

MANUEL D'INTERPRÉTATION DES PROFILS

MANAGER EDITION

LEADERSHIP
CIRCLE®

The Leadership Circle®

Leadership Circle Profile®
Manager Edition

Manuel
d'interprétation
des profils

Sommaire

Introduction	5
Comprendre votre profil graphique	6
Définitions des dimensions	6
Interactions au sein de votre profil	8
La dimension Relations	11
Souci de l'autre	13
Mentorat.....	14
Travail en équipe	16
Interpersonnel	17
La dimension Être	21
Équilibre	24
Calme	25
Congruence.....	27
Courage.....	28
La dimension Performance	31
Vision.....	33
Stratégie.....	35
Résultats	36
Décision.....	38
La dimension Contrôle	41
Perfectionnisme	44
Compétition	45
Autoritarisme.....	46
La dimension Protection	49
Arrogance.....	51
Critique.....	52
Retrait.....	53
La dimension Conformité	55
Passivité.....	57
Suradaptation.....	58
Approbation.....	60

Échelle réactif-créatif	63
Équilibre relations-tâches	64
Utilisation du potentiel de leadership	65
Efficacité du leadership	66
Références	68

Introduction au Leadership Circle Profile

Félicitations ! Vous prenez part au système d'évaluation de leadership le plus complet qui soit. Le *Leadership Circle Profile - Edition Manager* est unique pour deux raisons. Tout d'abord, nous savons tous qu'un grand leadership consiste en un mélange complexe de compétences, de comportements externes et d'attitudes, de savoir-être internes. Il s'agit là du premier outil à mesurer tant les aspects internes que les aspects externes du leadership. Ensuite, votre rapport est bien plus qu'une simple liste de compétences comportementales. Celui-ci est organisé en un système destiné à comprendre le comportement et le développement humains, ainsi qu'à comprendre les interactions entre les nombreuses dimensions de votre identité.

Tous vos résultats sont reportés sur un grand graphique circulaire, et ce, pour symboliser la totalité... votre totalité. Nous commençons par l'hypothèse que chaque personne est un tout, un être merveilleusement complexe et admirablement intégré. Ce *profil* tente de rendre justice à cette prémisse.

Le *profil* est présenté dans un cercle pour une autre raison. Il montre rapidement comment toutes les dimensions sont en relations les unes aux autres. Les interactions entre les dimensions sont représentées par leur position dans le cercle. On parlera de ces interactions à maintes reprises tout au long du rapport.

Niveaux d'analyse

Le présent rapport comporte deux niveaux d'analyse :

- Compétences de leadership
- Suppositions internes

Chaque niveau d'analyse contient une quantité importante d'informations sur votre leadership.

Le *Leadership Circle Profile* mesure dix-huit compétences associées au leadership. Ces compétences ont fait l'objet de recherches approfondies et se sont avérées correspondre aux comportements et aux compétences les plus critiques pour les dirigeants. Vous allez recevoir un feed-back sur la manière dont vous vous êtes auto-évalué(e) et dont vous avez été évalué(e) par des tiers sur ces compétences et vos scores seront comparés à celui d'autres dirigeants.

Le second niveau d'analyse identifie et mesure les suppositions internes (croyances, injonctions...) La manière dont nous pensons et en particulier nos modèles mentaux déterminent une grande partie de nos comportements. Les habitudes de comportement, tant efficaces qu'inefficaces, sont induites par nos habitudes de pensée. Ce profil identifie et mesure onze suppositions internes qui limitent notre efficacité. Notre expérience avec des centaines de leaders montre que des compétences sur-utilisées ou sous-utilisées peuvent généralement être reliées à des croyances limitantes. Comme pour le feed-back sur les compétences, votre auto-évaluation et les évaluations faites par des tiers seront comparées à la manière dont d'autres dirigeants se sont évalués ou ont été eux-mêmes évalués.

Veillez ne pas oublier, au fur et à mesure que vous lisez, qu'aucun instrument ne peut prétendre dire la vérité sur vous-même. Certains énoncés sembleront exacts. D'autres sembleront inexacts. L'objectif est de vous mettre au travail et de bénéficier de quelques prises de conscience clés qui auront une incidence positive sur votre développement futur. À cette fin, envisagez *The Leadership Circle Profile* comme une sorte d'écran radar qui visualise les points forts et les points faibles les plus significatifs, ceux qui ont besoin d'attention à ce point de votre parcours.

Comprendre votre profil graphique

The Leadership Circle Profile se présente comme un graphique complet. Le cercle interne présente huit dimensions. Chacune de ces dimensions représente un score récapitulatif des compétences ou sous-dimensions du cercle externe. Bien comprendre le cercle est une clé pour bien intégrer toute l'information contenue dans votre évaluation de leadership.

Que signifient les nombres? Toutes les échelles affichent un score en centile, à savoir la manière dont vous vous comparez ou êtes comparé(e) à un grand groupe d'autres dirigeants qui ont utilisé ce questionnaire. Les scores bas se trouvent près du centre et les scores plus élevés rayonnent loin du centre.

Comment puis-je déterminer si un score est élevé ou bas? Les scores supérieurs à 66 % sont considérés comme élevés et les scores inférieurs à 33 % sont considérés comme bas. Tout score se trouvant entre 33 % et 66 % suggère que vous devrez réfléchir pour trouver quels éléments spécifiques concernant la dimension mesurée vous concernent personnellement.

Que mesurent ces dimensions? Les définitions des dimensions mesurées par votre profil sont succinctement décrites ci-dessous. Une description détaillée suivra dans les chapitres suivants.

Définitions des dimensions

LES COMPÉTENCES CRÉATIVES DE LEADERSHIP évaluent les comportements et les croyances constitutives d'un leadership à l'origine d'un haut niveau d'épanouissement et d'une culture aux performances organisationnelles élevées.

La dimension **Relations** mesure votre capacité à vous entendre avec les autres d'une manière telle que cela incite les personnes, les groupes et les organisations à donner le meilleur d'eux-mêmes. Elle se compose des sous-dimensions (ou compétences) suivantes :

- *Souci de l'autre* mesure l'intérêt et la capacité à former des relations chaleureuses et soucieuses d'autrui.
- *Mentorat et développement* mesure votre capacité à développer autrui par le mentorat, à maintenir des relations qui favorisent la croissance et à soutenir les autres dans leur développement personnel et professionnel.
- *Travail en équipe* mesure votre capacité à encourager un travail d'équipe performant dans les équipes dont vous avez la charge, dans celles où vous contribuez et dans toute l'organisation.
- *Interpersonnel* mesure l'efficacité interpersonnelle avec laquelle vous écoutez, vous abordez les conflits et la controverse, vous prenez en compte les émotions et les sentiments d'autrui et vous gérez vos propres ressentis.

La dimension **Etre** évalue votre tendance à vouloir vous développer, tant personnellement que professionnellement, ainsi que le degré de conscience de vous-même qui s'exprime par un leadership valorisant l'intégrité. Elle se compose des sous-dimensions suivantes :

- *Équilibre* mesure, dans le contexte des tensions et des contradictions de la vie moderne, votre capacité à maintenir un équilibre sain entre vie professionnelle et vie de famille, activité et réflexion, travail et loisirs.
- *Calme* mesure votre capacité, au milieu des situations conflictuelles ou tendues, à rester serein et centré, et à garder un état d'esprit calme et déterminé.
- *Congruence* évalue la manière dont vous adhérez à l'ensemble des valeurs et des principes que vous prônez et dans quelle mesure vous faites preuve d'exemplarité en mettant en cohérence vos paroles et de vos actes.
- *Courage* évalue dans quelle mesure vous prenez des positions courageuses, vous mettez les sujets sensibles sur la table et affrontez ouvertement les difficultés relationnelles.

La dimension **Performance** évalue la mesure dans laquelle vous offrez un leadership visionnaire, authentique et à l'origine de résultats exceptionnels. Elle se compose comme suit :

- *Vision* évalue dans quelle mesure vous communiquez une vision claire pour l'organisation, et vous provoquez l'engagement des équipes en incarnant cette vision.
- *Stratégie* évalue votre capacité à penser stratégiquement et à focaliser l'organisation sur ses priorités.
- *Résultats* évalue à quel point vous êtes centré sur les objectifs et vous savez obtenir des résultats avec un haut niveau de performance.
- *Décision* évalue votre capacité à prendre des décisions à temps et à aller de l'avant dans un contexte incertain.

LES STYLES DE LEADERSHIP RÉACTIF reflètent les croyances internes qui limitent l'efficacité, l'expression authentique et l'émergence d'un leadership permettant aux autres d'exprimer leur plein potentiel.

La dimension **Contrôle** évalue dans quelle mesure le sentiment de votre sécurité et le sens de votre propre valeur passent par l'action et par la réussite personnelle. Elle se décompose comme suit :

- *Perfectionnisme* mesure votre besoin d'avoir des résultats irréprochables et des performances répondant à des standards extrêmement élevés pour vous sentir en sécurité et avoir le sentiment de votre propre valeur.
- *Compétition* évalue la mesure dans laquelle vous avez besoin d'être en tête, de gravir les échelons au sein de l'organisation et d'être meilleur(e) qu'autrui.
- *Autoritarisme* évalue votre tendance à être agressif(ve), pressant(e) et dans le contrôle.

La dimension **Protection** évalue dans quelle mesure vous vous protégez et établissez un sens de valeur/sécurité en vous repliant sur le plan émotionnel et en restant distant(e), dissimulé(e), à l'écart, cynique, supérieur(e) et/ou purement rationnel.

- *Arrogance* évalue votre tendance à projeter un très gros ego – dans des comportements qui sont perçus comme hautains, égoïstes et égocentriques.
- *Critique* évalue votre tendance à adopter une attitude interrogatrice, critique et cynique vis-à-vis des autres.
- *Retrait* mesure votre tendance à vous protéger en ayant une stratégie de retrait, en étant supérieur(e) et en restant à l'écart, distant(e) sur le plan émotionnel.

La dimension **Conformité** évalue la mesure dans laquelle vous construisez votre estime de vous-même et votre sentiment de sécurité en vous conformant aux attentes des autres au lieu d'agir à partir de vos propres intentions et désirs. Elle se compose des sous-dimensions suivantes :

- *Approbatrice* évalue votre besoin de rechercher le soutien et l'approbation d'autrui pour être rassuré et avoir le sentiment de votre propre valeur.
- *Suradaptation* évalue votre besoin de vous conformer, de "jouer la sécurité", de suivre les règles et de satisfaire aux attentes de l'autorité.
- *Passivité* évalue le degré auquel vous cédez votre pouvoir à autrui ou à des circonstances indépendantes de votre contrôle. Cela mesure votre sentiment d'impuissance et le fait de ne pas assumer la responsabilité vis-à-vis des résultats.

ÉCHELLES RÉCAPITULATIVES

Les dimensions suivantes ont pour but de tout rassembler. Elles récapitulent tout ce qui précède en quelques

mesures utiles.

- **Échelle réactive-créative** reflète le degré d'équilibre entre les dimensions créatives et les dimensions réactives de votre leadership. Le score par centile vous donne un aperçu de la façon dont votre leadership se compare à celui d'autres leaders de la base TLCP. Il mesure la quantité d'énergie que votre leadership consomme en comportements réactifs par rapport aux comportements créatifs. Il suggère dans quelle mesure votre leadership, vos relations et vos comportements relèvent d'une orientation créative ou réactive. Il suggère également dans quelle mesure les croyances et motivations de votre leadership viennent de l'intérieur ou sont déterminées par des attentes, des règles ou des conditions externes.
- **Équilibre relations-tâches** mesure le degré d'équilibre de votre leadership entre les compétences orientées vers la réussite opérationnelle et les compétences relationnelles. C'est une mesure du développement équilibré ou déséquilibré des deux moitiés de l'équation (la moitié "relations" et la moitié "tâches"). Un bon équilibre est le signe d'un grand leadership se traduit par des scores en percentile élevés.
- **Utilisation du potentiel de leadership** est une évaluation synthétique. Elle considère toutes les dimensions mesurées ci-dessus et compare le score global aux scores des autres leaders ayant répondu à ce questionnaire. Elle fait la part des scores élevés et bas dans votre Cercle pour évaluer quelle part de votre potentiel de leadership vous mettez en œuvre actuellement.
- **Efficacité de leadership** mesure votre niveau perçu d'efficacité globale en tant que dirigeant. C'est une mesure résumée et une manière de répondre à la question « En fin de compte, où en suis-je? »

Interactions au sein de votre profil

Le cercle est organisé pour vous permettre de comprendre les interrelations au sein de toutes les dimensions. (Ces interactions sont brièvement décrites ici et seront expliquées plus en détail dans les descriptions plus complètes qui suivent.)

Les dimensions qui se trouvent face à face dans le profil ont tendance à représenter des modèles de comportement opposés et à correspondre à des suppositions internes contradictoires. Par exemple, **Conformité** se trouve en face de **Performance**. **Conformité** a tendance à diminuer la créativité et l'authenticité parce que la personne pense trop à se faire aimer d'autrui. En conséquence, la fermeté, le courage et de nombreuses autres qualités menant à la **Performance** sont amoindris. En d'autres termes, des scores élevés de **Conformité** ont tendance à entraîner des scores inférieurs de **Performance**.

Cette même « opposition » est incorporée dans tout le profil. Les scores élevés de **Contrôle** ont tendance à produire des scores **Relations** inférieurs. Les scores élevés de **Protection** sont en corrélation avec les scores inférieurs dans **Conscience de soi**, **Authenticité** et **Conscience des systèmes**.

Lors de l'étude des tendances élevées et basses, vous pouvez immédiatement voir l'interaction des diverses dimensions.

En outre, le cercle comporte quatre quadrants.

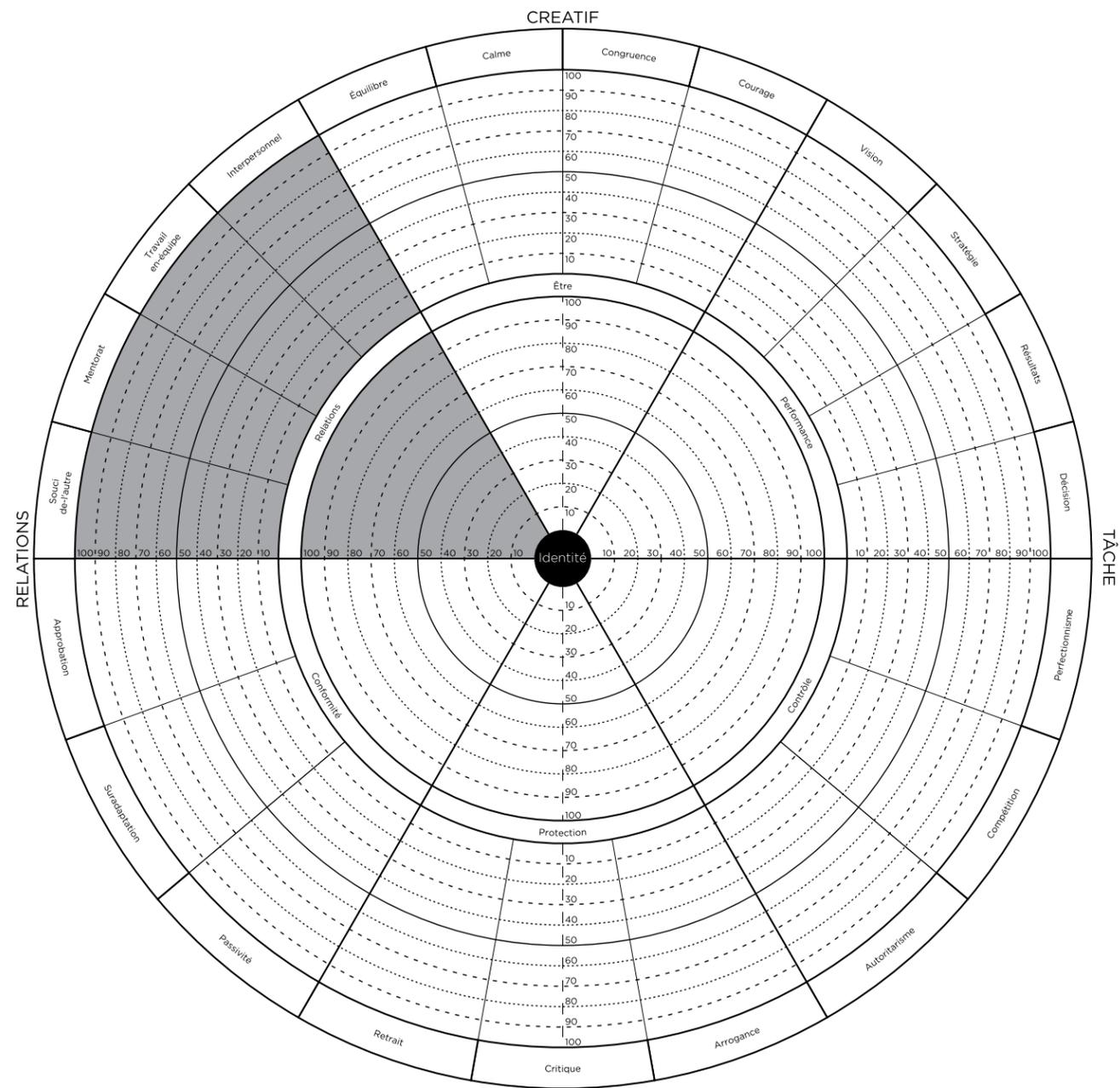
La moitié supérieure du cercle illustre les compétences de **Créativité** qui contribuent à votre efficacité. La moitié inférieure du cercle réfère quant à elle aux suppositions limitantes de **Réactivité**. Les scores élevés dans la moitié inférieure du cercle sont liés aux scores bas de la moitié supérieure. Il en est ainsi parce que les suppositions limitantes à la base des tendances réactives ont tendance à faire diminuer l'expression de toutes les compétences créatives.

La moitié droite du cercle traite des tâches (effectuer le travail de manière créative et efficace). La moitié gauche du cercle traite de la nature de vos relations avec les personnes et les groupes. L'objectif ici est d'atteindre un bon équilibre, de manière à obtenir des résultats tout en développant les personnes.

L'interaction entre les moitiés supérieure et inférieure du cercle est récapitulée dans le score de l'**Échelle réactive - créative**. L'interaction entre les moitiés droite et gauche du cercle est récapitulée dans le score de l'**Équilibre relations-tâches**. La signification de ces résultats est définie ci-dessous :

- **Échelle réactive-créative** reflète le degré d'équilibre entre les dimensions créatives et les dimensions réactives.
- **Équilibre relations-tâches** évalue le degré d'équilibre que vous présentez entre les compétences relationnelles et les compétences de réalisation des tâches.
- **Utilisation du potentiel de leadership** est une évaluation de base des scores globaux.
- **Efficacité de leadership** mesure votre niveau perçu d'efficacité globale en tant que leader.

Les pages suivantes offrent une description plus approfondie de toutes les dimensions exposées ci-dessus.



La dimension Relations

La dimension **Relations** mesure votre capacité à vous entrer en relation avec les autres d'une manière qui incite les personnes, les groupes et les organisations à donner le meilleur d'eux-mêmes. Veuillez trouver ci-dessous un bref récapitulatif de ce qu'indiquent vos résultats en **Relations**.

Score élevé

Vous êtes naturellement enclin(e) à aider les autres à atteindre leur potentiel par le biais de leur développement personnel et de celui de l'équipe. En offrant un climat favorable, vous inspirez à autrui le désir de s'impliquer et de s'améliorer. Vous acceptez les autres pour qui ils sont et vous portez sur eux un regard positif inconditionnel. Vous développez et maintenez des relations étroites. Vous appréciez l'intimité, la franchise, la compréhension et le soutien. Vous possédez de fortes capacités de communication et d'intelligence relationnelle. Vous favorisez la collaboration, la coopération et les relations mutuellement enrichissantes. Vous êtes à la fois un excellent joueur d'équipe et un bon coach.

Les gens s'épanouissent sous votre leadership. En qualité de leader, vous êtes un meneur naturel d'équipe et de personnes. La dimension **Relations** n'est pas associée à un management complaisant, ce qui est le cas de la dimension **Conformité**. Vous êtes parfaitement capable de confronter et de « challenger » autrui. Vous pouvez le faire de manière à ce que le problème, non pas la personne, soit au centre du sujet. Par conséquent, même si les individus reçoivent un feedback un peu rude, ils se sentent soutenus en tant que personnes.

Vous avez tendance à favoriser les relations et à soutenir les autres, non pas comme stratégie pour obliger les autres à vous aimer (ce qu'inspirerait un score élevé en **Conformité**), mais parce que comprendre et soutenir les autres vous correspond naturellement. Contribuer au développement d'une personne ou d'une équipe vous apporte également joie et satisfaction. Si vous agissez ainsi, vous pensez que les résultats, les relations et la satisfaction de chacun seront meilleurs.

Suppositions internes

Les suppositions internes sont les croyances autour desquelles vous organisez votre identité. Ce sont les règles internes ou croyances qui définissent la manière dont vous vous voyez et dont vous concevez votre relation avec le monde. Les suppositions internes souvent associées à la dimension **Relations** incluent :

- j'ai de la valeur que les personnes m'approuvent ou non;
- les autres sont a priori capables et dignes de confiance;
- je soutiens inconditionnellement les autres tels qu'ils sont;
- j'incite les personnes à donner le meilleur d'elles-mêmes;
- je me soucie des personnes dans leur intérêt, et non pour obtenir quelque chose d'elles;
- les êtres humains ont un potentiel illimité;
- aider les autres à grandir est bon pour les performances.

Comportements

Les comportements sont l'expression extérieure de vos suppositions internes. Les comportements généraux associés à la dimension **Relations** incluent :

- favoriser une forte motivation pour le travail d'équipe;
- stimuler la liberté de dialogue au sein de l'équipe;
- aborder directement les questions qui entravent le bon fonctionnement de l'équipe;
- développer de bons rapports et une grande confiance;
- respecter l'opinion d'autrui, même si vous n'êtes pas d'accord avec celle-ci;
- agir de façon exemplaire en ayant une communication ouverte;
- aider les personnes à apprendre, à s'améliorer et à changer;
- être un coach et un mentor efficace;
- tenir autrui responsable d'établir et d'atteindre les objectifs;
- parler franchement en présence des figures d'autorités;
- écouter et apprendre des collaborateurs directs.

Score moyen

Si vos scores pour la dimension **Relation** se trouvent dans la moyenne, vous avez alors tendance à exprimer certains des comportements et à retenir certaines des suppositions internes décrites ci-dessus. Vous pouvez également être limité(e) par certaines des dimensions **Réactives** décrites plus loin dans ce manuel et ainsi montrer certaines des tendances décrites dans la section « Scores bas » ci-dessous. Vous devrez lire la signification des scores élevés ainsi que des scores bas et réfléchir pour trouver quels aspects vous décrivent le mieux.

Score bas

L'obtention d'un score bas en **Relations** peut avoir de sérieuses incidences sur votre capacité de leadership. Les leaders les plus accomplis ont des scores élevés sur cette dimension. La lecture de la section sur les scores élevés de **Réactivité** vous permettra d'explorer comment vos suppositions internes peuvent bloquer votre capacité en **Relations**.

Des scores bas sont synonymes d'une zone de contre-performance de votre part. Les comportements associés à des scores bas en **Relations** incluent par exemple :

- éviter de partager les sentiments positifs que vous avez pour autrui;
- tenir les relations à distance;
- offrir plus de critiques que d'éloges;
- monopoliser les conversations ou interrompre autrui;
- se mettre en colère ou être sur la défensive lorsque les gens ne sont pas d'accord avec vous;
- attribuer la responsabilité de vos problèmes à autrui — s'attendre à ce que soient les autres qui s'adaptent le plus;
- se retirer du conflit;
- prendre soi-même trop de décisions ou être trop directif;
- déléguer trop peu;
- éviter les discussions difficiles sur les performances.

Scores associés

Les scores bas à cette dimension peuvent être associés aux scores bas de toute la sphère **Créative**. Des scores bas en **Relations** limitent les réalisations exceptionnelles et proviennent souvent d'une faible conscience de soi-même. Par conséquent, des scores bas à cette dimension risquent également de se manifester par des scores bas dans n'importe quelles autres des compétences **Créatives**. En outre, les scores bas à cette échelle sont en corrélation avec les scores élevés dans la sphère **Réactive**. Des scores élevés en réactivité ont tendance à bloquer ou à limiter votre capacité à établir des relations de confiance sincères, un soutien inconditionnel et à permettre autonomie et prise d'initiative individuelle ou d'équipe. Ces limitations peuvent venir d'un manque d'assurance interne tel que ne pas être sûr de sa propre valeur ou ne pas se sentir aimé, se sentir rejeté, ne pas se sentir indispensable, se sentir seul et sans protection.

Souci de l'autre

La sous-dimension *Souci de l'autre* mesure votre intérêt et votre capacité à instaurer des relations chaleureuses et soucieuses des autres.

Score élevé

Étudiez n'importe quel groupe de personnes très performantes et vous découvrirez qu'elles se soucient sincèrement les unes des autres. Lorsque les gens ne s'apprécient pas ou maintiennent des relations strictement impersonnelles, ils ne travaillent tout simplement pas aussi bien ensemble que ceux qui peuvent mettre de la profondeur dans leurs relations.

Des scores élevés en *Souci de l'autre* signifient que vous faites sincèrement attention aux autres. Les gens se sentent soutenus en votre présence parce que vous êtes ouvert(e) à des relations chaleureuses, des relations de qualité et de confiance. Vous avez tendance à accepter les autres pour ce qu'ils sont et vous portez sur eux un regard positif inconditionnel. Vous n'hésitez pas à vous montrer vulnérable ni à partager vos forces et faiblesses, vos espoirs et vos craintes. Les autres ont tendance à vous faire confiance et révéler eux aussi des aspects humains d'eux-mêmes.

L'obtention de scores élevés en *Souci de l'autre* suggère que :

- vous vous souciez réellement d'autrui et vous créez des relations chaleureuses et compréhensives;
- vous montrez de l'empathie pour les préoccupations et les difficultés d'autrui;
- vous prêtez attention à ce que pensent les autres;
- vous êtes heureux (se) lorsque les autres réussissent;
- vous discutez de problèmes non professionnels avec autrui;
- vous êtes compatissant(e);
- vous admettez vos erreurs et vos faiblesses personnelles;
- vous êtes franc (he) quant à vos sentiments;
- vous établissez des relations chaleureuses et sincères;
- vous établissez des relations profondes avec autrui;
- vous souhaitez réellement connaître les autres;
- quand vous entrez en confrontation avec autrui, vous le faites de manière positive.

Score bas

Des scores bas en *Souci de l'autre* ne signifient généralement pas que vous ne vous souciez pas d'autrui. Très peu de personnes sont réellement indifférentes. Cela signifie généralement que vous maintenez une distance de sécurité dans vos relations avec les autres. Vous restez sur vos gardes dans une forme de défense et de protection.

Le type de comportement qui résulte de scores bas en *Souci de l'autre* va du maintien de relations strictement techniques/professionnelles au fait d'être froid et insensible. Si cette stratégie relationnelle peut vous protéger, son coût est élevé. Elle fait baisser les performances des organisations. Les gens travaillent plus et plus efficacement lorsque leurs relations sont réellement chaleureuses. Ensuite, la recherche suggère que les relations chaleureuses diminuent le stress et favorisent la santé et le bien-être. Ainsi, il y va de votre intérêt d'examiner ce qui vous empêche d'avoir des relations plus profondes, plus chaleureuses. Est-ce que :

- vous vous limitez à des conversations polies, techniques ou théoriques ?
- vous veillez à ne pas dévoiler vos sentiments ?
- vous partagez les sentiments positifs que vous avez pour autrui ?
- vous laissez les gens savoir quand ils font du bon travail ?
- vous avez des conversations personnelles, non associées au travail ?
- vous tenez vos relations à distance ?
- vous offrez plus de critiques que d'éloges ?
- vous faites confiance à autrui ?
- vous montrez aux gens votre vrai visage ou votre visage reste impénétrable ?

L'obtention de scores bas en *Souci de l'autre* signifie généralement que vous vous protégez de la vulnérabilité associée au fait d'être proche de quelqu'un. Il s'agit là d'une manière d'établir ou de protéger votre confiance en vous-même et/ou votre sécurité. Recherchez les scores élevés aux tendances **Réactives** de votre profil susceptibles d'être à l'origine de ce problème.

Mentorat

La sous-dimension *Mentorat* mesure votre capacité à aider les autres à se développer par le mentorat, à établir des relations qui favorisent le développement et à soutenir les personnes dans leur développement personnel et professionnel. Il provient d'un intérêt sincère pour le développement et l'amélioration des autres. Il requiert également un haut niveau d'habileté en matière de relations humaines.

Score élevé

Les personnes qui travaillent pour/avec vous se développent tant sur le plan personnel que sur le plan professionnel. Vous avez cette capacité de savoir promouvoir le développement d'autrui et vous l'utilisez activement. Vous y consacrez du temps et de l'énergie. Vous êtes le type de leader sous la direction duquel les personnes s'épanouissent. Les réunions avec vos collaborateurs leur permettent d'apprendre, de résoudre leurs propres problèmes, d'améliorer leur performance au travail, de préparer leur avancement au sein de l'organisation, d'établir et de réaliser des objectifs de développement de carrière.

Vous faites confiance aux capacités des autres à être performants et vous déléguez des tâches pour les aider à apprendre. Vous autorisez les autres à prendre leurs propres décisions, ce qui signifie que vous acceptez de partager le leadership. Ainsi, les capacités de ceux qui travaillent avec vous s'améliorent continuellement.

Cela ne veut pas dire que vous êtes indulgent(e) ou faible avec ceux qui travaillent avec vous — au contraire. Vous voyez ce que les gens sont capables de réaliser, vous les aidez à avoir des exigences élevées pour eux-mêmes et vous les tenez responsables de leur performance. Vous offrez un feed-back périodique plus souvent positif que négatif, mais vous ne répugnez pas à avoir des discussions difficiles sur leurs performances. Vous pouvez critiquer d'une manière telle que vous donnez aux autres le sentiment d'être à la fois « challengés » et soutenus. Ils savent que vous ne vous contenterez que de ce qu'ils peuvent donner de meilleur, mais ils savent aussi que vous souhaitez réellement les voir réussir.

L'obtention de scores élevés en *Mentorat* indique ce qui suit :

- vous avez de fréquentes discussions sur le développement ;
- vous êtes conscient(e) des objectifs d'apprentissage et de carrière de chacun de vos collaborateurs directs ;
- vous aidez ceux qui travaillent pour vous à créer et mettre en œuvre des plans de développement ;
- vous êtes un coach et un mentor efficace ;
- vous acceptez les gens pour qui ils sont ;
- vous aidez les personnes à apprendre, à s'améliorer et à changer ;
- vous faites confiance à la capacité des autres à être performants ;
- vous déléguez aussi bien les tâches routinières que les tâches importantes ;
- vous n'hésitez pas à partager les responsabilités ;
- vous aidez les autres à accéder à leurs propres capacités
- vous encouragez vos collaborateurs directs à entreprendre des missions difficiles qui seront l'occasion de se développer et d'apprendre

Score bas

L'obtention de scores bas en *Mentorat* signifie que les personnes qui travaillent avec vous sont entravées par la façon dont vous agissez avec elles. Cela ne veut pas dire que vous ne vous souciez pas de leur développement (même si cela peut être le cas), cela signifie que vous manquez peut-être d'habileté en matière de relations humaines pour créer des relations avec les autres d'une manière favorisant leur croissance. Ceci peut aussi vouloir dire que vous passez plus de temps sur le côté technique de votre travail et que vous négligez les aspects humains.

Ceci est une compétence critique pour avoir du succès dans son leadership. C'est une compétence que vous devez absolument acquérir. Ne pas le faire augmente la probabilité que vos meilleurs collaborateurs vous quittent ; que les gens qui travaillent pour vous ne fassent pas de leur mieux ; que vous soyez écrasé(e) par une surcharge de travail due au fait que les autres n'ont pas le niveau de compétence ou de performance requis.

Il se peut que vous reprochiez aux autres leurs performances médiocres tout en ne leur fournissant pas le soutien dont ils auraient besoin pour accroître leurs capacités. Le manque de soutien peut prendre différentes formes. Examinez la liste ci-dessous.

- Êtes-vous mal à l'aise par rapport à votre capacité à encadrer autrui?
- Êtes-vous trop critique?
- Déléguez-vous trop peu?
- Évitez-vous les discussions difficiles sur les performances?
- Fournissez-vous trop peu de feedback aux autres?
- Résolvez-vous les problèmes des autres à leur place?
- Prenez-vous des décisions dont les autres sont responsables?
- Avez-vous besoin de développer vos capacités en matière de relations humaines?
- Vous concentrez-vous plus sur le côté technique du travail que sur le côté personnel?

Travail en équipe

La sous-dimension *Travail en équipe* mesure votre capacité à encourager un travail d'équipe performant dans les équipes que vous encadrez, dans celles auxquelles vous contribuez et dans toute l'organisation.

Score élevé

Vous dirigez et participez au sein de groupes de manière à promouvoir un travail d'équipe performant, de coopération, de bonne volonté et de synergie. Cette capacité s'étend aux efforts de collaboration entre différentes fonctions de l'entreprise.

Il est probable que vos collaborateurs considèrent leur capacité à travailler en équipe comme étant un des aspects positifs de leur travail, une qualité qui contribue grandement au succès du groupe. Votre leadership montre la voie et établit un exemple à suivre par autrui. L'obtention de scores élevés à cette dimension suggère que vous utilisez certaines des capacités suivantes :

- créer un climat positif qui aide chacun à faire de son mieux;
- promouvoir la motivation pour le travail d'équipe;
- solliciter les commentaires d'autrui;
- encourager la liberté de dialogue et l'honnêteté au sein de l'équipe;
- voir le succès en termes de succès de l'équipe tout entière — et pas seulement de celui des « stars »
- comprendre et saisir la dynamique des groupes;
- être à l'aise dans les relations avec chacun, quel que soit son origine, sa classe sociale, son âge ou son sexe;
- aborder directement les questions qui nuisent au bon fonctionnement de l'équipe;
- partager le leadership avec les membres de l'équipe;
- s'efforcer de trouver un terrain d'entente et de créer des solutions « gagnant/gagnant »;
- être un joueur d'équipe coopératif sans pour autant dire « oui » à tout;
- encourager la collaboration au sein de l'équipe et entre les équipes et départements.

Score bas

L'obtention de scores bas en *Travail en équipe* suggère quelques hypothèses. Ceci peut signifier simplement que vous ne gérez pas d'équipe ou que vous n'en faites pas partie. Cela peut signifier que vous manquez de formation pour gérer efficacement des équipes ou que la manière dont vous dirigez a pour effet d'empêcher le travail d'équipe.

La capacité d'encourager le travail d'équipe est une compétence très spécifique. De nombreux managers sont promus

en raison de leur succès en tant que contributeurs individuels. De nombreux entrepreneurs réussissent en raison de leur créativité et de leur talent individuel. Le succès, les promotions, et les responsabilités grandissantes vont de pair avec des situations toujours plus complexes. Il devient nécessaire de savoir utiliser de manière créative l'intelligence collective. Si vous continuez à diriger en adoptant le genre de comportement qui est à l'origine de votre succès individuel, il est probable que votre style de leadership ira à l'encontre de la capacité du groupe à réussir. L'obtention de scores bas ici suggère fortement cette possibilité.

Il peut exister de nombreuses raisons pour lesquelles une personne entrave le travail d'équipe. On peut limiter l'efficacité d'une équipe en offrant trop ou pas suffisamment de contrôle. Examinez les listes proposées ci-dessous. Il se peut que vous fassiez certaines des choses suivantes.

Exercez-vous trop de contrôle en :

- prenant trop de décisions avec trop peu de participation des membres de l'équipe?
- étant trop directif — en ne permettant pas au groupe de choisir lui-même sa manière de faire?
- ne déléguant pas, ou en déléguant, mais en continuant de dire à la personne à qui vous déléguez ce qu'elle doit faire et comment le faire?
- faisant du favoritisme?
- coupant toute communication par le biais de comportements agressifs?
- traitant indirectement les problèmes de personnes au sein de l'équipe, ce qui a pour effet de diminuer la confiance et la franchise?
- n'ayant pas d'objectifs, de rôles et de responsabilités clairs?

Ou offrez-vous trop peu de contrôle en :

- manquant de fermeté?
- n'offrant pas suffisamment de directives et en laissant le groupe aller à la dérive?
- déléguant sans offrir suffisamment de structure, de soutien et de conseils pour que les personnes au sein de l'équipe puissent être efficaces?
- évitant ou minimisant la réalité des conflits entre les personnes au sein de l'équipe?
- essayant trop de satisfaire tout le monde?

Interpersonnel

La sous-dimension *Interpersonnel* mesure l'efficacité interpersonnelle avec laquelle vous savez écouter, aborder les conflits et la controverse, prendre en compte les sentiments d'autrui et gérer vos propres sentiments et émotions.

Score élevé

L'obtention de scores élevés sur cette sous-dimension signifie avant tout que vous savez écouter. Cela signifie également que vous continuez à faire preuve d'écoute même en cas de tension, par exemple lorsque les esprits s'échauffent dans

une réunion. Ceux qui savent écouter cherchent d'abord à comprendre la position d'autrui et traitent les autres avec respect même s'ils sont fortement en désaccord. Vous savez poser de bonnes questions, qui permettent de mieux comprendre les positions et les sentiments des autres personnes. Vous ne réagissez pas de manière défensive devant les commentaires critiques d'autrui, mais vous restez dans l'écoute.

En tant que personne sachant écouter, vous savez communiquer ce que vous avez entendu de manière à ce que l'autre personne se sente comprise. Vous reformulez ce que l'autre personne a dit afin qu'elle sache que vous comprenez ce qu'elle a voulu dire. Et vous le faites avec respect.

Vous faites preuve d'efficacité dans la résolution de conflits/désaccords. Ainsi, la plupart du temps, les conflits se résolvent de manière positive pour tous, ce qui permet une amélioration de la confiance entre les personnes en cause. Vous pouvez affirmer fortement votre point de vue et le faire de manière à respecter la diversité d'opinion. Dans des situations très conflictuelles, vous restez respectueux (se) et vous ne vous refermez pas ni n'avez tendance à rabaisser autrui.

Vous êtes capable de faire face de manière appropriée au contenu émotionnel dans les relations professionnelles. Les sentiments des autres sont les bienvenus — tant positifs que négatifs. Ce qui signifie que vous maîtrisez bien vos propres sentiments et émotions. Quand les autres vous critiquent, vous ne le prenez pas personnellement et ne réagissez pas avec un comportement défensif. Vous restez plutôt dans une relation productive avec l'autre personne. Vous êtes également capable d'offrir et de recevoir un soutien émotionnel.

Des scores élevés à la sous-dimension *Interpersonnel* indiquent ce qui suit :

- vous êtes d'un abord facile;
- vous établissez de bons rapports avec autrui;
- vous savez écouter;
- vous cherchez d'abord à comprendre la position d'autrui;
- vous démontrez que vous comprenez l'autre personne en étant capable de résumer sa position;
- vous vous comportez efficacement dans des situations très conflictuelles;
- vous ne réagissez pas de manière défensive lorsque vous êtes confronté(e), mis(e) au défi ou critiqué(e);
- vous pouvez ressentir de la colère, mais vous savez la gérer efficacement;
- vous n'hésitez pas à soulever des questions risquées;
- vous abordez les questions controversées d'une manière respectueuse;
- vous respectez l'opinion d'autrui, même si vous n'êtes pas d'accord avec celle-ci;
- vous développez et maintenez des relations d'extrême confiance;
- vous écoutez les préoccupations, doutes, craintes et inquiétudes d'autrui avec acceptation;
- vous construisez des relations à la fois efficaces dans lesquelles chacun soutient l'autre;
- vous faites diminuer la tension dans des situations tendues sans pour autant éluder le problème;
- vous êtes honnête et franc (he) dans toutes vos interactions;
- vous obtenez aisément la confiance, le respect et le soutien d'autrui.

Score bas

L'obtention de scores bas pourrait signifier que vous manquez de formation par rapport à certaines de ces habiletés ou que vous réagissez de manière défensive, en adoptant un comportement contre-productif. Bien sûr, les deux sont possibles.

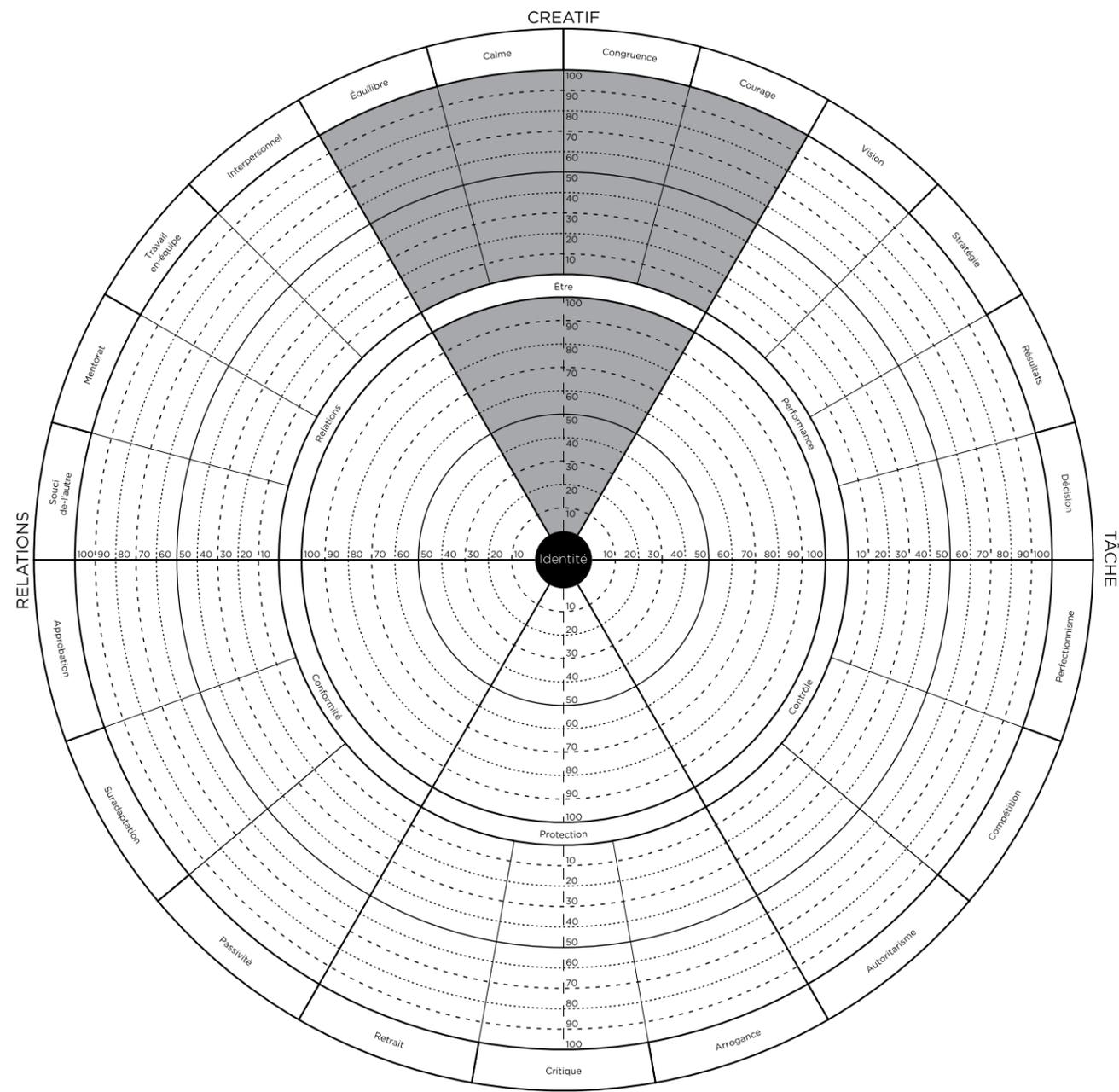
Dans notre culture, nous avons appris une manière de mener les conversations qui ressemble beaucoup à un débat — les échanges sont alors très centrés sur l'expression de sa propre position, et laissent peu de place à l'écoute. Si vous obtenez des

scores bas sur cette dimension, il est probable que vous ayez besoin d'apprendre à équilibrer art d'argumenter en faveur de votre position et art d'écouter les autres. Un manque d'écoute peut être synonyme d'un manque de respect. Les autres autour de vous peuvent vivre cela comme une forme de mépris. Ce n'est peut-être pas votre intention, mais c'est ce qui arrive lorsque vous ne prenez pas le temps de vraiment écouter la position d'une autre personne.

Des scores bas peuvent également signifier que vous avez tendance à réagir de manière défensive dans les situations interpersonnelles. Un comportement défensif peut prendre de nombreuses formes, allant de l'attaque pleine de colère au repli total. Vous devrez examiner votre profil et obtenir un feed-back des personnes dont vous savez qu'elles vous diront la vérité, et ce, pour avoir des exemples précis des formes que peut prendre votre comportement défensif.

Agir de manière défensive est généralement la conséquence du fait que vous vous sentez menacé(e) ou blessé(e). Cela suggère que le sens de votre amour-propre est lié à ce que les gens disent ou font. Un score bas suggère que vous risquez de vous comporter de l'une des manières précisées dans les questions qui suivent :

- Dites-vous trop souvent aux gens ce qu'il faut faire?
- Monopolez- vous les conversations?
- Vous mettez-vous en colère ou vous montrez-vous difficile lorsque les autres ne sont pas d'accord?
- Posez-vous des questions qui sont en réalité des affirmations : « mais ne pensez-vous pas que...? »
- Interrompez-vous les autres et leur coupez-vous la parole?
- Essayez-vous de remporter tous les débats?
- Rabaissez-vous les gens?
- Vous retirez-vous du conflit?
- Minimisez-vous les conflits ou les masquez-vous avec un trait d'humour?
- Parlez-vous des problèmes avec des tiers, mais pas directement aux personnes impliquées?



La dimension Être

La dimension **Être** évalue votre orientation en matière de développement personnel et professionnel ainsi que le niveau d'expression de la conscience de soi dont vous faites preuve par un leadership valorisant l'intégrité. Elle évalue dans quelle mesure votre leadership n'est pas occulté par des enjeux de politique interne, le souci de l'apparence, la recherche d'approbation, etc. Elle évalue également votre capacité à prendre des positions difficiles, mettre sur la table les sujets sensibles ou les sujets risqués que le groupe évite d'aborder, votre capacité à affronter ouvertement les difficultés relationnelles, à faire part de vos sentiments personnels/vulnérabilités à propos d'une situation. Le courage dans le monde professionnel implique d'affronter, de manière authentique et directe, les questions risquées dans des situations individuelles et de groupes. Vous trouverez ci-dessous un bref récapitulatif de ce qu'indiquent vos résultats quant à la dimension **Être**.

Score élevé

Des scores élevés à la dimension **Être** constituent une indication très positive. Cela suggère que valorisez votre développement personnel et professionnel et vous y engagez activement dans cette voie. Vous êtes une personne pleine de vitalité. Après avoir formulé votre but de manière précise, vous agissez à partir du « centre de vous-même », en exprimant de manière consciente vos valeurs fondamentales. On peut compter sur vous pour « ce que vous faites suivre ce que vous dites » et on vous respecte comme quelqu'un qui agit avec intégrité.

Votre estime de vous-même est fondée sur le fait que vous considérez la vie et l'appréciez comme un parcours d'apprentissage et de développement. Vous n'êtes pas parfait(e) (et vous l'acceptez). En fait, vous êtes plus conscient(e) de vos imperfections que la majorité des gens ne le sont. Vous acceptez vos imperfections. Vous savez que vous êtes un mélange de force et de faiblesse, de noir et de blanc. Il est peu probable que vous niez vos faiblesses ou les parties de vous-même qui ne sont pas développées. Vous acceptez qu'il en soit ainsi, vous reconnaissez que vous pouvez faire des erreurs ou blesser les autres, et vous utilisez ces expériences pour vous améliorer. Vous devenez moins défensif (ve) lorsque les autres vous critiquent. Vous avez moins à vous défendre parce que vous vous voyez mieux dans toute votre complexité. Ceci vous permet d'entrer en relation avec les autres avec à la fois plus de puissance et plus de compassion.

Des scores élevés à cette dimension signifient également que vous pouvez honnêtement exprimer ce que vous ressentez. Lorsque les autres évitent d'aborder les questions importantes, mais difficiles, vous avez tendance à intervenir et à vous exprimer. Vous pouvez reconnaître votre propre contribution à un problème et admettre vos erreurs. Vous ne craignez pas de fournir un feedback direct et vous ne fuyez pas les conflits.

Vous êtes perçu(e) comme vivant les valeurs et la vision que vous exprimez. Ceci vous permet de communiquer efficacement les valeurs fondamentales de l'organisation que vous essayez de créer et d'être un modèle de ces valeurs. Vous créez naturellement la confiance et le respect parce que vous pouvez mettre vos principes élevés en pratique.

Vous offrez un feedback authentique et vous admettez vos erreurs. Vous prenez des risques pour vos convictions et vous préférez la franchise à la popularité. L'intégrité et l'authenticité sont deux choses auxquelles les gens font le plus confiance. Elles sont à l'origine de votre capacité d'influence.

Votre estime de vous-même dépend moins de l'admiration des autres ou de vos succès. Bien que cela vous fasse plaisir, ce n'est pas ce qui vous définit. Par conséquent, vous exprimez votre leadership d'une manière qui renforce les capacités innées de ceux qui travaillent avec vous. Dans les faiblesses des autres, vous voyez combien vous-même vous avez à vous développer. Et au lieu de les juger, vous voulez les aider à se développer. Les talents ou succès d'autrui ne vous intimident pas. Ceci vous permet de vous entourer de personnes pleines de capacités et de célébrer leurs réussites.

Suppositions internes

Les suppositions internes sont les croyances autour desquelles vous organisez votre identité. Ce sont les règles internes ou croyances qui définissent la manière dont vous vous voyez et dont vous concevez votre relation avec le monde. Les suppositions internes souvent associées à la dimension **Être** incluent :

- je respecte ma propre valeur et j'ai un sentiment de sécurité intérieure;
- ma valeur et ma sécurité viennent du plus profond de moi et ne dépendent pas de la manière dont les autres me voient ni de mes performances;
- le développement intérieur est nécessaire pour le plein déploiement de soi-même;
- En exprimant pleinement ma créativité, j'aurai une contribution durable au monde;
- je suis un mélange de forces et de faiblesses, d'ombre et de lumière;
- l'acceptation de soi-même est la clé de l'acceptation des autres;
- quand je trouve certaines caractéristiques inacceptables chez autrui, elles m'indiquent des aspects de moi-même que je veux rejeter, dont je n'ai pas accepté la pleine responsabilité
- c'est en étant fidèle à moi-même que je maintiens mon estime personnelle et mon sentiment de sécurité;
- pour moi, il est plus important de rester fidèle à moi-même que d'être à la hauteur des attentes d'autrui;
- la seule manière dont je perdrais la face serait de ne pas être fidèle à ma vision et à mes valeurs;
- le changement commence par moi; je dois être le changement que je souhaite voir dans le monde.
- ma plus grande source de pouvoir est mon intégrité personnelle;

Comportements

Les comportements sont l'expression extérieure de vos suppositions internes. Les comportements généraux associés à la dimension **Être** incluent :

- demeurer calme sous la pression;
- être capable d'équilibrer les exigences multiples qui sont celles de la vie adulte;
- demeurer ouvert au feed-back;
- offrir un feed-back direct, sans tomber dans le reproche;
- admettre vos erreurs;
- utiliser les succès et les échecs pour en apprendre davantage sur vous-même;
- rire facilement de vos manières particulières de voir et de réagir au monde;
- prendre le temps de comprendre les motivations personnelles des employés
- prendre le temps de comprendre vos motivations, forces et faiblesses personnelles. •
avoir la confiance d'autrui;
- avoir une haute intégrité personnelle;
- rester franc(he) et honnête quant à ce que vous pensez et ressentez;
- gérer les conflits directement et authentiquement;
- soulever les questions que les autres hésitent à aborder;
- prendre la responsabilité de votre rôle dans les problèmes associés aux relations et au travail;
- vivre conformément à des valeurs fondamentales;
- vous tenir à vos valeurs quand les choses vont bien et quand elles vont mal;
- communiquer votre vision dans toutes les rencontres, même lorsque cela entraîne une prise de risque.

Score moyen

Si vos scores à la dimension **Être** se trouvent dans la moyenne, vous avez alors tendance à exprimer certains des comportements et à retenir certaines des suppositions internes décrites ci-dessus. Vous pouvez également être limité(e) par certaines des dimensions **Réactives** décrites plus bas dans ce manuel et ainsi montrer certaines des tendances décrites dans la section « Scores bas » ci-dessous. Vous devrez lire aussi bien la signification de chaque score élevé et bas et réfléchir pour trouver quels aspects vous décrivent le mieux.

Score bas

L'obtention de scores bas à la dimension **Être** suggère que vous réduisez l'impact de votre leadership en ne travaillant pas activement votre développement personnel. Votre vie intérieure et votre vie extérieure sont déséquilibrées. Vous risquez de ne pas complètement vous rendre compte que la vie se joue de l'intérieur vers l'extérieur — que les événements externes et les circonstances de la vie sont des miroirs reflétant le niveau de la conscience de soi.

Ceci entraîne un amoindrissement de sa propre puissance d'action. Cette puissance émane en effet de l'intégrité personnelle, d'un engagement profond, d'une vitalité intérieure et d'une grande ouverture.

La recherche sur le leadership suggère fortement que les qualités essentielles que les gens recherchent dans leurs dirigeants sont l'honnêteté, l'authenticité ou la cohérence. Par conséquent, l'obtention de scores bas à la dimension **Authenticité** devrait attirer votre attention. Elle suggère que votre comportement risque d'être interprété comme changeant, opportuniste ou, à l'extrême, peu scrupuleux.

L'obtention de scores bas à cette dimension suggère que vous craignez peut-être d'offenser autrui ou que vous jouez peut-être à des jeux politiques. Ceux qui obtiennent des scores bas dans l'authenticité courageuse taisent leurs opinions s'ils pensent qu'il y a une opposition, réelle ou imaginaire. Ils apprécient l'harmonie et privilégient la paix plutôt que des conflits qui pourraient être constructifs; ils se soumettent également à l'autorité, même si cela ne rend pas service au groupe ni n'améliore son efficacité. Un scores bas suggère enfin que vous n'êtes pas aligné(e) avec vous-même. Les comportements associés à des scores bas à la dimension **Être** incluent :

- ne pas prendre le temps de réflexion, d'introspection le temps d'apprendre à se connaître soi-même;
- réagir devant la vie et les problèmes au lieu de centrer sa vie sur ce qui est le plus important pour vous-même;
- définir son identité en fonction des attentes d'autrui;
- attribuer la responsabilité de vos problèmes à autrui – s'attendre à ce que soient les autres qui changent;
- se défendre, tarder à admettre ses erreurs, ignorer les échecs et les points faibles;
- se montrer extrêmement critique et exigeant envers soi-même;
- vivre plusieurs rôles dans la vie au lieu d'agir à partir de votre identité la plus profonde. •
se comporter d'une manière qui n'est pas en cohérence avec votre vision et vos valeurs;
- Être pris(e) dans des jeux politiques internes;
- Essayer de satisfaire trop de groupes différents;
- Partager des confidences qui vous avaient été faites;
- Avoir du mal à tenir vos engagements;
- Éviter les confrontations;

- Ne pas admettre vos erreurs ni le rôle que vous jouez dans les problèmes relationnels;
- Donner un feed-back d'une manière qui minimise ou atténue les vraies inquiétudes;
- Dire «Oui» quand, en fait, vous voudriez dire «Non»;
- Agir avec prudence vis-à-vis de ceux qui sont au pouvoir;

Ne pas faire face aux problèmes a pour effet de les envenimer et remplace la résolution des conflits par une forme de mécontentement latent. Prendre la voie la plus populaire est un biais qui peut masquer des questions qu'il serait pourtant essentiel de traiter pour parvenir au succès des individus et de l'organisation. Il est possible de gagner en discernement pour décider quand entrer dans la confrontation, comment le faire de manière constructive et comment négocier dans des circonstances difficiles. Maîtriser ces capacités permet d'avoir une plus grande confiance et d'accepter des discussions franches et ouvertes sans crainte ni culpabilité. Augmenter votre score sur la dimension **Être** contribue à augmenter la confiance que vous suscitez et la qualité de vos relations avec les autres.

La réflexion honnête, notamment le feed-back d'autrui, peut aider à trouver une plus grande constance dans la direction de vos actions et le tout sera reflété dans un score amélioré à la dimension **Être**.

Scores associés

Toutes les compétences composant un leadership efficace dépendent d'une bonne connaissance de soi. Par conséquent, des scores bas à la dimension **Être** risquent également d'entraîner des scores bas à d'autres compétences de la sphère **Créative**. En outre, les scores bas sur cette dimension sont en corrélation avec les scores élevés dans la sphère **Réactive**. Les scores élevés en **Réactivité** ont tendance à bloquer ou à limiter votre capacité à avoir accès à la totalité de vos ressources internes et à en tirer la source de votre leadership. Ces comportements viennent d'une forme d'insécurité intérieure, par exemple : avoir un faible sentiment de votre valeur, ne pas vous sentir digne ou aimé(e), vous sentir rejeté(e), ne pas vous sentir utile, vous sentir seul(e) et sans protection.

Équilibre

Équilibre évalue votre capacité à conserver un équilibre solide entre la vie professionnelle et la vie privée, entre l'activité et la réflexion, le travail et les loisirs, dans le contexte des tensions et contradictions de la vie moderne. Cela évalue également dans quelle mesure vous encouragez les autres à faire de même et à maintenir cet équilibre.

Score élevé

Vous pouvez maintenir des performances élevées en dépit des environnements stressants. Vous y arrivez en cultivant votre équilibre intérieur ainsi qu'en intégrant et en équilibrant les diverses dimensions de votre vie.

La santé repose sur un vrai équilibre qui demande d'accorder suffisamment de temps et d'attention à la réflexion, à son régime alimentaire et à son activité physique. Il y a souvent des conflits de valeurs et de priorité, avec une attention partagée entre vie familiale et vie professionnelle, loisirs et carrière, service envers autrui et développement personnel, spontanéité et contrôle. Il faut une attention consciente au bien-être physique, à la recherche de l'équilibre et une bonne gestion du temps pour éviter les effets néfastes du stress. Vous avez conscience que pour être en bonne santé, vous avez besoin d'un vrai équilibre.

Un bon équilibre vous aide à rester calme et attentif aux autres et à prendre de bonnes décisions sous la pression. Cela vous

permet également d'offrir votre soutien à autrui dans les situations difficiles.

Vous maintenez votre équilibre grâce à des comportements et des pratiques tels que :

- garder les choses en perspective;
- trouver suffisamment de temps pour la réflexion personnelle et votre propre ressourcement;
- maintenir un équilibre sain entre travail et famille;
- maintenir un équilibre sain entre travail et loisirs;
- pratiquer de bonnes habitudes d'hygiène (exercice et régime);
- bien affronter le stress et la pression;
- garder des performances élevées dans les moments stressants;
- faire preuve d'un haut niveau de maturité.

Score bas

Vous pouvez devenir une victime du stress et du surmenage. Vous risquez de délaisser votre vie personnelle pour poursuivre vos objectifs professionnels et de saper votre santé physique. L'obtention d'un score bas en *Équilibre* indique simplement que vous travaillez trop et trop intensément. Cela peut suggérer que vous avez fait de votre travail le cœur de votre existence et que vous négligez d'autres aspects importants de votre vie (couple, famille, exercice, régime, développement personnel/spirituel), ou que vous n'investissez simplement pas suffisamment d'énergie dans ces domaines parce que votre travail joue un rôle dominant.

L'efficacité du leadership, le développement du plein potentiel humain et le bien-être global peuvent dépendre de l'équilibre entre le travail et les loisirs, entre vie familiale et vie professionnelle, entre action et réflexion, ainsi qu'entre le temps pris pour soi et le temps passé à servir autrui.

Vous pouvez tenir un agenda pendant une semaine. Notez-y non seulement vos activités, mais également les valeurs et les priorités qui les motivent. Posez-vous les questions suivantes :

- Est-ce que ce que vous faites est ce qui est le plus important pour vous?
- Recherchez-vous à la fois un développement personnel et professionnel?
- Équilibrez-vous votre vie professionnelle et vos loisirs?
- Avez-vous une activité en dehors de votre travail qui soit à la fois créative et stimulante?
- Consacrez-vous du temps à la réflexion et au développement spirituel?
- Passez-vous trop de temps à remplir vos obligations?
- Êtes-vous présent(e) pour ceux que vous aimez?

Calme

La sous-dimension *Calme* mesure votre capacité, lors de situations conflictuelles et de fortes tensions, à rester serein, centré et à garder un état d'esprit calme et déterminé.

Score élevé

Vous pouvez maintenir d'excellentes performances malgré des environnements stressants. Vous conservez votre calme

et votre détermination sous la pression. Vous parvenez à un équilibre interne en gardant une perspective plus large et en intégrant les divers aspects de la situation dans des solutions ou stratégies exploitables.

Vous avez la capacité de rester calme et courtois(e), de prendre de bonnes décisions sous pression, ainsi que de fournir du soutien aux autres dans les moments difficiles. Tout en maintenant des objectifs de performance et d'efficacité élevés, vous contribuez au maintien de relations positives dans les moments de stress ou de conflit.

Vous pouvez rester calme grâce aux comportements et pratiques suivants :

- garder les choses en perspective;
- garder son calme malgré la pression;
- rester détendu(e);
- rester présent(e) et ouvert(e) dans les situations de pression/conflit;
- bien affronter le stress et la pression;
- ne pas prendre de décisions rapides/médiocres sous pression;
- ne pas devenir défensif (ve) ou excessivement émotionnel (lle);
- avoir des performances élevées dans les moments stressants;
- ne pas devenir hostile ou sarcastique à cause du stress;
- ne pas se replier sous la pression;
- faire preuve d'un haut niveau de maturité;
- avoir une influence apaisante dans les moments difficiles;
- rester calme sans être ni naïf (ve) ni distant(e).

Score bas

À cause du stress au travail, vous pouvez agir de manière peu attentive aux autres. Puisqu'en situation de stress, vous avez moins accès à vos réserves d'intelligence et d'expérience, il y a moins de chance que vous preniez les bonnes décisions. Sous la tension vous vous retrouvez souvent à régresser vers d'anciens comportements, familiers mais moins efficaces.

Vous pouvez découvrir que vous devenez plus hostile sous le stress ou que vous vous repliez. Les deux sont des mécanismes de défense qui diminuent votre capacité à vous ajuster aux événements et à offrir un leadership positif aux autres.

Vous pouvez tenir un agenda pendant une semaine. Notez-y non seulement vos activités, mais également les valeurs et les priorités qui les motivent. Envisagez les questions suivantes :

- Essayez-vous d'en faire trop?
- Avez-vous comme pratique régulière de réfléchir à ce qui en vous, est en danger lorsque vous perdez votre calme?
- Avez-vous une activité en dehors de votre travail qui soit à la fois créative et stimulante?
- Avez-vous des moyens sains de soulager votre stress?
- Passez-vous trop de temps à remplir vos obligations?
- Êtes-vous présent(e) pour ceux que vous aimez?

Congruence

La sous-dimension *congruence* évalue à quel point vous adhérez à l'ensemble des valeurs et des principes que vous prônez et dans quelle mesure vous êtes exemplaire dans la mise en cohérence de vos paroles et de vos actes.

Score élevé

Votre vie intérieure et votre vie extérieure sont en harmonie. Votre comportement correspond à vos valeurs et les autres sont sûrs de pouvoir compter sur vous quand il s'agit de tenir vos promesses, de remplir vos engagements, de les traiter honnêtement et équitablement, et de rester fidèle à la cause que vous poursuivez.

La *congruence* étant une qualité parmi les plus désirées chez un dirigeant, un score élevé suggère que vous êtes perçu comme réel leader, et que les autres vous suivent ou s'alignent sur vous parce que vous pratiquez ce que vous prônez. Votre pouvoir dans l'organisation n'est pas uniquement basé sur votre niveau dans la hiérarchie (la position d'autorité émanant d'un poste) ni sur votre sens politique. Les autres vous donnent le pouvoir parce que vous agissez avec intégrité.

Vous êtes perçu(e) comme vivant les valeurs et la vision que vous exprimez. Ceci vous permet de communiquer efficacement les valeurs fondamentales de l'organisation que vous essayez de créer et d'être un modèle de ces valeurs. Vous créez naturellement la confiance et le respect parce que vous savez mettre vos principes en pratique.

Des scores élevés en *Congruence* suggèrent aussi que vous adhérez aux valeurs qui sont celles de l'organisation. Vos dons en tant que dirigeant s'expriment au mieux et vous vous trouvez dans la meilleure position possible pour mobiliser ceux qui travaillent avec vous à poursuivre une cause commune. La congruence est un ingrédient indispensable pour accomplir de grandes choses.

Sans doute vous reconnaîtrez-vous dans les propositions et pratiques suivantes qui contribuent à votre congruence :

- vous vivez conformément à ensemble de valeurs essentielles pour vous;
- vous vous tenez à vos valeurs que les choses aillent bien ou mal;
- vous agissez avec confiance;
- vous respectez les confidences qui vous sont faites;
- Vos actions sont en cohérence avec vos paroles, en d'autres termes, votre comportement personnel est en harmonie avec vos valeurs;
- vous admettez vos erreurs;
- les autres comptent sur vous pour remplir vos engagements;
- par votre comportement, vous êtes un bon modèle de ce que vous prônez.

Score bas

La recherche sur le leadership suggère fortement qu'une qualité essentielle que les gens recherchent chez leurs dirigeants est l'intégrité, la congruence. Par conséquent, des scores bas en *Congruence* devraient retenir votre attention. Ils suggèrent que votre comportement risque d'être interprété comme changeant, opportuniste ou, à l'extrême, peu

scrupuleux. Le manque de congruence sape la confiance, contrecarre le travail d'équipe et compromet votre capacité de leadership.

Des scores bas peuvent avoir plusieurs significations. Cela peut être dû à un conflit entre votre système de valeurs et celui de l'organisation. Cela pourrait être le résultat de croyances internes à la base de comportements qui sont en conflit avec vos valeurs et votre vision (voir les dimensions de **Réactivité**). Cela pourrait être dû au fait que vous vous concentrez davantage sur le jeu politique interne que sur le fait d'être fidèle à vous-même. Une exploration honnête des questions suivantes, notamment grâce au feed-back d'autrui, peut aider à trouver et garder votre cap :

- Est-ce que l'objectif que vous affichez n'est pas réaliste?
- Adoptez-vous (inconsciemment) des comportements qui ne respectent pas votre vision et vos valeurs?
- Êtes-vous pris(e) dans la politique interne?
- Essayez-vous de satisfaire trop de groupes différents?
- Embrassez-vous des principes qui sont en contradiction avec le système au sein duquel vous évoluez?
- Vous est-il arrivé de trahir des confidences?
- Avez-vous du mal à admettre vos erreurs?
- Tenez-vous vos engagements?
- Les gens savent-ils quelle est votre position et si vous êtes prêt à la défendre?

Courage

La sous-dimension *Courage* évalue à quel point vous savez prendre des positions courageuses, mettre les sujets sensibles sur la table et affronter ouvertement les difficultés relationnelles.

Score élevé

Des scores élevés en *Courage* signifient que vous communiquez de façon très authentique. Vous êtes capable d'exprimer directement ce que vous ressentez. Vous ne craignez pas de fournir un feed-back direct et vous ne fuyez pas les conflits lorsqu'ils sont nécessaires. Lorsque les autres évitent d'aborder les questions difficiles et importantes, vous intervenez. En même temps, vous pouvez reconnaître le rôle que vous jouez dans un problème et admettre vos erreurs.

Des scores très élevés à cette dimension suggèrent une capacité exceptionnelle à aborder les questions en temps réel (si cela aide à faire progresser une relation ou à améliorer le fonctionnement d'une équipe). Ceci signifie que vous pouvez exprimer clairement vos ressentis sur ce qui se passe dans le cadre d'une réunion. Ceci peut également signifier que vous êtes capable de reconnaître à quel point vous contribuez à l'inefficacité actuelle du groupe. Cela peut vouloir dire que vous osez mettre des mots sur ce que tout le monde est en train de taire. Agir ainsi demande du courage, mais si vous le faites, c'est de manière constructive pour contribuer à l'efficacité de la réunion.

Pour développer votre autorité personnelle, vous avez appris à développer de grandes qualités en matière de relations humaines et savez à la fois offrir des feed-back honnêtes et reconnaître vos erreurs. Vous prenez des risques pour vos convictions et vous préférez la franchise à la popularité. Votre authenticité dépend de la pratique continue de certains

des comportements listés ci-dessous :

- vous êtes franc (he) sur ce que vous pensez et ressentez;
- vous soulevez les questions que les autres sont hésitants à aborder;
- vous parlez directement des problèmes sans les minimiser;
- vous êtes courageux (se) dans les réunions;
- vous gérez les conflits de manière authentique;
- vous offrez un feed-back complet et direct à autrui;
- vous traitez les problèmes de personnes, rapidement, directement et honnêtement;
- vous confrontez les collègues et les supérieurs quand il le faut;
- vous concluez des accords même quand ils sont difficiles à trouver;
- vous ne laissez pas les problèmes s'envenimer;
- vous êtes disposé(e) à défendre une décision impopulaire;
- vous êtes disposé(e) à admettre vos erreurs;
- vous prenez à votre compte votre part des difficultés relationnelles;
- vous parlez directement, et ce, même sur des sujets prêtant à la controverse.

Score bas

Il se peut que vous craigniez d'offenser autrui ou que vous soyez pris dans des jeux politiques. Ceux qui obtiennent des scores bas en *Courage* ne disent généralement pas ce qu'ils pensent vraiment s'ils font face à une opposition, qu'elle soit réelle ou imaginaire. Ils apprécient l'harmonie et privilégient la paix plutôt que des conflits constructifs. Ils se soumettent également à l'autorité, même si cela doit être au détriment de l'efficacité du groupe ou de la qualité du service.

Il se peut que vous veniez d'un environnement où, pour préserver l'harmonie du groupe, on décourageait le fait de défendre son point de vue. D'un autre côté, il se peut aussi que vous n'ayez pas développé les bonnes compétences en matière de relations humaines pour assumer la confrontation avec les autres et leur offrir un feed-back sans avoir l'air impoli ou en colère.

Ignorer les problèmes n'a pour effet que de les envenimer et contribue à instaurer une sorte de mécontentement latent. Le biais consistant à choisir la voie la plus populaire peut mener à taire des questions qu'il serait pourtant essentiel de traiter pour le succès des individus et de l'organisation. Il est possible de gagner en discernement pour décider quand entrer dans la confrontation, comment le faire de manière constructive et comment négocier dans des circonstances difficiles. Maîtriser ces capacités permet d'avoir une plus grande confiance et d'avoir des discussions ouvertes, sans éprouver ni crainte ni culpabilité.

La dimension Performance

La dimension **Performance** évalue dans quelle mesure par votre leadership, vous proposez pour l'organisation une vision claire, sincère et qui aboutit à des résultats remarquables. Cela évalue dans quelle mesure vous encouragez la focalisation sur les résultats et sur des réussites qui soient à la fois porteurs de sens et stratégiques. Cela évalue enfin votre capacité à user de façon créative et pertinente de votre capacité de décision.

Score élevé

Des scores élevés à la dimension **Performance** suggèrent que vous répondez à de hauts standards d'excellence dans votre travail et dans vos activités. Vous êtes reconnu comme un leader dans le domaine d'activité que vous avez choisi. Ce sont vos propres valeurs, vos croyances, votre vision et vos intuitions qui vous motivent «de l'intérieur». Vous assumez la responsabilité de vos propres actions et décisions.

Il vous est facile de prendre des risques parce que vous avez une grande confiance en vous-même. Votre assurance intérieure se projette de manière claire sur le monde extérieur.

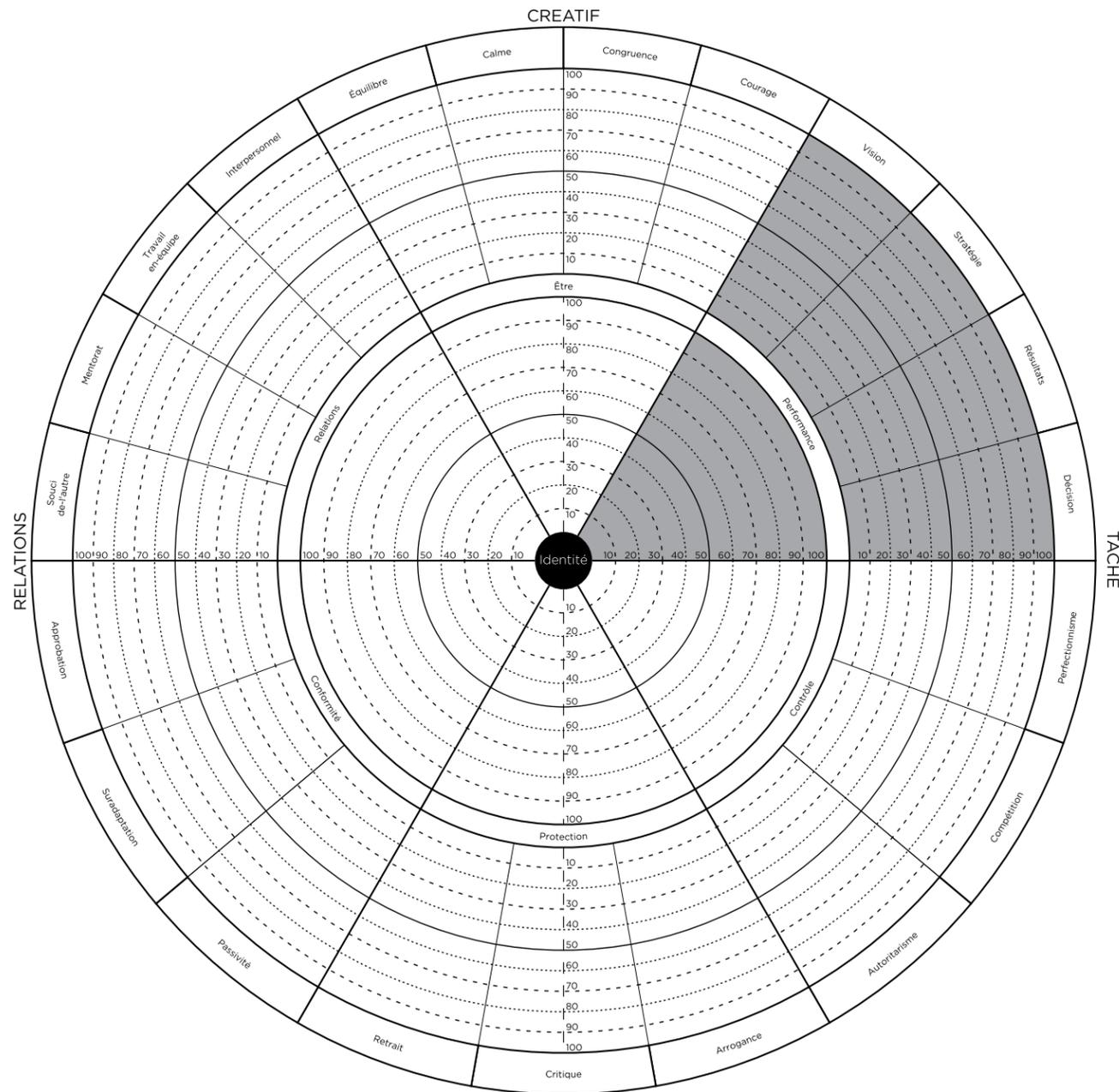
Vous avez tendance à aider les autres à accéder à leurs propres capacités de leadership en leur fournissant un modèle et en leur enseignant votre processus créatif. Vous savez créer une vision et transformer cette vision en stratégies, ces stratégies en objectifs et ces objectifs en actions qui engendrent des résultats. Votre optimisme, votre créativité et votre curiosité naturelle sont contagieux. Les autres le découvrent en travaillant simplement avec vous.

Vous savez quelle cause vous poursuivez et vous créez autant par amour des résultats que par intérêt pour le processus qui vous permet de les créer. Vous faites ce que vous faites non pour prouver votre valeur ou pour rechercher la sécurité, mais parce que vous souhaitez exprimer qui vous êtes, faire preuve de créativité, apprendre et vous développer.

Suppositions internes

Les suppositions internes sont les croyances autour desquelles vous organisez votre identité. Ce sont les règles internes ou croyances qui définissent la manière dont vous vous voyez et dont vous concevez votre relation avec le monde. Les suppositions internes souvent associées à la dimension **Performance** incluent :

- ma vie a une raison d'être, un sens que je connais, une mission que je désire accomplir;
- les autres souhaitent eux aussi s'épanouir en se reliant à leur raison d'être, leur mission dans la vie;
- dans ma vie, je suis responsable de mes résultats;
- il est possible de dire la vérité aux autres sans ajouter de reproches ou de jugements émotionnels;
- je peux choisir mon attitude et la manière dont je réagis aux événements;
- la valeur personnelle est inhérente à chacun et indépendante des circonstances extérieures.



Comportements

Les comportements sont l'expression externe de vos suppositions internes. Les comportements généraux associés à la dimension **Performance** incluent :

- prendre l'initiative;
- avoir de hauts standards de réussite;
- tirer des leçons de l'expérience;
- voir les situations au travers d'un filtre positif/optimiste;
- se concentrer continuellement sur ce qui est le plus important;
- agir comme bon modèle de comportement vis-à-vis des autres;
- trouver un bon équilibre entre être actif et être réceptif;
- savoir offrir des perspectives originales;
- initier des projets;
- atteindre des objectifs ambitieux;
- parler franchement en présence de ceux qui sont en position d'autorité;
- écouter et apprendre des collaborateurs directs.

Score moyen

Si vos scores pour la dimension **Performance** se trouvent dans la moyenne, vous avez alors tendance à exprimer certains des comportements et à retenir certaines des suppositions internes décrites ci-dessus. Vous pouvez également être limité(e) par certaines des dimensions **Réactives** décrites plus loin dans ce manuel et ainsi montrer certaines des tendances décrites dans la section « Scores bas » ci-dessous. Vous devrez lire la signification des scores élevés et des scores bas et réfléchir pour trouver quels aspects vous décrivent le mieux.

Score bas

Des scores bas à la dimension **Performance** peuvent constituer un gros problème. Cette dimension comporte un grand nombre des compétences traditionnellement associées au leadership. Ce sont les compétences qui permettent d'arriver à des résultats. Considérez également dans les dimensions de **Réactivité** les suppositions internes susceptibles de bloquer votre pleine capacité de créativité.

Des scores bas sont synonymes de contre-performance. Voici quelques comportements associés à des scores bas dans la dimension **Performance** :

- trouver des excuses qui justifient de ne pas avoir réalisé vos objectifs ou engagements;
- attendre des autres qu'ils fixent une direction ou prennent des décisions avant d'agir vous-même;
- faire ce que vous savez qui sera facile à faire plutôt que ce qui est le plus important;
- avoir avant tout besoin de prouver votre valeur par vos réussites;
- éviter les risques associés au fait de se confronter à de réels défis;
- attribuer la responsabilité de vos problèmes à autrui — s'attendre à ce que soient les autres qui changent;
- se défendre, tarder à reconnaître ses erreurs, ignorer ses échecs et les points faibles;
- être sans arrêt dans différents rôles dans votre vie au lieu d'agir à partir de votre centre authentique.

Scores associés

Des scores bas à la dimension **Performance** peuvent être associés aux scores bas de toute la sphère de **Créativité**. Toutes les compétences composant un leadership émanent d'une bonne connaissance de soi. Par conséquent, des scores bas à cette dimension risquent également de se révéler sous forme de scores bas à d'autres compétences de la dimension **Créativité**. En outre, les scores bas à cette dimension sont en corrélation avec les scores élevés dans la sphère **Réactive**. Les scores élevés dans les dimensions réactives ont tendance à bloquer ou à limiter votre capacité à découvrir et à diriger à partir de votre propre source de vitalité, avec intégrité et en fonction de votre vision propre. Ces comportements viennent d'un manque d'assurance interne (par exemple : ne pas se sentir digne ni aimé(e), se sentir rejeté(e), ne pas se sentir indispensable, se sentir seul et sans protection).

Vision

La sous-dimension *Vision* évalue dans quelle mesure vous communiquez clairement la finalité et la vision pour l'organisation, et provoquez l'engagement des équipes en incarnant cette vision.

Score élevé

Votre raison d'être est claire et profonde et transparait dans votre optimisme, votre enthousiasme et votre passion. Vous communiquez également clairement une vision convaincante de l'avenir et encouragez chacun à avoir sa propre vision. Vous encouragez l'alignement en créant une vision commune au groupe. Vous y parvenez par le dialogue avec les membres du groupe, ce qui crée de hauts niveaux d'engagement et d'alignement.

Une contribution clef des dirigeants est de donner de la force et de la réalité à la vision et la raison d'être de l'organisation. Cela se fait à la fois par ce que vous communiquez (verbalement ou par écrit) et par la manière dont vous constituez un modèle pour la vision que vous proposez. Lorsque les gens vous rencontrent, ils comprennent votre vision. En bref, vous êtes au service d'une cause et d'une vision ambitieuse. Toute la recherche sur le leadership suggère que ce point est essentiel pour votre succès et celui de votre organisation.

Vous pouvez offrir une vision de l'une de deux manières suivantes : en étant celui qui apporte la vision ou en facilitant l'émergence d'une vision collective. Dans le premier cas cela signifie généralement que vous créez la vision et que vous amenez les autres à s'y engager. Pour faciliter l'émergence d'une vision collective, vous devez avoir compris combien il est essentiel qu'un groupe soit engagé envers sa propre vision. Vous animez le groupe dans un processus continu pour clarifier la vision de l'organisation. Votre vision (et celle d'autrui) est fondée et enrichie par le dialogue. Résultat : chaque membre du groupe souscrit à la vision et en est porteur.

Des scores élevés en *Vision* suggèrent que :

- vous communiquez une vision convaincante;
- vous invitez autrui à participer à l'élaboration de la vision et vous aidez ainsi à établir une vision partagée;
- vous vivez et travaillez avec une profonde détermination;
- vous vivez/dirigez à partir de valeurs fondamentales profondément ancrées en vous;
- vous êtes optimiste et vous inspirez autrui;
- vous êtes à la fois hautement motivé(e) et motivant(e);
- vous pensez en dehors des sentiers battus, vous voyez les possibilités et les poursuivez;
- vous trouvez un grand nombre d'idées uniques et créatives;

- vous améliorez constamment les performances;
- vous maintenez le focus sur les résultats futurs;
- vous restez concentré(e) sur les résultats envisagés, et ce, même face aux obstacles;
- vous n'êtes pas limité(e) par les doutes sur ce qui est possible;
- vous êtes convaincu(e) que vous pouvez créer une différence positive.

Score bas

Des scores bas en *Vision* signifient que vous n'offrez pas de réel leadership. Il se peut que vous soyez un manager efficace, mais proposer une vision claire et un objectif ambitieux est l'essence même du leadership. Leadership et vision sont quasi synonymes.

Il existe beaucoup de possibilités pour lesquelles vous pourriez obtenir des scores bas ici :

- Travaillez-vous dans une organisation qui empêche votre vision de s'exprimer par un style de management très contrôlant ou en ayant des pratiques internes qui ont diminué peu à peu votre motivation ?
- Savez-vous pour quoi vous vous « battez » ?
- Ne prenez-vous pas assez de temps pour réfléchir ou pour entamer des conversations qui permettraient de clarifier votre vision et votre but ?
- Êtes-vous surmené(e) ou avez-vous perdu la passion qui vous animait autrefois ?
- Vous trouvez-vous au milieu d'une crise (ou en sortez-vous) ce qui vous a laissé(e) provisoirement sans vision claire de la direction où vous voulez aller ?
- Vous retrouvez-vous au milieu d'une phase de transition personnelle dans laquelle les visions et les objectifs qui étaient les vôtres n'ont soudain plus de valeur, mais ce qui va suivre n'a pas encore émergé ?
- Poursuivre votre vision demande-t-il du courage ? Reste-t-elle enfouie sous la crainte ?
- Avez-vous des suppositions internes (voir les dimensions de **Réactivité** ci-après dans le manuel pour les suppositions internes) qui bloquent votre potentiel visionnaire de leadership ?

Les questions qui précèdent évoquent diverses possibilités qui mènent à des conclusions différentes. Vous seul pouvez clarifier ce qui se passe. Il est impératif que vous le fassiez si vous êtes en position de leadership et que vous désirez pleinement l'assumer.

Stratégie

La sous-dimension *Stratégie* évalue la mesure dans laquelle vous êtes capable de penser de manière stratégique. Elle évalue aussi votre capacité à transformer votre pensée stratégique en stratégies d'entreprise rigoureuses, et de garder l'organisation focalisée sur des priorités qui garantiront son succès à court et à long terme.

Score élevé

Des scores élevés en *Stratégie* signifient que la capacité à avoir une pensée stratégique est une compétence bien développée chez vous. Vous êtes au courant des tendances actuelles de l'environnement et êtes expert dans le développement de stratégies qui garantissent le succès de l'organisation. Vous développez des réponses innovantes aux tendances du marché. Vous réfléchissez tant au court terme qu'au long terme. Vous ne recherchez pas le succès à court terme aux dépens du long terme. Vous connaissez les points forts, les points faibles et les avantages concurrentiels uniques de votre organisation; vous prenez également des décisions stratégiques qui mènent à un déploiement optimal de votre organisation sur le marché.

Des scores élevés en *Stratégie* peuvent signifier ce qui suit :

- vous pensez stratégiquement;
- vous ne passez pas trop de temps à « jouer au pompier » à court terme et vous pouvez consacrer l'attention; nécessaire aux initiatives stratégiques;
- vous avez une bonne idée de ce qui fonctionnera sur le marché;
- vous faites preuve de rigueur dans votre analyse des données utilisées pour la planification;
- vous avez un bon processus en place pour maintenir une perspective stratégique permanente au sein de l'organisation;
- vous connaissez bien les points forts et les points faibles de votre organisation;
- vous savez vous appuyer sur les points forts de votre organisation;
- vous fixez un cap qui garantit la capacité de l'organisation à réussir;
- vous avez un bon sens du timing pour les initiatives commerciales;
- vous questionnez les implications stratégiques des décisions prises au jour le jour;
- vous avez une vue d'ensemble et vous comprenez comment la mission de votre entreprise s'intègre dans le marché.

Score bas

Des scores bas en *Stratégie* peuvent être ou ne pas être problématiques. Il se peut que vous n'ayez pas de rôle dans la planification stratégique. Par conséquent, vos scores bas ici peuvent être simplement liés à votre rôle ou à votre fonction. Néanmoins, plus vos responsabilités de leadership sont importantes, plus votre capacité à vous concentrer sur la stratégie devient importante. Si vous manquez de concentration stratégique, vous courez le risque de rater des occasions significatives sur le marché. Il est également probable que vous preniez des décisions à court terme qui dirigent l'organisation vers des performances plus faibles à court terme et même, à long terme, vers l'échec.

Sans le bon focus stratégique, il est probable que les autres seront frustrés par votre absence de direction claire. Lorsque les organisations manquent de vision stratégique, elles sont souvent guidées par les crises du moment. L'organisation utilise toute son intelligence, dépense tout son capital intellectuel en «jouant au pompier» en réponse à la situation problématique la plus récente. Les gens sont tellement pris dans la réaction aux événements qu'ils ne prennent pas le temps d'envisager l'avenir à plus long terme ni de planifier soigneusement. Cela a pour effet d'enfermer l'organisation dans l'activité de court terme. Des scores bas à cette dimension suggère que votre leadership manque de concentration stratégique. Vous risquez, sans le vouloir, de réduire notablement les performances de votre organisation.

Des scores bas en *Stratégie* peuvent suggérer ce qui suit :

- vous vous concentrez trop sur les questions relatives aux opérations quotidiennes en ne prêtant pas suffisamment attention à la pensée et la planification stratégique à long terme;
- vous prenez des décisions à court terme qui nuisent aux stratégies à long terme;
- vous dispersez votre attention dans trop de domaines;
- vous prenez des risques trop importants;
- vous mettez trop d'ego dans la recherche du succès et poussez l'organisation à se fixer des objectifs trop ambitieux ou à poursuivre des directions qui se rapportent plus au fait que vous voulez laisser une trace qu'à ce qui constituerait le meilleur intérêt à long terme de l'organisation;
- vous pensez être le seul à avoir une capacité stratégique bien développée et, ainsi, vous ne faites pas vraiment participer les autres dans le processus de planification stratégique;
- vous manquez d'analyse rigoureuse en comptant trop sur votre intuition et votre « conviction profonde »;
- vous faites du surplace;
- vous avez un processus de planification stratégique inefficace.

Résultats

La sous-dimension *Résultats* évalue à quel point vous êtes centré sur les objectifs et vous obtenez des résultats avec un haut niveau de performance.

Score élevé

Vous obtenez systématiquement des résultats de haut niveau. Vous suivez des objectifs, vous prenez des risques bien calculés et vous avez la réputation d'être très performant. Vous avez développé une réelle compétence pour obtenir des résultats remarquables sur des initiatives clés. Vous savez partager une vision et transformer cette vision en stratégies, ces stratégies en objectifs et ces objectifs en actions qui apportent des résultats. Ceci est de bon augure pour vous.

Si vous avez de plus un score élevé à la dimension **Relations**, cela suggère que non seulement vous êtes très performant, mais que vous savez obtenir de hautes performances des autres. C'est la situation idéale. Cela suggère qu'en plus de vos performances exceptionnelles vous êtes capable de «rehausser le niveau de jeu» de ceux avec qui vous travaillez.

Vous obtenez des résultats de haut niveau pour les raisons suivantes :

- vous êtes pragmatique et axé(e) sur les résultats;
- vous maintenez un haut niveau d'énergie qui permet d'atteindre les résultats difficiles;
- vous prenez des risques calculés — des risques ayant de bonnes chances de réussir;
- vous savez voir et saisir les occasions;
- vous recherchez sans cesse des améliorations;
- vous persévérez en dépit des revers et des résistances que vous rencontrez;
- vous abandonnez rarement et ne le faites que lorsque ceci est approprié;
- vous aimez ce que vous faites;
- vous êtes bien qualifié(e) pour les aspects techniques de votre travail;
- vous avez un long historique d'objectifs atteints;
- vous faites le travail qui est attendu de vous.

Score bas

L'obtention de scores bas en *Résultats* doit attirer toute votre attention. Cela suggère que vous ne parvenez pas à accomplir votre travail et signifie que vous ne répondez pas aux attentes. La question est de savoir quelles sont les attentes auxquelles vous ne répondez plus — vos propres normes personnelles ou les objectifs fixés par l'organisation. S'il s'agit des attentes de cette dernière et que vous ne rectifiez pas la situation, vous risquez de ne pas conserver votre poste actuel très longtemps.

Si vous répondez et/ou dépassez les attentes de l'organisation, mais pas les vôtres, c'est une autre histoire. Si c'est le cas, examinez les dimensions de **Réactivité** pour en connaître les raisons. Examinez surtout la sous-dimension *Sur-exigence*. Il se peut que vos propres normes internes soient si élevées que même vous ne puissiez pas les atteindre.

D'une façon comme d'une autre, des scores bas ici signalent une crise imminente. Il est important que vous répondiez franchement à des questions comme celles-ci :

- Est-ce que je fais mon travail?
- Est-ce que je me retiens par crainte, prudence ou passivité?
- Ce score reflète-t-il un manque de capacité d'obtenir des résultats à un haut niveau?
- Se peut-il que j'occupe un nouveau poste et que ma courbe d'apprentissage soit un peu lente?
- Est-ce que j'ai perdu la motivation qui me permettait d'être engagé, passionné et enthousiaste pour mon travail?
- L'organisation étouffe-t-elle ma capacité à obtenir des résultats? Dans ce cas, en quoi je laisse l'organisation me limiter?
- Y a-t-il une autre compétence que j'ai besoin de développer et dont l'absence limite ma capacité à obtenir des résultats?
- Suis-je en train de traverser une phase de transition ce qui a un impact normal sur ma capacité à obtenir des résultats?
- Est-ce que je me sens dépassé(e) par les événements?
- Est-ce que je passe d'une crise à une autre?
- Est-ce que je passe suffisamment de temps sur la vision et la stratégie à long terme?

Décision

La sous-dimension *Décision* évalue votre capacité à prendre des décisions à temps et dans quelle mesure vous êtes à l'aise pour agir dans un contexte d'incertitude.

Score élevé

Vous êtes confiant(e) quand vous prenez des décisions difficiles. Dans des conditions incertaines, vous êtes capable de prendre en compte à la fois les données et votre intuition. Vous prenez votre rôle de décideur au sérieux, vous vous concentrez sur ce qui est important et vous préférez une prise de risques raisonnables à l'inaction. Vous n'êtes pas imprudent(e), et vous agissez de manière responsable devant le risque. L'obtention de scores élevés suggère que les autres peuvent compter sur vous pour affronter les problèmes et prendre des décisions équilibrées sous la pression.

Une partie des fonctions d'un dirigeant est de décider. Les autres observent les actions des dirigeants et attribuent souvent le retard dans la prise de décision au manque de compétences ou à l'hésitation. En ce qui vous concerne, vous restez confiant(e) dans vos capacités et vous êtes prêt(e) à agir par le biais des comportements suivants :

- vous prenez des décisions en temps utile;
- vous restez très ferme sous la pression;
- vous allez de l'avant, même avec une information incomplète si cela s'avère nécessaire;
- vous vous concentrez rapidement sur les questions clés;
- vous utilisez efficacement les données disponibles pour arriver à des décisions;
- vous acceptez de faire confiance à votre instinct;
- quand il le faut, vous prenez des décisions difficiles.

Score bas

Il se peut que vous soyez en pleine procrastination, sapant ainsi la confiance des autres en évitant de prendre les décisions qui vous semblent risquées. Les retards peuvent donner l'impression aux autres que vous vous cachez, en espérant que les questions importantes se résoudront d'elles-mêmes ou que les autres assumeront des responsabilités qui sont en réalité les vôtres.

Il y a toujours des raisons qui justifient les retards. Il se peut que vous soyez trop dépendant des données et que vous attendiez d'avoir l'information avant de pouvoir agir. Peut-être ne faites-vous pas confiance à votre intuition pour vous guider dans les situations ambiguës. Vous souhaitez peut-être obtenir un consensus et refusez d'agir tant que vous n'avez pas l'accord de tout le monde. Vous pouvez être confronté(e) à des conflits de priorités ou de valeurs sans critères de décision clairs qui puissent vous aider à faire des choix. Tout est possible, mais il est vraisemblable que votre échec constant à assumer la prise de décision aura un impact négatif sur les opérations et nuira à l'atteinte des objectifs stratégiques.

Des scores bas en *Décision* sont souvent associés à un ou plusieurs scores élevés aux dimensions **Conformité/Protection**. Cela suggère que l'indécision résulte d'une supposition interne qui lie votre sentiment personnel de sécurité et/ou d'estime de soi au fait d'être approuvé par les autres et de satisfaire leurs attentes.

En n'agissant pas, vous laissez les conséquences au hasard et diminuez la confiance des autres en votre capacité de leadership. Il est important que vous identifiiez les domaines clés où vous devez décider et agir, que vous obteniez la meilleure information possible et vous écoutiez les meilleurs conseils disponibles puis que vous décidiez et vous lanciez dans l'action.

La dimension Contrôle

La dimension **Contrôle** évalue la mesure dans laquelle vous établissez le sens de votre sécurité et de votre valeur au travers des tâches accomplies, de la réussite personnelle, du pouvoir et du contrôle. La dimension **Contrôle** comporte trois sous-dimensions : *Perfectionnisme*, *Compétition* et *Autoritarisme*. Chacune de ces sous-dimensions est inversement corrélée avec la majorité des dimensions de **Créativité**. L'emplacement de chaque dimension dans le graphique circulaire indique la force de la corrélation. Plus elles sont basses dans le cercle, plus les corrélations inverses deviennent progressivement importantes. Vous trouverez ci-dessous un bref récapitulatif de ce qu'indiquent vos résultats sur la dimension **Contrôle**.

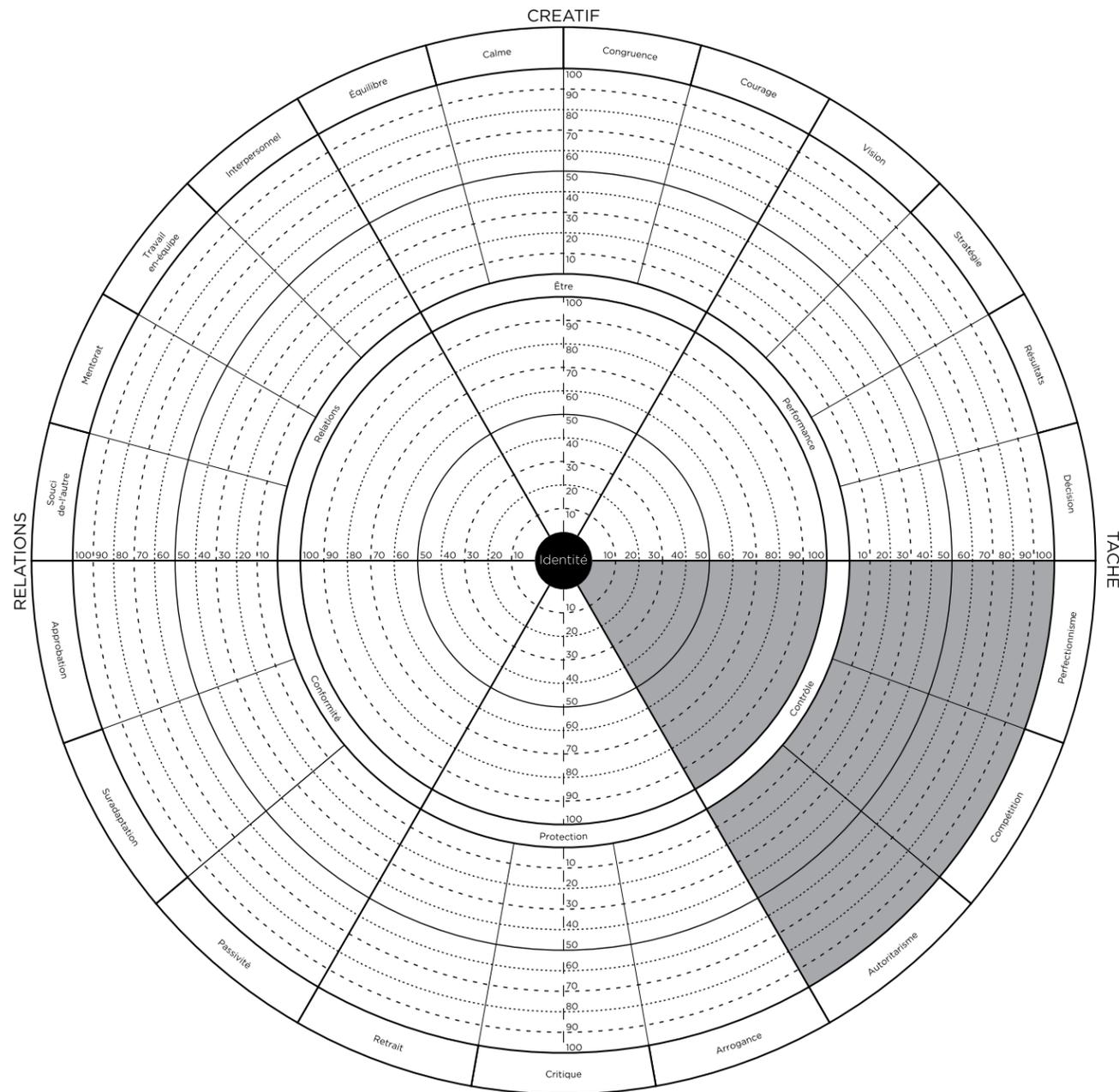
Score élevé

Des scores élevés sur la dimension **Contrôle** suggèrent que vous vous efforcez d'assumer les responsabilités, de dominer la situation et d'exercer un contrôle sur les autres pour construire votre estime de soi, votre sentiment de sécurité et votre identité. Vous voyez le monde comme étant composé de gagnants et de perdants. Plus on a du pouvoir, plus on a de chances de réussir. Et donc, pour survivre, vous devez faire partie de ceux qui ont du pouvoir. Vous devez faire preuve d'héroïsme, être parfait, avoir des performances exceptionnelles et/ou être en position de domination. Ainsi, vous devenez quelqu'un d'important et qui compte dans votre organisation.

Suppositions internes

Les suppositions internes sont les croyances autour desquelles vous organisez votre identité. Ce sont les règles internes ou croyances qui définissent la manière dont vous vous voyez et dont vous concevez votre relation avec le monde. Les suppositions internes sont souvent associées à la dimension **Contrôle** incluent :

- je dois faire face à mes responsabilités pour être en sécurité;
- seules les personnes fortes survivent et j'en fais partie;
- j'ai besoin de triompher sur autrui pour me sentir bien;
- la perfection est le minimum acceptable;
- lorsque les gens m'admirent, cela me donne de la valeur;
- le monde est composé de gagnants et de perdants;
- il m'est inacceptable d'être inférieur aux autres et cela menace ma sécurité;
- l'échec, quelle qu'en soit la forme, pourrait me faire m'effondrer.



Comportements

Les comportements constituent l'expression externe de vos suppositions internes. Les comportements généraux associés à la dimension **Contrôle** incluent :

- entrer en compétition;
- établir des standards de qualité rigoureux;
- rechercher la perfection;
- faire usage de l'autorité pour assumer ses responsabilités, influencer et faire à son idée;
- faire tout son possible et employer toute son énergie pour réaliser les objectifs;
- parler directement et avec franchise;
- exiger de soi-même et des autres de réussir;
- assumer ses responsabilités dans la plupart des situations.

Dons et points forts associés

Chacune des dimensions associées à **Réactivité** comporte à la fois un aspect positif et négatif. Lorsque vous mettez en œuvre des aspects positifs de la dimension **Contrôle**, vous avez tendance à :

- chercher à vous améliorer continuellement;
- exceller dans de nombreuses situations;
- établir des standards de qualité élevés;
- obtenir des résultats;
- influencer autrui;
- donner votre point de vue, même si celui-ci crée la controverse;
- assumer les responsabilités et vous lancer dans l'action.

Limites associées et points négatifs

Chaque sous-dimension dans la sphère de **Réactivité** comporte des aspects négatifs et des limitations. L'inconvénient de la dimension **Contrôle** est le besoin constant (conscient ou inconscient) de toujours exceller, de dominer, d'entrer en compétition, de gagner et de tout contrôler.

Ces besoins ont pour résultat des comportements par lesquels vous avez tendance à :

- être trop agressif;
- ne pas tenir compte ou ignorer le feedback négatif;
- exiger une performance optimale de vous-même et d'autrui;
- ignorer les aspirations et les objectifs des autres;
- avoir un fort besoin de compétition, ce qui vous fait tout voir en termes de gagnant et de perdant;
- craindre et éviter les échecs;

- devenir si préoccupé(e) par l'idée de gagner que vous perdez de vue la poursuite de l'excellence et n'avez pas des performances à la hauteur de votre potentiel réel;
- faire passer les résultats avant les sentiments des membres de votre équipe;
- établir pour les autres des objectifs de performances impossibles à atteindre
- manager avec un niveau de contrôle élevé ce qui est coûteux pour l'organisation.

Des scores élevés suggèrent que vous avez besoin d'être vu comme étant agressif, fort, invulnérable, ayant raison, exact, en contrôle, meilleur/supérieur à autrui, parfait, impeccable et/ou héroïque. Vous avez tendance à éprouver des difficultés dans les relations, dans le développement des équipes et vous manquez de compétences en matière de collaboration (voir **Relation**).

Scores associés

Les scores élevés dans cette dimension sont également en corrélation avec les scores plus faibles dans la sphère **créative**. Les scores obtenus aux dimensions **Relation** et **Conscience de soi** sont souvent plus faibles si les scores obtenus à la dimension **Contrôle** sont élevés. Il en est ainsi parce que le besoin de contrôle provient d'un biais qui consiste à croire que l'estime de soi et la sécurité dépendent des performances, du statut ou de la réussite. Cette équation sous-estime la dimension personnelle et relationnelle. Les compétences humaines représentées par la dimension **Relation** sont jugées comme des compétences générales, des «soft skills» et constituent une forme de menace au besoin d'être fort et de tout contrôler. Le temps et l'énergie qu'il faut pour développer la conscience de soi n'ont pas de valeur, car ils n'ont pas un impact immédiat sur le résultat. Prendre le temps de réfléchir et d'apprendre à connaître son monde intérieur n'est pas considéré comme ayant la moindre valeur pratique ou le moindre intérêt dans le «monde réel».

L'obtention de scores élevés ici peut également entraîner des scores plus faibles à la dimension **Authenticité**, parce que vous risquez de vous concentrer tellement sur votre avancement et votre succès que vous devenez «politique» dans votre manière de vous comporter. En d'autres termes, vous faites ou dites ce qui doit être fait/dit pour avancer dans votre carrière.

Enfin, des scores élevés dans cette dimension peuvent avoir pour résultat des scores bas à la dimension **Performance**. Ceci peut paraître surprenant et ne signifie pas que vous n'obtenez pas de résultats. Cela peut, néanmoins, signifier que vous obtenez ces résultats aux dépens de performances durables, et d'une culture où chacun puisse donner le meilleur de lui-même. Cela peut aussi signifier que la recherche de la réussite est une manière de prouver votre valeur plutôt que l'effet du système de motivation interne qui est à l'œuvre dans la dimension **Performance** – créer pour le plaisir d'innover, créer parce c'est ce que vous aimez faire, créer parce que c'est aligné avec la cause et l'objectif qui vous anime.

Score bas

Si vous obtenez des scores bas à la dimension **Contrôle**, cela suggère que vous n'avez que peu des caractéristiques décrites ci-dessus. Cela suggère également (selon vos scores sur d'autres domaines) que vous possédez probablement un grand nombre des points forts liés à cette dimension sans les faiblesses qui peuvent y être associées.

Perfectionnisme

La sous-dimension *Perfectionnisme* évalue dans quelle mesure vous poussez vos équipes à obtenir des résultats irréprochables, vous fixez des standards de qualité extrêmement élevés et vous êtes motivé par un besoin absolu d'apparaître parfait et influencé par la peur de l'échec. Vous avez besoin d'atteindre des résultats parfaits et des performances respectant les plus hauts standards de qualité. Votre estime de vous-même et votre sentiment de sécurité sont directement liés à votre capacité à atteindre la perfection, à avoir des performances exceptionnelles et à réussir au-delà des attentes. Ce besoin de faire un travail de qualité constitue une force à condition que vous puissiez résister à l'envie de tout faire par vous-même et que vous ne soyez pas contrarié de manière excessive (par vous-même ou par autrui) quand il y a des imperfections mineures dans les résultats de votre travail.

Score élevé

Si vous obtenez des scores élevés en *Perfectionnisme*, vous risquez d'avoir certaines des tendances suivantes. Vous pouvez :

- être direct(e), motivé(e) à l'extrême et hautement concentré(e) sur la performance;
- être préoccupé(e) par les apparences, souhaitant paraître extrêmement compétent(e) et totalement confiant(e);
- être si concentré(e) sur l'accomplissement des tâches que vous semblez isolé(e) et froid(e) envers autrui;
- être perfectionniste de manière exagérée;
- établir des standards de performance à des niveaux trop élevés, rendant ainsi l'exécution des tâches stressante;
- rechercher tellement la perfection que vous devenez obsédé(e) par l'amélioration et l'élimination des erreurs;
- perdre de vue les compromis réalistes et pratiques parfois nécessaires pour parvenir à exécuter une tâche;
- être organisé(e) à l'extrême;
- être incapable de déléguer ou déléguer en donnant des instructions excessives, communiquant ainsi aux autres un manque de confiance dans leurs capacités;
- établir des objectifs trop élevés pour autrui;
- être critique de manière excessive quand les autres ne répondent pas à vos attentes;
- se retrouver noyé par le système complexe de rapports et de mesures que vous avez établi pour vous assurer de la qualité des résultats.

Le perfectionnisme est une croyance interne qui renforce encore les points forts. Le désir de réussite et de perfection conduit à des réalisations et améliorations remarquables. Ici, toutefois, il crée une sorte de piège, conduisant en fin de compte à des performances réduites. La volonté de perfection a besoin d'être ramenée à un niveau réaliste pour garantir sa santé personnelle, celle de l'équipe et celle du système tout entier.

Examinez les autres scores à la dimension de **Réactivité** pour voir si la sous-dimension Perfectionnisme vous cause des problèmes. Le perfectionnisme peut entraîner une activité intense (*Sur-exigence*), un contrôle excessif (*Autoritarisme*), un comportement *Critique* et être perçu comme une preuve d'*Arrogance*. Examinez également vos scores aux sous-dimensions *Approbation* et *Sur-adaptation*. Si ces scores sont élevés, il se peut que vous tentiez de vous suradapter vis-à-vis des autres ou que vous utilisiez des performances élevées comme stratégie pour gagner leur approbation. Si tous ces scores sont inférieurs à la moyenne et que vos scores à la dimension **Relation** sont élevés, l'obtention d'un score élevé ici signifie simplement que vous avez des standards de qualité qui sont élevés sans être excessifs.

Score bas

Des scores bas en *Perfectionnisme* sont généralement considérés comme étant positifs. Des scores bas signifient que votre pleine expression créative de vous-même et votre leadership ne sont probablement pas liés au besoin d'exceller au-delà de toute mesure. Cela suggère que votre sens d'estime de vous-même ne dépend pas de la qualité de vos réalisations. Un score bas ne signifie pas pour autant que votre leadership s'exprime totalement. Cela veut simplement dire que cette tendance n'est pas un obstacle à l'émergence de votre pleine capacité de leadership. Ce sont vos scores dans la moitié du cercle **Créativité** qui vous indiqueront dans quelle mesure vous parvenez à exprimer tout votre potentiel dans ce domaine.

Compétition

La sous-dimension *Compétition* évalue dans quelle mesure vous vous sentez en concurrence avec les autres leaders pour être en tête, gravir les échelons au sein de l'organisation et être meilleur que les autres. La *Compétition* est un puissant facteur de motivation. Les résultats obtenus dans cette dimension indiquent si cette motivation est positive — permettant d'être un moteur de progrès — ou négative, reflétant alors des attitudes excessivement égocentriques et compétitives.

Score élevé

Si vous obtenez des scores élevés en *Compétition*, vous risquez d'avoir certaines des tendances suivantes :

- vous travaillez dur pour avancer;
- vous vous forcez à exceller;
- vous travaillez dur pour être remarqué comme une personne très performante;
- vous recherchez le crédit des réussites plutôt que le partager avec l'équipe;
- vous agissez de manière politique dans votre propre intérêt aux dépens des intérêts d'autrui ou des intérêts de l'organisation;
- vous vous comparez aux autres et cette comparaison alimente votre sentiment d'estime de soi;
- vous rivalisez avec autrui pour essayer de briller;
- vous croyez que votre valeur personnelle est liée à votre position plus ou moins haute dans l'organigramme de l'entreprise;
- vous transformez le conflit en concours gagnant-perdant plutôt que de chercher et trouver des solutions à la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes;
- vous manipulez les autres afin de protéger vos chances d'avoir de l'avancement;
- vous allez au bout de vos limites ou même au-delà et incitez les autres à faire de même pour obtenir des résultats;
- vous monopolisez la parole dans les réunions pour attirer l'attention sur vous-même;
- le développement des hommes et des femmes qui travaillent avec vous n'est pas une priorité pour vous;
- vous avez du mal avec le travail d'équipe et à faire vous-même partie d'une équipe;
- vous êtes si exigeants avec vous-même et avec les autres que vous ne permettez pas d'atteindre des performances durables.

Le goût de la *Compétition* est généralement considéré comme positif. Il est certain que, pour avancer vers des postes supérieurs et assumer le travail qui en découle, l'esprit de compétition est nécessaire. Mais lorsque le sens de la compétition devient extrême, cela crée des problèmes. Il devient excessif lorsque vous liez le sens de votre valeur personnelle au fait d'être meilleur qu'autrui et/ou de progresser dans l'organisation. Examinez les autres scores (par exemple, dans la dimension **Relations**, ou les dimensions *Autoritarisme*, *Sur-exigence* et *Critique*) pour déterminer si vos scores élevés ici risquent de causer des problèmes.

Score bas

Un score bas en *Compétition* est généralement positif. Mais un score trop bas risque d'indiquer un manque de dynamisme (voir votre score à la dimension *Passivité*). Des scores élevés sur la dimension *Compétition* sont généralement corrélés avec les scores bas dans toutes les dimensions de la moitié du cercle **Créativité**. Un score modéré signifie simplement que votre pleine expression créative et votre leadership ne sont probablement pas bridés par un sens excessif de la compétition. Un score bas ne signifie pas pour autant que votre leadership s'exprime totalement. Cela signifie simplement que cette tendance n'est pas un obstacle à l'émergence de votre pleine capacité de leadership. Ce sont vos scores dans la moitié du cercle **Créativité** qui vous indiqueront dans quelle mesure vous parvenez à exprimer tout votre potentiel dans ce domaine.

Autoritarisme

La sous-dimension *Autoritarisme* évalue votre tendance à vouloir contrôler les autres et à les forcer à avancer dans la direction que vous avez décidée, en pouvant faire preuve d'agressivité. Cela évalue également dans quelle mesure vous exercez le pouvoir au détriment du développement des personnes et des équipes qui travaillent avec vous et au détriment la performance globale. Votre score sur cette dimension indique la mesure dans laquelle votre estime de vous-même et votre sentiment de sécurité dépendent du fait d'être puissant, en contrôle, d'être fort, dominant et de ne pas être vulnérable. Le sentiment de votre valeur tient alors à des comparaisons : il s'agit d'avoir des revenus plus élevés, d'être promu, d'être considéré comme le contributeur le plus appréciable.

Score élevé

Des scores élevés en *Autoritarisme* suggèrent que vous avez certaines des tendances suivantes :

- vous avez un grand besoin de pouvoir;
- vous êtes préoccupé(e) par le fait d'avoir du prestige, de l'autorité et de l'influence sur autrui; en fait, il se peut que vous en soyez si préoccupé que vous exerciez le pouvoir en passant en force, plutôt que de chercher à obtenir le respect d'autrui d'une manière dans le calme et la coopération;
- vous vous fâchez facilement;
- vous êtes souvent irritable et défensif(ve) en réponse aux critiques;
- vous avez besoin d'être responsable en laissant peu de place pour que les autres puissent prendre eux-mêmes des responsabilités;
- vous avez tendance à faire des commentaires sarcastiques aux autres et à vous comporter souvent sans faire preuve d'une grande sensibilité aux ressentis des autres;

- vous avez tendance à agir en vous appuyant sur votre position d'autorité dans l'organisation;
- vous ne vous préoccupez pas des ressentis des personnes dans un groupe de travail;
- vous élaborez souvent des plans et des objectifs de manière unilatérale;
- vous ne communiquez pas l'information aux personnes dans le groupe parce qu'elles « n'ont pas besoin de savoir »;
- vous êtes attentif(ve) et répondez avec diligence aux personnes occupant des postes supérieurs;
- vous n'acceptez que des contributions limitées de vos subordonnés;
- vous développez un système de rapports hiérarchique avec des descriptions de travail précises et limitées;
- vous avez généralement peu confiance dans les autres;
- vous croyez que la force est nécessaire pour obtenir des résultats;
- vous dépendez des louanges et des éloges d'autrui pour vous sentir en sécurité et pour avoir le sentiment de votre valeur personnelle;
- vous avez tendance à triompher des autres au lieu de travailler avec eux de manière coopérative;
- vous opérez dans une logique « gagnant-perdant »;
- vous avez tendance à sélectionner des collaborateurs faibles qui ne mettent pas en cause vos décisions ou qui ne vous nuiront pas à votre image.

La sous-dimension *Autoritarisme* a parfois été admirée comme une manière « d'aller de l'avant », de dominer. D'un autre côté, il a été prouvé qu'elle est inefficace à long terme. Elle crée de la méfiance et de la résistance, et elle interfère avec les objectifs plus importants dont les dirigeants sont responsables. Elle est encore plus insidieuse lorsque nos actions sont motivées par la recherche du pouvoir, mais que nous n'avons pas conscience de cette motivation. Comme les autres tendances réactives, la dimension *Autoritarisme* aliène les autres, limite la vision et isole les dirigeants. Il est facile de prendre les aspects de la dimension *Autoritarisme* pour une recherche de l'excellence. Le désir d'exceller est en soi admirable. Dans la dimension *Autoritarisme*, l'excellence se conçoit par comparaison aux autres, et non comme le fait d'avoir des standards d'excellence élevés pour soi-même. Cette vision du monde n'encourage pas les autres sur la voie de l'excellence, car elle est d'abord liée à la recherche de pouvoir et de contrôle.

Score bas

Un score bas à la sous-dimension *autoritarisme* est positif. Comme des scores élevés sont en corrélation avec des scores bas dans toute la moitié du cercle **Créativité**, un score bas signifie que la pleine expression créative de votre leadership n'est probablement pas limitée par un besoin excessif de contrôler sur les autres. Cela suggère que votre identité ne trouve pas sa force dans le fait d'avoir un pouvoir sur autrui. Il ne signifie pas pour autant que votre leadership s'exprime totalement. Cela veut simplement dire que cette tendance n'est pas un obstacle à l'émergence de votre pleine capacité de leadership. Ce sont vos scores dans la moitié du cercle **Créativité** qui vous indiqueront dans quelle mesure vous parvenez à exprimer tout votre potentiel dans ce domaine.

La dimension Protection

La dimension **Protection** mesure la tendance qui consiste à croire que vous pouvez vous protéger et établir le sentiment de votre propre valeur en vous repliant sur le plan émotionnel, en vous mettant en retrait, en restant distant, dissimulé, à l'écart, totalement rationnel, parfois cynique ou supérieur. La dimension **Protection** comporte trois sous-dimensions : *Arrogance*, *Critique* et *Retrait*. Le score sur chacune de ces dimensions est inversement corrélé avec les scores sur toutes les dimensions de la sphère **Créativité**. Veuillez trouver ci-dessous un résumé de ce qu'indiquent vos résultats dans la dimension **Protection**.

Score élevé

Des scores élevés sur la dimension **Protection** suggèrent que vous avez tendance à vous protéger en demeurant à l'écart et en gardant vos distances dans les relations. Vous risquez également de préférer ne pas faire appel à toutes vos capacités créatives. Vous vous sentez en sécurité si vous dominez la situation. Cette position peut venir d'un manque de confiance intérieure, de doutes sur soi-même, d'un sentiment d'infériorité ou, au contraire, de supériorité. Il se peut que vous projetiez un sentiment de supériorité, que vous ayez besoin d'avoir raison, de critiquer et d'abaisser autrui et que vous utilisiez ces comportements comme stratégies pour vous valoriser. Ce besoin de valorisation peut venir du sentiment d'être vulnérable et de douter de soi-même. La dimension **Protection** est un jeu interne de croyances qui associe la sécurité à la distance, et la valeur personnelle au fait de ne pas se faire remarquer ou au contraire de se sentir important et supérieur aux autres.

Suppositions internes

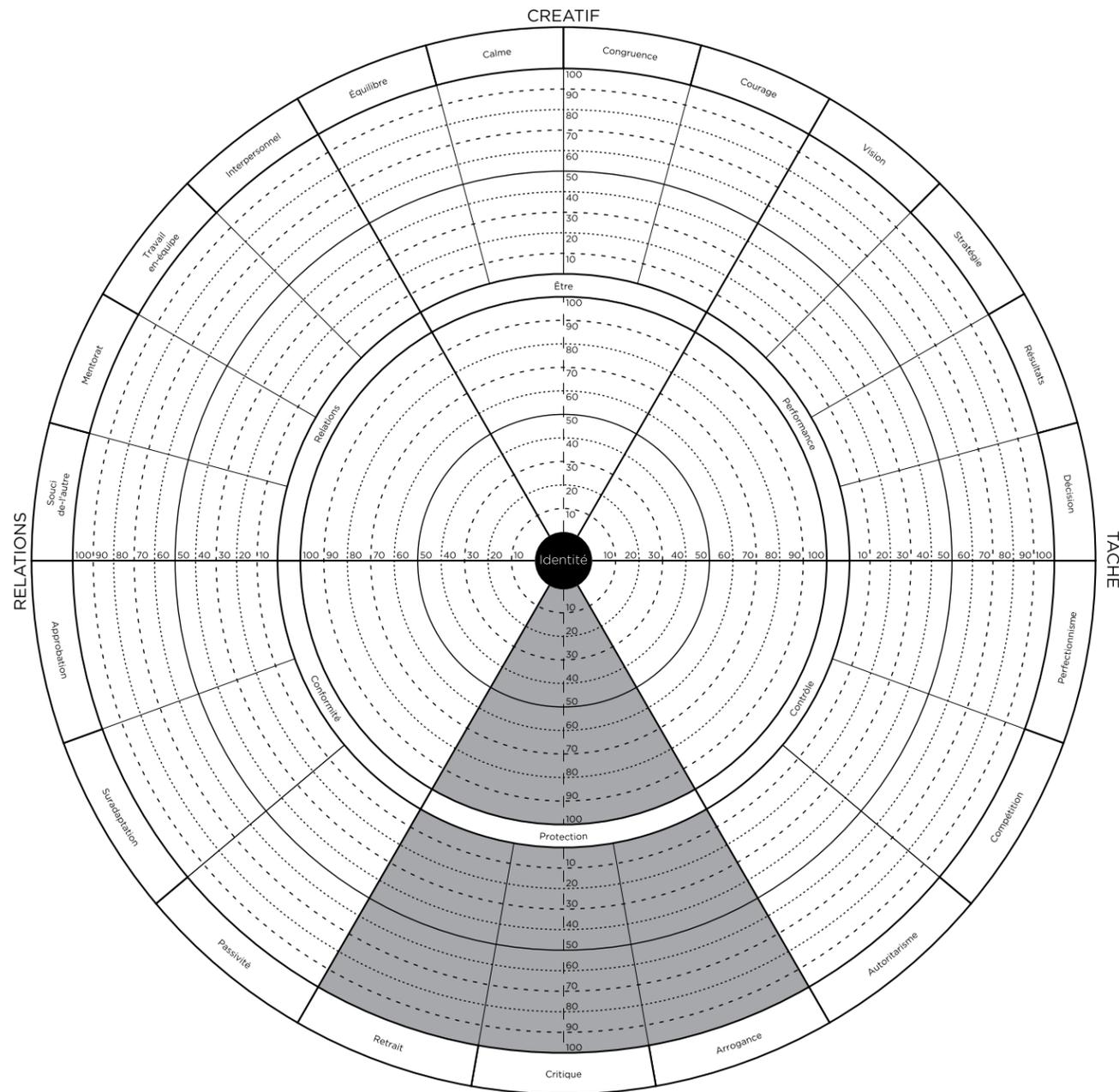
Les suppositions internes sont les croyances autour desquelles vous organisez votre identité. Ce sont les règles internes ou croyances qui définissent la manière dont vous vous voyez et dont vous concevez votre relation avec le monde. Les suppositions internes souvent associées à la dimension **Protection** incluent :

- pour que j'aie raison, les autres doivent avoir tort (et vice-versa);
- je suis intéressant(e) si j'ai raison et si je trouve les points faibles chez les autres;
- j'ai de la valeur grâce à mes capacités ou à mon intelligence supérieure;
- je ne suis pas assez bon(ne);
- je suis en sécurité et je peux être accepté(e) lorsque je reste petit(e), que je ne m'implique pas et que j'évite les risques.

Comportements

Les comportements sont l'expression externe de vos suppositions internes. Les comportements généraux associés à la dimension **Protection** incluent :

- se retenir et observer le déroulement des situations;
- trouver ce qui est erroné, illogique ou mal planifié;
- voir les failles dans la pensée, les paroles et les actions d'autrui;
- analyser ce qui est bien et ce qui est mal.



Dons et points forts

Chaque dimension de la sphère **Réactivité** comprend des capacités et des dons associés. Lorsque vous mettez en avant des aspects positifs de la dimension **Protection**, vous avez tendance à :

- comprendre malgré la complexité et voir les problèmes que les autres ne voient pas;
- rester indépendant(e) et détaché (se) lorsque des émotions sont exprimées;
- prendre une perspective élargie ou offrir des manières alternatives de voir les situations;
- vous engager en profondeur avec seulement certaines personnes ou pour certaines causes;
- ne pas vous livrer sur votre vie intérieure ou spirituelle;
- être capable de partager des réflexions d'une grande sagesse.

Limites associées et points négatifs

Toute dimension de la sphère **Réactivité** a aussi ses inconvénients et se révèle une source de limitations potentielles. L'inconvénient majeur de la dimension **Protection** est lié au besoin (conscient ou inconscient) de construire votre estime de vous-même en agissant de manière supérieure, cynique et négative.

Souvent, ces tendances sont associées avec une tendance marquée pour l'autocritique et le doute sur soi-même. Vous vous retenez d'apporter votre pleine contribution, vous ne vous affirmez pas et finalement vous «jouez petit». Il vous faudra réfléchir et obtenir un feed-back d'autrui sur les manières dont cela se manifeste dans votre comportement.

Vous pouvez ainsi avoir tendance à :

- agir de manière froide, distante ou indifférente;
- maintenir les autres à distance par vos jugements;
- adopter une position de supériorité, d'intelligence supérieure, d'être meilleur, d'avoir «raison»;
- vous retenir d'exprimer toute votre créativité;
- éviter de prendre des risques;
- minimiser la contribution que vous êtes capable d'apporter;
- garder vos dons pour vous ou les offrir via une gamme restreinte de comportements rationnels et distants.

Certains de ces comportements font que les autres ne se sentent pas soutenus. Ils ont le sentiment que nous les jugeons plutôt que de chercher à les connaître vraiment et à les aider.

Scores associés

Les scores élevés sur cette dimension sont également en corrélation avec les scores faibles dans toute la sphère créative. La poursuite de votre propre vision est souvent bloquée ou limitée. Ces comportements viennent d'un manque de confiance en soi qui peut se traduire par un manque de puissance dans l'action, un manque d'assurance, une faible expression créative et peu de prise de risques. Cela peut également vous mener à adopter une position d'infériorité dans les relations – n'interagissant pas à partir d'une position d'égalité et de réciprocité. Au lieu de cela, vous restez à une distance sûre et vous adoptez un profil bas. Le résultat final est que vous n'apportez pas toute la contribution que vous seriez capable d'apporter.

Vous risquez de limiter votre capacité de leadership en n'osant pas être vulnérable, en limitant vos contacts avec les autres, en acceptant difficilement le feed-back ou en évitant le risque d'exprimer qui vous êtes vraiment.

Score bas

L'obtention de scores bas à cette échelle signifie que vous pouvez posséder un grand nombre de dons décrits ci-dessus sans les inconvénients potentiels associés. Elle suggère que les dimensions **Performance**, **Relation**, **Authenticité** et **Conscience de soi** ne pâtissent pas d'une tendance réactive à la **Protection**.

Arrogance

La sous-dimension *Arrogance* évalue la tendance à affirmer un très gros ego, dans un comportement qui est perçu comme hautain, égoïste et égocentrique.

Score élevé

Si vous obtenez des scores élevés en *Arrogance*, vous risquez d'avoir certains des comportements suivants :

- vous agissez de manière à être au centre de l'attention;
- vous parlez beaucoup dans les réunions, en monopolisant le «temps d'antenne»;
- vous écoutez mal parce que vous connaissez déjà la solution et que vous n'avez pas besoin de la contribution des autres;
- vous vous fixez des objectifs trop ambitieux sur les plans stratégique et financier pour créer des résultats qui viendront prouver vos capacités.
- êtes excessivement préoccupé(e) par les projets importants et visibles qui attirent «la publicité», mais qui peuvent ne pas répondre à l'intérêt à long terme de l'organisation;
- parlez beaucoup de vous-même et êtes relativement peu intéressé(e) par ce que les autres disent d'eux-mêmes;
- vous projetez un sentiment de supériorité et donnez l'impression de ne pas être accessible;
- vous vous énervez facilement lorsque vos idées sont contestées;
- vous êtes frustré(e) avec les groupes lorsqu'ils discutent de la manière d'aborder un problème parce que vous supposez a priori que votre approche est la meilleure.

Le leadership requiert un ego solide, mais lorsque celui-ci souffre d'inflation, cela peut devenir problématique. La sous-dimension *Arrogance* est en corrélation totalement inverse avec toutes les dimensions de la sphère **Créativité**. Elle ne permet pas le travail d'équipe parce que le dirigeant a trop besoin d'attention pour laisser la place au développement d'une équipe solide. L'*arrogance* crée des relations de type «supérieur/inférieur». Pour que vous restiez fort, les autres doivent rester petits. Ainsi, les personnes autour de vous ne peuvent le plus souvent exprimer leur plein potentiel. À l'extrême, l'*Arrogance* demandera trop de l'organisation. Les dirigeants très arrogants emmènent l'organisation dans des stratégies d'entreprise dans le seul but de mettre en valeur leur contribution, ce qui peut gravement compromettre l'avenir financier de l'organisation.

Score bas

Un score bas en *Arrogance* est une indication positive. Étant donné que des scores élevés sont en corrélation avec les scores bas dans toute la moitié du cercle **Créativité**, un score bas signifie que votre besoin de projeter un sentiment de supériorité ne vient pas limiter votre capacité créative ni l'expression de votre leadership. Il ne signifie pas pour autant que votre leadership s'exprime totalement. Cela veut simplement dire que cette tendance n'est pas un obstacle à l'émergence de votre pleine capacité de leadership. Ce sont vos scores dans la moitié du cercle **Créativité** qui vous indiqueront dans quelle mesure vous parvenez à exprimer tout votre potentiel dans ce domaine.

Critique

La sous-dimension *Critique* évalue votre tendance à adopter une attitude cynique faite de critiques acerbes et de remise en question qui blesse les sentiments des autres et affecte leur confiance en eux. Cette dimension mesure la tendance consistant à établir sa propre valeur en critiquant, en rabaisant autrui, en étant supérieur intellectuellement et moralement.

Score élevé

Si vous obtenez des scores élevés en *Critique*, vous risquez d'avoir certains des comportements suivants :

- vous êtes dogmatique et rigide;
- vous vous méfiez d'autrui;
- vous avez tendance à avoir une attitude négative plutôt qu'optimiste;
- vous êtes excessivement critique, en ayant tendance à accuser autrui lorsque les choses vont mal;
- vous vous concentrez plus sur les problèmes que sur les solutions;
- vous êtes plus préoccupé(e) par votre besoin personnel de reconnaissance que par le développement de relations de travail efficaces;
- vous avez tendance à établir votre valeur personnelle en contestant, en ignorant ou en dénigrant les idées des autres;
- vous étouffez la créativité, en diminuant la motivation des collaborateurs directs et des membres de l'équipe;
- prendre des décisions sur la base de l'idée la moins critiquable, en soumettant chaque suggestion à une critique rigoureuse et en recherchant en quoi elle est erronée;
- vous semblez apprécier les discussions et débats;
- vous vous trouvez souvent au centre de conflits;
- vous utilisez des stratégies de motivation fondées sur la négativité, les critiques et les reproches.

Comme elle se présente souvent sous des dehors de rationalité, la tendance à la *Critique* est difficile à surmonter, tout particulièrement dans les cultures où sont valorisés la réussite individuelle et le fait d'apparaître comme intelligent. Elle crée des défenses chez autrui. Étant donné qu'elle se concentre sur le reproche, l'analyse des performances réelles et la pensée systémique sont souvent mises de côté. Alliée à la poursuite du pouvoir, elle sape le moral dans une organisation et isole ceux qui l'utilisent.

Score bas

Un score bas en *Critique* est une indication positive. Comme des scores élevés sont en corrélation avec les scores bas dans toute la moitié du cercle **Créativité**, des scores bas signifient que vous n'avez pas besoin de critiquer autrui pour exprimer votre créativité ou votre leadership. Cela suggère que votre estime de vous-même vient de l'intérieur et ne dépend pas du jugement d'autrui ou que vous portez sur autrui. Cela vous permet de diriger à partir de votre propre autorité. Un score bas ne signifie pas pour autant que votre leadership s'exprime totalement. Il veut simplement dire que cette tendance n'est pas un obstacle à l'émergence de votre pleine capacité de leadership. Ce sont vos scores dans la moitié du cercle **Créativité** qui vous indiqueront dans quelle mesure vous parvenez à exprimer tout votre potentiel dans ce domaine.

Retrait

La sous-dimension *Retrait* évalue la tendance des leaders à se protéger par une stratégie de retrait et une attitude supérieure, en restant « au-dessus de la mêlée », à l'écart et distant sur le plan émotionnel.

Score élevé

Si vous obtenez des scores élevés à la sous-dimension *Retrait*, vous risquez d'avoir certains comportements suivants :

- vous restez non concerné(e) sur le plan émotionnel;
- vous semblez froid(e) et indifférent(e);
- vous maintenez des relations strictement rationnelles et professionnelles;
- vous traitez des situations sur une base strictement logique;
- vous restez sur vos gardes et invulnérable;
- vous prenez une position sans complaisance envers vous-même;
- vous manifestez un manque de confiance en soi;
- vous êtes facilement tendu(e) et inquiet(ète), préoccupé(e) par vos propres problèmes et soucis;
- vous hésitez à prendre des décisions;
- vous évitez de prendre des responsabilités;
- vous ressentez souvent un manque d'efficacité (la capacité d'arriver à changer le cours de choses, à faire la différence dans la situation actuelle);
- vous tentez d'éviter les situations de conflits ou celles où vous devrez décider;
- vous retardez chroniquement le travail et avez tendance à déplacer les responsabilités soit vers le haut, soit vers le bas de l'organisation;
- vous préférez renoncer que déléguer;
- vous procrastinez dans la planification des activités et la prise de décisions;
- vous semblez un peu absent en particulier lorsque des actions risquées ou potentiellement impopulaires doivent être mises en œuvre;
- vous attendez jusqu'à ce que quelqu'un d'autre prenne position ou agisse, de sorte que vous n'ayez pas à prendre la pleine responsabilité vous-même.

La tendance au *Retrait*, quand elle est dominante, alimente un cycle d'échecs suivis d'excuses. Même sous des formes moins prononcées, elle affaiblit les autres qualités personnelles et intellectuelles, frustre les collègues et fait perdre des occasions d'affirmer son leadership et de croître personnellement.

Score bas

Un score bas en *Retrait* est positif. Comme des scores élevés sont en corrélation avec les scores bas dans toute la moitié du cercle **Créativité**, un score bas signifie que la pleine expression de votre créativité et de votre leadership n'est probablement pas limitée par un besoin fort de maintenir autrui à distance sûre et d'éviter les questions risquées. Cela suggère que votre estime de vous-même vient de l'intérieur et ne dépend pas du fait de préserver vos distances. Un score bas ne signifie pas pour autant que votre leadership s'exprime totalement. Cela veut simplement dire que cette tendance n'est pas un obstacle à l'émergence de votre pleine capacité de leadership. Ce sont vos scores dans la moitié du cercle **Créativité** qui vous indiqueront dans quelle mesure vous parvenez à exprimer tout votre potentiel de leadership.

La dimension Conformité

La dimension **Conformité** évalue dans quelle mesure vous agissez de manière excessivement conservatrice, prudente et/ou polie. Cela évalue dans quelle mesure vous construisez votre estime de vous-même et votre sentiment de sécurité en vous conformant aux attentes d'autrui au lieu d'agir à partir de vos propres intentions et désirs. La dimension **Conformité** comporte trois sous-dimensions : *Approbation*, *Suradaptation* et *Passivité*. Chacune d'entre elles est inversement corrélée avec la majorité des dimensions de **Créativité**. L'emplacement de chaque dimension dans le graphe circulaire indique la force de la corrélation. Plus elles sont basses dans le cercle, plus les corrélations inverses deviennent progressivement importantes. Vous trouverez ci-dessous un résumé de ce qu'indiquent vos résultats sur la dimension **Conformité**.

Score élevé

Des scores élevés à la dimension **Conformité** suggèrent que vous avez tendance à abandonner le pouvoir à autrui et aux circonstances de la vie. Il se peut même que vous vous sentiez à la merci de circonstances sur lesquelles vous avez peu de contrôle. Vous avez tendance à voir le monde comme peuplé de personnes puissantes capables de vous contrôler ou de vous protéger. En raison de cette croyance, vous avez tendance à céder à ceux qui sont au pouvoir et à vous conformer à leurs attentes. Vous faites cela pour être en sécurité et gagner l'approbation. Vous avez tendance à penser que votre valeur personnelle et votre sécurité sont directement liées au fait de répondre et de vivre selon les attentes d'autrui.

Suppositions internes

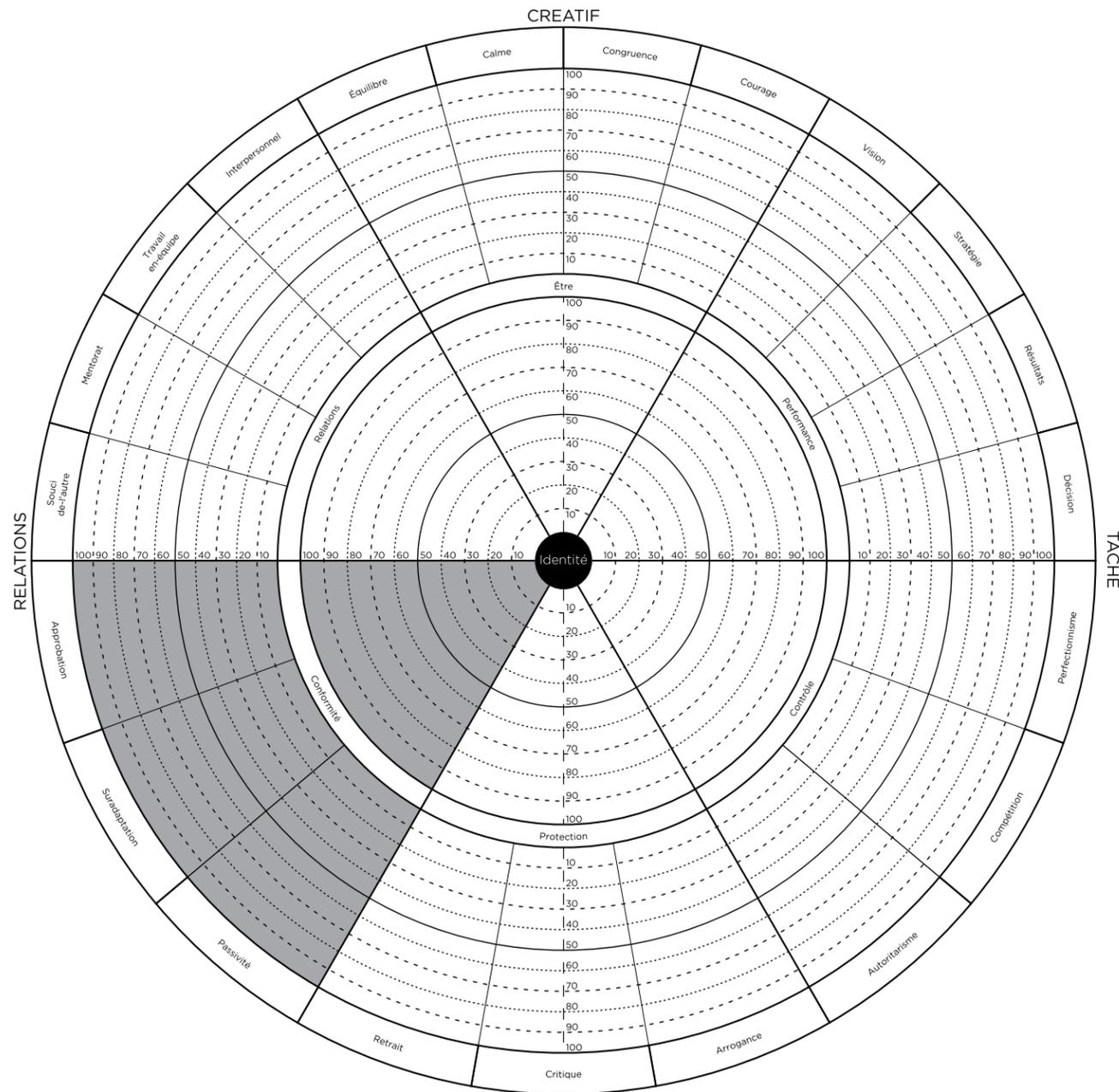
Les suppositions internes sont les croyances autour desquelles vous organisez votre identité. Ce sont les règles internes ou croyances qui définissent la manière dont vous vous voyez et dont vous concevez votre relation avec le monde et avec vous-même. Voici quelques suppositions internes souvent associées à la dimension **Conformité** :

- je vais bien si les gens m'aiment;
- je suis digne lorsque les autres m'approuvent;
- j'ai besoin de répondre aux attentes des autres pour réussir;
- en soutenant les autres, je suis en sécurité;
- le monde est un lieu dangereux. Je dois être prudent pour être en sécurité;
- la loyauté, l'harmonie et la bonne entente me protègent de la désapprobation des autres.

Comportements

Les comportements sont l'expression externe de vos suppositions internes. Voici quelques comportements généraux associés à la dimension **Conformité** :

- gérer avec prudence ce que vous faites pour rester dans les bonnes grâces d'autrui;
- être une «bonne âme»;
- dire «Oui» quand, en fait, vous voulez dire «Non»;
- évaluer le climat émotionnel dans les réunions pour voir si vous pouvez parler sans danger;
- bien vérifier auprès des personnes en position d'autorité avant d'agir;
- parler de manière à ne pas provoquer de fortes réactions émotionnelles chez les autres.



Dons et points forts

Chaque dimension de **Réactivité** comporte des capacités et des dons. Lorsque vous agissez en vous appuyant sur les points forts de la dimension Conformité, vous avez tendance à :

- reconnaître les besoins d'autrui et à y répondre;
- être fiable;
- ressentir les émotions d'autrui;
- en faire plus que le strict nécessaire;
- rester loyal;
- faire respecter les traditions;
- être d'un abord facile;
- vous mettre au service des autres.

Limites et points négatifs

Chacune des dimensions de la sphère de **Réactivité** a des points faibles et des limitations. L'inconvénient majeur de la dimension **Conformité** est le besoin constant (conscient ou inconscient) de répondre aux attentes, de faire plaisir à autrui, d'appartenir au groupe, d'être sensible, protégé, indispensable, aimé et respecté. Cela peut vous donner l'impression d'être vulnérable ou parfois d'être persécuté. Plus votre score à la dimension **Conformité** est élevé, plus vous donnez du pouvoir aux autres. Plus vous croyez que vous n'êtes pas le créateur de l'expérience de votre propre vie, plus vous pensez que vos efforts ne servent à rien et que vous êtes impuissant(e) à créer l'avenir que vous désirez. Des scores élevés suggèrent que vous construisez votre sécurité et votre sentiment de valeur personnelle en «jouant petit», en vous conformant aux attentes des autres à votre égard et en soumettant vos souhaits, besoins et objectifs à ceux d'autrui.

La dimension **Conformité** est une force qui s'oppose au développement du leadership créatif. Elle implique la supposition que votre vie doit être donnée aux autres, c'est une forme d'abdication de son propre pouvoir. Cette supposition est tout à fait différente de celle qui caractérise le leadership au service des autres (servant leadership). Car dans la conformité, vous agissez en fonction de la vision des autres, non pas en fonction de celle qui vous guide et que vous partagez avec autrui. Cette tendance réactive diminue non seulement l'ambition, mais nie également le droit d'être pleinement soi-même. Ces besoins conduisent à adopter des comportements suivants :

- être passif et manquer d'assertivité;
- jouer «selon les règles»;
- agir de manière à vous intégrer;
- céder aux besoins d'autrui;
- renier vos propres aspirations;
- avoir du mal à agir de votre propre chef et préférer faire ce que l'on vous dit de faire;
- rechercher souvent les conseils et des directives d'un tiers avant de prendre une décision. Cette tendance est motivée par la crainte d'avoir tort et le désir d'éviter des situations comportant un risque d'échec;
- douter de vous-même, être excessivement prudent, docile et prévisible dans les relations humaines;
- éviter le risque en ne défendant pas vos opinions, en n'établissant pas d'objectifs, en ne vous engageant pas dans les conflits, etc.;
- ignorer votre propre vision et ce que vous souhaitez pour votre travail/vie;
- retenir la pleine expression de votre créativité;
- exprimer votre désaccord de manière indirecte (attitude passive-agressive).

Scores associés

Les scores élevés à cette dimension sont également en corrélation avec les scores moindres dans toute la sphère de **Créativité**, en particulier aux dimensions **Performance** et **Authenticité**. La poursuite de votre propre vision et la défense de ce que vous souhaitez sont souvent bloquées ou limitées. Ces comportements viennent d'un manque d'assurance intérieur (par exemple, ne pas se sentir digne ni aimé(e), se sentir rejeté(e), ne pas se sentir indispensable, se sentir seul et sans protection).

Vous risquez de limiter votre leadership en étant peu disposé à prendre le contrôle, en évitant les responsabilités, en ne vous exprimant pas trop verbalement ou en évitant les conflits. Vous voyez ces comportements comme risqués, car ils peuvent mener à la désapprobation d'autrui.

Score bas

Des scores bas à la dimension **Conformité** suggèrent que vous avez peu des caractéristiques décrites ci-dessus. Cela suggère également (selon vos scores sur d'autres dimensions) que vous risquez de posséder un grand nombre des points forts associés à cette tendance, sans les limitées associées.

Passivité

La sous-dimension *Passivité* indique dans quelle mesure vous abandonnez votre pouvoir à autrui et renoncez face aux circonstances indépendantes de votre contrôle. Cela mesure également votre sentiment d'impuissance et le fait de ne pas assumer vos responsabilités quant aux résultats. Cela indique enfin dans quelle mesure vous croyez que vous n'êtes pas le créateur de l'expérience de votre vie, que vos efforts ne font pas beaucoup de différence et que vous manquez du pouvoir de créer l'avenir que vous souhaitez.

Score élevé

Un score élevé suggère que votre valeur et le sentiment de votre sécurité dépendent du fait de «jouer petit», de vous conformer aux attentes des autres à votre égard, et de soumettre vos souhaits, besoins et objectifs à ce que décident les autres ou le groupe.

Les personnes obtenant des scores élevés en *Passivité* ont certaines des tendances suivantes. Ces tendances se déclenchent plus souvent lorsque vous êtes en relation avec des personnes occupant des postes supérieurs dans l'organisation :

- vous êtes passif(ve);
- vous manquez de passion ou, si vous en avez, vous ne la montrez pas;
- vous avez du mal à agir de votre propre chef et préférez faire ce que l'on vous dit de faire;
- vous recherchez fréquemment les conseils et directives d'une autre personne avant de prendre une décision. Cette tendance est motivée par la crainte d'avoir tort et un désir d'éviter des situations contenant le risque d'échec;
- vous doutez de vous-même, vous êtes excessivement prudent(e), docile et prévisible dans les relations humaines;
- vous comptez sur vos superviseurs pour vous offrir direction et leadership;
- vous êtes un excellent suiveur et évitez de «faire des vagues» en agissant de manière énergique, risquée ou spontanée;
- vous tardez souvent avant d'agir, jusqu'à ce que vous soyez certain de ce que le patron veut ou de ce dont il a besoin;
- vous acceptez les objectifs et les normes fixés par la hiérarchie sans les questionner et suivez strictement ces

normes une fois qu'elles ont été établies;

- vous évitez de prendre des risques en ne défendant pas vos opinions, en n'établissant pas d'objectifs, en ne vous engageant pas dans les conflits;
- quand vous avez des désaccords (particulièrement avec les personnes haut placées), vous êtes peu disposé à prendre le risque de discuter de ces problèmes directement avec elles;
- vous prétendez être impliqué et offrir votre soutien alors que, en réalité, vous êtes profondément préoccupé(e) par la direction choisie par l'organisation;
- vous êtes en colère contre l'autorité, mais cela n'apparaît que dans des conversations privées et dans des épisodes passifs-agressifs;
- vous ignorez votre propre vision et ce que vous souhaitez dans votre vie et dans votre vie professionnelle;
- vous restez indécis(e);
- vous n'acceptez pas d'affirmer votre autorité dans le monde.

La *Passivité* est une force qui s'oppose fortement au développement d'un leadership conscient et créatif. C'est la supposition que notre propre vie doit être offerte, abdiquée en faveur d'autrui. Cette supposition est tout à fait différente de celle qui caractérise le leadership au service des autres. Dans la tendance *Passivité*, on agit selon une vision qui est celle d'autrui, non pas en fonction de sa propre vision intérieure en se mettant au service des autres. Cette supposition diminue non seulement la capacité d'exercer un leadership créatif, mais empêche également d'être pleinement soi-même.

Score bas

Un score bas en *Passivité* est positif. Comme des scores élevés sont en corrélation avec les scores bas dans toute la moitié du cercle **Créativité**, des scores bas veulent dire que votre capacité de leadership et la pleine expression de votre créativité ne sont probablement pas limitées par votre besoin de céder votre pouvoir à des sources de pouvoir extérieures. Cela suggère que le sens de votre propre identité vient de l'intérieur et non pas du besoin d'entrer dans le moule, de répondre aux attentes que les autres ont à votre égard. Cela vous permet de trouver la source de votre leadership à l'intérieur de vous-même. Un score bas ne signifie pas pour autant que votre leadership s'exprime totalement. Cela veut simplement dire que cette tendance n'est pas un obstacle à l'émergence de votre pleine capacité de leadership. Ce sont vos scores dans la moitié du cercle **Créativité** qui vous indiqueront dans quelle mesure vous parvenez à exprimer tout votre potentiel de leadership.

Sur-adaptation

La sous-dimension *Suradaptation* évalue votre tendance à «jouer la sécurité», à accepter les compromis, à vous conformer, à suivre les règles et à satisfaire aux attentes de l'autorité. Cette dimension évalue dans quelle mesure le sens de votre propre valeur et de votre sécurité dépend pour vous de l'appartenance au groupe, du respect des normes, des règles et des valeurs de ce groupe. Elle évalue dans quelle mesure vous cherchez à «ne pas faire de vagues», limitant ainsi la pleine portée de votre pouvoir créatif en le restreignant à un cadre culturellement acceptable.

Score élevé

Si vous obtenez des scores élevés en *Suradaptation* :

- vous avez tendance à être très respectueux(e);
- vous êtes stable, fiable et conciliant, mais manquez souvent de spontanéité;
- vous évitez le conflit;
- vous opérez en fonction des règles et des procédures standards;
- vous risquez de résister au changement et à l'innovation;
- vous risquez d'avoir une forte crainte de l'échec;
- vous risquez de manquer d'agressivité, de trouver qu'il est difficile d'agir de manière décidée;
- vous avez tendance à opérer sur la base des politiques, règles, réglementations et procédures, créant ainsi un climat bureaucratique qui renforce le statu quo;
- vous motivez en incitant à la conformité aux procédures ou aux normes, et récompensez les collaborateurs sur cette base;
- vous établissez souvent des objectifs qui comportent assez peu de risque d'échec;
- vous risquez de vous préoccuper excessivement des apparences, des codes vestimentaires et de la conformité aux relations formelles telles qu'elles découlent de l'organigramme officiel;
- vous avez une forte orientation vers le passé et «sur la façon dont les choses se sont toujours faites»;
- Vous comptez sur vos responsables pour fixer la direction et être en charge du leadership;
- vous êtes un excellent suiveur et évitez de «faire des vagues» en agissant de manière énergique, risquée ou spontanée;
- vous vous retenez souvent d'agir, jusqu'à ce que vous soyez certain de ce que le patron veut ou de ce dont il a besoin;
- vous acceptez les objectifs et les normes fixés par la hiérarchie sans les questionner et suivez strictement ces normes une fois qu'elles ont été établies.

La *suradaptation* offre un chemin sans danger. Elle convient parfaitement aux organisations bureaucratiques et aux environnements avec peu de turbulences. Elle vous permet de fonctionner dans le cadre des règles sans les questionner, de valoriser la tradition et la conformité. L'une de ses principales vertus est d'être inoffensive. Toutefois, les croyances associées à la suradaptation empêchent de mettre à l'épreuve votre plein potentiel. Elle sacrifie le courage qu'il y a à exercer son leadership à un confort insipide. Quand il y a des turbulences et que les règles sur lesquelles elle reposait ne sont plus en vigueur, elle peut mener à une attitude défensive et voire «dépressive».

Score bas

Un score bas en *Suradaptation* est positif. Comme des scores élevés sont en corrélation avec les scores bas dans toute la moitié du cercle **Créativité**, des scores bas veulent dire que votre capacité de leadership et la pleine expression de votre créativité ne sont probablement pas limitées par votre besoin de vous conformer aux normes de groupes. Cela suggère que le sens de votre propre identité vient de l'intérieur et non pas du besoin d'appartenir au groupe. Cela vous permet de trouver la source de votre leadership à l'intérieur de vous-même. Un score bas ne signifie pas pour autant que votre leadership s'exprime totalement. Cela veut simplement dire que cette tendance n'est pas un obstacle à l'émergence de votre pleine capacité de leadership. Ce sont vos scores dans la moitié du cercle **Créativité** qui vous indiqueront dans quelle mesure vous parvenez à exprimer tout votre potentiel dans ce domaine.

Approbation

La sous-dimension *Approbation* évalue dans quelle mesure vous avez besoin de rechercher le soutien et l'approbation des autres pour vous rassurer avant d'agir ou de prendre la parole, et dans quelle mesure vous privilégiez l'harmonie au détriment des résultats. Les personnes ayant de forts besoins d'approbation ont tendance à baser leur estime d'eux-mêmes sur leur capacité à obtenir les bonnes grâces et l'approbation des autres. Pour elles, il est d'une importance capitale d'éviter d'être rejetées. Résultat : elles font probablement ce qu'il faut pour rester dans les bonnes grâces d'autrui. Elles risquent d'être trop généreuses, d'être toujours amicales, d'être un peu trop sympathiques ou de céder souvent aux souhaits d'autrui.

Score élevé

Si vous obtenez un score élevé en *Approbation*, certaines des déclarations suivantes risquent de vous concerner :

- vous vous concentrez sur la façon dont les gens réagissent envers vous;
- vous êtes très sensible aux critiques ou à la désapprobation;
- vous vous inquiétez tellement de l'acceptation de vos idées par vos supérieurs que vous limitez votre créativité ou que vous manquez d'assertivité quand vous les présentez;
- vous établissez des objectifs pour faire plaisir aux autres ou juste pour les apparences;
- vous évitez habituellement tout ce qui prête à la controverse ou ce qui est impopulaire parce que pour vous les conflits sont inacceptables;
- vous établissez des objectifs de performances bas pour vos collaborateurs;
- votre réussite dans l'organisation repose sur le fait que vous faites ce que l'on attend de vous;
- vous essayez de trouver du soutien pour vous-même en rendant des services ou en regardant ailleurs lorsque les choses vont mal.

Si la recherche de l'approbation n'est pas malsaine en elle-même (nous avons tous besoin d'une certaine approbation), cette croyance interne constitue un schéma de pensée qui rend l'estime de soi dépendante des autres. Elle est importante dans la mesure où elle bloque la pleine réalisation de notre potentiel d'action créative.

Score bas

Un score bas en *Approbation* est positif. Comme des scores élevés sont en corrélation avec les scores bas dans toute la moitié du cercle **Créativité**, des scores bas veulent dire que votre capacité de leadership et la pleine expression de votre créativité ne sont probablement pas limitées par un besoin excessif de faire plaisir à autrui. Cela suggère que le sens de votre propre identité vient de l'intérieur et non pas d'un besoin d'approbation. Cela vous permet de trouver la source de votre leadership à l'intérieur de vous-même. Un score bas ne signifie pas pour autant que votre leadership s'exprime totalement. Cela veut simplement dire que cette tendance n'est pas un obstacle à l'émergence de votre pleine capacité de leadership. Ce sont vos scores dans la moitié du cercle **Créativité** qui vous indiqueront dans quelle mesure vous parvenez à exprimer tout votre potentiel de leadership.

Échelle de réactivité - créativité

L'**Échelle réactif-crétatif** reflète le degré d'équilibre entre les dimensions créatives et les dimensions réactives de votre leadership. Le score par centile vous donne un aperçu de la façon dont votre leadership se compare à celui d'autres leaders de la base TLCP. Il mesure la quantité d'énergie que votre leadership consomme en comportements réactifs par rapport aux comportements créatifs. Il suggère dans quelle mesure votre leadership, vos relations et vos comportements relèvent d'une orientation créative ou réactive. Il suggère enfin dans quelle mesure les croyances et motivations de votre leadership viennent de l'intérieur ou sont déterminées par des attentes, des règles ou des conditions externes.

Score élevé

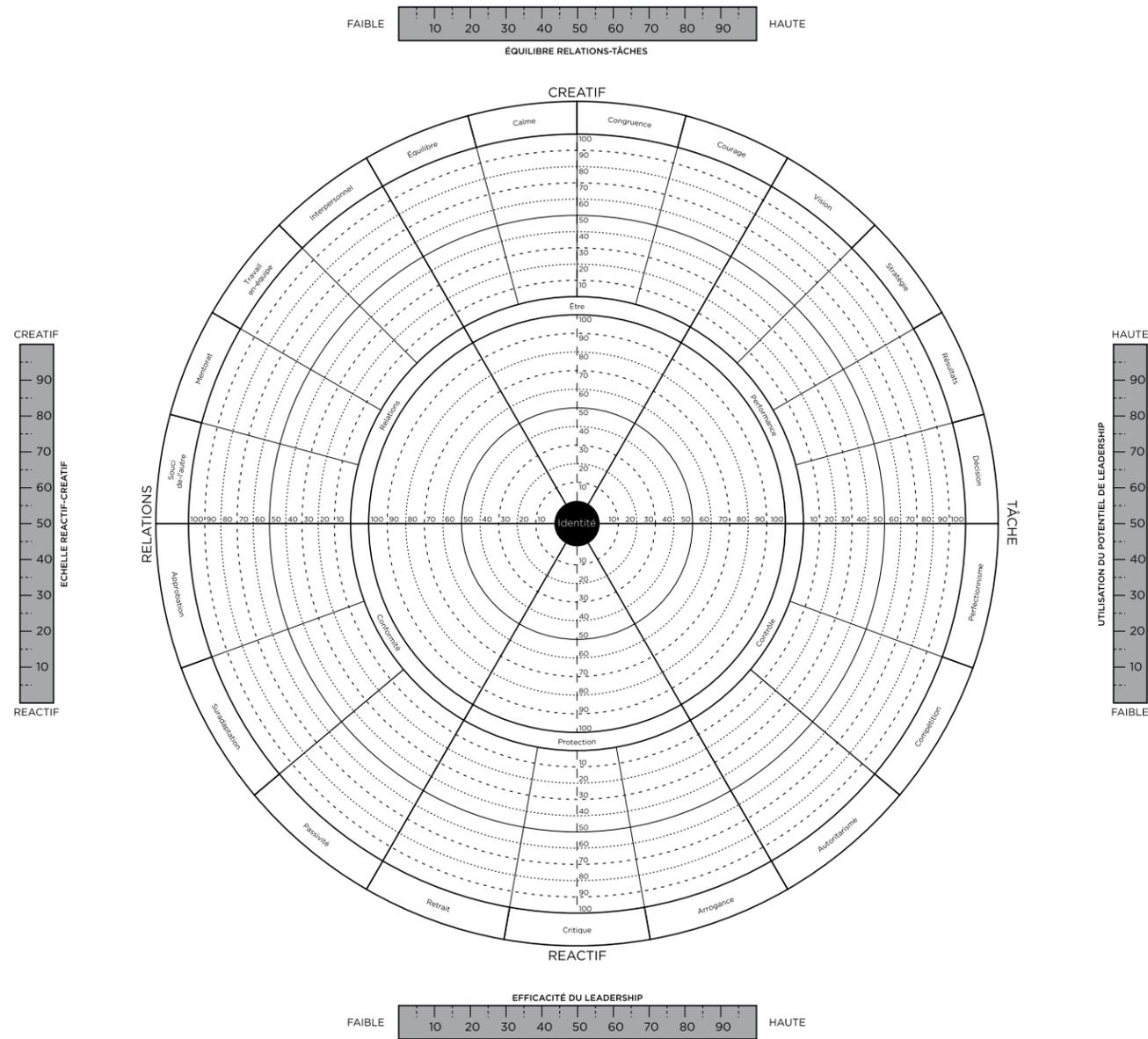
Un score élevé suggère que vous vivez, appréciez, travaillez et apprenez essentiellement à partir d'une orientation créative. Ce qui signifie que vous focalisez votre attention et vos efforts sur le fait de créer, de faire exister ce que vous souhaitez le plus. Vous vous concentrez sur une vision des résultats que vous souhaitez. Vous êtes poussé à agir par la curiosité naturelle, le désir, l'engagement et la passion à faire exister l'avenir vers lequel vous vous dirigez. Votre orientation dans la vie est «jouer pour gagner» (où gagner ne veut pas dire battre quelqu'un d'autre, mais plutôt faire ressortir le meilleur de vous-même). Ceci est très différent d'une orientation réactive qui consisterait à «essayer de ne pas perdre». Vous allez vers ce que vous voulez plus souvent que vous ne vous écarterez de ce que vous ne voulez pas. Les personnes hautement créatives et qui ont un grand succès agissent à partir de cette orientation la plupart du temps. La recherche suggère qu'une telle attitude est directement liée à la capacité d'aboutir à de grandes réalisations, à l'atteinte des objectifs, à des relations de qualité, au développement personnel et au fait de rester en bonne santé.

Un score élevé suggère que votre estime de vous-même ne dépend plus de critères extérieurs. Il suggère que vous êtes intérieurement motivé et créatif. Votre estime de vous-même est intrinsèque, elle est configurée de l'intérieur. Vous créez et appréciez de le faire, non pas pour faire vos preuves, mais parce que cela vous permet d'exprimer qui vous êtes et ce à quoi vous attachez de la valeur.

Score bas

L'obtention d'un score bas à l'**échelle Réactivité-Créativité** ne veut pas dire que n'avez pas de succès. Cela suggère qu'il y a d'autres façons d'agir qui vous offriraient d'encre meilleures performances et un plus grand épanouissement personnel. Un score bas suggère que vous vivez, appréciez, travaillez et/ou apprenez plus en réaction à ce que vous ne voulez pas, plutôt qu'en cherchant à transformer la réalité en ce que vous voulez. Vous «jouez pour ne pas perdre» — vous voulez éviter d'être inférieur(e), d'échouer ou de perdre la face. Vous vous éloignez de ce que vous cherchez à éviter. Vous vous concentrez sur le fait de réduire les menaces ou d'éliminer les problèmes. Vous avez tendance à suivre la vision de quelqu'un d'autre ou de chercher à être à la hauteur des attentes des autres au lieu de poursuivre votre vision tout en collaborant avec eux. L'énergie émotionnelle primaire qui vous motive à agir est une forme d'anxiété ou un conflit interne. La recherche suggère que cette orientation a directement pour effet de vous limiter à un certain niveau de performance, de rester dans la gestion de crises, de conflits dans les relations, de limiter votre développement et d'avoir un impact négatif sur votre santé.

Votre score bas suggère que vous avez obtenu un score élevé aux dimensions de **Réactivité** ci-dessus. Chacune de ces dimensions consiste en une manière différente d'établir votre identité, votre estime de vous-même et le sentiment de votre sécurité, mais dans tous les cas à partir d'une source extérieure. Ceci signifie qu'une grande partie de vos activités vient d'un besoin interne d'être vu comme une personne importante et de valeur. À ce jour, vous ne savez pas encore complètement comment trouver à l'intérieur de vous-même la satisfaction de ce besoin. Que vous en ayez conscience ou non, un score bas ici suggère que vos actions sont plus déterminées par les attentes extérieures et les conditions de la culture à laquelle vous appartenez que par un sens profond de qui vous êtes et de la manière dont vous souhaitez contribuer.



Équilibre relations-tâches

Équilibre relations-tâches mesure le degré d'équilibre de votre leadership entre les compétences de réussite opérationnelle et les compétences relationnelles. C'est une mesure du développement équilibré ou déséquilibré des deux moitiés de l'équation (la moitié «relations» et la moitié «tâches») qui est le signe d'un grand leadership. Un bon équilibre se traduit par des scores en percentile élevés.

Score élevé

De nos jours, les dirigeants ont besoin de compétences tant dans leur capacité de réalisation opérationnelle que dans la capacité à former et à entretenir des relations efficaces, source de croissance et de synergie. Un score élevé signifie que vous développez les deux. Il est possible d'obtenir des scores élevés à cette échelle lorsque vos scores aux dimensions **Performance** et **Relations** sont bas tous les deux. C'est le cas si vous avez des scores équilibrés dans les deux domaines, mais que vous ne les avez pas encore transformés en force. Si, toutefois, vos scores Performance et Relations sont élevés et que votre score d'équilibre est également élevé, cela signifie que votre leadership offre un mélange unique de capacité de performance à haut niveau et d'un potentiel élevé pour les relations et le développement des personnes. Cela est rare et constitue la marque d'un leadership exceptionnel.

Score bas

Un score bas signifie que les tâches et les relations sont déséquilibrées. En d'autres termes, l'une est supérieure à l'autre. Plus le déséquilibre entre vos scores est grand, plus votre score à la dimension **Équilibre relations — tâches** sera bas. Des scores bas suggèrent donc un déséquilibre dans le développement de votre leadership.

Il se peut que vous obteniez des scores élevés dans le domaine **Performance** et des scores relativement bas dans le domaine **Relations**. Dans ce cas, vous risquez d'agir comme si les relations de qualité étaient accessoires et n'étaient pas si importantes dans le monde concurrentiel des affaires. La recherche suggère clairement qu'une telle position n'est pas aussi efficace que celle qui consiste à équilibrer les deux domaines. Il se peut aussi que vous ayez passé le plus gros de votre carrière à développer des compétences techniques ou commerciales et, tandis que vous appréciez les relations et que vous savez combien il est important de développer le côté humain d'une entreprise, vous n'en avez tout simplement pas les compétences. D'un côté comme de l'autre, l'obtention de scores élevés dans le domaine de la performance et de scores bas dans le domaine des relations suggère que si vous développez votre capacité à encourager le travail d'équipe et à faire ressortir le meilleur de ceux qui vous entourent, vous développerez aussi votre leadership. Examinez vos forces et faiblesses dans le domaine **Relations**. Sur lesquelles avez-vous besoin de travailler? Examinez la section qui liste les suppositions internes associées. Y a-t-il des suppositions qui bloquent le développement de vos compétences en matière de relations?

Mais il se peut aussi que vous obteniez un score dans le domaine **Performance** inférieur à celui obtenu dans le domaine **Relations**. Dans ce cas, peut-être accordez-vous trop d'importance aux relations aux dépens de la performance. Vous risquez d'être trop indulgent(e). Vous risquez de compromettre les performances au nom du maintien de l'harmonie. Il se peut que vous ayez besoin de vous concentrer plus sur la réalisation des objectifs et/ou de vous confronter aux problèmes de manière plus directe. Examinez les points forts indiqués dans le domaine **Performance**. Lesquels avez-vous besoin de développer? Examinez le chapitre de ce manuel qui liste les suppositions internes associées. Y a-t-il des suppositions qui bloquent le développement de vos compétences en matière de performance?

Utilisation du potentiel de leadership

Utilisation du potentiel de leadership fournit une sorte de résumé. Elle considère toutes les dimensions mesurées ci-dessus et compare le score global aux scores des autres managers ayant répondu à ce questionnaire. Elle fait un tri dans tous les scores élevés et bas pour répondre à la question : «Donc, en fin de compte, où est-ce que je me situe?»

Score élevé

L'obtention d'un score élevé signifie simplement que, lorsque toutes les dimensions sont prises en compte ensemble, les points forts l'emportent sur les points faibles. Vous ne pouvez pas obtenir de score élevé à cette dimension à moins qu'il n'existe un point fort significatif dans les dimensions de **Créativité** et des scores relativement bas aux dimensions de **Réactivité**. Vous obtenez également des scores élevés si vous avez un bon équilibre sur l'échelle **relations-tâches**. Cela signifie que vous dirigez et fonctionnez de manière extrêmement efficace et d'une façon qui encourage de hauts niveaux d'accomplissement et des performances durables. Félicitations!

Score bas

L'obtention de scores bas suggère que, lorsque toutes les dimensions sont prises en compte ensemble, les points faibles l'emportent sur les points forts. Ceci signifie qu'il y a plus d'énergie dans la direction réactive que dans la direction créative et/ou qu'il existe un déséquilibre **relations-tâches**. Ceci signifie que vous êtes bloqué dans la pleine expression de votre potentiel et que votre capacité à atteindre l'excellence est encore latente en vous — elle est là, mais n'est pas encore complètement disponible.

Naturellement, l'obtention de scores bas peut signifier beaucoup de choses. Cela pourrait signifier aussi que vous êtes dans un emploi/une carrière qui ne reflète pas bien qui vous êtes. Cela peut signifier que vous êtes nouveau dans votre travail et que vous avez beaucoup à apprendre. Cela pourrait vouloir dire que vous êtes en transition, que ce qui constituait la source de votre passion est en cours de disparition, mais que ce qui est à venir n'est pas encore là. Des scores bas ne veulent pas dire que vous n'avez aucune capacité de leadership. Ils suggèrent, pour quelque raison que ce soit, que votre capacité de leadership ne s'exprime pas totalement. Vous pouvez réfléchir à ce que ces résultats signifient pour vous. Veillez juste à ne pas simplement accuser les autres ou votre environnement. Faites attention lorsque attribuez ces résultats à des contraintes qui sont dans votre environnement. Des scores bas suggèrent que vous devez accepter d'affronter des vérités difficiles. Ne perdez pas courage et dites-vous que tous les grands hommes ont dû se confronter à eux-mêmes de la même manière. La vérité vous libérera, mais, avant cela, elle portera sans doute un coup à votre moral.

Efficacité du leadership

Efficacité du leadership mesure votre niveau d'efficacité globale en tant que leader telle qu'elle est perçue par les autres. C'est un indicateur résumé et une manière de répondre à la question : «Donc, en fin de compte, où en suis-je?»

L'**Efficacité du leadership** (telle que perçue par les autres) s'est avérée en corrélation significative avec les performances des entreprises telles que le retour sur investissement (ROI), la satisfaction et l'engagement et le faible taux de turn-over des collaborateurs. La recherche suggère aussi qu'un score élevé à la dimension **Efficacité du leadership** est associé à une rentabilité forte et que les scores bas sont, de même, associés à une rentabilité médiocre.

Les questions qui sont à la base de cette mesure sont les suivantes (et auxquelles ont répondu ceux qui ont été interrogés dans le cadre de votre enquête à 360°) :

- Je suis satisfait(e) de la qualité de leadership qu'il/elle fournit.
- Il/elle est le type de dirigeant(e) que les autres devraient aspirer à devenir.
- Il/elle est un exemple du/de la dirigeant(e) idéal(e).
- Son leadership permet à cette organisation de prospérer.
- Dans l'ensemble, il/elle fournit un leadership très efficace.

Score élevé

Votre score à la dimension **Efficacité du leadership** est en forte corrélation avec tous les scores de la moitié supérieure du cercle. Par conséquent, si vous avez des scores élevés dans la moitié supérieure du cercle (et des scores inférieurs dans la moitié inférieure du cercle), votre score d'efficacité devrait être élevé.

Score bas

Si votre score à la dimension **Efficacité de leadership** est bas, examinez d'abord la moitié inférieure du cercle pour en comprendre la cause. Examinez ensuite la moitié supérieure du Cercle pour explorer ce que vous souhaitez améliorer.

Lectures recommandées

- Adams, B. Anderson, B — Maîtriser l'art du leadership, En Avance, 2017
- Adams, J. *Transforming Work*. Miles River Press, 1984.
- Adams, J. *Transforming Leadership*. Miles River Press, 1986.
- Agor, W. *Intuitive Management*. Prentice-Hall, Inc., 1984.
- Allen, J. *As a Man Thinketh*. Brownlow Publishing Company, Inc., 1910.
- Autry, J. *Love & Profit*. William Morrow and Company, 1991.
- Beck, D., Cowan, C. *Spiral Dynamics*. Blackwell Publishers, 1996.
- Beesing, M., Nogosek, R., O'Leary, P. *The Enneagram*. Dimension Books, 1984.
- Bennis, W. & Nanus, B. *Leaders*. Harper & Row, 1985.
- Block, P. *The Empowered Manager*. Jossey-Bass Publishers, 1987.
- Bly, R. *Iron John*. Addison-Wesley Publishing Company, 1990.
- Burns, D. *Feeling Good: The New Mood Therapy*. Signet, 1980.
- Cashman, K. *Leadership from the Inside Out*. Executive Excellence Pub., 1998.
- Collins, J. *Good to Great*. HarperCollins Publishers, Inc., 2001.
- Covey, S. *The 7 Habits of Highly Effective People*. Simon & Schuster, 1989.
- Csikszentmihalyi, M. *The Evolving Self*. Harper Collins, 1993.
- Danzinger, S., Danzinger, R. *You are Your Own Best Counselor*. Self-Mastery Systems International, 1984.
- Depree, M. *Leadership is an Art*. Doubleday, 1989.
- Ellis, A. *How to Stubbornly Refuse to Make Yourself Miserable About Anything*. Lyle Stuart Inc. 1988.
- Ellis, A., Harper, R. *A New Guide To Rational Living*. Wilshire Book Co., 1975.
- Frankl, V. *Man's Search for Meaning*. Washington Squares Press, 1959.
- Fowler, J. *Stages of Faith*. Harper Collins, 1995.
- Fritz R. *The Path of Least Resistance*. Fawcett-Columbine Books, 1989.
- Goleman, D. *Emotional Intelligence*. Bantam, 1995.
- Greenleaf, R. *Servant Leadership*. Paulist Press, 1977.
- Hall, B. *Values Shift*. Twin Lights Pub., 1995.
- Horney, K. *Our Inner Conflicts*. W. W. Norton & Company, 1945.
- Hudson, F. *The Adult Years*. Jossey-Bass, 1991.
- Hurley, K., Dobson, T. *What's My Type?* Harper San Francisco, 1991.
- Jaworski, J. *Synchronicity*. Berrett-Koehler Publishers, 1996.
- Kaplan, R. *Beyond Ambition*. Jossey-Bass, 1991.
- Kaufman, D. *Systems I: An Intro to Systems Thinking*. Future Systems, 1980.
- Kegan, R. *The Evolving Self*. Harvard University Press, 1982.
- Kegan, R. *In Over Our Heads*. Harvard University Press, 1994.
- Kets de Vries, M., Miller, D. *The Neurotic Organization*. Jossey-Bass, 1984.
- Klein, E., Izzo, J. *Awakening Corporate Soul*. Fair Winds Press, 1998.
- Kohlberg, L. *The Philosophy of Moral Development*. Haper & Row, 1981.
- Kouzes, M., Posner, B. *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass, 1987.
- Kurtz, R. *Body-Centered Psychotherapy*. LifeRhythm, 1990.
- Kurtz, R. *Grace Unfolding*. Crown Publishers, 1991.
- Marion, J. *Putting on the Mind of Christ*. Hampton Roads Publishing, 2000.
- May, R. *The Courage to Create*. Bantam Books, 1975.
- Mitchell, S. *Tao Te Ching*. HarperCollins Publishers, 1988.

Moore, T. *Care of the Soul*. HarperCollins Publishers, 1992.
Palmer, H. *The Enneagram*. Harper San Francisco, 1988.
Patterson, K., Grenny, J., Switzler, A., McMillan, R. *Crucial Conversations*. McGraw-Hill Companies, 2002.
Peters, T. *Thriving On Chaos*. Alfred A. Knopf, 1987.
Rowan, R. *The Intuitive Manager*. Little, Brown and Co., 1986.
Ryan, K., Oestreich, D. *Driving Fear Out of the Workplace*. Jossey-Bass, 1991.
Schaefer, A., Fassel, D. *The Addictive Organization*. Harper & Row, 1988.
Schutz, W. *The Truth Option*. Will Schutz Associates.
Schutz, W. *Profound Simplicity*. Will Schutz Associates.
Senge, Peter. *The Fifth Discipline*. Doubleday, 1990.
Wade, J. *Changes of Mind*. State University of New York Press, 1996.
Weisbord, M. *Productive Workplaces*. Jossey-Bass, 1988.
Whyte, D. *Crossing the Unknown Sea*. Riverhead Books, 2001.
Whyte, D. *The Heart Aroused*. Doubleday, 1994.
Wilber, K. *A Theory of Everything*. Shambhala, 2000.
Wilber, K. *Integral Psychology*. Shambhala, 2000.
Wilber, K. *One Taste*. Shambhala, 1999.
Zenger, J., Folkman, J. *The Extraordinary Leader*. McGraw-Hill Companies, 2002.
Zweig, C., Abrams, J. *Meeting the Shadow*. Putnam Publishing Company, 1991.

Références de poésie

Bly, Robert. *News of the Universe: Poems of Twofold Consciousness*. Sierra Club Books, 1980.
Machado, Antonio. *Selected Poems and Prose*. White Pine Press, 1983.
Oliver, Mary. *American Primitive*. Little Brown & Company, 1978.
_____. *Dream Work*. Atlantic Monthly Press, 1986.
_____. *House of Light*. 1991
Rilke, Rainer Maria. *Selected Poems of Rainer Maria Rilke*. Robert Bly, trans. Harper & Row, 1981.
Walcott, Derek. *Collected Poems 1948-1984*. The Noonday Press, 1986.
Whyte, David. *Songs for Coming Home*. Many Rivers Press, 1989
_____. *Where Many Rivers Meet*. Many Rivers Press, 1990.
_____. *Fire in the Earth*. Many Rivers Press, 1991.
_____. *The House of Belonging*. Many Rivers Press, 1997.

Références de sites Web

www.LeadershipCircle.com

LEADERSHIP
CIRCLE®

www.theleadershipcircle.com