



LEADERSHIP CIRCLE PROFILE™

LEADERSHIP
CIRCLE.

„Skuteczni przywódcy
Zawsze
osiągają lepsze wyniki, niż
**PRZYWÓDCY
NIESKUTECZNI**”TM

~W. A. (BILL) ADAMS



LEADERSHIP CIRCLE
PROFILETM

OCENA PRZYWÓDZTWA OKREŚLAJĄCA SKUTECZNOŚĆ LIDERA

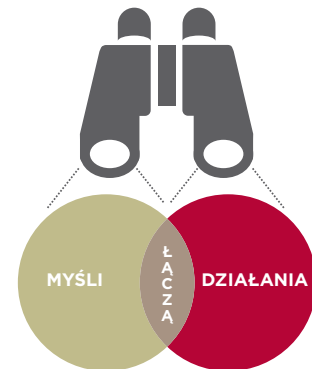
ŁĄCZENIE WZORCÓW DZIAŁAŃ Z NAWYKAMI MYŚLOWYMI

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.

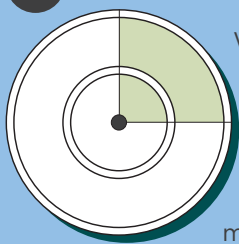
TENDENCJE REAKTYWNE to zespół stylów przywódczych przedkładających ostrożność nad wypracowywanie wyników, samoobronę nad produktywnie zaangażowanie, i agresję nad dążenie do porozumienia. Opisane style wskazują na przywiązywanie nadmiernej wagi do pozyskiwania aprobaty otoczenia, samoobrony i osiągania 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:

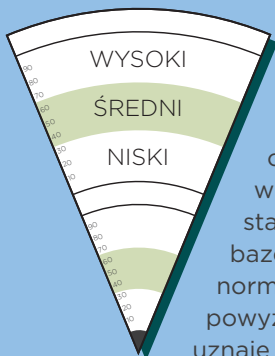
1 KRĄG W KRĘGU



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.

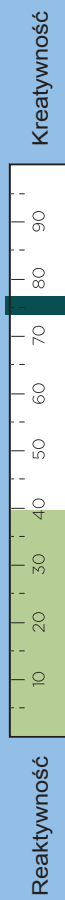
3 KEY

Samoocena
Ocena innych



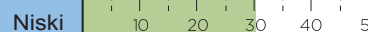
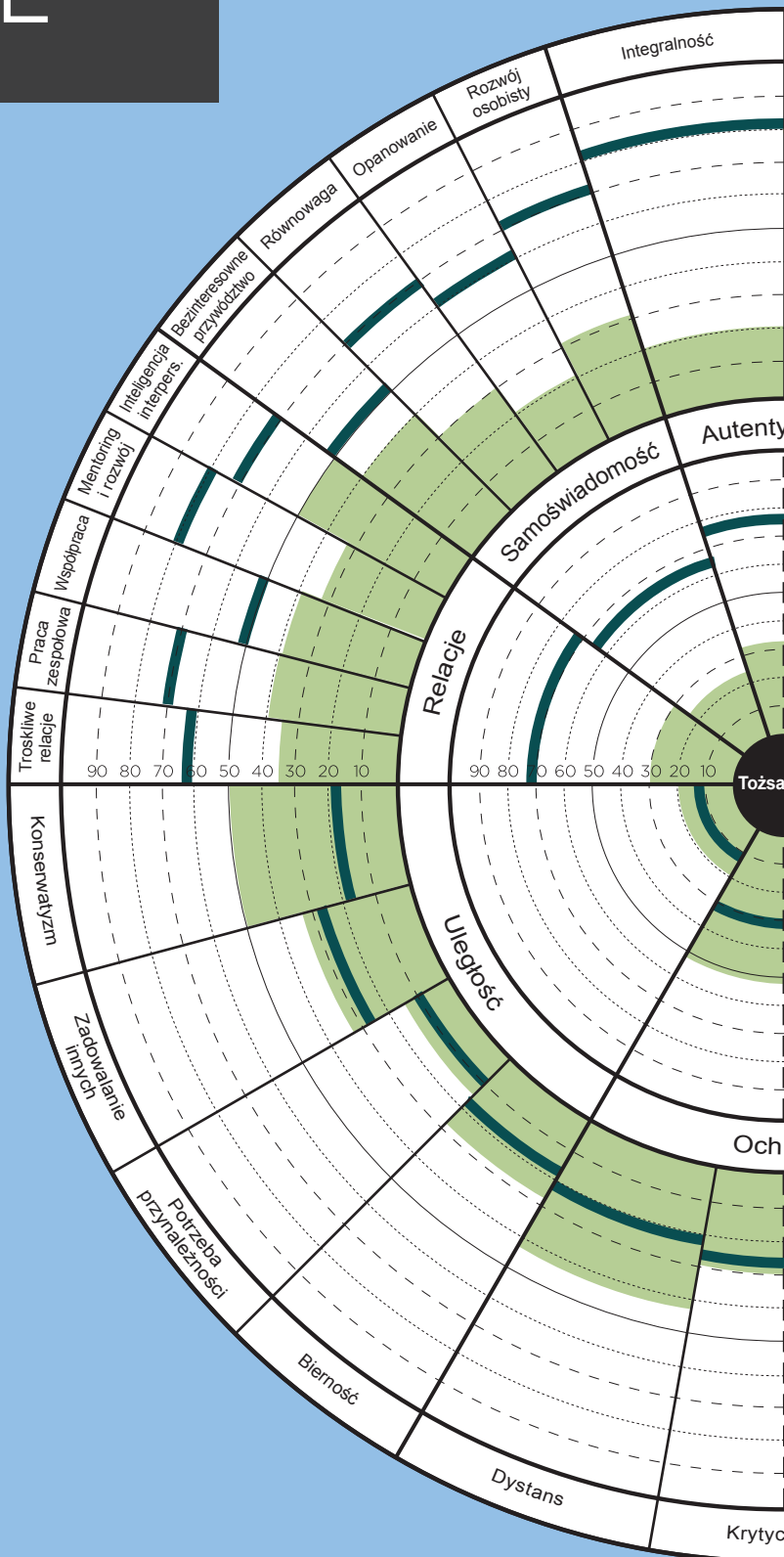
Równowaga R

KREATY



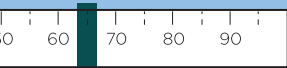
Skala Reaktywność-Kreatywność

RELACJE



REAKTY

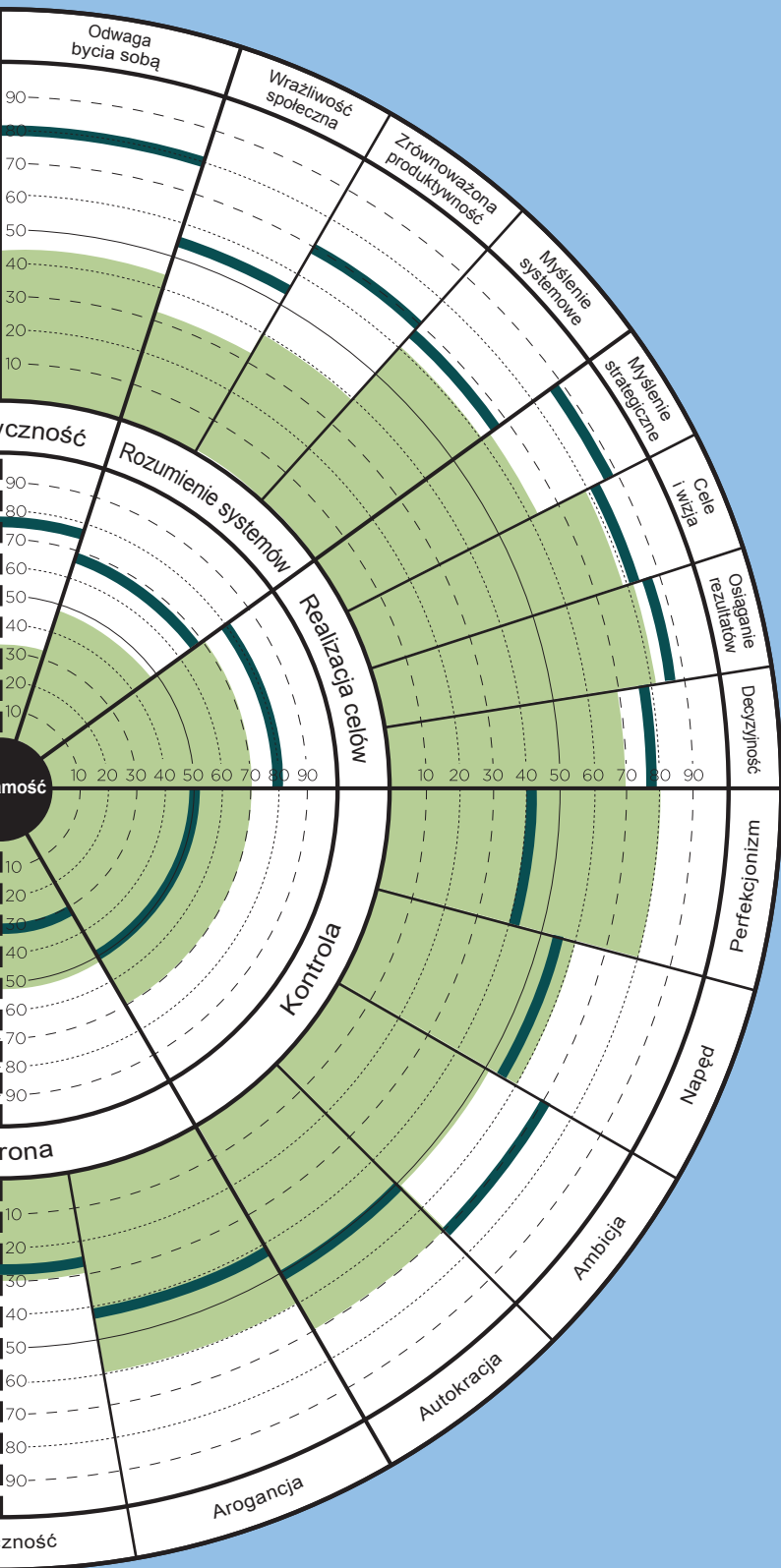
Skuteczność



Wysoki

Relacje-Zadania

WYKONAWCZOŚĆ



WYKONAWCZOŚĆ

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 osiągnięciem wyników i budowaniem relacji.

Uzyskany wynik świadczy o przesadnym, niewystarczającym lub zbilansowanym rozwoju poszczególnych stron równania (ludzie - zadania) – czynnika decydującym o wybitnych umiejętnościach przywódczych.

Wykorzystanie Potencjału

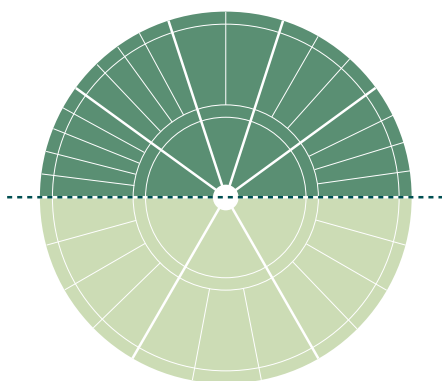
Przywódczego jest swoistym wskaźnikiem podsumowującym, uwzględniającym wszystkie oceniane wymiary i porównującym wynik ogólny z wynikami pozostałych menadżerów, którzy wzięli udział w badaniu.

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 przegląd 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:*

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:

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 osiągnięcia 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 szczerzej 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.

Osiągnięcie Rezultatów mierzy stopień skupienia lidera na celach oraz umiejętność osiągnięcia wysokich wyników.

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

LEADERSHIP
CIRCLE

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.

Zadowalanie 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 akceptowanych 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.

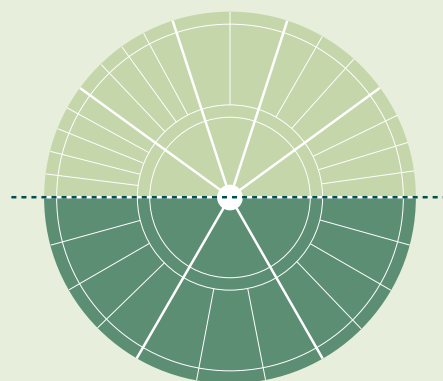
Krytyczność mierzy skłonność lidera do przyjmowania postawy krytycznej, kwestionującej i nieco cynicznej.

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 osiągnącą 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 osiąganiu 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).

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.

