



LEADERSHIP CIRCLE  
PROFILE™  
MANAGER EDITION

“Effective **leaders**  
outperform  
ineffective leaders

**EVERY  
TIME™**”

~W. A. (BILL) ADAMS



LEADERSHIP CIRCLE  
**PROFILE™**  
MANAGER EDITION

## LEDELSESEVALUERINGEN SOM BELYSER LEDERES EFFEKTIVITET

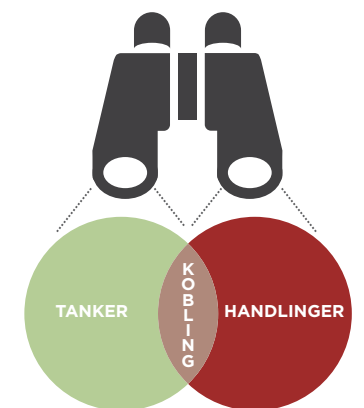
### Å KOBLE HANDLINGSMØNSTRE MED TANKEVANER

Leadership Circle Profile™ Manager Edition (LCP-ME) er et gjennombrudd blant 360°-profilene. LCP er den første 360°-evalueringen som kobler et grundig undersøkt sett av kompetanser til de underliggende og styrende tankevaner. Evalueringen avdekker forholdet mellom handlingsmønstre og indre antagelser som fører til en viss atferd. LCP muliggjør varige endringer ved at kilden til atferd undersøkes. I tillegg skiller den seg fra de fleste andre profiler ved at den integrerer all informasjon på en måte

som umiddelbart synliggjør nøkkelutfordringene.

Dataene i LCP-ME blir tilgjengelige med det samme. Hele gestalten blir tydelig, og gir ledere innsikt i hva som fungerer, hva som ikke fungerer og hvorfor. I de fleste organisasjoner forblir denne ver-difulle informasjonen liggende skjult. Profilen gjør informasjonen tilgjengelig, samtidig som den skaper grunnlag for at banebrytende endring kan skje på et høyt nivå og innenfor en bærekraftig tidsramme.

Ny Bevissthet,  
Oppfatning,  
Gjenkjennelse & Fokus



### FREMHEVER DINE LEDERES UTVIKLINGSMULIGHETER

LCP er det eneste verktøyet som måler de to primære ledelsesdomenene - de *Kreative Kompetansene* og de *Reaktive Tendensene* - og integrerer denne informasjonen slik at de viktigste utviklingsområdene umiddelbart kommer til syne.

De **KREATIVE KOMPETANSENE** er ferdigheter som har vært underlagt grundig forskning. De måler hvordan du oppnår resultater, får frem det beste i mennesker, leder med en visjon, fremmer din egen utvikling, handler med integritet og mot og forbedrer organisasjonssystemer.

De **REAKTIVE TENDENSENE** inkluderer lederstiler som vektlegger forsiktighet fremfor å skape resultater, selvbeskyttelse fremfor produktivt engasjement og aggresjon fremfor å skape enighet. Disse begrensende stilene innebærer et overdrevet fokus på å få godkjenning fra andre, å beskytte seg selv og å skape resultater ved hjelp av kontrollerende atferd.

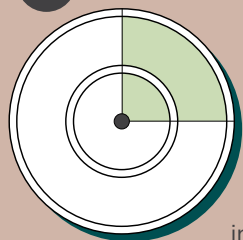
LCP-ME er unik ved at den avdekker lede-rens operativsystem: Indre antagelser (overbevisninger) som styrer atferd i begge domener - det reaktive og det kreative. Dette lar lederen se hvorvidt hans/hennes indre tankegang omsettes til en måte å lede på som er produktiv eller ikke. Til syvende og sist øker LCP-ME den indre bevisstheten som påvirker atferden og relasjonen med den ytre omverdenen.

# LEADERSHIP CIRCLE PROFILE™

MANAGER EDITION

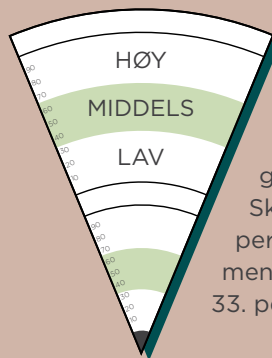
For å forstå layouten til profilgrafikken, les følgende trinn:

## 1 SIRKELEN I SIRKELEN



Den ytre sirkelen viser resultatene for hver av de 21 dimensjonene som måles av LCP. De 6 dimensjonene i den indre sirkelen gir en oppsummert skår av di-dimensjonene i den tilsvarende delen av den ytre sirkelen. Beskrivelsene av dimensjonene finner du på de følgende sidene. Plasseringen av dimensjonene i sirkelen tydeliggjør forholdet mellom dimensjonene. Tilstøtende dimensjoner beskriver lignende atferdsmønstre som er positivt korrelert. Dimensjoner som befinner seg overfor hverandre i sirkelen beskriver motsatte atferdsmønstre. Disse har en negativ korrelasjon.

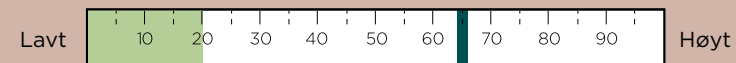
## 2 RESULTATER I PERSENTILER



Alle skårer angis som persentiler sammenlignet med en global normbase. Skårer over den 67. persentilen er høye, mens skårer under den 33. persentilen er lave.

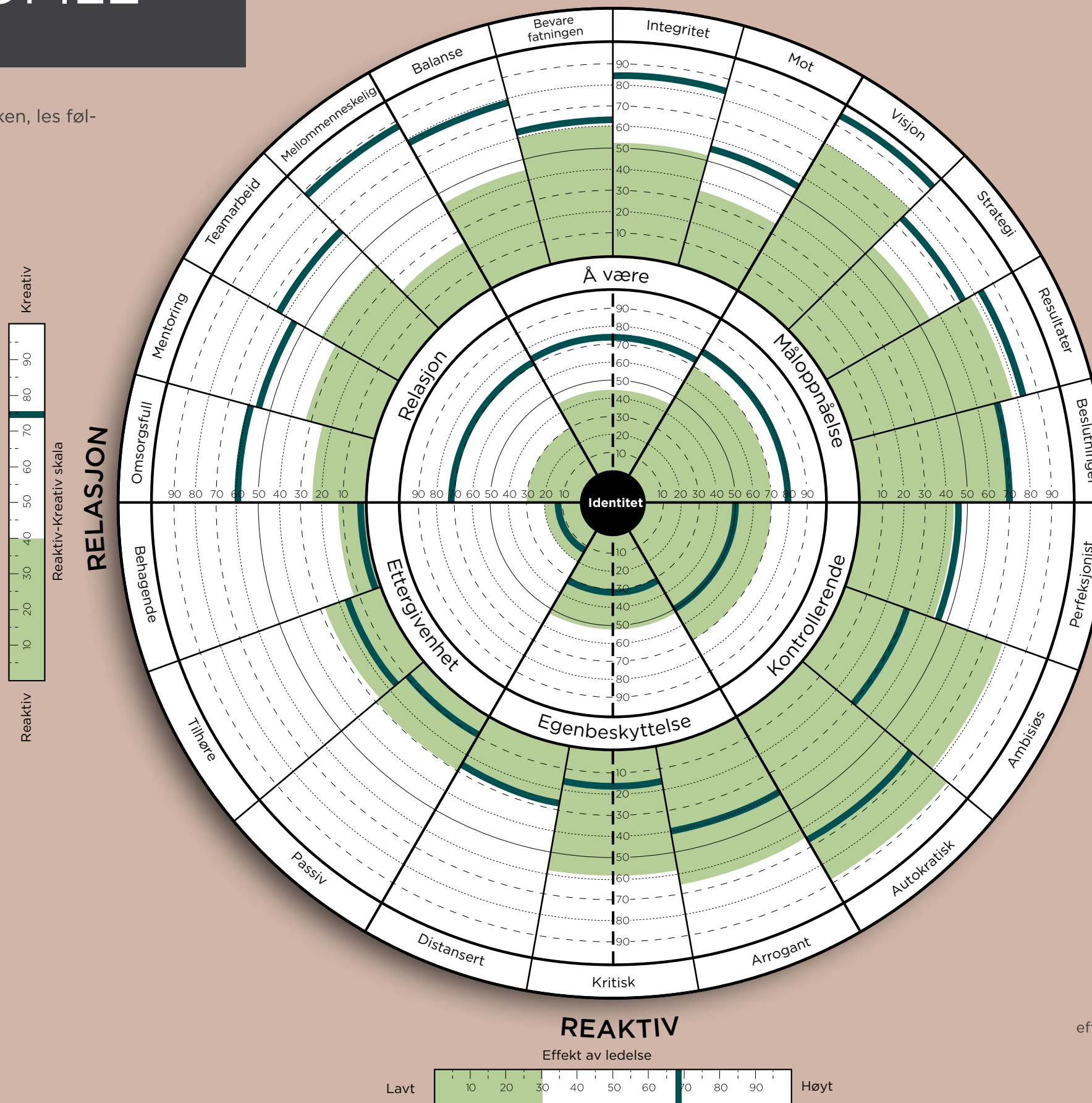
## 3 SPESIFIKASJON

Egenvurdering Evaluatorenes vurdering



Relasjon-Oppgave balanse

## KREATIV



## 4 OPPSUMMERENDE MÅLINGER

I tillegg til dimensjonene som vises i den indre og ytre sirkelen, er de 4 skalaene plassert rundt den ytre sirkelen ment å gi et helhetlig bilde. De viser sammenligningen med databasen, samt mål på vesentlige mønstre som kommer frem i resultatene.

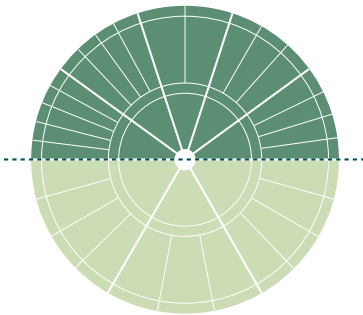
**Reaktiv-Kreativ skalaen** beskriver graden av balanse mellom de kreative og de reaktive dimensjonene. Resultatet som angis i persentiler, gir et inntrykk av hans/hennes resultat sammenlignet med resultatet fra andre ledere, med hensyn til hvor mye energi hun/han legger i reaktiv atferd versus kreativ atferd. Resultatet viser i hvilken grad hennes/hans ledelse, relasjoner og målrettet atferd har sitt opphav i en kreativ eller reaktiv orientering. Det foreslår også i hvilken grad hennes/hans selvbylde og indre motivasjon utvikles innenfra eller styres av andres forventninger, regler eller vilkår.

**Relasjon-Oppgave balansen** beskriver graden av balanse mellom lederens oppgavekompetanser og relasjonskompetanser. Den viser om relasjonorienteringen og oppgaveorienteringen er like godt utviklet, eller om en av dem er mer utviklet enn den andre.

**Anvendelse av ledelsespotensial** er en måling av samlede resultater. Den sammenligner den samlede skåren til skårene av andre ledere som har tatt denne undersøkelsen. Den tar alle de høye og lave skårene i sirkelen i beregning for å vurdere hvor mye av ditt ledelsespotensial du faktisk anvender.

**Effekt av ledelse** gjenspeiler hvordan lederens effekt av ledelse oppleves. Forskning har vist en direkte sammenheng mellom lederens effektivitet og organisatoriske resultater. Denne skalaen viser hvordan det ovennevnte omsettes til en ledelse med effekt.

# DE KREATIVE LEDELSESKOMPETANSENE



Den øvre halvdel av sirkelen består av de kreative kompetansene som bidrar til effektiv ledelse. De måler nøkkelatferd og indre antagelser som fører til tilfredsstillende og høytstående ledelse. Disse dimensjonene er:

**RELASJON** måler lederens evne til å forholde seg til andre på en måte som får frem det beste i personer, grupper og organisasjoner. Denne oppsummerende dimensjonen består av:

**Omsorgsfull** måler din interesse for og evne til å skape varme, omsorgsfulle relasjoner.

**Mentoring** måler din evne til å utvikle andre gjennom mentoring/veiledning og opprettholde vekstfremmende relasjoner.

**Teamarbeid** måler din evne til å fremme høytstående samarbeid blant dine medarbeidere, på tvers av organisasjonen og innenfor team/lag som du er en del av.

**Mellommenneskelig** måler hvor effektivt du lytter, engasjerer deg i konflikter og kontroverser, forholder deg til andres følelser, og har grep på dine egne følelser.

**Å VÆRE** måler lederens holdning til løpende profesjonell og personlig utvikling, samt i hvilken grad indre selvbevissthet uttrykkes gjennom en ledelse med høy integritet. Denne oppsummerende dimensjonen består av:

**Balanse** måler lederens evne til å opprettholde en sunn balanse mellom jobb og familie, aktivitet og refleksjon, arbeid og fritid. Den måler lederens tendens til å være selvfornyende, og håndtere stress i livet uten å miste seg selv.

**Bevare fatningen** måler lederens evne, midt i konflikter og spenningsfylte situasjoner, til å bevare sinnsro, være sentrert og å opprettholde et rolig, fokusert perspektiv.

**Integritet** måler hvor godt lederen holder seg til verdiene og prinsippene hun/han omfavner; det vil si om lederen gjør det hun/han sier.

**Mot** måler lederens villighet til å innta tøffe standpunkter, ta opp det "udiskuterbare" (risikofylte temaer som gruppen unngår å diskutere), og håndtere problemer i relasjoner på en åpen måte.

**MÅLOPPNÅELSE** måler i hvilken grad lederen praktiserer visjonær, autentisk og høytstående ledelse. Denne oppsummerende dimensjonen består av:

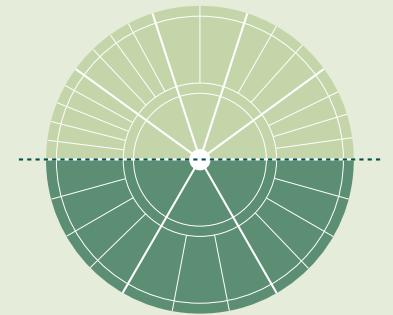
**Strategi** måler i hvilken grad lederen utøver strategisk tenkning og planlegging for å sikre at organisasjonen ledes mot varig suksess.

**Visjon** måler hvor tydelig lederen kommuniserer og viser sin dedikasjon til egne formål og visjon.

**Resultater** måler i hvor stor grad lederen er målrettet og kan vise til gode resultater og høye prestasjoner.

**Beslutninger** måler lederens evne til å ta beslutninger til riktig tid, og i hvilken grad hun/han er komfortabel med å gå videre i usikkerhet.

# DE REAKTIVE LEDELSESSTILENE



Den nedre halvdel av sirkelen består av de reaktive tendensene og ledelsesatferd. De reaktive dimensjonene gjenspeiler indre antagelser som begrenser effektivitet, autentisk uttrykk og myndiggjørende ledelse. Disse dimensjonene er:

**ETTERGIVENHET** måler i hvilken grad lederen opplever en følelse av selvverd og sikkerhet ved å tilpasse seg andres forventninger fremfor å handle på hva hun/han har til hensikt og ønsker. Denne oppsummerende dimensjonen består av:

**Behagende** måler lederens behov for å søke andres støtte og aksept for å føle seg trygg og verdifull som person. Folk med sterke behov for godkjenning har en tendens til å knytte sin følelse av selvverd til andres velvilje og bekræftelse.

**Tilhøre** måler lederens behov for å tilpasse seg, følge reglene og oppfylle forventningene til dem som har autoritet. Den måler i hvilken grad lederen føyer seg for å passe inn og dermed tilpasser det fulle omfanget av sin egen kreativitet til omstendighetene som er preget av kulturen.

**Passiv** måler i hvilken grad lederen tillater at andre og omstendigheter som er utenfor hennes/hans kontroll tar over. Den måler hvor mye lederen tror på at hun/han ikke er 'forfatteren av sin autobiografi', at hennes/hans innsats ikke gjør mye forskjell, og at hun/han mangler styrke til å skape den fremtiden hun/han ønsker.

**EGENBESKYTTELSE** måler hvor mye lederen tror på at hun/han kan beskytte seg selv og skape en følelse av selvverd ved å trekke seg tilbake, forbli distansert, skjult, utilnærmelig, kynisk, overlegen og/eller rasjonell. Denne oppsummerende dimensjonen består av:

**Distansert** måler lederens tendens til å skape en følelse av selvverd og sikkerhet gjennom tilbaketrekning, å fremstå som overlegen, utilnærmelig, følelsesmessig distansert og uengasjert.

**Kritisk** måler lederens tendens til å ta en kritisk, tvilende og litt kynisk holdning.

**Arroganse** måler lederens tendens til å fremstå med et stort ego – atferd som oppleves som overlegen, egoistisk og selvcentrert.

**KONTROLLERENDE** måler i hvilken grad lederen skaper en følelse av selvverd og trygghet gjennom utføring av oppgaver, oppnåelse av personlige mål, makt og kontroll. Denne oppsummerende dimensjonen består av:

**Autokratisk** måler lederens tendens til å være energisk, aggressiv og kontrollerende. Den måler i hvilken grad hun/han sidestiller selvverd og trygghet med å ha kontroll, være kraftfull, sterk, dominerende, usårbar, eller å ha overtaket. Verdi måles gjennom sammenligning, det vil si, å ha høyere inntekt, oppnå en høyere posisjon, bli sett på som den mest/mer verdifulle bidragsyter, få "cred" eller bli forfremmet.

**Ambisjon** måler i hvilken grad lederen har behov for å komme seg videre, jobbe seg oppover i organisasjonen og være bedre enn andre. Ambisjon er en sterk motivator. Denne dimensjonen vurderer om den motivasjonen er positiv (fremmer fremgang) eller negativ (altfor selvcentrert og opptatt av konkurranse).

**Perfeksjon** er et mål på lederens behov for å oppnå feilfrie resultater og yte ekstremt høye standarder for å føle seg trygg og verdig som person. Selvverd og trygghet likestilles med å være perfekt, å prestere bestandig på heroiske nivåer og å lykkes utover alle forventninger.



Ved å oppnå dypere innsikt i underliggende tankemønstre som påvirker nåværende atferd, gis ledere tilgang til nye valg og muligheter.

LEADERSHIP  
CIRCLE

