



**COLLECTIVE  
LEADERSHIP  
ASSESSMENT™**

---

**CERTIFICATION**

集体领导力测评  
认证课程  
推动领导者的意识进化

**LEADERSHIP  
CIRCLE®**

# 目录

欢迎来到集体领导力测评认证课程	4
集体领导力 — 背景概述	6
CLA测评 — 基本结构以及与LCP测评群组报告的不同之处	9
创造性张力与变革的三重“变”	14
测评案例演练	18
将领导力通用模型应用于集体领导力	19
发现多种设计方案	23
CLA测评流程:聚焦测评说明、测评解读与实操演练	24
改变集体思维模式	29
附录	37
理解CLA测评得分、百分位得分和分组	41
Bank Survey 公司案例	43
Bank Survey 公司案例	44
Bank Survey 公司案例	45
Bank Survey 公司案例	46
Bank Survey 公司案例	47
Bank Survey 公司案例	48
Bank Survey 公司案例	49
Bank Survey 公司案例	50
UTK-TECH 公司案例	51
UTK-TECH 公司案例	52
UTK-TECH 公司案例	53
UTK-TECH 公司案例	54
UTK-TECH 公司案例	55
Cbeyond 公司案例	63
集体领导力测评问题	81

## 集体领导力测评问题

本课程手册中包含的所有内容和材料,包括但不限于文本、图表、标识、图像和数据汇编,均为 The Leadership Circle 或其内容供应商的所有,受到美国和国际版权法保护。

未经 The Leadership Circle 事先书面许可,严禁在未经授权的情况下复制或分发本课程手册中的任何资料,包括但不限于复制、下载或打印任何资料。

版权所有 © 2023 Leadership Circle。保留所有权利。



## 欢迎来到集体领导力测评认证课程

我们每个人都经历着自己的旅程。想想是什么让你在此时此刻来到CLA测评的认证课程?什么样的能量在召唤你?你为什么此刻出现在这里?在LCP测评认证课程中,你学习了领导力通用模型(UML),以及如何使用LCP测评作为一种途径来发展领导力。现在,你将结合CLA测评,在集体领导力的领域与团队和组织一起探索。集体领导力是一种与众不同的能力——实现那些只有通过集体,通过“我们”才能实现的突破。

## 领导者收益

CLA 测评让你可以:

- 在安全的空间中发展团队。
- 制定领导支持变革的领导力议程。
- 取得集体领导力优势。
- 找出当前集体领导力状况与理想状况之间的差距。

## 渠道合作伙伴(你)的课程目标

- 了解如何运用“集体领导力测评(CLA)”来为某个集体澄清其“现状与理想”之间的张力,帮助客户制定能够支持其发展和绩效目标的战略性领导力议程。
- 了解集体领导力测评(CLA)与LCP群组报告的区别所在,学习CLA可以为集体领导力提升带来的神奇效果。
- 了解集体领导力带来的差异化优势,其力量可以帮助团队取得突破性成果、推动企业发展并提高组织效能。
- 了解 CLA 测评的基本架构:图表、评分机制、常模数据库、百分位得分、数据分组、现实与理想之间的差距和发展动向。
- 通过案例演练,实践、实践再实践,掌握可用于设计和带领团队教练活动的工具,整装待发,运筹帷幄。
- 课程小组一起接受 CLA 测评、课前功课和解读测评,以此获得“实战经验”。
- 增长知识并习得可用于指导转化性对话的工具,帮助创造客户期待的变化。
- 认证课程包括一次免费 CLA 测评机会(10人以下小组),让你立即做到学以致用!

## 邀请课程小组达成整合性协议

- ✓ 以真实、勇敢且包容的方式与他人相处。
- ✓ 以开放的态度帮助彼此学习和成长。
- ✓ 探究事件/境遇背后更深层的现实。
- ✓ 互相帮助, 容纳复杂性。
- ✓ 带着你的深层使命参与课程。
- ✓ 抱持超越这个圈层的愿景, 带上对世界产生积极影响的愿景。

- ✓ \_\_\_\_\_
- ✓ \_\_\_\_\_
- ✓ \_\_\_\_\_

## NOTES





## 共同学习:

了解什么是集体领导力,为什么需要集体领导力。

## 教学要点:

- 当我们携手共进创造变革时,我们所体验到的就是集体领导力。
- 什么是集体领导力?
- 你何时体验过积极正面的集体领导力?
- 为什么集体领导力对你有意义?



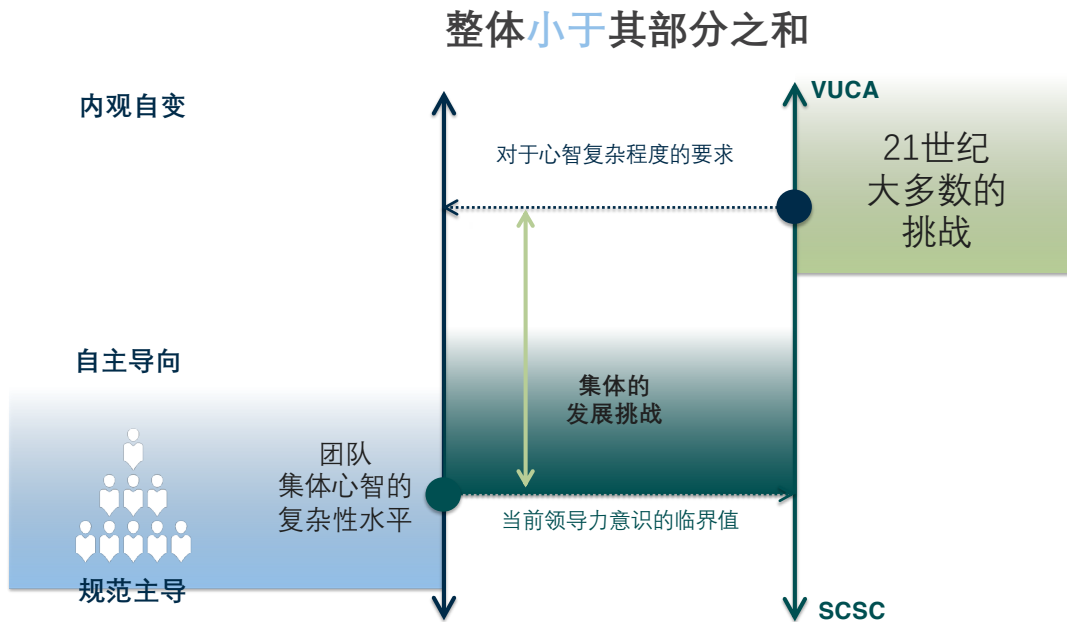
笔记

## 共同学习:

理解集体领导力的益处。

## 教学要点:

- 当团队效能小于个人效能的总和时。我们在一起时还不如各自为政来得有力量。
- 个人可能会更容易顺从于他人的意见,而不是挑战假设和进行批判性思考。
- 这会导致群体思维、缺乏创新。



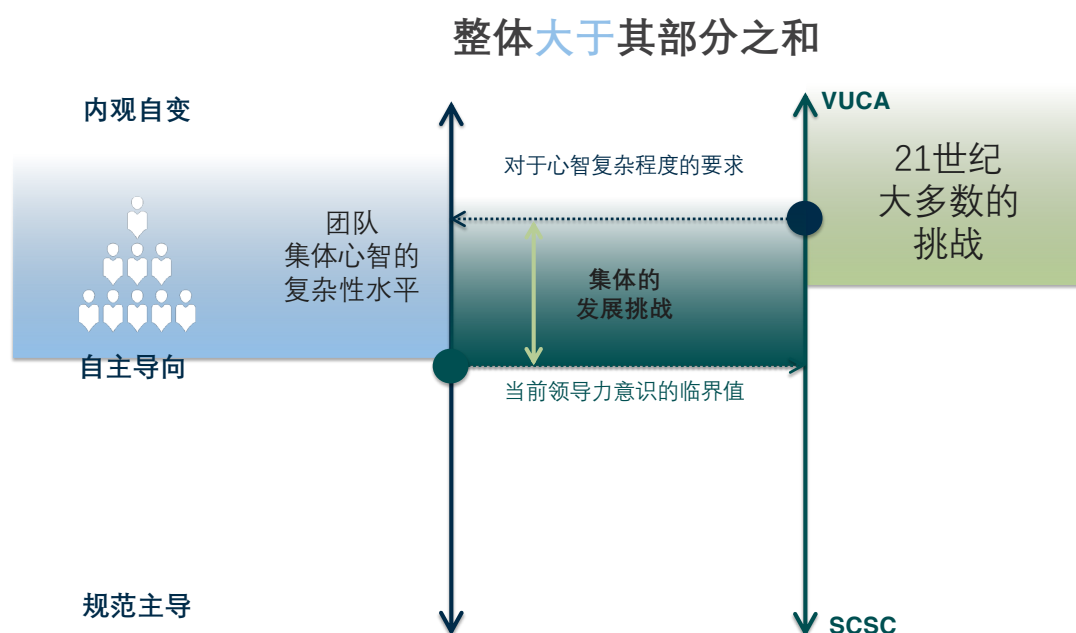
笔记

## 共同学习:

理解集体领导力的益处。

## 教学要点:

- 凝聚成一个集体,我们有可能取得巨大成就,远远超过个人努力成果的总和。
- 如果我们同心合力,就可以把各自独特的技能、视角和经验带到工作中来,使我们能够解决复杂的问题,产生新的想法,实现任何一个人单打独斗都不可能完成的目标。



笔记





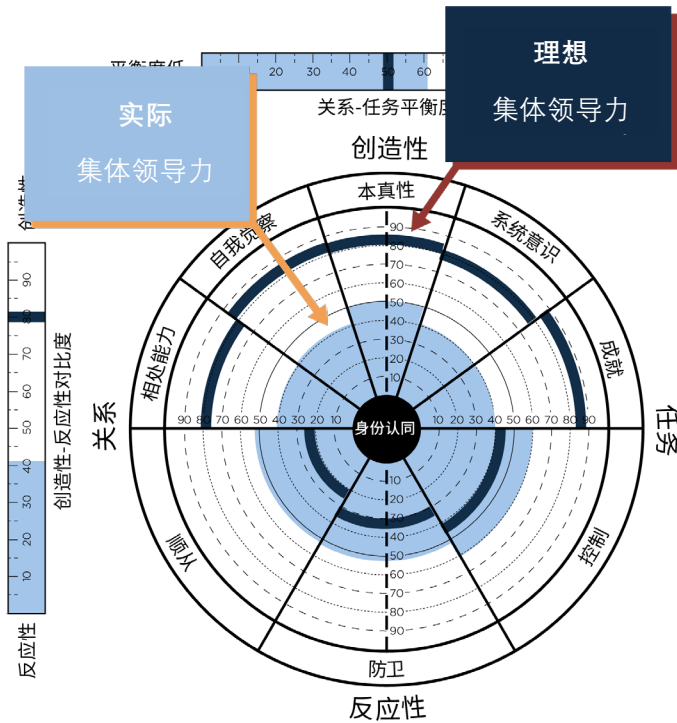
## 共同学习:

理解 CLA 测评的基本架构。

## 教学要点:

基于领导力通用模型 (UML) 的 CLA 测评可以清晰地描绘出组织的实际集体领导力(当前现状)和理想集体领导力(预期状态)。

- 浅蓝色阴影表示的是当前实际状态的总得分。
- 深蓝色线条绘制的是组织理想状态的总得分。
- 注: 本示例展示的是某一“集体小组”, 该小组希望共同发挥更具创造性的领导力。



## Collective Leadership Assessment 集体领导力测评

- 聚焦集体领导力, 运用 *团队* 或 *组织* 的视角。
- 介绍领导力发展的模型: “全景领导力”模型。
- 像是对团队或组织进行一次集体领导力的“MRI (磁共振成像)”。
- 洞察系统中最具变革力量的突破口, 以及看到组织/团队的愿景和渴望有多强。
- 指导领导者进行战略上重要且迫切的对话, 使团队达到最大效能。

笔记

## 共同学习：

理解 CLA 测评的基本架构。

## 接受 CLA 测评：

- 在一次 CLA 测评中, 每个评分者都需要回答两次问卷: 首先评估的是这个集体的实际集体领导力, 然后评估他们希望看到的“理想”集体领导力。
- 两次问卷中的问题完全相同。
- 这为对比测评结果提供了有意义的方法。

### CLA在设计上的独特之处

#### 问卷设计

- 从LCP测评问卷的每个维度选取两个效度最高的问题
- 附加两个CLA测评专属维度
- 31 个维度 X 2 个问题 = 62 个问题
- 针对实际领导力和理想领导力的问题数量相同
- 一次问卷调查 - 实际领导力和理想领导力问题都完成后才能结束测评
- 共 124 个问题

#### 附加两个CLA测评专属维度

##### 顾客导向(在“系统意识”概括性维度中)

衡量企业对客户满意度的关注程度, 以及组织邀请客户参与制定组织方向、决策和流程的程度。

将客户纳入系统中的全系统视角。

##### 参与 (在“相处能力”概括性维度中)

衡量领导者允许员工参与决策、问题解决和规划工作的程度。

笔记

## 共同学习:

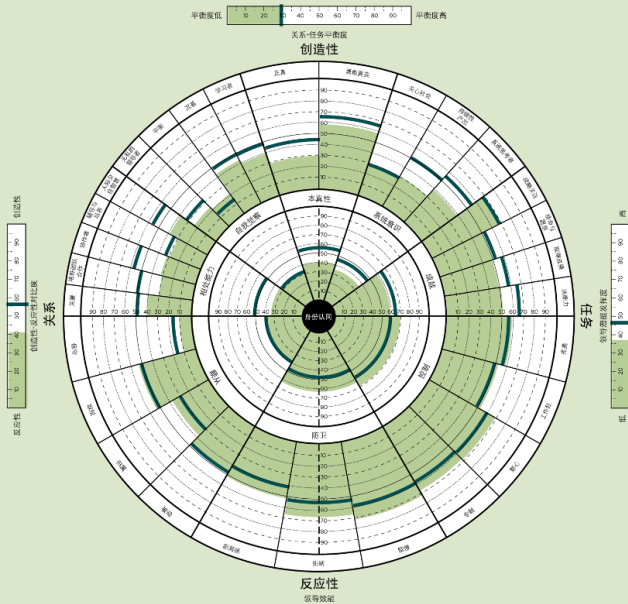
了解 LCP 测评群组报告和 CLA 测评之间的区别。

## 教学要点:

- LCP 测评群组报告和 CLA 测评报告有截然不同的目的。
- LCP 测评群组报告是个人测评结果的汇总。
- CLA 测评的常模数据库完全不同,由小组/团队对小组/团队整体进行评估。

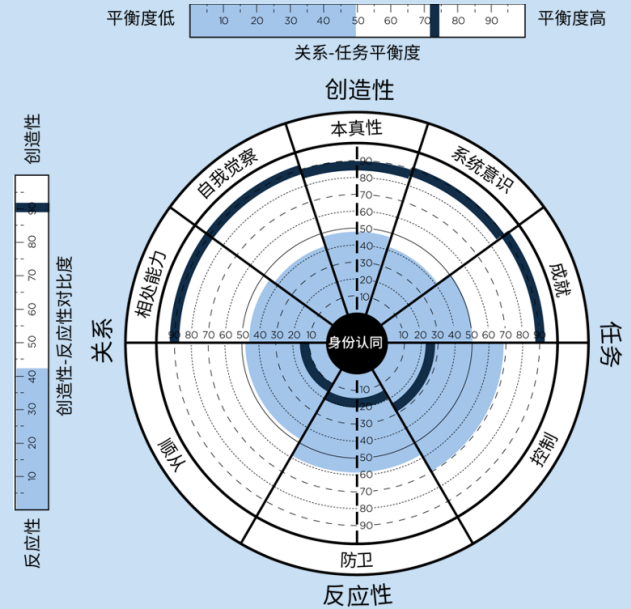
### Leadership Circle Profile 全景领导力测评群组汇总报告

- 将个人“全景领导力测评”的结果归纳汇总
- 本质上是诊断性的,可以让团队或小组反思当他们聚在一起时产生的影响和效能,以及团队的反应性和创造性模式。



### Collective Leadership 集体领导力测评

- 测评针对于团队当前的领导效能(实际)与其渴望的领导效能(理想)之间的差距。
- 聚焦于集体领导力,而不是个人领导力。
- 本质上是指向性的,提供深刻的洞察,指出集体领导力的发展议程





## 共同学习：

理解 CLA 测评的基本架构。

## 宣传 CLA 测评：

你可以分享CLA测评能够使客户受益的具体原因。可以考虑到多重因素，包括企业面临的挑战、团队渴望的转变，或者应对新境况或新挑战需要组织新的探索。

### 记住：

**领导力通用模型 — 反应性/创造性**

**创造性张力：**

**集体领导力优势的力量**

### 与客户的对话

最优质的对话是流动的，并且能不断建立好感和信任。当你与客户逐渐熟悉并探讨集体领导力测评能为企业带来什么时，请专注于那个至关重要的时刻，并考虑：

- 你如何向客户传达关键信息？
- 你会怎么说？
- 这番话听起来应该是什么样？
- 你希望客户了解哪些目标？

**在你宣传 CLA 测评时，你想涵盖哪些要点？**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

笔记

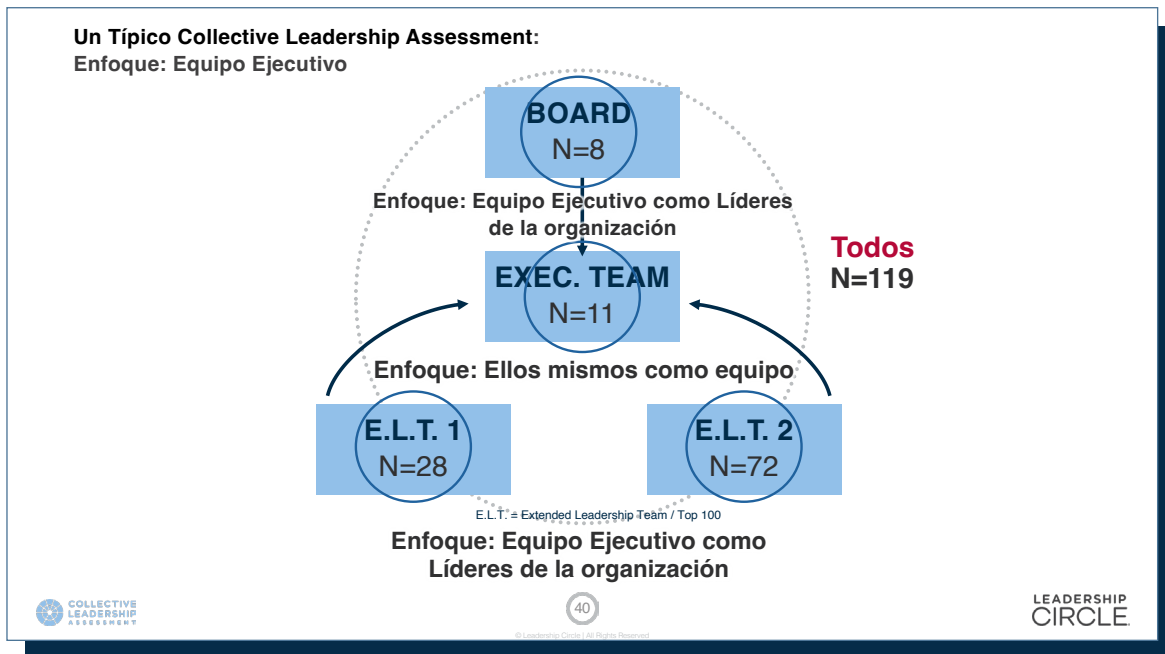


## 共同学习:

理解创造性张力这一概念, 以及它与 CLA 测评的关系。

## 教学要点:

- 在我们需要安全的需求和对使命的渴望之间, 存在着创造性的张力。
- 转变思维方式的功课是适应性变革的基础。



笔记

## 共同学习:

确定客户需求,并将其与 CLA 测评的干预方法对应起来。

## 教学要点:

作为顾问,我们需要时刻觉察自己心中的变革模型,以及这种变革模型能怎样服务客户。要考虑团队是否准备好迎接变革,准备好迎接怎样的变革,以及团队的投入度和过往经历。

**变革与应用 — 三重“变”**

**获得觉察与洞见:**

改变什么

- 更清楚地看到实际状态和理想状态
- 确定团队希望探索的一项核心张力,提高觉察
- 领导力议程: 承诺下一步行动

**转变模式:**

变革实验

- 集体行动中反映出的反应性和创造性工作模式
- 共同努力推动思想和行为模式的演进
- 进行实验,甄别有效和无效的做法——更加实事求是的做法是什么?
- 集体变革路线图——将内在游戏和外在游戏融入我们做的事情中

**长期的调适性变革:**

转化性变革

- 利用“实际领导力”与“理想领导力”之间的创造性张力,对产生当前现状的团队/组织结构进行集体探究
- 暴露真相并采取行动——建立对于集体系统互动的觉察
- 对能够带来转化性变革的长期愿景做出承诺
- 不断校准现状的发展方向,使其朝着理想的方向前进
- 将创造性张力当做伙伴和盟友,运用它,携手实现集体共同宣告的愿景

### 获得觉察与洞见: 改变什么

第 1 到 2 次教练

### 转变模式: 变革实验

第 3 到 4 次教练可结合一对一教练或同侪教练,探索领导力发展目标。

### 长期的适应性变革: 转化性变革

第 5 到 12 次教练可结合组织中的一对一教练或同侪教练。

## 共同学习：

- 理解 CLA 测评的评分机制和设计。
- 熟悉测评数据，在字里行间中发现规律。

## 教学要点：

CLA 采用15分制，从“强烈同意”到“强烈反对”。

由于可能出现负数得分，我们会在原始得分上加上最大分值（15分）。虽然原始得分也很重要，但百分位得分才是最值得探讨的，也是我们应与客户分享的关键信息。

### 测评设计特点

#### 反应性-创造性标尺

得分计算方法是：（CLA测评中的最大得分值15）+（创造性维度得分 - 反应性维度得分），例如：15 + (11.66 - 4.82)。

因此，反应性-创造性标尺得分有可能高于15，因为在创造性维度得分减去反应性维度得分而得到的值上加上了得分最高值（15）。这样做是为了防止产生负得分，在计算百分位得分时也不会改变分数的排名顺序。

#### 15分制

集体领导力测评采用15分制来打分。

15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
强烈同意		非常同意		同意		略微同意		略微反对		反对		非常反对		强烈反对

反应性-创造性标尺

反应性

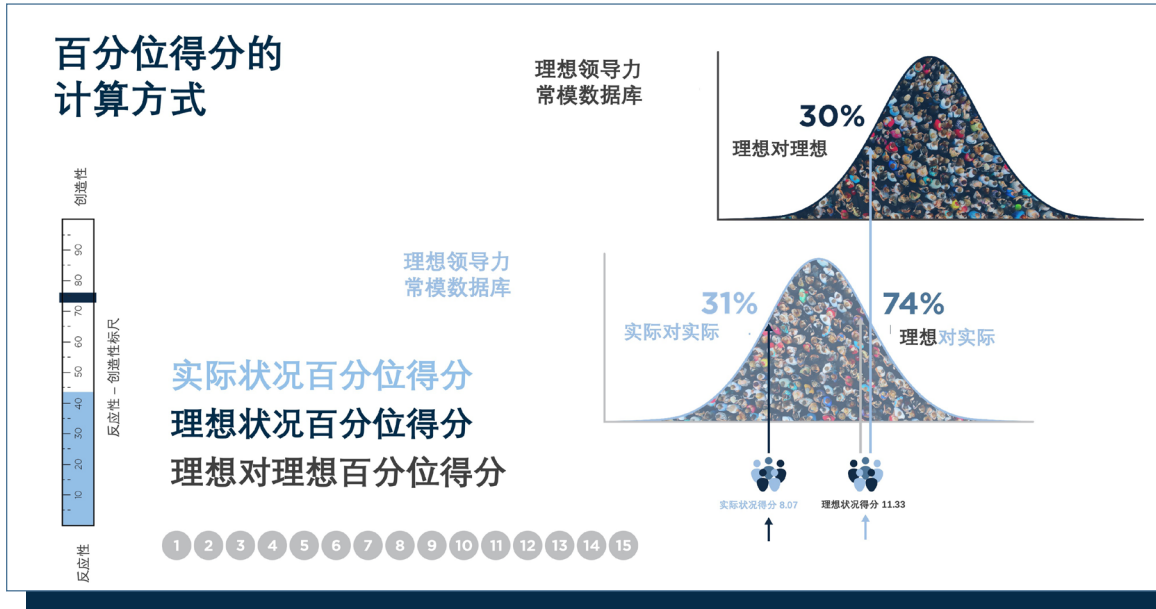
创造性

笔记



## 共同学习：

了解百分位得分的计算方法。



## 百分位得分的计算方式

集体领导力测评分别建立了实际集体领导力得分数据库和理想集体领导力得分数据库。CLA常模数据库的样本包括多达 1,000 个丰富多元的领导团队。这些领导团队来自于 53 个行业，分布在 83 个国家。其中包括 135 个跨国团队，也就是这些团队中的领导者在不同的国家生活和工作。

**实际状况**百分位得分是将参评团队“实际状况（当前现状）”的平均得分与常模数据库中的“实际状况”平均得分进行比较后计算得出的。这一得分显示的是，该团队的实际集体领导力与常模数据库中所有其他参评团队的实际集体领导力相比较，处于何种水平。

**理想状况**百分位得分是将参评团队“理想状况”的平均得分与常模数据库中的“实际状况（当前现状）”平均得分进行比较后计算得出的。这一得分显示的是，如果该团队实现了自己理想的集体领导力，与常模数据库中其他参评团队的实际集体领导力相比，该理想状况将会处于何种水平。

**理想对理想**百分位得分是将参评团队“理想状况”的平均得分与常模数据库中的“理想状况”平均得分进行比较后计算得出的。该得分显示的是，该团队理想中的最佳集体领导力愿景与常模数据库中其他参评团队的愿景相比较，处于何种水平。

笔记



## **BANK SURVEY CASE - 银行测评案例**

你的朋友兼合作伙伴Dave对你说：“这家银行是一家历史悠久的老字号，一开始是为横渡大西洋的船只募集资金，以此发家后就在这里世代经营。这所老字号银行是凝结了伦敦昔日辉煌的一颗明珠。”

Dave告诉你，这家银行是他的新客户，刚刚开始合作。他提议对该银行的高层团队进行集体领导力测评（CLA测评），并希望请你看一看测评数据。他说：“你知道，这是我第一次做CLA测评。我更习惯于给个人做测评和教练，而给团队解读测评结果当然是更复杂的。所以我想，要是我们能分享一下各自的想法就好啦！”

这家私人银行已经传承了七代。Dave与银行CEO见过两次。Dave讲起他跟该CEO的沟通就滔滔不绝，因此要让他不要跑题并不容易。听起来Dave与首席执行官建立了很好的关系，他们两人都热爱研究历史。

该银行的CFO是三年前上任的。他之前在伦敦工作，积累了丰富的行业经验。Dave想知道，这位CFO在大型金融机构工作过之后来到这家小型家族银行，是否会觉得“牛刀割鸡”。不过，他解释说，他乐于在这里运用在之前工作中学到的一切。他带来的经验之一就是“全景领导力测评”。他记得这个工具对他之前就职的一家公司带来了很大帮助，因此，他的人力资源小团队寻找了有全景领导力测评经验的教练，最后找到了Dave。

第一次与人力资源经理交谈时，Dave意识到该银行的领导层管理者之间存在问题。人力资源经理说：“如果你能给他们一些你自己的观点，这会很有帮助，他们可以通过外部视角来了解团队的情况。”

Dave花时间与执行团队的每位成员进行了交流。风险主管态度似乎颇有微词，但并没有具体所指。他和运营主管之间似乎存在冲突。“听他的意思，该银行最大的风险就是几位运营主管。你要知道，这是一家家族企业，你的业绩表现如何并不是关键。”Dave以教导的口吻复述了该风险主管的话。

管理团队中还有其他家族成员，Dave提到了他们内敛的行事风格。个人客户由一位管理者负责，企业客户则由另一位负责。该银行最新的变革是“新IT”项目，与初创公司一起进行早期实验，开发新的拓客应用程序。

你问及该团队的多元化状况，Dave提到其中“企业客户主管”和“新IT主管”都是家族中的女性成员，其他人都是男性。大多数团队成员的年龄在50到60岁之间，而“运营主管”和“新IT主管”的年龄在40出头。

你询问Dave该银行面临哪些业务挑战，他说：“他们在金融危机中幸免于难，但耗尽了所有的缓冲资金。银行的CFO曾提到，他们需要加快发展速度，可能会面临承担更多的风险，而CEO则说到最重要的任务就是让银行成功前行，顺利交接给下一代。”

“我认为，他们需要培养团队意识，我希望CLA测评能给他们一面镜子，让他们看到自己的集体影响力。”

Dave接着问你：“你从测评数据中看出了什么？”

[查看银行测评案例全文](#)



## 共同学习:

将领导力通用模型应用于 CLA 测评。

## 教学要点:

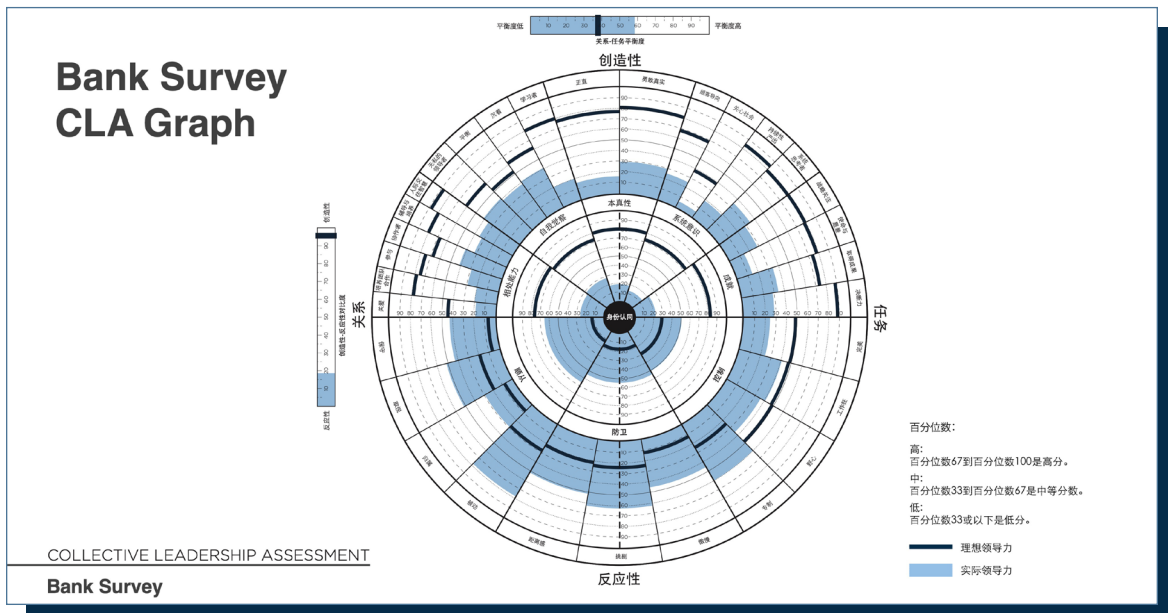
实际集体领导效能:

- 显示的是某个组织如何看待它当前的集体领导力现状。

理想集体领导效能:

- 显示的是组织希望达到的理想状态

观察下图,你看到了什么?



笔记

## Bank Survey - 银行测评案例

### 按实际排序

概括性维度		
顺从	65 %	13 %
防卫	54 %	17 %
控制	51 %	29 %
自我觉察	28 %	73 %
相处能力	25 %	76 %
成就	22 %	83 %
本真性	18 %	80 %
系统意识	13 %	73 %
概括性尺度		
关系-任务平衡度	58 %	37 %
创造性-反应性对比度	18 %	96 %



按实际排序		
Bank Case Study	实际百分位数	理想百分位数
<b>维度</b>		
被动	78 %	27 %
挑剔	62 %	25 %
专制	60 %	24 %
距离感	52 %	22 %
取悦	51 %	21 %
傲慢	45 %	13 %
保守	43 %	6 %
工作狂	41 %	47 %
无私的领导者	41 %	61 %
沉着	41 %	81 %
协作者	41 %	67 %
平衡	37 %	53 %
野心	36 %	48 %
系统思考者	35 %	79 %
人际交往智慧	35 %	87 %
取得成果	34 %	74 %
辅导与培养	32 %	80 %
归属	29 %	7 %
勇敢真实	29 %	81 %
参与	29 %	75 %
决断力	28 %	88 %
战略关注	27 %	79 %
顾客导向	25 %	67 %
完美	24 %	48 %
学习者	20 %	80 %
培养团队合作	20 %	78 %
持续性产出	18 %	84 %
关爱	18 %	45 %
正直	16 %	76 %
使命与愿景	14 %	78 %
关心社会	6 %	37 %

头部五项

中部十项

底部五项



## Bank Survey - 银行测评案例

### 按实际排序

### Creative & Reactive Inner & Outer Dimensions

概括性维度		
顺从	65 %	13 %
防卫	54 %	17 %
控制	51 %	29 %
自我觉察	28 %	73 %
相处能力	25 %	76 %
成就	22 %	83 %
本真性	18 %	80 %
系统意识	13 %	73 %
概括性尺度		
关系-任务平衡度	58 %	37 %
创造性-反应性对比度	18 %	96 %



按实际排序		
Bank Case Study	实际百分位数	理想百分位数
<b>维度</b>		
被动	78 %	27 %
挑剔	62 %	25 %
专制	60 %	24 %
距离感	52 %	22 %
取悦	51 %	21 %
傲慢	45 %	13 %
保守	43 %	6 %
工作狂	41 %	47 %
无私的领导者	41 %	61 %
沉着	41 %	81 %
协作者	41 %	67 %
平衡	37 %	53 %
野心	36 %	48 %
系统思考者	35 %	79 %
人际交往智慧	35 %	87 %
取得成果	34 %	74 %
辅导与培养	32 %	80 %
归属	29 %	7 %
勇敢真实	29 %	81 %
参与	29 %	75 %
决断力	28 %	88 %
战略关注	27 %	79 %
顾客导向	25 %	67 %
完美	24 %	48 %
学习者	20 %	80 %
培养团队合作	20 %	78 %
持续性产出	18 %	84 %
关爱	18 %	45 %
正直	16 %	76 %
使命与愿景	14 %	78 %
关心社会	6 %	37 %

头部反应性维度

中部反应性维度

底部反应性维度



笔记

# Bank Survey

## 按现实与理想差距排序

概括性维度			
本真性	18 %	80 %	62
成就	22 %	83 %	61
系统意识	13 %	73 %	59
相处能力	25 %	76 %	50
自我觉察	28 %	73 %	45
控制	51 %	29 %	-22
防卫	54 %	17 %	-36
顺从	65 %	13 %	-52
概括性尺度			
创造性-反应性对比度	18 %	96 %	78
关系-任务平衡度	58 %	37 %	-21



### 按现实与理想差距排序

Bank Case Study	实际百分位数	理想百分位数	实际与理想百分位数差距
<b>维度</b>			
持续性产出	18 %	84 %	66
使命与愿景	14 %	78 %	64
决断力	28 %	88 %	60
正直	16 %	76 %	60
学习者	20 %	80 %	60
培养团队合作	20 %	78 %	58
战略关注	27 %	79 %	51
勇敢真实	29 %	81 %	51
人际交往智慧	35 %	87 %	51
辅导与培养	32 %	80 %	47
参与	29 %	75 %	46
系统思考者	35 %	79 %	44
顾客导向	25 %	67 %	41
取得成果	34 %	74 %	40
沉着	41 %	81 %	39
关心社会	6 %	37 %	30
关爱	18 %	45 %	27
协作者	41 %	67 %	26
完美	24 %	48 %	23
无私的领导者	41 %	61 %	20
平衡	37 %	53 %	16
野心	36 %	48 %	11
工作狂	41 %	47 %	6
归属	29 %	7 %	-21
距离感	52 %	22 %	-29
取悦	51 %	21 %	-30
傲慢	45 %	13 %	-32
保守	43 %	6 %	-36
专制	60 %	24 %	-36
挑剔	62 %	25 %	-37
被动	78 %	27 %	-51



# Bank Survey

## 按实际理想与数据库理想分数对比百分位数排序

概括性维度		
控制	29 %	62 %
防卫	17 %	46 %
成就	83 %	46 %
本真性	80 %	45 %
顺从	13 %	43 %
相处能力	76 %	35 %
自我觉察	73 %	30 %
系统意识	73 %	29 %
概括性尺度		
创造性-反应性对比度	96 %	30 %
关系-任务平衡度	37 %	9 %



### 按实际理想与数据库理想分数对比百分位数排序

Bank Case Study	理想百分位数	理想分数与数据库理想分数比较下的百分位数
<b>维度</b>		
工作狂	47 %	63 %
被动	27 %	62 %
野心	48 %	61 %
完美	48 %	59 %
专制	24 %	58 %
决断力	88 %	58 %
挑剔	25 %	56 %
人际交往智慧	87 %	55 %
沉着	81 %	53 %
取得成果	74 %	50 %
距离感	22 %	49 %
勇敢真实	81 %	48 %
顾客导向	67 %	45 %
正直	76 %	44 %
辅导与培养	80 %	44 %
持续性产出	84 %	43 %
学习者	80 %	43 %
系统思考者	79 %	42 %
取悦	21 %	40 %
战略关注	79 %	40 %
使命与愿景	78 %	40 %
参与	75 %	40 %
培养团队合作	78 %	39 %
无私的领导者	61 %	37 %
傲慢	13 %	35 %
协作者	67 %	35 %
保守	6 %	23 %
归属	7 %	20 %
关爱	45 %	16 %
平衡	53 %	14 %
关心社会	37 %	10 %



笔记

## 共同学习：

将领导力通用模型应用于 CLA 测评。

## 教学要点：

### 审视理想对理想百分位得分

作为一个集体，我们希望成为什么样的组织，这可以提供一个独特的视角来审视我们的表现。

### 审视实际与理想间的差距

实际与理想之间的差距可以为你提供有用的信息。虽然我们很容易只去关注那些最大的差距，但关注那些小的差距可能会让客户看到更多进步的可能。

你会如何使用这些视角？

### 数据分析

按实际理想与数据库理想分数对比百分位数排序		
<b>概括性维度</b>		
控制	29 %	62 %
防卫	17 %	46 %
成就	83 %	46 %
本真性	80 %	45 %
顺从	13 %	43 %
相处能力	76 %	35 %
自我觉察	73 %	30 %
系统意识	73 %	29 %
<b>概括性尺度</b>		
创造性-反应性对比度	96 %	30 %
关系-任务平衡度	37 %	9 %

按现实与理想差距排序			
<b>概括性维度</b>			
本真性	18 %	80 %	62
成就	22 %	83 %	61
系统意识	13 %	73 %	59
相处能力	25 %	76 %	50
自我觉察	28 %	73 %	45
控制	51 %	29 %	-22
防卫	54 %	17 %	-36
顺从	65 %	13 %	-52
<b>概括性尺度</b>			
创造性-反应性对比度	18 %	96 %	78
关系-任务平衡度	58 %	37 %	-21

笔记

## 共同学习:

设计一次 CLA 测评的团队构成

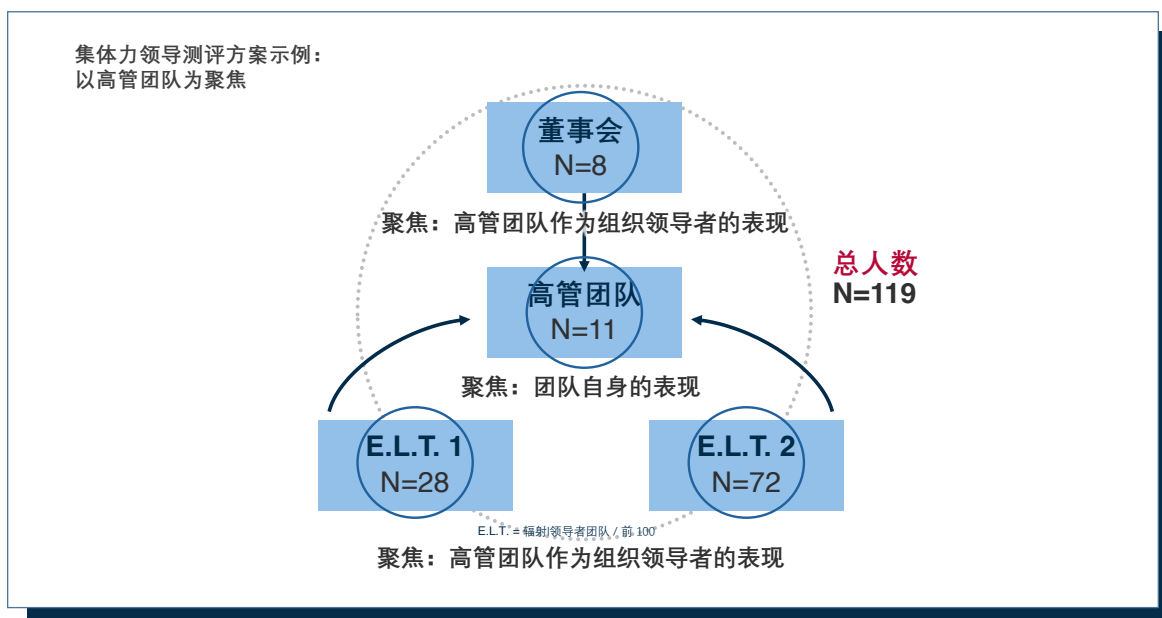
## 教学要点:

### 设计 CLA 测评有几种方法?

下图直观地展示了某一团队可以通过不同的方式来评估团队的领导力表现。您可以选择将 CLA 测评聚焦于该团队本身,或扩大至整个组织。

聚焦于团队(如下图的高管团队)时,关注的是该团队作为一个集体的表现。

如扩大至整个组织视角,可以向董事会收集数据,向下观察该高管团队并评估他们的表现,或者由下级领导者向上观察并评估董事会。可以通过不同的分组方式来整理测评结果,以为组织提供最佳领导力抓拍。



笔记



## 共同学习：

认识并演示 CLA 测评流程中的每个步骤。

## 教学要点：

如果我们坚信改变组织就是要在组织中开展有意识的对话，在组织与组织之间开展有意义的对话，那么我们在为进行一次 CLA 测评做准备的前期阶段就可以考虑开启这样的对话。



### 销售对话：

- 测评前的沟通是你改变组织领导力对话的第一项干预措施。

### 测评说明：

- 在测评说明环节中，你应实现三个目标，下一页会有更详细的解释。

### 解读准备与测评解读：

- 准备好材料和客户的测评报告。
- 选择你想要突出的信息。
- 与客户一起探讨测评结果，并制定集体变革计划。

### 后续随访：

- CLA 测评是一个过程，环环相扣，逐步培养领导习惯和责任感。







## 共同学习：

用一个体验性活动来说明 CLA 测评。

## 教学要点：

明确测评说明环节的三个目标。

### 目标一，确保澄清评估的对象是“谁”。

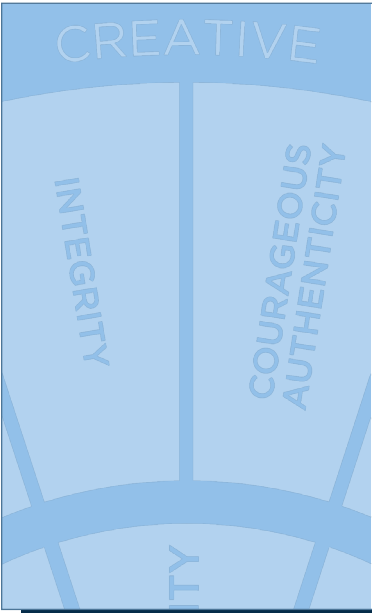
- 介绍看待集体领导力的不同视角。
  - 组织中的所有人发挥的领导力。
  - 正式领导者发挥的领导力。
  - 高层领导团队发挥的领导力。

### 目标二，帮助参评人理解以下步骤：

- 填写测评问卷，包括评分和评语。
- 他们将收到的邮件通知和相关信息。

### 目标三，带领参评人体验领导力通用模型。

- 使用地垫或其他体验活动，在有安全感的环境下让客户对模型产生好奇，期待测评可能带来的洞察。



### 为测评说明做准备

- 集体领导力测评
  - 评估的是什么，评估的是谁？
  - CLA测评中都会评估哪些项目？
- 对通用领导力模型的基本理解 — 反应性及创造性倾向和创造性张力
  - 共同创造 — 沉浸式体验
- 后续步骤：
  - 如何进行测评 — 需要注意什么？
  - 时间安排
  - 沟通邮件
  - 测评完成之后会发生什么？

笔记



## 共同学习：

解读自己的 CLA 测评，完成解读步骤。

## 教学要点：

你从实践和解读演练中学到了什么？

测评解读后，思考：

- 有哪些想要改进的地方？
- 不同小组的不同解读方式如何改变了报告解读的体验？
- 有哪些建议是你原先没有考虑到的？
- 你从其他小组获得了哪些提示或建议？

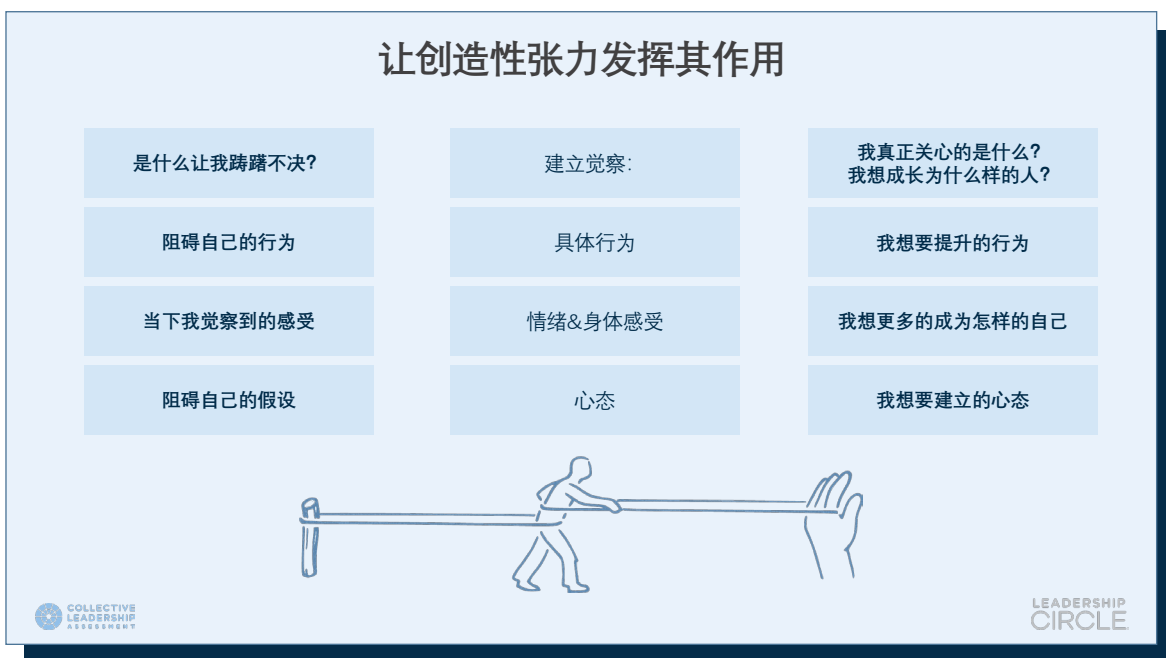
笔记

## 共同学习:

理解创造性张力这一概念, 以及它与 CLA 测评的关系。

## 教学要点:

- 在我们对安全的需求和对使命的渴望之间, 存在着创造性的张力。
- 转变思维方式的功课是适应性变革的基础。



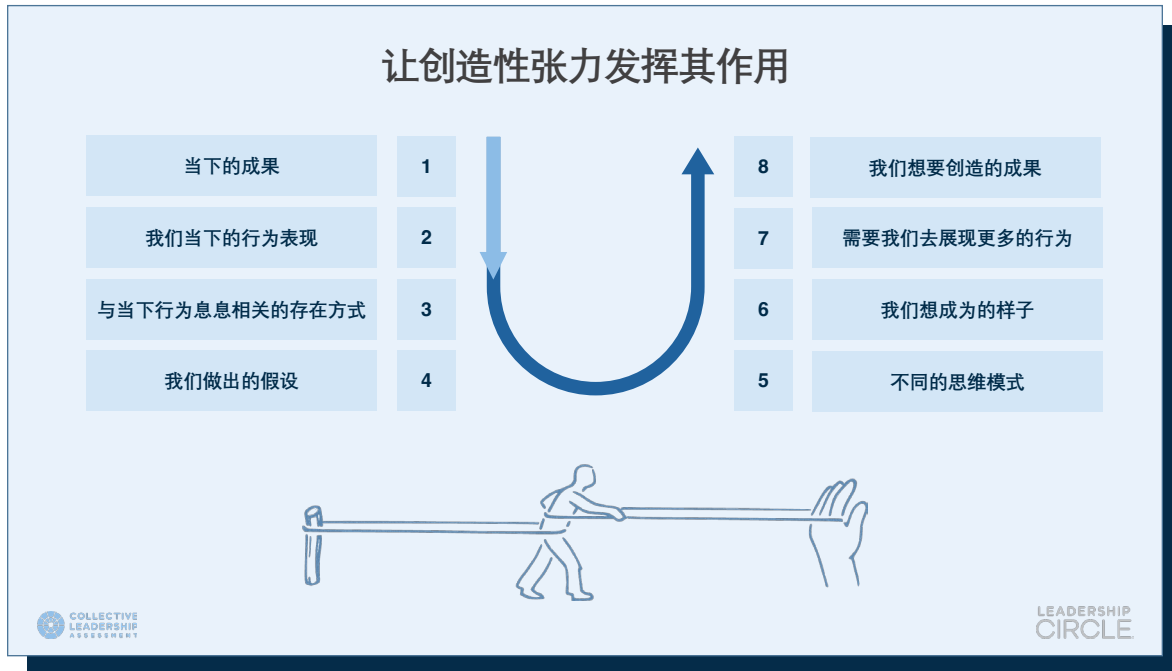
笔记

## 共同学习:

学习如何在“创造性张力”中改变思维方式。

## 教学要点:

我们要从 \_\_\_\_ 到 \_\_\_\_, 中间必定要分几步走。




笔记

## 共同学习:

了解 CLA 测评的计费标准。

## 教学要点:

作为顾问,您需要确保给客户的计费和账单正确无误。花点时间记录一下您所在地区当前的计费标准。您可以随时通过访问顾问资源材料来确定最新的计费变化。



### 准备开启CLA测评及计费标准

- 团队成员不超过10位
- 团队人数超过10人, 在11到100人之间, 每人收取额外费用
- 团队超过100人, 第101人及以上每人收取额外费用

COLLECTIVE LEADERSHIP ASSESSMENT

LEADERSHIP CIRCLE

团队规模 1 到 10 人 \_\_\_\_\_

团队超过 10 人, 但在11到100人之间, 每超出一人需收取额外费用 \_\_\_\_\_

超过 100 人, 每超出一人需收取额外费用 \_\_\_\_\_

你将会如何推销 CLA 测评的价值?

笔记

## 共同学习:

找到 LCgo 资源库中的可用资源。

## 教学要点:

- 测评设计
- 生成柱状图
- 即将上线: 含外圈细分维度的图表 (暂时可通过市场营销部申请, 但需支付额外费用。)



LCgo

**LCgo Fundamentals**  
全景领导力资源库

笔记



## 共同学习:

制定计划, 找到客户, 使用 CLA 测评, 练习解读。

## 教学要点:

我们希望 you 作为一名新手 CLA 顾问在向客户提供这些信息时能够感到轻松自如。在您与参评团队初步交流后, 请确认以下事项, 这对你制定交付计划大有益处

### 为你的免费CLA测评机会做规划?

#### 讨论:

- 你觉得自己会怎样使用这次免费CLA测评?
- 互通有无, 交流反馈!

1. 你计划如何使用这次免费 CLA 测评?
2. 你计划何时使用这次免费 CLA 测评?
3. 你觉得自己会和哪位客户使用这次 CLA 测评?
4. 其他同学有什么新想法是你喜欢的?

关于 CLA 测评, 你能给出三段让人信服的介绍吗?

- 1.
- 2.
- 3.

同学们的说法里, 有哪些是你想要偷师的?

- 1.
- 2.

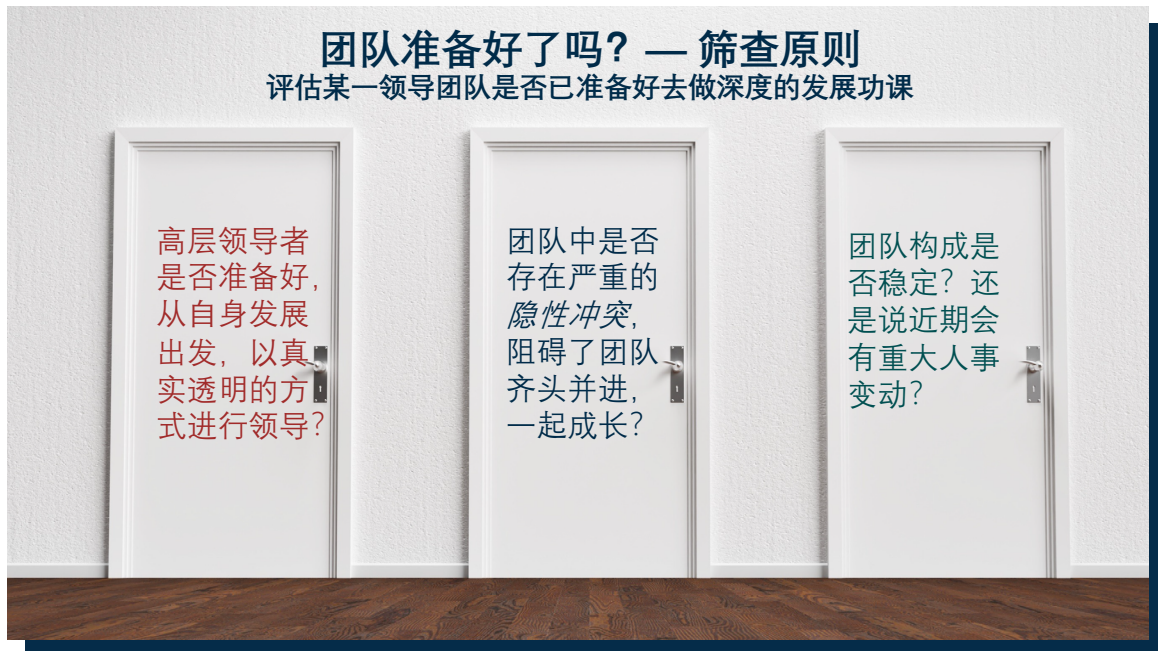
笔记

## 共同学习:

评估某一领导团队是否已准备好去做深度的发展功课。

## 教学要点:

- 高层领导者准备好了吗?
- 团队内部是否存在障碍或冲突?
- 是否很快会发生人事变动?



笔记







## 共同学习：

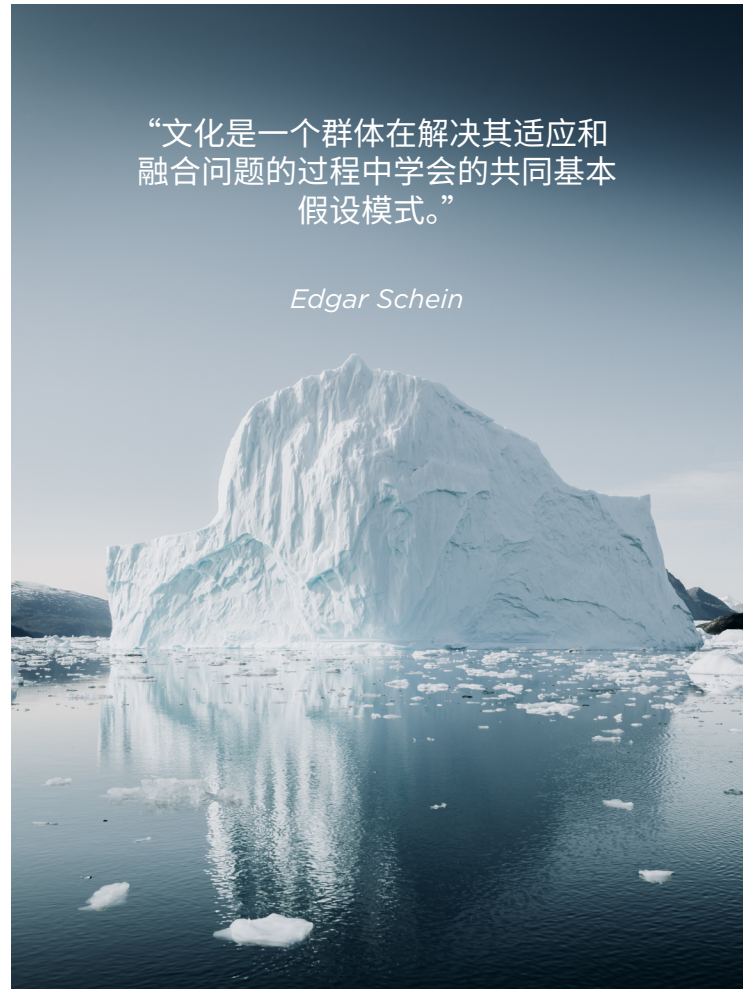
联系到埃德加·沙因的文化模型。

### 何为文化

“战略在文化面前，只不过是早餐的一道小菜。”彼得·德鲁克的这句经典名言表明，文化是组织生活中一股强大的力量。当战略和文化不一致时，有意识制定的目标和执行计划就会与普遍存在的无意识信念和价值观产生冲突。

文化是不可见的。我们生活在文化之中，就像鱼生活在水中。鱼能感知水的变化，但可能对水本身没有概念。同理，我们也只有在想要做出改变时才会感知到文化的存在。

- 组织的文化是在长期的学习过程中建立起来的。
- 这个集体在过去是如何成功应对挑战的？
- 是什么帮助组织生存下来？
- 在这里，每个人需要如何行事？
- 成功和失败意味着什么？



过去带来“成功”的决定被视为“正确”，并成为集体思维价值体系的一部分。文化不仅涉及“我们这就是这样做事情”的方式，文化也有一些无形的部分，可能无意识地存在于集体中，这些无形的部分是文化的关键驱动力。

## 笔记

## 共同学习：

联系到埃德加·沙因的文化模型。

### 人工饰物

- 内部人士和外部访客可以看到、听到或感受到的事物。
- 文化对外的物质表现。
- 人们的行为方式。
- 可观察到的符号。
- 看似有意义的物品(但它们只是器物,而非意义本身)。

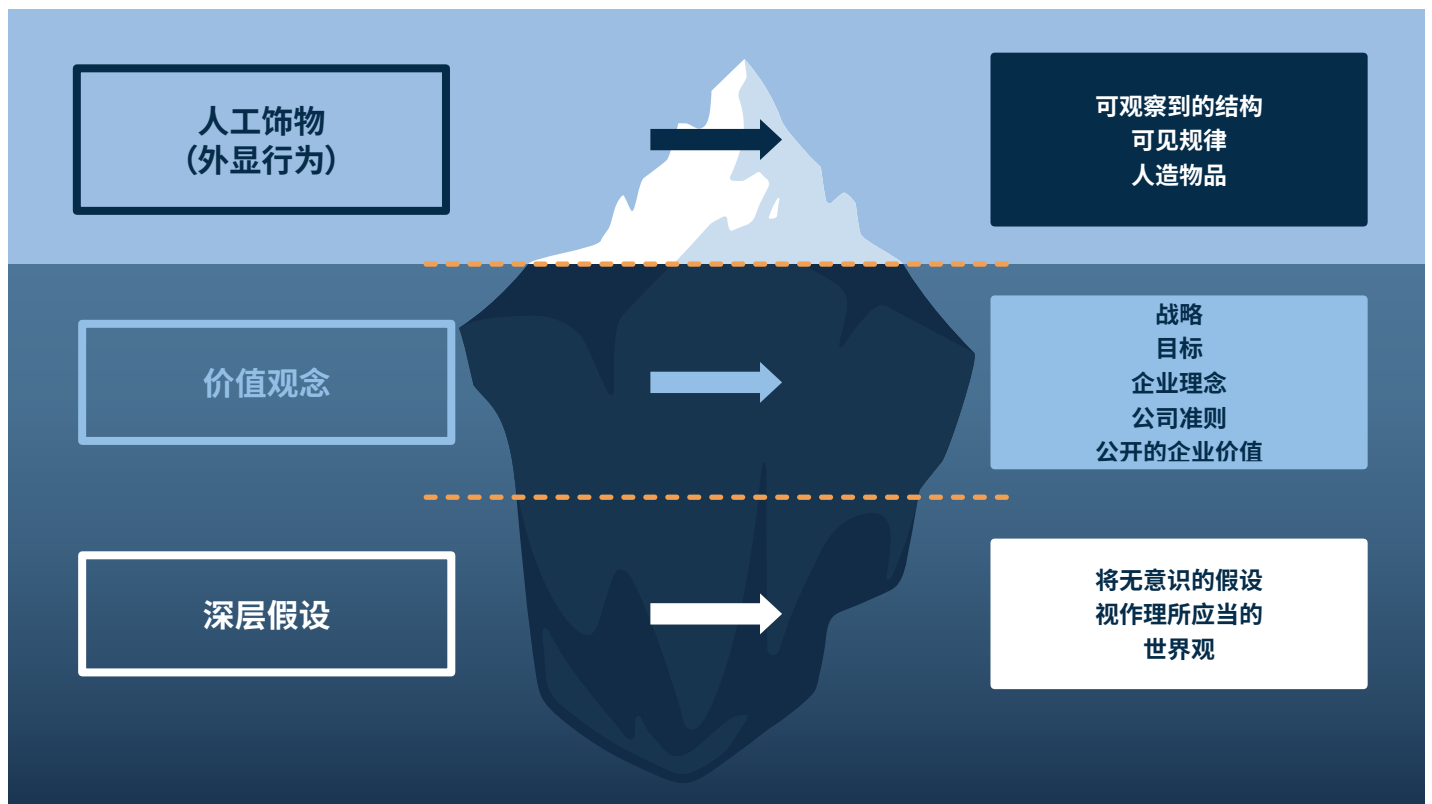
### 价值观念

- 如人工饰物息息相关。
- 通过价值观念来解释事物并赋予意义。
- 价值观念可以是组织内部的宣言或规则。
- 关于组织价值观念的官方叙事和公开宣言。
- 非官方的价值观念和行为规范。

### 深层假设

- 深层假设是无意识的。
- 被当做理所当然的价值观念和信念,没有探讨余地。
- 涉及是非对错的大道理。
- 驱动着价值观念和行为规范。
- 可以说明为什么公开的价值观念和公开的隐性价值观念/行为规范之间有差异。

我们通过人工饰物去发现相互冲突的价值观念,从而揭示限制性的深层假设。



## 共同学习：

了解四大象限模型在我们使用 CLA 测评时可以带来的帮助。

## 教学要点：

理解四大象限模型（改编自肯·威尔伯）

### 赋予意义

- 自我内部领域。
- 认知、心理和精神发展。
- 领导者注重员工的内在发展。

### 行为

- 关于巅峰表现的科学发现。
- 领导者注重培养员工的技能水平。

### 文化

- 社群。
- 群体内部领域，群体的共同假设，往往是隐藏的。
- 传说、不成文的规矩和信念的领域
- 领导者重视符号、使命、愿景和价值观的深层含义。

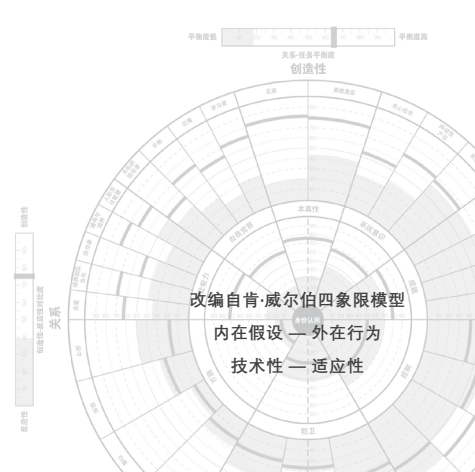
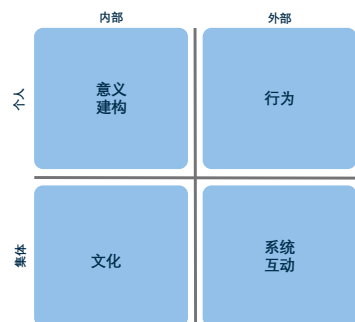
### 系统互动

- 社会体系。
- 组织设计所在的象限。
- 领导者明白，系统设计决定成败，要想实质性取得更高的绩效，就必须进行相应的系统设计。

## 思考以下问题：

- 这一项对你意味着什么？
- 当你在.....时，别人能观察到的你的行为是什么？
- 你在这里的体验是怎样的？
- 当你做.....时，感受如何？
- 当发生.....样的冲突时，你需要相信的是什么？（转述）
- 我来确认一下你的意思，你是说：  
“在这里这样做/这样存在/这样讲话是有风险的。会有什么样的风险？”
- 如果.....，会发生什么？
- 可能出现的最糟糕的情况是什么？
- 我来确认一下我理解的对不对.....  
这里存在着一种信念，可以表述为：“如果我们.....，那么就会.....。”
- 你会这样来表述吗？
- 其他人会怎样表述？
- 您是否同意，或有不同看法？

## 领导力发展的四个角度







## 共同学习:

- 区分技术性变革和适应性变革。
- 理解 CLA 测评为这两类变革均可提供可行选项。

## 教学要点:

变革可能有技术性变革和适应性变革这两种主要方式。

- 使用任何一种或两种变革方式都能够取得变革成果。
- 了解这两种方式的区别,可以帮助你确定哪种方式最适合你的客户。

技术性变革	适应性变革
学习新技能	重建思维方式
建立新习惯	进入未知领域
结构清晰的问题	没有立竿见影的解决方案
待解决的问题	持续改进
清晰的最佳做法	进化
通过实践不断精进	需要我们突破自己的问题

**技术性挑战:** 面对技术性挑战,我们知道自己需要做什么,而且会去做。此时,团队会主动决定改变自己期待的领导行为。这类变革通常与业务目标或挑战相关,通过变革使得预期的成果更有可能实现。但如果团队做不到,或不知道应该做什么呢?

**适应性挑战:** 面对适应性挑战,我们知道自己想要改变,也知道自己想要成为什么样子,但并不确切知道如何做转变,什么方法可行,什么不可行,以及转变的过程会是什么样子。

## NOTES





你的朋友兼合作伙伴Dave对你说：“这家银行是一家历史悠久的老字号，一开始是为横渡大西洋的船只募集资金，以此发家后就在这里世代经营。这所老字号银行是凝结了伦敦昔日辉煌的一颗明珠。”

Dave告诉你，这家银行是他的新客户，刚刚开始合作。他提议对该银行的高层团队进行集体领导力测评（CLA测评），并希望请你看一看测评数据。他说：“你知道，这是我第一次做CLA测评。我更习惯于给个人做测评和教练，而给团队解读测评结果当然是更复杂的。所以我想，要是我们能分享一下各自的想法就好啦！”

这家私人银行已经传承了七代。Dave与银行CEO见过两次。Dave讲起他跟该CEO的沟通就滔滔不绝，因此要让他不要跑题并不容易。听起来Dave与首席执行官建立了很好的关系，他们两人都热爱研究历史。

该银行的CFO是三年前上任的。他之前在伦敦工作，积累了丰富的行业经验。Dave想知道，这位CFO在大型金融机构工作过之后来到这家小型家族银行，是否会觉得“牛刀割鸡”。不过，他解释说，他乐于在这里运用在之前工作中学到的一切。他带来的经验之一就是“全景领导力测评”。他记得这个工具对他之前就职的一家公司带来了很大帮助，因此，他的人力资源小团队寻找了有全景领导力测评经验的教练，最后找到了Dave。

第一次与人力资源经理交谈时，Dave意识到该银行的领导层管理者之间存在问题。人力资源经理说：“如果你能给他们一些你自己的观点，这会很有帮助，他们可以通过外部视角来了解团队的情况。”

Dave花时间与执行团队的每位成员进行了交流。风险主管态度似乎颇有微词，但并没有具体所指。他和运营主管之间似乎存在冲突。“听他的意思，该银行最大的风险就是几位运营主管。你要知道，这是一家家族企业，你的业绩表现如何并不是关键。”Dave以教导的口吻复述了该风险主管的话。

管理团队中还有其他家族成员，Dave提到了他们内敛的行事风格。个人客户由一位管理者负责，企业客户则由另一位负责。该银行最新的变革是“新IT”项目，与初创公司一起进行早期实验，开发新的拓客应用程序。

你问及该团队的多元化状况，Dave提到其中“企业客户主管”和“新IT主管”都是家族中的女性成员，其他人都是男性。大多数团队成员的年龄在50到60岁之间，而“运营主管”和“新IT主管”的年龄在40出头。

你询问Dave该银行面临哪些业务挑战，他说：“他们在金融危机中幸免于难，但耗尽了所有的缓冲资金。银行的CFO曾提到，他们需要加快发展速度，可能会面临承担更多的风险，而CEO则说到最重要的任务就是让银行成功前行，顺利交接给下一代。”

“我认为，他们需要培养团队意识，我希望CLA测评能给他们一面镜子，让他们看到自己的集体影响力。”

Dave接着问你：“你从测评数据中看出了什么？”



## 共同学习:

- 练习测评报告解读。
- 理解并说明测评数据。

## 教学要点:

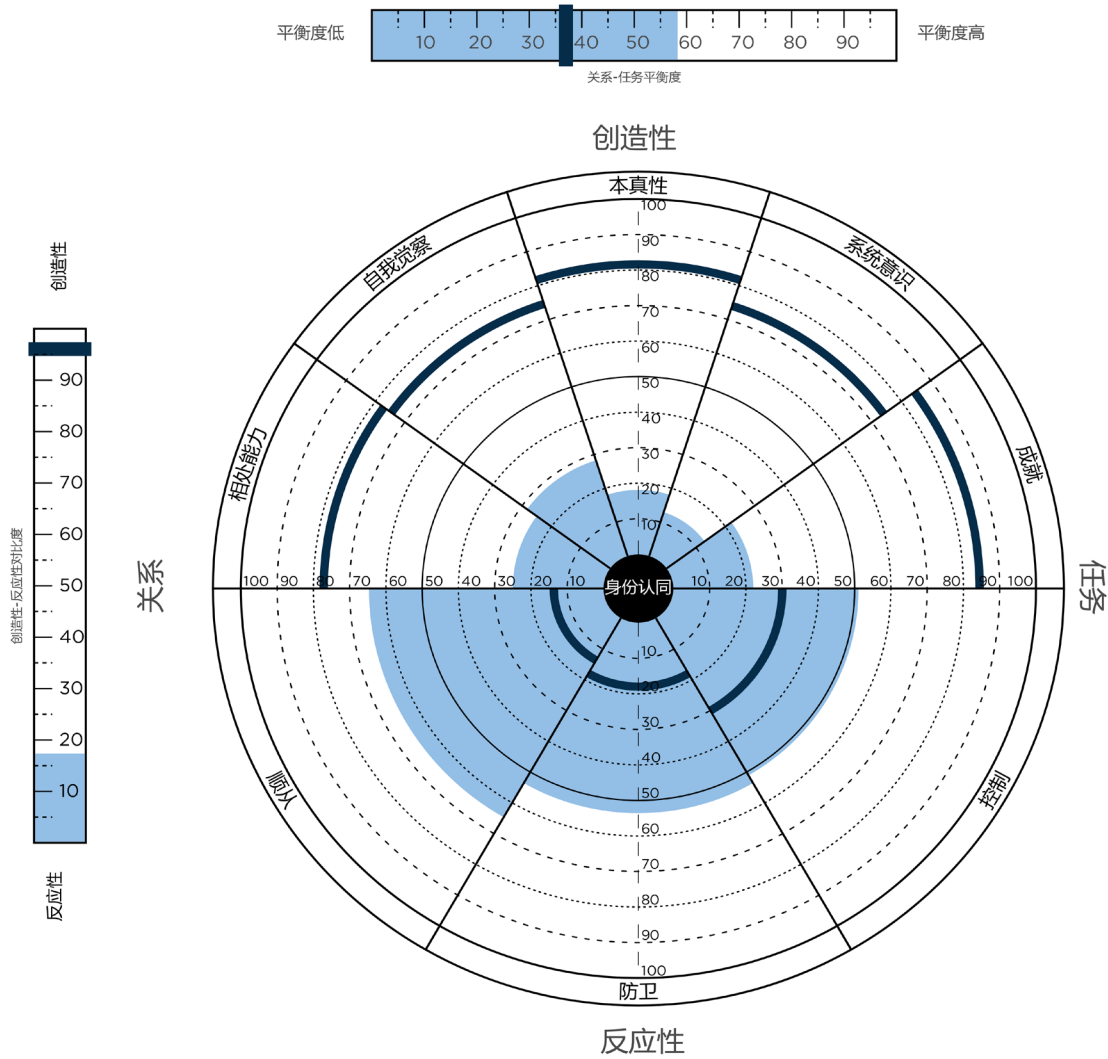
银行的测评结果可以让你探索数据并确定关键点,以指导团队去实现自己理想的集体领导力状况。然而,只有数据是不够的,你的客户需要你运用自己的专业知识与经验,因人制宜地说明测评结果。

虽然报告的每一栏都能带来价值,但数据本身并不带有意义。测评结果意味着什么,需要由你和客户共同探讨来确定。为此,你需要主动与客户互动,提出问题,并在理解数据的过程中去探索,带着问题去挖掘数据的意义以及如何能更好地满足客户的需求。

在接下来的几页中,你将开始认识你的客户,熟悉他们的需求,并使用 CLA 测评结果定制解决方案。

若想了解报告全文,请访问下列 Mural 电子白板链接——银行测评案例。

## 笔记



## 领导力文化调查

Bank Case Study

# LEADERSHIP CIRCLE

百分位数：

所有分数都以我们的标准基础为参照以百分位数显示。

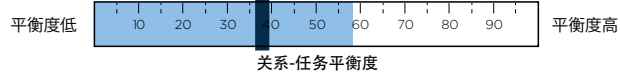
高分是超过第67百分位数的分数。

低分是低于第33百分位数的分数。

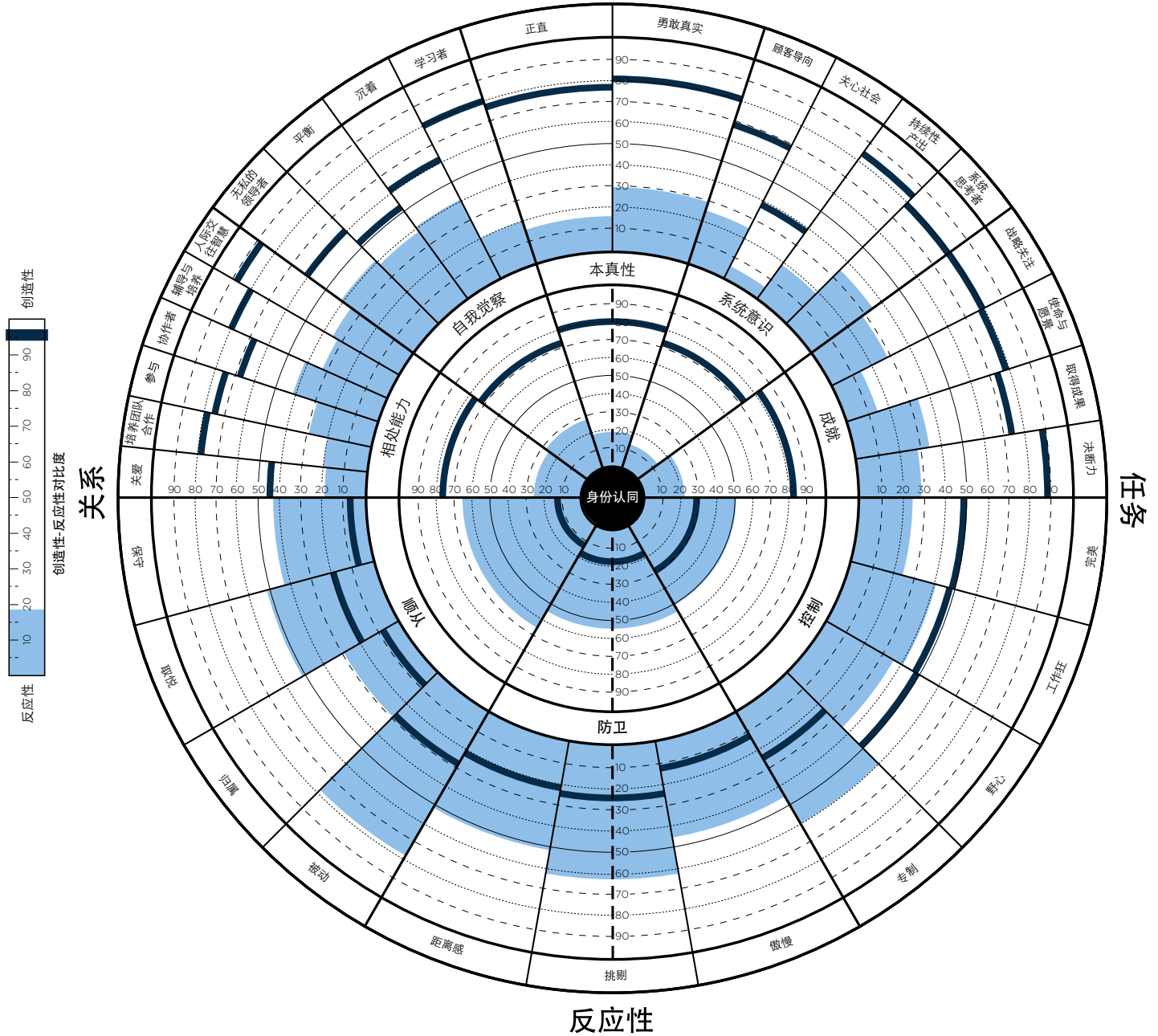
想要的文化

实际文化

© The Leadership Circle® | All Rights Reserved



## 创造性



## COLLECTIVE LEADERSHIP ASSESSMENT

### Bank Case Study

- 理想领导力
- 实际领导力

百分位数:

高: 百分位数67到百分位数100是高分。

中: 百分位数33到百分位数67是中等分数。

低: 百分位数33或以下是低分。



## 按实际排序

Bank Case Study	实际百分位数	理想百分位数
<b>维度</b>		
被动	78 %	27 %
挑剔	62 %	25 %
专制	60 %	24 %
距离感	52 %	22 %
取悦	51 %	21 %
傲慢	45 %	13 %
保守	43 %	6 %
工作狂	41 %	47 %
无私的领导者	41 %	61 %
沉着	41 %	81 %
协作者	41 %	67 %
平衡	37 %	53 %
野心	36 %	48 %
系统思考者	35 %	79 %
人际交往智慧	35 %	87 %
取得成果	34 %	74 %
辅导与培养	32 %	80 %
归属	29 %	7 %
勇敢真实	29 %	81 %
参与	29 %	75 %
决断力	28 %	88 %
战略关注	27 %	79 %
顾客导向	25 %	67 %
完美	24 %	48 %
学习者	20 %	80 %
培养团队合作	20 %	78 %
持续性产出	18 %	84 %
关爱	18 %	45 %
正直	16 %	76 %
使命与愿景	14 %	78 %
关心社会	6 %	37 %
<b>概括性维度</b>		
顺从	65 %	13 %
防卫	54 %	17 %
控制	51 %	29 %
自我觉察	28 %	73 %
相处能力	25 %	76 %
成就	22 %	83 %
本真性	18 %	80 %
系统意识	13 %	73 %
<b>概括性尺度</b>		
关系-任务平衡度	58 %	37 %
创造性-反应性对比度	18 %	96 %

## 按理想排序

Bank Case Study	实际百分位数	理想百分位数
<b>维度</b>		
决断力	28 %	88 %
人际交往智慧	35 %	87 %
持续性产出	18 %	84 %
勇敢真实	29 %	81 %
沉着	41 %	81 %
学习者	20 %	80 %
辅导与培养	32 %	80 %
战略关注	27 %	79 %
系统思考者	35 %	79 %
使命与愿景	14 %	78 %
培养团队合作	20 %	78 %
正直	16 %	76 %
参与	29 %	75 %
取得成果	34 %	74 %
顾客导向	25 %	67 %
协作者	41 %	67 %
无私的领导者	41 %	61 %
平衡	37 %	53 %
完美	24 %	48 %
野心	36 %	48 %
工作狂	41 %	47 %
关爱	18 %	45 %
关心社会	6 %	37 %
被动	78 %	27 %
挑剔	62 %	25 %
专制	60 %	24 %
距离感	52 %	22 %
取悦	51 %	21 %
傲慢	45 %	13 %
归属	29 %	7 %
保守	43 %	6 %
<b>概括性维度</b>		
成就	22 %	83 %
本真性	18 %	80 %
相处能力	25 %	76 %
系统意识	13 %	73 %
自我觉察	28 %	73 %
控制	51 %	29 %
防卫	54 %	17 %
顺从	65 %	13 %
<b>概括性尺度</b>		
创造性-反应性对比度	18 %	96 %
关系-任务平衡度	58 %	37 %



## 按实际理想与数据库理想分数对比百分位数排序

Bank Case Study	理想百分位数	理想分数与数据库理想分数比较下的百分位数
<b>维度</b>		
工作狂	47 %	63 %
被动	27 %	62 %
野心	48 %	61 %
完美	48 %	59 %
专制	24 %	58 %
决断力	88 %	58 %
挑剔	25 %	56 %
人际交往智慧	87 %	55 %
沉着	81 %	53 %
取得成果	74 %	50 %
距离感	22 %	49 %
勇敢真实	81 %	48 %
顾客导向	67 %	45 %
正直	76 %	44 %
辅导与培养	80 %	44 %
持续性产出	84 %	43 %
学习者	80 %	43 %
系统思考者	79 %	42 %
取悦	21 %	40 %
战略关注	79 %	40 %
使命与愿景	78 %	40 %
参与	75 %	40 %
培养团队合作	78 %	39 %
无私的领导者	61 %	37 %
傲慢	13 %	35 %
协作者	67 %	35 %
保守	6 %	23 %
归属	7 %	20 %
关爱	45 %	16 %
平衡	53 %	14 %
关心社会	37 %	10 %
<b>概括性维度</b>		
控制	29 %	62 %
防卫	17 %	46 %
成就	83 %	46 %
本真性	80 %	45 %
顺从	13 %	43 %
相处能力	76 %	35 %
自我觉察	73 %	30 %
系统意识	73 %	29 %
<b>概括性尺度</b>		
创造性-反应性对比度	96 %	30 %
关系-任务平衡度	37 %	9 %

## 按现实与理想差距排序

Bank Case Study	实际百分位数	理想百分位数	实际与理想百分位数差距
<b>维度</b>			
持续性产出	18 %	84 %	66
使命与愿景	14 %	78 %	64
决断力	28 %	88 %	60
正直	16 %	76 %	60
学习者	20 %	80 %	60
培养团队合作	20 %	78 %	58
战略关注	27 %	79 %	51
勇敢真实	29 %	81 %	51
人际交往智慧	35 %	87 %	51
辅导与培养	32 %	80 %	47
参与	29 %	75 %	46
系统思考者	35 %	79 %	44
顾客导向	25 %	67 %	41
取得成果	34 %	74 %	40
沉着	41 %	81 %	39
关心社会	6 %	37 %	30
关爱	18 %	45 %	27
协作者	41 %	67 %	26
完美	24 %	48 %	23
无私的领导者	41 %	61 %	20
平衡	37 %	53 %	16
野心	36 %	48 %	11
工作狂	41 %	47 %	6
归属	29 %	7 %	-21
距离感	52 %	22 %	-29
取悦	51 %	21 %	-30
傲慢	45 %	13 %	-32
保守	43 %	6 %	-36
专制	60 %	24 %	-36
挑剔	62 %	25 %	-37
被动	78 %	27 %	-51
<b>概括性维度</b>			
本真性	18 %	80 %	62
成就	22 %	83 %	61
系统意识	13 %	73 %	59
相处能力	25 %	76 %	50
自我觉察	28 %	73 %	45
控制	51 %	29 %	-22
防卫	54 %	17 %	-36
顺从	65 %	13 %	-52
<b>概括性尺度</b>			
创造性-反应性对比度	18 %	96 %	78
关系-任务平衡度	58 %	37 %	-21



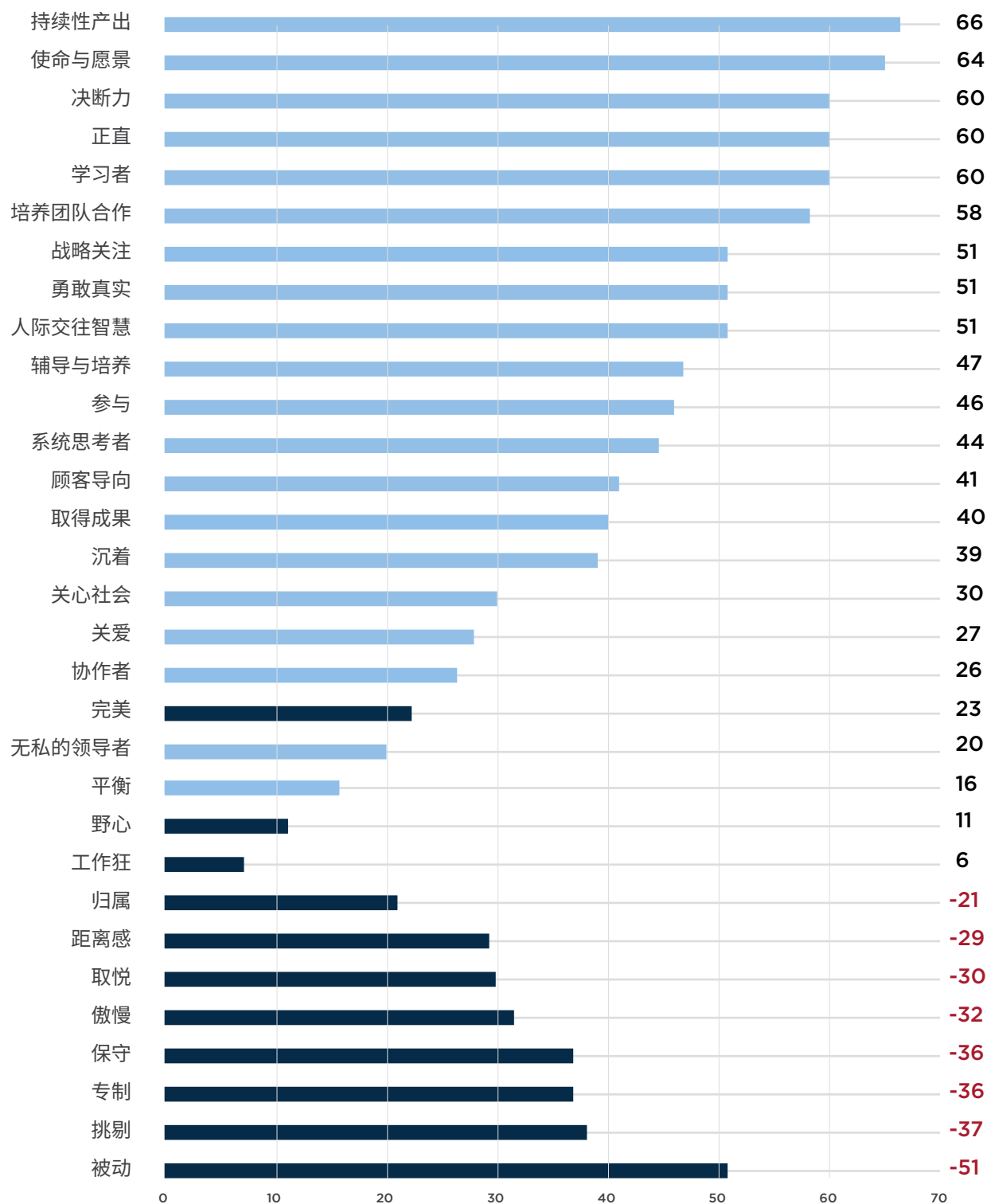


测评示例 (n=7)

各个维度实际得分与理想得分的差距

“我们希望实现的变化值”

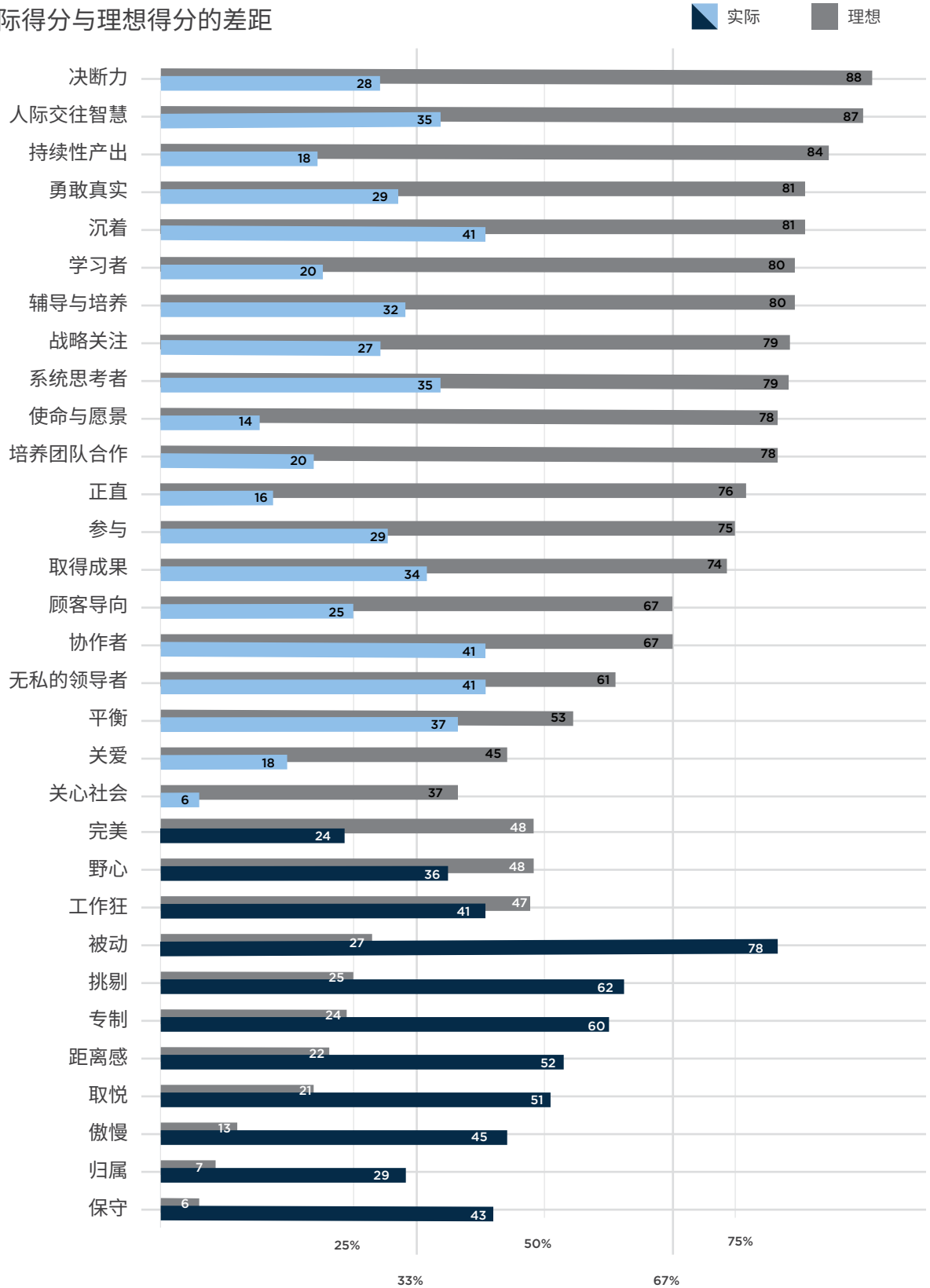
● 创造性 ● 反应性





测评示例 (n=7)

各个维度实际得分与理想得分的差距





近年来,西方国家社会、经济和政治环境充满高度不确定和不稳定性,IT市场发生了深刻的、持续性的变化。IT公司为维持生存,必须迅速适应这些变化。

UTK-TECH是一家由印度裔美国人始创的技术咨询公司。该公司希望能够适应2022年的业态,因此决定收购另一家主要在拉丁美洲开展业务的技术咨询公司 PCT。

公司决定指定其西班牙总部来管理整个拉丁美洲业务,也就是扩大西班牙领导团队的管理职责。

UTK-TECH公司的西班牙总部有 71 名员工,而被收购的 PCT 公司有 553 名员工,分布在西班牙、美国、墨西哥、哥伦比亚、阿根廷和智利的不同地点。

完成并购后,UTK-TECH 将拥有 624 名员工。

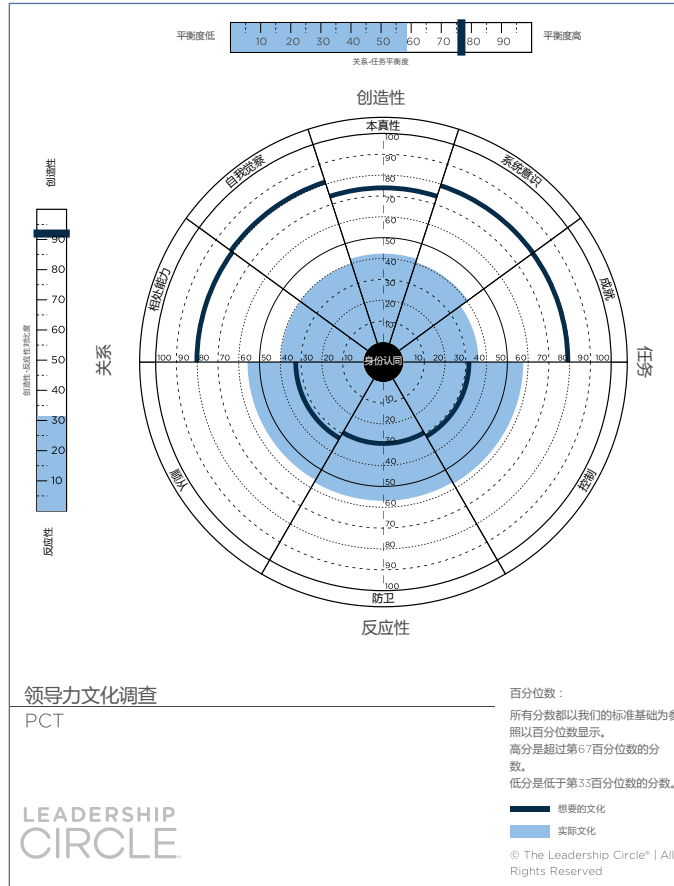
美国总部董事会决定保留 PCT 的两名高层主管,他们将加入UTK-TECH 扩大后的新领导层。

由于现任领导团队还没有邀请新主管参加月度例会,因此这一决定并未得到充分执行。显然,目前团队中充满敌对情绪,要融合两种截然不同企业文化仍需不少努力。

有鉴于此,西班牙和拉丁美洲及加勒比地区首席执行官决定将文化融合进程作为未来两年的主要战略重点之一。因此,她要求首席运营官启动一项内部项目,致力于推进两种文化的融合与发展,而你被邀请作为项目的咨询顾问。

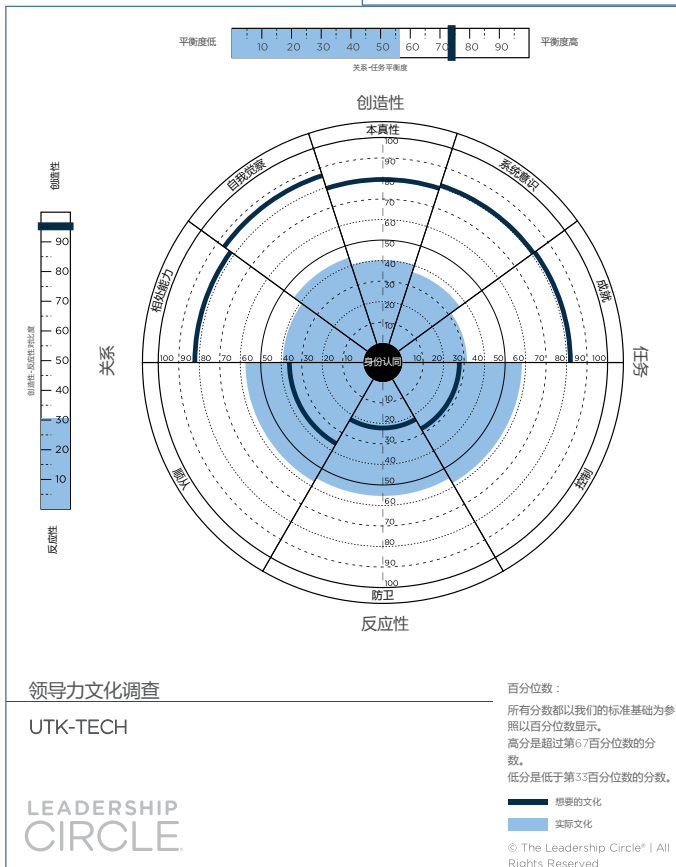
作为一名外部顾问,你受邀与UTK-TECH的新领导团队一起开展该项目。

鉴于你熟知集体领导力测评,你提议对整个组织进行CLA测评,以探索两个团队之间可能存在的紧张关系,以及他们对集体领导力的不同看法,从而在组织中将两种文化“合二为一”,最大限度地发挥协同效应,并保持两位数的增长率。



领导力文化调查  
PCT

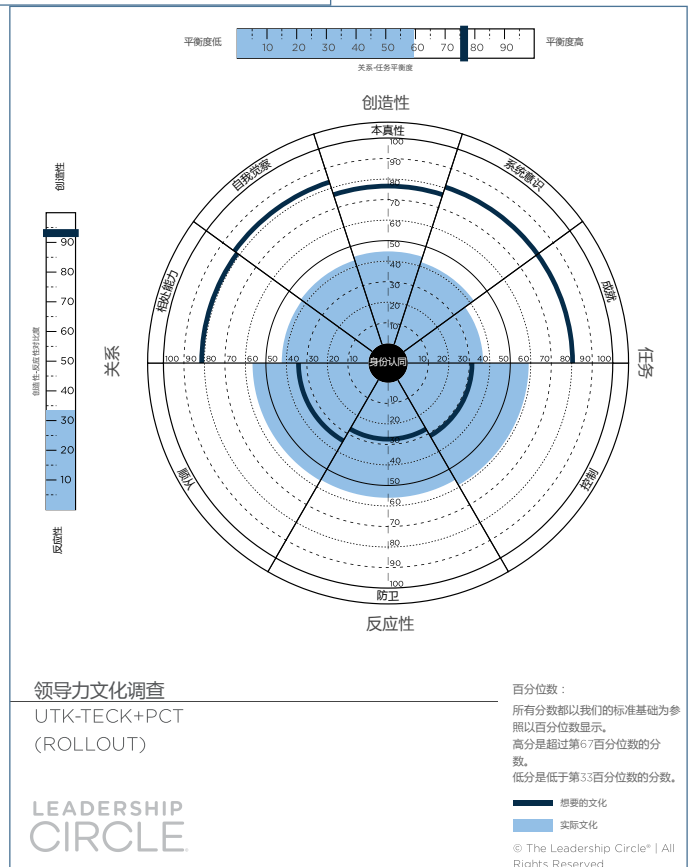
LEADERSHIP  
CIRCLE



领导力文化调查

UTK-TECH

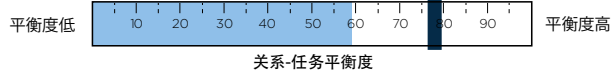
LEADERSHIP  
CIRCLE



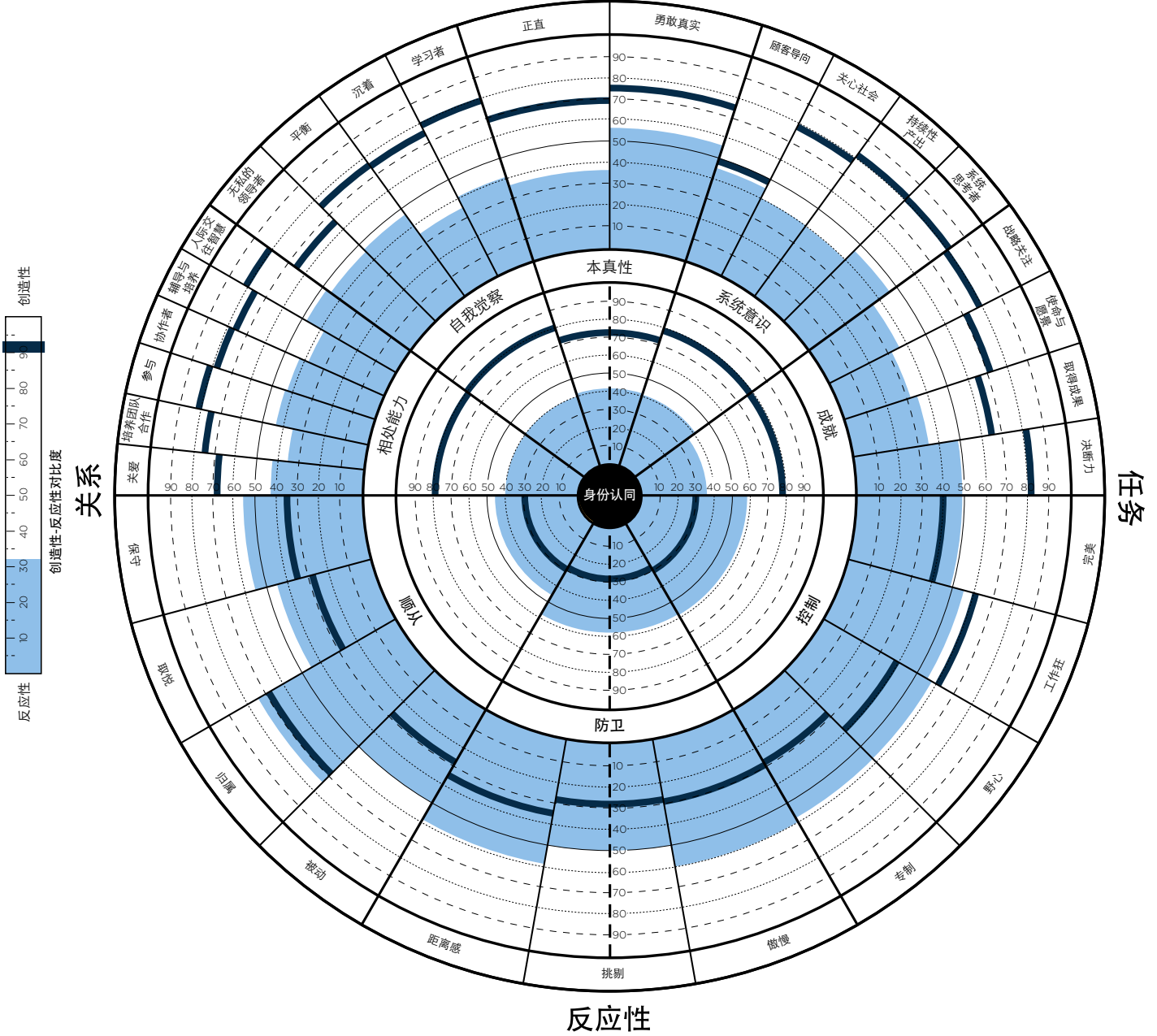
领导力文化调查

UTK-TECH+PCT  
(ROLLOUT)

LEADERSHIP  
CIRCLE



## 创造性



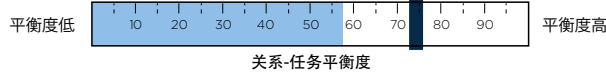
## COLLECTIVE LEADERSHIP ASSESSMENT

### PCT

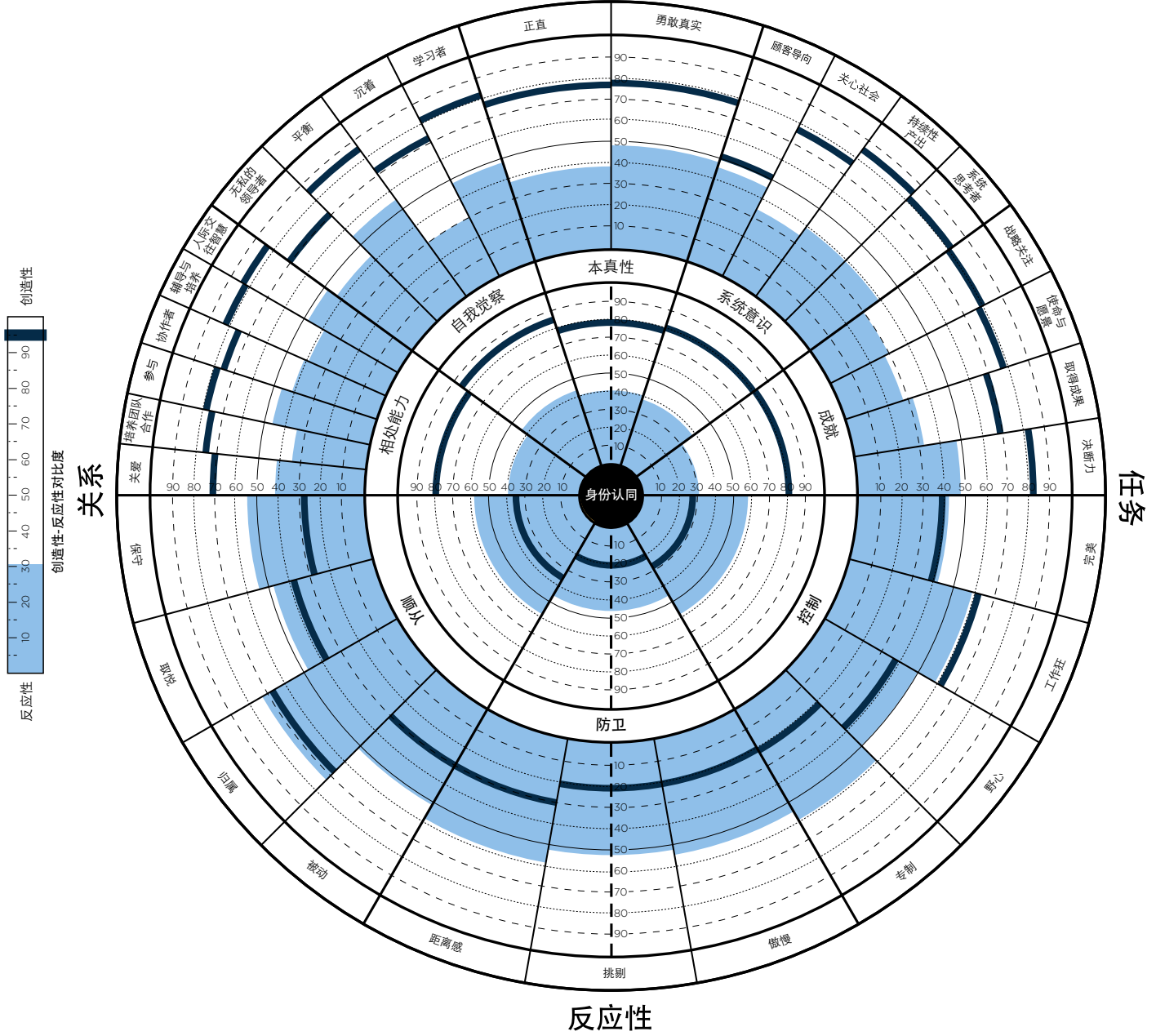
- 理想领导力
- 实际领导力

百分位数:

- 高: 百分位数67到百分位数100是高分。
- 中: 百分位数33到百分位数67是中等分数。
- 低: 百分位数33或以下是低分。



## 创造性



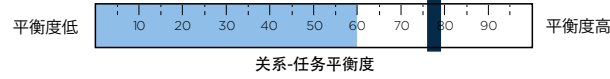
### COLLECTIVE LEADERSHIP ASSESSMENT

### UTK-TECH

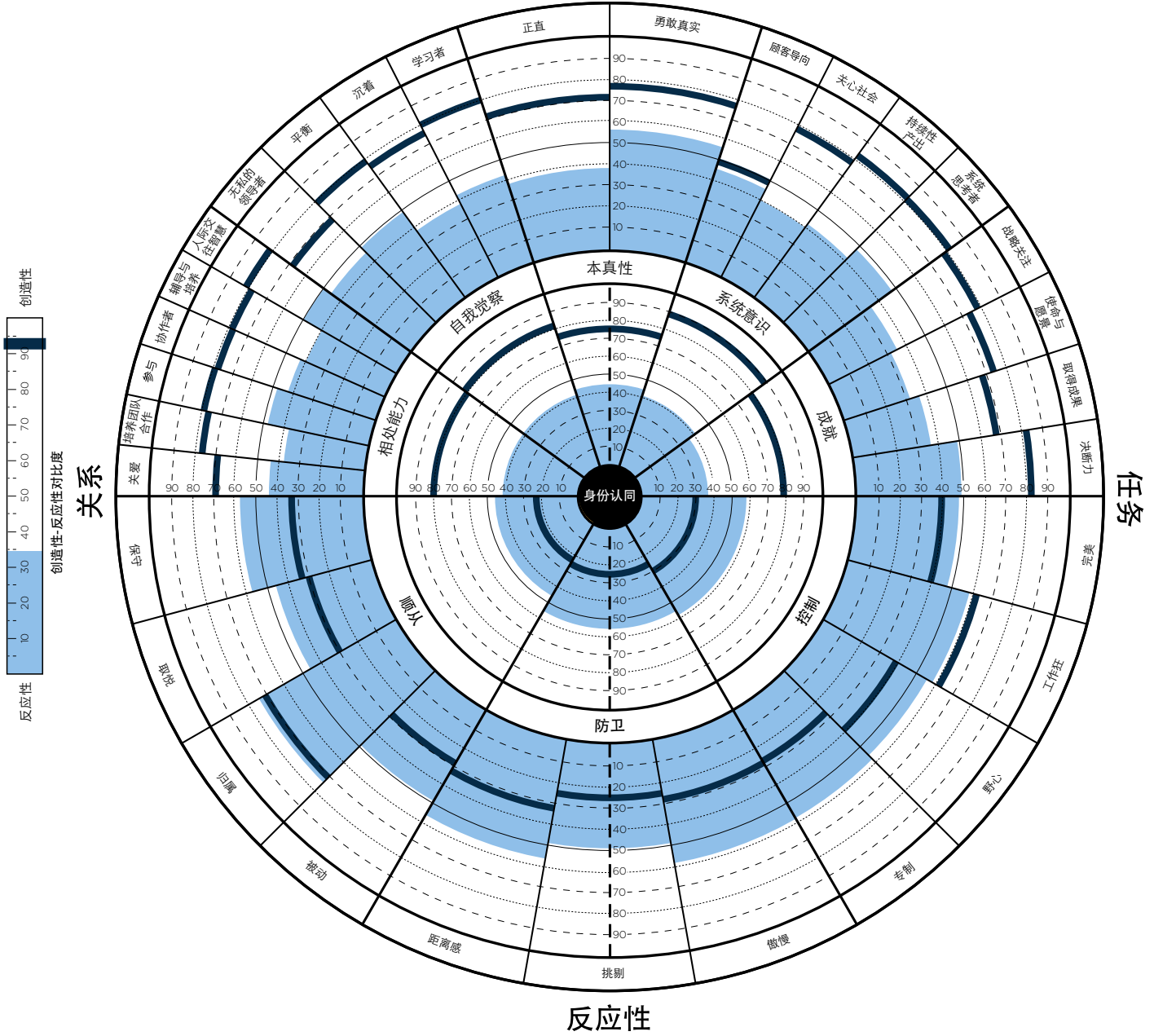
- 理想领导力
- 实际领导力

百分位数:

- 高: 百分位数67到百分位数100是高分。
- 中: 百分位数33到百分位数67是中等分数。
- 低: 百分位数33或以下是低分。



## 创造性



## COLLECTIVE LEADERSHIP ASSESSMENT

### UTK-TECH + PCT (Rollout)

- 理想领导力
- 实际领导力

百分位数:

- 高: 百分位数67到百分位数100是高分。
- 中: 百分位数33到百分位数67是中等分数。
- 低: 百分位数33或以下是低分。



## 按实际排序

PCT	实际百分位数	理想百分位数
<b>维度</b>		
归属	74 %	68 %
傲慢	60 %	29 %
距离感	58 %	35 %
野心	57 %	39 %
专制	57 %	27 %
勇敢真实	56 %	75 %
保守	55 %	35 %
工作狂	55 %	61 %
被动	50 %	27 %
挑剔	50 %	28 %
完美	49 %	40 %
决断力	49 %	82 %
人际交往智慧	47 %	81 %
系统思考者	46 %	81 %
平衡	46 %	76 %
取悦	45 %	27 %
顾客导向	45 %	48 %
无私的领导者	45 %	66 %
参与	44 %	81 %
协作者	43 %	77 %
关爱	43 %	67 %
学习者	41 %	79 %
持续性产出	40 %	82 %
关心社会	40 %	77 %
辅导与培养	38 %	76 %
战略关注	36 %	78 %
正直	36 %	69 %
取得成果	35 %	65 %
沉着	35 %	75 %
培养团队合作	35 %	75 %
使命与愿景	32 %	72 %
<b>概括性维度</b>		
控制	58 %	30 %
防卫	57 %	28 %
顺从	56 %	31 %
本真性	42 %	73 %
系统意识	41 %	78 %
自我觉察	40 %	80 %
相处能力	40 %	79 %
成就	36 %	78 %
<b>概括性尺度</b>		
关系-任务平衡度	59 %	77 %
创造性-反应性对比度	32 %	92 %

## 按理想排序

PCT	实际百分位数	理想百分位数
<b>维度</b>		
决断力	49 %	82 %
持续性产出	40 %	82 %
系统思考者	46 %	81 %
参与	44 %	81 %
人际交往智慧	47 %	81 %
学习者	41 %	79 %
战略关注	36 %	78 %
关心社会	40 %	77 %
协作者	43 %	77 %
平衡	46 %	76 %
辅导与培养	38 %	76 %
勇敢真实	56 %	75 %
沉着	35 %	75 %
培养团队合作	35 %	75 %
使命与愿景	32 %	72 %
正直	36 %	69 %
归属	74 %	68 %
关爱	43 %	67 %
无私的领导者	45 %	66 %
取得成果	35 %	65 %
工作狂	55 %	61 %
顾客导向	45 %	48 %
完美	49 %	40 %
野心	57 %	39 %
保守	55 %	35 %
距离感	58 %	35 %
傲慢	60 %	29 %
挑剔	50 %	28 %
取悦	45 %	27 %
被动	50 %	27 %
专制	57 %	27 %
<b>概括性维度</b>		
自我觉察	40 %	80 %
相处能力	40 %	79 %
成就	36 %	78 %
系统意识	41 %	78 %
本真性	42 %	73 %
顺从	56 %	31 %
控制	58 %	30 %
防卫	57 %	28 %
<b>概括性尺度</b>		
创造性-反应性对比度	32 %	92 %
关系-任务平衡度	59 %	77 %





## 按实际理想与数据库理想分数对比百分位数排序

PCT	理想百分位数	理想分数与数据库理想分数比较下的百分位数
<b>维度</b>		
归属	68 %	84 %
工作狂	61 %	73 %
保守	35 %	66 %
距离感	35 %	65 %
被动	27 %	63 %
专制	27 %	62 %
傲慢	29 %	61 %
挑剔	28 %	60 %
完美	40 %	53 %
野心	39 %	53 %
参与	81 %	50 %
取悦	27 %	48 %
协作者	77 %	48 %
关心社会	77 %	47 %
系统思考者	81 %	46 %
沉着	75 %	45 %
决断力	82 %	44 %
人际交往智慧	81 %	43 %
学习者	79 %	42 %
无私的领导者	66 %	42 %
持续性产出	82 %	40 %
战略关注	78 %	38 %
勇敢真实	75 %	38 %
辅导与培养	76 %	38 %
取得成果	65 %	37 %
平衡	76 %	37 %
关爱	67 %	37 %
培养团队合作	75 %	34 %
正直	69 %	33 %
使命与愿景	72 %	31 %
顾客导向	48 %	28 %
<b>概括性维度</b>		
顺从	31 %	69 %
防卫	28 %	64 %
控制	30 %	63 %
相处能力	79 %	40 %
自我觉察	80 %	39 %
成就	78 %	36 %
系统意识	78 %	36 %
本真性	73 %	33 %
<b>概括性尺度</b>		
关系-任务平衡度	77 %	77 %
创造性-反应性对比度	92 %	17 %

## 按现实与理想差距排序

PCT	实际百分位数	理想百分位数	实际与理想百分位数差距
<b>维度</b>			
战略关注	36 %	78 %	42
持续性产出	40 %	82 %	41
沉着	35 %	75 %	40
使命与愿景	32 %	72 %	39
培养团队合作	35 %	75 %	39
学习者	41 %	79 %	38
辅导与培养	38 %	76 %	38
参与	44 %	81 %	37
关心社会	40 %	77 %	36
系统思考者	46 %	81 %	35
协作者	43 %	77 %	34
决断力	49 %	82 %	33
正直	36 %	69 %	33
人际交往智慧	47 %	81 %	33
平衡	46 %	76 %	30
取得成果	35 %	65 %	29
关爱	43 %	67 %	23
无私的领导者	45 %	66 %	20
勇敢真实	56 %	75 %	18
工作狂	55 %	61 %	5
顾客导向	45 %	48 %	2
归属	74 %	68 %	-5
完美	49 %	40 %	-8
取悦	45 %	27 %	-17
野心	57 %	39 %	-17
保守	55 %	35 %	-20
被动	50 %	27 %	-22
挑剔	50 %	28 %	-22
距离感	58 %	35 %	-23
专制	57 %	27 %	-29
傲慢	60 %	29 %	-31
<b>概括性维度</b>			
成就	36 %	78 %	41
自我觉察	40 %	80 %	39
相处能力	40 %	79 %	39
系统意识	41 %	78 %	37
本真性	42 %	73 %	30
顺从	56 %	31 %	-24
控制	58 %	30 %	-27
防卫	57 %	28 %	-28
<b>概括性尺度</b>			
创造性-反应性对比度	32 %	92 %	60
关系-任务平衡度	59 %	77 %	18



## 按实际排序

UTK-TECH	实际百分位数	理想百分位数
<b>维度</b>		
归属	73 %	67 %
保守	64 %	27 %
工作狂	59 %	62 %
专制	59 %	22 %
距离感	58 %	30 %
平衡	55 %	86 %
傲慢	54 %	21 %
挑剔	52 %	21 %
被动	51 %	30 %
野心	50 %	37 %
勇敢真实	48 %	77 %
学习者	48 %	82 %
取悦	47 %	37 %
决断力	47 %	83 %
人际交往智慧	47 %	84 %
顾客导向	46 %	51 %
参与	46 %	78 %
无私的领导者	43 %	71 %
完美	42 %	39 %
协作者	41 %	76 %
关爱	41 %	71 %
持续性产出	39 %	85 %
系统思考者	39 %	82 %
辅导与培养	38 %	83 %
正直	37 %	76 %
关心社会	34 %	76 %
培养团队合作	34 %	76 %
取得成果	32 %	69 %
战略关注	30 %	80 %
沉着	30 %	73 %
使命与愿景	27 %	77 %
<b>概括性维度</b>		
控制	58 %	27 %
顺从	57 %	35 %
防卫	55 %	21 %
自我觉察	44 %	85 %
本真性	40 %	78 %
相处能力	39 %	81 %
系统意识	37 %	80 %
成就	31 %	81 %
<b>概括性尺度</b>		
关系-任务平衡度	57 %	74 %
创造性-反应性对比度	31 %	95 %

## 按理想排序

UTK-TECH	实际百分位数	理想百分位数
<b>维度</b>		
平衡	55 %	86 %
持续性产出	39 %	85 %
人际交往智慧	47 %	84 %
决断力	47 %	83 %
辅导与培养	38 %	83 %
系统思考者	39 %	82 %
学习者	48 %	82 %
战略关注	30 %	80 %
参与	46 %	78 %
使命与愿景	27 %	77 %
勇敢真实	48 %	77 %
关心社会	34 %	76 %
正直	37 %	76 %
协作者	41 %	76 %
培养团队合作	34 %	76 %
沉着	30 %	73 %
无私的领导者	43 %	71 %
关爱	41 %	71 %
取得成果	32 %	69 %
归属	73 %	67 %
工作狂	59 %	62 %
顾客导向	46 %	51 %
完美	42 %	39 %
取悦	47 %	37 %
野心	50 %	37 %
被动	51 %	30 %
距离感	58 %	30 %
保守	64 %	27 %
专制	59 %	22 %
傲慢	54 %	21 %
挑剔	52 %	21 %
<b>概括性维度</b>		
自我觉察	44 %	85 %
成就	31 %	81 %
相处能力	39 %	81 %
系统意识	37 %	80 %
本真性	40 %	78 %
顺从	57 %	35 %
控制	58 %	27 %
防卫	55 %	21 %
<b>概括性尺度</b>		
创造性-反应性对比度	31 %	95 %
关系-任务平衡度	57 %	74 %



## 按实际理想与数据库理想分数对比百分位数排序

UTK-TECH	理想百分位数	理想分数与数据库理想分数比较下的百分位数
<b>维度</b>		
归属	67 %	83 %
工作狂	62 %	75 %
被动	30 %	66 %
取悦	37 %	59 %
距离感	30 %	59 %
保守	27 %	58 %
专制	22 %	56 %
平衡	86 %	53 %
完美	39 %	52 %
野心	37 %	51 %
傲慢	21 %	50 %
辅导与培养	83 %	50 %
挑剔	21 %	49 %
无私的领导者	71 %	48 %
人际交往智慧	84 %	48 %
系统思考者	82 %	47 %
学习者	82 %	47 %
协作者	76 %	47 %
关心社会	76 %	46 %
决断力	83 %	45 %
参与	78 %	45 %
持续性产出	85 %	44 %
正直	76 %	43 %
取得成果	69 %	42 %
勇敢真实	77 %	42 %
关爱	71 %	42 %
战略关注	80 %	41 %
沉着	73 %	41 %
使命与愿景	77 %	38 %
培养团队合作	76 %	37 %
顾客导向	51 %	30 %
<b>概括性维度</b>		
顺从	35 %	72 %
控制	27 %	59 %
防卫	21 %	54 %
自我觉察	85 %	48 %
相处能力	81 %	43 %
本真性	78 %	42 %
成就	81 %	41 %
系统意识	80 %	39 %
<b>概括性尺度</b>		
关系-任务平衡度	74 %	71 %
创造性-反应性对比度	95 %	27 %

## 按现实与理想差距排序

UTK-TECH	实际百分位数	理想百分位数	实际与理想百分位数差距
<b>维度</b>			
战略关注	30 %	80 %	49
使命与愿景	27 %	77 %	49
持续性产出	39 %	85 %	45
辅导与培养	38 %	83 %	45
系统思考者	39 %	82 %	42
关心社会	34 %	76 %	42
沉着	30 %	73 %	42
培养团队合作	34 %	76 %	42
正直	37 %	76 %	38
取得成果	32 %	69 %	37
人际交往智慧	47 %	84 %	36
决断力	47 %	83 %	35
协作者	41 %	76 %	35
学习者	48 %	82 %	34
参与	46 %	78 %	32
平衡	55 %	86 %	31
关爱	41 %	71 %	29
勇敢真实	48 %	77 %	28
无私的领导者	43 %	71 %	28
顾客导向	46 %	51 %	4
工作狂	59 %	62 %	3
完美	42 %	39 %	-2
归属	73 %	67 %	-5
取悦	47 %	37 %	-9
野心	50 %	37 %	-13
被动	51 %	30 %	-21
距离感	58 %	30 %	-27
挑剔	52 %	21 %	-30
傲慢	54 %	21 %	-33
专制	59 %	22 %	-36
保守	64 %	27 %	-37
<b>概括性维度</b>			
成就	31 %	81 %	49
系统意识	37 %	80 %	43
相处能力	39 %	81 %	41
自我觉察	44 %	85 %	40
本真性	40 %	78 %	38
顺从	57 %	35 %	-22
控制	58 %	27 %	-31
防卫	55 %	21 %	-34
<b>概括性尺度</b>			
创造性-反应性对比度	31 %	95 %	64
关系-任务平衡度	57 %	74 %	17



## 按实际排序

UTK-TECK+PCT (ROLLOUT)	实际百分位数	理想百分位数
<b>维度</b>		
归属	75 %	70 %
傲慢	59 %	27 %
保守	58 %	34 %
工作狂	58 %	62 %
专制	58 %	26 %
距离感	57 %	34 %
勇敢真实	57 %	76 %
野心	56 %	39 %
被动	50 %	28 %
挑剔	50 %	26 %
人际交往智慧	50 %	82 %
完美	49 %	41 %
决断力	49 %	83 %
平衡	49 %	80 %
取悦	47 %	30 %
系统思考者	47 %	82 %
无私的领导者	47 %	68 %
参与	47 %	81 %
顾客导向	46 %	49 %
协作者	44 %	77 %
关爱	44 %	69 %
学习者	43 %	80 %
持续性产出	42 %	83 %
关心社会	40 %	77 %
辅导与培养	40 %	78 %
正直	38 %	72 %
取得成果	37 %	67 %
沉着	37 %	76 %
培养团队合作	37 %	76 %
战略关注	36 %	78 %
使命与愿景	33 %	74 %
<b>概括性维度</b>		
控制	59 %	30 %
顺从	57 %	33 %
防卫	56 %	26 %
本真性	45 %	75 %
自我觉察	43 %	82 %
系统意识	42 %	79 %
相处能力	42 %	80 %
成就	37 %	79 %
<b>概括性尺度</b>		
关系-任务平衡度	60 %	76 %
创造性-反应性对比度	34 %	93 %

## 按理想排序

UTK-TECK+PCT (ROLLOUT)	实际百分位数	理想百分位数
<b>维度</b>		
决断力	49 %	83 %
持续性产出	42 %	83 %
系统思考者	47 %	82 %
人际交往智慧	50 %	82 %
参与	47 %	81 %
平衡	49 %	80 %
学习者	43 %	80 %
战略关注	36 %	78 %
辅导与培养	40 %	78 %
关心社会	40 %	77 %
协作者	44 %	77 %
勇敢真实	57 %	76 %
沉着	37 %	76 %
培养团队合作	37 %	76 %
使命与愿景	33 %	74 %
正直	38 %	72 %
归属	75 %	70 %
关爱	44 %	69 %
无私的领导者	47 %	68 %
取得成果	37 %	67 %
工作狂	58 %	62 %
顾客导向	46 %	49 %
完美	49 %	41 %
野心	56 %	39 %
保守	58 %	34 %
距离感	57 %	34 %
取悦	47 %	30 %
被动	50 %	28 %
傲慢	59 %	27 %
挑剔	50 %	26 %
专制	58 %	26 %
<b>概括性维度</b>		
自我觉察	43 %	82 %
相处能力	42 %	80 %
成就	37 %	79 %
系统意识	42 %	79 %
本真性	45 %	75 %
顺从	57 %	33 %
控制	59 %	30 %
防卫	56 %	26 %
<b>概括性尺度</b>		
创造性-反应性对比度	34 %	93 %
关系-任务平衡度	60 %	76 %



## 按实际理想与数据库理想分数对比百分位数排序

UTK-TECK+PCT (ROLLOUT)	理想百分位数	理想分数与数据库理想分数比较下的百分位数
<b>维度</b>		
归属	70 %	85 %
工作狂	62 %	75 %
保守	34 %	66 %
距离感	34 %	64 %
被动	28 %	63 %
专制	26 %	61 %
傲慢	27 %	59 %
挑剔	26 %	57 %
完美	41 %	54 %
野心	39 %	53 %
取悦	30 %	52 %
参与	81 %	50 %
关心社会	77 %	48 %
协作者	77 %	48 %
系统思考者	82 %	47 %
决断力	83 %	46 %
人际交往智慧	82 %	46 %
沉着	76 %	45 %
无私的领导者	68 %	44 %
学习者	80 %	43 %
持续性产出	83 %	42 %
平衡	80 %	42 %
辅导与培养	78 %	42 %
取得成果	67 %	40 %
勇敢真实	76 %	40 %
关爱	69 %	40 %
战略关注	78 %	39 %
正直	72 %	37 %
培养团队合作	76 %	36 %
使命与愿景	74 %	33 %
顾客导向	49 %	29 %
<b>概括性维度</b>		
顺从	33 %	71 %
控制	30 %	63 %
防卫	26 %	61 %
自我觉察	82 %	42 %
相处能力	80 %	42 %
成就	79 %	38 %
系统意识	79 %	38 %
本真性	75 %	37 %
<b>概括性尺度</b>		
关系-任务平衡度	76 %	76 %
创造性-反应性对比度	93 %	20 %

## 按现实与理想差距排序

UTK-TECK+PCT (ROLLOUT)	实际百分位数	理想百分位数	实际与理想百分位数差距
<b>维度</b>			
战略关注	36 %	78 %	42
持续性产出	42 %	83 %	41
使命与愿景	33 %	74 %	40
沉着	37 %	76 %	38
辅导与培养	40 %	78 %	38
培养团队合作	37 %	76 %	38
关心社会	40 %	77 %	37
学习者	43 %	80 %	37
决断力	49 %	83 %	34
系统思考者	47 %	82 %	34
正直	38 %	72 %	33
参与	47 %	81 %	33
协作者	44 %	77 %	33
人际交往智慧	50 %	82 %	32
取得成果	37 %	67 %	30
平衡	49 %	80 %	30
关爱	44 %	69 %	24
无私的领导者	47 %	68 %	21
勇敢真实	57 %	76 %	19
工作狂	58 %	62 %	3
顾客导向	46 %	49 %	3
归属	75 %	70 %	-4
完美	49 %	41 %	-7
取悦	47 %	30 %	-16
野心	56 %	39 %	-16
被动	50 %	28 %	-22
保守	58 %	34 %	-23
距离感	57 %	34 %	-23
挑剔	50 %	26 %	-24
傲慢	59 %	27 %	-31
专制	58 %	26 %	-32
<b>概括性维度</b>			
成就	37 %	79 %	42
自我觉察	43 %	82 %	38
系统意识	42 %	79 %	37
相处能力	42 %	80 %	37
本真性	45 %	75 %	30
顺从	57 %	33 %	-23
控制	59 %	30 %	-28
防卫	56 %	26 %	-29
<b>概括性尺度</b>			
创造性-反应性对比度	34 %	93 %	59
关系-任务平衡度	60 %	76 %	16



你看到了什么？

有什么令你好奇？

## 分析

## 笔记



Cbeyond是一家电信/宽带互联网供应商，1999年成立于佐治亚州亚特兰大市。该公司首席执行官将领导力发展作为其业务发展中不可或缺的一项任务。公司高层领导一直致力于自身提升，并已经为此付出了9年的努力。

从2003年第一季度起，我们开始与整个高管团队合作，第一个发展目标完全聚焦于高层团队的领导力效能。团队已经完成了3次LCP测评和2次CLA测评。且高管团队每年都会与下属领导团队一起举行战略团建。每次对准会议上，团队建设和公司战略都是核心议题。

2007年，领导力发展项目进一步扩大，顶端三层的管理者都接受了LCP测评，参评者达到69名左右。当时，Cbeyond拥有1500名员工，500名直销人员和一支约25人的人力资源团队。此外，领导团队还参加了为期3天的培训，接受了CLA测评。结果显示，反应性—创造性标尺得出的评分约为60%。当时，销售团队的测评结果中最为突出的是“服从”，结果是“中等成绩”。

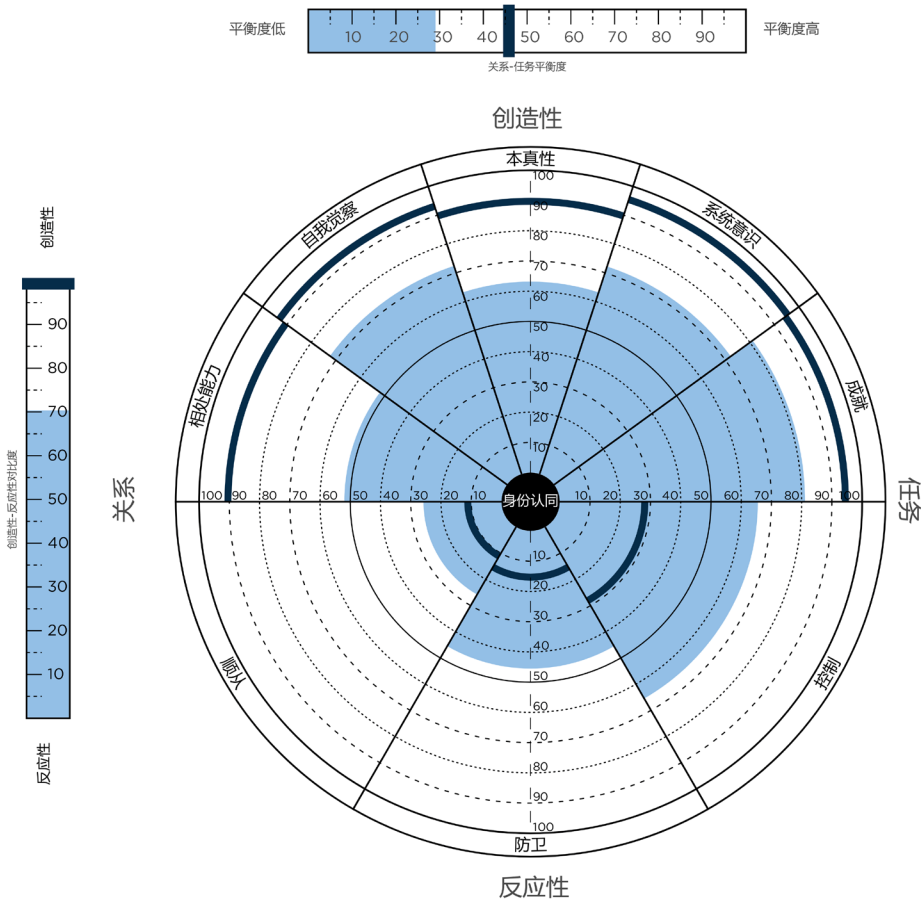
2009年，领导团队参加了L2L和同组学习课程。一直以来Cbeyond发展迅猛，但近期增长出现了停滞的迹象。

有关业务模式的重大问题开始浮出水面，特别是直销队伍的相关问题。首席执行官和销售主管之间的沟通并不顺利，首席运营官和销售主管也意见相左。

销售领导团队在组织中培养了一些高效的领导者，并建立了一个强大的绩效系统，但他们却没有得到任何认可。疑问纷至沓来，高层团队人际关系紧张，各种解决方案层出不穷，团队凝聚力不断变弱。增长滞后导致大部分高管领导者的“反应性倾向”格外凸显，尤其是高压控制。但销售领导团队对自己的前进方向充满信心，拒绝偏离自己的领导路线。

就在这一时期，他们接受了集体领导力测评。测评数据有四个切片：高层领导团队约有16名参评人，销售领导团队和运营领导团队各有85名参评人，以及三个团队的汇总数据。

测评结果出来后，大家提出迫切的问题、发出鼓舞团队的号召：“销售部是怎么做到的？其他人能够学习什么？我们如何才能像销售团队那样工作？”同时，销售团队与其他部门间的合作并不尽如人意。销售团队自身也仍存在（表面之下的）控制问题，这一点在报告解读时也得到了体现。领导层充分运用CLA测评数据，完成了必要的领导力发展功课，使Cbeyond得以更上一层楼，为未来做好了准备，并最终顺利地由Birch电信集团以3.23亿美元收购。



## 领导力文化调查

Cbeyond Leadership  
Team

LEADERSHIP  
CIRCLE

百分位数：

所有分数都以我们的标准基础为参照以百分位数显示。

高分是超过第67百分位数的分数。  
低分是低于第33百分位数的分数。

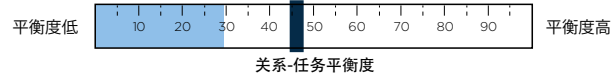
想要的文化

实际文化

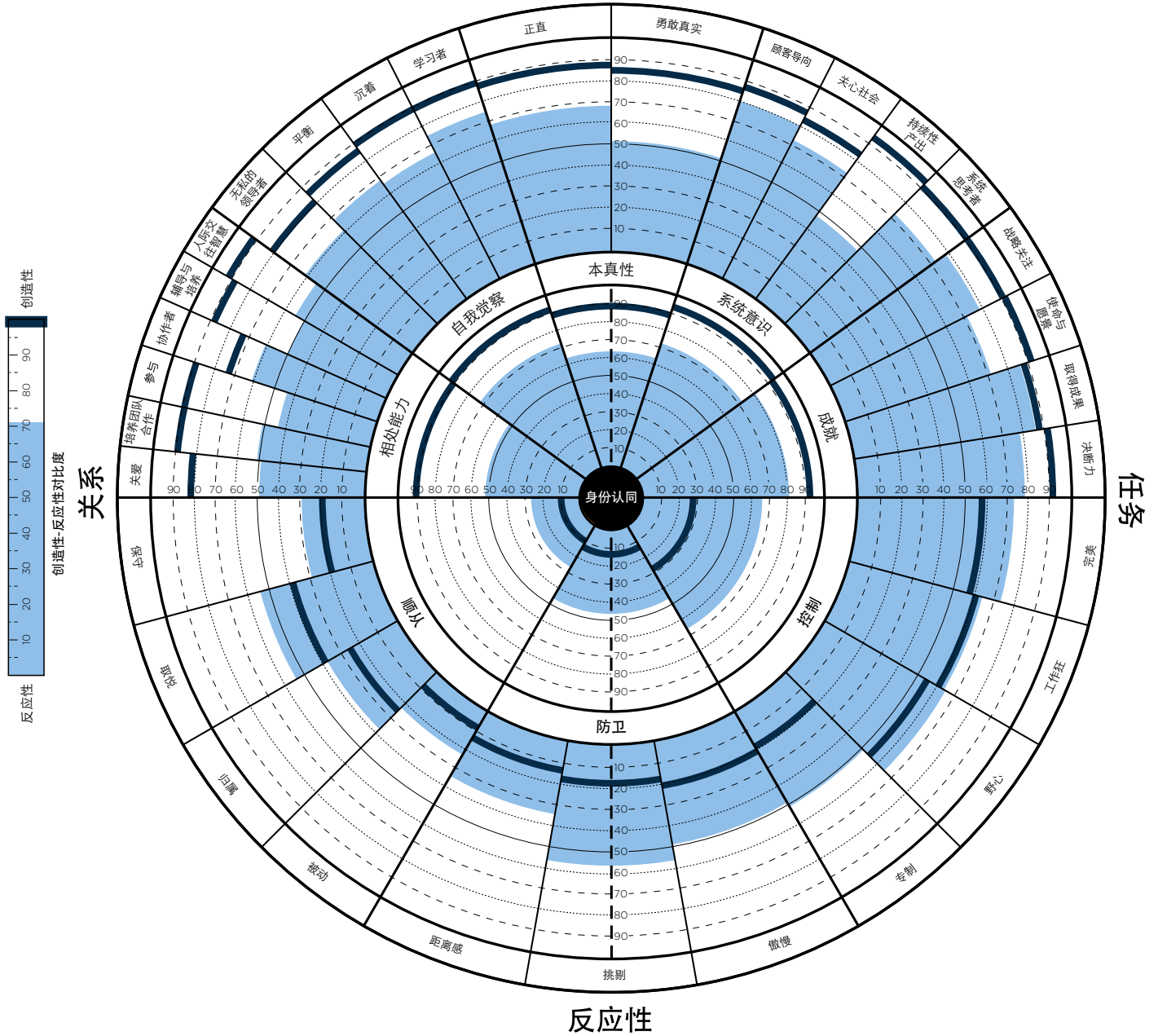
© The Leadership Circle® | All Rights Reserved

笔记





## 创造性



## COLLECTIVE LEADERSHIP ASSESSMENT

### Cbeyond Leadership Team

- 理想领导力
- 实际领导力

百分位数:

- 高: 百分位数67到百分位数100是高分。
- 中: 百分位数33到百分位数67是中等分数。
- 低: 百分位数33或以下是低分。



## 按实际排序

CBeyond Leadership Team	实际百分位数	理想百分位数
<b>维度</b>		
取得成果	86 %	87 %
顾客导向	80 %	87 %
战略关注	79 %	91 %
决断力	78 %	92 %
学习者	74 %	89 %
完美	73 %	57 %
系统思考者	72 %	91 %
关心社会	72 %	84 %
使命与愿景	71 %	92 %
正直	68 %	87 %
平衡	68 %	86 %
沉着	66 %	89 %
野心	64 %	55 %
工作狂	63 %	61 %
专制	61 %	18 %
无私的领导者	61 %	81 %
协作者	61 %	74 %
挑剔	56 %	17 %
人际交往智慧	55 %	92 %
取悦	53 %	38 %
勇敢真实	51 %	85 %
培养团队合作	51 %	89 %
辅导与培养	50 %	88 %
傲慢	49 %	21 %
关爱	49 %	82 %
持续性产出	47 %	94 %
参与	44 %	89 %
归属	38 %	25 %
距离感	34 %	14 %
保守	29 %	19 %
被动	22 %	8 %
<b>概括性维度</b>		
成就	81 %	93 %
系统意识	72 %	94 %
自我觉察	72 %	92 %
控制	66 %	27 %
本真性	63 %	89 %
相处能力	52 %	89 %
防卫	46 %	14 %
顺从	26 %	10 %
<b>概括性尺度</b>		
创造性-反应性对比度	71 %	99 %
关系-任务平衡度	29 %	46 %

## 按理想排序

CBeyond Leadership Team	实际百分位数	理想百分位数
<b>维度</b>		
持续性产出	47 %	94 %
决断力	78 %	92 %
使命与愿景	71 %	92 %
人际交往智慧	55 %	92 %
战略关注	79 %	91 %
系统思考者	72 %	91 %
学习者	74 %	89 %
沉着	66 %	89 %
参与	44 %	89 %
培养团队合作	51 %	89 %
辅导与培养	50 %	88 %
取得成果	86 %	87 %
顾客导向	80 %	87 %
正直	68 %	87 %
平衡	68 %	86 %
勇敢真实	51 %	85 %
关心社会	72 %	84 %
关爱	49 %	82 %
无私的领导者	61 %	81 %
协作者	61 %	74 %
工作狂	63 %	61 %
完美	73 %	57 %
野心	64 %	55 %
取悦	53 %	38 %
归属	38 %	25 %
傲慢	49 %	21 %
保守	29 %	19 %
专制	61 %	18 %
挑剔	56 %	17 %
距离感	34 %	14 %
被动	22 %	8 %
<b>概括性维度</b>		
系统意识	72 %	94 %
成就	81 %	93 %
自我觉察	72 %	92 %
本真性	63 %	89 %
相处能力	52 %	89 %
控制	66 %	27 %
防卫	46 %	14 %
顺从	26 %	10 %
<b>概括性尺度</b>		
创造性-反应性对比度	71 %	99 %
关系-任务平衡度	29 %	46 %

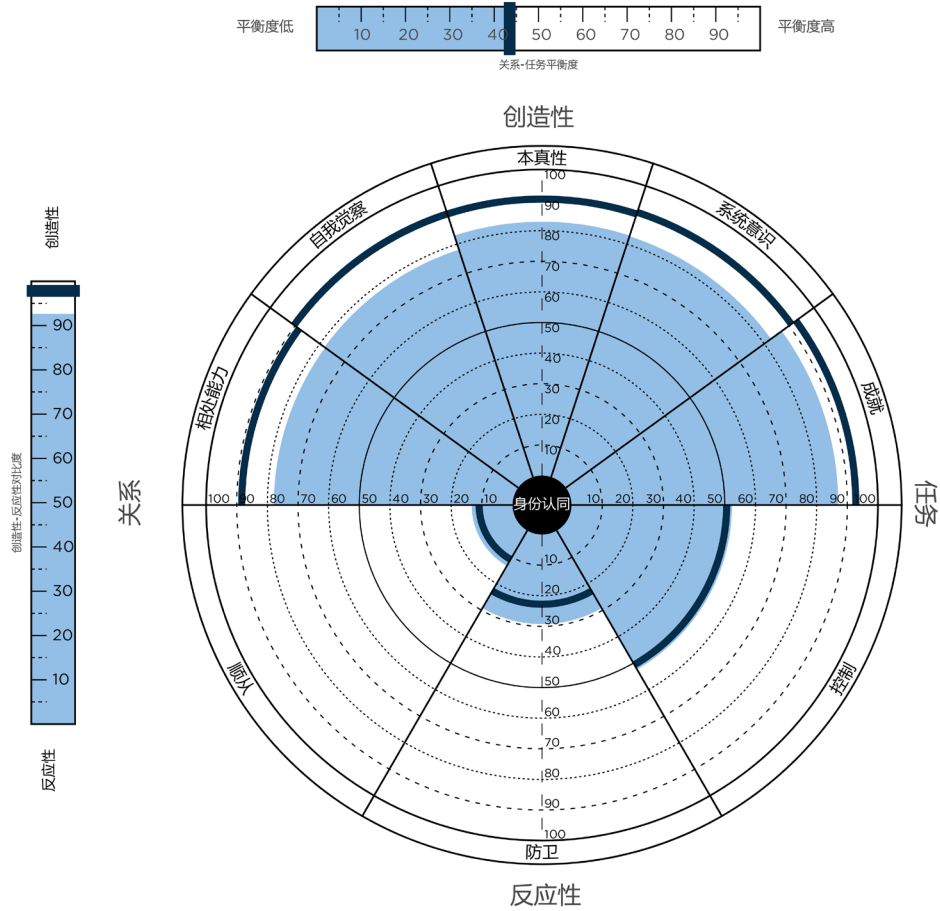


## 按实际理想与数据库理想分数对比百分位数排序

Cbeyond Leadership Team	理想百分位数	理想分数与数据库理想分数比较下的百分位数
<b>维度</b>		
工作狂	61 %	74 %
取得成果	87 %	72 %
顾客导向	87 %	72 %
使命与愿景	92 %	71 %
决断力	92 %	69 %
持续性产出	94 %	69 %
沉着	89 %	68 %
人际交往智慧	92 %	68 %
完美	57 %	67 %
野心	55 %	67 %
战略关注	91 %	67 %
系统思考者	91 %	67 %
参与	89 %	65 %
正直	87 %	63 %
学习者	89 %	63 %
无私的领导者	81 %	63 %
辅导与培养	88 %	63 %
培养团队合作	89 %	62 %
取悦	38 %	60 %
关心社会	84 %	60 %
关爱	82 %	59 %
勇敢真实	85 %	57 %
平衡	86 %	54 %
傲慢	21 %	49 %
专制	18 %	48 %
保守	19 %	47 %
归属	25 %	46 %
协作者	74 %	44 %
挑剔	17 %	41 %
距离感	14 %	36 %
被动	8 %	29 %
<b>概括性维度</b>		
成就	93 %	71 %
系统意识	94 %	71 %
自我觉察	92 %	64 %
本真性	89 %	62 %
相处能力	89 %	62 %
控制	27 %	60 %
防卫	14 %	41 %
顺从	10 %	38 %
<b>概括性尺度</b>		
创造性-反应性对比度	99 %	66 %
关系-任务平衡度	46 %	19 %

## 按现实与理想差距排序

Cbeyond Leadership Team	实际百分位数	理想百分位数	实际与理想百分位数差距
<b>维度</b>			
持续性产出	47 %	94 %	47
参与	44 %	89 %	44
辅导与培养	50 %	88 %	38
人际交往智慧	55 %	92 %	37
培养团队合作	51 %	89 %	37
勇敢真实	51 %	85 %	34
关爱	49 %	82 %	32
沉着	66 %	89 %	22
使命与愿景	71 %	92 %	20
无私的领导者	61 %	81 %	19
系统思考者	72 %	91 %	18
正直	68 %	87 %	18
平衡	68 %	86 %	17
学习者	74 %	89 %	15
决断力	78 %	92 %	14
战略关注	79 %	91 %	12
关心社会	72 %	84 %	12
协作者	61 %	74 %	12
顾客导向	80 %	87 %	7
取得成果	86 %	87 %	1
工作狂	63 %	61 %	-2
保守	29 %	19 %	-9
野心	64 %	55 %	-9
归属	38 %	25 %	-12
被动	22 %	8 %	-13
取悦	53 %	38 %	-14
完美	73 %	57 %	-15
距离感	34 %	14 %	-19
傲慢	49 %	21 %	-28
挑剔	56 %	17 %	-39
专制	61 %	18 %	-43
<b>概括性维度</b>			
相处能力	52 %	89 %	37
本真性	63 %	89 %	25
系统意识	72 %	94 %	22
自我觉察	72 %	92 %	19
成就	81 %	93 %	12
顺从	26 %	10 %	-15
防卫	46 %	14 %	-31
控制	66 %	27 %	-38
<b>概括性尺度</b>			
创造性-反应性对比度	71 %	99 %	28
关系-任务平衡度	29 %	46 %	16



## 领导力文化调查

Cbeyond Leadership  
Team Direct Reports  
Sales

LEADERSHIP  
CIRCLE

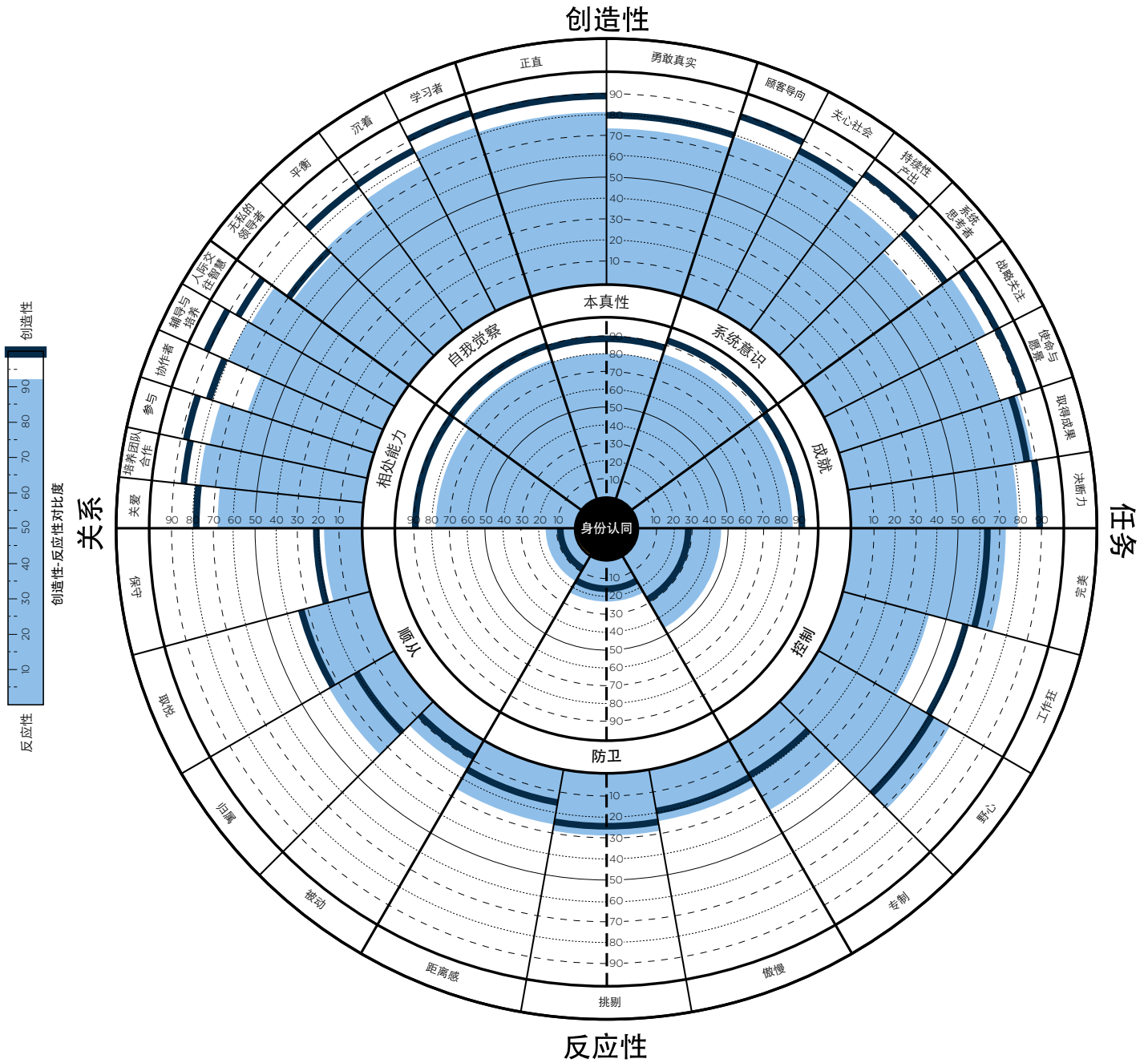
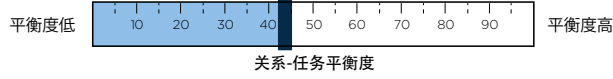
### 百分位数：

所有分数都以我们的标准基础为参照以百分位数显示。  
高分是超过第67百分位数的分数。  
低分是低于第33百分位数的分数。

■ 想要的文化  
■ 实际文化

© The Leadership Circle® | All Rights Reserved

笔记



## COLLECTIVE LEADERSHIP ASSESSMENT

### Cbeyond Leadership Team Direct Reports Sales

- 理想领导力
- 实际领导力

百分位数:

高: 百分位数67到百分位数100是高分。

中: 百分位数33到百分位数67是中等分数。

低: 百分位数33或以下是低分。



## 按实际排序

Cbeyond Leadership Team Direct Reports Sales	实际百分位数	理想百分位数
<b>维度</b>		
取得成果	88 %	87 %
使命与愿景	86 %	90 %
辅导与培养	84 %	90 %
战略关注	83 %	88 %
正直	83 %	88 %
培养团队合作	82 %	88 %
决断力	81 %	91 %
关心社会	81 %	80 %
沉着	81 %	90 %
完美	80 %	78 %
持续性产出	80 %	91 %
勇敢真实	77 %	86 %
学习者	77 %	87 %
顾客导向	75 %	78 %
人际交往智慧	75 %	89 %
参与	74 %	85 %
野心	73 %	77 %
系统思考者	72 %	85 %
无私的领导者	71 %	68 %
关爱	71 %	74 %
平衡	65 %	86 %
工作狂	55 %	57 %
协作者	55 %	72 %
专制	41 %	35 %
傲慢	39 %	35 %
取悦	37 %	33 %
挑剔	30 %	23 %
归属	27 %	24 %
距离感	27 %	18 %
保守	19 %	23 %
被动	13 %	9 %
<b>概括性维度</b>		
成就	87 %	92 %
系统意识	83 %	90 %
本真性	83 %	89 %
自我觉察	78 %	89 %
相处能力	78 %	87 %
控制	52 %	49 %
防卫	29 %	22 %
顺从	13 %	10 %
<b>概括性尺度</b>		
创造性-反应性对比度	93 %	98 %
关系-任务平衡度	44 %	44 %

## 按理想排序

Cbeyond Leadership Team Direct Reports Sales	实际百分位数	理想百分位数
<b>维度</b>		
决断力	81 %	91 %
持续性产出	80 %	91 %
使命与愿景	86 %	90 %
沉着	81 %	90 %
辅导与培养	84 %	90 %
人际交往智慧	75 %	89 %
战略关注	83 %	88 %
正直	83 %	88 %
培养团队合作	82 %	88 %
取得成果	88 %	87 %
学习者	77 %	87 %
勇敢真实	77 %	86 %
平衡	65 %	86 %
系统思考者	72 %	85 %
参与	74 %	85 %
关心社会	81 %	80 %
完美	80 %	78 %
顾客导向	75 %	78 %
野心	73 %	77 %
关爱	71 %	74 %
协作者	55 %	72 %
无私的领导者	71 %	68 %
工作狂	55 %	57 %
傲慢	39 %	35 %
专制	41 %	35 %
取悦	37 %	33 %
归属	27 %	24 %
保守	19 %	23 %
挑剔	30 %	23 %
距离感	27 %	18 %
被动	13 %	9 %
<b>概括性维度</b>		
成就	87 %	92 %
系统意识	83 %	90 %
本真性	83 %	89 %
自我觉察	78 %	89 %
相处能力	78 %	87 %
控制	52 %	49 %
防卫	29 %	22 %
顺从	13 %	10 %
<b>概括性尺度</b>		
创造性-反应性对比度	93 %	98 %
关系-任务平衡度	44 %	44 %



## 按实际理想与数据库理想分数对比百分位数排序

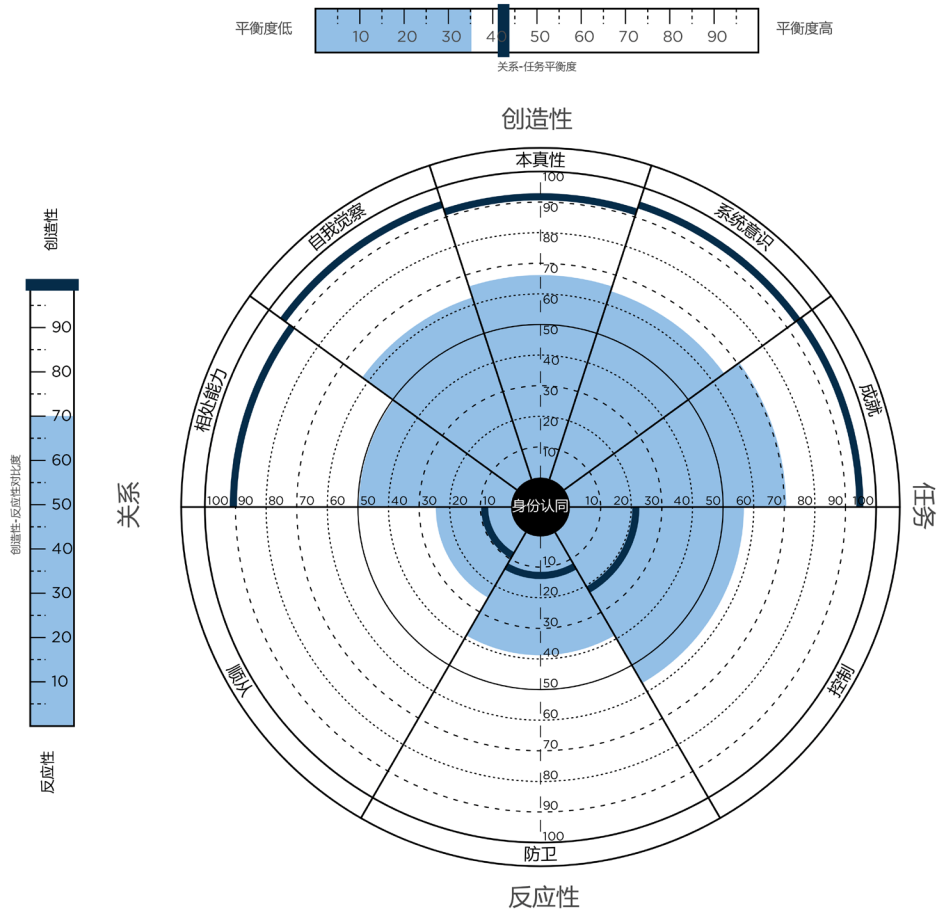
Cbeyond Leadership Team Direct Reports Sales	理想百分位数	理想分数与数据库理想分数比较下的百分位数
<b>维度</b>		
野心	77 %	84 %
完美	78 %	83 %
取得成果	87 %	72 %
工作狂	57 %	71 %
专制	35 %	71 %
沉着	90 %	71 %
傲慢	35 %	69 %
辅导与培养	90 %	68 %
使命与愿景	90 %	65 %
正直	88 %	65 %
决断力	91 %	64 %
人际交往智慧	89 %	60 %
培养团队合作	88 %	60 %
战略关注	88 %	59 %
持续性产出	91 %	59 %
顾客导向	78 %	58 %
参与	85 %	58 %
勇敢真实	86 %	57 %
学习者	87 %	57 %
取悦	33 %	55 %
系统思考者	85 %	54 %
保守	23 %	53 %
关心社会	80 %	53 %
平衡	86 %	53 %
挑剔	23 %	52 %
关爱	74 %	47 %
无私的领导者	68 %	45 %
归属	24 %	44 %
距离感	18 %	43 %
协作者	72 %	42 %
被动	9 %	30 %
<b>概括性维度</b>		
控制	49 %	80 %
成就	92 %	66 %
本真性	89 %	63 %
系统意识	90 %	57 %
自我觉察	89 %	57 %
相处能力	87 %	56 %
防卫	22 %	54 %
顺从	10 %	37 %
<b>概括性尺度</b>		
创造性-反应性对比度	98 %	43 %
关系-任务平衡度	44 %	16 %

## 按现实与理想差距排序

Cbeyond Leadership Team Direct Reports Sales	实际百分位数	理想百分位数	实际与理想百分位数差距
<b>维度</b>			
平衡	65 %	86 %	20
协作者	55 %	72 %	17
人际交往智慧	75 %	89 %	13
系统思考者	72 %	85 %	12
持续性产出	80 %	91 %	11
参与	74 %	85 %	11
决断力	81 %	91 %	10
学习者	77 %	87 %	9
沉着	81 %	90 %	9
勇敢真实	77 %	86 %	8
辅导与培养	84 %	90 %	6
培养团队合作	82 %	88 %	5
保守	19 %	23 %	4
野心	73 %	77 %	4
战略关注	83 %	88 %	4
使命与愿景	86 %	90 %	4
正直	83 %	88 %	4
工作狂	55 %	57 %	2
顾客导向	75 %	78 %	2
关爱	71 %	74 %	2
取得成果	88 %	87 %	0
关心社会	81 %	80 %	0
完美	80 %	78 %	-2
无私的领导者	71 %	68 %	-2
取悦	37 %	33 %	-3
被动	13 %	9 %	-3
归属	27 %	24 %	-3
傲慢	39 %	35 %	-4
专制	41 %	35 %	-5
挑剔	30 %	23 %	-7
距离感	27 %	18 %	-9
<b>概括性维度</b>			
自我觉察	78 %	89 %	11
相处能力	78 %	87 %	9
系统意识	83 %	90 %	7
本真性	83 %	89 %	6
成就	87 %	92 %	4
控制	52 %	49 %	-2
顺从	13 %	10 %	-3
防卫	29 %	22 %	-7
<b>概括性尺度</b>			
创造性-反应性对比度	93 %	98 %	5
关系-任务平衡度	44 %	44 %	0



# CBeyond 公司案例: DIRECT REPORTS OPERATIONS GRAPH



## 领导力文化调查

Cbeyond Leadership  
Team Direct Reports  
Operations

LEADERSHIP  
CIRCLE

百分位数：

所有分数都以我们的标准基础为参照以百分位数显示。  
高分是超过第67百分位数的分数。  
低分是低于第33百分位数的分数。

想要的文化

实际文化

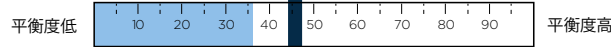
© The Leadership Circle® | All Rights Reserved

笔记



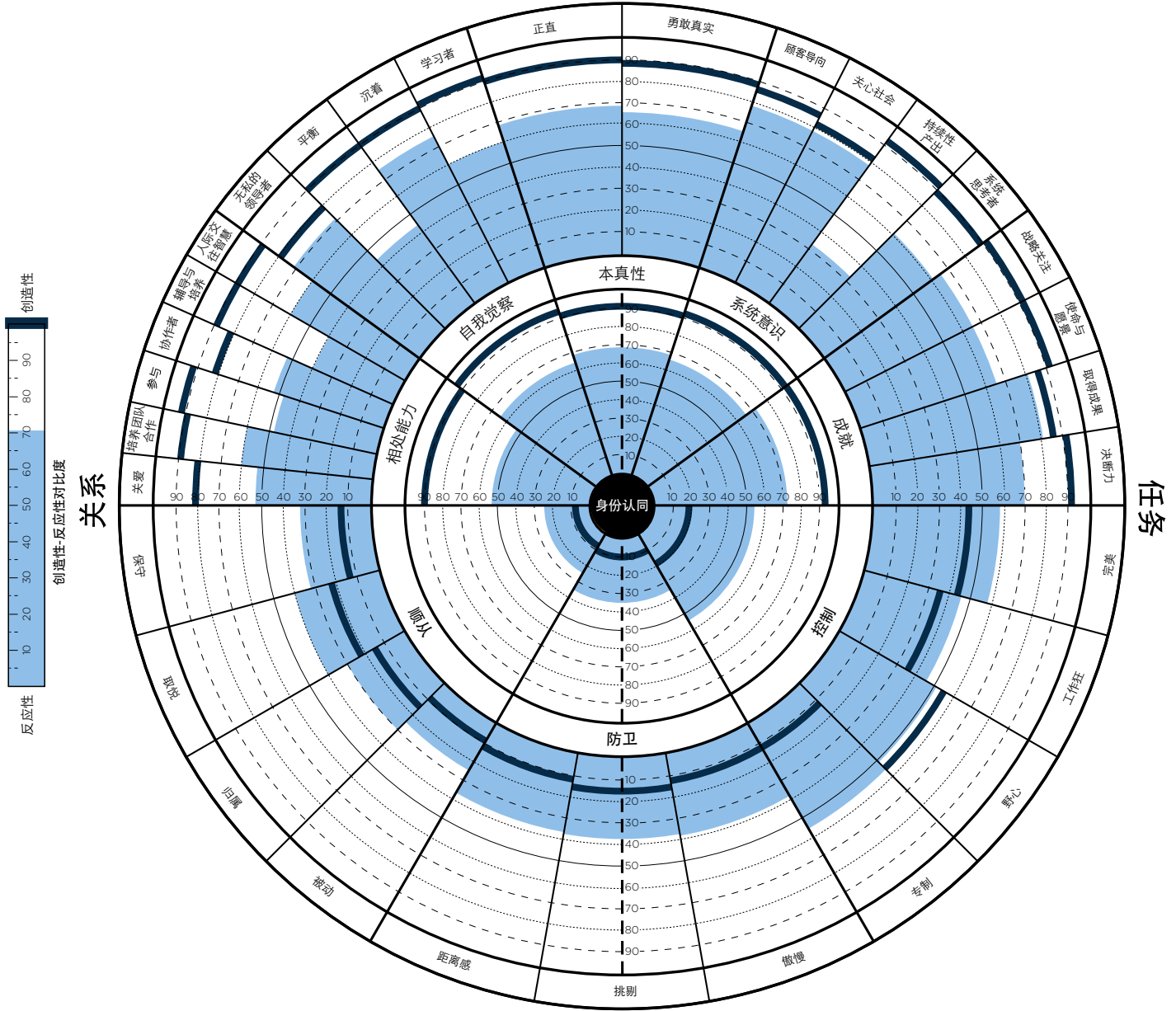


# CBeyond 公司案例: DIRECT REPORTS OPERATIONS GRAPH



关系-任务平衡度

### 创造性



### 反应性

## COLLECTIVE LEADERSHIP ASSESSMENT

### Cbeyond Leadership Team Direct Reports Operations

- 理想领导力
- 实际领导力

百分位数:

- 高: 百分位数67到百分位数100是高分。
- 中: 百分位数33到百分位数67是中等分数。
- 低: 百分位数33或以下是低分。



## 按实际排序

CBeyond Leadership Team Direct Reports Operations	实际百分位数	理想百分位数
<b>维度</b>		
取得成果	82 %	88 %
顾客导向	77 %	86 %
关心社会	76 %	80 %
沉着	75 %	90 %
无私的领导者	70 %	79 %
决断力	69 %	92 %
正直	66 %	89 %
使命与愿景	63 %	92 %
战略关注	62 %	92 %
勇敢真实	62 %	87 %
系统思考者	61 %	89 %
完美	60 %	47 %
人际交往智慧	59 %	89 %
专制	58 %	14 %
学习者	58 %	92 %
培养团队合作	57 %	88 %
野心	53 %	57 %
协作者	49 %	80 %
关爱	48 %	79 %
工作狂	47 %	37 %
参与	44 %	92 %
取悦	43 %	26 %
平衡	42 %	89 %
傲慢	41 %	15 %
挑剔	41 %	17 %
距离感	38 %	12 %
辅导与培养	38 %	89 %
保守	33 %	15 %
持续性产出	31 %	93 %
归属	30 %	15 %
被动	25 %	9 %
<b>概括性维度</b>		
成就	71 %	94 %
本真性	66 %	91 %
系统意识	65 %	93 %
自我觉察	62 %	93 %
控制	57 %	20 %
相处能力	50 %	90 %
防卫	39 %	12 %
顺从	25 %	7 %
<b>概括性尺度</b>		
创造性-反应性对比度	70 %	100 %
关系-任务平衡度	35 %	42 %

## 按理想排序

CBeyond Leadership Team Direct Reports Operations	实际百分位数	理想百分位数
<b>维度</b>		
持续性产出	31 %	93 %
战略关注	62 %	92 %
决断力	69 %	92 %
使命与愿景	63 %	92 %
学习者	58 %	92 %
参与	44 %	92 %
沉着	75 %	90 %
系统思考者	61 %	89 %
正直	66 %	89 %
平衡	42 %	89 %
辅导与培养	38 %	89 %
人际交往智慧	59 %	89 %
取得成果	82 %	88 %
培养团队合作	57 %	88 %
勇敢真实	62 %	87 %
顾客导向	77 %	86 %
关心社会	76 %	80 %
协作者	49 %	80 %
无私的领导者	70 %	79 %
关爱	48 %	79 %
野心	53 %	57 %
完美	60 %	47 %
工作狂	47 %	37 %
取悦	43 %	26 %
挑剔	41 %	17 %
保守	33 %	15 %
归属	30 %	15 %
傲慢	41 %	15 %
专制	58 %	14 %
距离感	38 %	12 %
被动	25 %	9 %
<b>概括性维度</b>		
成就	71 %	94 %
系统意识	65 %	93 %
自我觉察	62 %	93 %
本真性	66 %	91 %
相处能力	50 %	90 %
控制	57 %	20 %
防卫	39 %	12 %
顺从	25 %	7 %
<b>概括性尺度</b>		
创造性-反应性对比度	70 %	100 %
关系-任务平衡度	35 %	42 %

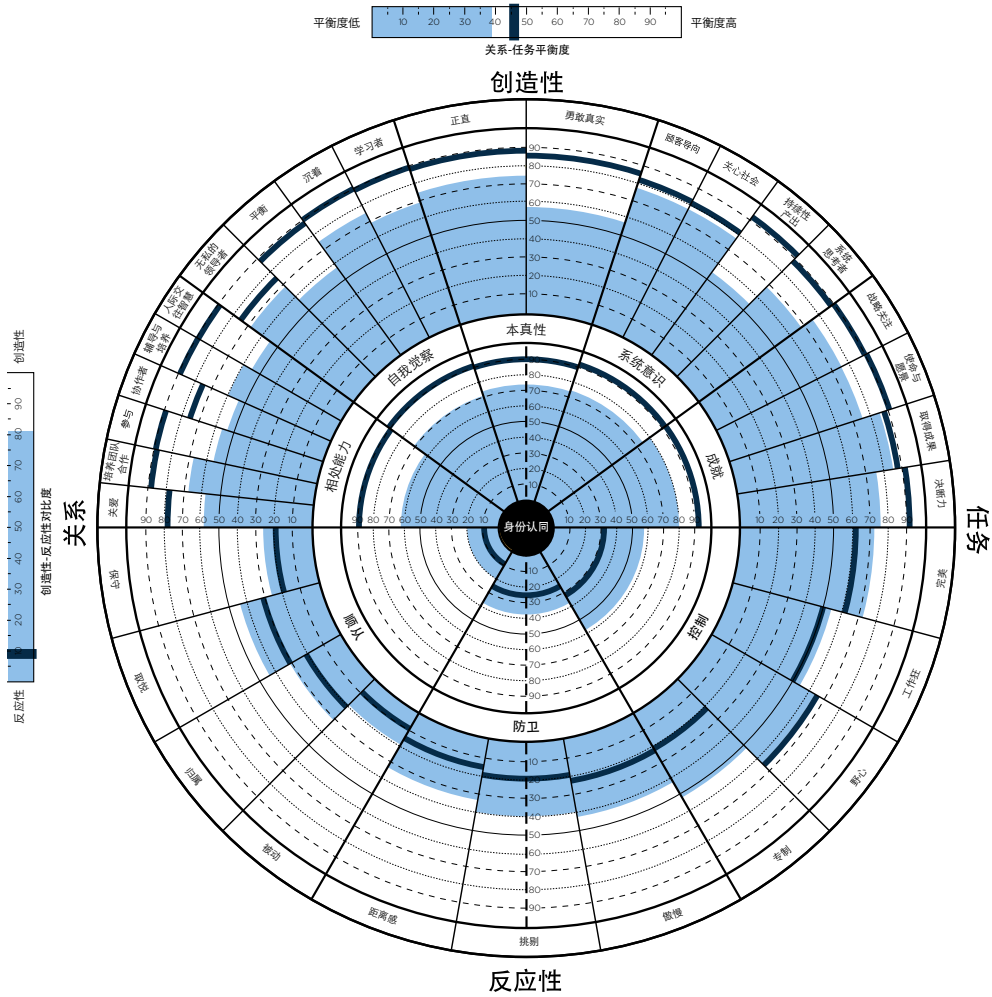


## 按实际理想与数据库理想分数对比百分位数排序

Cbeyond Leadership Team Direct Reports Operations	理想百 分位数	理想分数与数据库理 想分数比较下的百分位 数
<b>维度</b>		
取得成果	88 %	73 %
参与	92 %	73 %
沉着	90 %	71 %
使命与愿景	92 %	70 %
野心	57 %	69 %
战略关注	92 %	69 %
顾客导向	86 %	69 %
学习者	92 %	69 %
决断力	92 %	68 %
正直	89 %	68 %
持续性产出	93 %	66 %
辅导与培养	89 %	63 %
系统思考者	89 %	62 %
勇敢真实	87 %	62 %
培养团队合作	88 %	61 %
平衡	89 %	60 %
人际交往智慧	89 %	60 %
完美	47 %	59 %
无私的领导者	79 %	59 %
工作狂	37 %	54 %
关爱	79 %	54 %
关心社会	80 %	53 %
协作者	80 %	53 %
取悦	26 %	46 %
保守	15 %	41 %
挑剔	17 %	41 %
专制	14 %	41 %
傲慢	15 %	38 %
归属	15 %	33 %
距离感	12 %	33 %
被动	9 %	31 %
<b>概括性维度</b>		
成就	94 %	72 %
本真性	91 %	67 %
自我觉察	93 %	67 %
系统意识	93 %	66 %
相处能力	90 %	62 %
控制	20 %	51 %
防卫	12 %	35 %
顺从	7 %	32 %
<b>概括性尺度</b>		
创造性-反应性对比度	100 %	75 %
关系-任务平衡度	42 %	15 %

## 按现实与理想差距排序

Cbeyond Leadership Team Direct Reports Operations	实际百 分位数	理想百 分位数	实际与理想 百分位数差距
<b>维度</b>			
持续性产出	31 %	93 %	62
辅导与培养	38 %	89 %	50
参与	44 %	92 %	48
平衡	42 %	89 %	46
学习者	58 %	92 %	33
培养团队合作	57 %	88 %	31
协作者	49 %	80 %	30
关爱	48 %	79 %	30
战略关注	62 %	92 %	29
人际交往智慧	59 %	89 %	29
使命与愿景	63 %	92 %	28
系统思考者	61 %	89 %	28
勇敢真实	62 %	87 %	25
决断力	69 %	92 %	22
正直	66 %	89 %	22
沉着	75 %	90 %	14
顾客导向	77 %	86 %	8
无私的领导者	70 %	79 %	8
取得成果	82 %	88 %	5
关心社会	76 %	80 %	4
野心	53 %	57 %	3
工作狂	47 %	37 %	-9
完美	60 %	47 %	-13
被动	25 %	9 %	-15
归属	30 %	15 %	-15
取悦	43 %	26 %	-17
保守	33 %	15 %	-17
挑剔	41 %	17 %	-24
距离感	38 %	12 %	-25
傲慢	41 %	15 %	-26
专制	58 %	14 %	-44
<b>概括性维度</b>			
相处能力	50 %	90 %	39
自我觉察	62 %	93 %	30
系统意识	65 %	93 %	28
本真性	66 %	91 %	24
成就	71 %	94 %	22
顺从	25 %	7 %	-17
防卫	39 %	12 %	-27
控制	57 %	20 %	-36
<b>概括性尺度</b>			
创造性-反应性对比度	70 %	100 %	29
关系-任务平衡度	35 %	42 %	7



## COLLECTIVE LEADERSHIP ASSESSMENT

### Cbeyond - CLA Rollup 2007 (LT+Ops+Sales)

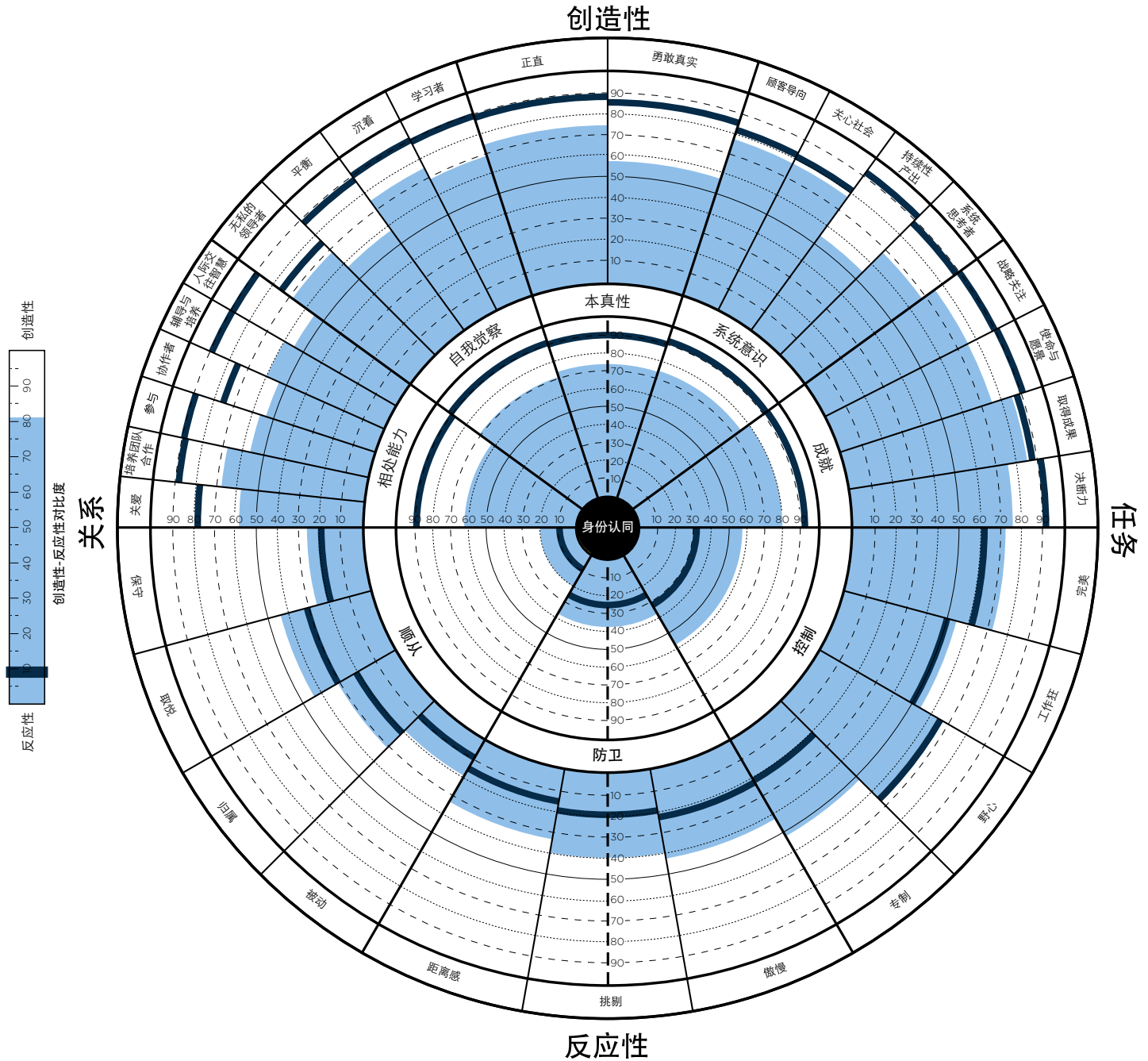
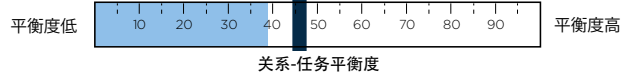
- 理想领导力
- 实际领导力

百分位数:

- 高: 百分位数67到百分位数100是高分。
- 中: 百分位数33到百分位数67是中等分数。
- 低: 百分位数33或以下是低分。

©Leadership Circle® | All Rights Reserved

笔记



## COLLECTIVE LEADERSHIP ASSESSMENT

### Cbeyond - CLA Rollup 2007 (LT+Ops+Sales)

- 理想领导力
- 实际领导力

百分位数:

高: 百分位数67到百分位数100是高分。

中: 百分位数33到百分位数67是中等分数。

低: 百分位数33或以下是低分。



## 按实际排序

Cbeyond - CLA Rollup 2007 (LT+Ops+Sales)	实际百分位数	理想百分位数
<b>维度</b>		
取得成果	85 %	87 %
顾客导向	77 %	83 %
关心社会	77 %	81 %
决断力	76 %	92 %
战略关注	75 %	90 %
使命与愿景	75 %	91 %
沉着	75 %	90 %
正直	74 %	88 %
完美	72 %	62 %
学习者	69 %	89 %
系统思考者	68 %	88 %
无私的领导者	68 %	76 %
培养团队合作	67 %	88 %
勇敢真实	66 %	86 %
人际交往智慧	65 %	89 %
野心	64 %	65 %
辅导与培养	60 %	89 %
平衡	57 %	87 %
关爱	57 %	78 %
参与	56 %	89 %
工作狂	54 %	50 %
持续性产出	54 %	93 %
协作者	54 %	76 %
专制	52 %	22 %
取悦	43 %	31 %
傲慢	42 %	23 %
挑剔	40 %	19 %
距离感	33 %	15 %
归属	31 %	21 %
保守	26 %	19 %
被动	19 %	9 %
<b>概括性维度</b>		
成就	80 %	93 %
系统意识	74 %	92 %
本真性	73 %	90 %
自我觉察	71 %	91 %
相处能力	62 %	89 %
控制	57 %	32 %
防卫	37 %	16 %
顺从	20 %	9 %
<b>概括性尺度</b>		
创造性-反应性对比度	81 %	99 %
关系-任务平衡度	38 %	46 %

## 按理想排序

Cbeyond - CLA Rollup 2007 (LT+Ops+Sales)	实际百分位数	理想百分位数
<b>维度</b>		
持续性产出	54 %	93 %
决断力	76 %	92 %
使命与愿景	75 %	91 %
战略关注	75 %	90 %
沉着	75 %	90 %
学习者	69 %	89 %
参与	56 %	89 %
辅导与培养	60 %	89 %
人际交往智慧	65 %	89 %
系统思考者	68 %	88 %
正直	74 %	88 %
培养团队合作	67 %	88 %
取得成果	85 %	87 %
平衡	57 %	87 %
勇敢真实	66 %	86 %
顾客导向	77 %	83 %
关心社会	77 %	81 %
关爱	57 %	78 %
无私的领导者	68 %	76 %
协作者	54 %	76 %
野心	64 %	65 %
完美	72 %	62 %
工作狂	54 %	50 %
取悦	43 %	31 %
傲慢	42 %	23 %
专制	52 %	22 %
归属	31 %	21 %
保守	26 %	19 %
挑剔	40 %	19 %
距离感	33 %	15 %
被动	19 %	9 %
<b>概括性维度</b>		
成就	80 %	93 %
系统意识	74 %	92 %
自我觉察	71 %	91 %
本真性	73 %	90 %
相处能力	62 %	89 %
控制	57 %	32 %
防卫	37 %	16 %
顺从	20 %	9 %
<b>概括性尺度</b>		
创造性-反应性对比度	81 %	99 %
关系-任务平衡度	38 %	46 %



## 按实际理想与数据库理想分数对比百分位数排序

Cbeyond - CLA Rollup 2007 (LT+Ops+Sales)	理想百分位数	理想分数与数据库理想分数比较下的百分位数
<b>维度</b>		
野心	65 %	75 %
取得成果	87 %	72 %
完美	62 %	71 %
沉着	90 %	70 %
使命与愿景	91 %	69 %
决断力	92 %	67 %
顾客导向	83 %	66 %
正直	88 %	66 %
参与	89 %	66 %
工作狂	50 %	65 %
战略关注	90 %	65 %
辅导与培养	89 %	65 %
持续性产出	93 %	64 %
学习者	89 %	63 %
人际交往智慧	89 %	62 %
培养团队合作	88 %	61 %
系统思考者	88 %	60 %
勇敢真实	86 %	59 %
平衡	87 %	56 %
专制	22 %	55 %
关心社会	81 %	54 %
无私的领导者	76 %	54 %
取悦	31 %	53 %
傲慢	23 %	53 %
关爱	78 %	52 %
保守	19 %	47 %
协作者	76 %	47 %
挑剔	19 %	45 %
归属	21 %	40 %
距离感	15 %	37 %
被动	9 %	30 %
<b>概括性维度</b>		
成就	93 %	69 %
控制	32 %	65 %
系统意识	92 %	64 %
本真性	90 %	64 %
自我觉察	91 %	63 %
相处能力	89 %	60 %
防卫	16 %	44 %
顺从	9 %	35 %
<b>概括性尺度</b>		
创造性-反应性对比度	99 %	60 %
关系-任务平衡度	46 %	19 %

## 按现实与理想差距排序

Cbeyond - CLA Rollup 2007 (LT+Ops+Sales)	实际百分位数	理想百分位数	实际与理想百分位数差距
<b>维度</b>			
持续性产出	54 %	93 %	38
参与	56 %	89 %	32
平衡	57 %	87 %	29
辅导与培养	60 %	89 %	28
人际交往智慧	65 %	89 %	24
协作者	54 %	76 %	21
培养团队合作	67 %	88 %	21
系统思考者	68 %	88 %	20
勇敢真实	66 %	86 %	20
关爱	57 %	78 %	20
学习者	69 %	89 %	19
使命与愿景	75 %	91 %	16
战略关注	75 %	90 %	15
决断力	76 %	92 %	15
正直	74 %	88 %	14
沉着	75 %	90 %	14
无私的领导者	68 %	76 %	7
顾客导向	77 %	83 %	6
关心社会	77 %	81 %	4
取得成果	85 %	87 %	2
野心	64 %	65 %	1
工作狂	54 %	50 %	-3
保守	26 %	19 %	-7
完美	72 %	62 %	-9
被动	19 %	9 %	-10
归属	31 %	21 %	-10
取悦	43 %	31 %	-11
距离感	33 %	15 %	-17
傲慢	42 %	23 %	-19
挑剔	40 %	19 %	-20
专制	52 %	22 %	-30
<b>概括性维度</b>			
相处能力	62 %	89 %	26
自我觉察	71 %	91 %	20
系统意识	74 %	92 %	18
本真性	73 %	90 %	16
成就	80 %	93 %	12
顺从	20 %	9 %	-11
防卫	37 %	16 %	-20
控制	57 %	32 %	-25
<b>概括性尺度</b>			
创造性-反应性对比度	81 %	99 %	17
关系-任务平衡度	38 %	46 %	8



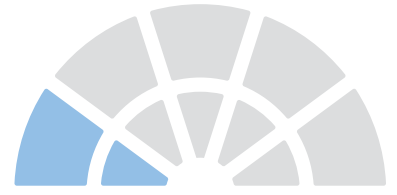
你看到了什么？  
有什么令你好奇？

## 分析

## 笔记



## 集体领导力测评问题



### 测评问题 – 相处能力维度

我认为团队/组织的领导者：

与他人建立深厚的联系。

跟别人建立温暖而且彼此关心的关系。

创造一个环境，以支持员工发挥其所长。

通过自身的领导来鼓励团队协作。

积极让人们参与决策。

把决策权和决断权下放。

为达成共识创造前提。

努力寻找共识。

帮助他人学习、提升和改变。

善于培育人才。

善于调节冲突。

遇到人际关系问题，能主动承担责任。

#### 相处能力维度包括：

**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。

**参与** 衡量领导者有多大程度会让他人参与决策及规划。

**协作者** 衡量领导者有多大程度鼓励并创造促进团队内部以及团队之间互相协作的文化。

**辅导与培养** 衡量你的领导层在助力他人成长方面的能力。具体表现为通过指导和经验传授来培养他人，维系有助于他人成长的关系，以及帮助他人实现个人与职业成长。

**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。

笔记

## 集体领导力测评问题



### 测评问题 – 自我觉察维度

我认为团队/组织的领导者：

直接果断去行动而无需获得认可。

专注做事，而不需给自己邀功。

在工作和个人生活之间保持平衡。

给自己充分的时间自省。

面对压力，也能沉着应对。

能很好地应对压力。

挖掘事件背后更深层次的意义。

从错误中学习。

#### 自我觉察维度包括：

**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** 衡量领导层有多大程度上能够在工作和家庭，行动和反思，工作与休闲之间取得平衡。它也衡量你的组织有多支持他人保持健康的平衡。

**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** 衡量领导者在主动学习方面的愿望强烈程度。这包括个人及职业成长，以及他们有多大程度上在组织内部推动这样一种风气。

笔记

## 集体领导力测评问题



### 测评问题 – 本真性维度

我认为团队/组织的领导者：

领导方式跟自己的价值观是吻合的。

我对自己所拥护的愿景身体力行。

开会时敢于直言。

即便对有争议的问题也直言不讳。

#### 本真性维度包括：

**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。

笔记



### 测评问题 – 系统意识维度

我认为团队/组织的领导者：

- 根据顾客的意见来塑造我们的决策和方向。
- 聆听顾客意见,以促进组织变革。
- 注重公司战略决策对社会带来的长期影响。
- 创造出一种愿景,同时顾及公司和社会福祉。
- 适当分配资源,以免耗尽人员的精力。
- 能够平衡短期绩效与组织的长远健康发展。
- 演化组织形态,直至取得期待的效果。
- 重新设计系统,以使得不同的问题可以同时得到解决。

#### 系统意识维度包括：

**顾客导向** 衡量你的组织在多大程度上将顾客的满意度作为业务重点,以及在多大程度上让顾客参与到组织方向、决策和程序的建立中来。

**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。

**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。

笔记

## 集体领导力测评问题



### 测评问题 – 成就维度

我认为团队/组织的领导者：

指明公司的战略方向, 让公司得以繁盛发展。

提出深思熟虑的战略方向。

清晰讲述一个愿景让组织团结起来。

以愿景启发他人。

在关键事务上足以胜任并且能够取得好成绩。

以十二分热情追求成果。

做决策十分高效。

做决策有效率。

#### 成就维度包括：

**战略关注** 衡量领导者对“做对的事情”的关注程度, 及领导者是否能够建立并且执行良好的战略规划。

**使命与愿景** 衡量领导层有多大程度清晰表述了组织的目的与愿景, 以及他们有多大程度切身推动组织的愿景。

**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。

笔记

## 集体领导力测评问题



### 测评问题 – 控制维度

我认为团队/组织的领导者：

需要把事情做到完美无缺。

凡事都要尽善尽美。

过份严苛地鞭策自己。

过分努力地要把每件事都做到最好。

野心过大。

认为取得胜利才是最重要的。

必须坚持他们自己的一套。

为取得成绩不惜牺牲他人的利益。

#### 控制维度包括：

**完美** 衡量领导者多大程度上会为了完美无缺的结果或者为了符合某种不切实际的标准而鞭策他人。这样一种追求往往是出于要面子或者是害怕失败。鞭策的原因通常是领导者要面子或者是害怕失败。

**工作狂** 衡量领导者过度工作的程度。它主要衡量领导者对“工作狂”的鼓励程度。

**野心** 衡量领导者多大程度上会为了出风头、获取晋升、超越他人而彼此竞争。

**专制** 衡量领导层过于武断、咄咄逼人、施加控制的倾向。它评量领导者在多大程度上为了施展自己的权力而牺牲人员/团队的发展以及高绩效。

笔记

## 集体领导力测评问题



### 测评问题 – 防卫维度

我认为团队/组织的领导者：

傲慢。

自视过高。

伤害他人的感受。

当着别人的面批评他人。

情感疏离。

保持冷淡。

#### 防卫维度包括：

**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** 衡量领导者自我为中心的倾向，及他们是否令他人觉得高傲、自负和自以为是。

**距离感** 衡量领导层多大程度上会通过刻意保持距离感，高高在上或者漠不关心的态度来进行自我防卫。

笔记

## 集体领导力测评问题



### 测评问题 – 顺从维度

我认为团队/组织的领导者：

缺乏热情。

做决策优柔寡断。

过分努力地适应群体。

想尽办法来让他人接受自己。

需要被别人接受。

需要获得别人的认可。

过份保守。

遵循固有的做事方式。

#### 顺从维度包括：

**被动** 衡量领导者遇到超出他们控制范围的情况时，有多大程度会放弃权力，或者转让给其他人。这是一项衡量领导者无力感以及对结果不负责的指标。

**归属** 衡量领导者是否需要谨慎行事、迎合他人以搞好关系、遵守规则和满足当权者的期望。

**取悦** 衡量领导层是否需要寻求他人的支持和赞同才敢于付诸行动或说出心声。衡量领导者有多大程度会为了和谐而牺牲业绩。

**保守** 衡量领导者有多大程度会以保守的方式思考和行动，遵循既定程序以及组织的规则。它衡量领导者对建立和贯彻流程以及规则的依赖程度。

笔记





**COLLECTIVE  
LEADERSHIP  
ASSESSMENT™**

---

**CERTIFICATION**

集体领导力测评  
认证课程  
推动领导者的意识进化

**LEADERSHIP  
CIRCLE®**