

常见问题解答

EVERYTHING DiSC WORK OF LEADERS®相关概念

- Everything DiSC Work of Leaders®与DiSC®有何关联?
- Everything DiSC Work of Leaders测评是有效且可靠的吗?
- 如何定义领导，如何与管理区分开来?
- 你们如何确定Work of Leaders的优先性?
- Everything DiSC Work of Leaders测评报告与Everything DiSC® Management测评报告有何不同?
- Everything DiSC Work of Leaders与《The 8 Dimensions of Leadership》一书有何关联?
- 我应该对同一个人使用Everything DiSC Work of Leaders和Everything DiSC 363® for Leaders吗?
- 为什么Everything DiSC Work of Leaders提供的是针对特定情况的反馈?
- 为什么我收到的一些反馈似乎与我对自己DiSC类型的了解相矛盾?
- 如果我在某条行为延续线的左边，这意味着什么?
- 我怎样才能对Everything DiSC Work of Leaders的相关背景和概念有更深层次的理解?

EVERYTHING DiSC WORK OF LEADERS®引导课程

- 一个组织是否需要精通DiSC®才能使用Everything DiSC Work of Leaders?
- 如果测试者已经做过另一个Everything DiSC®应用的测评呢?
- 我应该为引导Work of Leaders计划多少课时?
- 我能将此培训用于完整团队或是团队中的部分人吗?
- Everything DiSC Work of Leaders培训能在虚拟环境中进行吗?
- 当测试者质疑Everything DiSC Work of Leaders测评报告中的最佳实践（即，每条行为延续线的右边）时，我如何回应?
- 如果有人问他位于行为延续线的左边意味着什么，我如何回应?

EVERYTHING DiSC WORK OF LEADERS®相关概念

Everything DiSC Work of Leaders®与DiSC有何关联?

Everything DiSC®测评报告通常提供有具体关注领域的叙述性反馈，例如与同事互动、向客户销售或管理他人。领导力作为一个概念，可能很难把握，因为市场上已经有多种（有时甚至是互相冲突的）理论。Everything DiSC Work of Leaders®通过其愿景、结盟和执行（VAE）模型以及与模型的每个方面相关联的行为延续线，提供了一条清晰且目标明确的领导发展路径。Everything DiSC的一条基本原则是“所有DiSC®类型都具有同等价值”。虽然所有四种DiSC类型都有助于实现成功地领导，Everything DiSC Work of Leaders专注于发展基于最佳实践的首选的行为。其他Everything DiSC测评报告强调理解人与人之间的异同点，Work of Leaders与之不同，关注的是理解行为如何影响具体的领导情景。

Everything DiSC Workplace测评是有效且可靠的吗?

Everything DiSC Work of Leaders Profile 测评报告是Everything DiSC系列产品中的若干测评之一。这个测评建立在超过40年的DiSC研究和专业知识的基础上。更多信息，请参见Everything DiSC 研究报告和Everything DiSC Research Manual（英文版）。

你们如何确定Work of Leaders的优先性?

首先，我们使用现有DiSC模型的研究推断出不同DiSC类型的领导者的优先性。然后，我们收集数据来评估这些假设，而且通过此研究，我们开发出Everything DiSC Work of Leaders优先性的模型。最后，我们请领导者们评估各种优先性在工作环境中的重要程度。结果显示了对Everything DiSC Work of Leaders®模型的有力支持。此模型精确地反映现实场境，对于理解各种各样的领导团队的方式十分有用。更多信息，请参见Everything DiSC 研究报告和Everything DiSC Research Manual（英文版）。

如何定义领导，如何与管理区分开来?

在网络上对“领导和管理”进行基本搜索就会产生大量结果，并且你会发现，在这一领域的专家有多少，对领导和管理的定义就有多少。在开发Everything DiSC Work of Leaders时，我们对这一领域的专家进行了分析，来找出这些定义的最大共性。在此基础上，我们将领导定义为让一个组织或一群人发挥最大潜能，换言之，是一对多的情况。在另一方面，我们将管理定义为在一对一的基础上，让你管理的个人发挥最大潜能。正如你可能想象到的，这两者的技能有所重叠；然而又各自需要独特的技能。Everything DiSC Work of Leaders专注于帮助领导者有效地为团队制定愿景、在团队成员之间建立结盟，以及执行该愿景，从而走向成功。在这些领域的每一部分，领导者将学习如何在一对多的职业关系中保持开放。

Everything DiSC Work of Leaders[®]和Everything DiSC[®] Management有何不同?

Everything DiSC Work of Leaders[®]将领导定义为对多的关系，并且利用以最佳领导实践为基础的18条行为延续线，专注于改善愿景、结盟和执行方面的有效性。从另一方面来说，Everything DiSC[®] Management将管理定义为 一对一的关系，并且使用Everything DiSC Management图示作为指南，专注于改善指导及授权、激励以及发展他人等方面的有效性。

Everything DiSC Work of Leaders与《The 8 Dimensions of Leadership》一书有何关联?

Everything DiSC Work of Leaders与《The 8 Dimensions of Leadership》相互补充。因此，你可以很容易地结合着使用两者来探究领导力的不同方面。Everything DiSC Work of Leaders利用18条行为延续线，专注于优势和挑战，从愿景、结盟和执行等方面帮助领导者变得更有效。从根本上来说，Everything DiSC Work of Leaders通过针对各种行为的个性化小贴士和策略来帮助领导者采取行动。

《The 8 Dimensions of Leadership》侧重于Everything DiSC Work of Leaders和Everything DiSC 363[®] for Leaders当中使用的Everything DiSC Leadership图示中的优先性。总体来说，这本书描述了DiSC[®]类型如何影响领导力，并且给出了如何改善领导力效能的步骤。

我应该对同一位领导使用Everything DiSC Work of Leaders和Everything DiSC 363[®] for Leaders吗?

是的。Work of Leaders和363 for Leaders是互补的测评报告，从领导的不同方面进行说明，因而可以很好地配合使用。Work of Leaders的目标是通过专注于愿景、结盟和执行组成的领导流程来培养更有效的领导者。363 for Leaders使用评价者的反馈，帮助领导者更清楚地了解自己的优势、挑战和盲区。利用Everything DiSC 363 for Leaders，领导者不仅可以得到360度的全面反馈，还将获得三条个性化的领导力效能改进策略。此外，常模数据有助于领导者理解自己如何与其他领导者保持一致。

为什么Everything DiSC Work of Leaders提供的是针对特定情况的反馈?

Work of Leaders中行为延续线右边的行为是给定的情境或情况下的最佳实践。例如，挑战他人的想法有助于确保逻辑严密且解决方案经过深思熟虑。然而，当你试着通过开放式的对话建立结盟时，挑战他人的想法可能会让人觉得泄气或胆怯。这样会导致能够引导共同责任感和真正认同感的对话迅速关闭。在这种情况下，最佳实践是保持开放式的对话。

为什么我收到的一些反馈似乎与我自己DiSC®类型的了解相矛盾？

有时，一个人的延续线得分似乎与他们所属DiSC®类型的典型特征不一致。由于DiSC类型和Work of Leaders行为延续线得分是分别计算的，可能出现这种情况。比如说，我们知道两个同属D类型的人并非完全一样。这是因为D类型是多维度的，包含相互关联但又各自独立的元素，例如：言辞强有力、直接了当和意志坚定。有时，一个人可能只展示出这些特征中的三分之二，但是仍被划分为D类型。非预期的延续线得分帮助反映出一个人DiSC类型的深度。使用Everything DiSC Work of Leaders®时，因为重点在于行为延续线，所以重要的是报告的结果是在这个精确水平上。Everything DiSC®引导员补充报告可以帮助你识别这些非预期行为，并且所有Everything DiSC®测评报告都配有此报告。

如果我在某条行为延续线的左边，这意味着什么？

各条行为延续线右边的行为代表了Work of Leaders流程中各个阶段的最佳实践。如果你更靠近行为延续线的左边，这并不代表你不能做到这些最佳实践。它只是说明你可能需要花费更大的力气才能做到。超过50%的领导拥有五到九种延续线左边的行为。

我怎样才能对Everything DiSC Work of Leaders®的相关背景和概念有更深层次的理解？

诸如研究报告、教练小贴士和工具等资源，请参见Everything DiSC Work of Leaders®引导工具箱U盘中的“辅助材料”文件夹中的Everything DiSC Work of Leaders Help和资源的链接。此外，由我们的研究总监 Mark Scullard 博士解说的Work of Leaders播客将让你听到如何解读Work of Leaders测评报告的第一手资料，以便你更好地解答测试者的提问。我们强烈建议你在开展Everything DiSC Work of Leaders引导课程之前先听听这些播客。

EVERYTHING DiSC WORK OF LEADERS®引导课程

一个组织是否需要精通DiSC才能使用Everything DiSC Work of Leaders®?

不用。Everything DiSC Work of Leaders®测评报告的前几页会提供DiSC®概述以及专门针对测试者DiSC类型的描述。这些页面提供足够用于理解一个人的自然倾向如何影响他们的领导技能的基础知识。如果你希望深入研究Everything DiSC，引导课程还提供一个名为“发现DiSC”的可选活动。此活动可以插入模块1中，提供对DiSC原则的更深入的探索。

如果测试者已经做过另一个Everything DiSC®培训项目的测评呢？

如果测试者已经完成了一个Everything DiSC®的测评，你可以使用这些得分为同一个人创建Work of Leaders®测评。但是，你不能使用DiSC® Classic系列报告的得分。利用已有数据/得分创建另一份测评的操作方式为：在EPIC中点击“Manage Reports”管理报告 > “Create New Reports / Issue Access Codes”创建新的报告，按提示输入您要生成的测评产品（Work of Leaders® 测评）并做好相应的设置后，在“Add Respondents”增加测试者的环节点击“Use Existing Report”使用已有报告，并按提示操作即可。（详情请参见EPIC Help和教程。）请注意，因为有一些专门针对这个应用的特定评测题目，测试者仍需要回答Work of Leaders®测评题目才能获得测评报告。

我应该为引导Work of Leaders计划多少课时？

Everything DiSC Work of Leaders®引导课程包含五个时长为60-90分钟的模块。模块时长为预计时间，需根据团队规模以及团队和双人的讨论进行调整。我们不建议培训师尝试在一天的课程中完成全部五个模块。除了团队规模和讨论需求的影响，引导员应考虑到测试者需要消化理解大量的信息。测试团队发现，至少需要两天才能确保积极而具有启发性领导力提升的体验。鉴于其模块设计，Work of Leaders®引导课程可采用系列研讨会的形式，将每个模块作为一场单独的研讨会进行。

我能将此培训用于完整团队或是团队中的部分人吗？

可以。虽然Everything DiSC Work of Leaders®中的一些活动有助于揭示一个完整工作团队的领导模式和见解，但这个培训项目的目标是帮助测试者探索他们自己在领导力方面的优势和挑战，所以可以被用于任何形式的团队。因此在与完整团队合作时，你有额外的机会在讨论中将测试者的新见解上升到组织层面，从而丰富这个培训项目。

Everything DiSC Work of Leaders®培训能在虚拟环境中进行吗？

可以。然而，在你考虑如何将Everything DiSC Work of Leaders®调整到虚拟环境时，不要低估这个独特培训所激发的交流的力量，这是深入探索的主要载体。因此，请务必将你的网络研讨会设计成最大程度地使用互动工具（即，交谈、投票、白板以及分组讨论室）。将课堂规模限制为15-20名测试者也有助于在虚拟环境中引导有意义的交流。

当测试者质疑延续线右边的行为为何是最佳实践，或左边的行为为何不是最佳实践时，我如何回应？

Everything DiSC Work of Leaders测评报告中各条行为延续线两端所用的术语是针对特定情况的。换言之，这些行为是最佳实践还是妨碍，仅与Work of Leaders流程中的那个特定步骤相关。当测试者对某一延续线的标签提出异议时，以下是你可以采用的回应：

- 提醒他们注意术语的语境性，参考讲义和引导员指南中提供的定义来帮助理解特定的情境。
- 向测试者保证每条延续线左边的行为在领导或管理的其他方面具有价值。
- 如果是一群人提出异议，询问该团队是否可以提供例子来说明该延续线的术语如何对他们定义的 Work of Leaders 的这一步做出贡献。换言之，他们怎么看右边的行为推动步骤发展，他们如何看左边的行为妨碍发展。

如果有人问他位于行为延续线的左边意味着什么，我如何回应？

以下是你可以采用的回应：

- 提醒他们注意延续线右边的行为是在给定情境或领导情况下的最佳实践。
- 每个人都可以完成最佳实践。
- 只是你越靠近左边，就越需要花费更多的力气来完成最佳实践。
- 超过50%的领导者拥有五到九种左边的行为。