

LC WHITE PAPER SERIES

**COME SI COMPARA  
IL LEADERSHIP  
CIRCLE PROFILE  
CON ALTRE  
VALUTAZIONI  
A 360 GRADI?**

LEADERSHIP  
CIRCLE®

## INDICE

<b>Confronto del Leadership Circle Profile</b>	3
<b>Informazioni aggiuntive</b>	4
<b>Criteri di progettazione</b>	4
<b>Integrazione visiva</b>	5
<b>Per riassumere</b>	6
Leader di pensiero fondamentali che costituiscono il nucleo del Modello Universale di Leadership	7

## Confronto del Leadership Circle Profile

Questo breve articolo compara il Leadership Circle Profile (LCP) con altri strumenti di valutazione a 360°. Ovviamente esiste una grande varietà di strumenti di analisi della leadership tra cui scegliere e un confronto con tutti sarebbe impossibile. La maggior parte dei grandi strumenti a 360° (Benchmark, Lominger, Profiler, Zenger-Folkman, per citarne alcuni) sono tutti abbastanza simili. Pertanto, in questo articolo si spiegherà in che modo l'LCP si distingue da questo genere di strumenti a 360° e non si cercherà di fare un confronto dettagliato con ciascuno di essi.

La maggior parte degli strumenti 360°, come quelli citati in precedenza, misura una serie di competenze chiave. Queste competenze sono ben studiate e hanno dimostrato di essere correlate alle prestazioni aziendali. Le competenze chiave misurate da questi strumenti 360° sono tutte abbastanza simili. In effetti, per la maggior parte, questi strumenti sono così simili da poter essere considerati intercambiabili. L'LCP non tenta di distinguersi per la presenza di un insieme più robusto di competenze chiave, misura un elenco di competenze di leadership che sono simili alla maggior parte degli altri strumenti a 360° di buona qualità.

Tutti i più validi strumenti a 360° utilizzano comparazioni normative, ma non i punteggi percentili. Gli altri strumenti si confrontano generalmente con la media e possono riportare una deviazione standard, per dare al manager un'idea del confronto. TLC utilizza i punteggi percentili perché facilitano un'interpretazione più accurata del vero significato dei dati, che spesso si perde quando il manager è due decimi sotto la media normativa di 4.25. In questo caso, è probabile che il manager concluda che sta andando bene. Un punteggio percentile del 39% (in questo esempio) è semplicemente un messaggio più forte e chiaro sul significato dei dati.

Nessuno degli strumenti 360° è costruito intorno a un quadro di sviluppo. Sono basati sul comportamento e forniscono semplicemente un feedback sul comportamento. L'LCP è supportato da diverse teorie e integra molti dei migliori schemi di sviluppo della leadership, della psicologia e della spiritualità. Rappresenta la prima teoria completa e unificante dello sviluppo della leadership esistente sul campo. L'LCP è quindi in grado di soddisfare il cliente su più livelli di profondità e consente al coach/consulente di attingere a una moltitudine di strutture per facilitare il cambiamento.

La maggior parte degli strumenti 360° riporta i risultati in un elenco (competenze disposte verticalmente lungo la pagina con grafici a barre per mostrare i punteggi). Non c'è alcun tentativo di organizzare queste informazioni in modo da distinguere i modelli presenti nei dati. L'LCP organizza i dati in un cerchio (all'interno di un cerchio). Il cerchio stesso è un'elegante integrazione di tutta la teoria citata in precedenza. Quindi, l'organizzazione dei dati mostra questi ultimi nel contesto di potenti quadri di sviluppo. Inoltre, il cerchio dispone i dati in modo da rappresentare visivamente la matrice di correlazione sottostante. Ciò significa che tutte le interrelazioni rilevanti tra le dimensioni vengono visualizzate. Quando tutto ciò viene combinato con i punteggi percentili, la presentazione dei dati identifica immediatamente i punti critici e conduce naturalmente verso le questioni chiave. La maggior parte dei 360° presenta pagine e pagine di dettagli delle domande in modo che, se il coach e il cliente sanno come districarsi tra tutte queste informazioni, possono essere in grado di individuare lo schema nei dati e di intercettare le questioni chiave. L'LCP fa tutto questo in modo molto più elegante e senza tutti i dati in dettaglio. Il risultato netto è che il cliente arriva alla sessione di coaching concentrato proprio sulla conversazione che porta al cambiamento.

L'LCP è progettato per misurare sia il comportamento che il pensiero. Oltre a misurare le competenze chiave, misura le convinzioni di fondo e le presupposizioni, le abitudini di pensiero che guidano gran parte del nostro comportamento. In questo modo, porta naturalmente alla comprensione del processo emotivo/cognitivo di fondo che gestisce i modelli di comportamento. Quando il cliente riesce a comprendere questo aspetto, ha a disposizione strumenti molto più efficaci per realizzare un cambiamento decisivo.

L'LCP è l'unico 360° che misura sia le Competenze Creative (chiave) sia le Tendenze Reattive. In questo modo, fornisce al cliente una visione molto più approfondita di come ciò che sta pensando e facendo limita il pieno sviluppo delle competenze creative.

Tutto ciò di cui sopra è una caratteristica unica dell'LCP. Gli altri grandi 360° appartengono a una generazione precedente, buona a suo tempo, ma l'LCP stabilisce un nuovo standard. È una tecnologia di trasformazione della leadership di nuova generazione. È talmente una classe a sé stante che la maggior parte dei nostri clienti ci suggerisce di non chiamarlo strumento a 360°. È semplicemente molto di più (rispetto agli altri grandi 360°) e noi lo definiamo semplicemente uno strumento di trasformazione della leadership.

## Informazioni aggiuntive

Le informazioni aggiuntive sono una serie di estratti da "The Leadership Circle Profile: Breakthrough Leadership Assessment Technology", pubblicato in *Industrial & Commercial Training* Vol 38 No 4 2006.

Vedi <https://leadershipcircle.com/en/whitepapers/>

## Criteri di progettazione

Il Leadership Circle Profile (LCP) rappresenta un importante passo avanti rispetto ai migliori strumenti a 360°. L'LCP è progettato per misurare una serie di competenze chiave di leadership. La maggior parte degli strumenti 360° di alta qualità ha una solida base di ricerca e misura competenze che si sono dimostrate ben correlate all'efficacia della leadership e ai risultati importanti per l'azienda. L'LCP è stato progettato per svolgere questo compito come nessun altro strumento sul mercato. Nel recente libro *Extraordinary Leaders*, Zenger e Folkman affermano che la ricerca sulle competenze di leadership può essere ricondotta a 16 competenze chiave che migliorano significativamente l'efficacia della leadership. L'LCP misura un insieme sorprendentemente simile di competenze chiave e si afferma tra i migliori strumenti a 360° disponibili. Tuttavia, sono gli altri criteri di progettazione a renderlo unico.

Il Leadership Circle Profile è stato progettato per integrare molti dei migliori quadri teorici provenienti dai settori della leadership, dello sviluppo degli adulti, della psicologia e della spiritualità. Pochi, se non nessuno, degli strumenti 360° hanno un quadro teorico che completa la loro base di ricerca. L'LCP ha una base teorica ricca e integrata. Ciò consente agli operatori di utilizzare più quadri di riferimento che aiutano il cliente a collegare i dati a una visione più profonda.

Il Leadership Circle Profile è stato progettato per misurare simultaneamente comportamenti e presupposizioni. In questo modo, collega i modelli di comportamento della leadership con le abitudini di pensiero. L'LCP misura le presupposizioni interiori, ben studiate dagli psicologi cognitivi (Burns, Ellis), che danno origine a punteggi alti e bassi. In questo modo, l'LCP aiuta il cliente a scavare nel comportamento fino a scoprire i processi di pensiero automatici che sono alla base delle sue azioni. Ciò facilita una comprensione molto più profonda e, di conseguenza, maggiori possibilità di trasformazione.

Il Leadership Circle integra la teoria e la ricerca sullo sviluppo degli adulti. Kohlberg, Kegan, Gilligan, Cook-Grueter, Hall, Beck, Wilber e altri hanno dimostrato che gli adulti possono sviluppare "sistemi operativi" più complessi attraverso i quali pensano e agiscono. Una maggiore maturità cognitiva ed emotiva si traduce in una maggiore capacità di dirigere in modo efficace i complessi ambienti organizzativi che i leader si trovano ad affrontare oggi. L'LCP non è stato progettato per misurare gli stadi di sviluppo di un leader, ma piuttosto per misurare i comportamenti di leadership che sono comuni ai vari stadi dello sviluppo degli adulti. In questo modo, l'LCP diventa una piattaforma per la trasformazione.

Il Leadership Circle Profile integra tutti questi elementi in modo tale che il consulente/coach e il cliente possano individuare immediatamente i punti significativi nei dati. I dati sono visualizzati in modo che il cliente sia naturalmente attratto dalle questioni più importanti. La maggior parte degli strumenti 360° mostra i dati come un elenco sequenziale di competenze. L'LCP organizza le informazioni in una visualizzazione ad alto impatto, in modo che il cliente inizi immediatamente a indagare sulle interrelazioni tra i comportamenti.

## Integrazione visiva

L'LCP è unico anche perché riporta e mostra i risultati in punteggi percentili rispetto a una base sempre più ampia di manager. Ciò consente un'interpretazione molto più accurata del significato dei dati rispetto alla presentazione dei semplici punteggi. Per esempio, un manager potrebbe ricevere un punteggio di 4.0 per Relazioni e, se ci fosse un 360° che misura il controllo, un 3.0 per Controllo (su una scala di 5 punti). È probabile che questo manager concluda: "Beh, ho ricevuto un 4 in Relazioni e un 3 in Controllo, mi sembra un buon risultato. La Relazione è di un punto superiore al Controllo, quindi devo essere a posto". Queste sono le conclusioni a cui la maggior parte dei manager giunge quando riceve i risultati di 360°, generalmente riportati su una scala di 5.0. Una volta convertiti questi dati in punteggi percentili, tuttavia, il manager scoprirà che il suo punteggio di 4.0 per la capacità di relazionarsi è circa il 45° percentile, mentre il suo punteggio di 3.0 per la capacità di controllo è circa il 75° percentile. Ora il manager sta osservando dati che raccontano una storia molto diversa, una storia più accurata.

Inoltre, l'LCP traccia una relazione tra queste due dimensioni in quadranti opposti, per cui la conclusione naturale dei dati è che i miei alti punteggi di controllo ostacolano la mia capacità di far crescere le persone e formare dei team. Questo è un punto di partenza molto diverso per una conversazione con il manager orientata alla crescita. La nostra esperienza ci suggerisce che il manager inizia immediatamente a esplorare questa relazione e a porre domande che non vengono poste con altri strumenti 360°.

Inoltre, poiché l'LCP collega il comportamento alle abitudini di pensiero, offre al coach/consulente una finestra di opportunità per spostare la conversazione al livello di pensiero o alle convinzioni che sono alla base dei momenti in cui un manager passa al controllo, o quando potrebbe permettere al gruppo di prendere le proprie decisioni.

Alla base di questo comportamento momentaneo c'è spesso una forma di conversazione interiore che fa sì che il manager colleghi questo momento al successo futuro e all'autostima.

Pertanto, si sente personalmente a rischio. Quando i manager autoritari si sentono a rischio, il loro comportamento automatico è quello di controllare, anche a scapito dello sviluppo a lungo termine della fiducia, del lavoro di squadra e delle relazioni nell'organizzazione. L'LCP fa emergere le abitudini di pensiero che si traducono in abitudini di comportamento per creare opportunità di cambiamento.

## Per riassumere

In sintesi, il Leadership Circle Profile è il primo strumento di valutazione a 360 gradi che misura una serie completa di competenze chiave di leadership Creativa, misurando contemporaneamente le tendenze Reattive contrastanti. È il primo 360° di questo tipo che misura il comportamento manageriale a diversi livelli di sviluppo e mostra la relazione tra questi livelli. È il primo 360° basato sulle competenze che misura anche i presupposti cognitivi che guidano il comportamento. Tutto questo con una forte correlazione con i risultati del mondo reale, all'interno di un quadro teorico che supporta la direzione naturale dello sviluppo. L'LCP è il primo 360° basato sulle competenze che presenta i risultati in modo da mostrare l'integrazione di tutte queste informazioni. Ciò rende l'LCP una piattaforma per il cambiamento. Immediatamente, porta le conversazioni tra consulente e cliente più in profondità di quanto sia possibile fare con altri strumenti. Consente di elaborare piani d'azione orientati sia al comportamento che all'autoconsapevolezza.

In breve, il Leadership Circle Profile facilita un progresso più rapido verso intuizioni rivoluzionarie, nuovi comportamenti e maggiori livelli di efficacia.

**Leader di pensiero fondamentali che costituiscono il nucleo del Modello Universale di Leadership**

<b>Leader di pensiero</b>	<b>Teoria/Ricerca</b>	<b>Modello unificato di leadership TLC</b>
William e Cindy Adams	Approccio ai sistemi integrali	Dimensione della Coscienza Sistemica, Leadership creativa e integrale
Peter Block	Autenticità, Cautela, Controllo, Copioni politici	Dimensione dell'autenticità, Dimensioni reattive
David Burns e Albert Ellis	Psicologia cognitiva e razionale emotiva	Tutte le dimensioni reattive; convinzioni e presupposizioni sottostanti e autolimitanti e comportamenti associati
Robert Fritz	Orientamento creativo e reattivo	Due fasi di sviluppo; metà superiore e metà inferiore del cerchio LCP
Karen Horney	Struttura del carattere; tre tipi fondamentali	Tipi Cuore, Testa, Volontà; Conformità, Protezione, Controllo, Relazioni, Consapevolezza, Realizzazione
Robert Kegan e Lisa Lahey	Psicologia dello sviluppo; Fasi dello sviluppo adulto; Immunità al cambiamento	Il modello di sviluppo di Kegan è l'asse verticale della LCP; l'immunità al cambiamento descrive il modello di azione della struttura reattiva.
Peter Senge	Pensiero sistemico e dinamica dei sistemi; Padronanza personale	Dimensione della coscienza sistemica; Struttura reattiva e Struttura creativa
Ken Wilber	Modello integrale	Il Modello Unificato di Leadership è un Modello Integrale. Il lavoro fondamentale di Ken Wilber ha influenzato notevolmente il suo sviluppo