

Leadership Circle Profile™

פרופיל מעגל המנהיגות

LEADERSHIP
CIRCLE®

"מנהיגים אפקטיביים
תמיד עולים
בביצועיהם על
מנהיגים לא אפקטיביים"

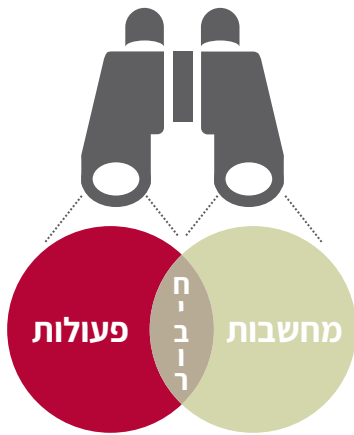
~W. A. (BILL) ADAMS

LEADERSHIP
CIRCLE®

ההערכה המנהיגותית שמאירה אפקטיביות מנהיגותית

חיבור דפוסי פעולה עם הרגלי חשיבה

מודעות, תפיסה, הכרה ומיקוד חדשים



פרופיל מעגל המנהיגות מתכלל את כל המידע הזה בדרך המציפה את כל הנושאים המשמעותיים לפני השטח, באופן מידי. המידע שבמעגל המנהיגות חושף את עצמו בשניות. במבט אחד, כל התבנית הופכת לנגישה ומחברת מנהיגים עם מה שעובד, עם מה שלא, ולמה! ברוב הארגונים, אוצר המידע הבלום הזה, נותר קבור. פרופיל מעגל המנהיגות מנגיש אותו בקלות תוך יצירת קרקע יציבה שעל בסיסה יכול להיווצר שינוי פורץ דרך מהיר ובר קיימא.

פרופיל מעגל המנהיגות (The Leadership Circle Profile™) הוא פריצת דרך אמיתית בקרב פרופילים של 360° אחרים. הוא הראשון המחבר קבוצת יכולות אישיות שנחקרה היטב, עם דפוסי מחשבה הנמצאים בבסיסן ומניעים אותן. הוא חושף את הקשר שבין דפוסי התנהגות לבין הנחות יסוד פנימיות המניעות דפוסי התנהגות אלה. פרופיל מעגל המנהיגות הולך למקור ההתנהגות כדי למנף שינוי. יתר על כן, שלא כמו פרופילים אחרים הדורשים שעות של פירוש,

מאיר את הזדמנויות ההתפתחות של המנהיגים שלכם

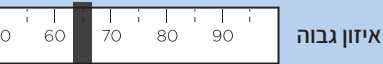
פרופיל מעגל המנהיגות הוא הכלי היחיד המודד שני תחומים מנהיגותיים יסודיים – **יכולות קריאטיביות** ו**נטיית ריאקטיביות** – ומשלב את המידע הזה כך שההזדמנויות להתפתחות צפות על פני השטח באופן מידי.

נטיית ריאקטיביות הן סגנונות מנהיגות המדגישים זהירות על פני יצירת תוצאות, הגנה על עצמך על פני רתימה פרודוקטיבית ותוקפנות על פני בניית חיבורים. סגנונות מגבילים אלה שמים במוקד את הצורך בקבלת אישור של אחרים, הגנה על עצמך והשגת תוצאות באמצעות טקטיקות של שליטה.

יכולות קריאטיביות הן יכולות שנחקרו לעומק ומודדות איך אתה משיג תוצאות, מביא לידי ביטוי את הטוב שבאחרים, מוביל עם חזון, מפתח את עצמך, פועל ביושרה ובאומץ, ומפתח מערכות ארגוניות.

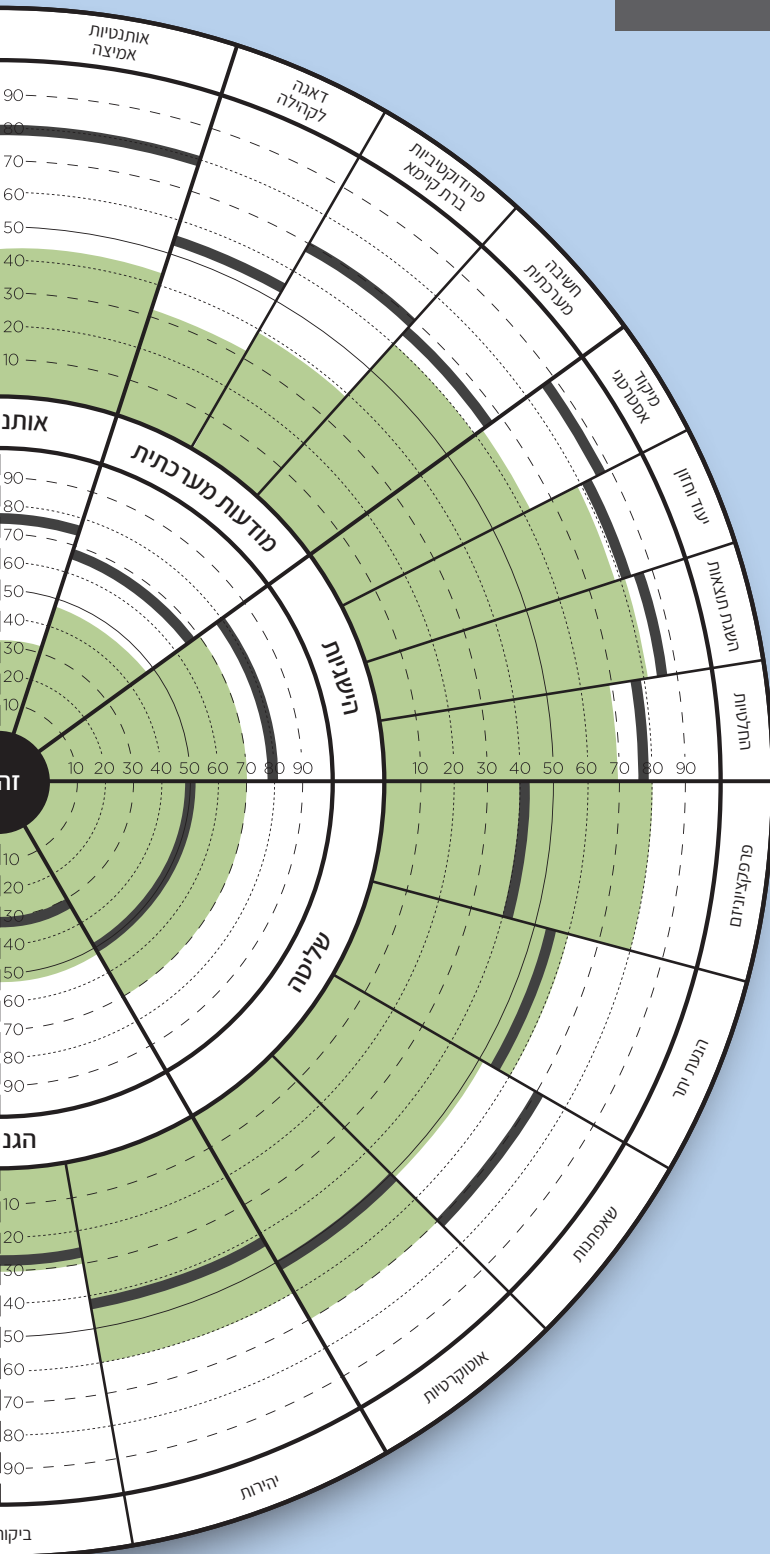
פרופיל מעגל המנהיגות הוא כלי ייחודי בכך שהוא חושף את מערכת ההפעלה של המנהיג: הנחות פנימיות (אמונות) ש'מריצות' התנהגויות קריאטיביות או ריאקטיביות. הדבר מאפשר למנהל לראות איך העולם הפנימי של המחשבות והאמונות שלו מתרגמות לסגנון מנהיגות פרודוקטיבי או לא פרודוקטיבי. לבסוף, פרופיל מעגל המנהיגות מגביר את המודעות הפנימית שמספיעה על ההתנהגות החיצונית.

פרופיל מעגל המנהיגות



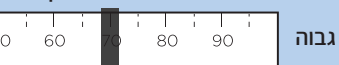
איזון בין יחסי

קריא



ריאקציה

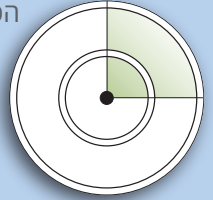
אפקטיביות



כדי להבין את המבנה של הפרופיל הגרפי, קראו בבקשה את השלבים הבאים:

1 מעגל בתוך מעגל

המעגל החיצוני מציג את התוצאות עבור כל אחד מ-29 הממדים הנמדדים ע"י פרופיל מעגל המנהיגות.



הממדים במעגל הפנימי

מסכמים את הממדים שבמעגל החיצוני ל-8 ציונים מסכמים. את הגדרות הממדים ניתן למצוא בעמודים הבאים.

מיקום הממדים במעגל ממחיש את היחסים בין הממדים. ממדים סמוכים מתארים דפוסים התנהגותיים דומים שיש ביניהם מתאם חיובי. ממדים בצדדים הפוכים של המעגל הם דפוסי התנהגות מנוגדים והמתאם ביניהם נמצא ביחס הפוך.

2 ציוני אחוזונים

כל הציונים מוצגים באחוזונים המשווים לבסיס נתונים גלובלי. ציונים גבוהים מעל אחוזון 66. ציונים נמוכים הם מתחת לאחוזון 33.



3 מפתח

הערכה עצמית
הערכת אחרים



4 ממדים מסכמים

בנוסף לכל הממדים המוצגים במעגל הפנימי והחיצוני, הסולמות המלבניים, הממוקמים סביב המעגל נועדו לחבר הכל יחד. הם מספקים מדדים שימושיים של 'שורה תחתונה' כמו גם מדדים של דפוסי מפתח הקיימים בנתונים.

סולם ריאקטיבי-קריאטיבי משקף את מידת האיזון

שבין הממדים הקריאטיביים לריאקטיביים. ציון האחוזון כאן נותן לכם תחושה באשר למצבכם בהשוואה למנהלים אחרים, בכל הקשור לכמות האנרגיה שאתם משקיעים בהתנהגויות ריאקטיביות לעומת קריאטיביות. ציון זה מעיד על המידה שבה מנהיגותכם, מערכות היחסים שלכם והתנהגויותיכם מכוונות המטרה, נובעות מתוך אוריינטציה קריאטיבית או ריאקטיבית. הוא אף מעיד על המידה שבה תפישתכם העצמית והמוטיבציה הפנימית שלכם נובעות מתוכם או נקבעות על ידי ציפיות, כללים או תנאים חיצוניים. איזון טוב מוביל לציוני אחוזונים גבוהים.

איזון בין יחסים למשימתיות

מודד את מידת האיזון שהמנהיג/ה מציגים בין יכולות הישגיות לבין יכולות יצירת הקשר. זהו מדד של התפתחות היתר, החסר או ההתפתחות המאוזנת בכל אחד מצדי המשוואה (החצי של האנשים והחצי של המשימתיות), שיוצרים יחד מנהיגות מצוינת.

מיצוי פוטנציאל מנהיגותי הינו מדד של

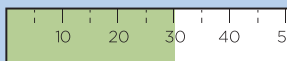
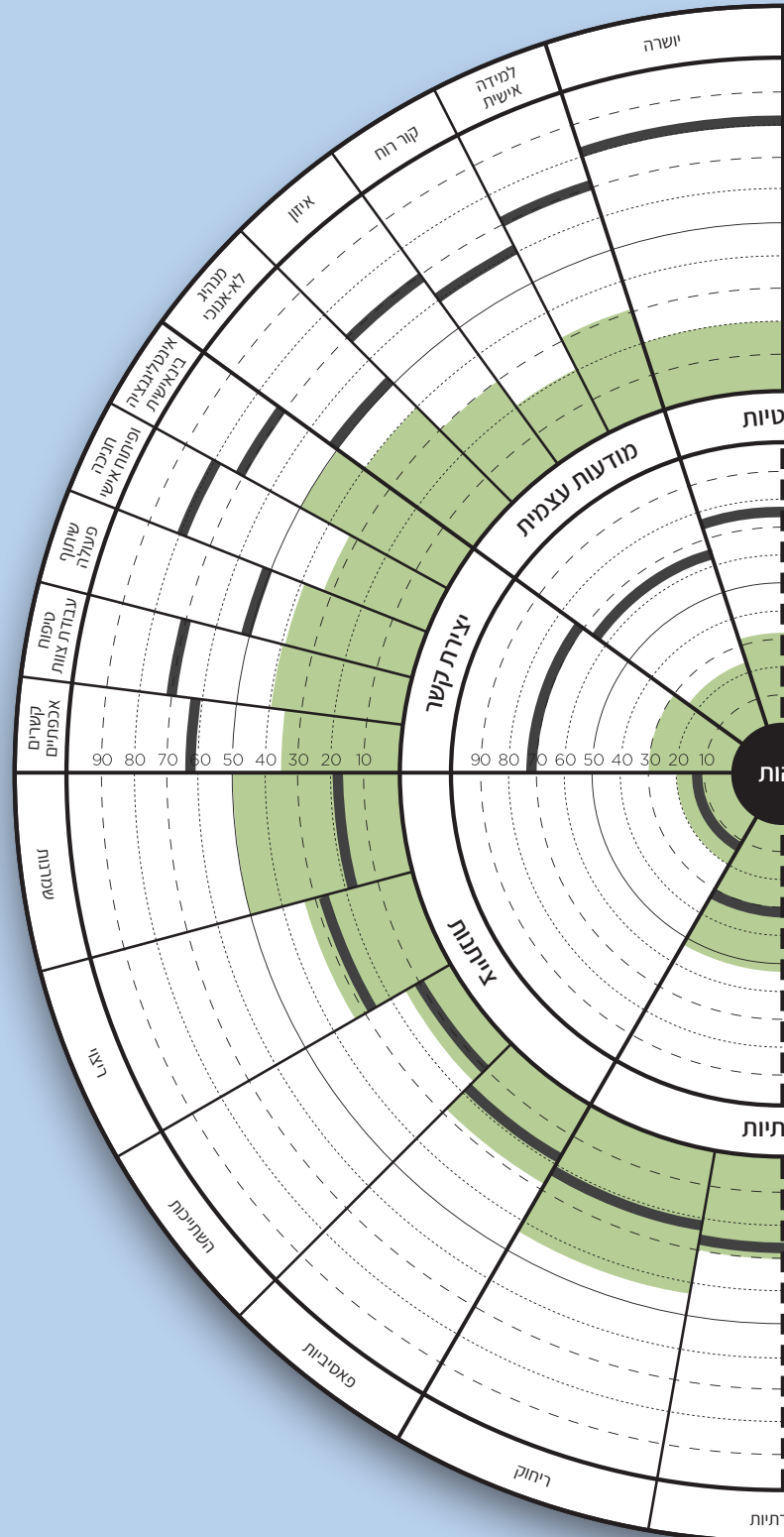
"שורה תחתונה" המשווה את הציון הכולל של כל הממדים שנמדדו לזה של מנהלים אחרים, שהשתתפו בסקר הזה. הוא ממיין את כל הציונים הגבוהים והנמוכים במטרה לענות על השאלה: "אז בסופו של דבר, מה מצבי?".

אפקטיביות המנהיגות מודד את הרמה הנתפשת של האפקטיביות הכוללת של המנהיג/ה. המחקר הראה שיש לכך קשר משמעותי לתוצאות עסקיות. זה נותן למנהיג/ה ציון כולל של האופן שבו כל מה שנאמר עד כה מתרגם לאפקטיביות נתפשת.



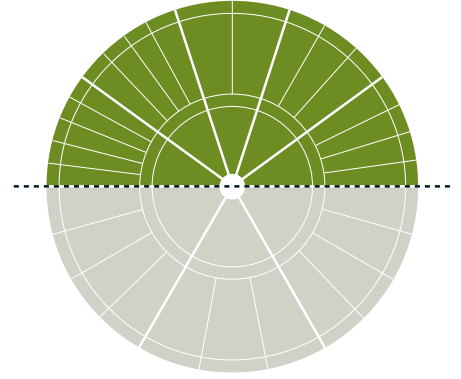
יחסים

הסולם הריאקטיבי-קריאטיבי



הסגנונות הקריאטיביים של המנהיגות

החלק העליון של המעגל ממפה את הסגנונות הקריאטיביים התורמים לאפקטיביות של המנהיג. הם מודדים התנהגויות מנהיגותיות מרכזיות והנחות יסוד המובילות לרמה גבוהה של הגשמה עצמית והישגים. מדובר ביכולות הבאות:



מודעות מערכתית **ממד מסכם**
המודד עד כמה המודעות של המנהיג ממוקדת בשיפור המערכת השלמה, בפרודוקטיביות וברוחות הקהילה. הוא מורכב מ:

דאגה לקהילה מודד את האוריינטציה לשירות, שמתוכה המנהיג מוביל. מודד עד כמה המנהיג מקשר את המורשת שלו לשירות של הקהילה ולרווחה גלובאלית.

פרודוקטיביות ברת קיימא מודד את יכולת המנהיג להשיג תוצאות בדרך השומרת או המשפרת את האפקטיביות הכוללת של הארגון בטווח הארוך. מודד עד כמה הוא מאזן בין משאבי אנוש למשאבים טכניים כדי לקיים ביצועים גבוהים בטווח הארוך.

חשיבה מערכתית מודד עד כמה המנהיג חושב ופועל מתוך ראיית המערכת השלמה, וכן עד כמה הוא מקבל החלטות לאור בריאותה ארוכת הטווח של המערכת השלמה.

הישגיות **ממד מסכם המודד עד כמה המנהיג מציע מנהיגות אותנטית, בעלת חזון, המתאפיינת בהישגים גבוהים. הוא מורכב מ:**

מיקוד אסטרטגי מודד עד כמה המנהיג חושב ומתכנן באופן קפדני ואסטרטגי, כדי להבטיח את שגשוגו של הארגון בטווח הקרוב והרחוק.

יעוד וחזון מודד עד כמה המנהיג מתקשר באופן ברור ונותן דוגמא אישית של מחויבות לייעוד ולחזון אישיים.

השגת תוצאות מודד עד כמה המנהיג מכוון מטרה ובעל ניסיון מוכח של השגת מטרות וביצועים גבוהים.

החלטיות מודד את יכולת המנהיג לקבל החלטות בזמן ואת המידה שבה הוא חש בנוח להתקדם במצבי אי-ודאות.

כשהצורך לקרדיט אישי ולשאיפות אישיות הוא הרבה פחות חשוב מיצירת תוצאות המשרתות את טובת הכלל.

איזון מודד את היכולת של המנהיג לשמור על איזון בריא בין עסקים למשפחה, בין פעילות להתבוננות עצמית, בין עבודה לפנאי – היכולת להתחדשות עצמית ולהתמודד עם לחצי החיים מבלי לאבד את העצמי.

קור רוח מודד את היכולת של המנהיג לשמור על קור רוח וריכוז, בעיצומם של קונפליקטים ומצבים של מתח גבוה, וכן לשמור על פרספקטיבה רגועה וממוקדת.

למידה אישית מודד עד כמה המנהיג מפגין עניין עז ופעיל בלמידה ובצמיחה אישית ומקצועית. מודד את המידה שבה המנהיג שואף לפתח מודעות עצמית, חוכמה, ידע ותובנה בצורה פעילה ותוך התבוננות עצמית.

אותנטיות **ממד מסכם המודד את היכולת של המנהיג להתייחס לאחרים בדרך אותנטית ואמיצה, המתאפיינת ביושרה גבוהה. הוא מורכב מ:**

יושרה מודד עד כמה המנהיג דבק במערכת הערכים והעקרונות שבה הוא דוגל; כלומר, עד כמה ניתן לסמוך עליו שיפעל בהתאם למה שהוא מאמין בו.

אותנטיות אמיצה מודד את הנכונות של המנהיג לנקוט עמדות לא פשוטות, להעלות נושאים שקשה לדבר עליהם (נושאים נפיצים שהקבוצה נמנעת מדיון בהם) ולהתמודד בפתיחות עם בעיות קשות במערכות יחסים.

יצירת קשר **ממד מסכם המודד את יכולתו של המנהיג ליצור קשר עם אחרים בדרך המביאה לידי ביטוי את הטוב שבבני אדם, קבוצות וארגונים. הוא מורכב מ:**

קשרים אכפתיים מודד את העניין והיכולת של המנהיג ליצור מערכות יחסים חמות ואכפתיות.

טיפוח עבודת צוות מודד את היכולת של המנהיג לטפח עבודת צוות המתאפיינת בביצועים גבוהים, בקרב חברי צוות המדווחים אליו, בארגון כולו, ובתוך צוותים בהם הוא משתתף.

שיתוף פעולה מודד עד כמה המנהיג מחבר אחרים באופן המאפשר לצדדים המעורבים לגלות את המכנה המשותף ביניהם.

חניכה ופיתוח אישי מודד את יכולת המנהיג לפתח אחרים באמצעות חניכה ולשמור על מערכות יחסים מקדמות צמיחה.

אינטליגנציה בין-אישית מודד את האפקטיביות הבינאישית שבה המנהיג מקשיב, מעורב בקונפליקטים ובמחלוקות, מתמודד עם רגשותיהם של אחרים ומנהל את הרגשות שלו.

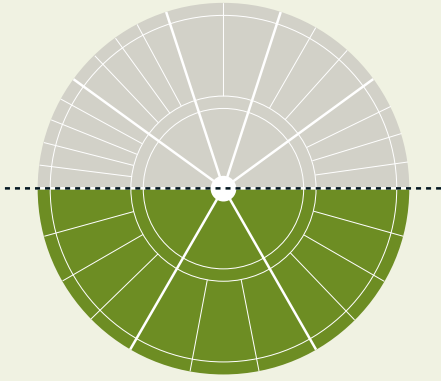
מודעות עצמית **ממד מסכם המודד את האוריינטציה של המנהיג להתפתחות מקצועית ואישית מתמדת, כמו גם את המידה שבה המודעות העצמית שלו באה לידי ביטוי במנהיגות עם יושרה גבוהה. הוא מורכב מ:**

מנהיג לא אנוכי מודד עד כמה המנהיג שואף לתת שירות על פני אינטרסים אישיים,

LEADERSHIP
CIRCLE®

הסגנונות הריאקטיביים של המנהיגות

החצי התחתון של המעגל ממפה התנהגויות מנהיגותיות וסגנונות ריאקטיביים מגבילים. הממדים הריאקטיביים משקפים אמונות והנחות פנימיות המגבילות אפקטיביות, ביטוי אותנטי ומנהיגות מעצימה. מדובר בסגנונות הבאים:



הוא עוצמתו של סגנון זה, בהינתן שהמנהיג שומר על איזון ומסוגל לסייע לאחרים להשיג את האיזון שלהם.

שאפתנות מודד עד כמה המנהיג מרגיש צורך להתקדם, לעלות בסולם הארגוני ולהיות טוב יותר מאחרים. שאפתנות היא מניע בעל עוצמה. הסולם הזה מודד אם המוטיבציה היא חיובית ומקדמת או שלילית – מרוכזת מדי בעצמי ותחרותית.

אוטוקרטיה מודד את נטייתו של המנהיג להיות כוחני, תוקפני ושתלטן. מודד עד כמה המנהיג משווה תחושת ערך עצמי וביטחון עם להיות כוחני, בשליטה, חזק, דומיננטי, בלתי פגיע ולהיות בפסגה. תחושת הערך נמדדת באמצעות השוואה, כלומר, להיות בעל הכנסה גבוהה יותר, תפקיד בכיר יותר, להיתפס כבעל התרומה הרבה ביותר, לזכות בקרדיט או להתקדם.

ביקורתיות הוא מדד של נטיית המנהיג לנקוט גישה של ביקורתיות, הטלת ספק וציניות מסוימת.

ריחוק הוא מדד של נטיית המנהיג לבסס תחושה של ערך אישי וביטחון על ידי הסתגרות, עליונות ושמירה על קרירות, ריחוק רגשי והתנשאות.

שליטה מודד מסכם המודד עד כמה המנהיג מבסס תחושה של ערך עצמי באמצעות עמידה במשימות והישגים אישיים. הוא מורכב מ:

פרפקציוניזם מודד את הצורך של המנהיג בהשגת תוצאות מושלמות וביצוע בסטנדרטים מאוד גבוהים, כדי להרגיש בטחון וערך עצמי כאדם. תחושת ערך וביטחון מושווים עם הצורך להיות מושלם, לבצע באופן מתמיד ברמות הרואיות ולהצליח מעבר לכל הציפיות.

הנעת יתר מודד את המידה שבה המנהיג נמצא בהנעת יתר ועובד קשה מדי. זהו מדד של אמונתו שתחושת ערך וביטחון קשורים להישגים באמצעות עבודה קשה. מודד את הצורך של המנהיג לבצע ברמה גבוהה מאוד כדי להרגיש ראוי כאדם. מוסר עבודה טוב

צייתנות מודד מסכם המודד עד המנהיג מקבל תחושה של בטחון וערך עצמי על ידי ציות לציפיותיהם של אחרים ולא מתוך פעולה בהתאם לדברים שהוא מתכוון אליהם ורוצה בהם. הוא מורכב מ:

שמרנות מודד עד כמה המנהיג חושב ופועל באורח שמרני, מציית לנהלים וחי במסגרת הכללים המוכתבים של הארגון שאליו הוא קשור.

ריצוי מודד את הצורך של המנהיג לחפש אחר תמיכתם ואישורם של אחרים, כדי להרגיש בטחון וערך עצמי כאדם. אנשים עם צורך חזק באישור נוטים לבסס את תחושת הערך שלהם על יכולתם להשיג אהדה ואישור של האחרים.

השתייכות מודד את הצורך של המנהיג לנהוג בקונפורמיות, לציית לכללים ולעמוד בציפיותיהם של בעלי סמכות. הוא מודד עד כמה המנהיג משתף פעולה בלית ברירה, כדי להסתדר עם אחרים, וכך דוחס את מלוא כוחו הקריאטיבי אל תוך משבצות המקובלות מבחינה תרבותית.

פאסיביות מודד עד כמה המנהיג מוותר על הכוח שלו ומוסר אותו לאחרים ולנסיבות שמחוץ לשליטתו. זהו מדד של אמונת המנהיג, שהוא אינו זה שיוצר את ניסיון חייו, שלמאמציו אין השפעה רבה ושאינו לו את הכוח ליצור את העתיד שבו הוא רוצה.

הגנתיות מודד מסכם המודד את האמונה של המנהיג שהוא יכול להגן על עצמו ולבסס תחושה של ערך עצמי באמצעות הסתגרות, שמירה על ריחוק, הסתתרות, קרירות, ציניות, הפגנת עליונות ו/או גישה רציונלית. הוא מורכב מ:

הירות מודד את נטיית המנהיג להציג אגו גדול – התנהגות הנחוות כמתנשאת, אנוכית ומרוכזת בעצמי.

בהפניית הזרקור על דפוסי החשיבה הנמצאים בבסיס ההתנהגויות ומניעות אותן, לקוחות נפתחים לאפשרויות ולבחירות חדשות.



יצירת קשר

מעגל המנהיגות, ישראל
tlc.israel@leadershipcircle.com

www.leadershipcircle.com

**LEADERSHIP
CIRCLE®**