



挑战

偏离诱因及基于人格的绩效风险

本报告属于： Sam Poole

身份代号： HC560419

日期： 2021-2-12



简介

领导力预测系列之挑战报告旨在帮助领导者发展能力。报告指出了可能会损害或妨碍你绩效的行为，之后针对如何更有效地领导下属提出一些建议。

领导力是与创建和维系一个高绩效团队息息相关的。那些有碍你团队营造能力的素质，将同样削弱你作为领导者的绩效。

本报告基于Hogan发展调查表（HDS）。本报告所呈现的结果基于全球领导力研究，并且针对专业人才及领导者。

背景

大多数人在受到压力时会表现出一些有损于工作效率的倾向。我们将这些倾向称为“风险因素”。正常情况下，这些特征可能会是你的优势；而当你感到疲倦、有压力、无聊或心烦意乱的时候，这些风险因素可能会妨碍你的有效性，危害你与客户、同事和直接下属的关系。他人可能会意识到你的这些倾向，但不一定会给你反馈。你的上司甚至可能会忽视它们。

本报告分为三部分。第一部分为你的概况总图。第二部分按维度逐个对你的得分进行解释。得分在90% - 100%之间位于高风险区，70% - 89%之间位于中等风险区，40% - 69%之间位于低风险区，0 - 39%之间位于零风险区。第三部分针对你得分位于中等风险和/或高风险区的领域提出发展建议。对于得分位于零风险和低风险区的领域则不作任何建议。

风险因素如何形成？

研究表明，领导者的风险因素是在幼年时期通过学习处理同父母、玩伴、亲属和他人的关系中形成的。由于个人行为方式大都在幼年形成，久而久之已经成为一种习惯，因此你可能对自己惯常的行为方式毫无察觉。



简介

如何使用该报告中的信息？

首先，仔细阅读报告，确定哪些发展建议项目适用于你，并在这些项目上划加号(+)，在你认为不适用的项目上划减号(-)。然后，征求同事、下属乃至家人的反馈意见。与他们讨论你的想法，看看他们的反应。开发新的领导技能的关键要素之一是获得下属、同事和上司的支持。最后，研究报告最后部分的发展建议。这些建议是针对得分位于中等风险或高风险区的那些领域的（也就是得分在70%及以上的领域）。

定义

领导力预测系列之挑战报告的11个维度定义如下：

激动 有关于对人对事过度热情，然后又对他们产生失望情绪。结果：似乎缺乏恒心。

多疑 有关于有较强的社交洞察力，但有些愤世嫉俗且对批评过于敏感。结果：似乎对人缺乏信任。

谨慎 有关于过于担忧被批评。结果：似乎抵触变化，不愿冒险一试。

内敛 有关于对他人的感受漠不关心或毫无察觉。结果：似乎不善于沟通。

消极 有关于独立自主，忽视他人的要求，且当他人一再坚持时容易恼火。结果：显得固执、拖沓、不合作。

自大 有关于高估自身能力和价值。结果：似乎不愿承认错误或吸取教训。

狡猾 有关于富有魅力、喜好冒险，追求刺激。结果：似乎难以信守承诺，不吸取教训。

戏剧化 有关于举止戏剧化、富有魅力、寻求他人关注。结果：似乎过分追求他人关注，不能持久地集中注意力。

幻想 有关于用有趣、不同寻常甚至奇特古怪的方式思考和行事。结果：似乎富有创造力，但可能缺乏判断力。

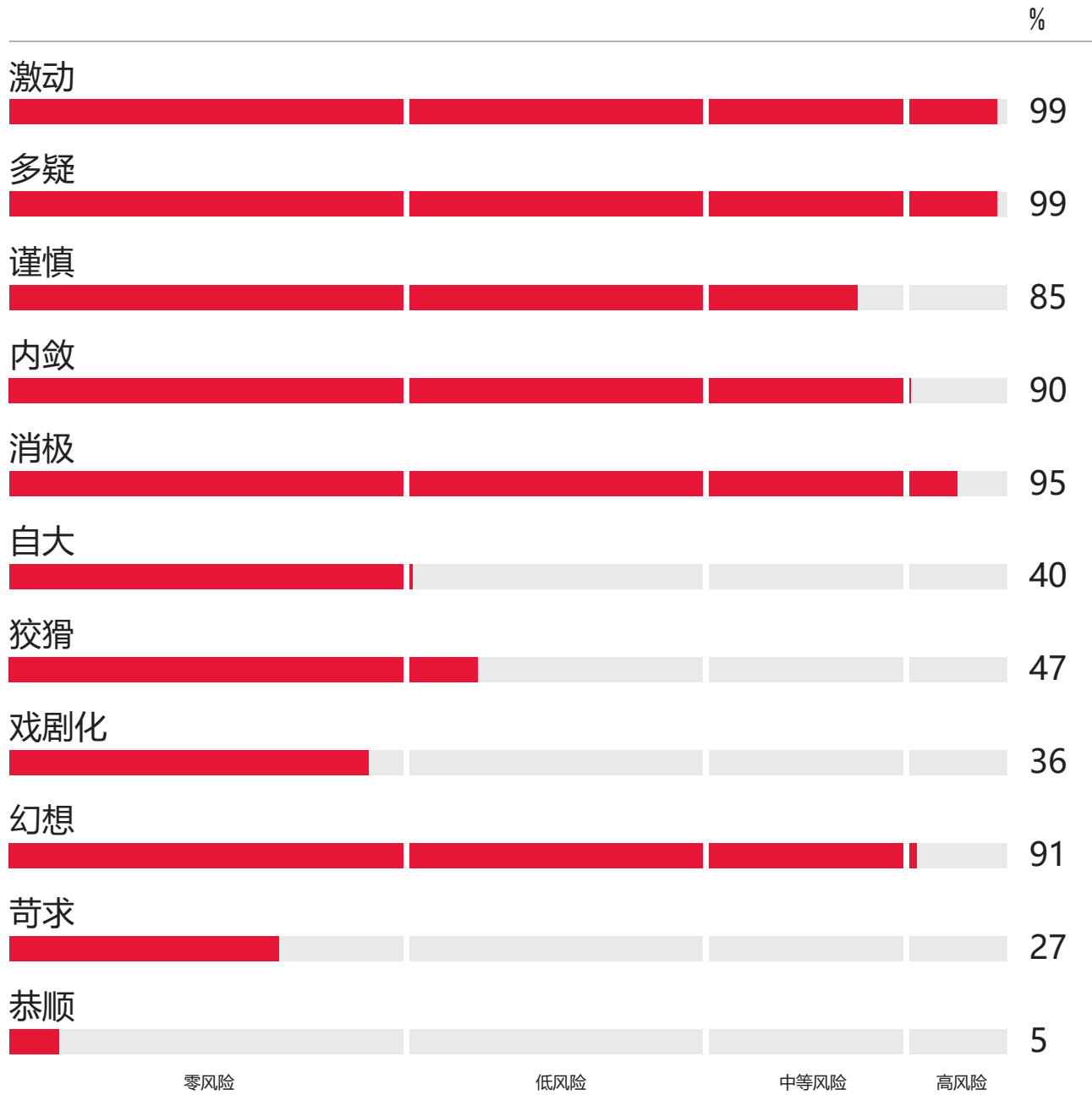
苛求 有关于做事认真尽责、追求完美、难以取悦。结果：倾向于不授权予人。

恭顺 有关于迫切希望讨好他人，不愿采取行动。结果：似乎友善而令人愉悦，但不愿给下属提供支持。



领导力挑战总图

维度





激动

有关于对人对事过度热情，然后又对他们产生失望情绪。



高风险

行为含义

你在本维度上位于高风险区。此类得分的领导者：

- 似乎感情强烈、精力充沛，但易激不稳，有时会爆发
- 遭遇挫折时可能会放弃
- 生气时会大喊大叫
- 对批评反应过度
- 似乎通常能够在他人感到有压力时表现出理解

领导力含义

你对新项目的强烈热情和充沛精力将对组织产生积极的影响。但是，你的情绪外露倾向可能会有损你的威信、你辅导下属的能力以及与你在团队合作上的有效性。你的上司可能会因你对新项目表现出来的热忱而印象深刻，但也会留意到你在项目进展不顺利时表现出来的气馁。你的情绪化可能会让人觉得你难以预测、难以理解。

能力分析

镇定沉着 在压力巨大的情况下，你的同事可能会觉得你难以预测且情绪化。另外，面对意外的要求，你往往会感到不快，并可能会说出一些令你事后追悔莫及的话。因此，当你的同事遇到问题时，他们可能不敢向你提出，因为他们不知道你会作出怎样的反应。

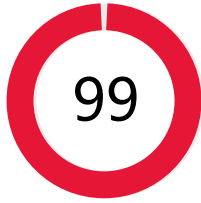
待人公平 当你对项目感到灰心时，你可能会倾向于放弃。这将会使在这些项目上的其他同事们手足无措。

持之以恒 当遭遇挫折、阻力、挑战以及可能出现的失败时，你对他人和项目的热情可能会消退。你可能难以坚持足够长的时间去完成任务。如果情况的确如此，他人可能会觉得你缺乏毅力。



多疑

有关于有较强的社交洞察力，但有些愤世嫉俗且对批评过于敏感。



高风险

行为含义

你在本维度上位于高风险区。此类得分的领导者：

- 对人和政治斗争有较强的洞察力
- 对他人背叛或无礼的迹象相当警觉
- 显得好争辩，容易被得罪
- 总认为别人对自己不好
- 感到委屈时采取报复

领导力含义

你善于洞悉他人的行为动机，能敏锐地体察办公室政治；这些对你的职业发展或许是一笔重要财富。然而，你可能往往将注意力集中在负面因素上；感受到威胁时反应过度；受怠慢时爱争辩；对批评意见也比较介怀。你可能会过多关注办公室政治。这些会妨碍你建立和维护人际关系以及欣赏他人观点的能力。你多疑、好争辩的倾向也可能令他人觉得你难以相处，合作精神不佳。

能力分析

影响和说服他人 你可能显得对他人的行为动机有所怀疑。这样的话，你影响、说服和激励他人采取行动的能力将受到限制。

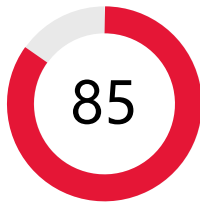
思想开放 你对待新观点采取的反应可能是争辩并指出其无效的原因。这将导致他人对你采取防御态度，令你难以取得他们的一致同意或认可。

客观 你可能会固执地坚持自己的方式，不能够理解、欣赏那些与你不同的观点。



谨慎

有关于过于担忧被批评。



中等风险

行为含义

你在本维度上位于中度风险区。此类得分的领导者：

- 看起来会制定明智的、低风险的决策。
- 往往需要别人的肯定。
- 可能不愿尝试新技术。
- 因他们的过错而耿耿于怀。
- 为他们下属的过错担忧。

领导力含义

由于不喜欢犯错及受人批评，你可能倾向于密切关注下属的工作，以确保他们能正确完成任务。这可能会削弱他们的自信心。你也可能在制定决策时显得迟缓，这恐怕会挫伤那些行动导向型同事的积极性。你不愿冒险，因此不大乐意接受高难度的工作任务。在自己的职业管理上，你也会最大限度地减少犯错的可能。作为一个领导者，你可能在制定公司未来的发展愿景时会持谨慎、保守的态度。

能力分析

果断 你希望制定出优质的决策，因而可能会过多地收集信息，结果导致你不能及时制定决策。

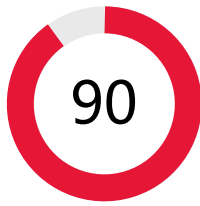
行动导向 你可能倾向于避免在信息尚不齐全时采取行动。这可能会延缓流程，在危急情况下尤其如此。

自信领导他人 你注重制定正确的决策，这是你的长处。然而，他人可能会将你的深思熟虑视为对你自己的能力缺乏信心。



内敛

有关于对他人的感受漠不关心或毫无察觉。



高风险

行为含义

你在本维度上位于高风险区。此类得分的领导者：

- 能够独立制定决策并勇敢面对批评
- 可能会误解社交中的信号
- 显得强硬、独立
- 可能在无意中伤害他人的感情

领导力含义

你看起来是一个坚强的人，能够很好地处理压力和批评。同时，你也可能对他人的感受漠不关心，且更喜欢独立工作。如果事实如此，那么这些倾向可能有损你与人建立关系、缔结联盟的能力。你可能比较强硬且直接，这可能会冒犯过于敏感的人。你的反馈意见可能过于生硬，会令人产生畏惧感。你也可能显得不善交流，以至于难以影响或激励他人。

能力分析

激励他人 你直接且有些生硬的风格可能会妨碍你与他人建立关系。你的保守可能会令下属不快，这将有碍你获取他们的承诺和投入。

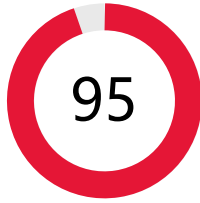
建立关系 你可能不注意自己对他人的影响，这将对你在建立和维护与他人关系的有效性方面产生限制。

容易亲近 在压力较大的情况下，你可能显得孤僻，不愿与人交流。因此，你的下属可能不知道你的需求或期望。



消极

有关于富有魅力，但独立、固执、难以教化。



高风险

行为含义

你在本维度上位于高风险区。此类得分的领导者：

- 交际能力强，给人良好的第一印象
- 表面似乎很合作，但私下觉得受到不公正的待遇
- 私下质疑最高管理层的能力
- 受到打断时会动怒
- 对于他们不喜欢的人，会做事拖沓，拖延项目

领导力含义

作为领导者，你交际能力强，而他人却很难了解你的真实感受。当工作被打断或工作量增加时，你可能会感到恼火，于是开始做事拖沓、拖延任务，往往会抵制那些需投入更多精力的任务。这不利于你与他人建立良好关系和管理下属。你可以为你所喜欢的人提供有效的指导，但可能不太乐意帮助自己不喜欢的人。同样的，对自己喜欢的上司，你愿意接受其建议和反馈，但面对不受自己敬重的领导，你的态度则是沉默地拒绝其对你施加影响。你并非总是喜欢与团队在一起，有时候会不接受他人邀你加入的请求。

能力分析

促进团队协作 在压力下你可能会忽视他人的日程进度表，而仅仅专注于你自己的目标和优先任务。这可能会妨碍你进行有效的团队合作，令他人怀疑你的投入程度。

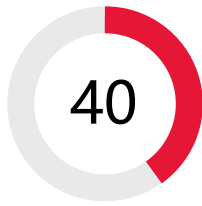
合作及按时完工 尽管你公开表示会完成任务，但如果你觉得该任务与己无关，可能会拖拖拉拉，不能坚持到底。这可能会妨碍你有效地兑现自己的承诺并按时完成任务。

建立信任 当别人就某个问题给你压力的时候，你可能不会说出自己的真实意见或想法。然而他人可能会认为你对此事持支持态度，并相信你会按照需要去执行。



自大

有关于高估自身能力和价值。



低风险

行为含义

你在本维度上位于低风险区。此类得分的领导者：

- 显得对自己的能力很有自信
- 对自己的能力有实事求是的看法
- 有理性的职业目标
- 看起来愿意听取负面的反馈意见

领导力含义

你看起来有一定的自信，会对员工和下属提出合理的要求。你会参与团队任务而不一定强求领导地位。在管理自己职业发展的过程中，你随和的风格可能会令你作出不必要的保留。你可能不会积极宣扬组织的愿景或战略，而更喜欢等待他人向你征求意见。你在该领域不存在领导力发展问题。

能力分析

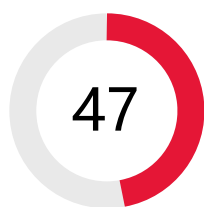
多维视角 尽管你对如何开拓和改进业务颇有想法，但是你可能不会积极主动地将这些想法付诸实施。

个人发展 你会听取反馈意见，并请他人（同事、利益相关者等等）对你的绩效做出评估。这种开放的态度将有助于你的发展。

力求结果 你天生的谦逊可能会令你低估自己的能力，对自己的期望放得过低。

狡猾

有关于富有魅力、喜好冒险，追求刺激。



低风险

行为含义

你在本维度上位于低风险区。此类得分的领导者：

- 显得可靠且自律
- 三思而后行
- 通过适当的渠道进行沟通
- 信守承诺
- 很少冒不必要的风险

领导力含义

你往往会避免冒不必要的风险；他人觉得你值得信赖；这将提高你建设团队和管理下属的能力。你会是一个颇有计划性的良师，并且你能够很好地掌控自己的职业发展，将其中的风险降到最低。你的上司尊重你的判断力，也欣赏你的可靠。你不会挑战极限，往往会制定高质量、低风险的决定。你在该领域不存在领导力发展问题。

能力分析

决策质量 你不会冒不必要的风险；他人可以信赖你制定出的决策能够达到结果的最优化，错误的最少化。

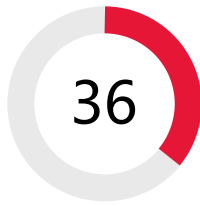
冒险 你不会不经适当的考虑和分析就从事投机项目。同时，你可能也会避免适度的冒险，这可能会使你错过一些提升职业发展的机会。

从经验中学习 你关注自己的行动造成的结果；你会反思先前的经验，并用它们指导今后的决策和行为。在没有任何经验可循的情况下你可能不愿采取行动。



戏剧化

有关于举止戏剧化、富有魅力、寻求他人关注。



零风险

行为含义

你在本维度上位于无风险区。此类得分的领导者：

- 显得安静而自制
- 避免招徕关注
- 往往从事幕后工作
- 不介意让他人担任领导
- 似乎能够对工作持之以恒

领导力含义

你很安静，不喜张扬。你为人谦逊，愿意倾听，这使你能成为值得信赖且颇有威信的管理者。但是，你的下属可能希望你有时行事更加高调一些。你可能不愿意主动给予别人反馈意见和职业建议，而更愿意等待他们向你询问。你能够和各类欣赏你低调风格的上司合作愉快。因为你不愿宣扬自己的成绩，你的职业晋升可能达不到应有的速度。你在该领域不存在领导力发展问题。

能力分析

庆祝成功 你往往不喜欢张扬。但是作为一个领导者，庆祝和宣扬你下属的成就是很重要的。

营造士气 作为一个领导者，你的谦逊可能会令你错失鼓舞和激励你的团队的机会。尽管你可能不需要得到很多认可，但你的下属会期望你对他们个人和他们的成就给予关注。

自我发展 你可能不会为自己或下属积极寻求发展机会。如果缺乏对学习的鼓励和支持，你团队的工作效率将会降低。你需要战略性地思考如何提高自己和下属的技能。



幻想

有关于用有趣、不同寻常甚至奇特古怪的方式思考和行事。



高风险

行为含义

你在本维度上位于高风险区。此类得分的领导者：

- 看起来好玩乐、有创意
- 可能难以理解
- 有着不同寻常、新颖独特的想法
- 会做出令人诧异的决定
- 迅速且经常性地转变关注点

领导力含义

你有声有色，风趣幽默，具备做为领导者的一些显著优势，包括：迅速调整方向的能力，在缺乏明确的行动纲领下工作的能力，以及预见未来发展趋势的能力。尽管你会是个共事起来很有趣的人，但你容易分心，沟通方式也难以预料、与众不同、令人困惑。尽管你在辅导和指点下属方面颇有创意，但是你的建议往往被认为不切实际、天马行空，或与组织文化不一致。你的上司欣赏你的创造力和自发性，觉得你在战略构想和高瞻远瞩方面的本领非常有益。但另一方面，你顽皮嬉闹的性格，独特的沟通方式，以及不同寻常的想法可能会降低你的威信。

能力分析

给予明确的方向 在比较匆忙或受到压力的情况下，你在与他人沟通时容易说出一些你自己理解却令他人摸不着头脑的词语或句子。

创造力 你能够用新颖原创的方式看待事物。但在比较兴奋的时候，你的想法可能往往不切实际且有些过头。

集中精力 有压力的情况下，你可能难以专注于手头的问题。



苛求

有关于做事认真尽责、追求完美、难以取悦。



零风险

行为含义

你在本维度上位于无风险区。此类得分的领导者：

- 看起来不会苛求他人，对于规章制度比较灵活
- 对下属不会管得过细
- 通常会下放工作任务
- 往往比较灵活机动
- 恰当地安排任务的优先顺序

领导力含义

你看起来比较轻松、不苛求他人；你宽容和愿意放权的性格能使你受到下属的喜爱。因为这让他们感到自己受到信任。此外，你对下属的放权能给予他们学习的机会。上司喜欢你的宽容、灵活和大度，但也可能希望你在业务的细节方面更加关注一些。你在该领域不存在领导力发展问题。

能力分析

处理不明确性 即使在别人以达成结果为由给你压力时，你似乎也能保持灵活性和开放心态。

适应性 你似乎能够适应不断变化的环境和不断调整的任务优先顺序。

向下授权 即使受到必须解决问题的巨大压力，你往往也会放权给适当的层级去处理。



恭顺

有关于迫切希望讨好他人，不愿独立行动。



零风险

行为含义

你在本维度上位于无风险区。此类得分的领导者：

- 显得独立自主、自食其力
- 似乎愿意未经许可就采取行动
- 似乎愿意质疑上司
- 信任他们的直接下属
- 为下属挺身而出

领导力含义

你在本项中的得分表明你是一个独立自主、自食其力的人，喜欢独自决策，愿意质疑他人对业务的设想。你与那些欣赏做事主动、行动派和喜欢挑战的上司相处最融洽。尽管你愿意为下属挺身而出，他人可能不一定会觉得你有很好的团队合作精神。在制定战略决策时，你会愿意采取不受欢迎的立场。你在该领域不存在领导力发展问题。

能力分析

面对冲突 你显得不惧冲突，愿意直接面对那些绩效不佳的员工，给其反馈意见。

独立行动 适当的时候，你似乎乐意采取主动，积极行动，挑战他人的设想。

支持下属员工 你似乎愿意为自己的下属出头挑战上司，这一点很重要，因为忠诚是对上对下都适用的。





发展建议

如下发展建议是针对你得分位于中等风险和高风险区的维度所提出的。

激动 - 高风险

- 首先，牢记你的长处——在最佳状态下，你积极活跃、精力充沛、饶有风趣，能够为组织注入活力，指引目标。如果你能学会控制好自己的脾气，不轻易发火，不轻易气馁，调整表达情感的方式，你对他人将更有帮助。
- 第二，认真听取你所信赖的人的反馈意见。在你因为某人或某个项目而感到气馁，开始考虑放弃的时候，听取他人的反馈意见对于帮助你坚持下去将尤为有效。
- 第三，你应该意识到你容易对人对事热情过头。反思你的这种倾向，学着控制一开始过度爆发的热情。这种方式可以减少日后失望气馁的可能性。
- 第四，切记过于情绪化可能会向你的团队传递你本无意表达的信息，影响他们的工作效率和绩效表现。
- 最后，鼓励你自己，坚持执行自己的计划和战略，遇到可能会气馁的情况时要努力撑过艰难阶段。调整你的期望值，不要再去想“我就知道这样行不通”，而是多从这样的角度来看：“现在进展不顺，我需要想一想出现这种情况的原因，下一步应该怎么做才能将事情继续下去？”。你越经常地将解决问题坚持到底，你就越能够为自己树立稳重可靠的声誉。

多疑 - 高风险

- 在最佳状态下，你对人有较强的领悟力和洞察力，深谙组织内部的政治形势。在敏锐发觉他人背后潜藏的意图及分析解决社会交往和政治斗争的问题上，你都会成为思想的源泉。
- 你往往不太相信你的辅导者。你应该暂缓下定论，给你的辅导者一个机会去帮助你。对待那些关心你的人也一样——你需要格外努力去理解并感激他们对你所说的话，以及他们那样说的原因。
- 注意与他人沟通的方式。当你认为自己是在诚恳地表达个人意见的时候，他人可能会觉得你好争辩。要以开放的心态对待他人的观点。
- 你应该努力弱化自己爱挑剔和易下定论的倾向。你可以告诉自己信赖的朋友，自己正在努力试着变得宽容，让他在你表现得过于吹毛求疵、自我防御或敏感多疑时给你提个醒，并且你要确保自己听进去他/她的反馈意见。



发展建议

谨慎 - 中等风险

- 你十分希望将事情做好；他人会欣赏你的这种责任心，他们知道可以信赖你会竭尽全力投身于项目。
- 当觉得自己能力不够或信息不足时，你不喜欢主动参与活动（项目）。这可能使你错失许多宝贵的发展经历；并且长此以往，尽管你犯的错误将会减少，但你的事业发展将达不到应有的速度。
- 你习惯于谨慎地做决定，这有时可能会令你错失机会，也会让别人觉得你不够以行动为导向。你需要付诸意愿去作出尝试。找一位可以信赖的朋友帮你评估新的风险机会的价值。
- 当他人会议上向你征求意见的时候，他们通常是认为你能贡献一些有益意见的。在这种情况下你应该大胆表达自己的真实想法。参加一些培养言谈自信的培训可能会有帮助。

内敛 - 高风险

- 在最佳状态下，你坚决而独立，不会轻易被吓倒，在艰难时期能够临危受命。
- 重要的会议结束之后，与他人核对一下，确保你们获得的信息是相同的。你可以将大家的一致意见作为对行动的指导。
- 你强硬的态度和独立的个性在一些情况下的确很有用，但这也可能阻碍你听取他人的反馈意见。你应当意识到这一点，并格外努力地从朋友的辅导和建议中获益。
- 你往往有些直接、生硬，这可能会影响你在召集他人共同实施自己的设想以及建设团队方面的能力。
- 尽管你可能更喜欢独立工作——压力情况下尤为如此，但你应该每天都走出自己的办公室，与下属进行交流。一开始可能会有些困难，但这是一种向下属表达关心和倾听他们意见的重要方式。



发展建议

消极 - 高风险

- 你独立，交际能力强，能够婉转地说“不”。你对他人无甚要求，只是希望能按照自己的方式，自主完成工作。
- 你比其他人更易发现世间的无能。尽管你可能会觉得他人有些天真幼稚，但你也可以从他们乐观、信任他人的态度中获益。
- 你需要认识到，当他人试图辅导你的时候，你可能会变得急躁易怒。让自己变得更加容易接受朋友和家庭的影响，并乐于去做一点他们要求你做的额外工作。
- 控制你自己对他人作出的承诺的数量，但要确保兑现你所作出的承诺。

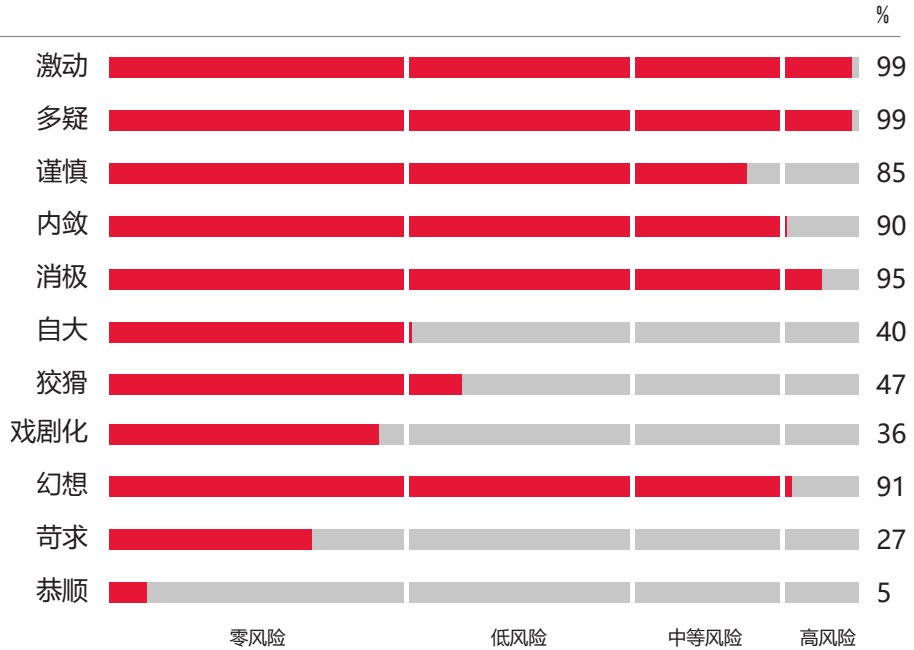
幻想 - 高风险

- 在最佳状态下，你有声有色，颇具远见，启发性强。他人会欣赏你的想象力、远见卓识和创造性思维。
- 你有时候表达意思不够清楚明了，这会导致你的点子被人遗忘，或者无法得到执行。
- 如果你能把重点放在他人最感兴趣的那些点子上，而不仅是自己感兴趣的想法上，你的职业会发展得最好。通过这种方式，你将有更多的想法得以实施。
- 你可能需要和那些并非很有创造力但有较强执行力的人搭档。你需要有人帮助你想法转变为现实，而做到这一点的最好办法就是和那些喜欢你的想法并愿意帮助你实施它们的人合作。





维度



子维度得分

