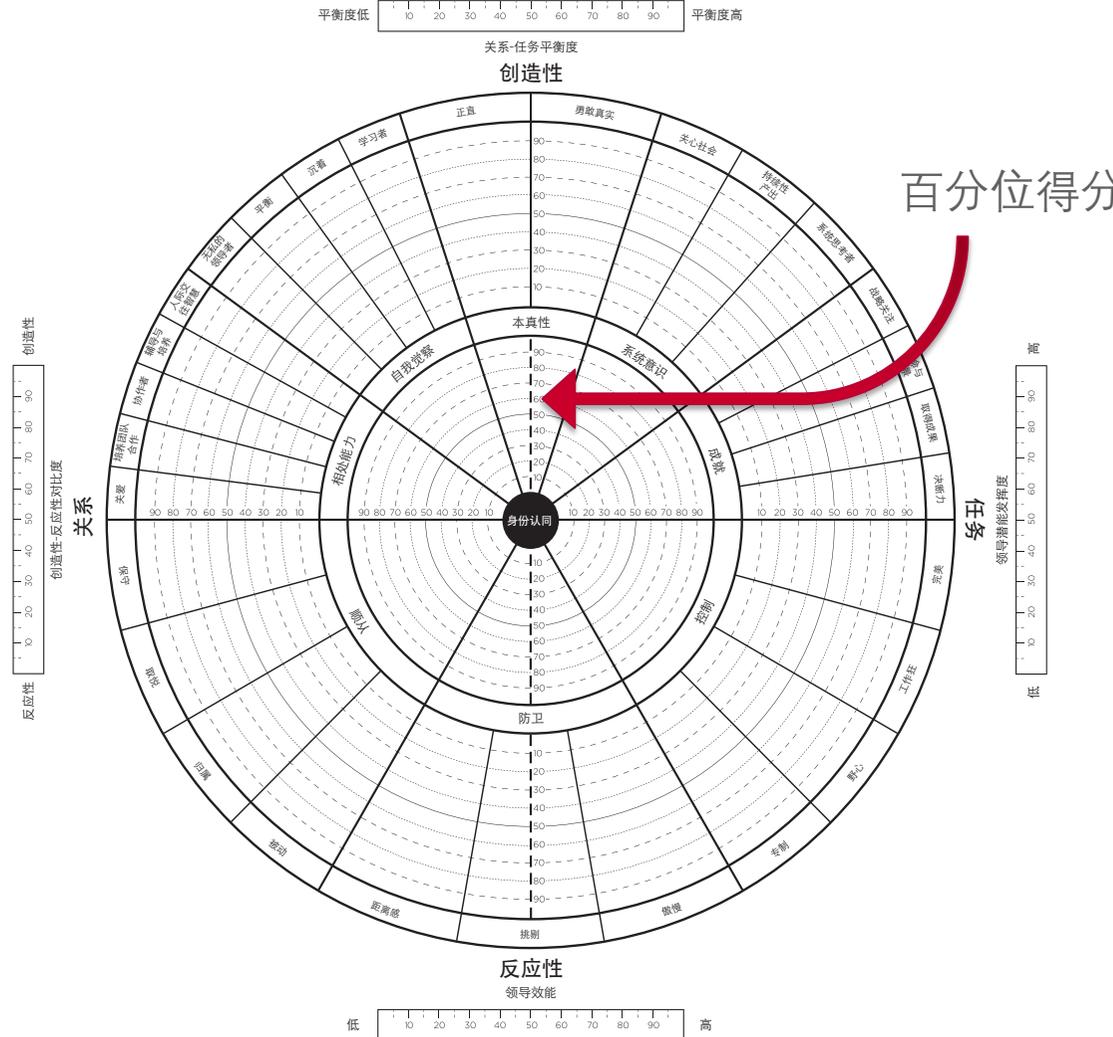
**LEADERSHIP**  
CIRCLE PROFILE™  
全景领导力测评

## 百分位得分与原始得分

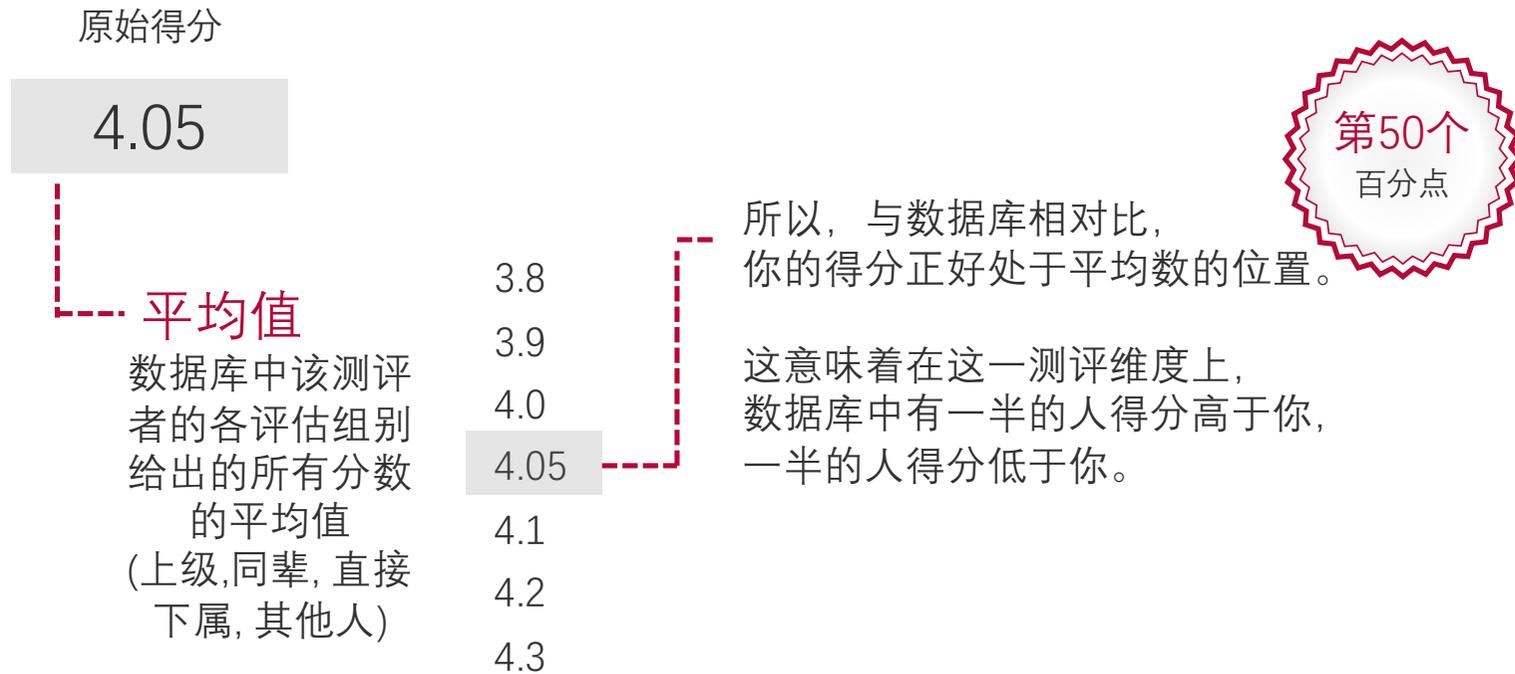


The Leadership Circle®

# 百分位标尺



# 百分位得分和原始得分示例



# 他评中各个组别的标准人数情况

百分位得分：他评  
假设常模数据= 100,000

所有他评 (分数平均值)	上级的上级 (分数平均值)	上级 (分数平均值)	同辈 (分数平均值)	直接下属 (分数平均值)	其他人 (分数平均值)
N = 10-16+	N = 1+	N = 1+	N = 3+	N = 3+	N = 3+
常模数据	常模数据	常模数据	常模数据	常模数据	常模数据

比如,对10000位领导者进行的100000个他评分数

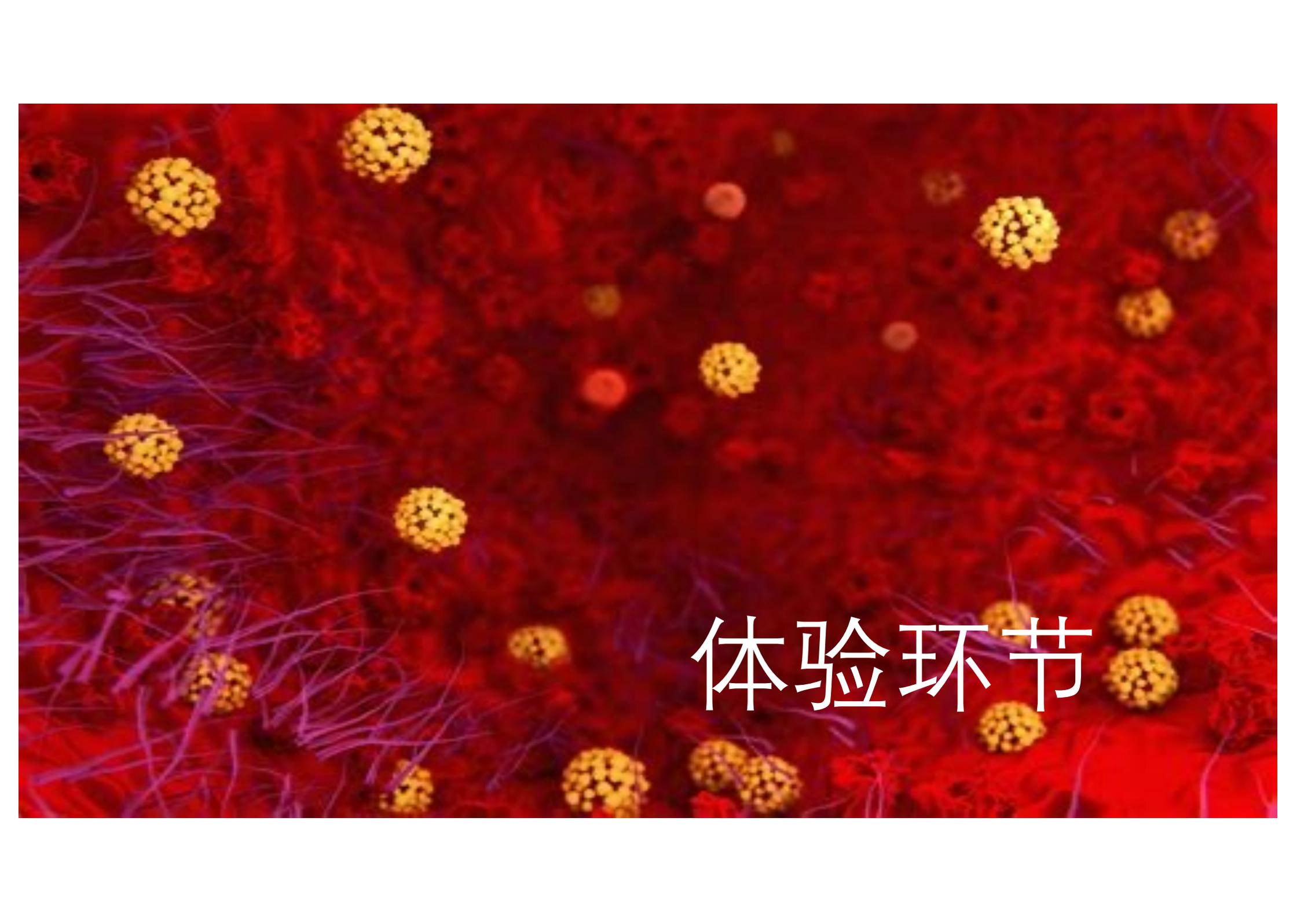
全景领导力测评报告™  
V1.5

全景领导力测评报告™

John Doe - 中文  
Sunday, June 27, 2021

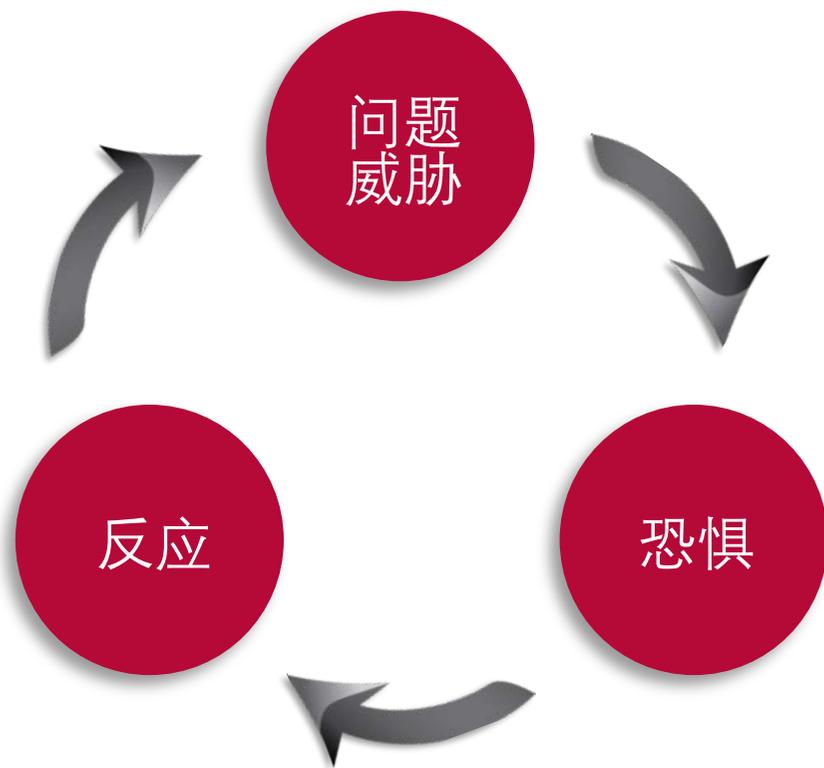
# 全景领导力测评报告

—  
百分位得分与原始得分

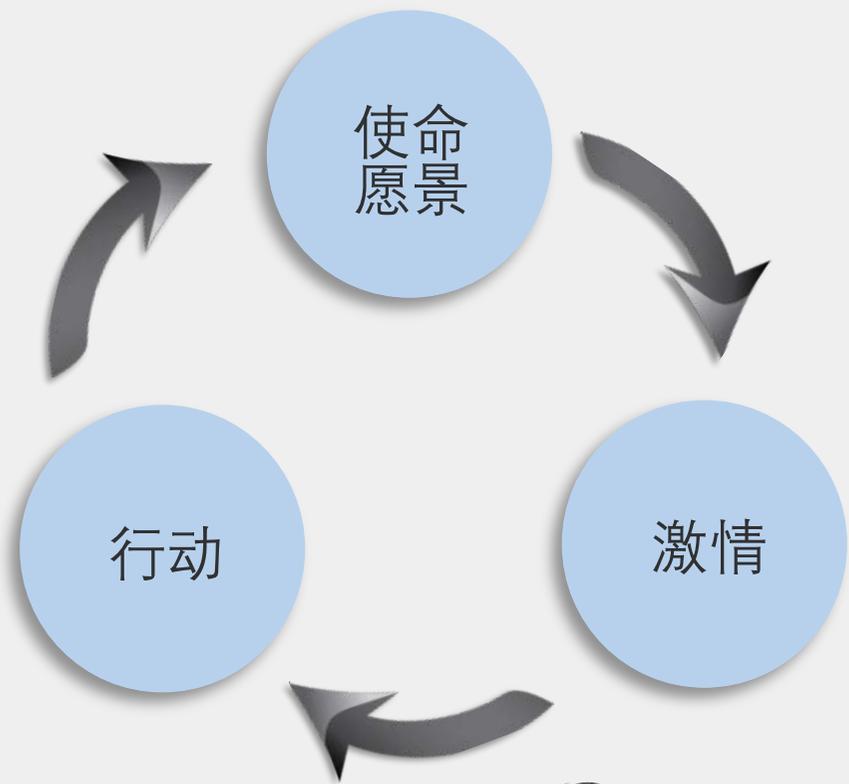


# 体验环节

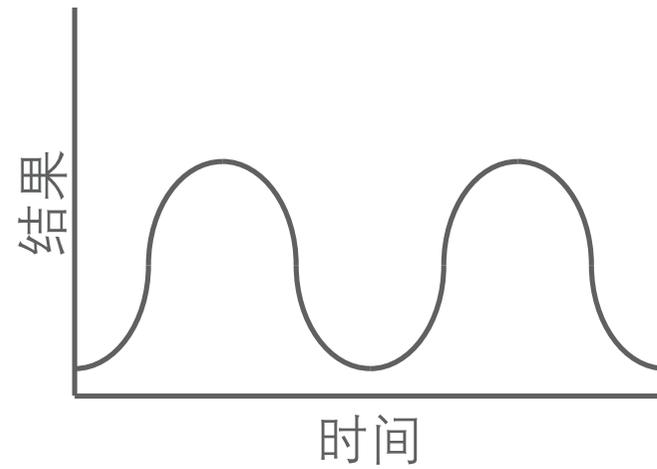
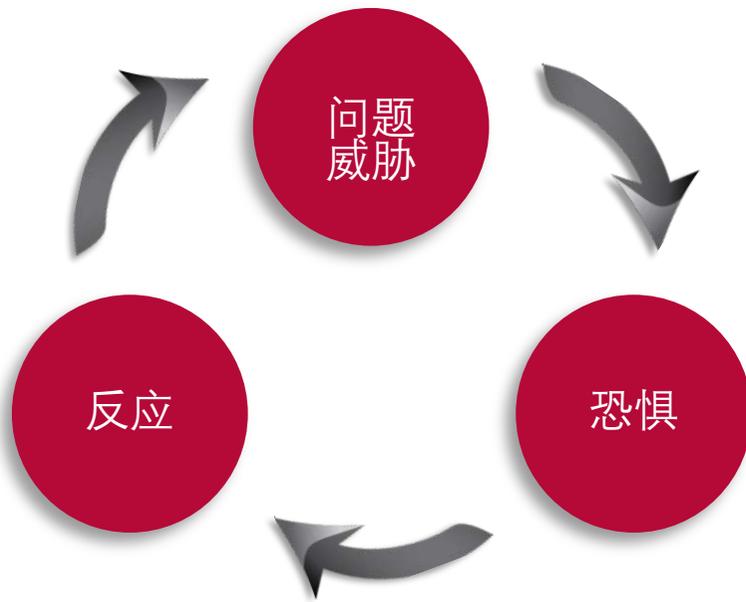
# 反应性 心智结构



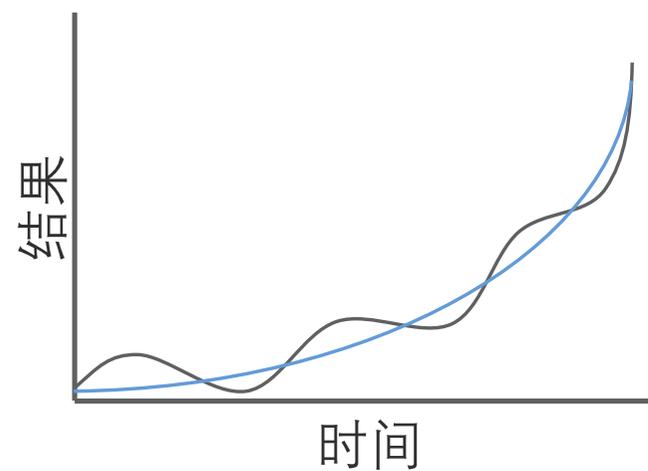
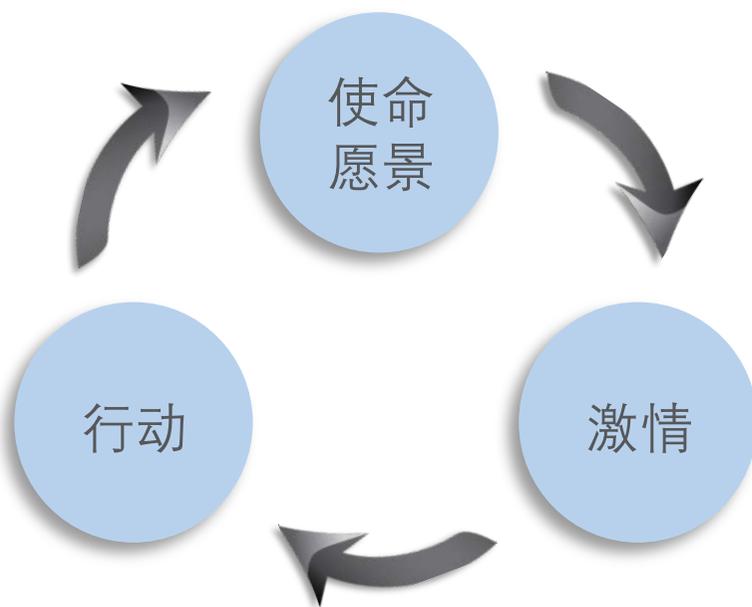
# 创造性 心智结构



# 反应性 心智结构

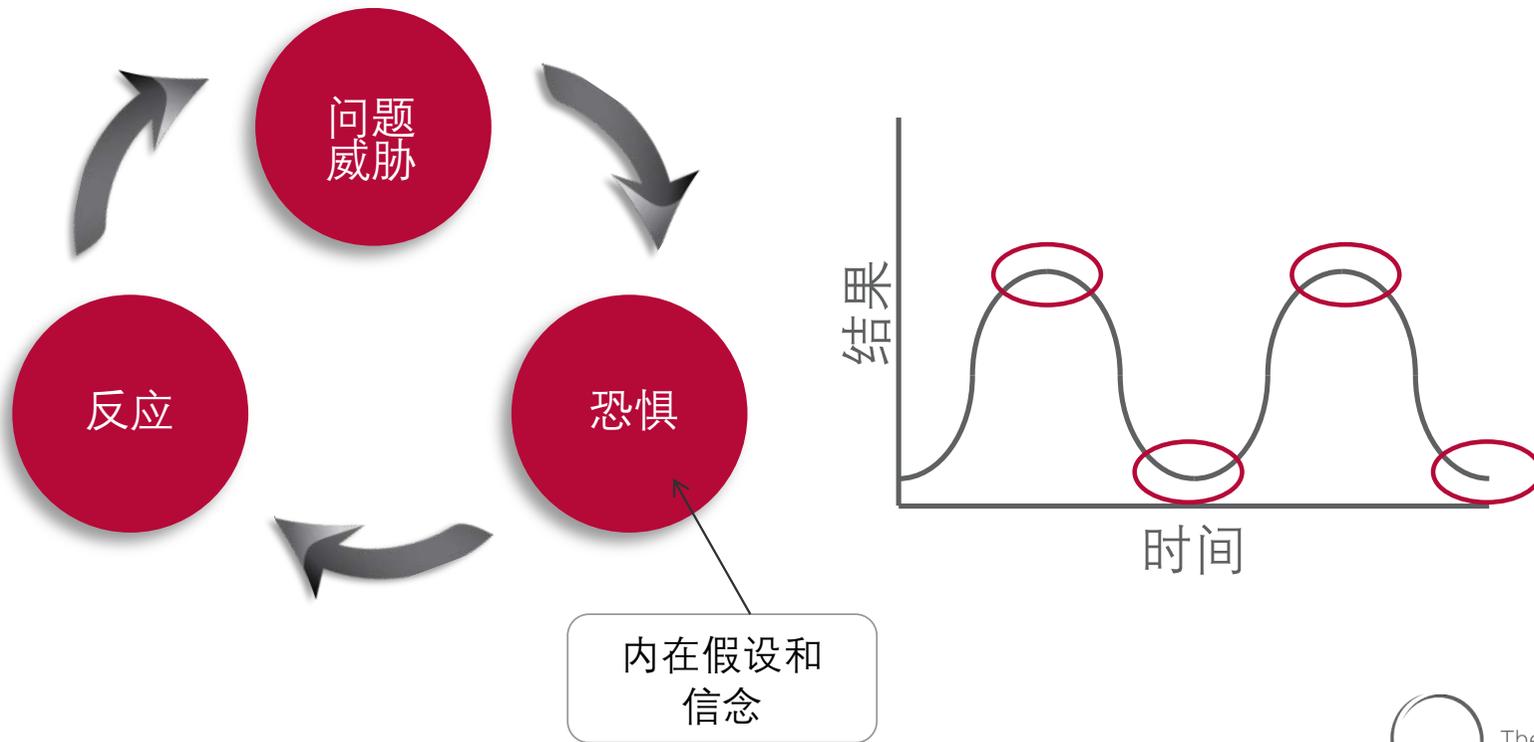


# 创造性 心智结构



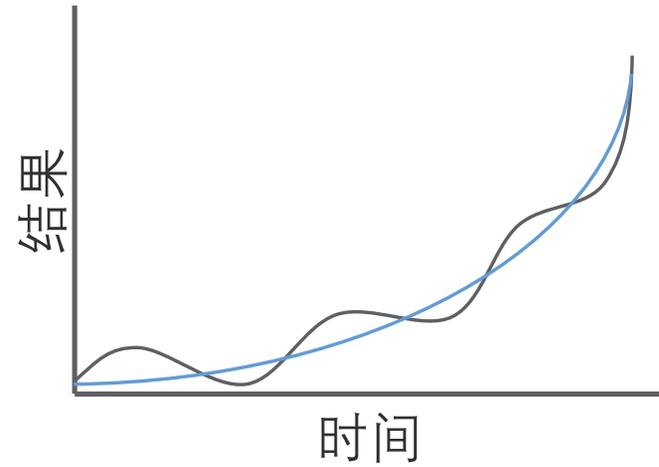
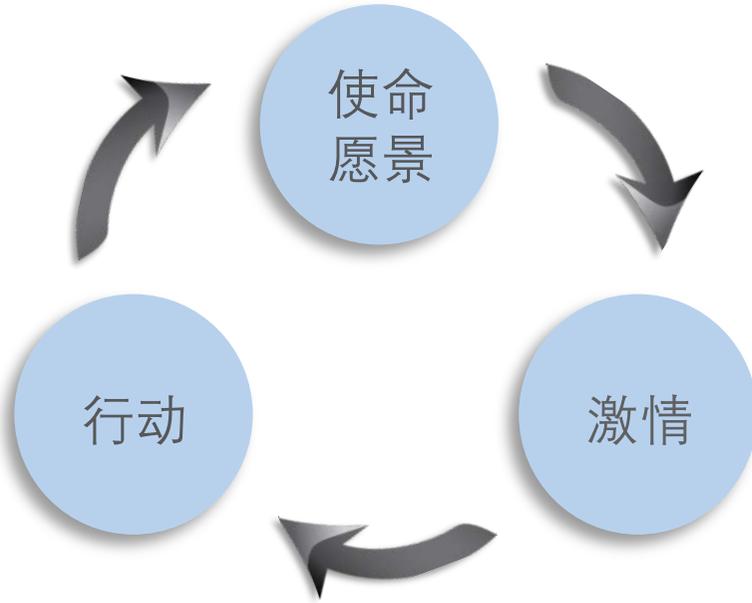
# 反应性 心智结构

力图使内在信念和所处现实之间回归既往均衡状态



# 创造性 心智结构

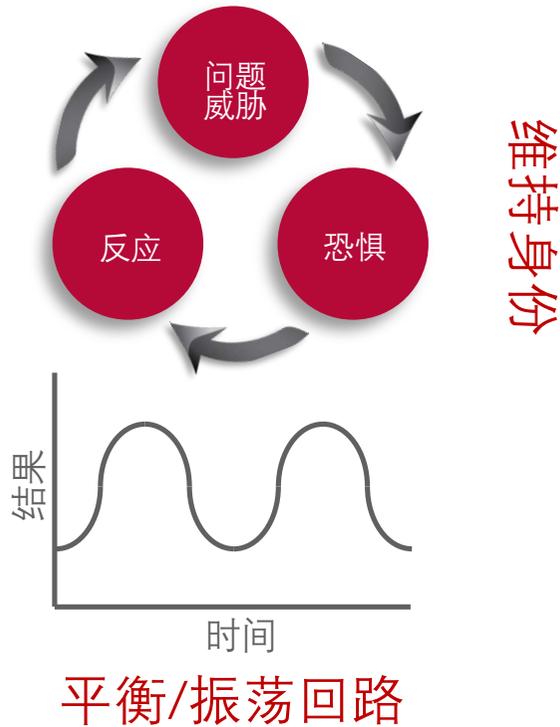
## 追寻愿景



# 两种心智结构

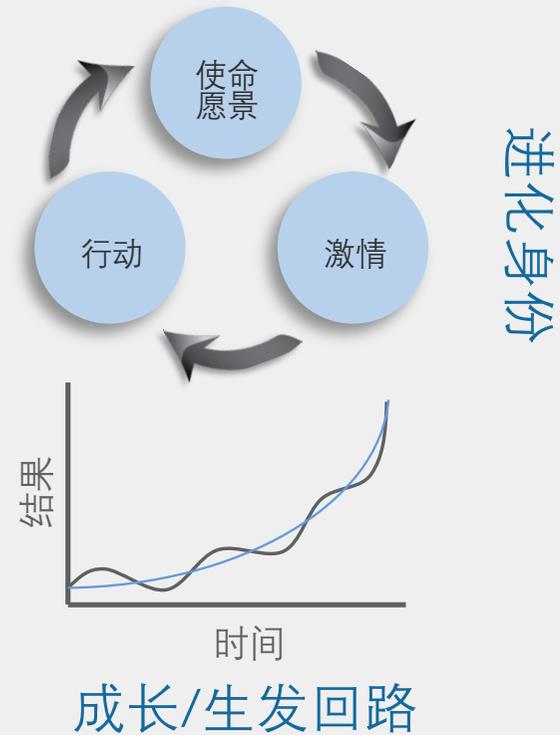
## 问题 - 反应

沉浸焦虑



## 成果 - 创造

释放潜能



# 顺从

问题：销售额下降  
解决方案：制定战略

1. 大家对我提出的战略很抗拒，有些人真的很不高兴。

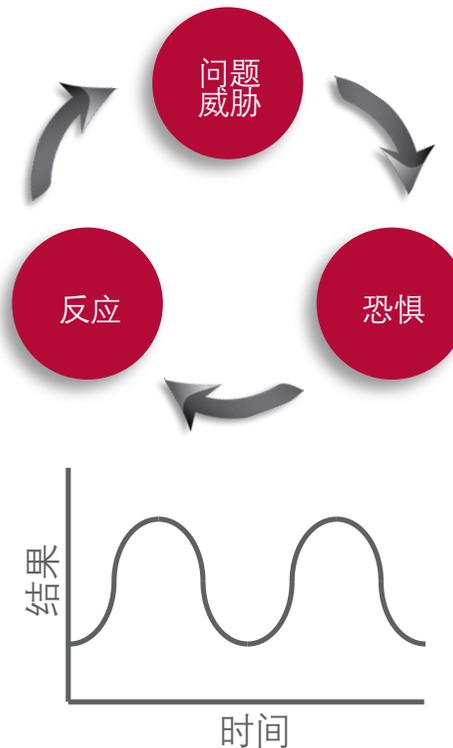
4. 战略被淡化或被放弃，人们转而关注其他事情，不再注意我，冲突消散了。

3. 我放弃坚持这一战略，以妥协来安抚他人，释放出我不会坚守立场、强硬推进的信号。

6. 我告诉自己，得学会挑合适的仗去打，我想知道为什么有些人这么的难对付。

2. 我越来越焦虑。大家开始不喜欢我。现在开会时气氛非常紧张。

5. 和谐再次回归，我感到更平静，与他人的联系更紧密，重新感到自己更像是在做自己了。



# 顺从

问题：销售额继续下降

解决方案：制定战略

1. 我需要制定一个战略，但是上一次的尝试并不是很顺利。

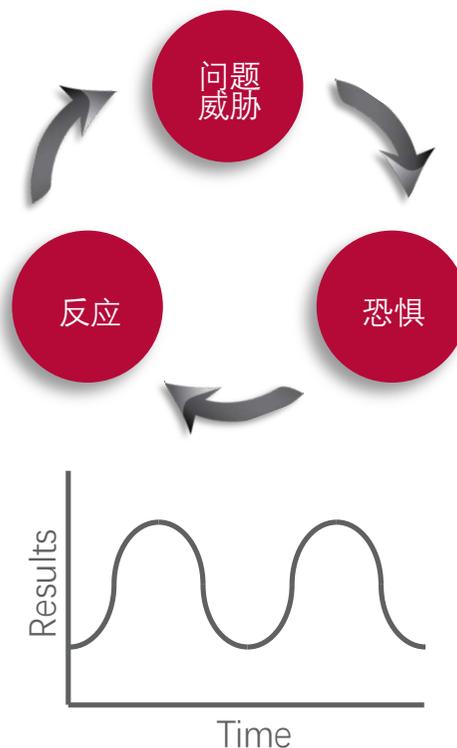
4. 讨论兜兜转转，没法做个决定，进展停滞不前。没有战略，我们只停留在战术层面上。

3. 我重启了我的战略，但这一次我允许所有利益相关方过度参与 — 我寻求所有可能有想法的人的意见。

6. 战略这东西本来就会有风险，我们最好还是沿着尝试过的可行的路走吧。

2. 我害怕这次也不会顺利，我的信誉度不高。大家不会喜欢我，也不会尊重我，我需要格外小心。

5. 没有人需要牺牲什么，冲突也已消散，我感到松了一口气。



# 防卫

(有职位权力)

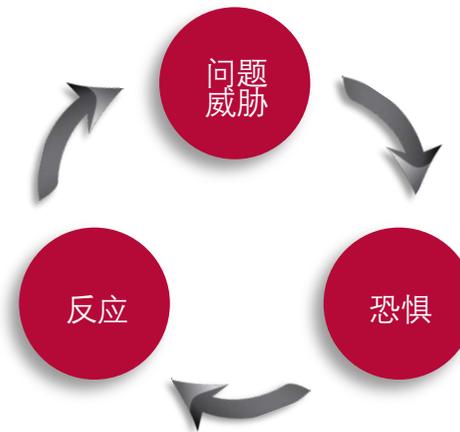
问题：文化变革  
解决方案：制定战略

1. 大家对我提出的战略很抗拒，有些人真的很不高兴。

4. 我的战略被采纳，大家的异议没有充分地抒发或解决，只是转到了地下，但技术层面上来说我们开始推行我的计划。

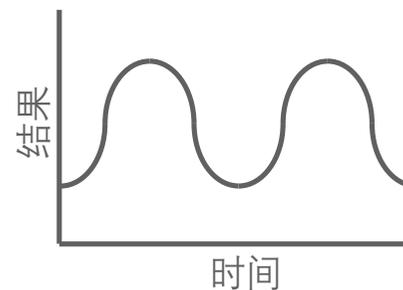
3. 我更加坚定了对该战略的信念。我大力维护自己的想法，并集中精力来强烈地抨击别人思路中的弱点。

6. 现在我担心的是，大家会在实施我的战略的时候搞砸，但至少我们有了正确的计划。



2. 我越来越冒火。人们都在挑战我的计划（我的智力），仿佛我还没有考虑好似的。

5. 我感到平静了下来，又回到了自己的节奏中。优秀的想法通常会获得胜利，而且一旦这个趋势变得明显，人们就会加入进来。



# 防卫

(没有职位权力)

问题：文化变革

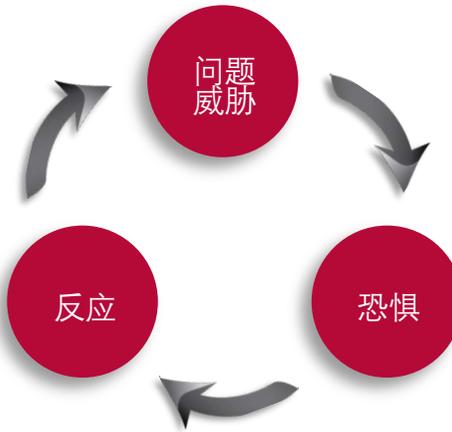
解决方案：制定战略

1. 大家对我提出的战略很抗拒，有些人真的很不高兴。

4. 我的战略被放弃了。组织继续执行其他计划。我的想法被遗忘，或被他人借鉴使用。

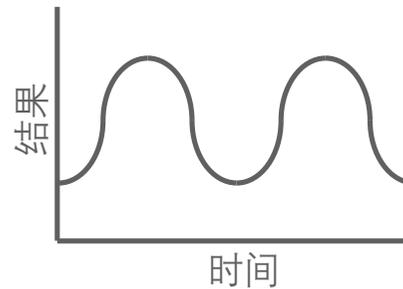
3. 我抱着我的球回家了一退出赛场，但我继续着内心的对话，强化我的想法的正确性和别人想法的错误性。

6. 他们采用的战略是愚蠢的，它永远不会成功。尽管这很疯狂，但我确实乐见它的失败。



2. 我越来越冒火。人们都在挑战我的计划（我的智力），仿佛我还没有考虑好似的。

5. 我又来到一种熟悉的无奈感中。这种情况很烦人，但我早就对此习以为常。反正我真的不在乎。



# 控制

问题：销售额下降

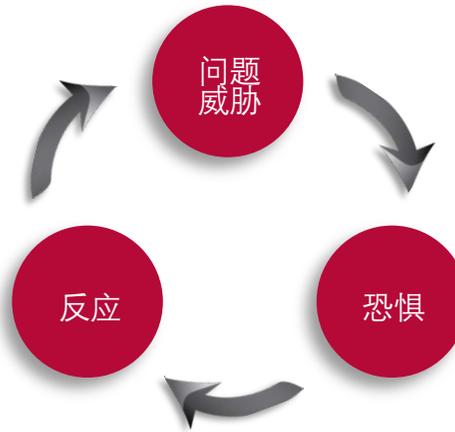
解决方案：制定战略

1. 大家对我提出的战略很抗拒，有些人真的很不高兴。

4. 我的战略被采纳，每个人都筋疲力尽，大多数人终于在我的强力坚持下放弃了抵抗。

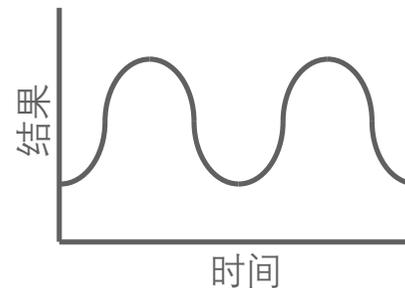
3. 我加倍努力，投入更多的精力去说服别人，让他们相信这是我们该走的方向。我要弄各种手段、罔顾事实，把大家都折腾得疲惫不堪。

6. 只要有能量和毅力，就没有解决不了的事情。只可惜有些人就必须得拖着才走。



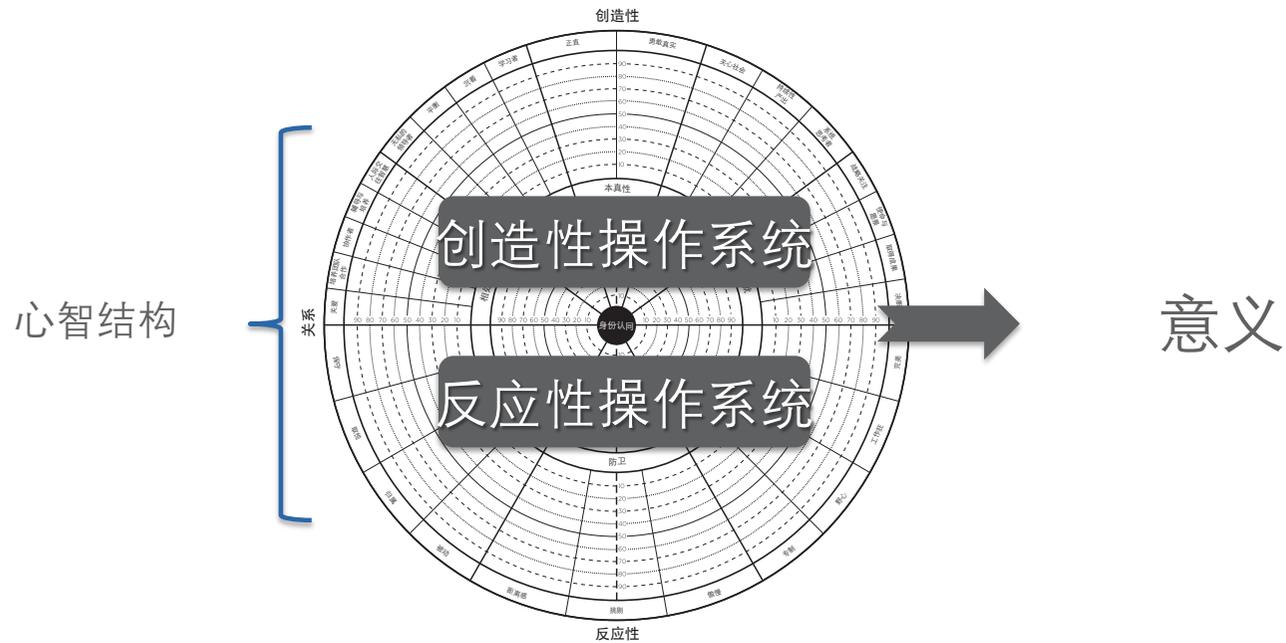
2. 我感到越来越沮丧。人们没有认识到我为实现这一目标所做的努力。

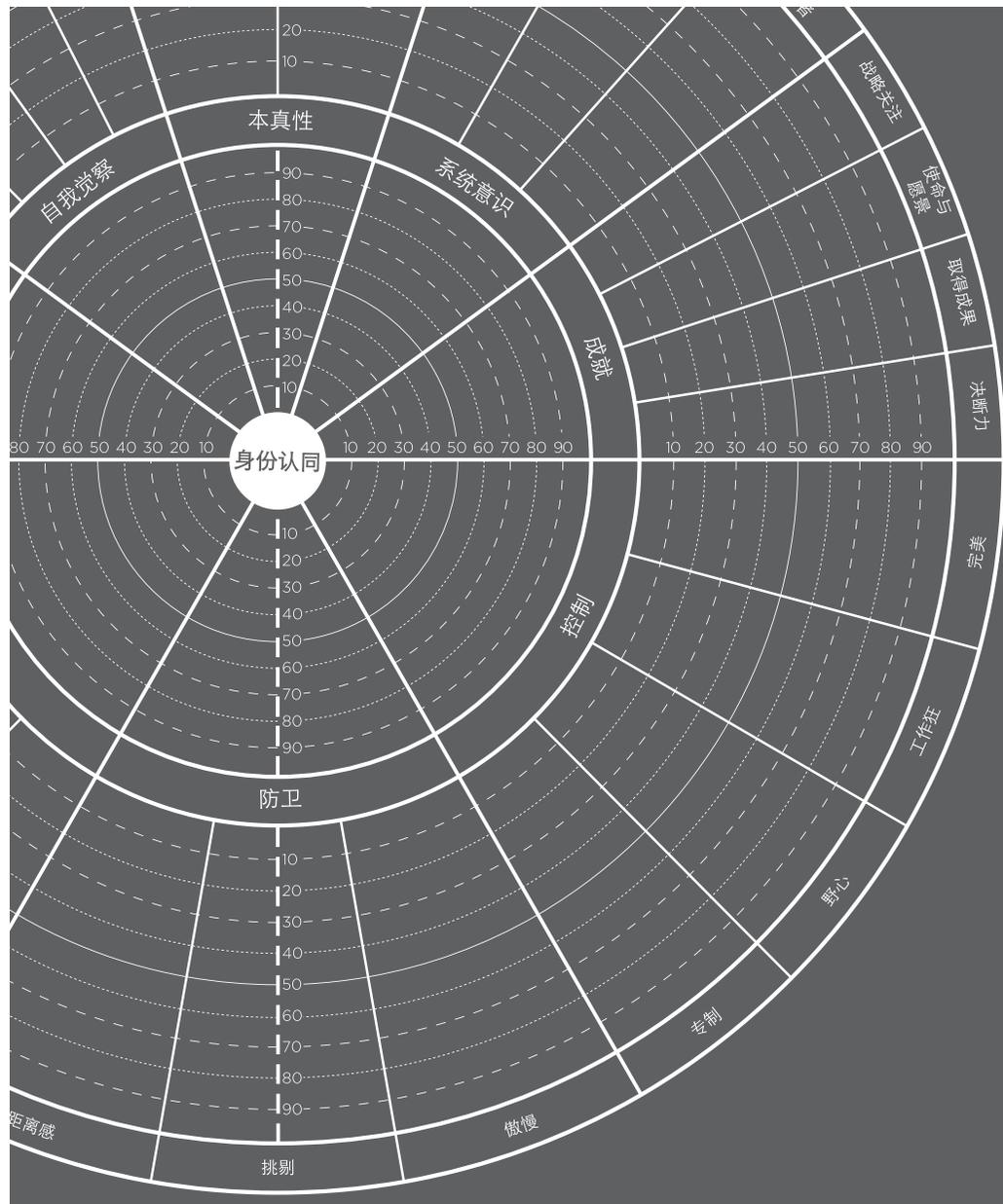
5. 我们终于动起来了，所以我感觉很好，只需强力推进便能达成目标。



# 意义建构及我们的内在操作系统

我们是否有能力看到自己如何在行动中建构意义？





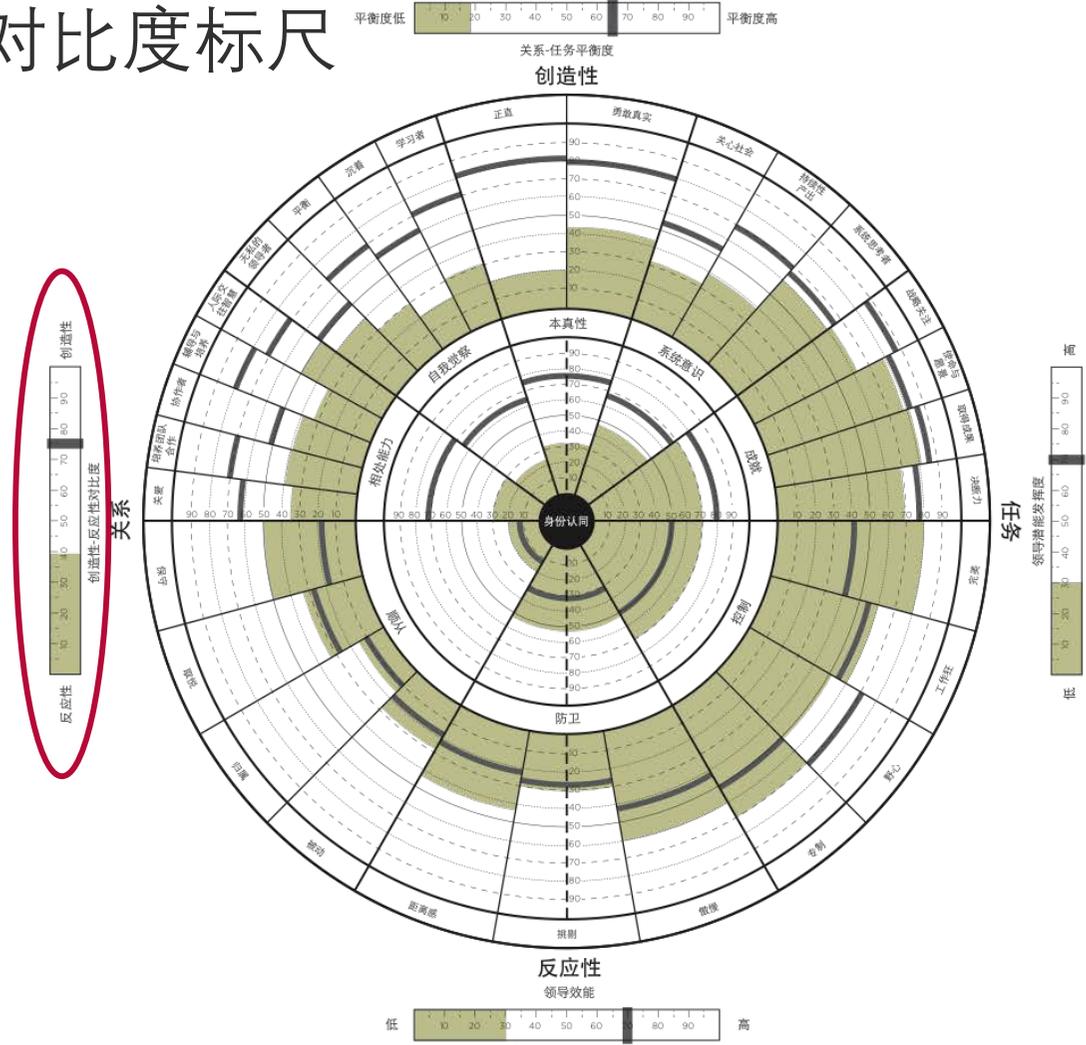
LEADERSHIP  
CIRCLE PROFILE™  
全景领导力测评

## 概括性标尺

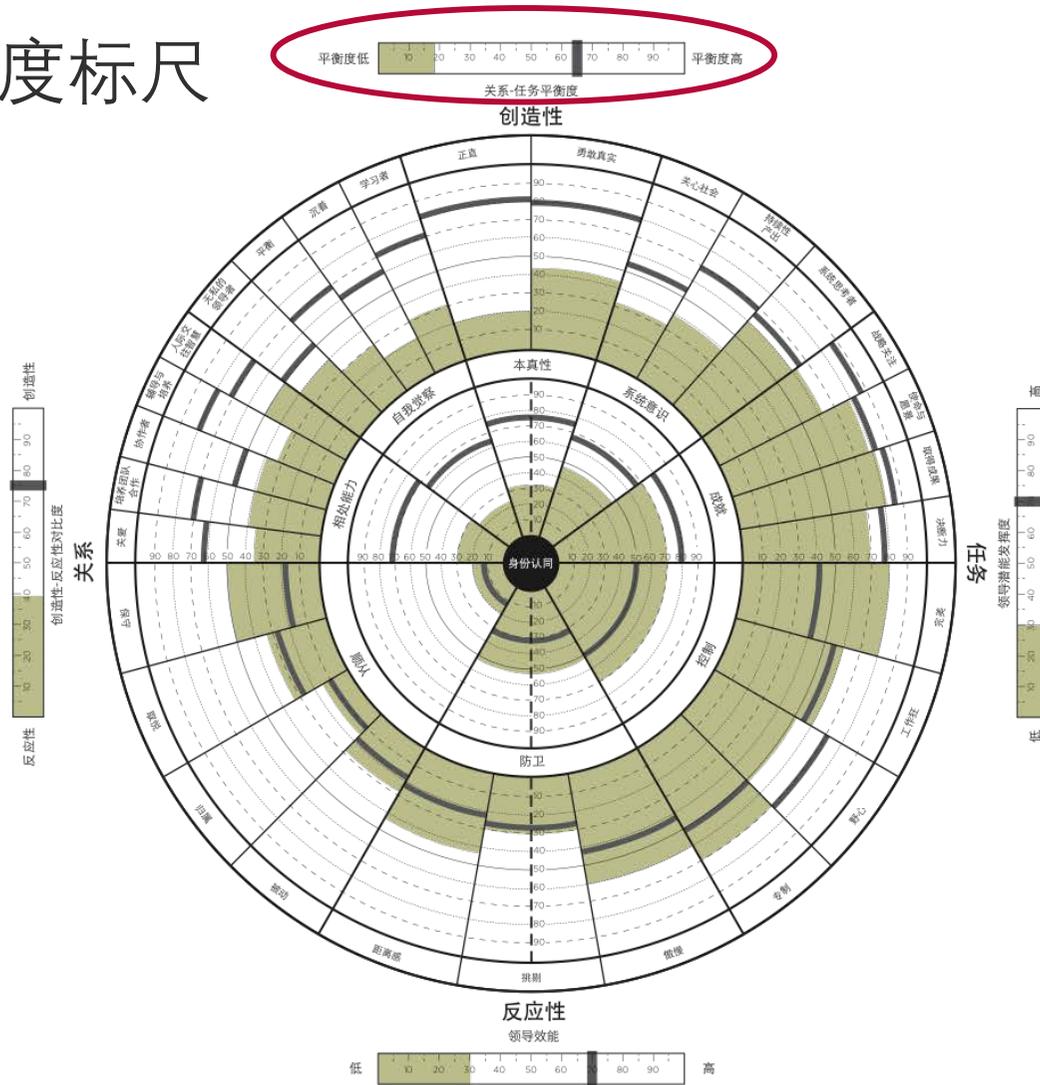


The Leadership Circle®

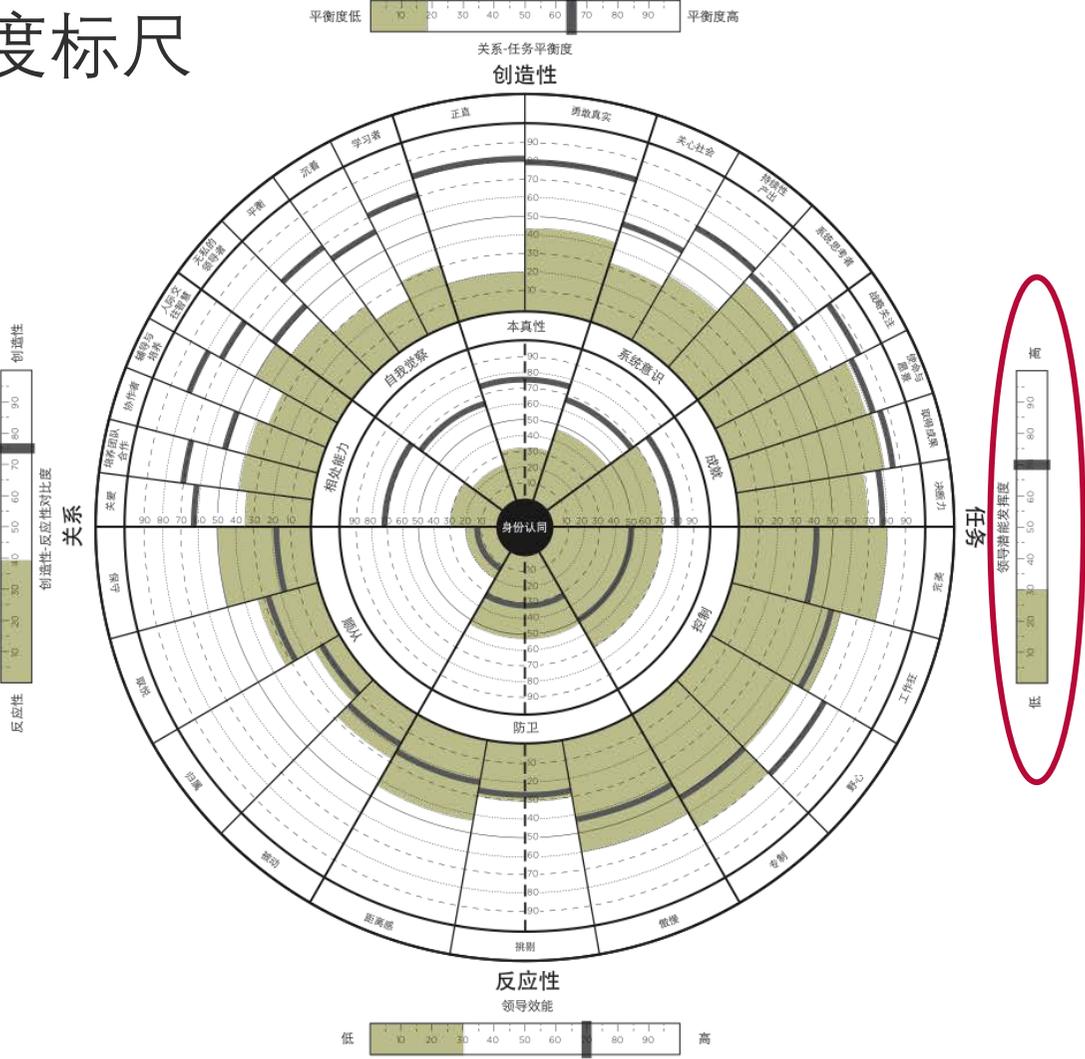
# 创造性-反应性对比度标尺



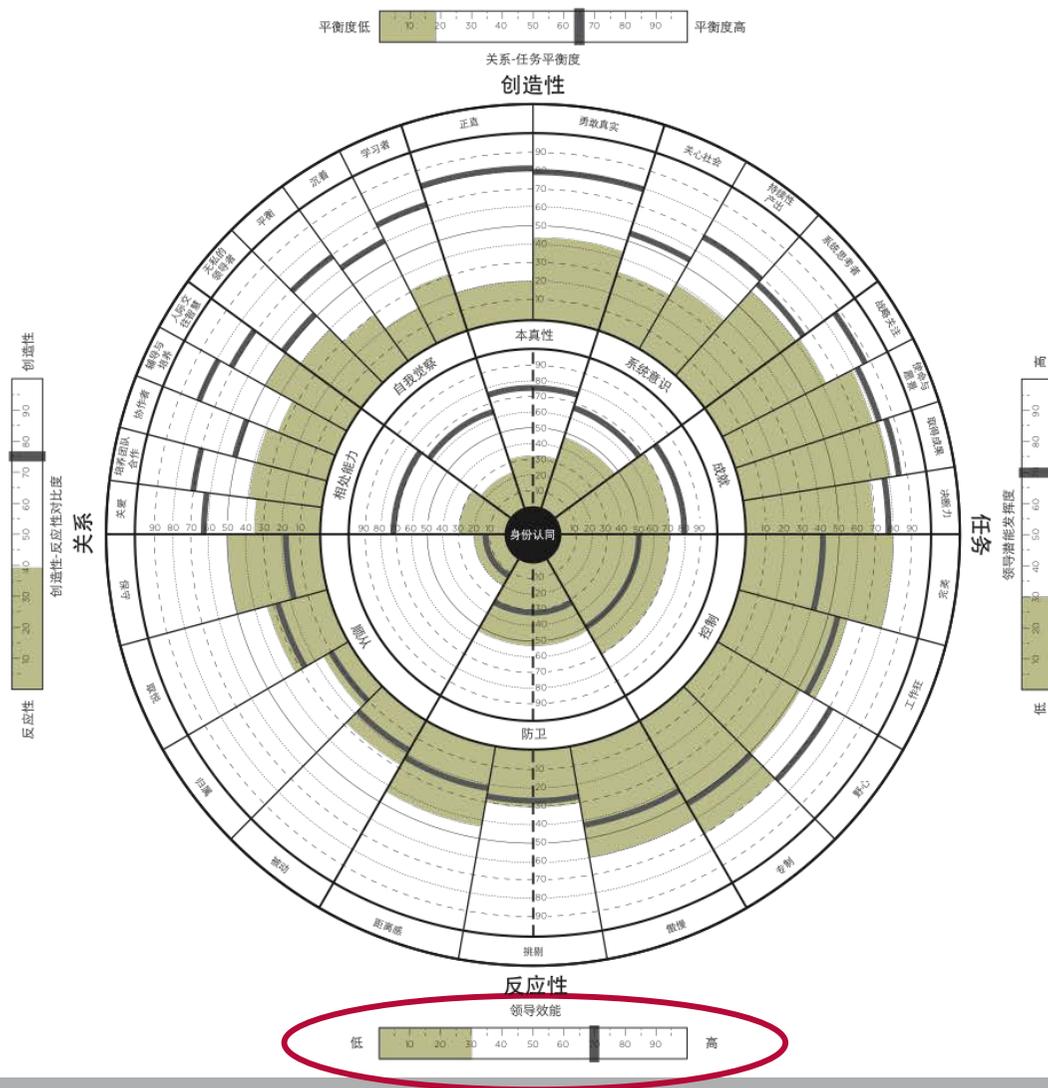
# 关系-任务平衡度标尺

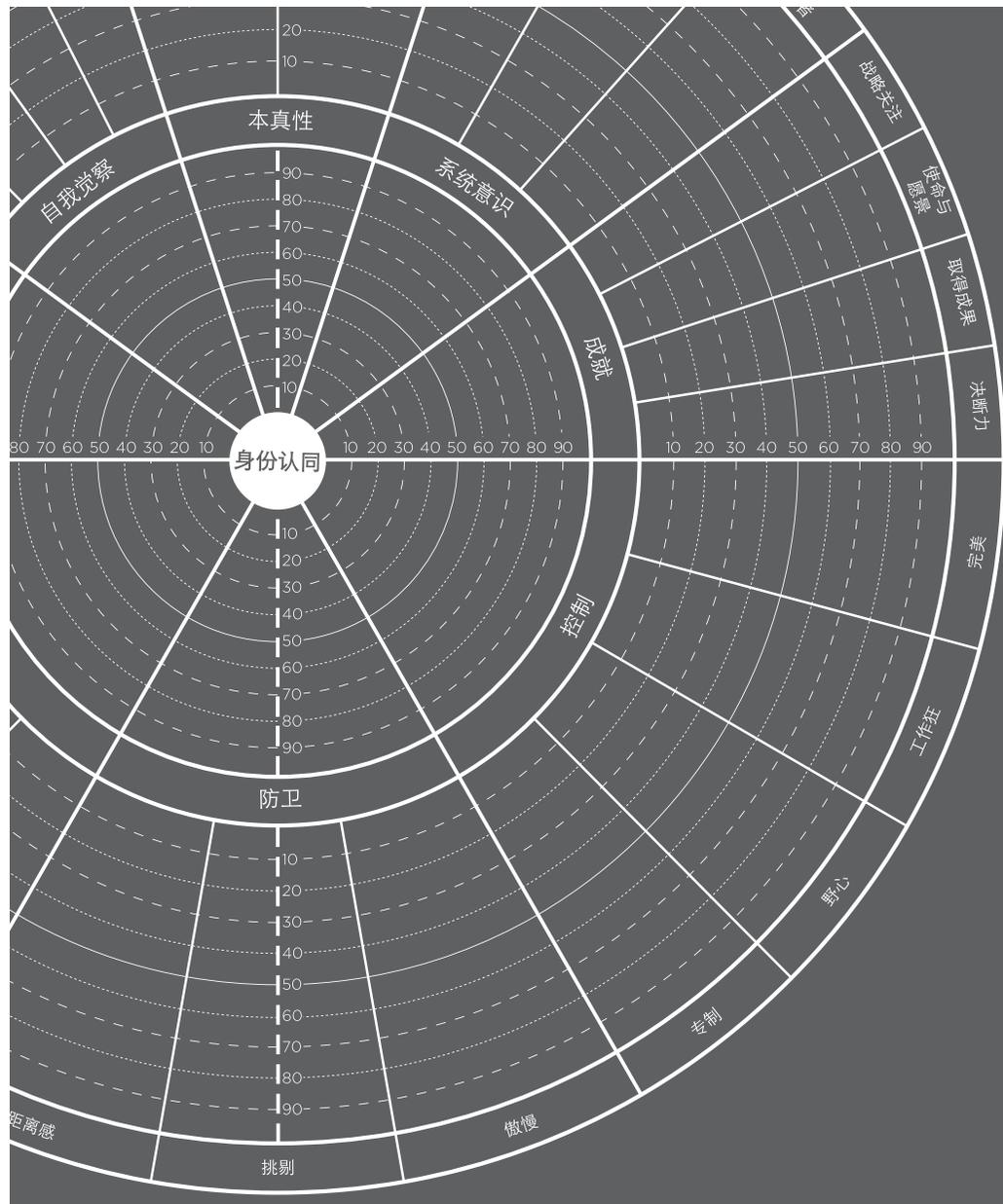


# 领导潜能发挥度标尺



# 领导效能标尺





**LEADERSHIP**  
CIRCLE PROFILE™  
全景领导力测评

# 领导效能 标尺&相关性

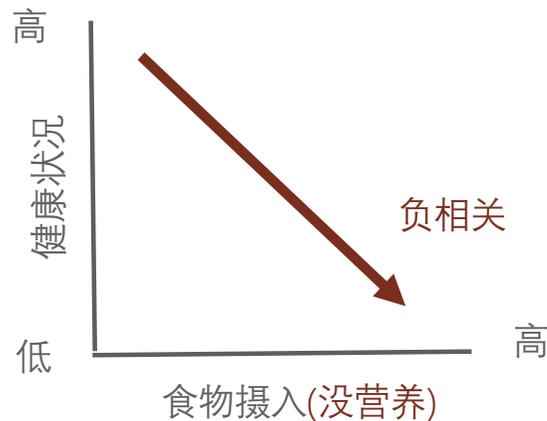
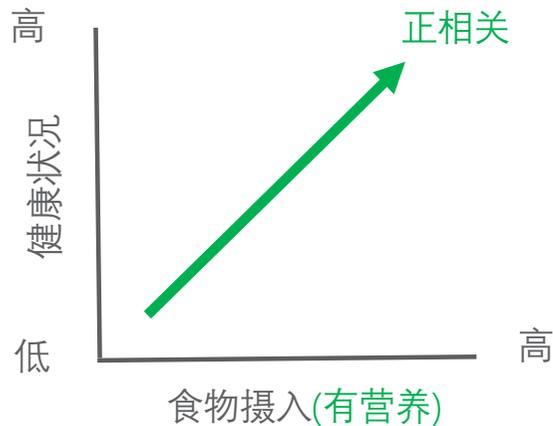
## 针对领导效能标尺的测评问题

- 他/她对自己的领导力感到满意。
- 他/她是那种别人立志成为的领导。
- 他/她是好领导的模范。
- 他/她的领导能力让组织得以繁盛发展。
- 总体而言，他/她的领导力行之有效。

# 相关性

相关性 = 两组变量之间的关系, 也就是一个变量的变动有多大程度是由另一个变量的变动带来的。

相关性可以是正相关, 也可以是负相关。



相关系数( 'R值' ) 代表相关关系的强弱程度

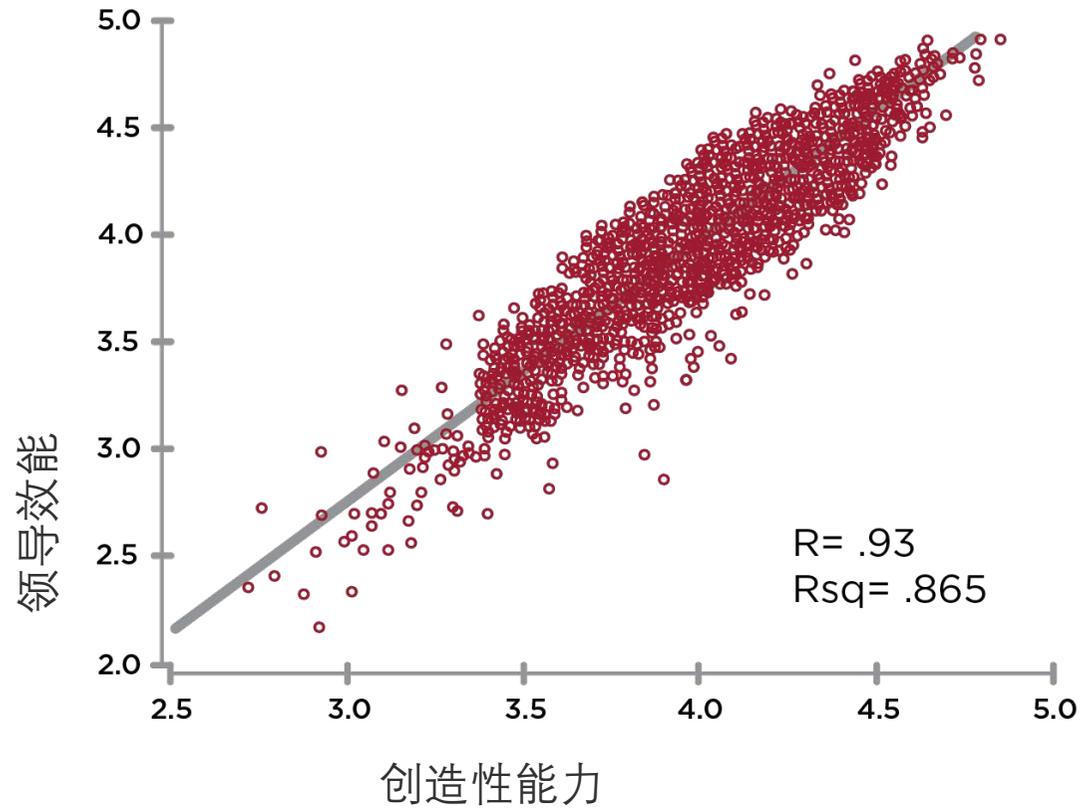
- 'R值' 介于-1 到 +1之间。
- 越趋近 +1 或 -1, 代表两组变量的相关性越强。
- 如果趋近 0 , 则意味着两组变量之间没有相关性。

.2 = 微弱  
.3 = 趋势开始  
.4 = 适度, 变得有意义  
.6 = 强  
.8+ = 非常强

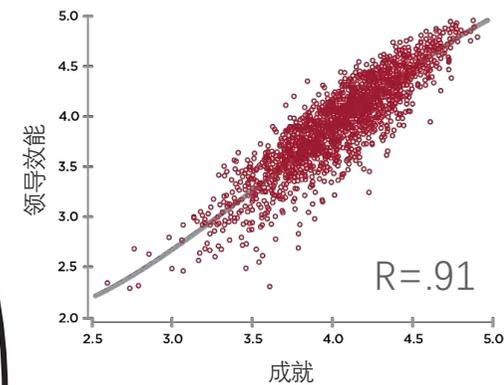
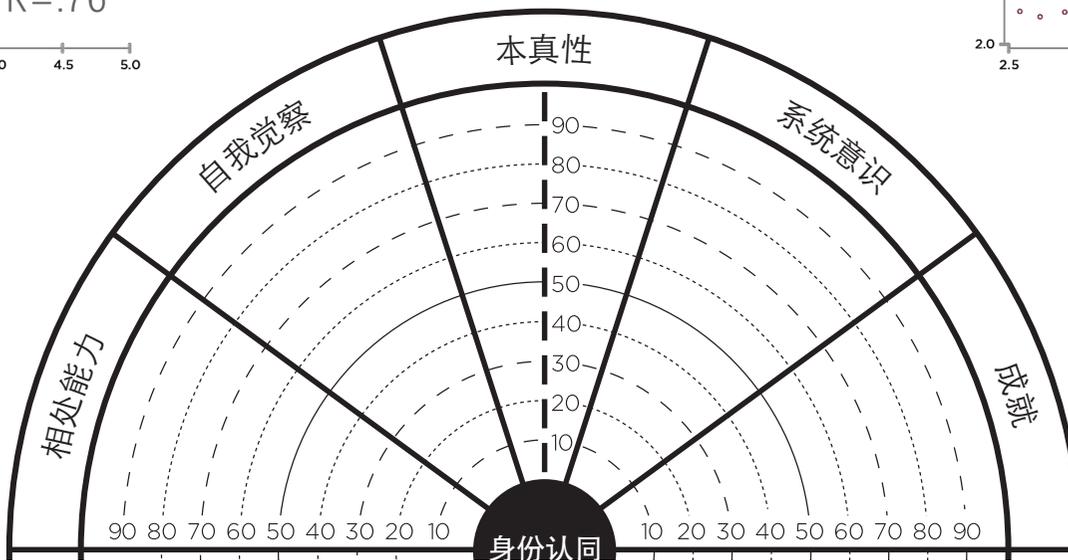
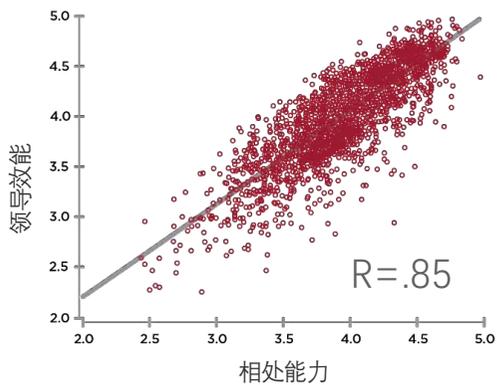
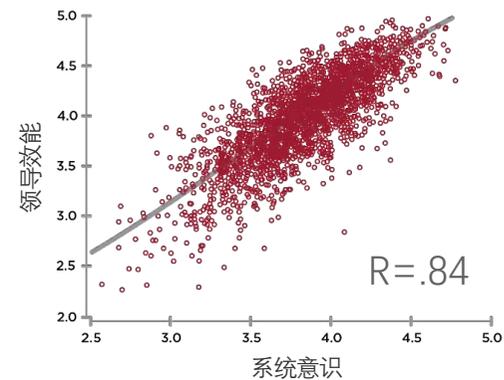
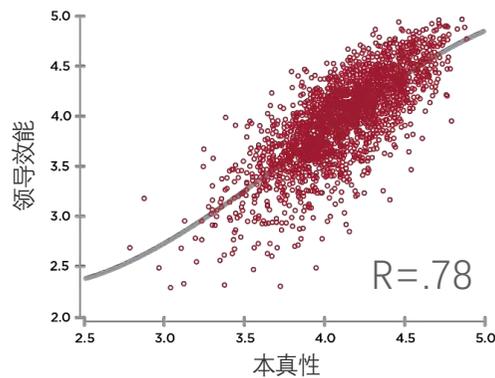
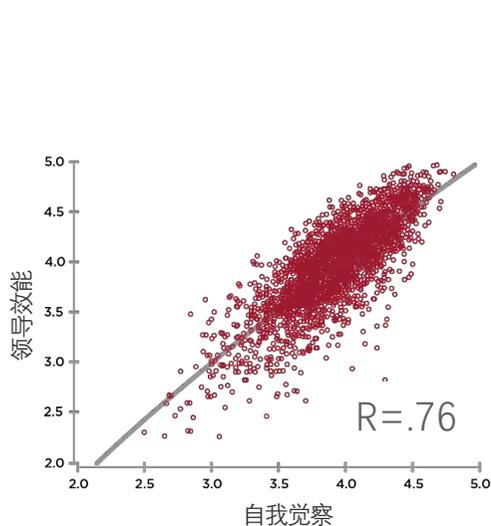
相关系数的平方(也称为R平方或 $R^2$ )等于一个变量的变化与另一个变量的变化相关的百分比。

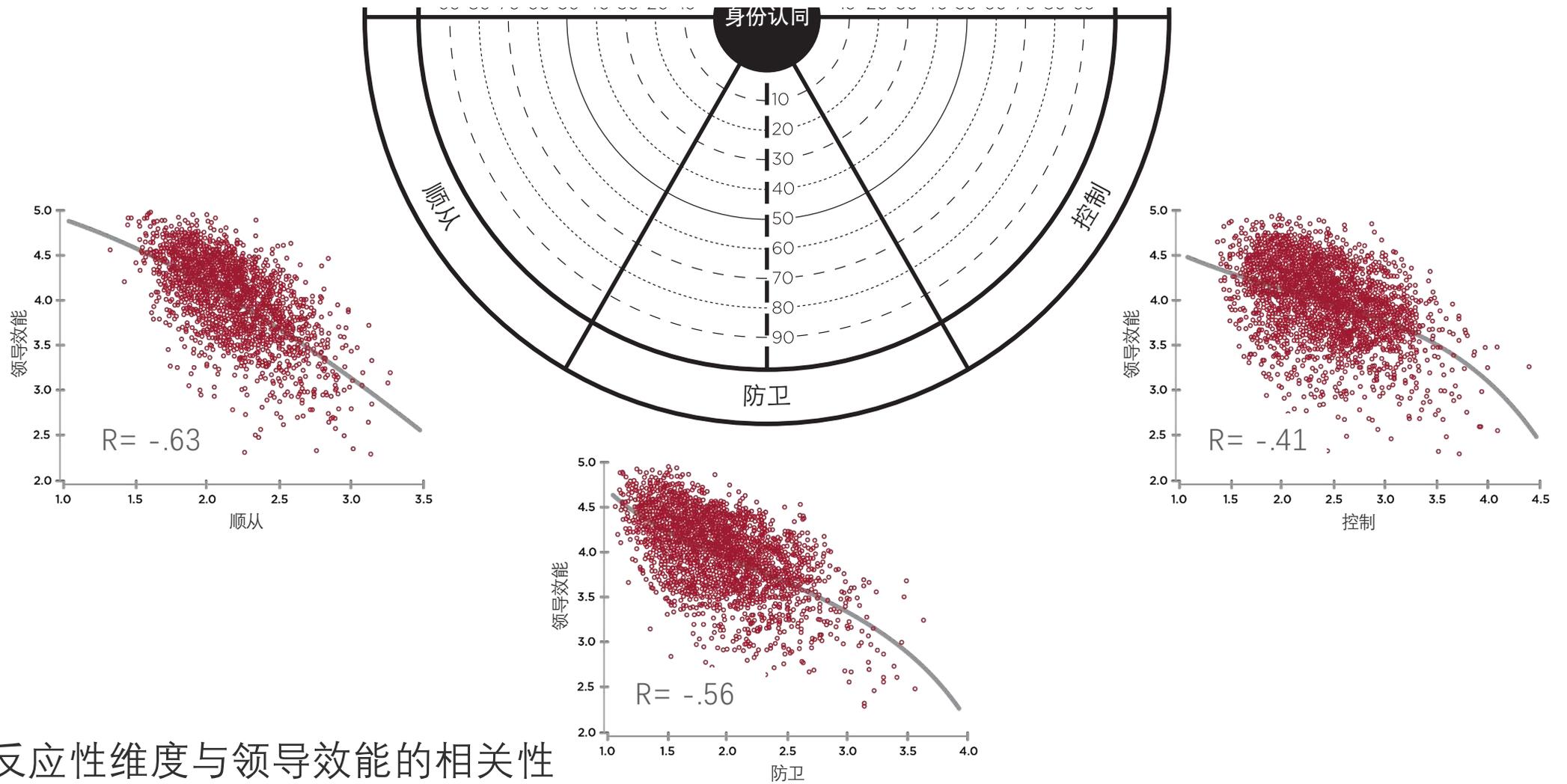
例如: 如果 $R=0.7$ , 则 $R^2=0.49$ , 说明变量之间有49%是相关的。

# 领导效能与创造性能力



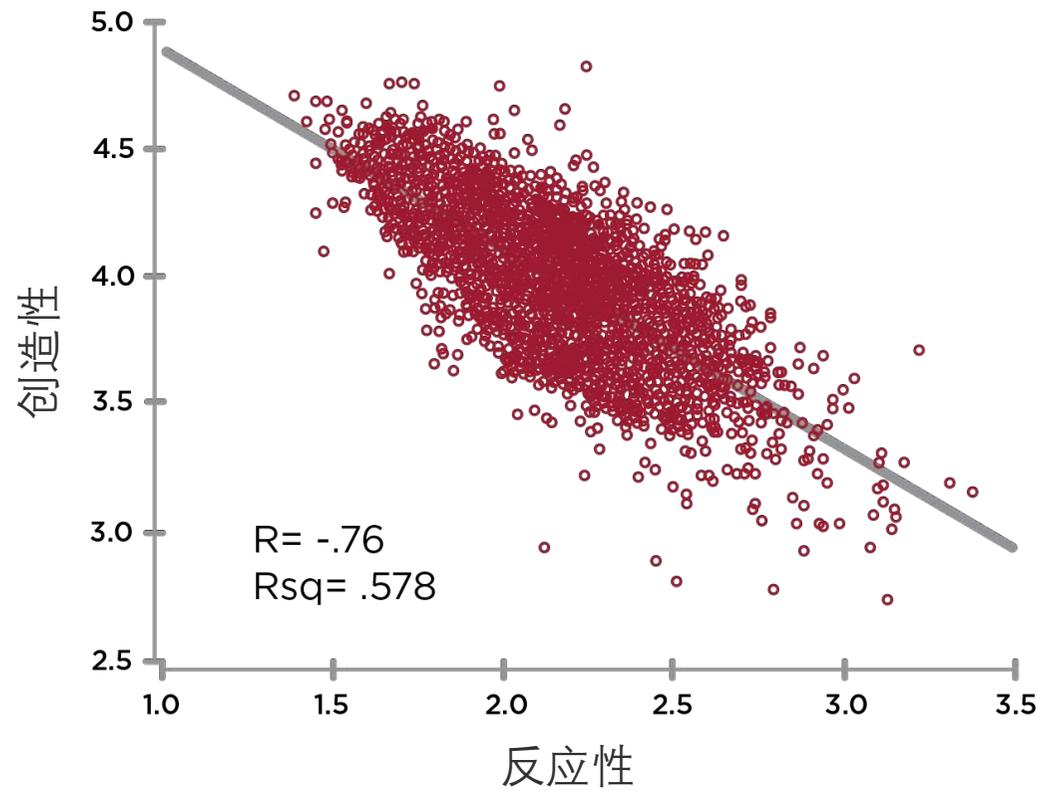
# 创造性维度与领导效能的相关性





## 反应性维度与领导效能的相关性

# 创造性能力和反应性倾向之间的相关性



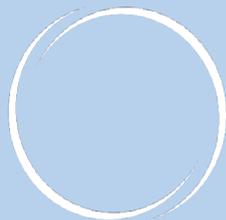


# LEADERSHIP CIRCLE PROFILE™

全景领导力测评  
认证课程

第2天

推动领导者的意识进化



The Leadership Circle®

# 日程安排

## 第二天

心情入驻

测评报告解读

虚拟垫子上的探索—天赋、代价&风险

内在假设

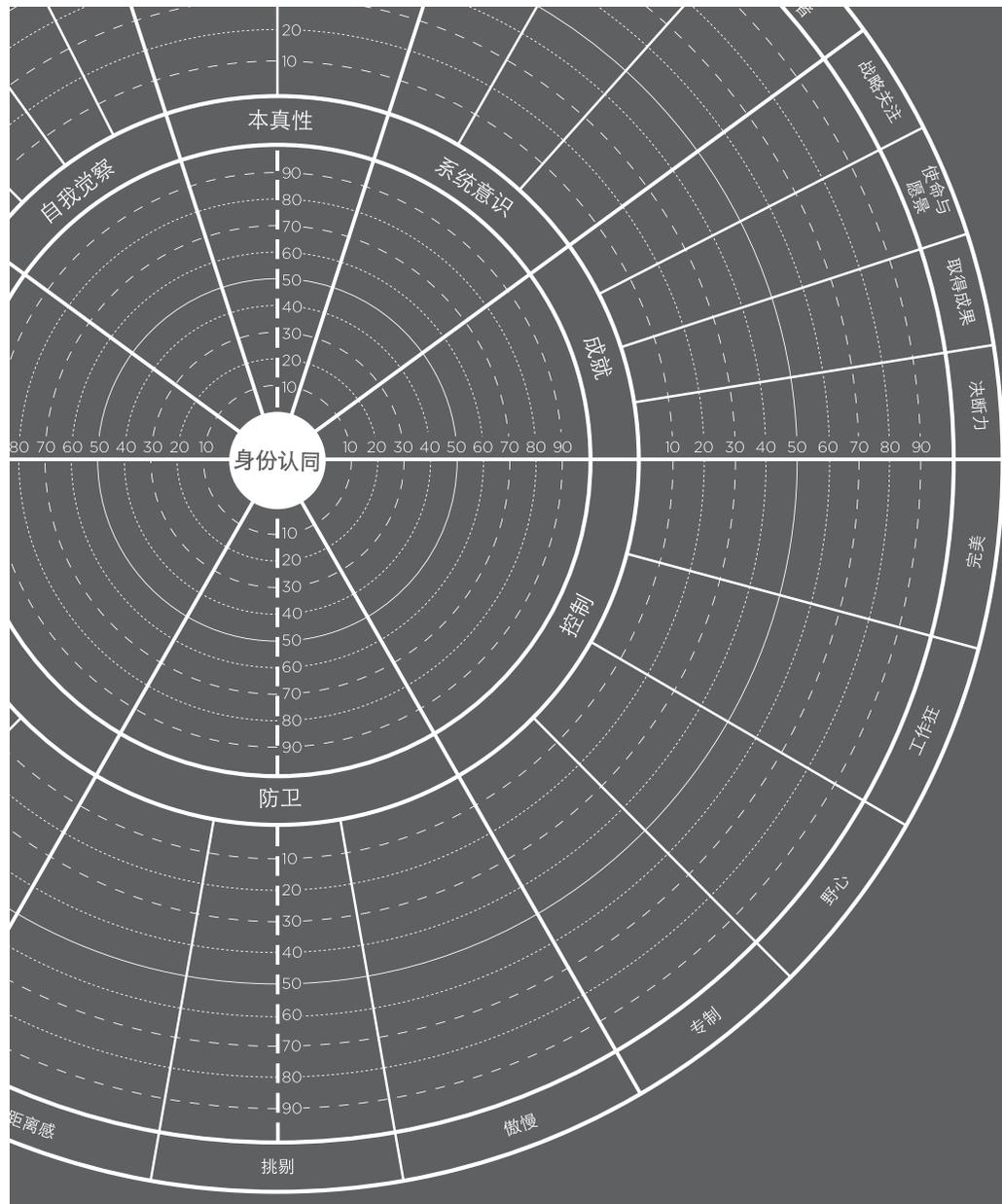
午餐

全景领导力测评（LCP）效度及相关研究

全景领导力测评（LCP）报告解读流程概述

解读练习：讲解测评报告的结构

当日感言



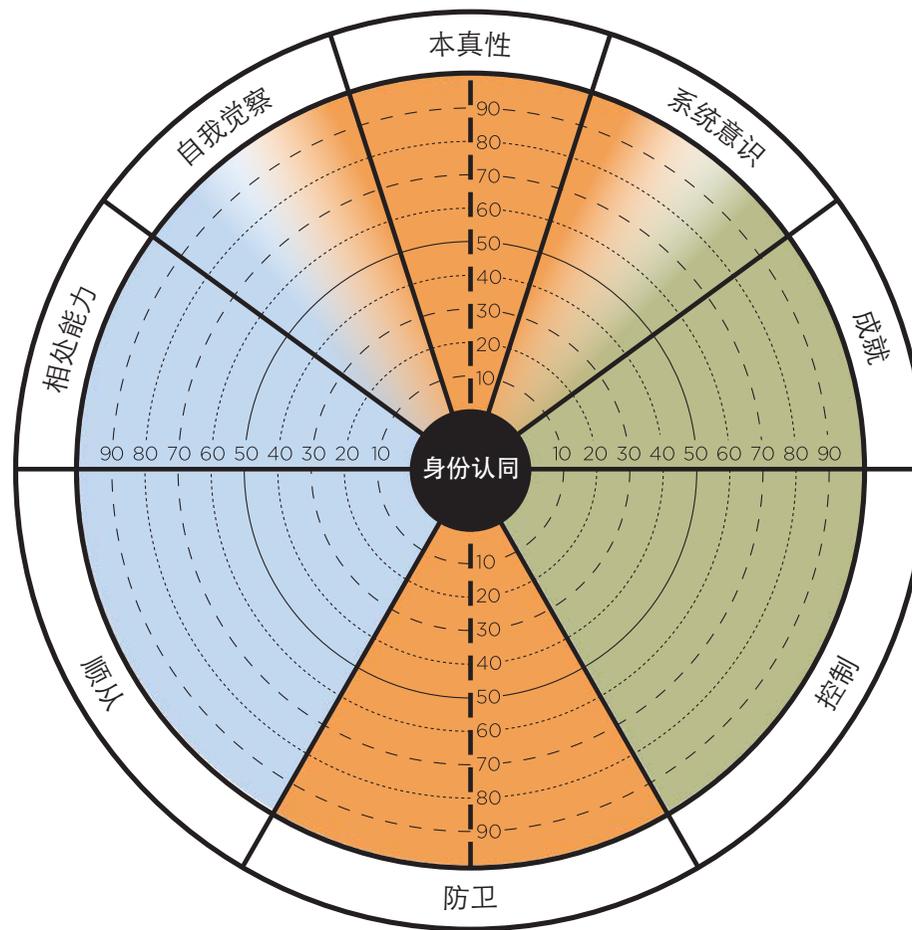
LEADERSHIP  
CIRCLE PROFILE™  
全景领导力测评

## 相邻与相对维度间的 动态关系

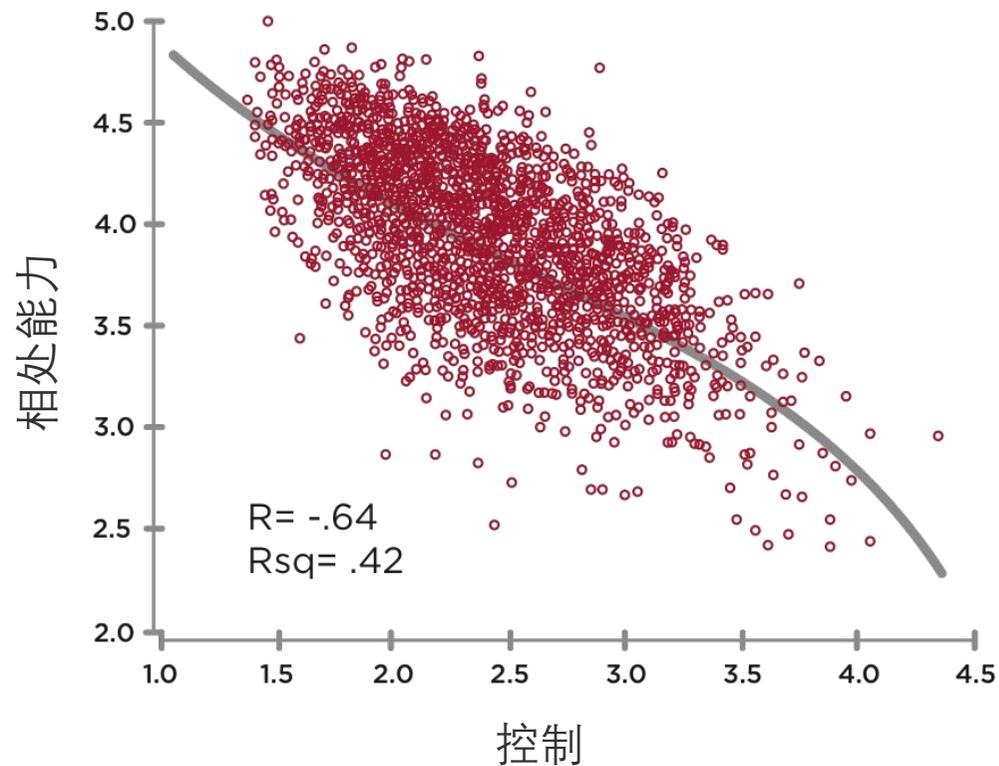
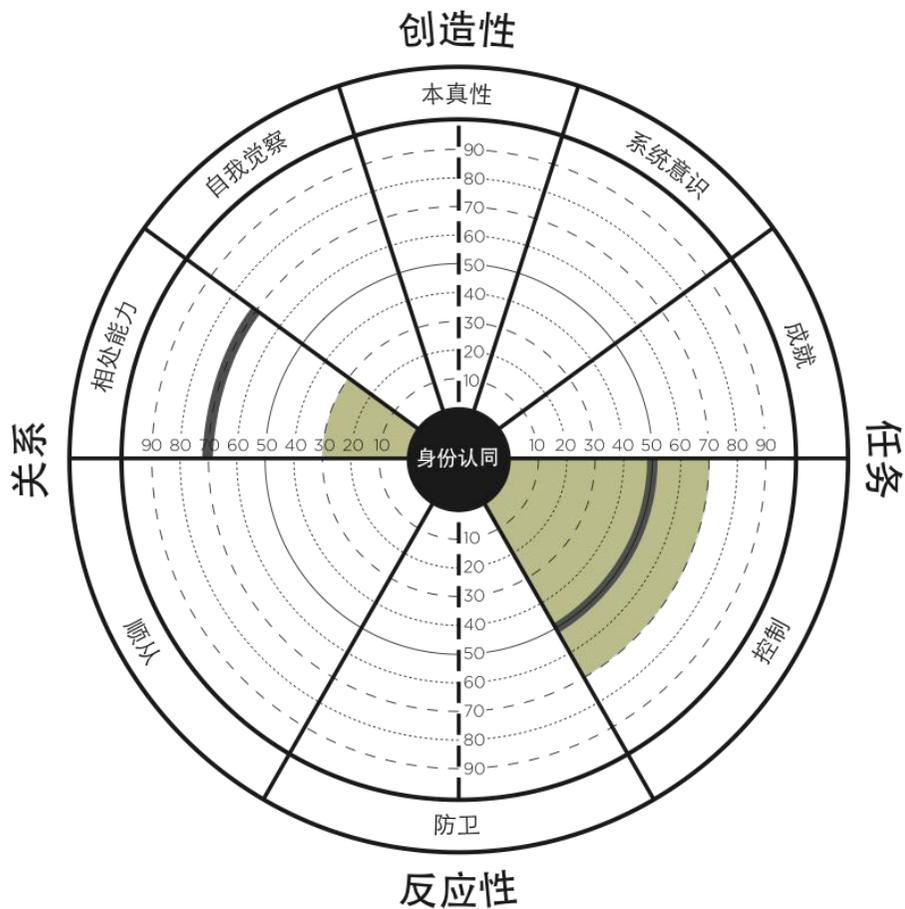


The Leadership Circle®

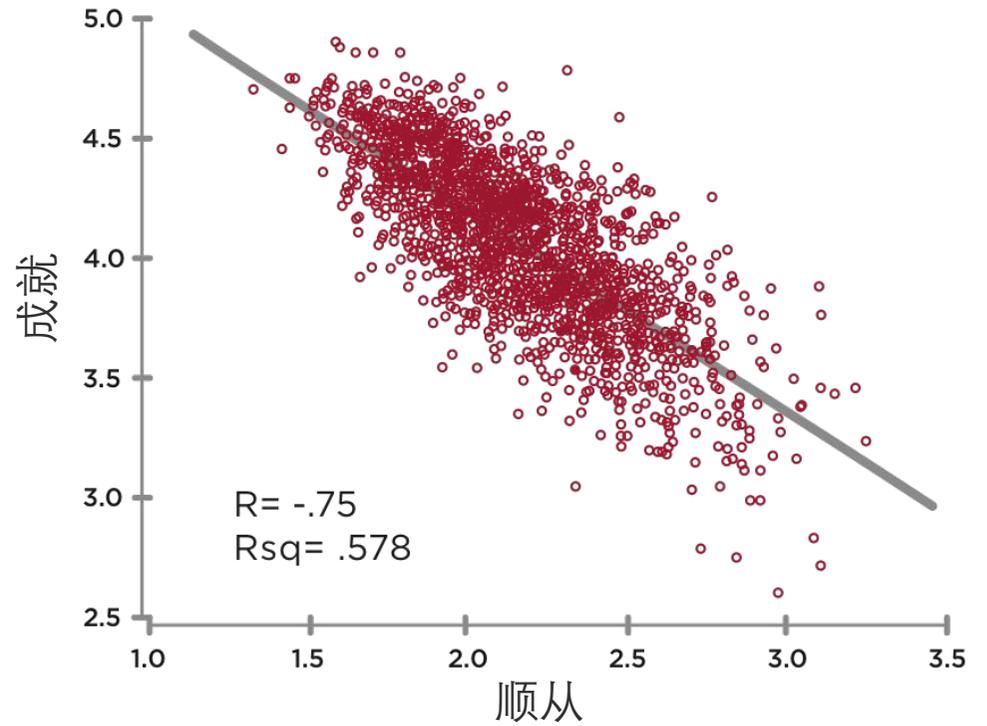
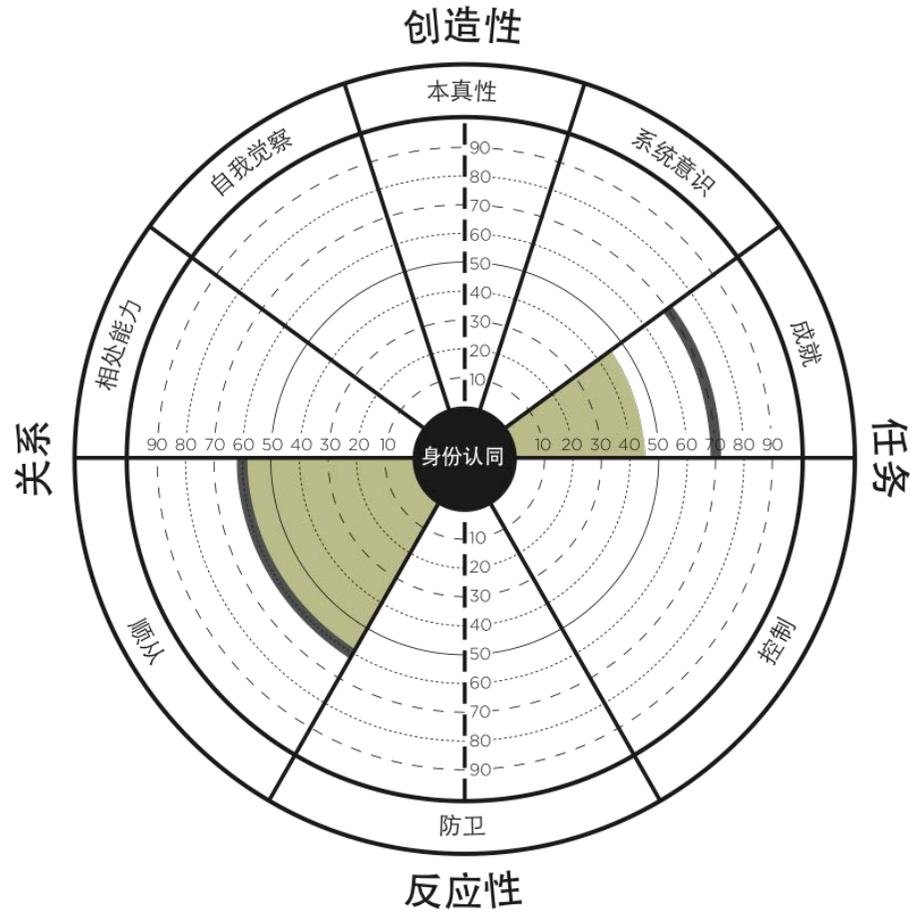
# 相邻维度



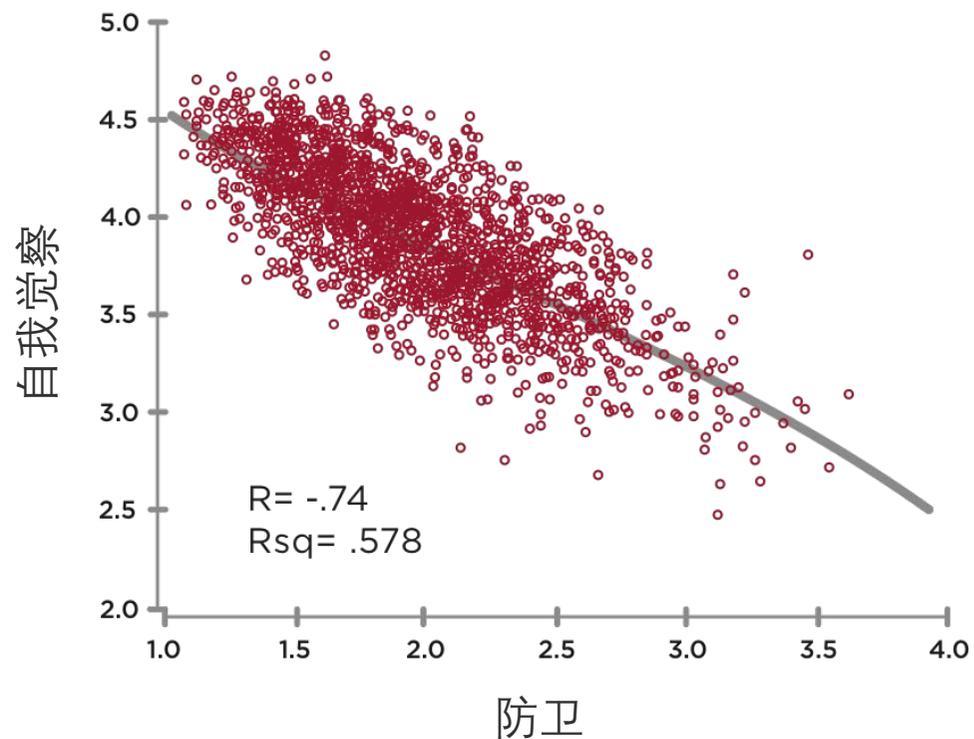
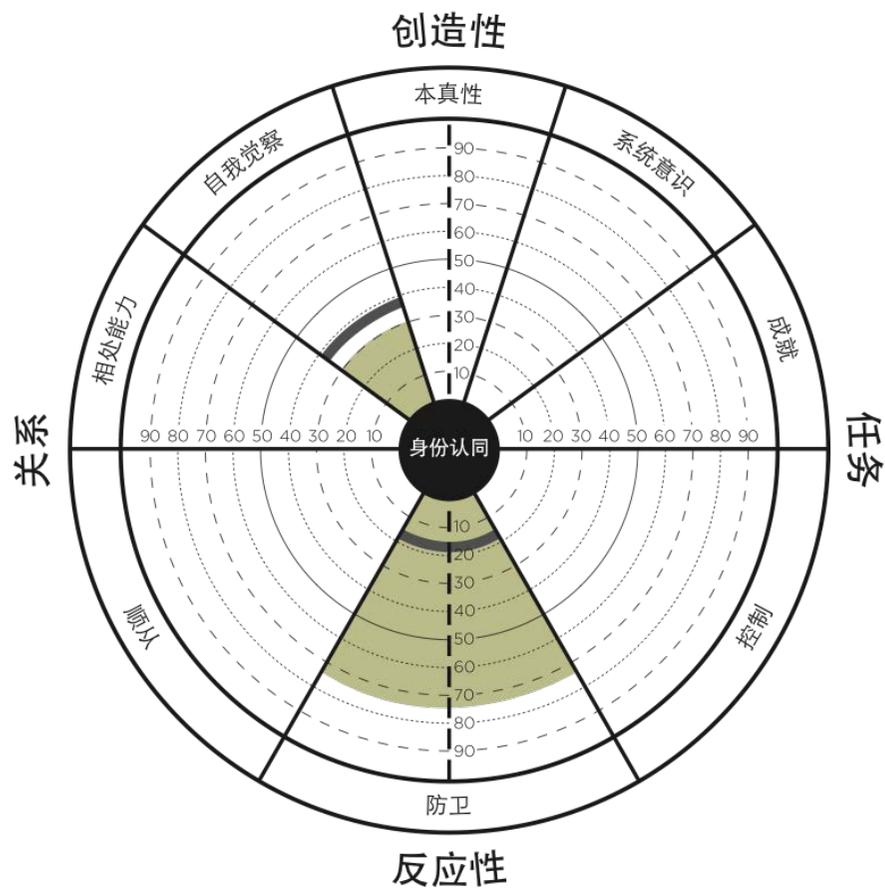
# 相对维度：控制与相处能力



# 相对维度：顺从与成就



# 相对维度：防卫与自我觉察





**LEADERSHIP**  
CIRCLE PROFILE™  
全景领导力测评

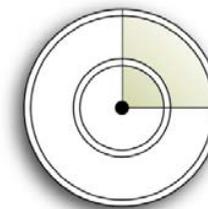
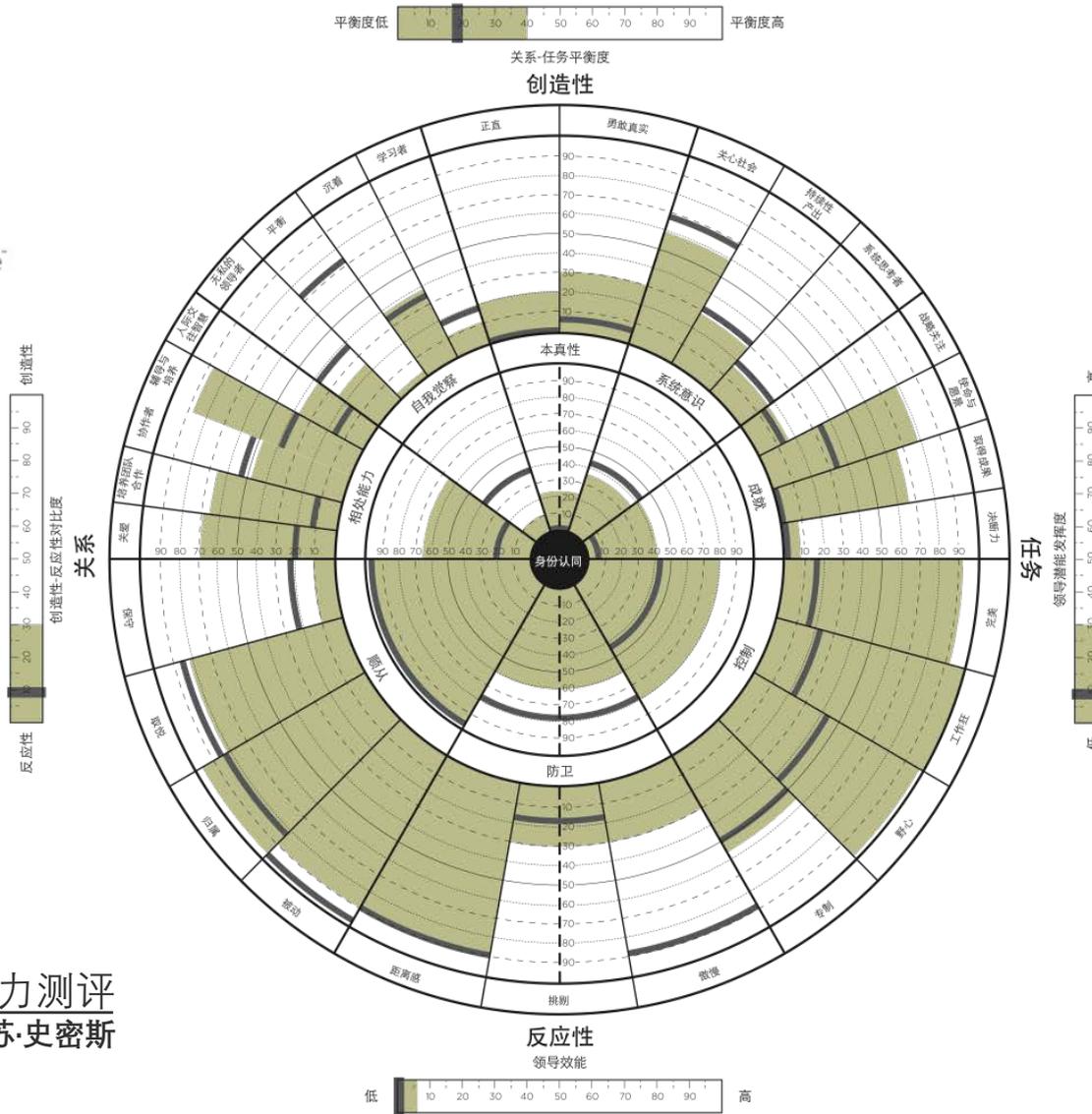
# 测评报告解读示例

苏·史密斯



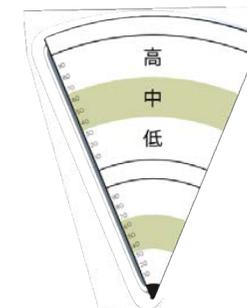
The Leadership Circle<sup>®</sup>

# 全景领导力测评 报告样本示例：苏·史密斯



内外相嵌的两个圆圈

内圈中标出的是这一内圈维度中所包括的所有外圈维度的汇总性百分位得分。



百分位得分：

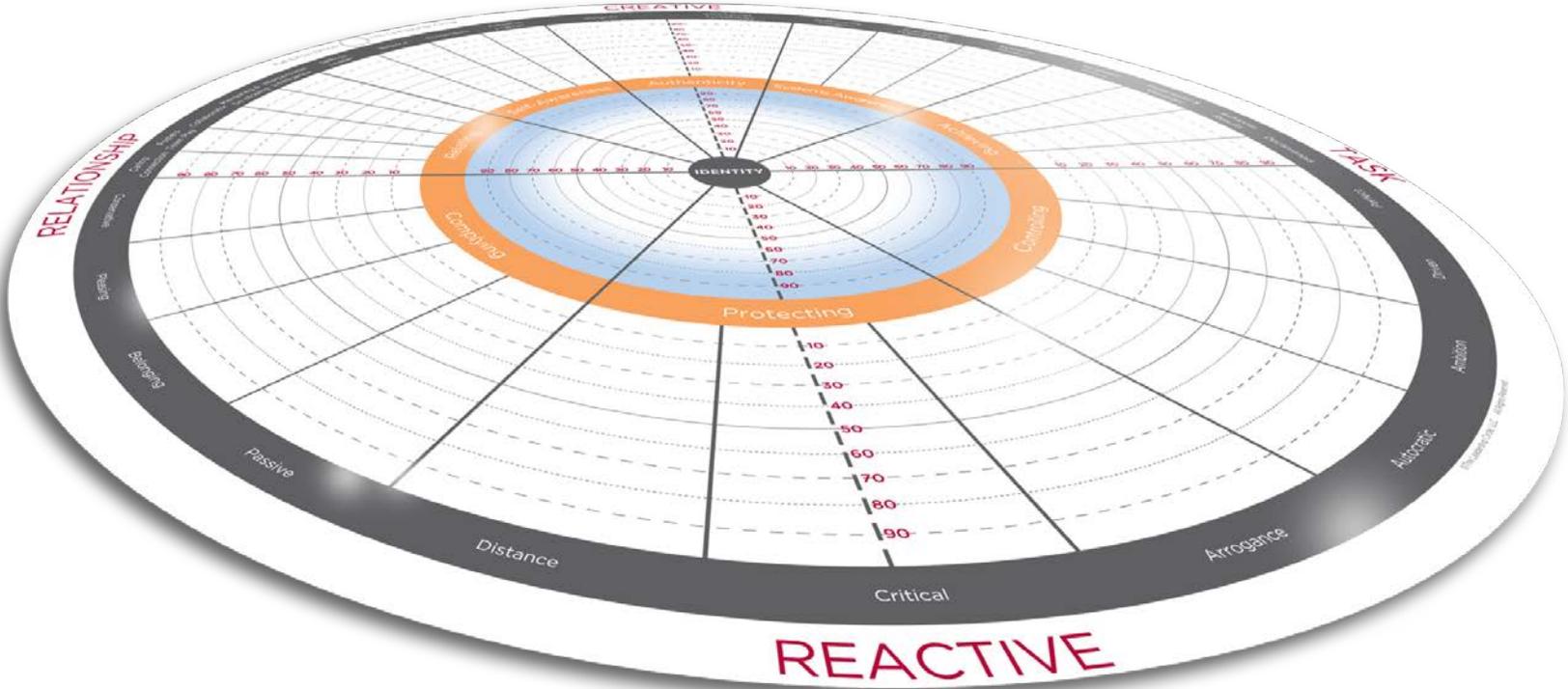
高：66%到100%之前的得分为高分区，此维度是被测者的优势。

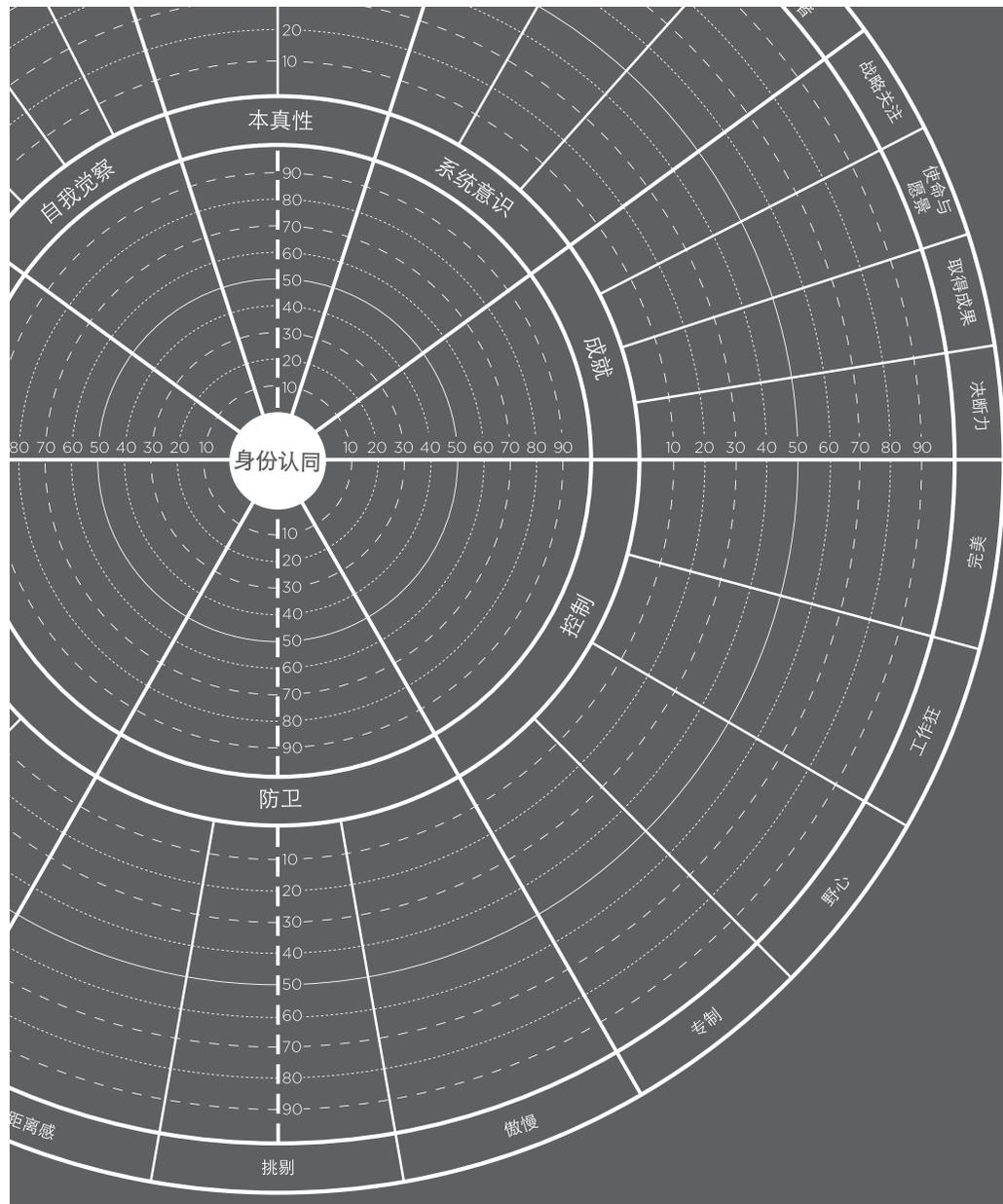
中：33%到66%之间的得分代表被测者在此维度有一定优势，同时也存在提升空间。

低：33%以下的得分为低分区。

— 自评得分  
— 他评得分

# 虚拟垫子上的探索 - 天赋与代价





LEADERSHIP  
CIRCLE PROFILE™  
全景领导力测评

# 内在假设

# 反应性性格结构

顺从

受人喜爱  
满足他人期待  
取悦他人  
被他人接纳



第一名  
卓越  
成就  
支配  
控制  
赢

控制

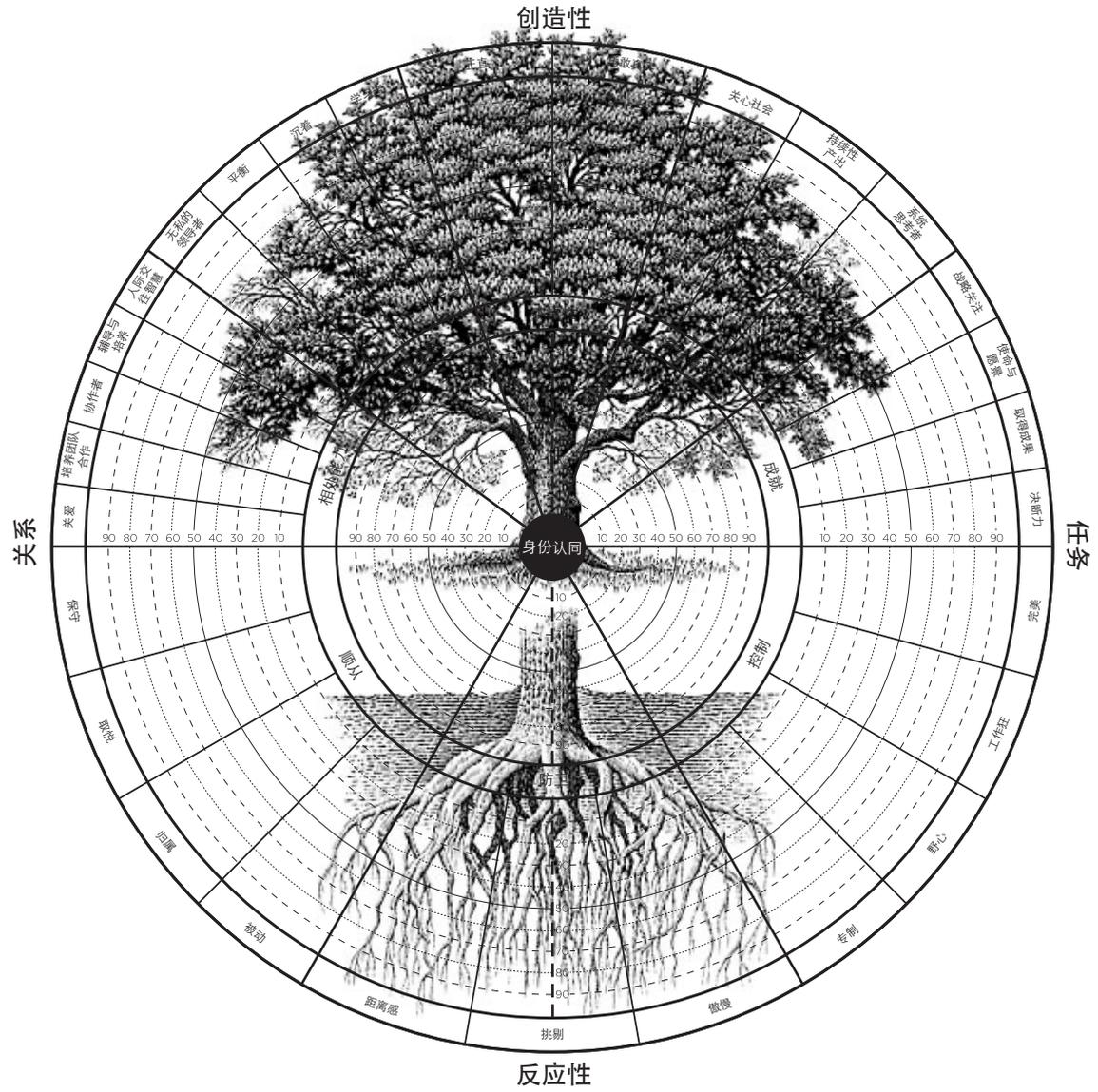
优越  
正确  
自给自足  
保持距离

防卫



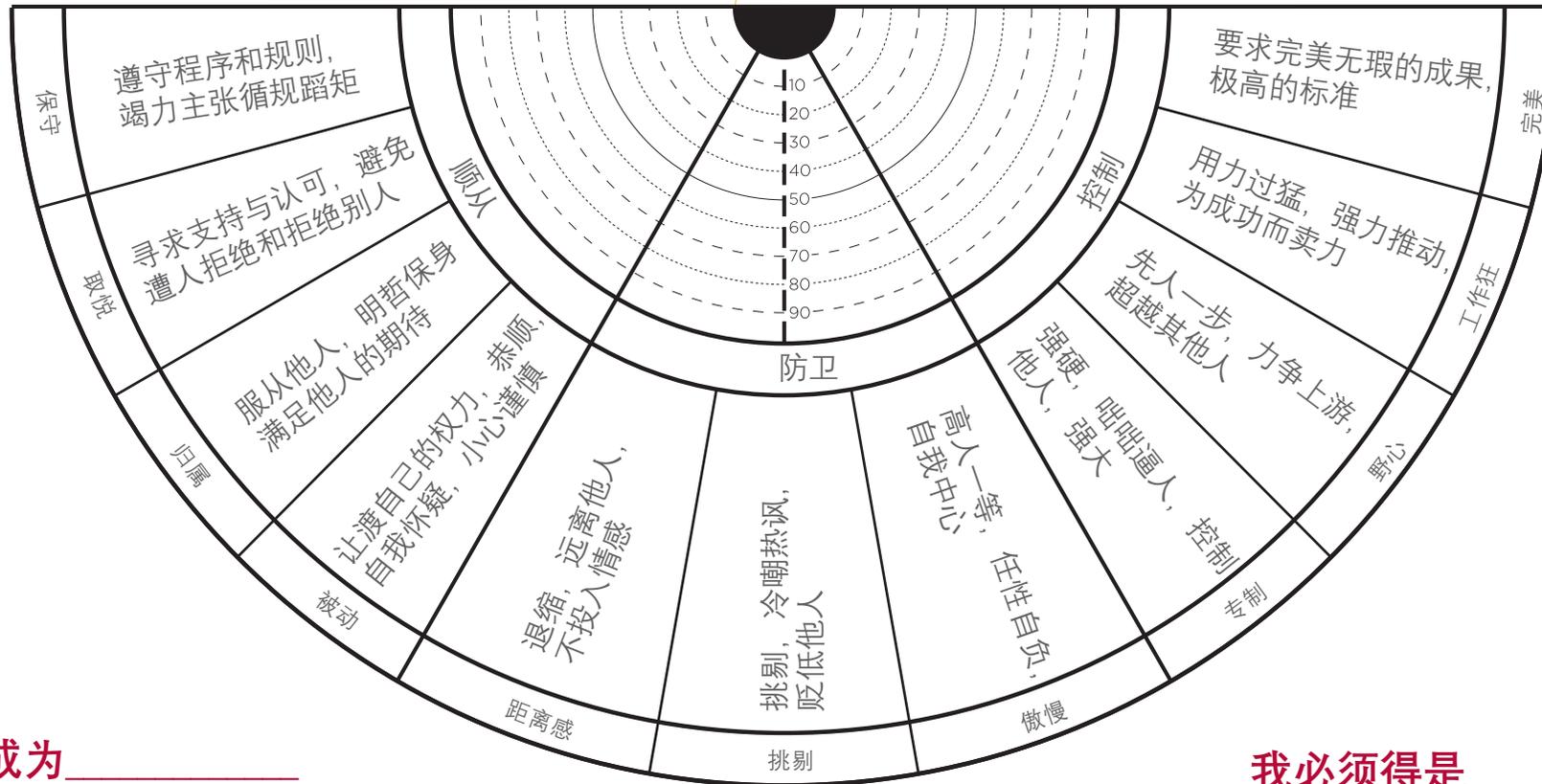
“在成长过程中我们在不断地塑造自我，在这一过程中，我们会围绕着自己的优势形成各种信念。比如，我的儿子是一名优秀的运动员，所以他会围绕着“第一名、首发阵容、最佳运动员等”来建立自己的身份认同。他的这种内在能量是一种来自灵魂深处的能量，这是他美好天性的基础。同时，因为他已经形成了总要有优秀表现的信念，所以他在领导过程中很可能带有完美主义色彩、个人野心或很强的控制欲。从领导力的角度来讲，上述行为有时会成为一种负担，但在这种负担的最核心处却流淌着他独一无二的特质与优势。当他把这种优势从反应性心智结构中释放出来（也就是说他能够解除这种优势与自我价值、安全感、身份认同等等的绑定关系），那么他就可以自由地、无所羁绊地为他人提供自己的天赋。在需要其它优势的情形下，他同样可以自由地不去使用这种优势。他能够选择如何运用这种优势，将它作为一种礼物。而不再为了证明自己和换取安全感而被迫使用这种优势。由此，他将此项优势升级到了富有创造性的更高形式——“成就”，卸下了为维系安全感和价值感去反应性地过度使用此项优势所带来的负担。”

——鲍勃·安德森



# 身份挂钩

如果我不是 \_\_\_\_\_ 那么 \_\_\_\_\_

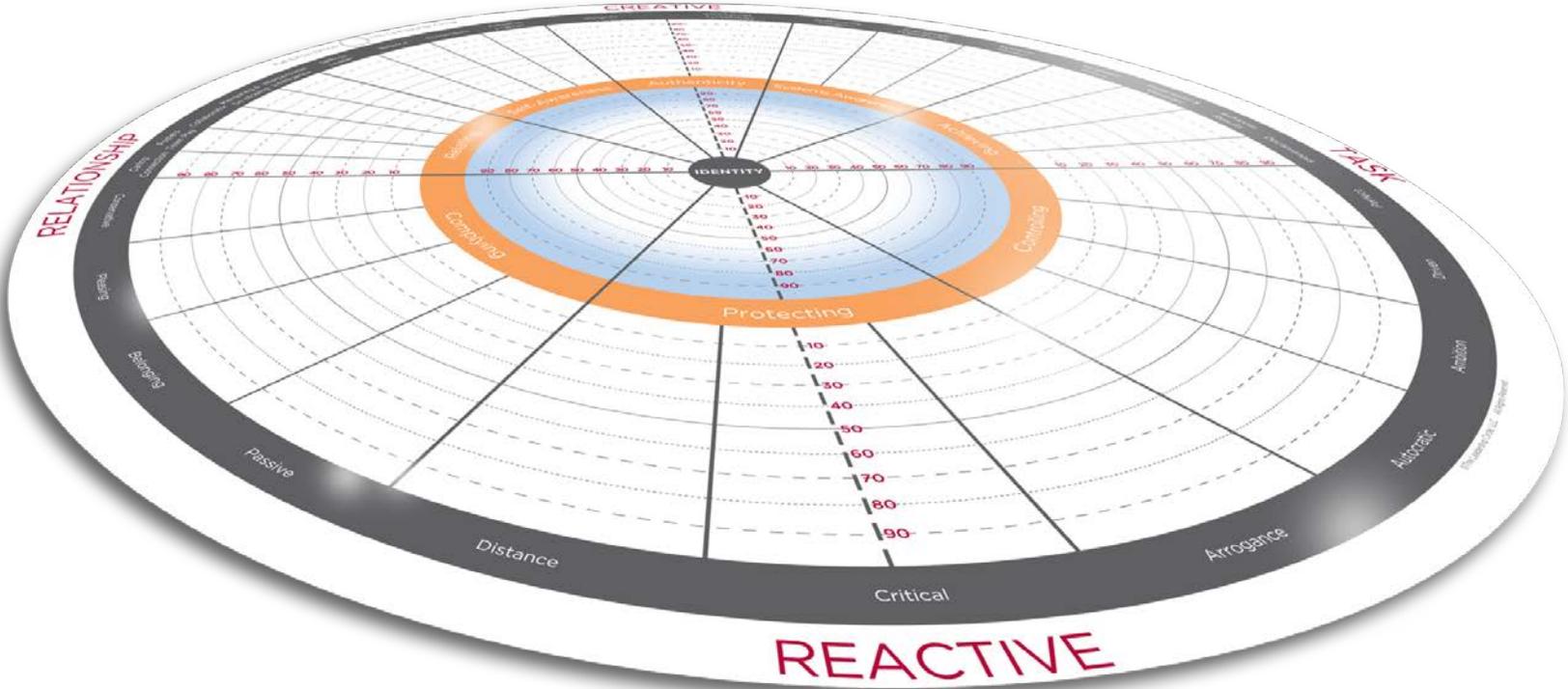


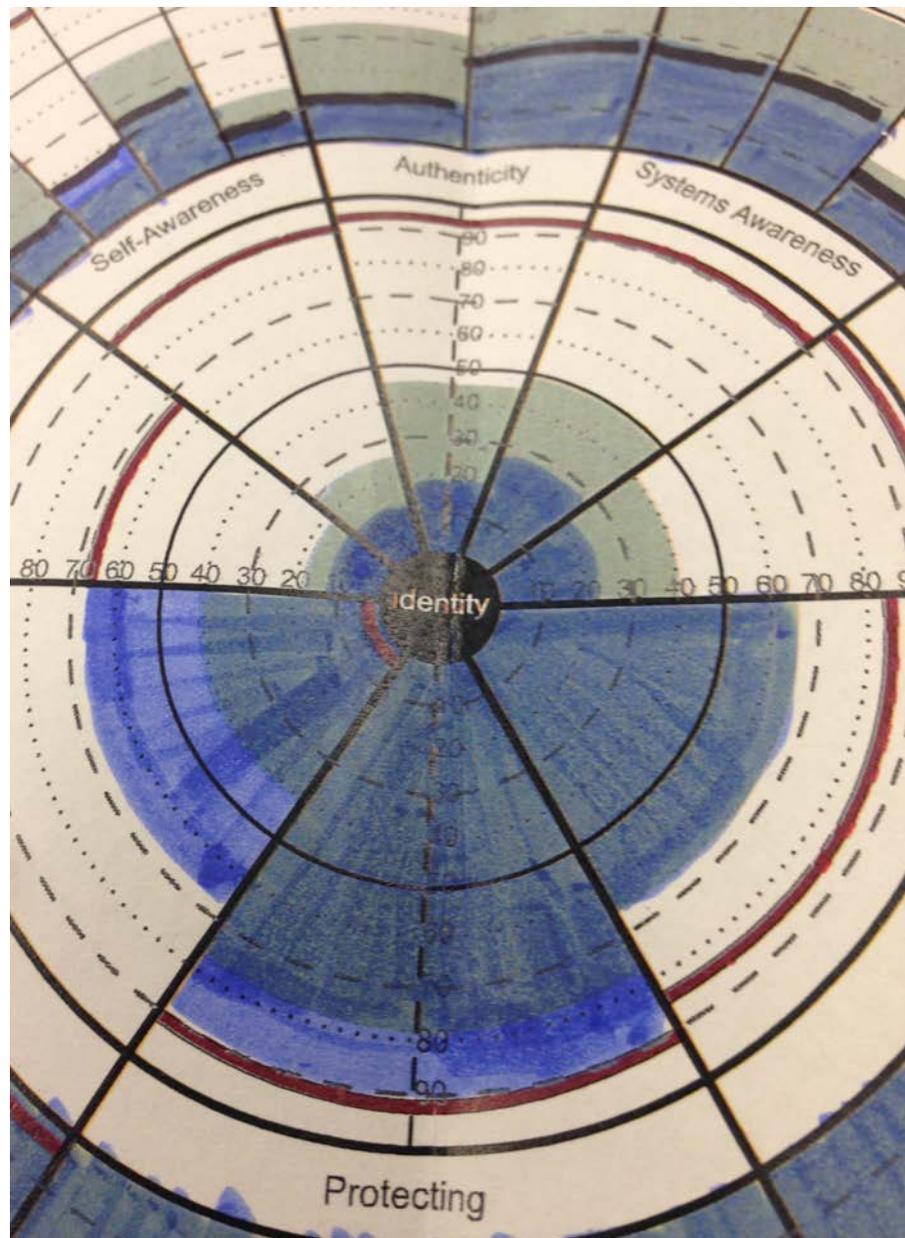
活着就是成为 \_\_\_\_\_  
不能成为 \_\_\_\_\_ 就意味着毁灭。

我必须得是 \_\_\_\_\_  
否则 \_\_\_\_\_

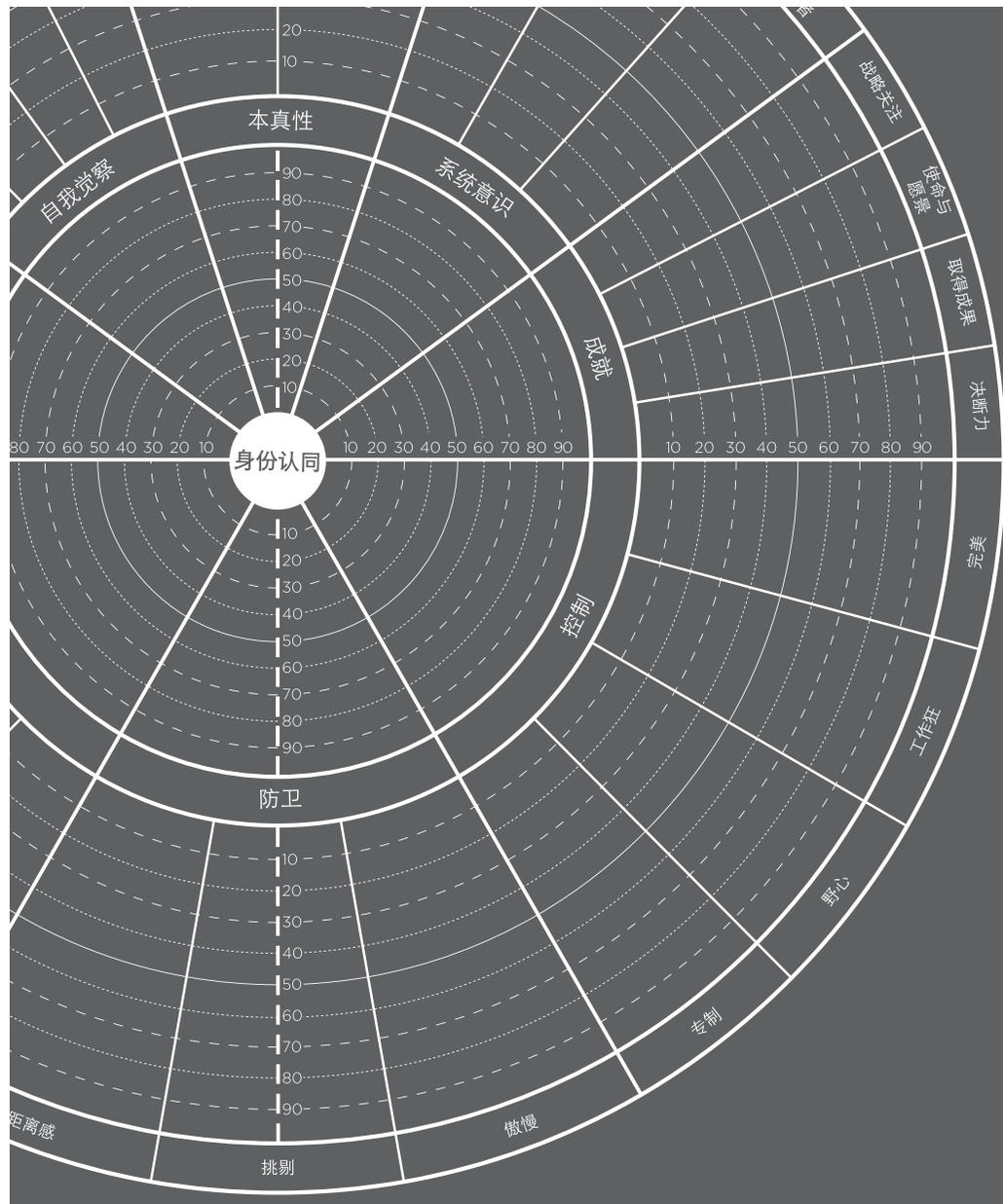
反应性

# 虚拟垫子上的探索 — 风险





“昨晚，在看测评报告中他人反馈时，死亡天使出现了……”



**LEADERSHIP**  
CIRCLE PROFILE™  
全景领导力测评

## 测评有效性与相关研究



The Leadership Circle®

**外部效度**  
领导效能  
业绩表现



**本节内容**

**视频&白皮书**



**建构效度**

理论框架

**内部效度**

阿尔法信度系数

相关系数

因子分析





# 业绩表现指数

基于486个组织和组织部门的研究。  
通过6个分类来评估业绩表现：



销售额 /  
收入



市场  
份额



盈利能力/  
资产回报率



产品&服务  
质量



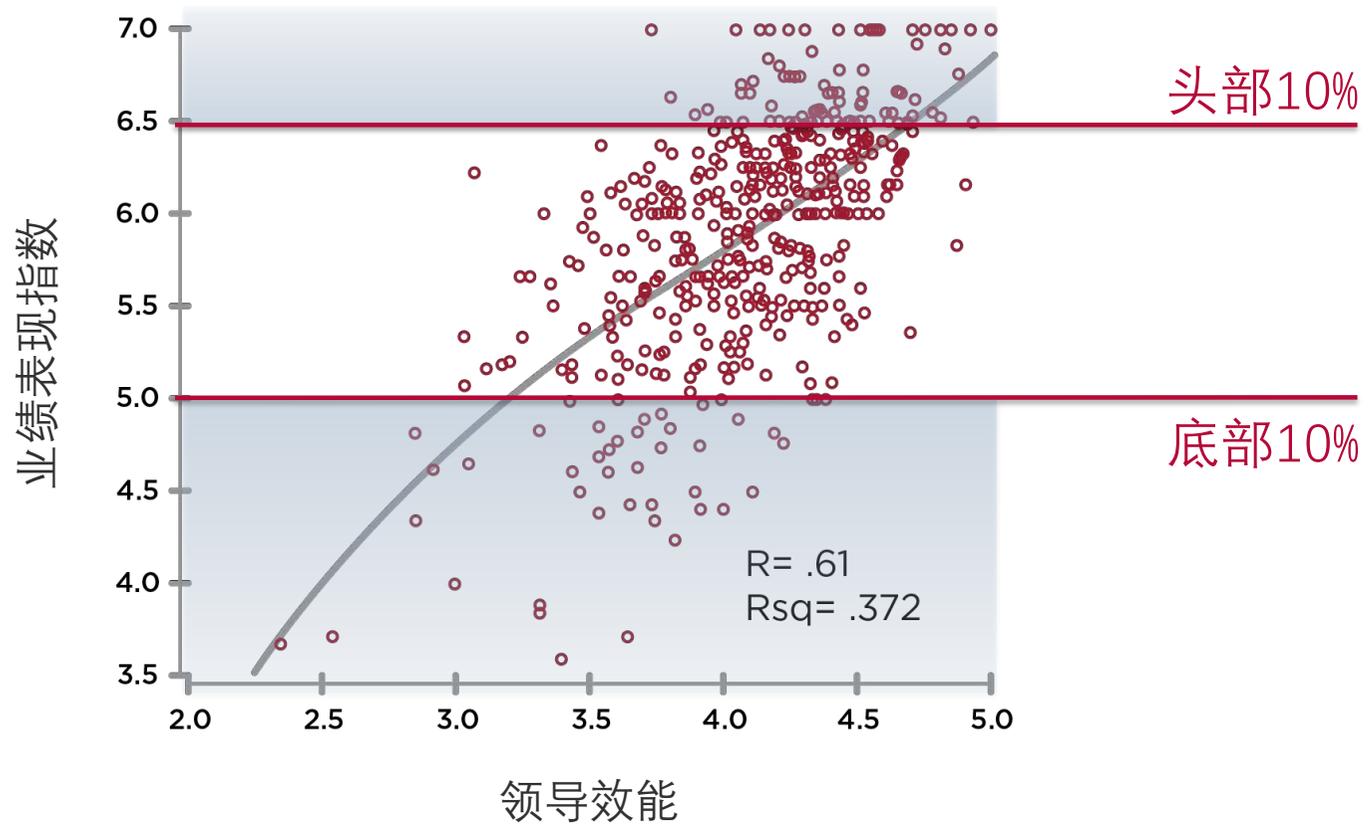
新产品开发



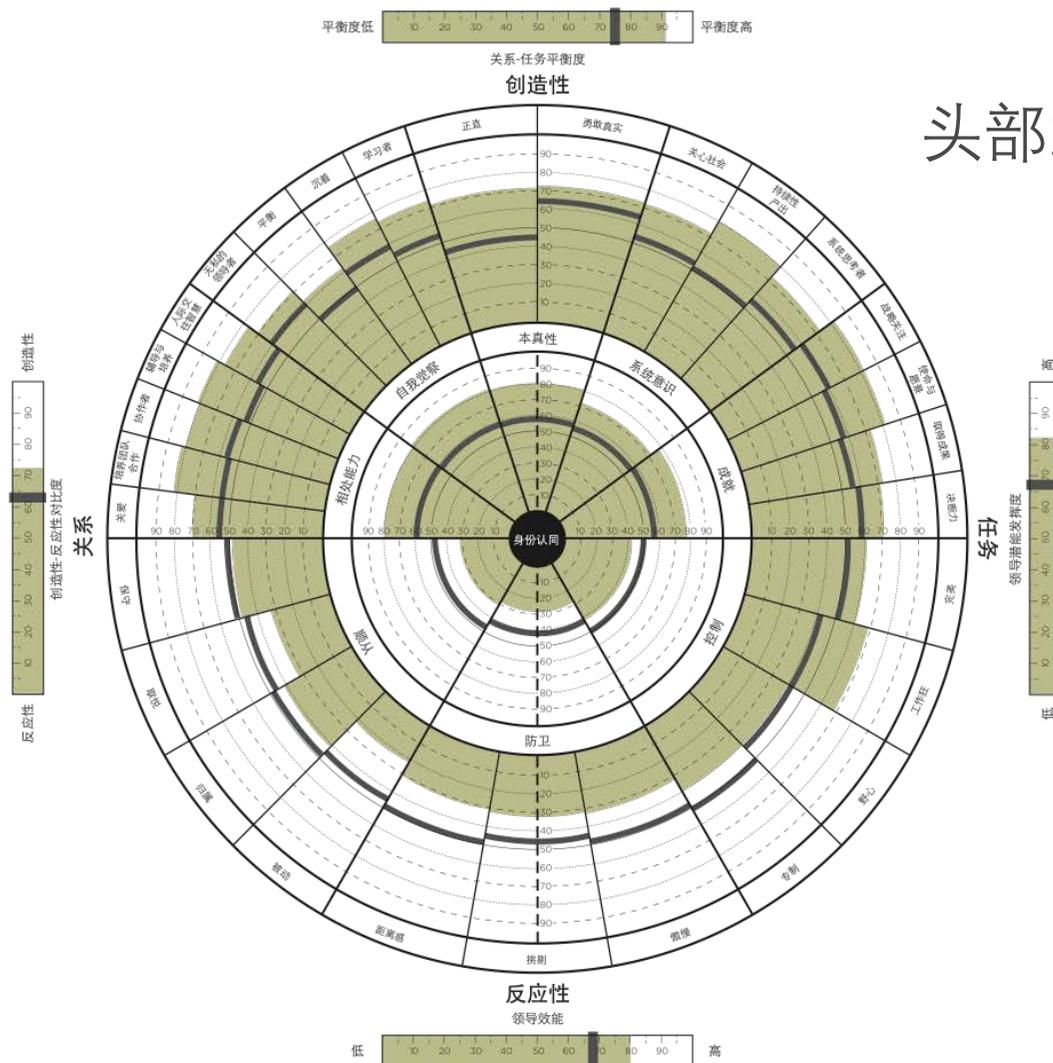
总体业绩表现



# 领导效能 & 业绩表现

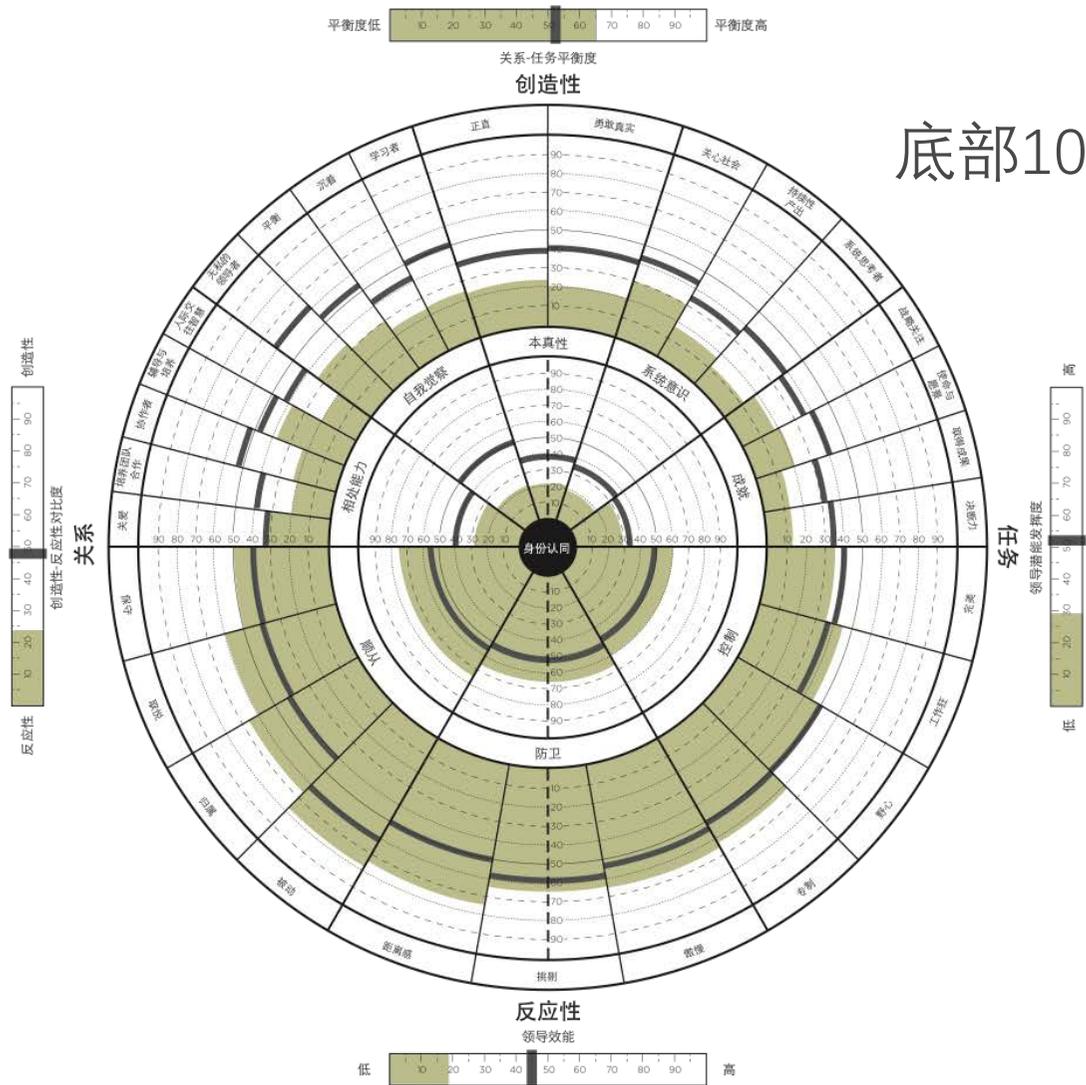


被评为  
**业绩表现最佳**  
 的企业的领导者的总体测评结果



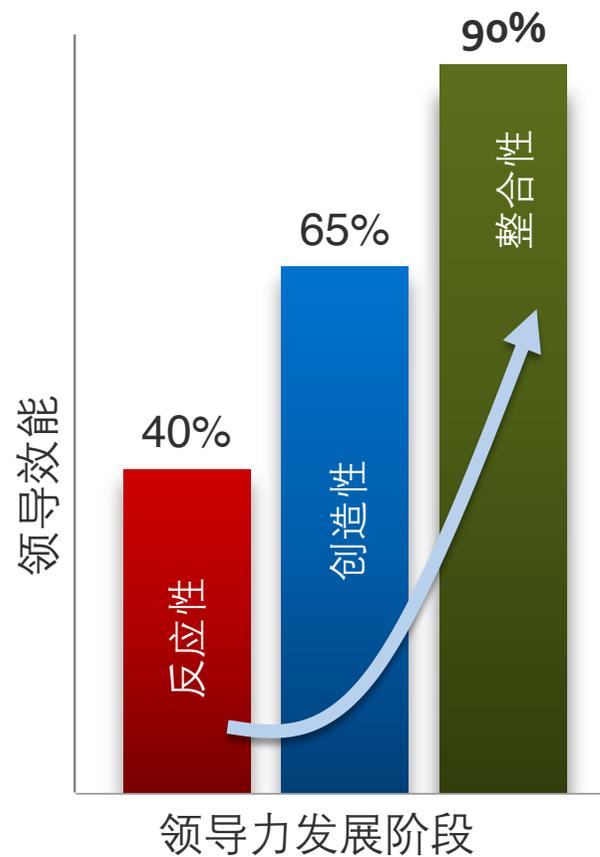
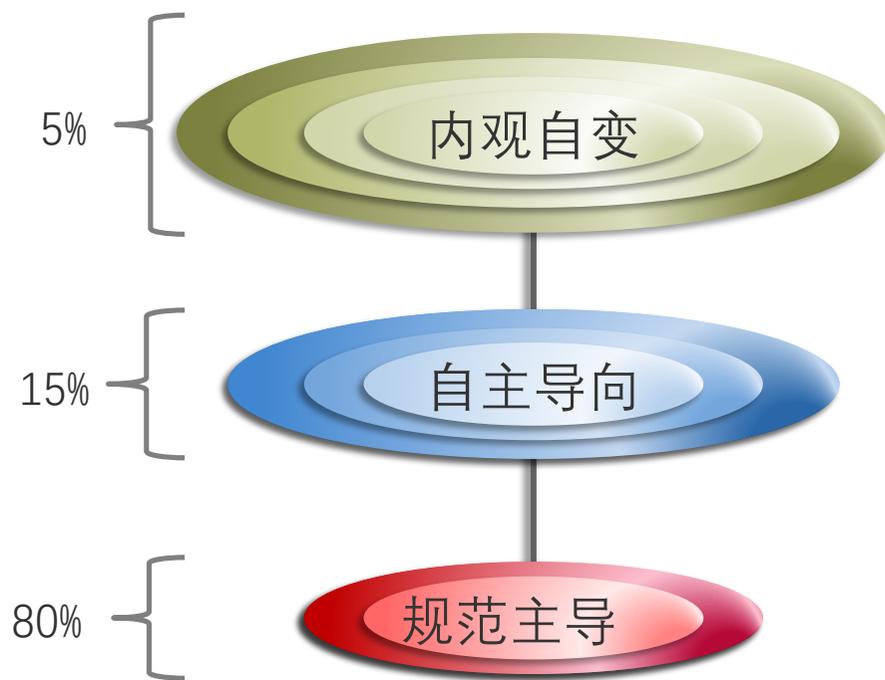
头部10%

被评为  
**业绩表现最差**  
 的企业的领导者的总体测评结果

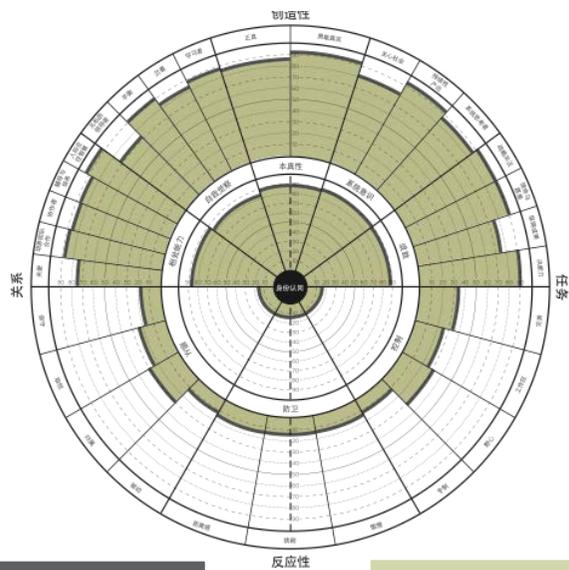




# 成人意识层次与领导力发展阶段



# 毋庸置疑



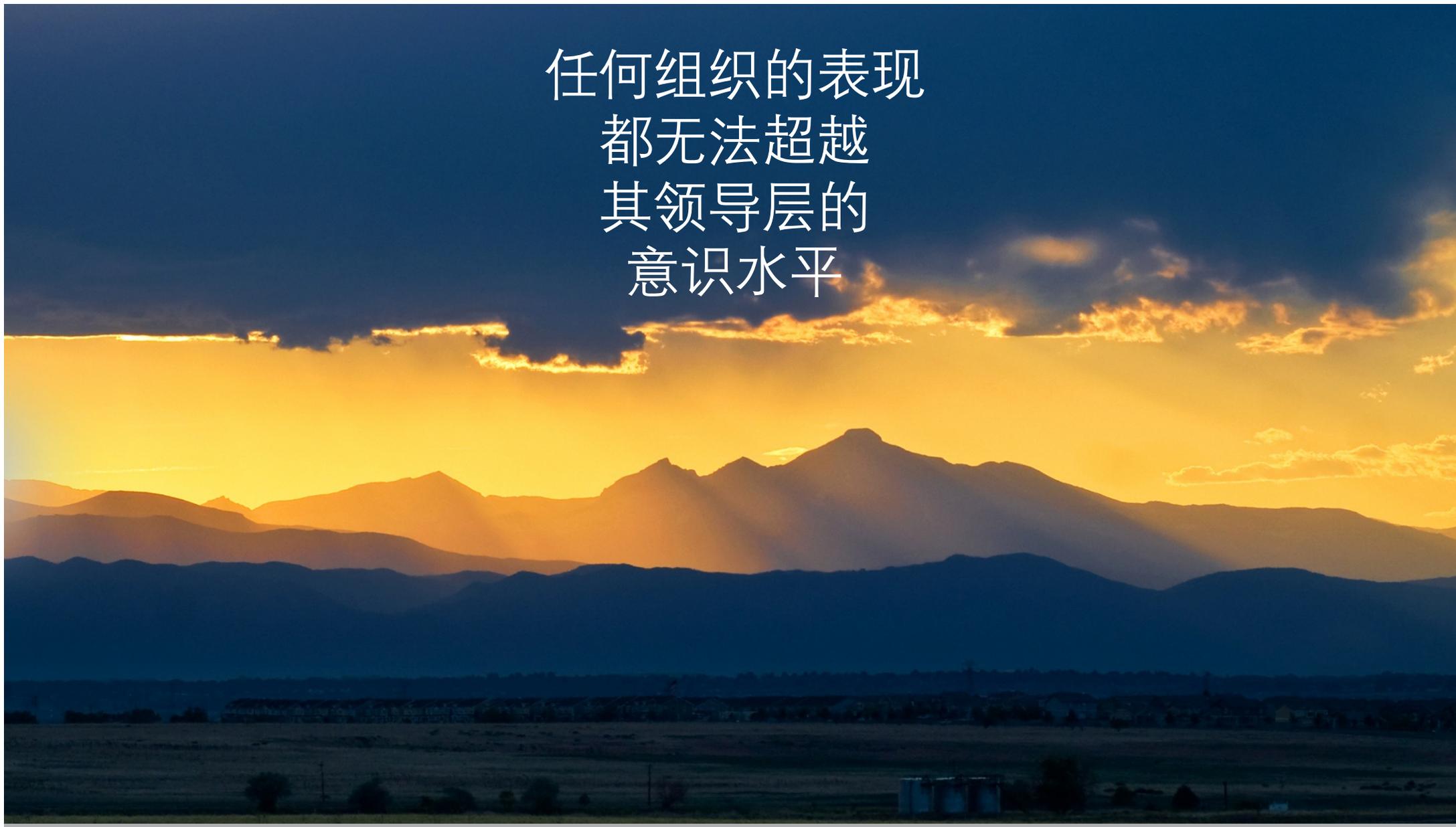
## 领导力至关重要

- 绩效
- 文化
- 参与度
- 敏捷度
- 创新



我们知道领导力是什么！  
也知道如何开发领导力！

任何组织的表现  
都无法超越  
其领导层的  
意识水平



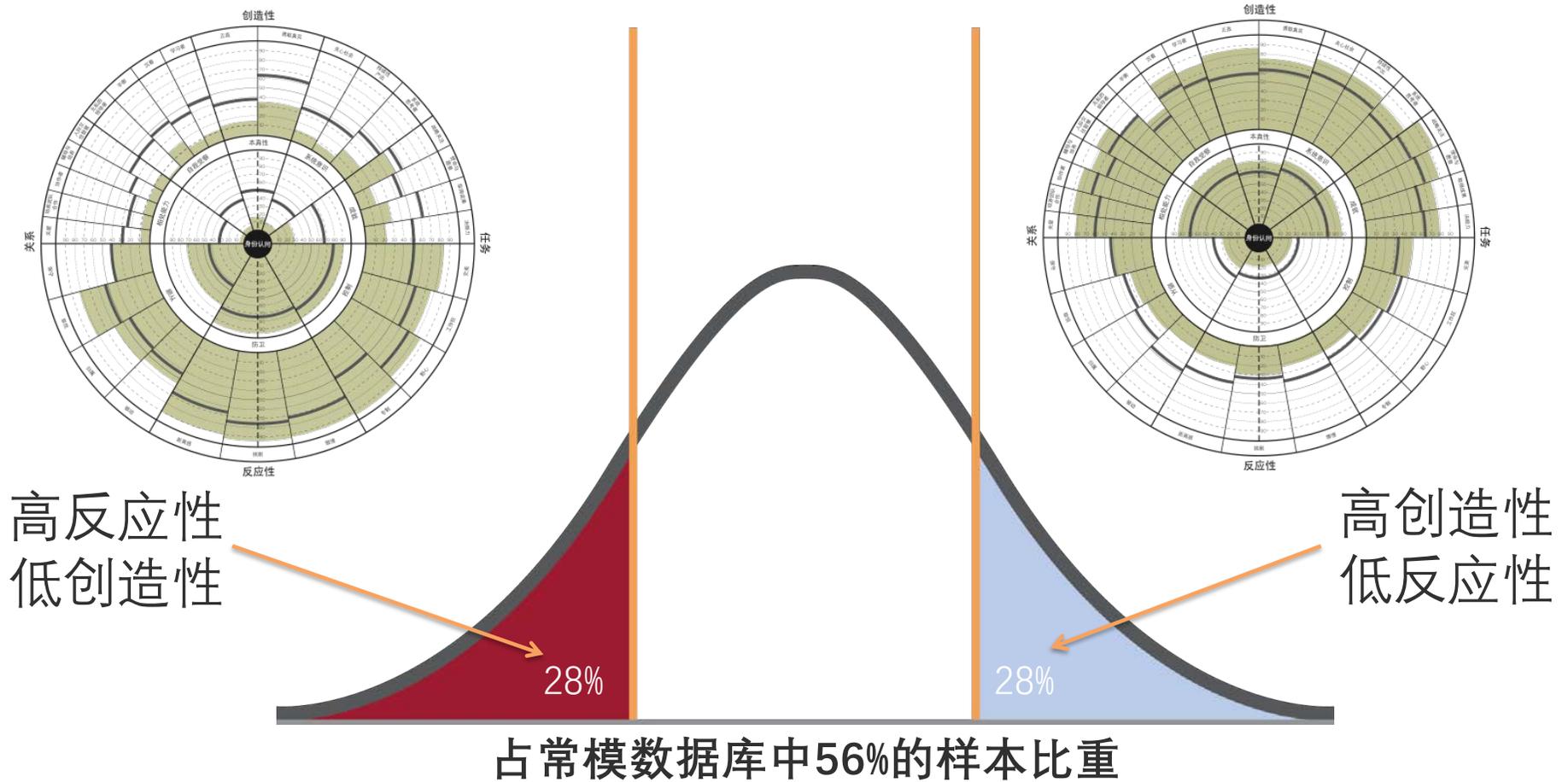
# *Scaling* LEADERSHIP

从评语分析中可以看出什么

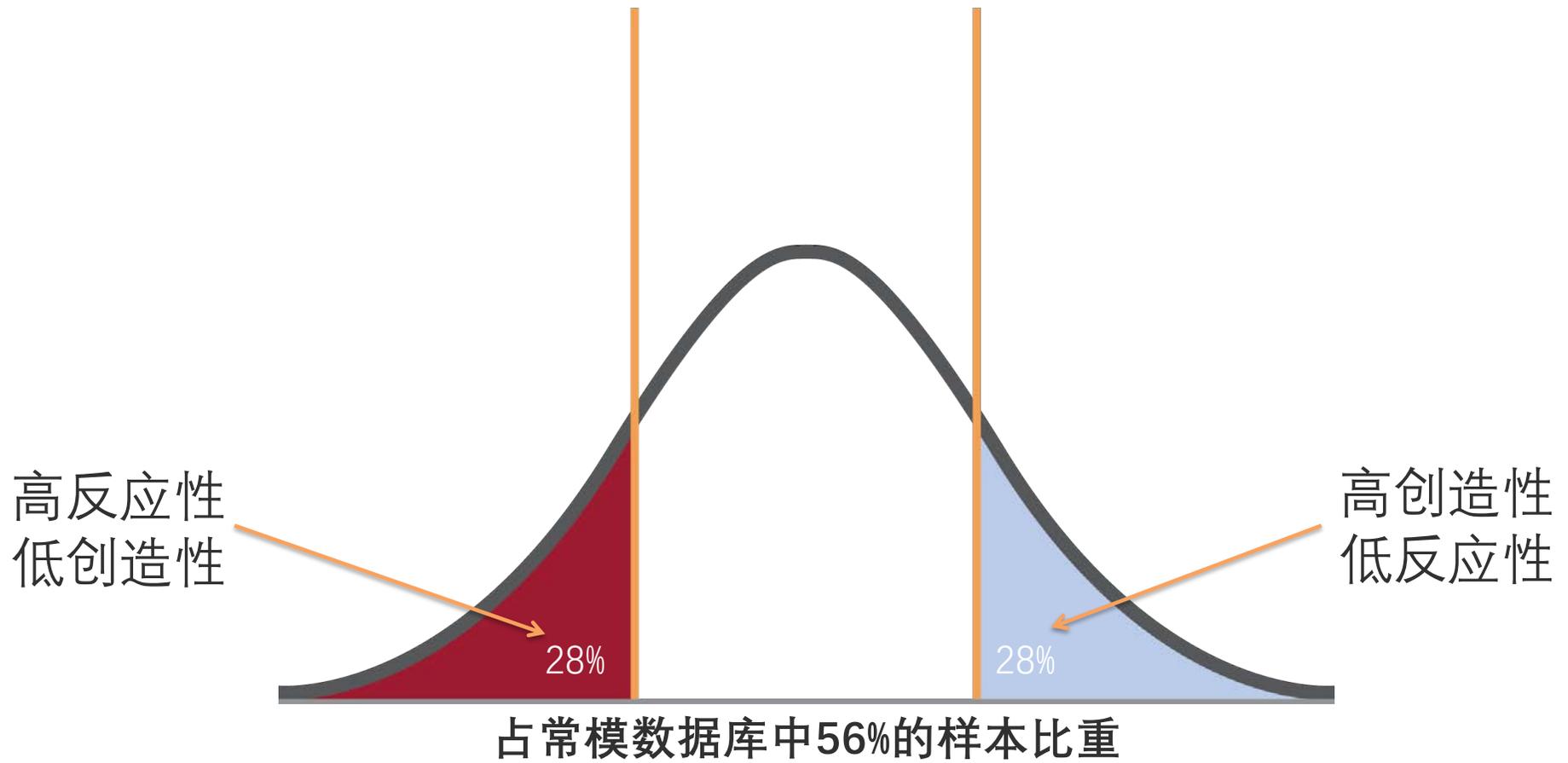


The Leadership Circle®

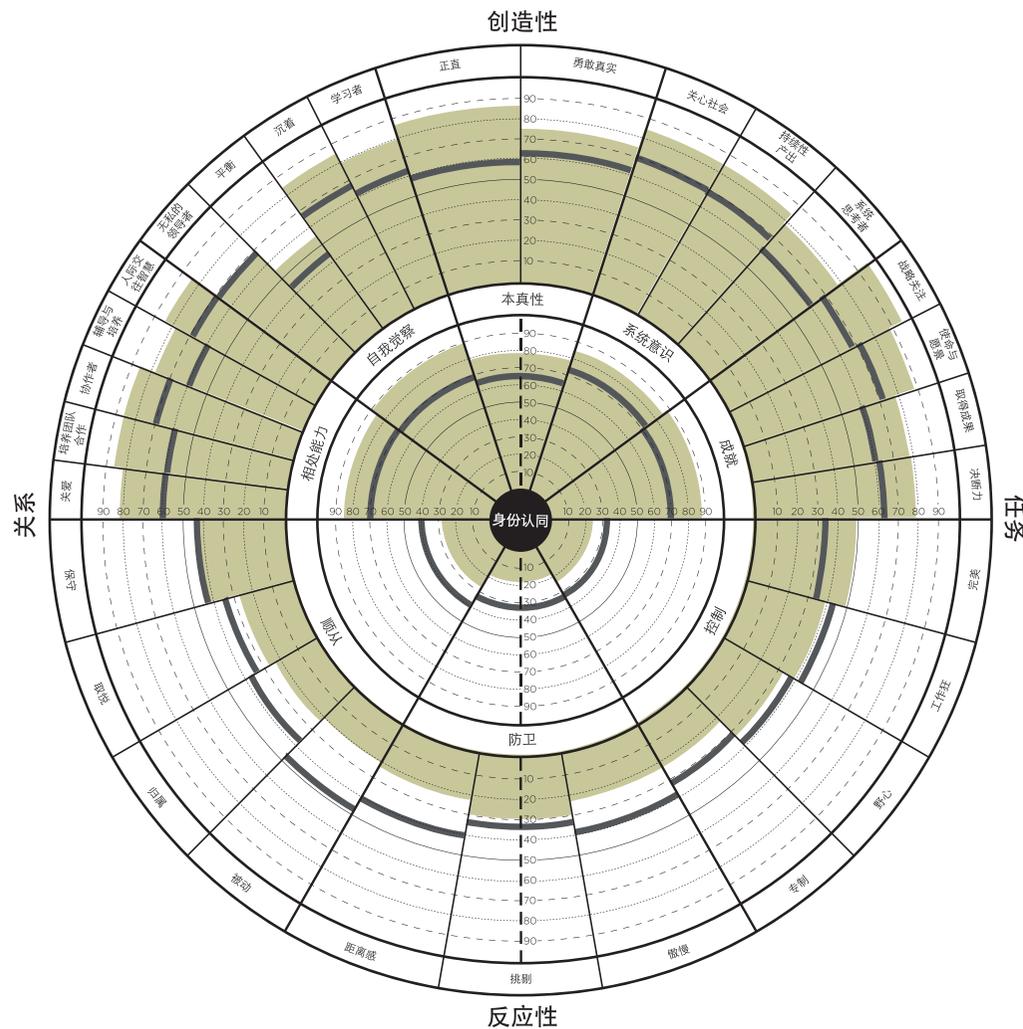
# 两个样本



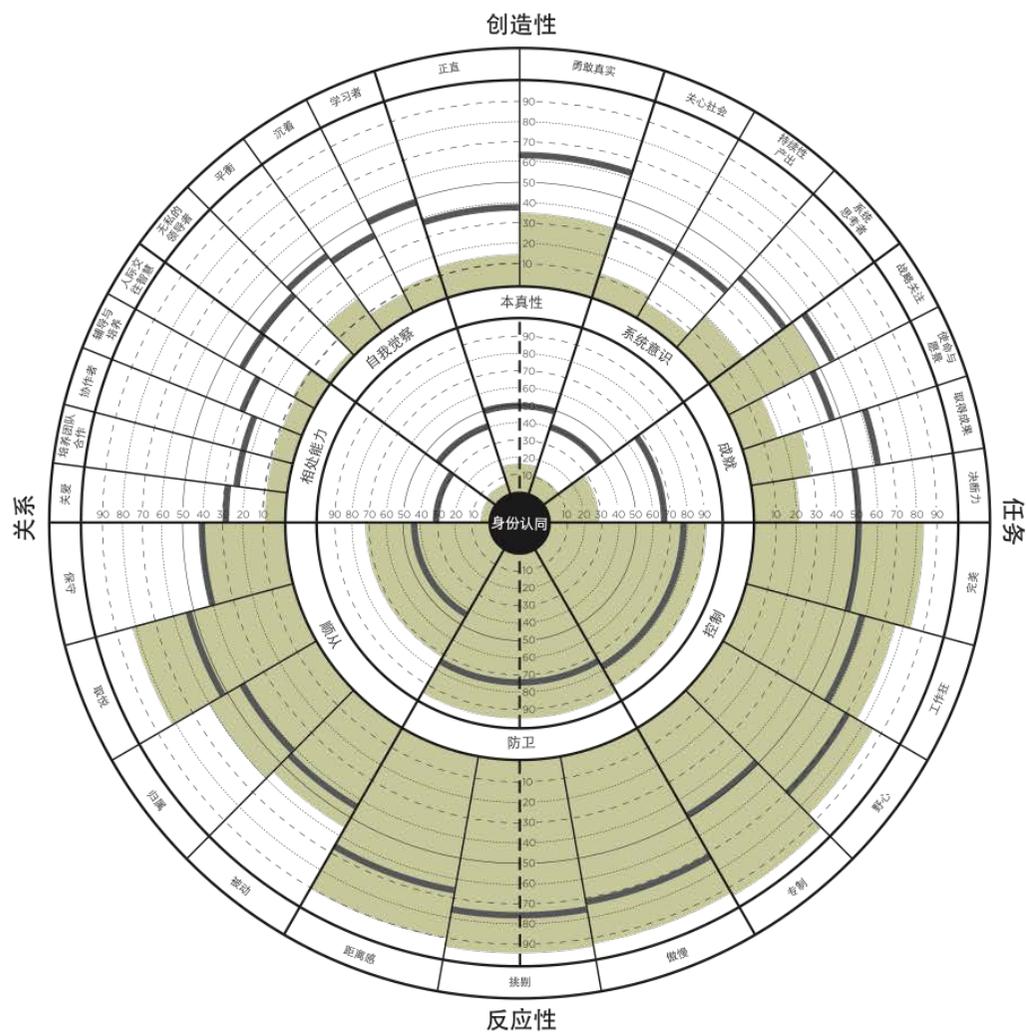
# 两个样本



# 创造性 领导者的 测评结果



# 反应性 领导者的 测评结果



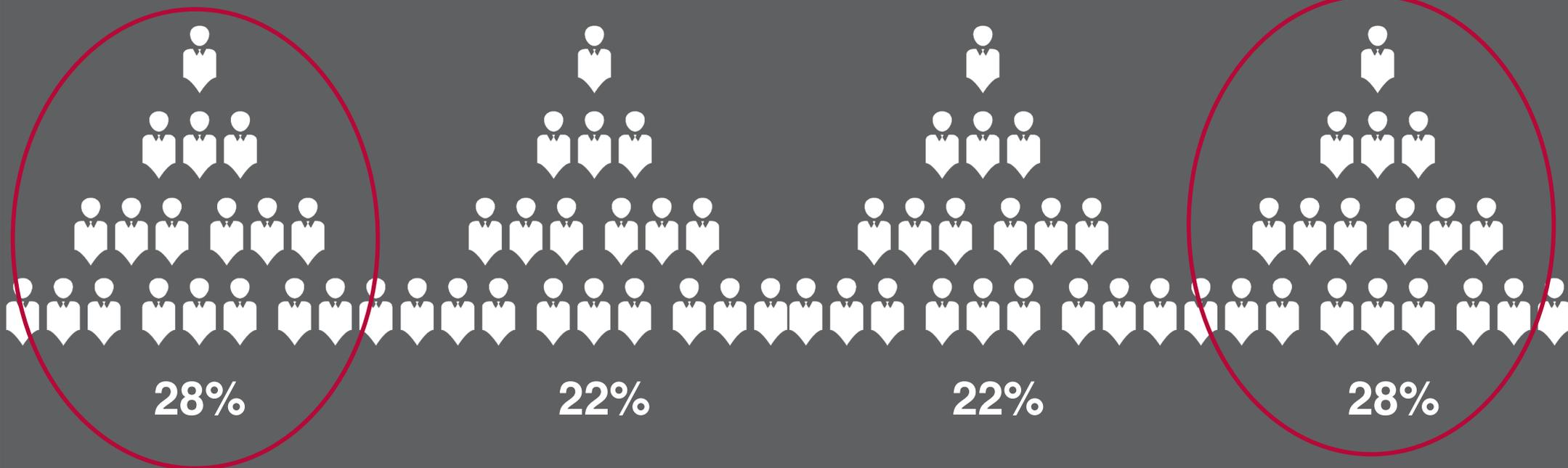
## 扩大化领导团队的代表性样本

高创造性  
领导者

中创造性  
领导者

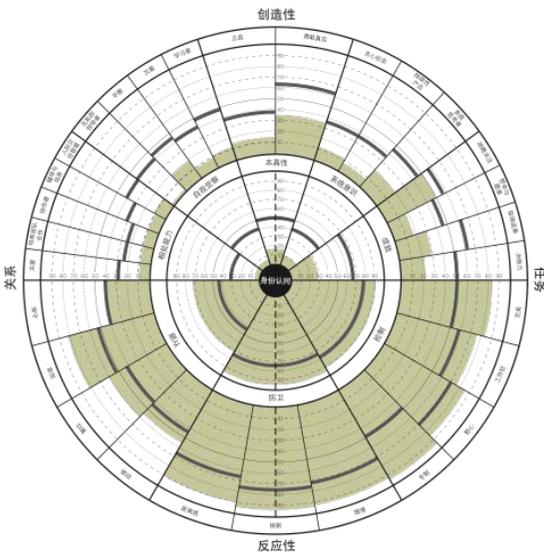
中反应性  
领导者

高反应性  
领导者



常模数据库中的全部样本 (100%) 为基准

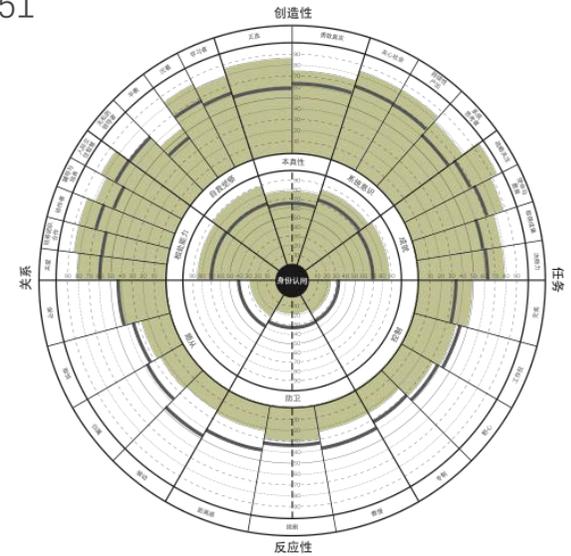
# 创造性和反应性领导者在发挥以下优势时差距最为明显



## 主题优势

## 差距

优秀的人际技巧	51
好的倾听者	43
团队建设者	43
以身作则	42
培养人才	35
亲切/平易近人	33
镇定自若	26
赋能授权	25
正直诚实	24
富有远见	22



# 反应性领导者最受累于以下10大问题



高反应性领导者在这些方面的负累常为高创造性领导者的**6.5倍**。



## 现在你来说说看？

两人一组……5分钟

- 关于LCP测评，给出三条让人信服的说法
- 多用你所在组织的通用语言
- 准备好为这些说法辩护



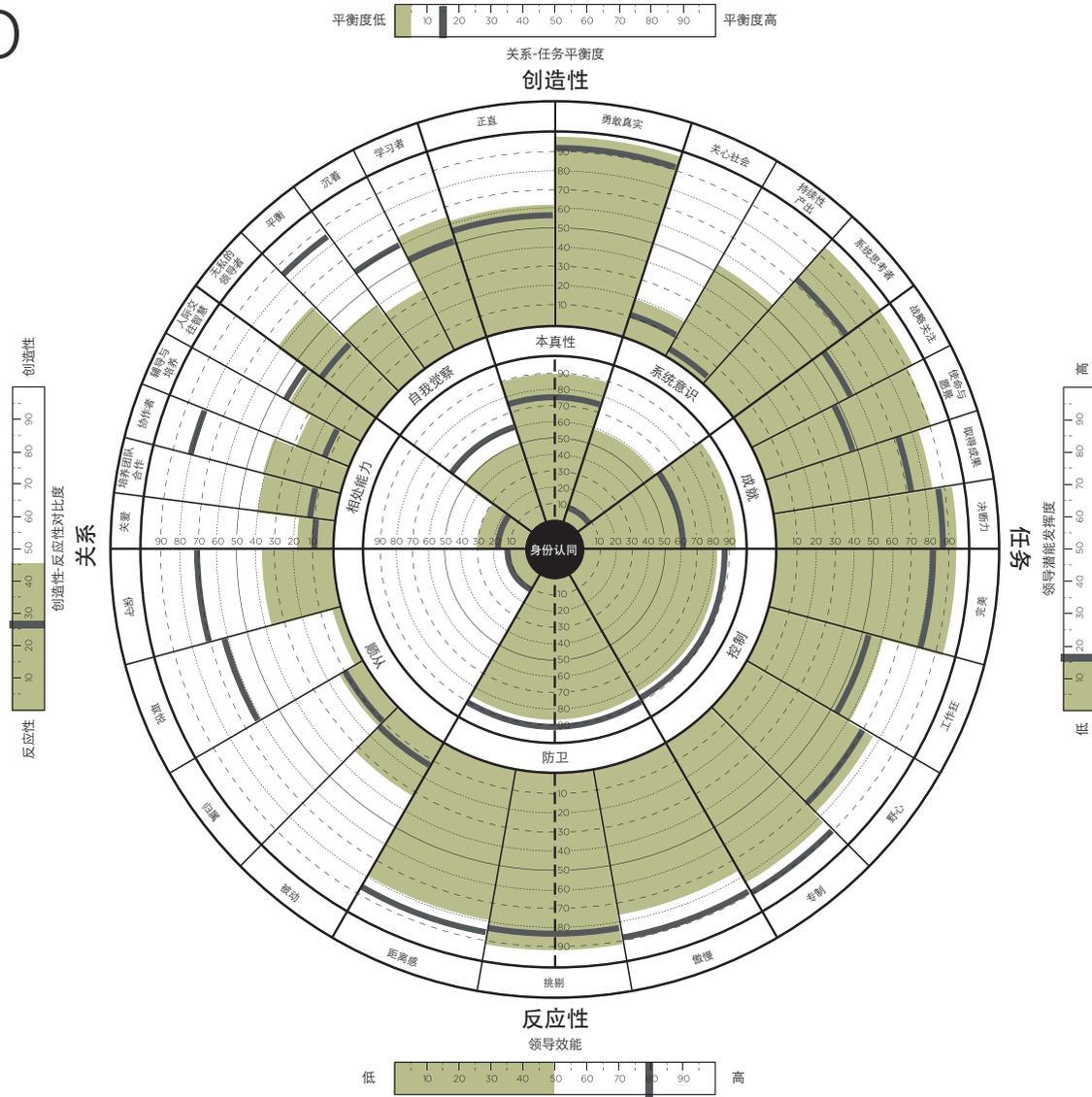
**LEADERSHIP**  
CIRCLE PROFILE™  
全景领导力测评

# 测评报告解读

高管团队的4名成员

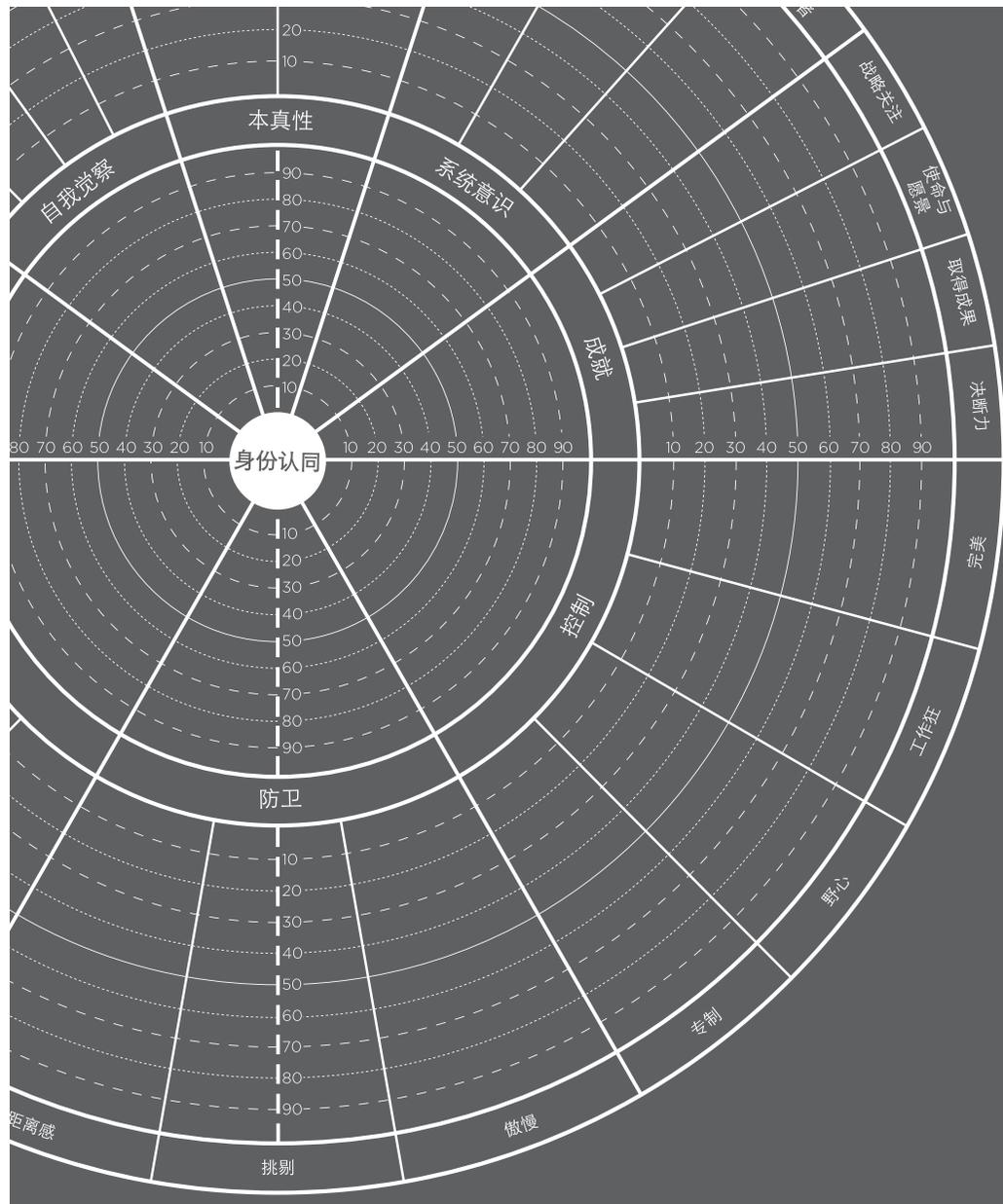


# 范例：CFO









LEADERSHIP  
CIRCLE PROFILE™  
全景领导力测评

# 解读全景领导力测评 (LCP) 报告

1

增进亲和度、建立联结  
并申明保密原则

2

讲解LCP报告解读流程—  
邀请客户分享其接受LCP  
测评的期待和初衷

3

请客户概述其所处的业  
务环境：挑战、目标、  
评估人的选择等等

4

领导力旅程/模式与习惯（关键的影响者  
和塑造者）

- 近年：事件、人物等
- 事业发展：经验教训、关键人物等
- 早期/人格形成期：家庭影响/价值观/文化影响/教育经历/成长地点等

5

讲解LCP报告的结构  
（LCP宣传页在这可以起到很大作用）

6

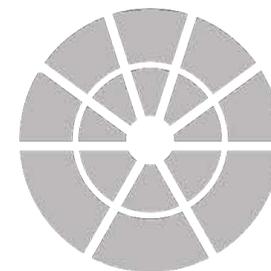
请客户阅读评语，然后向  
其展示报告并邀请客户自  
己做出解读

7

与客户一起探索

- 倾听其中的可能性，并提问题来澄清和加深理解
- 探索：自我认知和他人认知之间的差距，反应性与创造性之间的动态变化
- 随着探讨的进程分享你的看法，相信你的直觉，随时验证第六感
- 留意且明了对话过程中涌现的主题，而不只是关注报告本身
- 探索：客户的领导力品牌以及客户改变或不改变的风险。
- 要注意，切记你是与客户共同探索（而非对其无所不知的专家）

## 解读 步骤



8

以觉察练习作为作业，  
结束解读



## 讲解测评报告的结构

- 两人一组（每人5-7分钟）
- 以LCP宣传页为指导
- 在讲解过程中互相帮助

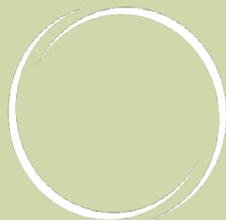


# LEADERSHIP CIRCLE PROFILE™

全景领导力测评  
认证课程

第3天

推动领导者的意识进化



The Leadership Circle®



# 日程安排

## 第三天

心情入驻

发展之路

解读练习：回顾生命故事&探查模式与习惯

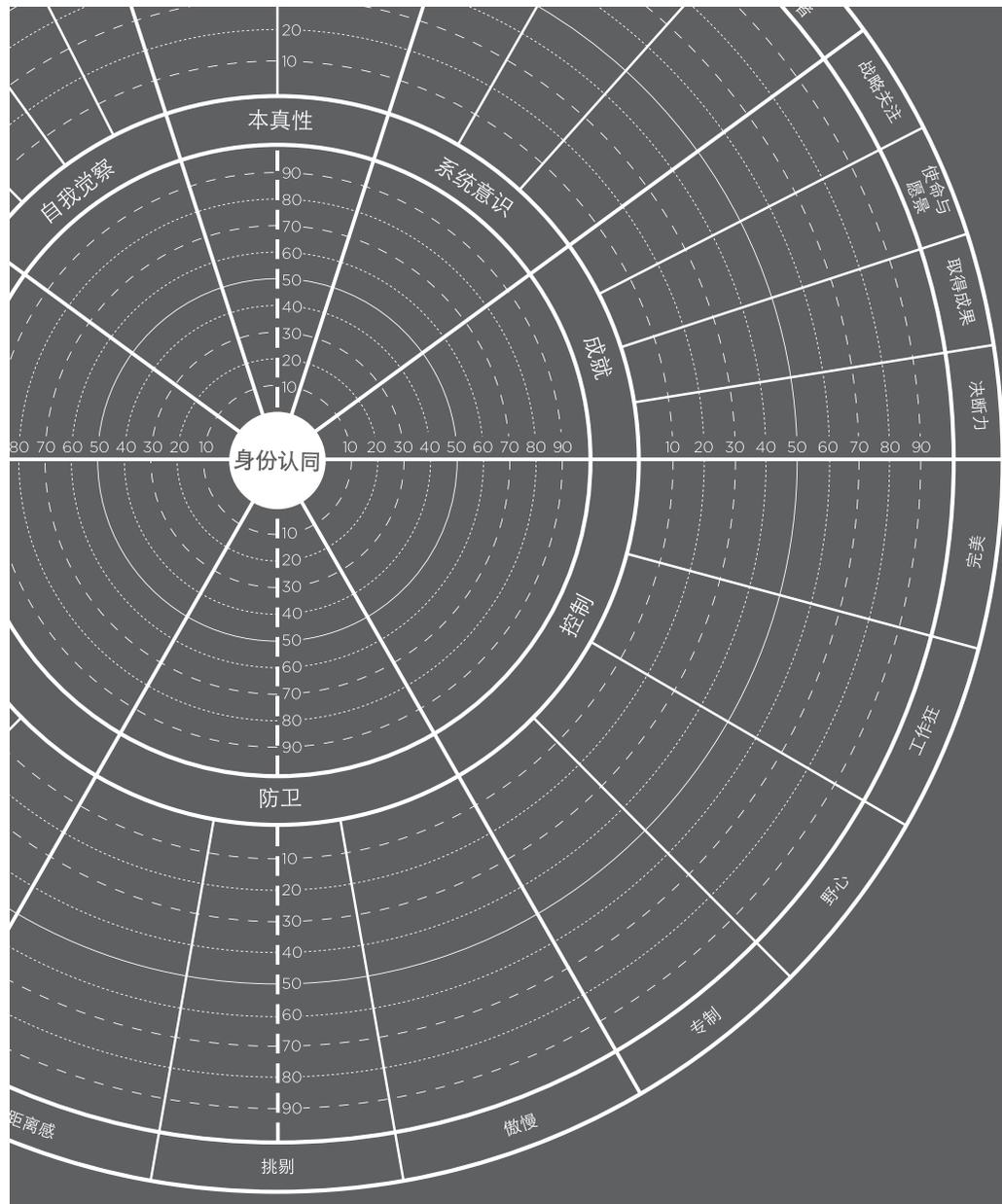
午餐

报告解读练习第一轮

反思学习练习小组及问答环节

配套资源介绍：测评说明手册

当日感言



LEADERSHIP  
CIRCLE PROFILE™  
全景领导力测评

发展之路

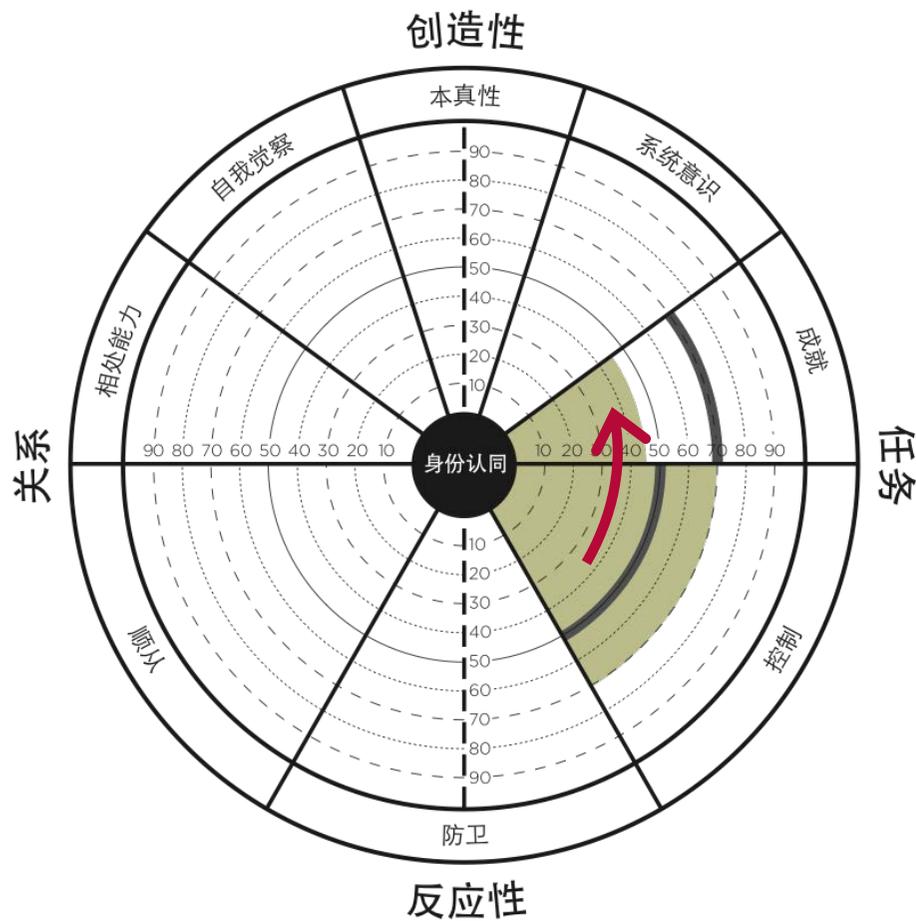


The Leadership Circle®

A photograph of the Golden Gate Bridge in San Francisco, California, shrouded in a thick, grey fog. The bridge's iconic orange-red towers and suspension cables are visible on the left side, extending into the distance. The water of the bay is visible below, with a few small sailboats scattered across it. The overall atmosphere is misty and serene.

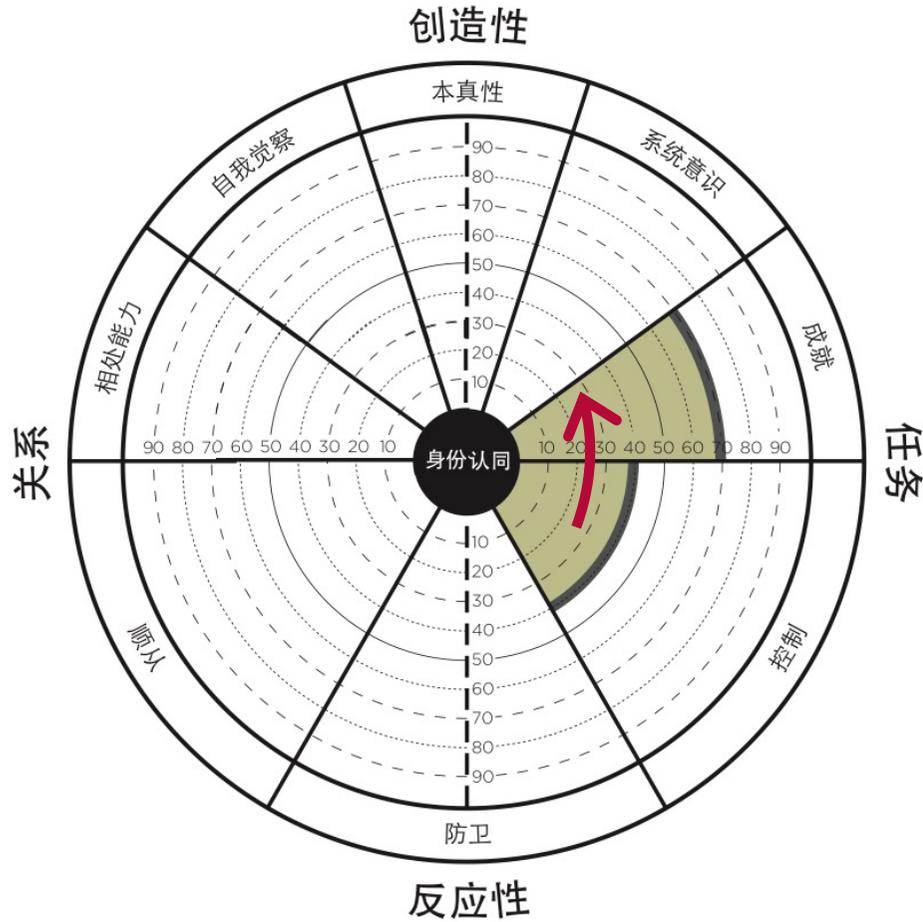
一座延展得太远的桥

# 控制&成就



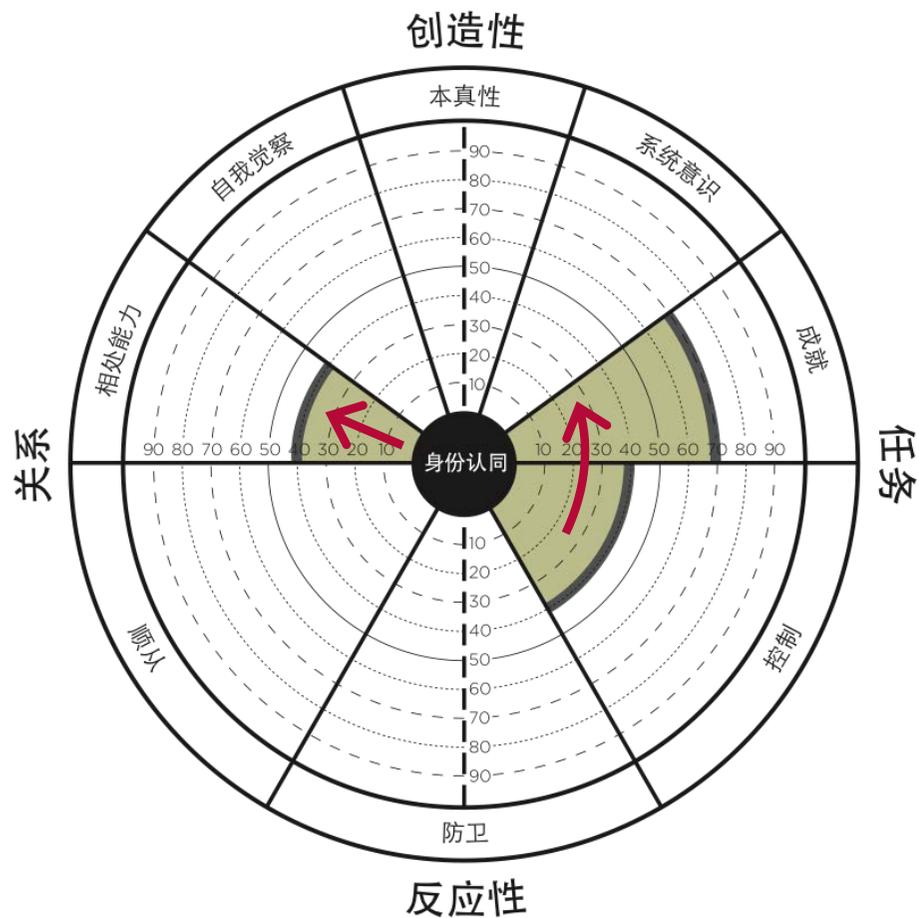
发展路径是纵向的—  
 作为第一步，从“控制”到“成就”比从  
 “控制”到“相处能力”更容易

# 控制&成就



这一发展路径上的任务 — 清除“控制”

# 秉承这一发展路径的连带结果 – 提升“相处能力”

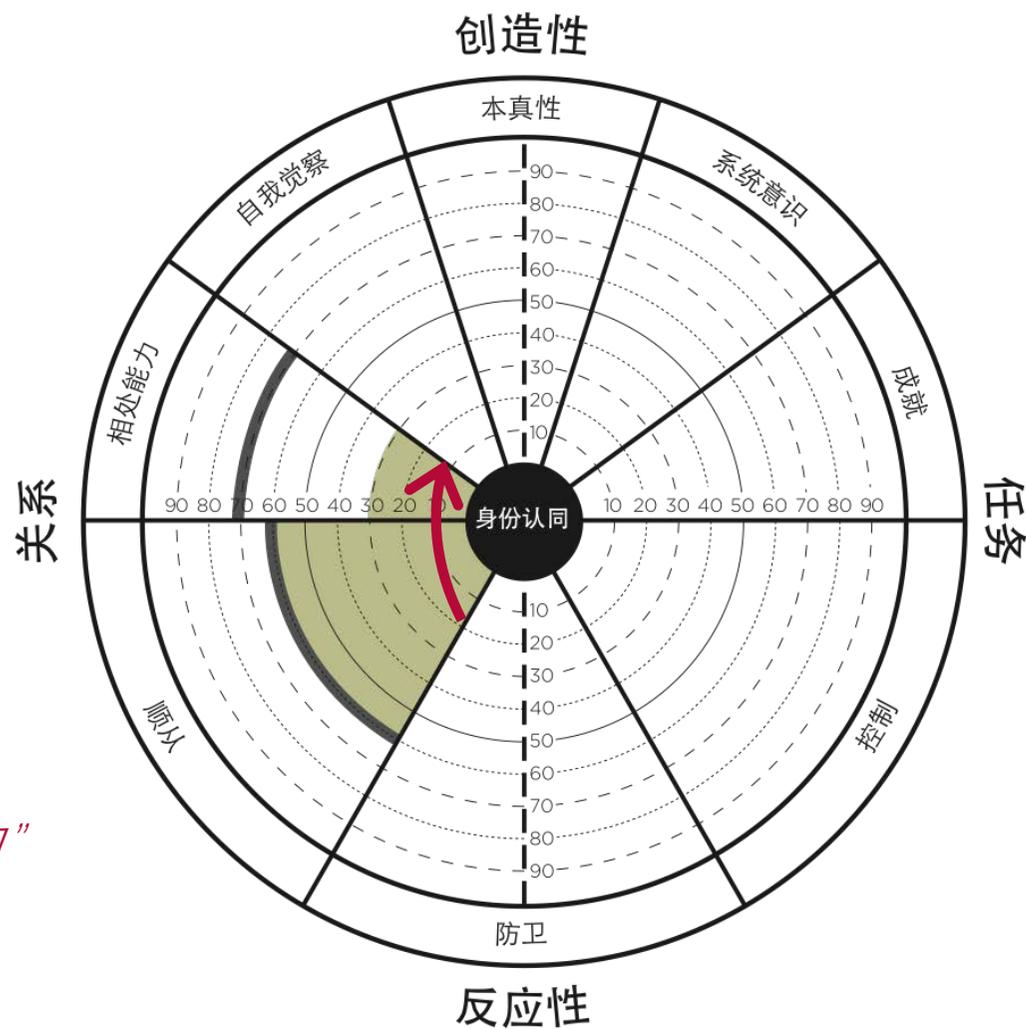


	相处能力	自我觉察	本真性	系统意识	成就
相处能力	1.0	0.87	0.72	0.80	0.76
自我觉察	0.87	1.0	0.66	0.73	0.66
本真性	0.72	0.66	1.0	0.78	0.86
系统意识	0.80	0.73	0.78	1.0	0.88
成就	0.76	0.66	0.86	0.88	1.0

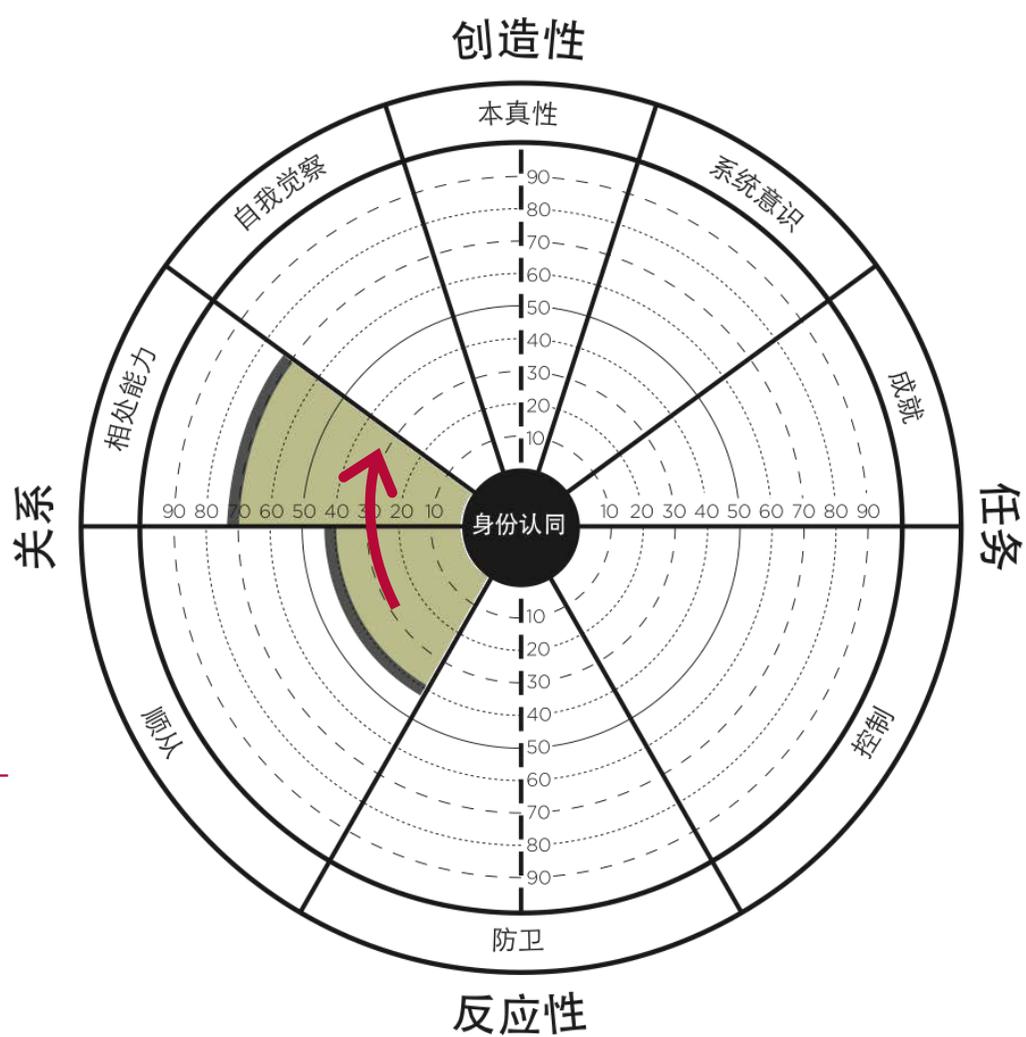
# 顺从&相处能力

	相处能力	成就
相处能力	1.0	0.76
顺从	-0.44	-0.75

发展路径是纵向的—  
 作为第一步，从“顺从”到“相处能力”  
 比从“顺从”到“成就”更容易

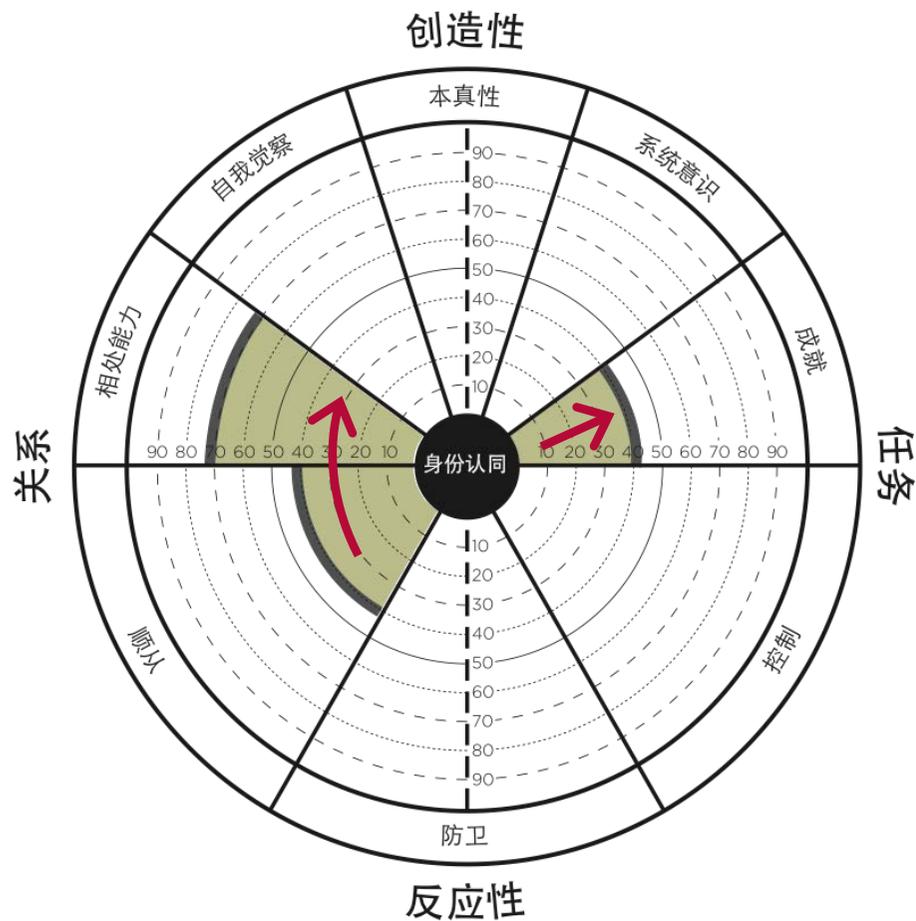


# 顺从&相处能力



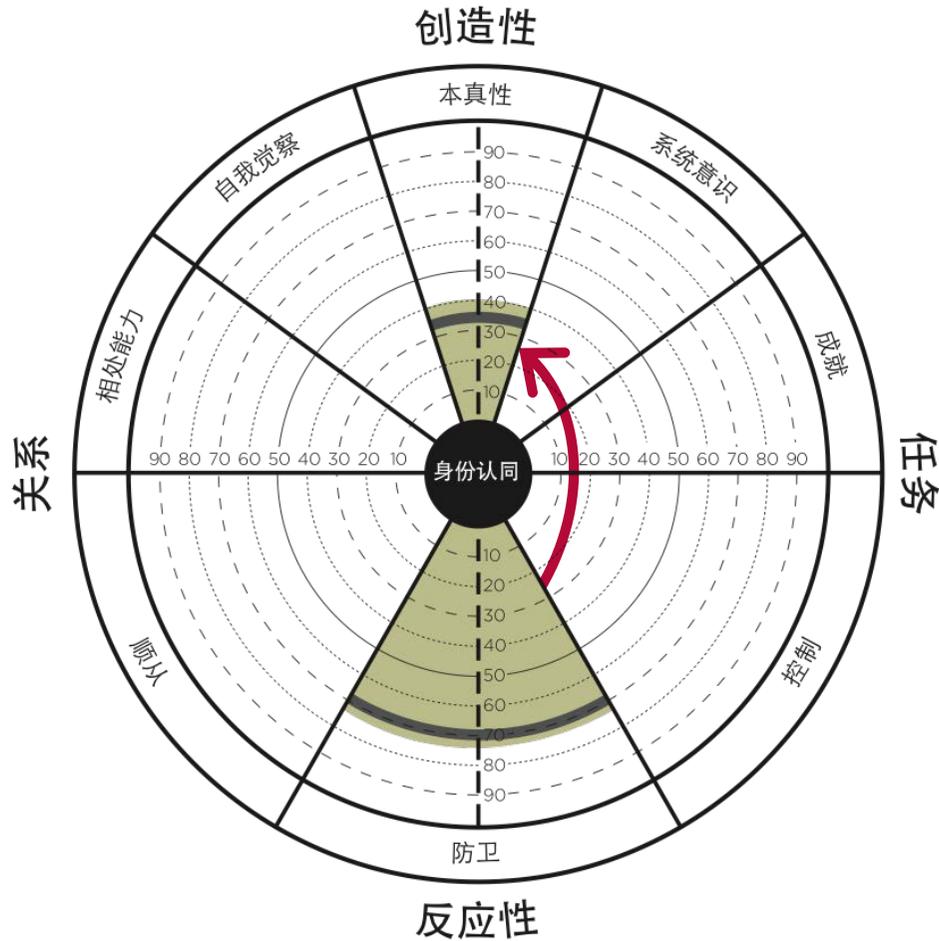
这一发展路径上的任务 - 清除“顺从”

# 秉承这一发展路径的连带结果—提升“成就”



	相处能力	自我觉察	本真性	系统意识	成就
相处能力	1.0	0.87	0.72	0.80	0.76
自我觉察	0.87	1.0	0.66	0.73	0.66
本真性	0.72	0.66	1.0	0.78	0.86
系统意识	0.80	0.73	0.78	1.0	0.88
成就	0.76	0.66	0.86	0.88	1.0

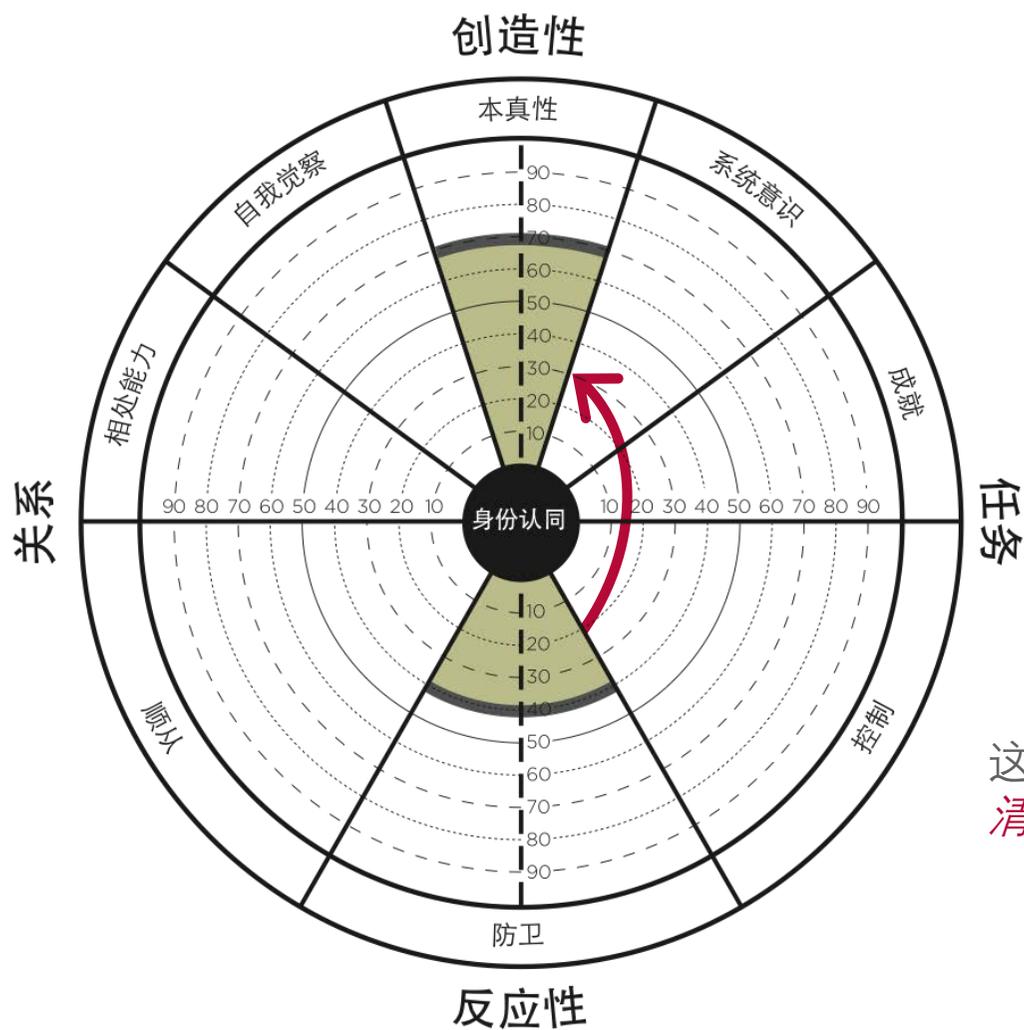
# 防卫&本真性



	本真性	相处能力	自我觉察	控制
本真性	1.0	0.72	0.66	-0.23
防卫	-0.38	-0.75	-0.74	0.83

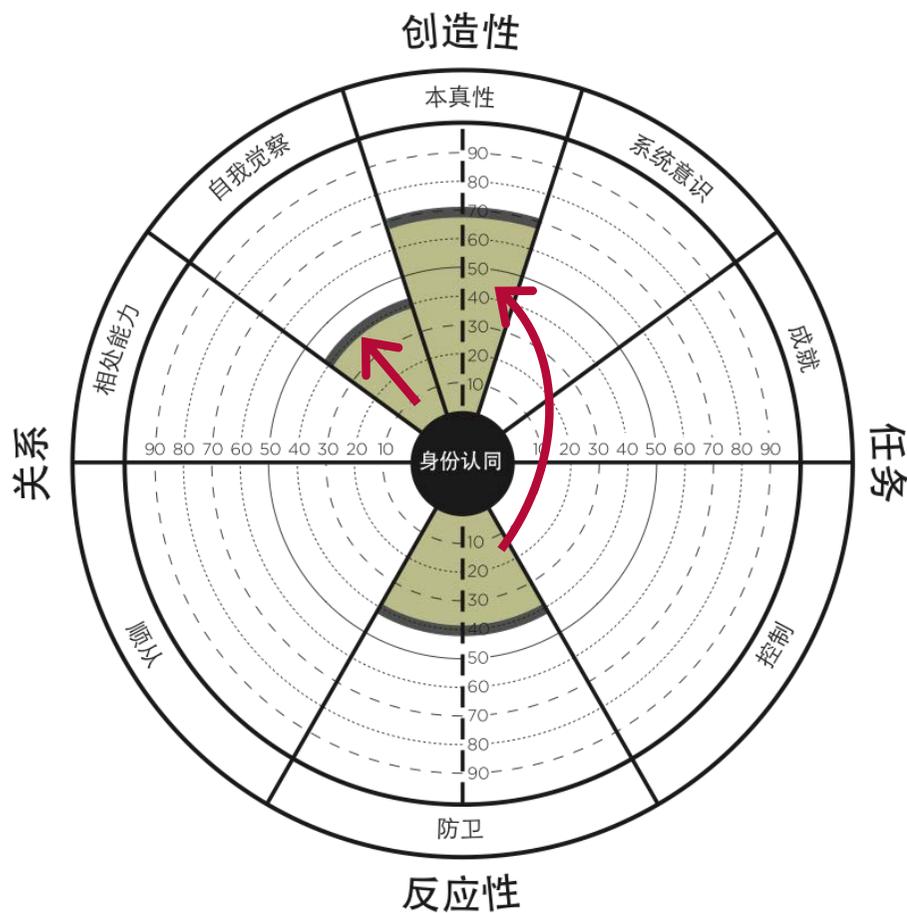
发展路径是纵向的 –  
 作为第一步，从“防卫”到“本真性”比  
 从“防卫”到“自我觉察”或“相处能力”  
 更容易

# 防卫&本真性



这一发展路径上的任务 — 清除“防卫”

# 秉承这一发展路径的连带结果 – 提升“自我觉察”



	相处能力	自我觉察	本真性	系统意识	成就
相处能力	1.0	0.87	0.72	0.80	0.76
自我觉察	0.87	1.0	0.66	0.73	0.66
本真性	0.72	0.66	1.0	0.78	0.86
系统意识	0.80	0.73	0.78	1.0	0.88
成就	0.76	0.66	0.86	0.88	1.0



领导力品牌

# 领导力品牌练习：LCP报告 – 第10页

你认为自己的领导方式是……

按自评百分位数排序

维度	自评百分位数	他评百分位数
正直	100%	24%
使命与愿景	98%	28%
战略关注	89%	32%
取得成果	87%	30%
决断力	86%	35%

其他人对你的主要感受是……

按他评百分位数排序

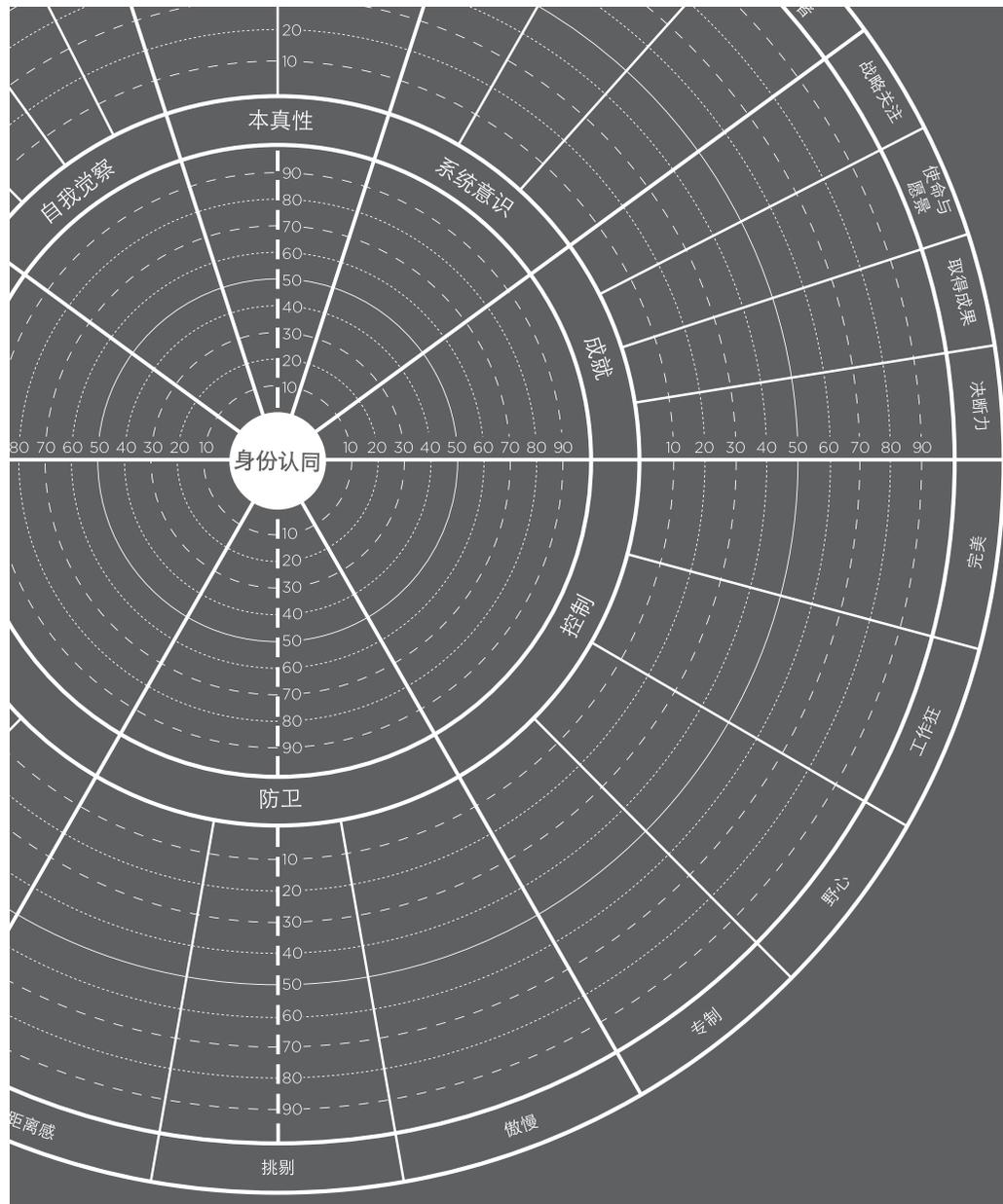
领导力品牌		
维度		
挑剔	33%	74%
傲慢	50%	72%
专制	25%	67%
野心	59%	59%
取悦	51%	55%

**关键问题：**

1. 如何看待这两个前五列表中的异同？
2. 你希望或需要自己具有怎样的领导力品牌？



休息



LEADERSHIP  
CIRCLE PROFILE™  
全景领导力测评

## 解读全景领导力测评 (LCP) 报告



The Leadership Circle®

1

增进亲和度、建立联结  
并申明保密原则

2

讲解LCP报告解读流程—  
邀请客户分享其接受LCP  
测评的期待和初衷

3

请客户概述其所处的业  
务环境：挑战、目标、  
评估人的选择等等

4

领导力旅程/模式与习惯（关键的影响者  
和塑造者）

- 近年：事件、人物等
- 事业发展：经验教训、关键人物等
- 早期/人格形成期：家庭影响/价值观/文化影响/教育经历/成长地点等

5

讲解LCP报告的结构  
（LCP宣传页在这可以起到很大作用）

6

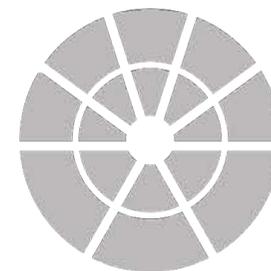
请客户阅读评语，然后向  
其展示报告并邀请客户自  
己做出解读

7

与客户一起探索

- 倾听其中的可能性，并提问题来澄清和加深理解
- 探索：自我认知和他人认知之间的差距，反应性与创造性之间的动态变化
- 随着探讨的进程分享你的看法，相信你的直觉，随时验证第六感
- 留意且明了对话过程中涌现的主题，而不只是关注报告本身
- 探索：客户的领导力品牌以及客户改变或不改变的风险。
- 要注意，切记你是与客户共同探索（而非对其无所不知的专家）

## 解读 步骤



8

以觉察练习作为作业，  
结束解读

A close-up photograph of a young oak sapling with three vibrant green leaves. The sapling is growing from a log covered in lush green moss. The background is a soft, out-of-focus forest scene with various shades of green and blue.

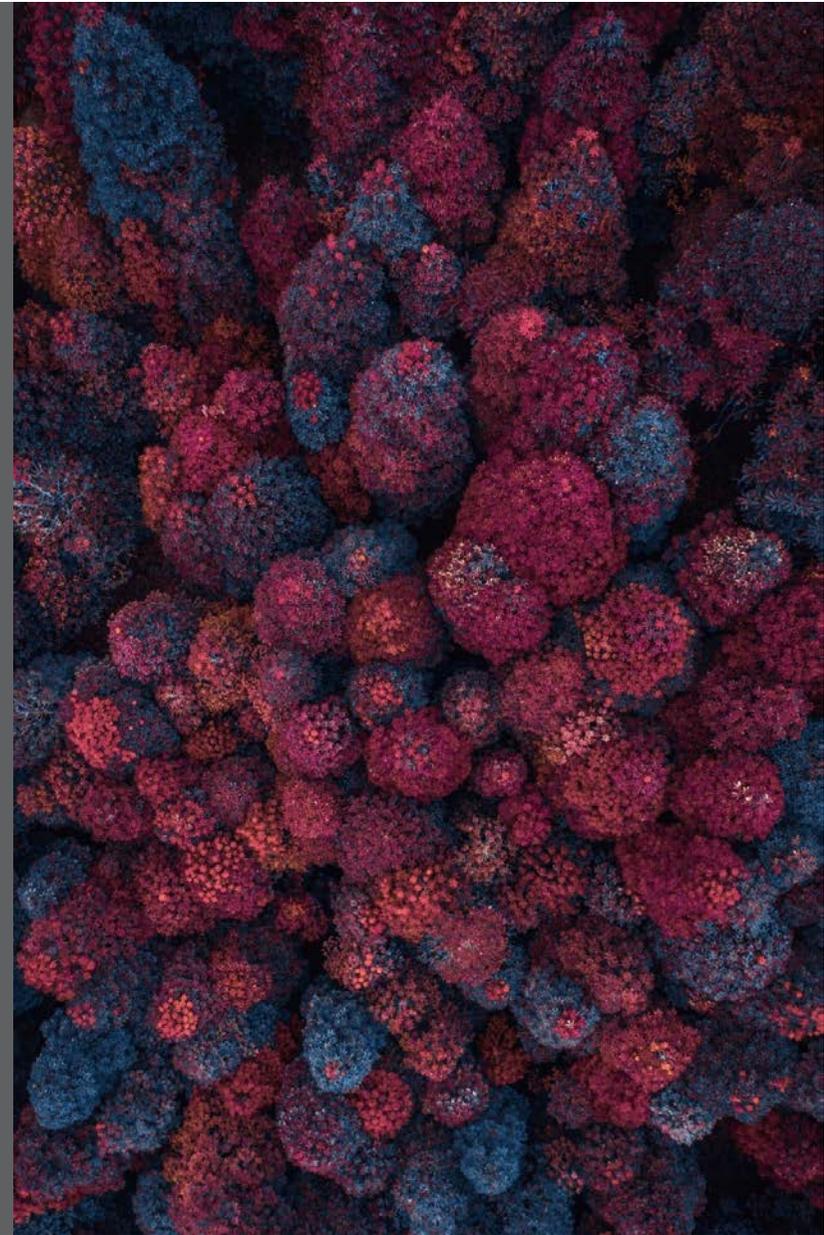
源头

去倾听

生命早期的哪些力量、  
事件和境遇塑造了这  
种反应性模式？

## 生命故事回顾

- 两人一组
- 每个人15分钟
- 倾听寻找信念、假设、模式的源头



1

增进亲和度、建立联结  
并申明保密原则

2

讲解LCP报告解读流程—邀请客户  
分享其接受LCP测评的期待和  
初衷

3

请客户概述其所处的业务  
环境：挑战、目标、  
评估人的选择等等

4

领导力旅程/模式与习惯（关键的影响者  
和塑造者）

- 近年：事件、人物等
- 事业发展：经验教训、关键人物等
- 早期/人格形成期：家庭影响/价值观/文化影响/教育经历/成长地点等

5

讲解LCP报告的结构  
（LCP宣传页在这里可以起到很大作用）

6

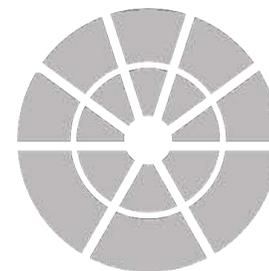
请客户阅读评语，然后向其  
展示报告并邀请客户自己  
做出解读

7

与客户一起探索

- 倾听其中的可能性，并提问题来澄清和加深理解
- 探索：自我认知和他人认知之间的差距，反应性与创造性之间的动态变化
- 随着探讨的进程分享你的看法，相信你的直觉，随时验证第六感
- 留意且明了对话过程中涌现的主题，而不只是关注报告本身
- 探索：客户的领导力品牌以及客户改变或不改变的风险。
- 要注意，切记你是与客户共同探索（而非对其无所不知的专家）

## 解读 步骤



8

以觉察练习作为作业，  
结束解读

# 解读过程中的参考性提问

## 从俯瞰视角来探索

- 反应性与创造性的关系
- 客户的内心世界里正在上演什么
- 内在世界和外在世界之间有什么联系
- 客户在建构怎样的意义、内在信念和假设
- 客户所承担的角色、感受到的期望和要求对其LCP报告产生了怎样的影响

## 用来开启对话的一些问题…

- 什么吸引你的注意？
- 你对什么感到好奇？
- 你看到了什么模式？
- 你觉得…意味着什么？
- “x” 如何影响 “y” ？
- “a” 和 “b” 之间会有什么关联吗？
- 哪个反应性倾向可能影响到你在 “a” 这一创造性维度的得分？



# 深入整合你的LCP测评报告

- 自从收到LCP反馈和解读以来，你觉察到最多的是什么？
- 你对自己的领导效能有哪些发现？
- 你接受LCP测评反馈的体验将如何影响你给客户解读和教练的方式？
- 关于LCP测评，你产生了哪些疑问？

## 可预料的回应模式

✓ 震惊

✓ 愤怒

✓ 拒绝/合理化

✓ 接受

✓ 帮助

✓ 惊讶

✓ 期待

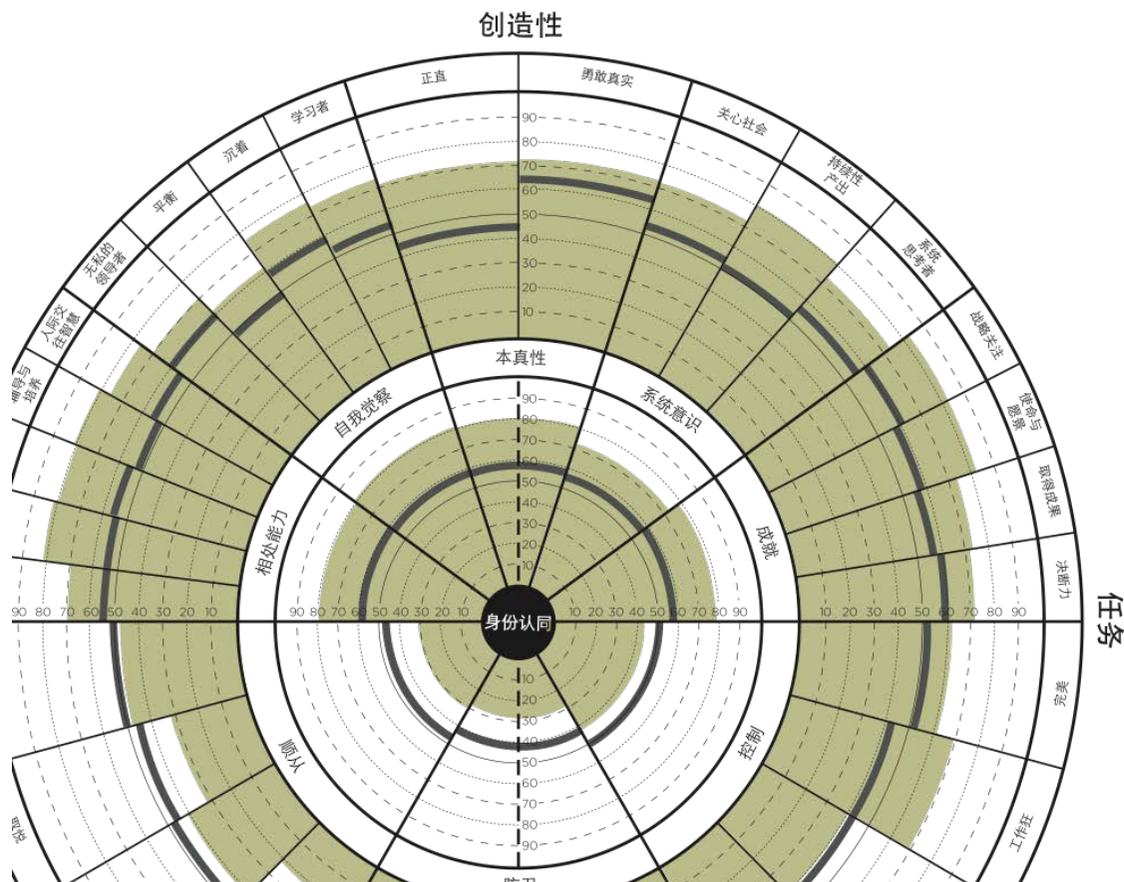
✓ 现实检验

✓ 承认

✓ 希望

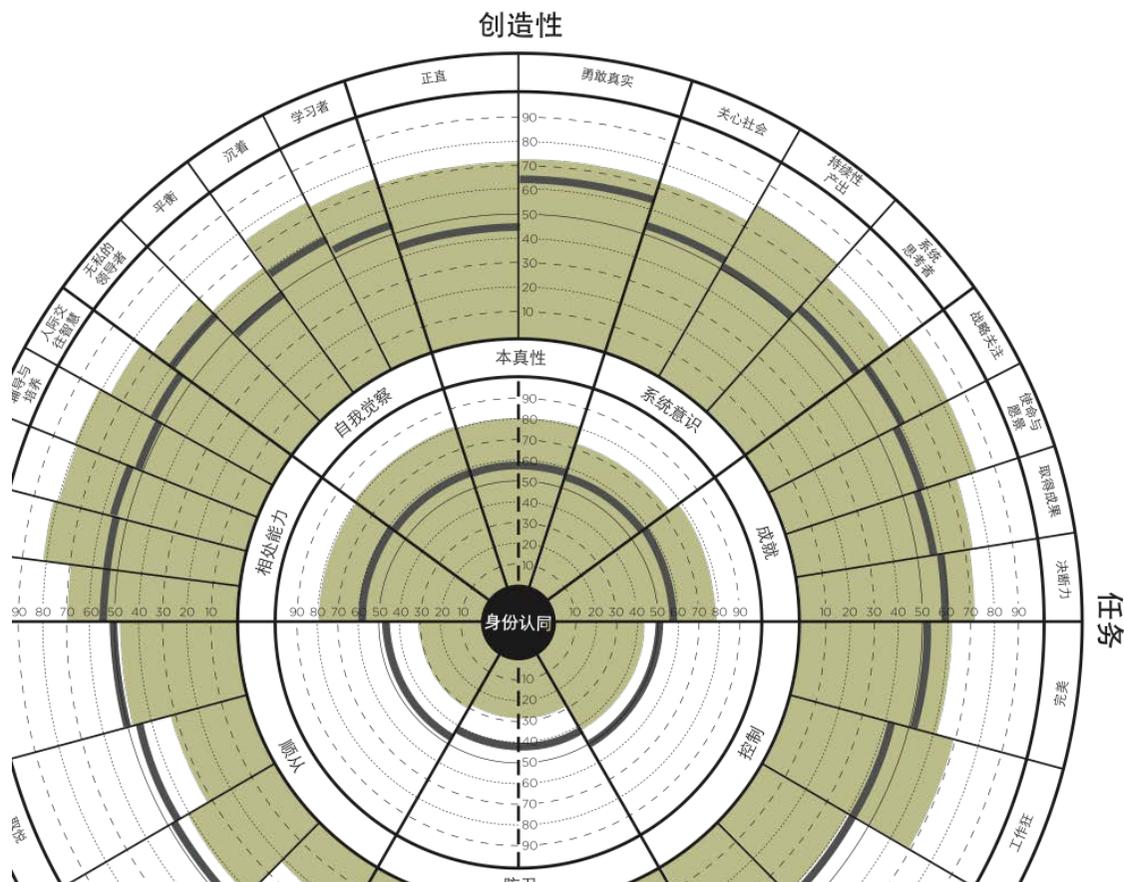
# 概要

环境很重要！



- 你所处环境的复杂程度有可能怎样影响了你的得分？
- 将两位不同的领导者放在一起比较可能会带来怎样的问题？

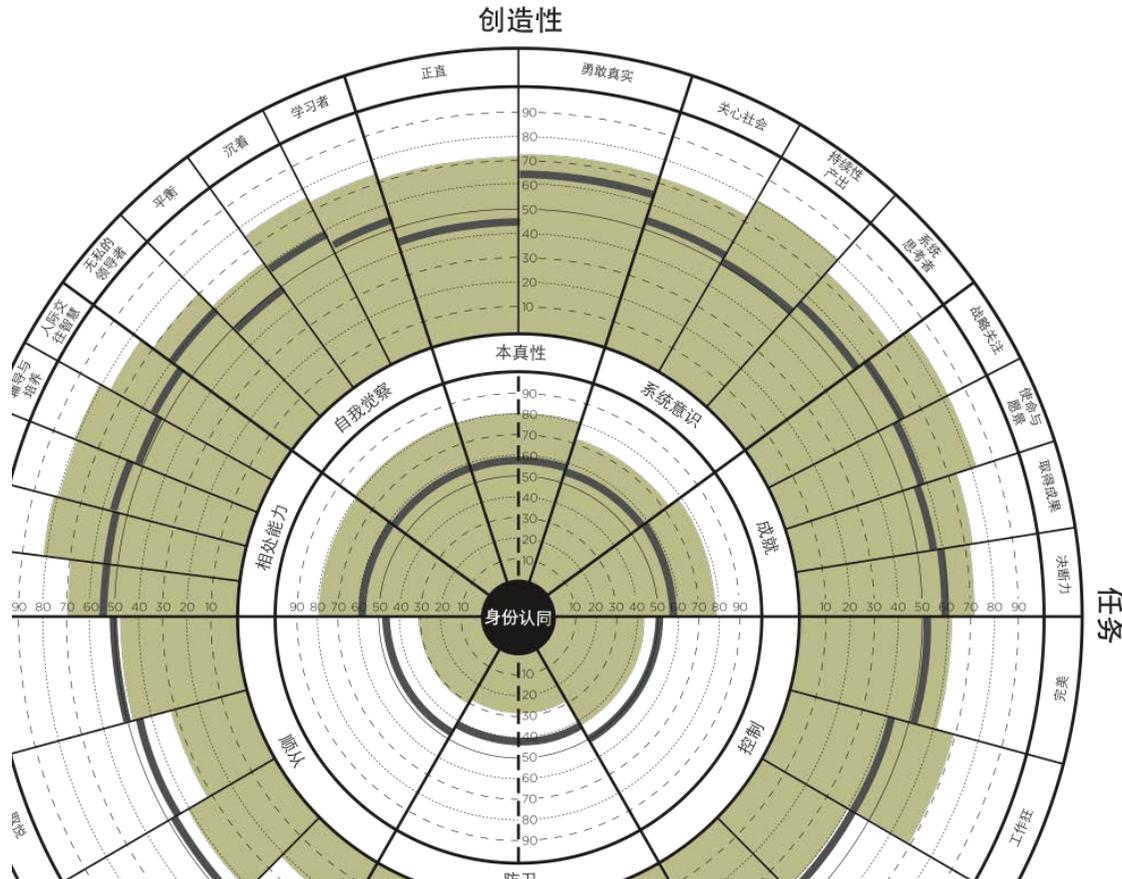
# 概要



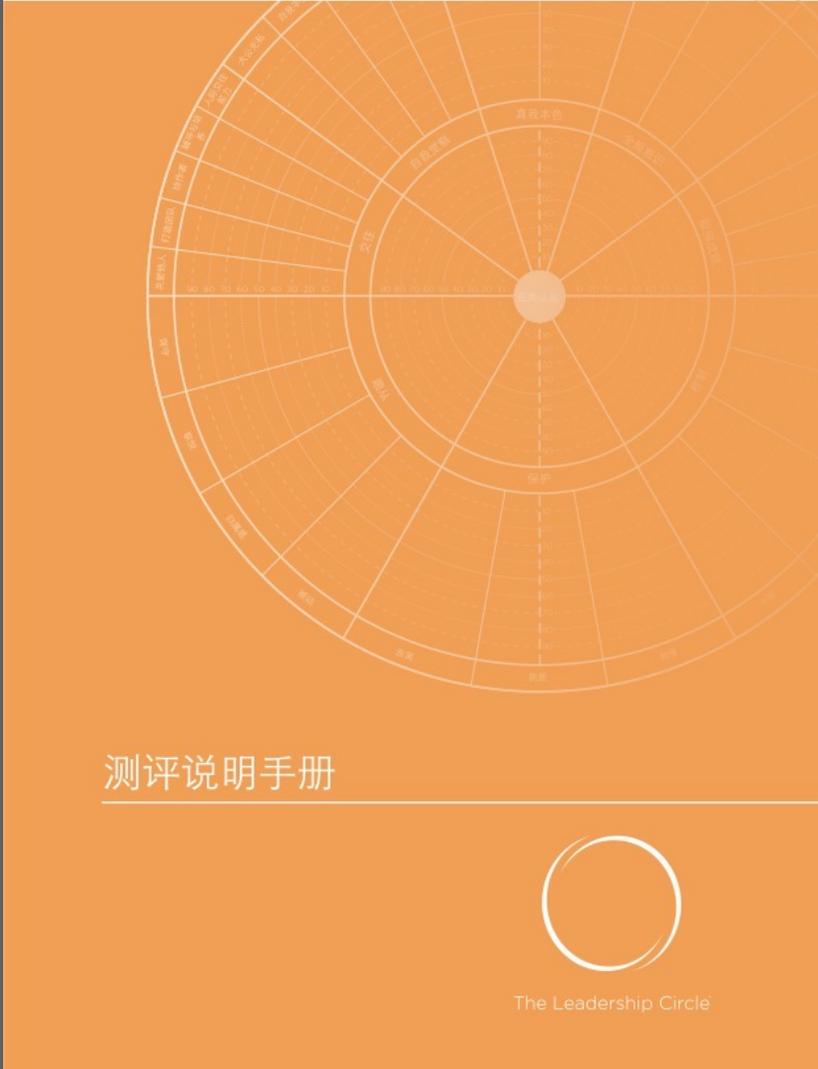
测评结果并不是关于你的真相，而是需要审视的指标…

- 有些看上去准确
- 有些看上去不准确
- 测评是一个契机，可以引发你一些关键的自我觉察，并以此对你的未来发展带来积极的影响。

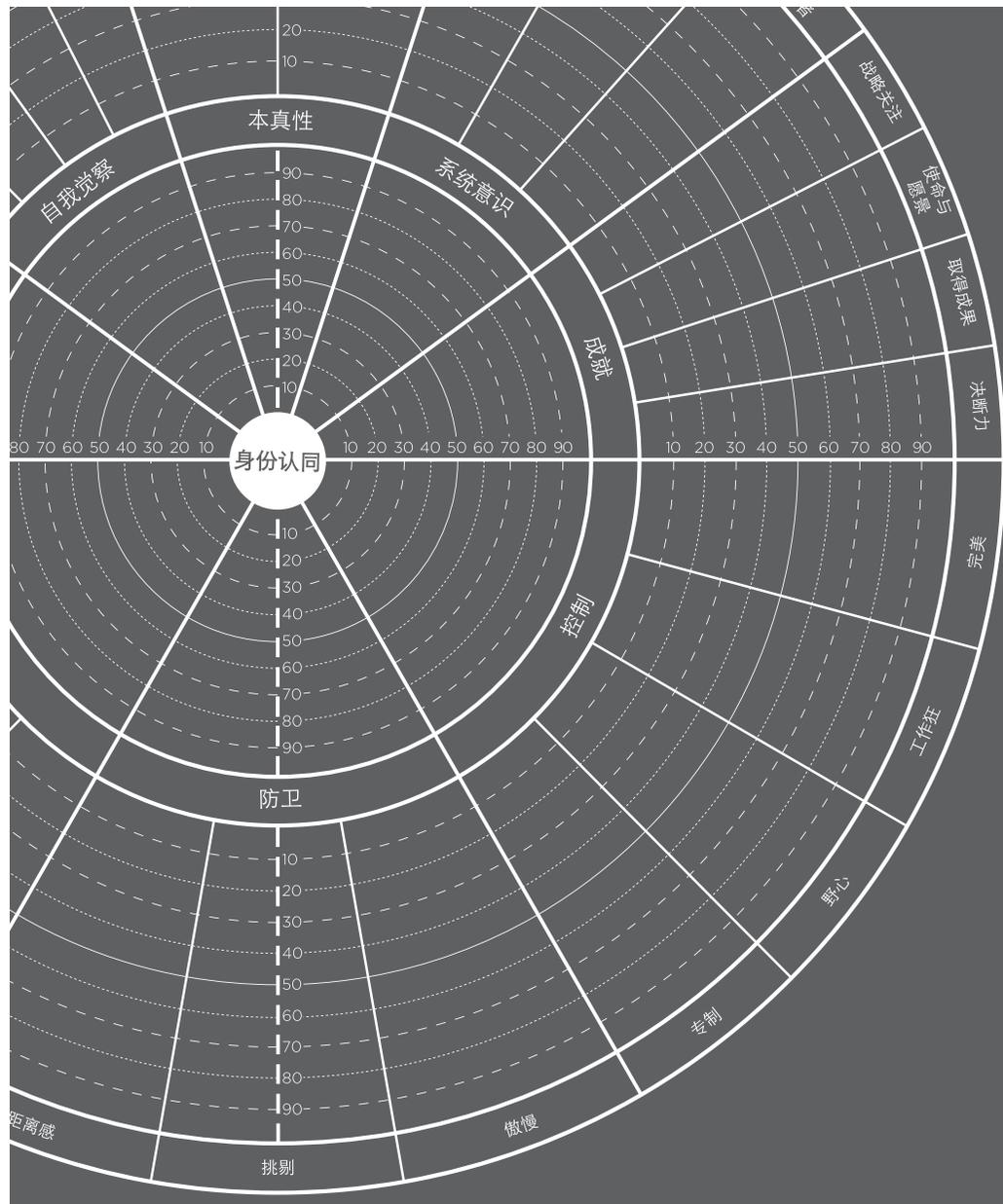
# 概要



- 种瓜得瓜，种豆得豆。
- 如果你没有看到，它就会控制你。如果你看到了，你就可以管理它。
- 从用于学习的角度来看，你的测评报告简直堪称完美。
- 不必执着于细节，相信报告中浮现的模式



# 测评说明手册



LEADERSHIP  
CIRCLE PROFILE™  
全景领导力测评

## 反思学习小组



The Leadership Circle®



明天见

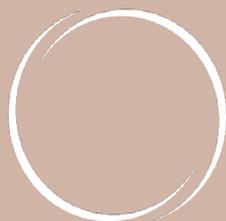


# LEADERSHIP CIRCLE PROFILE™

全景领导力测评  
认证课程

第4天

推动领导者的意识进化



The Leadership Circle®



# 日程安排

## 第四天

心情入驻

从创造性到整合性

报告解读练习第二轮

午餐

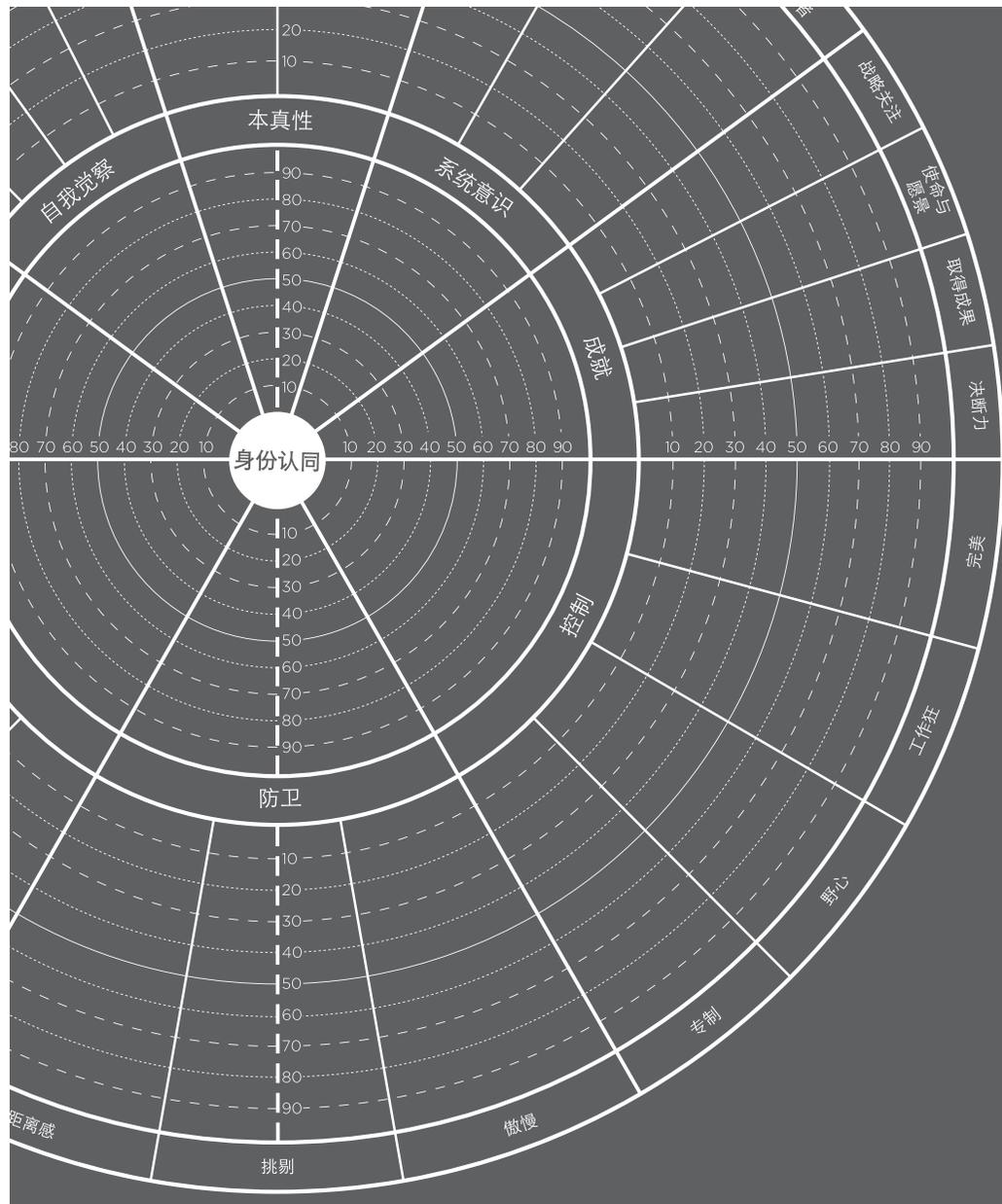
认证后续支持

中层管理者版本&团体汇总报告

集体领导文化测评（CLA）及领导力发展体系（TLS）

从反应性到创造性的发展历程

结束感言



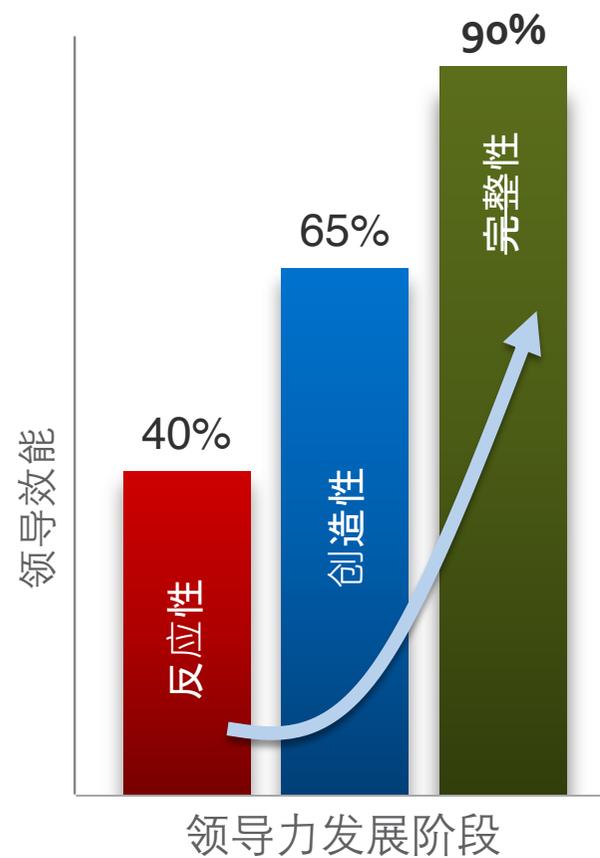
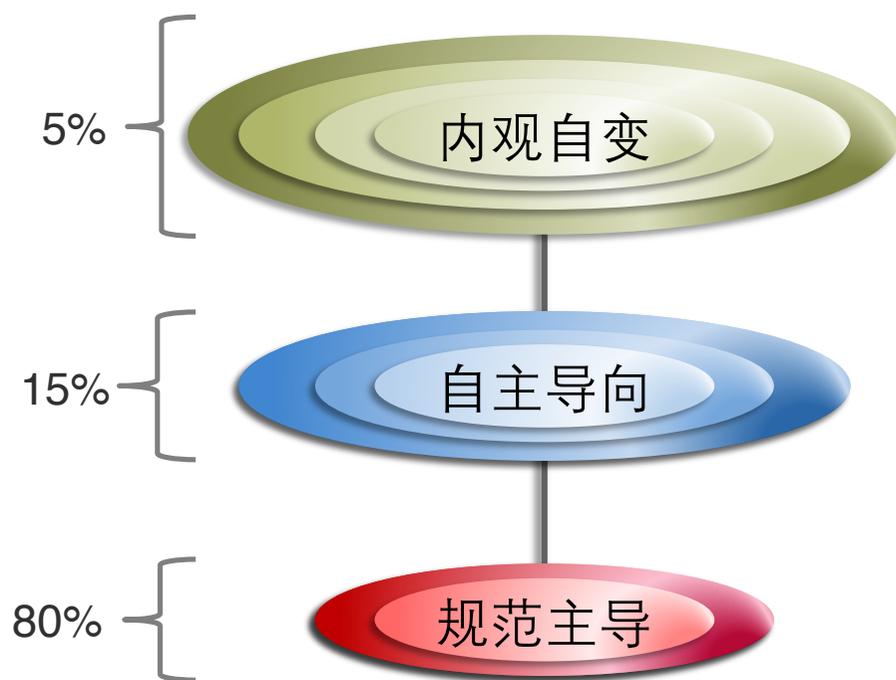
LEADERSHIP  
CIRCLE PROFILE™  
全景领导力测评

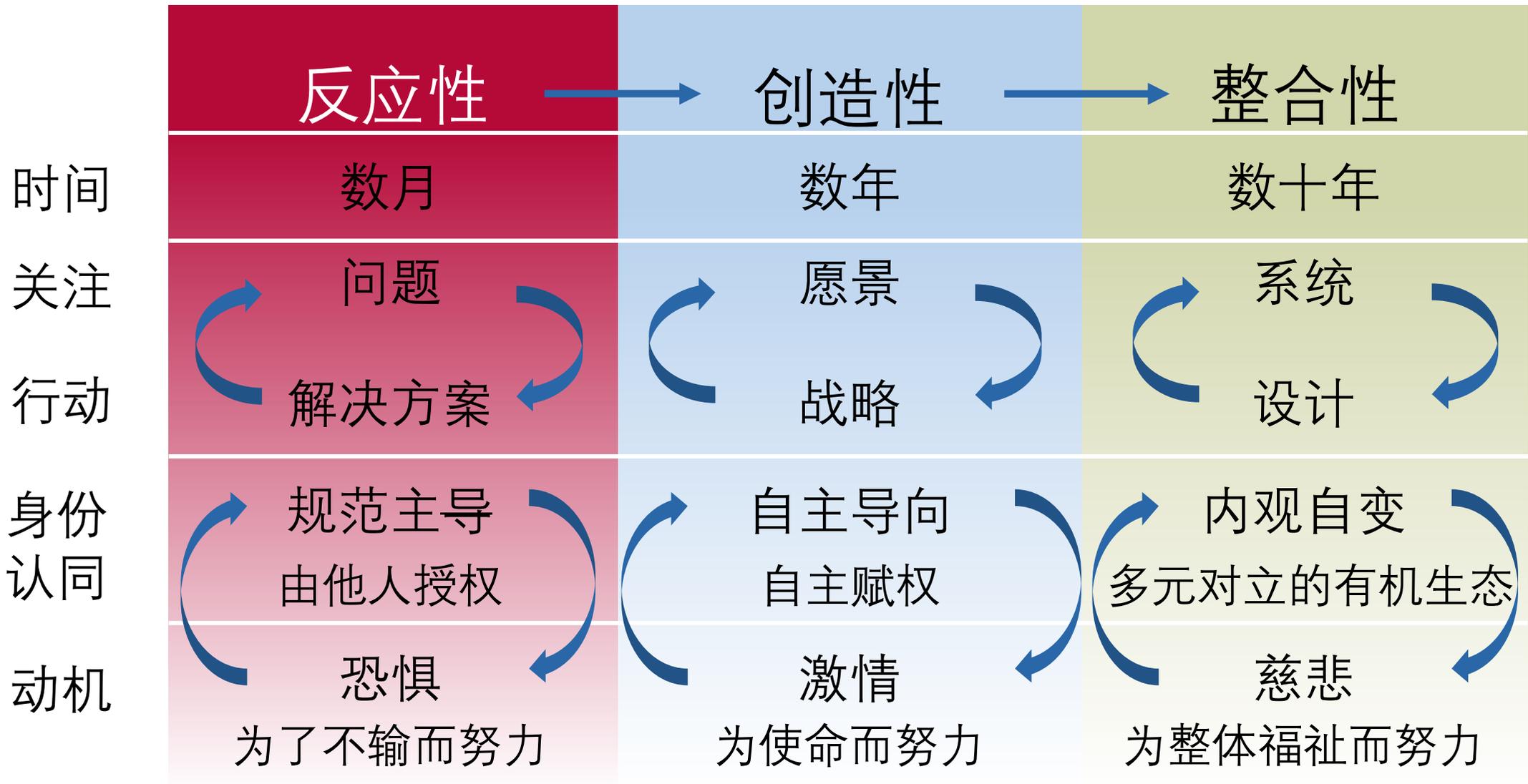
## 整合性领导力视频



The Leadership Circle®

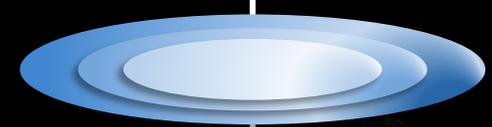
# 领导力发展阶段





上升  
气流  
+

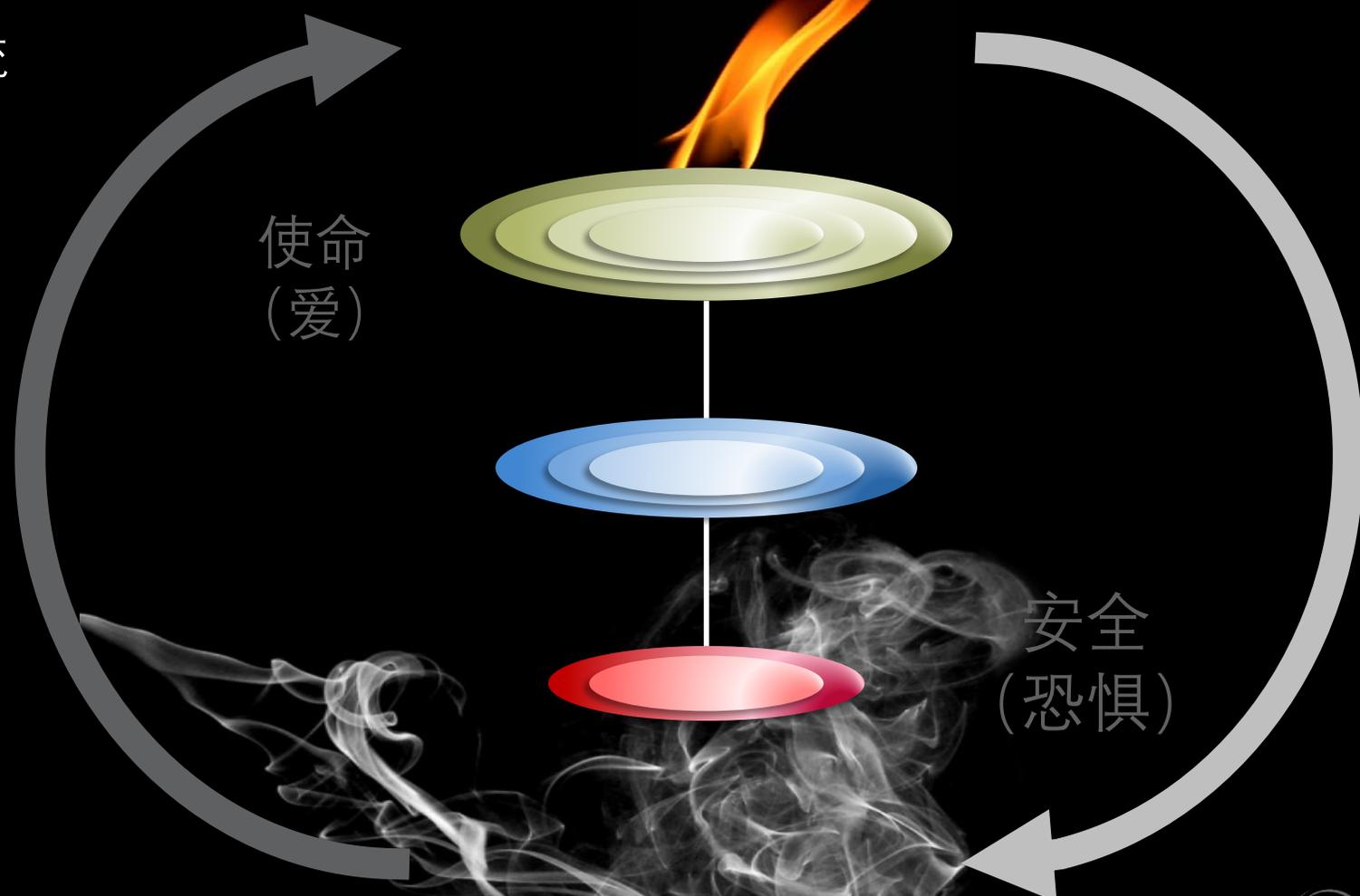
使命  
(爱)



安全  
(恐惧)



下降  
气流





# 阴影标示

关系

身份

本真性

自我觉察

相处能力

顺从

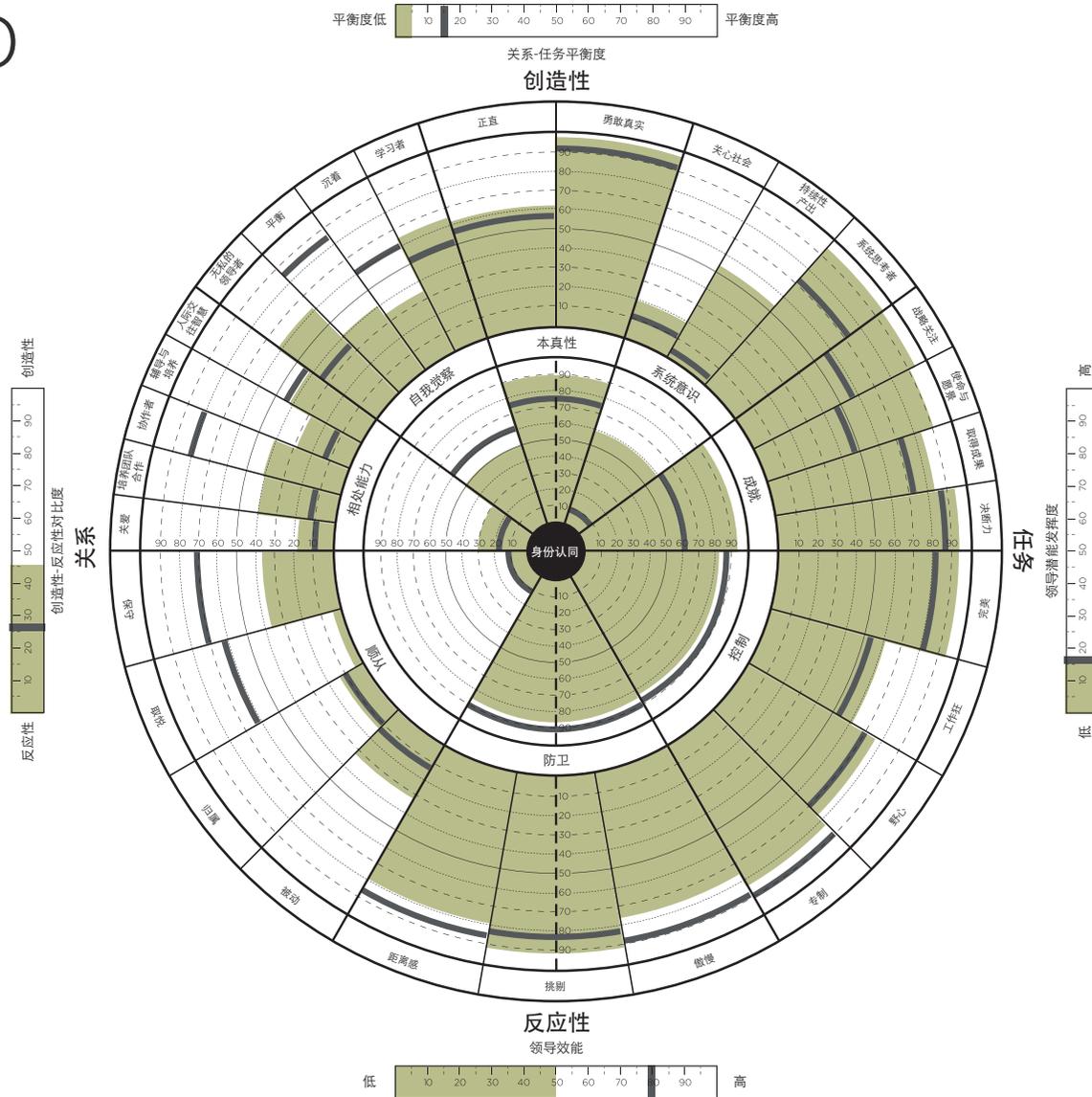
防卫

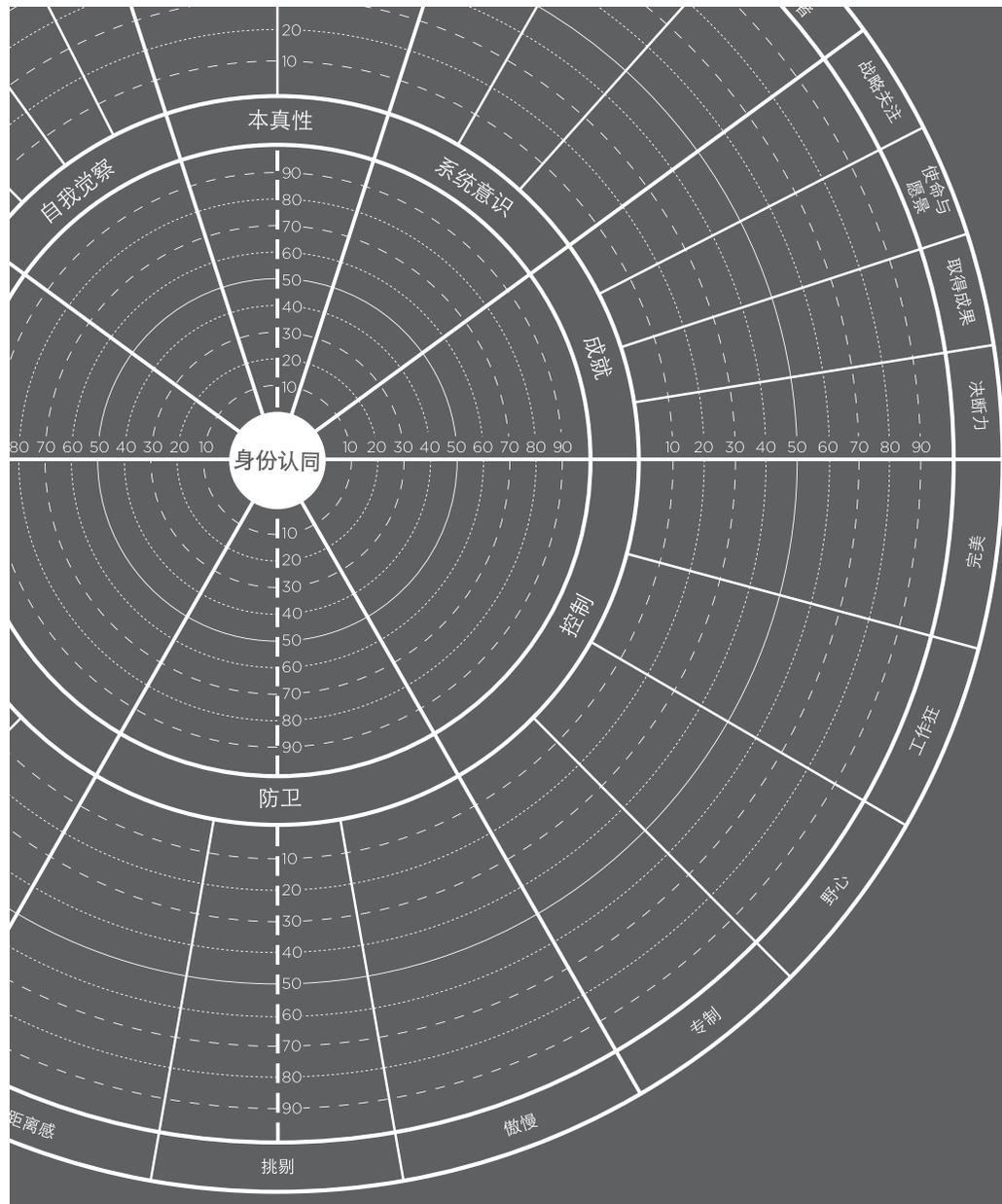
领导  
人际  
引导  
培养  
协作  
培养  
合作  
关爱  
保守  
取悦  
归属

20  
10  
90  
80  
70  
60  
50  
40  
30  
20  
10  
90  
80  
70  
60  
50  
40  
30  
20  
10  
20

策略关

# 范例：CFO





LEADERSHIP  
CIRCLE PROFILE™  
全景领导力测评

# 全景领导力测评 (LCP) 报告解读第二轮



The Leadership Circle®

1

增进信任、建立联结  
并申明保密原则

2

讲解LCP报告解读流程—邀请客  
户分享其对LCP测评的期待和  
初衷

3分钟

3

请客户概述其所处的业  
务环境：挑战、目标、  
评估人的选择等等

10分钟版

4

生命故事回顾/模式与习惯（关键的影响  
者和塑造者）

- 早期/人格形成期：家庭影响/价值观/文化影响/教育经历/成长地点等
- 事业发展：经验教训、关键人物等
- 近年：事件、人物等

5

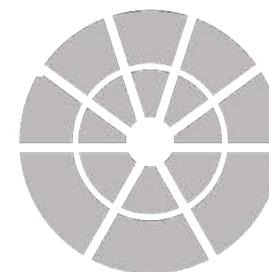
讲解LCP报告的结构  
(LCP报告在这可以起  
到很大作用)

7分钟版

1. 惊讶的地方
2. 确认的地方
3. 要着重讨论的地方？

请客户阅读评语，然后向  
其展示报告并邀请客户自  
己做出解读

# 解读 步骤



30分钟

7

与客户一起探索

- 倾听其中的可能性，并提问题来澄清和加深理解
- 探索：自我认知和他人认知之间的差距，反应性与创造性之间的动态变化
- 随着探讨的进程分享你的看法，相信你的直觉，随时验证第六感
- 留意且明了对话过程中涌现的主题，而不只是关注报告本身
- 探索：客户的领导力品牌以及客户改变或不改变的风险。
- 要注意，切记你是与客户共同探索（而非对其无所不知的专家）

5分钟

8

以觉察练习作为作业，  
结束解读

## A轮解读 120 - 90分钟

带领客户了解自己的测评报告—评语、总图和如何阅读分项数据(至少完成一项)

客户意识到测评报告至少在几个方面反映出自己在现实中的举动

客户有能力反思评语、总图和分项数据

带领客户了解报告解读指南

布置觉察练习

## B轮解读 90 - 60分钟

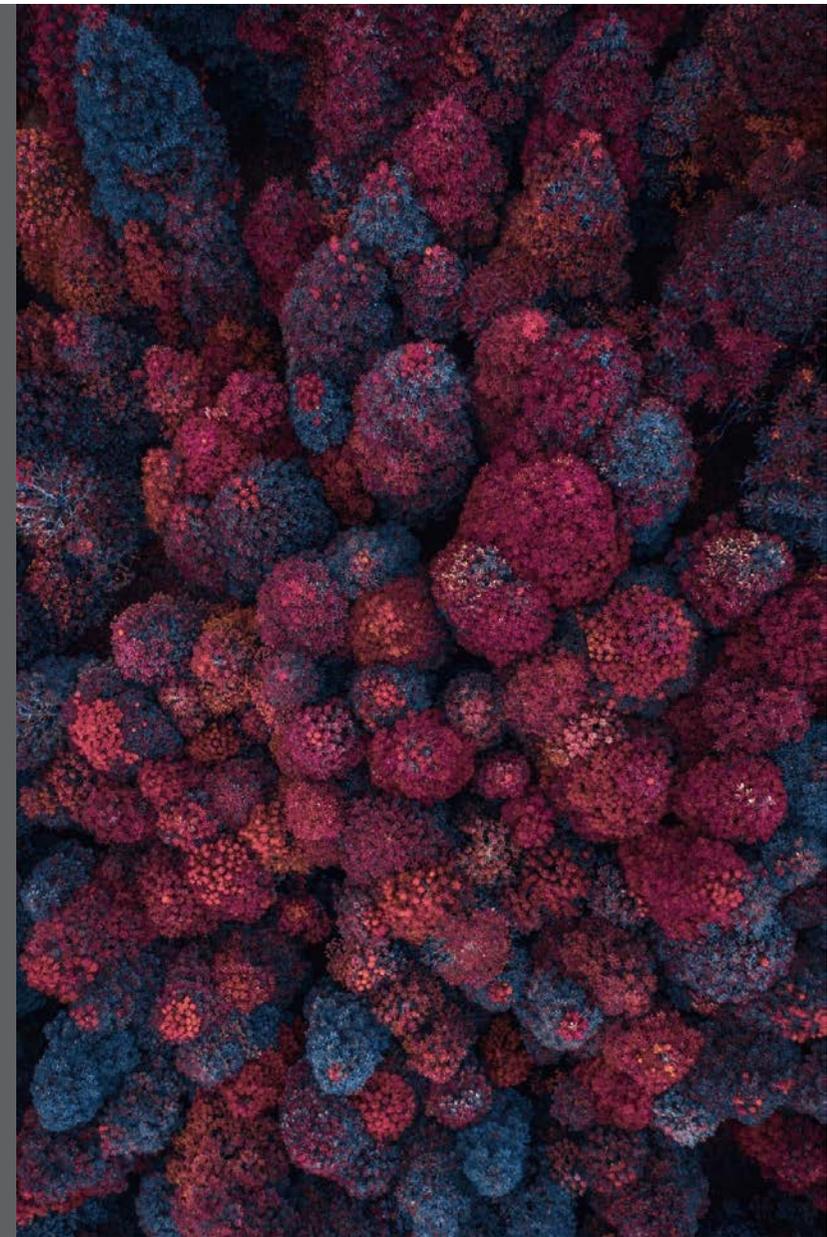
跟进觉察练习的落实情况，了解客户对数据更充分探索后的结果，解答客户问题

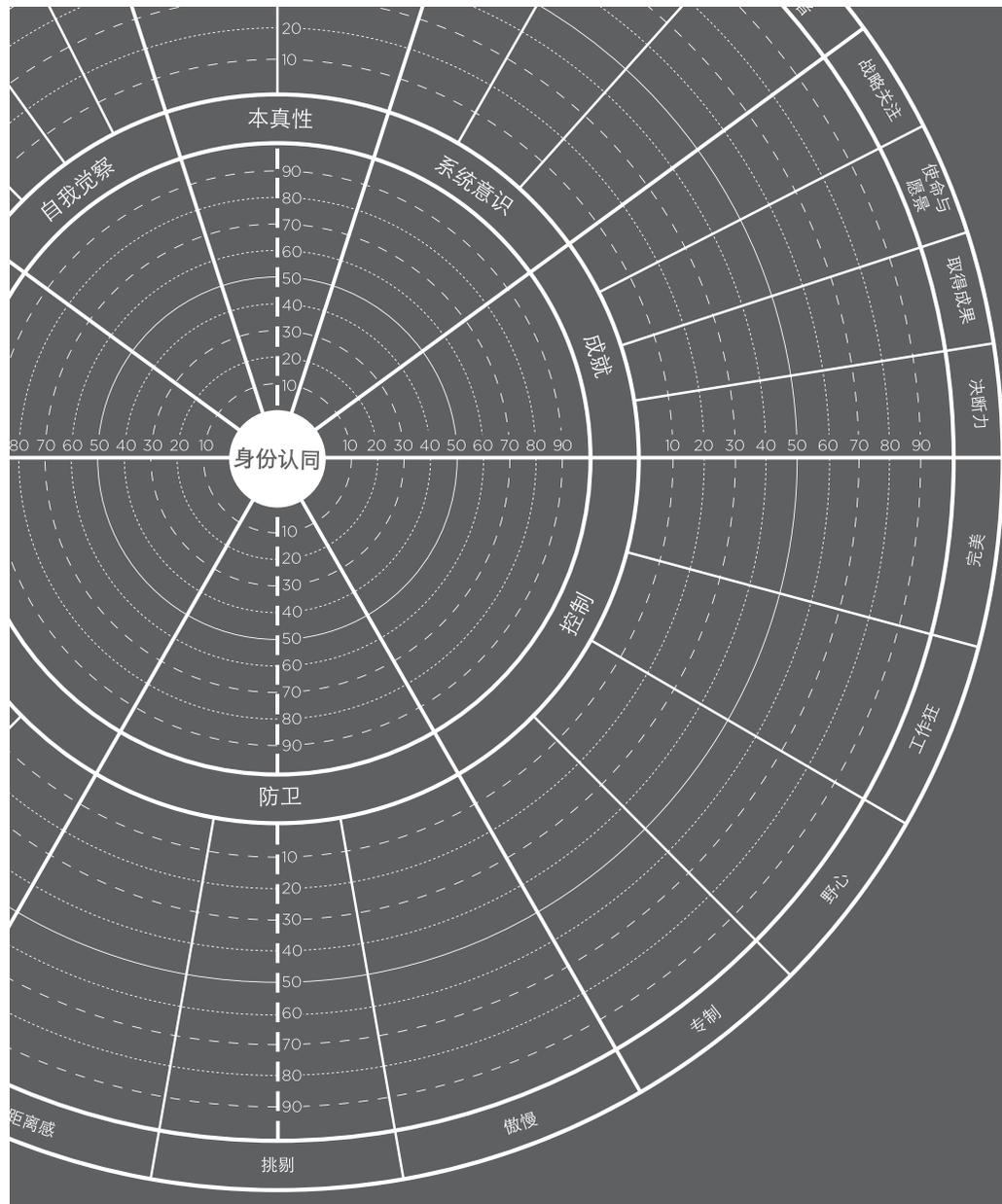
更加深入地探索数据，研究其中是否有此消彼长的效果

探讨成长边际可能在哪里，可以在创造性维度选取2-3个点，反应性维度选取1-2个点。客户准备度充分的话，可以进一步提炼成“一件大事”

客户准备度充分的话，可以探讨潜在信念和假设

布置觉察练习；客户计划会后与评估者分享的内容





LEADERSHIP  
CIRCLE PROFILE™  
全景领导力测评

# 完成认证后的后续步骤 (亚太区)



The Leadership Circle®

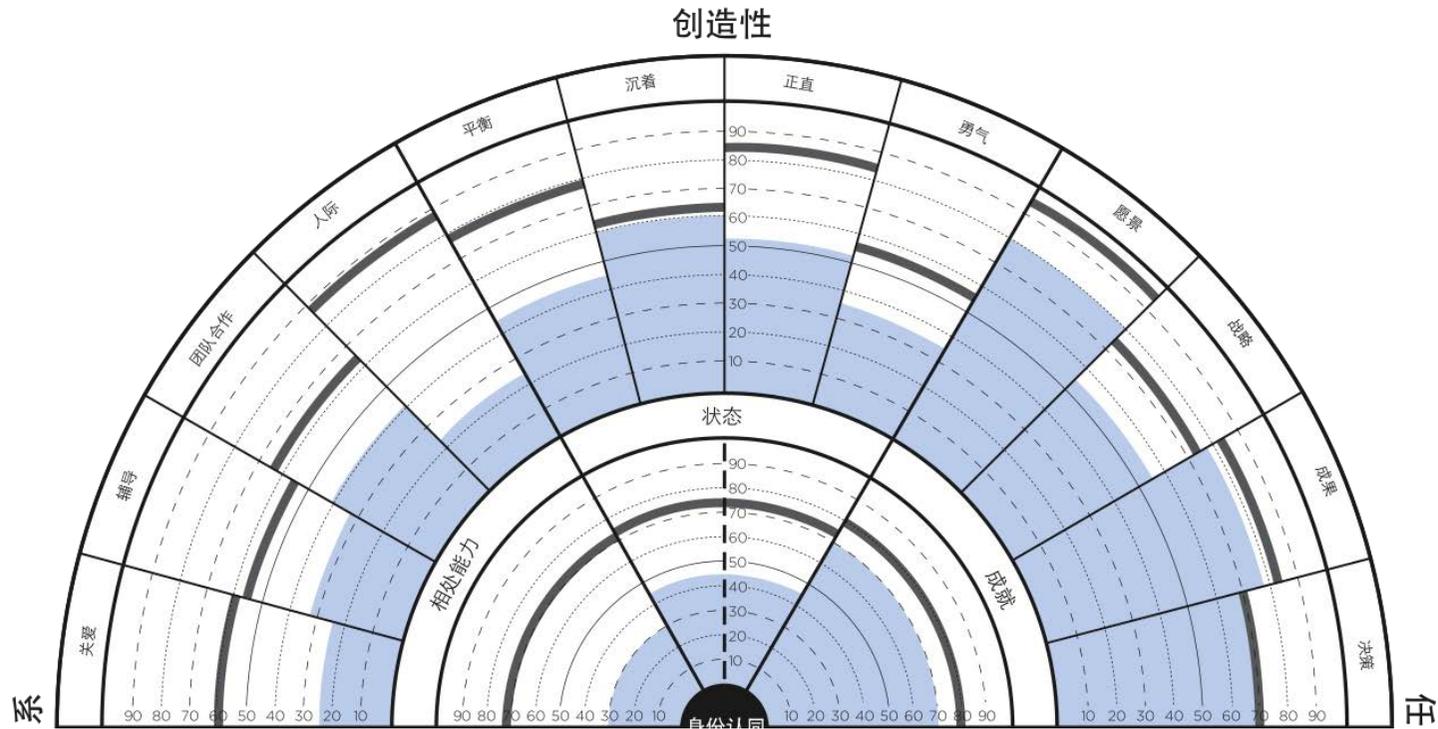


**LEADERSHIP**  
CIRCLE PROFILE™  
MANAGER EDITION

**全景领导力测评**  
中层管理者版本

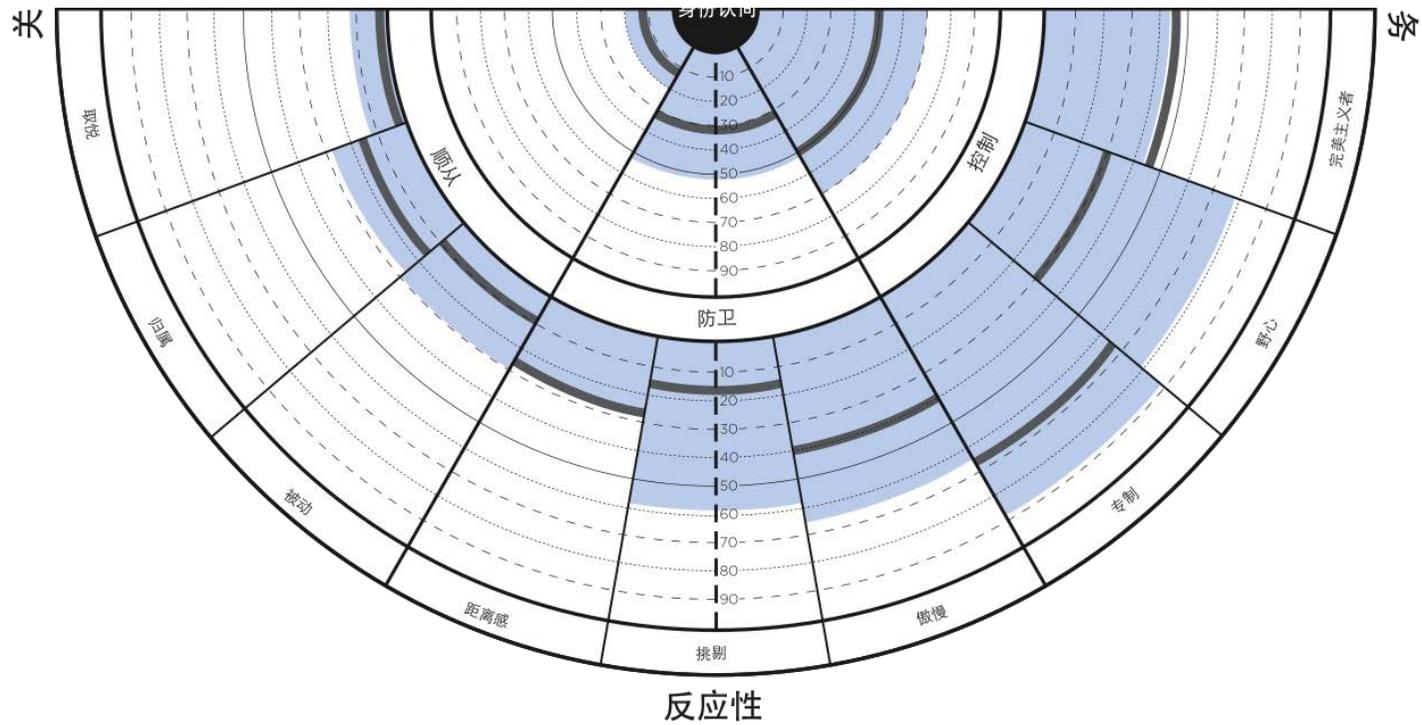
# LCP中层管理者版本 - 创造性

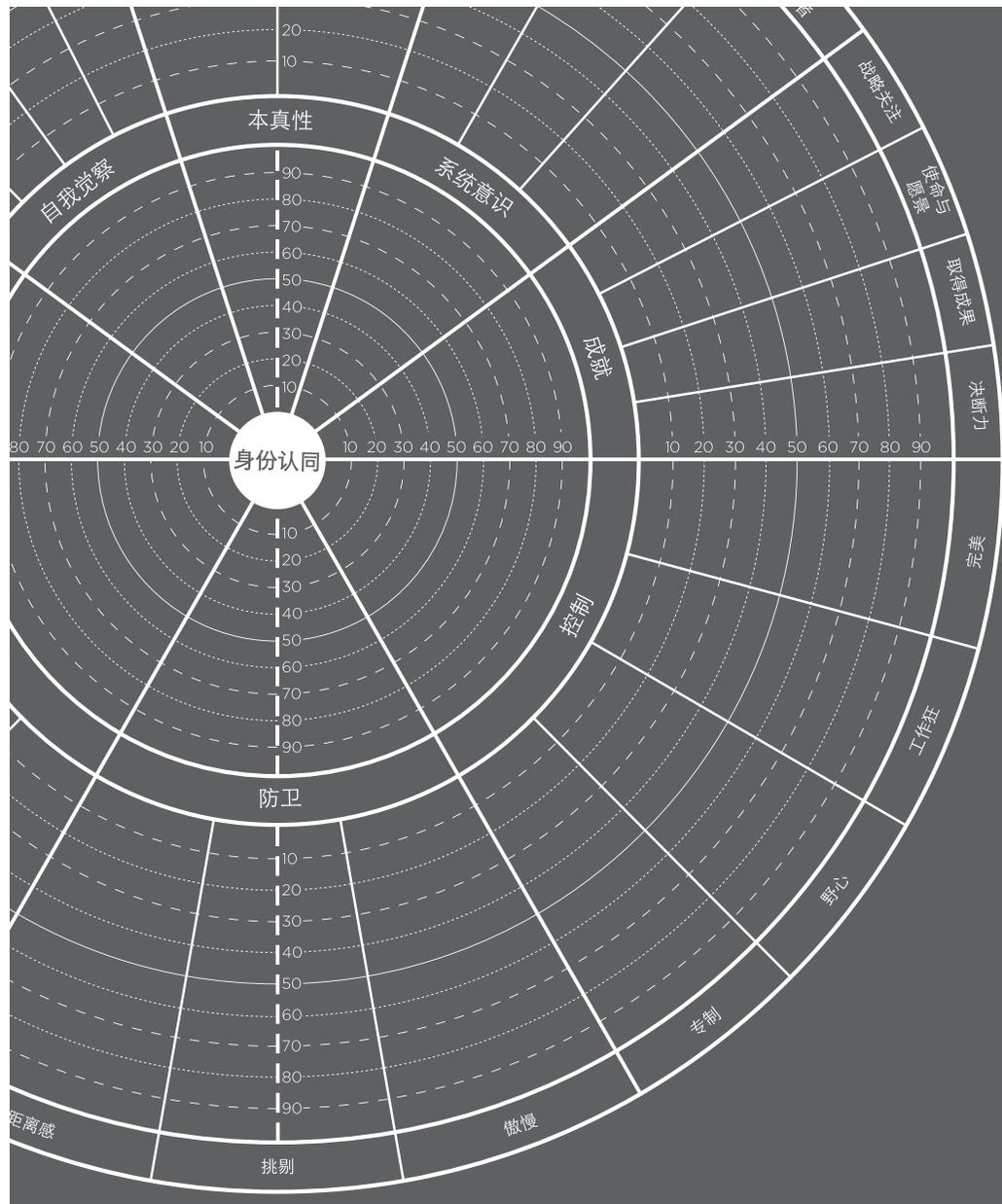
3个创造性概要维度  
12个创造性领导能力



# LCP中层管理者版本 – 反应性

3个反应性概要维度  
9个反应性倾向



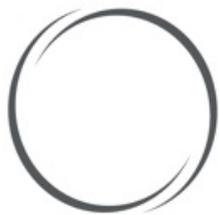


LEADERSHIP  
CIRCLE PROFILE™  
全景领导力测评

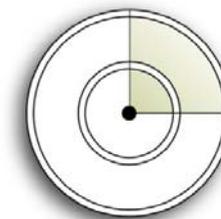
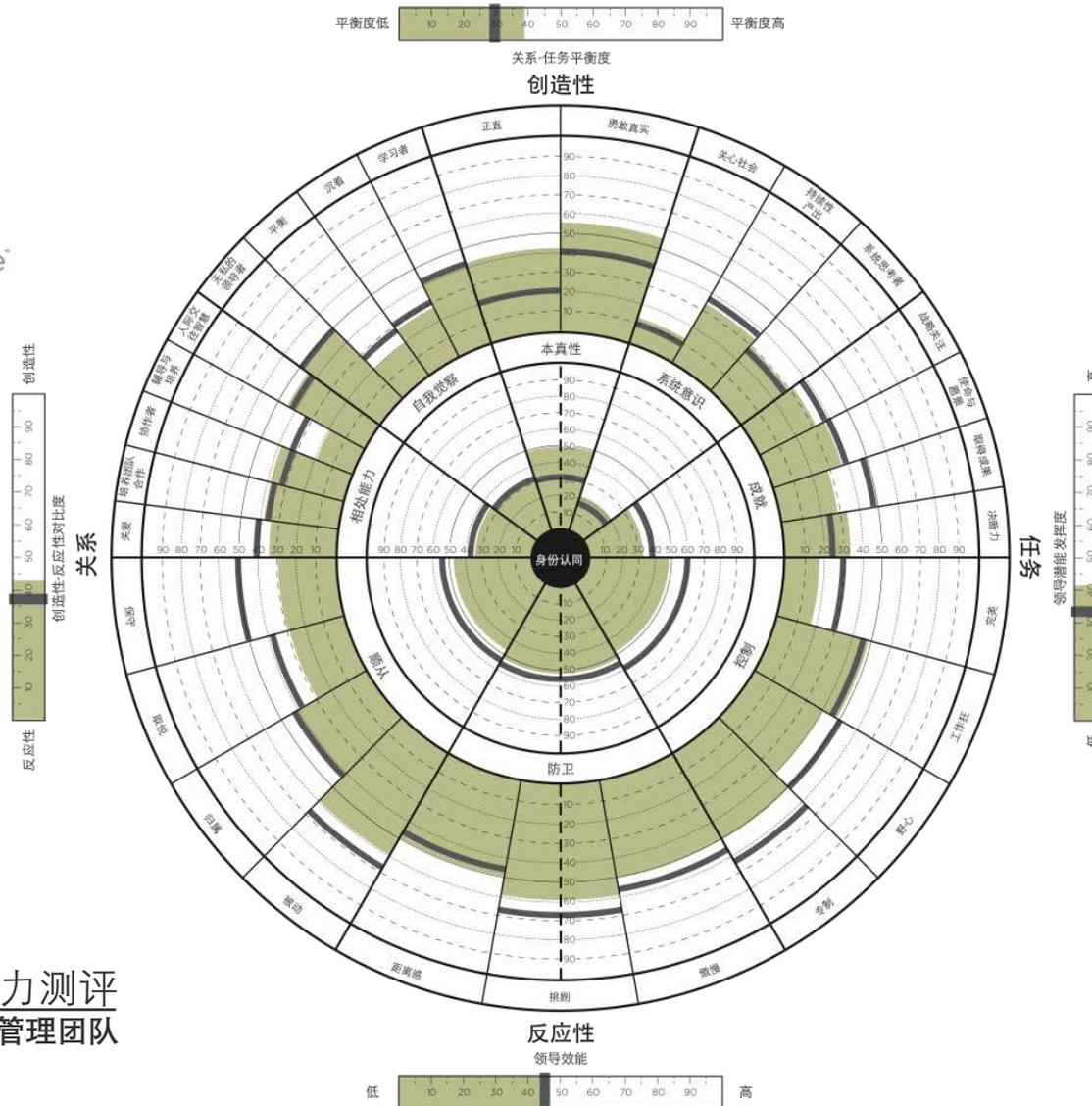
## 团体汇总报告



The Leadership Circle®

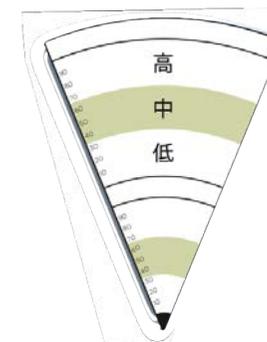


The Leadership Circle™



内外相嵌的两个圆圈

内圈中标出的是这一内圈维度中所包括的所有外圈维度的汇总性百分位得分。



百分位得分：  
 高：66%到100%之前的得分为高分区，此维度是被测者的优势。  
 中：33%到66%之间的得分代表被测者在此维度有一定优势，同时也存在提升空间。  
 低：33%以下的得分为低分区。

— 自评得分  
 ■ 他评得分

全景领导力测评  
 报告样本示例：高层管理团队

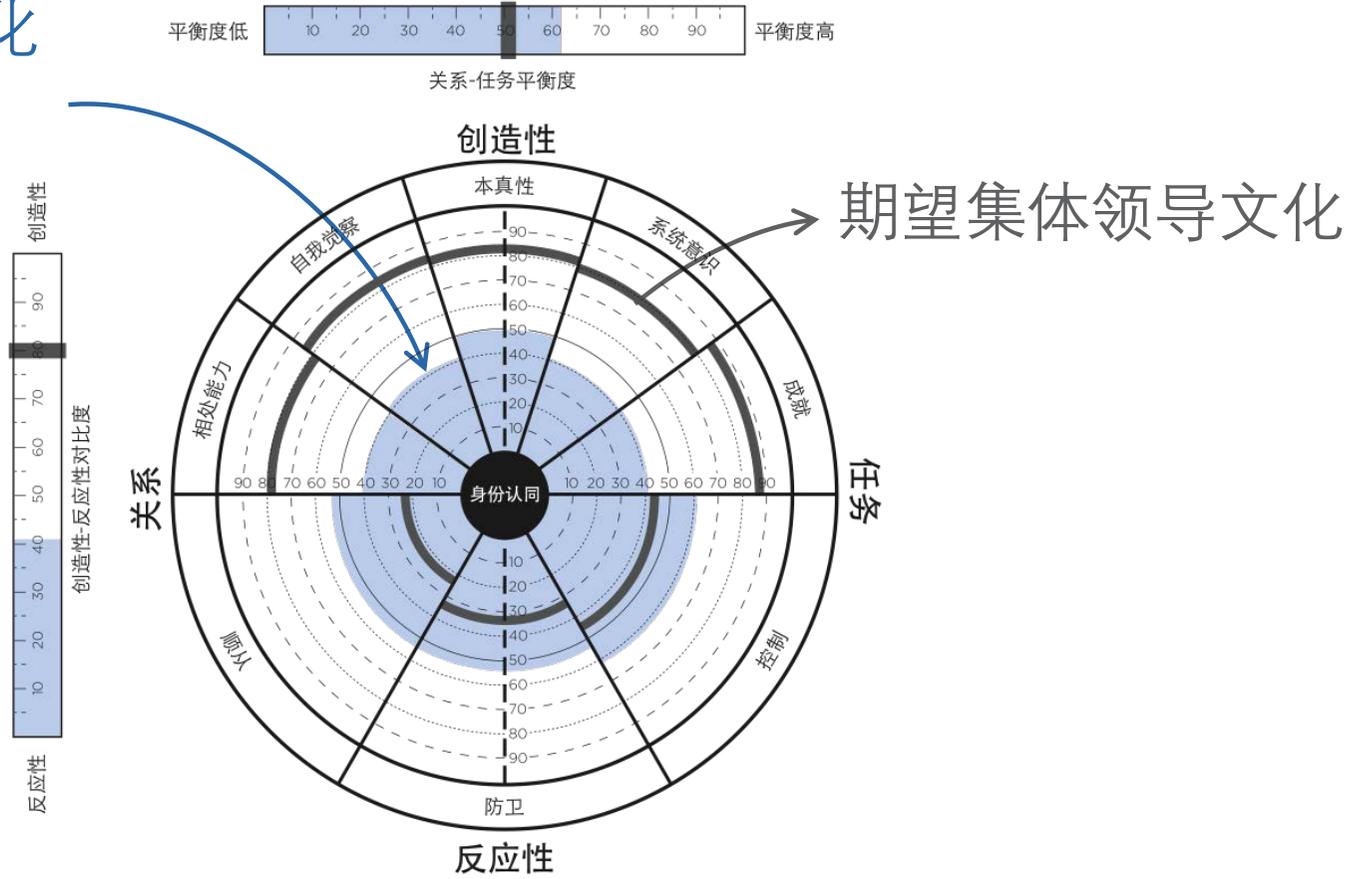


COLLECTIVE  
LEADERSHIP  
ASSESSMENT™

全景领导力测评  
集体领导文化测评

# 集体领导文化测评示例

## 实际集体领导文化





LEADERSHIP  
SYSTEM™



The Leadership Circle®



# LEADERSHIP SYSTEM™



LEADERSHIP  
CIRCLE  
PROFILE™  
COLLECTIVE  
LEADERSHIP  
ASSESSMENT™

PROMISE OF  
LEADERSHIP™  
1/2 Day - 1 Day Workshop  
Profile Debrief

ONE BIG  
THING™  
LEADERSHIP  
DEVELOPMENT  
PLAN™



Leader To  
LEADER™ 01

Leader To  
LEADER™ 02

Leader To  
LEADER™ 03

Leader To  
LEADER™ 04

Leader To  
LEADER™ 05

Leader To  
LEADER™ 06

Leader To  
LEADER™ 07

Leader To  
LEADER™ 08

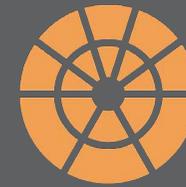
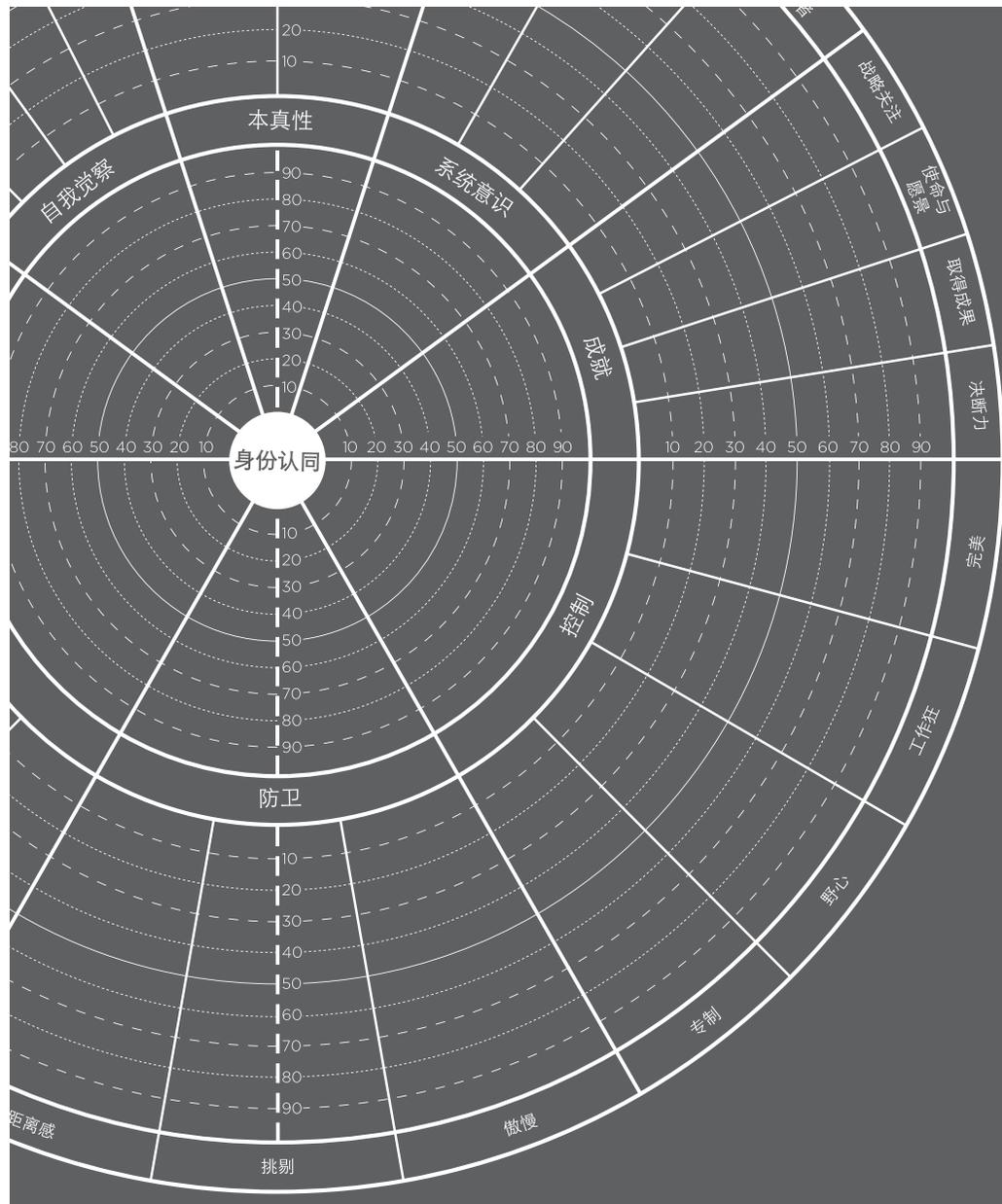
PULSE™  
01

PULSE™  
02

PULSE™  
03



The Leadership Circle



LEADERSHIP  
CIRCLE PROFILE™  
全景领导力测评

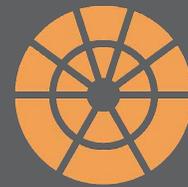
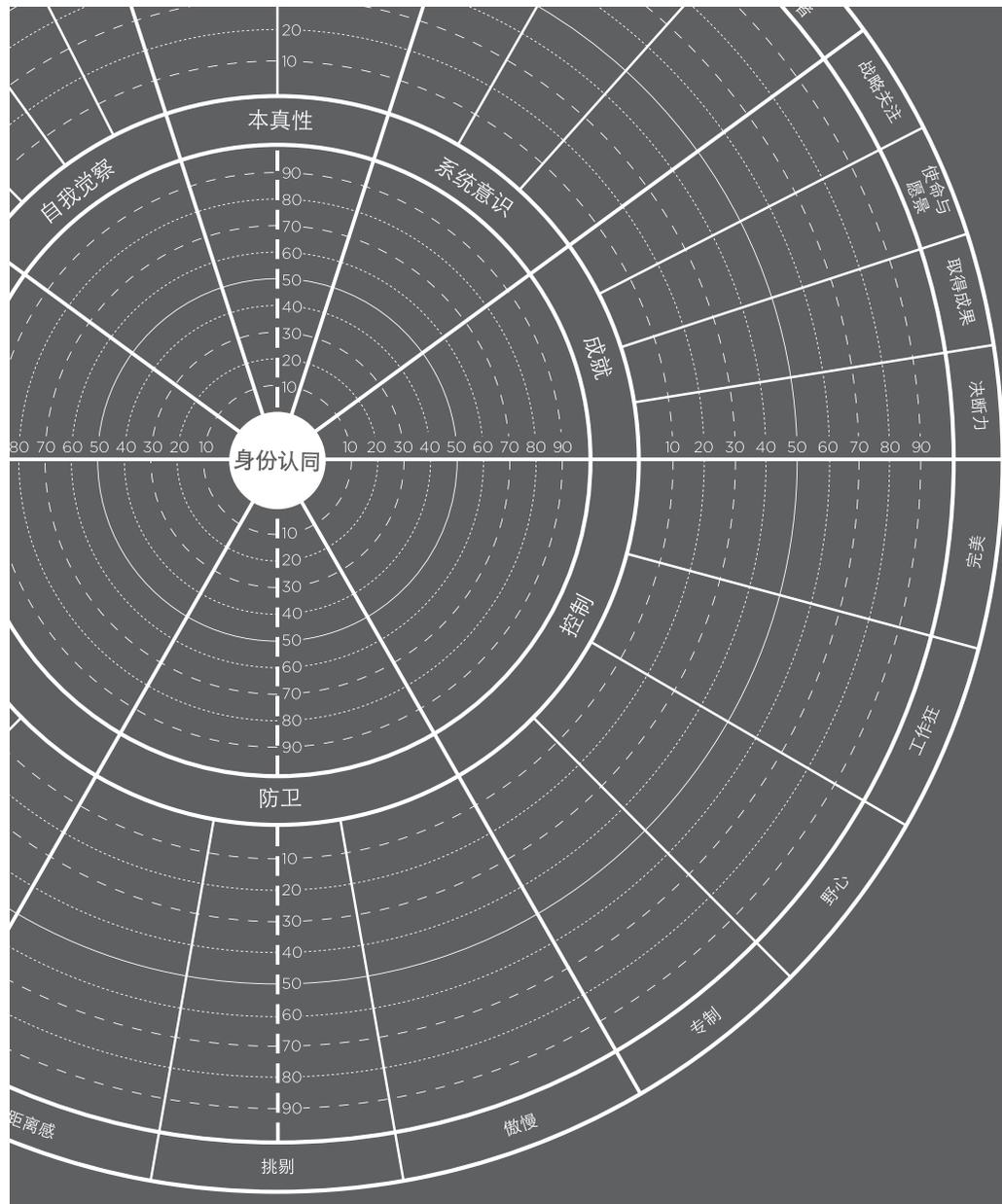
## 发展历程



The Leadership Circle®



反应性教练

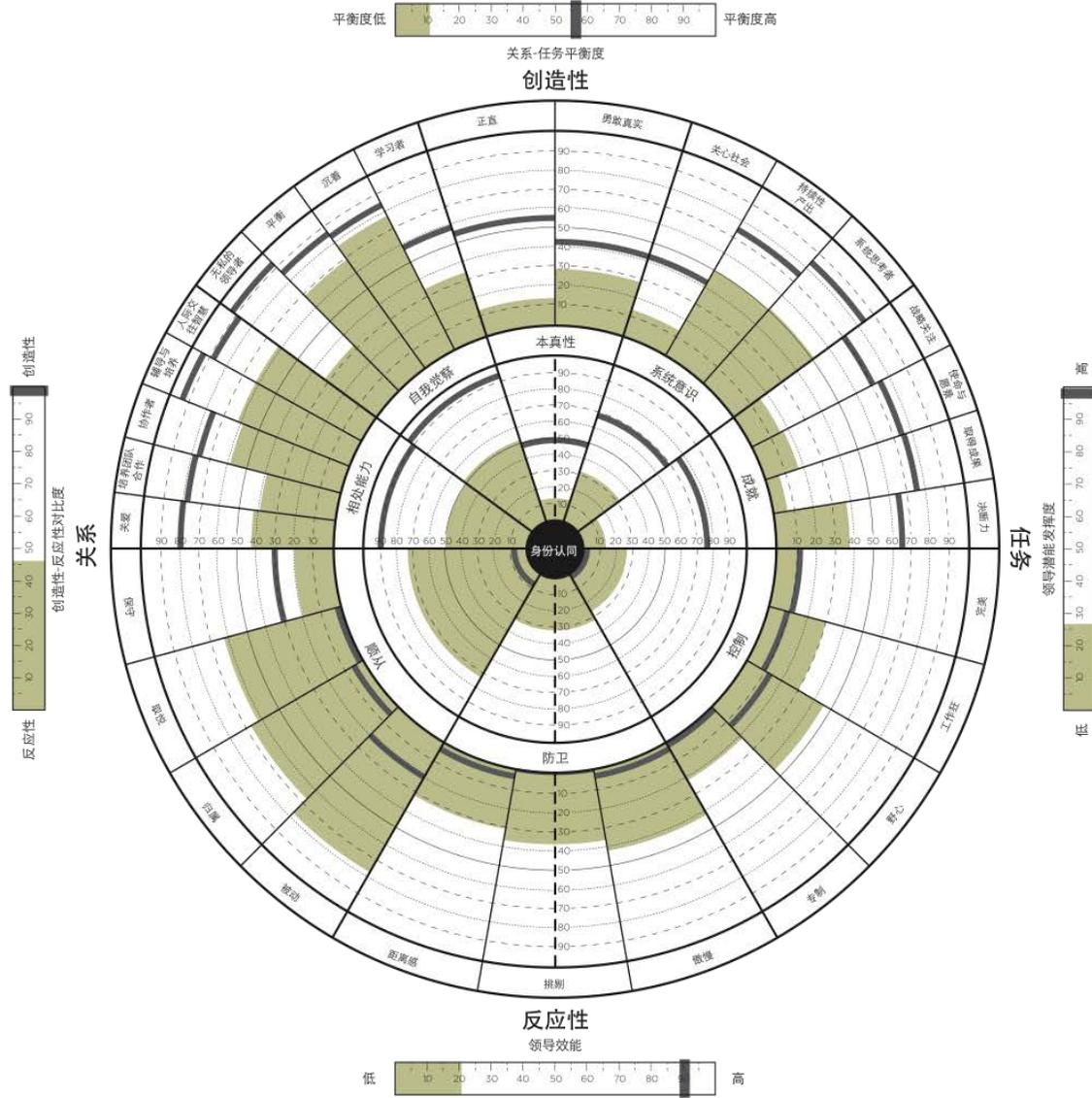


LEADERSHIP  
CIRCLE PROFILE™  
全景领导力测评

发展历程  
历经多次测评

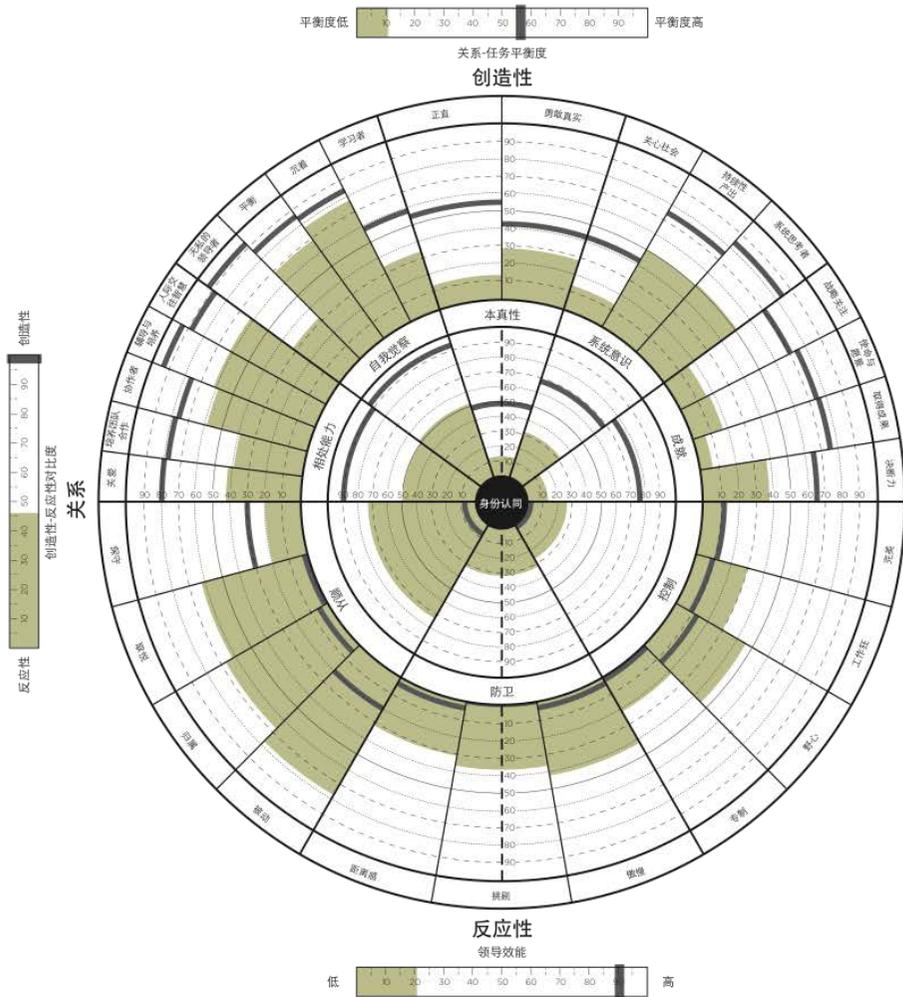


The Leadership Circle®

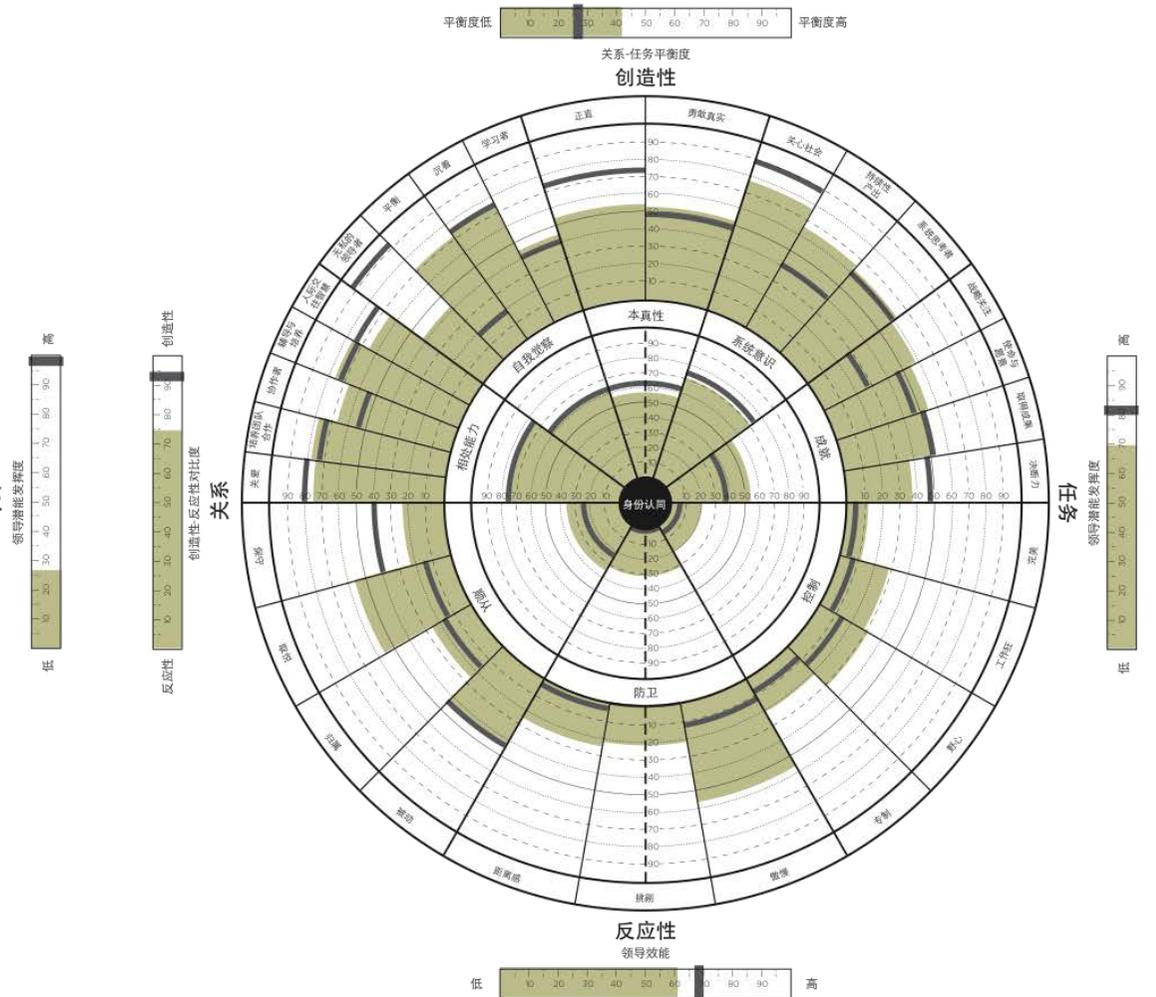


琳达 2008



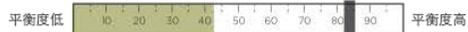


琳达 2008



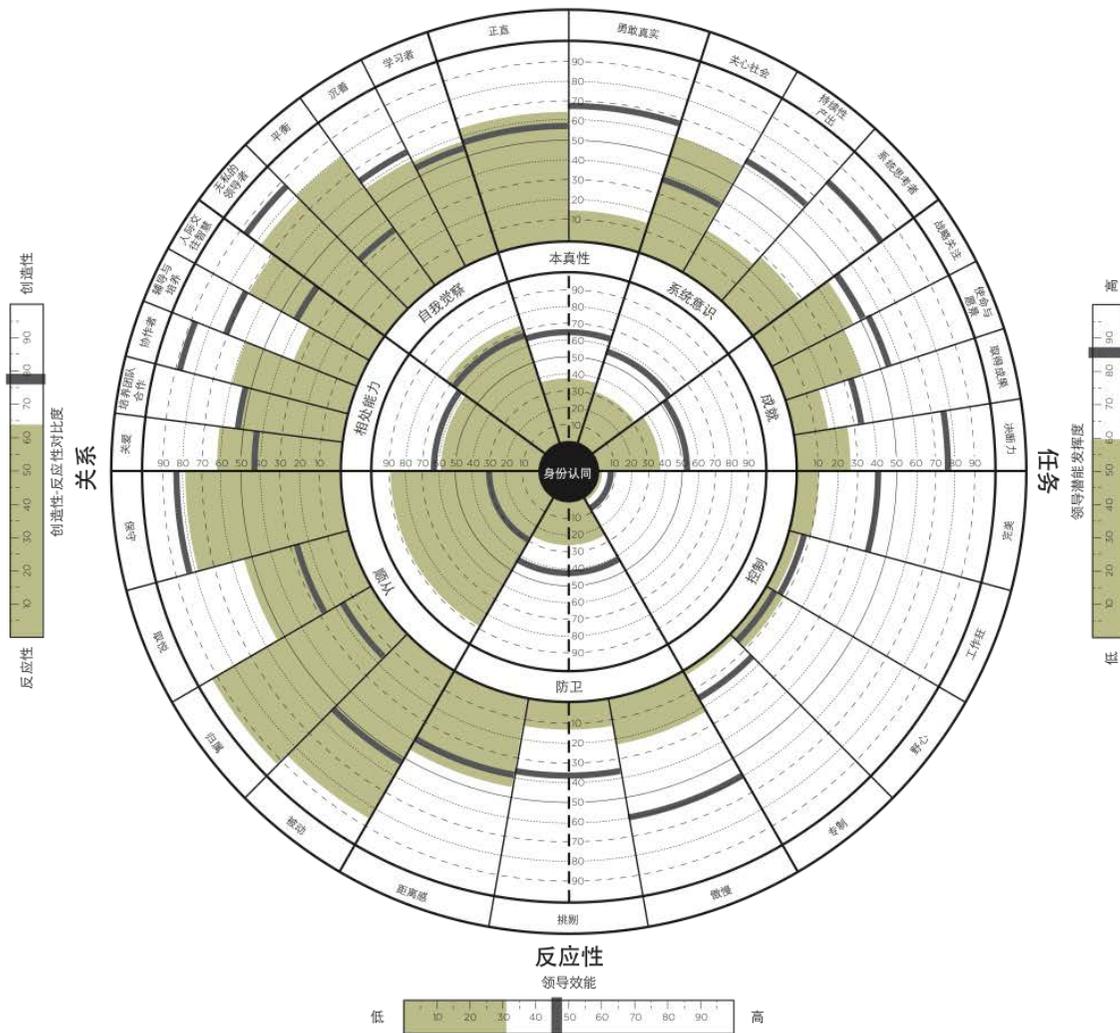
琳达 2010





关系-任务平衡度

创造性



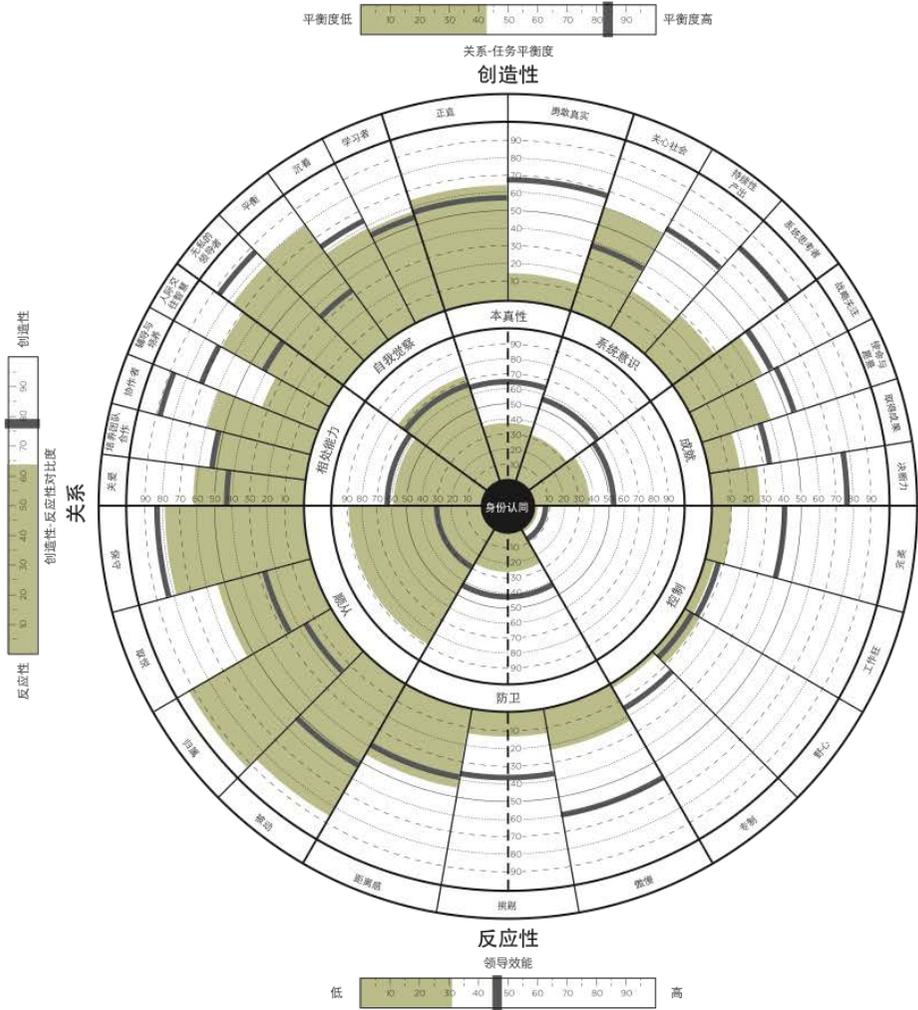
反应性

领导效能

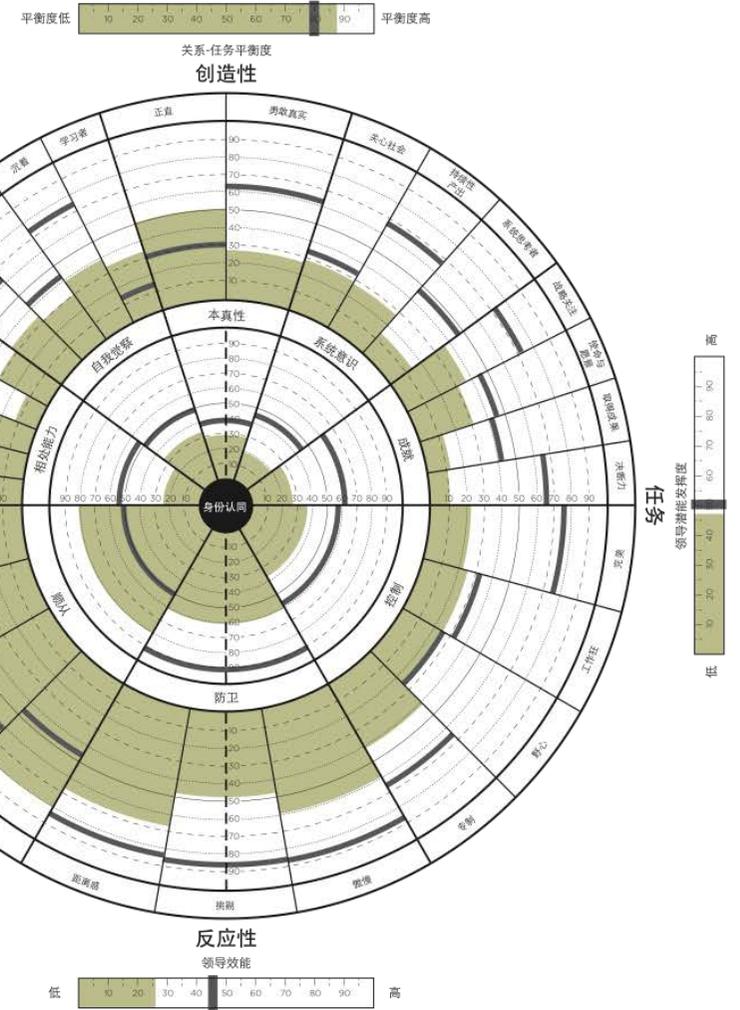


麦克 2008



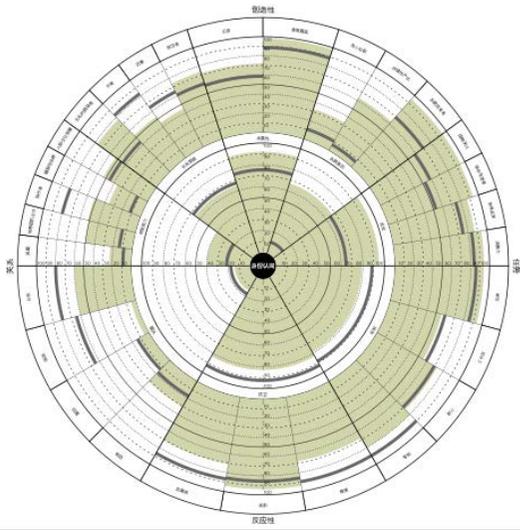


麦克 2008

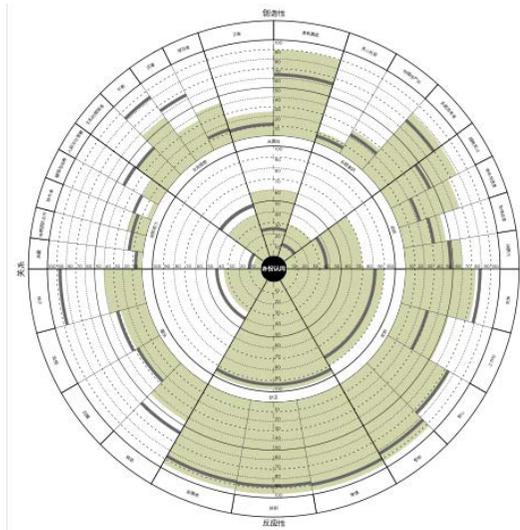


麦克 2010

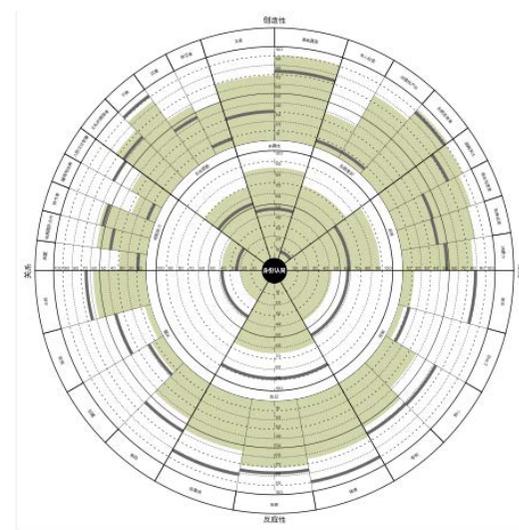
# 10年发展历程



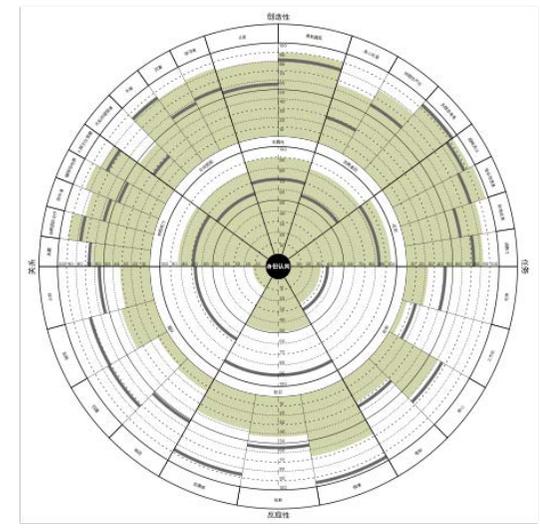
2007



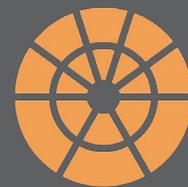
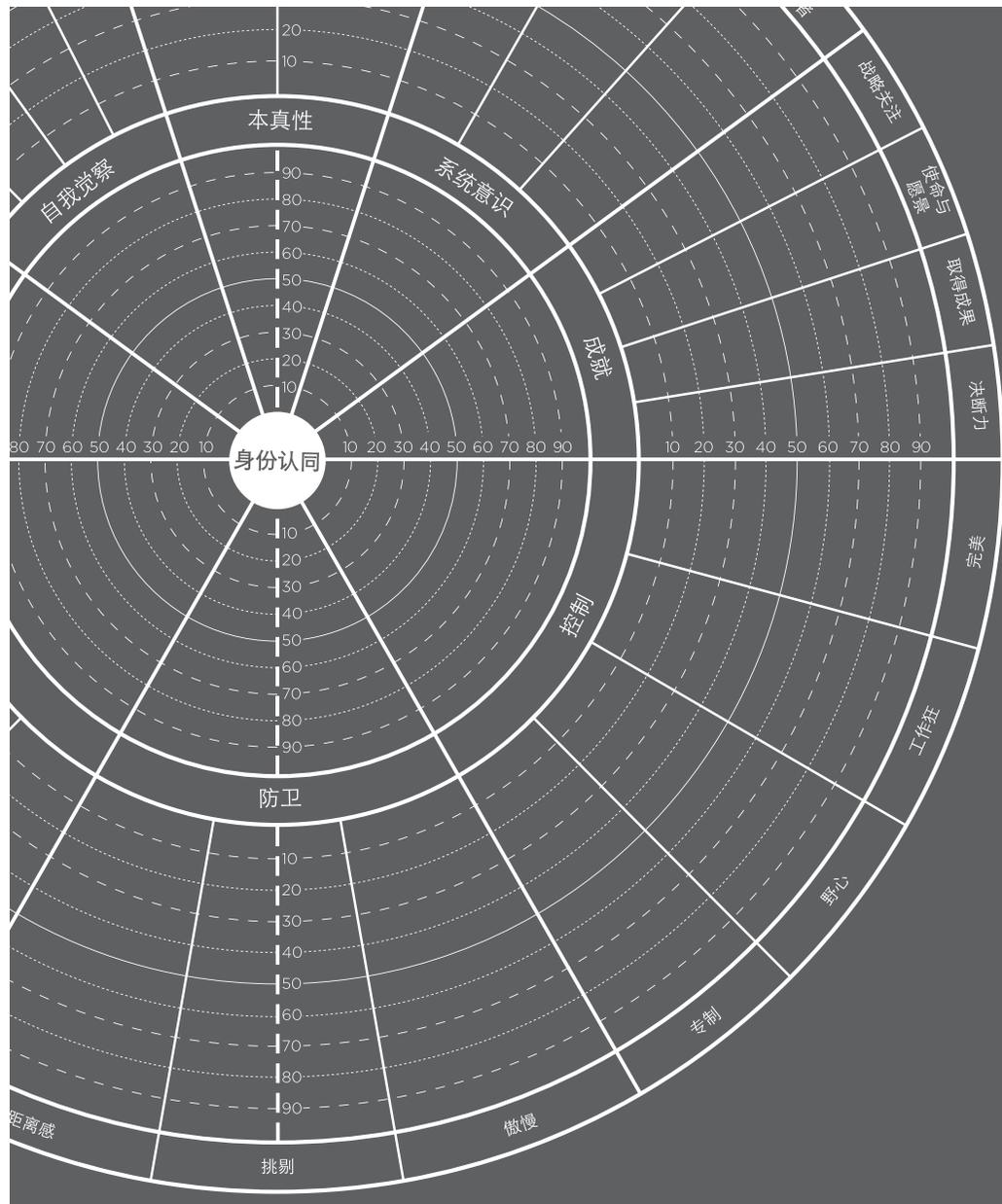
2011



2013



2017



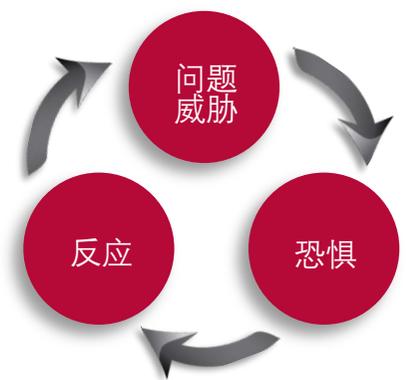
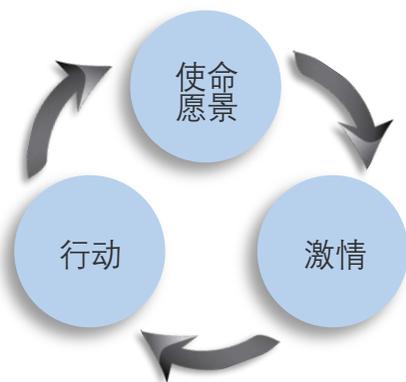
LEADERSHIP  
CIRCLE PROFILE™  
全景领导力测评

## 发展历程 从反应性到创造性



The Leadership Circle®

# 从反应性向创造性发展



7. 更新自我叙事 — 将自我认知的收获融入新的自我叙事

6. 创造结果 — 产生成果

5. 尝试&巩固 — 推动成长边际的内在功课

4. 启示性问题#2 — 我正在尝试创造什么？

3. 澄澈中正地作出回应 — 自我关爱&自主

2. 自我觉察的内在功课 — 看到&允许

1. 启示性问题#1 — 我在做什么？

# 顺从

问题：销售额下降  
解决方案：制定战略

1. 大家对我提出的战略很抗拒，有些人真的很不高兴。

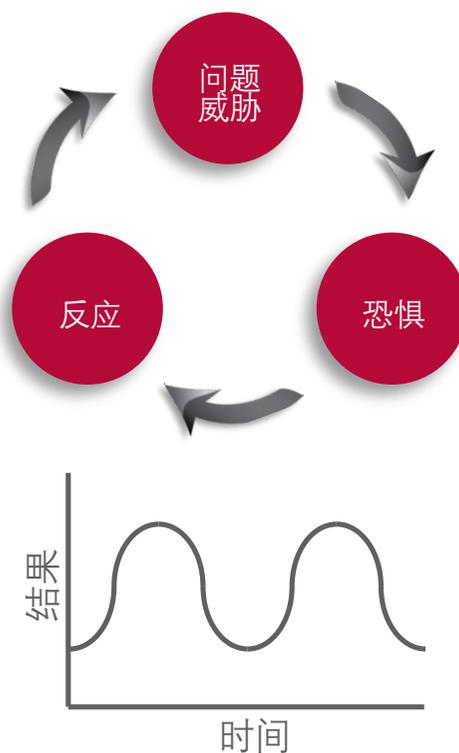
4. 战略被淡化或被放弃，人们转而关注其他事情，不再注意我，冲突消散了。

3. 我放弃坚持这一战略，以妥协来安抚他人，释放出我不会坚守立场、强硬推进的信号。

6. 我告诉自己，得学会挑合适的仗去打，我想知道为什么有些人这么的难对付。

2. 我越来越焦虑。大家开始不喜欢我。现在开会时气氛非常紧张。

5. 和谐再次回归，我感到更平静，与他人联系更紧密，重新感到自己更像是在做自己了。



# 顺从：运用觉察&勇敢真实

**7. 更新自我叙事：**  
我将这一经历构建到我的自我故事也就是我的身份中。

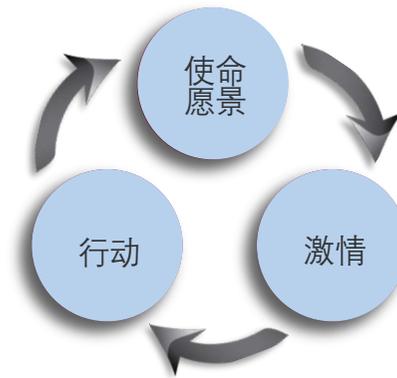
**1. 启示性问题 1：**  
我问自己 *我在做什么？*  
我全然接受自己对这一反应性体验的责任。

我放弃坚持这一战略，以妥协来安抚他人，释放出我不会坚守立场、强硬推进的信号。

**5. 尝试&巩固：**  
通过实践直言不讳和富有勇气这些新做法，我带来一种坚定、温暖且慈悲的力量，努力让所有人就该战略达成一致。

**6. 创造结果：**  
战略被采纳。这个过程是包容且富有活力的。我们在适当的地方让步，并且创造了高度一致的成果。

大家对我提出的战略很抗拒，有些人真的很不高兴。



**3. 澄澈中正地作出回应：**  
我去跑步，清空大脑，并将自己的注意力集中在我想要达成的目标上。

**4. 启示性问题2：**  
*我正在尝试创造什么？*  
我知道我有讨好他人并想让所有人都喜欢我的倾向；但这个战略很重要，值得我克服自我发展中的不适感来推动它的实施。

我越来越焦虑。大家开始不喜欢我。现在开会时气氛非常紧张。

**2. 自我觉察的内在功课：**  
我注意到自己熟悉的反应（胃里翻腾，担忧自己是否伤害到他人感受，高度警觉，过度倾听，高度紧张，无法入睡）。

# 防卫

(有职位权力)

问题：文化变革

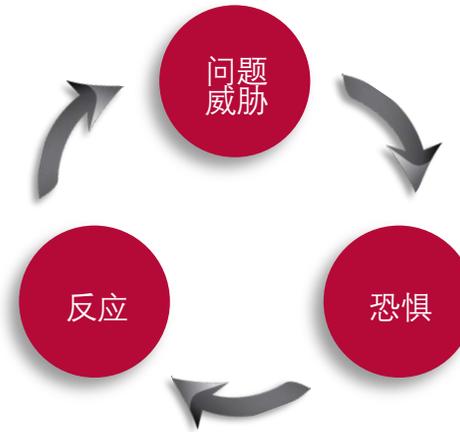
解决方案：制定战略

1. 大家对我提出的战略很抗拒，有些人真的很不高兴。

4. 我的战略被采纳，大家的异议没有充分地抒发或解决，只是转到了地下，但技术层面上来说我们开始推行我的计划。

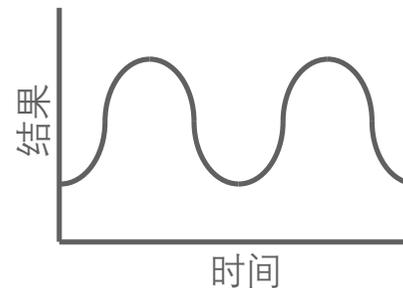
3. 我更加坚定了对该战略的信念。我大力维护自己的想法，并集中精力来强烈地抨击别人思路中的弱点。

6. 现在我担心的是，大家会在实施我的战略的时候搞砸，但至少我们有了正确的计划。



2. 我越来越冒火。人们都在挑战我的计划（我的智力），仿佛我还没有考虑好似的。

5. 我感到平静了下来，又回到了自己的节奏中。优秀的想法通常会获得胜利，而且一旦这个趋势变得明显，人们就会加入进来。



# 防卫：运用觉察&合作

(有职位权力)

## 7. 更新自我叙事：

我将这一经历构建到我的自我故事也就是我的身份中。

## 1. 启示性问题 1：

我问自己 *我在做什么？*  
我全然接受自己对这一反应性体验的责任。

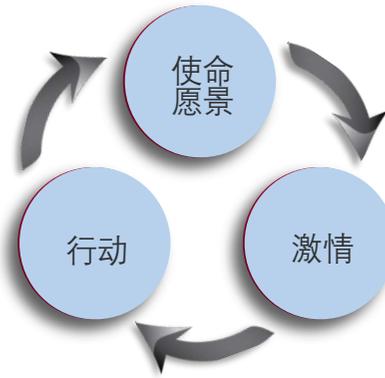
我更加坚定了对该战略的信念。我大力维护自己的想法，并集中精力来强烈地抨击别人思路中的弱点。

**5. 尝试&巩固：**运用我清晰思考和好奇心的能力，我展开非常开放的合作对话，探讨其他人对该计划的好恶。我们进行了精神饱满的、投入的、非防卫性的讨论。

## 6. 创造结果：

战略被采纳，该计划非常棒，而且比我原来的版本还好很多。大家感到有能量，被倾听到，全情投入。

大家对我提出的战略很抗拒，有些人真的不高兴。



## 3. 澄澈中正地作出回应：

我以冥想来平复我的身心 — 对于我在尝试创造什么这个问题，我感到清晰了。

## 4. 启示性问题 2：

*我正在尝试创造什么？*

我知道我有过度重视自己看法的倾向，而且会过于尖锐和贬低他人。这个战略很重要，并且有很多方式可以让我们达成它（不只有我的方式）。

我越来越冒火。*人们都在挑战我的计划（我的智力），仿佛我还没有考虑好似的。*

## 2. 自我觉察的内在功课：

我注意到自己熟悉的反应（愤怒的能量，肩颈紧张，向所爱的人发脾气，大脑飞速地转个不停，以前爱做的事情变得提不起劲来，老想找人诉说）

# 防卫

(没有职位权力)

问题：文化变革

解决方案：制定战略

1. 大家对我提出的战略很抗拒，有些人真的很不高兴。

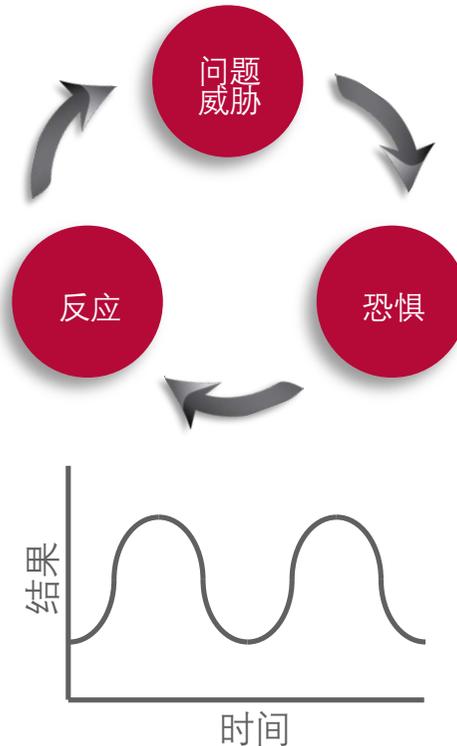
4. 我的战略被放弃了。组织继续执行其他计划。我的想法被遗忘，或被他人借鉴使用。

3. 我抱着我的球回家了一退出赛场，但我继续着内心的对话，强化我的想法的正确性和别人想法的错误性。

6. 他们采用的战略是愚蠢的，它永远不会成功。尽管这很疯狂，但我确实乐见它的失败。

2. 我越来越冒火。人们都在挑战我的计划（我的智力），仿佛我还没有考虑好似的。

5. 我又来到一种熟悉的无奈感中。这种情况很烦人，但我早就对此习以为常。反正我真的不在乎。



# 防卫：运用觉察&使命与愿景

(没有职位权力)

## 7. 更新自我叙事：

我将这一经历构建到我的自我故事也就是我的身份中。

## 1. 启示性问题 1：

我问自己我在做什么？  
我全然接受自己对这一反应性体验的责任。

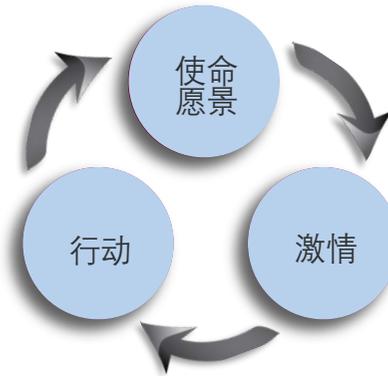
我抱着我的球回家了一退出赛场，但我继续着内心的对话，强化自己想法的正确性和别人想法的错误性。

**5. 尝试&巩固：**我运用自己有原则性地坚持价值观和思路清晰的能力，鼓励人们通过实施这一战略来拥抱组织的使命和愿景，这使得我们的对话超越了战术层面，跨越了部门间的界限。

## 6. 创造结果：

随着更广泛的参与，该战略不断演变和强化。其结果与过程和组织的使命和愿景高度一致。组织在前进的过程中，人们头脑中的想法一致，彼此间的心灵相通。

大家对我提出的战略很抗拒，有些人真的很不高兴。



## 3. 澄澈中正地作出回应：

我请假一天，与伴侣去远足。找回了思考能力，我心中涌现出种自我解放的轻松感。

## 4. 启示性解锁问题2：

我正在尝试创造什么？

我知道我有与人拉开距离和让自己麻木的倾向。这个战略对我和公司都很重要。它值得我去关注、参与和领导。

我越来越冒火。人们都在挑战我的计划(我的智力)，仿佛我还没有考虑好似的。

## 2. 自我觉察的内在功课：

我注意到自己熟悉的反应(怀疑和愤世嫉俗，一种反正没人会在乎的态度抑制我的头脑，拖延和心神不宁，无聊，有气无力，心不在焉。

# 控制

问题：销售额下降

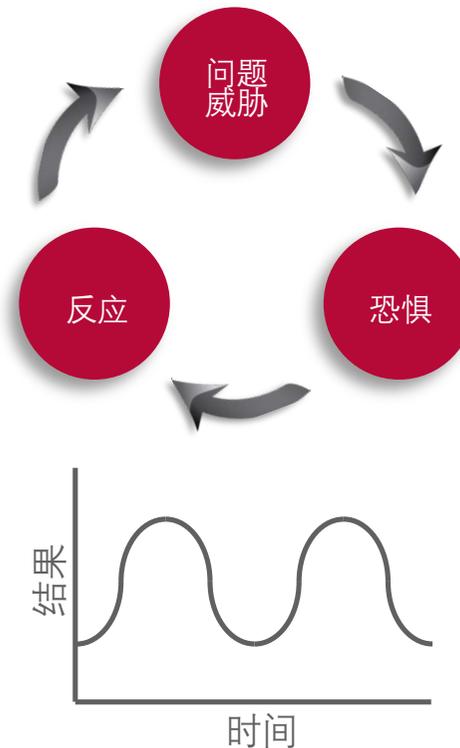
解决方案：制定战略

1. 大家对我提出的战略很抗拒，有些人真的很不高兴。

4. 我的战略被采纳，每个人都筋疲力尽，大多数人终于在我的强力坚持下放弃了抵抗。

3. 我加倍努力，投入更多的精力去说服别人，让他们相信这是我们该走的方向。我要弄各种手段、罔顾事实，把大家都折腾得疲惫不堪。

6. 只要有能量和毅力，就没有解决不了的事情。只可惜有些人就必须得拖着才走。



2. 我感到越来越沮丧。人们没有认识到我为实现这一目标所做的努力。

5. 我们终于动起来了，所以我感觉很好，只需强力推进便能达成目标。

# 控制: 运用觉察&无私的领导者

**7. 更新自我叙事：**  
我将这一经历构建到我的自我故事也就是我的身份中。

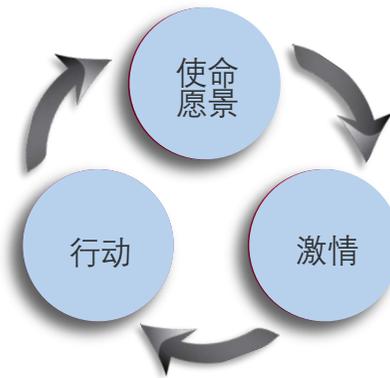
**1. 启示性问题 1：**  
我问自己 *我在做什么？*  
我全然接受自己对这一反应性体验的责任。

我加倍努力，投入更多的精力去说服别人，让他们相信这是我们该走的方向。耍弄各种手段、罔顾事实，把大家都折腾得疲惫不堪。

**5. 尝试&巩固：**  
我运用自己的能量和专注力，融入组织，去倾听、欣赏和沟通。战略不断变化和发展，其深度和广度令我惊讶。我的个人议题似乎不那么重要了，也逐渐淡化了。

**6. 创造结果：**  
公司正在蓬勃发展。对于这样一个众人齐心协力、使命必达的组织来说，这一战略的实施为组织的成长留下了浓墨重彩的一笔。

大家对我提出的战略很抗拒，有些人真的很不高兴。



**3. 澄澈中正地作出回应：**  
我带两岁的孙女去散步，一起走了很长的路。整个人慢了下来，新的可能性浮出水面，我不再钻牛角尖。

**4. 启示性问题2：**  
*我正在尝试创造什么？*  
我知道在我急于取得巨大成就的时候，我往往会施压于人，但这会滋生嫉恨、不信任和倦怠。这个战略是公司的一个重要转折点。我的身份一直与个人成功紧密地联系在一起，以至于我觉得我很难成为一个真正的服务型领导。但我知道，这是组织现在需要我做的。

我感到越来越沮丧。*人们没有认识到我为实现这一目标所做的努力。*

**2. 自我觉察的内在功课：**  
我注意到我自己熟悉的反应（糟糕的饮食，猛灌咖啡，长时间工作，独裁而不是让他人参与，过度解释，花言巧语操纵人心，越来越挫败，缺乏锻炼，缺乏倾听，无法喘息）

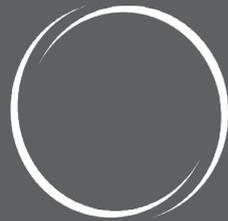


# 我们的使命

我们的存在是为了推动领导者的意识进化，守护地球家园，  
并唤醒我们所有人内在固有的合一性。



谢谢！



The Leadership Circle®