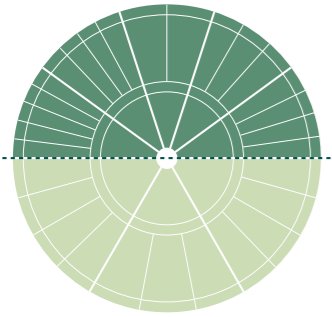


KOMPETENCJE PRZYWÓDZTWA **KREATYWNEGO**



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:

RELACJE mierzy umiejętność nawiązywania relacji w sposób umożliwiający wykorzystanie wszystkich zalet osób, grup i organizacji. Wymiar ten obejmuje następujące części składowe:

Troskliwość mierzy zainteresowanie lidera nawiązywaniem ciepłych i troskliwych relacji.

Mentoring mierzy umiejętność rozwijania innych w drodze mentoringu, utrzymywania relacji pobudzających wzrost.

Praca Zespołowa mierzy umiejętność wspierania wysokowydajnej pracy zespołowej w gronie bezpośrednich podwładnych, w całej organizacji oraz w zespołach, w pracy których uczestniczy badana osoba.

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.

ŚWIADOMOŚĆ 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:

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.

Integralność mierzy przestrzeganie wartości i zasad, z którymi utożsamia się lider; innymi słowy – mierzy spójność słów i czynów lidera.

Odwaga mierzy skłonność do zajmowania niewzruszonego stanowiska, poruszania „niewymawialnego” (unikanych przez grupę ryzykownych tematów) i szczerzej dyskusji na temat trudnych problemów związanych z relacjami.

REALIZACJA CELÓW mierzy stopień, w jakim lider zapewnia przywództwo o charakterze wizjonerskim, autentycznym i skupionym na wybitnych osiągnięciach. Wymiar ten obejmuje następujące części składowe:

Wizja mierzy skłonność lidera do jasnego komunikowania celów i wizji i budowania zaangażowania w dążeniu do ich realizacji.

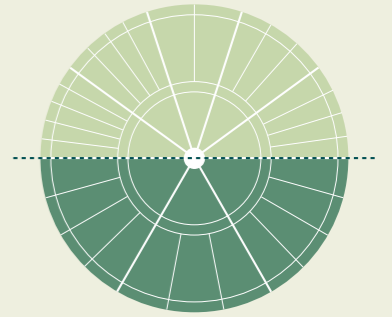
Strategia mierzy stopień koncentracji lidera na kwestiach strategicznych i umiejętność myślenia w sposób rygorystyczny, tak aby zagwarantować organizacji doskonałe wyniki w perspektywie krótko- i długoterminowej.

Rezultaty mierzy stopień skupienia lidera na celach oraz umiejętność osiągania wysokich wyników.

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

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 części składowe:

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 akceptowalnych 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 pożądanego 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 części składowe:

Dystans mierzy skłonność do budowania poczucia własnej wartości i bezpieczeństwa przez wycofanie, poczucie wyższości, brak zaangażowania, dystans emocjonalny i obojętność.

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

Arogancja mierzy skłonność lidera do projekcji ogromnego ego – zachowań odbieranych jako nacechowane poczuciem wyższości, egoistycznych i egocentrycznych.

KONTROLA mierzy stopień, w jakim lider uzależnia poczucie własnej wartości od realizacji zadań i osiągnięć osobistych. Wymiar ten obejmuje następujące części składowe:

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.

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).

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 osiągniętą heroicznie wysoki poziom skuteczności w działaniu i sukcesy powyżej wszelkich oczekiwań.



Dzięki zwróceniu uwagi na nawyki myślowe decydujące o obecnych zachowaniach, klienci zyskują dostęp do nowych wyborów i możliwości.

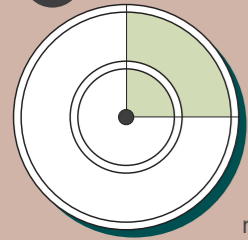
LEADERSHIP
CIRCLE

LEADERSHIP CIRCLE PROFILE™

MANAGER EDITION

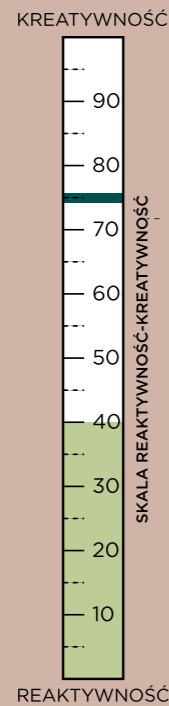
W celu interpretacji grafu, proszę przeczytać poniższy opis:

1 KRAĞ W KRAĞU

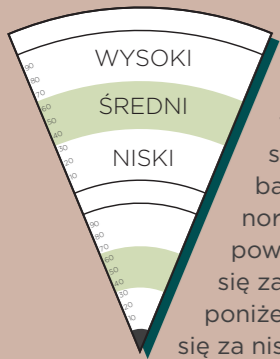


W okręgu zewnętrznym przedstawiono wyniki dla każdego z 29 wymiarów mierzonych na podstawie LCP-ME. W okręgu wewnętrznym zsumowane są wymiary z okręgu zewnętrznego do postaci 8 wyników sumarycznych. Definicje wymiarów umieszczono na kolejnych stronach.

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 stale rosnącą bazę odniesienia normatywnego. Wyniki powyżej 67 centyla uznaje się za wysokie. Wyniki poniżej 33 centyla uznaje się za niskie.

3 LEGENDA

Samocena

Ocena innych

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 samoocena 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 osiąganiem 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 podsumowawczym, uwzględniającym wszystkie oceniane wymiary i porównującym wynik ogólny z wynikami pozostałych menedżerów, 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 ogląd rezultatów według zakładanej efektywności/effectiveness.

