



LEADERSHIP CIRCLE
PROFILE[™]
—
CERTIFICATION

推动领导者的意识进化

LEADERSHIP
CIRCLE[®]



目录

理论基础概述	5
领导力发展阶段	7
成人意识发展层次	8
两种心智结构:创造性 反应性	13
概括性标尺 领导力效能& 相关性	19
百分位得分与原始得分	23
相邻与相对维度间的 动态关系	26
虚拟垫子上的探索 — 收益、天赋及代价	29
内在假设	30
测评有效性与相关研究	33
解读步骤	34
领导力旅程	35
解读过程中的参考性提问	37
从创造性到整合性:由合一性指引	43
发展之路	44
基层管理者版本	52
一段时间后再次测评& 团体汇总报告	53
再次测评 报告解读步骤	54
集体领导力测评	55

CONTINUED



范例:CEO	56
范例:CFO	57
范例:COO	58
范例:销售副总裁	59
报告样本示例:苏·史密斯	61
报告样本示例:高层管理团队	62
报告样本示例:琳达 2008	63
报告样本示例:琳达 2010	64
报告样本示例:麦克 2008	65
报告样本示例:麦克 2010	66
3个成人意识发展层次	67
从反应性到创造性的发展	68
针对领导效能标尺的测评问题	73
觉察练习和测评概览	77

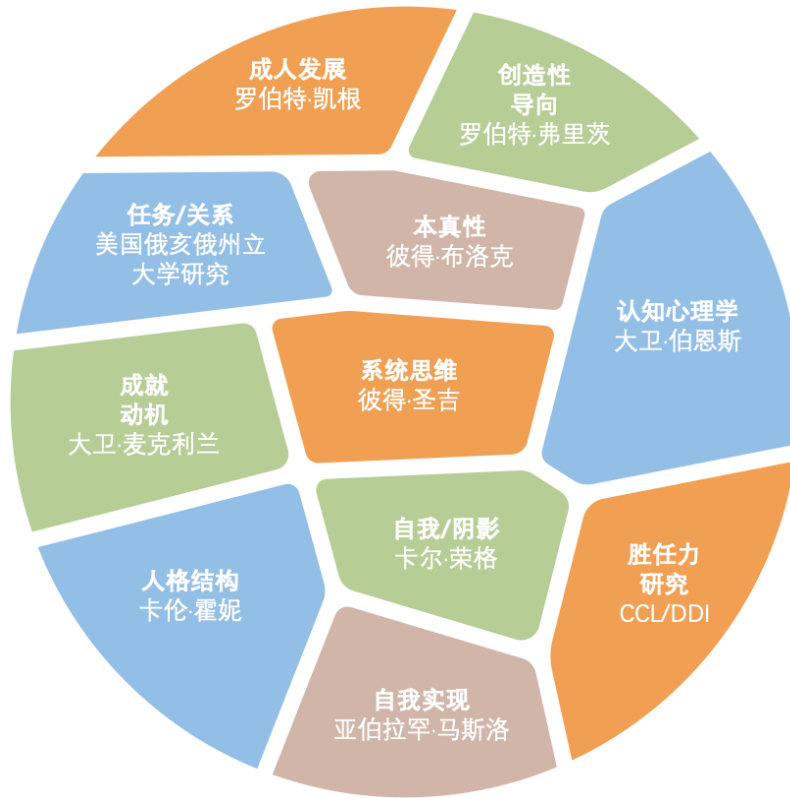


我们的使命

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。

166

LEADERSHIP
CIRCLE



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



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**



LEADERSHIP
CIRCLE

笔记



领导力发展阶段



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

多种信息在传播，决策速度和信心受到影响

“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，事情就不会进行得那么顺利。”

—卡尔·荣格

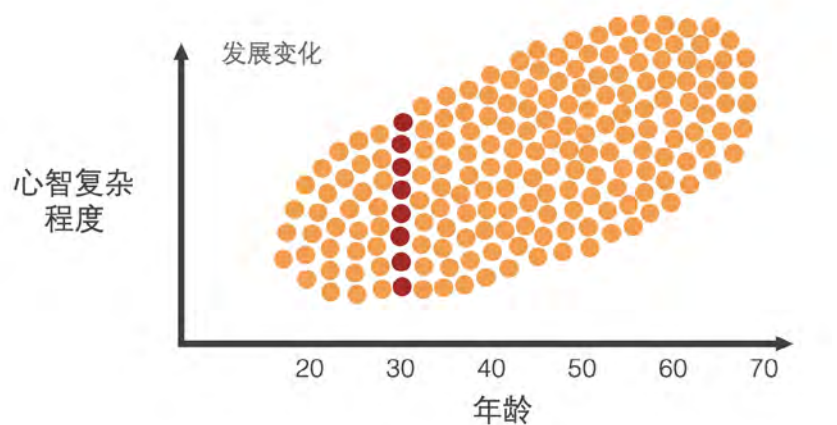
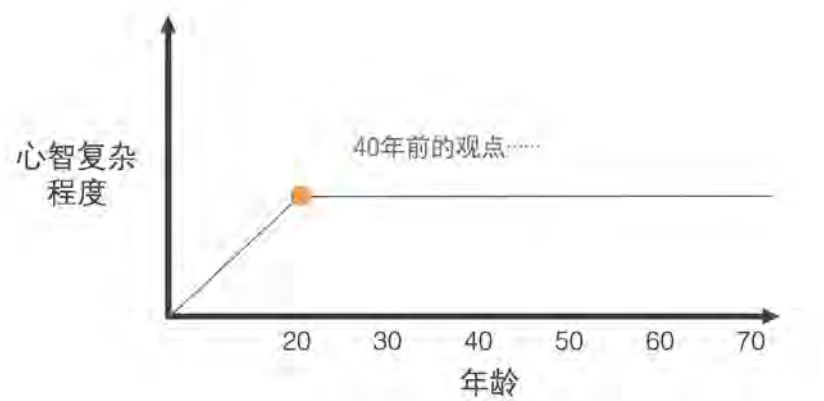
年龄&心智复杂程度

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。”

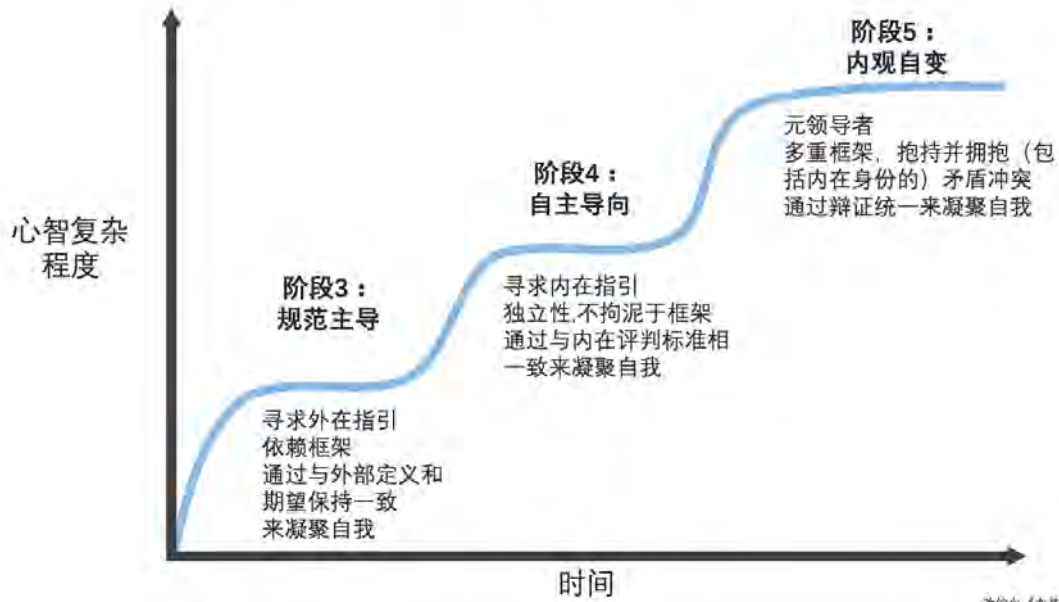
“只有两种合乎逻辑的方式可以弥补这种错位—减少外部世界的复杂性，或是提升我们自己的复杂性。”

— 罗伯特·凯根&丽萨·莱希





成人意识发展轨迹 — 凯根



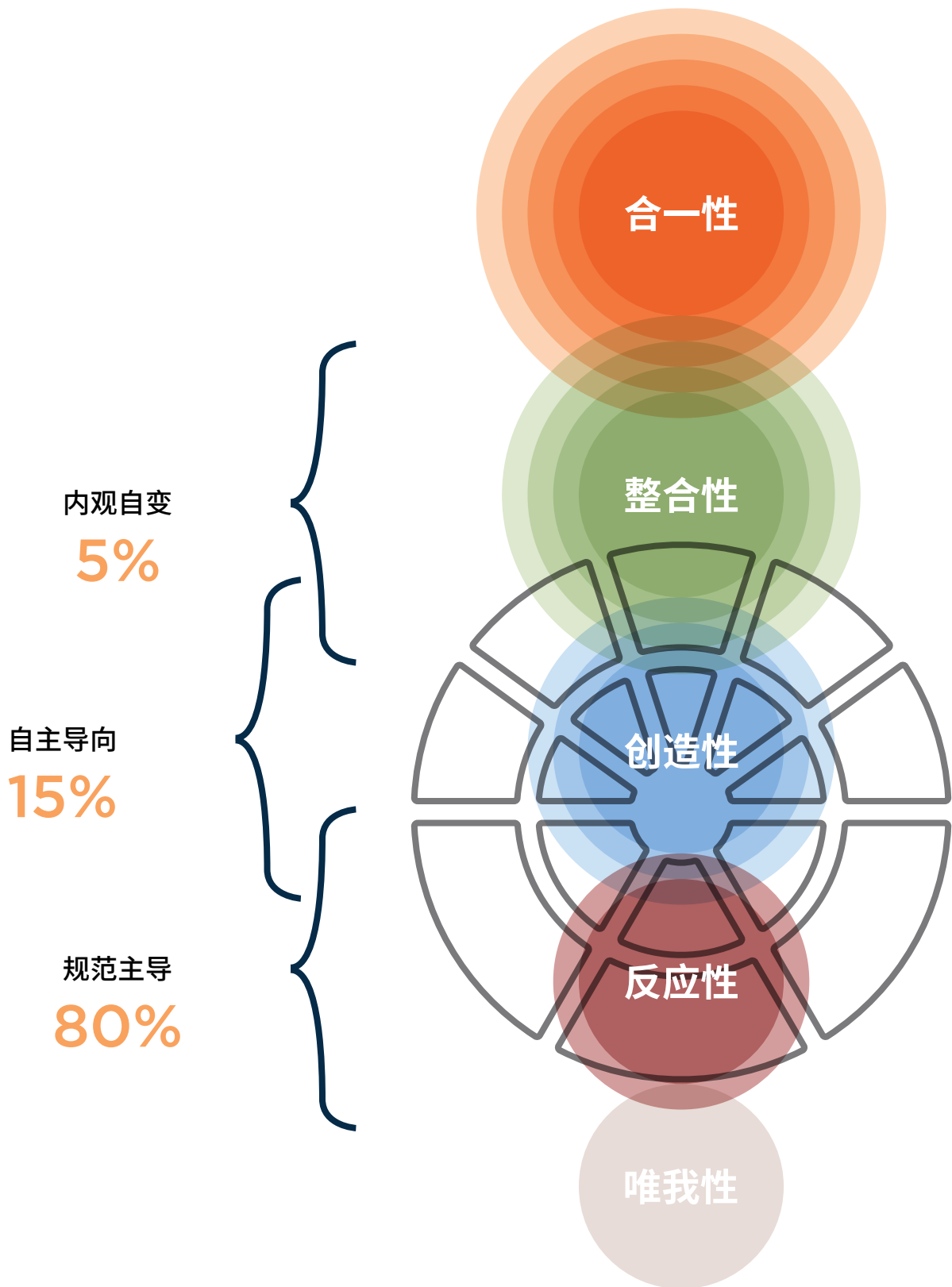
改编自《[你是谁这样谁](#)》作者：罗伯特·凯根 & 丽莎·基希

笔记



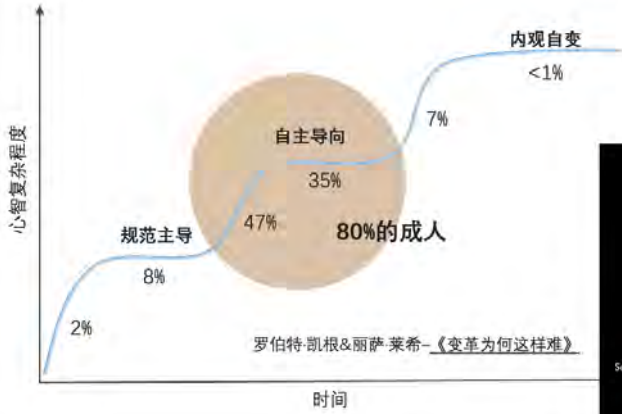
反应性与创造性领导力

对应成人意识发展层次





成人意识发展

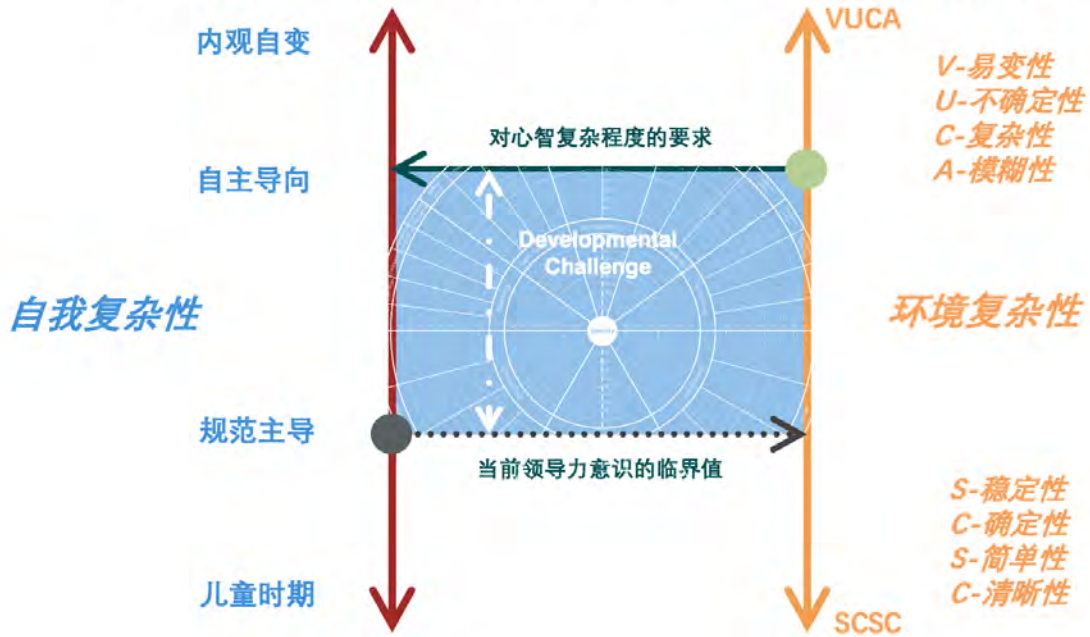


成人意识的每个层次中是什么在成长？

- 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



全景领导力 (LCP) 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？

笔记



讲解测评报告

上半部分/下半部分

- 上半部分: 18项创造性能力。经过充分研究, 这些能力与领导力的有效性和业务绩效呈正相关。创造性的领导力是有吸引力的, 是鼓舞人心的, 是能够释放能量和提高绩效的。
- 下半部分: 反应性倾向, 我们在压力下默认的11种反应性策略。这些倾向导致我们现在的情况。它们会到达极限, 并带来相关的负累。它们是消耗性的, 会打断创造性能力。

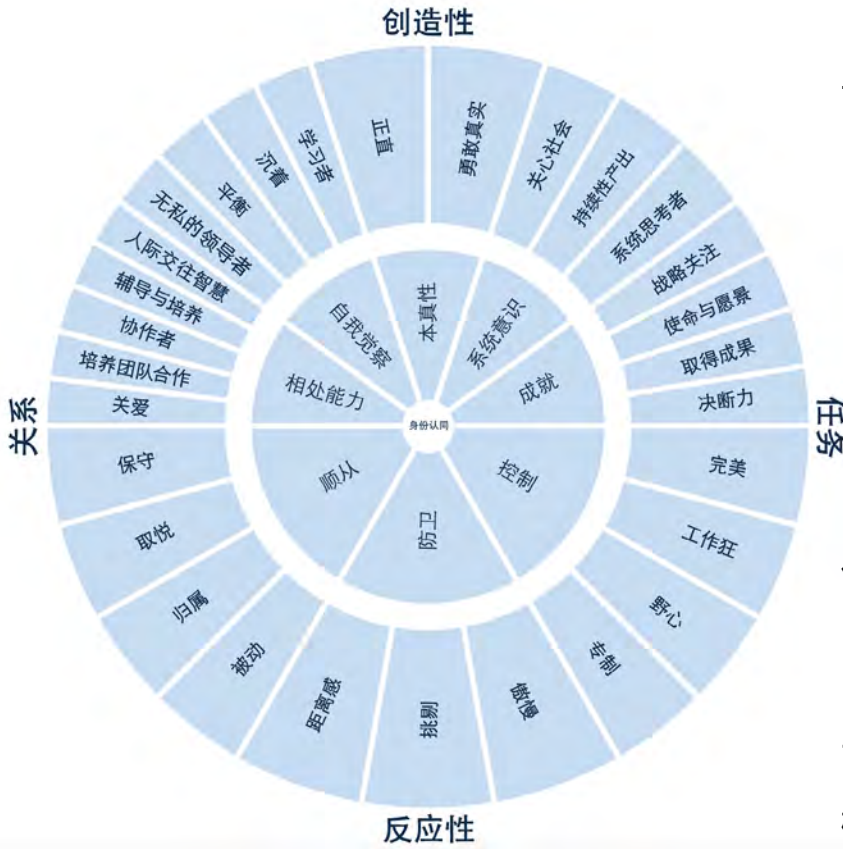
任务和关系

内圈维度是对外圈维度的总结

自评分数和他评得分

百分位得分

概括性标尺



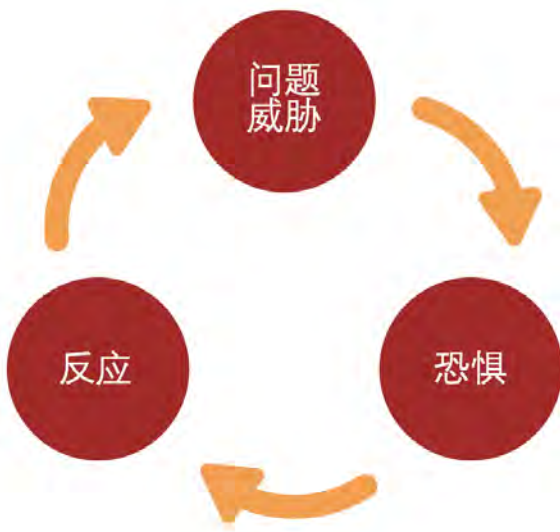
笔记



两种心智结构:创造性 反应性



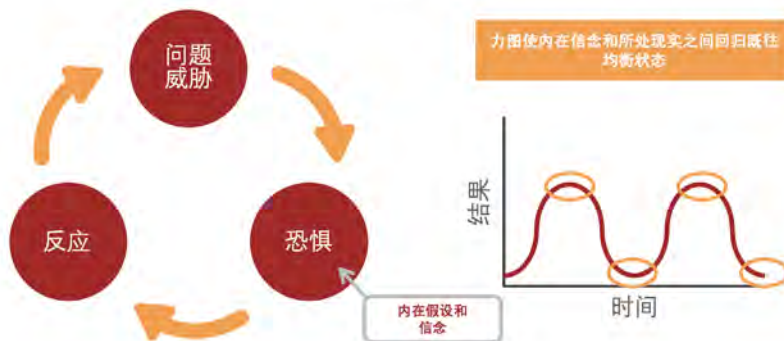
反应性 心智结构

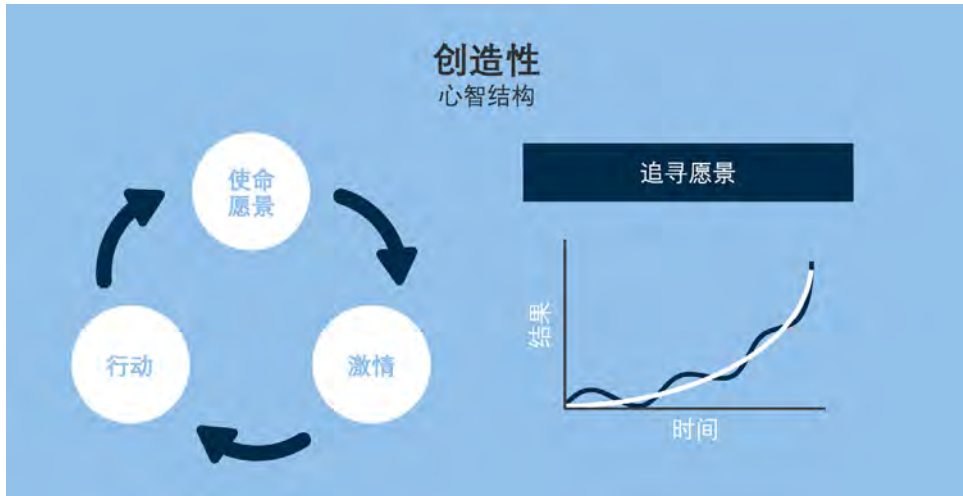


创造性 心智结构

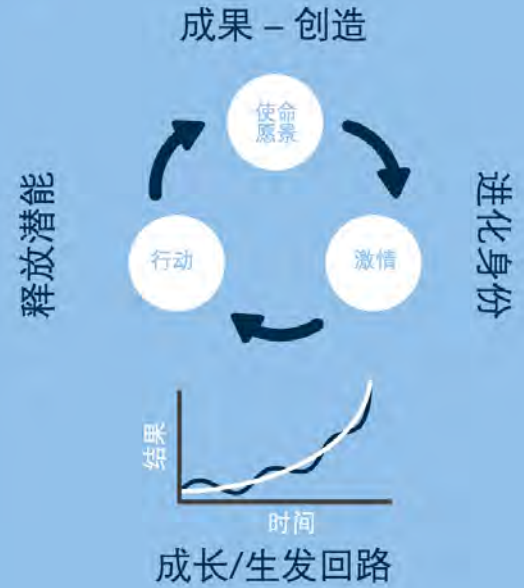
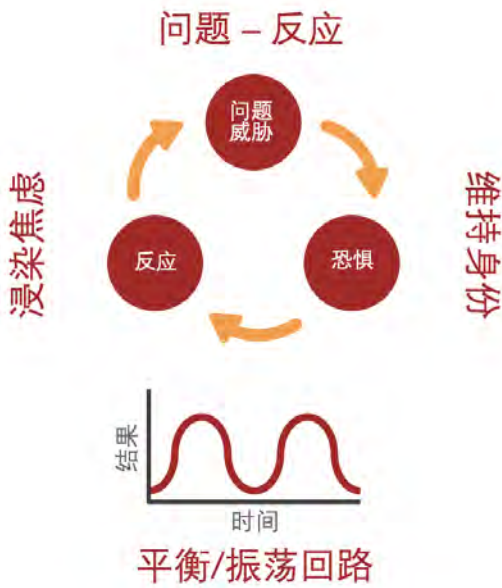


反应性 心智结构





两种心智结构





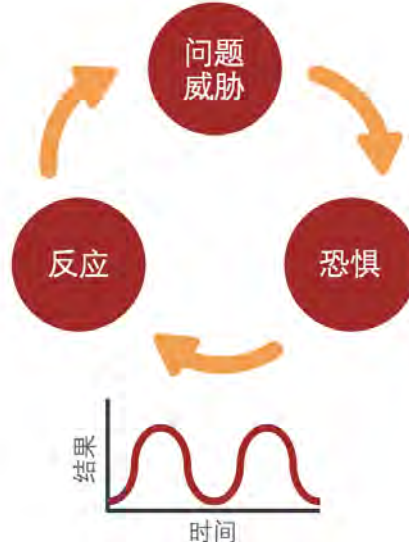
顺从

问题：销售额下降
解决方案：制定战略

大家对我提出的战略很抗拒，有些人真的很不高兴。
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。

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。

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难对付。



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。

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。



防卫 (有职位权力)

问题：销售额下降
解决方案：制定战略

大家对我提出的战略很抗拒，有些人真的很不高兴。

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。

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。

现在我担心的是，大家会在实施我的战略时搞砸，但至少我们有了正确的计划。



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。

我感到平静下来，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：销售额下降
解决方案：制定战略

大家对我提出的战略很抗拒，有些人真的很不高兴。

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。

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。

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。



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。

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

大家对我提出的战略很抗拒，有些人真的很不高兴。

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。

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。我搬弄各种手段、罔顾事实，把大家都折腾得疲惫不堪。

只要有能量和毅力，就没有解决不了的事情。只可惜有些人必须得拖着才走。

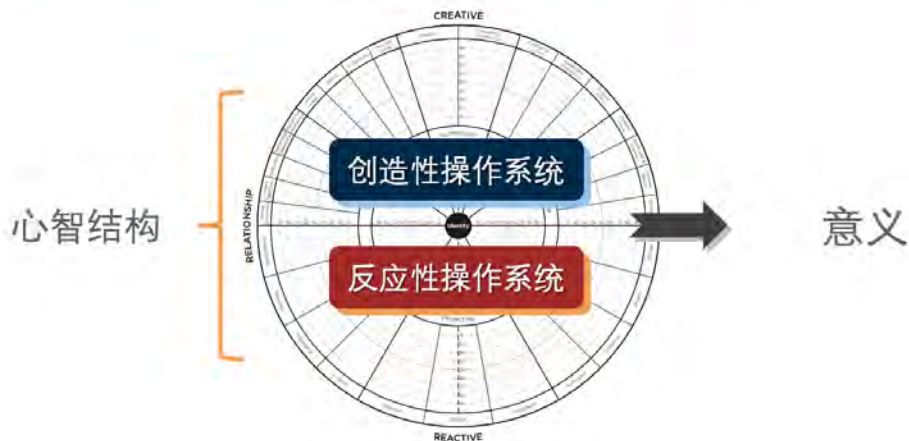


我感到越来越沮丧。人们没有认识到我为实现这一目标所做的努力。

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？

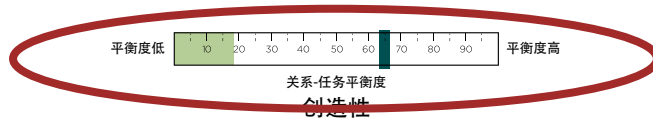




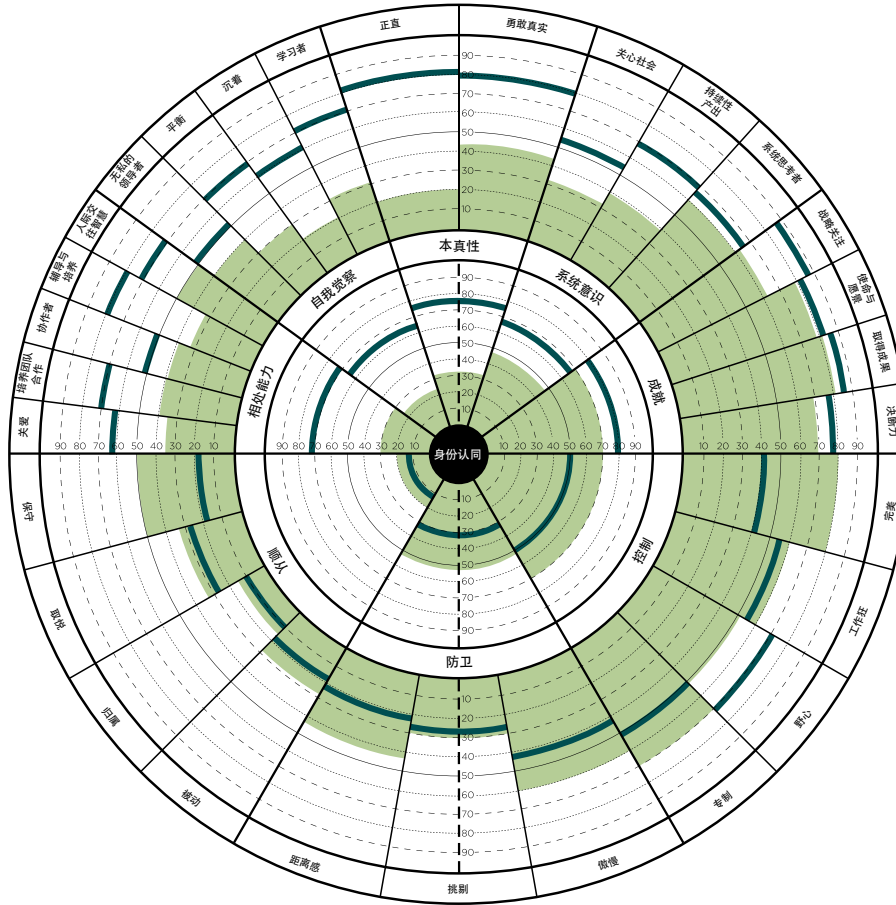
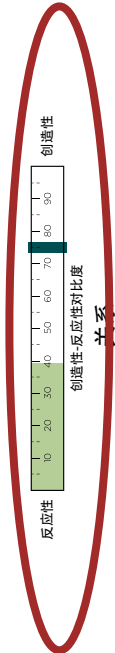


概括性标尺, 领导力效能, & 相关性, 百分位得分与原始得分

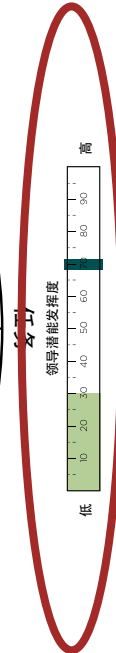
关系-任务平衡度标尺



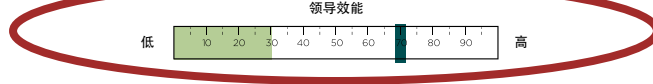
创造性-反应性对比度标尺



领导潜能发挥度标尺



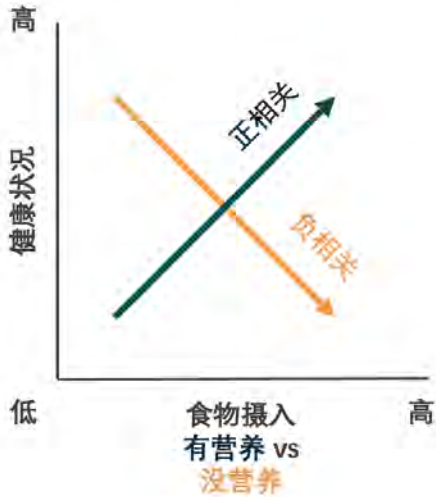
反应性



领导效能标尺



相关性



R值 = 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。
- 非因果关系。

Rsqr = 数据围绕最佳拟合线的紧密程度。

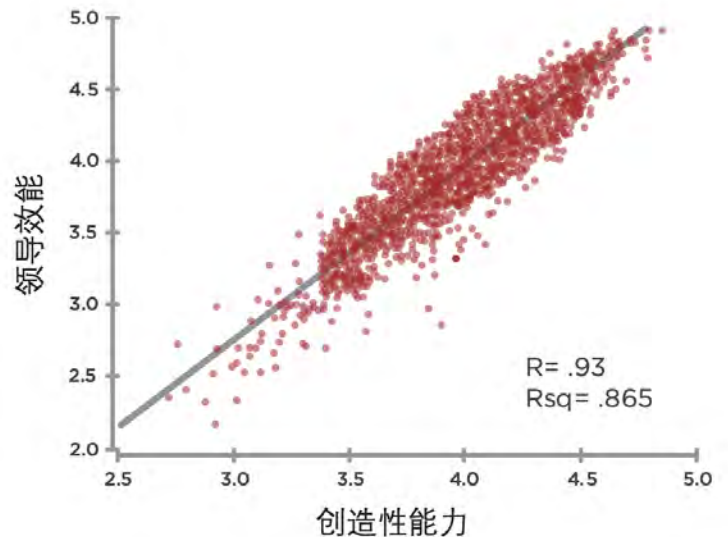
- 高Rsqr意味着数据在最佳拟合线四周分布的离散程度不大，紧紧围绕着最佳拟合线聚拢。

R值

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

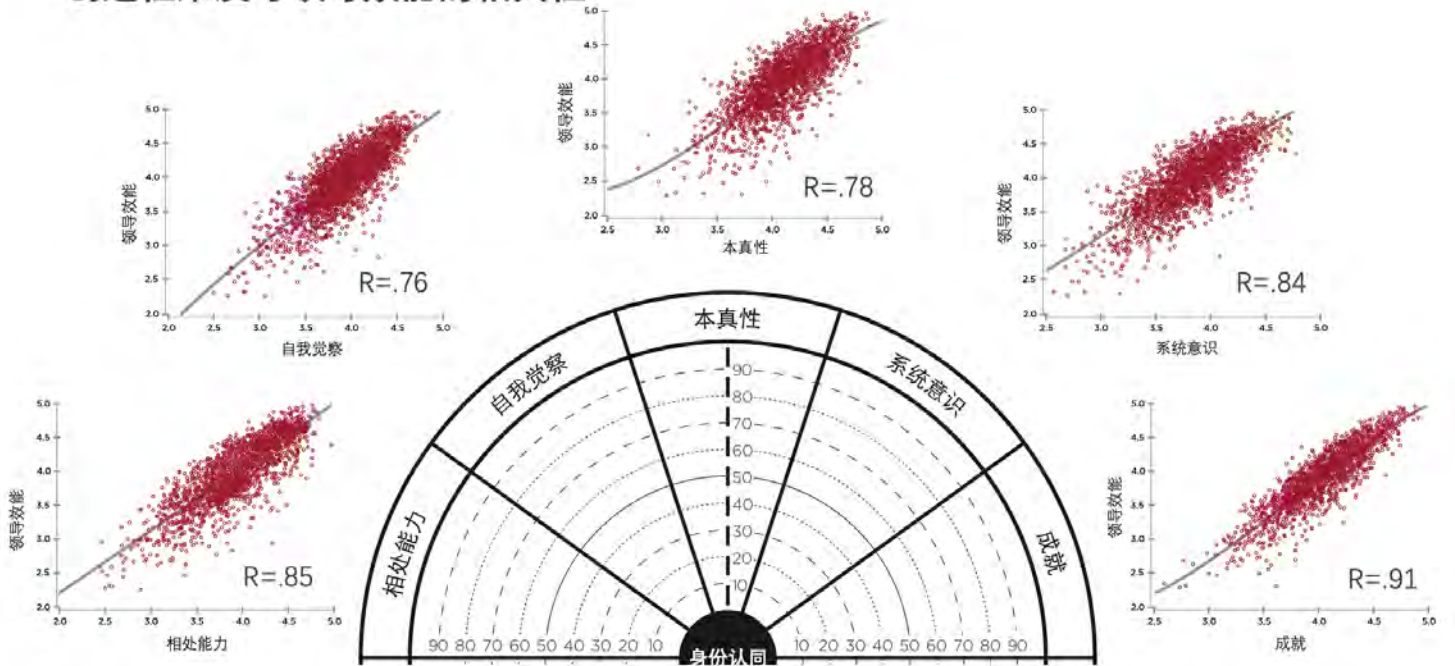
针对领导效能标尺的测评问题

- ✓ 我对该领导者的领导力感到满意。
- ✓ 该领导者是那种别人立志成为的领导。
- ✓ 该领导者是好领导的模范。
- ✓ 该领导者的领导能力让组织得以繁盛发展。
- ✓ 总体而言，该领导者的领导力行之有效。

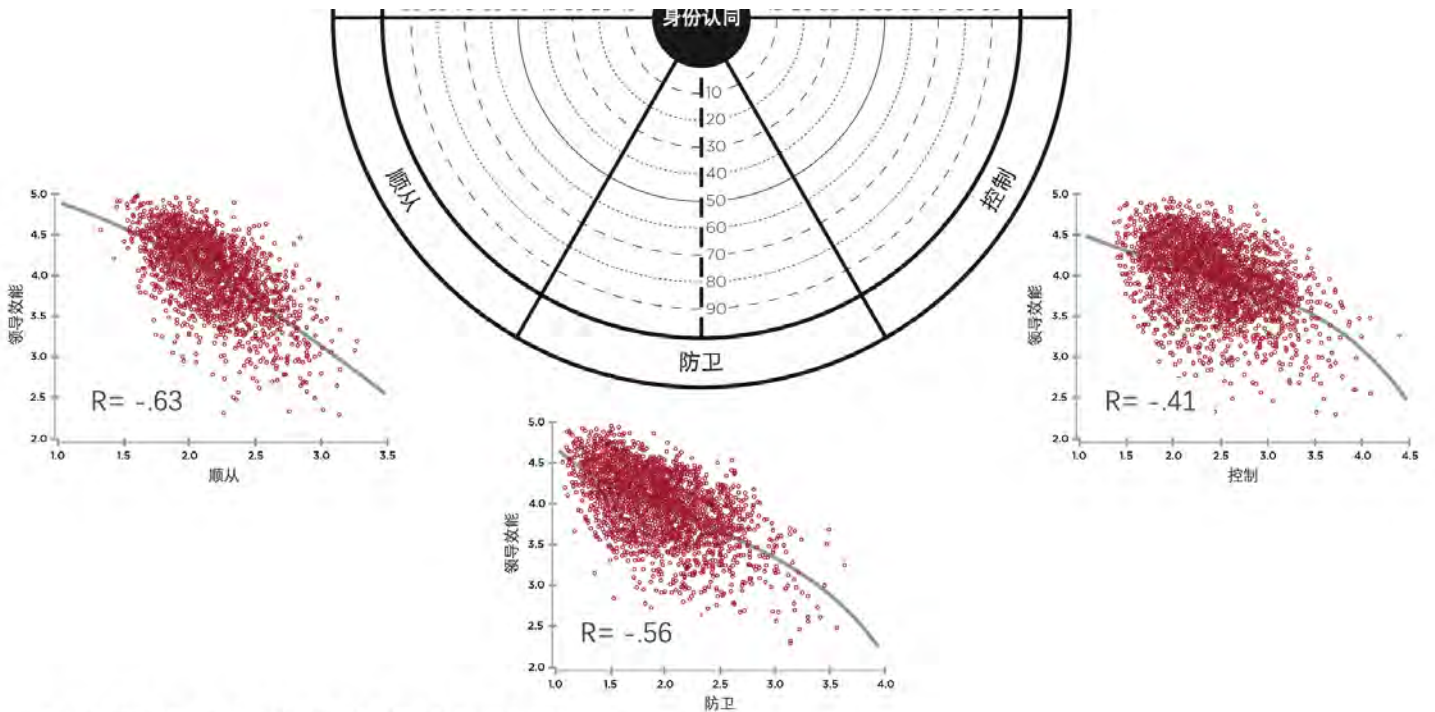


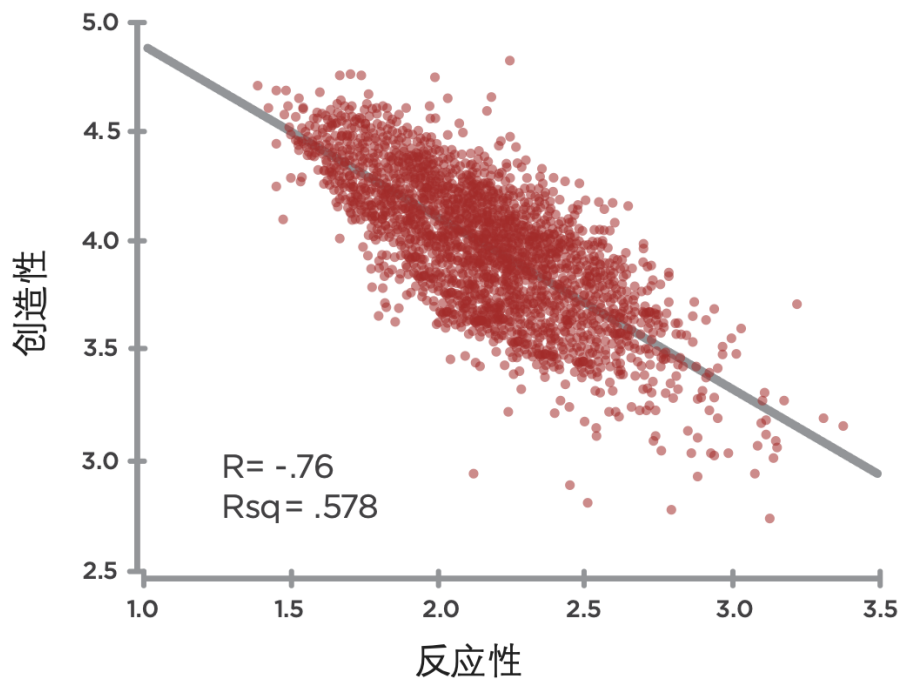


创造性维度与领导效能的相关性



反应性维度与领导效能的相关性





笔记



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

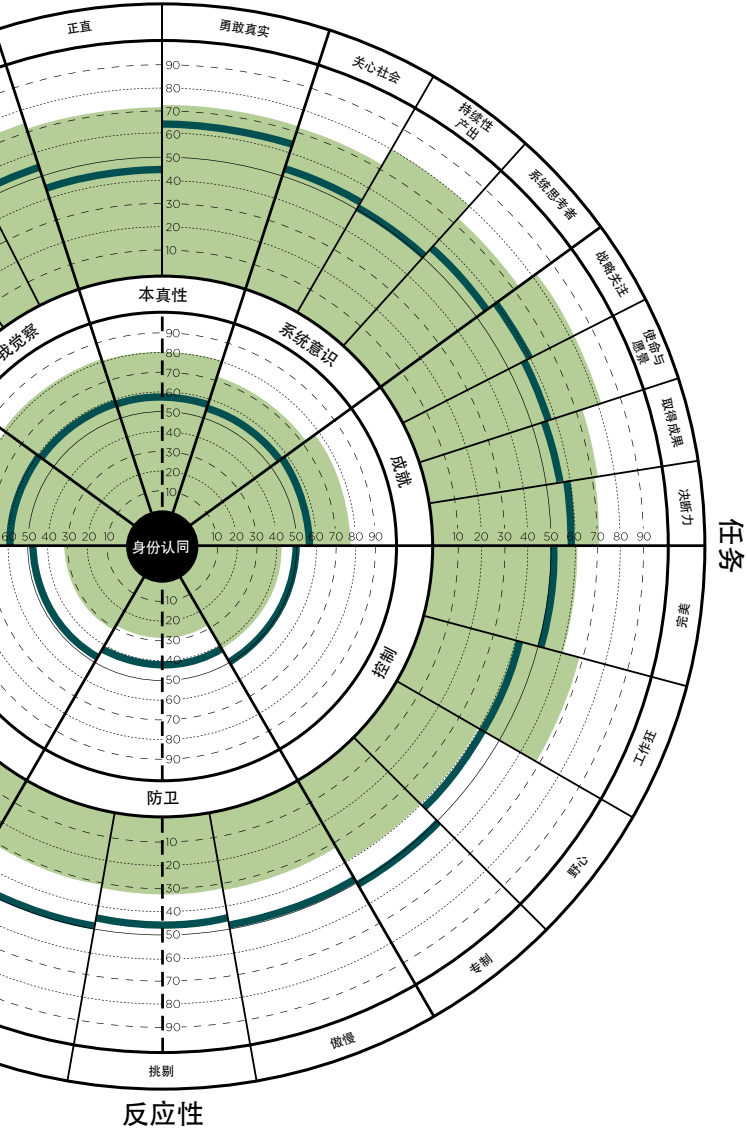
比如,对10000位领导者进行的100000个他评分数

笔记

测评说明手册



创造性



环境很重要!

你所处环境的复杂程度可能会如何影响你的得分?
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?

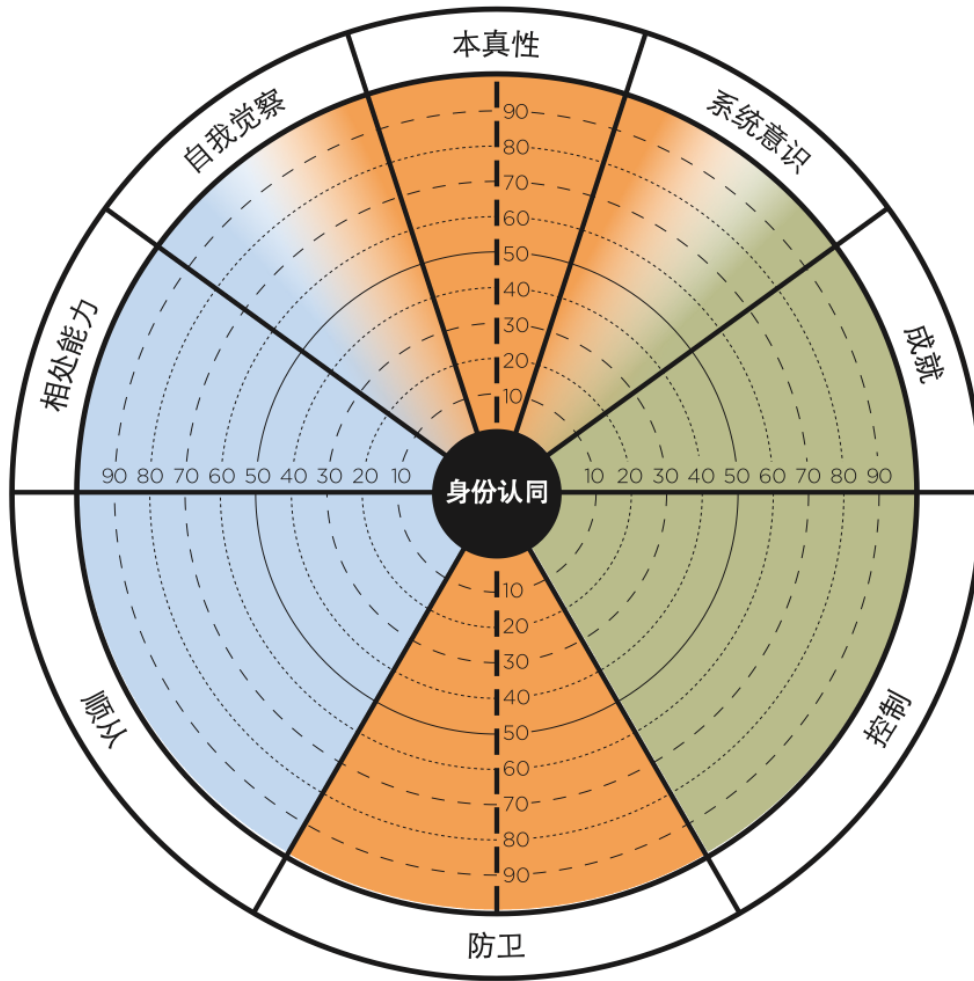
测评结果并不是关于你的真相,而是需要审视的指标.....

- 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
- 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。

笔记



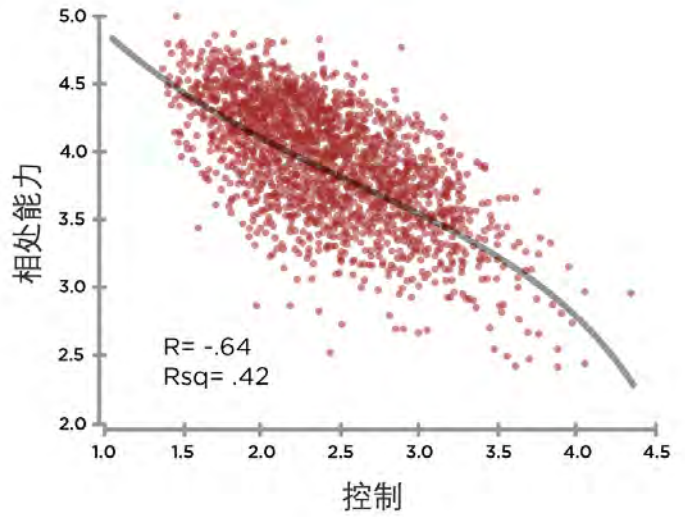
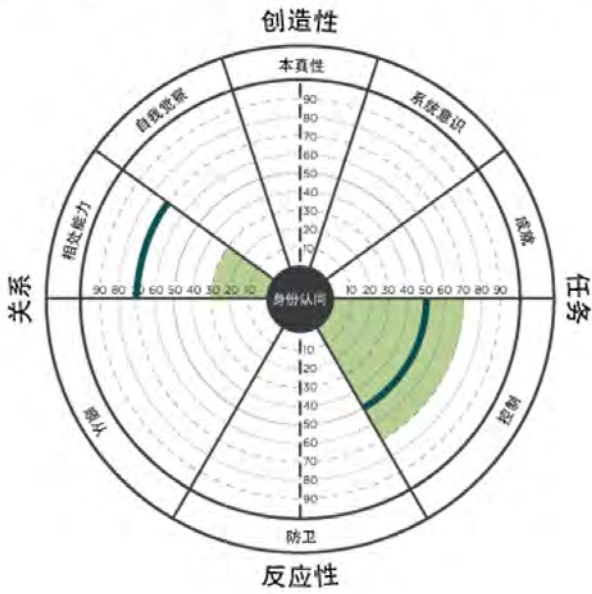
相邻与相对维度间的 动态关系



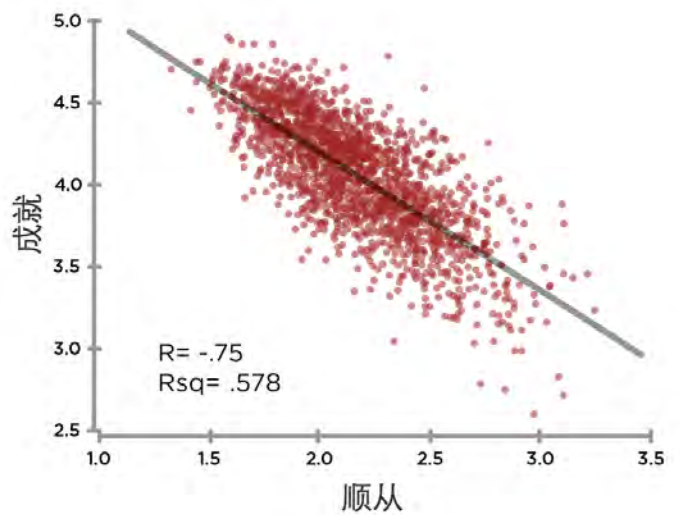
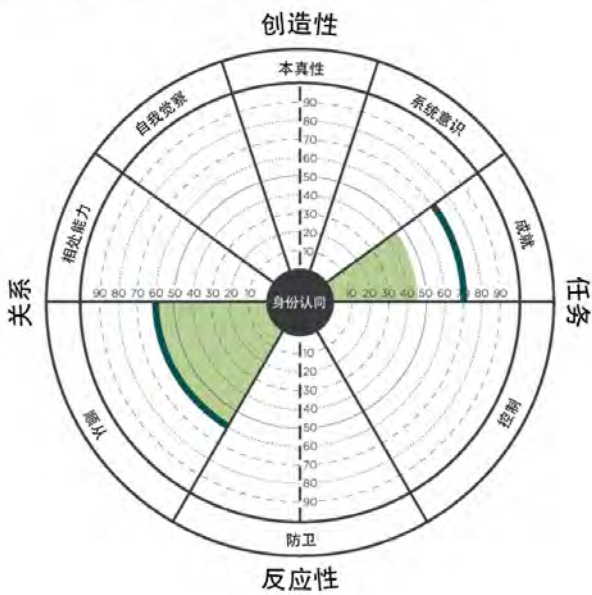
笔记



相对维度：控制与相处能力

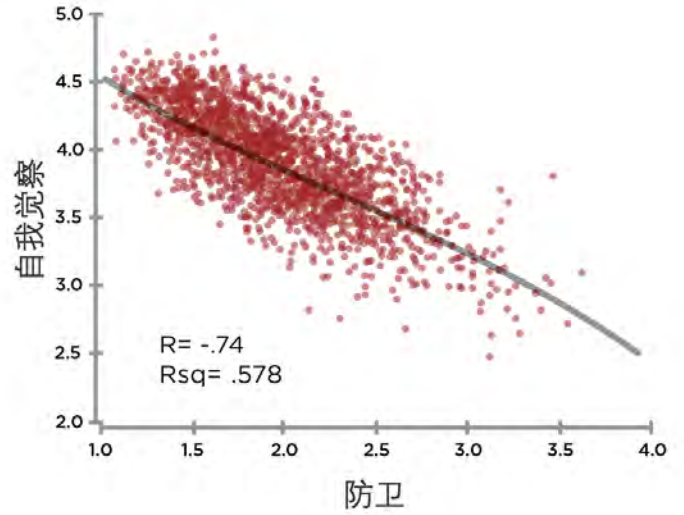
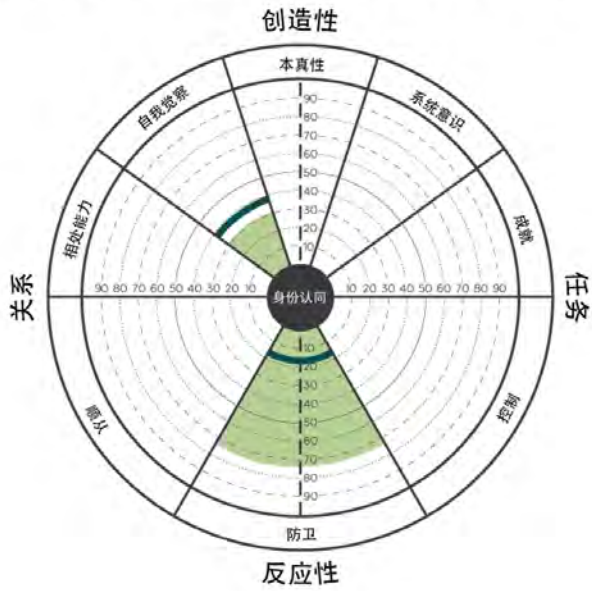


相对维度：顺从与成就





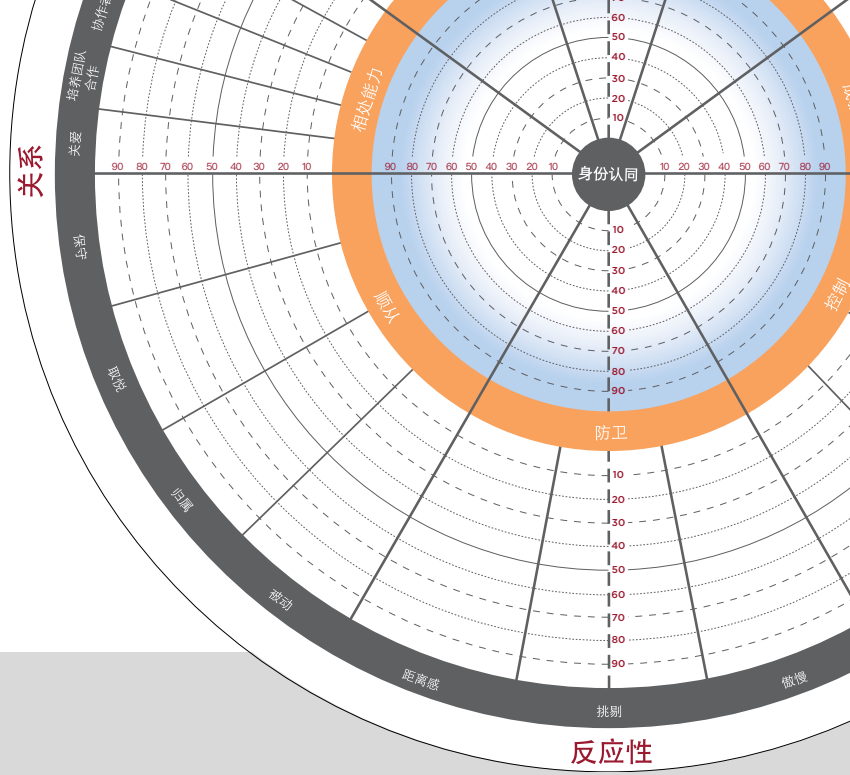
相对维度：防卫与自我觉察



笔记



垫子上的探索 — 收益、天赋及 代价



笔记



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

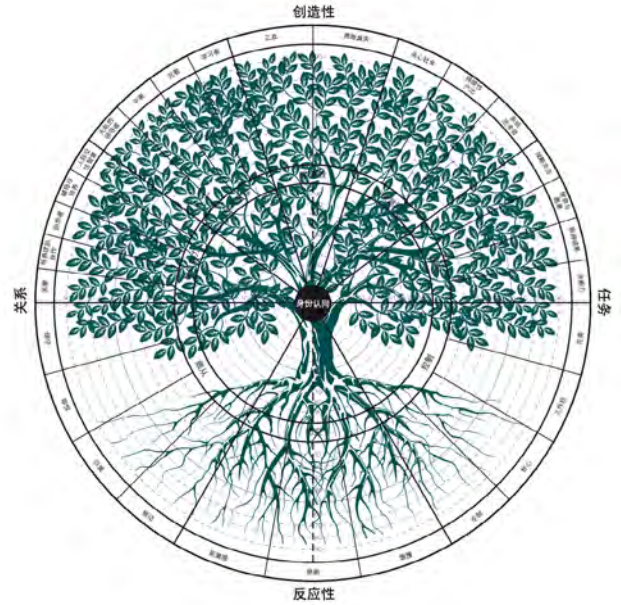


第一名
卓越
成就
支配
控制
赢

控制

优越
正确
自给自足
保持距离

防卫



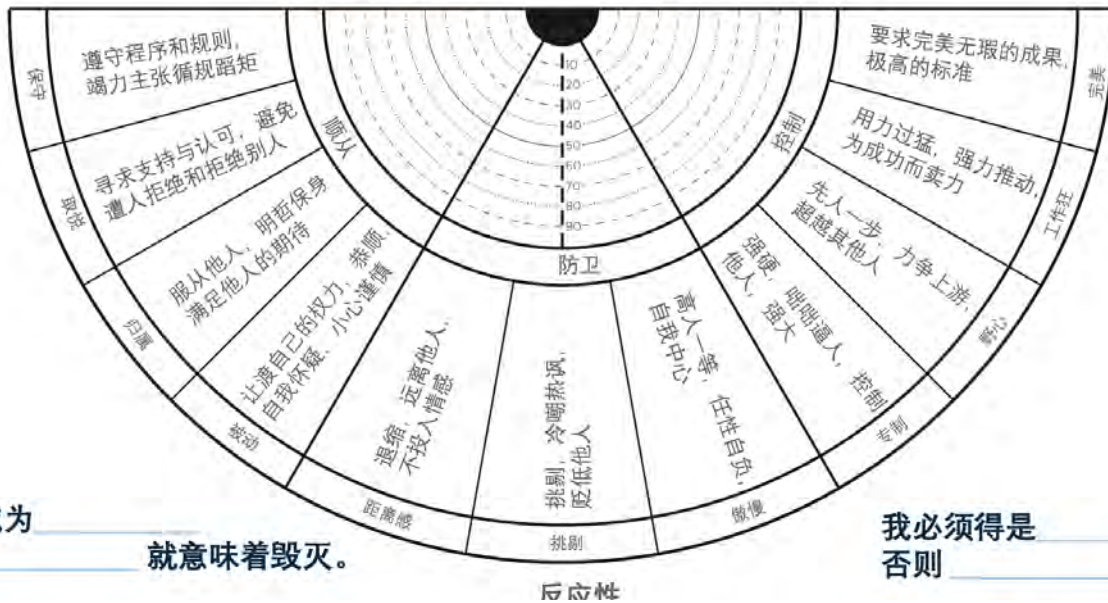
“在成长过程中我们在不断地塑造自我，在这一过程中，我们会围绕着自己的优势形成各种信念。比如，我的儿子是一名优秀的运动员，所以他会围绕着“第一名、首发阵容、最佳运动员等”来建立自己的身份认同。他的这种内在能量是一种来自灵魂深处的能量，这是他美好天性的基础。同时，因为他已经形成了总要有优秀表现的信念，所以他在领导过程中很可能带有完美主义色彩、个人野心或很强的控制欲。从领导力的角度来讲，上述行为有时会成为一种负担，但在这种负担的最核心处却流淌着他独一无二的特质与优势。当他把这种优势从反应性心智结构中释放出来（也就是说他能够解除这种优势与自我价值、安全感、身份认同等等的绑定关系），那么他就可以自由地、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 _____



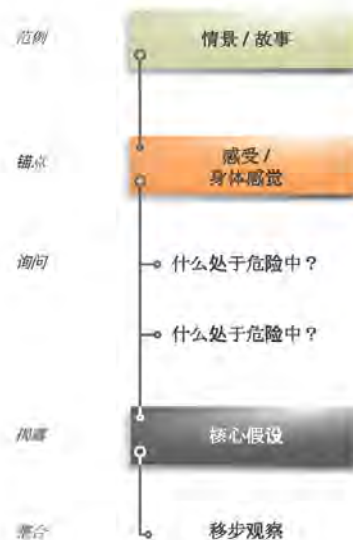
活着就是成为不能成为 _____

就意味着毁灭。

我必须得是 否则 _____

什么处于危险中？

- 情景： 找到一个与测评结果模式有关的情景/故事。
- 感受： 你的感受是什么？你在哪里注意到这种感受？
- 承认 & 询问：
 - 什么处于危险中（……对你来说）？
 - 什么处于危险中（……对你来说）？
- 信念： 追踪到你的一个核心信念。
- 观察者： 一起探索内嵌的非理性假设。





反应性性格结构中的天赋

顺从中的天赋

- 忠于使命
- 忠于价值观
- 服务他人
- 体恤入微
- 社区和组织建设者
- 自制克己
- 聚焦愿景但不受其羁绊
- 蕴藏社交和情商智慧



防卫中的天赋

- 超然局外，洞若观火
- 留心且敏于反思
- 明辨力
- 挑战限制性思维

控制中的天赋

- 精益求精
- 现实地接纳自己和他人
- 渴望取得卓越成果
- 充满活力和动力
- 锲而不舍且富有影响力地服务目标和他人
- 不折不扣地履行职责，无惧争议
- 蕴藏富有愿景的领导力

- 性格坚强 — 不慕虚名
- 辅导他人走向自信强大
- 蕴藏关爱、觉察力和富有使命感的勇气

笔记



测评有效性与相关研究



外部效度
领导效能
业绩表现

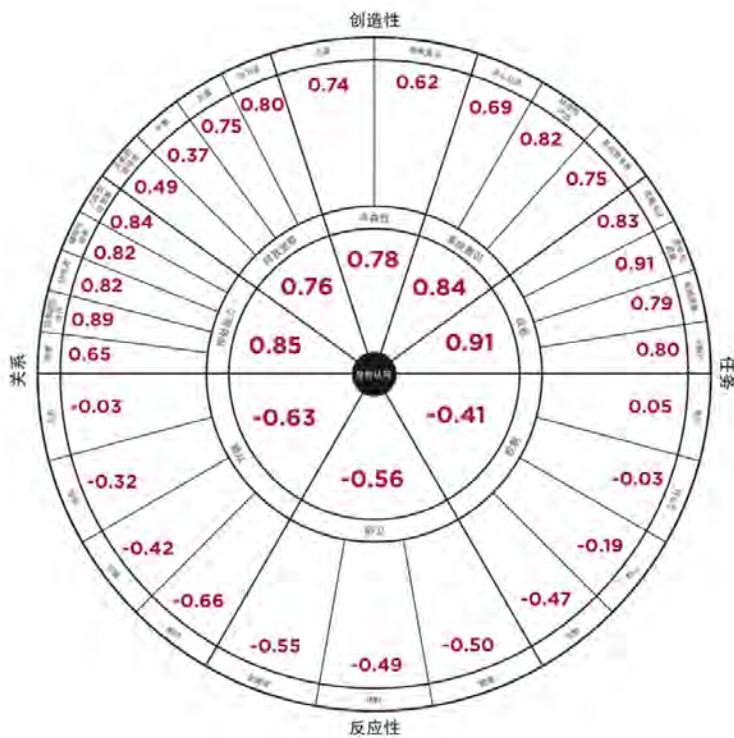
本节内容

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

02

LEADERSHIP
CIRCLE



全景领导力测评 (LCP) 与领导效能的相关性

-  我对该领导者的领导力感到满意。
-  该领导者是那种别人立志成为的领导。
-  该领导者是好领导的模范。
-  该领导者的领导能力让组织得以繁盛发展。
-  总体而言，该领导者的领导力行之有效。

0

解读前准备 ?

可选：邀请客户查看报告的各个部分，为报告解读做好准备。

(章节：Leadership Circle Profile、书面评语、图形结果)

1

增进亲和度 ?

建立联结、增进亲和度，并申明保密原则。

2

议程 ?

介绍报告解读的流程。

3

背景 ?

请客户针对LCP概述其业务背景。

4

领导力旅程 ?

考虑：

- 近年来至今：关键时刻/事件、人物、经验教训。
- 职业发展期：领导者、人物、关键/塑造性经历、经验教训。
- 人格形成期：影响因素、人物、决定性事件、文化影响。

5

简要回顾LCP模型 ?

使用互动报告描述页面详细介绍Leadership Circle Profile模型结构。

(章节：测评描述)

6

评语 ?

邀请客户分享对评语的看法和理解。

7

图形和概括性结果 ?

进一步与客户探讨图形报告及概括性结果-从内圈到外圈依次探索图形报告结果，以及概括性标尺的得分。

- 内圈/外圈/整圈 - 介绍和询问 - 您注意到什么？
- 概括性结果-介绍并整合概括性标尺的得分情况。
- 创造性和反应性之间的动态变化-探索整体图形/细分图。

(章节：书面评价，图形结果，概括性标尺)

8

共同探索 ?

使用完整报告帮助客户加深理解、提升洞察力和激发好奇心。

询问

- 客户感兴趣的点在哪？
- 哪些方面具有挑战性或让客户感到沮丧？
- 客户对自己的领导能力和生活有哪些期待？

倾听

- 随着各种可能性的涌现，发问以更清楚地了解情况。
- 明确会话中出现的议题。

探索

- 自我认知与他人认知之间的差距。
- 反应性与创造性之间的动态变化。
- 假设和影响：它对您达成目标有何帮助？可能会在哪些方面阻碍您？
- 领导力品牌（自己/他人）
- 存在哪些风险？
- 哪些方面正在以新的方式展开？

分享

- 分享您的观点，并相信您的直觉。
- 您并不是无所不知的专家，而是与他们一起共同探索的伙伴。

(章节：完整报告、各组别人群评估数据和图形报告，百分位数排序表)

9

加深觉察 ?

以觉察练习作为作业，结束报告解读。



报告解读步骤



4

领导力旅程

考虑：

- 近年来至今：关键时刻/事件、人物、经验教训。
- 职业发展期：领导者、人物、关键/塑造性经历、经验教训。
- 人格形成期：影响因素、人物、决定性事件、文化影响。

- 邀请他们分享三个时间段内具有塑造性影响力的事件、经历、环境和/或人物。
- 抱持充分的时间和空间来探索这一部分
- 联结&确认



详见报告解读步骤

LEADERSHIP
CIRCLE

追溯领导力形成的渊源

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？

早期的某个经历是否与其他时期有千丝万缕的联系？

发生了或正在发生怎样的转变？





5 简要回顾LCP模型

使用互动报告描述页面详细介绍Leadership Circle Profile模型结构。
(章节: 测评描述)



详见报告解读步骤



- 上半部分/下半部分
 - 上半部分: 18项创造性能力。经过充分研究, 这些能力与领导力的有效性和业务绩效呈正相关。创造性的领导力是有吸引力的, 是鼓舞人心的, 是能够释放能量和提高绩效的。
 - 下半部分: 反应性倾向, 我们在压力下默认的11种反应性策略。这些倾向导致我们现在的情况。它们会到达极限, 并带来相关的负累。它们是消耗性的, 会打断创造性能力。
 - 左半圆/右半圆: 关系与任务
 - 得分与百分位得分
- 本章节有相关视频, 可供客户参考。

LEADERSHIP CIRCLE

7 图形和概括性结果

进一步与客户探讨图形报告及概括性结果—从内圈到外圈依次探索图形报告结果, 以及概括性标尺的得分。



详见报告解读步骤

- 内圈/外圈/整圈 - 介绍和询问 - 您注意到什么?
- 概括性结果—介绍并整合概括性标尺的得分情况
- 创造性和反应性之间的动态变化—探索整体图形/细分图形 (章节: 客观评价、图表结果、报告总结) (章节: 客观评价、图表结果、报告总结)
- 说明与图表内圈维度结果:
 - 5个创造性/三个反应性维度 (名称)
 - 自评与他评得分
 - 询问客户: “你看到/注意到什么?”
- 说明图表外圈维度结果
 - 18项创造性能力/11项反应性倾向 — 逐一介绍 (可回忆视频内容)
 - 询问客户: “哪些结果吸引了你的注意力?”
 - 介绍报告中的概括性标尺 — 利用LCP测评互动报告

LEADERSHIP CIRCLE



共同探索 — 团体教练

与客户一起探索 — 教练技巧

- 他们对什么感到好奇？他们对自己的领导力有什么渴求？
- 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
- 要注意，切记你是与他们共同探索（而非对其无所不知的专家）

教练：团体学习 — 5名自告奋勇的教练……
切入点和接力练习。

- 从讲解数据开始……
- 深度聆听和……
- 强有力的问题/注意它
- 说出正在发生的事情
- 好奇心 — 深入探索
- 直觉 — 脱口而出
- 底线/名称
- 挑战 — 勇气/反思

LCP—引导我边实践边理解LCP框架

LEADERSHIP
CIRCLE

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？

LEADERSHIP
CIRCLE



第8步: 共同探索

两人一组 – 40 分钟

使用报告解读手册

LCP章节: 图表结果, 报告总结

关注图表结果:

- 对图表结果的洞察和清晰理解
- 创造性/反应性动态和张力
- 觉察测评结果在现实的不同领域中的体现
- 积极探索、深入洞察、清晰理解
- 若对客户有价值, 进入报告的其他部分
 - 细分图表
 - 领导力品牌
 - 附有所有维度测评问题的表格

请记住, 你不是客户议题的专家——他们才是!

详见报告解读步骤



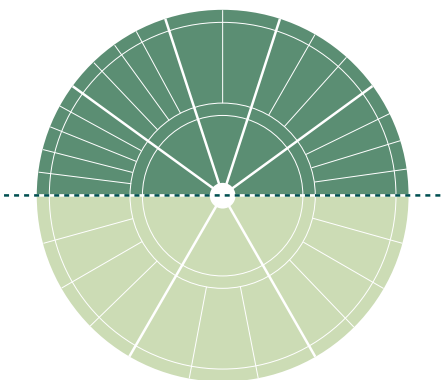
LEADERSHIP
CIRCLE

笔记

测评说明手册



创造性领导能力



相处能力 作为概括性维度衡量的是领导者与他人交往的能力,从而激发出个人、团队和组织的最佳状态。它包括:

关爱 衡量领导者在建立充满温暖和关爱的人际关系方面的兴趣和能力。

培养团队合作 衡量领导者提升团队合作的能力。无论是在他/她下辖的团队内部、跨部门之间,还是在他/她自己置身的团队当中。

协作者 衡量领导者推动众人积极参与、促进各方寻求共识的程度。

辅导与培养 衡量领导者通过辅导和保持良师益友关系来培养他人的能力。

人际交往智慧 衡量领导者在倾听、处理冲突和争议、处理他人感受和管理自我感受等人际交往方面的成效。

自我觉察 作为概括性维度衡量的是领导者对自身职业发展和个人成长的态度,以及在践行高度正直诚信的领导过程中展现出的自我觉察的程度。它包括:

无私的领导者 衡量领导者致力于服务他人而非谋求个人私利、重视为共同利益创造成果而非寻求满足个人荣誉和抱负的程度。

平衡 衡量领导者在事业与家庭、行动与

圆圈的上半部分展现了有助于领导效能的创造性能力,它们所衡量的是那些实现高绩效、高成就的关键领导行为和内在假设。具体如下:

反思、工作与休闲之间保持健康平衡的能力——在不失去自我的情况下自我更新、处理生活压力的能力。

沉着 衡量领导者在冲突和高度紧张的局势中保持镇静、定力,以及冷静和专注的能力。

学习者 衡量领导者在多大程度上对学习和个人及专业发展表现出积极浓厚的兴趣,在多大程度上积极追求在自我觉察、智慧、知识和洞察力等方面反思成长。

本真性 作为概括性维度衡量的是领导者以真实、勇敢和高度正直的方式与他人交往的能力。它包括:

正直 衡量领导者在多大程度上恪守自己所倡导的价值观和原则,即他/她在“言行一致”方面的可信度。

勇敢真实 衡量领导者勇于表明立场、直面“禁忌”话题(大家回避讨论的有风险的话题)和开诚布公地处理棘手的人际关系问题的意愿。

系统意识 作为概括性维度衡量

的是领导者有意识地关注整个系统的改进、生产力和全社会福祉的程度。它包括:

关心社会 衡量领导者在领导工作中的服务导向,他/她在多大程度上将个人成就与服务社会和全球福祉联系在一起。

持续性产出 衡量领导者以保持或提高组织整体长期效能的方式取得成果的能力,他/她如何保持人力资源和技术资源之间的平衡,持续达成高绩效。

系统思考者 衡量领导者从整个系统的角度思考和行动、基于整个系统的长远健康做出决策的程度。

成就 作为概括性维度衡量的是领导者能在多大程度上发挥富有远见、真实以及创造辉煌成就的领导能力。它包括:

战略关注 衡量领导者思考和计划的缜密程度和战略性,以确保组织在现在和长远的未来都能蓬勃发展。

使命与愿景 衡量领导者能够在多大程度上清晰传递并身体力行个人的使命和愿景。

取得成果 衡量领导者在多大程度上以目标为导向,并在实现目标和取得高绩效方面有良好的业绩记录。

决断力 衡量领导者及时决策的能力,以及应对不确定形势的自如程度。

LEADERSHIP
CIRCLE

反应性领导风格

圆圈的下半部分展现了自我设限的反应性倾向和领导行为，这些反应性维度反映了限制领导者发挥效能、进行真实表达以及赋能授权的内在信念和假设。具体如下：

顺从 作为概括性维度衡量的是领导者在多大程度上为了获得自我价值和安全感而放弃自己的意愿，顺从他人的期望。它包括：

保守 衡量领导者在思维和行为方面保守、循规蹈矩、墨守组织陈规的程度。

取悦 衡量领导者在多大程度上为了获得自身安全感和价值感而寻求他人的支持和认同。对他人认可有强烈需求的人往往会将自我价值的高低建立在自己获得他人青睐和肯定的能力上。

归属 衡量领导者对于遵守规则、执行规则、满足权威人士期望的需求程度，衡量他/她在多大程度上会为了搞好关系而曲意迁就，压制自己的创造力，把自己局限在所处文化可接受的范围内。

被动 衡量领导者将自己的权力拱手让给他人、受制于环境、任人左右、听天由命的程度。这项测量反映了当事人在多大程度上认为自己无法创造自己的人生、即便努力也无济于事、自己没有力量创造所希冀的未来。

防卫 作为概括性维度衡量的是领导者在多大程度上持有一种信念，认为自己可以通过消极退缩、保持距离、深藏不露、疏远冷淡、愤世嫉俗、高高在上和/或保持理性来保护自己并确立自我价值感。它包括：

傲慢 衡量领导者自以为是的倾向——其行为在多大程度上表现出优越感、自负和以自我为中心。

挑剔 衡量领导者倾向于挑剔、质疑甚至冷嘲热讽态度的程度。

距离感 衡量领导者倾向于通过孤芳自赏、恃才傲物、介然不群、冷漠无情和眼

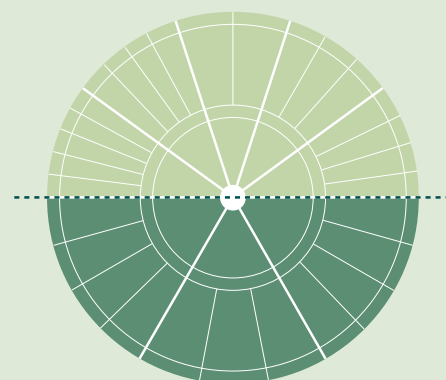
高于顶的方式建立个人价值和安全感

控制 作为概括性维度衡量的是领导者在多大程度上通过完成任务和取得个人成就来建立个人价值感。它包括：

完美 衡量领导者想要获得完美结果和表现出极高水准的需求，以求从中获得个体的安全感和价值感。当事人将自我价值和安全感等同于完美，等同于持续不断地超常发挥以及成功超越所有人的期待。

工作狂 衡量领导者过分用力的程度。反映出他/她在多大程度上将自身价值和安全感绑定在通过努力工作建功立业上，以及通过优异表现来获取个人价值感。良好的职业道德是这种领导风格的优势，不过前提是领导者能够保持事情的平衡，能够在帮助他人取得成就与实现自我成就之间保持平衡。

野心 衡量领导者在组织中醉心于争强好胜、步步高升、处处压人一头的程度。野心是一种强大的动力。这里衡量的



是，这种动力是起到了积极、正面、推动进步的作用，还是消极、负面、过于以自我为中心，竞争意识过强。

专制 衡量领导者强势、好斗和控制倾向的程度。反映出领导者在多大程度上将个人价值和安全感等同于权势、掌控、强势、专横、刚愎和唯我独尊。他/她的价值感来自于比较，也就是说，要比别人收入更高、职位更重、被视为贡献更/最大、获得荣誉更多或者晋升更快。



通过揭示
驱动自己当前行为背后的思维模式，
客户有机会做出新的选择、探索新的可能性。

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。

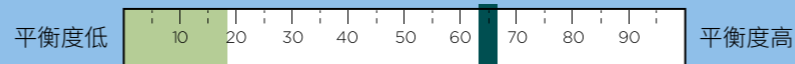
各个维度在圆圈中所处的位置彰显了它们之间的相互关系——位置相邻表示具有正相关性的相似行为模式；位置相反则表示具有负相关性的对立行为模式。

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。

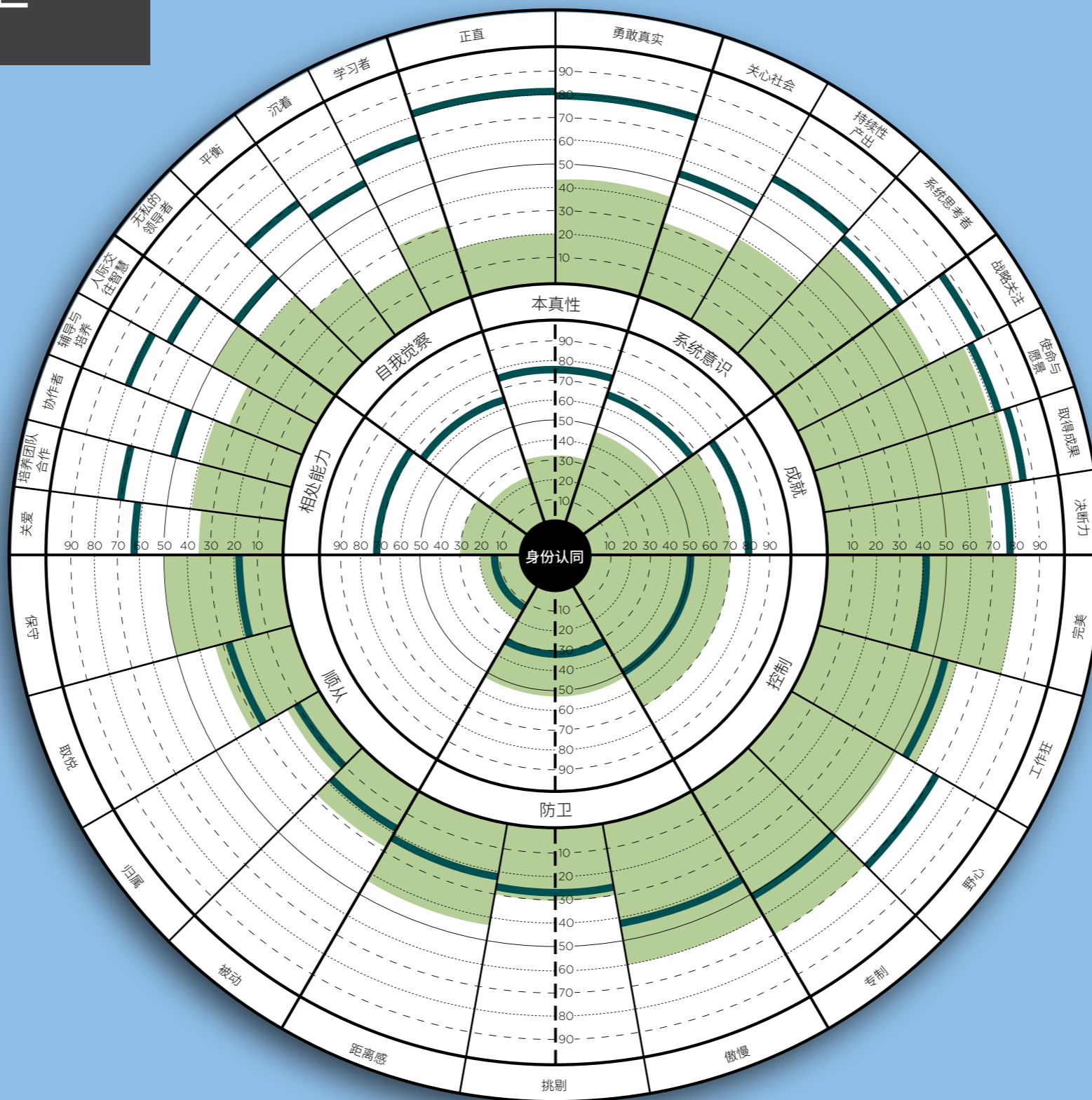
3 关键点

自评得分 
他评得分 



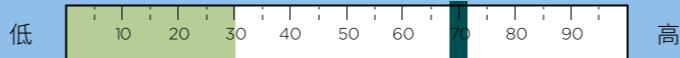
关系-任务平衡度

创造性



反应性

领导效能



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 and 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。

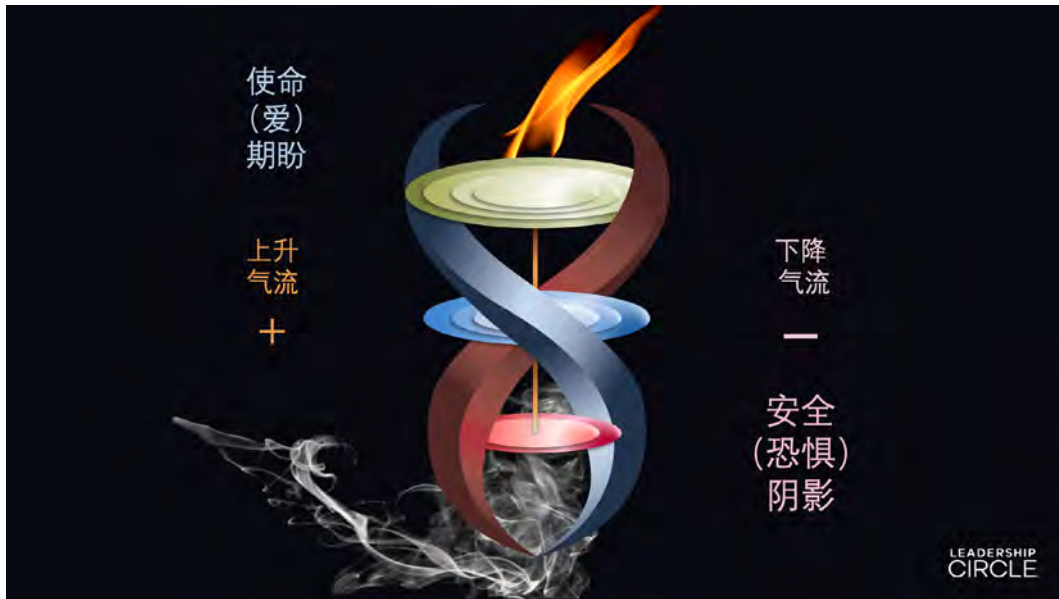
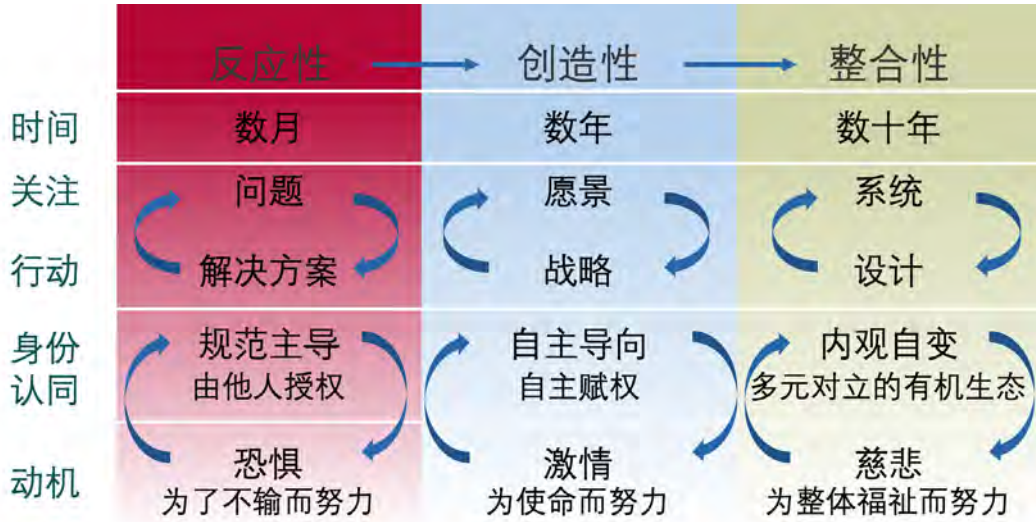
领导潜能发挥度标尺

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。



从创造性到整合性：由合一性指引



“成为领导者的过程与成为一个完整的人的过程基本相同。对于领导者来说，就像任何一个完整的人一样，生活本身就是一种事业。用‘领导’来讨论这个过程，只是使之具体化的一种方式。”

沃伦·本尼斯



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：

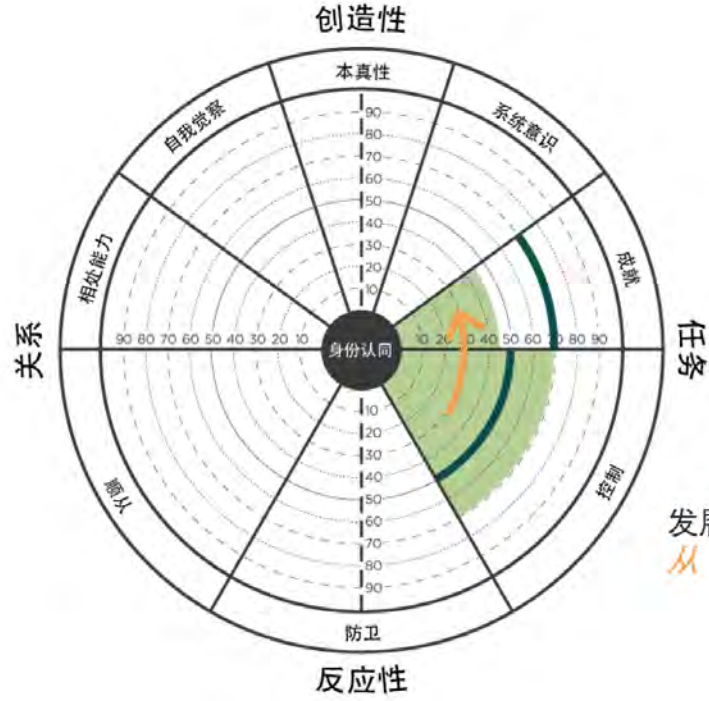
1. 如何看待这两个列表中前五项的异同？
2. 你希望或需要自己具有怎样的领导力品牌？



反应性教练

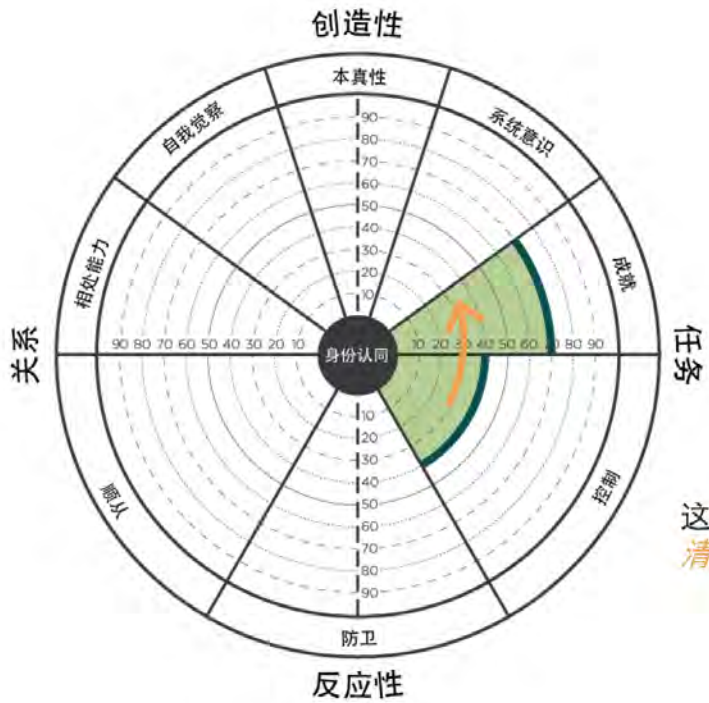


控制&成就



发展路径 —
从“控制”到“成就”

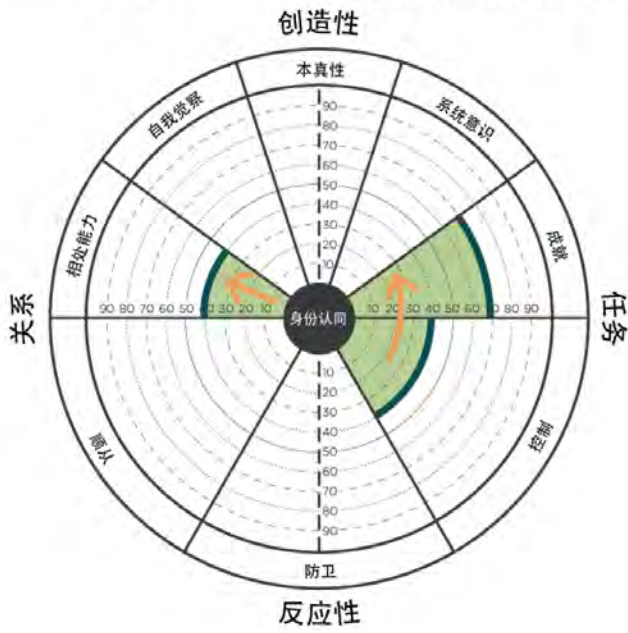
控制&成就



这一路径上的发展任务 —
清除“控制”



秉承这一发展路径的连带结果 — 提升“相处能力”

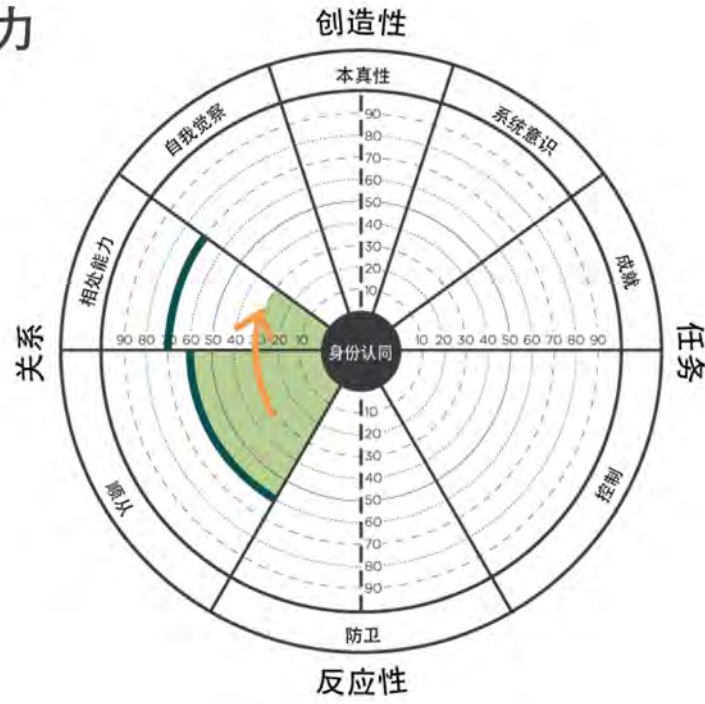


	相处能力	自我觉察	本真性	系统意识	成就
相处能力	1.0	0.90	0.75	0.80	0.80
自我觉察	0.90	1.0	0.72	0.81	0.75
本真性	0.75	0.72	1.0	0.75	0.79
系统意识	0.80	0.81	0.75	1.0	0.83
成就	0.80	0.75	0.79	0.83	1.0

笔记

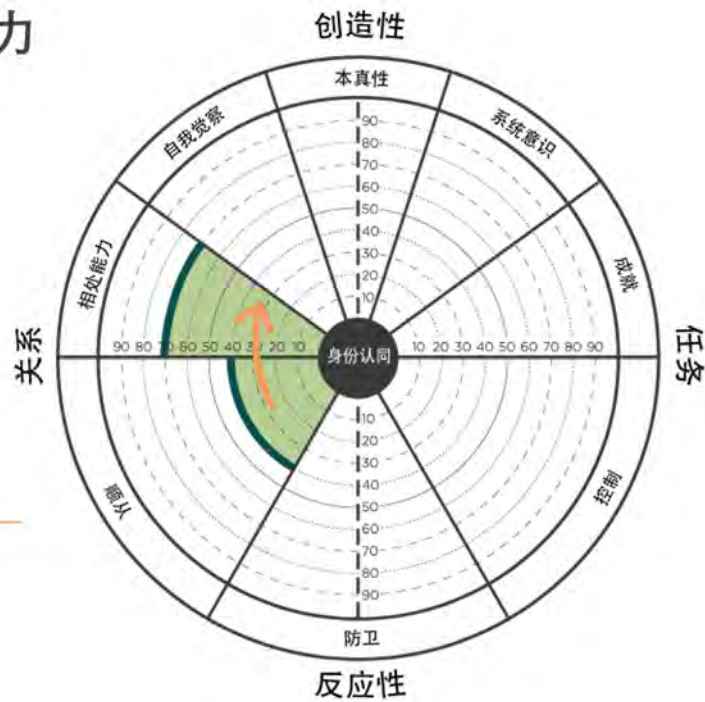


顺从&相处能力



发展路径 —
从“顺从”到“相处能力”

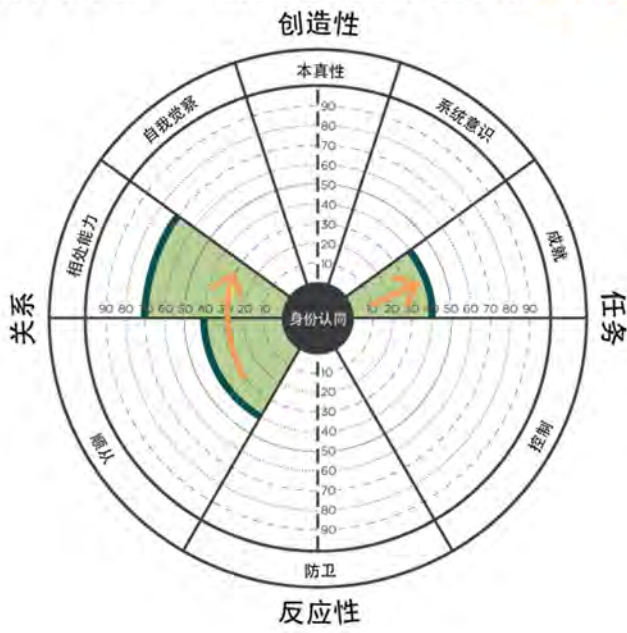
顺从&相处能力



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”

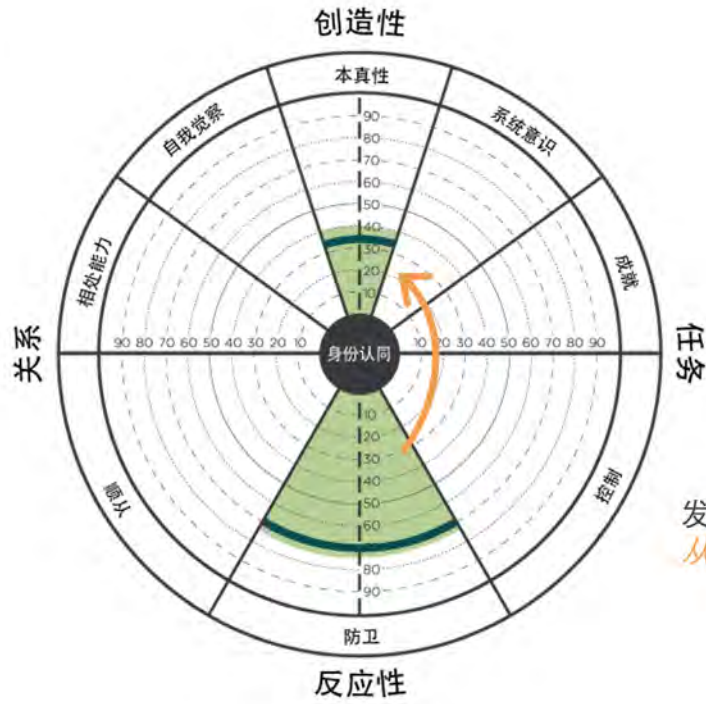


	相处能力	自我觉察	本真性	系统意识	成就
相处能力	1.0	0.90	0.75	0.80	0.80
自我觉察	0.90	1.0	0.72	0.81	0.75
本真性	0.75	0.72	1.0	0.75	0.79
系统意识	0.80	0.81	0.75	1.0	0.83
成就	0.80	0.75	0.79	0.83	1.0

笔记

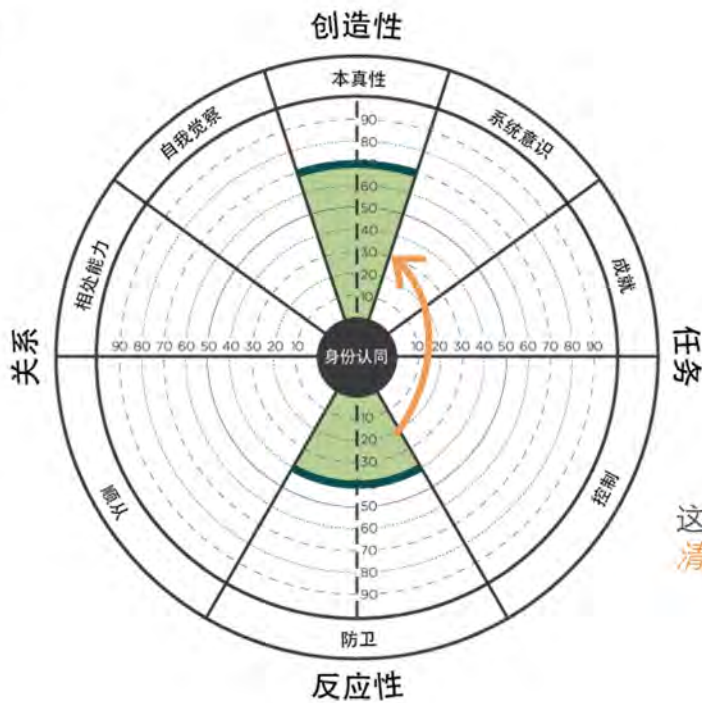


防卫&本真性



发展路径 —
从“防卫”到“本真性”

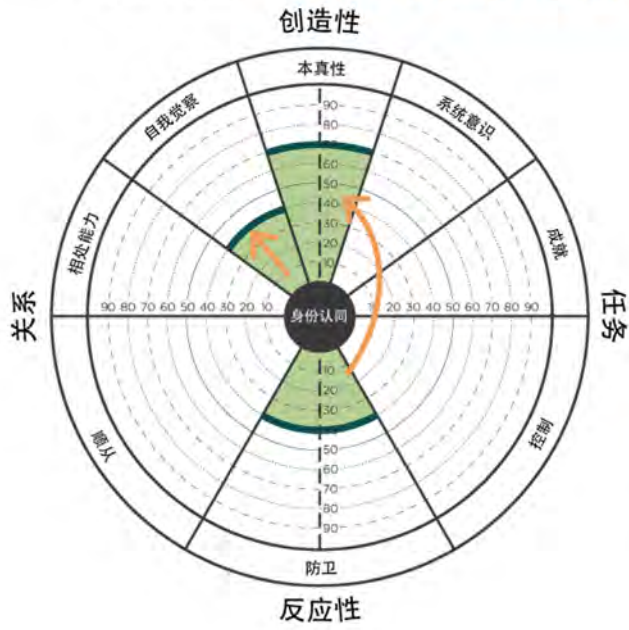
防卫&本真性



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”



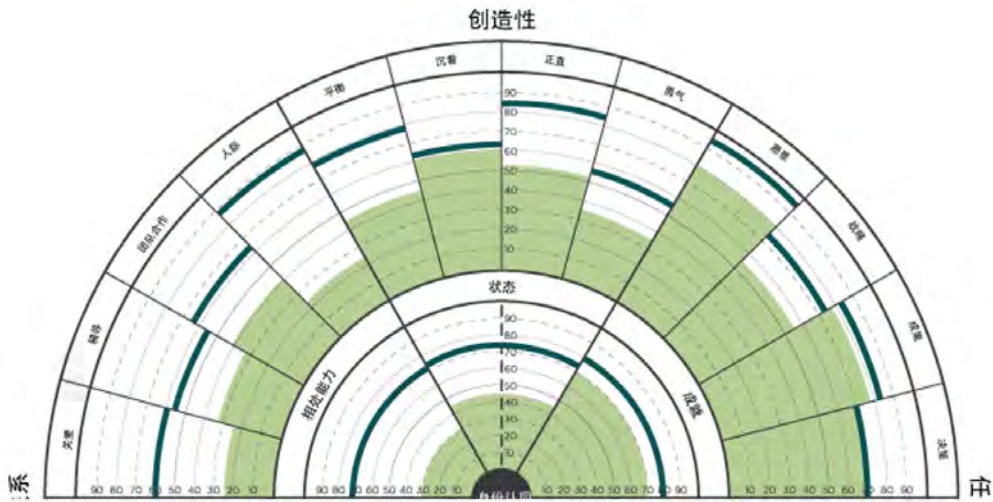
	相处能力	自我觉察	本真性	系统意识	成就
相处能力	1.0	0.90	0.75	0.80	0.80
自我觉察	0.90	1.0	0.72	0.81	0.75
本真性	0.75	0.72	1.0	0.75	0.79
系统意识	0.80	0.81	0.75	1.0	0.83
成就	0.80	0.75	0.79	0.83	1.0

笔记



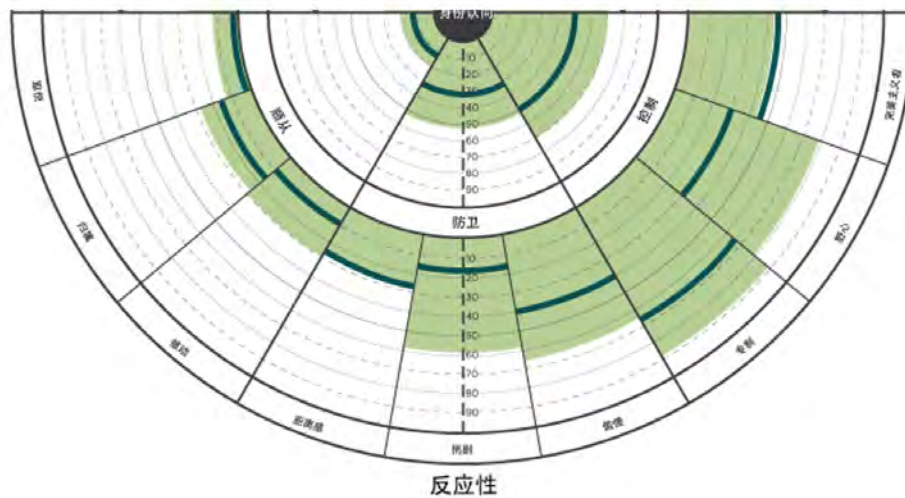
LCP基层管理者版本 - 创造性

3个创造性概括性维度
12个创造性领导能力



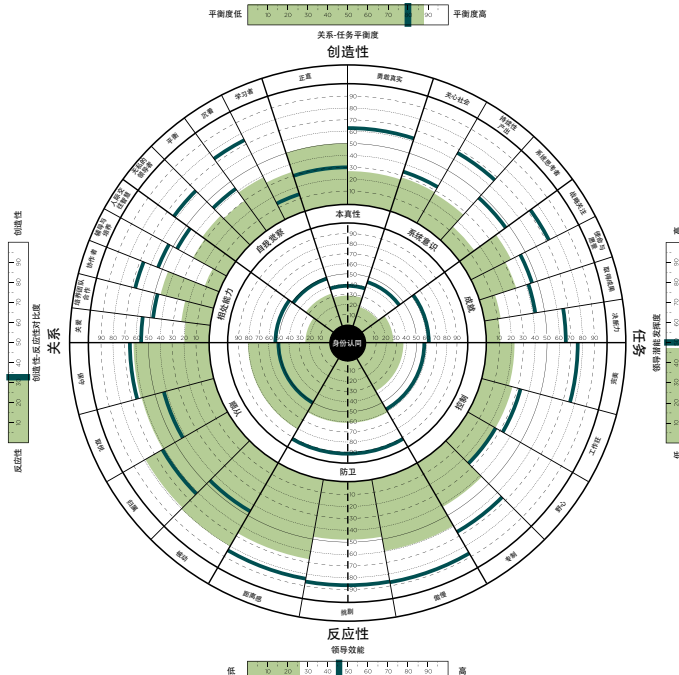
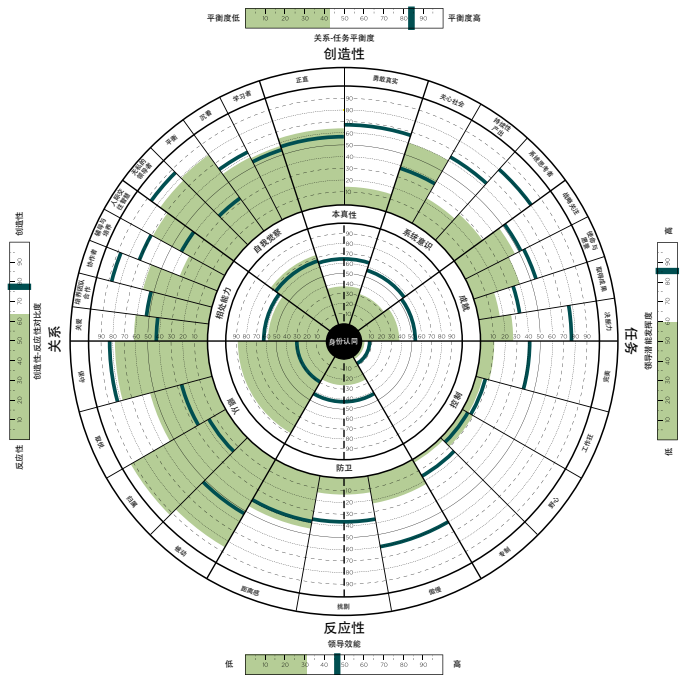
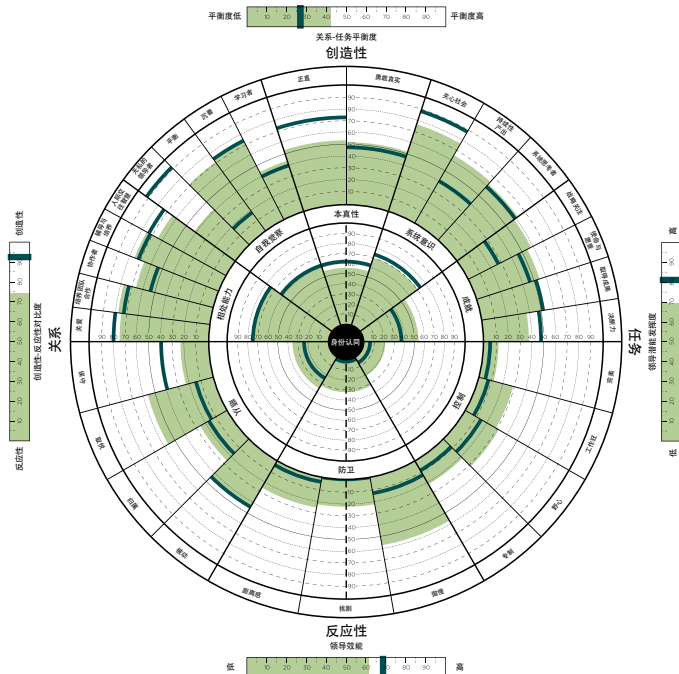
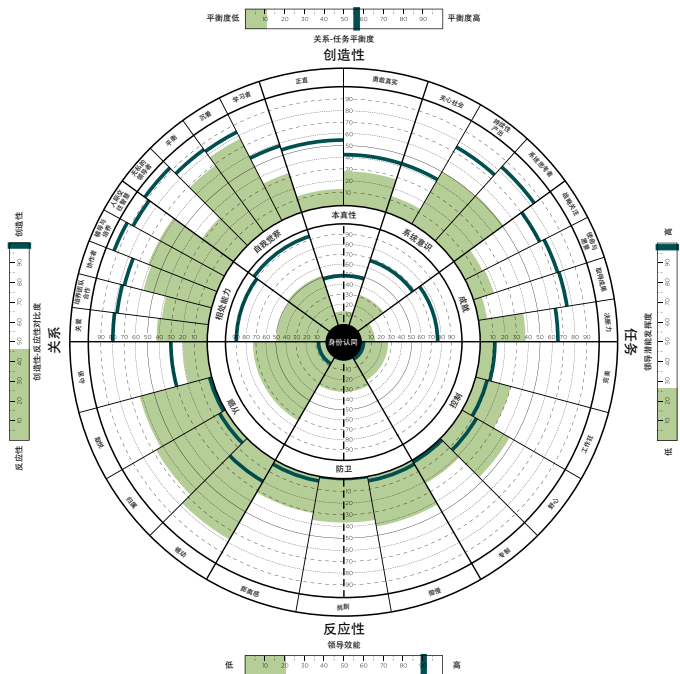
LCP基层管理者版本 - 反应性

3个反应性概括性维度
9个反应性倾向





一段时间后再次测评& 团体汇总报告



0

解读前准备 ?

可选：邀请客户查看报告的各个部分，为报告解读做好准备。

(章节：Leadership Circle Profile、书面评语、图形结果)

1

增进亲和度 ?

建立联结、增进亲和度，并申明保密原则。

2

议程 ?

介绍报告解读的流程。

3

背景 ?

请客户针对LCP概述其业务背景。

4

领导力旅程 ?

考虑：

- 近年来至今：关键时刻/事件、人物、经验教训。
- 职业发展期：领导者、人物、关键/塑造性经历、经验教训。
- 人格形成期：影响因素、人物、决定性事件、文化影响。

5

简要回顾LCP模型 ?

检查对LCP的了解程度并简要回顾。

(章节：测评描述)

6

评语 ?

查看评论、邀请相关人员进行反思，并且整合评估者的评语。

7

图表和报告总结 ?

- 展示并比较之前和当前的LCP测评报告
- 有什么吸引了您的注意力？
- 环境有何变化？
- 在领导力发展方面做出了哪些努力？

(章节：书面评价、图形结果、报告总结)

8

共同探索 ?

使用完整报告帮助客户加深理解、提升洞察力和激发好奇心。

询问

- 客户感兴趣的点在哪？
- 哪些方面具有挑战性或让客户感到沮丧？
- 客户对自己的领导能力和生活有哪些期待？

倾听

- 随着各种可能性的涌现，发问以更清楚地了解情况。
- 明确会话中出现的议题。

探索

- 自我认知与他人认知之间的差距。
- 反应性与创造性之间的动态变化。
- 假设和影响：它对您达成目标有何帮助？可能会在哪些方面阻碍您？
- 领导力品牌（自己/他人）
- 存在哪些风险？
- 哪些方面正在以新的方式展开？

分享

- 分享您的观点，并相信您的直觉。
- 您并不是无所不知的专家，而是与他们一起共同探索的伙伴。

(章节：完整报告、按类别划分的数据和图表、排序)



再次测评 报告解读步骤

9

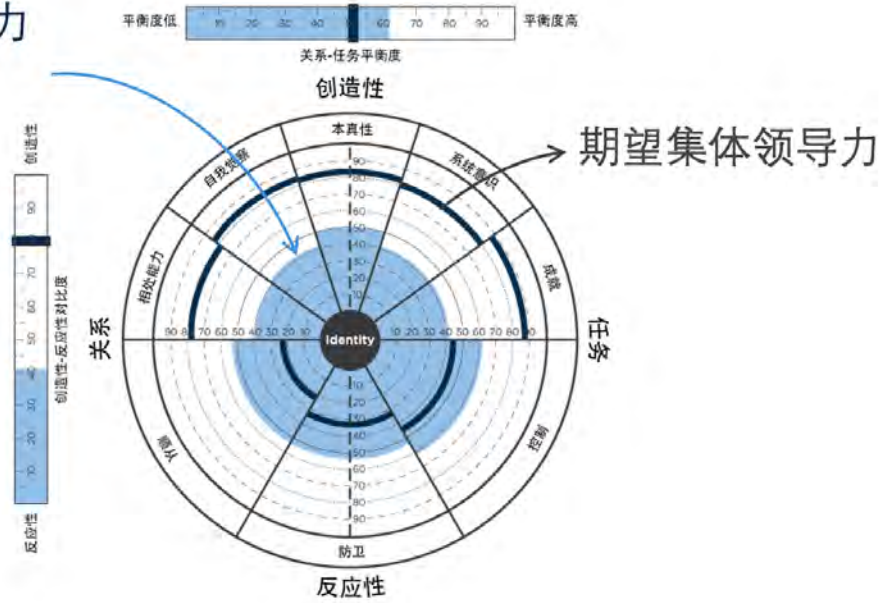
加深觉察 ?

以觉察练习作为作业，结束报告解读。



集体领导力测评示例

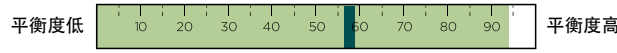
实际集体领导力



笔记

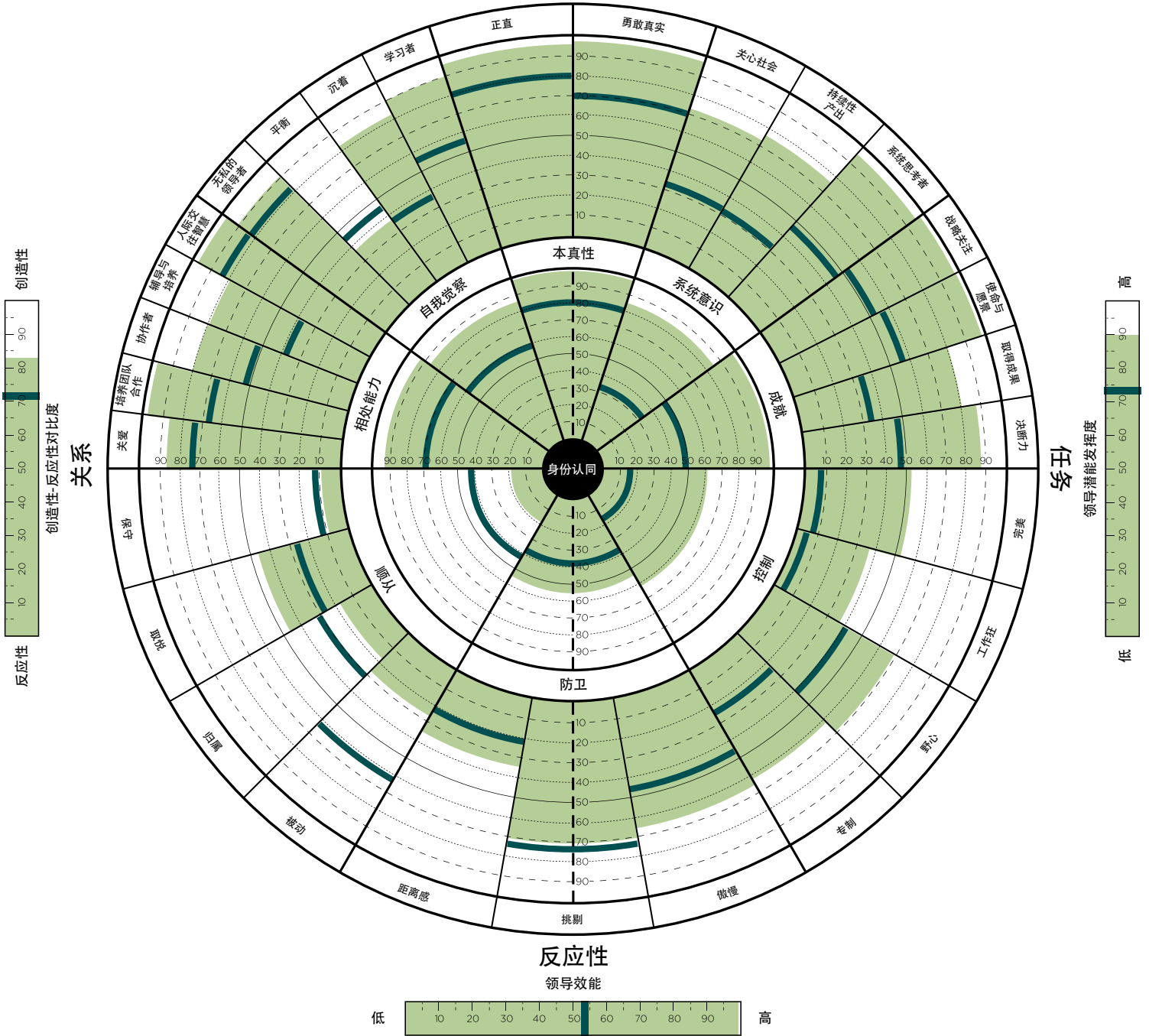


范例：CEO



关系-任务平衡度

创造性



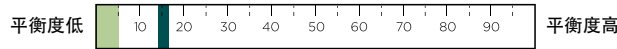
反应性

领导效能



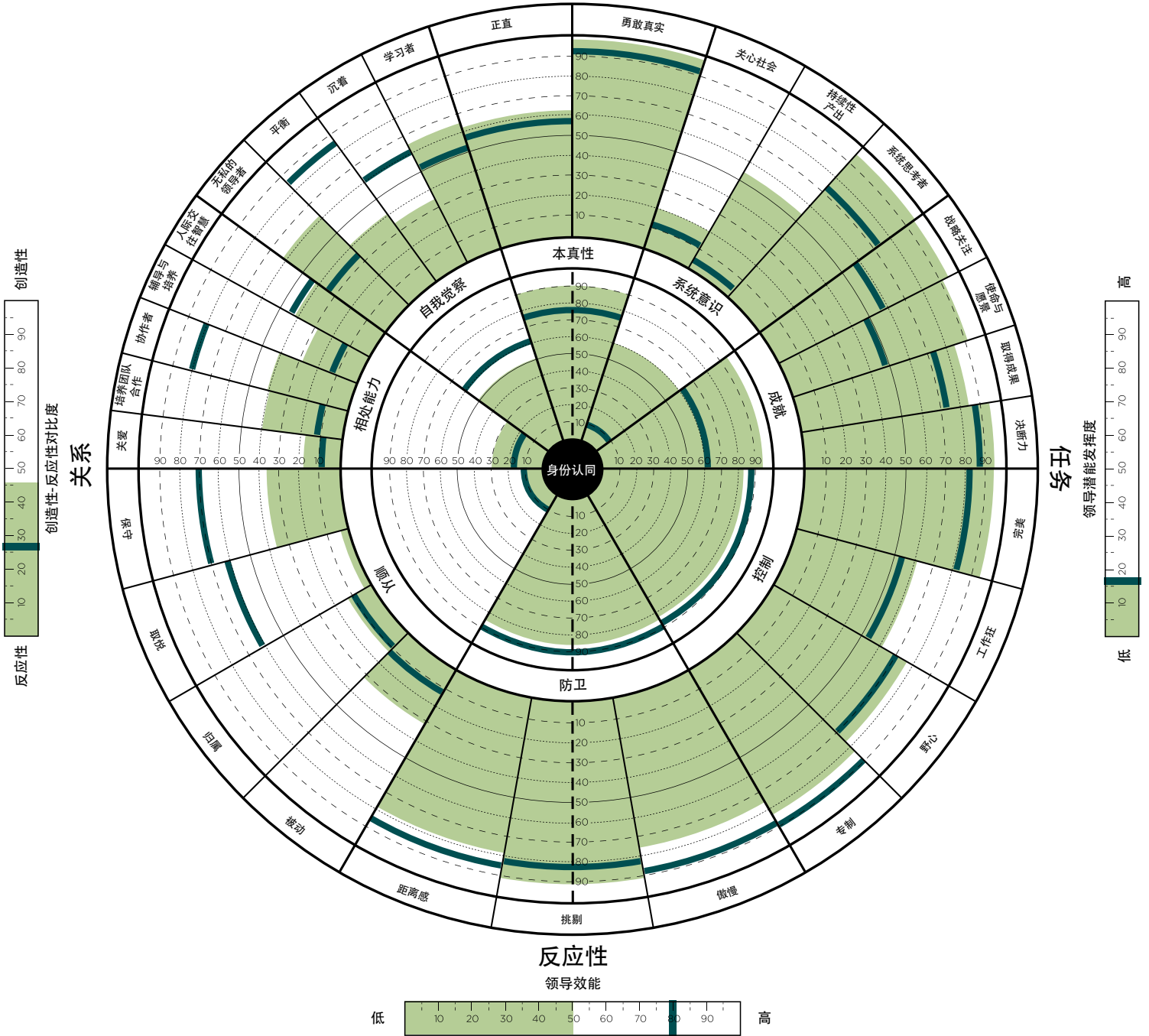


范例：CFO



关系-任务平衡度

创造性



反应性

领导效能



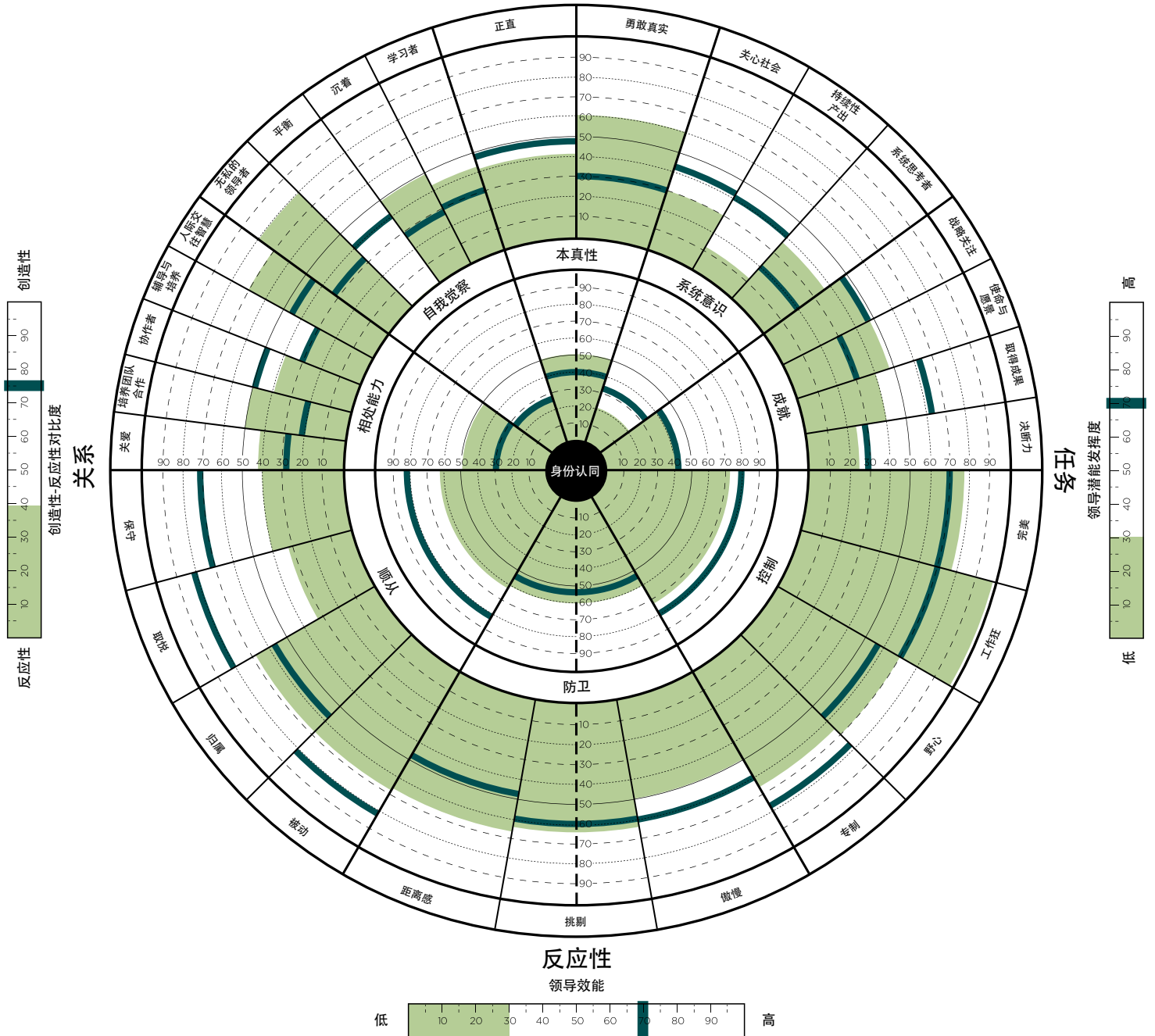


范例：COO



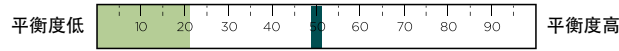
关系-任务平衡度

创造性



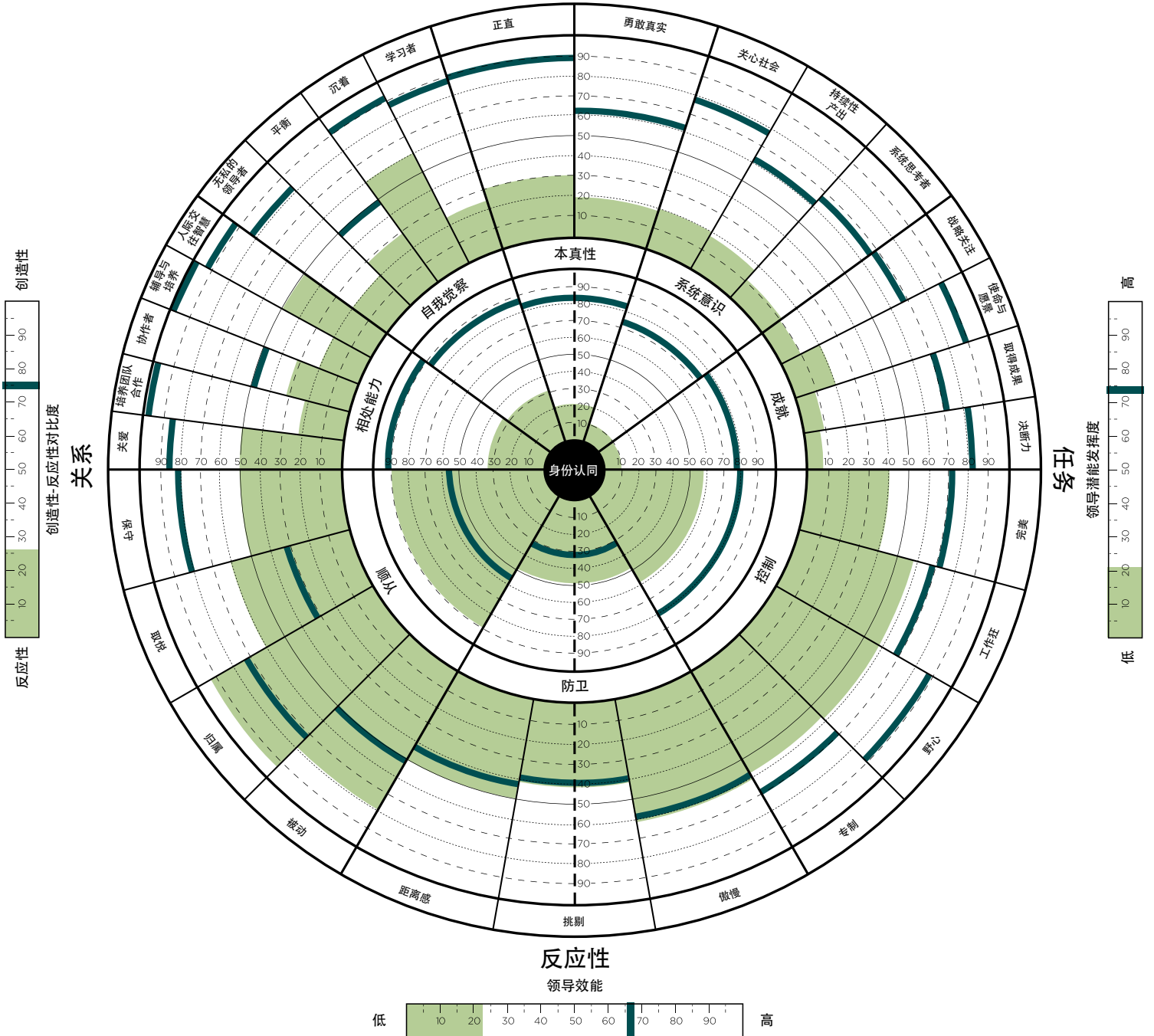


范例：SALES VP



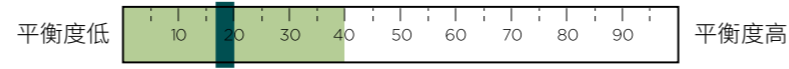
关系-任务平衡度

创造性



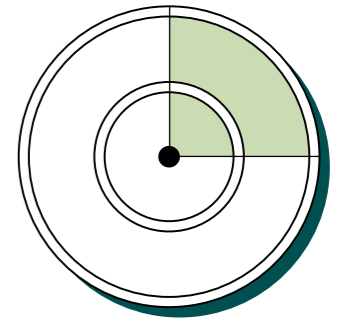


LEADERSHIP CIRCLE®



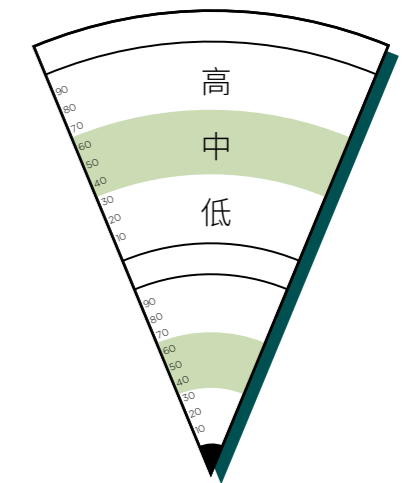
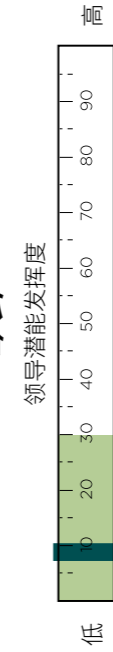
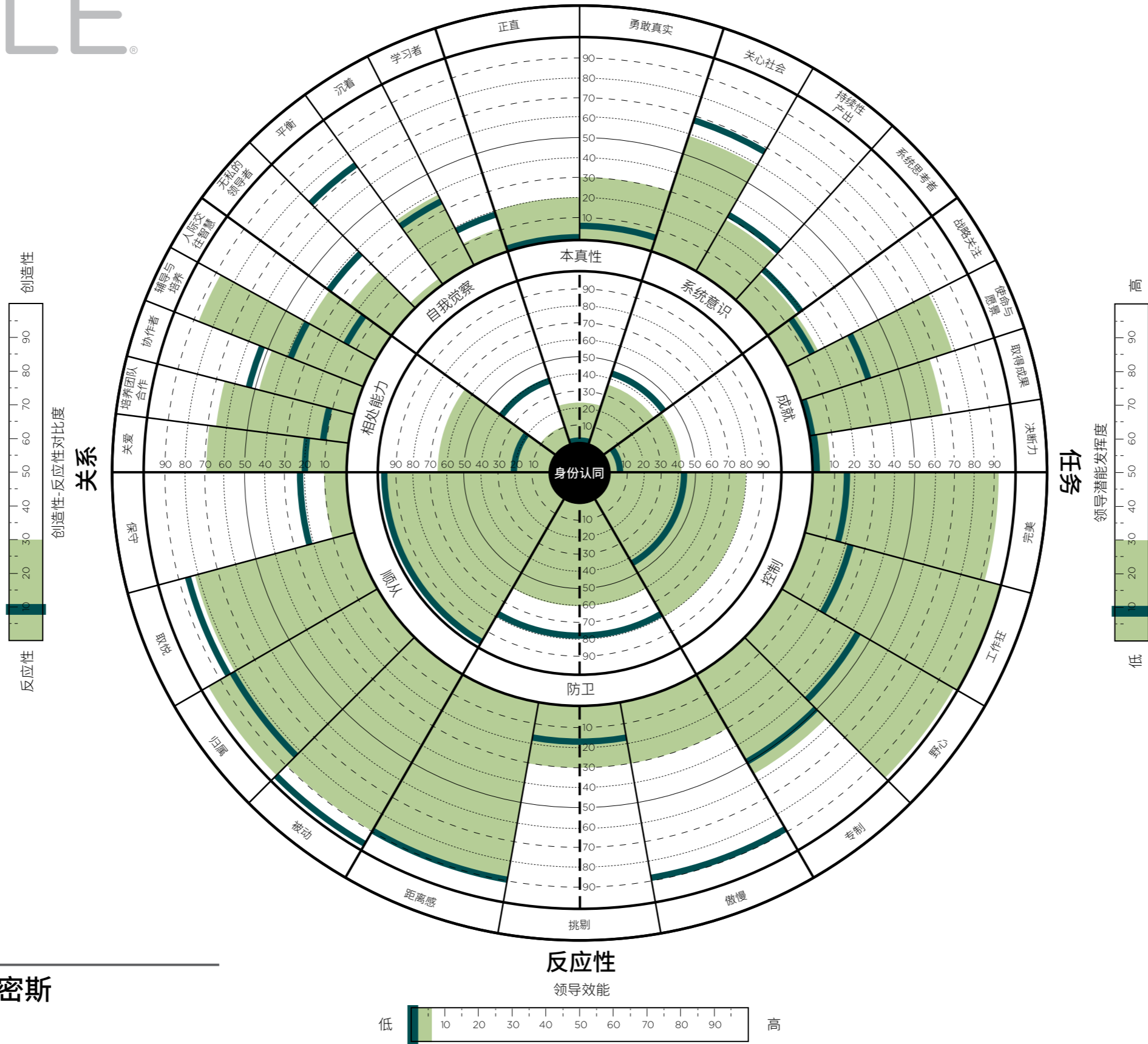
关系-任务平衡度

创造性



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。

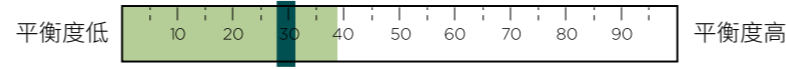


百分位得分:
 高: 66%到100%之前的得分为高分区, 此维度是被测者的优势。
 中: 33%到66%之间的的得分代表被测者在此维度有一定优势, 同时也存在提升空间。
 低: 33%以下的得分为低分区。

— 自评得分
 — 他评得分

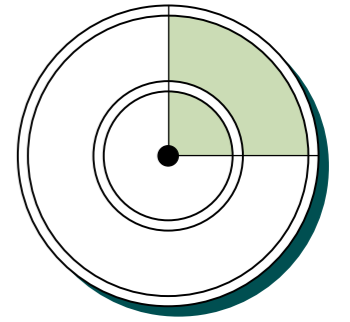
全景领导力测评 报告样本示例: 苏·史密斯

LEADERSHIP CIRCLE®



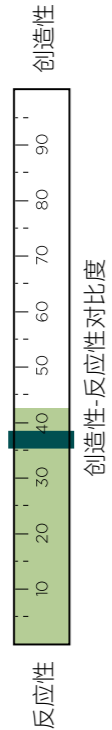
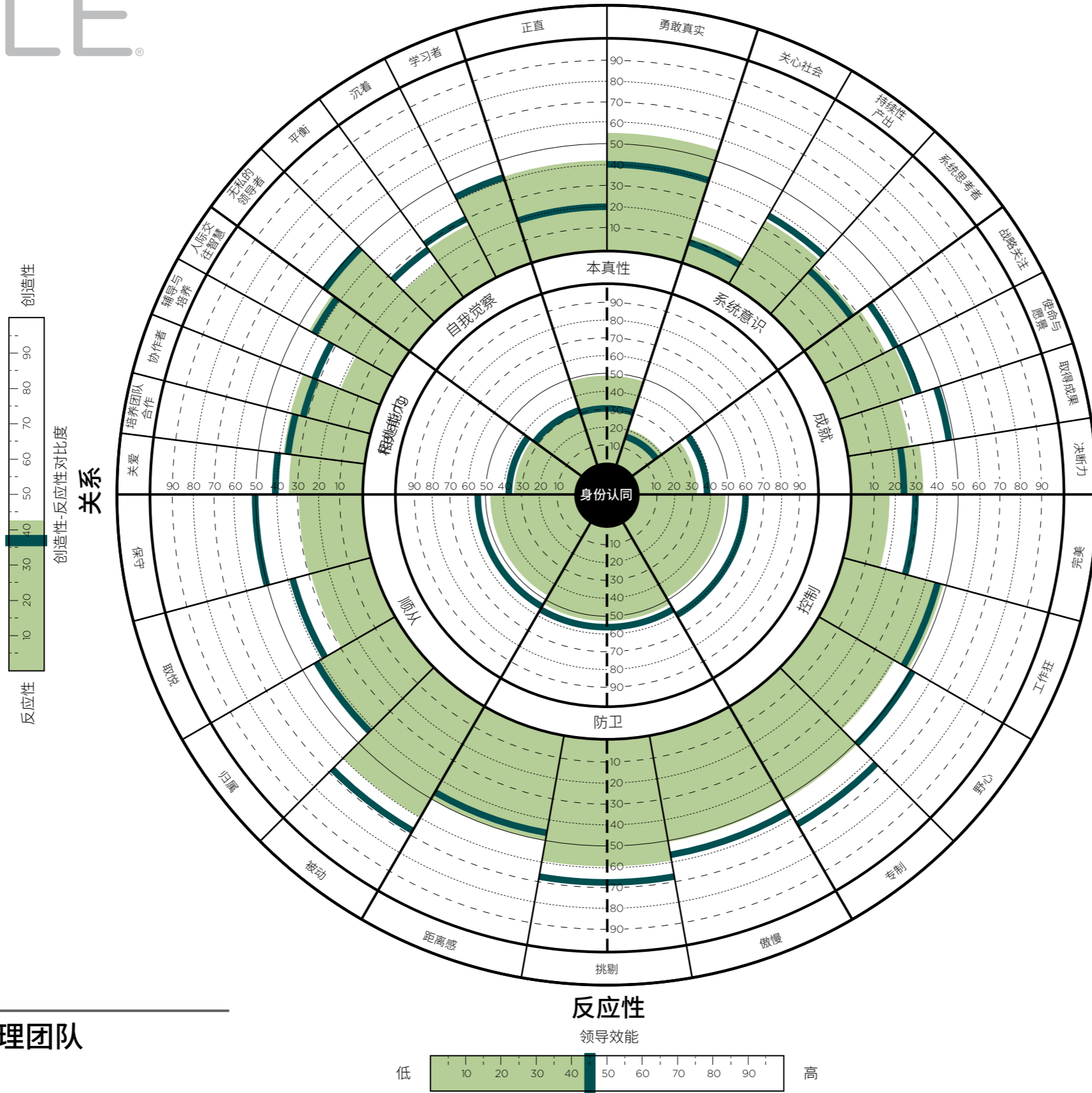
关系-任务平衡度

创造性

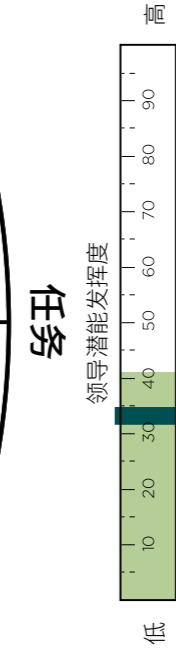


内外相嵌的两个圆圈

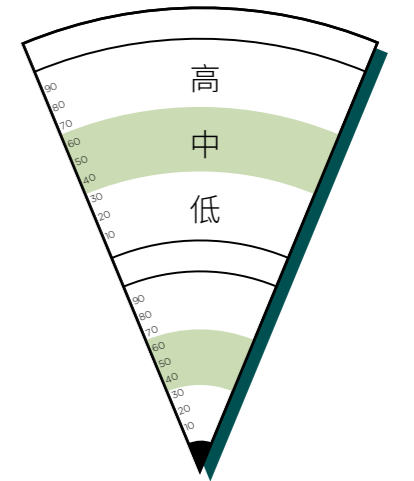
内圈中标出的是这一内圈维度中所包括的所有外圈维度的汇总性百分位得分。



关系



任务



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。

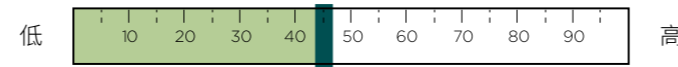
中：33%到66%之间的的得分代表被测者在此维度有一定优势，同时也存在提升空间。

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

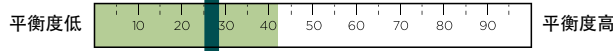


反应性

领导效能

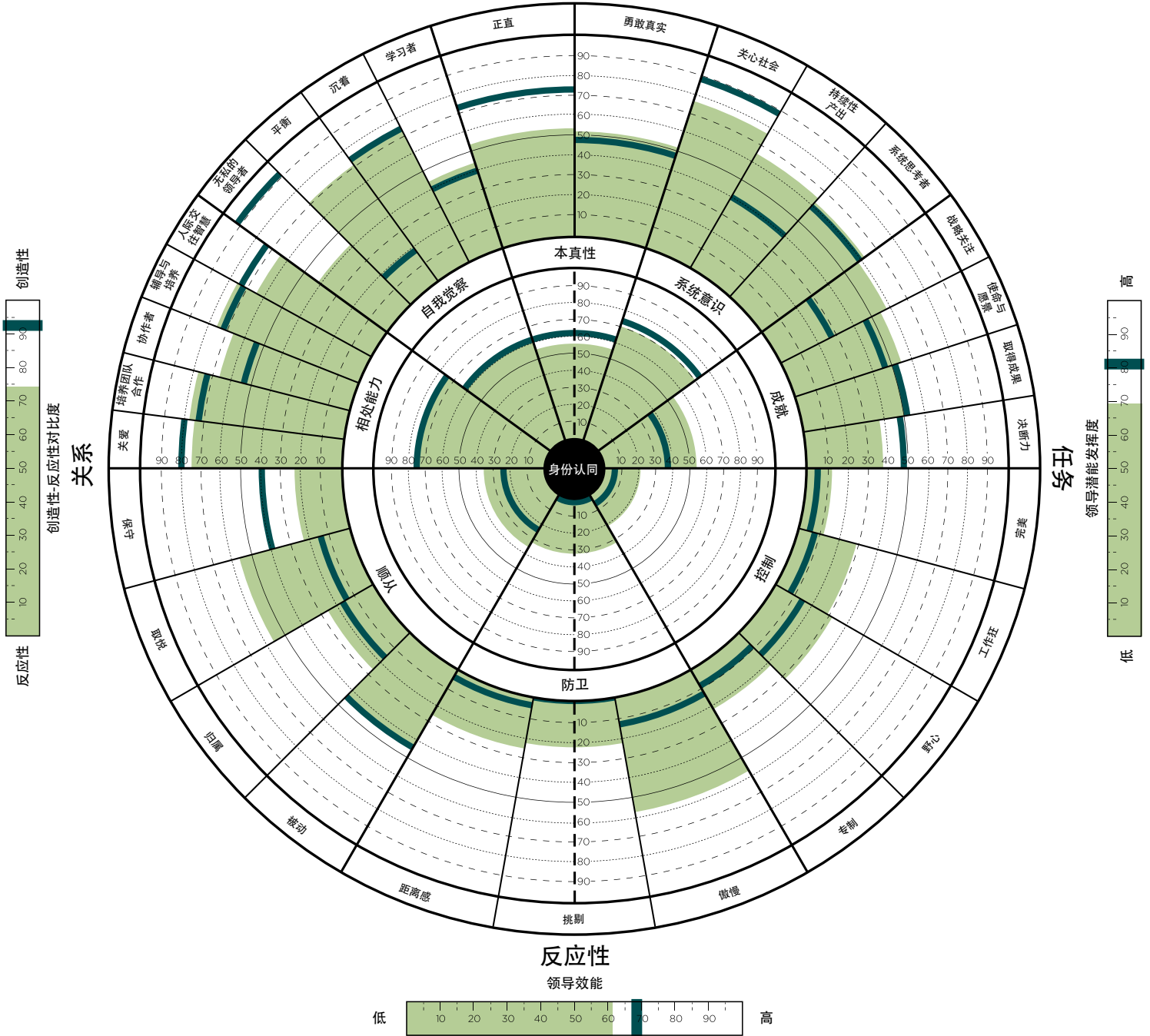


报告样本示例:琳达 2010



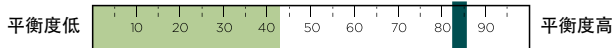
关系-任务平衡度

创造性



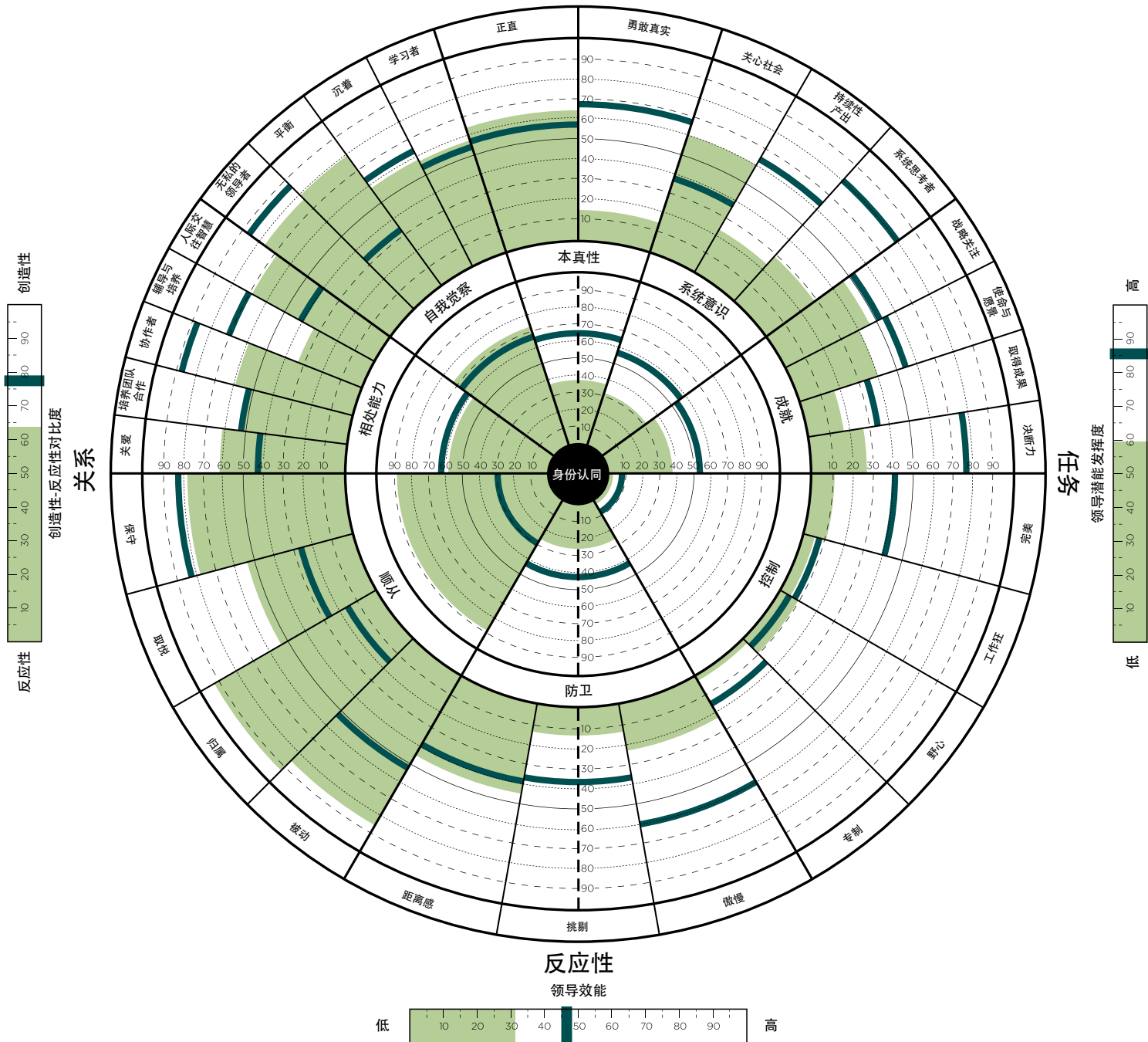


报告样本示例: 麦克 2008



关系-任务平衡度

创造性



3个成人意识 发展层次

来自《心智突围》作者：罗伯特·凯根 & 丽莎·莱希

内观自变

- 能够从自身的意识形态或个人权威的局限中后退一步进行反思；看到任何单个系统或组织系统在某种程度上都是局部或不完整的；从而更加友善地应对矛盾冲突和对立各方；寻求保持多个不同系统而非将一个系统投射于其他所有系统。
- 对自己“自主导向”的内在系统有新的视角，能够看到它跟其他所有系统一样，是局部和不完整的。不再追求这个系统的完美，而是开始剖析和解构自己建构起来的模式。
- 有能力将内在一致性、完整性、完备性加以区分，保持自我的对立统一、而非固守两极的任何一端。藉此凝聚自我。
- 不再像前几个层次那样死守着“自我”这个叙事和组织结构。

自主导向

- 能够从社会环境中后退一步，形成自己内在的“审判席”或自我权威，对外部期望进行评估和选择。
- 对周围环境有自己的视角，即能够将自我与用来认同自我身份的外部事物区分开来。
- 与自己的信念系统/意识形态/个人准则保持一致，能够指引自我、采取立场和设定界限，能够遵从自己的心声来创造和调节自己的边界。藉此凝聚自我。

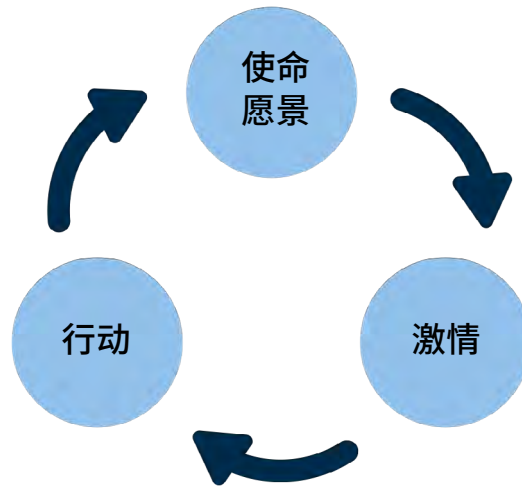
规范主导

- 被自己所处环境给出的定义和期望所塑造，即倾向于寻求与周围环境保持一致。
- 通过与自己认同的事物保持一致和忠诚来凝聚自我。
- 主要表现在与他人及各个“思想流派”（想法和信念）的关系中。
- 通过外部因素验证自己，将自我身份与外部因素（工作、各种关系、各项成就、财产）紧密结合起来。





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

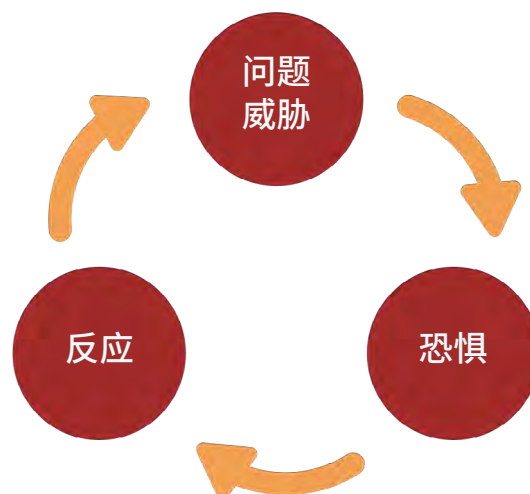
5. **尝试&巩固** — 推动成长边际的内在功课

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

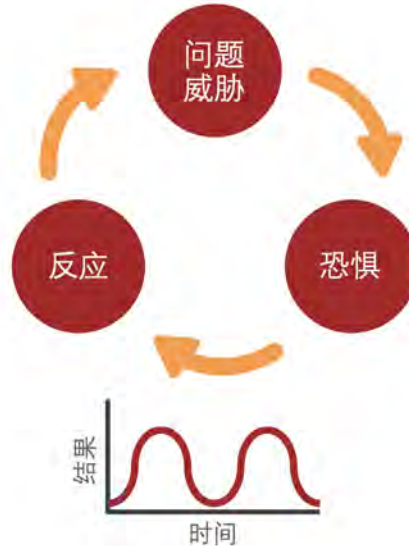
问题：销售额下降
解决方案：制定战略

大家对我提出的战略很抗拒，有些人真的很不高兴。

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。

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。

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难对付。



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。

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：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。

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：销售额下降
解决方案：制定战略

大家对我提出的战略很抗拒，有些人真的不高兴。

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。



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。

现在我担心的是，大家会在实施我的战略时搞砸，但至少我们有了正确的计划。

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。

我感到平静下来，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，并且有很多种方式可以让我们达成它（不只有我的方式）。

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：销售额下降

解决方案：制定战略

大家对我提出的战略很抗拒，有些人真的不高兴。

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。



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。

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。

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。

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 and 公司都很重要。它值得我去关注、参与和领导。

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

大家对我提出的战略很抗拒，有些人真的很不高兴。

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。

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。我搬弄各种手段、罔顾事实，把大家都折腾得疲惫不堪。

只要有能量和毅力，就没有解决不了的事情。只可惜有些人必须得拖着才走。



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。

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

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。

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。要弄各种手段、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。

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。

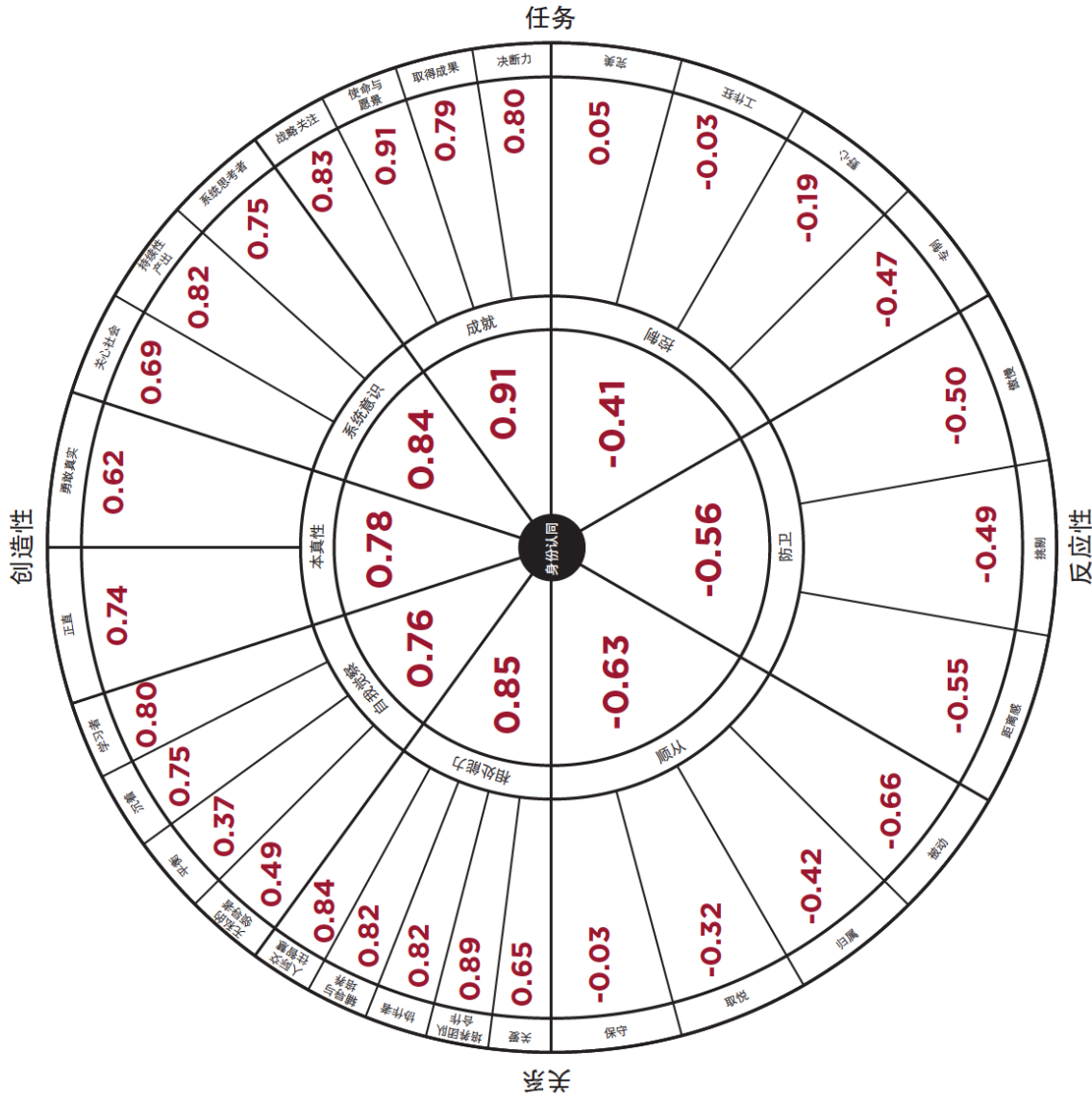
4. 启示性问题2：
我正在尝试创造什么？

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。

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）

LEADERSHIP CIRCLE PROFILE

与领导效能的相关性



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。

LEADERSHIP CIRCLE PROFILE

与业绩表现指数的相关性

业绩表现相关性*

	领导效能	沟通能力	系统意识	真诚性	责任感	团队协作	远见
业绩表现指数	1	0.61	0.50	0.48	0.57	0.61	-0.40
领导效能	0.61	1	0.78	0.76	0.84	0.91	-0.63
相处能力	0.50	0.85	0.72	0.87	0.80	0.76	-0.44
自我觉察	0.48	1	0.66	1	0.73	0.66	-0.36
本真性	0.50	0.78	1	0.66	0.78	0.86	-0.72
系统意识	0.57	0.84	0.78	0.73	1	0.88	-0.61
成就	0.61	0.91	0.86	0.66	0.88	1	-0.75
控制	-0.21	-0.41	-0.23	-0.74	-0.40	-0.24	0.09
防卫	-0.31	-0.56	-0.38	-0.74	-0.51	-0.41	0.23
顺从	-0.40	-0.63	-0.72	-0.36	-0.61	-0.75	1
测评次数	486	1,863	2,746	2,746	2,249	2,746	2,746

* 高于0.4 (含) 为显著相关 | 高于0.6 (含) 为强相关

量表信度: **0.94**

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/她是那种别人该模仿的领导。

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。

一 销售额/收入增长

二 市场份额

三 盈利能力/资产回报率

四 产品&服务质量

五 新产品开发

六 总体业绩表现

THE LEADERSHIP CIRCLE PROFILE 基层管理者版本

内环维度与领导效能的相关性

效能表现 相关性*		领导效能	相处能力	状态	成就	控制	防卫	顺从
领导效能	1	0.83	0.85	0.88	-0.43	-0.58	-0.60	
相处能力	0.83	1	0.79	0.69	-0.62	-0.73	-0.40	
状态	0.85	0.79	1	0.80	-0.45	-0.54	-0.60	
成就	0.88	0.69	0.80	1	-0.19	-0.35	-0.69	
控制	-0.43	-0.62	-0.45	-0.19	1	0.84	0.20	
防卫	-0.58	-0.73	-0.54	-0.35	0.84	1	0.31	
顺从	-0.60	-0.40	-0.60	-0.69	0.20	0.31	1	

* 高于0.4 (含) 为显著相关 | 高于0.6 (含) 为强相关

量表信度: **0.94**

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/她是那种别人该模仿的领导。

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。



觉察练习

1. 首先选择一个创造性能力和一个反应性倾向...然后先从反应性概括性维度开始。

- 本觉察练习只需要你先读一下内在假设的部分,其他细节可以另寻时间再研读。
- 哪些内在假设在你耳边低语,又有哪些引发了你的共鸣?你也可以稍微改动这些假设的用词,让它们更适合你的情况。

2. 现在来看外圈中你选择的那个反应性倾向。

- 选出二到三个你认为你当前经常会有行为。这是一个觉察练习。了解这些行为,在出现的时候看到它们;你无需改变这些行为,除非你想要改变。注意到,在情绪、身体、认知和叙述上,发生着什么?深入去觉察,像小朋友研究蚂蚁一样细细观察。去欢迎它,而不是拒绝它。它很可能曾给你带来过益处。

3. 下面来看创造性维度。

- 相同的流程。
- 内圈概括性维度。
- 看看那些你会相信的内在假设。你的一部分相信这些假设。
- 下面来看你选择的创造性能力。
- 找出2到3个你想要关注的行为。
- 现在你看到了一些创造性内在假设,随着时间推移,它们可能会取代反应性倾向的内在假设。
- 觉察、觉察、再觉察。
- 在明天的测评解读中,将会探讨你做觉察练习的体会。



全景领导力测评概览

(Leadership Circle Profile, LCP)

1. 上半部分的18种创造性能力与领导效能及业绩表现呈正相关。具有这些创造性能力的领导者富有感染力、启发人心、释放能量、并朝着远大目标前进。创造型。
2. 下半部分的11种反应性倾向与领导效能及业绩表现呈负相关。(短期内) 这些反应性倾向确实能取得一些结果, 但却消耗了组织和领导者(相当多的) 精力。这种取向中存在着一种倾向性: 远离不想要的东西, 把重点关注先放在问题或威胁上, 然后再回到现状。消耗型。
3. 左半部分是与关系 (Relationships) 相关的能力和倾向。
4. 右半部分是与任务 (Tasks) 相关的能力和倾向。
5. 内圈为概括性维度。50000米高空视图概括了外圈所有维度的测评结果。
6. 外圈则是更加细化的颗粒化视图, 上半部分是18种创造性领导能力, 下半部分是11种反应性倾向。
7. 百分位得分。通过把原始得分与全景领导力测评全球常模数据库中的原始得分进行对比而得。图上所示得分均是百分位得分。
8. 细黑线=自评得分, 绿色阴影=所有他评者的评分。



LEADERSHIP CIRCLE
PROFILE[™]

CERTIFICATION

**LEADERSHIP
CIRCLE**[®]

www.leadershipcircle.com