

LC WHITE PAPER SERIES

全景领导力测评 (LCP) 与其他360度测评相比 有什么异同呢？

LEADERSHIP
CIRCLE®

目录

全景领导力测评与其他工具比较	3
补充信息	4
设计标准	4
视觉整合	5
综上所述	6
构成通用领导力模型核心要素的奠基性思想 及领袖	7

全景领导力测评与其他工具比较

本篇将简要介绍全景领导力测评(The LCP)与其他360度测评工具相比有何异同。

市面上的领导力测评工具种类繁多,比较所有的工具显然是不现实的。大多的大型360评估工具(如Benchmarks、Lominger胜任力素质模型、Profiler、曾格—福克曼等等)都很相似。因此,本文将着重介绍LCP与这类工具的不同之处,而不会与每一种工具进行详细的比较。

上述的大多数360度测评工具都会评估一系列关键能力。有充分的研究证明,这些能力与业务绩效相关。这些360度工具测量的关键能力都很相似。因此,在很多情况下,这些工具是可以相互替代的。LCP并不试图通过评估一套更强有力的关键能力来凸显自己的不同。LCP评估的关键能力与其他大多数优秀的360度测评工具也很相似。

所有好的360度工具都会与常模数据库对比得出得分,但不会使用百分位得分。其他工具一般会与平均得分做比较,并可能会报告标准差。这让被测者对自身表现与他人得分相比的情况有些许了解。而LCP测评显示的是百分位得分,因为它有助于更准确地解释数据的真正含义。相较之下,“管理者的得分比4.25的常模平均分低十分之二”这类表述则无法体现数据含义。这位管理者很可能会得出他/她做得还不错的结论。同一个测评结果,如果用39%的百分位得分来表示,则能够更有力、更清晰地传达数据的含义。

所有360工具都是以行为为基础的,仅提供行为层面的反馈,它们都不是以成人意识发展框架为基础的。LCP则建立在丰富的理论上,整合了众多来自领导力、心理学和心灵成长领域的最佳模型,是领导力领域首个全面的整合性框架。因此,LCP能够满足客户不同层次的需求,并为教练/顾问创造了条件,让他们可以利用多种模型帮助客户实现突破。

大多数360度评估工具都是以列表的形式呈现报告结果的(各项能力指标垂直以此排列,并以柱状图来显示得分)。这类评估工具并未将所有信息组织起来,并从数据中提炼出已有的模式。LCP则以圆形图来呈现得分(得分都位于圆圈内部),这个圆本身又精妙地整合了上述所有理论。因此,这种呈现方式,使得数据有一个强有力的发展框架作为背景支持。此外,LCP呈现数据的方式在视觉上展现了潜在的相关性。这意味着所有相关维度之间的相互关系都直观可见。再加上百分位得分,立刻就能看到数据中的关键模式,并自然而然地指引我们看到关键问题。大多数的360度评估报告都是一页接一页地展示问题层面的细节,如果教练和客户知道如何处理这些冗长的信息,他们或许能够破解出隐藏在数据中的模式,并透过现象看到本质。LCP则可以更巧妙地完成这一过程,而不需要呈现所有的详细数据。最终结果是,客户在教练过程中能够专注在那些有助于实现突破的探讨上。LCP着眼于测量行为以及思维。除关键能力之外,LCP还会评估潜在的信念和假设——也就是那些影响我们大部分行为的思维习惯。这种评估会自然而然地引导我们洞察驱动行为模式的潜在情感/认知过程。一旦客户获得相应的洞察,他们就获得了更高的支点,可以更好地撬动转化型变革。

TLCP是唯一同时测量创造性(关键)能力和反应性倾向的360度工具。这样一来,客户可以更深入地了解自己的思维模式,以及什么限制了自己充分发挥创造性能力。

上述特点都是LCP的独特之处。其他大型的360度评估属于上一代工具——在它们的时代是适用的,但LCP建立了一个新的标准,是下一代的领导力转化技术。我们的大多数客户都建议不要称LCP为360度评估工具,因为它是如此独具一格,而且(比其他大型360工具)丰富全面。因此,我们仅称它为领导力转型工具。

补充信息

补充信息选自《全景领导力测评:突破性领导力评估技术》(The Leadership Circle Profile: Breakthrough Leadership Assessment Technology),发表于《工商培训》期刊(Industrial & Commercial Training, 2006年第38卷第4期。

详细内容请参阅:

www.theleadershipcircle.com/site/main/position-papers.htm

设计标准

全景领导力测评(The LCP)以最优秀的360度评估工具为基础,并做了一些重要改进,旨在对一系列关键领导能力进行评估。大多数优秀的360度工具都有坚实的研究基础,所测量的能力指标也都与领导效能和重要业务成果有很强的关联性。LCP与市面上任何一个评估工具一样,可以做到这一点。在最近出版的《卓越领导者》(Extraordinary Leaders)一书中,曾格(Zenger)和福克曼(Folkman)指出,有关领导能力的研究可以概括为16项关键能力,这些能力可以极大地提升领导效能。虽然LCP测量的关键能力与书中写到的非常相似,但能让它在当今众多最优秀的360度工具中占有一席之地并与其他工具区分开来的,正是它独特的设计标准。

LCP的设计融合了领导力、成人发展、心理学和心灵成长知识体系中许多最优秀的理论框架。很少有(甚至根本没有)360度工具有一套理论框架来匹配其研究基础。LCP则拥有一套丰富的、整合性的理论框架。这让使用工具的人能够利用多种框架,帮助客户结合数据获取更深刻的洞察。

LCP的设计同时包含了对行为和假设的评估。通过这种方式,它将领导力行为模式与思维习惯联系起来。LCP所测评的内在假设经过认知心理学家伯恩斯(Burns)和埃利斯(Ellis)的充分研究,并被证实正是这些假设驱动着领导者的最终表现。通过对内在假设的测量,LCP帮助客户深入到行为之下,觉察驱动行为的自动化思维过程。它帮助领导者获得更深层次的洞察,因此带来更大的转化可能。

LCP整合了成人发展的理论和研究。科尔伯格(Kohlberg)、凯根(Kegan)、吉利根(Gilligan)、库克-格雷特(Cook-Grueter)、霍尔(Hall)、贝克(Beck)、威尔伯(Wilber)等人的研究表明,成年人可以进化,升级到更复杂的“操作系统”,更新自己的思考和行动。随着认知和情感日渐成熟,领导者的能力也得到提升,可以

在当今复杂的组织环境中更有效地去领导。LCP的主旨不是为了测量领导者所处的发展阶段，而是去评估在成人发展的各个阶段常见的领导行为。这样一来，LCP就提供了一个转化平台。

全景领导力测评整合了上述所有内容，使顾问/教练和客户可以立即看到数据中显著存在的模式。数据的呈现方式很直观，客户可以自然而然地看到最重要的问题。大多数360度测评工具以能力列表的形式呈现数据。LCP则以一种开门见山的方式组织信息，使客户可以立即开始探究行为之间的相互关系。

视觉整合

LCP的独特之处还在于，它以百分位得分来汇报和展示结果，并与不断扩充的管理者常模数据库进行比较。这样一来，对数据意义的解读就要比呈现原始分数要准确得多。举个例子：一位管理者接受某个360度工具的测评，在“相处能力”维度得到4.0分，暂且假设该工具会测量“控制”维度，而该管理者的得分为3.0分（5分制）。这位管理者可能会得出这样的结论：“好吧，我在‘相处能力’维度得到了4分，‘控制’维度得到了3分，这个得分很不错。我的‘相处能力’比‘控制’高出整整一分，所以我一定表现得不错。”这些是大多数管理者在得到典型的5分制360度评估得分时会得出的结论。然而，一旦这些数据被转换为百分位得分，该管理者就会发现，他/她在“相处能力”维度的4.0分大约位于第45个百分位，而他/她在“控制”维度的3.0分大约位于第75个百分位。这下，数据就呈现出一个截然不同的画面——一个更为准确的画面。

除此之外，LCP还呈现出了位于对角象限的两个维度之间的关系，因此可以从数据中得出直观的结论：在“控制”维度的高得分限制了参评人在培养人才和建设团队方面的能力。与该管理者进行发展对话时，这就是一个独特的出发点。根据我们的经验，他/她会立即开始探索这种相关性，并提出在使用其他360度工具时根本不会问到的问题。

此外，由于LCP将行为与思维习惯联系在一起，因此它为教练/顾问开启了机会的窗口，可以将对话转移到思维或假设的层面上。无论管理者是采取控制行为，还是允许团队自己做决策，这些思维或假设都是底层的动因。

潜藏在一瞬的行为之下的，往往是某种形式的内部对话，这种内部对话让该管理者将行动的一瞬间与未来的成功和自我价值联系起来。

因此，他/她会感到自我正处于危险之中。当控制型管理者感到危险时，他们的自动化默认行为就是控制，甚至会不惜以组织中的信任、团队合作和关系的长期发展为代价。LCP可以揭露出这些驱动行为习惯的思维定势，并创造了突破的机会。

综上所述

总而言之,全景领导力测评是第一个在测量关键创造性领导能力的同时,也测量与之相互牵制的反应性倾向的360度评估工具。它是第一个测量不同发展阶段管理行为的360度测评,而且它展示了这些阶段之间的相互关系。它是第一个以能力为基础,同时测量驱动行为的认知假设的360度测评。它以坚实的理论框架为背景,自然而然地支持领导力发展,且能够显著提升现实成果。LCP是第一个将所有数据用整合性的方式来展示的360度能力测评。这使得LCP成为一个领导力转型平台,帮助顾问与客户立即开展对话,且比其他工具更为深入。它可以支持以行为和自我觉察为导向的行动计划。

一言以蔽之,全景领导力测评能够更快地带来领导力提升,帮助领导者获取突破性的洞察、发展新的行为和实现更高水平的领导效能。

构成通用领导力模型核心要素的奠基性思想及领袖

思想领袖	理论/研究成果	TLC通用领导力模型中的对应要素
威廉和辛迪·亚当斯 (William and Cindy Adams)	全系统模式	“系统意识”维度, 创造性和整合性阶段的领导力
彼得·布洛克 (Peter Block)	本真性、谨慎、控制、政治手段	“本真性”维度, 所有反应性维度
大卫·伯恩斯坦 (David Burns)	认知和理性情绪心理学	全部反应性维度; 潜在自我设限的信念和假设及相关行为
罗伯特·弗里茨 (Robert Fritz)	创造性和反应性导向	(反应性和创造性) 两个领导力发展阶段; LCP圆的上下两部分
凯伦·霍尼 (Karen Horney)	性格结构; 三个核心类型	心性型、头脑型、意志型; “顺从”“防卫”“控制”“相处能力”“觉察”“成就”维度
罗伯特·凯根和丽莎·拉希 (Robert Kegan and Lisa Lahey)	发展心理学; 成人发展层次论; 变革免疫力	凯根的成人意识发展模型成为LCP的纵轴; 变革免疫力描述了反应性结构的行为表现模式
彼得·圣吉 (Peter Senge)	系统思维和系统动力学; 自我超越	“系统意识”维度; 反应性结构和创造性结构
肯·威尔伯 (Ken Wilber)	整合模型	通用领导力模型是一个整合模型。肯的开创性成果极大地影响了它的形成