

LC WHITE PAPER SERIES

LEADERSHIP CIRCLE
PROFILE:
TECHNOLOGIE
RÉVOLUTIONNAIRE
D'ÉVALUATION DU
LEADERSHIP

Bob Anderson

Fondateur, président du conseil d'administration et directeur du développement

LEADERSHIP
CIRCLE®

TABLE DES MATIÈRES

ABSTRACT	3
OBJECTIF	3
CONCEPTION/MÉTHODOLOGIE/APPROCHE	3
CONSTATATIONS	3
ORIGINALITÉ/VALEUR	3
MOTS CLEFS	3
TYPE D'ARTICLE	3
INTRODUCTION	4
CRITÈRES DE CONCEPTION	4
LE CERCLE : UN MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT	5
L'ORIENTATION NATURELLE DU DÉVELOPPEMENT	8
POLARITÉS COMPORTEMENTALES	10
L'INTÉGRATION VISUELLE	12
METTRE TOUT EN ENSEMBLE	13
RÉFÉRENCES	14
À PROPOS DE L'AUTEUR	14

ABSTRACT

OBJECTIF

L'objectif de ce document est de montrer en quoi Le Leadership Circle Profile constitue une avancée significative dans le domaine de l'évaluation du leadership et de la technologie du développement.

CONCEPTION/MÉTHODOLOGIE/APPROCHE

Cet article détaille comment le Leadership Circle Profile intègre bon nombre des meilleurs cadres et théories de développement psychologique, de leadership et spirituel, le tout dans une évaluation intégrée du leadership basée sur les compétences.

CONSTATATIONS

En plus de décrire le Leadership Circle Profile, l'article résume les informations statistiques clefs qui suggèrent la validité sous-jacente de l'instrument. Il montre également comment les principales dimensions mesurées par le profil sont corrélées à l'efficacité du leadership et à un indice de performance commerciale. Une description complète des données de validité et de la méthodologie de recherche dépasse le cadre de cet article.

ORIGINALITÉ/VALEUR

Les consultants en développement organisationnel et les coaches exécutifs découvriront une nouvelle technologie d'évaluation du leadership qui va au-delà de ce qui est disponible dans d'autres outils, en ce sens qu'il s'agit d'un modèle plus complet de développement du leadership ; qu'il met immédiatement en évidence les principaux problèmes internes et comportementaux ; et qu'il invite le client à travailler plus profondément et à se transformer en lui-même.

MOTS CLEFS

Instrument d'évaluation du leadership à 360 degrés, développement

TYPE D'ARTICLE

Technique

INTRODUCTION

Le Leadership Circle Profile (LCP) représente une avancée significative dans l'art de l'évaluation et du développement du leadership. Il s'agit d'un outil d'évaluation 360 qui se base sur les compétences afin de mesurer le comportement à différents stades du développement de l'adulte; de lier les schémas d'action aux habitudes de pensée ; d'organiser l'information en un système de développement basé sur certains des meilleurs cadres théoriques dans les littératures sur le leadership, la psychologie et la spiritualité; et d'afficher les informations d'une manière qui attire immédiatement l'attention sur les informations les plus précieuses dans les commentaires.

CRITÈRES DE CONCEPTION

Le Leadership Circle Profile (LCP) fait des progrès majeurs sur les meilleurs instruments 360. Il est conçu pour mesurer une batterie de compétences clés en leadership. La plupart des instruments 360 de haute qualité ont en effet une base de recherche solide et mesurent les compétences qui se rapportent en effet à l'efficacité du leadership et aux résultats importants pour les entreprises. Le LCP a été conçu pour ce faire ainsi que tout autre outil sur le marché. Dans un livre récent, *Extraordinary Leaders*, Zenger et Folkman déclarent que la recherche sur les compétences en leadership peut se résumer en 16 compétences clés qui améliorent considérablement l'efficacité du leadership.

Le LCP mesure un ensemble étonnamment similaire de compétences clés et s'impose parmi les meilleurs instruments 360 disponibles. Ce sont cependant les autres critères de conception qui le démarquent.

Il est conçu pour intégrer bon nombre des meilleurs cadres théoriques du leadership, du développement des adultes, des connaissances psychologiques et spirituelles. Peu ou pas d'outils 360 ont un cadre théorique pour compléter leur base de recherche. Le LCP a une base théorique riche et intégrée. Cela permet aux praticiens d'utiliser plusieurs cadres qui aident le client à connecter les données à une vision plus approfondie.

Le Leadership Circle Profile est conçu pour mesurer simultanément le comportement et les hypothèses. De cette façon, il relie les modèles de comportement de leadership aux habitudes de pensée. Il ne mesure pas directement les hypothèses, mais mesure les comportements qui sont associés aux hypothèses - longuement étudiés par les psychologues cognitifs (Burns, Ellis), ce qui donne des résultats 360 élevés et faibles. De cette façon, le LCP aide le client à réaliser quels de ses comportements correspondent aux processus de pensée automatique qui sous-tendent son comportement. Cela facilite une compréhension beaucoup plus profonde et, par conséquent, plus de possibilités de transformation.

Le Leadership Circle Profile est également conçu pour indiquer les étapes du développement de l'adulte. Kohlberg, Kegan, Gilligan, Cook-Grueter, Hall, Beck, Wilber et d'autres ont montré que les adultes peuvent évoluer vers des « systèmes d'exploitation » plus complexes à travers lesquels ils pensent et agissent. Une plus grande complexité s'accompagne d'une plus grande capacité. Le LCP est conçu pour mesurer la pensée et le comportement qui sont susceptibles de survenir à différents stades de développement. Ce faisant, le LCP devient une plateforme de transformation.

Le Leadership Circle Profile intègre tout ce qui précède de telle manière que le consultant / coach et le client puissent immédiatement voir les tendances significatives reflétées par les données. Celles-ci sont affichées visuellement afin que le client soit naturellement attiré par les questions les plus importantes. La plupart des outils 360 affichent les données sous forme de liste séquentielle de compétences. Le LCP organise les informations de manière impactante afin que le client commence immédiatement à se renseigner sur les relations entre les comportements.

LE CERCLE : UN MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT

Tout ce qui est indiqué ci-dessus est représenté dans le graphique circulaire. Une grande partie de cet article décrit les dimensions figurant dans le Profil (figure 1) et explique comment la disposition du cercle répond à tous les critères de conception mentionnés ci-dessus.

Le graphique est composé d'un cercle intérieur et d'un cercle extérieur. Le cercle extérieur contient toutes les dimensions mesurées par le LCP. (Une discussion de chacune d'entre elles dépasse le cadre de cet article. Pour plus d'informations, le lecteur peut consulter le site www.leadershipcircle.com.) Le cercle intérieur résume les 29 dimensions du cercle extérieur en huit dimensions récapitulatives du cercle intérieur.

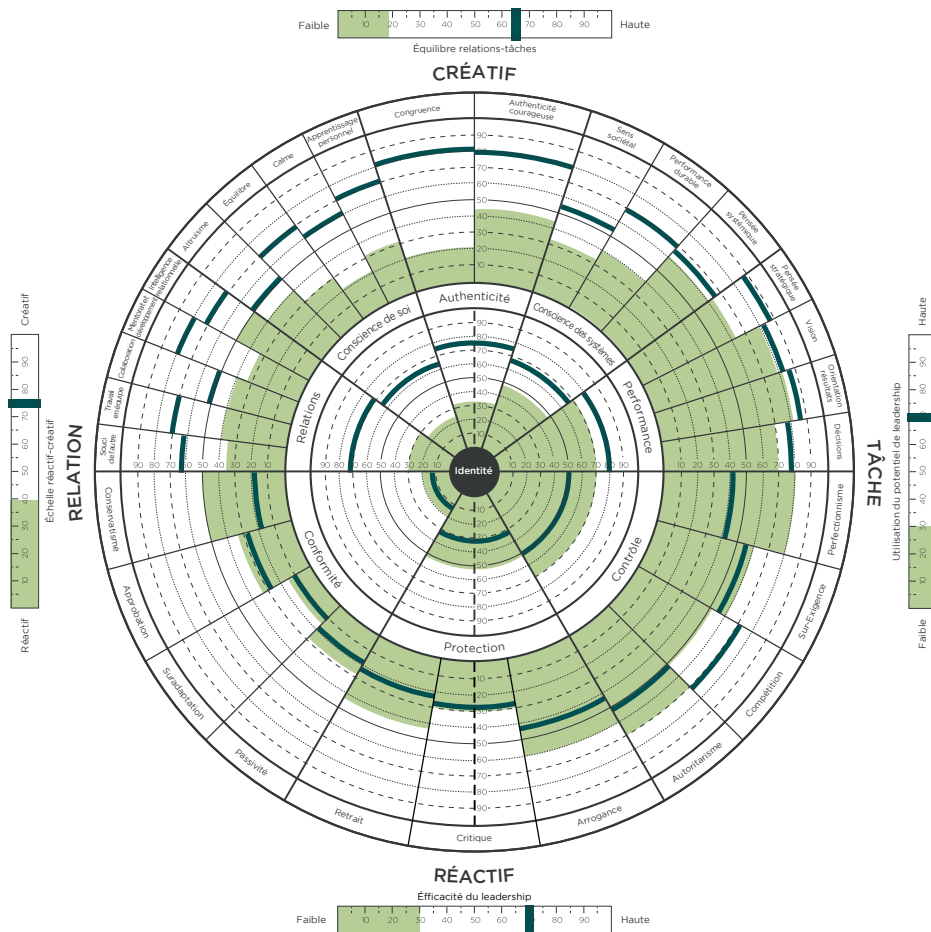


Figure 1: Le graphique du Leadership Circle Profile

Chaque portion du cercle intérieur résume les dimensions de sa partie du cercle extérieur. Le cercle intérieur fournit un aperçu immédiat des modèles prédominants dans les données. Le cercle extérieur fournit des détails spécifiques sur la composition de ce modèle.

Toutes les données sont comparées à un score (de plus de 3000 auto-évaluations et 30.000 évaluations de feedback) et présentés en scores percentiles. Cela permet une comparaison immédiate avec des populations de référence, mais plus important encore, il distille les informations généralement perdues lorsque seules des données brutes sont présentées. Les auto-évaluations sont présentées sous la forme d'une ligne sombre et le score moyen en percentile des « fournisseurs » de feedback est présenté au bord extérieur de la zone ombragée.

La moitié supérieure du cercle est intitulée Créatif et la moitié inférieure, Réactif. La moitié supérieure du cercle contient un ensemble de 18 compétences créatives. Ce sont des compétences qui ont été présentées, par la recherche sur le leadership, comme fortement corrélées à l'efficacité et aux résultats commerciaux. La division entre la moitié supérieure et la moitié inférieure du cercle correspond à un certain nombre de cadres de développement. Les labels Créatif et Réactif font référence à la description des Orientations Créatives et Réactives de Robert Fritz (The Path of Least Resistance). Dans l'orientation créative, les gens se concentrent principalement sur ce qu'ils veulent et apportent des résultats conséquents. Dans l'orientation réactive, ils se concentrent sur la résolution de problème - réagir contre le problème pour soulager le stress, l'anxiété et la connexion intérieure que le problème provoque. Fritz soutient que ces deux orientations produisent des schémas de résultats très différents au fil du temps. L'orientation créative crée de manière plus prévisible les résultats escomptés, tandis que l'orientation réactive tend à maintenir la situation actuelle.

Larry Wilson a décrit ces deux orientations comme Play-To-Win et Play-Not-To-lose. Jouer pour gagner n'est pas entendu de manière compétitive, mais comme « aller aussi loin que possible en utilisant tout ce que vous avez ». Il décrit la moitié inférieure comme Play-Not-To-Lose. Dans l'orientation Play-Not-To-Lose, l'accent est mis sur la réduction des risques, l'autoprotection et l'autopromotion. Bien que très courant, ce n'est pas une prescription d'efficacité.

Le cadre le plus important auquel correspond cette division moitié supérieure / moitié inférieure est la recherche sur les étapes du développement des adultes. Nous savons que les enfants, à mesure qu'ils grandissent, passent par différents « systèmes d'exploitation ». Un enfant en âge de cinq ans vit dans le royaume magique où le Père Noël peut faire le tour du monde en une nuit, descendre toutes les cheminées, manger les cookies de tout le monde, déposer des cadeaux dans chaque maison de la planète. Cela fonctionne dans un système d'exploitation de cinq ans. À l'âge de neuf ans, l'enfant lit le Livre Guinness des records. Les choses ont maintenant une mesure et une forme. Ils ne modifient pas le décalage. L'enfant vit dans une réalité très différente et se rapporte au monde très différemment. Les psychologues du développement appellent cette étape celle des opérations concrètes. De même, les adultes peuvent évoluer vers et par le biais de changements similaires dans leurs systèmes d'exploitation - s'ils grandissent. Il existe une quantité substantielle de recherche décrivant ces différents systèmes d'exploitation pour adultes (Robert Kegan, Ken Wilber, Carol Gilligan, Brian Hall, Lawrence Kohlberg, Don Beck, Susan Cook-Greuter, Bill Torbert et les traditions mystiques de toutes les religions). Toutes les recherches suggèrent qu'à chaque évolution du système d'exploitation vient une plus grande capacité à gérer une complexité croissante avec une plus grande efficacité.

Le Leadership Circle Profile a été le plus fortement influencé par les travaux de Robert Kegan à Harvard.

Kegan a développé un modèle en cinq étapes. Les étapes trois et quatre correspondent respectivement aux Orientations Réactive et Créative décrites ci-dessus. Les recherches de Kegan, confirmées par d'autres, suggèrent que seulement cinq pour cent environ des adultes évoluent au-delà de l'orientation créative. À peu près 20% des adultes se configurent entièrement au niveau de développement créatif. Soixante-dix pour cent des adultes opèrent au niveau réactif ou dans la transition de réactif (niveau 3) à créatif (niveau 4).

Dans la phase réactive, l'auto-structure ou le concept de soi est organisé de telle sorte que l'identité est enracinée dans l'environnement. L'identité, l'estime de soi, la valeur personnelle et la sécurité sont constituées par l'extérieur - de l'intérieur - par la façon d'être perçu par les autres ; par les messages intériorisés que l'on a reçus d'une autorité extérieure dans le alentours environnant. Ces messages nous informent sur qui nous sommes et sur la façon dont nous devons nous comporter pour être efficaces, bons ou justes. Ces les messages intériorisés sont considérés comme incontestés ou non examinés. Parce qu'ils associent les façons de se comporter avec l'estime de soi et à la sécurité et parce qu'ils sont inconscients, le manager n'a d'autre choix que de se comporter de manière habituelle. Le comportement est donc Réactif - il est exécuté en réaction à des événements extérieurs par l'intérieur inconscient des hypothèses.

Quand ce système opérateur passe à l'orientation créative, les hypothèses qui assimilent la valeur ou la sécurité à des stratégies comportementales deviennent des objets de réaction consciente. Le comportement n'est pas réactif, mais plein de choix. C'est parce que le Soi est beaucoup plus organisé intérieurement - ce que les psychologues appellent le Locus de contrôle interne. À ce stade de développement, de nouvelles questions émergent. La personne commence à se différencier des messages culturellement acceptés et commence à se demander sérieusement "Quelle est ma vision ? Quelles sont mes valeurs ? Qui suis-je de toute façon et qu'est-ce que je veux le plus faire avec le temps qu'il me reste dans ma vie ?" La personne agit maintenant dans le monde à partir de sa propre boussole interne ; ses propres normes internes et un ensemble de valeurs qui ont été discernées de tous les messages environnants. La personne vit et dirige donc de manière beaucoup plus autonome ou indépendante dans le monde.

Dans son livre, *In Over Our Heads*, Robert Kegan évalue un grand nombre des principales littératures que les adultes lisent : le rôle parental, le couple, le travail, etc. Il fait une conclusion intéressante. Kegan montre comment toute cette littérature prescrit des types de comportements et d'actions très différents dans le monde, mais continue ensuite à montrer comment chacun fait la même demande à la conscience. En d'autres termes, toute la littérature que les adultes lisent pour les aider à être plus efficaces sont écrites sur un système d'exploitation de niveau quatre. Ces corps de littérature font une demande (Créatif) de niveau quatre à la conscience. Cela inclut la littérature sur le leadership et la recherche sur les compétences. Les compétences clefs sont principalement des comportements de niveau quatre. En d'autres termes, ils sont plus facilement accessibles lorsque le Soi est pleinement configuré au niveau quatre. La façon dont nous décrivons le leadership et les compétences requises pour l'incarner sont plus facilement disponibles dans l'Orientation Créative.

En résumé, la moitié supérieure du cercle est composée des Compétences créatives qui ne sont pleinement accessibles uniquement lorsque vous utilisez un système d'exploitation indépendant de niveau quatre créatif.

La moitié inférieure du cercle décrit les versions antérieures de ces Compétences créatives. La moitié inférieure mesure le développement des forces - des forces qui émergent et qui sont toujours présentes dans un système d'exploitation réactif. Par conséquent, la moitié inférieure du cercle ne

mesure pas les faiblesses ; en fait, il existe de nombreuses forces associées aux forces de la moitié inférieure qui n'ont pas encore atteint la pleine maturité pour devenir leur équivalent créatif. La version précédente des compétences de Performance est le Contrôle des comportements. La première version des compétences de Relations est la Conformité, et la première version de la Conscience de soi/du système et de l'Authenticité est la Protection.

Étant donné que les forces de la moitié inférieure sont exécutées via un système d'exploitation réactif, chaque dimension a des limites intrinsèques.

Les limites résultent du fait que l'hypothèse de base sous-jacente à chaque dimension est une forme de valeur, de sécurité et d'identité assimilée à cette stratégie comportementale spécifique. Dès que nous disons que nous devons nous comporter de manière spécifique pour être bien, le comportement devient compulsif (réactif). Cette réactivité réduit l'exibilité comportementale et réduit l'accès à l'ensemble des comportements décrits dans la moitié supérieure du cercle.

L'ORIENTATION NATURELLE DU DÉVELOPPEMENT

Le cercle suggère la direction du développement, qui est représentée par la disposition du cercle. La moitié droite du cercle est intitulée Tâches ; la gauche, Relations. Toutes les dimensions de la moitié droite tendent à être concentré sur faire avancer les choses, l'obtention de résultats, la prise

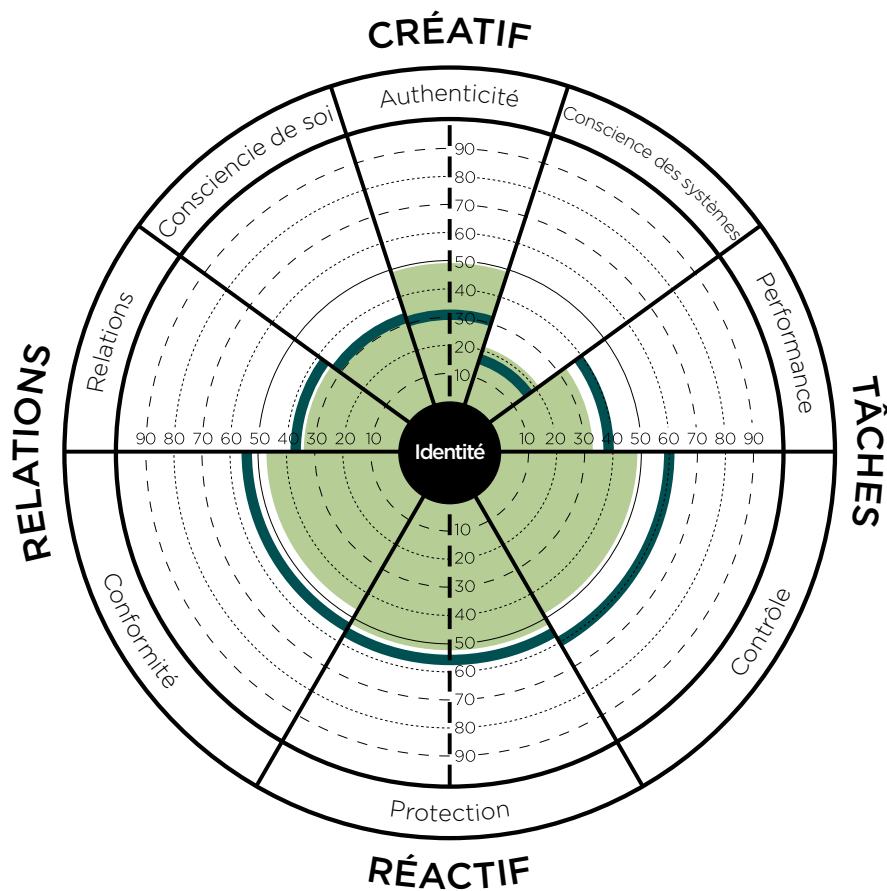


Figure 2: Les dimensions du cercle intérieur

de décisions, la redéfinition des systèmes, la gestion du changement, etc. Tout ce qui se trouve dans la moitié gauche concerne les relations entre les personnes, les équipes et avec soi-même. Cela convertit le cercle en une grille ; en haut à gauche, l'engagement créatif avec les personnes ; en bas à gauche, l'engagement réactif avec les personnes ; en haut à droite, l'engagement créatif avec la performance de résultats et l'évolution des systèmes ; et en bas à droite, l'orientation Réactive vers la Tâche.

Cette grille permet d'orienter le développement des leaders. L'orientation vers la tâche au niveau réactif du développement est le Contrôle. En passant de Réactif à Créatif, il devient performance (l'orientation créative de la tâche juste au-dessus de Contrôle sur le cercle). La conformité est une orientation relationnelle qui évolue vers la relation créative (juste au-dessus). La même évolution de développement est vraie pour la Protection, qui évolue vers la Conscience de soi/du système et l'Authenticité. C'est important parce qu'il est beaucoup plus naturel pour une personne conforme pour se concentrer sur le développement de la force de la Conformité. La Conformité évolue alors vers la Relation, ce qui est plus naturel que de demander à cette personne de changer de nature et de devenir une Performeur. Nos données suggèrent que lorsque la Conformité évolue vers la Relation, Performant se développe assez bien. Il en est même pour le Contrôle. Lorsque le Contrôle évolue vers la Performance, les Relations se développent également. Lorsque la Protection évolue vers une Conscience Authentique, Performance et la Relation se développent en même temps.

Cela converti le Leadership Circle en un système de développement très puissant. Il fonctionne avec les forces d'un manager, même lorsqu'il les surutilise de manière Réactive. Il ne demande pas au manager de devenir différent, mais de développer ses forces à des niveaux plus élevés de maturité et de maîtrise. Il n'ignore pas les faiblesses (ce qui est actuellement en vogue), mais travaille avec eux pour favoriser une meilleure compréhension.

POLARITÉS COMPORTEMENTALES

La grille qui sous-tend le Cercle constitue également la base des principales polarités qui ont été profondément étudiées dans la littérature sur le leadership. Les dimensions qui s'opposent sur le cercle sont opposées sur le plan théorique, comportemental et statistique. Par exemple, Relations est opposé à Contrôle (Figure 2). La Relation est composée de cinq sous-échelles (dans le cercle extérieur - figure 1) qui, prises ensemble, mesurent la capacité d'un manager à établir des connexions solides avec les personnes et d'établir avec eux des relations qui favorisent l'épanouissement individuel, le développement de l'équipe et la collaboration. La Relation est une mesure de la compétence interpersonnelle et de la mesure dans laquelle un manager cultive un environnement de haute performance. L'opposé de la Relation est le Contrôle. Le Contrôle est composé de plusieurs dimensions, certaines plus contrôlantes que d'autres, mais prises ensemble, le Contrôle mesure la mesure dans laquelle un manager poursuit des résultats au service de son ambition personnelle et aux dépens du développement des personnes, du travail d'équipe et de la collaboration. Le Contrôle et les Relations sont des stratégies comportementales opposées. Le tableau de corrélation ci-dessous (figure 3) indique qu'elles sont statistiquement opposées. Elles sont inversement corrélées (-0,64) de manière assez forte. Le dimension Relations, d'autre part, est très efficace. Sa corrélation avec l'Efficacité du leadership est de 0,85. La corrélation entre Relations et la Performance des entreprises est de 0,50. Contrairement à nombre de nos mythes de gestion, la Relations est une forme de gestion extrêmement forte. Le Contrôle va à l'encontre de la Relations et est donc inversement corrélé à l'Efficacité du leadership, sur -0,41.

CORRÉLATIONS DE PERFORMANCE*

	Indice de performance des entreprises	Échelle d'efficacité du leadership	Relations	Conscience de soi	Authenticité	Conscience des systèmes	Performance	Contrôle	Protection	Conformité
Indice de performance des entreprises	1	0.61	0.50	0.48	0.50	0.57	0.61	-0.21	-0.31	-0.40
Échelle d'efficacité du leadership	0.61	1	0.85	0.76	0.78	0.84	0.91	-0.41	-0.56	-0.63
Relations	0.50	0.85	1	0.87	0.72	0.80	0.76	-0.64	-0.75	-0.44
Conscience de soi	0.48	0.76	0.87	1	0.66	0.73	0.66	-0.74	-0.74	-0.36
Authenticité	0.50	0.78	0.72	0.66	1	0.78	0.86	-0.23	-0.38	-0.72
Conscience des systèmes	0.57	0.84	0.80	0.73	0.78	1	0.88	-0.40	-0.51	-0.61
Performance	0.61	0.91	0.76	0.66	0.86	0.88	1	-0.24	-0.41	-0.75
Contrôle	-0.21	-0.41	-0.64	-0.74	-0.23	-0.40	-0.24	1	0.83	0.09
Protection	-0.31	-0.56	-0.75	-0.74	-0.38	-0.51	-0.41	0.83	1	0.23
Conformité	-0.40	-0.63	-0.44	-0.36	-0.72	-0.61	-0.75	0.09	0.23	1
Numéro d'observations	486	1,863	2,746	2,746	2,746	2,249	2,746	2,746	2,746	2,746

* 0.4 ou plus est remarquable | 0.6 ou plus est élevé

Échelle Alpha:0.94

ÉCHELLE D'EFFICACITÉ DU LEADERSHIP - QUESTIONS

- Je suis satisfait(e) de la qualité du leadership de ce leader.
- Il/Elle est le genre de leader que les autres aspirent à devenir.
- Il/Elle est un exemple de leader idéal.
- Son leadership aide l'organisation à prospérer.
- Dans l'ensemble, il/elle fait preuve d'un leadership efficace.

Figure 3: Tableau de corrélation

Remarque : les corrélations de Pearson sont basées sur des scores agrégés du total de la base de normes des fournisseurs de feedback. La taille de l'échantillon étant très importante, toutes les corrélations sont significatives au-delà de 0,001. L'Efficacité du leadership est une échelle de recherche qui mesure la perception de l'Efficacité globale du leadership. L'Efficacité de l'entreprise est une échelle qui demande aux fournisseurs de feedbacks d'évaluer, non pas le manager, mais la performance commerciale de l'organisation que le manager dirige par rapport aux normes de l'industrie. Une description complète de ces mesures dépasse l'objectif de cet article.

Les dimensions qui sont présentées de manière opposée ont également des hypothèses internes opposées qui se comportent de manière opposée. Le Leadership Circle Profile est le seul outil basé sur les compétences qui permet de mesurer ces hypothèses concurrentes et les comportements qui y sont associés. Les managers recevront souvent un retour d'information indiquant que leurs compétences relationnelles doivent être améliorées, mais ils ont rarement l'impression que ce sont leurs hypothèses de Contrôle (la nécessité d'être si irréprochable ; la nécessité d'être tellement meilleur que les autres ; la nécessité d'être si maître) qui dirigent le spectacle. Ces hypothèses et les comportements qui y sont associés vont à l'encontre des compétences Relationnelles. Créer simplement un plan d'action pour améliorer ses compétences Relationnelles est terriblement insuffisant. C'est pourquoi les outils 360 n'ont pas été aussi efficaces qu'on l'espérait pour produire des changements de comportement. Une approche beaucoup plus efficace consiste à aider le manager à prendre conscience de soi et de ses hypothèses, et des réponses automatiques qu'il apporte aux situations qui le conduisent à un contrôle excessif : pousser trop fort, conduire trop fort, ou être hypercritique. S'il peut commencer à interrompre ces réponses, il peut commencer à

obtenir de meilleures performances dans ses comportements. En outre, il peut être beaucoup plus efficace d'aider un leader de haut niveau à faire évoluer cette capacité vers le niveau de la Création, où elle devient une Performance. Nos données suggèrent que lorsque le contrôle évolue vers la Performance, il devient pouvoir avec les gens, et non pouvoir sur les gens. Il devient suffisamment relationnel pour être très performant.

Une autre polarité à l'intérieur du cercle se situe entre la Performance et le Conformité. La Performance est l'utilisation Créative du pouvoir ; son pouvoir est axé sur l'objectif, la vision et les résultats finaux. Au service des résultats, la Performance est à la fois stratégique et décisive. De toute évidence, il n'est pas surprenant que Performance soit fortement corrélée à l'Efficacité à (0,91).

La Conformité, en revanche, est la cession réactive du pouvoir. Les managers qui obtiennent un score élevé en matière de Conformité abandonnent le pouvoir dans l'organisation pour gagner l'approbation, rester en sécurité, s'entendre et être un fidèle membre de l'équipe. Les points forts de la Conformité sont d'ordre relationnel. Ils sont orientés vers la loyauté, l'harmonie, le travail d'équipe et le souci de ce que ressentent les autres. L'inconvénient de la Conformité est que l'estime de soi est liée au fait d'être aimé, d'être acceptable, d'être conservateur, de s'adapter, etc. Les managers très respectueux de la réglementation abaissent leur niveau d'exigence dans l'organisation afin de rester en sécurité. La Conformité est le contraire de la Performance. Le manager "Top Performance" se saisit du pouvoir et poursuit authentiquement des résultats utiles. Ce sont des comportements opposés et inversement corrélés à -0,75. Parce que la Performance est fortement corrélée à l'Efficacité, la Conformité est inversement corrélée à l'Efficacité à -0,63 et à la Performance de l'entreprise à -0,40.

Si un manager obtient de faibles scores sur les dimensions de Tâche (comme la focalisation sur les résultats ou la prise de décision), le lieu de repos pour chercher ce qui pourrait en être la cause est la Conformité. Est-ce que ce manager a des compétences Réactives de pilotage automatique qui le poussent à jouer la sécurité alors qu'il pourrait avoir à prendre une décision assez risquée ? Et si oui, quelles sont les hypothèses qui sous-tendent cette stratégie de base ? Les dimensions du cercle extérieur (figure 1) de la stratégie de Conformité permettent de comprendre les hypothèses et les comportements spécifiques qui interrompent la Performance. Si le manager peut acquérir une connaissance de base de la façon dont il applique par défaut une stratégie de "sécurité" et traduire cette connaissance en une Relation plus autonome, alors la prise de décision, l'accent sur les résultats et la Performance se développeront très bien.

La troisième grande polarité dans le Profile est la polarité entre la Conscience Authentique et la Protection. La Conscience Authentique dans la moitié supérieure du cercle est composée de la Conscience de soi, de la Conscience des systèmes, et l'Authenticité. En face, la Conscience Authentique est Protection. Pour comprendre cette polarité, il est utile de mieux comprendre comment la moitié inférieure du cercle est organisée.

Dans les années 1950, Karen Horney a écrit un livre intitulé *Our Inner Conflicts*, qui résume ses connaissances et ses recherches sur la façon dont les individus organisent leur sentiment d'identité (structure de caractère). Elle y écrit que les individus organisent leur identité à l'aide de l'une des trois stratégies différentes : la stratégie "Le mouvement - vers", la stratégie "Le mouvement - contre" ou la stratégie "Le mouvement - au loin". La moitié inférieure du cercle intègre les travaux de Karen Horney. Le mouvement - vers autres s'exprime en Conformité, le mouvement - contre par Contrôler et le mouvement - Au loin par Protection.

Les aptitudes, les capacités et les compétences de la Protection ont toutes à voir avec l'intelligence rationnelle. C'est là son don. Cependant, lorsque ce don est utilisé pour établir un sentiment d'identité, il sera abusé. Le manager cours dans ce cas le risque de devenir arrogant, distant émotionnellement, distant, trop rationnel et, à l'extrême, très critique envers les autres.

Les points forts de la Protection sont orientés vers l'apprentissage, la prise de conscience et la connaissance. Elle est donc directement opposée à la Conscience de soi, à la Conscience des systèmes et à l'Authenticité. La dimension de la Conscience de soi inclut une grande partie du travail de Goleman, qui montre que les intelligences émotionnelles et relationnelles dépendent fortement de la Conscience de soi. La dimension de la Conscience des systèmes mesure ce que Peter Senge décrit dans son livre *the Fifth Discipline* - la réflexion sur les systèmes et Conscience des systèmes.

L'Authenticité mesure ce que Peter Block a écrit dans son livre le plus vendu, *Le manager en puissance*, dans lequel il décrit le courage et l'authenticité nécessaires pour créer l'organisation qu'on envisage. Si la protection est orientée vers ces Compétences Créatives, ses tendances trop rationnelles, distantes, arrogantes et critiques ont de graves conséquences négatives et sont donc inversement corrélées à la Conscience de soi (-0,74), à la Conscience des systèmes (-0,51) et à l'Authenticité (-0,38), sans parler de la Relations (-0,75) et de la Performance (-0,41).

L'INTÉGRATION VISUELLE

Le LCP est également unique en ce qu'il rapporte et affiche les résultats en percentile par rapport à une base de normes de plus en plus importante de leaders. Cela permet une interprétation beaucoup plus précise de la signification des données que la présentation de scores bruts. Par exemple : un manager peut recevoir un score de 4,0 pour la Relations et, s'il y avait un 360 qui mesurait le Contrôle, un 3,0 pour le Contrôle (sur une échelle de 5 points). Le manager est susceptible de conclure, "Eh bien, j'ai reçu un 4 sur la Relation et un 3 sur le Contrôle. Cela me semble assez bon. La Relation est un point supérieur que le Contrôle, donc Je dois bien me débrouiller ". Ce sont les conclusions que la plupart des managers déduisent lorsqu'ils obtiennent des résultats à 360, généralement rapportés sur une échelle de 5.0. Cependant, une fois ces données converties en percentiles, le leader découvre que son score de 4,0 pour la Relation se situe environ au 45e centile, et que son score de 3,0 pour le Contrôle se situe environ au 75e centile. Le responsable examine maintenant des données qui racontent une histoire très différente, une histoire plus précise.

De plus, le LCP dessine une relation entre ces deux dimensions dans des quadrants opposés, de sorte que la conclusion naturelle des données est que des scores élevés en matière de Contrôle interrompent la capacité à développer les personnes et à créer des équipes. C'est un point de départ très différent pour une conversation de développement avec le manager. Notre expérience suggère qu'il/elle commence immédiatement à explorer cette relation et à poser des questions qui ne sont tout simplement pas posées avec d'autres outils 360.

De plus, comme le LCP relie le comportement aux habitudes de pensée, il offre au coach/consultant une fenêtre d'opportunité pour faire passer la conversation au niveau de réflexion ou des hypothèses qui sont à la base des moments où un manager passe au Contrôle, où il pourrait permettre au groupe de prendre ses propres décisions. Sous ce comportement momentané, il

y a souvent une forme de conversation intérieure qui permet au manager de faire le lien entre ce moment et le succès futur et l'estime de soi. Par conséquent, il se sent personnellement en danger. Lorsque les managers de Contrôle se sentent en danger, leur comportement par défaut et automatique est de Contrôler, et ce même au détriment du développement à long terme de la confiance, du travail d'équipe et des relations au sein de l'organisation. Le LCP fait apparaître les habitudes de pensée qui se traduisent par des habitudes de comportement et, par conséquent, crée des opportunités de grande évolution.

METTRE TOUT EN ENSEMBLE

En résumé, le Leadership Circle Profile est le premier instrument d'évaluation à 360 degrés permettant de mesurer un éventail complet de compétences clefs en matière de leadership Créatif, tout en mesurant simultanément les tendances Réactives concurrentes. C'est le premier 360 de ce type qui mesure le comportement de gestion à différents niveaux de développement et montre la relation entre ces niveaux. C'est le premier 360 basé sur les compétences qui mesure également les hypothèses cognitives qui déterminent le comportement. Il fait tout cela avec une forte corrélation avec les résultats du monde réel dans un cadre théorique qui soutient l'orientation naturelle du développement. Le LCP est aussi le seul qui affiche les résultats d'une manière qui montre l'intégration de toutes ces informations. Cela fait du LCP une plateforme de transformation. Immédiatement, il permet d'approfondir les conversations entre le consultant et le client. Il permet d'établir des plans d'action qui sont à la fois orientés vers le comportement et la conscience de soi. Pour résumer, le profil du cercle de leadership permet de progresser plus rapidement vers des connaissances révolutionnaires, de nouveaux comportements et des niveaux d'efficacité plus élevés.

RÉFÉRENCES

- Beck, D. and Cowan C. (1995) *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change*. Blackwell, Oxford, UK.
- Block, P. (1987) *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*. Jossey-Bass, San Francisco, USA.
- Burns, D. (1980) *Feeling Good: The New Mood Therapy*. Signet, New York, USA.
- Ellis, A. (1988) *How to Stubbornly Refuse to Make Yourself Miserable About Anything*. Lyle Stuart, Inc., New York, USA.
- Fritz, R. (1989) *Path of Least Resistance: Learning to Become the Creative Force in Your Life*. Fawcett- Columbine Books, New York, USA.
- Gilligan, C. (1983) *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*. Harvard University Press, Cambridge, Mass., USA.
- Hall, B. (1995) *Values Shift: A Guide to Personal and Organizational Transformation*. Twin Lights, Rockport, Mass., USA.
- Horney, K. (1945) *Our Inner Conflicts: A Constructive Theory of Neurosis*. W.W. Norton & Company, New York, USA.
- Kegan, R. (1994) *In Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life*. Harvard University Press, Cambridge, Mass., USA.
- Kohlberg, L. (1981) *The Philosophy of Moral Development*. Harper & Row, New York, USA.
- Miller, M., and Cook-Greuter, S.R. (1999) *Creativity, Spirituality, and Transcendence: Paths to Integrity and Wisdom in the Mature Self*, Greenwood Publishing Group, Inc., Westport, Conn., USA.
- Miller, M. and Cook-Greuter, S.R. (1994) *Transcendence and Mature Thought in Adulthood: The Further Reaches of Adult Development*, Rowman & Little eld, Inc., Lanham, Maryland, USA.
- Senge, P.M. (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday, New York, USA.
- Torbert, W. (2004) *Action Inquiry: The Secret of Timely and Transforming Leadership*. Berrett-Koehler, San Francisco, USA.
- Wilber, K. (2000) *A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science, and Spirituality*. Shambhala, Boston, USA.
- Wilber, K. (2000) *Integral Psychology: Consciousness, Spirit, Psychology, Therapy*. Shambhala, Boston, USA.
- Wilber, K. (1999) *One Taste: Daily Reflections on Integral Spirituality*. Shambhala, Boston, USA.
- Wilson, L. (2004) *Play to Win, Revised Edition: Choosing Growth Over Fear in Work and Life*. Bard Press, Austin, Texas, USA.
- Zenger, J.H., and Folkman, J. (2002) *The Extraordinary Leader: Turning Good Managers into Great Leaders*. The McGraw-Hill Companies, New York, USA.

À PROPOS DE L'AUTEUR

En tant que fondateur et PDG de Leadership Circle, Bob a créé et facilité des ateliers de développement du leadership, a été le premier à proposer des évaluations innovantes et a encadré des practitioners du monde entier sur la manière de gérer des transformations complexes en matière de leadership. L'histoire de Bob Anderson, qui s'étend sur près de 30 ans, est celle d'un innovateur et d'un visionnaire dans le domaine du développement du leadership. Déjà au lycée et à l'université, Bob a facilité des retraites consacrées au développement personnel et au leadership. En école de commerce, son amour pour les statistiques et l'économie a contribué à cultiver un talent unique. Il est devenu expert dans l'art de transformer des idées complexes en modèles et méthodes de développement du leadership qui sont puissants, tangibles et accessibles. Tout en travaillant comme manager dans le secteur industriel, Bob a obtenu une maîtrise en développement organisationnel. Au début de sa carrière, il a eu la chance d'avoir Peter Block comme mentor. Il a également travaillé en étroite collaboration avec certains des noms les plus respectés du secteur, notamment Peter Senge, Robert Fritz et Ken Wilber. Avec David Whyte, ils ont coenseigné les ateliers de leadership créés par Bob.

Aujourd'hui, sous sa direction, Leadership Circle compte parmi ses clients les meilleures entreprises du pays. Bob explique : " Nous savons aujourd'hui que le leadership est un processus de transformation par lequel un leader est encouragé à opérer un changement profond, à acquérir une compréhension plus profonde de lui-même, du monde et de sa relation avec les autres. Ce travail plus profond et à plus long terme est ce que notre Leadership Circle Profile apporte, ce que le Leadership Circle représente, et c'est le genre de travail que nous invitons les organisations à expérimenter."