

SIK SORULAN SORULAR

LEADERSHIP CIRCLE PROFILE™

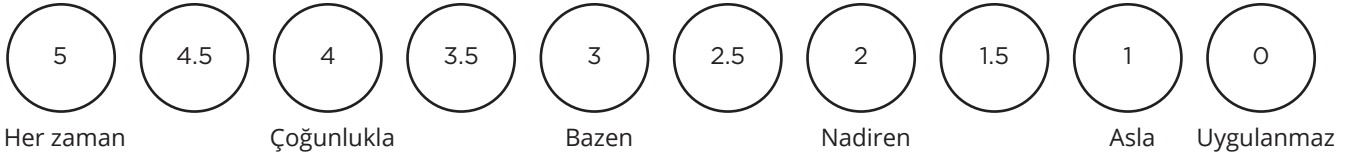
LCP MANAGER EDITION™

Mart 2023 tarihinde revize edildi

LEADERSHIP CIRCLE PROFILE (LCP) İLE LCP MANAGER EDITION'IN (ME) NORM REFERANSLI DEĞERLENDİRMELER OLMASI NE ANLAMA GELİYOR?

Norm Referanslı Değerlendirme'nin kullanılması liderin performansının ve etkinliğinin gelişimini diğer küresel liderlerinkiyle (norm grubu) karşılaştırmamızı sağlar. Son derece Yaratıcı ve son derece Reaktif liderler arasında ayırım yapmamızı sağlar.

LEADERSHIP CIRCLE PROFILE VE LCP MANAGER EDITION ÖLÇEĞİ NEDİR?



Bu ölçek dokuz olası cevap seçeneğini içerir ve iyi bir değişkenlik sağlayan dokuz aşamalı bir ölçek olarak kabul edilebilir. Her adım yarım puanlı değeri ifade ettiğinden ham puanlar 1,00 ile 5,00 arasında değişir. Ölçeğin boyutundan dolayı puanların ortalamasını alırken puanları en yakın yüzde birler basamağına yuvarlayarak liderin ham puanının geçerli bir göstergesini elde ederiz. Ortalama ham puanların hesaplanmasında Uygulanmaz yanıtlarını dahil etmediğimizi unutmayın.

HAM PUAN NEDEN YÜZDELİK DEĞERDEN DAHA AZ İLGİLİDİR?

Ham puan yüzdeler kadar önemli değildir çünkü ham puan bize belirli bir lider için küresel norm grubuna kıyasla belirli bir boyuttaki etkin performans seviyesi hakkında bilgi vermez. Ham puanlar verilen ortalama derecelendirmelerin basitçe bir göstergesidir. Yüzdeler, "Bu derecelendirmeler gerçekte ne anlama geliyor?" Derecelendirmeler ortalama performansı mı, ortalama performansın üstünü mü yoksa altını mı gösteriyor?" sorularını cevaplamamıza yardımcı olur. Bir liderin derecelendirmesini Küresel norm grubumuzdaki diğer liderlerinkilerle kıyaslamadan bu soruların cevabını bilmiyoruz. Bazıları, 1,00 ile 5,00 arasında değişen ham puanlar kullandığımızdan tipik bir liderin 3,00, daha Yaratıcı liderlerin 4,00'in üzerinde ve daha az Yaratıcı liderlerin 2,00'in altında ve Reaktif liderlerin tam tersi şekilde puan alacağını düşünebilir. Halbuki, küresel liderlerin Yaratıcı Boyutlar için derecelendirmelerine bakıldığında ortalama performansın pozitif olarak çarpık (ortalama 3,00'dan yüksek) ve Reaktif Boyutlar için negatif olarak çarpık (ortalama 3,00'dan düşük) olduğunu görüyoruz. Yüzdeler bunu hesaba katar ve belirli bir liderin performansının küresel norm grubuna göre nereye karşılık geldiğini gösterir. Örneğin, 50. yüzdeler derecelendirme, söz konusu liderin puanının ortalama olduğunu, ham puanları 3,96 olsa bile küresel liderlerin tipik durumu olduğunu gösterir. 67. ve üstü yüzdeler değer, liderin ortalamasının üzerinde ve 32. ve altı yüzdeler değer ise liderin ortalamasının altında performans gösterdiği anlamına gelir.

Ayrıca, değerlendirmedeki çeşitli boyutlar çok farklı ölçülmektedir. Bir boyuttaki norm grubu ortalama puanı 2,18 olabilirken bir başka boyutun ortalama puanı 4,03 olabilir. Bu nedenle, geliştirme çalışmasına yönelik en iyi başlangıç noktasını tanımlamaya yönelik olarak boyutlar arasında gerekli olan bağıl performansı karşılaştırmak için boyutlar istatistiksel olarak eşitlenmelidir. (Standart puanlardan hesaplanan) yüzdelik değerler boyutları karşılaştırılabilir kılar, böylece bir lider belirli güçlü yönler ve iyileştirme noktaları konusunda bir anlayışa sahip olur.

YÜZDELİK DEĞERLER NASIL HESAPLANIR?

Ham puanlar ilk olarak küresel norm grubunun performansına göre sonuçları ölçen t puanlarına veya standart puanlara dönüştürülür *. Öz-değerlendirmenin ve her değerlendirici grubun (örneğin, Patron, Akranlar, Astlar, vb.) kendi norm grubuna sahip olduğuna dikkat edin. t puanı, bir ham skorun ortalama liderin performansından ne kadar uzak olduğunu gösterir. Mesafe; küresel norm grubunun performansındaki standart sapma, yani söz konusu boyut ve söz konusu belirli değerlendirici grubu için puanlarda ne kadar değişkenlik olduğu temel alınarak hesaplanır. t puanları ağırlıklı olarak 20 ile 80 arasında değişmekte olup 50 değeri söz konusu boyutun ortalamasını temsil eder. Her t skoru daha sonra puanların normal dağılımı temel alınarak bir yüzdelik değerine dönüştürülür. Yine, 50 t puanı %50'ye dönüştürülecektir, yani küresel norm grubunun yarısının puanı liderin performansının altında kalmıştır. Yarısının puanının daha yüksek olduğu anlamına da gelir.

KÜRESEL NORM GRUBU KİMLERDEN OLUŞUR?

Referans küresel norm grubu, daha geniş olan Leadership Circle veri tabanından seçilmiş binlerce liderden oluşur; böylece, liderlerin dağılımı küresel lider nüfusunu yansıtır. Küresel norm grubundaki liderlerin oranı, çeşitli ülkeler ve endüstrilerdeki liderlerin yoğunluğunu çok yakından yansıtır ve dağılım açısından dünyadaki liderlik pozisyonlarında cinsiyetlere benzerdir.

Küresel norm grubunun seçim kriterlerini belirlemek için 15 liderlik veritabanını (örneğin, Dun & Bradstreet Hoovers, Dünya Bankası Küresel Veri Tabanı, İşgücü İstatistikleri Bürosu, Forbes Global 2000 Listesi) ve liderlik hakkındaki 23 küresel araştırma çalışmasını (örneğin, Dünya Ekonomik Forumu - İstihdam Eğilimleri, İşyeri Eğilimleri - Küresel İşgücü Liderliği Anketi, Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü Küresel Anketi, Deloitte Küresel İnsan Sermayesi Eğilimleri, Sınırsız - 2016 Liderlik Gelişimi Anketi) inceledik. Dikkate aldığımız faktörlerden bazıları:

- Ülke İşgücü Büyüklüğü
- Ülkelere göre belirli sektörlerin yoğunluğu
- Ülke GSYİH'si
- Erkek ve kadın işgücünün yüzdesi
- Liderlik seviyesine göre liderlerin yüzdesi (örneğin, C-suite, Managers, vb.)

Ardından, araştırmamızda keşfettiklerimize benzer özelliklere sahip büyük Leadership Circle veri tabanımızdan liderleri çektik; böylece, norm grubu bu özelliklerin küresel liderlik arasındaki dağılımına mümkün olduğunca yakın eşleşti. Liderler rastgele tabakalı örnekleme kullanılarak seçildi. Yani, ilk önce veri tabanını istenen özelliklere göre tabakalara ayırdık (sıraladık), sonra da

söz konusu kategorideki tüm veri tabanı liderlerinin oranı araştırmamızdan elde ettiğimiz küresel dağılım oranına eşleşene kadar her kategorideki liderleri rasgele çektik.

LCP MANAGER EDITION'IN (ME) KENDİ AYRI NORM GRUBU MU OLACAK YOKSA LCP KÜRESEL NORM GRUBUNU MU KULLANACAK?

Ön saf liderliği üst düzey liderlik seviyelerinden oldukça farklı olabilir ve bir yöneticiyi bir C-Suite üst düzey yöneticiyle karşılaştırmak elmalarla elmaları karşılaştırmak değildir. ME'nin veri tabanı LCP'nin veri tabanından ayrı ve farklıdır. Bu iki veri tabanı ayrı tutulur, çünkü iki değerlendirmeyi tamamlayan lider türleri çoğunlukla farklı yönetim seviyelerindedir ve bu iki değerlendirme bire bir aynı boyutları içermez. Bu nedenle, güncellenmiş küresel norm gruplarını seçtiğimizde her bir veri tabanından ayrı norm gruplarını çıkardık. Orta seviye yöneticilerinden üst seviye liderlere kadar örnekleri LCP veri tabanından, alt düzey yöneticilerin örneklerini ise ME veri tabanından aldık. Sonuç olarak, puanların standardizasyonu ve sonuçta elde edilen yüzdelik değerleri iki değerlendirme için farklıdır.

NORMLARINI GÜNCELLEMEK İÇİN LEADERSHIP CIRCLE BU ARAŞTIRMAYI HANGİ SIKLIKTA YAPACAK?

Norm grubunun hala küresel olarak ilgili olduğundan emin olmak için araştırmanın beş ile on yılda bir gözden geçirilmesi önemlidir. Normlamanın ne derece değişeceği yeni araştırmalara ve liderliğin ne kadarın değişerek gelişeceğine bağlı olacaktır.

SONUÇLARIN İSTATİSTİKSEL OLARAK GEÇERLİ OLDUĞUNU NASIL BİLEBİLİRİM?

LC'nin veri tabanı büyüdüğünden ve uluslararası hale geldiğinden küresel liderlik için standardı doğru şekilde belirledik. LCP psikometrik özellikleri, şirket bünyesinde ve bağımsız kuruluşlar tarafından yürütülen çok sayıda teste tabi tutulmuş ve değerlendirmelerin geçerli ve güvenilir oldukları onaylanmıştır. Ayrıca, bu analizlerin sonuçları LCP ve ME'yi kullanma onayı verilmiş tüm uygulayıcılara açıklanmış ve müşterilere pozisyon makaleleri halinde çevrimiçi olarak sunulmuştur.

ORTALAMA NEDİR?

Puanlar, kaç kişinin söz konusu liderin altında ve üstünde puan aldığını gösteren yüzdelik değerler olarak rapor edilir. Ortalama %50'dir, yani küresel norm grubundakilerin %50'si liderin üzerinde ve %50'si altında puan almıştır. Çoğu insan bu ortalamanın kötü olduğunu düşünür. Diyelim ki verilen herhangi bir gruptaki yöneticilere "Kaçınız ortalama olmak istersiniz?" diye sordunuz. Hiç kimse el kaldırmaz. Çoğu, ortalamanın üstünde olduğunu umut eder. Oysa ki, belirli bir yönetici grubu norm grubunu temsil ediyorsa verilen herhangi bir boyutta, bir odadaki yöneticilerin yarısı ortalamanın altında ve diğer yarısı da üzerinde puan alacaktır.

MERHAMETLİ PUANLAMA NEDİR?

Liderler Yaratıcı Boyutlarda düşük uca doğru puan aldıklarında ortaya çıkan rapor olumsuz tepkilere yol açacak şekilde sert algılanabilir. Örneğin, İlişki Kurmaya dair %1'lik yüzdeler derecelendirme liderlerin %99'unun söz konusu liderden daha yüksek puan aldığı ve sonuç olarak, ilişikteki grafiğin söz konusu Yaratıcı Boyutunda hiçbir görünür gölgeleme olmayacağı anlamına gelir. İstenmeyen cesaret kırılmasını önlemek için Yaratıcı yüzdelerle %5 tabanını getirdik. Bu, gerçek puanları daha düşük bir yüzdelerde olsa bile bir liderin grafiğinde göreceği en düşük yüzdelerdir. En düşük beşinci yüzdelerdeki liderler ortalamadan oldukça altındadır ve ilk yüzde ile beşinci yüzde arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur. Bununla birlikte, Merhametli Puanlamada lider, Yaratıcı'da en azından biraz gölgelendirme içeren bir grafik raporu alacaktır ve bu, söz konusu belirli kategorideki etkinliklerini geliştirmelerine yönelik bir umut ve teşvik sunacaktır. Reaktif yüzdeler ayarlanmaz. Merhametli Puanlama tüm raporlarda tutarlı bir şekilde kullanılır.

HAM VERİLER NASIL FAYDA SAĞLAR?

Ham veriler birileri yüzdeler puanlarını anlamadığında veya kabul etmek istemediğinde yararlı olabilir. Ham puanlardaki yüksek ve düşük değerler arasındaki farka işaret etmek bazen yararlı olabilir. Ham puan ortalamaları boyuttan boyuta oldukça farklı olabileceğinden bu işlem yapılırken dikkatli olunmalıdır. Bununla birlikte, profilin Yaratıcı yarısında, eğer bir lider kendilerini bir ölçekte 3,2 ve bir diğerinde 4,5 olarak değerlendirmişse onlara profili doldururken ne tür bir ayırım yaptıklarını sormak yardımcı olabilir. Bu tür bir sorgulama birileri kendi yüzdeler puanlarını kabul etmek istemediğinde onların sonuçları hakkında iyi bir sohbet başlatabilir. Ham verileri bu şekilde kullanmak bir liderin ham puanların yüzdeler puanlarla nasıl ilişkili olduğunu anlamasına da yardımcı olabilir. Bunu yaparken, Yaratıcı Boyutlardaki ortalama ham puanın yaklaşık 3.91 (LCP-ME için 3.89) ve Reaktif Boyutların bir çoğundaki ortalama puanın yaklaşık 2.21 (LCP-ME için 2.11) olduğunu (Reaktif Boyutta daha fazla değişkenlik olduğunu) unutmayın. Ham puanların Reaktif ve Yaratıcı Boyutlar arasında karşılaştırılması ve doğru bir yoruma varılması bu yüzden mümkün değildir. Yüzdeler sıralamaların karşılaştırılması, sonuçların daha iyi yorumlanmasını sağlar.

ORTA SEVİYELİ DÜRÜSTLÜK YÜZDELERİNİ NASIL YORUMLAMALIDIR?

Bir soru ne kadar olumlu algılanırsa o kadar çok insan onu yüksek oranlarda değerlendirme eğilimindedir. Özellikle dürüstlük buna karşı eğilimli olup onu norm grubumuzdaki en yüksek ortalama puan yapar. Değerlendiricilerin ortalama Dürüstlük puanı 4.24 (LCP - ME için 4.08) oranındadır çünkü Dürüstlüğe oldukça çok değer verilir. Yani, bu boyuta yönelik olarak yüksek bir yüzde elde etmek için bir lider diğer boyutlardan daha yüksek bir ham puana ihtiyaç duyacaktır. Sonuç olarak, Dürüstlük yüzdelerini en geniş genel şekilde yorumlamak diğer boyutlara kıyasla çok önemlidir. Lidere bunun çok hassas bir ölçek olduğunun ve puanlarının düşük yüzdede olması durumunda yürüyüşleri ile konuşmaları arasında bazı uyumsuzluklar olabileceğinin bildirilmesi önemlidir.

NEDEN FARKLI KOPARMA GRUPLARI AYNI HAM PUAN İÇİN FARKLI YÜZDELERE SAHİPTİR?

Her koparma grubunun kendi küresel norm grubu vardır. Görevdeş derecelendirmeleri norm

grubundaki liderlerin Görevdeş derecelendirmeleriyle karşılaştırılırken, Astların derecelendirmeleri norm grubundaki Astların derecelendirmeleri ile karşılaştırılır vb. Görevdeşler, Astlardan, bu şekilde puanlamayı gerekli kılmaya yetecek kadar farklı değerlendirir. Belirli bir boyutta hem Görevdeşlerden hem Astlardan 3,96 ham puan almak ve farklı yüzdelerde bulunmak mümkündür. Bu puan, Görevdeşlerin küresel liderleri tipik olarak nasıl derecelendirdiğine kıyasla daha yüksek performansı yansıtabilirken aynı zamanda bu puan Astların küresel liderleri tipik olarak nasıl derecelendirdiğine kıyasla daha düşük performansı yansıtıyor olabilir. Yüzdelerdeki farklılıklar önemlidir ve liderin kuruluştaki farklı gruplarla farklı görünüp görünmediklerinin belirlemesine yardımcı olmak için kullanılabilir.

KOPARMA GRUBUNUN YÜZDELİK DEĞERLERİNİN ORTALAMASI NEDEN DEĞERLENDİRİCİNİN YÜZDELİK DEĞERİNE ULAŞMIYOR?

Yüzdeler değeri sayılardan ziyade bir dağılımındaki noktalar olduklarından onların ortalamasını alamazsınız. Bununla birlikte, her koparma grubu için ham puanların ortalamasını alabilirsiniz. Bu ortalama, Değerlendiricinin kategorisi için ham puan olarak sağlanır. Bu ham puan daha sonra Değerlendiricinin küresel norm grubundaki kategorisinin, derecelendirme performansının ve sonuçtaki t puanının yüzdeler değere dönüştürülme şekliyle karşılaştırılır. Temel olarak, Değerlendirici yüzdeleri, bu liderin değerlendiricilerin, değerlendiricinin koparma grubuna bakılmaksızın, lideri, küresel norm grubunun değerlendiricilerindeki tüm liderlerinin onları nasıl derecelendirdiğine kıyasla nasıl derecelendirdiklerini yansıtır. Verilen bir boyutta, liderin mevcut toplam performansının en kapsamlı ölçümünü sağlar.

KÜMELENMİŞ BOYUTLARIN (İÇ DAİRE) PUANLARI NASIL HESAPLANIR?

Her bir boyuttan her soru için belirli bir Kümelenmiş Boyuta katkıda bulunan ham puanların ortalaması alınır. Bu ortalama daha sonra küresel norm grubunun Kümelenmiş Boyut puanları ile karşılaştırılıp t puanı hesaplanır ve ardından yüzdeler değere dönüştürülür. Kendisini oluşturan münferit boyut yüzdeler değerlerin herhangi birisinden daha yüksek (ya da düşük) Kümelenmiş Boyut yüzdeler değerine sahip olunabilir çünkü bu yüzdeler değeri, yüzdelerlerin ortalamasını alma işlemi temel alınarak değil tüm norm grubunun kümelenmiş puanları temel alınarak benzersiz şekilde hesaplanır.

Her boyut ve Kümelenmiş Boyuta ait ham puan ve yüzdeler raporun sayısal bölümünde yer alır. Lider ve Değerlendirici boyutları yüzdeler puanları da LCP grafiğinde sunulur.

ÖZET ÖLÇÜLERİ (ÇUBUK GRAFİK) PUANLARI NASIL HESAPLANIR?

Reaktif/Yaratıcı Ölçek: Ortalama Yaratıcı ham puanı alır, ortalama Reaktif ham puanı bundan çıkartır ve ardından, tüm sonuçların olumlu olduğundan emin olmak için beş sabitini ekleriz. Böylece, bir liderin bu ölçü üzerindeki puanı 1,00 ile 9,00 arasında değişir. Bu sonuç daha sonra küresel norm grubunun hesaplanan ölçek puanları ile karşılaştırılarak standartlaştırılır (bir t puanına dönüştürülür). Son olarak, t puanı bir yüzdeler değerine dönüştürülür.

İlişki/Görev Dengesi: Kümelenmiş Boyutları (İç Daire Boyutları) İlişkilendirme ve Elde Etmeye yönelik standart performansı (t puanları) analiz ederiz. Bu iki Kümelenmiş Boyutun düşük t puanı yüksek t puanına bölünür; böylece, 0,01 ile 1,00 arasında değişen bir oran oluşturulur. Bu oran daha sonra küresel norm grubu için hesaplanan oranlarla karşılaştırılarak sonuçta elde edilen t puanı bir yüzdelik değere dönüştürülür.

Liderlik Potansiyeli Kullanımı: Reaktif/Yaratıcı Ölçek puanını İlişki/Görev Dengesi oranı ile çarpıyoruz. Sonuç, küresel norm grubuyla karşılaştırılarak standartlaştırılır ve daha sonra t puanı bir yüzdelik değere dönüştürülür.

Liderlik Etkinliği Ölçeği: Bu ölçek, LCP'nin herhangi bir boyutundan hesaplanmayan bağımsız bir ölçüdür. Daha ziyade, LCP ve ME'ye dahil edilen beş Liderlik Etkinliği sorularına verilen derecelendirmeyi temel alır. Liderlik Etkinliği soruları:

- Sağladığı liderlik kalitesinden memnunum.
- Başkalarının olmak istediği türden bir liderdir.
- İdeal lidere bir örnektir.
- Liderliği bu kuruluşun gelişmesine yardımcı olmaktadır.
- Toplamda çok etkili liderlik sergiliyor.

Tüm beş soruya verilen puanların ortalaması alınır. Bu ortalama daha sonra ham puan ortalaması küresel norm grubundaki aynı ölçeğin ortalamasıyla karşılaştırılarak standartlaştırılır. t puanı daha sonra bir yüzdelik değere dönüştürülür.

YÜZDELİK DEĞERLER TİPİK OLARAK BİR LCP RETAKE'DE NASIL GÖRÜNÜR?

Tipik olarak, orijinal 360°'den bir yıl sonra bir LCP Retake görürüz. Retake genellikle görmek istediğimiz iyileştirilmiş puanları gösterir. Bazı liderler Retake yaparken bir LCP'den diğerine bazı kayda değer hareketler sergiler; 5 ila 15 ve üstü yüzdelik puan pozitif değişikliklerini netice veren boyut puanlarını görmek nadir bir durum değildir.

Elbette liderler bir Retake'de daha düşük Yaratıcı ve daha yüksek Reaktif puanlar görebilir. Gerilemiş olabilir, son değerlendirmeden beri sorumluluklarını büyük ölçüde genişletmiş olabilir ya da sadece lideri farklı bir şekilde deneyimleyen farklı puanlayıcıları olabilirler. Retake'ler sınırlı ilerleme veya daha Reaktif profil gösterdiğinde bir lider için muazzam bir uyandırma çağrısını temsil ettiğini ve gelişmenin çoğu zaman ciddi olarak başladığını görüyoruz. Gelişimleri konusunda ciddi olan liderler için Retake Değerlendirmelerini şiddetle tavsiye ediyoruz.

Daha önce LCP raporları olan bir lider için LCP Retake raporu sipariş ederken sistem en yeni raporu indirmek için önceki tüm raporları (aynı e-posta adresini kullanarak) otomatik olarak oluşturacaktır. Bu sayede raporlar arasında daha doğrudan bir karşılaştırma yapılabilir. Daha önceki raporların indirilebilmesi için Proje Merkezinde "Retake" seçeneğini işaretlemeniz gerektiğini unutmayın.

* Standart Puan, ham skor değerinin norm grup için gözlemlenen ortalama değerinin üzerinde veya altındaki standart sapma sayısıdır. T-puanlarındaki aralık, 0 ile 100 arasında olup ortalama standart puan 50'dir.