



LEADERSHIP CIRCLE
PROFILE™
MANAGER EDITION

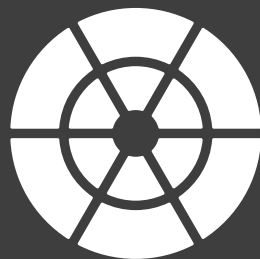
LEADERSHIP
CIRCLE.

“Effectieve leiders
presteren

**CONSISTENT
BETER**

dan **ineffectieve leiders**™”

~W. A. (BILL) ADAMS



LEADERSHIP CIRCLE
PROFILE™
MANAGER EDITION

HET LEIDERSCHAPSASSESSMENT DAT DE EFFECTIVITEIT VAN LEIDERS HAARSCHERP IN BEELD BRENGT

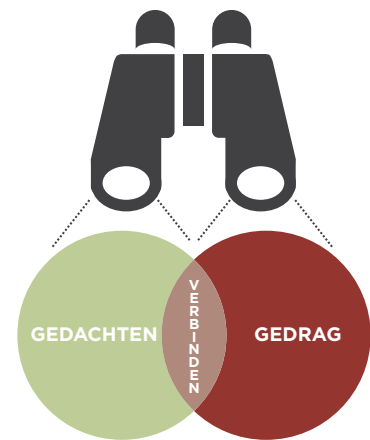
KOPPELING VAN GEDRAGSPATRONEN EN DENKBEELDEN

Het Leadership Circle Profile™ Manager Edition (LCP ME) is een ware doorbraak binnen de 360° profielen. Voor het eerst wordt een grondig onderbouwde reeks competenties gekoppeld aan de denkbeelden die eraan ten grondslag liggen. Het LCP ME legt de relatie bloot tussen gedragspatronen en de innerlijke aannames waardoor ze worden ingegeven. Het daalt af tot de bron van ons gedrag, wat effectievere verandering mogelijk maakt. Bovendien integreert het LCP ME - in tegenstelling tot de meeste andere, vaak tijdrovende,

profielen - al deze informatie zodanig dat essentiële aspecten onmiddellijk aan de oppervlakte komen.

De informatie in het LCP ME openbaart zich binnen enkele seconden; het complete beeld is in één oogopslag inzichtelijk. Het brengt leiders in contact met wat er wel en niet werkt en waarom! Deze schat aan informatie, die in de meeste organisaties gesloten blijft, wordt dankzij het LCP ME toegankelijk. Het creëert een basis voor baanbrekende verandering op een hoog en duurzaam niveau.

Nieuw Bewustzijn,
Perceptie,
Herkenning & Focus



ONTWIKKELKANSEN VAN LEIDERS BELICHT

Het LCP ME is het enige instrument dat de twee primaire leiderschapsdomeinen meet - *Creatieve competenties* en *Reactieve neigingen* - en dat deze informatie zodanig integreert dat cruciale ontwikkelkansen direct aan de oppervlakte komen.

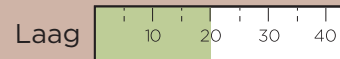
CREATIEVE COMPETENTIES zijn uitgebreid onderzochte competenties die aangeven in hoeverre een leider resultaten boekt, het beste in anderen naar boven haalt, visionair leiderschap toont, bezig is met zijn/ haar eigen ontwikkeling, integer en moedig handelt en organisatiesystemen verbetert.

REACTIEVE NEIGINGEN zijn leiderschapsstijlen waarbij meer nadruk ligt op behoedzaamheid dan op het boeken van resultaten, meer op zelfbescherming dan op productieve betrokkenheid en meer op agressie dan op het bereiken van overeenstemming. Bij deze zelfbeperkende stijlen ligt overmatig veel nadruk op goedkeuring van anderen, zelfbescherming en een controlerende managementstijl.

LCP ME is er uniek in dat het 'het besturingssysteem' van een leider blootlegt: de innerlijke aannames (overtuigingen) die gedrag in beide leiderschapsdomeinen aansturen. Dit maakt dat de manager kan zien hoe zijn/ haar binnenwereld zich vertaalt naar een productieve of onproductieve stijl van leiding geven. Uiteindelijk vergroot LCP ME het innerlijk bewustzijn en heeft zo zijn weerslag op gedrag aan de buitenkant.

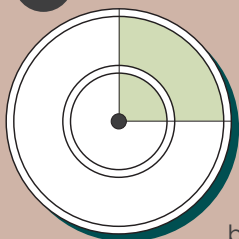
LEADERSHIP CIRCLE PROFILE™

MANAGER EDITION



Het grafische profiel van het LCP ME bestaat uit de volgende onderdelen:

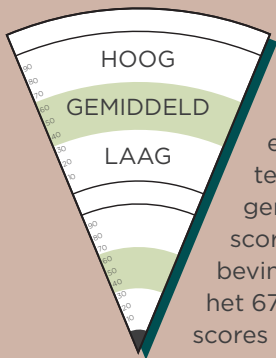
1 CIRKEL IN EEN CIRKEL



De buitenste cirkel toont de resultaten voor elk van de 21 dimensies die door het LCP ME worden gemeten. De dimensies in de binnenste cirkel vervatten de dimensies uit de buitenste cirkel in 6 samenvattende scores. Definities van de dimensies zijn te vinden op de volgende pagina's.

De plaats van de dimensies binnen de cirkel geeft hun onderlinge relaties weer. Aangrenzende dimensies beschrijven vergelijkbare gedragspatronen die positief gecorreleerd zijn. Dimensies die tegenover elkaar in de cirkel liggen zijn tegengestelde gedragspatronen die omgekeerd gecorreleerd zijn.

2 PERCENTIELSCORES



Alle scores zijn weergegeven als percentielscores en worden afgezet tegen een mondiaal gemeten gemiddelde score. Hoge scores bevinden zich boven het 67e percentiel; lage scores liggen onder het 33e percentiel.

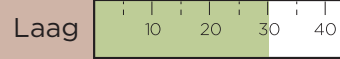
3 LEGENDA

- Zelfevaluatie
- Evaluatie door anderen



Reactieve-Creatieve schaal

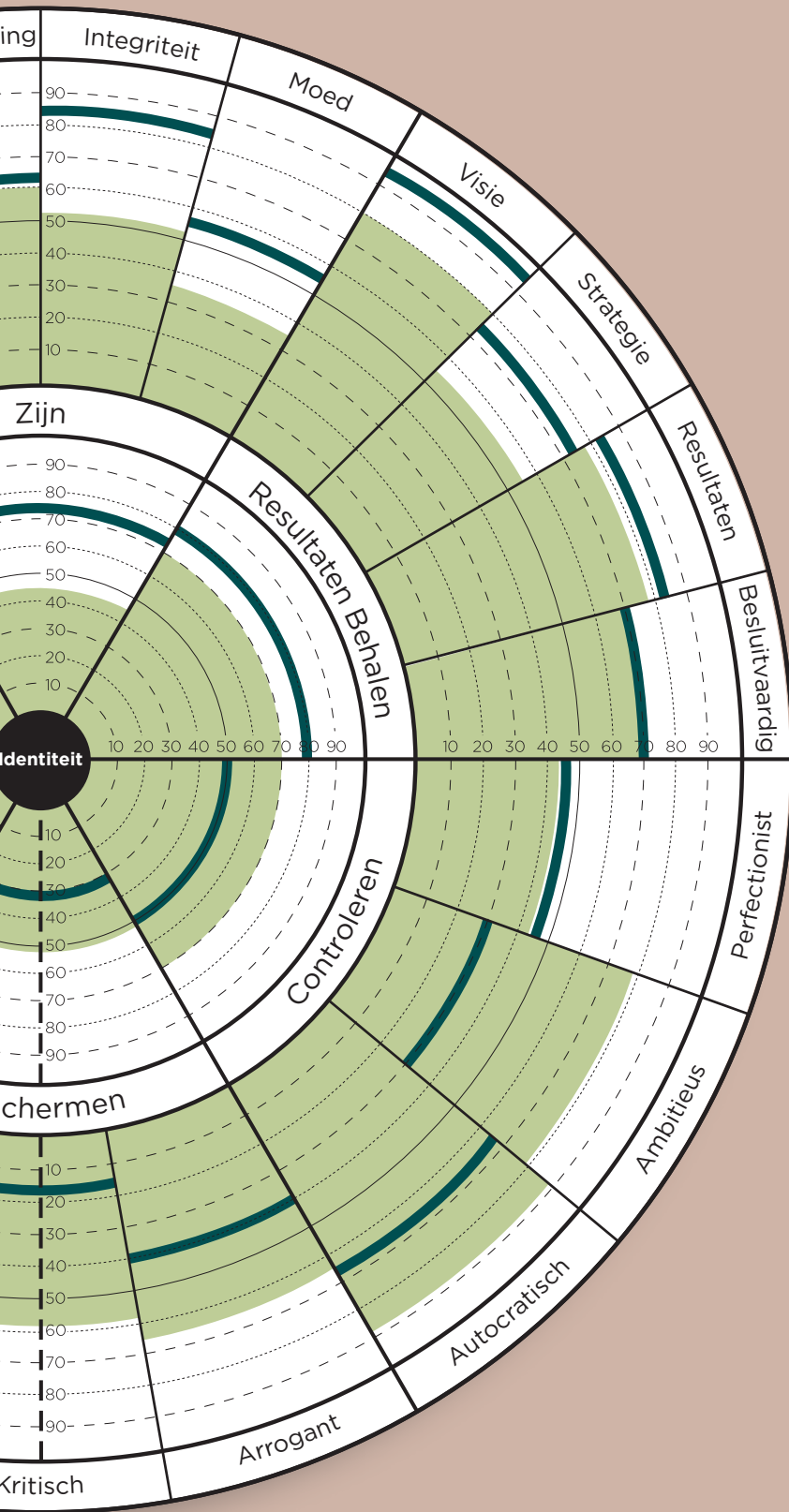
RELATIE





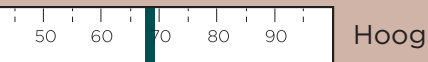
e-Taak balans

REACTIEF



ACTIEF

Leiderschapseffectiviteit



4 VERZAMELMAATSTAVEN

In aanvulling op alle dimensies in de binnenste en de buitenste cirkel brengen de rechthoekige schalen om de cirkel heen alles samen. Zij verschaffen nuttige overkoepelende informatie en leggen belangrijke patronen in de gegevens bloot.

De Reactieve-Creatieve schaal geeft aan in hoeverre er sprake is van een balans tussen de Creatieve en de Reactieve dimensies. De percentielscore hier geeft een beeld van hoe de leider scoort in vergelijking met andere leiders als het gaat om de hoeveelheid energie die hij/zij in Reactief en/of Creatief gedrag steekt. Aan deze schaal is af te lezen in hoeverre leiderschap, relaties en doelgerichte gedragspatronen uit een Creatieve of een Reactieve instelling voortkomen. Ook geeft hij aan of zelfbeeld en innerlijke motivatie van binnenuit komen of meer worden bepaald door externe verwachtingen, regels en omstandigheden.

TAAK

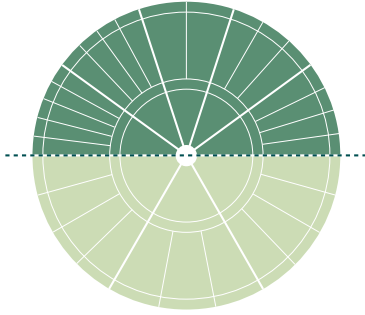


De Relatie-Taak balans meet in hoeverre er bij een leider sprake is van een evenwicht tussen de prestatieën de relatiecompetenties. Er is aan af te lezen of deze aspecten (de relatiegerichte en de taakgerichte helft), die samen verantwoordelijk zijn voor goed leiderschap, over- of onderontwikkeld of in evenwicht zijn.

Benutting Leiderschaps potentieel is een weging van alle bovenstaande dimensies. Deze overkoepelende score wordt vergeleken met de scores van andere leiders die dit profiel hebben ingevuld. Alle hoge en lage scores in de cirkel worden gecombineerd tot een antwoord op de vraag 'Hoe doe ik het uiteindelijk?'

Leiderschapseffectiviteit meet de algemene effectiviteit van een leider in de ogen van anderen. Onderzoek laat zien dat deze maatstaf duidelijk gecorreleerd is aan zakelijke resultaten. Hij combineert al het bovenstaande tot een antwoord op de vraag hoe effectief een leider op anderen overkomt.

DE CREATIEVE LEIDERSCHAPSCOMPETENTIES



De bovenste helft van de cirkel brengt de Creatieve Competenties in kaart die bijdragen aan de effectiviteit van een leider. Deze meten cruciale gedragspatronen en innerlijke aannames die uitmonden in uiterst effectief en resultaatgericht leiderschap.

De dimensie

INTERPERSOONLIJKE RELATIES

meet het vermogen van een leider om zich zodanig tot individuen, groepen en organisaties te verhouden dat hij/zij het beste in hen naar boven haalt. Deze dimensie is opgebouwd uit:

Zorgzame Verbinding meet de belangstelling van de leider voor warme, zorgzame relaties en zijn/haar vermogen om deze op te bouwen.

Mentoring meet het vermogen van de leider om anderen te ontwikkelen door als mentor voor hen te fungeren en om relaties te onderhouden die groei bevorderen.

Teamwork meet het vermogen van de leider om effectief teamwork te stimuleren van teamleden die aan hem/haar rapporteren, organisatiebreed en binnen teams waarvan hij/zij onderdeel uitmaakt.

Interpersoonlijk meet de effectiviteit waarmee de leider luistert, zich opstelt bij conflicten en onenigheid, met de gevoelens van anderen omgaat en zijn/haar eigen gevoelens reguleert.

De dimensie **ZIJN** meet in hoeverre een leider gericht is op voortdurende beroepsmatige en persoonlijke ontwikkeling, en in hoeverre innerlijk zelfbewustzijn zich bij hem/haar uit in integer leiderschap. Deze dimensie is opgebouwd uit:

Balans meet het vermogen van de leider om een gezonde balans te houden tussen bedrijf en gezin, activiteit en reflectie, werk en vrije tijd. Geeft aan in hoeverre hij/zij zelfvernieuwend is en de stress-bronnen in het leven tegemoet treedt zonder zichzelf te verliezen.

Zelfbeheersing meet het vermogen van de leider om rustig en geconcentreerd te blijven bij conflicten en in gespannen situaties, en om een kalm, gefocust perspectief te houden.

Integriteit meet in hoeverre de leider vasthoudt aan de waarden en principes die hij/zij uitdraagt, dus in hoeverre men erop kan rekenen dat hij/zij de daad bij het woord voegt.

Moed meet de bereidheid van de leider om ferme standpunten in te nemen, precieze onderwerpen (riskante kwesties waarover de groep de discussie uit de weg gaat) ter sprake te brengen en rechtstreeks lastige problemen met mensen aan te pakken.

De dimensie **RESULTATEN BEHALEN**

meet in hoeverre een leider visionair, authentiek en effectief leiderschap uitoefent. Deze dimensie is opgebouwd uit:

Visie meet in hoeverre de leider commitment aan persoonlijke doelen en visie duidelijk communiceert en uitdraagt.

Strategie meet in hoeverre de leider nauwgezet en strategisch denkt en plant om het succes van de organisatie in de nabije en verre toekomst zeker te stellen.

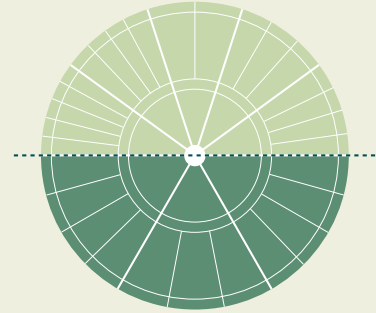
Resultaten meet in hoeverre de leider doelgericht is en de naam heeft doelen te bereiken en goede prestaties te leveren.

Besluitvaardig meet het vermogen van de leider om tijdig beslissingen te nemen, en de mate waarin hij/zij door weet te pakken in tijden van onzekerheid.

LEADERSHIP
CIRCLE

DE REACTIEVE LEIDERSCHAPSSTIJLEN

De onderste helft van de cirkel brengt zelfbeperkende reactieve neigingen in kaart. De Reactieve dimensies weerspiegelen innerlijke overtuigingen die remmend werken op effectiviteit, authentieke expressie en stimulerend leiderschap.



De dimensie **AANPASSEN** meet in hoeverre de eigenwaarde en zekerheid van een leider gekoppeld zijn aan de verwachtingen van anderen in plaats van aan wat hij/zij zelf beoogt en wil. Deze dimensie is opgebouwd uit:

Pleasing meet de behoefte van de leider om de steun en goedkeuring van anderen te verwerven om zich veilig en de moeite waard te voelen. Mensen met een sterke behoefte aan goedkeuring baseren hun eigenwaarde vaak op hun vermogen om de gunst en de bevestiging van anderen te verwerven.

Erbij horen meet de behoefte van de leider om zich te conformeren, zich aan de regels te houden en te voldoen aan de verwachtingen van autoriteitsfiguren. Geeft aan in hoeverre hij/zij zich meegaand opstelt, wat zijn/haar creatieve vermogen tot cultureel acceptabele kaders beperkt.

Passief meet in hoeverre de leider zijn/haar macht weggeeft aan anderen en aan omstandigheden buiten zijn/haar invloedssfeer. Het is een maatstaf van de overtuiging dat de leider niet de regie over zijn/haar eigen leven heeft, dat zijn/haar inspanningen niet veel verschil maken en dat hij/zij niet bij machte is om de toekomst vorm te geven die hij/zij wil.

De dimensie **AFSCHERMEN** meet in hoeverre jij meent jezelf te kunnen beschermen en een gevoel van eigenwaarde te kunnen ontwikkelen door je terug te trekken en afstandelijk, gesloten, terughoudend, cynisch, superieur en/of rationeel te zijn. Deze dimensie is opgebouwd uit:

Afstandelijk meet de neiging van de leider om zijn/haar gevoel van eigenwaarde en zekerheid te ontlenen aan een teruggetrokken, superieure opstelling en door terughoudend en emotioneel afstandelijk te blijven en overal boven te staan.

Kritisch meet in hoeverre de leider geneigd is om een kritische, vragende en enigszins cynische houding aan te nemen.

Arrogant meet de neiging van de leider om een groot ego tentoon te spreiden. Dit gedrag wordt door anderen als superieur, egoïstisch en ik-gericht ervaren.

De dimensie **CONTROLLEREN** meet in hoeverre een leider een gevoel van eigenwaarde ontleent aan het uitvoeren van taken en het leveren van persoonlijke prestaties. Deze dimensie is opgebouwd uit:

Autocratisch meet de neiging van de leider om dwingend, agressief en controlerend gedrag te vertonen. Geeft aan in hoeverre hij/zij eigenwaarde en zekerheid gelijkstelt aan macht, controle, kracht, dominantie, onkwetsbaarheid of een hoge positie in de hiërarchie. De leider bepaalt zijn/haar waarde door positief af te steken ten opzichte van anderen, door meer te verdienen, een hogere positie te bereiken, gezien te worden als een waardevollere/de waardevolste medewerker, krediet te verwerven of promotie te maken.

Ambitieuw meet in hoeverre de leider de behoefte heeft om vooruit te komen, op te klimmen in de organisatie en beter te zijn dan anderen. Ambitie is een krachtige motivator. Deze dimensie geeft aan of die motivatie positief is – groei bevordert – of juist negatief.

Perfectionist meet de behoefte van de leider om foutloze resultaten te boeken en volgens extreem hoge normen te presteren om zich veilig en de moeite waard te voelen. Eigenwaarde en zekerheid worden gelijkgesteld aan perfect zijn, voortdurend heroïsche prestaties leveren en resultaten boeken die alle verwachtingen te boven gaan.



Door de Denkpatronen te belichten die bepalend zijn voor hun huidige gedrag, krijgen cliënten toegang tot nieuwe keuzes en mogelijkheden.

