



LEADERSHIP CIRCLE
PROFILE[™]

CERTIFICATION

FAIRE ÉVOLUER LA
PRATIQUE CONSCIENTE
DU LEADERSHIP

LEADERSHIP
CIRCLE[®]

TABLE DES MATIÈRES

Bases Théoriques	4
Les étapes de développement	6
Les étapes de développement de l'adulte	7
Deux structures mentales: Créative et Réactive	12
Échelles récapitulatives, Efficacité du Leadership et Corrélation	18
Percentiles et Scores Bruts	22
Dynamiques: Voisins et Opposés	25
Exercices sur le Tapis : Dons et coûts	28
Croyances internes	29
Validité et Recherche	32
Les étapes du débriefing	33
Brochure LCP	39
Du créatif à l'intégral: fondé sur l'unité	41
Coaching pour le parcoursd	42
Manager Edition	46
Retakes du profil et profil de groupe	47
Les étapes du débriefing d'un Retake	48
Exemple de Collective Leadership Assessment	49

Exemple de LCP: Directeur Général	50
Exemple de LCP: Directeur Financier	51
Exemple de LCP: Directeur des Opérations	52
Exemple de LCP: Directeur des Ventés	53
Exemple de LCP: Sue Smith	54
Exemple de LCP: Senior Management Team	55
Exemple de LCP: Linda 2008	56
Exemple de LCP: Linda 2010	57
Exemple de LCP: Mike 2008	58
Exemple de LCP: Mike 2010	59
3 Stades de Développement des Adultes	60
Du Réactif au Créatif	61
Corrélations avec l'échelle d'Éfficacité du leadership	62





BASES THÉORIQUES



CADRE DE BASE

Les orientations Créative et Réactive: Fritz, Senge, and Kiefer

- Psychologie cognitive -Thérapie rationnelle-émotive: Burns, Ellis
- Vision; dépendance et ambition; scripts politiques: Peter Block

Structure de personnalité: Karen Horney (moving toward, away, against)

- Ennéagramme: les 9 personnalités correspondant chacune à une compulsion
- Ego/ombre: Carl Jung
- Psychothérapie du corps/psychologie somatique: Riech, Kurtz, Lowen, Pirrakos

Cadres des étapes du développement: Kohlberg, Kegan, Wilber, Torbert, Cook-Greuter

- 3 paradigmes de Covey (Dépendant, Indépendant, Interdépendant)

Littérature mystique/Traditions de sagesse

Littérature sur le leadership et recherches sur les compétence



NOTES



LES ÉTAPES DE DÉVELOPPEMENT

Volatilité

les défis peuvent apparaître du jour au lendemain pour une durée et avec une intensité inconnues

Incertitude

l'obligation d'opérer sur la base d'informations incomplètes dans des environnements imprévisibles

Complexité

les défis sont interdépendants et difficiles à cartographier, avec la présence d'inconnues

Ambiguïté

les relations causales sont invisibles ; il est difficile de d'être sûr du sens des événements

VICA



LEADERSHIP
CIRCLE

« La raison pour laquelle la conscience existe, et pourquoi il y existe un besoin de l'élargir et de l'approfondir, est très simple : sans conscience, les choses vont moins bien. »

Carl Jung

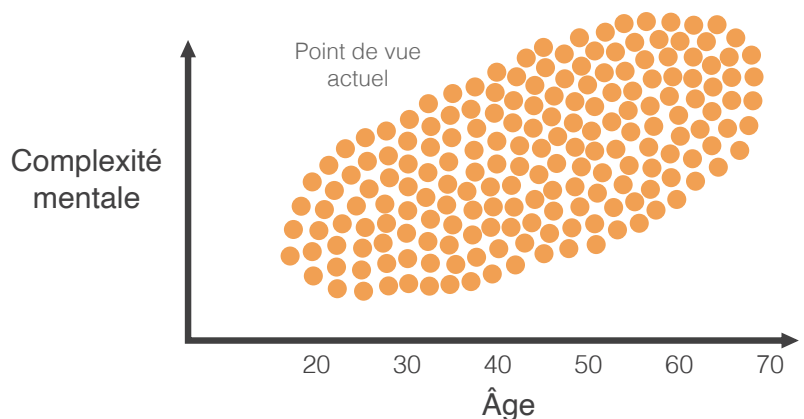
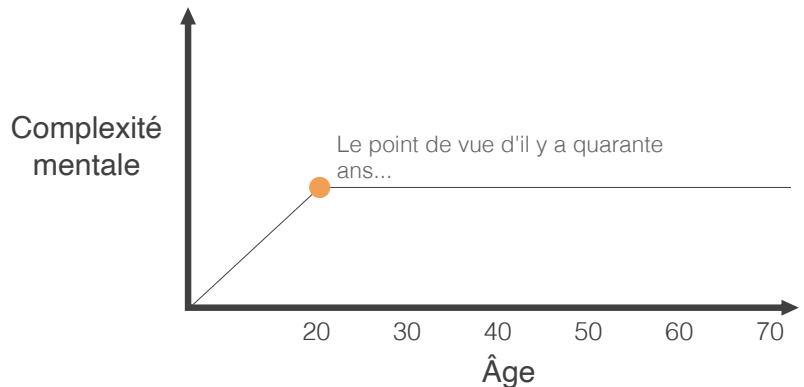
ÂGE ET COMPLEXITÉ MENTALE :

L'INADÉQUATION

« Lorsque nous percevons le monde comme étant « trop complexe », nous ne faisons pas seulement l'expérience de sa complexité. Nous sommes confrontés à un décalage entre la complexité du monde et la nôtre.

Il n'y a que deux façons logiques de remédier à ce décalage : réduire la complexité du monde, ou augmenter la nôtre ».

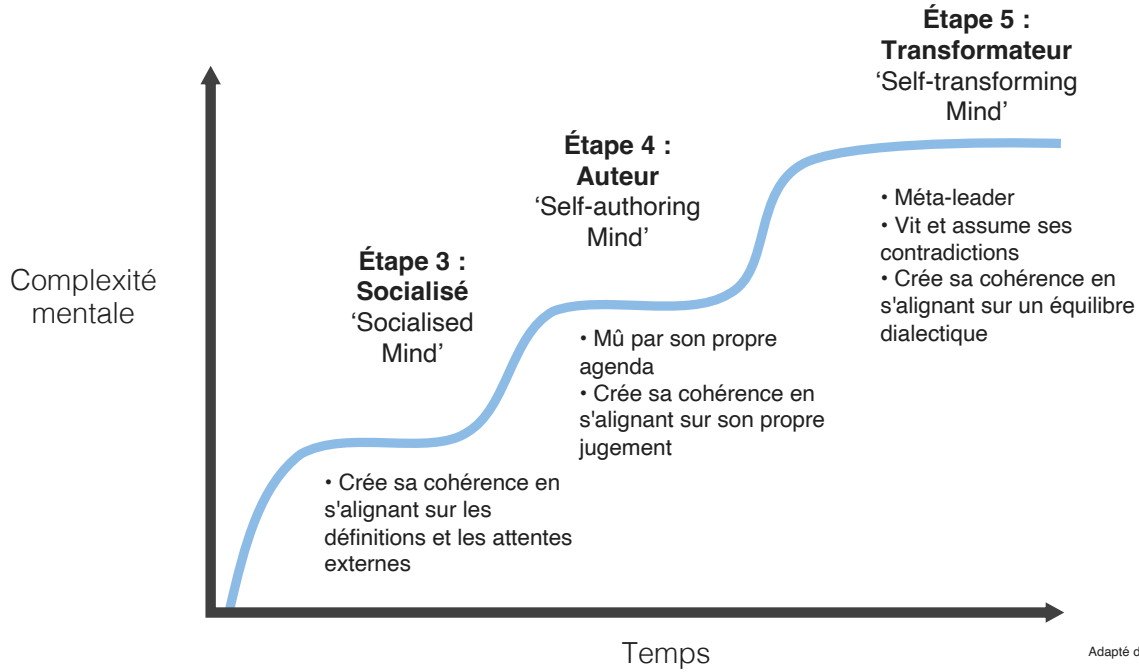
Robert Kegan
et Lisa Lahey





ÉTAPES DU DÉVELOPPEMENT DE L'ADULTE

Trajectoire du développement des adultes - Kegan

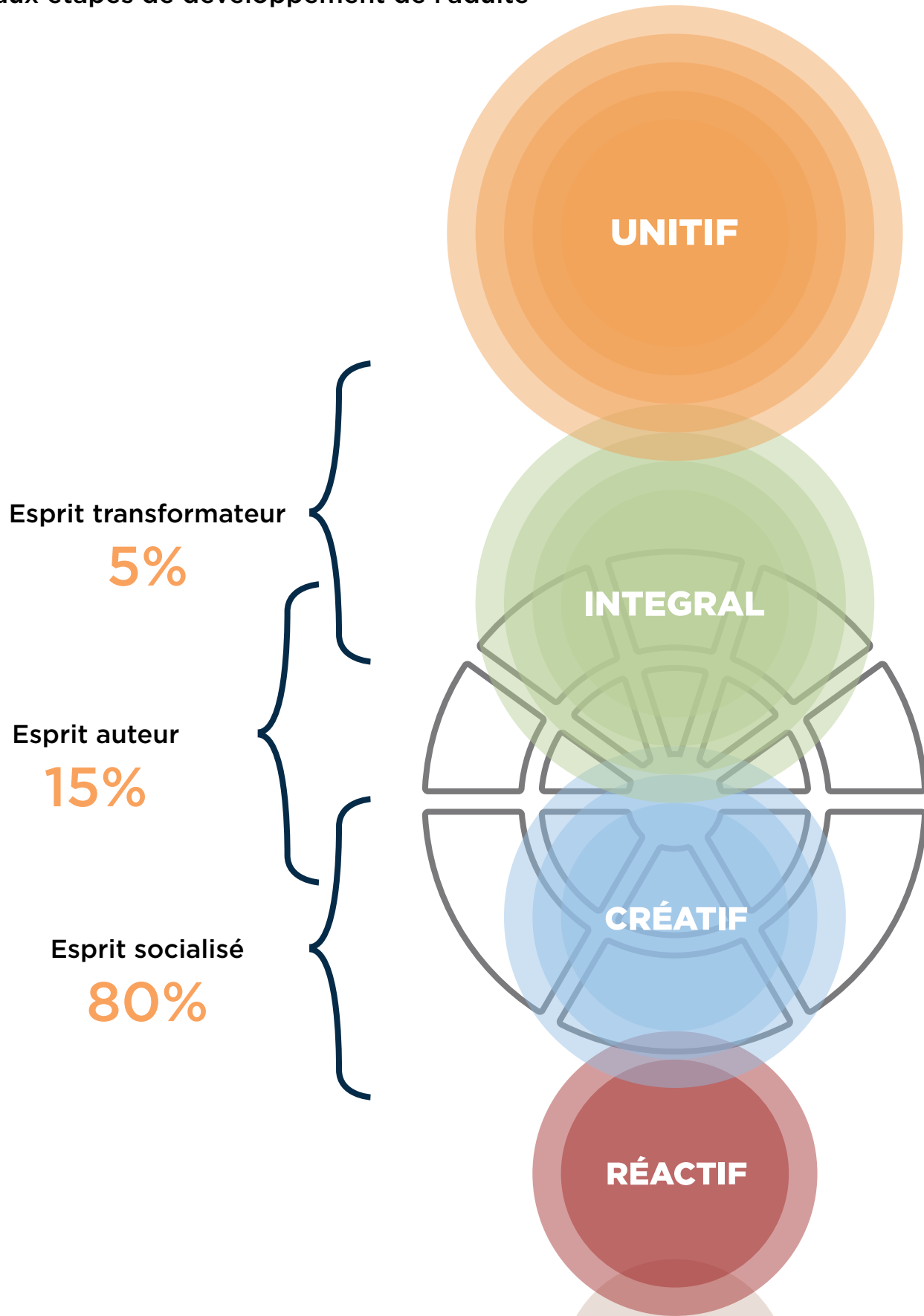


NOTES



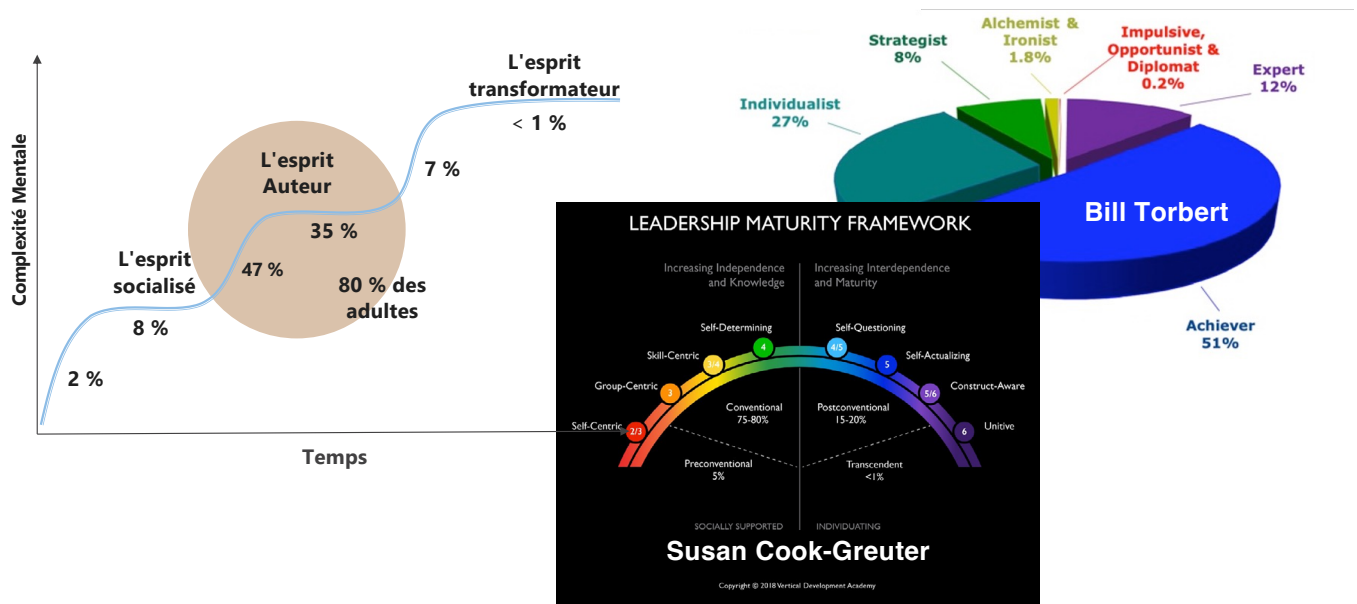
DEUX STRUCTURES MENTALES: CRÉATIVE ET RÉACTIVE

Lié aux étapes de développement de l'adulte





Proportions et développement de l'adulte

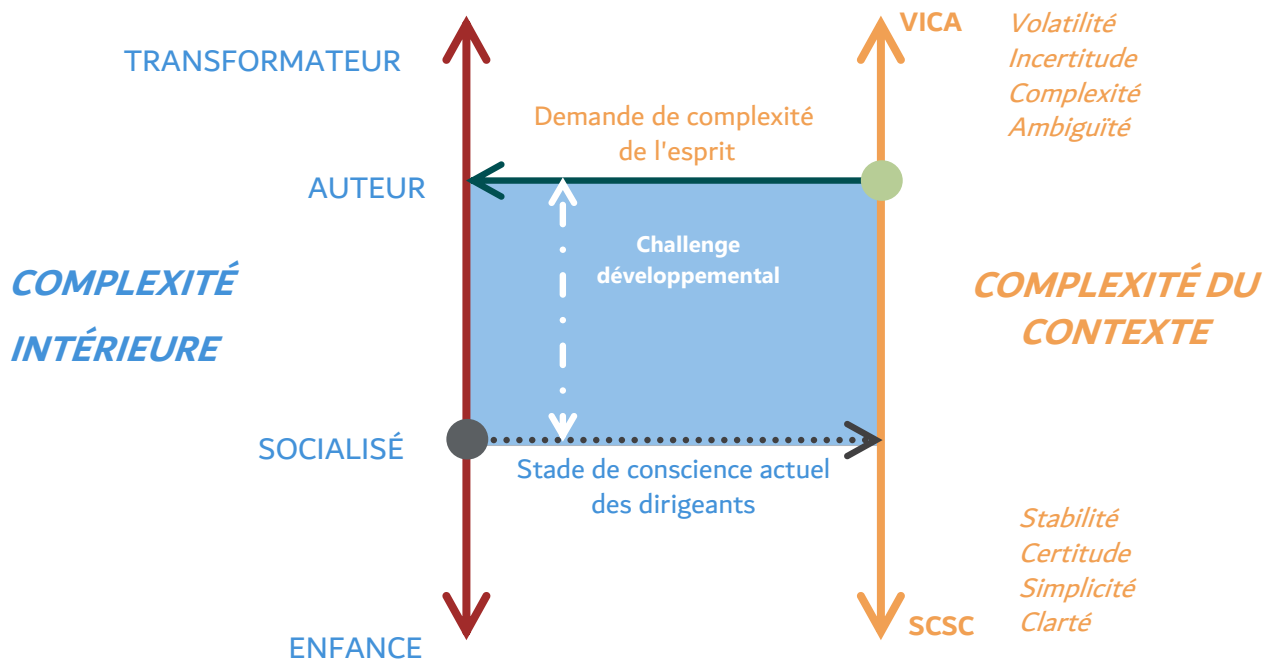


Quels aspects se développent à chaque stade de la conscience ?

- Notre capacité à prendre une perspective sur nous-même et sur le monde
- La sophistication de nos possibilités d'interaction avec le monde
- Notre efficacité à opérer dans un système complexe



L'évaluation à 360° de LC - Un 'ouvre-boîte' développemental



LEADERSHIP :

Se déployer et s'ajuster au contexte pour créer des résultats qui comptent

QUEL MOI ?

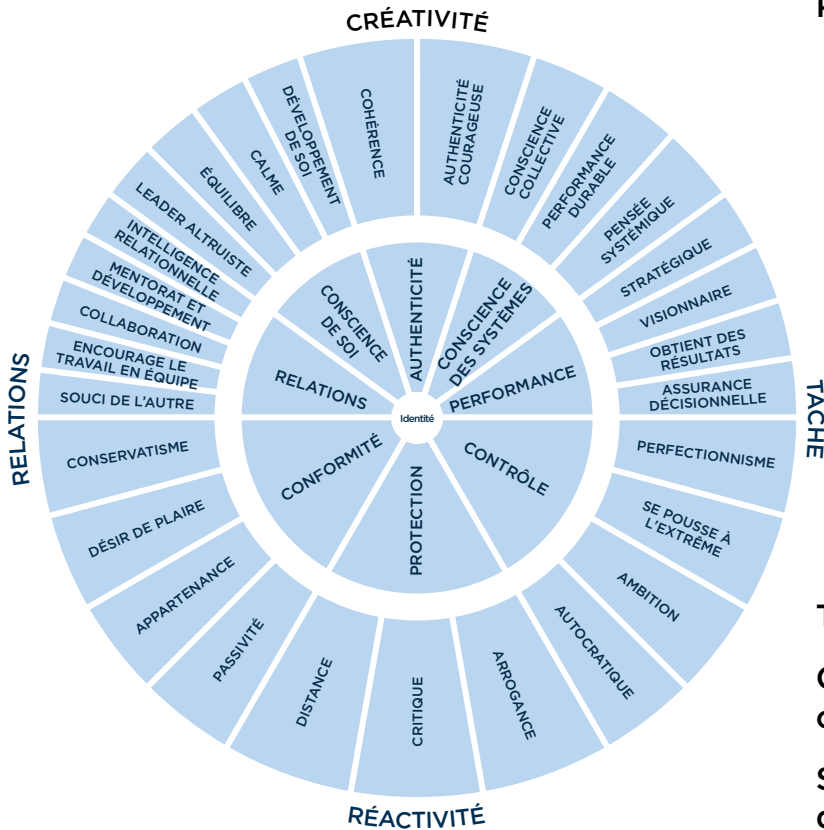
NOTES



LE CADRE

Partie Supérieure/Inférieure

- **Haut:** Compétences Créatives: sont liées à l'efficacité du leadership et les performances des entreprises. Un leadership qui libère l'énergie et les performances.
- **Bas:** Forces Réactives. Les stratégies réactives que nous utilisons par défaut sous la pression. Elles nous ont mené là où nous sommes. Atteindre les limites. Sont associées à des responsabilités. Entravent les compétences créatives.



Tâches et Relations

Cercle interne: synthétise le cercle externe

Scores de l'auto-évaluation et de celle des autres

Percentiles

Échelles de synthèse

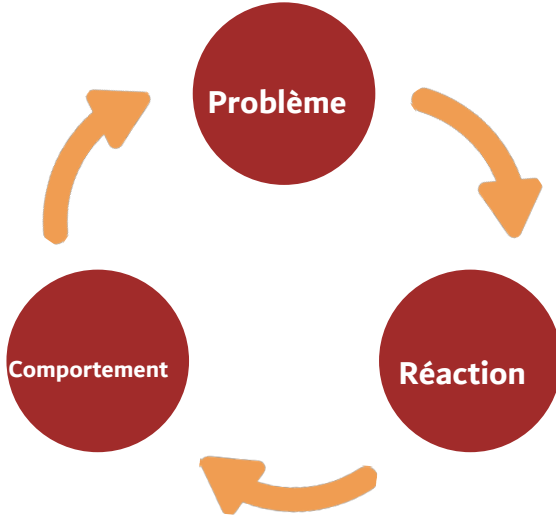
NOTES



DEUX STRUCTURES MENTALES: CRÉATIVE ET RÉACTIVE

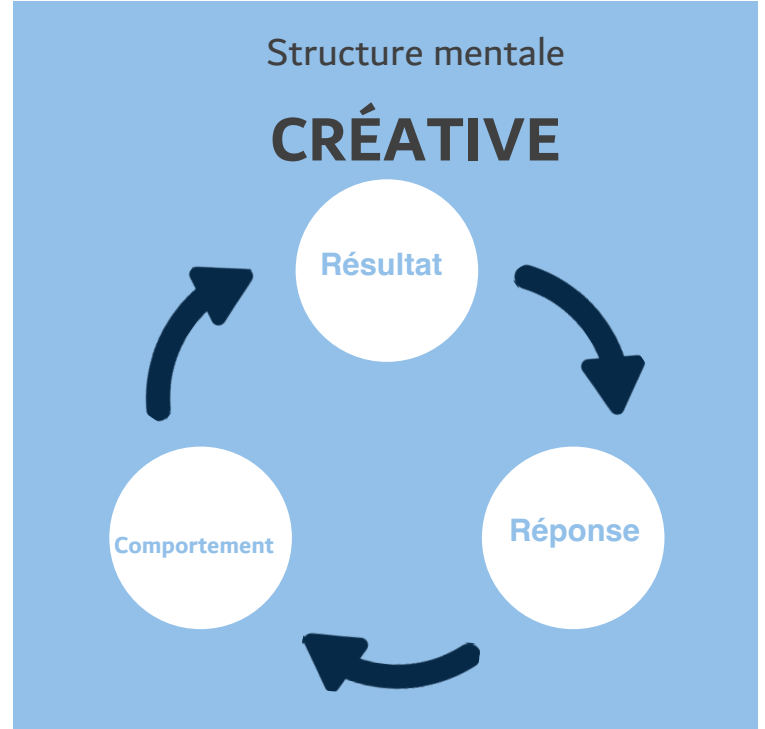
Structure mentale

RÉACTIVE



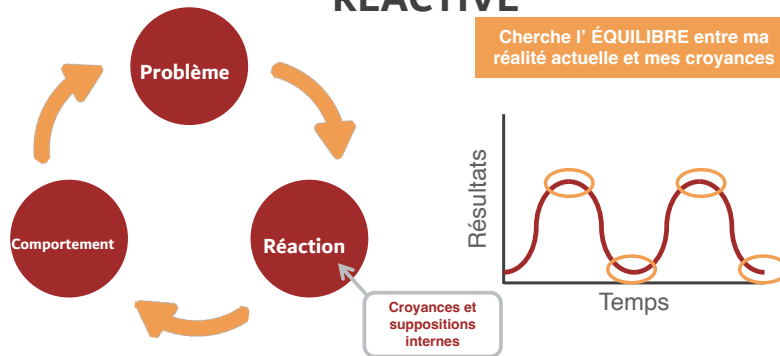
Structure mentale

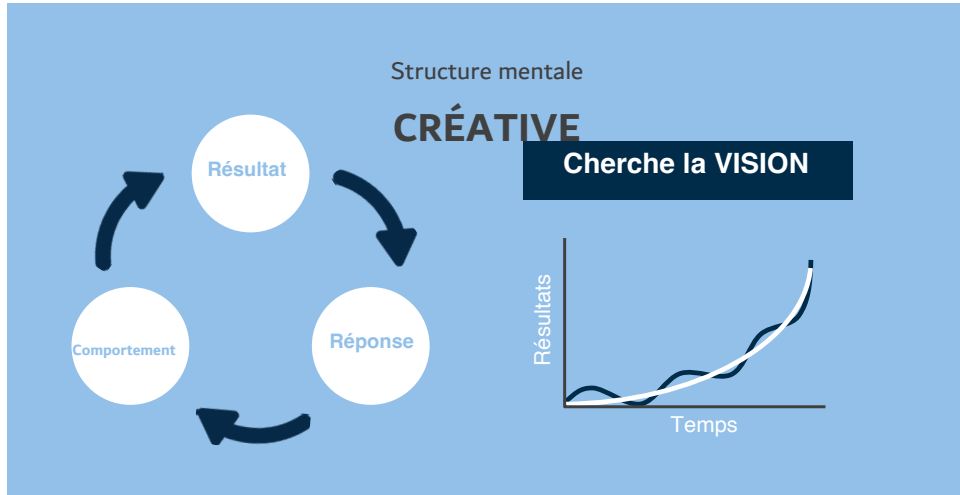
CRÉATIVE



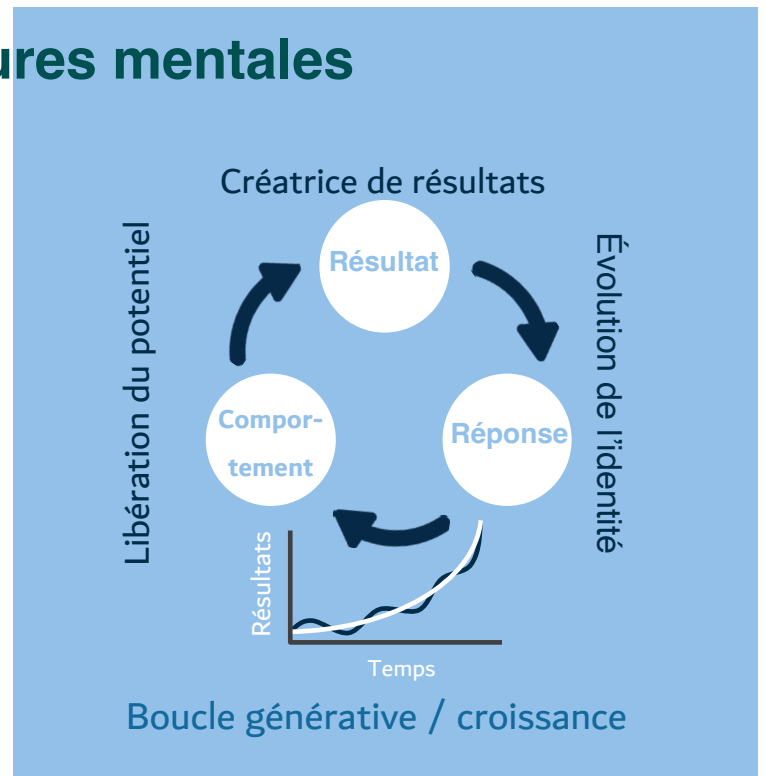
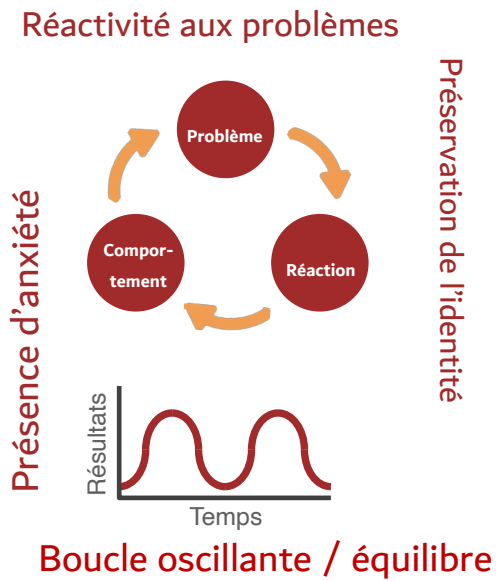
Structure mentale

RÉACTIVE





Deux structures mentales





Conformité

Problème: ventes en baisse

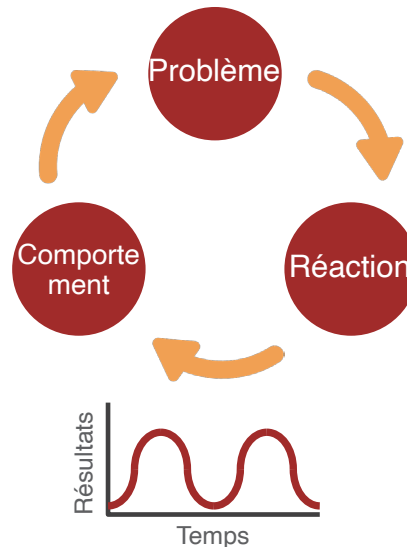
Solution: élaboration d'une stratégie

Personne n'accepte la stratégie que je propose. Certaines personnes sont vraiment mécontentes.

La stratégie est diluée ou abandonnée. Les gens passent à autre chose, l'attention se détourne de moi, les conflits se dissipent.

J'abandonne la stratégie, j'apaise les individus en faisant des compromis. Je signale aux autres que je ne resterai pas sur ma position et que je n'insisterai pas.

Je me dis que je devrais apprendre à choisir mes batailles. Je me demande pourquoi certaines personnes sont si difficiles à gérer.



Je suis de plus en plus anxieux. Les gens commencent à moins m'apprécier. Maintenant, les réunions sont très tendues.

L'harmonie revient, je me sens plus calme et connecté aux autres. Je me sens à nouveau moi-même.

Conformité

Problème: ventes continuent de baisser

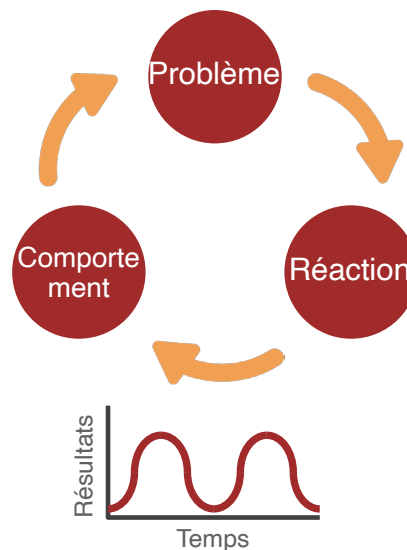
Solution: élaboration d'une stratégie

Je dois créer une stratégie, mais ça ne s'est pas bien passé la dernière fois.

Conversations qui tournent en rond, pas de prise de décision, progrès stagne. Sans stratégie, nous restons tactiques.

Je relance ma stratégie, mais cette fois, je fais sur-participer toutes les parties prenantes, je demande l'avis de tous ceux qui pourraient avoir une opinion.

Cette stratégie allait être risquée, il vaut mieux s'en tenir à ce qui a fait ses preuves.



J'ai peur que cela ne se passe pas bien, je n'ai pas beaucoup de crédibilité. Les gens ne vont pas m'aimer ou me respecter. Je dois être très prudent.

Personne n'a eu à sacrifier quoi que ce soit, le conflit s'est dissipé. Je me sens soulagé.



Protection

(avec pouvoir lié à la position dans l'organisation)

Problème : ventes en baisse

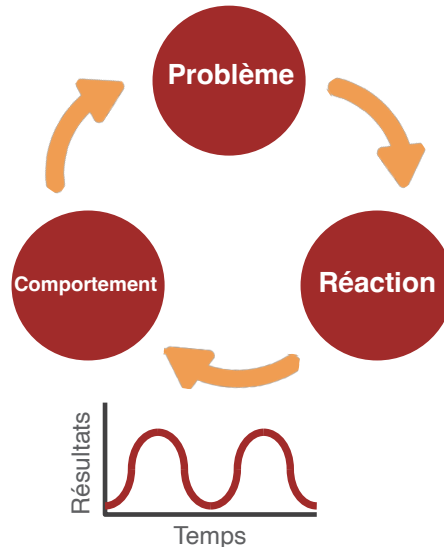
Solution : élaborer une stratégie

Je suis de plus en plus convaincu de l'efficacité de cette stratégie. Je défends vigoureusement mes idées et je concentre mon énergie à attaquer avec force les faiblesses de la pensée des autres.

Maintenant, je crains que l'on ne sabote la mise en œuvre de ma stratégie, mais au moins le bon plan est mis en place.

Personne n'accepte la stratégie que je propose. Certaines personnes sont vraiment mécontentes.

Ma stratégie est adoptée. Les dissensions n'ont pas été évoquées ou résolues, elles ont simplement été passées sous silence. Mais de fait, nous allons de l'avant avec mon plan.



Je suis de plus en plus perturbé. Les gens remettent en question mes plans (et mon intelligence), comme si je n'avais pas déjà réfléchi à tout cela.

Je me sens plus calme et j'ai retrouvé mon équilibre. Les meilleures idées l'emportent généralement et une fois que cela devient évident, les gens finissent par suivre.

Protection

(sans pouvoir lié à la position dans l'organisation)

Problème : ventes en baisse

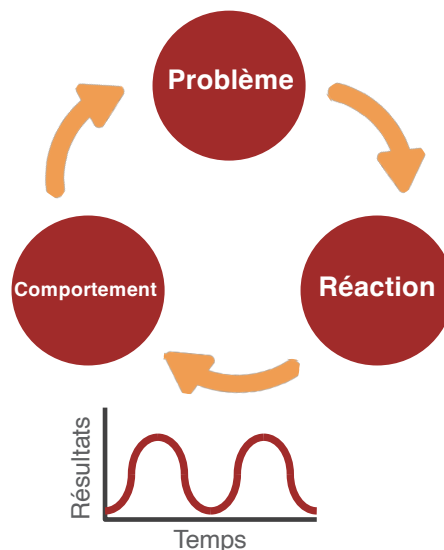
Solution : élaborer une stratégie

Je remballe mes idées et je prends mes distance mais je n'en pense pas moins, ce qui renforce la justesse de mes idées et la fausseté de celles des autres.

La stratégie qu'ils ont adoptée est idiote et elle ne fonctionnera jamais. C'est totalement exaspérant, mais je vais prendre plaisir à les voir échouer.

Personne n'accepte la stratégie que je propose. Certaines personnes sont vraiment mécontentes.

Ma stratégie est abandonnée. L'organisation va de l'avant avec d'autres projets. Mes idées sont oubliées ou appropriées par d'autres.



Je suis de plus perturbé. Les gens remettent en question mes plans (et mon intelligence), comme si je n'avais pas déjà réfléchi à tout cela.

Je tombe dans une résignation familière. La situation est pénible, mais tellement prévisible. De toute façon, je m'en moque.



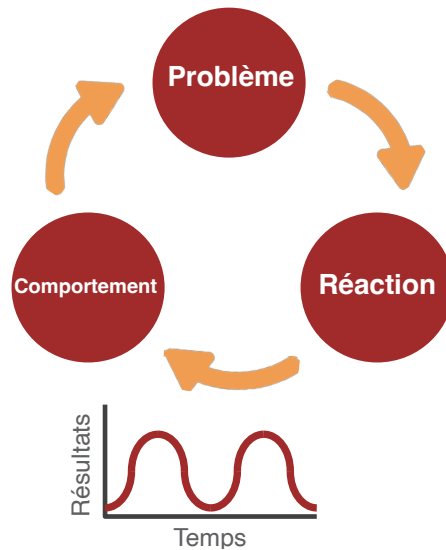
Contrôle

Problème : ventes en baisse
Solution: élaboration d'une stratégie

Personne n'accepte la stratégie que je propose.
Certaines personnes sont vraiment mécontentes.
Ma stratégie est finalement adoptée. Tout le monde est épuisé et la plupart des gens finissent par abandonner devant mon intensité et ma persévérance.

Je redouble d'efforts, je mets plus d'énergie à convaincre les autres que ma solution est la seule possible. Je prend beaucoup de liberté avec les faits et j'épuise tout le monde autour de moi.

Il n'y a rien qui ne puisse être résolu à force d'énergie et de détermination. Il est dommage que certaines personnes doivent être poussées en permanence.

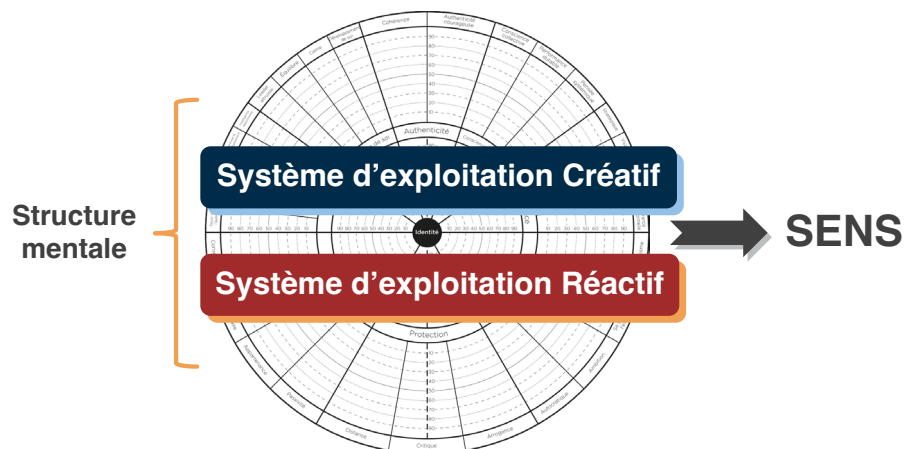


Je suis de plus en plus frustré. Les gens ne reconnaissent pas à quel point j'ai travaillé dur pour y parvenir.

Nous allons enfin de l'avant, alors je me sens bien. Il suffisait de mettre un peu de pression pour que les choses avancent.

Nos systèmes d'exploitation internes et la création de sens

Quelle est notre capacité à avoir conscience en temps réel de notre mode d'interprétation ?



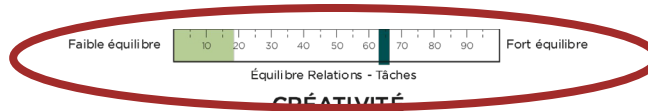


NOTES

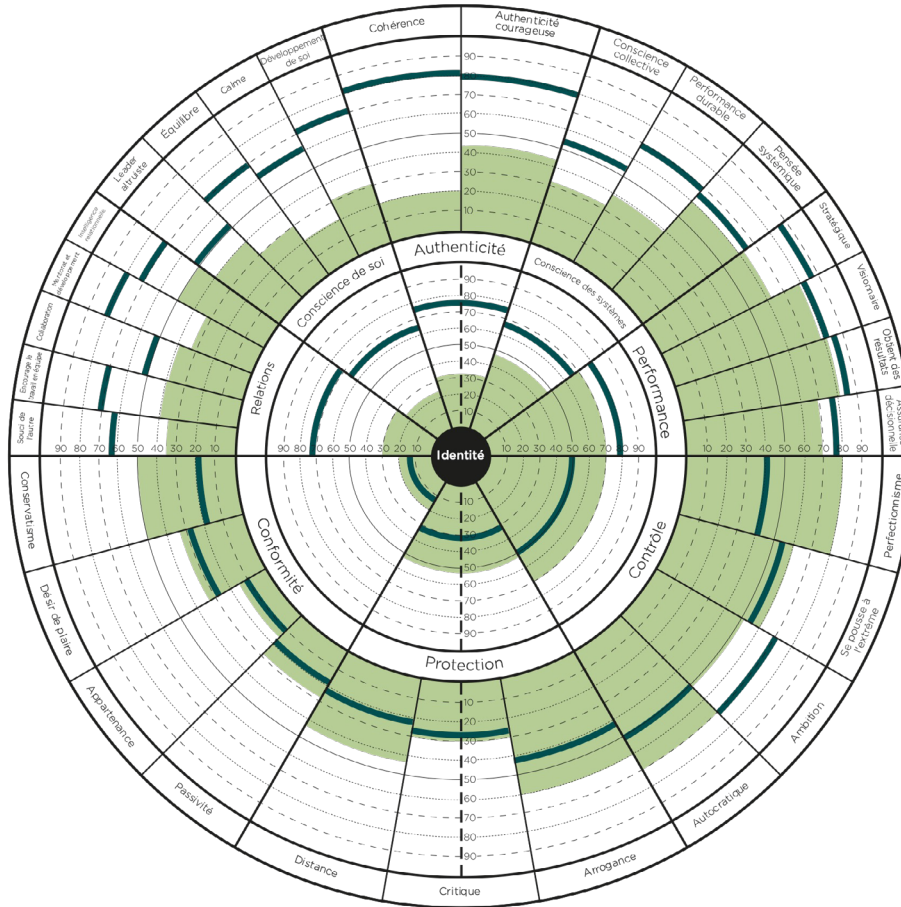
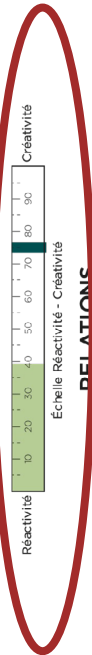


ÉCHELLES RÉCAPITULATIVES, EFFICACITÉ DU LEADERSHIP ET CORRÉLATIONS

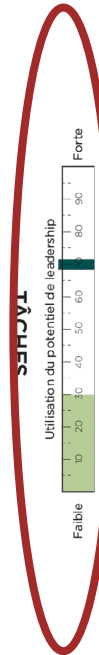
ÉQUILIBRE RELATIONSTÂCHES



ÉCHELLE CRÉATIF RÉACTIF



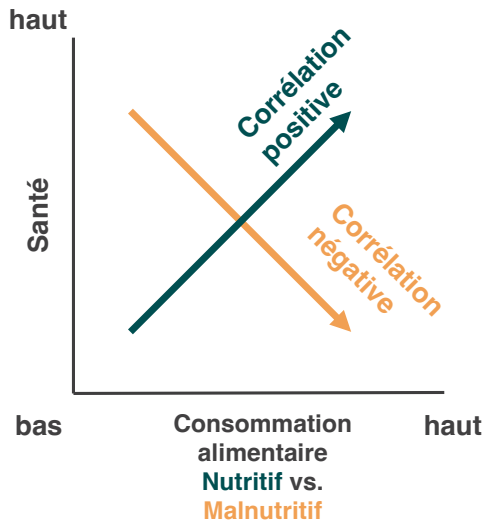
UTILISATION DU POTENTIEL DE LEADERSHIP



EFFICACITÉ DU LEADERSHIP



Corrélations



R = la relation entre 2 variables.

- C'est-à-dire la proportion du mouvement d'une variable qui est décrite par le mouvement de l'autre.
- La corrélation peut être positive ou négative.

Rsq = le degré auquel les données se regroupent étroitement autour de la ligne de meilleur ajustement.

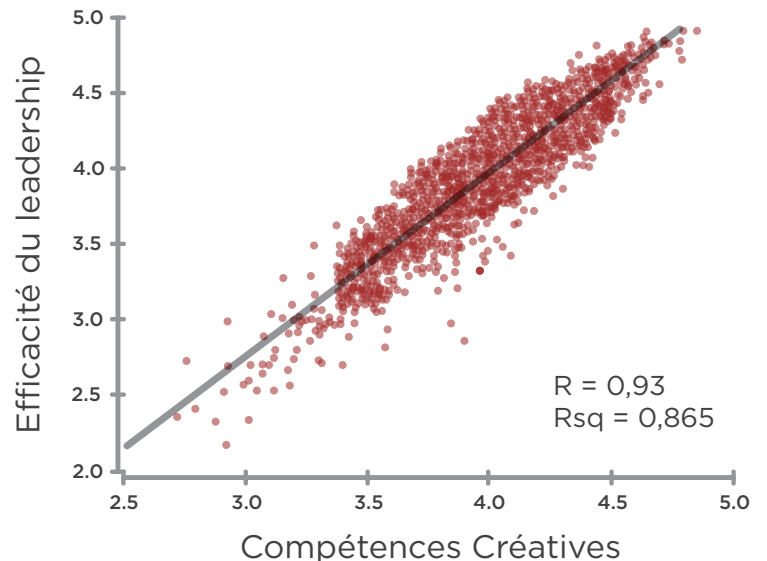
- Un Rsq élevé signifie que les données ne varient pas beaucoup et se regroupent étroitement autour de la ligne de meilleur ajustement.

Scores R

- .2 = faible
- .3 = début de tendance
- .4 = modéré, devenant significatif
- .6 = fort
- .8+ = très fort

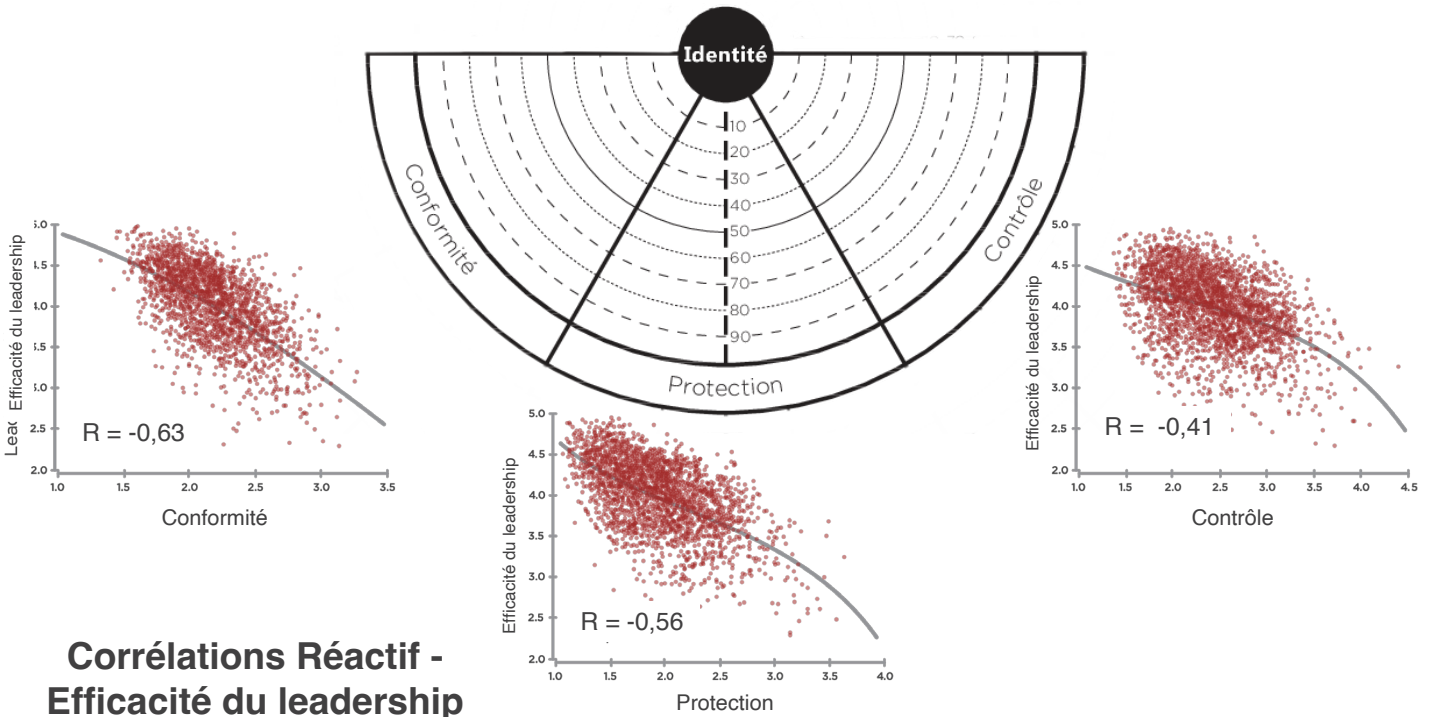
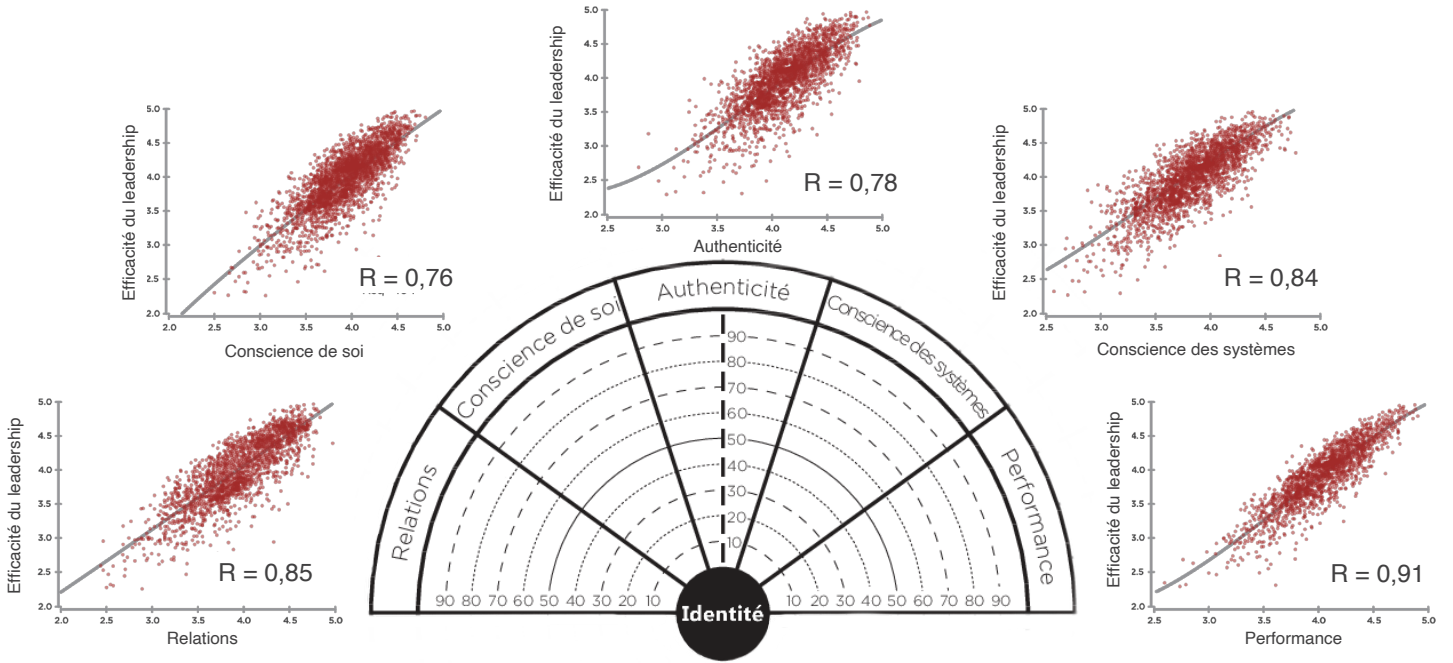
Questions sur l'efficacité du leadership

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

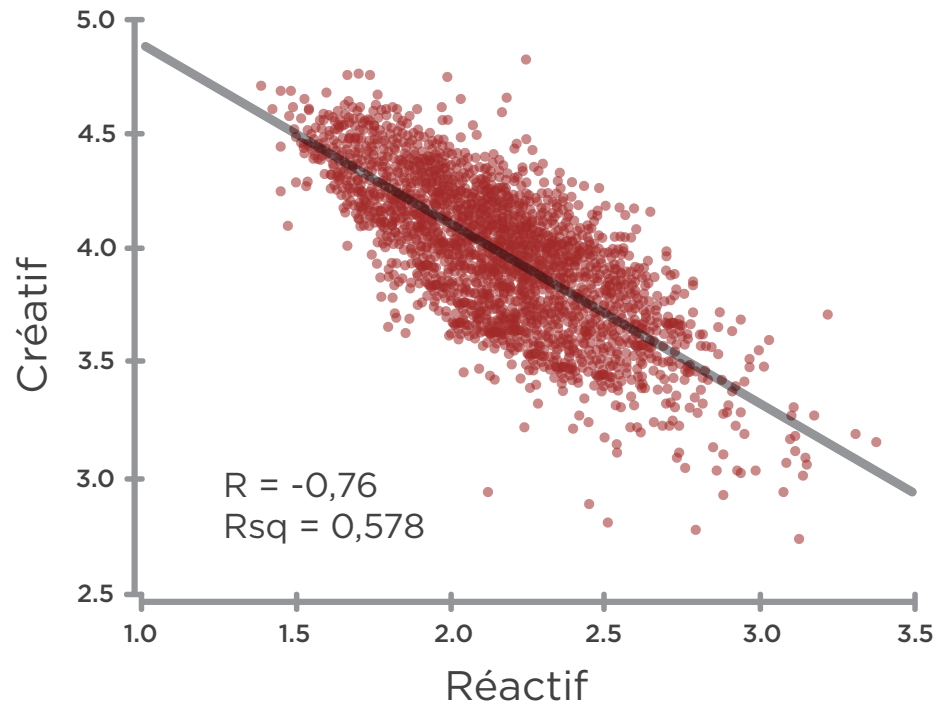




Corrélations Créatif - Efficacité du leadership



Corrélations Réactif - Efficacité du leadership



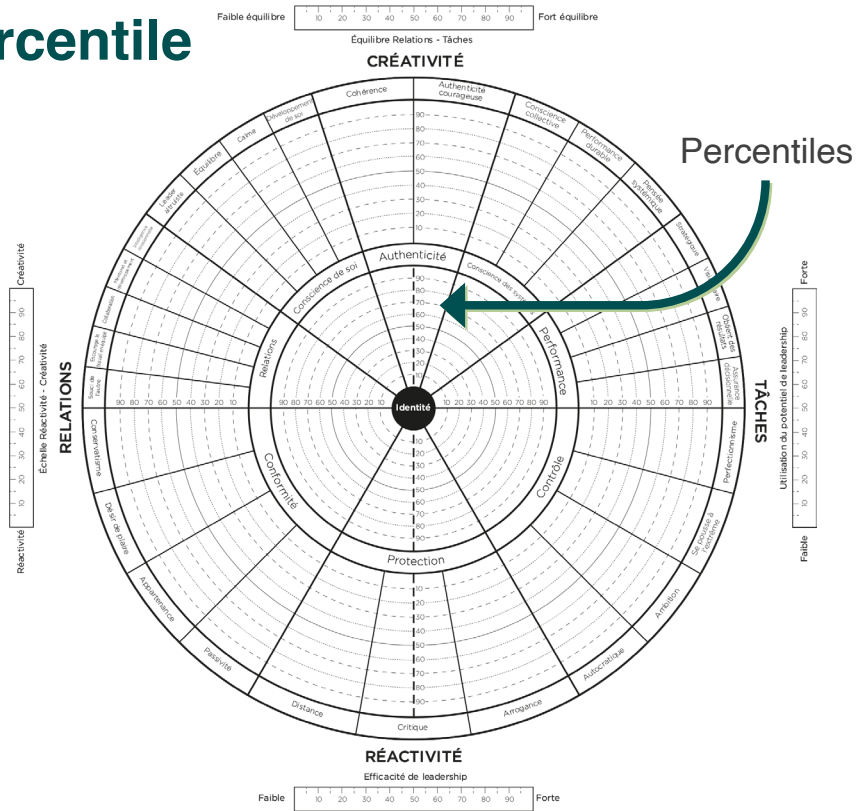
NOTES



PERCENTILES ET SCORES BRUTS



L'échelle percentile



SCORE BRUT

4.05

MOYENNE

de tous les scores de la base de données de ce groupe d'évaluateurs (N+1,P,CD,A)

- 3.8
- 3.9
- 4.0
- 4.05
- 4.1
- 4.2
- 4.3

donc comparé à la base de données ton score est dans la moyenne

= dans cette dimension, la moitié des personnes de la base de données a un score plus élevé et l'autre moitié un score moins élevé.

50th percentile



Dynamique de normalisation des catégories

PERCENTILES: SCORES DES AUTRES

Groupe normatif = 100 000

Tous les évaluateurs (Score moyen)	Patron du Patron (Score moyen)	Patron (Score moyen)	Pairs (Score moyen)	Collaborateurs directs (Score moyen)	Autres (Score moyen)
N = 10-16+	N = 1+	N = 1+	N = 3+	N = 3+	N = 3+
Groupe normatif	Groupe normatif	Groupe normatif	Groupe normatif	Groupe normatif	Groupe normatif

100 000 évaluateurs évaluant 10 000 leaders

NOTES

[Manuel d'interprétation](#)



LE CONTEXTE IMPORTE

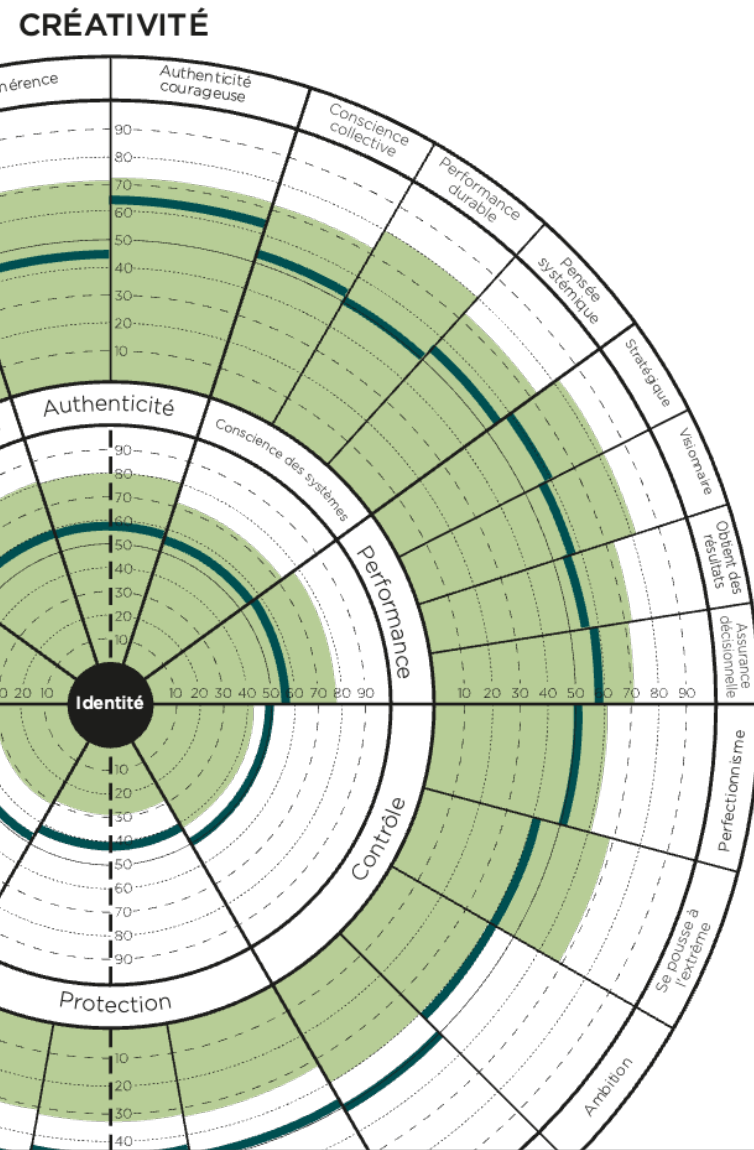
Comment la complexité de l'environnement peut-elle affecter les scores ?

Dans quelle mesure comparer les résultats de deux leaders peut-il avoir du sens ?

Les résultats NE SONT PAS une vérité mais un indicateur à étudier.

- Certains sembleront réalistes
- Certains sembleront faux
- Une occasion de prendre conscience de quelques points clés qui influencent positivement votre développement futur
- Vous en obtiendrez ce que vous y aurez investi
- Si vous ne le voyez pas, il vous dirigera. Si vous le voyez, vous pouvez le gérer.
- Sachez que vous avez le profil parfait pour l'apprentissage que vous êtes venu chercher.
- Ne vous focalisez pas sur les détails et faites confiance au modèle.

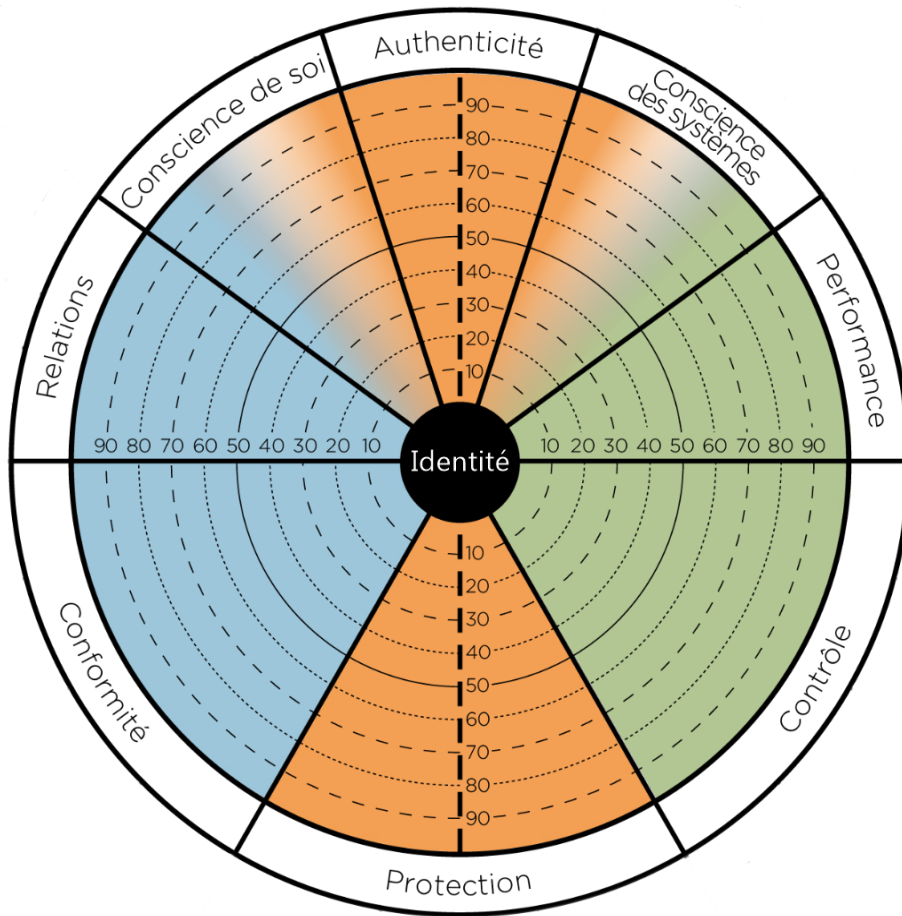
TÂCHES



NOTES



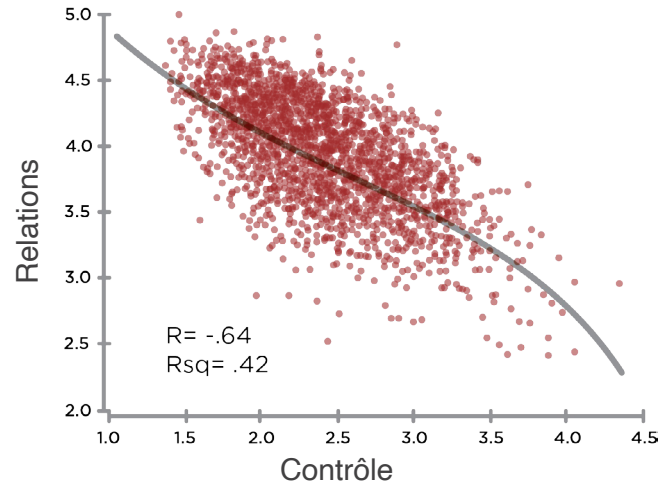
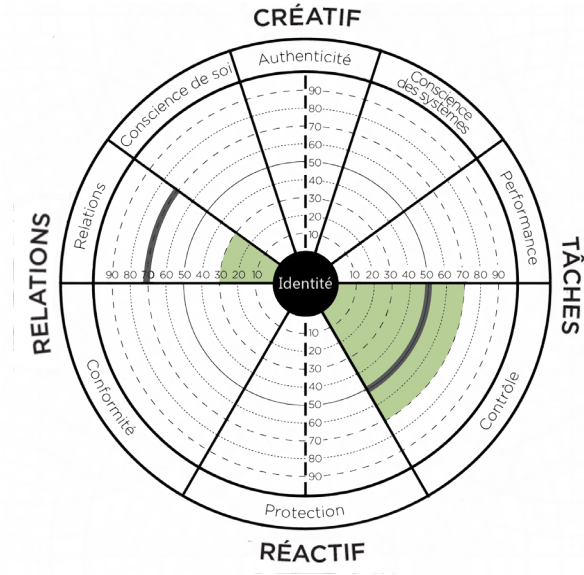
DYNAMIQUES: VOISINS ET OPPOSÉS



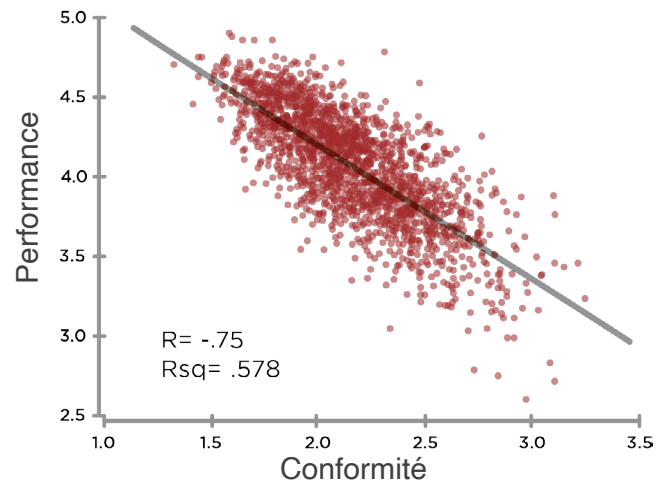
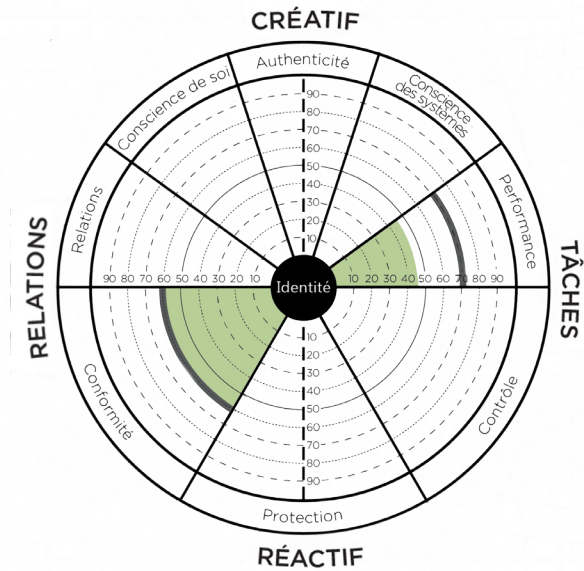
NOTES



Opposés : Contrôle et Relations

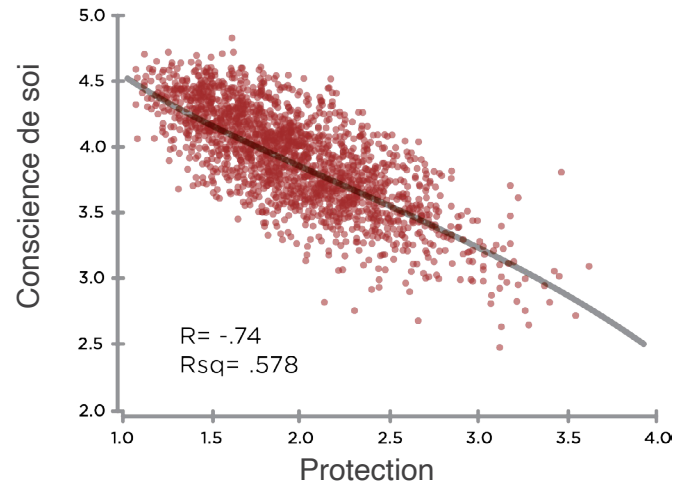
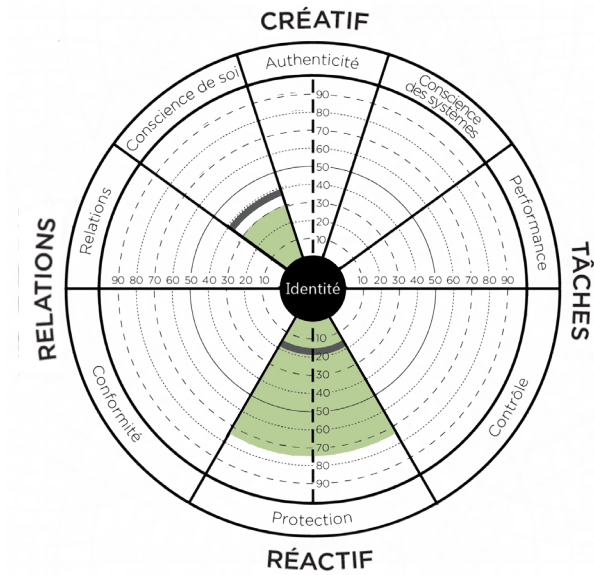


Opposés : Conformité et Performance





Opposés : Protection et Conscience de soi

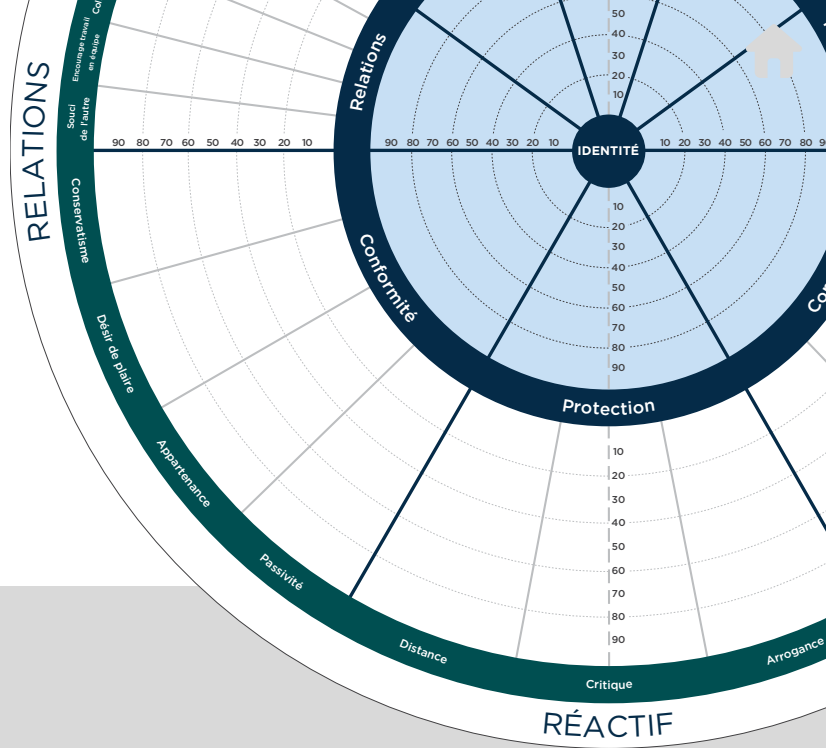


NOTES



EXERCICES SUR LE TAPIS: DONS ET COÛTS

NOTES





LA STRUCTURE RÉACTIVE

CONFORMITÉ

La Structure Réactive

Être aimé
Faire plaisir
Répondre aux attentes
Être accepté

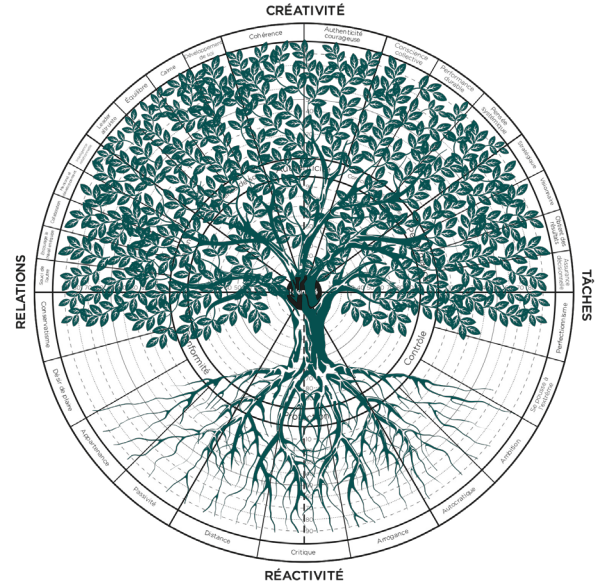


#1
Exceller
Accomplir
Maîtriser
Contrôle
Gagner

CONTRÔLE

Être supérieur
Avoir raison
Être autonome
Être à distance

PROTECTION



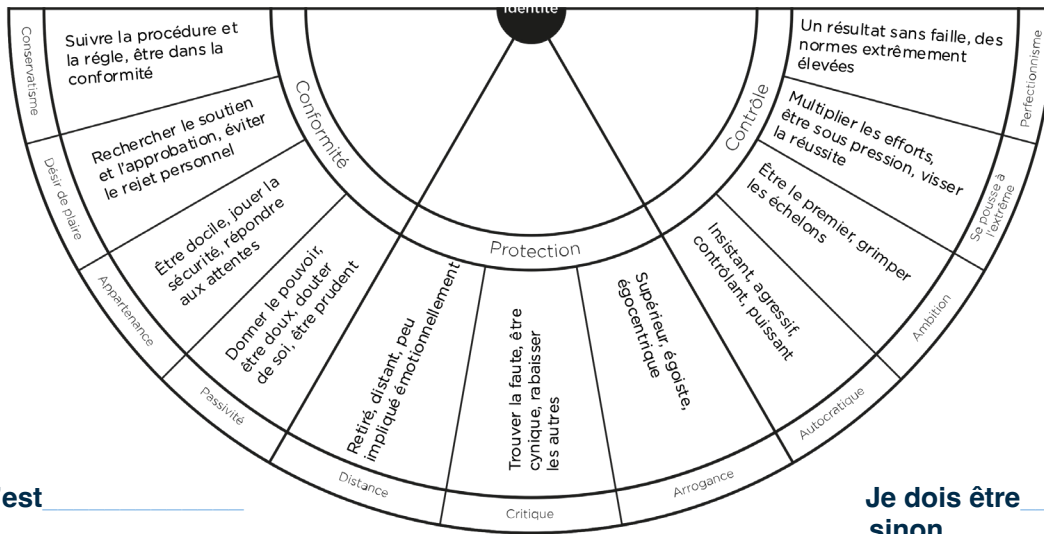
« Lorsque nous nous façonnons, en grandissant, nous prenons nos points forts, nos talents naturels et nos qualités et formons des croyances autour d'eux. Par exemple, mon fils était un athlète, il a donc construit son identité autour du fait d'être le premier, le meilleur, etc. Cette énergie qui est en lui est une qualité, un trait fondamental de sa propre nature. Mais parce qu'il a fini par croire qu'il devait toujours être le meilleur, il est probable qu'il adopte un comportement perfectionniste, ambitieux voir contrôlant. Ce comportement aura un coût en matière de leadership, mais derrière ce coût se cache des dons et des qualités uniques. Lorsqu'il ne lie plus l'expression de ses qualités propres à sa structure réactive (ce veut dire qu'il ne les lie plus la recherche de l'estime de soi, de sa sécurité, de son identité, etc.) il peut alors les utiliser sans s'y sentir contraint. Il devient libre de ne pas les utiliser lorsque la situation exige autre une approche. Il peut choisir la manière dont il souhaite utiliser ses forces et qualités propres. Celles-ci lui sont simplement offertes comme un don qu'il a reçu. Il n'est plus dans une relation compulsive, les offrant en échange d'une validation par autrui et pour se sentir en sécurité. Ainsi, il peut exprimer ses forces et qualités sous une forme supérieure, non plus réactive, mais créative, associées à la dimension 'performance'. Et il se libère de l'impact négatif que peuvent avoir ses qualités quand, pour se sentir en sécurité et maintenir le sentiment de sa propre valeur, il les utilise avec excès. »

Bob Anderson



La fixation d'identité

Si je ne suis pas _____ alors _____

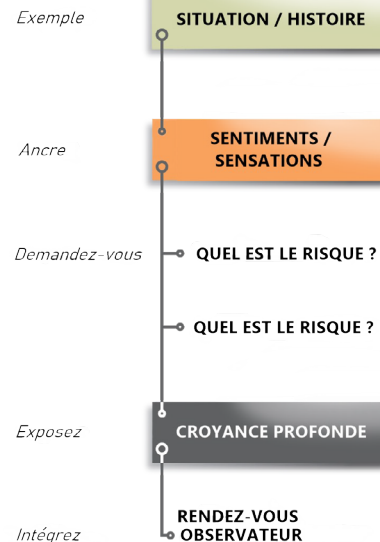


Exister, c'est _____

Je dois être sinon _____

QUEL EST LE RISQUE ?

- **Situation:** Trouvez une situation a situation liée au modèle du Profil.
- **Sentiments:** Que ressentez vous ? où ?
- **Conscientisez et demandez :**
 - Quel est le risque (... pour vous)?
 - Quel est le risque (... pour vous)?
- **Croyance :** Reliez-le à une croyance profonde.
- **Observer:** Explorez ensemble les préjugés irrationnels enfouis en vous.





Dons dans le Réactif

Dons de la Conformité

- ! Fidélité à la raison d'être
- ! Fidélité aux valeurs
- ! Service aux autres
- ! Sensibilité aux besoins
- ! Créateur de communautés et d'organisations
- ! Maîtrise de soi
- ! Une vision sans attaches
- ! Graines de l'intelligence sociale et émotionnelle

CONFORMITÉ

Être aimé
Faire plaisir
Répondre aux attentes
Être accepté

IDENTITÉ
S2134562
VALEUR

Être supérieur
Avoir raison
Être autonome
Être à distance

PROTECTION

#1

Exceller
Accomplir
Maîtriser
Contrôle
Gagner

CONTRÔLE

Dons du Contrôle

- ! Amélioration continue
- ! Acceptation de soi et des autres "en l'état"
- ! Désir de résultats exceptionnels
- ! Énergie et dynamisme
- ! Servir par la persistance et l'influence
- ! Intégrité pour faire ce qui est nécessaire, même si cela est controversé
- ! Graines d'un leadership visionnaire

Dons de la Protection

- ! Sagesse par le détachement
- ! Soins et réflexion
- ! Discernement par la curiosité et la sagesse
- ! Remettre en question la pensée limitée
- ! Force de caractère – pas besoin de crédit
- ! Guider les autres dans leur "grandeur"
- ! Graines de la bienveillance, de la conscience et du courage utile

NOTES



VALIDITÉ ET RECHERCHE

Validité externe

Efficacité du leadership
Performance de l'entreprise

CETTE SESSION

VIDÉOS ET LIVRES BLANCS

Construire la validité

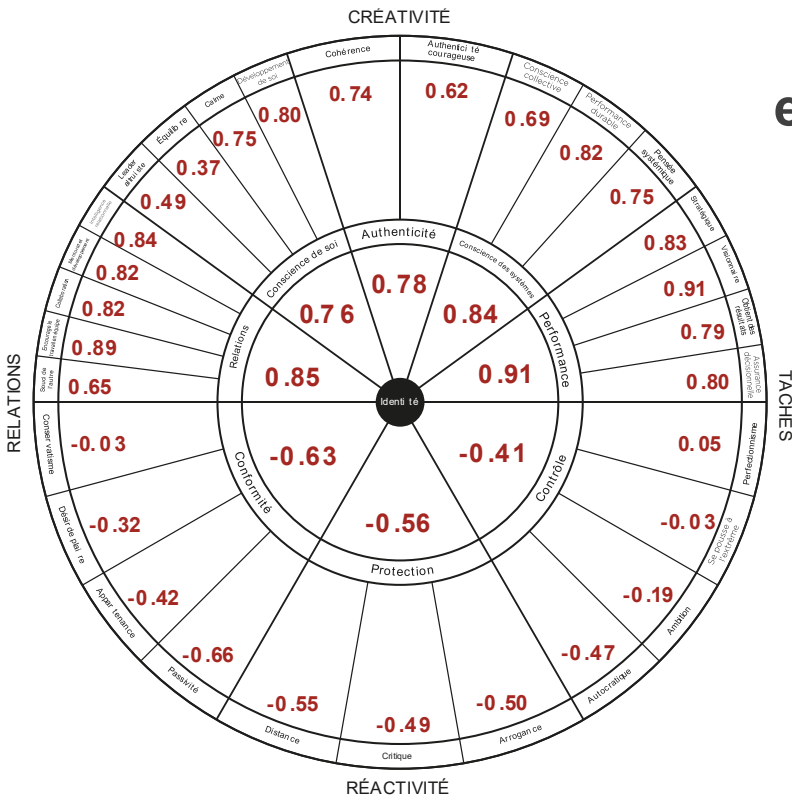
Cadre théorique

Validité interne

Coefficients alpha

Coefficients de corrélation

Analyse factorielle



Corrélation entre le LCP et l'efficacité du leadership



Je suis satisfait(e) de la qualité de son leadership.



Il/elle est le genre de leader que les autres devraient aspirer à devenir.



Il/elle est un exemple de leader idéal(e).



Son leadership aide l'organisation à prospérer.



Dans l'ensemble, il/elle fait preuve d'un leadership efficace.



0

Préparation au débriefing

Option : invitez le client à consulter certaines parties du rapport en vue de la préparation au débriefing

(Sections : Leadership Circle Profile, commentaires écrits, graphiques des résultats)

1

Établir un lien

Établissez un lien avec le client et réaffirmez la confidentialité.

2

Ordre du jour

Expliquez le déroulement du débriefing.

3

Contexte

Demandez une brève présentation du contexte dans lequel s'inscrit le LCP.

4

Parcours de leadership

Considérez les aspects suivants:

- **Dernières années professionnelles** : moments/événements clés, personnes clés, leçons tirées.
- **Développement professionnel** : personnes clés, expériences déterminantes, leçons tirées.
- **Années de formation de la personnalité**: influences, personnes clés, événements marquants, influences culturelles.

5

Explication du modèle LCP

Utilisez les pages de description du rapport interactif pour présenter la structure du modèle du Leadership Circle Profile.

(Section: Description du profil)

6

Commentaires

Invitez le client à lire et réfléchir sur les commentaires. Qu'est-ce qui le surprend ? Quels sont les thèmes majeurs ?

7

Graphiques et aperçu des résultats

La session se poursuit avec les graphiques et le rapport des clients - explorez les résultats du cercle intérieur, puis les résultats du cercle extérieur. Guidez le client dans la lecture des échelles de son rapport.

- Cercle intérieur/extérieur/complet - guider et interroger - Que remarquez-vous?
- Aperçu des résultats - intégrer et expliquer les échelles récapitulatives
- Dynamique réactive et créative - commencer l'exploration des graphiques

(Sections: Commentaires écrits, graphiques des résultats, résumé du rapport)

8

Exploration conjointe

Cherchez à favoriser la compréhension, la curiosité et l'ouverture d'esprit en utilisant l'intégralité du rapport.

Demandez

- Qu'est-ce qui vous intrigue aujourd'hui ?
- Qu'est-ce qui est difficile ou frustrant ?
- Qu'aimeriez-vous devenir pour améliorer votre leadership et votre vie ?

Écoutez

- Au fur et à mesure que des possibilités apparaissent, posez des questions pour faciliter la compréhension.
- Présentez les prochaines étapes de la session.

Explore

- Les écarts entre la perception de soi et celles que les autres ont de vous.
- Dynamique réactive-créative.
- Hypothèses et impact - Comment faites-vous pour obtenir ce que vous voulez ?
- En quoi cela vous empêche-t-il d'avancer ?
- Réfléchissez au type de leadership (pour soi-même ou envers les autres)

- Quels sont les risques ?
- Quelles nouvelles opportunités s'offrent à vous ?

Share

- Utilisez votre intuition et votre expérience
- Explorez ces problèmes avec eux en tant que compagnon de route et non pas en tant qu'expert en la matière.

(Sections: Rapport complet, données et graphiques par catégorie, tableaux de tri)



9

Aider à la prise de conscience

Proposer un exercice d'attention et de conscience.



4

Parcours de leadership

Considérez les aspects suivants:

- **Dernières années professionnelles** : moments/événements clés, personnes clés, leçons tirées.
- **Développement professionnel** : personnes clés, , expériences déterminantes, leçons tirées.
- **Années de formation de la personnalité**: influences, personnes clés, événements marquants, influences culturelles.

- Invites-les à partager une histoire, personne, circonstance, évènement important pour les ces trois périodes
- Créer un espace de partage
- Connecter et valider



Voir les étapes du débriefing



ORIGINES

SOYEZ À L'ÉCOUTE

Quels sont les forces, les événements et les circonstances qui, dans les premières années de la vie, ont façonné le modèle réactif ?

Comment une histoire ancienne s'intègre-t-elle dans des exemples d'autres périodes ?

Quels changements se sont produits/sont en train de se produire?

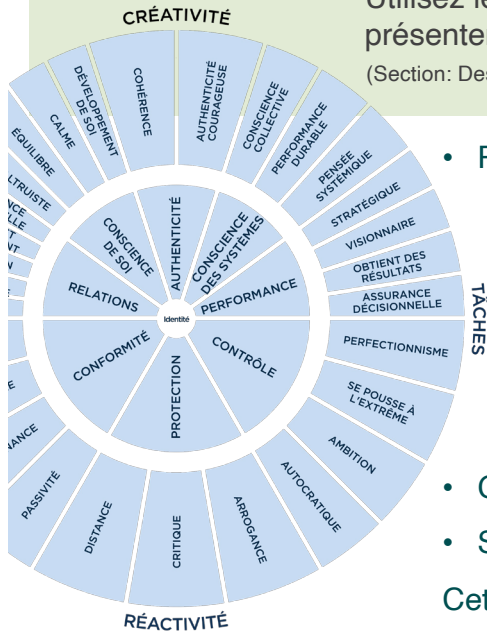


5 Brève explication du modèle LCP



Utilisez les pages de description du rapport interactif pour présenter la structure du modèle du Leadership Circle Profile.
(Section: Description du profil)

Voir les étapes du débriefing



• Partie Supérieure/Inférieure

- Haut: 18 *Compétences Créatives* : sont liées à l'efficacité du leadership et les performances des entreprises. Un leadership qui libère l'énergie et les performances.
- Bas: Forces Réactives. 11 *Stratégies réactives* que nous utilisons par défaut sous la pression. Elles nous ont mené là où nous sommes. Atteindre les limites. Sont associées à des responsabilités. Entravent les compétences créatives.

• Gauche/Droite: Relations et Tâches

• Scores & Percentiles

Cette section contient des vidéos que le client peut visionner.

7 Graphiques et aperçu des résultats



La session se poursuit avec les graphiques et le rapport des clients – explorez les résultats du cercle intérieur, puis les résultats du cercle extérieur. Guidez le client dans la lecture des échelles de son rapport.

- Cercle intérieur/extérieur/complet – guider et interroger – Que remarquez-vous?
- Aperçu des résultats – intégrer et expliquer les échelles récapitulatives
- Dynamique réactive et créative – commencer l'exploration des graphiques

Voir les étapes du débriefing

(Sections: Commentaires écrits, graphiques des résultats, résumé du rapport)

- Exploration des résultats du cercle intérieur:
 - 5 dimensions créatives / 3 dimensions réactives (les nommer)
 - Scores de l'autoévaluation et de celle des évaluateurs
 - Demander "que voyez-vous / remarquez-vous?"
- Exploration des dimensions du cercle extérieur

- 18 Compétences créatives / 11 Tendances réactives – Faire un tour d'horizon (vous vous souviendrez peut-être de la vidéo d'explication)
- Demander : "Qu'est-ce qui attire votre attention ?"
- Présenter les échelles récapitulatives – utilisez le rapport LCP interactif



Exploration conjointe – Coaching de groupe

Rejoignez-les dans leur découverte - compétences de coaching –

- À quoi s'intéressent-ils ? Que veulent-ils pour leur leadership ?
- Soyez attentif aux possibilités et posez des questions pour clarifier et comprendre
- Explorez les écarts entre l'auto-évaluation et l'évaluation des autres; dynamiques Réactif-Créatif
- Partagez votre perspective au fur et à mesure, faites confiance à votre intuition et suivez votre instinct
- Soyez attentif et expliquez ce qui est abordé dans la session par rapport au profil.
- N'oubliez pas que vous endossez le rôle de co-explorateur (et non celui d'expert).

Coaching: Apprentissage collectif – 5 coaches volontaires... Points de départ et passage du relais–

- Commencer par me présenter les chiffres...
- Écoute attentive et...
- Question pertinente / faites-le remarquer
- Expliquer ce qui se passe
- Curiosité – double clique
- Intuition – l'exprimer
- Ligne directrice / nom
- Challenge – courage/ réflexion

LCP – Guide moi pour en comprendre le cadre au fur et à mesure

Questions pour le débriefing

Explorez

- La relation entre réactif et créatif
- Ce qui se passe en eux (dans leur monde intérieur)
- Quel est le lien entre le monde intérieur et le monde extérieur ?
- Quel sens est-ce que je donne à tout cela, croyances et hypothèses internes ?
- Quel est l'impact du rôle, des attentes et des exigences et du LCP ?

Quelques questions pour commencer....

- Qu'est-ce qui a retenu votre attention ?
- Qu'est-ce qui vous intrigue ?
- Quels schémas voyez-vous ?
- Quel sens donnez-vous à ?
- Comment " x " peut-il influencer " y " ?
- Y a-t-il un lien entre "a" et "b" ?
- Quelle tendance réactive pourrait contribuer à votre score créatif en " a " ?

Manuel d'interprétation



8 Exploration conjointe

Cherchez à favoriser la compréhension, la curiosité et l'ouverture d'esprit en utilisant l'intégralité du rapport.

Demandez

- Qu'est-ce qui vous intrigue aujourd'hui ?
- Qu'est-ce qui est difficile ou frustrant ?
- Qu'aimeriez-vous devenir pour améliorer votre leadership et votre vie

Écoutez

- Au fur et à mesure que des possibilités apparaissent, posez des questions pour faciliter la compréhension

- Présentez les prochaines étapes de la session.

Explorez

- Les écarts entre la perception de soi et celles que les autres ont de vous.
- Dynamique réactive-créative.
- Hypothèses et impact – Comment faites-vous pour obtenir ce que vous voulez ? En quoi cela vous empêche-t-il d'avancer ?

- Réfléchissez au type de leadership (pour soi-même ou envers les autres)
- Quels sont les risques ?
- Quelles nouvelles opportunités s'offrent à vous ?

Partagez

- Utilisez votre intuition et votre expérience
- Explorez ces problèmes avec eux en tant que compagnon de route et non pas en tant qu'expert en la matière
(Sections: Rapport complet, données et graphiques par catégorie, tableaux de tri)

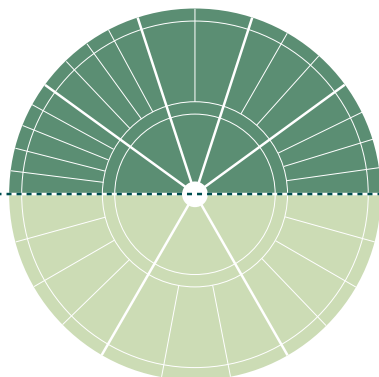
NOTES

Manuel d'interprétation



NOTES

LES COMPÉTENCES CRÉATIVES DE LEADERSHIP



La dimension-bilan

RELATIONS mesure la capacité d'un leader à établir des relations avec les autres d'une manière qui incite les personnes, les groupes et les organisations à donner le meilleur d'eux-mêmes. Elle comprend les éléments suivants :

Souci de l'autre mesure l'intérêt et la capacité d'un leader à former des relations chaleureuses et bienveillantes.

Encourage le travail en équipe mesure la capacité d'un leader à encourager le travail en équipe et la performance collective parmi les membres de l'équipe dont il/elle a la responsabilité, au sein des équipes desquelles il/elle fait partie ainsi que dans l'organisation dans son ensemble.

Collaboration évalue dans quelle mesure le leader engage autrui d'une manière qui permet aux parties prenantes de découvrir un terrain d'entente.

Mentorat et développement mesure la capacité d'un leader à développer autrui par le biais de mentorat et par le maintien de relations favorisant la croissance.

Intelligence relationnelle mesure l'efficacité interpersonnelle avec laquelle le leader écoute, s'engage dans les conflits et la controverse, fait face aux sentiments d'autrui et gère ses propres sentiments.

La dimension-bilan

CONSCIENCE DE SOI évalue l'orientation d'un leader vis-à-vis de son développement professionnel et personnel, ainsi que le degré auquel sa conscience de soi s'exprime, à travers un leadership valorisant l'intégrité. Elle comprend les éléments suivants :

La moitié supérieure du cercle illustre les compétences créatives qui contribuent à l'efficacité d'un leader. Elles mesurent les comportements clés et les suppositions internes qui mènent à un leadership performant et accompli. Elles sont les suivantes :

Leader altruiste évalue dans quelle mesure un leader adopte une posture de service, où le besoin de s'approprier la reconnaissance des succès et de nourrir son ambition personnelle est bien moins important que la création de résultats qui servent l'intérêt commun.

Équilibre mesure la capacité du leader à maintenir un équilibre sain entre la vie professionnelle et la vie de famille, l'activité et la réflexion, le travail et les loisirs, et sa tendance à se renouveler et à affronter le stress de la vie sans s'égarer.

Calme mesure la capacité du leader, dans les situations conflictuelles ou tendues, à rester calme et centré(e) et à mettre les choses en perspective sans perdre le cap.

Engagement dans le développement de soi évalue dans quelle mesure le leader démontre un intérêt solide et actif dans l'apprentissage et la croissance, tant personnelle que professionnelle. Cette dimension évalue dans quelle mesure il/elle cherche, activement et de manière réfléchie, à développer sa conscience de soi, sa sagesse, ses connaissances et sa perspicacité.

La dimension-bilan

AUTHENTICITÉ évalue la capacité du leader à s'entendre avec autrui d'une manière authentique, courageuse et avec un haut niveau d'intégrité. Elle comprend les éléments suivants :

Cohérence évalue dans quelle mesure le leader adhère à l'ensemble des valeurs et principes qu'il/elle soutient, et combien on peut compter sur lui/elle pour que « les bottines suivent les babines ».

Authenticité courageuse mesure la volonté du leader à défendre des positions difficiles, à aborder les « indiscutables » (sujets risqués que le groupe évite d'aborder) et à franchement faire face aux problèmes relationnels.

La dimension-bilan

CONSCIENCE DES SYSTÈMES évalue le degré auquel la conscience du leader est orientée vers l'amélioration globale des systèmes, la productivité et le bien-être de la collectivité. Elle comprend les éléments suivants :

Conscience collective évalue l'orientation de service à partir de laquelle le leader dirige. Elle évalue dans quelle mesure il/elle lie sa contribution au service de la collectivité et au bien-être global.

Performance durable évalue la capacité du leader à obtenir des résultats d'une manière qui maintient ou rehausse l'efficacité globale de l'organisation à long terme. Elle évalue dans quelle mesure il/elle équilibre les ressources humaines et techniques de manière à soutenir un haut rendement à long terme.

Pensée systémique évalue à quel point le leader pense et agit à partir d'une perspective globale du système ainsi que dans quelle mesure il/elle prend des décisions qui tiennent compte de la santé à long terme du système dans son ensemble.

La dimension-bilan

PERFORMANCE évalue la mesure dans laquelle le leader offre un leadership visionnaire, authentique et à l'origine de résultats exceptionnels. Elle comprend les éléments suivants :

Stratégique évalue dans quelle mesure le leader pense et planifie rigoureusement et stratégiquement pour assurer la prospérité de l'organisation à court et à long terme.

Visionnaire évalue dans quelle mesure un leader communique une vision claire pour l'organisation, et provoque l'engagement des équipes en incarnant cette vision.

Obtient des résultats qui évalue à quel point le leader est orienté vers les objectifs et a une réputation de réalisation d'objectifs et de haut rendement.

Assurance décisionnelle évalue la capacité du leader à prendre des décisions en temps opportun et dans quelle mesure il/elle évolue à l'aise dans l'incertitude.

LES STYLES DE LEADERSHIP RÉACTIF

La moitié inférieure du cercle réfère aux tendances réactives et aux comportements auto-limitatifs d'un leader. Les dimensions réactives reflètent les croyances et les suppositions internes qui limitent l'efficacité, l'expression authentique et l'émergence d'un leadership permettant aux autres d'exprimer leur plein potentiel. Elles sont les suivantes :

La dimension-bilan

CONFORMITÉ évalue la mesure dans laquelle un leader éprouve un sentiment d'estime de soi et de sécurité en se conformant aux attentes d'autrui plutôt que d'agir selon ses propres intentions ou sa volonté. Elle comprend les éléments suivants :

Conservatisme évalue dans quelle mesure un leader pense et agit prudemment, adhère aux procédures et fonctionne dans le cadre des règles prescrites de l'organisation à laquelle il/elle est associé(e).

Désir de plaire évalue le besoin d'un leader de rechercher le support et l'approbation d'autrui pour se sentir en sécurité ou confirmer sa valeur en tant que personne. Les personnes ayant un fort désir de plaire ont tendance à baser leur degré d'estime de soi sur leur capacité à obtenir les bonnes grâces et l'approbation d'autrui.

Appartenance évalue le besoin du leader de se conformer, de suivre les règles et de satisfaire aux attentes de l'autorité. Cette dimension évalue la mesure dans laquelle il/elle établit un sens de valeur et de sécurité en fonction de l'appartenance au groupe et du respect des normes, des règles et des valeurs de ce groupe. Elle évalue la mesure dans laquelle il/elle cherche à se conformer pour appartenir au groupe, limitant ainsi la pleine portée de son pouvoir créatif en se restreignant à un cadre culturellement acceptable.

Passivité évalue à quel point le leader cède son pouvoir à autrui et à des circonstances qui échappent à son contrôle. C'est une évaluation d'un sentiment d'impuissance et du manque d'acceptation de la responsabilité pour les résultats.

La dimension-bilan

PROTECTION mesure la croyance que le leader peut se protéger et établir un sentiment de sa valeur en se repliant sur la plan émotionnel, en restant distant, caché, à l'écart, cynique, supérieur ou rationnel. Elle comprend les éléments suivants :

Arrogance évalue la tendance du leader à projeter un ego démesuré avec un comportement qui est jugé comme étant hautain, égoïste et égocentrique.

Critique évalue la tendance du leader à adopter une attitude critique, interrogatrice et cynique.

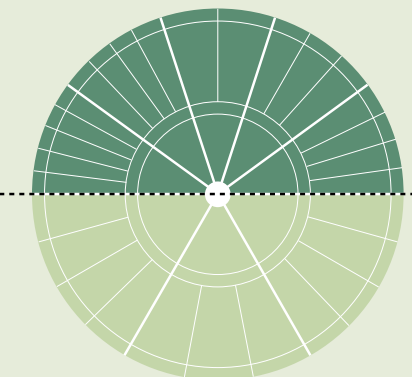
Distance évalue la tendance du leader à établir son sentiment de valeur personnelle et de sécurité au moyen d'une stratégie de retrait, en étant supérieur(e) et en restant à l'écart, de même qu'en se montrant distant(e) sur le plan affectif et « au-dessus de tout ».

La dimension-bilan

CONTRÔLE évalue la mesure dans laquelle le leader établit un sens de sa valeur personnelle par le biais de la réalisation des tâches et de la réussite personnelle. Elle comprend les éléments suivants :

Perfectionnisme mesure le besoin du leader d'atteindre des résultats impeccables en fonction de normes extrêmement élevées pour se sentir en sécurité et appréciable en tant que personne. La valeur personnelle et la sécurité sont associés à la perfection, à un rendement exceptionnel et au succès dépassant toutes les attentes.

Se pousse à l'extrême évalue dans quelle mesure le leader se jette dans l'effort. Elle mesure la croyance du leader selon laquelle sa valeur et sa sécurité sont liés au fait de travailler dur et d'abattre beaucoup de travail. Elle évalue son besoin d'être hautement performant(e) afin de se sentir valorisé(e). Une bonne éthique du travail est un point fort de ce style, à condition que le leader garde



les choses équilibrées et soit capable d'équilibrer le soutien aux réalisations d'autrui avec ses propres réalisations.

Ambition évalue dans quelle mesure le leader a besoin d'avancer, de gravir les échelons au sein de l'organisation et d'être meilleur(e) qu'autrui. L'ambition est un motivateur puissant. Cette échelle évalue si cette motivation est positive (permettant d'être un moteur de progrès) ou négative (reflétant alors des attitudes excessivement égocentriques et compétitives).

Autocratique évalue la tendance à être catégorique, agressif/ve et contrôlant(e). Elle évalue la mesure dans laquelle un leader associe l'estime de soi et la sécurité au fait d'être puissant(e), de contrôler, d'être fort(e), dominant(e), invulnérable ou supérieur(e). La valeur tient alors à des comparaisons : il s'agit d'avoir des revenus supérieurs, d'atteindre un poste supérieur, d'être reconnu(e) comme étant la personne ayant la contribution la plus appréciable, d'obtenir l'approbation ou d'être promu(e).

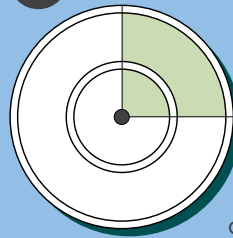


En mettant en lumière les schémas de pensées sous-jacents qui motivent leur comportement actuel, les clients peuvent ainsi faire de nouveaux choix et exploiter de nouvelles possibilités.

LEADERSHIP CIRCLE PROFILE™

Pour bien comprendre la structure du profil graphique, veuillez lire les étapes suivantes :

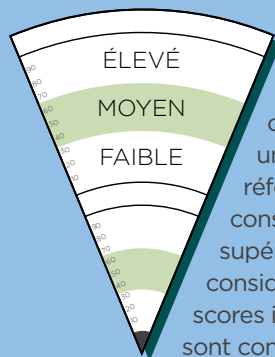
1 UN CERCLE DANS UN CERCLE



Le cercle externe montre les résultats associés à chacune des 29 dimensions mesurées par le LCP. Les dimensions du cercle interne résument les dimensions du cercle externe sous la forme de 8 scores récapitulatifs. Les pages suivantes fournissent la définition de chaque dimension.

L'emplacement des dimensions dans le cercle illustre la relation entre celles-ci. Les dimensions adjacentes décrivent des modèles de comportement similaires et corrélés positivement. Tandis que les dimensions à l'opposé dans le cercle représentent des habitudes comportementales contraires inversement corrélées.

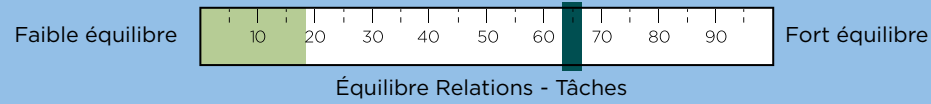
2 SCORES CENTILES



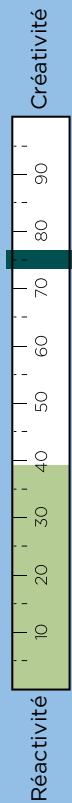
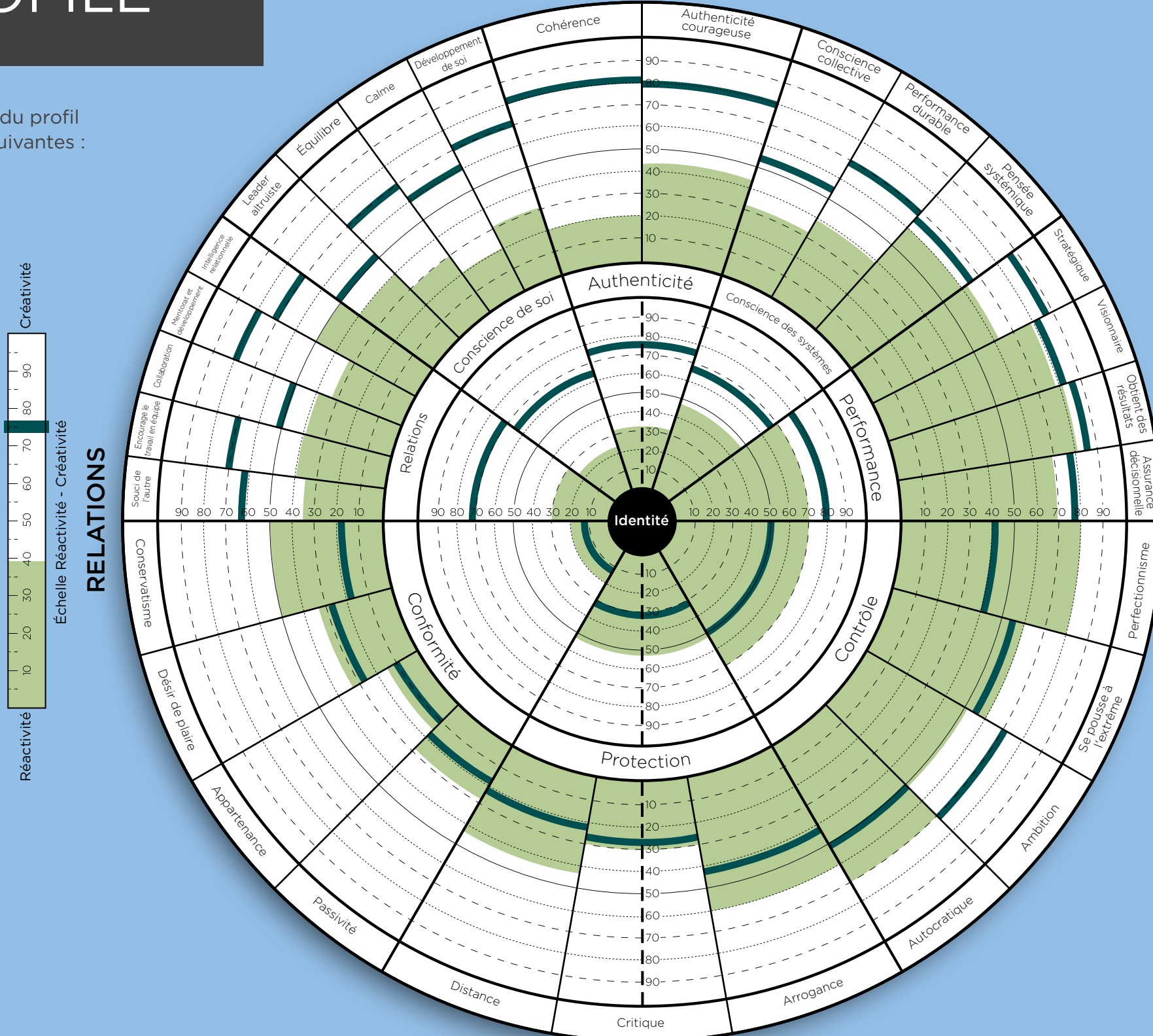
Les scores s'affichent sous la forme de rangs centiles, comparés à une base de valeurs de référence, en croissance constante. Les scores supérieurs à 67% sont considérés élevés. Les scores inférieurs à 33% sont considérés bas.

3 RÉFÉRENCE

Autoévaluation
 Évaluation d'autrui

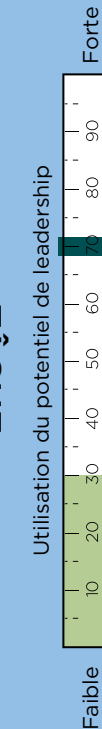


CRÉATIVITÉ

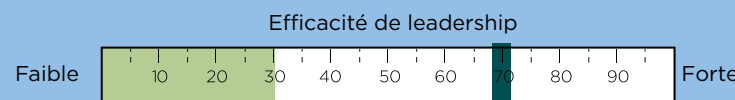


RELATIONS

TÂCHE



RÉACTIVITÉ



4 ÉCHELLES RÉCAPITULATIVES

Outre les dimensions illustrées dans les cercles interne et externe, les échelles rectangulaires situées autour du cercle offrent un résumé de l'ensemble. Elles fournissent les mesures « récapitulatives », ainsi que des indicateurs liés aux habitudes-clés parmi l'ensemble des données.

Échelle de réactivité - créativité reflète le degré d'équilibre entre les dimensions créatives et les dimensions réactives. Le score centile ici donne au leader une idée de la manière dont il/elle se compare aux autres leaders quant à la quantité d'énergie qu'il/elle investit dans un comportement réactif ou créatif. Il suggère le degré auquel son leadership, ses relations et ses comportements axés sur les résultats ressortent d'une orientation créative ou réactive. Il suggère également le degré auquel son concept de soi et ses motivations internes proviennent de lui/elle-même ou sont déterminés par les attentes, règles ou conditions externes.

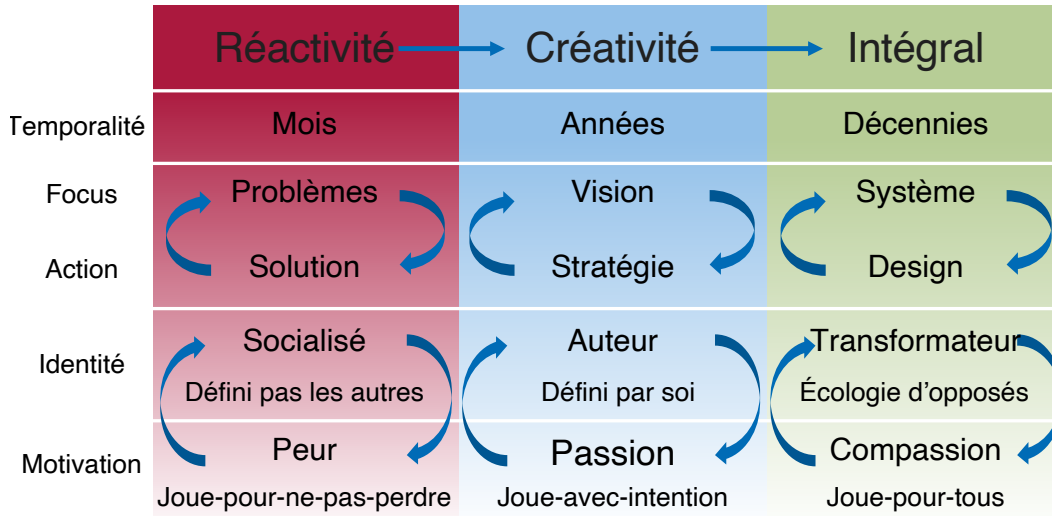
Équilibre relations - tâches évalue le degré d'équilibre dont un leader fait preuve entre les compétences relationnelles et les compétences opérationnelles. Il s'agit d'une évaluation du surdéveloppement, du sous-développement ou du développement équilibré de l'une ou l'autre moitié de l'équation (la moitié relations ou la moitié tâches), baromètre de la qualité du leadership.

Utilisation du potentiel de leadership est une évaluation de base qui compare le score global des dimensions mesurées aux scores des autres leaders ayant répondu à ce questionnaire. Elle trie tous les scores élevés et faibles pour répondre à la question : « Donc, en fin de compte, où en suis-je? ».

Efficacité de leadership mesure le niveau perçu d'efficacité globale du leader. Celle-ci, selon la recherche, s'est avérée en corrélation significative avec les résultats de l'entreprise. Elle donne au leader une mesure globale de la façon dont tout ce qui précède se traduit en une perception d'efficacité.



DU CRÉATIF À L'INTÉGRAL: PARCOURS DE DÉVELOPPEMENT



“Devenir un leader est un processus qui ressemble à celui de devenir intégral. Pour le leader, tout comme toute personne intégrale, la vie est une carrière. Parler du processus en termes de « leader » n’est qu’un moyen de le concrétiser. ”

Warren Bennis



COACHING POUR LE PARCOURS





Exercice sur la marque de leadership : Rapport LCP - Page 10

Le type de leader que vous pensez être...

Auto évaluation triée par centile

	Autocentile	Percentile de l'évaluateur
Dimensions		
Cohérence	100%	24%
Visionnaire	98%	28%
Stratégique	89%	32%
Obtient des résultats	87%	30%
Assurance décisionnelle	86%	35%

L'expérience que l'autre a de vous..

Evaluation par les tiers triée par centile

MARQUE DE LEADERSHIP		
Dimensions		
Critique	33%	74%
Arrogance	50%	72%
Autocratique	25%	67%
Ambition	59%	59%
Désir de plaire	51%	55%

QUESTIONS CLÉF :

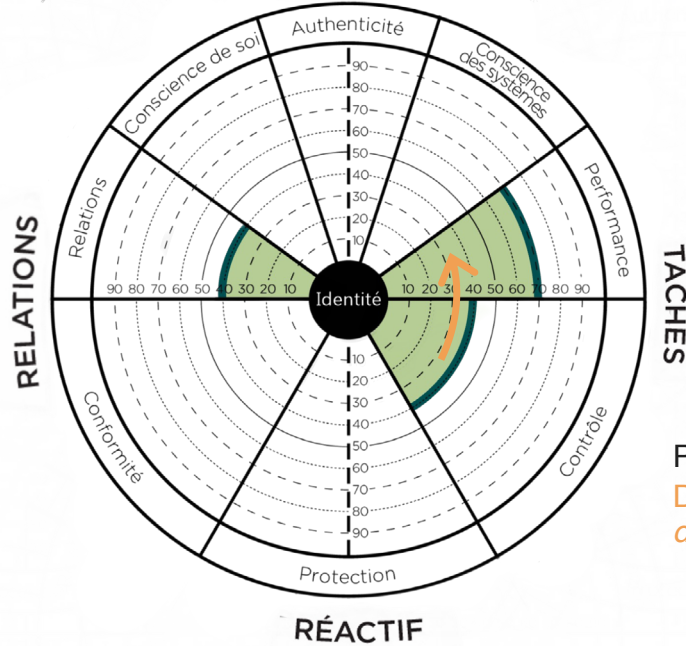
1. Comment comparer les deux listes du top cinq ?
2. Que voulez-vous que votre « marque de leadership » devienne ?



Le Coach Réactif

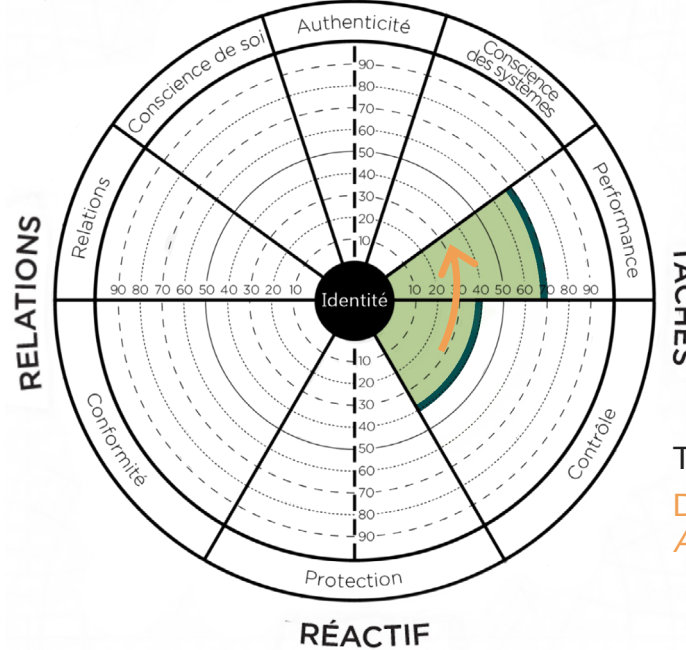


Contrôle et Performance CRÉATIF



PARCOURS
DÉVELOPPEMENTAL –
de Contrôle à Performance

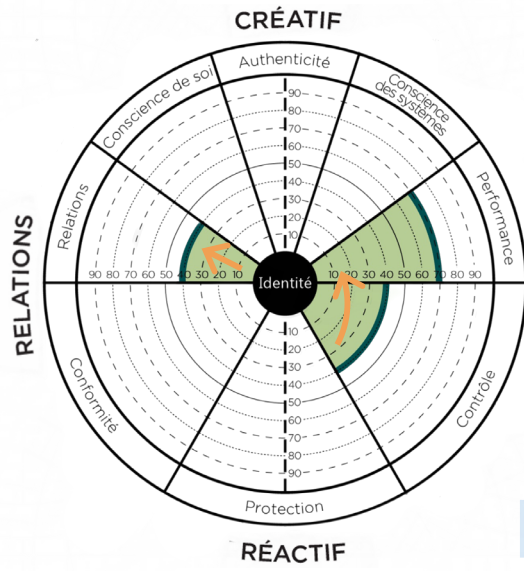
Contrôle et Performance CRÉATIF



TRAVAIL
DÉVELOPPEMENTAL -
Assainir Contrôle



Résultat Développementale – Meilleures Relations



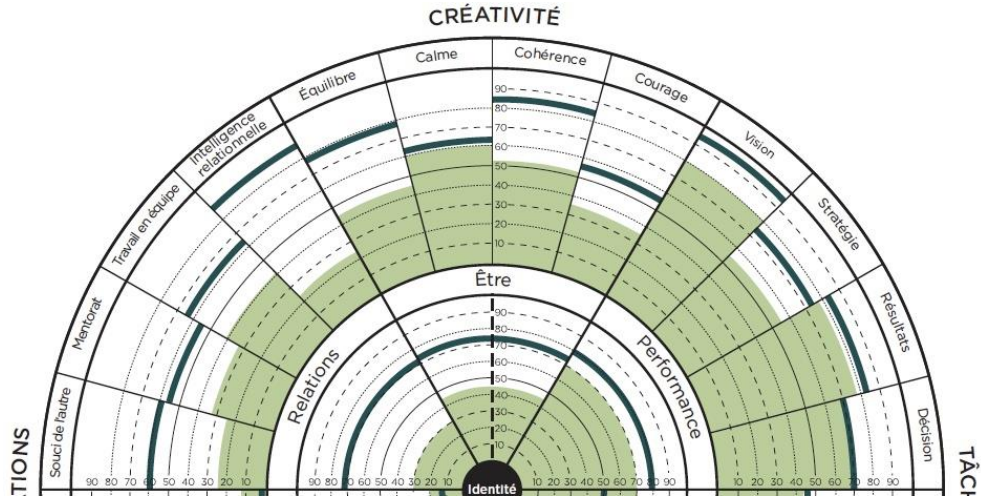
	RELATIONS	CONSCIENCE DE SOI	AUTHENTICITÉ	CONSCIENCE DES SYSTÈMES	PERFORMANCE
RELATIONS	1,0	0,90	0,75	0,80	0,80
CONSCIENCE DE SOI	0,90	1,0	0,72	0,81	0,75
AUTHENTICITÉ	0,75	0,72	1,0	0,75	0,79
CONSCIENCE DES SYSTÈMES	0,80	0,81	0,75	1,0	0,83
PERFORMANCE	0,80	0,75	0,79	0,83	1,0

NOTES



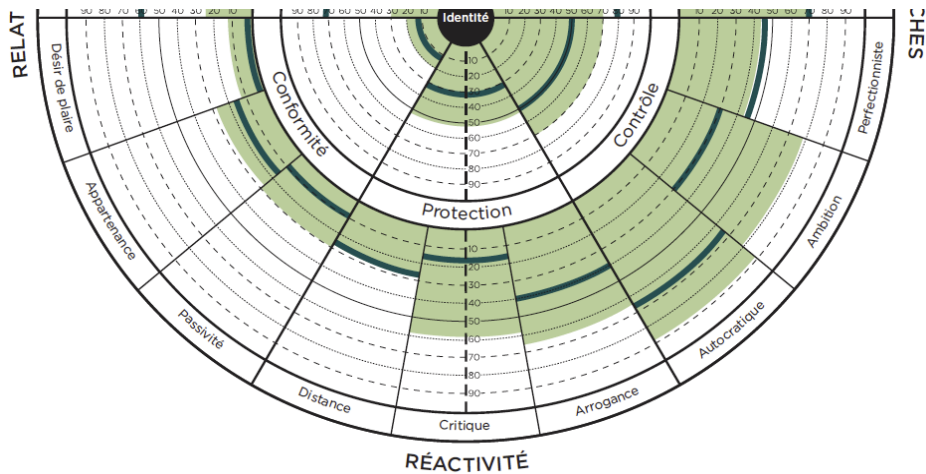
LCP Manager Edition - Créativité

3 Dimensions-bilan Créative
12 Compétences Créatives du leadership



LCP Manager Edition - Réactivité

3 Dimensions-bilan Réactives
9 Tendances Réactives





0

Préparation au débriefing

Option : invitez le client à consulter certaines parties du rapport en vue de la préparation au débriefing.

(Sections : Leadership Circle Profile, commentaires écrits, graphiques des résultats)

1

Établir un lien

Établissez un lien avec le client et réaffirmez la confidentialité.

2

Ordre du jour

Expliquez le déroulement du débriefing.

3

Contexte

Demandez une brève présentation du contexte dans lequel s'inscrit le LCP.

4

Parcours de leadership

Considérez les aspects suivants:

- **Dernières années professionnelles** : moments/événements clés, personnes clés, leçons tirées.
- **Développement professionnel** : personnes clés, expériences déterminantes, leçons tirées.
- **Années de formation de la personnalité**: influences, personnes clés, événements marquants, influences culturelles.



5

Explication du modèle LCP

Utilisez les pages de description du rapport interactif pour présenter la structure du modèle du Leadership Circle Profile.

(Section: Description du profil)

6

Commentaires

Invitez le client à lire et réfléchir sur les commentaires. Qu'est-ce qui le surprend ? Quels sont les thèmes majeurs ?

7

Graphiques et aperçu des résultats

- Cercle intérieur/extérieur/complet - guider et interroger - Que remarquez-vous?
- Aperçu des résultats - intégrer et expliquer les échelles récapitulatives
- Dynamique réactive et créative - commencer l'exploration des graphiques

(Sections: Commentaires écrits, graphiques des résultats, résumé du rapport)

8

Exploration conjointe

Cherchez à favoriser la compréhension, la curiosité et l'ouverture d'esprit en utilisant l'intégralité du rapport.

Demandez

- Qu'est-ce qui vous intrigue aujourd'hui ?
- Qu'est-ce qui est difficile ou frustrant ?
- Qu'aimeriez-vous devenir pour améliorer votre leadership et votre vie ?

Écoutez

Au fur et à mesure que des possibilités apparaissent, posez des questions pour faciliter la compréhension. Présentez les prochaines étapes de la session.

Explorez

- Les écarts entre la perception de soi et celles que les autres ont de vous.
- Dynamique réactive-créative.
- Hypothèses et impact - Comment faites-vous pour obtenir ce que vous voulez ?
- En quoi cela vous empêche-t-il d'avancer ?
- Réfléchissez au type de leadership (pour soi-même ou envers les autres)

- Quels sont les risques ?
- Quelles nouvelles opportunités s'offrent à vous ?

Partagez

- Utilisez votre intuition et votre expérience
- Explorez ces problèmes avec eux en tant que compagnon de route et non pas en tant qu'expert en la matière.

(Sections: Rapport complet, données et graphiques par catégorie, tableaux de tri)

9

Aider à la prise de conscience

Proposer un exercice d'attention et de conscience.

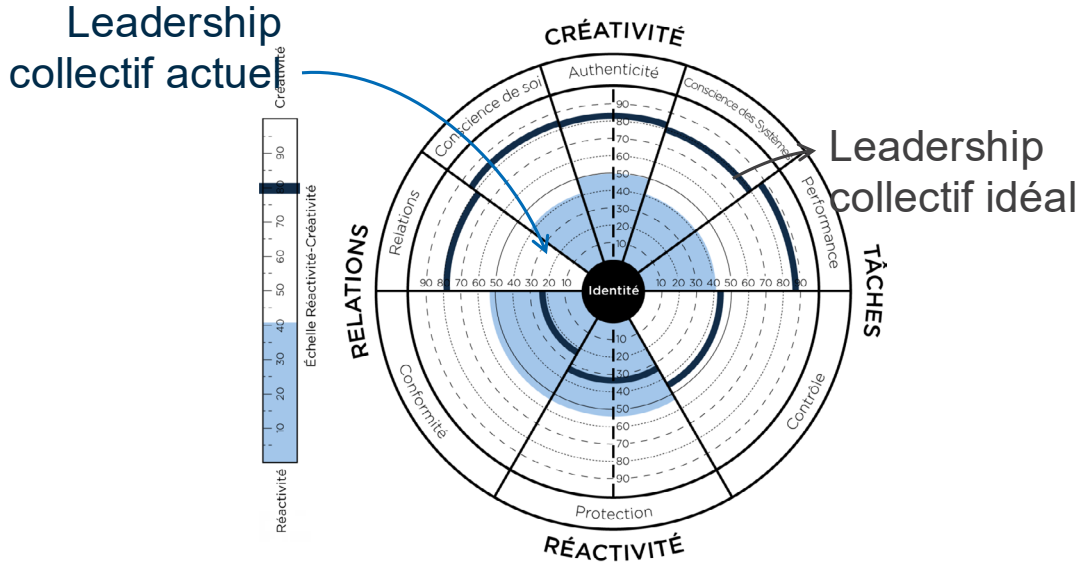


LES ÉTAPES DU DÉBRIEFING D'UN RETAKE



EXEMPLE DE COLLECTIVE LEADERSHIP ASSESSMENT

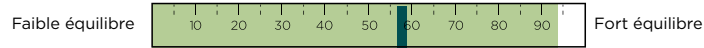
Exemple de Collective Leadership Assessment



NOTES

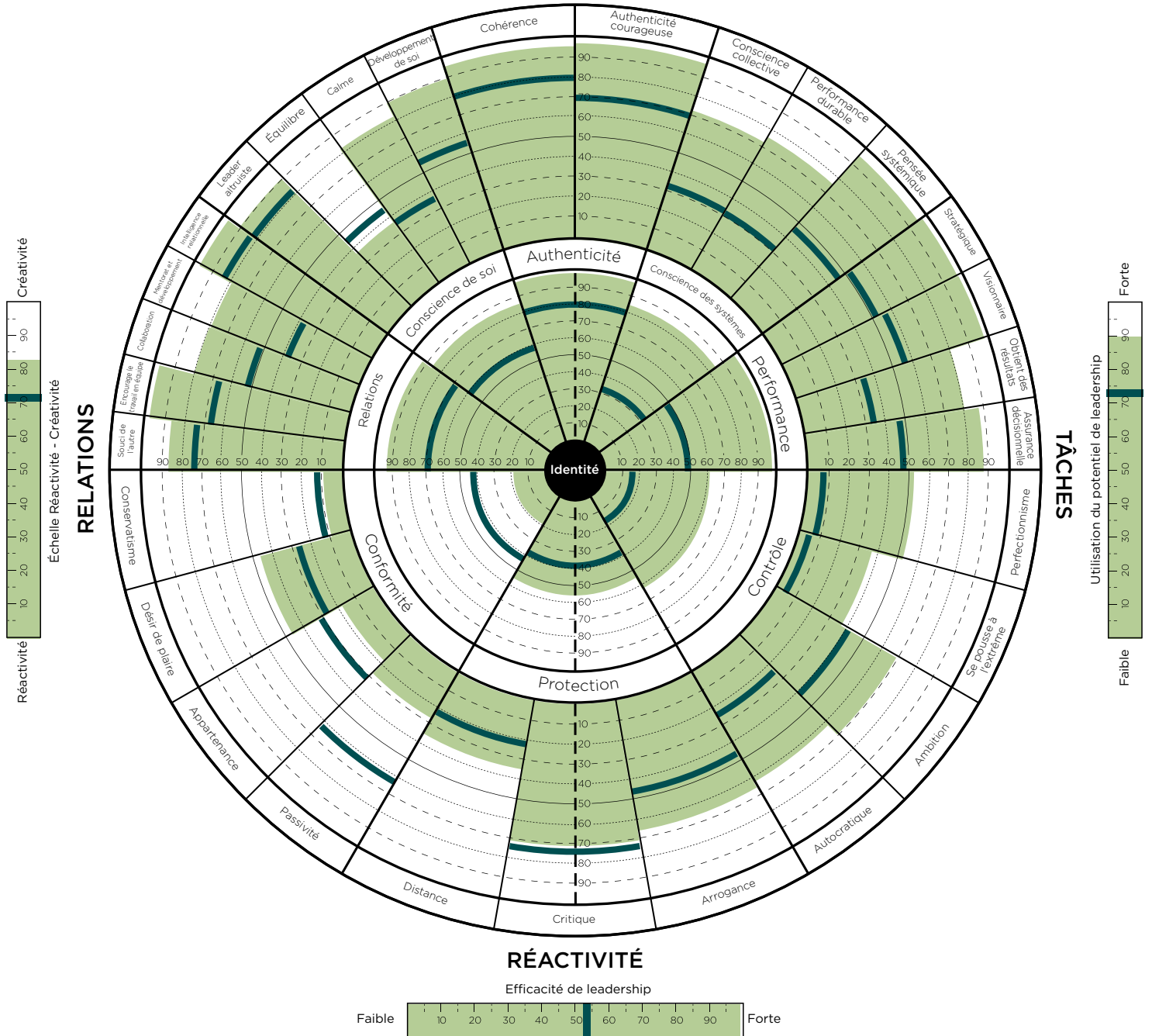


EXEMPLE: DIRECTEUR GÉNÉRAL



Équilibre Relations - Tâches

CRÉATIVITÉ



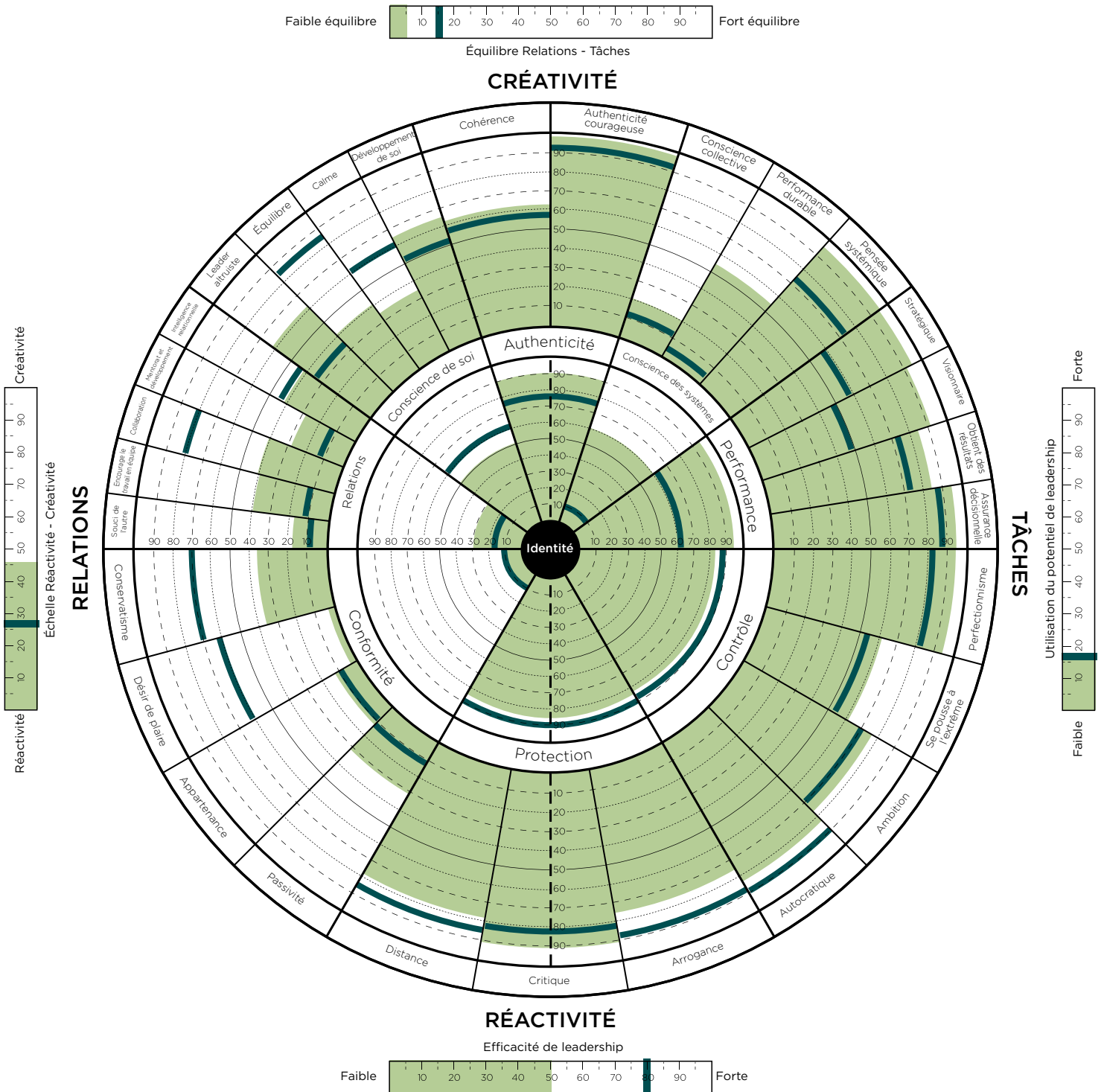
RELATIONS

TÂCHES

RÉACTIVITÉ

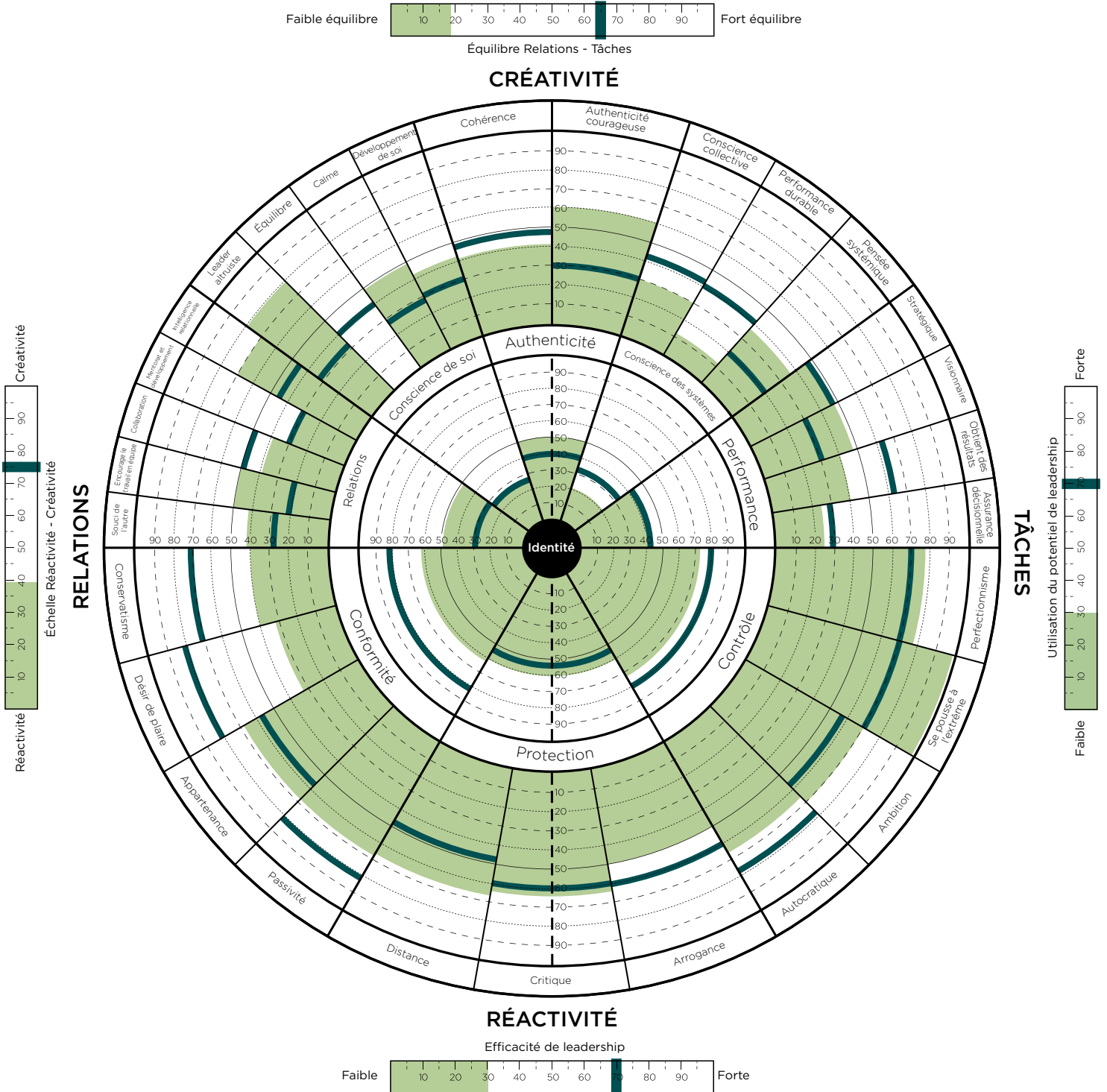


EXEMPLE: DIRECTEUR FINANCIER



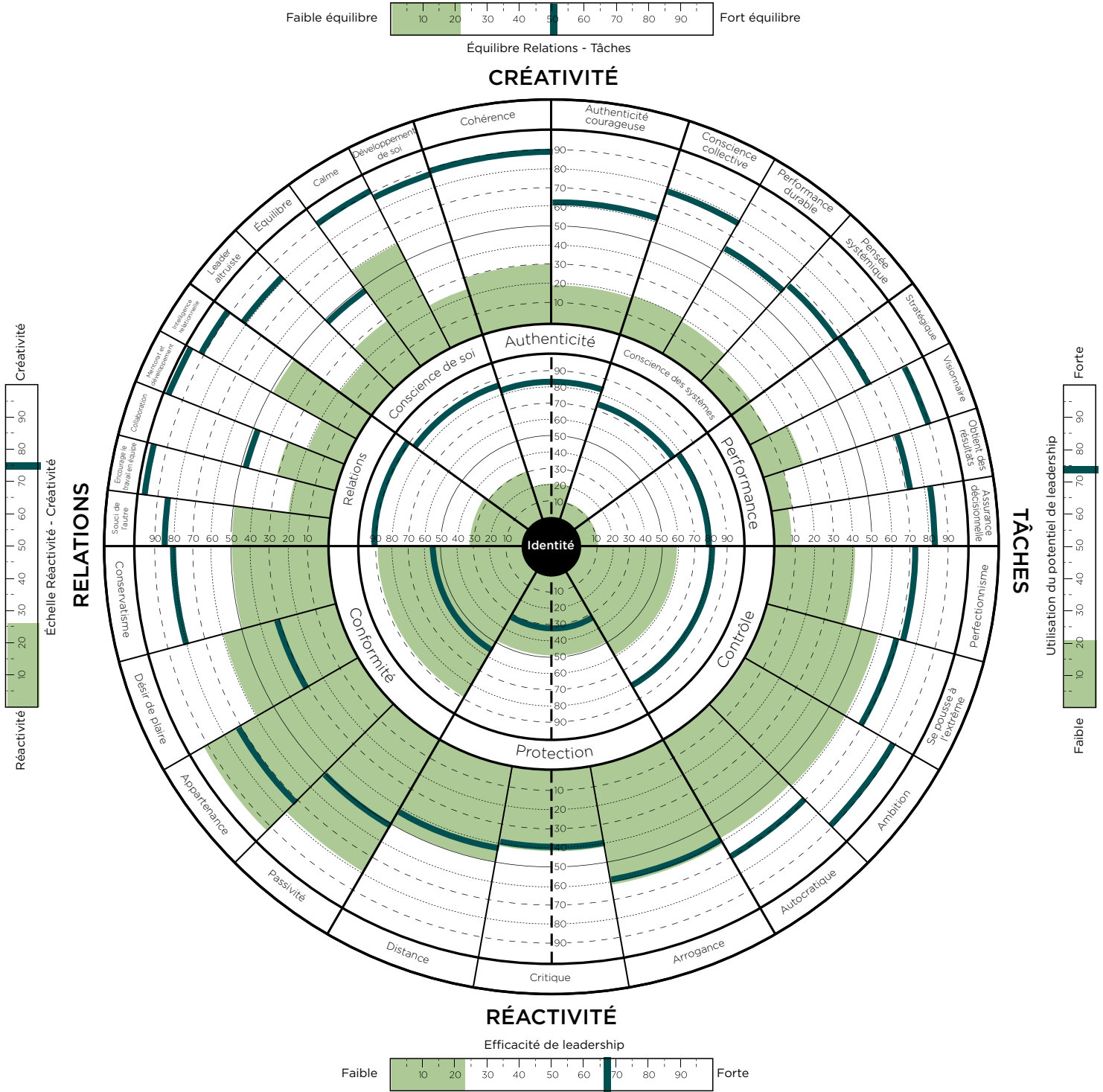


EXEMPLE: DIRECTEUR DES OPÉRATIONS

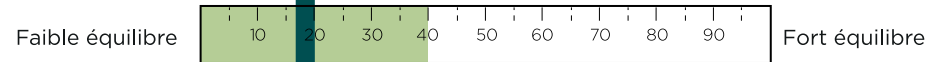




EXEMPLE: DIRECTEUR DES VENTES

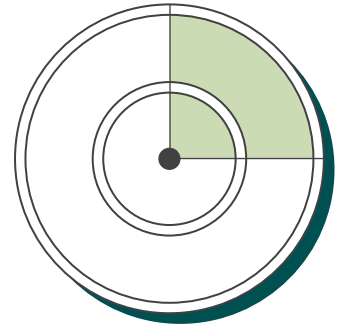


LEADERSHIP CIRCLE®

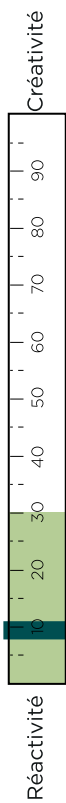


Équilibre Relations - Tâches

CRÉATIVITÉ

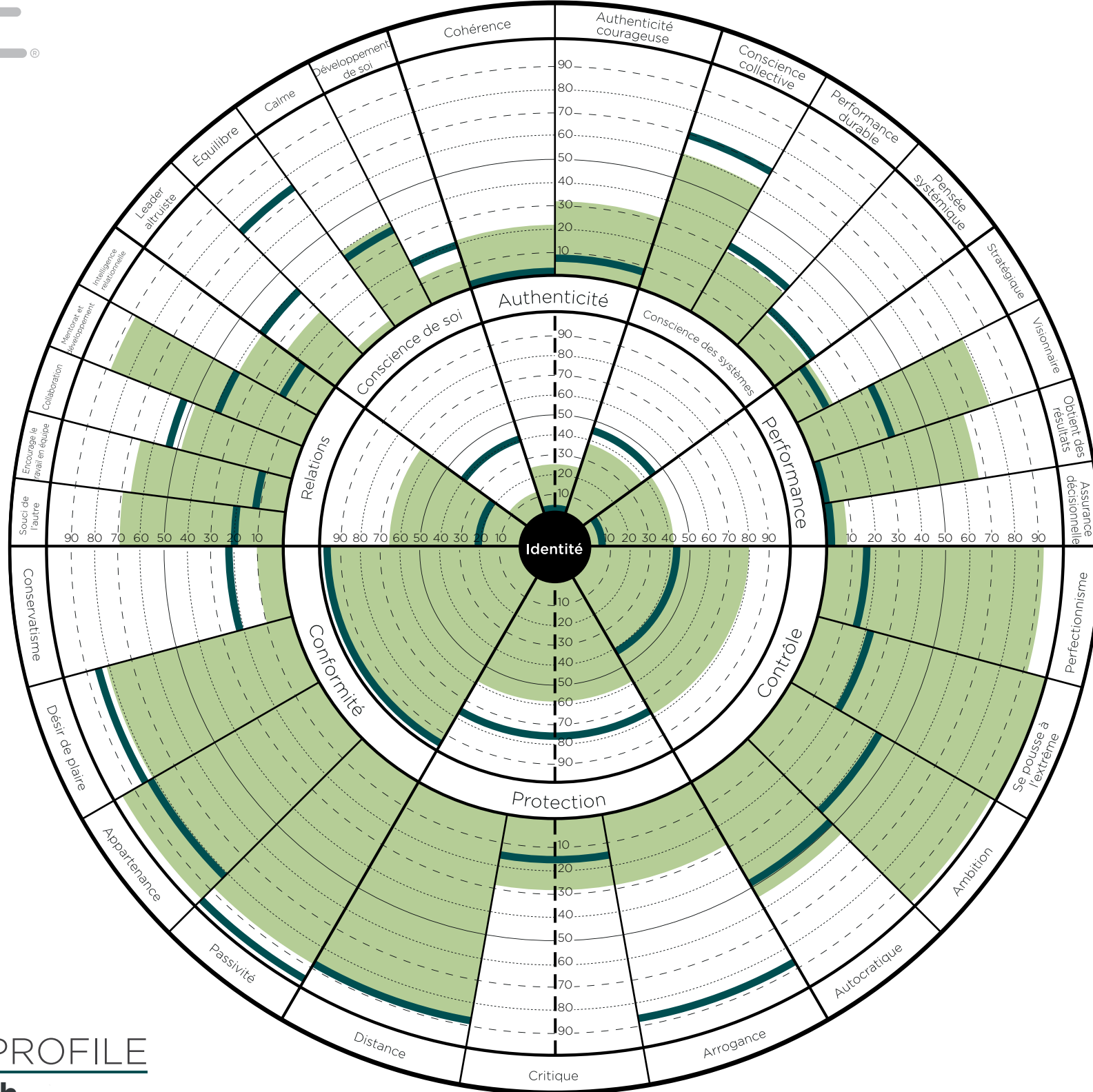


CERCLE DANS UN CERCLE:
Le cercle intérieur présente une note sommaire percentile pour toutes les dimensions de cette section du cercle extérieur.

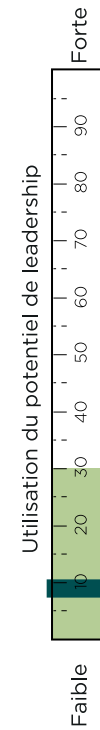


Échelle Réactivité - Créativité

RELATIONS

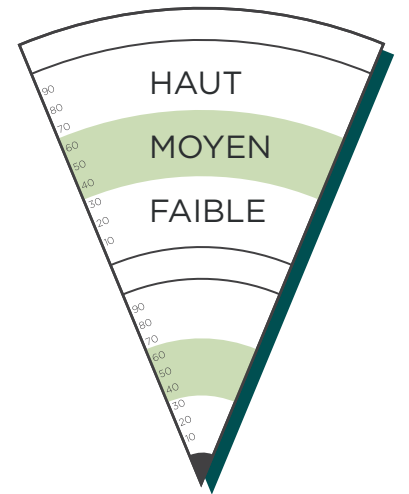


TÂCHES



Faible

Forte



SCORES EN CENTILES:

Haut:
Les scores allant du 66e au 100e percentile sont des scores forts.

Moyen:
Les scores entre le 66e et le 33e percentile montrent un mélange de points forts et de domaines à améliorer.

Faible:
Les scores inférieurs au 33e percentile sont des scores faibles.

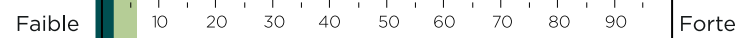
- Auto-évaluation
- Évaluation des autres

LEADERSHIP CIRCLE PROFILE

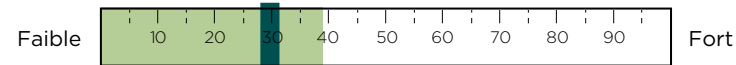
Sample Report: Sue Smith

RÉACTIVITÉ

Efficacité de leadership

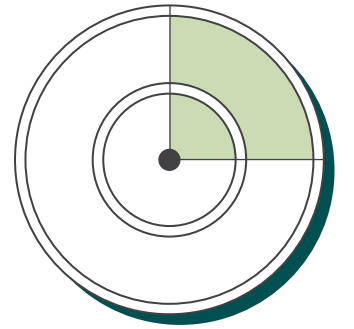


LEADERSHIP CIRCLE®



Équilibre relations-tâches

CRÉATIVITÉ



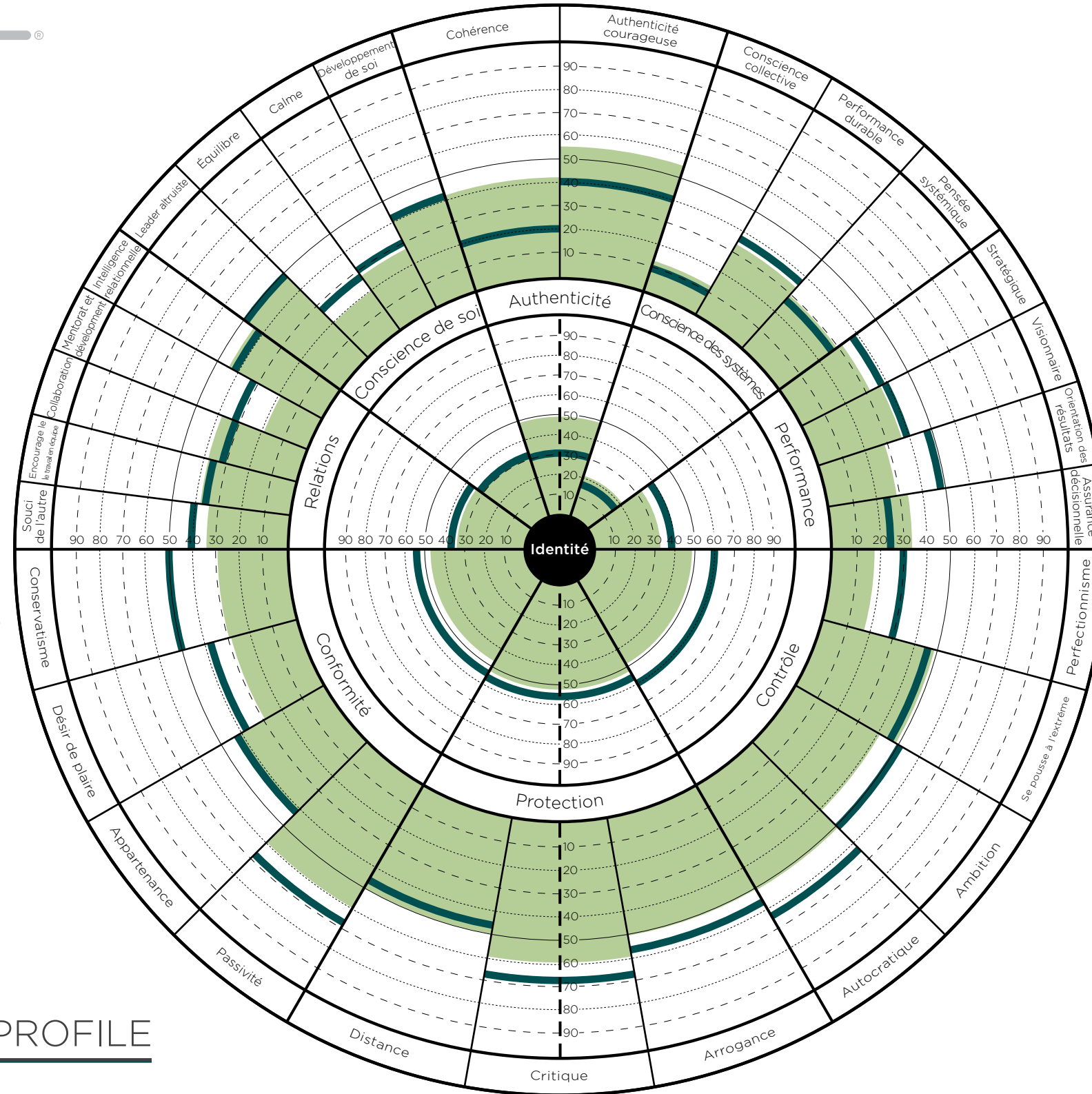
CERCLE DANS UN CERCLE :

Le cercle intérieur présente une note sommaire percentile pour toutes les dimensions de cette section du cercle extérieur.

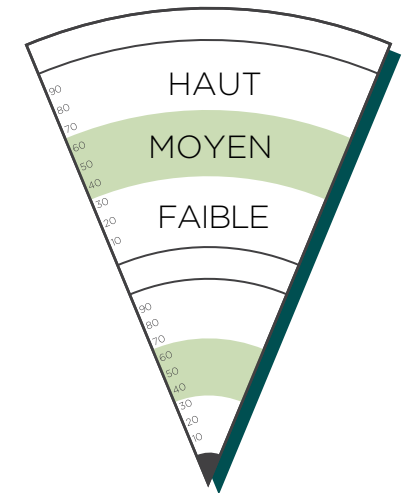
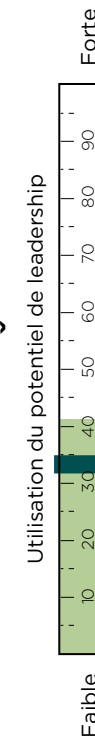


Échelle Réactivité - Créativité

RELATIONS



TÂCHES



SCORES EN CENTILES

Haut :
Les scores allant du 67e au 100e percentile sont des scores forts.

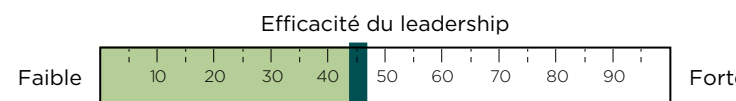
Moyen :
Les scores entre le 67e et le 33e percentile montrent un mélange de points forts et de domaines à améliorer.

Faible :
Les scores inférieurs au 33e percentile sont des scores faibles.

- Auto-évaluation
- Évaluation des autres

LEADERSHIP CIRCLE PROFILE

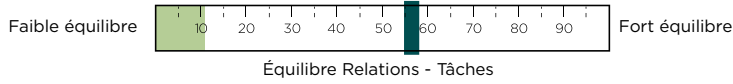
Sample Report: Senior Management Team



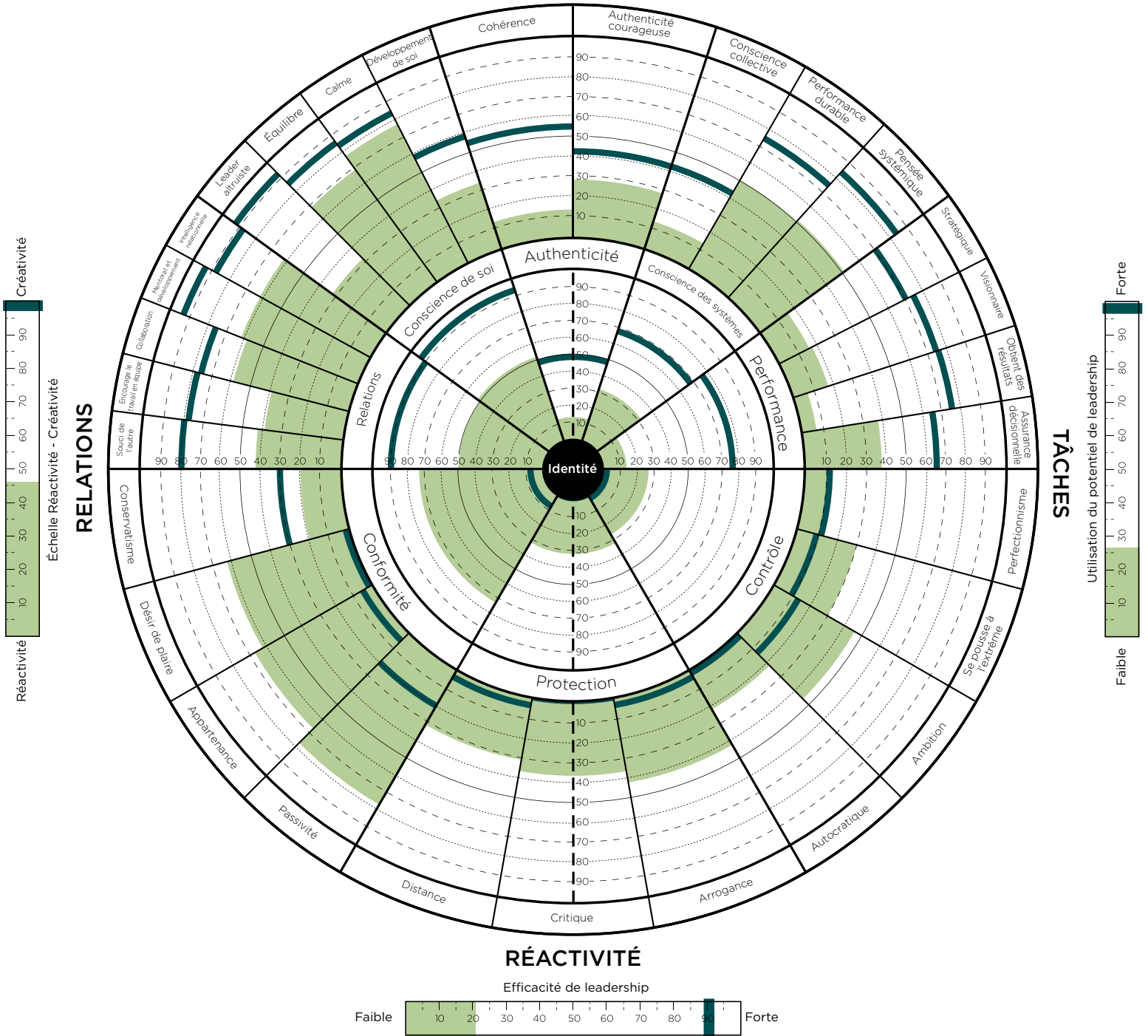
RÉACTIVITÉ



EXEMPLE DE LCP: LINDA 2008

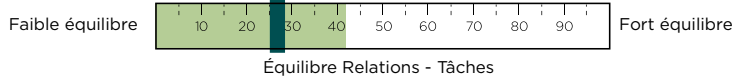


CRÉATIVITÉ

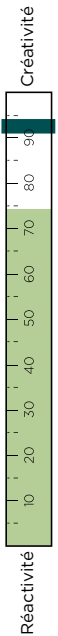




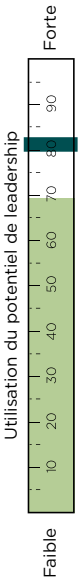
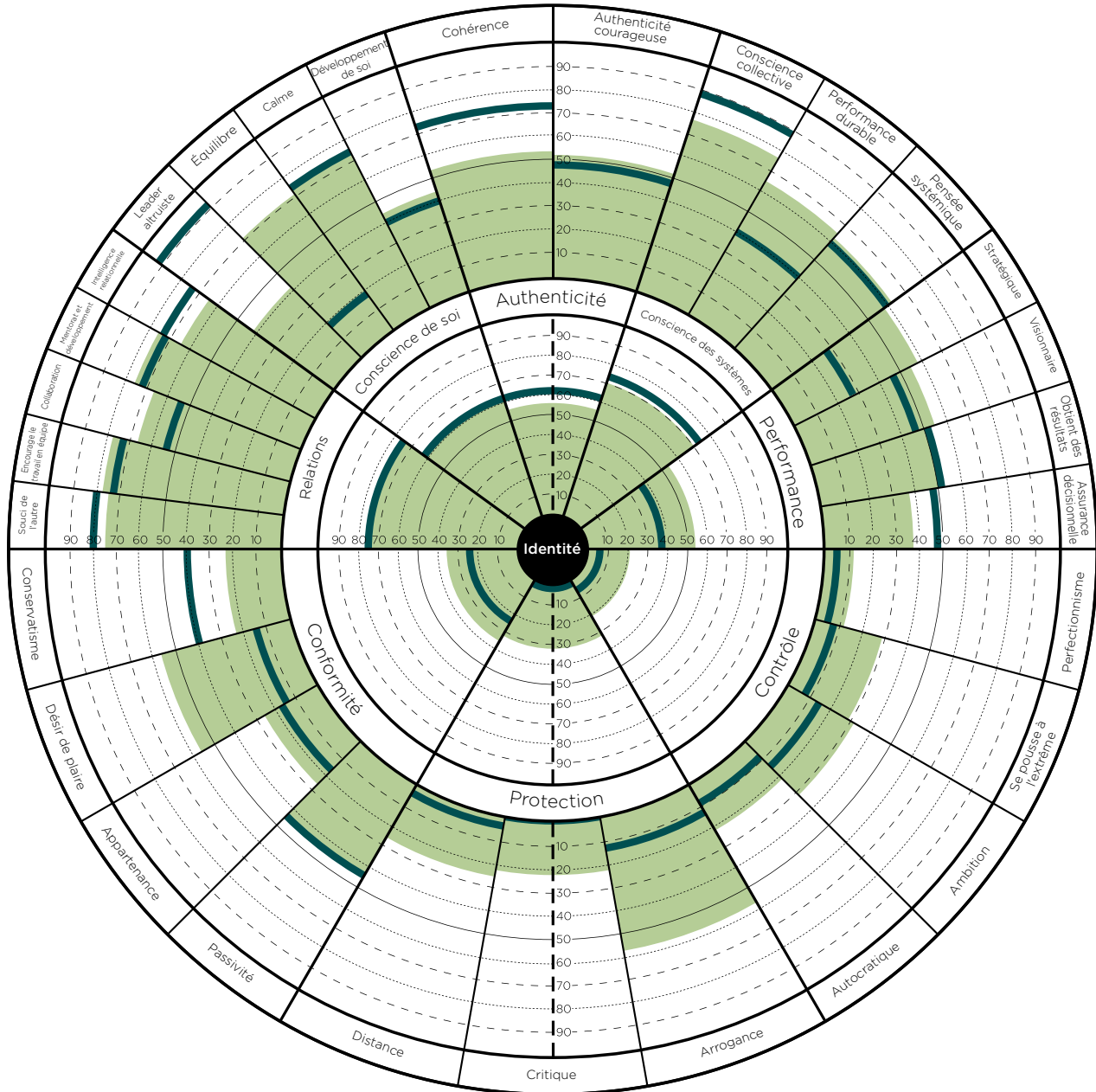
EXEMPLE DE LCP: LINDA 2010



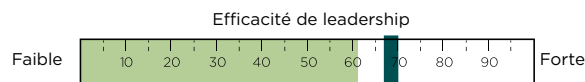
CRÉATIVITÉ



RELATIONS



RÉACTIVITÉ



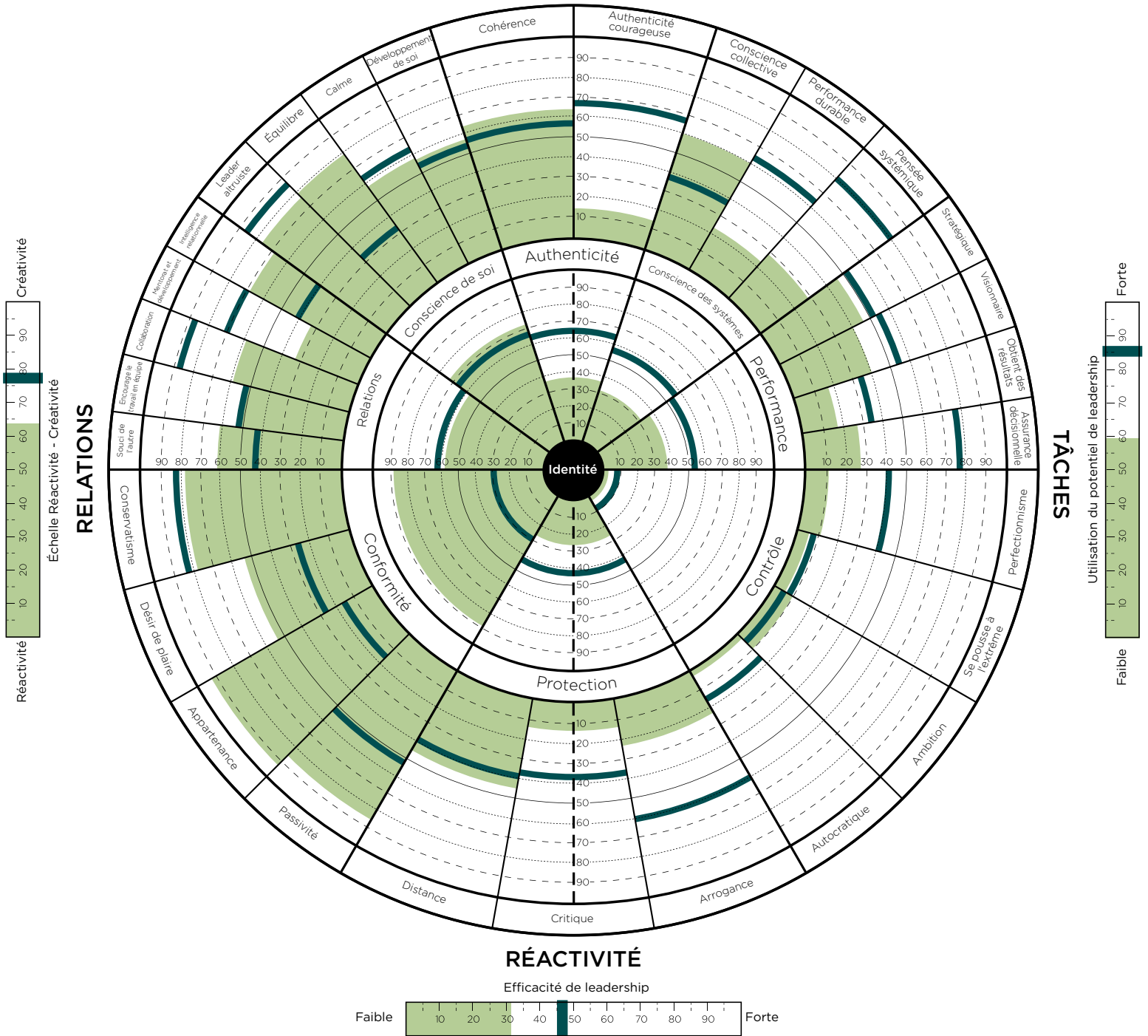


EXEMPLE DE LCP: MIKE 2008



Équilibre Relations - Tâches

CRÉATIVITÉ





3 STADES DE DÉVELOPPEMENT DES ADULTES

De *Immunity to change* de Robert Kegan et Lisa Lahey

L'ESPRIT SOCIALISÉ

- Façonné par les définitions et les attentes de notre environnement personnel – cherche l'alignement entre soi et son environnement.
- Le Soi trouve sa cohérence en étant aligné et loyal à ce à quoi il s'identifie.
- S'exprime principalement dans les relations avec les autres et avec les "écoles de pensée" (idées et croyances).
- Le Soi est validé par le monde extérieur et l'identité est aussi étroitement liée aux éléments extérieurs (travail, relations, réalisations, possessions).

L'ESPRIT AUTEUR

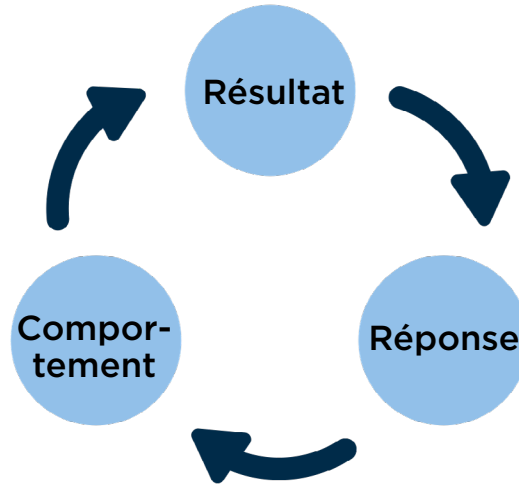
- Capable de prendre suffisamment de recul par rapport à l'environnement social pour donner naissance à une capacité de jugement ou une autorité personnelle qui évalue et fait des choix par rapport aux attentes externes.
- Peut prendre du recul sur ce qui l'entoure - le Soi se différencie des formes auxquelles il s'identifie.
- Le Soi trouve sa cohérence en s'alignant avec son propre système de croyance/ idéologie/ code personnel ; par sa capacité à trouver soi-même sa direction, à prendre position, à fixer des limites, et à créer et réguler ses limites de sa propre initiative.

L'ESPRIT TRANSFORMATEUR

- Peut prendre du recul et réfléchir aux limites de ses propres idées ou de son autorité personnelle ; voir que tout système ou auto-organisation est, d'une certaine manière, partiel ou incomplet ; être plus ouvert à la contradiction et aux opposés ; cherche à faire cohabiter plusieurs systèmes de pensée plutôt que de projeter tous les systèmes, sauf un, sur l'autre.
- Peut prendre du recul sur son propre système de pensée et le voir (comme tous les systèmes) comme partiel et incomplet. Cesse de chercher à perfectionner ce système et commence plutôt à le décomposer et le déconstruire.
- Le Soi trouve sa cohérence en évitant la confusion entre la cohérence interne et le fait d'être entier grâce à son alignement sur la dialectique elle-même plutôt que sur l'un ou l'autre pôle de celle-ci.
- Le "Soi" en tant que structure narrative et organisatrice de l'identité a moins de prise que dans les étapes précédentes.



REACTIVE TO CREATIVE DEVELOPMENT



Mettre à jour son récit - *Consolider son identité élargie*

6. Avoir un impact - *Obtenir des résultats nouveaux*

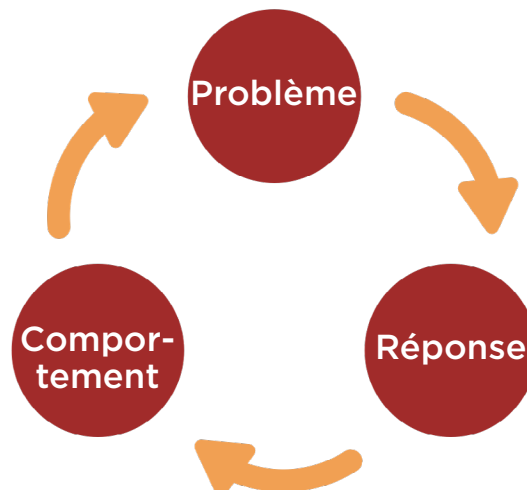
5. Expérimenter et s'entraîner - *Travail de dépassement de ses limites*

4. Se poser la question clef n° 2 - *Qu'est-ce que j'essaie de créer ?*

3. Se recentrer - *Faire attention à soi, devenir l'auteur de son action*

2. Faire un travail d'attention - *Prendre conscience et s'autoriser*

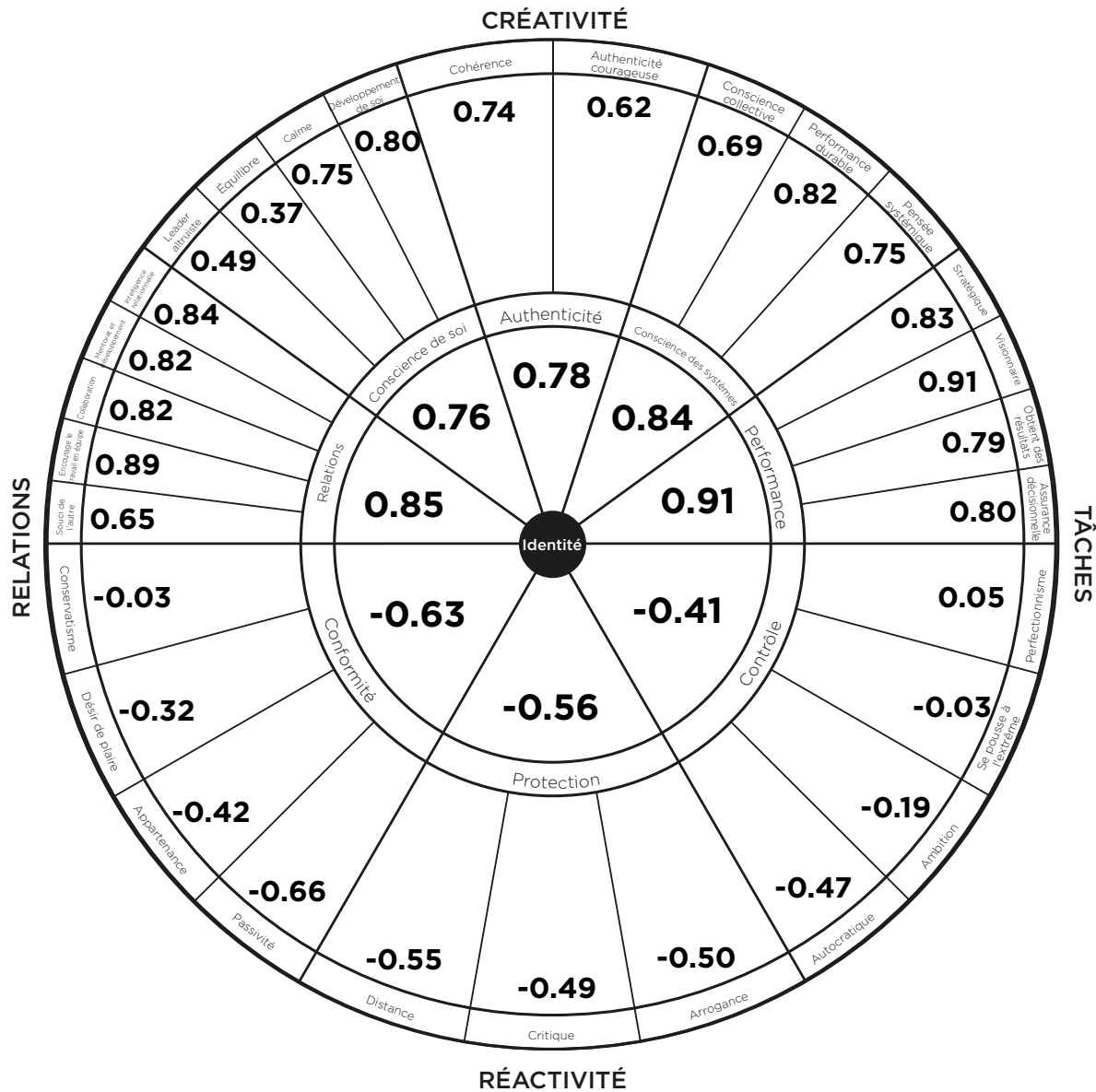
1. Se poser la question clef n°1 - *Que se passe-t-il en moi ?*





THE LEADERSHIP CIRCLE PROFILE

CORRÉLATIONS ENTRE LE LCP ET L'ÉFFICACITÉ DU LEADERSHIP



ÉCHELLE D'EFFICACITÉ DU LEADERSHIP - QUESTIONS

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



THE LEADERSHIP CIRCLE PROFILE

CORRÉLATIONS AVEC L'INDICE DE PERFORMANCE DES ENTREPRISES

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

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

Échelle Alpha:0.94

ÉCHELLE D'EFFICACITÉ DU LEADERSHIP - QUESTIONS

Je suis satisfait(e) de la qualité du leadership de ce leader.

Il/elle est le genre de leader que les autres devraient aspirer à devenir.

Il/Elle est un exemple de leader idéal.

Son leadership aide l'organisation à prospérer.

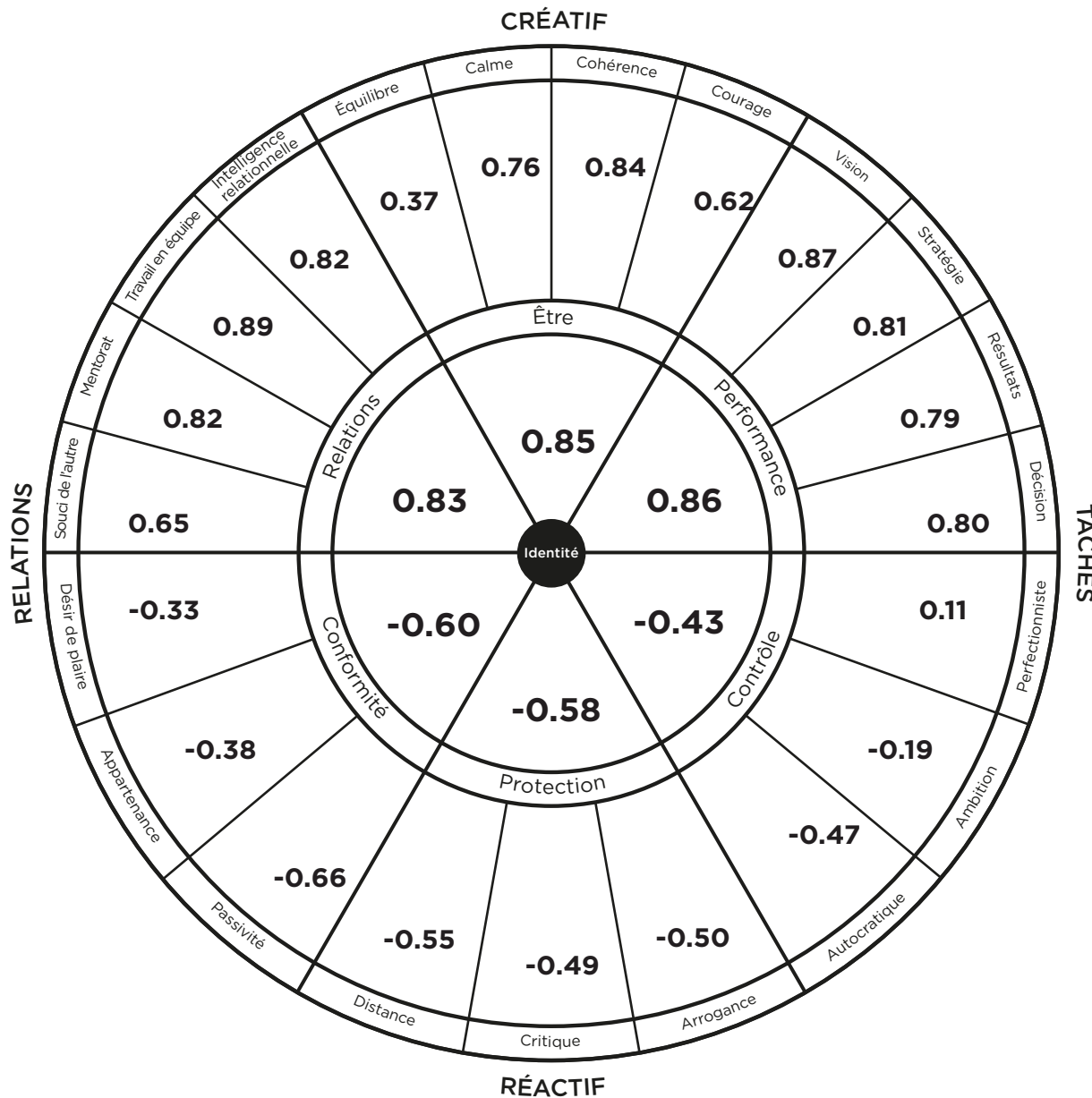
Dans l'ensemble, il/elle fait preuve d'un leadership efficace.

UN Ventes/Croissance des recettes	DEUX Part de marché	TROIS Rentabilité/ROA
QUATRE Qualité des produits et des services	CINQ Développement de nouveaux produits	SIX Performance globale



THE LEADERSHIP CIRCLE PROFILE - MANAGER EDITION

CORRÉLATIONS DU LCP-ME AVEC L'EFFICACITÉ DU LEADERSHIP



ÉCHELLE D'EFFICACITÉ DU LEADERSHIP - QUESTIONS

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



THE LEADERSHIP CIRCLE PROFILE MANAGER EDITION

CORRÉLATIONS AVEC L'INDICE DE PERFORMANCE DES ENTREPRISES

CORRÉLATIONS DE PERFORMANCE *	Échelle d'Éfficacité du Leadership	Relations	Être	Performance	Contrôle	Protection	Conformité
Échelle d'Éfficacité du leadership	1	0.83	0.85	0.88	-0.43	-0.58	-0.60
Relations	0.83	1	0.79	0.69	-0.62	-0.73	-0.40
Être	0.85	0.79	1	0.80	-0.45	-0.54	-0.60
Performance	0.88	0.69	0.80	1	-0.19	-0.35	-0.69
Contrôle	-0.43	-0.62	-0.45	-0.19	1	0.84	0.20
Protection	-0.58	-0.73	-0.54	-0.35	0.84	1	0.31
Conformité	-0.60	-0.40	-0.60	-0.69	0.20	0.31	1

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

Échelle Alpha:0.94

ÉCHELLE D'EFFICACITÉ DU LEADERSHIP - QUESTIONS

Je suis satisfait(e) de la qualité du leadership de ce leader.

Il/elle est le genre de leader que les autres devraient aspirer à devenir.

Il/Elle est un exemple de leader idéal.

Son leadership aide l'organisation à prospérer.

Dans l'ensemble, il/elle fait preuve d'un leadership efficace.



LEADERSHIP CIRCLE
PROFILE[™]

CERTIFICATION

**LEADERSHIP
CIRCLE**[®]