

领导力测评报告



李茜茜

2021 年 11 月 23 日

提供该报告的是：

Your Company
123 Main Street
Smithville, MN 54321
612-123-9876
www.yourcompany.com

本
样
本



Your Company
LOGO HERE

WILEY

Work of Leaders 从何而来？本产品是基于一项以分析过去三十年的领导力的调研作为起点、持续了四年的研发成果。在超过 150 个组织的 300 名主题专家的帮助下，我们识别出一套特定的最佳领导力实践。

我们怎样定义领导？Work of Leaders 视领导为一对多的关系，与一对一的管理关系区分开来。

领导力与 DiSC[®] 有何关联？你的 DiSC 类型影响了你对流程中各个步骤的处理方式。DiSC 不意味着你能或不能执行其中任何步骤。它只是告诉你执行各个步骤的不同方面时需要多少精力。

它与其他 DiSC 测评报告有何不同？其他的 DiSC 报告强调理解人与人之间的差异，Work of Leaders 关注的是了解你的倾向如何影响你在具体的领导情境中的有效性。

基本原则

- ▶ Work of Leaders 专注于用于**领导一个团队或组织**的切实步骤。
- ▶ 本报告中的概念与**所有级别的领导者**有关。
- ▶ 你的领导力受到**多种因素**的影响，例如性格、认知能力和成熟度。
- ▶ 所有的 DiSC 类型**都有助于在领导力方面的成功**。
- ▶ 你的报告聚焦于发展基于**最佳实践**的首选行为。
- ▶ 最佳实践是**针对特定情况**的，并且取决于情境的需求。

Work of Leaders：愿景、结盟与执行

Work of Leaders 提供一个简单的三步流程，帮助你思考作为领导者的最基本工作：制定愿景、围绕愿景达成结盟，以及确保愿景的执行。



愿景

领导者的工作包括通过探索、大胆和检验设想为未来制定新的可能性的愿景。

结盟

领导者通过明确、对话和鼓舞达成结盟，使得每个人朝着同一个方向迈进。

执行

最后，领导者通过冲劲、架构和反馈来确保执行，从而充分利用团队中的人才，将愿景变成现实。

本报告如何为你, 李茜茜, 进行个性化打造?

为了让你的 Everything DiSC Work of Leaders® 测评报告充分发挥作用, 你需要理解你的个人图示。

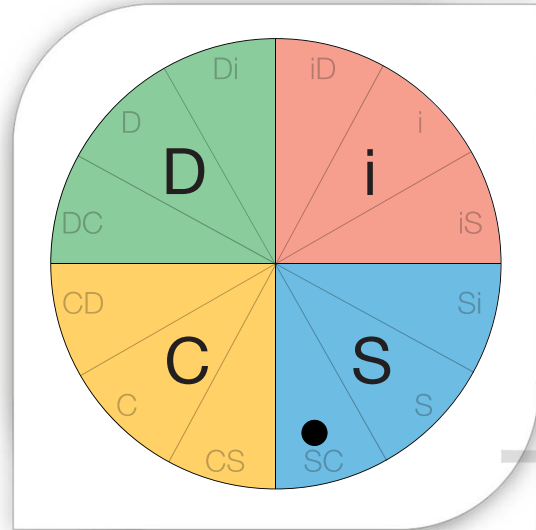
你的圆点

Everything DiSC® 模型是由四种基本类型组成: D、i、S 和 C。每种基本类型被分为三个区域。右图显示了某个人圆点可能所处的 12 个不同区域。

你的 DiSC® 类型: SC

你的圆点位置表明你的 DiSC 类型。

请记住, 每个人都是所有四种基本类型的混合体, 但是大多数人会明显倾向于一种或两种类型。无论你的圆点位于某种类型的中心, 或是两种类型交界的区域, **没有哪个圆点位置优于其他的圆点位置**。所有的 DiSC® 类型都平等且具有各自的重要价值。



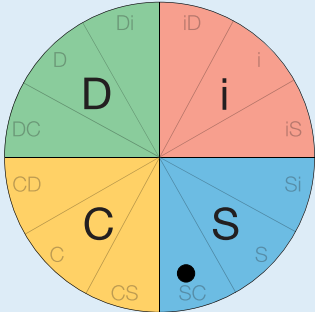
靠近边缘或靠近中心?

圆点与圆圈**边缘的距离**显示一个人对于其 DiSC 类型的特征的自然倾向程度。圆点位置靠近圆圈的边缘, 表明强烈倾向于该类型的特征。圆点位于圆圈的边缘与中心之间, 表明倾向度为中等。而圆点靠近圆圈的中心, 表明倾向度为轻微。位于圆圈中心区域的圆点并不优于位于边缘区域的圆点, 反之亦然。你的圆点靠近圆圈的边缘, 所以你**强烈倾向于**且很可能非常认同与 SC 类型相关的特征。

现在你已经了解了你的个性化 Everything DiSC 图示, 接下来你将进一步了解你的圆点位置说明你的哪些情况。之后你将学习你的个人图示中的阴影区域和优先性, 以及探索它们如何影响你的领导类型。

你的圆点表明

你的 DiSC® 类型是：SC



因为你的类型是 SC，你自然地渴望成为别人眼中沉稳且可靠的领导者。你可能重视和谐和精准，而且在确保结果一致的同时，你会尽力支持周围的人。

你极有可能创造稳定的环境。实际上，这可能是**他人对你的第一印象**。在我们的调查中，大量的被调查对象特别提到 SC 类型的领导者提供的是稳定、体贴入微的领导。即使在局势变得艰难时，你具有自制力的处理方式也有助于维持秩序感。此外，你制定周密的计划，因而可以达成预期的结果并且保持你想要的稳定。你希望第一次就把事情做正确，以免让任何人失望。因此，你作为领导者的责任感可能有时会成为你的负担。

与 SC 类型的领导者一样，你期望高质量，并且能够精准地执行你的计划。如果事情看起来茫无头绪，很有可能你会要求澄清问题或寻求更多的信息。大体上，当任务圆满完成或各方面都如你所愿时，你会感到满意。

根据我们的研究显示，像你这样的领导者在决策之前彻底调查事实方面的得分很高。由于你希望事情平稳进展，你很可能加强对于可能出错的事物的意识。实际上，你可能在看到新想法的积极可能性之前总是先看到负面的后果。你可能花大量时间研究事实并建立自己的逻辑，所以你可以确保事情按照计划持续进展。而且，虽然有时你愿意把握机会，你很可能会提前确定所有风险。

安全感对你来说也很重要。“安全”的环境可以让你摆脱疑惑、焦虑以及令人不快的人际交流。而且因为你不想成为纠纷的起因，你可能更愿意维护和谐氛围，而不是为你所坚信的事物而争论。由于你宁可做些沉闷乏味的事，也不愿卷入混乱的局面，你很可能能够容忍你的工作缺乏变化。然而，这样可能付出很高的代价，因为下属、同事和上司对与你同为 SC 类型的领导者的最常见需求是更主动寻找新机会。

相比其他的 DiSC® 领导类型，SC 类型的领导者在为人谦虚方面的得分最高。从你的自我克制中可以看出你不会傲慢自大。很有可能，你倾向于信任他人，但你可能慢慢地才会敞开心扉。你可能在发言之前先筛选自己的想法，所以你很少发生情绪爆发的情况。另外，你不喜欢加重别人的负担，因此，当碰到费神的事情或当你发现自己处于充满压力的状况下时，你可能依赖于自己解决问题的能力。实际上，当有事情困扰你时，别人可能根本无从知晓。

李茜茜，你作为领导者的**最重要贡献**可能是你愿意提供稳定和架构、有功则赏、保持镇定，以及限制你的个人意识。实际上，这些可能是你最让人欣赏的品质。

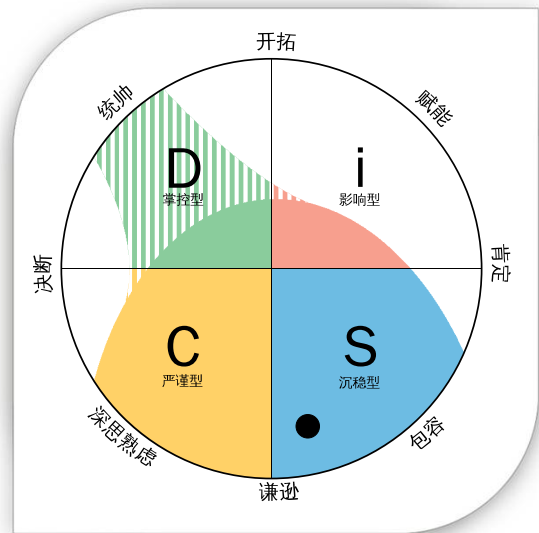
你的 DiSC[®] 优先性和阴影区域

你的阴影区域进一步表明

李茜茜，虽然你的圆点位置和你的 DiSC[®] 类型可以展示关于你的很多信息，但是图示上的**阴影区域**同样重要。

围绕 Everything DiSC 图示的八个词我们称之为**优先性**，或人们投入精力的主要区域。你的阴影区域越靠近某个优先性，表明你越可能将精力集中于该区域。每个人至少有三种优先性，而有的人有四或五种。**有五种优先性并不意味着比有三种优先性更好，反之亦然。**

通常，SC 类型的人的阴影区域触及“谦逊”、“包容”和“深思熟虑”。你的阴影区域延伸至包含“统帅”，这不属于 SC 类型的特征。



什么优先性形成了你的领导体验？

► 谦逊

李茜茜，你所属的 SC 类型的领导者倾向于创建平静、可预测的环境，让人有时间确保可靠的成果。由于你态度谦虚，你可能乐于表扬别人的新主意。另外，由于你专注于兑现你的承诺，人们可能会觉得他们可以依赖你作出公正决策并坚持到底。

► 包容

作为看重外交手腕的领导者，你往往真诚且有耐心。其他人很可能视你为愿意花时间理解他们忧虑的很好的倾听者。事实上，你可能常常促进对话，让人感觉他们也是决策过程的一份子。而且，当别人对你的计划提出修改建议时，你愿意接受他们的意见。

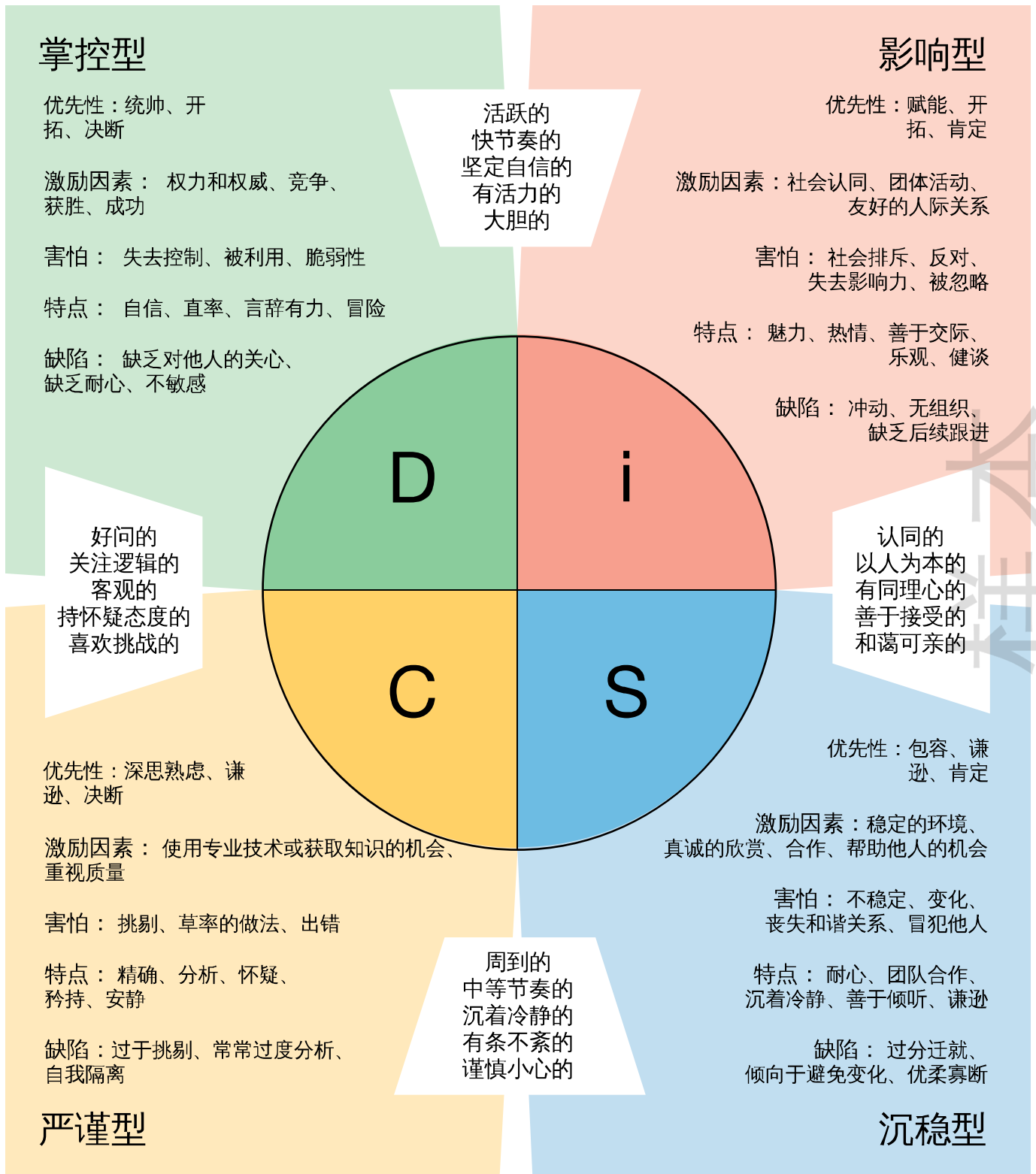
► 深思熟虑

你所属的 SC 类型的领导者倾向于对不确定性感到不适，因此他们喜欢运用逻辑支持他们的决定。由于你想要维持稳定感，你很可能在清楚地沟通你的行动方案之前先谨慎小心地分析各个选项。你倾向于撇开你自己的情绪而做出客观的决策，而且这样有助于形成重视质量和精准的文化。

► 统帅

另外，你也优先考虑起到统帅作用，这不是你所属类型的典型特征。你很可能有着强烈的达成结果的责任感，而且你可能期待他人和你一样关注业绩。当有人不知所措时，你很可能毫不犹豫地介入并接手。最后，你会清楚地表明你决心要成功。

下图提供了 DiSC® 四种基本类型的简要描述。

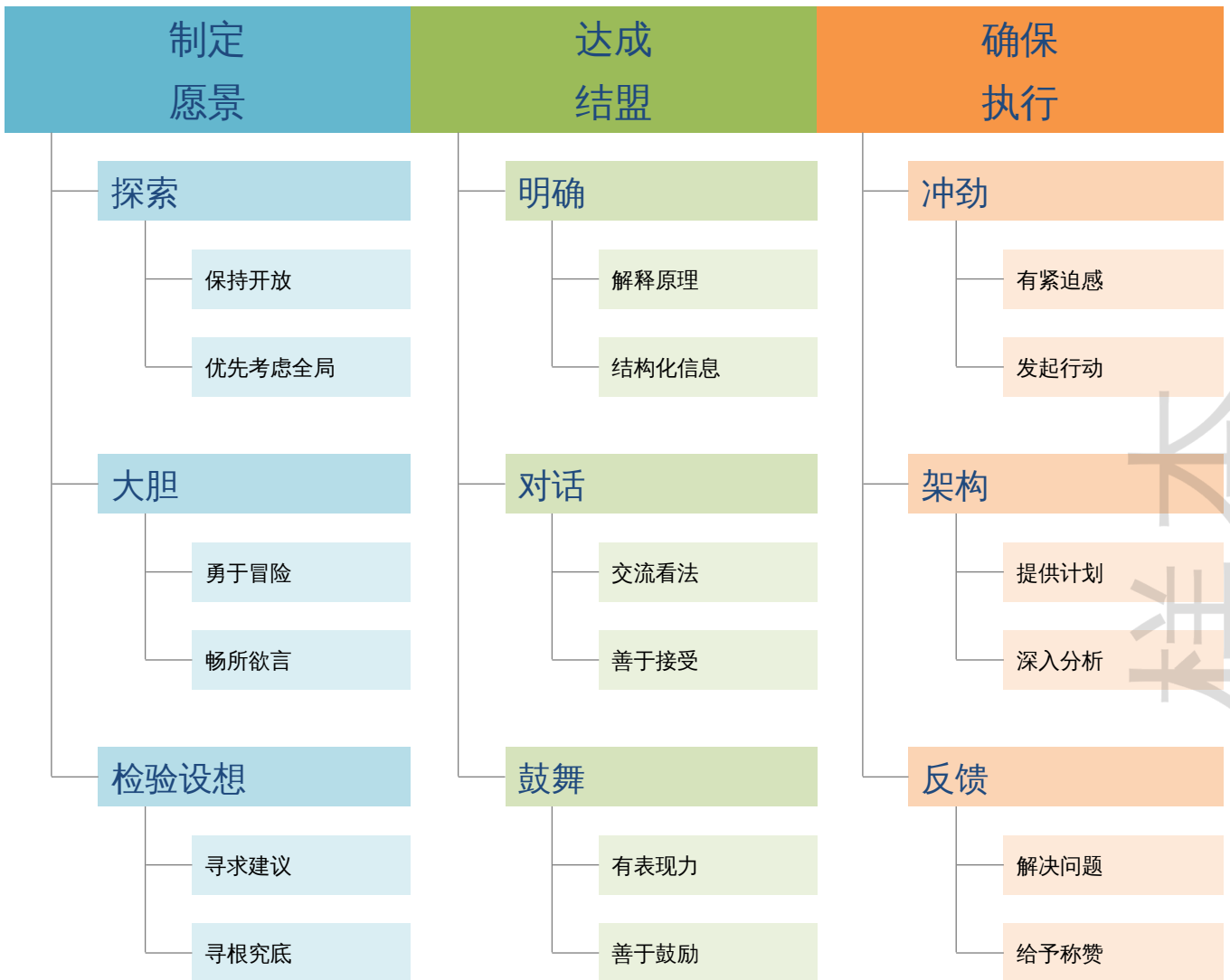


流程如何运作

— 三个步骤：愿景、结盟与执行

— 每个步骤的三个驱动因子（例如，探索、大胆、检验设想）

— 每个驱动因子的两条行为延续线（例如，保持开放、优先考虑全局）



我们所说的“愿景”是什么意思？

组织或团队设想中的未来景象

对于任何层级的领导工作而言，愿景是指**设想的景象 – 未来的状态**，在其中，组织或团队创造无可非议的价值，以无可比拟的方式服务客户，或者重塑其经营方式。

一个精心制定的愿景比一个典型的目标范围更广。例如，目标可以是：“今年产品销售额达到 2000 万。”

然而，愿景是：“成为产品的世界领先者，同时保持业内最高的安全标准。”

“愿景”、“使命”、“目标”和“价值”等术语有时可以互换使用。在本报告中，我们将我们的讨论聚焦于“愿景”这一术语。

愿景至关重要，因为：

- 它**详细阐述设想**。
- 它为组织、团队和个人**提供目的**。
- 它**驱动**特定目标的发展。
- 它**凝聚人心**。



所有级别的领导者都帮助制定愿景

在理想情况下，制定愿景是一个结合所有级别领导者贡献的**共享过程**。尽管愿景可能看似由一个人提出，但通常是一大群人持续努力的结果。

尽管 CEO 可能负责制定总体愿景，但是组织内的每一位领导者都需要为其团队确定一个支持愿景。

例如，CEO 的愿景可能是“我们将在五年内从国内的行业领先者发展成为国际领先者。”

客服经理则可能有下面的支持愿景：“我们将在在接下来的三年内提供六种主要语言的 24 小时支持。”

现在，让我们来——看看愿景的三个**驱动因子**：**探索**、**大胆**和**检验设想**。



尽管伟大的愿景常常听起来非常简单，但它的制定通常需要投入大量的努力。它需要着眼全局进行思考，并且抵制住过快选择“正确”想法的诱惑。

- 领导者需要有意识地探索新的方向。
- 暂缓判断和考虑多种想法可能大有裨益。
- 探索需要给自己时间权衡各种选项。

保持开放 & 优先考虑全局

当我们谈论通过探索驱动愿景时，我们可以看看下图所示的两条重要的**行为延续线**。首先，有些领导者倾向于保持开放，而其他领导者想要快速敲定。而且，有些领导者会优先考虑全局，而其他领导者优先考虑细节。**就探索而言**，这些延续线右边的行为是最佳领导力实践。任何朝向保持开放和优先考虑全局的行动都将有助于探索愿景。

快速敲定



保持开放

李茜茜，你很可能喜欢保持开放且不拘泥于固定结构。这会给领导工作带来一些挑战，但是，当涉及制定愿景时，你避免过快确定一个想法的倾向真的^有好处。你不必非要充分了解一个想法能如何执行后才去探索和欣赏它。相反，你持续创建概念，并在进行过程中获得对于后勤保障的理解。由于你不急于敲定，你不太可能选定一个不太理想的解决方法，这种探索的意愿经常会引导出坚实的愿景。

优先考虑细节



优先考虑全局

你处于优先考虑细节与优先考虑全局之间的中间值区域，所以，你很可能可以从容地在两者之间取得良好平衡。然而，探索的过程需要概念性的全局思考的高度。这要求接受关于各个部分可能如何结合在一起、或关于可能影响你未来计划的模式和趋势的推测。你可能不得不努力抵御诱惑以防止陷入真实且实际的具体细节中，因为这会让你在过时的假设或做法妨碍你的团队或组织时识别不出来。



制定大胆的愿景意味着领导者愿意为了支持大胆的新方向而承担风险。伟大的领导者会扩张可能性的边界，并且挑战他人以超越期望。

- 领导者不冒险就无法产生巨大的影响。
- 人们期望领导者提供令人信服且令人振奋的愿景。
- 每一个伟大的成就都是从大胆的想法开始。

勇于冒险 & 畅所欲言

当我们探讨大胆驱动愿景时，我们可以看看下图所示的两条重要**行为延续线**。首先，有些领导者倾向于冒险，而其他领导者比较谨慎。而且，有些领导者不怕就他们的大胆想法畅所欲言，而其他领导者往往欲言又止。**就大胆而言**，这些延续线右边的行为是最佳领导力实践。任何朝向勇于冒险和畅所欲言的行动都将在制定大胆愿景时大有裨益。

谨慎



勇于冒险

李茜茜，你通常会为你领导的人创建稳定、安全的环境。因为你想要避免任何重大错误，你很可能会避免产生太多风险的冒险愿景，喜欢在决策之前掌握尽可能多的信息。这种谨慎处事方式的弊端在于你可能会限制你的团队的增长潜力。如果你不抓住机会，你的团队可能难以保持竞争力。

欲言又止



畅所欲言

你处于欲言又止和畅所欲言之间的中间值区域。尽管你可能愿意介绍那些相当大胆的想法，但你可能不太倾向于分享可能让你的可信度陷入险境的想法。如果你有可能会引起负面的关注，你可能会避免畅所欲言。作为领导者，当你认为大胆的想法可以促成更有力量的愿景时，你需要愿意为这些想法发声来吸引别人对你的关注。

愿景 >> 检验设想



制定愿景需要探索和大胆，但证实愿景也至关重要。领导者可以通过多种方式检验他们的设想，包括寻求他人的建议和进行更多的正式研究。

- 领导者需要超越自己的思维来检验设想。
- 在制定一个愿景时，识别出障碍很重要。
- 请考虑各种方法来检查你的假设。

寻求建议 & 寻根究底

当我们探讨通过检验设想来驱动愿景时，我们可以看看下图所示的两条重要的**行为延续线**。首先，有些领导者倾向于寻求建议，而其他领导者喜欢独自决定。而且，有些领导者专注于寻根究底，而其他领导者更愿意向前推进。**就检验设想而言**，这些延续线右边的行为是最佳领导力实践。任何朝向寻求建议和寻根究底的行动都将在评估愿景时大有帮助。

独自决定 ←—————●————→ 寻求建议

李茜茜，当你面临重要决策时，你有时可能会向你尊重其观点的人咨询。当你感觉特别犹豫不决，或面对你几乎没有专业知识的问题时，你也可能会寻求他人的指导。然而，通常你可能不会将在决策前寻求建议作为常规做法。而结果是，你有时可能会在检验设想的过程中错失理解不同观点的机会。

向前推进 ←—————●————→ 寻根究底

你可能会花时间评估你不完全确定的想法，但你也可能急于继续前进。当事实不是愿景成功的关键因素时，你可能不太倾向于做功课。为了取得更快的进展，你喜欢不停地向前推进。然而，作为领导者，在追逐愿景之前，仔细检查你的设想至关重要。通过审视你的想法和探索可能的影响，你可以提高获得成功结果的可能性。

我们所说的“结盟”是什么意思？

获得组织和你自己团队的认同

结盟是指获得参与实现愿景的每个人对于愿景的认同的行为。结盟确保人们从任务和情感角度都达成一致。

结盟要求持续不断的单向和双向沟通。事实上，愿景的失败，无论发生在何时，相较于愿景本身的力量或执行的效率，常常与未能结盟的关系更大。

一个很普遍的现象是，领导者对待结盟就象是在任务列表上打勾。但实际上，结盟是一个动态的持续发展的过程。它要求领导者持续监控，并根据情况和需求的变化重新结盟。

结盟至关重要，因为：

- 它通过提出有效执行的计划来**奠定基础**。
- 它为问题和担忧**提供讨论的平台**。
- 它将人们**团结起来支持愿景**。
- 它为愿景**营造兴奋感**。



结盟与所有级别的领导者有关

获得并保持结盟是所有级别领导者的重要角色。结盟要求关注向上、向下和横向的沟通。身处某些职位的领导者可能需要花更多的时间和精力来维持在所有级别的结盟。

你所在组织的结盟

许多结构性的和文化性的因素会影响你如何创建和保持结盟。思考这些因素如何影响你所在组织内的结盟。

- 正式沟通相较于非正式沟通
- 面对面与虚拟环境
- 横向和分层组织结构
- 协商互相冲突的利益

现在，让我们来一一看看结盟的三个驱动因子：**明确、对话和鼓舞**。



在沟通愿景时，提供理性的、结构化的信息很重要。对于一些领导者来说，将其想法转化为文字或是不偏离主题会有些困难。但如果人们不理解你的愿景，他们怎么能做出承诺呢？

- 清晰沟通的人会解释想法背后的考量。
- 当人们理解信息时，他们更容易认同。
- 考虑将信息从头到尾地彻底想清楚。

解释原理 & 结构化信息

当我们探讨以明确来驱动结盟时，我们可以看看下图所示的两条重要**行为延续线**。首先，有些领导者倾向于解释其中的原理，而其他领导者则会表达其主观感受。而且，有些领导者倾向于提供结构化的信息，而其他领导者倾向于提供即兴信息。**就明确而言**，这些延续线右边的行为是最佳领导力实践。任何朝向解释其中的原理和对你的信息进行结构化处理的行动都将在你需要清楚地获得他人认同时大有裨益。

表达主观感受 ←—————●—————→ 解释原理

李茜茜，你在沟通时很可能采用主观感受和推理相结合的处理方式。这种方式有一些确定的优势。然而，当要让人们达成结盟时，更重要的是要解释愿景的原理。如果你过多地依赖自己的个人经验和见解，可能你不一定总能明确沟通你的想法。作为领导者，你需要向人们提供必要的数据和背景信息，以便他们理解为何愿景符合本团队及所在组织的最大利益。

即兴发言 ←—————●—————→ 结构化发言

你处于提供即兴信息和提供结构化信息之间的中间值区域。为了能够清楚地沟通，领导者需要花时间准备包括所有必要细节同时又锁定要点的信息。你很可能有这个能力，但你可能对即兴发挥也感觉从容。为了在结盟过程中最有效地沟通，在传递信息前要花时间充分梳理和组织你的想法。请提醒自己，人们需要清楚地理解愿景才能认同它。



为了让其他人围绕愿景结盟，一种最简单的方法就是让他们参与到丰富的对话中。当领导者发起双向对话时，它不仅仅会提高认同度，也会给领导者带来宝贵的信息。

- 真正的结盟要求对他人的想法和担忧持开放态度。
- 人们希望有机会提问和分享他们的见解。
- 对话可以帮助领导者识别出可能的问题或脱节的部分。

交流看法 & 善于接受

当我们探讨以对话驱动结盟时，我们可以看看下图所示的两条重要**行为延续线**。首先，有些领导者倾向于交流看法，而其他领导者只呈现信息。而且，有些领导者倾向于接受其他人贡献的想法，而其他领导者倾向于挑战新的想法。**就对话而言**，这些延续线右边的行为是最佳领导力实践。任何朝向交流看法和善于接受的行动都将在营造开放对话的氛围时大有帮助。



李茜茜，你处于呈现信息和让别人参与双向交流之间的中间值区域。虽然有时人们可能会从容地表达意见和提问，但你可能不总是会努力征求他们的意见和反馈。与他人交流看法可能很有挑战性，因为它意味着放弃一些控制和让自己暴露于可能的批评当中。即使有时简单地呈现信息比较恰当，但围绕愿景获得结盟则需要更多参与式的沟通方法。



你倾向于挑战其他人的看法。虽然这样有助于确保你的解决方法符合逻辑，但当你挑剔或轻视他们的看法或担忧时，也会让他们觉得泄气。这可能形成一种的文化，人们害怕分享，即使是被要求时。而且这可能限制对于获得结盟具有重要意义的信息交流。当人们决定畅所欲言时，他们希望知道你会开放地接受他们的看法。



领导者如何让大家为开始新举措而激动？他们会描绘令人兴奋的未来景象并且表达对团队的信心。鼓舞他人的领导者更容易成功获得和维持认同。

- 真正的认同不只是让人装装样子。
- 当你表达出自己的激情时，其他人也会更加坚定。
- 人们需要知道自己的努力如何促成成功。

有表现力 & 善于鼓励

当我们探讨以鼓舞驱动结盟时，我们可以看看下图所示的两条重要**行为延续线**。首先，有些领导者往往很有表现力，而其他领导者比较矜持。而且，有些领导者倾向于鼓励式的沟通，而其他领导者倾向于更就事论事。**就鼓舞而言**，这些延续线右边的行为是最佳领导力实践。任何朝向有表现力和善于鼓励的行动都将在需要鼓舞人们投身愿景时大有帮助。

矜持



有表现力

李茜茜，你倾向于谨慎小心地斟酌自己的言辞，这很可能会帮助你减少口误或被误解的可能性。你或许担心表露情绪可能会损害你的可信度或让你看起来缺乏控制力。然而，当你由衷地感到兴奋时，你的矜持可能也会让人难以发现这点。当需要围绕愿景获得结盟时，你可能需要冒点风险，展露出更多的热情，以帮助人们与你的想法和你对于工作的激情建立起链接。

就事论事



善于鼓励

你很可能认为自己更偏向于现实主义者，而不是乐观主义者。你就事论事的处事方式有时可能会阻碍你描绘出令人鼓舞的未来景象。然而，领导者工作的一部分是鼓舞人们看到他们的努力将产生的好结果。这并非要求你放弃务实的处理方式。相反，它意味着你需要注重强调愿景中真正积极的方面。如果人们无法看到令人信服的未来，他们对工作的参与度很可能会少。

我们所说的“执行”是什么意思？

将设想中的未来景象变成现实

在最基本的层面上，执行使愿景成为现实。领导者必须确保所有条件到位以便每个人都可以做实现愿景所需的工作。

人们经常会认为执行是较低级别的人所做的事情，而领导者坐在办公室中思考的是大事。然而，实际上若无领导者坚定的承诺和支持，就不可能成功执行愿景。

执行至关重要，因为：

- 它推动具体策略的发展。
- 它令愿景切实可行。
- 它给予人们成就感。
- 它实现愿景的承诺。



本
料

执行与所有级别的领导者有关

各个级别领导者的角色在于确保策略和人员就位，使得愿景变成现实。然而，取决于你在组织中的职位，这一角色的某些方面可能看起来不同。

你在执行愿景中的角色

你在组织中的职位会影响你如何参与确保执行。思考以下哪项最能描述你在执行中的角色。

- 经常亲自参与或很少亲自参与
- 倡导资源或提供资源
- 制定策略或遵循策略
- 营造文化或支持文化

现在，让我们来逐个看看执行的三个驱动因子：**冲劲、架构和反馈**。

执行 >> 冲劲



节奏常常是由领导者设定的，所以，当他们太过慢条斯理时，团队可能缺乏实现愿景所需的冲劲。当领导者有紧迫感且积极主动时，就会传递快节奏很重要的信息。

- 当谈到冲劲时，领导者常常要树立榜样。
- 人们倾向于表现出被期待的冲劲水平。
- 如果没有冲劲，项目会陷入停滞并失败。

有紧迫感 & 发起行动

当我们探讨以冲劲驱动执行时，我们可以看看下图所示的两条重要**行为延续线**。首先，有些领导者倾向于有紧迫感，而其他领导者比较慢斯条理。而且，有些领导者倾向于发起行动，而其他领导者更倾向于被动反应。**就冲劲而言**，这些延续线右边的行为是最佳领导力实践。任何朝向有紧迫感和发起行动的行动将有助于创造团队需要的冲劲。

慢条斯理的 ← ● —————→ 有紧迫感的

李茜茜，你采取的是有耐心的、慢条斯理的领导方式，而且你很可能会接受人们以不同的节奏工作。事实上，你甚至可能会避免给别人施压，因为你担心别人会因此感到心烦意乱。请记住，你的团队将按照你设定的期望来表现，而如果你不创造冲劲，人们很可能会变得自满。虽然这样会形成舒适的环境，但它不能确保愿景得以成功执行。当领导者有紧迫感时，人们会找到取得进展的新方法并且产生更好的结果。

被动反应 ← ● —————→ 主动发起

你倾向于集中精力于当前的项目，而可能不记得要查看周围是否有新的工作要完成。当面临新的需求时，你会迎接挑战，但在没人提醒的情况下，你不太可能采取这些措施。如果你觉得自己没有权力主张新的方向，你也许是低估了你自己的领导角色。作为领导者，你有时需要挺身而出，并建议具体的行动方案，从而确保愿景得以执行。



若不设置合适的流程、政策和期望值，团队将低效运转，而且不太可能有效执行愿景。为了创建架构，领导者需要制定周密计划和分析复杂问题。

- 为了富有成效地工作，人们需要清楚预期目标。
- 有效的领导者会回应其团队的架构需求。
- 架构有助于产生可预测的、可靠成果。

提供计划 & 深入分析

当我们探讨以提供架构来驱动执行时，我们可以看看下图所示的两条重要**行为延续线**。首先，有些领导者倾向于做计划，而其他领导者喜欢即兴发挥。而且，有些领导者倾向于深入分析，而其他领导者倾向于遵循他们的第一印象。**就架构而言**，这些延续线右边的行为是最佳领导力实践。任何朝向做计划和深入分析的行动都将对创建良好执行所需的架构大有帮助。

即兴发挥



做计划

李茜茜，因为你处在这条延续线的中间位置，你很可能会看到做计划和提供架构的益处。其实，你可能会在制定基本流程方面做的很好，以帮助人们有效执行愿景。然而，你也很可能可以从容地即兴发挥，而且可能不时地无视计划。因此，虽然你有能力提供规则，你或许没有为你的团队创建足够的架构以便使其效率真正达到最大化。

遵循第一印象



深入分析

你处于遵循你的第一印象和执行深入分析之间的中间值区域。因此，你很可能喜欢全面考虑决策的所有影响，并且倾向于相当从容地对待复杂的问题。然而，由于你不是很善于分析，你可能并不总是足够细致地的检查以发现低效的原因。你可能满足于找出足够好的问题解决方案，而不是探索复杂的潜在问题。



为了确保愿景得以执行，领导者必须提供批判性和积极的反馈。当效率低下显而易见时，领导需要明确指出。而同样重要的是提供适当的称赞和认可，以保持人们的参与度。

- 领导者的反馈帮助人们了解自己的表现。
- 领导者需要愿意正面解决问题。
- 认可贡献可以鼓励主人翁精神和参与度。

解决问题 & 给予称赞

当我们探讨提供反馈以驱动执行时，我们可以看看下图所示的两条重要**行为延续线**。首先，有些领导者倾向于解决问题，而其他领导者喜欢维护和谐。而且，有些领导者倾向给予更多称赞，而其他领导者倾向给予更少称赞。**就反馈而言**，这些延续线右边的行为是最佳领导力实践。任何朝向解决问题和给予更多称赞的行动都将帮助你更有效地提供反馈。

维护和谐



解决问题

李茜茜，虽然你很可能不害怕冲突，但你可能会尽可能避免冲突。如果明显需要明确指出问题或给出建设性的批评，你很可能这么做，但如果需求不是很明显，你可能更愿意任由问题自行解决。当你决定提供困难的反馈时，为了避免不必要的紧张局面，你很可能会运用委婉的外交言辞。作为领导者，你可能需要更主动地讨论问题，以此提高有效性。重要的是要向他人表明问题不能一直不解决。

给予更少称赞



给予更多称赞

虽然你很可能对特别出色的工作给予称赞，但你也许不会特意寻找机会来认可别人。有可能是你从观念上并不反对给予认可，但或许只是你没有把它放在第一位。有时，当比较小的成绩没有得到认可时，你可能错失了提振团队士气的机会。请记住，在执行愿景时，正面强化有助于保持人们充满动力。

发挥你的优势是改善你的领导力效能的重要起点。下面列出了在愿景、结盟与执行过程中关于你的三个最大优势的描述。

愿景 >> 探索 >> 保持开放

快速敲定 ←—————|—————●—————→ 保持开放

在探索新的方向时，你喜欢保持开放的心态，而这确实有利于制定愿景。你不急于提出一个特定的解决方案，而是给自己充足的时间设想多种可能性。这样可以帮助你增加获得突破性构想的几率。由于你在探索过程中保持开放，其他人很可能会欣赏你：

- 倡导真正创新
- 广泛地、有创造性地思考未来
- 在磨练出一个愿景前探索各种各样的构想

愿景 >> 检验设想 >> 寻根究底

向前推进 ←—————|—————●—————→ 寻根究底

在制定愿景时，你倾向于仔细分析和寻根究底。你可能会运用各种方法来检验你的设想，从而帮助你更好地了解你的想法能否取得成功。通过进行正式研究，你增加了制定成功愿景的可能性，而且其他人很可能会欣赏你：

- 充分分析你的想法
- 做足功课以排除可能的障碍
- 很可能制定出可以变成现实的愿景

愿景 >> 探索 >> 优先考虑全局

优先考虑细节 ←—————|—————●—————→ 优先考虑全局

你有能力退一步并查看全局，而不是陷入所有细节当中。你往往拥有广阔的视角，它帮助你认清不同系统和想法之间的关系。你不但能预想出什么是可能的，还擅长发现可能过时或不再有效的做法。你的同事很可能会欣赏你：

- 广泛地思考所有部分如何结合在一起
- 设想某个主意可能如何影响未来
- 在过时的系统限制成功时有所觉察

既然你对自己作为领导者的优势有了更好的了解，现在让我们来仔细研究蕴含着最大改进机会的三条行为延续线。

1. 善于鼓励 2. 勇于冒险 3. 有表现力

结盟 >> 鼓舞 >> 善于鼓励

就事论事



善于鼓励

由于你认为自己更多是就事论事，你可能需要更加重视鼓励，以便提供他人需要的鼓舞。

改进提示

- 鼓励人们专注于工作的前景，而不是挑战。让你的团队知道朝着愿景努力将产生积极的结果。
- 向人们展示你真的关心他们的幸福。倾听他们的顾虑并且知晓对他们而言最重要的事。
- 展示对你的团队的信心。邀请你的团队成员尝试新事物并且明确有力地表达你对他们能力充满信心。

例证

Evelyn 的例子：

随着项目进展，Evelyn 可以看得出她的团队需要提振士气。她把所有人召集起来，强调每个人的特殊贡献。她告诉他们虽然事情看起来很难，但是她相信他们可以完成他们的目标，并且提醒他们最终结果会带来的提升。

Michael 的例子：

Michael 知道他的团队通过观察他的肢体语言可以察觉到他是赞同或还是反对，而这常常会让团队感到泄气，即使那并不是他的本意。为了给予更多鼓励，他特别注意更经常地微笑、点头赞许，并且尽可能用语言表达他的支持。

你能如何调整你的行为而成为更优秀的领导者？

如果你更多做出这样的行为，你的团队和/或组织如何从中受益？

基于你认为最有用的提示写下行动步骤。

愿景 >> 大胆 >> 勇于冒险

谨慎



勇于冒险

由于你认为自己谨慎，你可能需要更多关注勇于冒险以制定出大胆的愿景。

改进提示

- 列出一份清单，对比大胆想法的风险和潜在益处。权衡利弊可能会减轻你对大胆想法的恐惧。
- 给自己压力让自己去构思大胆的概念。尽管你可能踌躇于将冒险的想法付诸行动，但只是接纳这个想法却没有任何危险。
- 找出你最大的恐惧或最想逃避的事情，然后挑战自己面对它。想象一下如果可以摆脱你的顾忌并跨出冒险的一步可能发生什么情况。

例证

Evelyn 的例子：

Evelyn 设想了她的大胆想法在执行中可能碰到的最坏情况。如果失败，她必须重新开始，但她仍然可以依靠之前的系统。由于最好的情况是提升效率而不损害质量，她看到了值得冒险的潜在益处。

Michael 的例子：

Michael 由于害怕错过最后期限，常常不敢做出大胆的举措。为了克服自己的恐惧，Michael 挑选了团队中的几个重要成员来帮助设定有挑战性但可行的时间表。这不仅给了他更多的信心来力推冒险的方向，也让每个人因为应对挑战而感到兴奋。

你能如何调整你的行为而成为更优秀的领导者？

如果你更多做出这样的行为，你的团队和/或组织如何从中受益？

基于你认为最有用的提示写下行动步骤。

结盟 >> 鼓舞 >> 有表现力

矜持



有表现力

由于你认为自己比较矜持，你可能需要变得更有表现力，以便提供他人需要的鼓舞。

改进提示

- 明确指出朝着愿景努力将如何为团队带来积极的成果。在继续下一步之前，着重强调成就并庆祝成果。
- 在你向团队表达自己的想法之前，想想你的感觉，并给它贴个标签。如果你与自己的情绪有了链接，你将更容易详述你对于一个项目或想法的乐观态度。
- 确保你的肢体语言能够补充说明你的感受。人们不太可能会被无动于衷或缺乏活力的样子所鼓舞。

例证

Evelyn 的例子：

Evelyn 并不是个热情的人，所以，她列出她因团队的新方向而激动的理由。她记录愿景的益处并且写下随之出现在脑海中的特殊感觉。于是当她介绍她的构想时，她能够带着真挚的表现力来分享她的乐观态度。

Michael 的例子：

当 Michael 的同事开始热情地谈论他也特别感兴趣的一个构想时，他和她同样兴奋。他不是个天生有表现力的人，但他发现跟随别人的引领会更容易表达他的热情。稍加练习之后，由他自己来做也感觉更从容了。

你能如何调整你的行为而成为更优秀的领导者？

如果你更多做出这样的行为，你的团队和/或组织如何从中受益？

基于你认为最有用的提示写下行动步骤。