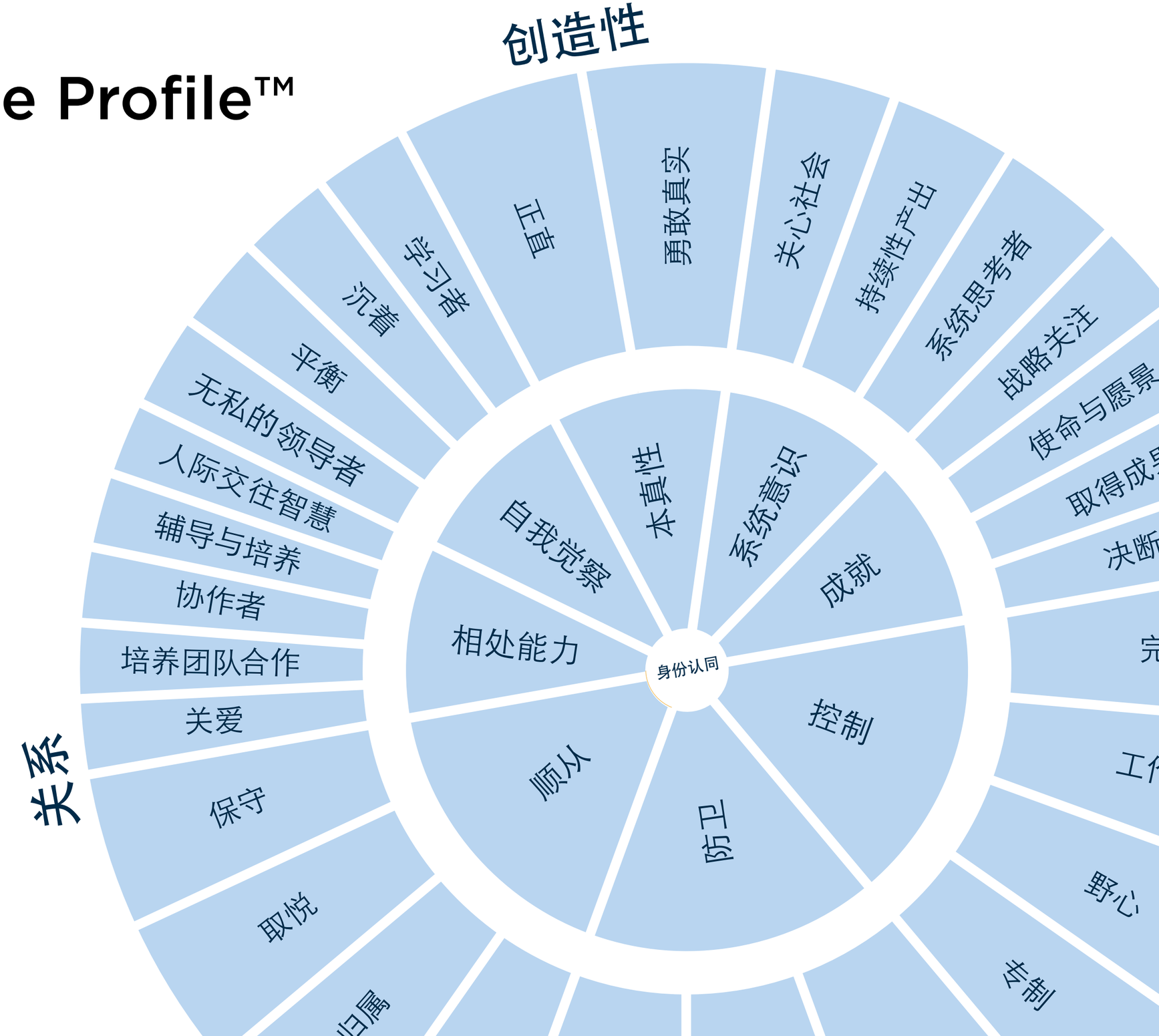
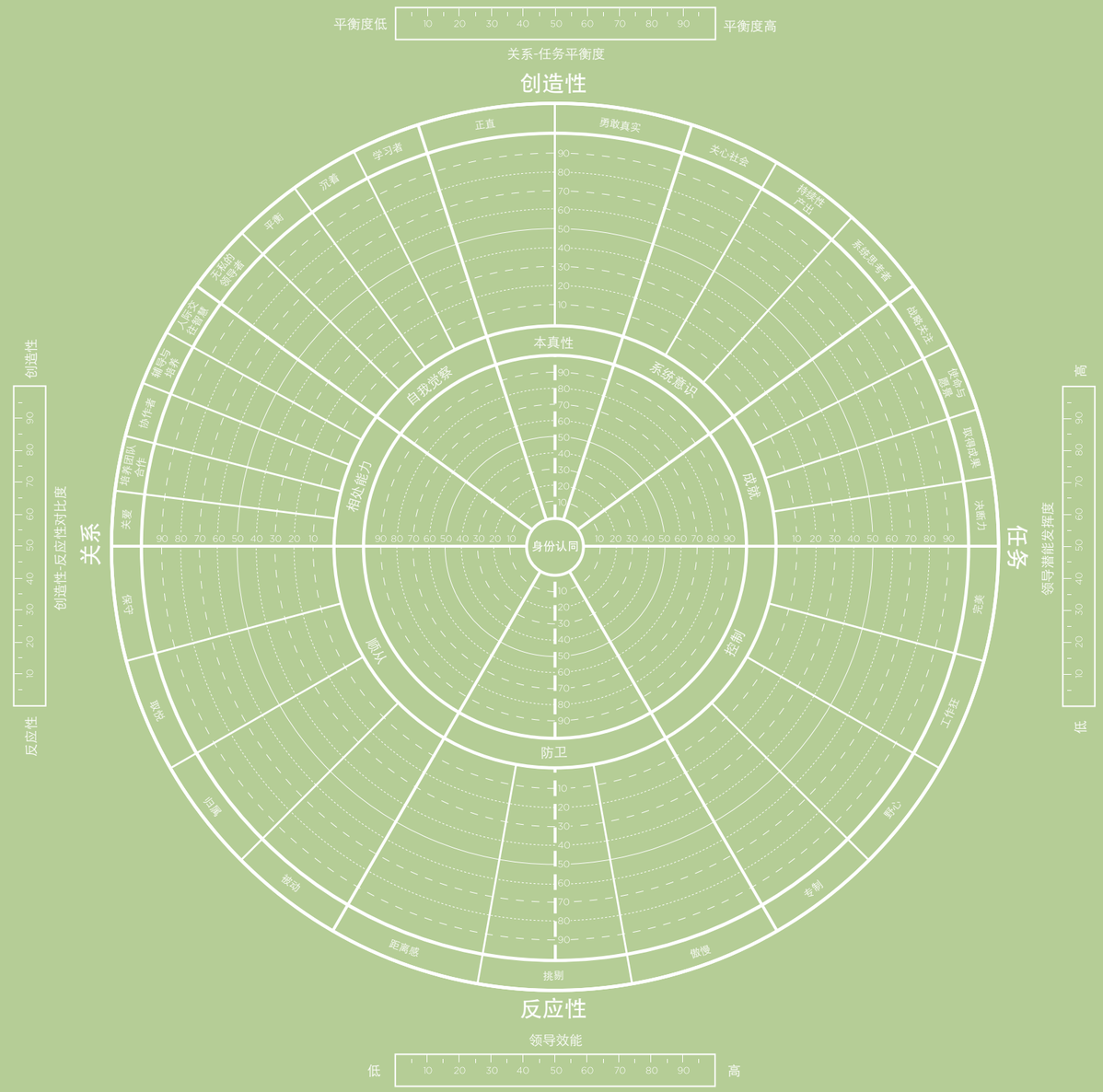
Leadership Circle Profile™

全景领导力测评说明手册



LEADERSHIP CIRCLE®



© Leadership Circle | Version 2022.1

全景领导力测评说明手册简介

祝贺您!您现在正在接受迄今为止最全面的领导力测评系统的评估。全景领导力测评(Leadership Circle Profile)的独特优势体现在两个方面。首先，我们都知道，卓越的领导力是一个人的能力和内在状态相互结合与作用的综合体。而本系统是第一个能够兼顾测评领导力内外两方面因素的能力测评工具。其次，您所得到的报告不仅仅是一份行为能力的罗列清单。它被组织为一个非常强大的体系，能够更好地理解人类行为与发展，揭示您本人多个维度测评结果之间的相互关系及其意义。

您的所有测评结果都绘制在一个巨大的环型图表中。这个环象征着全面 — 对您的全面评价。我们首先假设您是一位个性鲜明并里外一致的人。这张环形图表将力图公正地反映您的个性和能力。

测评结果设计为环型还有一个原因。它能迅速显示各个维度之间是如何相互关联、相互作用的。这些交互关系可以通过它们在圆环中所处的位置来体现，同时它们也会在本报告中反复提及。

分析的层次

本报告的分析可以分为两个层次:

- 领导力
- 内在假设

每个层次都蕴含着有关您的领导力和人生道路的大量信息。

全景领导力测评测量了 18 种领导力。这些能力都经过了充分研究，被证明是领导者最为重要的行为和技能。您会得到有关这些能力的自评结果反馈，您的得分也会与其他管理者同等能力自评结果进行比较。

分析的第二个层次是评估内在假设。我们思考问题的方式，特别是我们的思考习惯，在很大程度上决定了我们的行为。行为习惯，无论是有效的还是无效的，都受到思考习惯的支配。全景领导力测评测量了 11 种会抑制有效行为的内在假设。通过对数百位管理人员的研究，我们发现，领导力的过度施展和发挥不足，通常都肇始于自我抑制性的假定。与能力测评反馈一样，您的自评结果也会与其他管理者的思维方式自评结果进行比较。

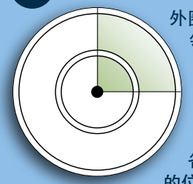
请您在阅读本手册时牢记一点，没有哪种工具能够测量出真实的自我。有些测评可能准确，有些可能不准。您要做的就是参加测评，并从中获得一些重要的且能够对您的未来发展产生积极影响的认知。为此，您可以将全景领导力测评看做一个雷达显示屏，探索并发现在您人生的此时此刻最需要注意的突出优势和明显劣势 。

LEADERSHIP CIRCLE

LEADERSHIP CIRCLE PROFILE™

阅读以下步骤有助于您更好地了解测评报告图形的构成

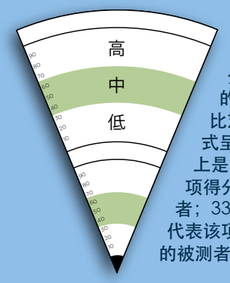
1 内外相嵌的两个圆圈



外圈显示LCP对29项具体领导能力的测评结果，内圈则将这29项领导能力总结归纳为8个维度。各个维度的定义详见后页。

各个维度在圆圈中所处的位置彰显了它们之间的相互关系——位置相邻表示具有正相关性的相似行为模式；位置相反则表示具有负相关性的对立行为模式。

2 百分位得分

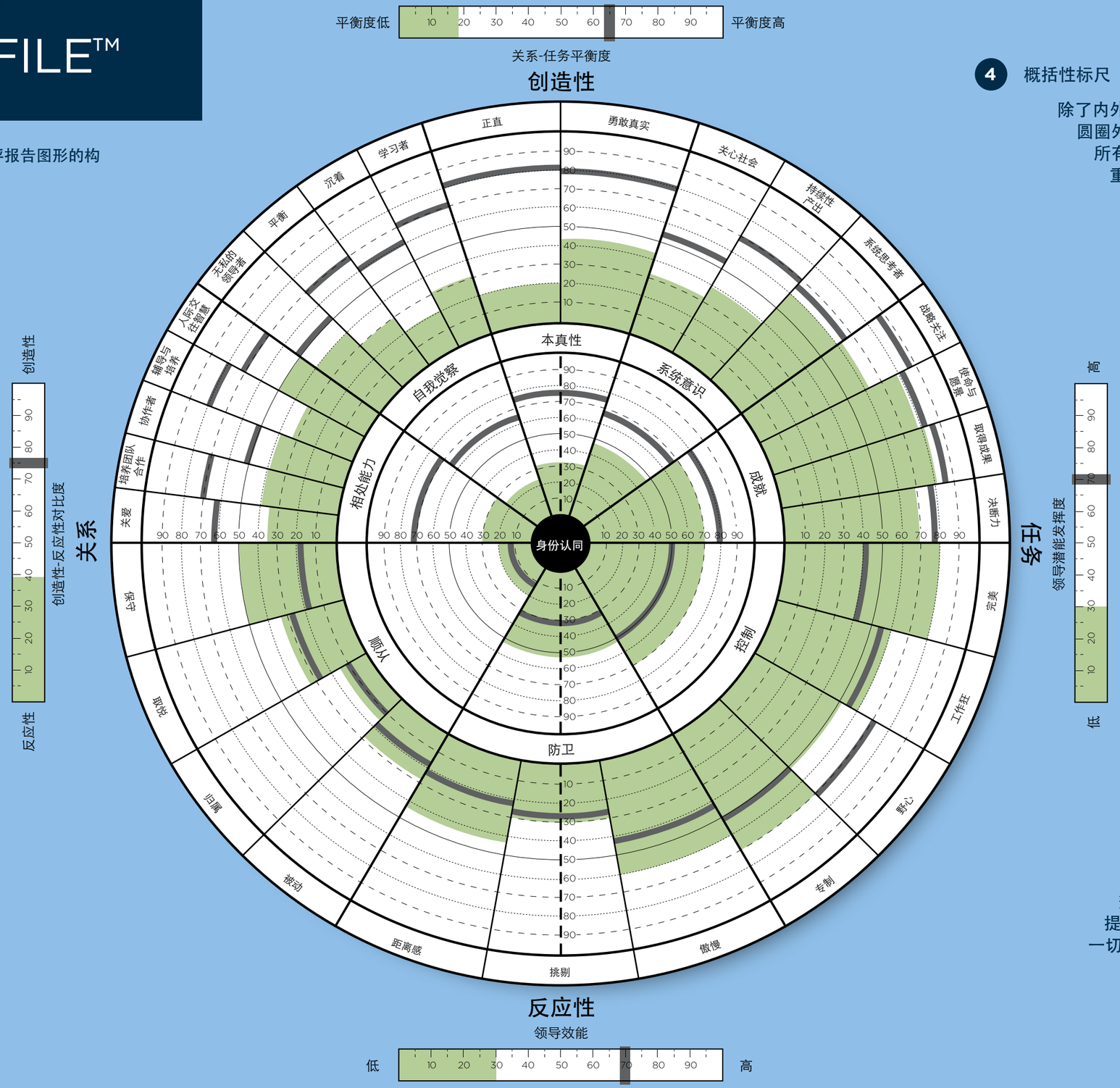


LCP将每位领导者的各项测评得分与规模不断增长的常模数据库进行比对，以百分位的形式呈现结果。66%以上是高分区，代表该项得分超过66%的被测者；33%以下是低分区，代表该项得分落后于66%的被测者。

3 关键点

自评得分

他评得分



4 概括性标尺

除了内外相嵌的两个圆圈里所显示的所有维度，圆圈外部上下左右各有一个矩形标尺，它们将所有测评结果整合在一起，用来呈现数据中重要的“基准线”和关键模式。

创造性-反应性对比度标尺代表创造性能力和反应性倾向之间的对比程度。这里的百分位得分可以让参加测评的领导者了解到，与其他领导者相比，他/她在反应性行为和创造性行为上投入精力的对比度。这既表明他/她在领导力、人际关系和目标导向的行为等方面创造性或反应性倾向的程度，也体现出他/她的自我概念和内在动力在多大程度上来自内在、多大程度上来自外部的期望、规则或环境。

关系-任务平衡度标尺代表领导者在“成就”和“相处能力”之间的平衡程度。它测量的是与人相关的左半圈和与任务相关的右半圈之间的平衡程度，看哪一半处于过度或不足。只有均衡发展才能成就卓越的领导力。

领导潜能发挥度标尺是一个基准指标，它将该领导者所有维度的整体得分情况与其他受评领导者进行比较，通过对所有高低得分进行分类来回答这样一个问题：“那么，我到底表现如何?”

领导效能标尺反映了对这位领导者整体效能的感知程度。研究表明，领导效能与商业成果显著相关。它为领导者提供了一个总体的衡量指标，来衡量上述一切如何转化为可被感知的领导效能。

© Leadership Circle | Version 2022.1

LEADERSHIP CIRCLE

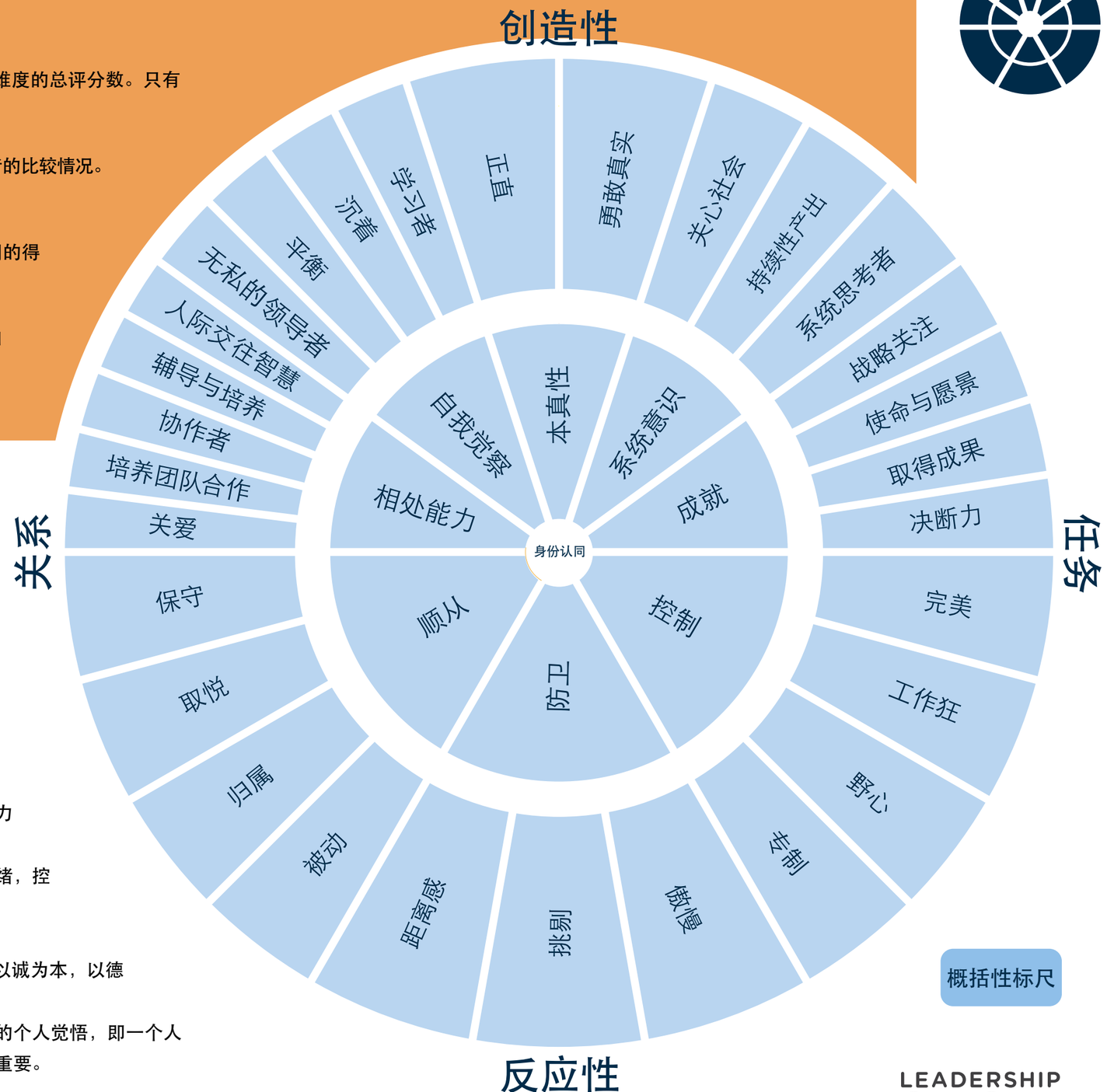
了解您的测评结果总图

全景领导力测评结果总图是一张综合性的图表。内环显示有八个维度。每个维度都是外环所列维度的总评分数。只有充分了解测评结果总图，才能有效整合您的领导力调查所包含的全部信息。

那些数字是什么意思?所有尺度均为百分位数 — 也就是您与已经接受这项调查的其他一大批管理者的比较情况。靠近中心的分数较低，由中心向外分数逐渐升高。

如何判定得分高低?高于 66% 的得分即为高分，而低于 33% 的得分则为低分。33%到 66% 之间的得分则说明您需要进行一些反思，看看自己在哪些方面得分较高，哪些方面得分较低。

这些维度测量的是什么?测评测量的这些维度都有具体定义，详见下文。后面我们还会进行更加详细的说明。



概括性标尺

维度的定义

创造性领导力测量的是培养高绩效，高成就领导力所需要的关键行为和内在假设。

相处能力维度测量的是您与他人的人际交往，激发个人、群体和组织最好的一面的能力。它包括以下几个方面:

- 关爱，测量您对建立温馨关爱关系的兴趣及其相应能力。
- 培养团队合作，测量您在下属团队成员之间、组织内部以及您所参与的团队之间培养高绩效团队合作的能力。
- 协作者，测量您能在多大程度上通过其他人的沟通交流，促使冲突各方求同存异，互惠互利，发挥协同效应，创造双赢局面。
- 辅导与培养，测量您的指导能力，培养下属，维持成长促进型的关系，帮助他们在个人能力和专业素养上得到成长和发展。
- 人际交往智慧，测量您的人际关系有效性，即倾听他人意见，处理矛盾冲突，把握他人情绪，控制个人感情的能力。

自我觉察维度测量您的职业与个人发展取向，以及内心的自我觉察能力能够在多大程度上通过以诚为本，以德为先的领导作风得到展现。它包括以下几个方面:

- 无私的领导者，测量您克己为公，谋公益而弃私利的程度。该维度衡量的是一种极高水平的个人觉悟，即一个人认识到建功立业，实现个人雄心的需求，远远不及通过协作关系为公益目的创造成绩来得重要。

© Leadership Circle | Version 2022.1

LEADERSHIP CIRCLE

- 平衡，测量您在现代生活的冲突压力下，在事业和家庭、行动和反思以及工作和休闲之间保持心态平衡的能力。
- 沉着，测量您在冲突和高压环境下，是否仍然能够镇定自若，沉着冷静，很有定力。
- 学习者，测量您对学习以及个人和职业发展的兴趣有多强，态度有多积极。

本真性维度测量您以真诚无畏，正直无私的态度与他人交往的能力。它包括以下几个方面:

- 正直，测量您对自己所秉持拥护的价值观和原则的坚守程度; 也就是说，您在多大程度上能够做到“言行一致”。
- 勇敢真实 ，测量您是否愿意采取强硬立场，主动提出“禁忌问题”(即集体不愿讨论的风险性事宜)，开诚布公地处理棘手的人际关系问题。

系统意识维度测量您对整个系统改进和社区福祉(社区长期福祉与组织利益之间的共生关系)的感知关注程度。它包括以下几个方面:

- 关心社会，测量您履行领导职责的根本出发点和立足点。该维度测量的是您在多大程度上能将自身的业绩和成就与服务社会，追求全球福祉联系在一起。
- 持续性产出，测量您能否以一种能够保持或加强整个组织长期效率的方式创造业绩。
- 系统思考者，测量您能够在多大程度从整个系统的全局角度进行思考和行动，以及您在做决策时能够在多大程度上考虑到整个系统的长远健康。

成就维度测量您在多大程度上拥有高瞻远瞩、坦诚真实以及能够取得辉煌成就的领导力。它包括以下几个方面:

- 战略关注，测量您的战略思考能力。
- 使命与愿景，测量您清楚表达并致力于实现个人目标和愿景的程度。
- 取得成果，测量您的目标导向程度，以及实现目标，取得高绩效的追踪记录。
- 决断力，测量您的及时决策能力，以及您应对不明形势的自如程度。

反应性领导力是某些特定内在信念的反映，这些信念限制了有效性、真诚的表达以及授权式领导。

控制维度测量您能够在多大程度上通过完成任务，实现个人成就来建立个人价值感。它包括以下几个方面:

- 完美，测量您在多大程度上需要依靠实现完美业绩，执行最高标准，来获得作为个体的安全感和价值感。
- 工作狂，测量您是否努力过度。

- 野心，测量您对在组织中争先创优，晋升提拔，胜过他人的需求程度。
- 专制，测量您的强迫性、攻击性和控制倾向。

防卫维度测量您对能够通过消极退缩、保持距离、深藏不露、疏远冷淡、愤世嫉俗、高高在上和/或穷于说理进行自我保护，建立自我价值程度。它包括以下几个方面:

- 傲慢，测量您自以为是的表现倾向 — 在他人看来是一种高人一等、自高自大、以自我为中心的行为。
- 挑剔，测量您是否存在以挑剔、质疑甚至有些恶意的态度对待他人的倾向。
- 距离感，测量您通过消极退缩、高高在上、冷淡离群、感情疏远或以上所有方式建立自我价值感的倾向。

顺从维度测量您在多大程度上需要通过满足他人预期而不是实现自己的意愿和想法来获得自我价值感和安全感。它包括以下几个方面:

- 保守，测量您思行保守、循规蹈矩、墨守相关组织成规的程度。
- 取悦，测量您寻求他人支持和认可，以求得个人安全感和价值感的需求程度。
- 归属，测量您对遵守和执行规则，满足权威人士期望的需求程度。
- 被动，测量您在面对他人和身不由己的情况下放弃主动，听天由命，随波逐流的程度。

© Leadership Circle | Version 2022.1

概况衡量

以下维度旨在将各方面测评统筹整合，将上述测评内容归纳总结为几项卓有成效的测量维度。

- 创造性-反应性对比度 反映的是创造性维度和反应性维度之间的平衡程度。这里的百分位数可以使您了解与其他管理人员相比，您在反应性和创造性行为两方面投入的精力各有多少。这一尺度显示出您的领导力、人际关系以及目标导向行为，有多少源自于创造性选择，有多少源自于反应性;还能显示出您的自我概念和内在动力在多大程度上来自于或决定于外部期望、规则或环境。如果在这两个方面之间把握得当，取得较好的平衡，就可以获得较高的分数。
- 关系-任务平衡度测量您的成就能力和关系能力之间的平衡程度。要培养更加强大的领导力，必须要德才兼备，而这一尺度可以显示出您在相处能力或工作能力方面是过度发展、发展不足、还是均衡发展。这两方面能力的均衡发展，就可以获得较高的分数。
- 领导潜能发挥度是一项成果汇总测量。它观察的是上述所有维度的测量情况，并将总分与参与此次调查的其他管理者的得分进行比较。通过对您的环评高低得分进行分类整理，评估您在实际工作中发挥出来多少领导潜力。
- 领导效能测量他人如何看待您作为一个领导者的总体效能水平。这是一项总结测评，回答了这样一 个问题:“那么，我到底表现如何?”

测评结果各项维度之间的相互关系

测评结果总图的布局有助于您理解各项维度之间的相互关系。(在此仅对这些相互关系作简要介绍，后面还将在内容更加丰富的维度说明中详加阐述。)

测评结果总图中处于相对位置的维度通常是相反的行为模式和内在假设。例如，顺从与成就相对。顺从倾向于降低创造力和真实性，因为个体会过于关注如何让他人喜欢自己。结果导致决断力、勇气以及其他许多成就维度的素质受到削弱。换句话说，顺从维度得分较高，往往就会使成就维度得分较低。

整个测评结果总图都建立了同样的“对立”关系。控制维度的高分常常导致相处能力维度的低分。防卫维度的高分则与自我觉察、本真性和系统意识等维度的低分相关。

通过对高分和低分的直观研究，各种不同维度之间的互动关系便可一目了然。

此外，环评表还被划分为四个坐标位。

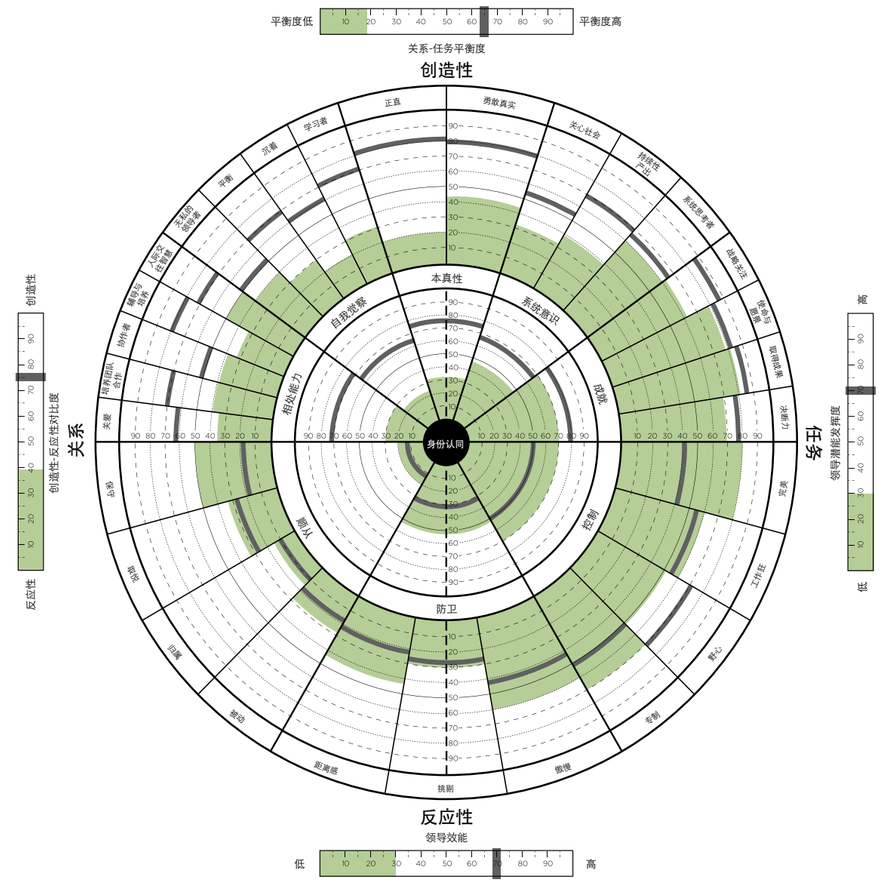
测评结果总图的上半部分扇面为有助于提高效能的创造性能力，下半部分扇面为自我限制性的反应性假设。测评结果总图下半部分扇面得分较高，上半部分得分就会较低。这是因为反应性的自我限制假定往往会削弱所有创造性能力。

测评结果总图的右扇面与任务有关(创造性且卓有成效地完成工作)，左扇面则涉及您与他人和集体的关系本质。这种布局的目的是显示一种良好的平衡，从而使您可以在创造业绩的同时，发展与他人的关系。

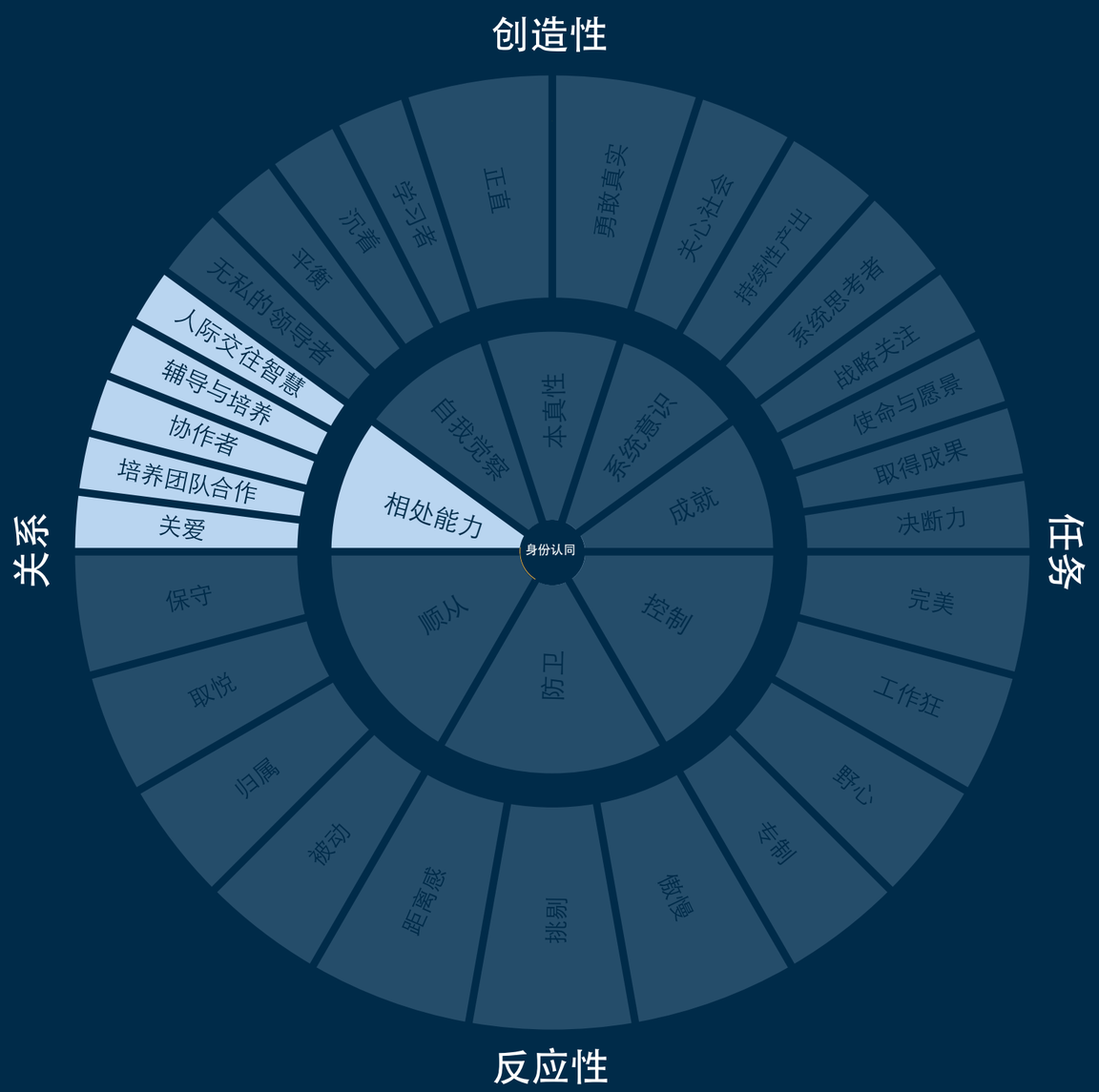
测评结果总图上半部分扇面和下半部分扇面的关系可以通过创造性-反应性对比度的得分加以总结，左扇面和右扇面的关系则可以通过关系-任务平衡度得分加以总结。这些得分的含义如下:

- 创造性-反应性对比度体现的是在创造性维度和反应性维度之间的平衡程度。
- 关系-任务平衡度测量的是您的关系能力与成就能力之间的平衡程度。
- 领导潜能发挥度是对整体得分的成果汇总。
- 领导效能测量他人如何看待您作为一个领导者的总体效能水平。

下面将对上述各维度进行更加深入的说明。



© Leadership Circle | Version 2022.1



相处能力维度

相处能力维度测量的是您与他人的人际交往，激发个人、群体和组织最好的一面的能力。以下简要概述您相处能力得分的含义。

如果得分较高

您生来就愿意帮助他人通过个人和团队的发展，发挥自己的潜能，施展自己的才华。通过营造一种扶持氛围， 您鼓励他人奋发图强，精益求精。您愿意接纳他人的真实自我，无条件地给予他们积极的关怀，建立并努力维系密切的关系。您珍视亲密无间的友情，坦诚开放的态度，相互关爱的氛围，团结互助的精神。您拥有较强的沟通能力和人际交往能力，建立了相互协作、共同合作和互利互惠的关系，并成为一位优秀的团队成员和指导教练。

在您的领导下，每一个人都焕发出蓬勃活力。作为一名领导者，您是一名与生俱来的团队和个体的塑造者。相处能力并不意味着管理手段上的软弱，顺从才是。您完全有能力对抗和挑战他人，而且在这样做的时候完全是对事不对人。所以，他人即便可能获得令其不快的反馈，但作为一个人，他们仍会感到自己得到了尊重和支持。

您愿意发展与他人的关系。您对关爱和支持的重视，也并非是想借此赢得别人的喜爱(那是顺从维度的高分所表示的意义)，而是因为您通过对他人的关爱和支持，创造性地进行了自我表达。而能够成为某个人或某个团队成长过程中不可或缺的一份子，也使您获得了喜悦感和满足感。您坚信，如果能够为他人的成长与效能的提高助一臂之力，就会获得更好的成果，建立更加密切的关系，获得更大的幸福感。

内在假设

内在假设是您进行身份认同所依据的固有信念。这些内在规则或固有信念，描述了您对本我以及您与外界的关系的认识。通常与相处能力维度有关的内在假设包括:

- 天生我才必有用，不以人言论英雄
- 人都是有能力的，是值得信赖的
- 我无条件地支持他人展现自我
- 我能够激发出每个人最好的一面
- 我关心他人，是真心为他们考虑，而非为了从他们那里获得什么好处
- 人的潜能是无限的
- 培养人才，才能基业常青

© Leadership Circle | Version 2022.1

行为

行为是您内在假设的外向表达。与相处能力维度有关的一般行为包括:

- 发扬高度的团队合作精神，积极推进团队合作
- 加强团队内部的公开对话
- 直接解决影响团队绩效的问题
- 建立融洽的关系和高度信任
- 尊重他人意见，即便与您相左
- 率先垂范，成为公开沟通的楷模
- 帮助他人学习、提高和改变
- 成为卓有成效的教练和导师
- 促使他人勇于承担设定并实现目标的责任
- 面对“权威”，敢于直言
- 倾听下属意见并虚心学习

如果得分中等

如果您的相处能力维度得分处于中等水平，那么您会表现出上述部分行为，具备了前面提到的部分内在假设。同时，您也受到了某些反应性维度的限制，因此显示出下文“如果得分较低” 部分所描述的一些倾向。您需要认真体会和反思高分和低分的阐述，找出其中准确刻画了自身特点的各项内容。

如果得分较低

相处能力维度得分较低，会对您的领导力产生严重影响。最成功的领导者此项得分都较高。请认真体会反应性维度的高分内容，了解您的内在假设如何阻碍了您的相处能力。

得分较低意味着您的表现差强人意。与相处能力维度低分有关的行为包括:

- 回避分享您对他人的正面观感
- 与他人交往总是保持一定距离
- 批评多过赞扬
- 一言堂或打断别人发言
- 遇到不同意见就勃然大怒或竭力辩解
- 把自己的问题归咎于他人—期望他们承担改变的主要工作
- 在冲突中退缩
- 自己做了太多的决定，或提供了太多的指导
- 几乎从不放权
- 不愿进行棘手的绩效讨论

相关得分分析

如果此项维度得分较低，通常与整个创造性扇面的低分有关。相处能力的低分削弱了高成就的可能，根源在于自我觉察不足。因此，本维度的低分可能也会表现为某项创造性能力的低分。此外，本项尺度得分较低，与反应性扇面的得分较高存在相关性。反应性得分高，往往会阻碍或限制您建立真诚互信关系、无条件伸出援手以及向个人或团队授权赋能的能力。这些局限来自于内心的不安全感，比如感觉没有价值或不受重视，感到受到排斥、可有可无、势单力薄、孤立无援等等。

关爱

关爱维度测量您对建立温馨关爱关系的兴趣及其相应能力。

如果得分较高

通过对高绩效人群的研究，您会发现他们发自内心地相互关心。如果人们互相反感，或严格保持公事公办的冷淡关系，那他们的工作成效，肯定不及那些既能秉公办事不循私情，又能保持浓浓人情味的人。

关爱一项得分较高意味着您发自内心地关爱他人。您的出现，让人们感觉有了依靠，因为您愿意建立起极其深厚的相互信任和相互关爱的关系，愿意接纳他人的真实自我，无条件地给予积极的关怀，共享优缺点，有福同享，有难同当，休戚相关，患难与共。其他人也愿意信任您，向您敞开他们的心扉。

关爱一项得分较高，说明您:

- 发自内心地关心他人，愿意建立温馨关爱的人际关系
- 想他人所想，急他人所急
- 关心他人的感受
- 为他人的成功感到快乐
- 愿与他人探讨工作以外的问题
- 富于同情心
- 允许失误，包容个性弱点
- 愿意表露个人情感
- 建立温馨真诚的关系
- 与他人深入交往
- 由衷地希望了解别人
- 支持性对抗

© Leadership Circle | Version 2022.1

如果得分较低

关爱一项得分较低，通常也并不意味着您不关心别人。天生对一切都漠不关心的人几乎没有。本项维度得分较低，往往说明您喜欢与他人保持一段安全距离。您始终小心提防，保护着自己，以这样一种方式使自己免受伤害。

关爱一项得分较低所衍生出来的行为类型，既有常见的将关系严格保持在技术/职业层面，也有极端意义的冷漠和不尽人情。虽然这种人际策略可能会保护您，但成本太高。首先，这种做法降低了组织绩效。只有当人们之间是真心关爱的相互关系时，他们才会工作得更加努力，更加高效。其次，研究表明，关爱关系减轻了压力，提高了健康水平，增强了幸福感。所以，考虑一下是哪些因素阻碍您建立更加深层的，更具关爱性的关系，也是符合您的利益的。您是否:

- 在交谈中彬彬有礼，还是公事公办，抑或比较情绪化?
- 戒惧表露您的感受?
- 愿意分享您对他人的积极感观?
- 当您认为别人表现出色的时候让他们知道?
- 愿意进行私人性质的，与公务无关的交谈?
- 使相互关系保持一定距离?
- 批评多于赞扬?
- 信任他人?
- 向人们展示真实的自我，还是戴着面具深藏不露?

关爱一项的低分，通常意味着您时刻提防，避免因与他人过分接近而受到伤害。这是建立或保护自我价值感和/或安全感的一种方式。请参阅本调查中反应性维度的高分情况，也许可以找出这一问题的根源所在。

培养团队合作

培养团队合作测量您在下属团队成员之间、组织内部以及您所参与的团队之间培养高绩效团队合作的能力。

如果得分较高

您率先垂范，身体力行，在团队内部和团队之间大力促进团队合作的工作作风，积极发扬团队合作的协作精神，努力创造团队合作的协同效应。这种能力有助于加强跨部门的协同配合。

您的下属会认为保持较高的团队协同质量是其工作中的一个非常积极的因素，能够对团队的成功做出巨大贡献。您的领导为此铺平了道路，也为他人树立了学习的榜样。此项维度的高分，表明您善于运用以下部分能力:

- 营造积极向上的氛围，支持他人各尽所能，充分施展自己的才华
- 发扬高度的团队合作精神，积极推进团队合作
- 虚怀若谷，从善如流
- 在团队内部建立开诚布公的对话氛围
- 将成功视为整个团队的功劳—而非明星成员的一己之功
- 了解和掌控团队动态
- 有效处理与种族、阶层、年龄以及两性有关的所有问题
- 直接解决阻碍团队绩效的问题
- 使团队成员参与领导
- 努力寻找共同点，创造双赢的解决方案
- 是一位具有合作精神的团队成员，但绝非“应声虫”
- 鼓励团队/部门内部和团队/部门之间的协作关系

如果得分较低

培养团队合作得分较低也有几种可能性。首先，您可能没有管理一个团队，也不是哪个团队的成员。另外，您可能缺乏关于如何有效管理团队的培训。得分低还可能意味着您的领导风格扼杀了团队协作。

打造高效团队的能力是一项专业性极强的技能。许多管理者常常由于他们的个人贡献非常突出而得到晋升。许多创业者获得成功，也是得益于他们个人的创造能力和杰出才干。但在成长、成功和晋升之后，形势会变得更复杂，因此，创造性地利用团队的集体智慧也变得越来越有必要了。如果您仍然沿用个人奋斗期间的成功经验进行领导，您的领导风格很可能会妨碍整个集体再创辉煌。得分低恰恰表明这种可能性是存在的。

个人妨碍团队合作有很多原因。管得过死或放任自流，都会影响团队的效率。浏览下面的清单，您或许正在做着相同的事。

您是否管得过死:

- 大权独揽，团队成员几乎不参与决策?
- 指导太多，不利于集体确定自己的方向?
- 拒不授权，或授权后继续告诉别人去做什么或怎么去做?
- 偏听偏信?
- 咄咄逼人，阻断沟通渠道?
- 不能直接处理团队或人际问题，降低信任感和开放度?
- 目标不明，角色不清，责任不确定，问责不落实?

您是否放任自流:

- 优柔寡断?
- 指导不够，放任整个集体随波逐流?
- 盲目授权，没有为别人提供有效工作所需的足够架构、支持和指引?
- 回避团队/人际冲突或企图大事化小，小事化了?
- 过于看重取悦所有人?

© Leadership Circle | Version 2022.1

协作者

协作者测量您能在多大程度上通过其他人的沟通交流，促使冲突各方求同存异，互惠互利，发挥协同效应，创造双赢局面。

如果得分较高

协作者得分较高，说明您具备集众人之力共襄大业的领导力。您努力建立共同基础，达成一致，共享愿景。虽然您在一个竞争环境中工作，但您却不给别人留下争强好胜的印象。相反，您能够顺势而为，潜移默化地建立团队，创造双赢关系。您能很好地平衡个人利益与他人最佳利益的关系。您能始终如一地倾听和重视他人意见，哪怕您并不赞成这些意见。通过以上方式，您鼓励积极健康地交流观点和看法，在思想的碰撞中寻找共同点，并将其组合成为创新性的解决方案，满足所有利益相关方的需求。

协作共赢是一项至关重要的能力，事关领导能否取得成功。成功的领导者都具备一种独特的能力，即在采取强势立场的同时亦能海纳百川，听取不同意见。这种开放的态度不仅仅是为了让别人在互动时感觉更加舒服，更是源自于对“广开言路，集人所长”的坚定信念。您不但愿意倾听，也能听得明白，更能听得进去 — 从善如流，改变自己的主张。这样，您就可以创造出双赢的解决方案，从各方最佳利益出发进行谈判，并使主要的利益相关方团结一致，实现共同愿景和战略计划。

协作者维度得分较高，表明您具备以下部分能力。您:

- 努力寻找共同的立足点，创造双赢的解决方案
- 是一位具有合作精神的团队成员，但绝非“应声虫”
- 鼓励团队/部门内部和团队/部门之间的协作关系
- 出于双方最佳利益进行协商
- 创建双赢关系，达成一致意见
- 愿意但不强求成为领头人
- 善于倾听不同观点
- 从善如流，哪怕您已有定见
- 善于发现别人没有发现的协同机会

如果得分较低

协作者得分较低，意味着您与他人的交往，不能产生上述结果。相反，您与他人的沟通往往要争出输赢对错，让自己的意见占上风。其他人的意见要么不予理睬，要么敷衍了事。或许您认为自己懂得最多，或许您就是吹毛求疵，独断专行，无意与人对话沟通。您也可能缺乏进行有效协作的人际交往技能， 也可能根本就没有立场，或是为了“协作”而轻易地放弃了自己的立场。请研究测评结果总图的下半部分扇面，了解更多妨碍协作的具体行为。

协作者维度得分低，一般意味着您要么没有积极鼓励协作，要么在行为上妨碍了协作。缺乏协作会影响您的领导力。人们会听从您的指挥，但这更象是一种被动服从，而非主动接受。在您所参与的团队中，您往往会限制这些团队本来可以发挥出来的协同效应。这意味着达成突破性解决方案的可能性也降低了。整个团队要么退求次优业绩，要么坚持不懈地追求更高成绩而把您视为成功道路上的绊脚石。当然，这并不意味着您一无是处，不能为团队沟通带来积极的因素，但这确实表明，您施展才华的方式，却让别人的才华难以施展。

协作者得分较低，说明您可能做了以下某些事情:

- 在冲突时有强烈的胜负心，一定要分出高下输赢
- 视他人立场如无物
- 让别人感觉您是正确的，其他人都没有什么贡献
- 贬低他人的贡献
- 独断专行 — 重要决策没有他人参与
- 在定下决心之后再搜集别人的意见进行决策
- 固执己见，不为左右 — 一旦下定决心，基本上就不再讨论了
- 谈判的首要动机和所要实现的成果均从个人利益出发
- 刚愎自负，不善纳谏，以致于他人感觉意见没有得到倾听，没有得到认真对待
- 单打独斗，突出个人，做分析、写报告、定决策全都自己一个人干

辅导与培养

辅导与培养测量您的指导能力和维持成长促进型关系的能力。指导能力是帮助他人在个人能力和专业素养上取得成长和发展的能力。这种能力源自于对别人的进步/提高发自内心的喜爱，还需要具备良好的人际交往技能。

如果得分较高

您的下属/同事能够获得个人能力和专业素养的提高。您具备推动他人进步的能力，并能够积极加以运用。您花费时间和精力从事育人工作。您是那种能够让下属茁壮成长的领导。您最喜欢做的事，是与下属商讨如何帮助他们学习进步，解决他们自身存在的问题，提高他们的工作绩效，为承担更大的责任做好准备，以及设定和实现工作/职业目标。

您信任下属放手工作，分配任务以增其阅历，赋予职权让其自行决策，给他们参与领导的机会，通过这种方式不断提高下属的能力。

© Leadership Circle | Version 2022.1

当然，这并不是说您在人的问题上心慈手软。恰恰相反，您了解哪些人能够有所成就，您帮助他们为自己设定更高目标，并让他们勇于担当，实现更高绩效。您会定期提供反馈，可能您在反馈时肯定和鼓励多于否定和批评，但您决不会回避棘手的绩效讨论。您的批评，能够让他人既如芒在背，又如沐春风。他们知道，如果做不到最好，您不会善罢甘休，但他们也知道，您真心希望他们取得成功。

辅导与培养维度得分较高，说明您:

- 经常讨论培养人才的问题
- 熟知每一名直接下属的学习和职业目标
- 帮助下属制订和实施发展计划
- 是一位卓有成效的教练和导师
- 接纳他人的真实自我
- 帮助人们学习、提高和转变
- 信任他人放手工作
- 日常工作和重要任务都能进行分配授权，交由他人完成
- 愿意分担责任和义务
- 授权他人
- 鼓励直接下属接受富于挑战性的工作和发展机会

如果得分较低

辅导与培养得分较低，意味着您的下属在与您的互动过程中受到了压制。这并不是说您不关心他们的培养 (尽管可能确实如此)，而是说您可能缺乏人际交往的技能，不擅于以促进成长的方式与他人沟通。得分低可能还意味着您在本职工作的技术层面投入了较多时间，而忽视了人的因素。

辅导与培养是领导工作取得成功的一项至关重要的能力。您必须要掌握这种能力，除此别无他法。如果掌握不了这种能力，您最好的下属就越有可能离您远去; 您的部下就越有可能无法充分发挥其能力; 您就越有可能因他人的表现达不到成功所需的水平而不堪重负，心力交瘁。

您可能会责备他人表现不佳，而没有提供必要支持，让他们提高自己的能力。缺乏支持会有很多种形式。对照下列现象反思，您是否:

- 对于自己指导他人的能力缺乏信心?
- 过于苛责?
- 放权太少?
- 回避棘手的绩效讨论?
- 几乎不提供反馈?
- 为别人解决他们自己的问题?
- 越俎代疱，决定本应由他人负责之事?
- 需要加强人际交往技能?
- 更加关注工作的技术因素而不是人的因素?

人际交往智慧

人际交往智慧测量您的人际关系有效性，即倾听他人意见，处理矛盾冲突，把握他人情绪，控制个人感情的能力。

如果得分较高

人际交往智慧得分高，首先说明您很善于倾听，还意味着您在会议讨论升温时也能继续认真听取他人意见。好的倾听者首先是寻求理解其他人的立场，并以尊敬的态度对待它，哪怕自己强烈反对这一立场。您能提出很好的问题，帮助自己勾勒出他人的立场，体会他人的感受。您不会对他人的批评性评语做出防御性反应，而且还能继续保持倾听的姿态。

作为一个好的倾听者，您能够迅速而准确地抓住对方语意，从而让对方感觉得到了理解。您可以概括转述他人所讲内容，让他们明白您已经知悉他们试图表达的意思。而且您能以一种不卑不亢的态度进行沟通。

您可以卓有成效地处理冲突/不合，并往往能够实现双赢，促进信任。您能够强有力地坚持自己的主张，但又尊重多元意见。在高度冲突的环境中，您仍能不卑不亢，既不退缩忍让，又不穷追猛打。

您能够很好地处理职场人际关系中的情绪化内容。您欢迎周围的人对您倾诉感受，无论是积极正面的表扬，还是消极负面的意见。这意味着您能够很好地控制您自己的感受。当他人对您抱有微辞时，您也不会将其视为人身攻击，做出防御性的反应。相反，您会以建设性的态度与他人保持接触，并且能够给予和接受情感上的支持。

人际交往智慧得分高，表明您:

- 易于接近和交谈
- 与他人相处融洽
- 是一个善于倾听的人
- 首先寻求理解他人立场
- 通过清楚阐释他人立场，证明自己已经了解他人诉求
- 在高度冲突的环境中举措得当，进退有据
- 面对对抗、挑战或批评时不做防御性反应
- 可以愤怒，但会有效控制愤怒
- 愿意提出高风险问题
- 以不卑不亢的方式提出有争议的问题
- 尊重他人意见，哪怕您不同意他的观点
- 建立并保持高度信任的关系

© Leadership Circle | Version 2022.1

- 倾听他人，包容他们的担忧、疑惑、恐惧和焦虑
- 建立相互支持且有效的人际关系
- 在不回避问题的前提下化解高度紧张的形势
- 诚实坦率地进行人际互动
- 容易获取他人的信任、尊重和支持

如果得分较低

人际交往智慧得分较低，说明您或者缺乏某种技能的训练，或是做出了防御性反应，采取了无助于解决问题并可能适得其反的行为。当然，也可能上述两种情况都存在。

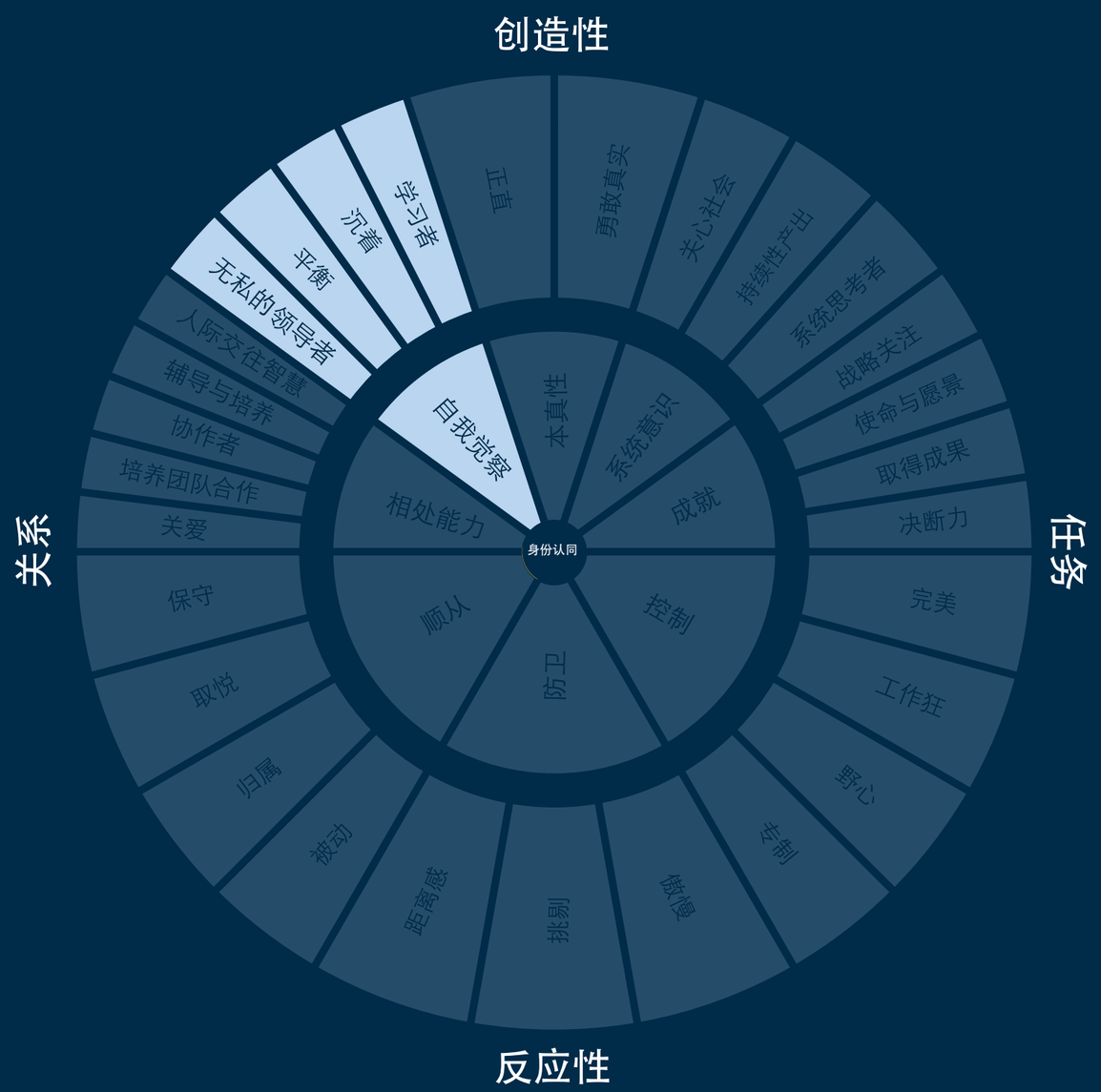
我们的文化已经让我们学会了这样一种对话方式，它看上去更象是一场争论 — 强调鼓吹个人观点而缺乏耐心去倾听。如果您的这一维度测评得分较低，说明您可能需要学习在坚持自己立场的同时又能充分倾听他人意见，处理好两者之间的平衡关系。缺乏倾听，也就是缺乏尊重，这是对您周围人的贬低。虽然这可能不是您的初衷，但不愿意花费时间真诚地倾听他人立场，就会产生这种效果。

得分低也可能说明您在人际关系中容易做出防御性反应。防御性的行为表现多种多样，从不留余地的愤怒攻讦，到完全放弃不理不睬，这都是防御性行为的表现形式。您有必要潜心研究本次调查结果，从那些愿意直言相告的人们那里获得反馈，从而清楚地了解您的防御性行为可能表现的形式。

防御性行为通常会在您感觉受到威胁或伤害时产生。这说明他人的所言所为关乎您的自尊感受。人际交往智慧得分低表明您可能具有下面列出的行为。您是否:

- 过于频繁地告诉别人做什么?
- 一言堂?
- 在别人表示异议时感到生气或难以处理?
- 貌似提出问题，实为陈述主张:“难道您不认为.....?”
- 打断他人并不让他们说话?
- 试图赢得每次争论?
- 贬低他人?
- 在冲突中退缩?
- 试图在冲突中充当和事佬，以插科打诨掩盖冲突?
- 与别人讨论问题，而不是直接与问题相关的人讨论?

© Leadership Circle | Version 2022.1



© Leadership Circle | Version 2022.1

自我觉察维度

自我觉察维度测量您的职业与个人发展取向，以及内心的自我觉察能力能够在多大程度上通过看法全面，处事周全，以诚为本，以德为先的领导作风得到展现。下面简要概括您的自我觉察测评结果的含义。

如果得分较高

自我觉察得分较高具有非常积极的意义。它表明您积极地追求和珍视个人能力和专业素质的培养。 您是一个充满活力，生气勃勃的人。您拥有明确的人生目标，发自内心地为之努力和奋斗，有意识地宣扬自己的核心价值观。您言行一致，正直诚实，并因此得到人们的信任和尊重。

您将人生视为一个学习和发展的过程，这种对人生的深刻领悟成为您自尊自强的基础所在。您知道自己不是一个十全十美的人(并接受这一事实)，而且比大多数人都更加清楚地了解自身的缺点和不足，并以平和的心态正视它们。您知道自己既有长处，也有短处，既有光明向善的一面，也有阴暗从恶的一面。您不讳言自身的弱点和不足，相反则承认它们的存在，承认自己也有犯错伤人的时候，并通过这些经历和体验求得自我的改进和提高。您对他人批评的防备心态越来越少，您要保护的东西也不那么多了，因为您对自己的复杂个性有了更多，更全面的认识。打开心防的您一身轻松，与他人交往时反而更有说服力，更加周到体谅。

您不再象以前那样，通过让别人仰视自己或者取得一番成就来获取自尊心的满足。虽然您依然享受这种感觉，但这已不能代表您的全部。其结果是，通过您的领导，那些与您共事的人所具备的能力都得到了加强。看到他人身上的弱点，您会想到自己也曾如此努力地成长，因此，您不是对他们妄加评论，而是真诚希望帮助他们不断进步。他人的才华或成功不会威胁到您。这让您能够招贤纳士，聚集起一批能力出众的人才，并为他们的成就高声喝彩。

内在假设

内在假设是您进行身份认同所依据的固有信念。这些内在规则或固有信念，描述了您对本我以及您与外界的关系的认识。通常与自我觉察维度有关的内在假设包括:

- 天生我才必有用
- 我的价值与安全感源自天成，无关外人毁誉，亦无关工作表现
- 内在发展是充分展现自我的必由之路
- 充分展示我的创造力，才能有所建树，成就一番事业
- 长短善恶，集我一身
- 接纳自我，才能接纳他人
- 以人为鉴，可以正己;别人之不可容处，也正是自己百般逃避，羞于直面的地方

LEADERSHIP CIRCLE

行为

行为是您内在假设的外向表达。与自我觉察维度有关的一般性行为包括:

- 压力之下，镇定自若
- 能够有效平衡成人生活中的诸多需求
- 虚怀若谷，从善如流
- 反馈时直抒己见，但并不求全责备
- 承认错误
- 以成败丰富自身阅历
- 对于自身特有的一些问题能够轻松自嘲
- 花时间了解员工的个人动机
- 花时间了解您自己的个人动机、优势劣势

如果得分中等

如果您的自我觉察维度得分处于中等水平，那么您会表现出上述部分行为，具备了前面提到的部分内在假设。同时，您也受到了某些反应性维度的限制，因此显示出下文“如果得分较低” 部分所描述的一些倾向。您需要认真体会和反思高分和低分的阐述，找出其中准确刻画了自身特点的各项内容。

如果得分较低

自我觉察维度得分较低，说明您没有积极追求个人发展，影响了您的领导效果。您的内心世界和外在人生失去了平衡。您可能没有完全意识到，人生这场游戏，从心开始，由心而动，那些外部活动和生活境遇，都是一面面镜子，折射出一个人自我觉察的内在水平。

自我觉察得分低，结果会导致个人力量的削弱。这种力量，来自于诚实正直的个性，来自于深入参与的态度，来自于蓬勃不息的内在活力，更来自于坦诚相待的博大胸怀。

得分较低，说明您没有做到知行合一。与自我觉察维度低分有关的行为包括:

- 没有花费时间反思自省，审视自我
- 深陷于人生的竞技场上而不能自拔，感觉重心失衡，几乎没有给自己留出时间和空间
- 对生活和各种问题疲于应付，而不是创造生活，让那些对我最重要的事情成为生活的主宰
- 以他人的期望评判您自己
- 把您自己的问题归咎于他人—期望他们承担改变的主要工作
- 防备心很重，迟迟不愿承认错误，对失败和缺点视而不见
- 对自己过于苛求，要求过高
- 在生活中扮演各种角色而不是本色演出

相关得分分析

自我觉察维度得分较低，通常与整个创造性扇面的低分有关。构成有效领导的所有能力都可追溯到自知自觉这一内部根源。因此，本维度的低分可能也会表现为某项创造性能力的低分。此外，本项尺度得分较低，与反应性扇面的得分较高存在相关性。反应性得分高，往往会阻碍或限制您发现自身内在的生命力和正义感的能力。这些行为来自于内心的不安全感，比如感觉没有价值或不受重视，感到受到排斥、可有可无、势单力薄、孤立无援等等。

无私的领导者

无私的领导者测量您克己为公，谋公益而弃私利的程度。该维度衡量的是一种极高水平的个人觉悟，即一个人认识到建功立业，实现个人雄心的需求，远远不及通过协作关系为公益目的创造成绩来得重要。

如果得分较高

无私的领导者得分较高，说明您是一位真正的公仆式领导者。您将人际交往视为服务他人的机会。您倾力奉献，同时又谦恭礼让。您坚持平等相待的工作作风，追求互惠互利甚过个人回报。这种无私的态度使您愿意分担领导职责，分享成就的荣誉。得分高也说明个人发展的水平较高。您是一位真实坦白的人，正在追求自我实现，培养高水平的自我觉察和人际交往技能。如果这项维度的得分是您的真实写照，那么您很清楚为了达到您现在的领导水平，您已付出多少心血，历经多少磨难。您可能已经在个人/心灵的成长道路上跋涉了许久，一路走来，您已经学会如何面对自我，扬长避短，变得更加自知自觉，更具包容的胸怀。因此，您的自尊心也越来越不依赖成功的外部标准或他人的认可，内心世界自有一套原则主导着您的生活。不仅如此，您也变得能够接受自己并不完美的事实，并正在学习面对和包容自身的这些弱点(甚至是阴暗面)。这是一种自悯，在自悯不断发展的过程中，您也越来越能够由衷地体谅怜悯他人。您的胸怀将越来越宽广，并因此能够放开手脚，彻底激发他人的潜能。

无私的领导者得分高，还说明您可能天生就有与他人共同成就一番事业的素质。当您这方面的特质已臻化境时，您的工作会看起来似乎不费吹灰之力，但却能产生魔幻般的斐然成效。这是因为，您能够领导并/或融入整个团队，让团队发挥出最大的协同效应，焕发出真正的(往往是潜藏于内心深处的)力量。

有时，您也会因为有人缺乏使个人利益服从于互惠互利的技巧或动机而备感沮丧。因此，还需要让制度结构和集体规范变得更有利于合作，以便支持您的协调组织工作。

© Leadership Circle | Version 2022.1

您的成功建立在以下取向和实践上。您:

- 忘我无私，因为您具有足够强大的人格力量，无需时时得到关注
- 在您的领导下，大家都会说“这是集体的力量”
- 淡泊个人名利
- 慎于求全责备，勇于承担责任
- 深有自知之明，了解自身优缺点
- 善于协作，让协作精神完全融入自我，成为个人的天赋能力
- 热心公益，将他人福祉视如己责
- 克己奉公，是一位公仆型领导者
- 坚持平等相待，一视同仁的领导作风

如果得分较低

虽然高分代表着极高水平的个人发展，但无私的领导者的低分也不一定就是有问题。如果创造性维度的其他得分都较高，只有此项维度得分较低，可能表示在这方面还有发展的空间，而不是存在问题。

认真对待个人发展的领导者，长此以往会达到自我觉察的新高度，摆脱个人私利的驱使。此处得分较低，只是说明您仍然要继续努力，才能成为一名公仆型的领导者。这将是一个漫长的过程，只能假以时日，逐渐养成。

您或许认为，只有执掌大权，或竞争求胜，才是取得业绩的最佳途径。但强调控制，可能会让您发现难以容忍将自己的倡议或创意转化为整个集体的财富。这可能说明您害怕失去赢得荣誉的机会。同时，您还会感到集体工作本身负担过重，宁愿寻找机会独自出人头地。

独占鳌头或出类拔萃的愿望确实能够实现成功。但是，如果不善于探索与他人的互利之道，缺乏这方面能力的支持，这种成功到头来可能会让您陷入孤立。

- 您能否回忆起在高绩效团队中工作的愉悦经历?哪些因素最有助于您获得满足感，创造业绩?
- 您能否找出或设计出一个团队，您在其中扮演贡献者而非管理者的角色?
- 您能否找到一些机会，增进与他人的合作伙伴关系?
- 您能否发现一些与您志同道合的团队，并提供志愿服务使其受益?

平衡

平衡测量您在现代生活的冲突压力下，在事业和家庭、行动和反思以及工作和休闲之间保持心态平衡的能力。
它测量的是您是否具备自我更新的能力，在应对生活压力同时又不丧失自我。

如果得分较高

尽管压力重重，但您能够保持较高的绩效水平。您能做到这一点，是因为您注重陶冶内心世界的平衡，让个人生活的方方面面得到有效统合，均衡发展。

身心健康需要真正的平衡，包括留出足够的时间进行反思，注重膳食均衡，加强身体锻炼。价值观通常存在冲突，常常容易顾此失彼。从家庭到工作，从爱好到事业，从履行对他人的责任到追求个人的发展，从率性而为到严加克制，无一不需要我们分心劳神。为了避免压力太大损害身心，我们需要有意识地注意保持身体健康，致力身心的全面发展，并有效管理好时间。您已意识到，为健康着想，必须要达到真正的平衡，包括要注意留出足够的时间进行反思，注重膳食均衡，加强身体锻炼。

良好的平衡有助于您保持冷静，考虑周到，并在压力下做出明智的决定。您还可以在他人身处逆境之时伸出援手。

您可以通过以下取向和实践获得平衡:

- 着眼长远看问题
- 挤出足够时间进行个人反思和自我更新
- 在工作和家庭之间保持健康的平衡关系
- 在劳逸之间保持健康的平衡关系
- 保持健康的生活习惯(运动和饮食)
- 妥善处理各种压力
- 在压力下仍能取得上佳表现
- 表现出较高的成熟度

如果得分较低

您会成为压力和体力透支的牺牲品。为了追求事业上的成就，您会放弃个人生活，罔顾身心健康。平衡得分较低，只能说明您工作得太多、太辛苦，也说明您已经把工作当成了生活，要么忽视生活中的其他重要组成部分
(如婚姻、家庭、健身、膳食、个人/心灵的发展)，要么就是干脆不在这些事情上投入精力，因为工作已经占去了您的所有时间，支配了您的生活。

您的领导效能、全部个人潜力以及总体健康水平，可能都取决于劳与逸、家与业、思与行的平衡，取决于您能否合理地分配时间，在服务他人的同时，也能留出时间给自己。

© Leadership Circle | Version 2022.1

您也许可以写写日记，一周一次即可，不但记录下自己的活动，也记录下这些活动后面的价值动机。考虑以下问题:

- 您是否感到您正在做的事情，就是您最重视的事情?
- 您是否追求个人和职业的发展?
- 您能不能做到劳逸结合，在工作和娱乐之间保持平衡?
- 您在工作之余，是否还有一项既能恢复精力，又颇具挑战性的活动?
- 您是否拨出时间进行反思，求得心灵的发展?
- 您是否花费太多时间来履行义务?
- 对那些您所关心爱护的人，您是否能够常常陪伴其左右?

沉着

沉着测量您在冲突和高压环境下，是否仍然能够镇定自若，沉着冷静，很有定力。

如果得分较高

在压力下，您仍然能够保持较高的绩效水平，仍然能够镇定自若，沉着冷静，保持定力。之所以能够达到内心世界的平衡，是因为您能够持有以更加宽广的视角，能够对形势的各个不同方面进行分析整合，总结制订出行之有效的解决方案或策略。

您具备了在压力之下仍然沉着冷静，周密细致，做出明智决定的能力。这种能力是在压力下有效工作的根源所在，有助于您在身处压力/逆境的时候，也能卓有成效地开展工作，保持积极的人际关系。

通过以下取向和实践，您就能够保持沉着冷静:

- 着眼长远看问题
- 在压力下镇定自若
- 张驰有度，保持轻松的心态
- 直面压力，正视冲突
- 良好地应对压力
- 压力之下不草率行事，不贸然行事
- 避免变得戒心十足或过于感情用事
- 在压力下仍然保持高绩效
- 在压力下不敌视对方，不讽刺挖苦
- 在压力下不抛弃，不放弃
- 表现出高度的成熟
- 困境中能够稳定军心，守住阵脚
- 沉着冷静，既不轻视困难，也不超然物外

如果得分较低

面对职场压力，您的有些做法可能不太顾及他人，也会因为无法调动全部才智和经验而下臭棋，出昏招。压力迫使您常常固步自封，重拾自己习惯的招式套路。

您可能发现自己在压力下变得更具敌意，或畏惧退缩。这些都是防御性做法，妨碍您从事件中总结经验，发挥领导作用。

您也许可以写写日记，一周一次即可，不但记录下自己的活动，也记录下这些活动后面的价值动机。考虑以下问 题:

- 您是否感到您正在做的事情，就是您最重视的事情?
- 您是否试图去做过多的事情?
- 您是否经常反思，在面临无法保持冷静的情况时，应该对自己说些什么?
- 您在工作之余，是否还有一项既能恢复精力，又颇具挑战性的活动?
- 您是否有缓解压力的健康方法?
- 您是否花费太多时间来履行义务?
- 对那些您所关心爱护的人，您是否能够常常陪伴其左右?

学习者

学习者测量您对学习以及个人和职业发展的兴趣有多强，态度有多积极。通过本维度的测量，可以显示出您在充分发掘自身潜力，追求个人最高成就的过程中所表现出来的积极态度和反思精神，显示出自我觉察、聪明才智、知识学问和见识眼光的发展程度。

如果得分较高

学习者们对世界充满了好奇，愿意获得新的体验。但最重要的是，他们寻求认识自己。这一领域得分较高，说明您愿意听取别人的反馈，愿意一日三省，自我评价。

这种学习比独立掌握一门学科或审核某一单独工作流程以求改进还要更加全面，要求也更高。它要求您持之以恒地坚持，时刻保持谦虚谨慎的工作作风，能够客观的看待自己。这种学习是通过人际交往进行的，因此需要较强的人际交往技能，以便准确理解他人的言语和非言语反馈，营造出坦诚相见，直言不讳的互信气氛。

这种学习还可以通过能够促进个人成长的历练和实践进行，包括阅读、反省、日记、冥想、祈祷等反思性实践。这些实践帮助您体会人生的真谛，总结经验教训，品味当下发生的每件事的真正意义。您可能还进行其他体

© Leadership Circle | Version 2022.1

育锻炼，如瑜伽、按摩、武术和健身;或是通过旅行、参加个人发展研讨班、志愿者活动等体验增长见识，开阔眼界。总之，您所做的一切，都是为了让您保持生机与活力，不断成长进步。

许多机构都知道，每个人都能运用他们带来和创造的知识来增加价值。您创造了这种价值，在一个工作饶有兴趣并有机会学习新鲜事物的环境里蓬勃发展。但是，为了将持续学习和个人提高有效地整合在一起，您有必要留出足够的时间进行反思。以下是一系列取向和实践，您可以利用它们支持您的学习，包括:

- 致力于改善自我
- 发现不足，努力改进
- 了解自身的长处和短处
- 获取关于自身的反馈
- 花时间进行反思和个人学习
- 能够做到吃一堑，长一智
- 乐于探索事物的本质
- 审时度势，改进个人/管理行为
- 通过观察他人的反应，了解您自己
- 活到老，学到老
- 以开放的心态面对变革
- 对您的成功和失败进行反思，求得个人进步
- 喜爱从事崭新、陌生、富于挑战性的工作作

如果得分较低

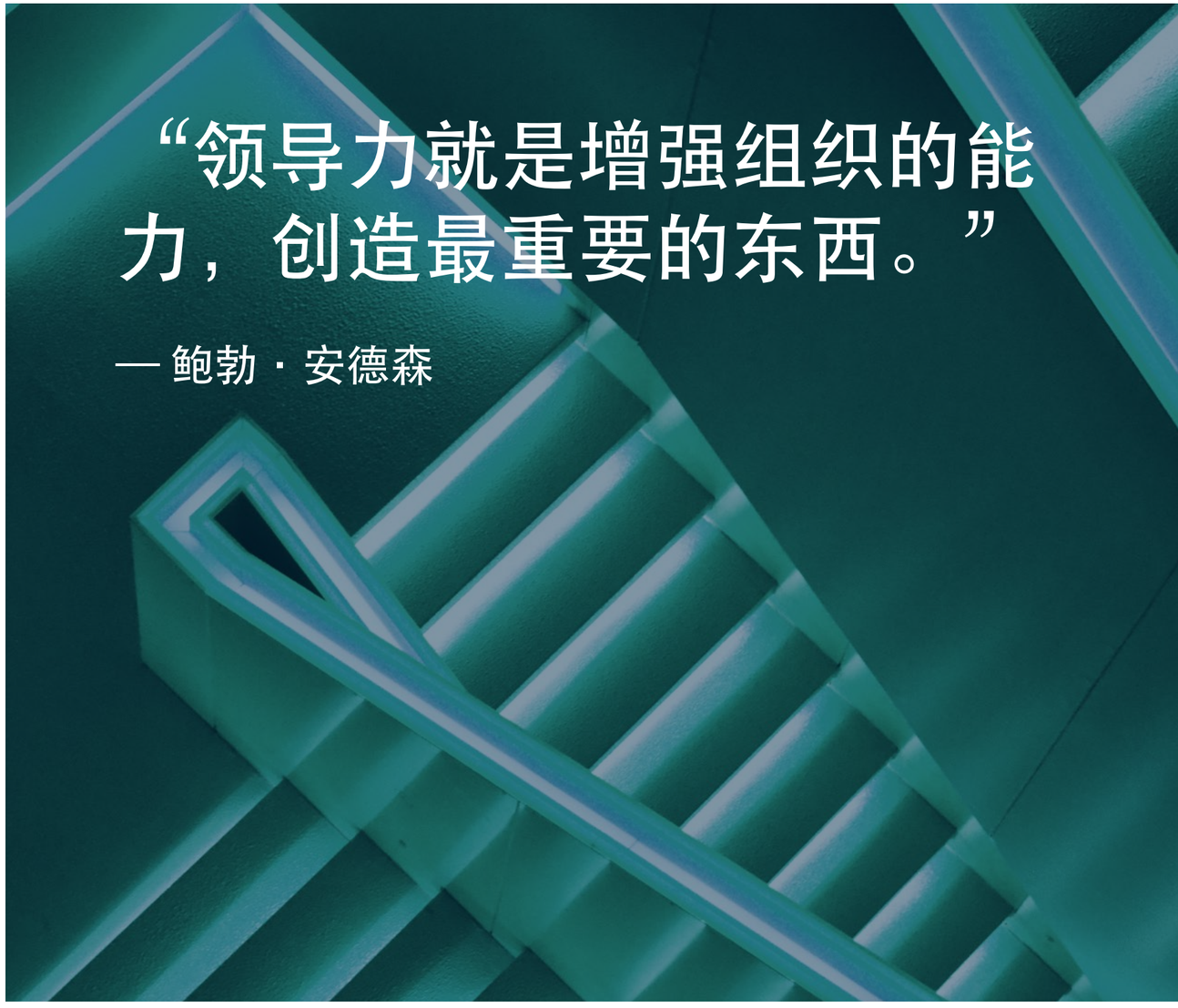
您可能将更具建设性的事业和追求个人成长的机会拒之门外。大多数有关工作满意度的研究都认为，最大的满足感来自于学习。在孩提时代，我们都有着与生俱来的好奇心。但现在您可能已经失去了对新鲜事物的热情，也就失去了推动个人和职业发展的一个重要动力。

您是否已将成功定义为改进?那些渴望成功的人，往往也是努力追求个人改进的人。而成功要求在进行绩效测量时允许从失败中总结经验，学习提高。有些反馈直接来自于绩效，比如高尔夫球的得分。更重要的则是来自于他人的反馈。您是否为了改进而愿意听取别人对您绩效的评鉴(不仅仅是赞扬)?

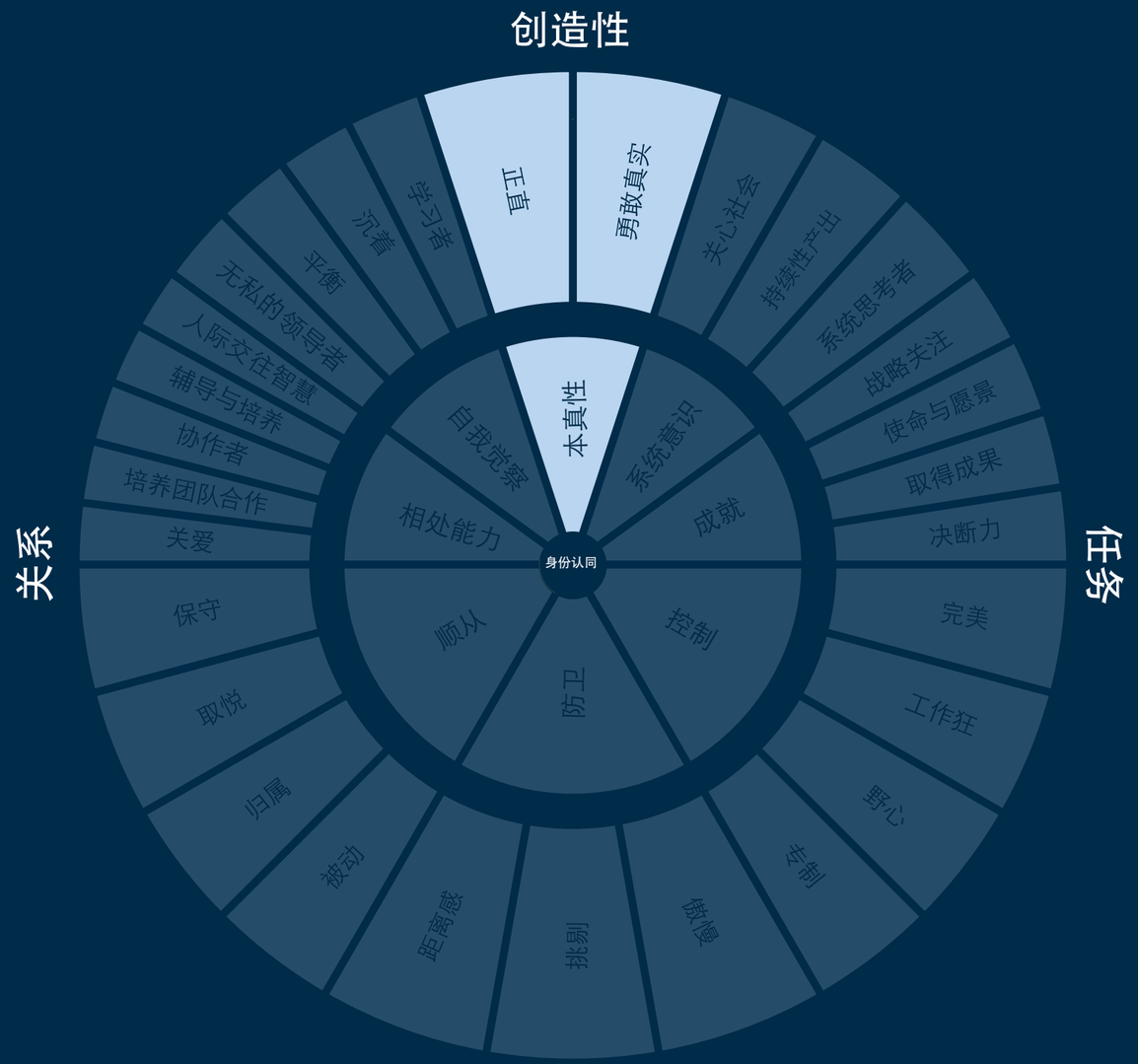
那些学习者维度得分较低的人，通常害怕知道别人对他们看法。他们拒不接受别人的改进建议，因为他们将其视为有损自尊的威胁。为了克服这一障碍，有必要进行一些训练，学习提出和接受反馈。

学习者维度对于个性的成熟发展、胜任本职工作、处事灵活变通以及发挥贡献作用都具有至关重要的意义。您可能需要思考以下问题:

- 您是否拥有一位可资信赖的导师或教练，能够帮助您对自身的优势和劣势有一个完整全面的认识?
- 您是否留给自己一些时间来探索新的事物?
- 您是否已经找到一些与您兴趣相投的团体，可以提供与学习有关的资源和社交往来?
- 您是否能够充分使用新学会的技术(互联网)?
- 您是否参加了一些可提供新知识的专业协会?
- 您是否能够在工作和业余爱好中确定一些领域，使您愿意深入探索，并可能重新激发个人兴趣?



© Leadership Circle | Version 2022.1



© Leadership Circle | Version 2022.1

本真性维度

本真性维度测量您以真诚无畏，正直无私的态度与他人交往的能力。它显示了您在领导过程中能在多大程度上体现真实的自己，而不是一个戴着公司政治的面具，外表和善，八面玲珑的人。它还能显示您是否愿意采取强硬立场，主动提出“禁忌问题”(即集体不愿讨论的风险性事宜)，开诚布公地处理棘手的人际关系问题，并愿意在遭遇困难和打击时流露出自己的个人感性/脆弱一面。在工作场所的勇敢无畏是指能否面对面地和在集体场合下坦诚处理风险性问题。以下简要概述您的本真性得分的含义。

如果得分较高

您的内心世界和外在人生是和谐统一的。您的行为完全符合您所提倡的价值观，其他人相信您是一个重诺守信，言出必行的人，能够待人以诚，处事公道，并坚持自己的目标。

本真性和正直都是一名领导者最需要具备的素质，所以本真性的高分表明您确实已被公认为一名领导者，并得到大家的拥戴。他们会唯您马首是瞻，因为您言出必行，说到做到。您在组织中的权力，基本不取决于您在等级制度中的位置(您的职务权力)，亦非通过间接的权术手段获取。您的权力来自于您在下属中的崇高威望，来自于您的真诚无畏，正直无私。

在别人眼中，您是一位为自己所提倡的价值观和愿景身体力行，上下求索的人。这使您能够有效传播核心价值，在您苦心经营的组织中成为众人可以效仿的楷模。您自然而然地赢得了信任和尊重，因为您能够将自己的高标准严要求落实到实际工作中。

本真性得分高还表明您支持组织所代表的价值观。道同与谋，只有您所信赖的组织与您同样正直诚信的时候，您的领导天赋才能得到淋漓尽致的发挥。如果确实如此，那么您就处在一个非常强有力的位置，能够动员和激励那些与您共事的人，为共同的目标而奋斗。正直是成就一番伟业必不可少的重要条件。

由于您是一个表里如一的诚信之人，因此本维度得分较高，还意味着您能够诚实地表露出内心的感受。当其他人对那些重要但却棘手的问题避之不及的时候，您反而会挺身而出，仗义执言。如果您对某一困难局面的形成同样负有责任，您也能够坦诚地认识到这一点，承认自己犯下的错误。您不害怕直言反馈，也不会逃避冲突。

如果本维度得分极高，则表明您具备非同一般的能力和勇气，能够当场提出问题(如果这样做有助于提升人际关系或促进团队进步)。这意味着您能够对会议上正在发生的事情当场表示自己的态度。您敢于坦承自己对于团队业绩欠佳的现状应负哪些责任。也就是说，您可能敢于将自己和他人不愿公开宣之于口，但却可能是在会议间歇或结束时在走廊里讲出来。

您会实话实说，承认错误，您愿为自己的信念承担风险，崇尚坦诚相待胜过名气人缘。正直和真诚是人们最为信任的品质，也正是您力量的源泉。

LEADERSHIP CIRCLE

内在假设

内在假设是您进行身份认同所依据的固有信念。这些内在规则或固有信念，描述了您对本我以及您与外界的关系的认识。通常与本真性维度有关的内在假设包括:

- 天生我才必有用，不以他人谤誉和个人成败论英雄
- 我的自我价值、自由以及安全感掌握在自己手中
- 坦诚面对自己的内心，以此求得自尊和安全
- 我的正直诚信是我最大的力量源泉
- 为自己而活，而不是为他人的期望而活
- 我非完人，即使犯错或伤害他人感情也坦然面对
- 面对出现的问题，我坦诚承认自己应付之责
- 只有一件事让我颜面扫地，那就是没有坚持自己的愿景和价值观
- 改变由我开始; 我一定会为自己理想中的变革而努力

行为

行为是您内在假设的外向表达。与本真性维度有关的一般性行为包括:

- 受人信赖
- 为人非常正直
- 直接解决影响团队绩效的问题
- 对于问题直言不讳，决不敷衍了事
- 在会议上不畏首畏尾，敢于直言
- 尊重他人意见，即使与您相左
- 对于个人所想所感直言不讳，实言相告
- 以直接而坦诚的方式应对冲突
- 敢于触及他人不愿讨论的问题
- 在必要时敢于对抗同事和上级
- 信守承诺，值得信赖
- 言行一致，表里如一
- 在人际关系和工作中出现问题时勇于承担自己的那份责任
- 面对“权威”，直言无忌
- 奉行一套行之有效的核心价值观
- 无论顺境逆境都能坚持自己的原则
- 面对任何困难始终坚持自己的愿景，哪怕要为此承担风险

如果得分中等

如果您的本真性维度得分处于中等水平，那么您会表现出上述部分行为，具备了前面提到的部分内在假设。同时，您也受到了某些反应性维度的限制，因此显示出下文“如果得分较低” 部分所描述的一些倾向。您需要认真体会和反思高分和低分的阐述，找出其中准确刻画了自身特点的各项内容。

如果得分较低

本真性维度得分较低，可能意味着您的领导力存在严重问题。最成功的领导者在这项维度上的得分都很高。请仔细揣摩得分较高的反应性维度，探究内在假设是如何阻碍您的本真性能力。

对领导力的研究充分表明，世人对于领导者最为看重的主要素质是诚实、真实或正直。所以，本真性得分较低，应该要引起您的重视。它表明您的行为在他人看来是表里不一、不择手段的，在最极端的情况下，甚至是毫无原则、品质恶劣的行为。做人不诚会消除信任、阻碍合作，并让您的领导力大打折扣。

本维度得分较低，说明您可能害怕冒犯别人，或者您善于玩弄政治手腕。那些在勇敢真实方面得分较低的人，通常在他们的信念遭到反对时保持沉默，不管这种反对是客观存在，还是主观臆想。他们以和为贵，宁可保持一团和气也不愿发生建设性冲突，为了服从上级而不惜牺牲团队的业绩或业务。

您原来所处的环境，可能为了维持集体的和谐而不鼓励坚持自己的观点。另一方面，您可能也不具备足够的人际交往技能，能够以看上去不那么粗鲁或愤怒的方式勇敢地面对别人，表达自己的意见。反思一下自己是否存在以下问题:

- 好高骛远，制订不切实际的计划
- 以不符合您的愿景和价值观的方式行事
- 热衷内部政治斗争
- 试图左右逢源，谁都不得罪
- 辜负了他人的信赖
- 言出而不践，说到做不到
- 回避对抗性问题
- 只讲政治正确的话
- 言语措词粉饰太平，文过饰非(也就是说，使用积极正面的语言掩饰困境)
- 不愿承认错误或人际关系问题中自己应付之责
- 反馈时极力淡化自己真正关注的问题，或者敷衍而过
- 口是心非
- 对权势人物诚惶诚恐
- 违心求同

不能正视问题，只会让问题变得更加严重，结果矛盾得不到解决，反而逐渐产生不满情绪。投众人所好的安抚怀柔之策，会掩盖那些可能严重影响个人和组织取得成功的问题。决定何时解决问题，如何建设性地解决问题，以及如何在压力环境下进行交涉，都是有技巧的，都是可以学习的。一旦熟练掌握，这些技能就会让您有更大的信心支持开诚布公的讨论，而无需感到害怕或内咎。提高您的本真性得分，有助于加强互信，有助于培养正义感，更有助于让您与他人的关系变得更加圆满。

© Leadership Circle | Version 2022.1

得分较低，能够说明很多问题。它可能表示您的价值体系与组织的价值体系存在冲突，这可能是与您的价值观和愿景存在冲突的内在假设驱使的行为所导致的结果，也可能是您对政治手腕的重视程度超过了对实事求是的追求。

诚实地反思，包括倾听他人的反馈，可能会帮助您理清头绪，指明方向，从而体现在本真性得分的提高上。

相关得分分析

本维度得分较低，通常与整个创造性扇面的低分有关。本真性得分较低，削弱了取得高成就的可能，是较低水平的自我觉察能力在作祟。本维度的低分可能也会表现为某项创造性能力得分较低。此外，本项尺度得分较低，与反应性扇面的得分较高存在相关性。反应性得分高，往往会阻碍或限制您诚以待人，信以立事的领导力。这些行为来自于内心的不安全感，比如感觉没有价值或不受重视，感到受到排斥、可有可无、势单力薄、孤立无援等等。

正直

正直测量您坚持原则，“言行一致”的程度。

如果得分较高

您的内心世界和外在人生和谐统一。您的行为完全符合您所提倡的价值观，其他人相信您是一个重诺守信，言出必行的人，能够待人以诚，处事公道，坚持自己的目标。

正直是一名领导者最需要具备的素质，所以正直的高分表明您确实已被公认为一名领导者，并得到大家的拥戴。他们会唯您马首是瞻，因为您言出必行，说到做到。您在组织中的权力，基本不取决于您在等级制度中的位置 (您的职务权力)，亦非通过间接的政治手段获取。您的权力来自于您在下属中的崇高威望，来自于您的真诚无畏，正直无私。

在别人眼中，您是一位为自己所提倡的价值观和愿景身体力行，上下求索的人。这使您能够有效传播核心价值，在您苦心经营的组织中成为众人可以效仿的楷模。您自然而然地赢得了信任和尊重，因为您能够将自己的高标准严要求落实到实际工作中。

正直得分高还表明您支持组织所代表的价值观。道同与谋，只有您所信赖的组织与您同样正直诚信的时候，您的领导天赋才能得到淋漓尽致的发挥。如果确实如此，那么您就处在一个非常强有力的位置，能够动员和激励那些与您共事的人，为共同的目标而奋斗。正直诚实是成就一番伟业必不可少的重要条件。

您奉行以下的许多导向和实践，以支持您的正直感。您:

- 奉行一套行之有效的核心价值观
- 无论顺境逆境都能坚持自己的原则
- 值得信赖
- 保持信心
- 言行一致，表里如一
- 有错必认
- 信守承诺，值得信赖
- 为自己所倡导的愿景而身体力行

如果得分较低

对领导力的研究充分表明，世人对于领导者最为看重的主要素质是正直。所以，正直得分较低，应该要引起您的重视。它表明您的行为在他人看来是表里不一、不择手段的，在最极端的情况下，甚至是毫无原则、品质恶劣的行为。做人不诚，会消除信任、阻碍合作，并让您的领导力大打折扣。

得分较低，能够说明很多问题。它可能表示您的价值体系与组织的价值体系存在冲突，这可能是与您的价值观和愿景存在冲突的内在假设驱使的行为所导致的结果(参见反应性维度)，也可能是您对政治手腕的重视程度超过了对实事求是的追求。请诚实地思考以下问题，倾听他人的反馈，这会帮助您理清头绪，指明方向:

- 您是否好高骛远，制订不切实际的计划?
- 您的行为是否与您的愿景和价值观相左(也许您惘不自知)?
- 您是否热衷内部政治斗争?
- 您是否试图左右逢源，谁都不得罪?
- 您所坚持的原则，是否为您就职的体系所不容?
- 您是否曾经辜负他人的信任?
- 您是否难以做到有错必认?
- 您是否信守承诺，言出必行?
- 您的立场和主张是否为人所知?

© Leadership Circle | Version 2022.1

勇敢真实

勇敢真实测量您是否愿意在一对一的情况下或团队中采取强硬立场，主动提出“禁忌问题”(即集体不愿讨论的风险性事宜)，开诚布公地处理棘手的人际关系问题，并愿意在遭遇困难和打击时流露出自己的个人感受/脆弱一面。在工作中要有勇气直接坦诚地处理风险性问题。

如果得分较高

勇敢真实得分较高，意味着您在与人交往的过程中襟怀坦荡，正直无私。您能够诚实地坦露内心感受，敢于直言，而且面对冲突决不逃避退缩。当其他人对那些重要然而棘手的问题避之不及的时候，您反而会挺身而出，仗义执言。同时，如果您对某一困难局面的形成也负有责任，您能够坦诚地认识到这一点，承认自己犯下的 错误。

如果本维度得分极高，则表明您具备非同一般的能力和勇气，能够当场提出问题(如果这样做有助于提升人际关系或促进团队进步)。这意味着您能够对会议上正在发生的事情当场表示自己的态度，意味着您敢于坦承自己对于团队业绩欠佳的现状应付哪些责任，也可能意味着您敢于将自己和他人不愿公开宣之于口的问题讲出来。这些行动都是需要勇气的，而您这样做的目的，是为了让会议取得进展。

为了巩固您的个人权威，您在直言不讳，勇于承认错误的时候，必须具备高水平的人际交往技能。您愿为自己的信念承担风险，崇尚坦诚相待胜过名气人缘。您的真诚，有赖于您持之以恒地实践以下行为。您:

- 对于个人所想所感直言不讳，实言相告
- 将他人不愿讨论的问题摆上桌面
- 对于问题直言不讳，决不敷衍了事
- 在会议上不畏首畏尾，敢于直言
- 以坦诚的方式应对冲突
- 向他人反馈时，知无不言，言无不尽，据实相告，直言以对
- 迅速、直接、诚实地处理人际矛盾
- 在必要时敢于对抗同事和上级
- 能够在困难的情况下达成共识
- 有问题马上解决，不积小错而成大恶
- 能够力排众议，支持不为大多数人所看好的决策
- 愿意承认错误
- 在人际关系出现问题后勇于承担自己应付之责
- 哪怕是争议性话题也能直抒己见

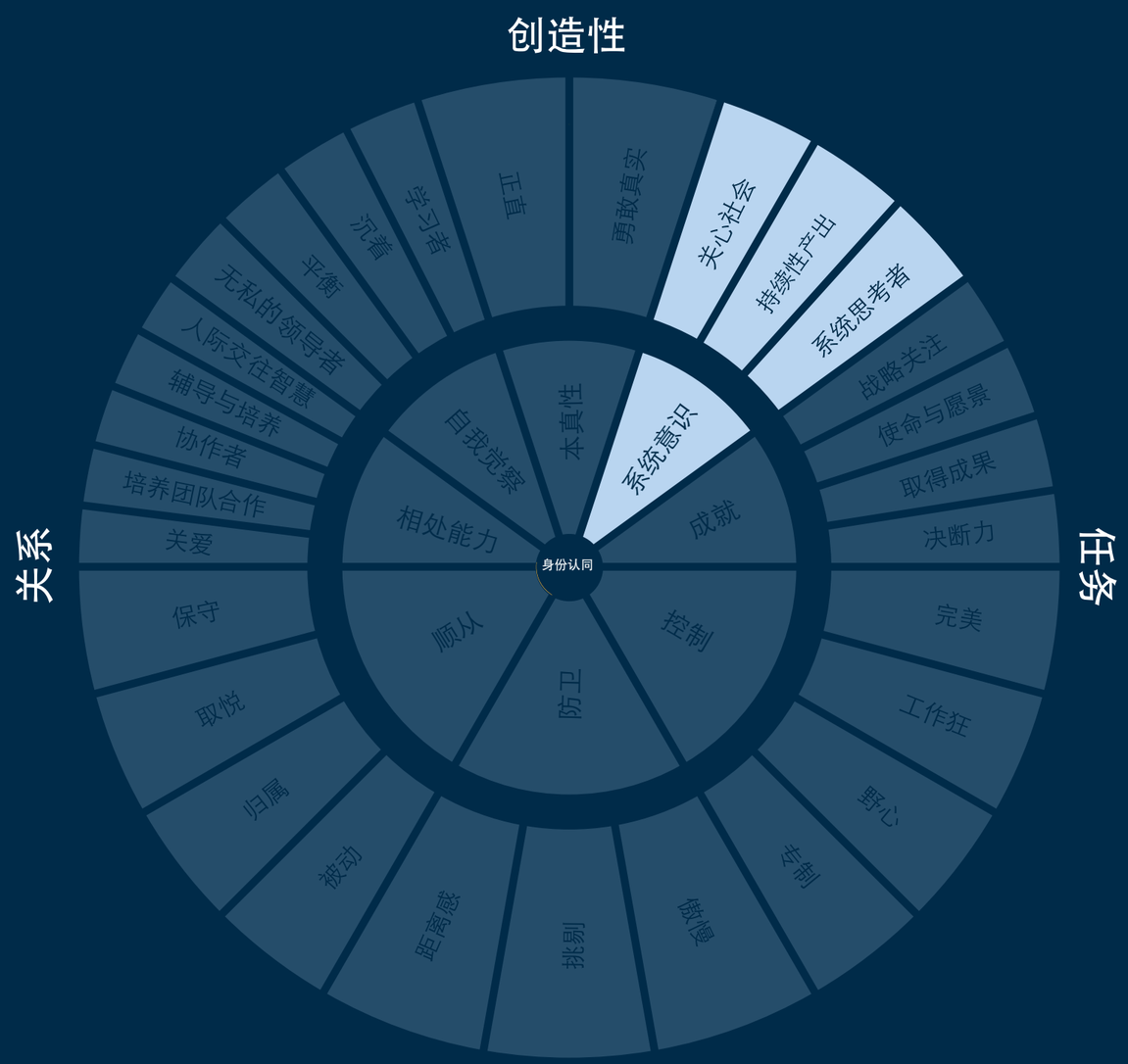
如果得分较低

您可能害怕冒犯别人，或者您善于玩弄政治手腕。那些在勇敢真实方面得分较低的人，通常在他们的信念遭到反对时保持沉默，不管这种反对是客观存在，还是主观臆想。他们以和为贵，宁可保持一团和气也不愿发生建设性冲突，为了服从上级而不惜牺牲团队的业绩或业务。

您原来所处的环境，可能为了维持集体的和谐而不鼓励坚持自己的观点。另一方面，您可能也不具备足够的人际交往技能，能够以看上去不那么粗鲁或愤怒的方式勇敢地面对别人，表达自己的意见。

不能正视问题，只会让问题变得更加严重，结果矛盾得不到解决，反而逐渐产生不满情绪。投众人所好的安抚怀柔之策，会掩盖那些可能严重影响个人和组织取得成功的问题。决定何时解决问题，如何建设性地解决问题，以及如何在压力环境下进行交涉，都是有技巧的，都是可以学习的。一旦熟练掌握，这些技能就会让您有更大的信心支持开诚布公的讨论，而无需感到害怕或内咎。

© Leadership Circle | Version 2022.1



© Leadership Circle | Version 2022.1

系统意识维度

系统意识维度测量您对整个系统改进和社区福祉(社区长期福祉与组织利益之间的共生关系)的感知关注程度。

如果得分较高

系统意识得分较高，说明您能够从全局出发实施领导。您并不急于去治标，而是寻求治本。您知道要从现有运行体系的架构着手，寻找产生目前问题的根本原因。您也知道，从现行的范式中找不到具有突破意义的解决方案，需要另辟蹊径，采取新的思维范式和新的系统设计规范。您是系统的缔造者，能够很自然地勾勒出您心中的美好蓝图。这种更为宏大的视角使您能够找到“撬动世界的支点” — 在系统中选择恰当地方加以改变(当时也许显得微不足道)，从而使组织绩效发生显著改善。

如果您在此项维度上的得分极高，则表明您的视野更加开阔和更具有全局性。您洞悉组织长期福祉与社会民生利益之间微妙而细腻的关系。您愈发关心如何能够利用整个组织，发挥您的领导力，追求全人类的更大幸福。您深知自己的所作所为具有深远的影响。您为寻找对组织成长和环境与经济的可持续发展都有益处的共荣之道而孜孜以求。通过这种方式，您的带领将惠及子孙，福泽后世。

内在假设

内在假设是您进行身份认同所依据的固有信念。这些内在规则或固有信念，描述了您对本我以及您与外界的关系的认识。通常与系统意识维度有关的内在假设包括:

- 我是整个集体不可或缺的一份子
- 我的一言一行，反映了文化大环境的影响，也影响着文化大环境
- 塞翁失马，焉之祸福
- 天道有常，殊不可知
- 问题肇因无法解决问题
- 青史留名，不在树碑立传，而在造福大众
- 人性都是复杂的，我也不例外。有长处，也有短处; 有光明的一面，也有阴暗的一面。因此，我是客观世界的反映
- 以人为鉴，可以正己; 别人之不可容处，也正是自己百般逃避，羞于直面的地方

LEADERSHIP CIRCLE

行为

行为是您内在假设的外向表达。与系统意识维度有关的一般性行为包括:

- 不断重新设计组织以及组织的各个组成部分
- 通过讨论，探索当前决策的长期影响
- 规划要顾及您的小系统所赖以生存的大系统的福祉。从将会受到影响的部门，到您所从事工作的全球影响
- 客户和供应商都包括在您的规划与战略发展中
- 定期举行会议，邀请所有关键的利益相关方共同决策
- 环境保护和民生幸福应高度优先

如果得分中等

如果您的系统意识维度得分处于中等水平，那么您会表现出上述部分行为，具备了前面提到的部分内在假设。同时，您也受到了某些反应性维度的限制，因此显示出下文“如果得分较低”部分所描述的一些倾向。您需要认真体会和反思高分和低分的阐述，找出其中准确刻画了自身特点的地方。

如果得分较低

系统意识得分较低，说明您的领导力还有提升的余地，可以通过提升自己的大局观念，更加系统全面地认识问题而再上层楼。得分较低，说明您的关注面太窄，太过短视。虽然有时为了求得眼下的生存或解决危机，必须要见招拆招，但也许这种狭窄和短视已经变得太过根深蒂固。您需要培养自己从大处着眼，而非只关注一个肇因的能力。您需要抽丝剥茧，从多种变量的复杂互动关系中，寻找问题产生的根源。

您的领导力可以通过如下做法达到一个新的高度，即: 不要急于解决迫在眉睫，亟待补救的危机，而是学会先退一步，并考虑这样一些问题: “我们现在的思维方式和结构组织是如何导致这场危机的?我们怎样才能重新设计系统来解决问题，也说是说，重新设计系统，让问题不复存在?造成我们自身问题的原因，是否就是我们自己，就是我们自身的思维方式和行为范式?”

我们所处的经济、政治和自然环境，是由许多较大的关系网所构成的，而系统意识通常就包括对我们的组织与这些关系网达到何种契合程度的感知能力，包括能借以检验目前的决策如何影响未来成果的长远因果关系。得分较低，说明您的关注面太过狭窄，可能只考虑发挥个人所在部门的最佳状态，而没有考虑能否与组织的整体运行达到最佳契合程度; 也可能只关注组织的短期利益，没有考虑延伸到组织之外的更加广泛的关系网。您需要考虑如何强化所有这些关系，创造双赢的解决方案，让自己的小集体和小集体所栖身的大体系都能皆大欢喜，实现双赢。最后要说的是，伟大的领导者要胸怀世界，放眼全局，不仅要考虑全球竞争之术，还要考虑全球福祉之道。

得分较低，或许不必马上引起警惕，除非您已将全部精力集中用于应对危机，以致于长期战略和系统设计已经对业绩产生了消极影响。系统/社会化视野的培养，需要时间和实践，但它势将大幅增强领导权力和影响力。得分较低，只是表明您还需要继续学习，才能让自己的领导力再上一个台阶。

相关得分分析

如果系统意识得分较低，通常与成就维度的低分有关。缺乏系统性思考问题的角度，会对组织成就产生负面影响。此外，本项尺度得分较低，与反应性扇面的得分较高存在相关性。反应性得分高，往往会导致在出现问题时采取应急和反应性的解决方法。这样做可能会导致危机管理，因为您对问题的最新表象穷追不舍，但却治标不治本，没有解决问题的系统性根源。

您还可以通过观察本维度项下各项子尺度的得分，更加深入地了解与您系统意识得分有关的具体行为。

关心社会

关心社会测量您在领导工作中的服务取向。该维度测量的是您在多大程度上能将自身的业绩和成就与服务社会，追求全球福祉联系在一起。

如果得分较高

关心社会得分较高，说明您的领导致力于为整个社会做出积极的贡献。您时刻关注着您的组织对所属本地社区的影响，小至细微个案，大至国家昌盛，世界繁荣，都使您念兹在兹，牵挂于心。您在领导过程中，能够认识到组织对于自身赖以生存发展的外部关系网有服务之义，保护之责。

举凡历朝历代最具积极影响力的领导者，无不以功济天下，泽被苍生为己任。研究表明，这种抱定服务大众的信念，先天下之忧而忧，后天下之乐而乐的深刻觉悟，是领导力发展到极高水平的体现。得分较高，意味着您的思想和行动有以下表现。您:

- 强调组织的企业公民角色
- 与各种政治和社会组织建立有效的联盟，满足社区需求
- 把握好社区长远福祉与组织短期利益之间的平衡关系
- 努力改善组织的环境影响
- 视整个组织为服务于整个社区/全球社会的公仆
- 高度关心全球/社区问题

© Leadership Circle | Version 2022.1

如果得分较低

关心社会得分较低，并不意味着您真的不关心社会福祉，民生幸福。可能您目前正忙于建设小家，或是开拓事业;可能您也参加工作之外的社区活动，只是您现有的工作职能不能对更广泛的社会问题产生影响; 也可能您所服务的组织，对于其在服务社会、保护环境方面的应尽之责，只会讲些冠冕堂皇之辞。本维度的低分，或许 可以为您提供一次机会，让您能够思考一下本职工作的意义和影响。

反思自己是否:

- 不能清楚地表达自己关心的问题或就此采取行动
- 尚未考虑自己的领导会给后人留下怎样的遗产和财富
- 主要以自我为中心
- 对于我们这个时代的紧迫问题事不关己，高高挂起

关心社会得分的提高，表明您正在以更加全面的观点看待一个组织在社会中发挥的作用，包括更加深刻地体会到应该怎样领导，才能让一个领导者届满去职仍能遗泽后人。

持续性产出

持续性产出测量您以一种能够保持或加强整个组织长期效率的方式创造业绩的能力。它测量您如何把握好人力资源和技术资源之间的平衡关系，从而长期持久地提供高绩效。

如果得分较高

您在长期内能够始终如一地创造佳绩。您能够着眼长远，稳扎稳打，步步为营，不断取得更大的成就。虽然您设定了较高的标准，但您却可以为达到这些标准提供支持，并在漫长的成功之路上为实现重要的阶段性成果而欢欣鼓舞。能够保持这种平衡，说明您在管理长期项目方面具有极其娴熟的技能，能够提供必要资源，为团队成员设定可激发其斗志而非耗尽其精力的工作目标。

您所培养和扶持的组织，既能实现卓越的绩效，又能始终让下属保持高昂斗志(而非耗尽榨干)，借此维持较高的绩效水平。您:

- 善于运用支持长期高绩效的管理实践
- 善于通过自己的领导，提高下属能力，而不是“涸泽而渔”
- 不搞一将功成万骨枯，不以人为代价实现高绩效
- 有效平衡短期业绩与长期组织健康之间的关系
- 恰当分配资源，不致耗尽人力资源
- 能够长期保持高昂的士气
- 有效平衡短期盈利与长期可持续发展之间的关系

如果得分较低

持续性产出得分较低，说明您对于成功的定义太过狭隘。过于关注短期业绩，会扭曲业绩目标，削弱您的领导力和宣传活动目的的能力。它意味着要求他人日复一日地忙碌不休，但同时却又遭人苛求，前途渺茫，资源有限，士气低落。

您可能对自己的生产效率感到骄傲，能够以更少的资源创造更多的价值。在高度竞争的环境中，这种能力常常被美誉为一种优点。但是，今天的成功会损害长期健康。危机管理会成为一种生活方式，不但影响士气，也会使那些敬业奉献的人们要么挂冠而去，要么变得碌碌无为。

您可能认为高绩效是生存之道，必须驱使他人不惜一切代价去创造价值。若以这种眼光做事，业绩之下，定是那些上班族的血汗。授权赋能，学习发展，让位于只顾眼前，不计长远的生产率指标。假以时日，此类做法势必会严重损害组织的远景规划，助长玩世不恭的犬儒主义。

本维度表现欠佳，表明您处理压力的能力不强，凡事但求完成任务而无意进取，同时对所属组织的长期健康产生了不利影响。反思自己是否:

- 惟重眼前之利
- 忙于解决危机，“四处救火”
- 不能有效分配资源
- 只关心短期绩效数据
- 难以满足直接下属的“人的需要”
- 对于项目管理纪律心怀不满
- 未能准确评估他人能力
- 很少确立长期战略目标

持续性产出是一项指标，反映您是否致力于组织长期目标。此项得分的改善还会影响您作为领导者的长期成就感和成功感。

系统思考者

系统思考者测量您能够在多大程度从整个系统的全局角度进行思考和行动，以及您决策时能够在多大程度上考虑到整个系统的长远健康。

如果得分较高

系统思考者是一种关注众多变量之间复杂的相互关系的思考方式，而正是这些变量导致了当前的问题。得分较高，说明您在分析根本原因方面出类拔萃。您已经学会怎样看待组织和环境之间的长远因果关系，也已经了解组织的各个组成部分(资源获取、技术、架构、文化等等)如何相互作用(彼此之间互动并与环境互动)，取得成果。当前行动对未来市场业绩的影响为您的战略性思考

© Leadership Circle | Version 2022.1

提供了信息和依据，而通过考察各项流程之间的相互作用，您获得了对整个组织的宏观认识。您会对一个组织进行剖析分析，思索流程的各个环节是否可以增加价值，并允许对此进行测量，以便于跨部门和职能单位追踪改进。

系统思考者得分较高，说明您能够从头绪繁杂或官僚式的活动中发现规律，找到办法，让复杂问题迎刃而解。作为一名领导者，您始终保持着眼全局的态度，从系统层面入手进行改进。您深知将愿景与战略相联系，并将战略贯彻到系统设计中去，对于实现长期成功具有重要意义。您还努力协助他人看清这些关系。您能够:

- 着眼全局
- 重新设计系统，以求同时解决多个问题
- 完善组织系统，使其实现预期业绩
- 洞悉系统各部分之间相互磨合，相互集成的关系
- 简化过度复杂的流程
- 预测当前行动的未来结果
- 找到突破性的战略和解决方案
- 面对困境，要尽可能看得更开一些

如果得分较低

您的视野可能太可狭窄，终日忙于“救火”，被动防御，头痛医头，脚痛医脚。系统性视野可能会因组织结构鼓励各分支机构、业务部门和职能单位强调本位，各据一方而受到阻碍。在急于解决问题的过程中，您可能没有注意到，正是组织的架构导致了问题的发生。您可能也没有采取足够宽广和深远的视角，观察组织与环境之间的互动如何导致了现在的问题。此外，在您寻求满足多重“政治”需要时，反而可能会逐渐丧失对导致问题的深层结构性原因的追索。所以，上述许多问题会反复出现，流程运转失灵，而最佳业绩也因此大打折扣。

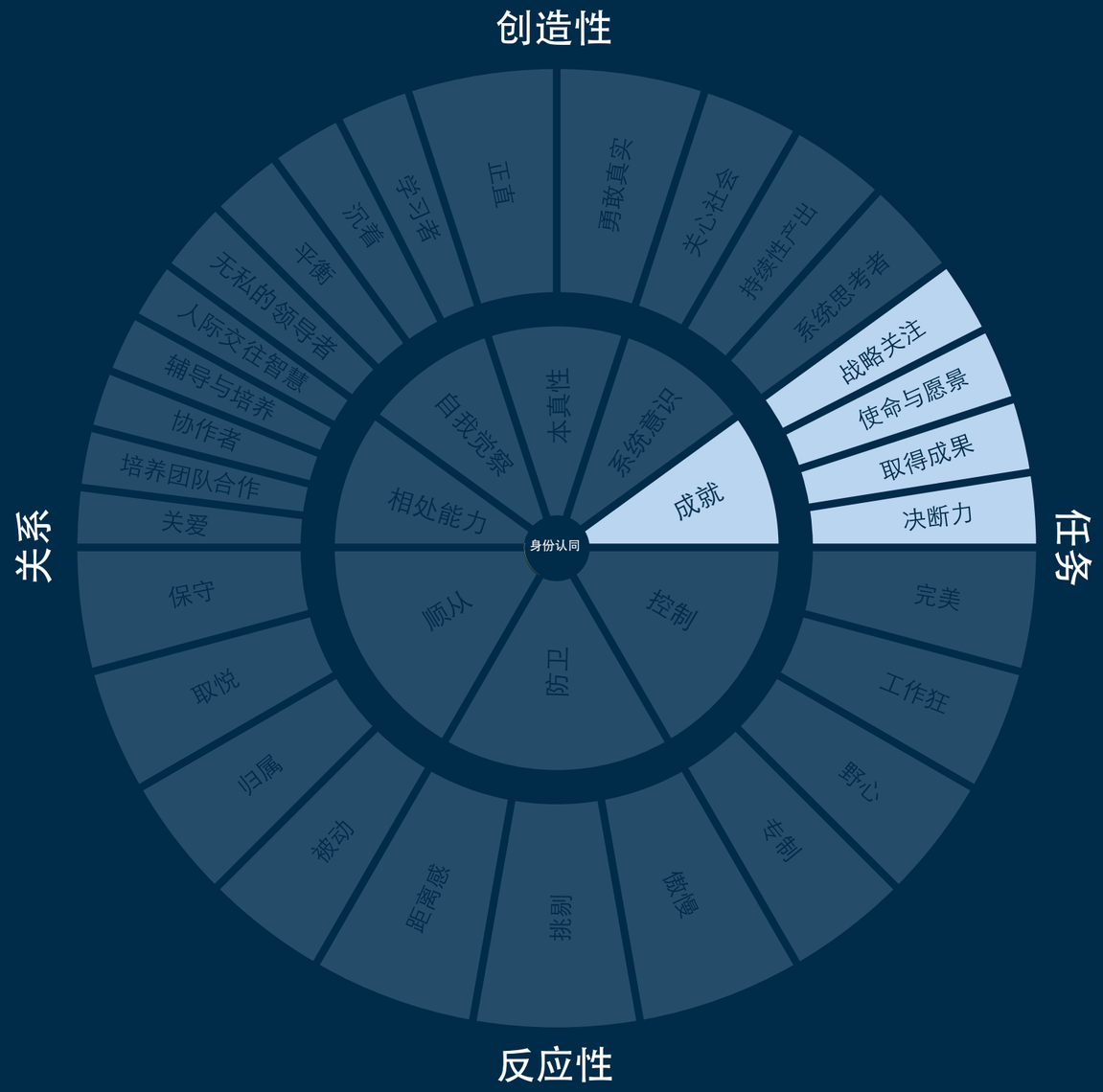
为了获得较好的长期绩效，解决问题，改进流程，您需要具备更加宽广，更加长远的视野。单凭一己之力您是无法做到这一点的。这要求您将公司作为一个整体来获取信息，考察业绩，还要求您了解业绩必须与可以测量的流程联系起来。不以流程为导向，您就几乎不可能采取有重要意义的改进措施，而各流程之间的相互影响关系也将依然是个谜。

一个组织，如果各级领导都不具备系统性视野，那它的各个系统之间和系统内部必然难以“契合”(协调一致)，人们的努力会付诸流水，取得的成绩也就“没有最好，只有较好”。请反思自己是否:

- 迷信那些一用就灵，一劳永逸的解决方案(追赶时髦凑热闹)
- 宁愿相信自己一切尽在控制之中，也不愿检查各个系统
- 很少探究自己行动的含义和结果
- 做决策时先想着推卸责任
- 几乎不花时间分析系统的不同部分如何相互作用而导致现在的结果

着眼全局，就能使领导者扔掉自扫门前雪的小算盘，就能使整个组织走上改进之路。提高系统意识能力，将有助于重新认识效率的意义，让组织获得快速而可测的收益。

© Leadership Circle | Version 2022.1



© Leadership Circle | Version 2022.1

成就维度

成就维度测量您在多大程度上拥有高瞻远瞩、坦诚真实以及能够取得辉煌成就的领导力。以下简要概述您成就维度得分的含义。

如果得分较高

成就维度得分较高，说明您在本职工作和活动中都保持了极高的卓越标准。在您选定的工作领域内，您常常是众望所归的领导者。您依靠自己的价值观、信念、愿景和直觉进行自我激励，对自己的言行举止负责，对所处环境的发展改善责无旁贷。

由于您有高度的自我价值感，所以承担风险变得更加容易。您的内在自信也可以清楚地投射到外部世界上。

您倾向于以自己的创造过程为样板传道授业，培养下属的能力。您知道如何创造愿景，并使愿景转化为战略，使战略细化为目标，使目标落实为行动，使行动带来成果。您的乐观精神、创造才华以及与生俱来的求知欲都深深感染着别人，他们只要团结在您的周围，就能感受到这一点。

您有一种深刻的目标意识，痴迷于创造的过程，陶醉于创造的成果，因为爱创造，所以去创造。您的所作所为，不是因为要证明自己的价值，也不是因为要获得安全感，而是因为您渴望去创造、去学习、去成长。

内在假设

内在假设是您进行身份认同所依据的固有信念。这些内在规则或固有信念，描述了您对本我以及您与外界的关系的认识。通常与成就维度有关的内在假设包括:

- 我有人生的目标和使命
- 人们希望实现人生的目标，履行人生的使命
- 我的人生我做主，我的未来我负责
- 我与万物生灵互依互存
- 实事求是，不添加情绪化的评判和责难
- 我能够选择自己对待事物的态度
- 个人价值与生俱来，不受环境影响

LEADERSHIP CIRCLE

行为

行为是您内在假设的外向表达。与成就维度有关的一般性行为包括:

- 积极主动
- 设定成就的高标准
- 以经验为师
- 以积极/乐观的心态看待形势
- 始终强调创造最需要创造的东西
- 率先垂范，身体力行
- 动静随意，收放由心
- 提供您不加修饰的原始观点
- 提出方案
- 永创新高
- 面对“权威”，直言无忌
- 倾听下属意见并虚心学习

如果得分中等

如果您的成成就就维度得分处于中等水平，那么您会表现出上述部分行为，具备了前面提到的部分内在假设。同时，您也受到了某些反应性维度的限制，因此显示出下文“如果得分较低” 部分所描述的一些倾向。您需要认真体会和反思高分和低分的阐述，找出其中准确刻画了自身特点的各项内容。

如果得分较低

成就维度得分较低可是一个大问题。本维度项下多种领导力自古以来就被奉为领导艺术。具备这些能力，就能成就一番事业。同样，您也要观察反应性维度的得分情况，寻找可能阻碍您充分发挥创造能力的内在假设。

得分较低意味着您的表现差强人意。与成就维度低分有关的行为包括:

- 为不能达到目标或履行承诺而寻找借口
- 坐待他人在行动前指明方向或做出决策
- 做事避重就轻
- 竭力通过建功立业证明自己的价值
- 避免接受重大挑战的风险
- 把自己的问题归咎于他人—期望他们承担改变的主要工作
- 防备心很重，迟迟不愿承认错误，对失败和缺点视而不见
- 在生活中扮演各种角色而不是本色演出

相关得分分析

成就维度得分较低，通常与整个创造性扇面的低分有关。构成有效领导的所有能力都可追溯到自知自觉这一内部根源。因此，本维度的低分可能也会表现为某项创造性能力得分较低。此外，本项尺度得分较低，与反应性扇面的得分较高存在相关性。反应性得分高，往往会阻碍或限制您对自身内在生命力、正义感和远大志向的发掘与培养的能力。这些行为来自于内心的不安全感，比如感觉没有价值或不受重视，感到受到排斥、可有可无、势单力薄、孤立无援等等。

战略关注

战略关注测量您的战略思考能力。它测量您是否能够将战略思考充分转化为一丝不苛，全面制订的业务战略，确保组织无论是现在还是将来，都能生机勃勃，兴旺发达。

如果得分较高

战略关注得分高，说明您的战略能力已经得到充分发展。您了解目前环境下的发展趋势，擅长制订各项战略，确保组织的成功。您能够对市场趋势做出创新性的反应。您在思考问题时，既能着眼当下，也能放眼未来，不以长远利益为代价，谋取短期利益最大化。您了解组织的优势、劣势、以及与众不同的竞争优势，并能制定战略决策，让您的组织在市场中实现最优配置。

战略关注得分高，意味着您:

- 能从战略高度思考问题
- 不过度羁绊于短期危机处理，能够对战略性举措赋予足够的关注
- 能够敏锐地捕捉到将市场中发挥作用的元素
- 在分析制订计划所用数据时精益求精，缜密细致
- 建立了一套成熟完善的流程，能够在组织内部持续保持战略视角
- 充分了解所在组织的优势和劣势
- 知晓如何发挥所在组织的优势
- 确立了可以保证组织始终有能力蓬勃发展的途径
- 善于把握时机，适时启动市场计划
- 思索日常决策的战略意义
- 能够从宏观上把握您组织的使命与整个市场形势相契合的程度

© Leadership Circle | Version 2022.1

如果得分较低

战略关注得分较低，也许是个问题，也许不是。您现在担负的工作职责，可能还不涉及战略规划。因此，您在此项维度上得分较低，可能只是您的角色或工作职责的正常反映。但是，您的领导责任越大，战略关注维度的重要性就会越突出。如果您缺乏这方面的能力，您就有错失市场良机的风险。您还可能因为决策上的短视，而使整个组织走上削弱绩效乃至最终崩溃破产的不归路。

战略关注的能力不足，会使其他人因您缺乏方向感而备受挫折。如果一个组织缺乏战略重点，常常就会被一时的危机所左右。组织的智力资本，也会耗费在应付刚刚出现的紧急事态上，疲于救火，无暇他顾。人们整日纠缠于对各类事件的响应和处理，以致于没有时间仔细展望前景，精心谋划未来，从而确保让组织一直停留在头痛医头，脚痛医脚的状态。本维度得分较低，说明您的领导缺乏足够的战略重点。您会在茫然不自知的情况下，置整个组织于不利，削弱组织绩效。

战略关注得分低，可能说明您:

- 过于关注日常运营事宜，对于长期战略思考和规划重视不够
- 决策重眼前，轻长远
- 一心多用，过于分散自己的注意力
- 行事鲁莽，铤而走险
- 对于成功之道过于自负，导致组织的战线过长，在战略上不自量力; 或是在发展方向上不以组织的最佳长远利益为重，而是关注个人利益。
- 认为自己是唯一具备完善战略能力的人，因此没有让别人充分参与到计划过程中去
- 缺乏慎密分析，过度依赖预感和直觉
- 优柔寡断
- 促使组织进行战略规划的过程不够充分

使命与愿景

使命与愿景测量您清楚表达并致力于实现个人目标和愿景的程度。

如果得分较高

您有深刻的目标意识，通过您的乐观、热情和激情进行传递。您还清楚地传播激动人心的未来愿景，并鼓励他人建立自己的愿景。通过与团队成员展开对话，您创建团队的共同愿景，借此统一思想，协调行动，从而实现优质承诺与高度团结。

领导者的主要贡献是悉心培育愿景和目标。要做到这一点，不仅需要以口头或书面的方式进行“言传”，还需要“身教”，为实现您心目中的愿景和目标而以身作则，率先垂范。人们见到您，就能见其人，知其心，晤其面，明其志。简而言之，您是一位具有高尚使命和远大理想的人。所有关于领导力的研究都表明，这是您和您的组 织取得成功必不可少的基本要素。

您可以是未来愿景的主要设计师，也可以成为实现愿景的重要推动者，这两种角色都可以助您传播愿景。愿景的设计师，通常意味着您创造了一个愿景，并吸收他人共同奋斗。愿景的推动者，则意味着您深知一个团队必须要充满激情，倾尽全力实现自己的愿景，因此，您会推动整个团队在追求组织愿景的道路上不断进步。通过对话，您与别人相互了解并更加坚定各自的愿景。最终结果是，愿景凝聚了整个创作团队的心血，也成为整个 团队的集体财富。

使命与愿景 得分较高，说明您:

- 传递一个激动人心的愿景
- 邀请别人参与制订愿景，从而建立共同愿景
- 无论工作还是生活，都有明确的目标
- 在深植于心的核心价值观指导下生活和工作
- 乐观向上，鼓舞人心
- 既要自己鼓起十足干劲，又要激励他人干劲十足
- 摒弃旧有模式，解放思想，寻找机遇，抓住机遇
- 提出许多独到和创造性的想法
- 不断提高和改善绩效
- 使关注的重心始终以未来业绩为导向
- 不畏艰险，排除万难，始终关注预想成果
- 只有想不到，没有做不到
- 相信自己能够做出积极的转变

如果得分较低

使命与愿景得分较低，意味着您没有发挥领导力。您可能可以进行有效的管理，但清晰的愿景和深远的目标才是领导力的精髓。几乎可以这样讲，领导力就是愿景，愿景就是领导力。

您的得分较低，原因可能多种多样，例如:

- 您就职的组织，在管理风格上是否控制太多，或者存在其他消磨斗志的实践，阻碍了您的愿景?
- 您是否清楚自己的立场?
- 您是否没有花费时间反思，或参与讨论，使愿景和目标变得更加清晰?
- 您是否已经耗尽或失去了曾经一度拥有过的激情?
- 您是否正深陷危机，或正在从危机中恢复，从而使您暂时失去了愿景或目标意识?

© Leadership Circle | Version 2022.1

- 您是否正在进行一次重要的人生转折，旧的愿景和目标已经瓦解，新的愿景尚未形成?
- 您的愿景是否需要勇气去追求?它是否仍然压抑在恐惧之下?
- 您的内在假设(参见反应性维度章节有关“内在假设”的说明)是否阻碍您的愿景领导潜力?

这些可能性都是存在的，而其影响各有不同。只有您自己能够寻端究绪，体查现状。 如果您担负领导之责，或心存领导之志，那么建立愿景，确定目标，就是您责无旁贷的必做之事。

取得成果

取得成果 测量您的目标导向程度，以及实现目标，取得高绩效的追踪记录。

如果得分较高

您始终能够高水平地完成任务。您是一位目标导向型的领导，善于权衡利弊，不冒无谓风险，并拥有一贯创造高绩效的傲人记录。您已经具备了在重点工作上取得高质量成果的真正实力。您懂得如何创造愿景，并使愿景转化为战略，使战略细化成目标，使目标落实到行动，使行动创造业绩。这对您来说是一个好兆头。

如果您的相处能力得分较高，说明您擅长集众人之力成就事业，以每个人的高绩效求得整个集体的高绩效。这是再完美不过的事了。它表明您不仅自己能够发挥高水平的工作表现，还能提高同事们的工作水平。

您能实现高水平的成就，因为您:

- 以行动为导向，以业绩为焦点
- 保持充沛能量，迎接业绩挑战
- 善于权衡利弊，不冒无谓之险，只有具备相当不错的成功机率时才会冒险
- 善于发现机会，抓住机会
- 致力于持续不断的改进
- 面对挫折和阻力锲而不舍
- 知进退，明取舍，但决不轻言放弃
- 热爱本职工作
- 完全胜任工作的技术要求
- 拥有实现目标的卓越记录
- 善始善终，把工作做好

如果得分较低

取得成果得分较低，需要引起您的绝对重视。它表明您不能做好本职工作，意味着您达不到预期目标。问题是您达不到谁的预期目标，是您自己的内在标准，还是组织的目标。如果是后者，而您又不加改正，那么您在目前岗位上停留的时间可能也就屈指可数了。

如果您达到和/或超出了组织的要求，但未能实现自己的目标，那又另当别论。如果是这种情况，请从反应性维度，尤其是工作狂维度上找找原因。很可能您的内在标准定得过高，以至于您自己也难以实现。

不管是哪种情况，本维度得分较低都预示着危机已经迫在眉睫。您必须如实回答下列问题:

- 我能完成本职工作吗?
- 我是否因担心害怕、谨小慎微或默不关心而踌躇退缩?
- 本项维度得分是否反映我还不具备实现高水平业绩的能力?
- 我是否在从事一项新的工作，感觉要学习的东西太多，学习的压力较大?
- 对于自己的工作，我是否已经失去内心的承诺、激情或兴奋感?
- 组织是否正在扼杀我的成就能力?如果是，我是怎样让组织限制自己的?
- 是否还有其他一些能力存在不足，以致于限制了我的成就能力，需要我继续培养和提高?
- 您是否正在进行重要的人生转折，而此时成就能力的下降是很自然的?
- 我是否感觉力不从心?
- 我是否疲于应付危机?
- 我是否花费了足够的时间考虑长期愿景和战略?

决断力

决断力测量您的及时决策能力，以及您应对不明形势的自如程度。

如果得分较高

您有信心做出困难的决定，在形势不明的情况下既重视数据，也相信直觉。您严肃认真地履行决策者的职责，关注重要问题，宁冒合理风险，也不无所作为。面对风险，您不鲁莽行事，而是负责任地采取行动。本维度得分较高，说明其他人能够指望您应对重大问题，在压力下做出均衡的决策。

决策是领导者的一项工作。其他人会观察领导者的行动，常常将拖沓迟误解释为缺乏能力或优柔寡断。您对自己的能力信心十足，您的行动常常具有以下特点。您:

© Leadership Circle | Version 2022.1

- 能及时决策
- 在压力下坚定果断
- 适机前进，哪怕信息不全
- 迅速抓住关键问题
- 有效使用数据，为决策提供支持
- 愿意相信自己的直觉
- 在必要时敢于做出艰难的决定

如果得分较低

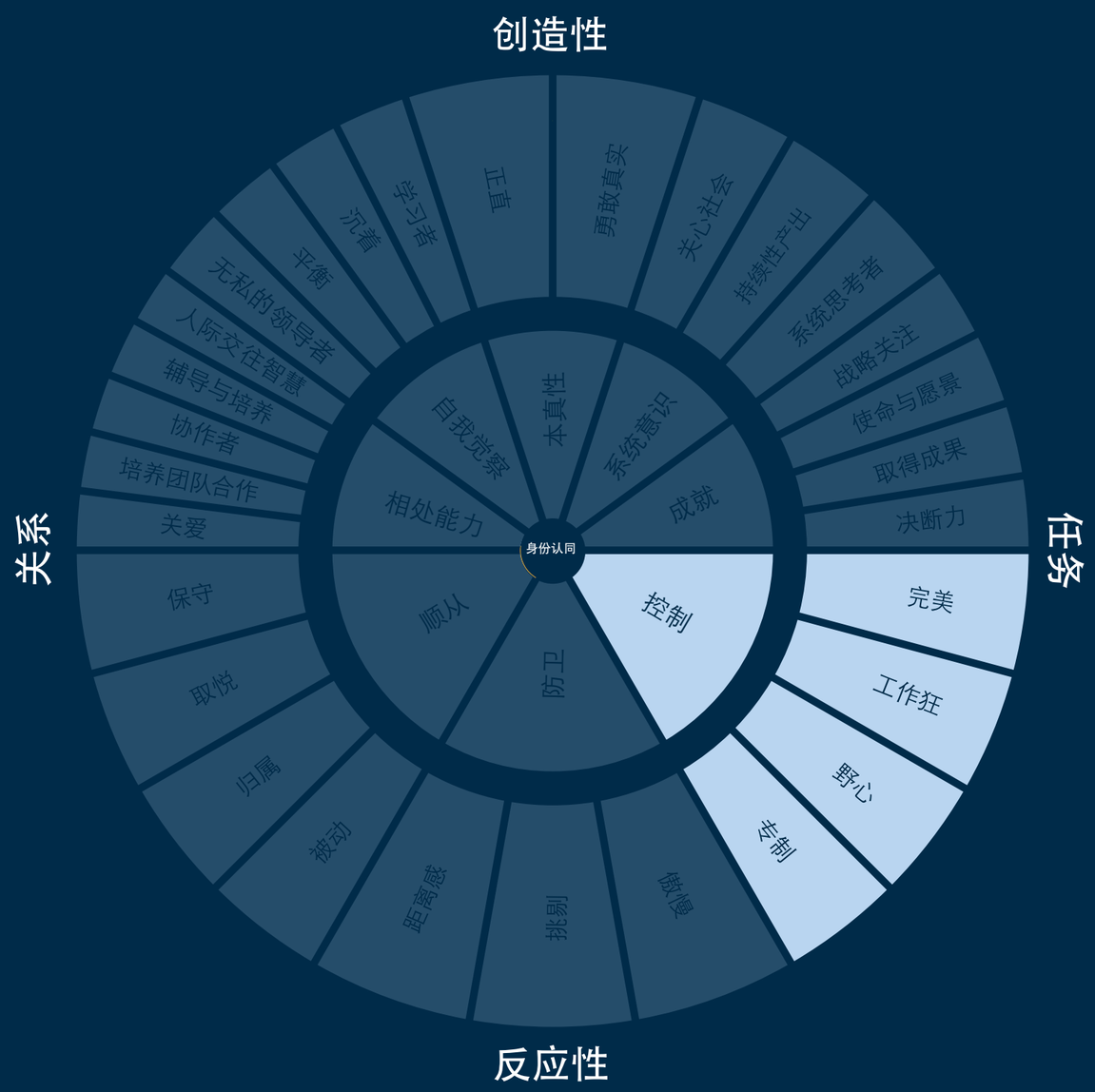
您做事拖沓，在您认为有风险的时候回避决策，导致别人对您的信心下降。在别人看来，拖沓延误说明您不敢面对重点难点，只是寄希望于问题能够自行解决，或会有他人承担本来是属于您自己的责任。

拖延时间总会有各种各样的理由。可能您过度依赖数据，希望在采取行动前得到每一条信息；可能您在混沌模糊的情况下不愿听从直觉的指引；可能您不愿意打破常规，违反共识，不愿意在得到所有人同意前就采取行动；也可能您对于所需处理的问题孰急孰缓，孰轻孰重难以把握，却又没有决策的标准供您进行选择和取舍。这些都有可能，但如果总是不能让自己“置之死地”，那么也就很难学会如何“而后生”，从而导致业务经营的漂移不定，以及战略目标的消蚀削弱。

决断力得分较低，常常与顺从/防卫维度一项或多项测评得分较高有关。这说明犹豫不决的行为源自于您的内在假设，即将您的个人安全感和/或自我价值感与得到他人认可，达到他人预期联系在一起。

由于无所作为，您只好听天由命，顺其自然，从而削弱了对您领导力的信任。现在最重要的是明确需要采取行动的关键领域，尽可能获得最多的信息和最好的建议，然后，起而行之。

© Leadership Circle | Version 2022.1



© Leadership Circle | Version 2022.1

控制维度

控制维度测量您能够在多大程度上通过完成任务，实现个人成就，拥有权力，实施控制来建立个人安全感和价值感。控制维度包括四个子尺度: 完美、工作狂 、野心和专制。每项子维度的得分与创造性维度大部分测评项的得分呈负相关关系。各维度的得分在测评结果总图中所处的位置则表示了相关性的强度。分数越高，负相关程度就越大。以下简要概述您控制维度得分的含义。

如果得分较高

控制尺度得分较高，说明您竭力求权谋位，居万人之上，对他人进行控制，以求获得自我价值、个人安全和身份认同。在您眼中，这个世界只有两种人，胜利者和失败者，优胜劣汰，强者生存。所以为了生存，您必须成为强者的一员，必须锐意进取、完美无瑕、无懈可击和/或主宰一切，并由此加入影响和撼动世界的巨人行列。

内在假设

内在假设是您进行身份认同所依据的固有信念。这些内在规则或固有信念，描述了您对本我以及您与外界的关系的认识。通常与控制维度有关的内在假设包括:

- 我接掌大权，所以我感觉安全
- 只有强者才能生存，所以我要成为强者的一员
- 我需要战胜别人，以求自我满足感
- 不完美，勿宁死
- 受万民敬仰，方显我价值
- 这是一个成王败寇的世界，不做胜利者，就是失败者
- 比他人逊色是不能接受的，也会威胁到我的安全感
- 任何程度的失败，都为我所不容，亦将致我于不复

行为

行为是您内在假设的外向表达。与控制维度有关的一般性行为包括:

- 竞争
- 设定严苛的标准
- 力求完美
- 运用权威来实施控制，施加影响，扫清障碍
- 殚精竭虑，实现目标
- 直言不讳
- 逼迫自己和他人去求赢争胜
- 在大多数情况下都大权独揽

LEADERSHIP CIRCLE

天赋所长

每项反应性维度都代表着一种能力，一种天赋。在您发挥控制维度的能力时，您常常会:

- 追求持续改进
- 很多情况下都能出类拔萃
- 设定高标准
- 创造业绩
- 影响他人
- 即使是争议性话题也能直抒己见
- 勇于负责，采取行动

副作用

每项反应性维度也都有其副作用和局限性。控制维度的负面反应是(有意无意地)不断需要去超越、主宰、竞争、胜利和控制。

这些需求常常导致以下行为表现:

- 过于咄咄逼人
- 对于负面反馈不能如实面对或干脆视而不见
- 相信自己的“压迫能力”
- 过高追求自己和他人的无瑕表现
- 忽视他人的志向和目标
- 极度渴望竞争，导致您对待每件事都要讲胜负，论输赢
- 害怕失败，逃避失败
- 变成一个“胜利控”，以致于失去对卓越和成就的关注，并因此不能发挥自己的真正潜力
- 业绩至上，工作团队的感受也要让三分
- 为他人设定不切实际的绩效标准
- 以高度控制的方式进行管理，令组织承担沉重的代价

得分较高，说明您需要让自己成为众人眼中积极进取，不可战胜的强者，永远手持真理，占据优势，出类拔萃，完美无瑕，并且具有一往无前的英雄气概。您往往会在人际关系、团队发展和协作技能方面(参见相处能力相关内容)产生纷争。

相关得分分析

本项尺度测评得分较高，还与创造性扇面得分下降存在相关性。如果控制维度得分较高，相处能力和自我觉察的得分常常会下降。这是因为，高度的控制是过度执着于在任务绩效、地位和成就等方面建立自我价值和安全感的结果。在这种关系中，人的价值被低估了。相处能力维度所代表的人际技能被认为是软弱的表现，因此是对展现强势作风和保持控制的威胁。花费时间和精力来培养自我觉察，不再是关注的焦点，因为这样做不会产生立竿见影的盈利和收益。花时间去反思和了解自我的内心世界，被视为没有实用价值，脱离“真实的世界”。

本维度得分较高也会导致本真性维度得分减少，因为您可能过于关注加薪升职，继任上位，而变得“讲政治”。也就是说，您的所言所行，全是为了谋得上位而需要说和需要做的。

最后，得分较高还会导致成就维度的低分。这似乎有点出人意料。虽然这并不是说您会劳而无果，但它可能意味着为了取得成果，您要付出代价，即没能建立起一种可持续的高绩效，高达标的文化。它还可能意味着完成任务只是您试图证明自己的一种方式，而不是源自于在取得成就的过程中发挥作用的内在激励机制—为追求成就而创造，为享受成就的过程而创造，为成就心中的远大目标而创造。

如果得分较低

如果您的控制维度得分较低，说明您几乎不具备上面描述的特征，而且(根据您在其他尺度上的得分)或许进一步表明您可能具备这方面的很多长处，但又没有受到副作用的影响。

完美

完美测量您对实现完美业绩，执行最高标准，以期望得到作为个体的安全感和价值感的需求程度。价值感和安全感位于等式的一端，另一端则是完美，以高于常人的水平持续表现，并取得超出所有预期的成功。对于高质量的孜孜以求，是完美型人士的优点所在，但前提是，您必须能够抵御得住凡事都要亲力亲为的强烈欲望，并能克制自己，不要因为工作成果出现相对微小的瑕疵而(对自己和他人)深感不安。

如果得分较高

如果您的完美维度得分较高，您可能具有下列倾向，例如:

- 以实现业绩为方向，以实现业绩为动力，以实现业绩为重心
- 关心外表形象，希望看上去精明强干，信心十足
- 对于完成任务如此重视以致于您看上去不太合群，待人冷淡
- 是一个完美主义者
- 设定不切实际的绩效标准，因此导致完成任务压力太大
- 设定非常严苛的绩效标准
- 为追求完美和您过度执着于提高改进，消灭一切错误而殚精竭虑
- 忽略了为完成任务所必需的符合实际，切实可行的折衷妥协
- 过于条理化

© Leadership Circle | Version 2022.1

- 不能授权，或授权时事无巨细面面俱到，表现出对别人的能力缺乏信任
- 为他人设定不切实际的高目标
- 在别人达不到您的预期时，对他们过于挑剔
- 被您自己建立的繁琐的报告和审核制度压倒拖垮

完美主义是一项可能会过度消耗实力，最终适得其反的假定。渴望成功，追求完美，一直是实现伟大成就和取得巨大进步的驱动力，但过度追求完美，却会成为一个陷阱，最终反而降低了绩效。对完美的追求，需要借助于现实可行的平衡之道，也需要确保个人、团队和整个系统的健康无忧。

请观察其他反应性得分情况，了解完美是否已经成为您的问题。完美主义会导致努力过度(工作狂)、控制过度(专制)、挑剔行为以及傲慢。此外，还应观察您在取悦和归属两项维度上的得分。如果这些得分都比较高，您也许在努力使自己为他人充分接受/喜欢，并且/或者使用高绩效作为一种策略来赢得赞许。如果所有这些得分都低于平均水平，而您的相处能力维度得分很高，那么您在此项上的高分只不过说明您的标准很高—而非过高。

如果得分较低

完美得分较低，通常认为具有积极的意义。您的得分低，只是说明您的自我表达和领导力具有充分的创造性，很可能不会羁绊于对完美出众和超越预期的极度渴求。它表明您的自我价值并不来自于完美的成就。分数较低并不意味着您的领导力和创造能力实际有多强，它只是说明您不会受到追求完美的困扰而能够充分放权领导。您在环评表中创造性扇面的得分，会让您明白自己能够在多大程度上充分发挥全部的领导潜力。

工作狂

工作狂测量您是否用力过猛，测量您在多大程度相信自身价值和安全是与通过努力工作建功立业联系在一起的，测量您是否需要使绩效达到极高水平，才能感觉到作为一个人的价值所在。具备良好的职业道德是努力型人士的优点所在，但前提是您要事事注意保持平衡，并能处理好帮助他人取得成就与实现自身成就之间的平衡关系。

如果得分较高

如果您的工作狂维度得分较高，您可能会存在以下倾向，例如:

- 长时间勤奋工作
- 总是处于催促和推动的紧张状态中
- 发现很难让自己放松下来，让速度慢下来
- 工作如此努力，以致于您没有时间培养别人，发展他们的能力并卸下一部分担子(授权)
- 试图做太多的事，结果是不能集中在最具战略意义的增值方式上
- 贬低他人的工作成绩，事必躬亲，不培养下属
- 希望得到老板和同事的认可或喜爱，以致于承担太多工作，缺乏说“不”的能力，或不能设定实际可行的优先目标和截止期限
- 以实现业绩为方向，以实现业绩为动力，以实现业绩为重心
- 关心外表形象，希望看上去精明强干，信心十足
- 承担的工作量高得不切实际，因此导致完成任务压力很大
- 为自己和他人设定非常严苛的绩效标准
- 以己度人，认为别人也需要象自己一样长时间工作
- 竭尽全力，大包大揽，以致于失去了工作重点
- 营造了一种追求短期成果的氛围，而这种氛围从长期看是不可持续的，因为所有人(包括您自己和/或他人)都筋疲力尽，失去继续工作的热忱和干劲
- 忽略了为完成任务所必需的符合实际，切实可行的折衷妥协
- 过于条理化

工作狂是一项可能会过度消耗实力，最终适得其反的假定。具备良好的职业道德是好事，但若您的价值和安全都维系于完成全部工作，那么工作就会成为一项强制性的任务，而您会没有时间培养下属，失去确定优先战略目标所必需的聚焦能力。也许这样讲有悖于直觉感受，但如果您是一位工作狂，确实可能会损害整体绩效。变成工作狂可能是完美维度高分的结果，也可能产生于专制和挑剔的行为。最后，请观察您在归属和取悦两方面的得分。如果这两项分数都较高，那么您很可能为了赢得他人的认可而承担了太多的工作。

如果得分较低

工作狂维度得分较低具有积极的意义。由于本项尺度的高分与测评结果总图创造性扇面所有维度的低分是正相关关系，您的得分低，意味着您的自我表达和领导力具有充分的创造性，很可能不会局限于对努力工作争取卓然出众以图心理满足的极度渴求。分数较低并不意味着您的领导力和创造能力实际有多强，它只是说明您心无羁绊，能够充分放权领导。您在测评结果总图中创造性扇面的得分，会让您明白自己能够在多大程度上充分发挥全部的领导潜力。

野心

野心测量您对在组织中争先创优，晋升提拔，胜过他人的需求程度。野心是一种强大的激励因素。本项尺度所评估的，是这种激励具有积极作用 — 能够百尺竿头更进一步 — 还是消极作用 — 过于以自我为中心，争强好胜。

© Leadership Circle | Version 2022.1

如果得分较高

如果您的野心维度得分较高，您可能会存在以下倾向，例如:

- 竭尽全力，争先创优
- 推动自己出人头地
- 努力工作，成为众人心目中的高效员工
- 追逐荣誉而非分享荣誉
- 一切行动以个人政治利益为出发点，以他人利益或组织利益为代价
- 总喜欢与他人比高下，较长短，以此衡量自我价值
- 与他人竞争，以求出人头地，大放异彩
- 坚信自己的自尊与自己在企业金字塔中的地位有关
- 使冲突转变为非赢即输的胜负比赛，而不是找出双赢的解决方案
- 操纵他人以求保护自己的升迁机会
- 过度严厉地驱使自己和他人去争取业绩
- 在会议上侃侃而谈，吸引别人注意自己
- 不重视培养自己的下属
- 抗拒打造高效团队，和成为团队一员
- 过于严厉的压迫自己和他人，损害了高绩效的长期可持续性

野心通常都被认为是积极的。的确，想要升职晋级，担责任，压担子，野心是必不可少的。但当野心走向极端时，就会带来问题。如果您将自己的个人价值感与强过别人和/或在组织内的晋升联系在一起，就显得过于彰显野心了。请观察其他维度的得分情况(如相处能力、专制、工作狂和挑剔等维度的得分)，判断自己在本项维度的高分是否可能带来问题。

如果得分较低

野心得分较低，通常具有积极的意义。得分太低可能说明努力不够(参见您的被动项得分)。由于本项尺度的高分与测评结果总图创造性扇面所有维度的低分是正相关关系，您的得分较低，只意味着您的自我表达和领导力具有充分的创造性，很可能不会受制于过度的野心。分数较低并不意味着您的领导力和创造能力实际有多强，它只是说明您心无羁绊，能够充分放权领导。您在测评结果总图中创造性扇面的得分，会让您明白自己能够在多大程度上充分发挥全部的领导潜力。

专制

专制测量您的强迫性、攻击性和控制倾向。它测量您在多大程度上将自我价值和安全等同于大权在握、掌控一切、作风强势、居高临下、不可战胜或万人之上。这种价值的衡量标准是和他人攀比，也就是说，收入比别人越 高、职务比别人越尊、贡献比别人越大、荣誉比别人越多、晋升比别人越快，就越能体现自己的价值。

如果得分较高

如果您的专制维度得分较高，您可能会存在以下倾向，例如:

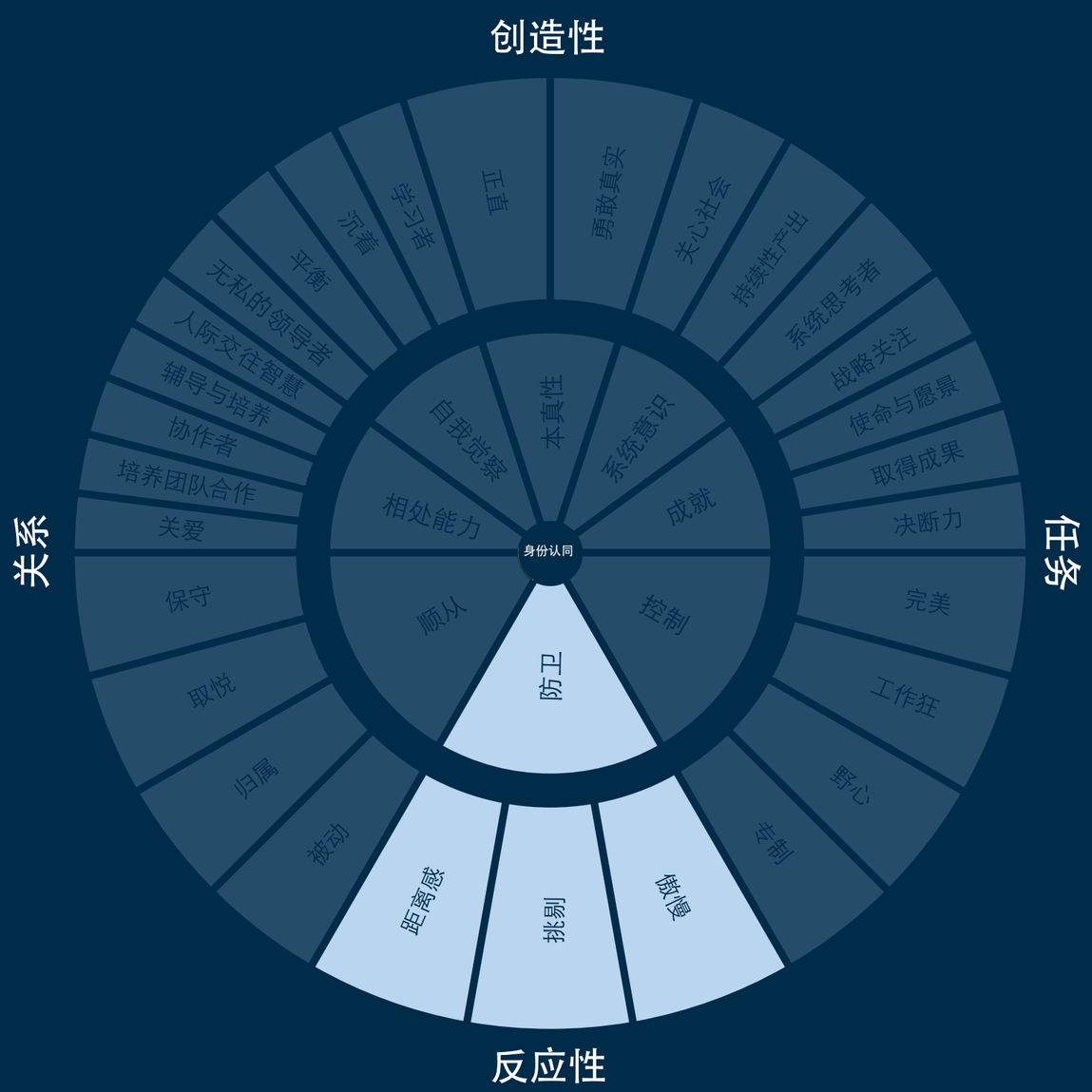
- 热衷于追逐权力
- 在意自己是否比他人拥有更高的声望、权威和影响力。事实上，您对获得这种权力太过执着，以致于在追逐权力时表现得过于强烈，几近无情，而不是用较为温和、合作的方式获取别人的尊重。
- 易怒
- 易被批评所激怒并做出防御性的反应
- 渴望大权独揽，几乎不给他人留下任何负责任的空间
- 倾向于对他人冷嘲热讽，而且我行我素，不太考虑别人的感受
- 倾向于在工作中利用自己的权威
- 对于工作小组中其他人的感受关注不够
- 经常单方面制订计划和目标
- 不与团队成员沟通信息，因为“他们不需要知道”
- 对于上级处处留心，有求必应
- 对于下级意见采纳有限
- 建立了一套等级分明报告系统，岗位职责明确而狭隘
- 总体而言，对他人没有信心
- 笃信为了实现业绩有时必须要用强
- 依靠他人的赞扬和嘉奖来获得安全感和自我价值感
- 倾向于“敲打”别人，而不是与他们合作共事
- 行事必求分出输赢，定下胜负
- 倾向于挑选能力不强的下属，因为他们不会质疑自己的决定，不会让自己“丢人现眼”

专制有时被美誉为“敢闯敢干”，罩得住，摆得平。但另一方面，长期的专制会导致效果不彰，造成猜疑和抵触情绪，进而使领导者不能全心全意地履行自己的应尽之责，实现更为远大的目标。我们常常不由自主地追求权力，对自己的动机却视而不见。与其他反应性假设一样，专制会使别人敬而远之，限制了愿景，并让领导者变成孤家寡人。人们容易将某些专制的表现错认为对卓越的追求。追求卓越，渴望不凡，这种意愿本身值得钦佩，但在这里，导致专制的原因是通过攀比而获得的价值感，而非追求更高的标准。与他人共同创造卓越，并不属于这项假定所鼓吹的世界观，与专制为伴的，往往是对权力的追求和控制。

如果得分较低

专制得分较低，通常具有积极的意义。由于本维度的高分与测评结果总图创造性扇面所有维度的低分是正相关关系，您的得分较低，只是说明您的自我表达和领导力具有充分的创造性，很可能不会受制于对控制他人的高度渴求。得分较低，表明您的自我感受并非来自于对他人的支配感。事实上，分数较低并不意味着您的领导力和创造能力有多强，它只是说明您心无羁绊，能够充分放权领导。您在测评结果总图中创造性扇面的得分，会让您 明白自己能够在多大程度上充分发挥全部的领导潜力。

© Leadership Circle | Version 2022.1



© Leadership Circle | Version 2022.1

防卫维度

防卫维度测量您对能够通过消极退缩、保持距离、深藏不露、疏远冷淡、愤世嫉俗、高高在上和/或穷于说理进行自我保护，建立自我价值程度。防卫维度由三个子尺度组成: 傲慢、挑剔和距离感。每项子维度的得分与创造性 维度所有测评项的得分呈强烈负相关关系。以下简要概述您防卫维度得分的含义。

如果得分较高

防卫尺度得分较高，说明您倾向于通过冷淡和拒人千里之外的行为态度来保护自己。如果需要冒一些风险才能充分展现自己的创造能力，您可能也会裹足不前。安全，意味着一切都要尽在掌握。这种态度极可能源于您缺乏自信、自我怀疑、自卑或正好相反 — 自傲。您很可能需要表现出一种优越感，显示自己总是对的，别人总有错误，打击别人以突出自己。您之所以需要突出自我，是因为您其实是一个自我怀疑，内心脆弱的人。防卫是一组内在假设，假定距离会带给您安全感，而保持低调置身事外或高调超人一等才能让您获得价值感。

内在假设

内在假设是您进行身份认同所依据的固有信念。这些内在规则或固有信念，描述了您对本我以及您与外界的关系的认识。通常与防卫维度有关的内在假设包括:

- 我是对的，别人都是错的(反之亦然)
- 只要我是对的而且能找出别人的弱点，我就证明了自己的价值
- 我的能力或见识都超人一等，所以我是有价值的
- 我做得还不够好
- 如果我保持低调、置身事外且避免冒险，我就能明哲保身，得到别人认可

行为

行为是您内在假设的外向表达。与防卫维度有关的一般性行为包括:

- 驻足观望，观察形势如何演变
- 寻找计划中的错误、不足以及不合逻辑之处
- 发现别人的思考、言谈和行动中的瑕疵
- 喜欢分析孰是孰非

LEADERSHIP CIRCLE

天赋所长

每项反应性维度都代表着一种能力，一种天赋。在您发挥防卫维度的能力时，您常常会:

- 对于复杂问题善于切中肯綮，发现别人没有发现的问题
- 在事态变得越来越情绪化的时候仍能保持冷静超然的局外人的态度
- 观察形势的视角更为广阔，或能提供新的观察角度
- 对少数人或事业有着极强的关切之心
- 保护自己活跃的内心或精神生活
- 足智多谋，能够建言献策

副作用

每项反应性维度也都有其副作用和局限性。防卫维度的负面反应是(有意无意地)通过高人一等、讽刺挖苦和找病挑错的行为来巩固自尊。

这些倾向常常会与强烈的自我批评和自我怀疑情绪纠结在一起，导致您不能做出最大贡献，不敢坚持己见，没有大局观。对于您在防卫维度上所显示出来的问题，您需要进行反思，并征求别人的意见。

这些相互纠结的倾向导致行为常常会:

- 待人冷淡、疏离或漠不关心
- 根据自己的判断与他人保持距离
- 保持一种高高在上的姿态，显示自己头脑更聪明、表现更好、“永远正确”
- 压抑自己的创造性表达
- 避免承担风险
- 削弱了自己本来能够做出的贡献
- 不愿施展自己的才能，或是通过范围狭窄的理性疏离行为发挥这些才能

其他人由于上述行为而认为您没有支持他们。他们感觉您在远远地评判他们，而不是了解他们，支持他们。其结果必然是缺乏信任。

相关得分分析

本衡量维度测评得分较高，还与创造性扇面得分下降存在相关关系。对自我愿景的追求常常受到阻碍或压制。这些行为源自于对自我缺乏信念，表现为缺乏力量、不够果断、不敢冒险以及创造性表达不足，而且还会表现为一种谦冲随和的人际关系。但是，这不是那种真正平等互利的人际关系，相反，您保持着一个安全的距离，低调行事，不与人争。这样做到头来只会使您能够做出的贡献受到了削弱。

因为不愿意受到伤害，不愿意与人多做交流，不愿意接受反馈或冒险进行自我表达，您可能会限制自己的领导力。

如果得分较低

如果您的本项衡量维度得分较低，说明您具备上面描述的很多才能，而且没有受到副作用的影响。它还说明您的成就、相处能力、本真性和自我觉察方面都没有受到此类防卫心态的限制。

傲慢

傲慢测量您自以为是的表现倾向，测量您的行为是否在他人看来总显得高人一等、自高自大、以自我为中心。

如果得分较高

如果傲慢维度得分较高， 您可能存在以下倾向，包括:

- 言行高调，意在吸引他人注意
- 在会议上侃侃而谈，占用太多讨论时间
- 不愿倾听，因为您已经知道解决方案，不需要别人提供意见
- 在战略和财力上战线太长，摊子太大，好大喜功，只为了创造业绩，证明自己的能力
- 非常热衷进行一些可以吸引公众眼球，但未必符合组织长期利益的大项目和面子工程
- 说起自己来滔滔不绝，对别人的自我介绍兴趣不大
- 表现出一种高人一等和/或高不可攀的态度
- 自己的想法遭到质疑时容易焦燥动怒
- 对于团队讨论某个问题的解决方案感到很受伤，因为您认定自己的方法是正确的途径

领导需要一个强大的自我，但当自我过度膨胀后，就会成为一个问题。傲慢与所有创造性维度都具有强烈的负相关关系。由于领导者本身集中了太多的注意力，很难真正培养一支强有力的团队，因此团队精神也就无从谈起。傲慢是一种我高高在上，你俯首贴耳的关系。为了维护自己高大全的形象，其他人必须要矬小偏。因此，围绕在您周围的人们往往不能充分发挥自己的能力。在极端情况下，傲慢甚至会让组织也不自量力，过度膨胀。历史上那些极度傲慢自大的领导者都曾为了追求自己的个人名利，为组织制订业务战略，从而严重影响了整个 组织的未来收益。

如果得分较低

傲慢维度得分较低具有积极的意义。由于傲慢的高分与测评结果总图创造性扇面所有维度的低分是正相关关系，您的得分较低，只是说明您的自我表达和领导力具有充分的创造性，可能不会过度追求那种高人一等，傲视四方的作派。分数较低并不意味着您的领导力和创造能力实际有多强，它只是说明您心无羁绊，能够充分放权领导。您在测评结果总图中创造性扇面的得分，会让您明白自己能够在多大程度上充分发挥全部的领导潜力。

© Leadership Circle | Version 2022.1

挑剔

挑剔测量您是否存在以挑剔、质疑甚至有些恶意的态度对待他人的倾向。它测量的是一种通过吹毛求疵、贬低他人、在智力和道义上表现得高人一等来建立价值感的倾向。

如果得分较高

如果挑剔维度得分较高，您可能会存在以下倾向，包括:

- 教条刻板，僵化固执
- 不信任别人
- 往往采取一种消极而不是乐观的态度
- 过于苛刻，往往一有错误就责备他人
- 更关注发现问题，而不是解决问题
- 更关注赢得赏识的个人需求，而不是建立有效的工作关系
- 往往通过质疑、扼杀或“贬低”他人的创意而获得个人的价值感
- 扼杀下属和团队成员的创造力，削弱他们的干劲
- 凭借受批评最少的主意进行决策，严厉质疑每项建议，且不断试图找出错误
- 似乎喜欢争执论辩
- 常常发现自己身处组织冲突的中心
- 所使用的激励策略以吹毛求疵，批评责难为基础

由于挑剔往往披着理性思考的外衣，因此很难加以克服，特别是在看重个人建功立业和精明外露的文化氛围中更是如此。挑剔会让别人增强自己的防御性。由于这种特质重在责难，因此实际的绩效分析和系统思考常常被搁置一旁。如果在挑剔的同时还特别热衷于追逐权力，团队士气就将荡然无存，而那些喜欢挑剔的领导者就会发现自己成为孤家寡人。

如果得分较低

挑剔维度得分较低具有积极的意义。由于挑剔维度的高分与测评结果总图创造性扇面所有维度的低分是正相关关系，您的得分低，仅意味着您的自我表达和领导力具有充分的创造性，不会局限于对挑别人毛病的极度渴求。它还说明您的自我觉察源自于心，不是通过评判他人来获得的。这使您能够依靠自己内在的权威性来进行领导。分数较低并不意味着您的领导力和创造能力实际有多强，它只是说明您心无羁绊，能够充分放权领导。您在测评结果总图中创造性扇面的得分，会让您明白自己能够在多大程度上充分发挥全部的领导潜力。

距离感

距离感测量您通过消极退缩、高高在上、冷淡离群、感情疏远或以上所有方式建立自我价值感的倾向。

如果得分较高

如果距离感维度得分较高，您可能会存在以下倾向，例如:

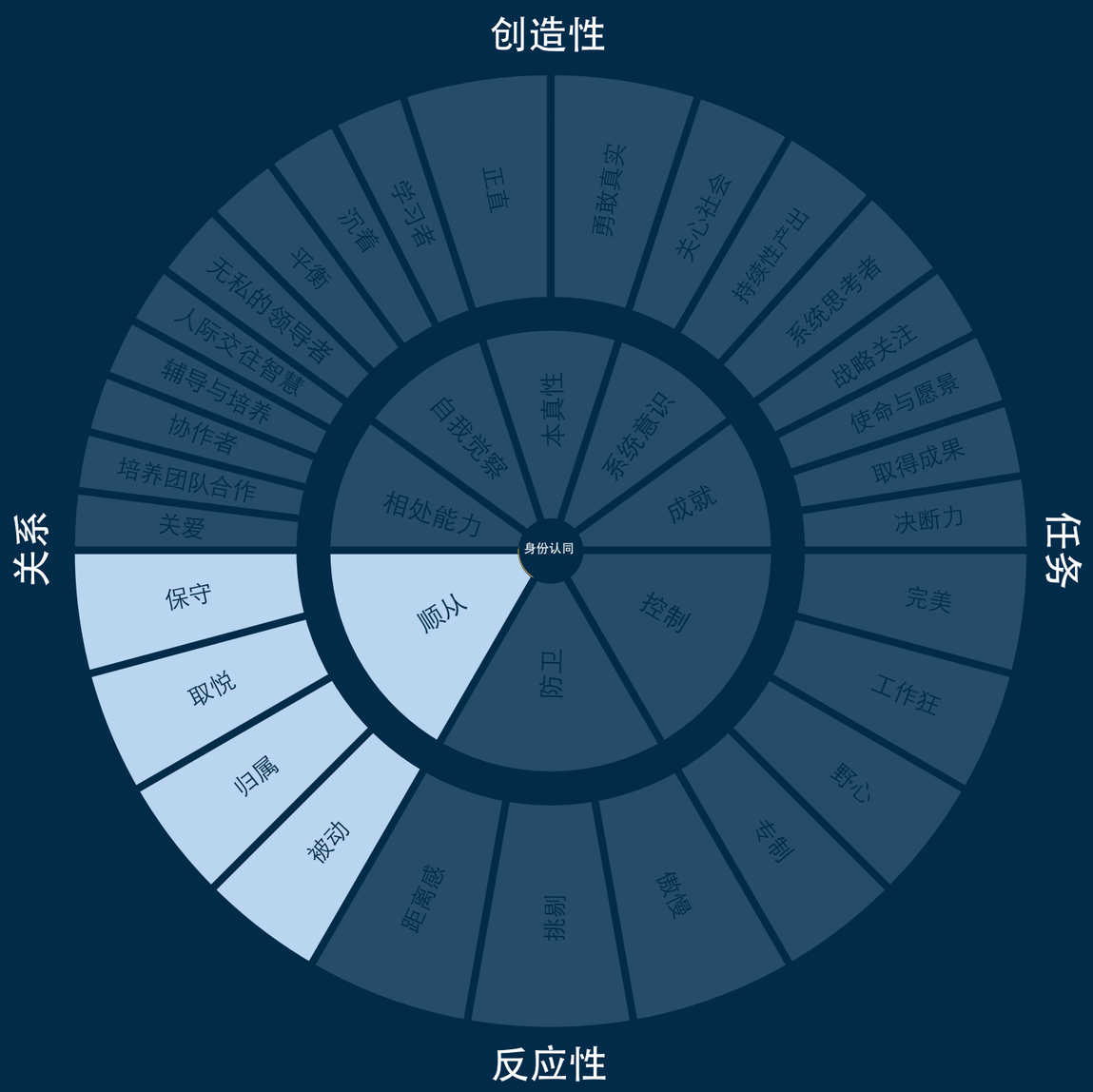
- 避免感情上的纠葛
- 待人冷淡，漠不关心
- 维持严格的理性和职业关系
- 处理事情非常有逻辑性
- 为人谨小慎微，避免伤害
- 对自己采取一种毫不留情的严苛态度
- 很不自信
- 紧张兮兮，心神不定，完全只考虑自己的事情和关心的问题
- 进行决策时犹豫不决
- 避免承担责任
- 常常觉得缺乏效力(缺乏引发变革，使形势发生变化的力量)
- 试图避免冲突或拍板定案的情况
- 工作总是慢半拍，而且往往将自己份内之事移交上级处理，或是推卸到下级身上
- 宁可放弃权力，也不下放权力
- 在计划行动和做出决策时拖沓延误
- 经常显得健忘，尤其当必须采取有风险或可能不受欢迎的行动时
- 一直要等到别人建议或采取行动，这样自己就不用承担全部责任

如果距离感这种内在假设占据了主导地位，那么就会无休无止地产生各种五花八门的失误和借口。即使是在不那么明显的情况下，它也会削弱其他积极的个人和文化素质，使同事备受挫折，让自己错失发挥领导力，实现个人成长的良机。

如果得分较低

距离感维度得分较低具有积极的意义。由于距离感维度的高分与测评结果总图创造性扇面所有维度的低分是正相关关系，您的得分低，仅意味着您的自我表达和领导力具有充分的创造性，不会局限于对保持与他人的安全距离，回避风险性问题的极度渴求。它还说明您的自我觉察源自于心，不是通过与他人疏远隔离来获得的。这使您能够依靠自己内在的权威性来进行领导。分数较低并不意味着您的领导力和创造能力实际有多强，它只是说明您心无羁绊，能够充分放权领导。您在测评结果总图中创造性扇面的得分，会让您明白自己能够在多大程度上充分发挥全部的领导潜力。

© Leadership Circle | Version 2022.1



© Leadership Circle | Version 2022.1

顺从维度

顺从维度测量您在多大程度上需要通过满足他人预期而不是实现自己的意愿和想法来获得自我价值感和安全感。顺从维度包括四个子尺度: 保守、取悦、归属和被动。每项子维度的得分与创造性维度大部分测评项的得分呈负相关关系。各维度在测评结果总图中所处的位置则表示了相关性的强度。在测评结果总图中所处的位置越接近圆心，负相关程度就越大。以下简要概述您顺从维度得分的含义。

如果得分较高

顺从尺度得分较高，表明您倾向于听由他人的摆布，接受命运的安排。您甚至可能会完全采取一种听天由命的态度，对于形势的发展变化丝毫不予控制。您倾向于认为整个世界充斥着有权力的人，他们可以控制或保护您。因为具有这种信念，您常常屈从于那些位高权重之人，愿意顺从于他们的期望。您这样做，是为了获得安全感，赢得肯定。您倾向于将个人价值和安全等同于满足他人的预期，为他人的预期而活。

内在假设

内在假设是您进行身份认同所依据的固有信念。这些内在规则或固有信念，描述了您对本我以及您与外界的关系的认识。通常与顺从维度有关的内在假设包括:

- 如果大家都喜欢我，我就是好的
- 别人认同我，我就是有价值的
- 我的成功，需要通过达到他人的预期来获得
- 支持他人，我就能保证安全
- 世界是危险的，小心驶得万年船
- 忠心耿耿、一团和气以及唯唯喏喏可以让我不受非难，免遭否定

行为

行为是您内在假设的外向表达。与顺从维度有关的一般性行为包括:

- 谨言慎行，让别人青睐自己，看好自己
- 当一个“老好人”
- 口是心非，违心同意
- 在会议中查颜观色，判断风向，考虑发言是否安全
- 在采取行动前与权威人士反复确认
- 对自己的发言字斟句酌，要四平八稳，左右逢源，以使他人不会有情绪上的强烈反应

LEADERSHIP CIRCLE

天赋所长

每项反应性维度都代表着一种能力，一种天赋。在您发挥顺从维度的能力时，您常常会:

- 能够发现别人的需求并做出响应
- 可资信赖
- 善解人意
- 任劳任怨，勤奋苦干
- 忠心耿耿
- 坚持传统
- 易于交谈
- 服务他人

副作用

每项反应性维度也都有其副作用和局限性。顺从维度的负面反应是(有意无意地)不断需要去满足预期、取悦他人、寻找归属、敏感体贴、求得保护、被人需要、为人喜爱、受人尊敬。长此以往，就会产生无能为力和被人出卖的感觉。您的顺从维度得分越高，您就越会听任他人摆布，越会认定自己身不由己，支配不了自己的生活，改变不了太多的事情，也没有力量创造自己期冀的未来。得分较高，说明您常作谦卑恭逊之态，遵从他人对自己的预期，并将自己的希望、需求和目标交付于他人，以此建立自己的价值感和安全感。

顺从是限制在领导过程中发挥创造性的主要因素。这是一种将您的生活拱手交由他人支配的假定，与服务他人是风马牛不相及的。在这里，愿景是属于别人的，不是自己掌握但可与他人共享的。这种假定不仅磨灭了抱负之志，也消蚀了自主之权。这些需求常常导致以下行为表现:

- 犹犹豫豫，消极被动
- 循规蹈矩
- 极力与他人保持一致
- 屈从于他人的需要
- 不敢面对自己的抱负
- 难以自主行动，宁愿听命行事
- 在决策前常常寻求另一个人的建议和咨询。导致这种倾向的原因是害怕出错，总想避免有失败风险的局面
- 人际关系上表现得不够自信、过度谨慎、温顺谦恭且一成不变
- 避祸之道是: 不坚持己见，不设定目标，不卷入冲突，等等
- 不清楚自己的愿景，不知道自己的工作目标/生活方向
- 限制了自己的创造性表达
- 间接地表示反对(消极反抗)

相关得分分析

本项尺度测评得分较高，还与创造性扇面得分下降，特别是成就和本真性尺度的低分存在正相关关系。追求个人愿景，表露个人心声，都常常受到阻碍或压制。这些行为来自于内心的不安全感，比如感觉没有价值或不受重视，感到受到排斥、可有可无、势单力薄、孤立无援等等。

您会因为不愿意进行控制、避免担责或问责、不敢大声疾呼或挑起冲突而限制自己的领导力。在您看来，这些行为是冒险的，可能会招致别人的反对。

如果得分较低

顺从得分较低，说明您几乎不具备上面描述的特征，而且(根据您在其他尺度上的得分)或许进一步表明您可 能具备这方面的很多长处，但又没有受到副作用的影响。

保守

保守测量您思行保守、循规蹈矩、墨守相关组织成规的程度。本维度与创造性维度的相关性为中性，略带负面。也就是说，您在本维度上的得分可能代表您的长处，也可能代表您的短处，完全取决于您的工作状况。请观察顺从部分的其他得分，确定此项得分是您的一项财富，还是一种负担。

如果得分较高

如果保守尺度得分较高，您会:

- 根据标准规则和程序作业
- 依照政策、规则、法规和程序进行管理
- 以促进程序或标准合规为己任，并基于类似标准奖励下属
- 注重形象得体，着装规范，符合组织机构确立的正式工作关系
- 思维保守，言行举止符合组织文化的要求

您在保守维度上的高分可能是个问题，也可能不是。高分非常适合官僚组织和/或那些严格照章办事是工作必要组成部分的职业。在这种情况下，保守维度的高分是一项财富，或者至少不能算是负担。请观察归属维度的得分。如果该维度得分也较高，那么说明您的保守性可能就有问题了。简单来说，您的生活和领导工作被限制在一个非常狭小的，由惯例陈规决定的框子里，您有归属于它的需要，因此不能跳出来进行思考和领导。

© Leadership Circle | Version 2022.1

如果得分较低

保守维度得分较低通常具有积极的意义。您的得分低，仅意味着您的自我表达和领导力具有充分的创造性，不会局限于对行动保守的极度渴求。它说明您能够跳出框外进行思考，您的安全感没有维系在传统循规蹈矩的做事方式上。这使您能够依靠自己内在的权威性来进行领导(如果测评结果总图反应性扇面的其他得分较低的话)。分数较低并不意味着您的领导力和创造能力实际有多强，它只是说明您心无羁绊，能够充分放权领导。您在测评结果总图中创造性扇面的得分，会让您明白自己能够在多大程度上充分发挥全部的领导潜力。

取悦

取悦测量您寻求他人支持和认可，以求得个人安全感和价值感的需求程度。那些极其看重他人赞同态度的人往往会将他们的自我价值感建立在赢得他人喜爱和肯定的能力上。对这类人士来说，避免个人遭到拒绝抵制是压倒一切的大事。因此，他们做事的出发点，就是使自己与他人保持良好和睦的关系。他们会表现得过于慷慨，时时示好，同情心泛滥，或总是屈从于他人的意愿。

如果得分较高

如果您的取悦尺度得分较高，您可能会表现出以下行为，包括:

- 重视别人对您的反应
- 对于批评或反对极其敏感
- 对于上级是否认可自己的创意极度焦虑，以至于限制了自己的创造性，或是不敢信心十足地提出自己的创意
- 可能为了取悦他人或做表面功夫而设定目标
- 由于您无法接受冲突和争议，因此您通常会避开任何富有争议性或不受欢迎的事情
- 通常为下属设定较低的绩效标准
- 在组织中表现中规中矩，符合预期，如鱼得水
- 会以小恩小惠或是在事情做错时寻找变通之法换取对自己的支持

虽然寻求赞同本身并无不妥(我们都需要某种形式的肯定)，但本项假定表现的是一种执意和连续的行为，个人的自我价值完全取决于他人。到了这种程度，问题就不可小觑了，因为它会阻碍您充分发挥创造潜力。

如果得分较低

取悦维度得分较低具有正面的意义。由于取悦维度的高分与测评结果总图创造性扇面所有维度的低分是正相关关系，您的得分低，仅意味着您的自我表达和领导力具有充分的创造性，不会局限于对取悦他人的极度渴求。这使您能够依靠自己内在的权威性来进行领导。分数较低并不意味着您的领导力和创造能力实际有多强，它只是说明您心无羁绊，能够充分放权领导。您在测评结果总图中创造性扇面的得分，会让您明白自己能够在多大程度上充分发挥全部的领导潜力。

归属

归属测量您对遵守和执行规则，满足权威人士期望的需求程度。本项衡量维度测量的是在多大程度上您会将个人价值感和安全感建立在归属于某个团体的基础上，以这个团体的标准、规则和价值观指导自己的生活。它还测量您会在多大程度上委曲求全，削足适履，将自己全部的创造力压缩到组织文化所能接受的框子里。

如果得分较高

如果归属衡量维度得分较高，您会:

- 谦卑有礼，恭谨有加
- 言行稳重，值得信赖，和蔼可亲，但常常不够自然和由衷
- 避免冲突
- 根据标准规则和程序作业
- 可能抵制变革和创新
- 对失败有着强烈的恐惧感
- 缺乏进取精神，做事不够果断
- 倾向于依照政策、规则、法规和程序进行作业，因此会产生出一种官僚作风，使现状变得更加固化
- 以促进程序或标准合规为己任，并基于类似标准奖励下属
- 常常设定相对低风险的目标
- 过于注重形象得体，着装规范，符合组织机构确立的正式工作关系
- 凡事都喜欢引经据典，循旧例故法，喜欢说“以前一直就是这样做的”
- 总是寻求上级的指导和领导
- 是一位优秀的追随者，几乎不会采取有力、危险或自发的行动破坏良好的现状
- 常常拖延行动，直到搞清楚老板的需求和目的
- 不加质疑，全盘接受高层管理者设定的目标和标准，并在标准建立后严格遵守

寻找归属感的道路，是一条平安稳妥的阳关大道，极其适合于官僚组织和那种一成不变，四平八稳的环境。这种特质使您对规则习以为常而不予质疑，重视传统，步调一致。其主要的优点是无害。但是，这种内在假设阻碍您发掘自身的全部潜力，牺牲了接负领导重担的勇气，换取平平淡淡的闲适人生。一旦出现动荡，归属感所赖以维系的规则不复存在，这种内在假设必然会导致防御自闭和心情压抑。

© Leadership Circle | Version 2022.1

如果得分较低

归属维度得分较低具有积极的意义。由于归属维度的高分与测评结果总图创造性扇面所有维度的低分是正相关关系，您的得分低，仅意味着您的自我表达和领导力具有充分的创造性，不会局限于对遵守群体规范的极度渴求。它表明您的自我觉察源自于心，不是通过拥有某个团体的成员资格来获得的。这使您能够依靠自己内在的权威性来进行领导。分数较低并不意味着您的领导力和创造能力实际有多强，它只是说明您心无羁绊，能够充分放权领导。您在测评结果总图中创造性扇面的得分，会让您明白自己能够在多大程度上充分发挥全部的领导潜力。

被动

被动测量您在面对他人和身不由己的情况下放弃个人权力，听天由命，随波逐流的程度。从被动维度的得分，您可以看出自己在多大程度上认定自己不能支配自己的生活，难以改变太多的事情，也没有力量创造自己期冀的未来。

如果得分较高

得分较高说明您的自我价值感和安全感来自于保持谦卑恭逊之态，遵从他人对自己的预期，并将自己的希望、需求和目标交付于他人或整个集体。

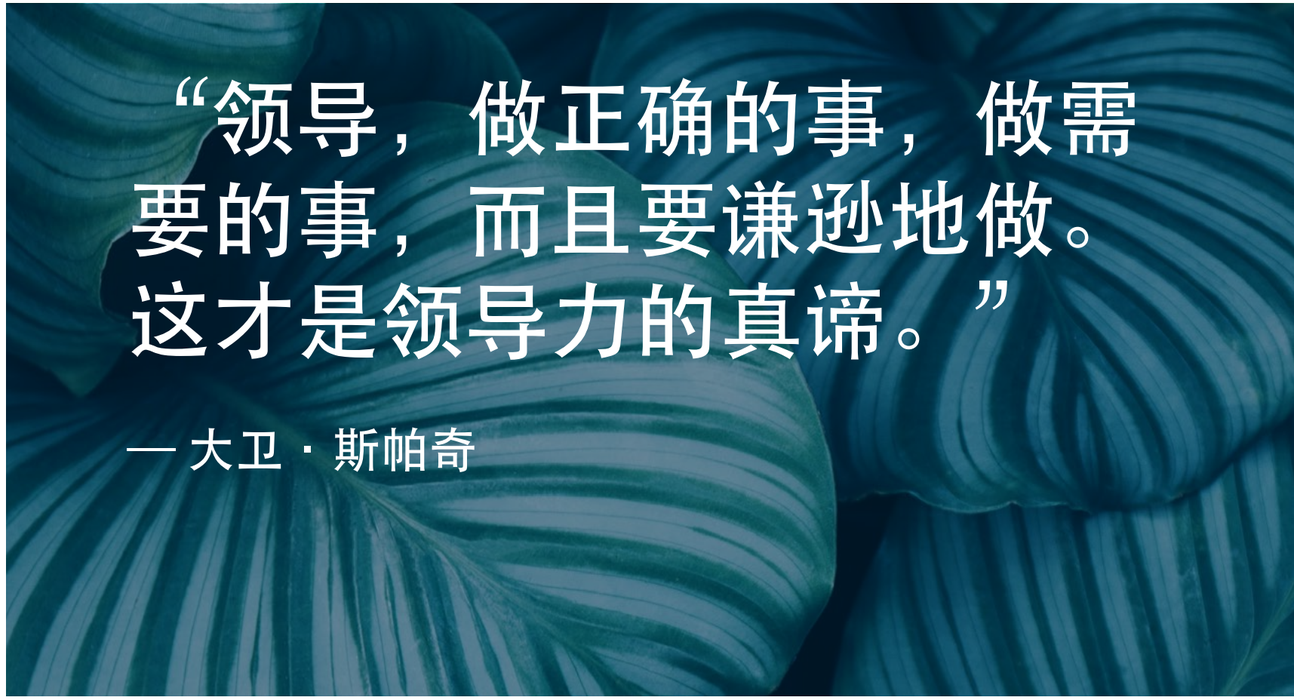
被动维度得分较高的人往往会有下列行为倾向，这些倾向常常会在您接触组织中更高级别的人物时变得更加突出。您会:

- 消极被动
- 缺乏激情，或者，拥有激情却未能展示激情
- 难以自主行动，宁愿听命行事
- 在决策前常常寻求另一个人的建议和咨询。导致这种倾向的原因是害怕出错，总想避免有失败风险的局面
- 人际关系上表现得不够自信、过度谨慎、温顺谦恭且一成不变
- 总是寻求上级的指导和领导
- 是一位优秀的追随者，几乎不会采取有力、危险或自发的行动破坏良好的现状
- 常常拖延行动，直到搞清楚老板的需求和目的
- 不加质疑，全盘接受高层管理者设定的目标和标准，并在标准建立后严格遵守之
- 避祸之道是: 不坚持己见，不设定目标，不卷入冲突，等等
- 与他人有矛盾(特别是上级)，但却不愿直接与他们讨论这些问题
- 表面上同舟共济，坚决支持，实际上对于组织的发展方向深感忧虑
- 对于上级权威极度不满，但只会通过私下交谈或消极对抗发泄怒火
- 不清楚自己的愿景，不知道自己的工作目标/生活方向
- 举棋不定，犹疑不决
- 不愿运用自己应有的权力

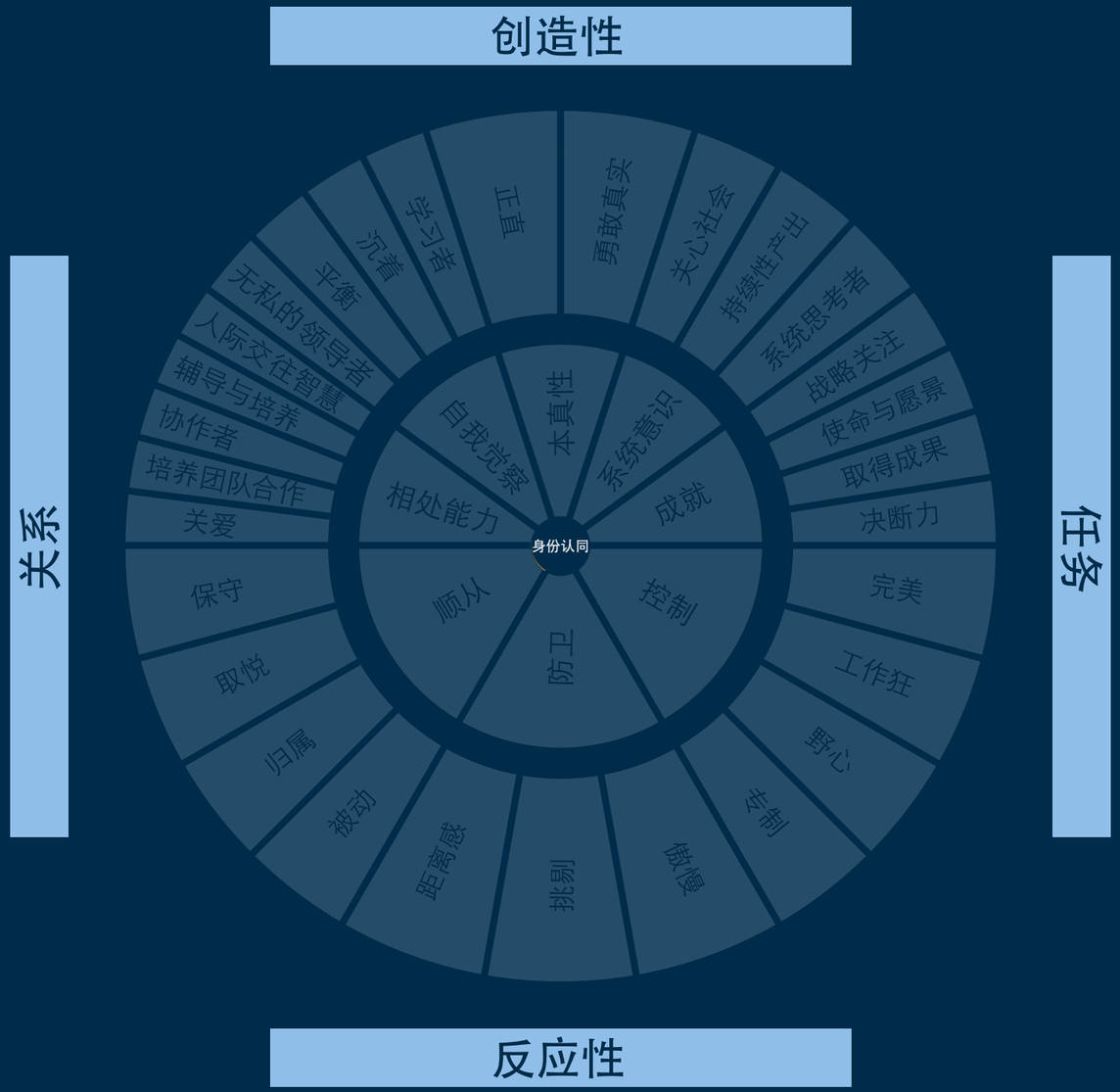
被动是限制在领导过程中发挥创造性的主要因素。这是一种将您的生活拱手交由他人支配的假定，与服务他人是风马牛不相及的。在被动导向下，愿景是属于别人的，不是自己掌握但可与他人共享的。这种假定不仅磨灭了建功创业之志，也消蚀了自主自立之权。

如果得分较低

被动维度得分较低具有积极的意义。由于被动维度的高分与测评结果总图创造性扇面所有维度的低分是正相关关系，您的得分低，仅意味着您的自我表达和领导力具有充分的创造性，不会局限于对外部权力的极度渴求。它表明您的自我觉察源自于心，不是通过把自己变成他人期望的样子来获得的。这使您能够依靠自己内在的权威性来进行领导。分数较低并不意味着您的领导力和创造能力实际有多强，它只是说明您心无羁绊，能够充分放权领导。您在测评结果总图中创造性扇面的得分，会让您明白自己能够在多大程度上充分发挥全部的领导潜力。



© Leadership Circle | Version 2022.1



创造性-反应性对比度

创造性-反应性对比度反映的是创造性维度和反应性维度之间的平衡程度。这里的百分制得分可以使您了解与其他管理人员相比，您在反应性和创造性行为两方面投入的精力各有多少。这一尺度显示出您的领导力、人际关系以及目标导向行为，有多少源自于创造性选择，有多少源自于反应性；还能显示出您的自我概念和内在动力在多大程度上来自于或决定于外部期望、规则或环境。

如果得分较高

得分较高，说明您的生活、交往、工作和学习主要以创造性选择为导向。这意味着您的关注焦点，是从无到有创造出您最想得到的东西，是追求个人所执所爱的愿景。您的人生动力，源自于与生俱来的对于个人前途的探索、渴望、承诺乃至热爱。您的人生哲学，是“积极进取，敢打必胜”(这里的胜利，不是将什么人打倒在地，而是发挥出自己的最佳水平)。这种人生态度与反应性“稳住阵脚，立足不败”的导向极为不同。更多的时候，您是积极争取我之所求，而非悄然远避己所不欲。那些功成名就，极富创造力的人们，大多数时候都秉持着这样一种生活导向。研究表明，这样一种生活导向，与辉煌的成就、目标的实现、和谐的人际关系、充分的个人发展以及良好的身体健康有着极其密切的关系。

得分较高，说明您的自我价值感已经不再系于外部评判，说明您是一位自我激励，自我主导的人。您的个人价值源自于内，成自于心。您在事业上的创造和生活中的交往，不是为了证明己之不凡，而是为了表现真实的自我，体现个人所珍视的价值。

如果得分较低

创造性-反应性对比度得分较低，并不意味着您是一个不成功的人。得分低确实表示还有另外一条道路，可以实现更高的绩效，完成更多的任务。您的低分表明您的生活、交往、工作和/或学习，更多是出自于对己所不欲的反应，而非是对我之所求的追求。您的信条是“稳住阵脚，立足不败”，避免相形见绌、失败受挫或丢人现眼。对于您试图避免的东西，您会一走了之。您关注的主要焦点是减少威胁，消除问题。您倾向于为他人的愿景前行，为他人的期望奋斗，而不是与他人携手并肩，追求自己的愿景。推动您采取行动的主要情感力量，是某种形式的焦虑感或内心冲突。研究表明，这种导向与维持绩效现状、危机管理、人际斗争、阻碍个人成长以及健康欠佳有着密切的关系。

得分较低，说明您在上述反应性维度的得分较高。每一项反应性维度，都是由外而内建立个人身份认同，实现自我价值，获得安全保障的途径。这说明您大部分创造和交往活动，都是源自于这样一种内在需求，即要成为他人眼中重要而有价值的人。但是您尚未完全知晓如何从内在实现这一点。无论您是否意识到这一点，本项得分较低，都说明您的行动更容易受到外界期待和文化环境的左右，而不是源自于对个人能力和贡献的内在感知。

© Leadership Circle | Version 2022.1

关系-任务平衡度

关系-任务平衡度测量您的成就能力与关系能力之间的平衡程度。要培养更加强大的领导力，必须要德才兼备，而这一尺度可以显示出良好领导力在相处能力或工作能力方面是过度发展、发展不足、还是均衡发展。

如果得分较高

今天的领导者，既要有能力建功立业，创造成就，又要有能力营造卓有成效、促进发展并能产生协同效应的人际关系。得分较高，说明您这两方面的能力是全面发展的。即使您的成就和相处能力得分都比较低，本项维度也有可能取得高分。如果是这种情况，那就说明您的能力是均衡的，但两方面能力都不强。当然，如果您的成就和相处能力得分都很高，本项维度也取得高分，那就意味着您的领导力融合了都已达到较高水平的成就和人才培养能力。这种情况比较罕见，是领导力最有效形式的体现。

如果得分较低

得分较低，意味着任务和关系的失衡。也就是说，一方面能力强过另一方面。得分失衡程度越大，您在关系-任务平衡度上的得分就越低。得分较低，说明您的领导力发展不够均衡。

可能您的成就方面得分较高而相处能力方面得分相对较低。如果属于这种情况，那么您可能认为亲密融洽的人际关系只不过是“多愁善感，儿女情长”，和商业社会的冷酷竞争是格格不入的。您可能硬得起来，擅长正面强攻，但却软不下去，不善以柔克刚。研究清楚地表明，这种态度，远不及刚柔并济更有效。您也可能在个人职业生涯的大部分时间里着重发展的是技术或业务技能，所以虽然您重视人际关系，了解让业务更加人性化的重要性，但还是缺乏这方面的技巧。不管是哪种情况，成就方面得分较高但相处能力领域得分较低，说明培养相处能力，加强团队合作精神，使您周围的人都能人尽其才，各施所长，可以增强您的领导力。请观察相处能力领域的优点介绍，看看自己最需要培养哪方面的能力。另请阅读内在假设部分的内容。是否存在一些假定，阻碍了您人际关系技能的培养?

还有一种可能，您的成就领域得分低于相处能力领域的得分。如果属于这种情况，那么您可能过于强调人际关系的维系而牺牲了创造成就的机会。您可能太过温和，为了保持一团和气而让绩效打了折扣。您需要更多地关注如何去实现目标，并且/或者以更加直截了当的方式处理问题。请观察成就领域的优点介绍，看看自己最需要培养哪方面的能力。另请阅读内在假设部分的内容。是否存在一些假定，阻碍了您培养专注实现高成就的能力?

领导潜能发挥度

领导潜能发挥度是一项汇总测量。它观察的是上述所有维度的测量情况，并将总分与参与此次调查的其他管理者的得分进行比较。通过对您的环评高低得分进行分类整理，回答一个问题:“那么，我到底表现如何?”

如果得分较高

得分较高，仅说明若对所有维度的得分通盘考虑，您的优点多于缺点，长处大于短处。只有当您的创造性维度具有显著优势，同时反应性维度得分又相对较低时，您才可能在此项维度上获得高分。而相处能力和工作能力的均衡发展，也会使您在此项维度上获得高分。得分较高，说明您的领导工作是极其有效的，能够促进高质量地完成工作任务，并能始终保持较高的工作水平。祝贺您!

如果得分较低

得分较低，说明在对所有维度通盘考虑的情况下，您的缺点更明显，短处更突出。它意味着您在反应性方向上投入的精力多于创造性选择，并且/或者相处能力和工作能力的发展不够均衡。它意味着您没有充分发挥自己的潜能，您具备成就一番事业，建立卓越功勋的能力，只不过这种能力依然沉睡于心，正等待着您去唤醒它，发掘它，充分利用它。

当然，这里的低分会有很多含义。有可能问题说大不大，说小不小，就是您的工作/职业让您不能充分施展自己的才华;也有可能您刚刚履新，有很多东西要学习;还有可能您正在经历人生的转折，旧梦已然逝去，而新的激情尚未燃起。低分并不意味着您不是一个好领导，或不具备领导力，但低分确实意味着您的领导力不管出于何种原因，就是没有发挥出来。您需要深入反思这些结果对自己的意义，但请注意，既不要一昧不思己过怨天尤人，也不要因为身不逢时怀才不遇而自怨自艾。得分较低，说明您必须要面对一些难以面对的事实。其实这没有什么好怕的，因为所有的伟人也都有面对自己的类似经历。了解真相就是一个经历痛苦但最终获得解脱的过程。

© Leadership Circle | Version 2022.1

领导效能

领导效能测量他人如何看待您作为一个领导者的总体效能水平。这是一项总结测评，回答了这样一个问题:“那么，我到底表现如何?”

领导效能(正如他人观察到的那样)一直与业绩成果密切相关，如投资回报率、员工工作满意度、员工敬业度、营业额等等。研究表明，领导效能得分较高，与强劲的盈利表现有关，而得分较低则与业务表现欠佳有关。

构成本项尺度得分的问题是:

- 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。

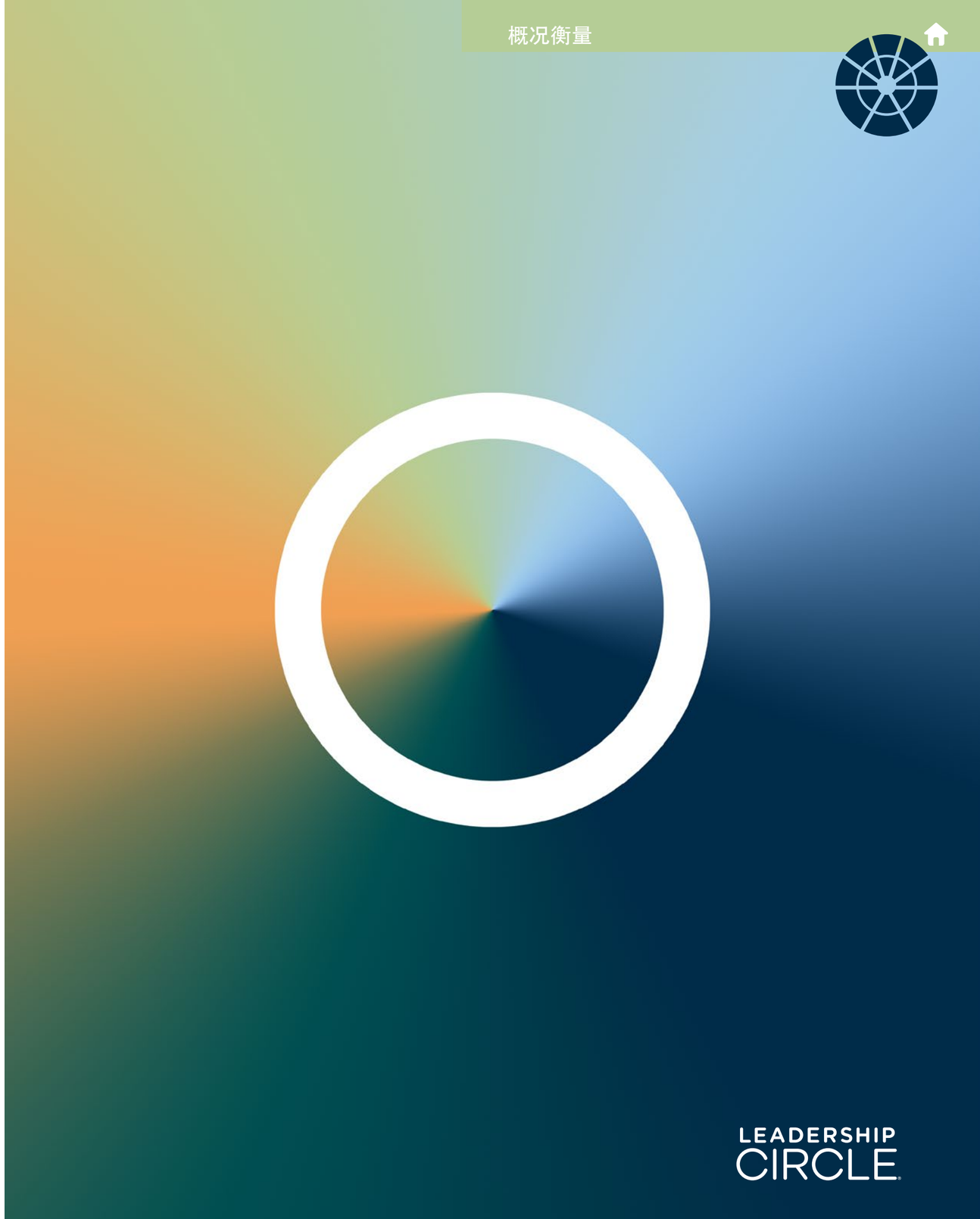
如果得分较高

您的领导效能得分与测评结果总图上半部分扇面的所有得分都有高度正相关关系。因此，如果您的测评结果总图上半部分扇面得分较高(而下半部分扇面得分较低)，那么您的领导效能得分就应该很高。

如果得分较低

如果您的领导效能得分较低，首先观察测评结果总图的下半部分扇面得分情况，看看是哪些因素导致得分较低。然后再观察测评结果总图的上半部分扇面，找出自己希望改进的地方。

© Leadership Circle | Version 2022.1



领导力发展计划™

下载可编辑版本

LEADERSHIP CIRCLE®

姓名：　　日期：

领导力发展计划

简介

本计划中列出了我对自身领导力发展的总体意向，以及我所宣布的和追求的领导力提升目标。

我在制订这些目标时，本着现实且实际的宗旨。同时，这些目标代表了我作为一个领导者的挑战，也将帮助我深化自己的领导方式，加强我给他人带来的积极影响。

我将会定期回顾本计划，并不断更新发展计划的内容，以确保本计划可以反映出我的最新思考，以及确保我正在按照计划执行、应用我的学习心得。

我的领导力背景

本计划中的发展功课，基于我接受全景领导力测评（LCP）所获得的领悟，我通过其他正式和非正式渠道获得的反馈，以及我对自己的坦诚内省。

下列关于我的领导力的一些关键见解，将为我今后的行动和持续发展提供参考：

© Leadership Circle | Version 2022.1

我的愿景

根本上来讲，我的领导力发展受到一个宏大的、历经多年的愿景所指导，这个愿景就是：我想成为一个什么样的领导者。随着我不断朝向我自己“一件大事”的目标前进，我将更全面地踏入我的愿景，或许会从一个全新的角度去点亮这个愿景。

我的愿景，也就是我希望通过自己的领导力传递什么，应包括以下一些特点：

1. 个体化：这个愿景来自于我自己的内心，它描绘出了我期望自己的使命在未来呈现的方式。
2. 具体化：我将愿景广而告之，那么当它实现的时候，我将会知道，其他人也会知道它实现了。
3. 战略性：愿景不受当前现实的约束，且应能指明方向，让组织在未来取得优异成绩。
4. 崇高性：这个愿景能打动我最深层的价值观、最崇高的期望和个人使命感 — 以及我所领导的人的价值观、期望和使命感。
5. 集体性：这个愿景要求我去影响他人和接受影响，不断提炼和完善，创造共同的使命感和方向感。

在制订愿景时，我会问自己以下问题：

- 假设我不会失败，且不会被解雇，我会制订什么样的愿景?
- 我所处的系统最希望和最需要发生的是什么?
- 什么是当下不存在，但会在两年后存在的？五年后呢?
- 那时，我会在哪里，我会成为谁，以及我会取得哪些成就?

我当前对愿景的描述：

为什么我的愿景对我来说很重要	为什么我的愿景对我的组织/企业很重要

在接下来的3-9个月里，我将在领导力发展方面专注于一个具体的总括性目标，以及一些特定的行为目标。这些目标将与我心目中所期望的长期领导力愿景相得益彰，也能够与下列觉察互为助力：如果我不加注意，我可能会妨碍自己的进步。

我的目标 — “一件大事”

我的 *“一件大事”* 目标是关于我自身领导力的一个陈述，如果这个陈述变得真切实在，那么我的领导力将会得到充分释放，更上一层楼。实现这一目标，将实质性地改变他人对我的领导工作的体验，也将实质性地改变我的领导力带来的积极影响。这个目标代表了一种期许，对我来说也是一个挑战，正因如此，我将这个目标告知其他人，并邀请大家通过不断给我反馈来帮助我达成目标。

用这样的格式来描述这个目标：“作为一个领导者，我……（阐明你想表现出的特征）。”

如希望获得“一件大事”目标的范例，请点击这里。

为了简洁明了，请尝试用少于10-12个词来表述这个目标。

我的目标 — “一件大事”	为这么这个目标对我来说很重要? *(对业绩成果、自己的领导力、个人生活的影响，等等。)*
作为一个领导者，我……	

为了达成我的“一件大事”目标，我将采取哪些关键方法、尝试、或步骤（做法、习惯、意识、转变，等）：

© Leadership Circle | Version 2022.1

我的“一大负累”

我们每个人都有反应性倾向。如果不保持意识并三思，这些倾向会支配我们的精力和注意力，破坏我们的领导效能。我问自己：“如果我可以放下自己所表现出的哪种思考/行为模式，我的领导力就可以提升到一个全新的水平？”我目前对自己的“一大负累”的最佳表述是：

“一大负累”陈述	这个负累如何限制了我的领导效能
我有一种倾向，那就是……	

具体行为

我将专注于将要开始或增加的一种行为，以及将要停止或减少的一种行为。在追求“一件大事”的目标并防止“一大负累”使自己偏离航道的过程中，以上行为不是我唯一需要改进的行为，但我将会特别关注这两个行为，并对自己负责。

在制订目标时，用现在时态的短语来表述你要采取的行动。为了简洁明了，尝试用不到10-12个词来表述这个目标。

要开始的行为 *创造性的，可观察的，我的新重点*	要停止的行为 *反应性的，可观察的，妨碍了我的进步*
例如：当我有顾虑时就说出来，即使这会让别人感到不舒服。	例如：遇事不顺时指责他人。

追踪我的发展进度

我将积极征求有能力观察和给我建议的人的反馈，以此来追踪我在实现“一件大事”的目标以及特定行为目标方面的进展。

我正在选定一个由5至8名我信得过的人组成的“责任圈”，他们将给我反馈，帮助我追踪“一件大事”和行为目标的进展。责任圈中可以包括为我的LCP360度测评提供反馈的评估者。责任圈中都是我所尊重的人，他们能够定期观察我的领导力行为，并愿意就他们所观察到的情况向我提出坦诚的反馈。

姓名: **EMAIL:**

姓名: **EMAIL:**

姓名: **EMAIL:**

姓名: **EMAIL:**

姓名: **EMAIL:**

姓名: **EMAIL:**

姓名: **EMAIL:**

姓名: **EMAIL:**

我将与这些人探讨我的总体发展意向和具体目标，并请他们经常就我的进展给我反馈。

基于我收到的反馈，我值得注意的成果或进一步的领悟是：

如何使用此领导力发展计划

我将会：

- 定期回顾本计划（至少每月一次），以确保我持续行动和学习，以此提高我的领导力。
- 更新该发展计划，以反映我最新的思考，并记录我正在取得的进展。
- 与其他能够提供进一步意见和反馈的人（例如，我的责任圈、上级和教练）分享我的发展计划。

© Leadership Circle | Version 2022.1

推荐阅读

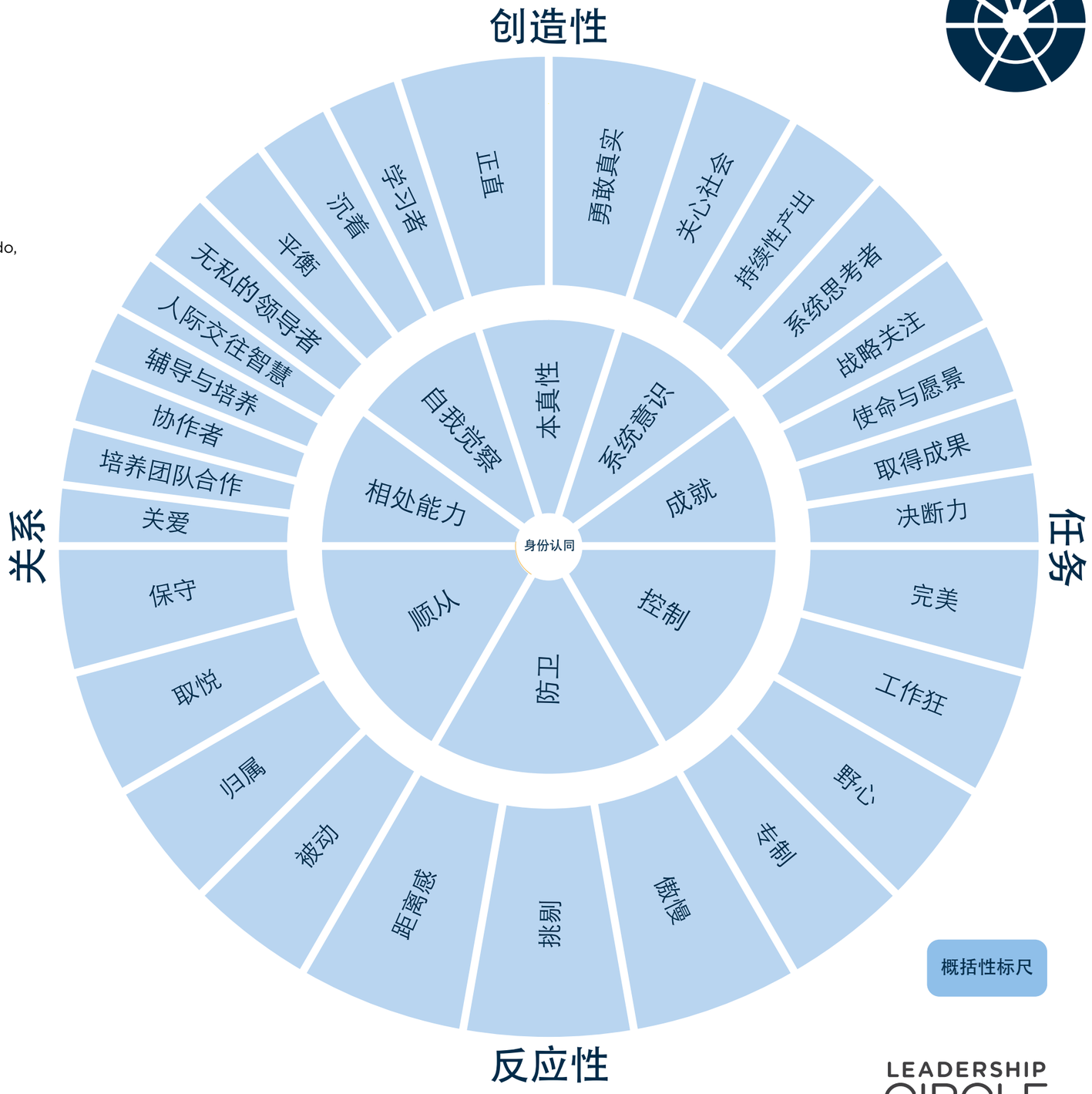
点击这里

参考诗集

Bly, Robert. News of the Universe: Poems of Twofold Consciousness. Sierra Club Books, 1980. Machado, Antonio. Selected Poems and Prose. White Pine Press, 1983.
Oliver, Mary. American Primitive. Little Brown & Company, 1978.
_____. Dream Work. Atlantic Monthly Press, 1986.
_____. House of Light. 1991
Rilke, Rainer Maria. Selected Poems of Rainer Maria Rilke. Robert Bly, trans. Harper & Row, 1981.
Walcott, Derek. Collected Poems 1948-1984. The Noonday Press, 1986.
Whyte, David. Songs for Coming Home. Many Rivers Press, 1989
_____. Where Many Rivers Meet. Many Rivers Press, 1990.
_____. Fire in the Earth. Many Rivers Press, 1991.
_____.The House of Belonging. Many Rivers Press, 1997.

参考网站

www.LeadershipCircle.com



概括性标尺

© Leadership Circle | Version 2022.1

LEADERSHIP CIRCLE