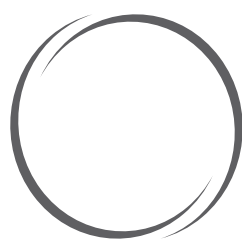


THE LEADERSHIP CIRCLE
**GUIDE POUR
LES SESSIONS**

DE DÉBRIEFING



The Leadership Circle®

Contexte

Le débriefing d'un 360° est l'une des expériences de rétroaction les plus marquantes dans la carrière d'un leader. Bien réalisé, il est souvent un tremplin vers les réussites futures grâce aux informations fournies par l'outil et les compétences du coach qui le réalise. Mal fait ou mal abordé, sans tact ni compétences, le débriefing peut générer chez le leader des émotions telles que la colère, la frustration, le désespoir ou l'hostilité envers son organisation et une certaine confusion quant à savoir s'il est apprécié par son employeur dans son rôle actuel. Il est important de ne pas sous-estimer la nervosité des leaders en arrivant à la session de débriefing, et ce quel que soit le comportement qu'ils affichent.

Ce guide a été conçu pour vous fournir une vue d'ensemble détaillée de la manière de préparer et de présenter un débriefing du LCP 360°.

Voici notre recommandation de déroulement pour une session de débriefing. Bien que ce procédé fonctionne bien et que nous vous conseillons de l'utiliser lors de vos premières sessions de débriefing, il doit être adapté selon les besoins des situations qui se présentent à vous.

Comme l'a dit Carl Jung: ***“apprenez bien vos théories mais mettez-les de côté lorsque vous êtes face à un être humain.”***

De quoi avez-vous besoin pour un débriefing standard?

Avant le débriefing en tête-à-tête, assurez-vous d'avoir les documents et éléments suivants à portée de main.

Si vous faites un débriefing virtuel, vous pouvez envoyer ces documents à l'avance au leader qui est débriefé.

1. Une copie du graphique individuel en PDF et du rapport complet
2. Le manuel d'interprétation avec des descriptions complètes de toutes les compétences
3. Le document [« Questions de contexte et habitudes de pensée »](#)
4. Corrélation TLC avec l'échelle d'efficacité du leadership et l'indice de performance
5. Brochure TLC avec un exemple de profil.



Travail préalable au débriefing devant être effectué par le coach:

- Passez en revue les commentaires des évaluateurs des pages 11, 12 et 13. Identifiez et notez les tendances et informations clés qui s'en dégagent en haut de chaque page.
- Inscrivez sur le profil les commentaires les plus pertinents, à la fois les points forts (en noir) et les possibilités de développement (en rouge), ainsi que les dimensions concernées pour pouvoir vous y référer facilement plus tard au cours du débriefing.
- Examinez le profil et le rapport détaillé et mettez en évidence les éléments suivants:
 - Forces : partie créative, toute dimension supérieure à 80 percentiles, 67 percentiles et 50 percentiles (force naissante).
 - Forces : partie réactive, toute dimension inférieure ou égale à 33 percentiles.
 - Quatre échelles de synthèse. Comment expliqueriez-vous chacune d'entre elles ?
 - Les écarts de 25 percentiles ou plus entre les scores d'autoévaluation et la moyenne des scores des évaluateurs. Où le score d'autoévaluation est-il plus élevé et où est-il plus faible ?
 - Les écarts entre l'autoévaluation et un des groupes d'évaluateurs de 25 percentiles ou plus
 - Les écarts sont-ils plus fréquents dans un seul groupe d'évaluateurs particulier ?
 - Identifier une dimension réactive avec le score le plus élevé en percentiles : elle représente la plus grande opportunité d'amélioration. Soyez prêt à le guider à travers la description détaillée du manuel et à l'interpeller sur ses dons ainsi que sur ce qui peut représenter un obstacle.

Suggestions d'éléments à avoir avec vous dans la pièce ou à portée de main

1. Le rapport et le classeur à anneaux contenant votre carte de visite insérée dans la pochette de couverture
2. La brochure à utiliser lors de l'explication
3. Un bloc-notes pour noter les réponses, questions ou points de vue
4. Une bouteille d'eau et des verres
5. Une boîte de mouchoirs (c'est rare, mais il arrive que les leaders soient émotifs lors d'une session)
6. Votre calendrier pour prévoir les sessions suivantes
7. La fiche d'exercice « So What / Now What »

Combien de temps faut-il prévoir pour une session?

En règle générale, les débriefings LCP devront respecter les durées suivantes:

- Débriefing n°1 : entre 90 et 120 minutes. Aperçu de l'outil, observations initiales et opportunités.
- Débriefing n°2 : 90 minutes. Qu'avez-vous trouvé ? Sur quoi aimeriez-vous travailler/ explorer? LA priorité à développer (One Big Thing) et le plan de développement qui vient avec.

Lignes directrices pour les sessions de débriefing L'ordre suggéré pour le débriefing est le suivant:

1. Introduction et création du rapport
2. Questions de contexte et la manière dont vous avez sélectionné vos évaluateurs – leur rôle actuel
3. Questions autour des habitudes de pensées et des enseignements tirés – Rôles et expériences passés
4. Vue d'ensemble de la structure du cercle à partir de la brochure
5. Identification de la vision que le leader porte sur son profil - Comment pensez-vous que votre profil se présentera?
6. Examen des réponses pages 11, 12 et 13
7. Revue des scores élevés / faibles dans le créatif (cercle intérieur)
8. Revue des scores élevés / faibles dans le réactif (cercle intérieur)
9. Revue et échange autour des scores élevés et faibles sur les sous-dimensions (cercle extérieur)
10. Revue des données des pages 4,6, 8 et mise en évidence des écarts supérieurs à 25% entre l'autoévaluation et l'ensemble des évaluateurs
11. Revue des données des pages 4,6, 8 et mise en évidence des écarts supérieurs à 25% entre l'autoévaluation et une catégorie d'évaluateurs
12. Choix d'une dimension réactive avec un des scores les plus élevés et lecture de la description du manuel
13. Revue des 5 scores les plus élevés et des 5 scores les plus faibles issus de l'autoévaluation et de celle des évaluateurs « Quel est le dénominateur commun?



Suggestions de formulations à employer lors de la phase d'introduction

Note pour le coach: si, en tant que coach interne, vous n'avez jamais fait de débriefing 360°, il peut être pratique d'utiliser ces phrases jusqu'à ce que vous soyez à l'aise avec l'ensemble du processus. Vous trouverez alors naturellement votre propre style et vos propres mots.

- Avant de commencer, puis-je vous demander quelle est votre expérience avec cet outil ou d'autres outils similaires ? S'ils en ont déjà utilisé un ou plusieurs, demandez quels avantages ou enseignements ils tirent des occasions précédentes.
- Il est important de souligner qu'il s'agit d'un outil basé sur les forces, nous nous concentrerons donc sur les points positifs et le potentiel que les résultats mettent en évidence aujourd'hui. Puisque cet outil se base sur vos forces, il est important que vous vous rappeliez qu'il n'y a rien ici que vous ne devriez voir comme un « problème à résoudre ».
- Il est également important d'être conscient qu'aucun outil à 360 degrés n'évaluera ou ne décrira tout ce que vous êtes en tant que personne et leader. À ce titre, il est toujours utile d'obtenir des informations complémentaires qui peuvent fournir un contexte pour nous aider à comprendre et à interpréter votre profil, comme votre ancienneté dans le rôle, votre évolution dans un contexte stable ou changeant, les personnes que vous avez choisies pour vous évaluer.
- Expliquez le processus de débriefing standard que vous utiliserez ainsi que les cinq étapes, et confirmez qu'il prend environ 90 minutes:
 1. Nous commencerons par examiner les aspects pertinents de votre rôle actuel ainsi que les éléments de votre parcours qui vous ont probablement façonné par le passé et qui sont susceptibles de ressortir dans le rapport d'une manière ou d'une autre.
 2. J'expliquerai la structure du profil en utilisant un exemple de rapport, et non votre rapport personnel. Le but est de vous aider à comprendre comment vous pouvez tirer le meilleur parti des informations contenues dans ce document et quels enseignements et connaissances vous pouvez espérer obtenir. Une fois que vous aurez compris le type d'informations qui peuvent être obtenues, nous discuterons de vos attentes par rapport à ce profil et à cette rétroaction, aussi bien en termes de points forts que de possibilités de développement, en fonction des personnes que vous avez sélectionnées pour remplir le questionnaire.
 3. Nous discuterons ensuite de votre rapport personnel et les trois différents types d'informations qu'il contient:
 - La rétroaction de vos évaluateurs sur vos points forts et vos possibilités de développement
 - Votre profil, les points forts et possibilités de développement qu'il comporte
 - Enfin, les données brutes, les catégories d'évaluateurs qui vous ont attribué les notes les plus élevées et les plus faibles, les points où se trouvent les écarts les plus grands entre vos propres notes et celles de vos évaluateurs, ainsi que les messages clés contenus dans les données.
 4. Enfin, nous parlerons de toutes les questions que vous vous posez, des constats réalisés et de tout ce qui peut être intéressant de retenir et d'étudier au fil du temps (ou, le cas échéant, avant le deuxième débriefing). Pour certaines personnes, ces débriefings peuvent sembler intenses et peut-être même bouleversants. N'hésitez pas à me faire savoir si vous avez besoin d'une pause ou d'un moment pour réfléchir.

Avez-vous des questions avant de commencer?

Au début de ces échanges, essayez de vous faire une idée de la facilité avec laquelle le leader parle de ses défis et succès. Cela aura un impact sur la façon dont il se présente et donne des pistes.

Questions de contexte et personnes que vous avez choisies comme évaluateurs **Rôle actuel et organisation**

Note pour le coach : pour le débriefing il est utile de commencer par obtenir un aperçu (10 minutes maximum) des expériences, événements et personnes importantes qui ont façonné les schémas et les habitudes de pensée du leader à partir de trois périodes différentes de sa vie. Il ne s'agit pas d'un "plongeon profond en soi-même", mais plutôt d'un survol des trois périodes qui ont eu une influence majeure pour la personne afin de mieux comprendre ses schémas et influences.

Suggestion de formulations à employer:

Avant de nous lancer dans cet outil, j'aimerais en savoir plus sur les personnes qui vous ont façonné en tant que leader, sur ce que vous avez appris, qui a influencé votre style, vos comportements et qui pourrait apparaître dans vos commentaires.

- Commençons par examiner votre rôle actuel. Quelles sont les choses que vous avez vécues au cours des trois dernières années et qui ont pu influencer votre façon de diriger ou de vous présenter comme leader ? Pouvez-vous m'en dire davantage ? Y a-t-il eu, au cours des trois dernières années, des événements marquants, des circonstances ou des personnes, au sein de votre organisation ou en dehors de votre travail, qui ont influencé votre façon de penser, vos valeurs ou vos comportements de manière significative?*
- Si vous revenez au moment où vous avez commencé à travailler, par exemple après l'université, d'après vous, qu'est-ce qui a eu le plus d'influence sur vous ? Qu'est-ce qui, à l'époque, vous a aidé à décider de votre mode de fonctionnement et de votre comportement au travail ? Qui étaient les leaders qui vous ont influencé à ce moment-là?*
- Si on revient un peu en arrière, comment le fait de grandir dans une famille comme la vôtre vous a-t-il façonné ? Par exemple, avoir grandi dans une famille de militaires peut vous avoir appris la discipline ou a pu vous imposer de changer régulièrement de pays en fonction des déménagements de vos parents. Ou alors, le fait de grandir dans une famille menant des carrières plus scientifiques pourrait vous amener à vouloir analyser en profondeur les informations relatives à votre travail.*



Note pour le coach: *Pendant que la personne s'exprime et explore ces questions, il faut repérer:*

- *Avec quelle facilité elle parle de ses défis et de ses expériences*
 - *Est-elle ouverte ou fermée?*
 - *Quels schémas récurrents remarquez-vous?*
 - *Est-elle encore "acteur" de certaines expériences ou en est-elle "l'objet" ?*
 - *Y a-t-il quelque chose qu'elle évite ou fuit?*
-
- Pourriez-vous m'en dire davantage sur les évaluateurs que vous avez choisi ? Je peux voir dans le rapport qu'il y avait un total de xx évaluateurs:

XX x Patron ou patron du patron
XX x Pairs
XX x Relevants directs
XX x Autres
 - Pendant qu'ils décrivent leurs évaluateurs, notez leur nom, rôle ou tout autre détail, en supposant que vous ne connaissez pas déjà ces personnes.
 - Pourquoi les avoir choisis ? S'il y a des évaluateurs dans la catégorie "Autres", vérifiez qui sont ces personnes et cherchez à comprendre sur quelle base ils ont été sélectionnés.

Analyse du profil de la brochure

Remettez ou envoyez à la personne un exemplaire de la brochure du LCP avec l'exemple de profil au milieu. Nous utiliserons cet exemple pour vous aider à comprendre la structure du profil et les différents éléments qui peuvent vous aider à tirer le meilleur parti des informations qui vous ont été fournies.

- Insistez bien sur le fait que cet exemple n'est pas son profil. Nous reviendrons à votre profil plus tard. Il est simplement plus facile d'expliquer le profil à partir d'un exemple fictif afin que l'interlocuteur se concentre sur le fonctionnement de la structure avant d'essayer de trouver un sens à la rétroaction.
- Réaffirmez qu'il s'agit d'un outil basé sur les forces et qui met en forte corrélation l'efficacité du leadership avec la performance des entreprises. En effet, de tous les outils disponibles sur le marché, celui-ci présente la plus forte corrélation entre l'efficacité du leadership et la performance des entreprises, ce qui explique pourquoi tant d'organisations choisissent de l'utiliser.
- Je m'efforcerai de vous aider à comprendre les points forts que vos évaluateurs reconnaissent en vous, ainsi que certains éléments qui peuvent vous empêcher d'être encore plus efficace.
- Sur un profil, vous pouvez voir :
 - Une moitié supérieure et une moitié inférieure. La moitié supérieure se rapporte à un ensemble de dimensions et comportements créatifs ; la moitié inférieure à un ensemble de ce que nous appelons des dimensions et comportements réactifs. Au fur et à mesure que les personnes se développent en tant que cadre et leaders, on peut s'attendre à ce que la partie verte augmente dans la moitié supérieure et diminue dans la moitié inférieure.
 - Un côté gauche et un côté droit, correspondant à Relation - Tâche. Ceci donne une idée de la mesure dans laquelle les évaluateurs estiment que l'individu privilégie un côté ou l'autre.
 - Les zones vertes représentent l'évaluation de vos évaluateurs, les lignes noires, votre autoévaluation. Elles reflètent ce à quoi vous attachez de l'importance, les points sur lesquels vous mettez l'accent, portez votre intention et vos efforts. Le positionnement des lignes est déterminé en comparant vos réponses aux moyennes d'autoévaluation. Vos scores d'autoévaluation sont exprimés en percentiles et comparativement aux autoévaluations d'un groupe de leaders de référence.
 - Les zones vertes montrent comment vos évaluateurs vous perçoivent, la façon dont vous vous présentez à eux. Comme pour l'autoévaluation, vos scores sont exprimés en percentiles au regard d'une population de référence de leaders. Dans votre analyse, gardez à l'esprit que leur consigne lors du test était de lire un énoncé et d'ensuite choisir à quelle fréquence il celui-ci vous correspond : jamais, rarement, parfois, souvent ou toujours.



- Bien que les réponses des évaluateurs puissent être exprimées sur une échelle de 1 à 5, il est plus facile, pour les mettre en perspective et les interpréter, de les exprimer en percentiles.
- Un cercle interne et un cercle externe. Des données de synthèse et données détaillées
- Quatre échelles séparées à l'extérieur du cercle.
- Expliquez la dimension Relation et les 5 compétences externes qui la composent
- Expliquez la dimension Performance et les 3 compétences externes qui la composent
- Décrivez les qualités requises pour être un leader remarquable:
 - 3-4 dimensions dans la moitié créative au 80e percentile ou plus aux yeux des évaluateurs, idéalement réparties à travers toutes les dimensions créatives et non pas dans une seule dimension.
 - Pas d'absence d'authenticité
 - Pas de dérailleurs. C'est à dire qu'aux yeux des évaluateurs, il n'y a pas de note supérieure à 33% dans la partie réactive. Soulignez que les "Comportements ou dimensions réactifs" peuvent être positifs, à condition qu'ils ne soient pas utilisés de manière abusive et qu'ils ne soient pas trop nombreux. À l'excès, ils peuvent gêner ou avoir un impact négatif. Par exemple, ici à droite, nous avons une dimension dite « Perfectionnisme ». Un peu de Perfectionnisme signifierait que l'individu reconnaît l'importance de faire un travail de qualité et peut donc être considéré comme un "don". Toutefois, si cela a une influence trop forte sur la manière de fonctionner de l'individu, cela peut être considéré comme du Perfectionnisme, ce qui peut ralentir les actions et générer des insatisfactions ou des situations de tension. C'est pourquoi nous disons qu'une dimension réactive trop développée pourrait vous gêner.
- Demandez-leur d'expliquer ce qu'ils repèrent dans cet exemple de profil et aidez-les à s'orienter et à comprendre ce qu'il indique.
- Expliquez chacune des quatre échelles:

Note pour le coach: Il est parfois préférable de retarder l'explication des échelles jusqu'à ce que vous ayez fait un compte rendu du profil du leader. Ils reçoivent beaucoup d'informations sur le modèle et certains leaders trouvent cela trop compliqué. Utilisez votre propre jugement à cet égard.

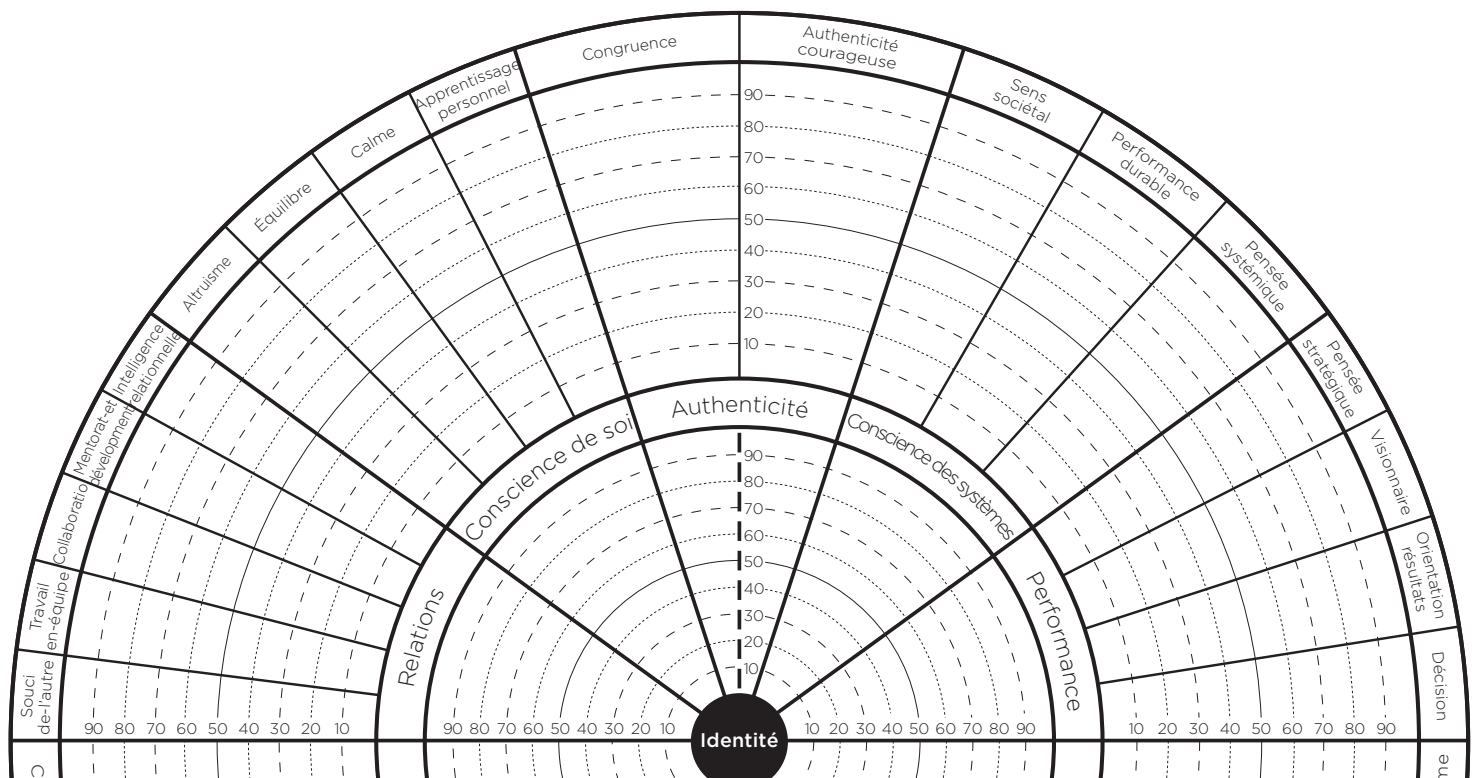
 - **L'équilibre Relations - Tâche** (en haut). C'est une mesure de l'équilibre entre les scores de l'individu pour les dimensions créatives Relations et Performance (cercle interne). Un bon équilibre se traduit par un score d'autoévaluation similaire dans ces deux dimensions. Cet équilibre est explicité pour l'évaluation des évaluateurs et pour l'autoévaluation. Si ces scores sont similaires, l'équilibre est atteint et la zone verte ainsi que la ligne noire se retrouvent dans la partie droite de l'échelle. Si l'équilibre entre la Relation et la Tâche est fort alors les scores se rapprochent de 100% (droite de l'échelle), si au contraire il y a un déséquilibre, les scores sont faibles et vers la gauche de l'échelle.
 - **L'échelle Créatif - Réactif** (côté gauche). Elle indique simplement la pondération relative des scores de la moitié supérieure du cercle comparés à ceux de la moitié inférieure du cercle. Plus le score du haut est élevé, plus il y a de poids dans la moitié supérieure, plus la pondération vers les dimensions créatives est élevée.

THE LEADERSHIP CIRCLE GUIDE POUR LES SESSIONS DE DÉBRIEFING

- **Le potentiel de leadership** (côté droit) est une combinaison des scores Créatifs - Réactifs et des scores Relation - Tâche. Un leader utilisant son plein potentiel aura un score Créatif et un bon équilibre Relation - Tâche.
- **L'efficacité du leadership** (échelle du bas) est mesurée grâce aux réponses de vos évaluateurs sur cinq questions clés posées en fin de questionnaire. Montrez-leur la fiche « Corrélations » pour les cinq questions
 1. Il/Elle est satisfait(e) de la qualité de son leadership.
 2. Il/Elle est le genre de leader que les autres aspirent à devenir.
 3. Il/Elle est un exemple de leader idéal.
 4. Son leadership aide l'organisation à prospérer.
 5. Dans l'ensemble, il/elle fait preuve d'un leadership efficace.

ATIONS

CRÉATIF



TÂCHE



À quoi vous attendez-vous?

Suggestion de formulation à employer:

Maintenant que vous avez une compréhension plus approfondie de la structure du cercle; à votre avis, quels sont les points qui ressortiront de la rétroaction de vos évaluateurs?

- À votre avis, que mettront-ils en évidence comme points forts et quelles pourraient être les pistes de développement suggérées ?
- Pensez-vous être plutôt dans le Créatif ou le Réactif ?
- Pensez-vous être plutôt orienté Relations ou plutôt Tâches ?
- Vous attendez-vous à ce que vos scores d'autoévaluation soient similaires ou différents de ceux de vos évaluateurs ?
- Une fois qu'il a fini de répondre, résumez ce qu'il pense : « nous devrions donc nous attendre à des scores relativement élevés pour ... et à des scores relativement faibles pour... ».
- Bien, regardons ce qu'il en est. Je viens de vous envoyer votre rapport TLC. J'aimerais que nous regardions d'abord les commentaires de vos évaluateurs avant d'examiner le résumé de votre profil. Commençons par aller à la page 11, où se trouve la rétroaction.
- S'il s'agit d'une session à distance, vous pouvez maintenant lui envoyer son rapport personnel TLC de 16 pages.
- Veuillez prendre un moment pour lire les commentaires sur les points forts à partir de la page 11.
- À ce stade, laissez au leader le temps de lire les commentaires jusqu'à la fin. Cela prend en général quelques minutes. Lorsqu'il a terminé, revenez à la page 11 (points forts). L'objectif de cette section du rapport est d'amener le leader à réfléchir sur ce qu'il retire des commentaires. Cela vous permet aussi de remarquer des tendances dans les commentaires qui peuvent aussi apparaître dans le graphique.

Suggestions de formulation à employer:

- Que retirez-vous de ces commentaires ? Quels sont les éléments qui se démarquent, d'après vous ? Quels sont les commentaires qui vous plaisent ? Y a-t-il des surprises ?
- Il faut reconnaître que certains commentaires sont très positifs.
- Est-ce ce à quoi vous vous attendiez ?
- Ensuite, faisons de même avec les pistes de développement identifiées par vos évaluateurs dans les pages suivantes. Encore une fois, quels sont les éléments qui ressortent du lot ? A quoi vous attendiez-vous ? Y a-t-il des surprises ?
- Passons maintenant à la page 13 et aux commentaires supplémentaires. Qu'est-ce qui s'en détache ? Y a-t-il des surprises ?
- Avant que nous ne regardions votre profil, quels sont les tendances ou thèmes que vous pouvez tirer des commentaires ? Assurez-vous que vous avez préparé vos propres réflexions et observations sur deux ou trois thèmes de chaque catégorie au cas où le leader aurait du mal à le faire lui-même.

Son profil - Graphique

Prenez son graphique.

Demandez au leader de se concentrer d'abord sur le cercle interne (moitié créative puis moitié réactive) avant de passer au cercle externe.

Commencez par lui demander ce qu'il remarque dans le graphique. Faites-lui décrire avec des termes concrets (« la zone verte est ici à 55 percentiles et à 34 percentiles là, ce qui est différent de mon autoévaluation »).

À ce stade, chaque débriefing est unique, et il existe de multiples façons de poursuivre. Cependant, il faudra en général poser une série de questions afin d'évaluer son apprentissage et sa compréhension, comme par exemple:

- Y a-t-il une zone verte plus étendue dans la moitié supérieure du cercle ou dans la moitié inférieure?
- Y a-t-il une zone verte plus étendue à gauche (Relations) ou à droite (Tâche)?
- Ses scores d'autoévaluation sont-ils en adéquation avec ceux des évaluateurs?
- Que retirez-vous de tout cela?

En tant que coach, vous devrez peut-être lui expliquer certaines tendances pour l'aider à comprendre le graphique et à tirer des conclusions au regard des commentaires qu'il a lu précédemment.

- Expliquez que le profil est généralement examiné en trois étapes
- **Les points forts:** nous explorons quatre types de points forts:
 - Les forces exceptionnelles dont vous faites déjà preuve (compétences Créatives > 80 percentiles)
 - Les forces naissantes (compétences Créatives > 67 percentiles)
 - Les forces Réactives (compétences Réactives < 33 percentiles)
 - Les points forts qui peuvent être dégagés de chacune des échelles de synthèse (score > 67 ou 80 percentiles)
- **Les écarts:** nous vous aidons à identifier où sont les écarts entre votre autoévaluation et celle des autres. Nous considérons qu'il s'agit d'un écart notable lorsque la différence est de plus de 25 percentiles. Ces écarts peuvent être dus à divers éléments.
 - Des événements récents
 - Des différences de perceptions ou attentes
 - Un groupe particulier d'évaluateurs qui ne vous connaît pas aussi bien que les autres ou vous perçoit différemment
 - Notre rôle est de vous aider à comprendre la nature de cet écart.
 - Votre note est-elle supérieure ou inférieure ?
 - S'agit-il d'une compétence Réactive ou Créative ?
 - Cet écart est-il relatif à tous les évaluateurs ou à un groupe en particulier ?
 - Une fois que nous avons compris cet écart, nous pouvons parler de son origine.



- **Les dons:** Il est vraiment important de rappeler qu'il existe des dons et des éléments positifs aussi bien dans les dimensions Créatives que Réactives. Par exemple, chacune des dimensions Réactives a un impact positif et constructif lorsqu'elle est utilisée avec modération et suivant la bonne énergie. Par modération, nous entendons un taux de 33% ou moins. (Donnez un exemple de compétence réactive du leader dont le score est < 33 percentiles).

La principale différence entre les dimensions Créatives et Réactive est que vous ne pouvez pas vraiment "abuser" de la Créativité. Cependant, en surutilisant l'une des compétences Réactives, vous prenez le risque d'avoir un impact négatif. Cela risque de vous gêner et de vous empêcher de vous développer en tant que leader

Passons maintenant en revue les compétences Réactives où vos scores sont > 33 percentiles et voyons si nous pouvons comprendre les éventuels inconvénients de leur surutilisation et où ils pourraient devenir un obstacle:

- Rappelez-lui de lire les questions qui se rapportent à la dimension ainsi que sa description dans le manuel d'interprétation.
- Demandez-lui ce qui pourrait se mettre en travers de son chemin et constituer un obstacle ?
- Demandez-lui ce qu'il gagnerait en limitant le recours à cette compétence.
- S'il obtient une score exceptionnellement faible dans une tendance réactive (<10 percentiles) cela peut signifier que vous vous trouvez face à une « zone d'ombre ». Demandez-lui : S'ils obtiennent un score exceptionnellement bas pour leurs tendances réactives, < 10 percentiles, cela pourrait signifier qu'ils ont une « ombre » ici. Demandez-leur : « Que pensez-vous des personnes qui sont considérées comme Perfectionnistes, Arrogantes ou Passives ? » Vous pourrez alors lui rappeler qu'il y a un don dans chacune des ombres quand elles sont utilisées avec modération.

Utilisation de la section « Données » des pages 2 à 10

Enfin, amenez le leader aux pages 2 à 10 du rapport pour qu'il puisse comprendre les données. À ce stade, la plupart des leaders ont atteint leur limite de quantité d'informations qu'ils peuvent absorber, de sorte qu'il n'est pas inhabituel de les voir "survoler les données". À la page 10, les deux colonnes côte à côte sont un bon exemple de ses intentions en tant que leader, comparées à son impact en tant que leader. La plupart des leaders aiment cette métaphore et en comprennent rapidement le sens.

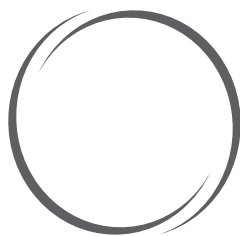
Avant la fin de la session, rappelez que le guide d'interprétation est une source d'apprentissage utile. Vous pouvez choisir de montrer brièvement la manière dont le manuel est présenté et comment le leader peut l'utiliser pour passer de la prise de conscience à l'action.

Avant la fin de la session, demandez ce qu'ils ont pensé de la séance de débriefing et quel en est leur ressenti. S'il s'agit d'un débriefing en deux sessions, confirmez la date de la suivante.

CONTACT

Leadership Circle Europe
+34 913 003 654
clientservices@theleadershipcircle

www.theleadershipcircle.com



The Leadership Circle®