

CIRCUMPLEX LEADERSHIP SCAN 360°

PRODUCTOVERZICHT

Wat kunnen leidinggevenden doen om hun effectiviteit te verbeteren? De *Circumplex Leadership Scan 360°* (CLS360) is het eerste wetenschappelijk tot stand gekomen instrument dat het volledige gedragsrepertoire meet van leidinggevenden. Het geeft hen inzicht in hun unieke vermogen om anderen te beïnvloeden. Dit inzicht stelt leidinggevenden in staat een meetbare gedragsverandering te realiseren met een effectievere leiderschapsstijl als eindresultaat.

De CLS360 is een nauwgezet, wetenschappelijk tot stand gekomen meetinstrument om leiderschapsstijlen in kaart te brengen voor leidinggevenden die een team aansturen.

De CLS360 geeft leidinggevenden inzicht in hun huidige leiderschapsstijl en hoe ze ideaal gezien zouden willen leiden. 360° feedback betekent feedback van hun leidinggevende(n), directe medewerkers, collega's en andere betrokkenen; en geeft hen een duidelijk beeld van hoe anderen hun leiderschapsstijl ervaren.

LEIDERSCHAP—EEN INTERPERSOONLIJK GEGEVEN

Het huidige leiderschapsdenken besteedt veel aandacht aan het concept invloed als de kern van leiderschap. Anderen beïnvloeden—een unieke rol van een leider—is immers noodzakelijk om over leiding geven te spreken. En anderen beïnvloeden, betekent in interactie treden. Het interpersoonlijk gedrag van een leidinggevende is hier een unieke weerspiegeling van. **Leiderschap is dus een interpersoonlijk gegeven en kan omschreven worden als de interactie tussen de leidinggevende en de volgers.**

Persoonlijkheidsonderzoekers hebben twee dimensies geïdentificeerd voor interpersoonlijke interacties: het Zelfmotief (Agency - streven naar sociale dominantie en controle) en Verbondenheid (Communion - streven naar samenwerking). Deze twee dimensies vormen de basis voor een van de meest bekende concepten van de interpersoonlijke theorie—Het Interpersoonlijk

Circumplex. **De CLS360 integreert verschillende leiderschapstheorieën en modellen en is een volledig model van leiderschapsstijlen.**

DE CLS360 LEIDERSCHAPSSTIJLEN

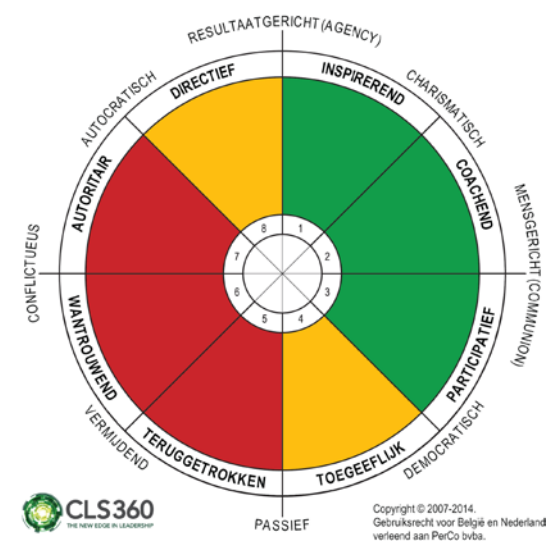
Het Zelfmotief of de "resultaatgeoriënteerde" dimensie wordt op de verticale y-as afgebeeld, en Verbondenheid of de "mensgeoriënteerde" dimensie wordt getoond op de horizontale x-as. Deze twee assen verdelen het Circumplex in 4 kwadranten. Wanneer we deze verder opsplitsen komen we tot acht octanten (8 evenredig verdeelde schalen) in een cirkelvormige structuur op het Circumplex - deze staan voor de acht verschillende leiderschapsstijlen. Het midden van elk octant moet mathematisch op 45° liggen van de aangrenzende octanten.

Startend aan de positieve top van de Zelfmotief-as en verder kloksgewijs; het **Charismatisch** kwadrant, rechtsbovenaan, wordt gekenmerkt door gedrag dat hoog scoort op resultaat- en mensgerichtheid en houdt zowel de *Inspirerende* en de *Coachende* leiderschapsstijlen in; het **Democratisch** kwadrant, rechtsonderaan, met de *Participatieve* en de *Toegeeflijke* stijlen; wordt gekenmerkt door leiders die van op een afstand toekijken, resultaten opvolgen en enkel corrigeren indien nodig: 'management by exception—active'; het **Vermijdend** kwadrant, linksbovenaan, wordt gekenmerkt door gedrag dat laag scoort op zowel resultaat- als mensgerichtheid en houdt de *Teruggetrokken* en *Wantrouwende* stijlen

in; het **Autocratisch** kwadrant, linksbovenaan, geeft de meer negatieve of donkere kant van leiderschap weer en bevat de *Autoritaire* en *Directieve* leiderschapsstijlen.

Stijlen die tegenover elkaar liggen moeten negatief gecorreleerd zijn; stijlen die zich loodrecht ten aanzien van elkaar bevinden, moeten ongecorreleerd zijn en stijlen die dicht bij elkaar liggen moeten sterk gecorreleerd zijn. **Men kan de 8 verschillende leiderschapsstijlen telkens bekijken als een unieke combinatie van de twee basisdimensies: het Zelfmotief en Verbondenheid.**

De kleuren groen, oranje en rood worden gebruikt als metafoor van de verkeerslichten en geven de onderzoeksresultaten weer van de effecten van de stijlen. Oranje en rood worden daarnaast ook gebruikt om extremere scores ten aanzien van de normgroep te signaleren. Het gebruik van de groene stijlen—*Inspirerend*, *Coachend* en *Participatief*—leidt enkel tot positieve effecten zoals beschreven in de wetenschappelijke literatuur rond leiderschap. De rode stijlen—*Autoritair*, *Wantrouwend* en *Teruggetrokken*—kunnen deel uitmaken van het gedragsrepertoire van een leidinggevende maar geven aanleiding tot minder gewenste effecten. De oranje stijlen—*Directief* en *Toegeeflijk*—kunnen passend zijn in sommige situaties maar moeten met voorzichtigheid en beperkt gebruikt worden.





CIRCUMPLEX LEADERSHIP SCAN 360°

PRODUCTOVERZICHT

PerCo bvba

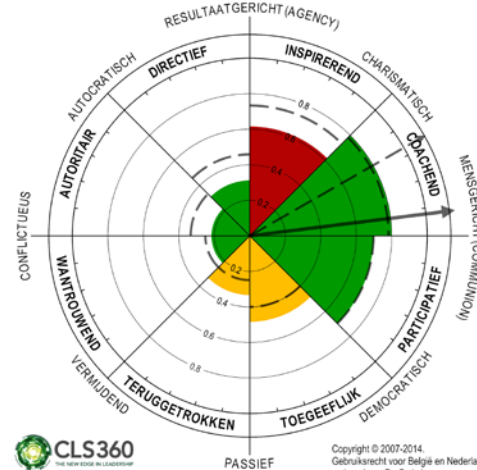
T +32 3 235 02 92
F +32 3 235 33 19
E info@perco.be

cls360.com

8 LEIDERSCHAPSSTIJLEN

INSPIREREND	Leiders stimuleren en overtuigen medewerkers door hun duidelijke visie. Ze treden beslist op wanneer prestatie- en/of organisatieproblemen opduiken en motiveren medewerkers om optimaal te presteren.
COACHEND	Leiders tonen hun waardering aan medewerkers en laten hen weten dat ze belangrijk zijn. Ze stimuleren hen met positieve communicatie en luisteren naar hun opinies.
PARTICIPATIEF	Leiders betrekken medewerkers bij alle beslissingen en processen. Ze accepteren en integreren makkelijk hun suggesties en tonen zich begripvol ten aanzien van hun gevoelens en emoties.
TOEGEEFLIJK	Leiders zijn erg flexibel in de interactie met hun medewerkers en aarzelen om hen richting te geven. Ze hebben de neiging om de belangen van de medewerkers boven die van de organisatie te plaatsen en vermijden om in de belangstelling te staan.
TERUGGETROKKEN	Leiders zijn op persoonlijk en professioneel vlak afwezig. Ze vermijden confrontaties en verantwoordelijkheden en grijpen te laat in wanneer er zich problemen voordoen.
WANTROUWEND	Leiders zijn wantrouwend ten aanzien van de motieven van medewerkers. Ze beoordelen hen snel en negatief en houden hen op een afstand.
AUTORITAIR	Leiders dwingen medewerkers om hen te gehoorzamen, zijn nogal ruw tegen hen en accepteren geen kritiek.
DIRECTIEF	Leiders streven op een competitieve manier persoonlijk succes na. Ze controleren en corrigeren hun medewerkers actief en gedragen zich nogal scherp ten aanzien van hen.

Een belangrijk kenmerk van de CLS360 is de pijl of de vector, deze geeft de richting en de sterkte weer van het gewogen resultaat van de acht leiderschapsstijlen. **De vector zegt veel over het gehele gedragsrepertoire en de stijflexibiliteit van een leidinggevende.** De vector is een combinatie van de 2 assen—het Zelfmotief (Agency), de verticale as, en Verbondenheid (Communion), de horizontale as.



VOLLEDIG 360° INZICHT

De CLS360 biedt leidinggevendens de kans om een waarheidsgetrouwe 360° feedback te krijgen van hun leiderschapsstijlen, via een Zelfbeoordeling en beoordelingen door anderen. **Een unieke eigenschap van de CLS360 is dat de individuele feedback van respondenten zichtbaar is.** Respondenten kunnen ook kiezen om anoniem te blijven.

Samenvatting van de Circumplex grafieken van het CLS360 feedback rapport.

