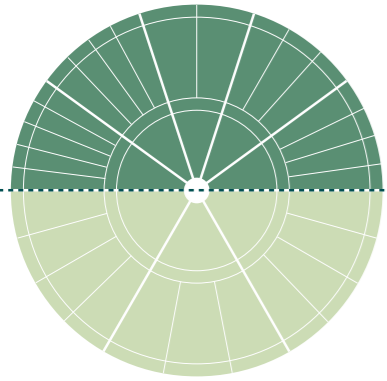


DE CREATIEVE LEIDERSCHAPSCOMPETENTIES



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.

Stimuleert 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.

Samenwerker meet in hoeverre de leider anderen betreft op een manier die het voor de betrokken partijen mogelijk maakt een gemeenschappelijke basis te vinden.

Mentoring & Ontwikkeling 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.

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

De dimensie ZELFBEWUSTZIJN 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:

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.

Onbaatzuchtige Leider meet in hoeverre de leider dienstbaarheid boven eigenbelang laat prevaleren, waarbij de behoefte aan erkenning en persoonlijke ambitie veel minder belangrijk is dan het creëren van resultaten die een gezamenlijk doel dienen.

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 zelf-vernieuwend is en de stressbronnen 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.

Persoonlijk Ontwikkeling meet in hoeverre de leider een sterke en actieve belangstelling toont voor leren en persoonlijke en beroepsmatige groei. Geeft aan in hoeverre hij/zij in zijn/haar denken en doen groei nastreeft op het gebied van zelfbewustzijn, wijsheid, kennis en inzicht.

De dimensie AUTHENTICITEIT meet het vermogen van een leider om zich op een authentieke, moedige en integere manier tot anderen te verhouden. Deze dimensie is opgebouwd uit:

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.

Moedige Authenticiteit 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.

LEADERSHIP
CIRCLE

De dimensie SYSTEEMBEWUSTZIJN meet in hoeverre het bewustzijn van een leider gefocust is op de verbetering en de productiviteit van het hele systeem en van het maatschappelijk welzijn. Deze dimensie is opgebouwd uit:

Zorg Voor Omgeving meet de dienstbare instelling van de leider. Geeft aan in hoeverre hij/zij zijn/haar nalatenschap koppelt aan dienstbaarheid.

Duurzame Productiviteit meet het vermogen van de leider om resultaten te boeken op een manier die de algehele effectiviteit van de organisatie in stand houdt of vergroot. Geeft aan in hoeverre hij/zij een balans weet te vinden tussen mensen en techniek om ook op de lange termijn te kunnen blijven presteren.

Systeemdenker meet in hoeverre de leider vanuit het perspectief van het hele systeem denkt en handelt, en de mate waarin hij/zij beslissingen neemt met de langetermijn gezondheid van het hele systeem in het achterhoofd.

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

Strategische focus 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.

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

Behaalt 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.

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:

Behoudend meet in hoeverre de leider behoudend denkt en handelt, zich aan procedures houdt en functioneert volgens de voorgeschreven regels van de organisatie waaraan hij/zij verbonden is.

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 en 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 je zelf 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:

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

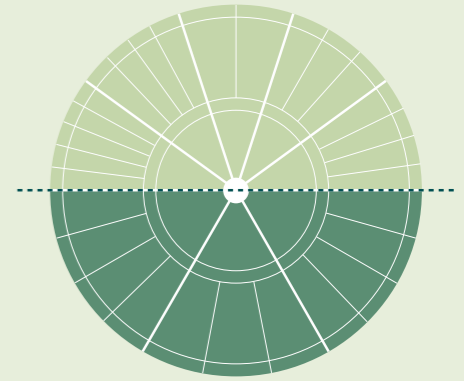
Kritisch meet in hoeverre de leider geneigd is om een kritische, vragende en enigszins cynische houding aan te nemen.

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.

De dimensie CONTROLEREN 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:

Perfect 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.

Gedreven meet in hoeverre de leider te veel van zichzelf en zijn/haar omgeving vraagt. Het zegt iets over de aanwezigheid van de overtuiging dat eigenwaarde en zekerheid gekoppeld zijn aan een heleboel bereiken door hard te werken. Het meet de behoefte van de leider om op hoog niveau te presteren om zich als persoon de



moeite waard te voelen. Een goed arbeidsethos is een sterk punt van deze stijl, mits de leider in staat is om een evenwicht te bewaren tussen zijn/haar eigen prestaties en anderen helpen presteren.

Ambitieuze 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.

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.

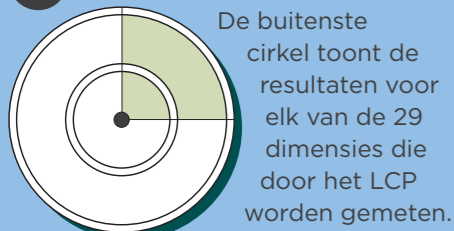


Door de Denkpatronen te belichten die bepalend zijn voor hun huidige gedrag, krijgen cliënten toegang tot nieuwe keuzes en mogelijkheden.

LEADERSHIP CIRCLE PROFILE™

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

1 CIRKEL IN EEN CIRKEL

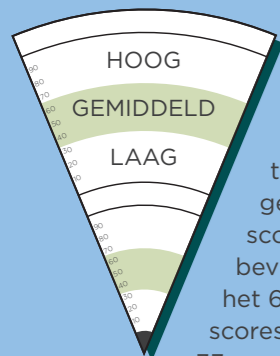


De buitenste cirkel toont de resultaten voor elk van de 29 dimensies die door het LCP worden gemeten.

De dimensies in de binnenste cirkel vervatten de dimensies uit de buitenste cirkel in acht 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.

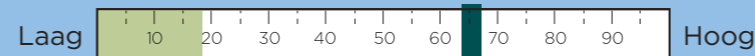
2 PERCENTIELSCORES



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.

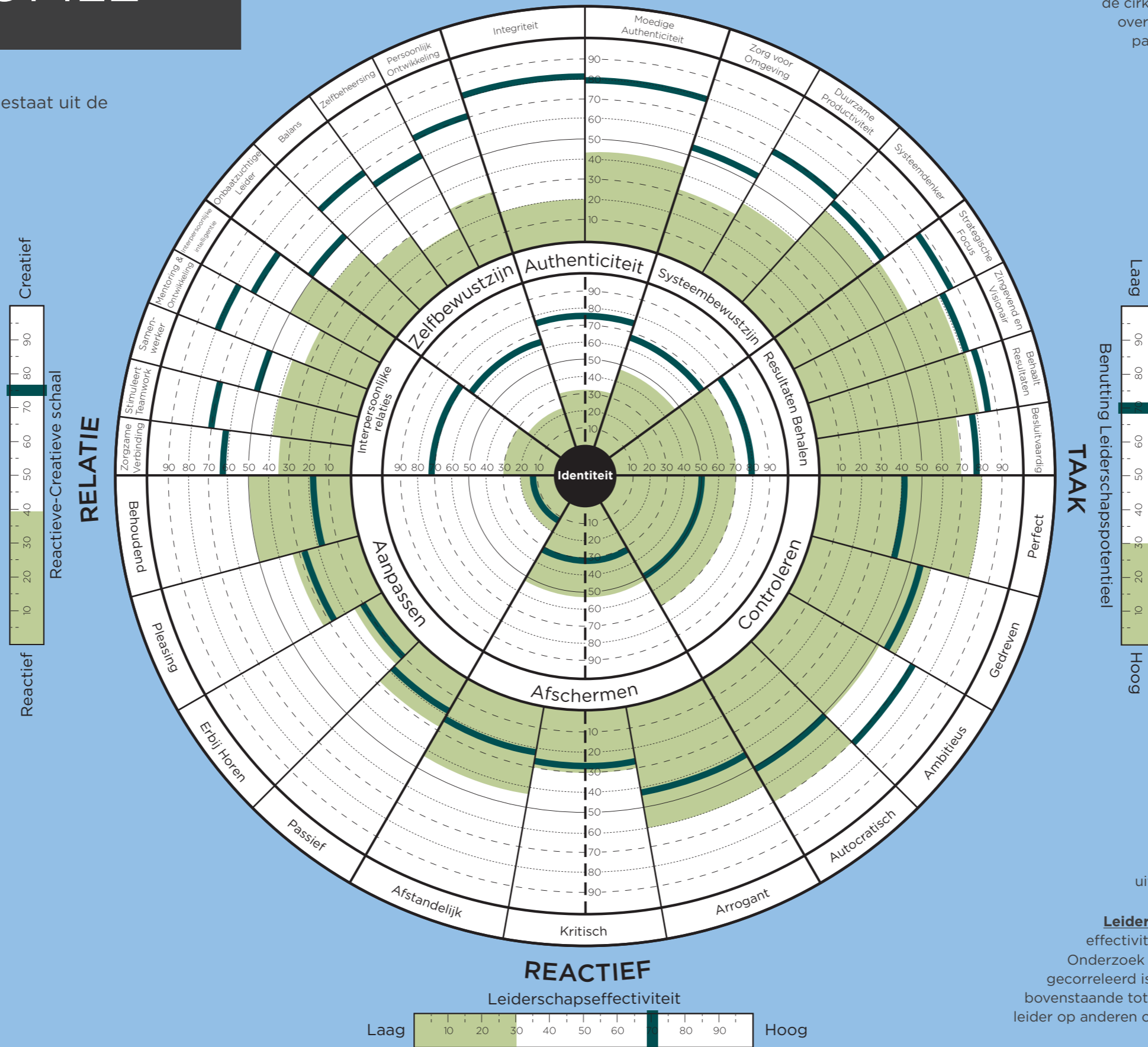
3 LEGENDA

Zelfevaluatie
Evaluatie door anderen



Relatie-Taak balans

CREATIEF



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.

De Relatie-Taak balans meet in hoeverre er bij een leider sprake is van een evenwicht tussen de prestatie en 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.