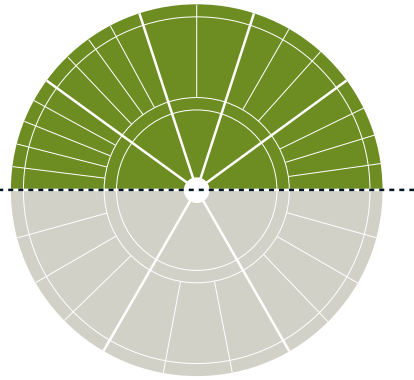


KOMPETENCJE PRZYWÓDZTWA KREATYWNEGO



RELACJE mierzy umiejętność nawiązywania relacji w sposób umożliwiający wykorzystanie wszystkich zalet osób, grup i organizacji. Wymiar ten obejmuje następujące części składowe:

Troskliwe Relacje mierzy zainteresowanie lidera nawiązywaniem ciepłych i troskliwych relacji.

Wspieranie Pracy Zespołowej mierzy umiejętność wspierania wysokowydajnej pracy zespołowej w gronie bezpośrednich podwładnych, w całej organizacji oraz w zespołach, w pracy których uczestniczy badana osoba.

Współpraca mierzy umiejętności angażowania innych w sposób umożliwiający stronom uczestniczącym w działaniu rozpoznawanie płaszczyzn porozumienia.

Mentoring i Rozwój mierzy umiejętność rozwijania innych w drodze mentoringu, utrzymywania relacji pobudzających wzrost.

Inteligencja interpersonalna mierzy skuteczność relacji interpersonalnych pod względem umiejętności słuchania, zaangażowania liderów w sytuacje konfliktowe i kontrowersyjne, a także podejścia do odczuć osób trzecich i zarządzania własnymi odczuciami.

SAMOŚWIADOMOŚĆ mierzy nastawienie do ciągłego rozwoju zawodowego i osobistego, a także stopień wyrażania wewnętrznej samoświadomości przez równowagę i wysoce zintegrowane wewnętrznie przywództwo. Wymiar ten obejmuje następujące części składowe:

Bezinteresowne Przywództwo mierzy stopień służebności wobec innych w porównaniu z zainteresowaniem własnymi korzyściami, gdzie imperatyw uznania i własnych ambicji staje się znacznie mniej istotny, niż dążenie do osiągania rezultatów służących dobru wspólnemu.

Górna część grafu przedstawia kompetencje kreatywne mające bezpośredni wpływ na skuteczność przywództwa. Mierzą one kluczowe zachowania i założenia wewnętrzne stanowiące gwarancję przywództwa zapewniającego wysoki stopień spełnienia i wybitnych osiągnięć. Zaliczają się do nich:

Równowaga mierzy umiejętność utrzymywania zdrowej równowagi pomiędzy życiem zawodowym i rodzinnym, działaniem i refleksją oraz pracą i odpoczynkiem oraz umiejętność samoodnowy i radzenia sobie ze stresem bez efektu zagubienia.

Opanowanie mierzy umiejętność utrzymania opanowania i koncentracji oraz spokoju i skupienia w obliczu konfliktów i sytuacji rodzących napięcie.

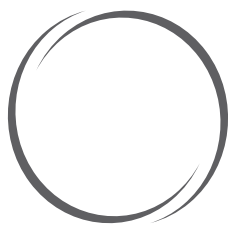
Rozwój Osobisty mierzy stopień wykazywania się wysokim i czynnym zainteresowaniem procesami uczenia się oraz rozwojem osobistym i zawodowym. Mierzy umiejętność czynnego i refleksyjnego wzrostu samoświadomości, a także rozwijania mądrości, wiedzy i percepcji.

AUTENTYCZNOŚĆ mierzy zdolność do nawiązywania relacji w sposób prawdziwy, odważny, wysoce uczciwy i wewnętrznie spójny. Wymiar ten obejmuje następujące części składowe:

Integralność mierzy przestrzeganie wartości i zasad, z którymi utożsamia się lider; innymi słowy – mierzy spójność słów i czynów lidera.

Odwaga bycia sobą mierzy skłonność do zajmowania niewzruszonego stanowiska, poruszania „niewymawialnego” (unikanych przez grupę ryzykownych tematów) i szczerej dyskusji na temat trudnych problemów związanych z relacjami.

ROZUMIENIE SYSTEMÓW mierzy stopień, w jakim lider koncentruje się na całościowej poprawie działania systemu, produktywności i na dobru społeczności, do której przynależy. Wymiar ten obejmuje następujące części składowe:



The Leadership Circle®

Wrażliwość Społeczna mierzy służebną perspektywę przywództwa. Badany jest stopień w jakim lider łączy trwałe efekty własnej pracy ze służbą na rzecz społeczności i dobra globalnego.

Zrównoważona Produktywność mierzy zdolność lidera do osiągania wyników w sposób podtrzymujący lub zwiększający ogólną długoterminową skuteczność działania organizacji. Mierzy umiejętność zbilansowanego planowania zasobów ludzkich i technicznych na rzecz zrównoważonych korzystnych wyników w perspektywie długofalowej.

Myślenie Systemowe mierzy skłonność lidera do myślenia i działania z perspektywy systemu, a także do podejmowania decyzji z uwzględnieniem długoterminowej kondycji sytemu.

REALIZACJA CELÓW mierzy stopień, w jakim lider zapewnia przywództwo o charakterze wizjonerskim, autentycznym i skupionym na wybitnych osiągnięciach. Wymiar ten obejmuje następujące części składowe:

Myślenie Strategiczne mierzy stopień koncentracji lidera na kwestiach strategicznych i umiejętność myślenia w sposób rygorystyczny, tak aby zagwarantować organizacji doskonałe wyniki w perspektywie krótko- i długoterminowej.

Cele i Wizja mierzy skłonność lidera do jasnego komunikowania celów i wizji, a także budowania zaangażowania w dążeniu do ich realizacji.

Osiąganie Rezultatów mierzy stopień skupienia lidera na celach oraz umiejętność osiągania wysokich wyników.

Decyzyjność mierzy zdolność lidera do podejmowania decyzji we właściwym czasie, a także stopień komfortu podejmowania decyzji w niepewnych warunkach.

STYLE PRZYWÓDZTWA REAKTYWNEGO

Dolna część grafu przedstawia samoograniczające zachowania przywódcze i tendencje reaktywne. Wymiary reaktywne stanowią odzwierciedlenie wewnętrznych przekonań i założeń ograniczających skuteczność działań, autentyczność wypowiedzi i siłę przywództwa. Zaliczają się do nich:

ULEGŁOŚĆ mierzy skłonność lidera do budowania poczucia własnej wartości i bezpieczeństwa w drodze postępowania zgodnego z oczekiwaniami innych, nie zaś w oparciu o własne zamierzenia i dążenia. Wymiar ten obejmuje następujące składowe:

Konserwatyzm mierzy konserwatyzm w myśleniu i działaniu lidera oraz skłonność do przestrzegania procedur i postępowania zgodnie z zasadami obowiązującymi w organizacji, z którą jest związany.

Zadowalanie innych mierzy potrzebę poszukiwania wsparcia i aprobaty u innych jako koniecznych warunków poczucia bezpieczeństwa i własnej wartości. Osoby z silną potrzebą aprobaty mają skłonność do uzależniania stopnia poczucia własnej wartości od umiejętności zyskiwania przychylności innych i potwierdzania przez nich słuszności podejmowanych działań.

Potrzeba przynależności mierzy potrzebę konformizmu, przestrzegania zasad i spełniania oczekiwań zwierzchników. Mierzy stopień skłonności lidera do pojednawczości w imię zgodnej atmosfery, ograniczających pełną ekspresję twórczą do schematów akceptowalnych w świetle obowiązującej kultury.

Bierność mierzy skłonność lidera do zrzekania się uprawnień na rzecz innych osób i powierzania własnego losu okolicznościom poza sferą własnej kontroli. Mierzy stopień przekonania o braku wpływu na kształt i efekt własnych doświadczeń, o braku sprawczości działań pod kątem wprowadzania zmian, oraz o braku rzeczywistego wpływu na tworzenie pożądanej przyszłości.

OCHRONA mierzy przekonanie lidera o możliwości chronienia własnej osoby przez wycofanie, utrzymywanie dystansu, pozostawanie w ukryciu, brak zaangażowania, cynizm, poczucie wyższości i/lub przesadzony racjonalizm. Wymiar ten obejmuje następujące składowe:

Arogancja mierzy skłonność lidera do projekcji ogromnego ego – zachowań odbieranych jako nacechowane poczuciem wyższości, egoistycznych i egocentrycznych.

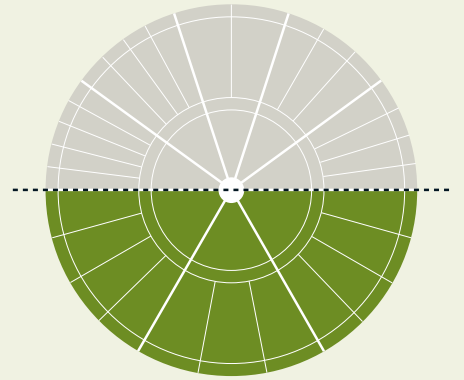
Krytyczność mierzy skłonność lidera do przyjmowania postawy krytycznej, kwestionującej i nieco cynicznej.

Dystans mierzy skłonność do budowania poczucia własnej wartości i bezpieczeństwa przez wycofanie, poczucie wyższości, brak zaangażowania, dystans emocjonalny i obojętność.

KONTROLA mierzy stopień, w jakim lider uzależnia poczucie własnej wartości od realizacji zadań i osiągnięć osobistych. Wymiar ten obejmuje następujące składowe:

Perfekcjonizm mierzy u lidera potrzebę osiągania idealnych rezultatów i wyników według najwyższych standardów jako koniecznego warunku poczucia bezpieczeństwa i własnej wartości. Poczucie własnej wartości i bezpieczeństwa postrzega się jako tożsame z byciem jednostką idealną, nieustannie osiągałą heroicznie wysoki poziom skuteczności w działaniu i sukcesy powyżej wszelkich oczekiwań.

Napęd mierzy skłonność lidera do funkcjonowania na przesadnie wysokich obrotach. Odzwierciedla stopień przekonania, że poczucie własnej wartości i bezpieczeństwa należy uzależnić od wybitnych osiągnięć dzięki ciężkiej pracy. Mierzy również potrzebę utrzymywania wysokiej wydajności



i doskonałych wyników jako koniecznego warunku wewnętrznego poczucia wartości jako człowieka. Wysoka etyka pracy może być silną stroną wymiaru Napęd pod warunkiem utrzymania równowagi i umiejętności równoważenia pomocy innym w osiąganiu pożądanych rezultatów z własnymi sukcesami.

Ambicja mierzy potrzebę ciągłej poprawy własnej sytuacji, awansu w hierarchii organizacyjnej i uzyskiwania lepszych wyników od pozostałych. Ambicja jest niezmiernie silnym czynnikiem motywacji. Przedmiotowa skala umożliwia ocenę, czy motywacja ta jest pozytywna (jako wspierająca postęp), czy negatywna (nieumiarkowanie ego-centryczna i o znamionach rywalizacji).

Autokracja mierzy skłonność lidera do agresji, stosowania rozwiązań siłowych i kontrolowania innych. Ocenia stopień uzależniania poczucia własnej wartości i bezpieczeństwa od poczucia siły, kontroli, dominacji, bycia niepokonanym(-ą) i/lub lepszym(-ą) od innych. Osoby o skłonnościach autokratycznych mierzą wartość w ujęciu porównawczym: wyższymi dochodami, wyższym stanowiskiem, wizerunkiem bardziej skutecznego autora cennych pomysłów, wyższym uznaniem lub awansem.

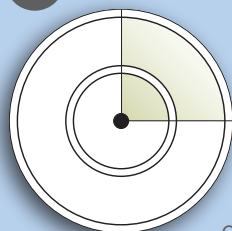


Dzięki zwróceniu uwagi na nawyki myślowe, decydujące o obecnych zachowaniach, klienci zyskują dostęp do nowych wyborów i możliwości.

LEADERSHIP CIRCLE PROFILE™

W celu interpretacji grafu, proszę przeczytać poniższy opis:

1 KRAĞ W KREĞU

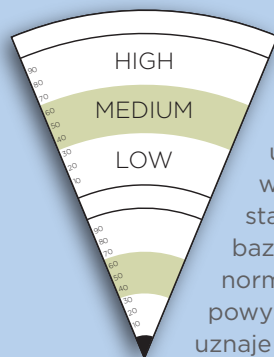


Okrąg zewnętrzny przedstawia wyniki dla każdego z 29 wymiarów, które mierzy LCP. Wymiary w okręgu wewnętrznym,

których jest 8, stanowią podsumowanie wyników dla wymiarów z okręgu zewnętrznego. Definicje wymiarów znajdują się na zewnętrznej stronie ulotki.

Położenie wymiarów w okręgu odzwierciedla relacje pomiędzy nimi. Wymiary sąsiadujące ze sobą opisują zbliżone wzorce zachowań o korelacji dodatniej. Wymiary położone po przeciwległych stronach okręgu odzwierciedlają wzorce zachowań przeciwnych i są ze sobą skorelowane odwrotnie.

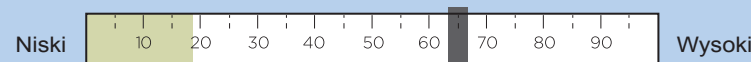
2 WYNIKI CENTYLOWE



Wszystkie wyniki są przedstawiane w ujęciu centylowym w oparciu o stałe rosnącą bazę odniesienia normatywnego. Wyniki powyżej 67 centyla uznaje się za wysokie. Wyniki poniżej 33 centyla uznaje się za niskie.

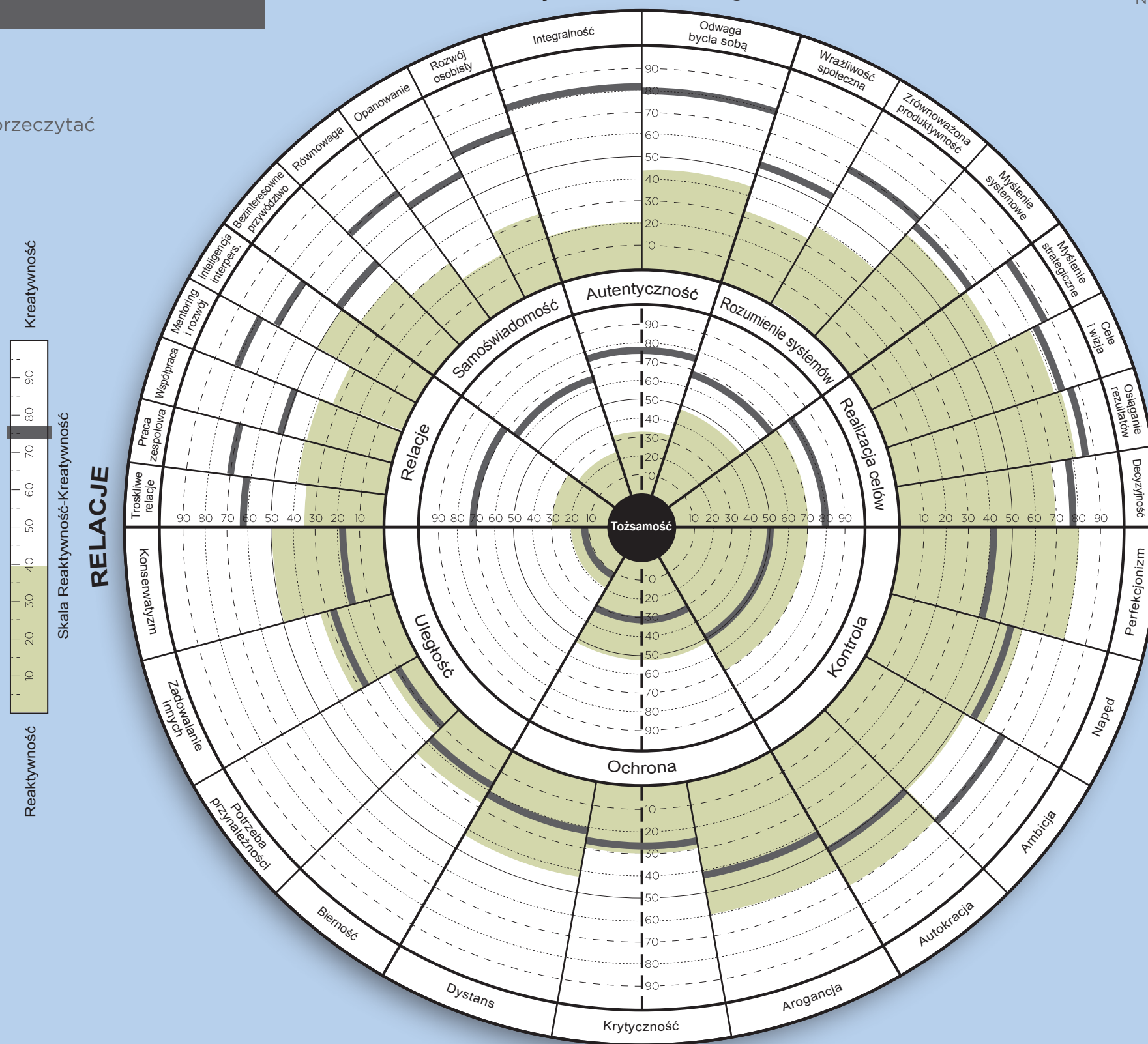
3 KEY

Samoocena
Ocena innych

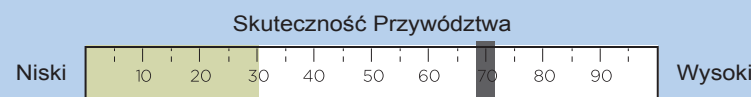


Równowaga Relacje-Zadania

KREATYWNOSĆ



REAKTYWNOSĆ



Skuteczność Przywództwa

4 WSKAŹNIKI PODSUMOWUJĄCE

Niezależnie od wszystkich wymiarów uwzględnionych w okręgach wewnętrznym i zewnętrznym, prostokątne skale umiejscowione na zewnątrz koła ujednolicają wynik, stając się źródłem spójnego rezultatu końcowego, a także informacji na temat kluczowych wzorców ujawnianych na podstawie uzyskanych danych.

Skala Reaktywność-Kreatywność

odzwierciedla równowagę pomiędzy wymiarami kreatywnymi i reaktywnymi. Uzyskany wynik zapewnia możliwość porównania się z innymi pod względem energii poświęcanej odpowiednio zachowaniom reaktywnym i kreatywnym, jednocześnie sugerując powiązania zachowań przywódczych, relacyjnych i związanych z dążeniem do osiągnięcia określonych rezultatów z nastawieniem kreatywnym lub reaktywnym. Wynik sugeruje również stopień, w jakim samopoznanie i motywacja wewnętrzna uczestnika badania są pochodną uwarunkowań wewnętrznych – a w jakim decydują o nich oczekiwania, zasady lub warunki zewnętrzne.

Równowaga Relacje-zadania

odzwierciedla wskaźnik harmonii pomiędzy kompetencjami związanymi odpowiednio z osiąganiem wyników i budowaniem relacji. Uzyskany wynik świadczy o przesadnym, niewystarczającym lub zbilansowanym rozwoju poszczególnych stron równania (ludzie – zadania) – czynnika decydującym o wybitnych umiejętnościach przywódczych.

Wykorzystanie Potencjału

Przywódczego jest swoistym wskaźnikiem podsumowującym, uwzględniającym wszystkie oceniane wymiary i porównującym wynik ogólny z wynikami pozostałych menadżerów, którzy wzięli udział w badaniu.

Wskaźnik ten porządkuje wszystkie (wysokie i niskie) wyniki przedstawione w wykresie i odpowiada na pytanie „Jak sobie radzę, ogólnie rzecz ujmując”?

Skuteczność przywództwa

to wskaźnik określający postrzegany poziom ogólnej skuteczności uczestnika badania jako przywódcy. Badania wykazują, iż ten wynik wiąże się w istotny sposób z osiąganymi wynikami finansowymi, zapewniając liderom ogląd rezultatów według zakładanej efektywności.