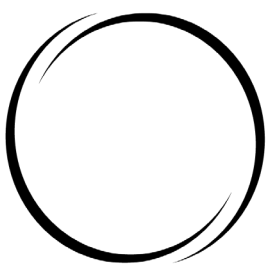




**LEADERSHIP**  
CIRCLE PROFILE™



The Leadership Circle®

„Skuteczni przywódcy  
**Zawsze**  
osiągają lepsze wyniki, niż  
**PRZYWÓDCY**  
**NIESKUTECZNI**”<sup>TM</sup>

~W. A. (BILL) ADAMS

---



**LEADERSHIP**  
CIRCLE PROFILE<sup>TM</sup>

# OCENA PRZYWÓDZTWA OKREŚLAJĄCA SKUTECZNOŚĆ LIDERA

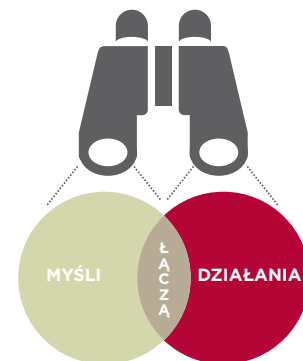
## ŁĄCZENIE WZORCÓW DZIAŁAŃ Z NAWYKAMI MYŚLOWYMI

Narzędzie Leadership Circle Profile™ (LCP) przyniosło prawdziwy przełom wśród profili 360-stopniowych. To pierwsza metoda łącząca poddany skrupulatnym badaniom zbiór kompetencji z leżącymi u podstaw i motywującymi przyzwyczajeniami myślowymi. Ujawnia powiązania pomiędzy wzorcami działań, a wewnętrznymi założeniami decydującymi o zachowaniach. LCP zasadniczo odwołuje się do źródeł zachowań z myślą o skuteczniejszym wprowadzaniu zmian.

Ponadto – w przeciwieństwie do większości profili wymagających wielogodzinnych analiz – LCP integruje całość informacji w sposób zapewniający natychmiastowe naświetlenie kwestii o kluczowym znaczeniu. Dane zawarte w LCP ujawniają się w okamgnieniu. Całość informacji i ich postać są bezpośrednio dostępne – uświadamiają przywódcom, co działa, co nie działa i dlaczego! W wypadku większości organizacji ta skarbnica informacji pozostaje ukryta. LCP zapewnia bezpośredni dostęp

do wszystkich danych, tworząc podstawy do wprowadzania przełomowych zmian na możliwie wysokim poziomie i w zrównoważonym tempie.

Nowa Świadomość,  
Percepcja,  
Rozpoznanie & Fokus



## WSKAZANIE MOŻLIWOŚCI ROZWOJU LIDERA

LCP to jedyny instrument mierzący dwie podstawowe domeny związane z przywództwem – **kompetencje kreatywne** i **tendencje reaktywne** – z jednoczesną integracją całości informacji w sposób zapewniający sprawne ujawnienie kluczowych możliwości rozwoju.

**KOMPETENCJE KREATYWNE** to rzetelnie rozpoznane kompetencje mierzące sposób osiągania określonych rezultatów; wydobywania wszystkiego, co najlepsze z otoczenia; przewodzenia w oparciu o wizję; wzmacniania samorozwoju; działania zgodnie z zasadami uczciwości i odwagi; i poprawy systemów organizacyjnych.

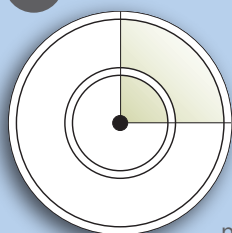
**TENDENCJE REAKTYWNE** to zespół stylów przywódczych przedkładających ostrożność nad wypracowywanie wyników, samoobronę nad produktywną zaangażowanie, i agresję nad dążenie do porozumienia. Opisane style wskazują na przywiązywanie nadmiernej wagi do pozyskiwania aprobaty otoczenia, samoobrony i osiągania wyników z wykorzystaniem taktyk wymagających wysokiego stopnia kontroli.

LCP to wyjątkowe narzędzie, ujawniające swoisty System Operacyjny lidera: wewnętrzne założenia (przekonania) decydujące o zachowaniach w obu domenach. Pozwala to menedżerom na zorientowanie się, w jaki sposób ich wewnętrzny świat myślowy przekłada się na styl przywództwa: produktywny lub nieproduktywny. W ostatecznym rozrachunku, LCP zwiększa świadomość wewnętrzną decydującą o uzewnętrznianych zachowaniach.

# LEADERSHIP CIRCLE PROFILE™

W celu interpretacji grafu, proszę przeczytać poniższy opis:

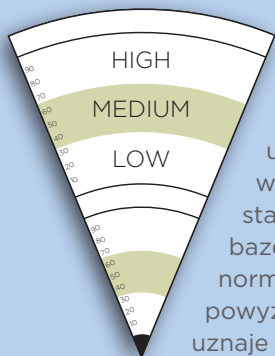
## 1 KRĄG W KRĘGU



W okręgu zewnętrznym przedstawiono wyniki dla każdego z 29 wymiarów mierzonych na podstawie LCP. W okręgu wewnętrznym zsumowane są wymiary z okręgu zewnętrznego do postaci 8 wyników sumarycznych. Definicje wymiarów umieszczono na kolejnych stronach.


Położenie wymiarów w okręgu odzwierciedla relacje pomiędzy nimi. Wymiary sąsiadujące ze sobą opisują zbliżone wzorce zachowań o korelacji dodatniej. Wymiary położone po przeciwległych stronach okręgu odzwierciedlają wzorce zachowań przeciwstawnych i są ze sobą skorelowane odwrotnie.

## 2 WYNIKI CENTYLOWE



Wszystkie wyniki są przedstawiane w ujęciu centylowym w oparciu o stałe rosnącą bazę odniesienia normatywnego. Wyniki powyżej 67 centyla uznaje się za wysokie. Wyniki poniżej 33 centyla uznaje się za niskie.

## 3 KEY

Samoocena   
Ocena innych 



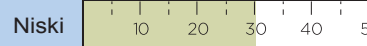
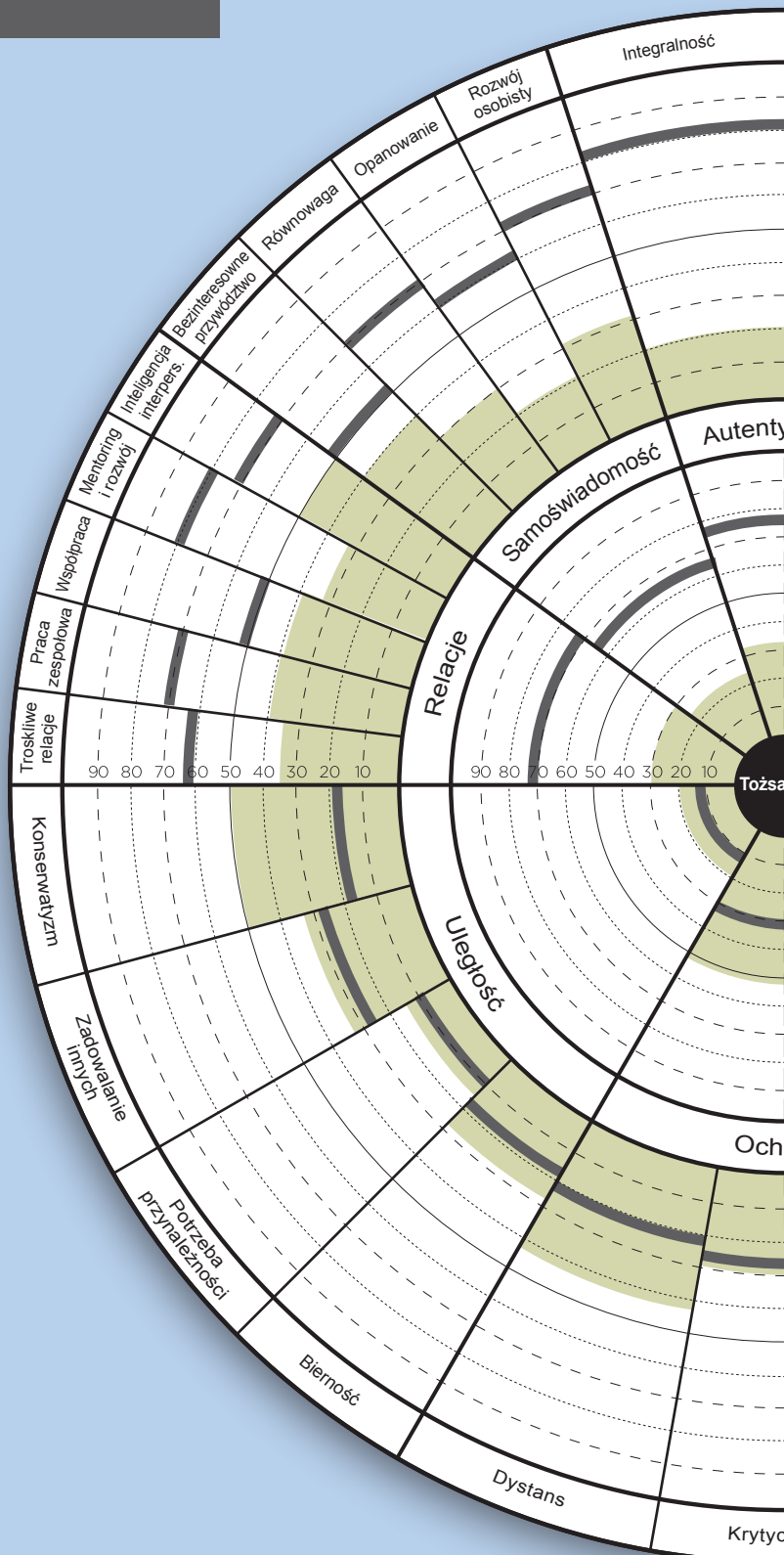
Równowaga R

KREATY



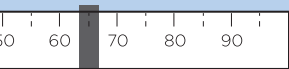
Skala Reaktywność-Kreatywność

RELACJE



REAKTY

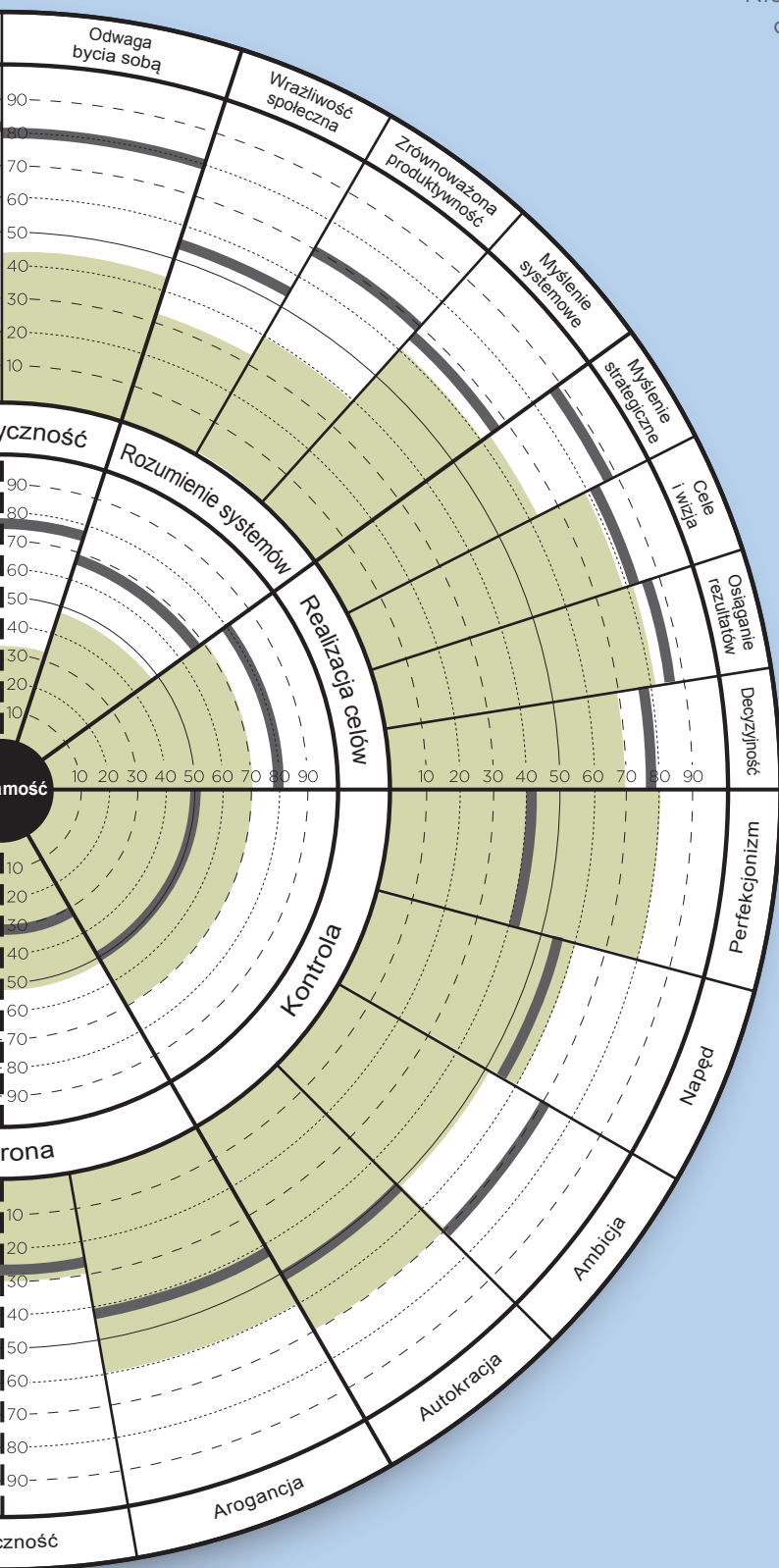
Skuteczność



Wysoki

Relacje-Zadania

## WYNOŚĆ



## WYNOŚĆ

Przywództwa



Wysoki

## 4

### WSKAŹNIKI PODSUMOWUJĄCE

Niezależnie od wszystkich wymiarów uwzględnionych w okręgach wewnętrznym i zewnętrznym, prostokątne skale umiejscowione na zewnątrz koła ujednolicają wynik, stając się źródłem spójnego rezultatu końcowego, a także informacji na temat kluczowych wzorców ujawnianych na podstawie uzyskanych danych.

#### Skala Reaktywność-Kreatywność

odzwierciedla równowagę pomiędzy wymiarami kreatywnymi i reaktywnymi. Uzyskany wynik zapewnia możliwość porównania się z innymi pod względem energii poświęcanej odpowiednio zachowaniom reaktywnym i kreatywnym, jednocześnie sugerując powiązania zachowań przywódczych, relacyjnych i związanych z dążeniem do osiągnięcia określonych rezultatów z nastawieniem kreatywnym lub reaktywnym. Wynik sugeruje również stopień, w jakim samopoznanie i motywacja wewnętrzna uczestnika badania są pochodną uwarunkowań wewnętrznych – a w jakim decydują o nich oczekiwania, zasady lub warunki zewnętrzne.

#### Równowaga Relacje-zadania

odzwierciedla wskaźnik harmonii pomiędzy kompetencjami związanymi odpowiednio z osiąganiem wyników i budowaniem relacji. Uzyskany wynik świadczy o przesadnym, niewystarczającym lub zbilansowanym rozwoju poszczególnych stron równania (ludzie – zadania) – czynnikiem decydującym o wybitnych umiejętnościach przywódczych.

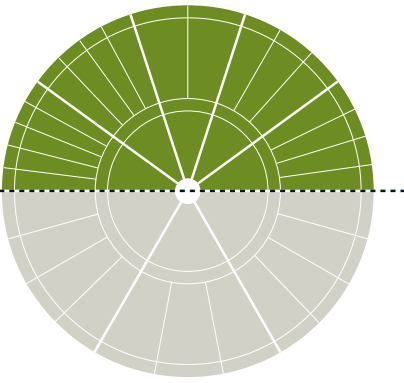
#### Wykorzystanie Potencjału

**Przywódczego** jest swoistym wskaźnikiem podsumowującym, uwzględniającym wszystkie oceniane wymiary i porównującym wynik ogólny z wynikami pozostałych menadżerów, którzy wzięli udział w badaniu.

Wskaźnik ten porządkuje wszystkie (wysokie i niskie) wyniki przedstawione w wykresie i odpowiada na pytanie „Jak sobie radzę, ogólnie rzecz ujmując”?

**Skuteczność przywództwa** to wskaźnik określający postrzegany poziom ogólnej skuteczności uczestnika badania jako przywódcy. Badania wykazują, iż ten wynik wiąże się w istotny sposób z osiąganymi wynikami finansowymi, zapewniając liderom ogólny rezultatów według zakładanej efektywności.

# KOMPETENCJE PRZYWÓDZTWA **KREATYWNEGO**



**RELACJE** mierzy umiejętność nawiązywania relacji w sposób umożliwiający wykorzystanie wszystkich zalet osób, grup i organizacji. Wymiar ten obejmuje następujące części składowe:

**Troskliwe Relacje** mierzy zainteresowanie lidera nawiązywaniem ciepłych i troskliwych relacji.

**Wspieranie Pracy Zespołowej** mierzy umiejętność wspierania wysokowydajnej pracy zespołowej w gronie bezpośrednich podwładnych, w całej organizacji oraz w zespołach, w pracy których uczestniczy badana osoba.

**Współpraca** mierzy umiejętności angażowania innych w sposób umożliwiający stronom uczestniczącym w działaniu rozpoznawanie płaszczyzn porozumienia.

**Mentoring i Rozwój** mierzy umiejętność rozwijania innych w drodze mentoringu, utrzymywania relacji pobudzających wzrost.

**Inteligencja interpersonalna** mierzy skuteczność relacji interpersonalnych pod względem umiejętności słuchania, zaangażowania liderów w sytuacje konfliktowe i kontrowersyjne, a także podejścia do odczuć osób trzecich i zarządzania własnymi odczuciami.

**SAMOŚWIADOMOŚĆ** mierzy nastawienie do ciągłego rozwoju zawodowego i osobistego, a także stopień wyrażania wewnętrznej samoświadomości przez równowagę i wysoce zintegrowane wewnętrznie przywództwo. Wymiar ten obejmuje następujące części składowe:

**Bezinteresowne Przywództwo** mierzy stopień służebności wobec innych w porównaniu z zainteresowaniem własnymi korzyściami, gdzie imperatyw uznania i własnych ambicji staje się znacznie mniej istotny, niż dążenie do

Górna część grafu przedstawia kompetencje kreatywne mające bezpośredni wpływ na skuteczność przywództwa. Mierzą one kluczowe zachowania i założenia wewnętrzne stanowiące gwarancję przywództwa zapewniającego wysoki stopień spełnienia i wybitnych osiągnięć. Zaliczają się do nich:

osiągania rezultatów służących dobru wspólnemu.

**Równowaga** mierzy umiejętność utrzymywania zdrowej równowagi pomiędzy życiem zawodowym i rodzinnym, działaniem i refleksją oraz pracą i odpoczynkiem oraz umiejętność samoodnowy i radzenia sobie ze stresem bez efektu zagubienia.

**Opanowanie** mierzy umiejętność utrzymania opanowania i koncentracji oraz spokoju i skupienia w obliczu konfliktów i sytuacji rodzących napięcie.

**Rozwój Osobisty** mierzy stopień wykazywania się wysokim i czynnym zainteresowaniem procesami uczenia się oraz rozwojem osobistym i zawodowym. Mierzy umiejętność czynnego i refleksyjnego wzrostu samoświadomości, a także rozwijania mądrości, wiedzy i percepcji.

**AUTENTYCZNOŚĆ** mierzy zdolność do nawiązywania relacji w sposób prawdziwy, odważny, wysoce uczciwy i wewnętrznie spójny.

**Integralność** mierzy przestrzeganie wartości i zasad, z którymi utożsamia się lider; innymi słowy – mierzy spójność słów i czynów lidera.

**Odwaga bycia sobą** mierzy skłonność do zajmowania niewzruszonego stanowiska, poruszania „niewymawialnego” (unikanych przez grupę ryzykownych tematów) i szczerej dyskusji na temat trudnych problemów związanych z relacjami.

**ROZUMIENIE SYSTEMÓW** mierzy stopień, w jakim lider koncentruje się na całościowej poprawie działania systemu, produktywności i na dobru społeczności, do której przynależy. Wymiar ten obejmuje następujące części składowe:

**Wrażliwość Społeczna** mierzy służebną perspektywę przywództwa. Badany jest stopień w jakim lider łączy trwałe efekty własnej pracy ze służbą na rzecz społeczności i dobra globalnego.

**Zrównoważona Produktywność** mierzy zdolność lidera do osiągnięcia wyników w sposób podtrzymujący lub zwiększający ogólną długoterminową skuteczność działania organizacji. Mierzy umiejętność zbilansowanego planowania zasobów ludzkich i technicznych na rzecz zrównoważonych korzystnych wyników w perspektywie długofalowej.

**Myślenie Systemowe** mierzy skłonność lidera do myślenia i działania z perspektywy systemu, a także do podejmowania decyzji z uwzględnieniem długoterminowej kondycji systemu.

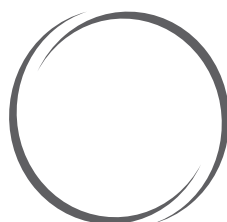
**REALIZACJA CELÓW** mierzy stopień, w jakim lider zapewnia przywództwo o charakterze wizjonerskim, autentycznym i skupionym na wybitnych osiągnięciach. Wymiar ten obejmuje następujące części składowe:

**Myślenie Strategiczne** mierzy stopień koncentracji lidera na kwestiach strategicznych i umiejętność myślenia w sposób rygorystyczny, tak aby zagwarantować organizacji doskonałe wyniki w perspektywie krótko- i długoterminowej.

**Cele i Wizja** mierzy skłonność lidera do jasnego komunikowania celów i wizji, a także budowania zaangażowania w dążeniu do ich realizacji.

**Osiąganie Rezultatów** mierzy stopień skupienia lidera na celach oraz umiejętność osiągania wysokich wyników.

**Decyzyjność** mierzy zdolność lidera do podejmowania decyzji we właściwym czasie, a także stopień komfortu podejmowania decyzji w niepewnych warunkach.



# STYLE PRZYWÓDZTWA REAKTYWNEGO

Dolna część grafu przedstawia samoograniczające zachowania przywódcze i tendencje reaktywne. Wymiary reaktywne stanowią odzwierciedlenie wewnętrznych przekonań i założeń ograniczających skuteczność działań, autentyczność wypowiedzi i siłę przywództwa. Zaliczają się do nich:

**ULEGŁOŚĆ** mierzy skłonność lidera do budowania poczucia własnej wartości i bezpieczeństwa w drodze postępowania zgodnego z oczekiwaniami innych, nie zaś w oparciu o własne zamierzenia i dążenia. Wymiar ten obejmuje następujące składowe:

**Konserwatyzm** mierzy konserwatyzm w myśleniu i działaniu lidera oraz skłonność do przestrzegania procedur i postępowania zgodnie z zasadami obowiązującymi w organizacji, z którą jest związany.

**Zadawalanie innych** mierzy potrzebę poszukiwania wsparcia i aprobaty u innych jako koniecznych warunków poczucia bezpieczeństwa i własnej wartości. Osoby z silną potrzebą aprobaty mają skłonność do uzależniania stopnia poczucia własnej wartości od umiejętności zyskiwania przychylności innych i potwierdzania przez nich słuszności podejmowanych działań.

**Potrzeba przynależności** mierzy potrzebę konformizmu, przestrzegania zasad i spełniania oczekiwań zwierzchników. Mierzy stopień skłonności lidera do pojednawczości w imię zgodnej atmosfery, ograniczających pełną ekspresję twórczą do schematów akceptowalnych w świetle obowiązującej kultury.

**Bierność** mierzy skłonność lidera do zrzekania się uprawnień na rzecz innych osób i powierzania własnego losu okolicznościom poza sferą własnej kontroli. Mierzy stopień przekonania o braku wpływu na kształt i efekt własnych doświadczeń, o braku sprawczości działań pod kątem wprowadzania zmian, oraz o braku rzeczywistego wpływu na tworzenie pożądanej przyszłości.

**OCHRONA** mierzy przekonanie lidera o możliwości chronienia własnej osoby przez wycofanie, utrzymywanie dystansu, pozostawanie w ukryciu, brak zaangażowania, cynizm, poczucie wyższości i/lub przesadzony racjonalizm. Wymiar ten obejmuje następujące składowe:

**Arogancja** mierzy skłonność lidera do projekcji ogromnego ego – zachowań odbieranych jako nacechowane poczuciem wyższości, egoistycznych i egocentrycznych.

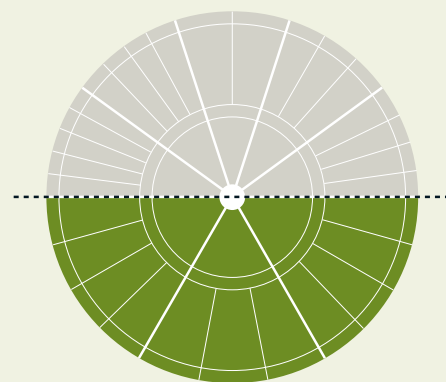
**Krytyczność** mierzy skłonność lidera do przyjmowania postawy krytycznej, kwestionującej i nieco cynicznej.

**Dystans** mierzy skłonność do budowania poczucia własnej wartości i bezpieczeństwa przez wycofanie, poczucie wyższości, brak zaangażowania, dystans emocjonalny i obojętność.

**KONTROLA** mierzy stopień, w jakim lider uzależnia poczucie własnej wartości od realizacji zadań i osiągnięć osobistych. Wymiar ten obejmuje następujące składowe:

**Perfekcjonizm** mierzy u lidera potrzebę osiągnięcia idealnych rezultatów i wyników według najwyższych standardów jako koniecznego warunku poczucia bezpieczeństwa i własnej wartości. Poczucie własnej wartości i bezpieczeństwa postrzega się jako tożsame z byciem jednostką idealną, nieustannie osiągającą heroicznie wysoki poziom skuteczności w działaniu i sukcesy powyżej wszelkich oczekiwań.

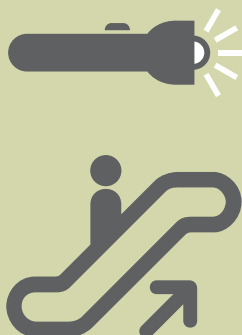
**Napęd** mierzy skłonność lidera do funkcjonowania na przesadnie wysokich obrotach. Odzwierciedla stopień przekonania, że poczucie własnej wartości i bezpieczeństwa należy uzależnić od wybitnych osiągnięć dzięki ciężkiej pracy. Mierzy również potrzebę utrzymywania wysokiej



wydajności i doskonałych wyników jako koniecznego warunku wewnętrznego poczucia wartości jako człowieka. Wysoka etyka pracy może być silną stroną wymiaru Napęd pod warunkiem utrzymania równowagi i umiejętności równoważenia pomocy innym w osiągnięciu pożądanych rezultatów z własnymi sukcesami.

**Ambicja** mierzy potrzebę ciągłej poprawy własnej sytuacji, awansu w hierarchii organizacyjnej i uzyskiwania lepszych wyników od pozostałych. Ambicja jest niezmiernie silnym czynnikiem motywacji. Przedmiotowa skala umożliwia ocenę, czy motywacja ta jest pozytywna (jako wspierająca postęp), czy negatywna (nieumiarkowanie egocentryczna i o znamionach rywalizacji) and competitive.

**Autokracja** mierzy skłonność lidera do agresji, stosowania rozwiązań siłowych i kontrolowania innych. Ocenia stopień uzależniania poczucia własnej wartości i bezpieczeństwa od poczucia siły, kontroli, dominacji, bycia niepokonanym(-ą) i/lub lepszym(-ą) od innych. Osoby o skłonnościach autokratycznych mierzą wartość w ujęciu porównawczym: wyższymi dochodami, wyższym stanowiskiem, wizerunkiem bardziej skutecznego autora cennych pomysłów, wyższym uznaniem lub awansem.

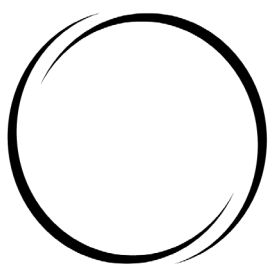


**Dzięki zwróceniu uwagi na nawyki myślowe, decydujące o obecnych zachowaniach, klienci zyskują dostęp do nowych wyborów i możliwości.**

## KONTAKT

Carl Bencoter  
Senior Vice President  
of Global Growth and Client Relations  
The Leadership Circle  
Telefon: (404) 906-7188  
Email: [carl.bencoter@fcg-global.com](mailto:carl.bencoter@fcg-global.com)

[www.leadershipcircle.com](http://www.leadershipcircle.com)



The Leadership Circle®