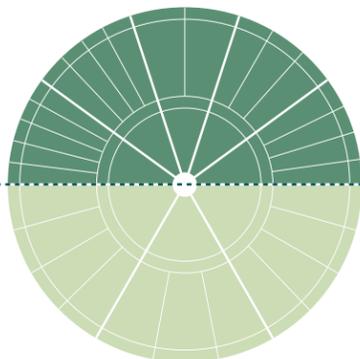


LES COMPÉTENCES CRÉATIVES DE LEADERSHIP



La dimension-bilan

RELATIONS mesure la capacité d'un leader à établir des relations avec les autres d'une manière qui incite les personnes, les groupes et les organisations à donner le meilleur d'eux-mêmes. Elle comprend les éléments suivants :

Souci de l'autre mesure l'intérêt et la capacité d'un leader à former des relations chaleureuses et bienveillantes.

Encourage le travail en équipe mesure la capacité d'un leader à encourager le travail en équipe et la performance collective parmi les membres de l'équipe dont il/elle a la responsabilité, au sein des équipes desquelles il/elle fait partie ainsi que dans l'organisation dans son ensemble.

Collaboration évalue dans quelle mesure le leader engage autrui d'une manière qui permet aux parties prenantes de découvrir un terrain d'entente.

Mentorat et développement mesure la capacité d'un leader à développer autrui par le biais de mentorat et par le maintien de relations favorisant la croissance.

Intelligence relationnelle mesure l'efficacité interpersonnelle avec laquelle le leader écoute, s'engage dans les conflits et la controverse, fait face aux sentiments d'autrui et gère ses propres sentiments.

La dimension-bilan

CONSCIENCE DE SOI évalue l'orientation d'un leader vis-à-vis de son développement professionnel et personnel, ainsi que le degré auquel sa conscience de soi s'exprime, à travers un leadership valorisant l'intégrité. Elle comprend les éléments suivants :

La moitié supérieure du cercle illustre les compétences créatives qui contribuent à l'efficacité d'un leader. Elles mesurent les comportements clés et les suppositions internes qui mènent à un leadership performant et accompli. Elles sont les suivantes :

Leader altruiste évalue dans quelle mesure un leader adopte une posture de service, où le besoin de s'approprier la reconnaissance des succès et de nourrir son ambition personnelle est bien moins important que la création de résultats qui servent l'intérêt commun.

Équilibre mesure la capacité du leader à maintenir un équilibre sain entre la vie professionnelle et la vie de famille, l'activité et la réflexion, le travail et les loisirs, et sa tendance à se renouveler et à affronter le stress de la vie sans s'égarer.

Calme mesure la capacité du leader, dans les situations conflictuelles ou tendues, à rester calme et centré(e) et à mettre les choses en perspective sans perdre le cap.

Engagement dans le développement de soi évalue dans quelle mesure le leader démontre un intérêt solide et actif dans l'apprentissage et la croissance, tant personnelle que professionnelle. Cette dimension évalue dans quelle mesure il/elle cherche, activement et de manière réfléchie, à développer sa conscience de soi, sa sagesse, ses connaissances et sa perspicacité.

La dimension-bilan

AUTHENTICITÉ évalue la capacité du leader à s'entendre avec autrui d'une manière authentique, courageuse et avec un haut niveau d'intégrité. Elle comprend les éléments suivants :

Cohérence évalue dans quelle mesure le leader adhère à l'ensemble des valeurs et principes qu'il/elle soutient, et combien on peut compter sur lui/elle pour que « les bottines suivent les babines ».

Authenticité courageuse mesure la volonté du leader à défendre des positions difficiles, à aborder les « indiscutables » (sujets risqués que le groupe évite d'aborder) et à franchement faire face aux problèmes relationnels.

La dimension-bilan

CONSCIENCE DES SYSTÈMES évalue le degré auquel la conscience du leader est orientée vers l'amélioration globale des systèmes, la productivité et le bien-être de la collectivité. Elle comprend les éléments suivants :

Conscience collective évalue l'orientation de service à partir de laquelle le leader dirige. Elle évalue dans quelle mesure il/elle lie sa contribution au service de la collectivité et au bien-être global.

Performance durable évalue la capacité du leader à obtenir des résultats d'une manière qui maintient ou rehausse l'efficacité globale de l'organisation à long terme. Elle évalue dans quelle mesure il/elle équilibre les ressources humaines et techniques de manière à soutenir un haut rendement à long terme.

Pensée systémique évalue à quel point le leader pense et agit à partir d'une perspective globale du système ainsi que dans quelle mesure il/elle prend des décisions qui tiennent compte de la santé à long terme du système dans son ensemble.

La dimension-bilan

PERFORMANCE évalue la mesure dans laquelle le leader offre un leadership visionnaire, authentique et à l'origine de résultats exceptionnels. Elle comprend les éléments suivants :

Stratégique évalue dans quelle mesure le leader pense et planifie rigoureusement et stratégiquement pour assurer la prospérité de l'organisation à court et à long terme.

Visionnaire évalue dans quelle mesure un leader communique une vision claire pour l'organisation, et provoque l'engagement des équipes en incarnant cette vision.

Obtient des résultats qui évalue à quel point le leader est orienté vers les objectifs et a une réputation de réalisation d'objectifs et de haut rendement.

Assurance décisionnelle évalue la capacité du leader à prendre des décisions en temps opportun et dans quelle mesure il/elle évolue à l'aise dans l'incertitude.

LES STYLES DE LEADERSHIP RÉACTIF

La moitié inférieure du cercle réfère aux tendances réactives et aux comportements auto-limitatifs d'un leader. Les dimensions réactives reflètent les croyances et les suppositions internes qui limitent l'efficacité, l'expression authentique et l'émergence d'un leadership permettant aux autres d'exprimer leur plein potentiel. Elles sont les suivantes :

La dimension-bilan

CONFORMITÉ évalue la mesure dans laquelle un leader éprouve un sentiment d'estime de soi et de sécurité en se conformant aux attentes d'autrui plutôt que d'agir selon ses propres intentions ou sa volonté. Elle comprend les éléments suivants :

Conservatisme évalue dans quelle mesure un leader pense et agit prudemment, adhère aux procédures et fonctionne dans le cadre des règles prescrites de l'organisation à laquelle il/elle est associé(e).

Désir de plaire évalue le besoin d'un leader de rechercher le support et l'approbation d'autrui pour se sentir en sécurité ou confirmer sa valeur en tant que personne. Les personnes ayant un fort désir de plaire ont tendance à baser leur degré d'estime de soi sur leur capacité à obtenir les bonnes grâces et l'approbation d'autrui.

Appartenance évalue le besoin du leader de se conformer, de suivre les règles et de satisfaire aux attentes de l'autorité. Cette dimension évalue la mesure dans laquelle il/elle établit un sens de valeur et de sécurité en fonction de l'appartenance au groupe et du respect des normes, des règles et des valeurs de ce groupe. Elle évalue la mesure dans laquelle il/elle cherche à se conformer pour appartenir au groupe, limitant ainsi la pleine portée de son pouvoir créatif en se restreignant à un cadre culturellement acceptable.

Passivité évalue à quel point le leader cède son pouvoir à autrui et à des circonstances qui échappent à son contrôle. C'est une évaluation d'un sentiment d'impuissance et du manque d'acceptation de la responsabilité pour les résultats.

La dimension-bilan

PROTECTION mesure la croyance que le leader peut se protéger et établir un sentiment de sa valeur en se repliant sur la plan émotionnel, en restant distant, caché, à l'écart, cynique, supérieur ou rationnel. Elle comprend les éléments suivants :

Arrogance évalue la tendance du leader à projeter un ego démesuré avec un comportement qui est jugé comme étant hautain, égoïste et égocentrique.

Critique évalue la tendance du leader à adopter une attitude critique, interrogatrice et cynique.

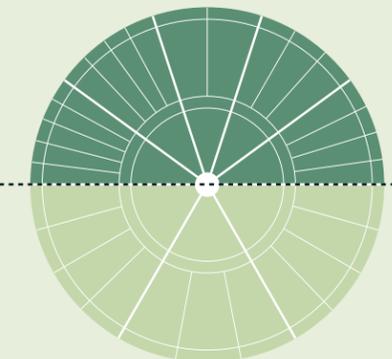
Distance évalue la tendance du leader à établir son sentiment de valeur personnelle et de sécurité au moyen d'une stratégie de retrait, en étant supérieur(e) et en restant à l'écart, de même qu'en se montrant distant(e) sur le plan affectif et « au-dessus de tout ».

La dimension-bilan

CONTRÔLE évalue la mesure dans laquelle le leader établit un sens de sa valeur personnelle par le biais de la réalisation des tâches et de la réussite personnelle. Elle comprend les éléments suivants :

Perfectionnisme mesure le besoin du leader d'atteindre des résultats impeccables en fonction de normes extrêmement élevées pour se sentir en sécurité et appréciable en tant que personne. La valeur personnelle et la sécurité sont associés à la perfection, à un rendement exceptionnel et au succès dépassant toutes les attentes.

Se pousse à l'extrême évalue dans quelle mesure le leader se jette dans l'effort. Elle mesure la croyance du leader selon laquelle sa valeur et sa sécurité sont liés au fait de travailler dur et d'abattre beaucoup de travail. Elle évalue son besoin d'être hautement performant(e) afin de se sentir valorisé(e). Une bonne éthique du travail est un point fort de ce style, à condition que le leader garde



les choses équilibrées et soit capable d'équilibrer le soutien aux réalisations d'autrui avec ses propres réalisations.

Ambition évalue dans quelle mesure le leader a besoin d'avancer, de gravir les échelons au sein de l'organisation et d'être meilleur(e) qu'autrui. L'ambition est un motivateur puissant. Cette échelle évalue si cette motivation est positive (permettant d'être un moteur de progrès) ou négative (reflétant alors des attitudes excessivement égocentriques et compétitives).

Autocratique évalue la tendance à être catégorique, agressif/ve et contrôlant(e). Elle évalue la mesure dans laquelle un leader associe l'estime de soi et la sécurité au fait d'être puissant(e), de contrôler, d'être fort(e), dominant(e), invulnérable ou supérieur(e). La valeur tient alors à des comparaisons : il s'agit d'avoir des revenus supérieurs, d'atteindre un poste supérieur, d'être reconnu(e) comme étant la personne ayant la contribution la plus appréciable, d'obtenir l'approbation ou d'être promu(e).

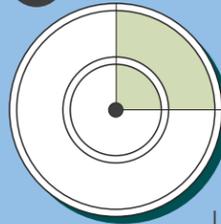


En mettant en lumière les schémas de pensées sous-jacents qui motivent leur comportement actuel, les clients peuvent ainsi faire de nouveaux choix et exploiter de nouvelles possibilités.

LEADERSHIP CIRCLE PROFILE™

Pour bien comprendre la structure du profil graphique, veuillez lire les étapes suivantes :

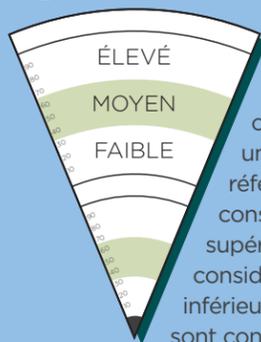
1 UN CERCLE DANS UN CERCLE



Le cercle externe montre les résultats associés à chacune des 29 dimensions mesurées par le LCP. Les dimensions du cercle interne résument les dimensions du cercle externe sous la forme de 8 scores récapitulatifs. Les pages suivantes fournissent la définition de chaque dimension.

L'emplacement des dimensions dans le cercle illustre la relation entre celles-ci. Les dimensions adjacentes décrivent des modèles de comportement similaires et corrélés positivement. Tandis que les dimensions à l'opposé dans le cercle représentent des habitudes comportementales contraires inversement corrélées.

2 SCORES CENTILES



Les scores s'affichent sous la forme de rangs centiles, comparés à une base de valeurs de référence, en croissance constante. Les scores supérieurs à 67% sont considérés élevés. Les scores inférieurs à 33% sont considérés bas.

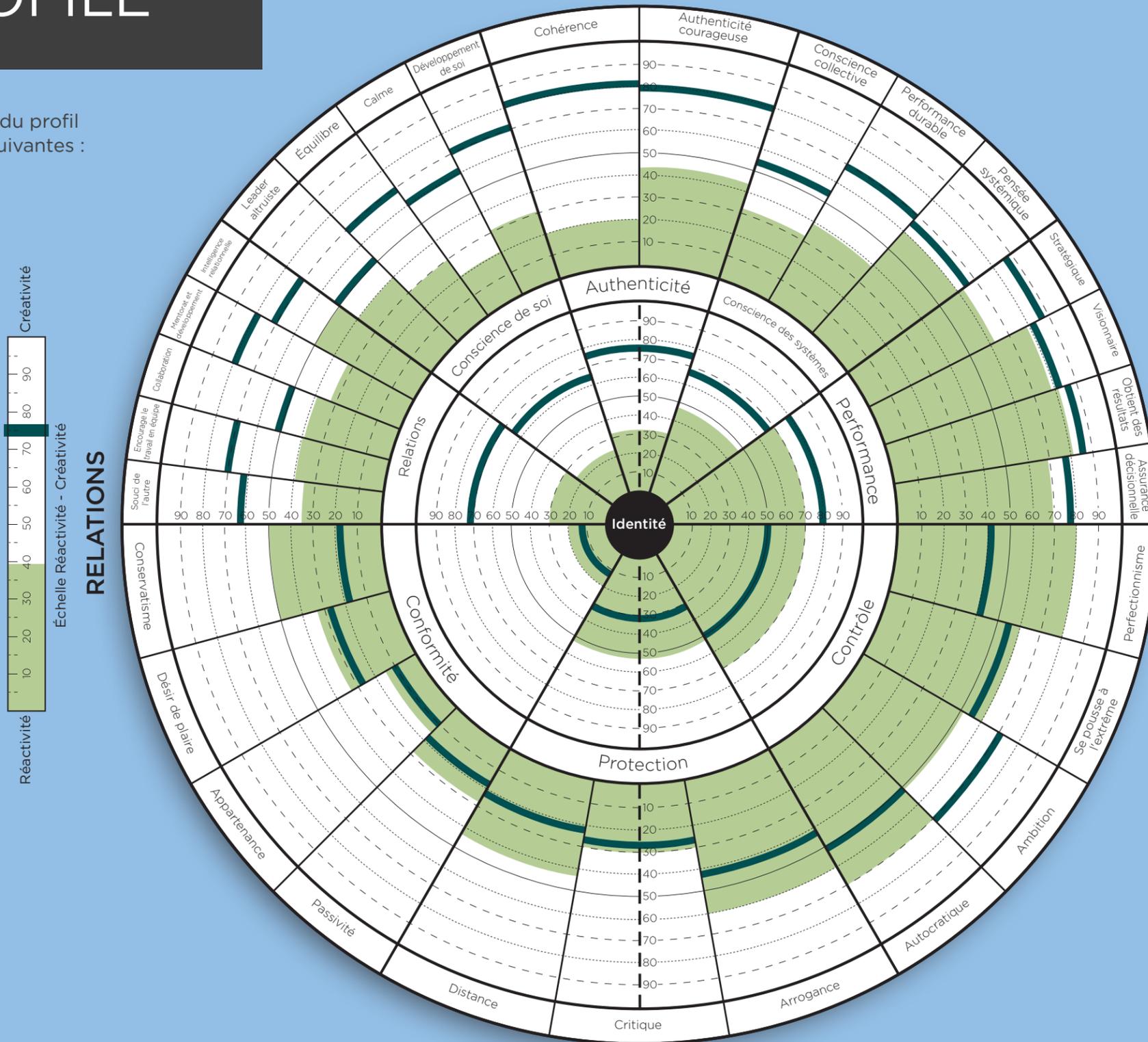
3 RÉFÉRENCE

Autoévaluation
Évaluation d'autrui

Faible équilibre Fort équilibre

Équilibre Relations - Tâches

CRÉATIVITÉ



Créativité Réactivité

Échelle Réactivité - Créativité

RELATIONS

TÂCHE

Utilisation du potentiel de leadership Forte

Faible

RÉACTIVITÉ

Efficacité de leadership

Faible Forte

4 ÉCHELLES RÉCAPITULATIVES

Outre les dimensions illustrées dans les cercles interne et externe, les échelles rectangulaires situées autour du cercle offrent un résumé de l'ensemble. Elles fournissent les mesures « récapitulatives », ainsi que des indicateurs liés aux habitudes-clés parmi l'ensemble des données.

Échelle de réactivité - créativité reflète le degré d'équilibre entre les dimensions créatives et les dimensions réactives. Le score centile ici donne au leader une idée de la manière dont il/elle se compare aux autres leaders quant à la quantité d'énergie qu'il/elle investit dans un comportement réactif ou créatif. Il suggère le degré auquel son leadership, ses relations et ses comportements axés sur les résultats ressortent d'une orientation créative ou réactive. Il suggère également le degré auquel son concept de soi et ses motivations internes proviennent de lui/elle-même ou sont déterminés par les attentes, règles ou conditions externes.

Équilibre relations - tâches évalue le degré d'équilibre dont un leader fait preuve entre les compétences relationnelles et les compétences opérationnelles. Il s'agit d'une évaluation du surdéveloppement, du sous-développement ou du développement équilibré de l'une ou l'autre moitié de l'équation (la moitié relations ou la moitié tâches), baromètre de la qualité du leadership.

Utilisation du potentiel de leadership est une évaluation de base qui compare le score global des dimensions mesurées aux scores des autres leaders ayant répondu à ce questionnaire. Elle trie tous les scores élevés et faibles pour répondre à la question : « Donc, en fin de compte, où en suis-je? ».

Efficacité de leadership mesure le niveau perçu d'efficacité globale du leader. Celle-ci, selon la recherche, s'est avérée en corrélation significative avec les résultats de l'entreprise. Elle donne au leader une mesure globale de la façon dont tout ce qui précède se traduit en une perception d'efficacité.