LEADERSHIP CIRCLE PROFILE™ CERTIFICATION

LEADERSHIP CIRCLE®

著作権について

本ワークブックに含まれるすべてのコンテンツおよび資料（テキスト、グラフィック、ロゴ、画像、データ編集物を含むがこれらに限定されない）は、リーダーシップサークルまたはそのコンテンツ提供者の所有物であり、米国および国際著作権法によって保護されています。

リーダーシップサークルの事前の書面による許可なく、本ワークブックの資料を無断で複製または配布すること（資料のコピー、ダウンロード、印刷などを含むがこれらに限定されない）は厳重に禁止されており、法的措置の対象となる場合があります。

Copyright © 2025 Leadership Circle. All rights reserved.

リーダーシップサークル・プロファイル資格認定へようこそ

リーダーシップサークル・プロファイル資格認定へようこそ	4
事前課題からの統合	6
フレームワークの探求	13
サマリー指標 効果的なリーダーシップの発現度との相関	25
パーセンタイルと素点	35
構造のダイナミクス：反対側：様々な役割の声	40
プロファイルの読み解き	43
内面的な思い込み	51
LCPのデブリーフ：ステップごとに	60
リーダーシップ・ブランド	68
全体デブリーフの実践	75
リテイクの時系列変化 グループの統合プロファイル	78
LCPを用いたコーチング	80
プラクティショナーのサポート	91
パーキングロット質問	93
付録	94

Leadership Circle® | All Rights Reserved

リーダーシップサークル・プロファイル資格認定へようこそ

このリーダーシップサークル（LC）セッションの目的は、リーダーシップサークル・プロファイルを紹介し、その組織の核となる目的を伝える事です。その目的とは、意識的なリーダーシップを推進し、地球の乗組員として力を使うこと、私たちは本来一つであると気づくことを意味しています。

セッションのゴール

- LCPをリーダーシップのモデル、360度アセスメントツール、そして成長の道筋として理解する。
- 自身のLCPアセスメントを通じて、自らの成長領域を広げ、洞察と変容をもたらすLCPの力を理解する。
- 高いレベルの効果的なリーダーシップは、より高次のクリエイティブなリーダーシップ能力の開発が必要になることを理解する。
- リアクティブ構造がどれほど深く作用しているかを体験する。
- LCPレポートを活用し、実践を通じて基本的なデブリーフを行う。
- コーチングの場でLCPとデブリーフをどう活用するかを理解する。
- LCPの理論を深く理解し、それらがLCフレームワーク内でどのように統合され、階層化され、強みを基盤として構成されているかを理解する。
- リーダーシップの普遍的なモデルとしてLCフレームワークを自信を持って活用し、リーダーシップ開発のアプローチの信頼できる基盤を提供する。
- LCフレームワークを構成するさまざまな理論や概念を探求し、その相互関連性とリーダーシップの文脈での適用の可能性を理解する。
- 紹介された理論やモデルと自身の現在または将来のリーダーシップの実践の共鳴点や関連性を見出す。



リーダーシップサークル・プロファイル資格認定へようこそ

インテグラルな合意への招待

- 誠実で勇気あるインクルーシブな方法で他者と関わる。
- お互いに学び成長するために、オープンな姿勢で助け合う。
- 出来事や状況の背後にある、より深い現実を探求する。
- 複雑性を抱えながら向き合うことを互いに助け合う。
- 深い目的意識を持って参加する。
- このサークルの場を超えて、世界にポジティブな影響を与えるというビジョンを握る。

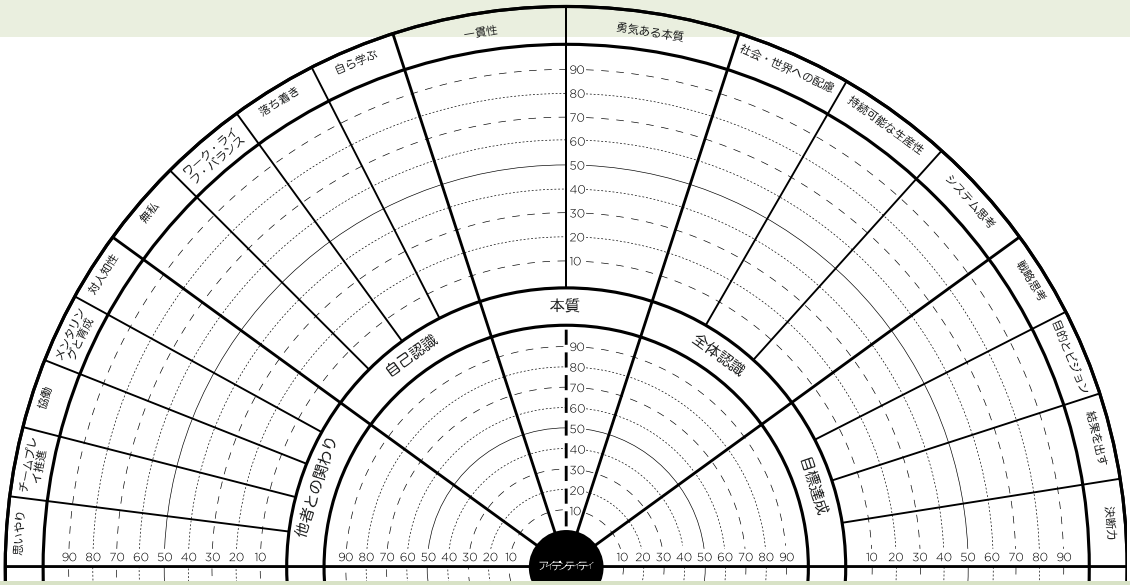
メモ



Leadership Circle® | All Rights Reserved

事前課題からの統合

このモデルで特に印象に残った点は何ですか？



- **モデルのコアとなる要素**：LCPは**クリエイティブコンピテンシー**（パフォーマンスを高める効果的なリーダーシップの行動）と**リアクティブな傾向**（内的な恐れや思い込みによって生じる自己制限的な行動）を統合したモデルです。これらの要素は「他者との関わり」「目標達成」「自己認識」などの複数の項目で測定され、リーダーシップの全体像を捉える視点を提供します。
- **水平線：チャートはクリエイティブ（上半分）と<u>リアクティブ（下半分）の項目</u>**に分かれており、効果的なリーダーシップ行動と制限的な傾向のバランスを象徴しています。リアクティブなパターンを最小限に抑えつつ、クリエイティブな行動を高めていくことを目指します。
- **垂直線：任務志向**（右側：成果・戦略・能力を重視）と**関係性志向**（左側：関係性・コミュニケーション・協働を重視）に焦点を当てた項目に分けています。これは成果を挙げることと強い関係性を築くことのバランスを反映しています。
- **モデルの統合性と独自性：LCP**チャートは他のリーダーシップ評価とは異なり、**行動や振る舞い**（リーダーが何をするか）と**内面的な思考様式**（なぜそれをするのか）という両方を統合しています。この統合的により、リーダーの効果性だけでなく、その行動を生み出している根底のパターンも明らかになり、より深い洞察と変革的な成長を可能にします。

Leadership Circle® | All Rights Reserved

事前課題からの統合



LEADERSHIP CIRCLE PROFILE

LEADERSHIP CIRCLE

メモ

Leadership Circle® | All Rights Reserved

事前課題からの統合

あなたが事前課題で触れたとおり、リーダーシップサークル360 プロファイルは、心理学、システム思考、感情的知能、そして成人の発達理論にわたる数十年の研究を基盤としています。ロバート・フリッツ、ピーター・センゲ、チャーリー・キーファー、クレイ・ラファーティーといった研究者たちの知見を取り入れ、このモデルはクリエイティブ指向とリアクティブ指向という概念を統合し、信念や思い込み・行動や振る舞い・リーダーシップの効果性との間にある強い関係性を明確にしています。

さらに、認知心理学、オーセンティック・リーダーシップ、感情的知能、発達理論からの洞察がフレームワークの深みを増し、成人の発達理論や精神的伝統の視点がリーダーシップ成長の理解を広げています。

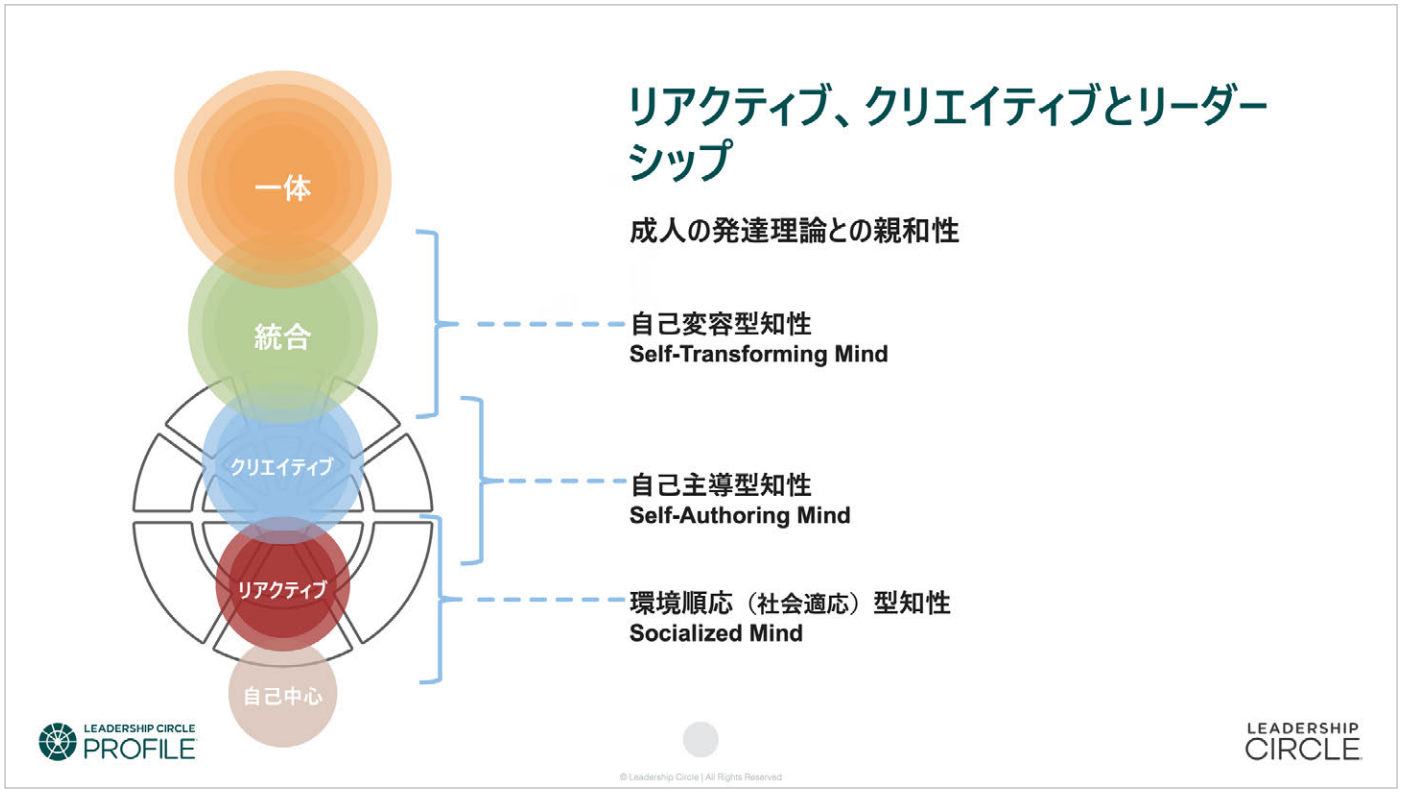
こうした多様な理論や視点が結びつくことで、リーダーシップサークル・プロファイル（LCP）の基盤が形づくられています。これは、複雑なシステムの中でリーダーがどのように考え、人と関わり、存在を示すのかを包括的に捉えた統合モデルです。



メモ

Leadership Circle® | All Rights Reserved

事前課題からの統合



成人の発達リアクティブなマインドセットからクリエイティブなマインドセットへシフトを望む際には、成人の発達段階の理解が不可欠です。

1. **自己中心（自己主権型マインド）：**自身のニーズを満たすことや、独立性の獲得に強く焦点を当てる特徴がある。

2. **リアクティブ -環境順応（社会適応）型知性：**個人は社会のルール、価値観、期待を受け入れ、それらの期待に応えることでアイデンティティを構築することを学ぶ。

3. **クリエイティブ -自己主導型知性：**個人は他者の期待ではなく、自身の目的意識やビジョンに基づいて人生やリーダーシップの方向性を定め始める。

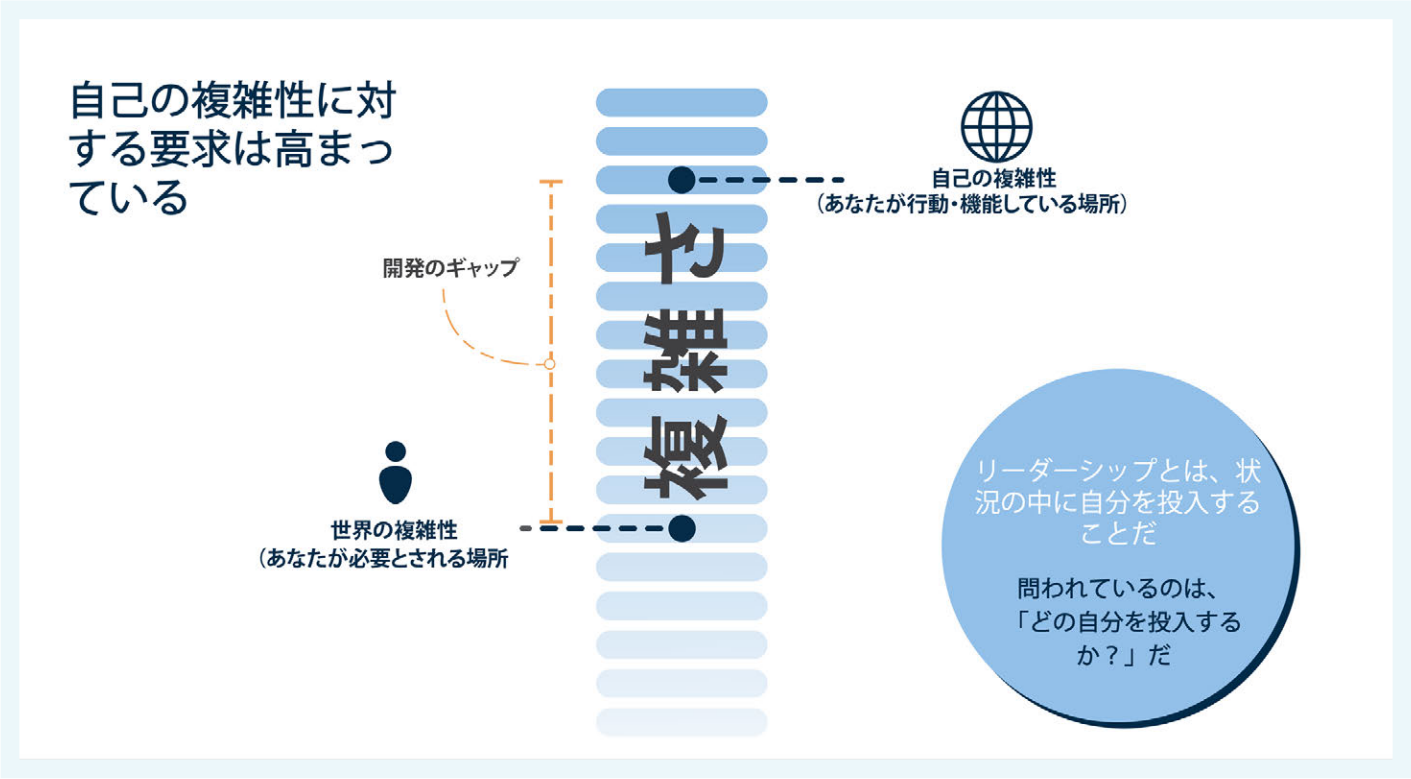
4. **統合 - 自己変容型知性：**個人は影の部分を含む人格のあらゆる側面を統合し始め、複雑な課題が絡み合う中においてもリードすることができるようになる。

5. **一体:** 個人は存在するすべてのものとの神聖な結合を体験し、普遍的な善のためのグローバルな先見者として機能する。

事前課題からの統合

今日の世界で自己の複雑性が求められる理由は、グローバル社会の相互の接続性と多面的な性質がますます高まっていることに起因します。急速な技術進歩、文化的多様性、複雑な社会的ダイナミクスに満ちた環境を生き抜くうえで、より繊細で適応力のある自己認識が不可欠となっているのです。

この複雑性により、個人は多様な視点を深く理解し統合し、多面的な問題解決や絶えず進化する環境での成長ができます。しかし、現在の状態と必要とされる自己の複雑性のレベルとの間には発達的なギャップが存在します。



多くの教育制度や社会システムは依然として、従来型の直線的思考や固定的なアイデンティティを重視しており、流動的で統合的、そして適応的な思考プロセスに必要なスキルを個人が身につけることを難しくしています。

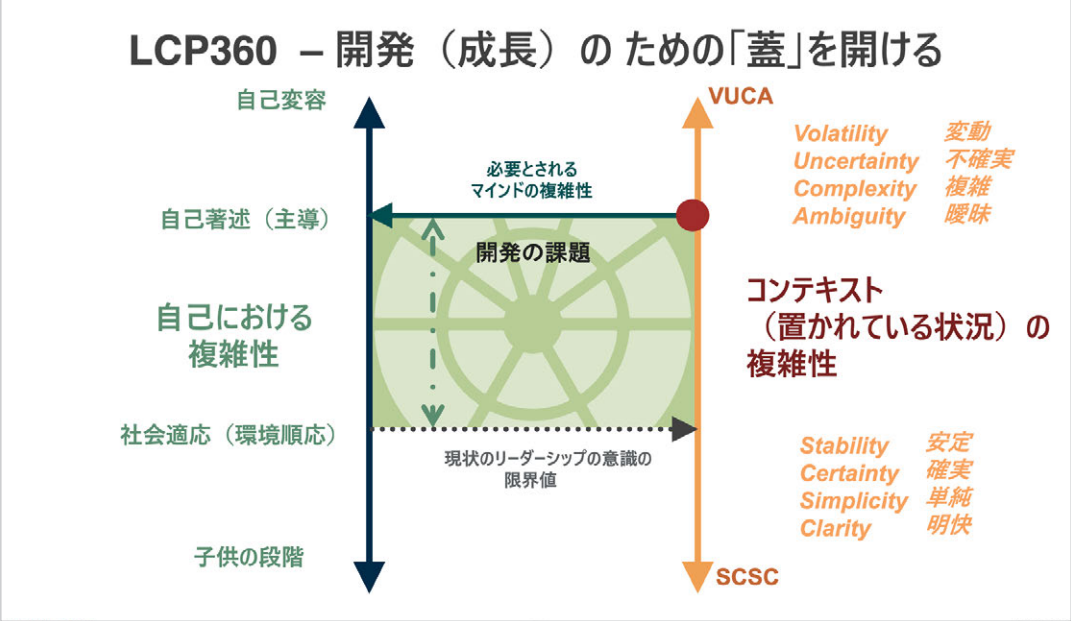
このギャップを埋めるには、より包括的で体験的な学習への転換が不可欠です。それにより、感情的知性、批判的思考、そして地球規模の課題の相互関係に対する深い理解を育むことができます。この進化は、現代社会の複雑性を乗り超え、積極的に貢献できる人材を育成するために不可欠です。

Leadership Circle® | All Rights Reserved

事前課題からの統合

リーダーシップを理解することは複雑な取り組みです。リーダーシップサークル・プロファイル（LCP）はこの課題に対して文脈に応じたリーダーシップデータを提供することで、より洗練されたアプローチを提供します。LCPが文脈に依存的なことを認識することは極めて重要で、これは異なるリーダーのプロファイルを直接比較することを防ぎ、それぞれのリーダーの効果性に影響を与える固有の状況を浮き彫りにします。

さらに、LCPのデブリーフセッションは、リーダーの世界観と彼らが活動する状況との間に生じる不一致を明らかにする強力な触媒として機能し、成長に向けた対話を促進します。このプロセスは、本人の深い自己認識を育むだけでなく、組織でのターゲットを絞った成長と整合性を推進します。



メモ

Leadership Circle® | All Rights Reserved

事前課題からの統合

これらのモデルにおける理論は、長年にわたり構築され、時代、文化、場所を超えて相互検証されてきました。



リーダーシップサークルは単なる「ツール」ではありません。それは、上記に述べた全てを含む、リーダーシップに取り組み、開発するための包括的なアプローチです。

メモ

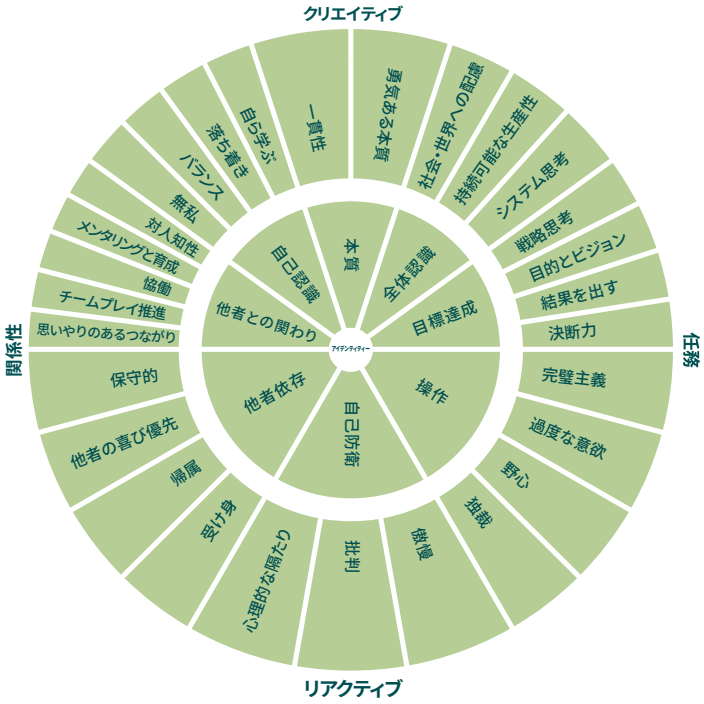
フレームワークの探求

上半分／下半分

- 上側：18のクリエイティブコンピテンシー：リーダーシップ効果性とビジネス・パフォーマンスとの正の相関が実証済み。人々を惹きつけ、鼓舞し、エネルギーとパフォーマンスを解き放つリーダーシップ。
- 下側：反応的に起動された強み。プレッシャー下で陥りやすい11のリアクティブ（反応的）な戦略。現地点に導いたが、限界がある。クリエイティブコンピテンシーの足かせとなり、無駄に使われていることも多い。

任務と関係性：

- 任務志向は目標達成、意思決定、効果的なリソース管理に焦点を当てる。高い任務志向のリーダーは業績向上に効果的と見られるが、関係性を軽視しチームの士気に影響を与える可能性もある。
- 関係性志向は、強力な人間関係の構築、協働の促進、ポジティブなチーム環境を創るリーダーの能力を測る。
- LCPは効果的なリーダーシップのために、両方の指向性のバランスを取ることを強調している。両方を統合するリーダーは持続可能な成功を達成する可能性が高くなる。任務志向のリーダーは関係構築スキルを、関係性志向のリーダーは任務管理能力をそれぞれ高める必要がある。
- このバランスは、リーダーが自身の強みと開発領域を認識し、より包括的で効果的なリーダーシップへと導く助けとなる。



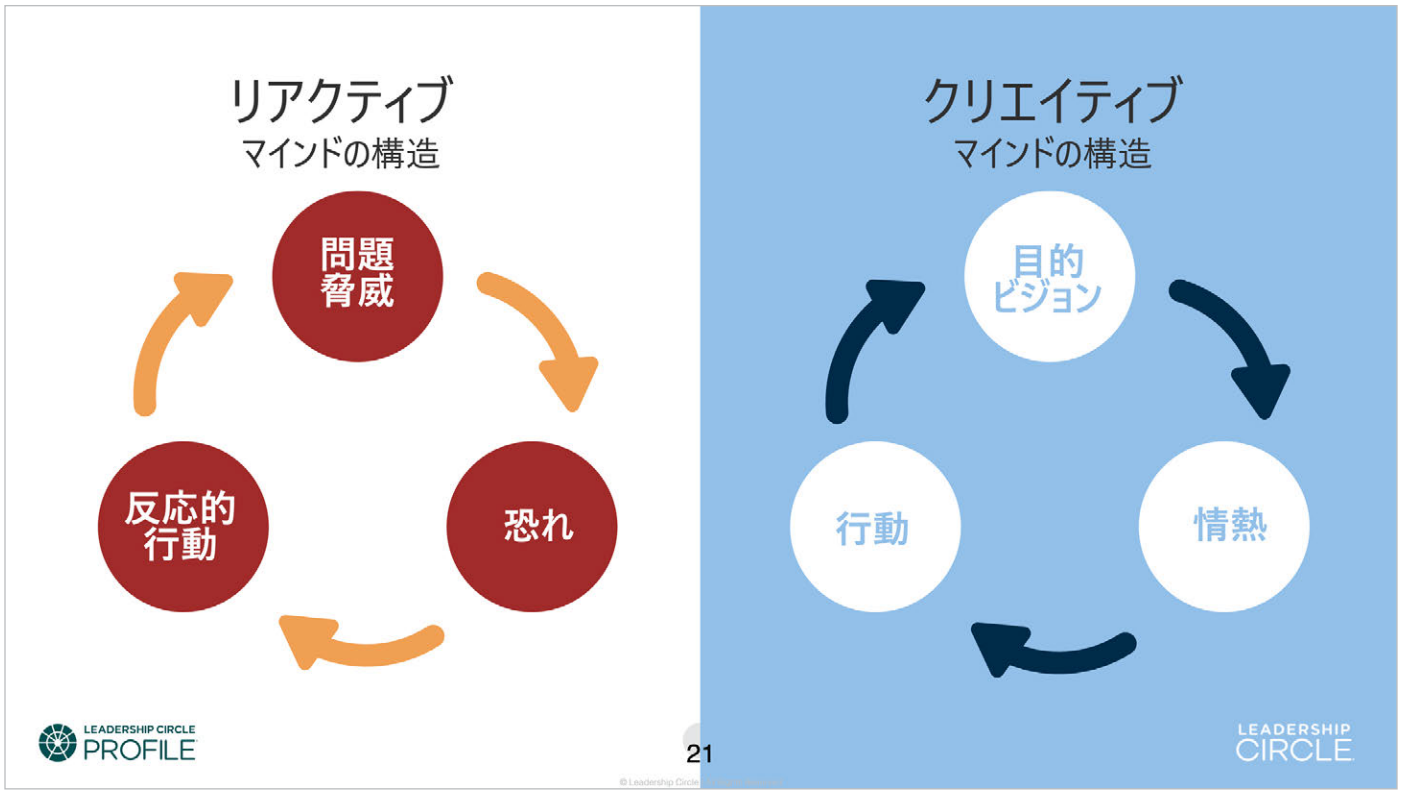
メモ

Leadership Circle® | All Rights Reserved

フレームワークの探求

創発的構造（Generative Structure）は、時間の経過とともに勢いを増し、各成功が次の成功の基盤となる構造です。

揺り戻し構造（Oscillating Structure）は、サーモスタットのように一定の限界と境界内で動きを制御するように設計されています。この構造では前進の勢いは意図されません。



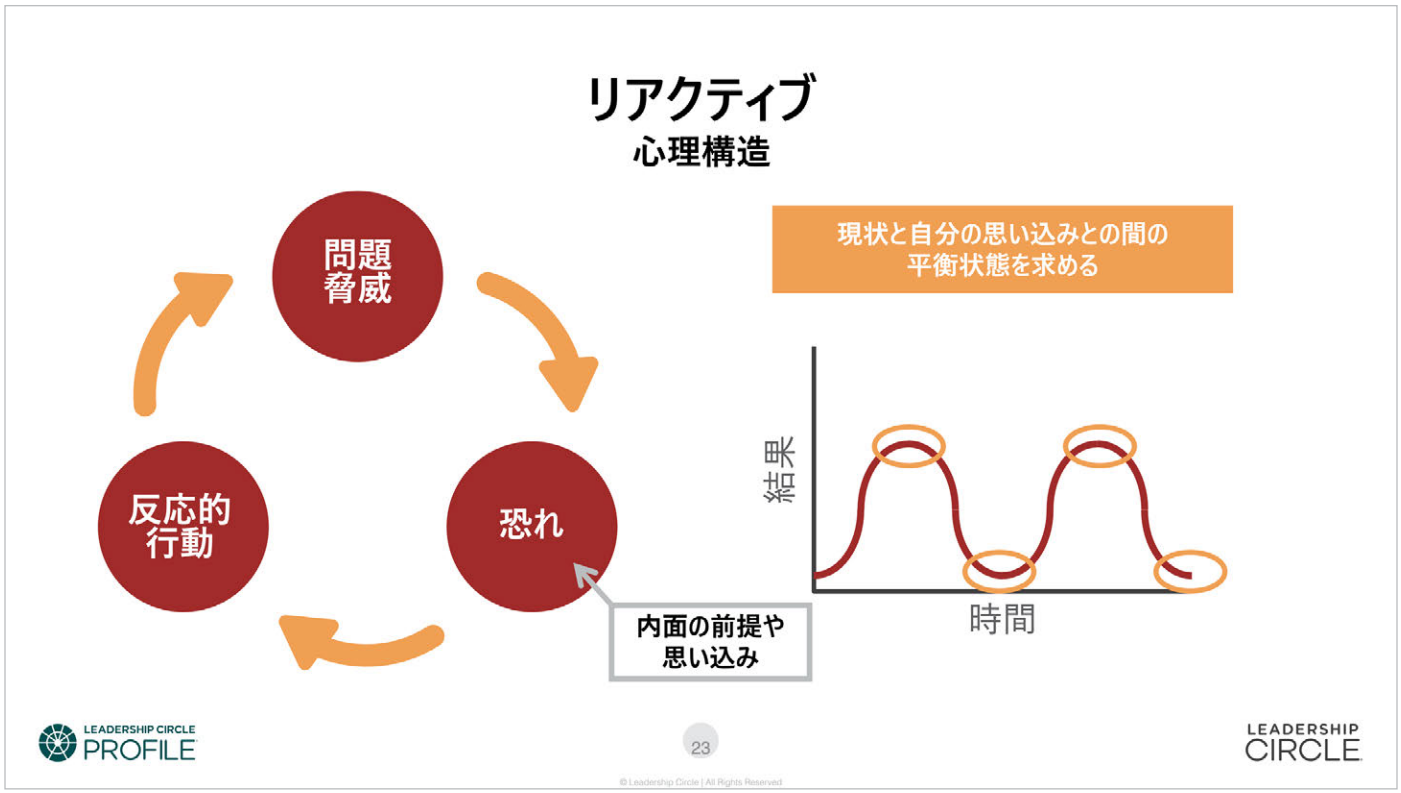
メモ

Leadership Circle® | All Rights Reserved

フレームワークの探求

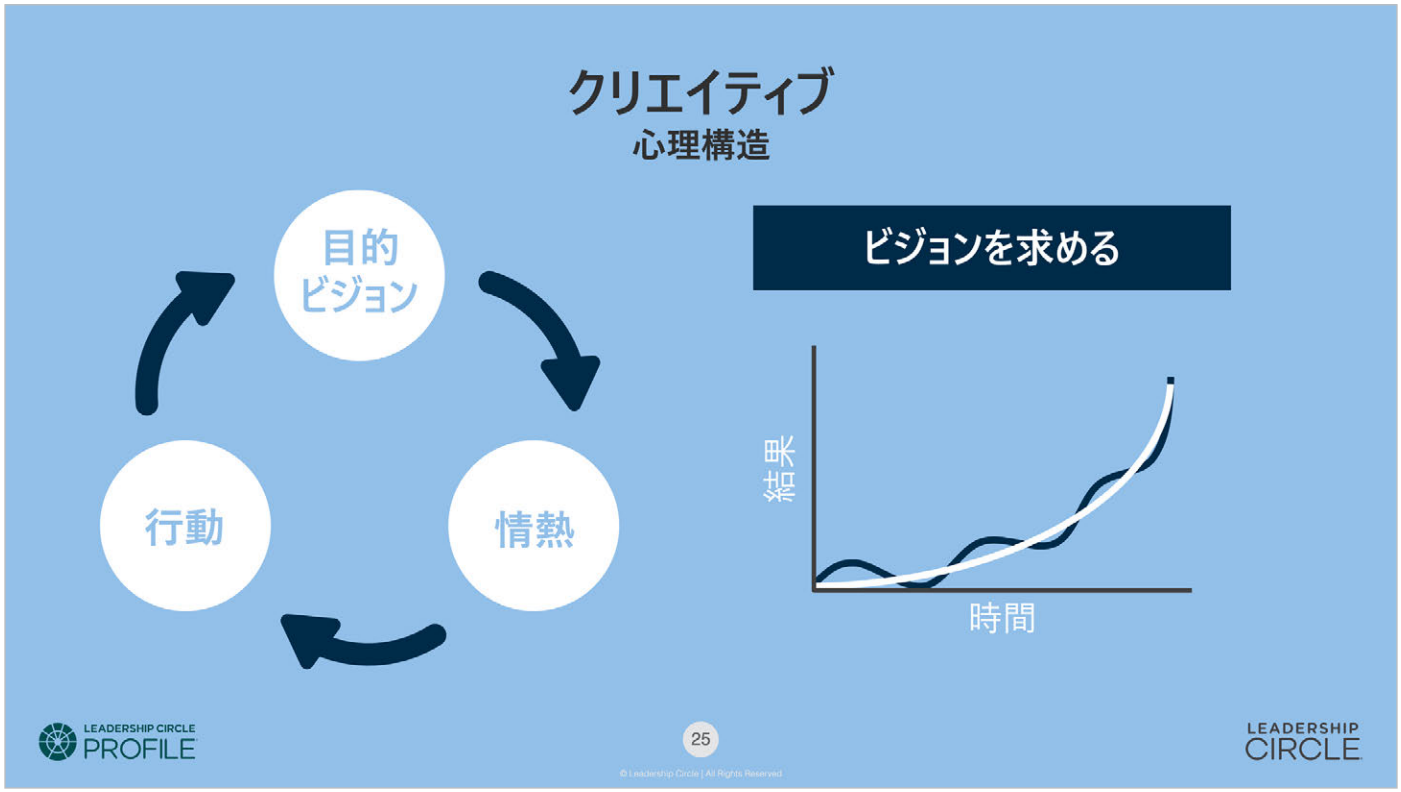
構造とは特定の方法で機能し振る舞う、完全で一貫した存在です。私たちの人生には、創発的構造と揺り戻し構造（リアクティブ）という二つの基本的な構造パターンがあります。

リアクティブのループは、まるで自分の意思とは関係のない、終わりのないジェットコースターに乗っているようなものです。あなたは遊園地にいて「リアクティブなループ」という名のジェットコースターに乗ったと想像してみてください。



Leadership Circle® | All Rights Reserved

フレームワークの探求



メモ

Leadership Circle® | All Rights Reserved

フレームワークの探求

セッションでは、ファシリテーターの視点から語られるストーリーを聞きました。ここで少し時間を取り、自分の人生の持続的なリアクティブなループを振り返り、ここに記入してみましょう。

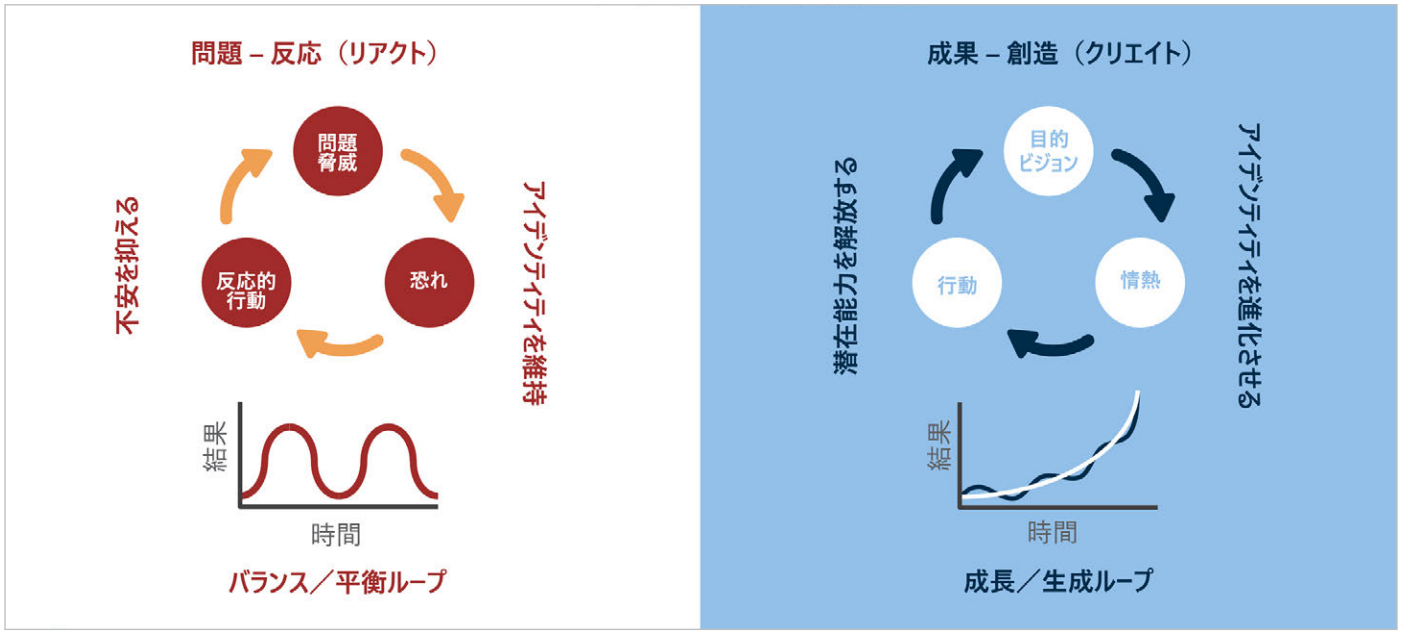
問題/脅威

恐れ

反応的 行動

Leadership Circle® | All Rights Reserved

フレームワークの探求



リアクティブ・ループ：重要ポイント

- オートマティックな反応：根深い恐れや不安によって引き起こされる行動。
- ストレスによるトリガー：困難に対してデフォルトのパターン（例：防御的、支配的、回避的など）で反応。
- 繰り返しのサイクル：パターンは繰り返され、似たような結果になり成長が制限される。
- 認識の欠如：多くの場合、無意識であり、変えることが難しい。
- リーダーシップへの影響：効果性を妨げ、人間関係を損ない、イノベーションを制限する。
- ルーティンに囚われる：同じ反応や行動に何度も引き戻される。

クリエイティブ・ループ：重要ポイント

- 意図的な行動：価値観とビジョンに基づいた意識的で計画的な対応。
- 目的による指針：明確な目標と目的が行動を推進。
- 協働と支援：他者を巻き込み、他者からの情報に価値を見出し、協働する。
- 柔軟性と適応性：新しいアイデアにオープンで、必要に応じて方向転換できる。
- 継続的な成長：個人の成長と学習に焦点。
- ポジティブな成果：他者とのパートナーシップ、イノベーション、充実感、効果的なリーダーシップにつながる。
- 自己認識：行動を認識し振り返り、意識的な変化を継続的に行う。

メモ

Leadership Circle® | All Rights Reserved

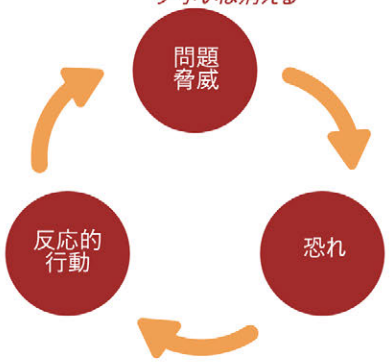
フレームワークの探求

他者依存

問題：　売上げの減少
解決策：戦略を立案する

私が立案した戦略に人々が抵抗している。
非常に不満そうな人もいる

*戦略は骨抜きになるかまたは棄却される。
人々の関心は他のことに移り，私への注目はなくなり 争いは消える*



私は自分の戦略を撤回し、妥協して一人一人に譲歩する。断固たる立場をとったり、相手に反抗したりはしないというシグナルを出す。

*私は無駄な戦いはすべきではないと
自分に言い聞かせる。なぜこの人たちは
一筋縄ではいかないんだろうか。*

私はだんだん不安になる。
人々は私を嫌い始めている。
今、会議の緊張感のはかなり高い。

*調和が戻る。穏やかな気分になり
人々と繋がっている気がする。
また自分らしくいられているように感じる*



LEADERSHIP CIRCLE PROFILE

27

© Leadership Circle | All Rights Reserved

LEADERSHIP CIRCLE

メモ

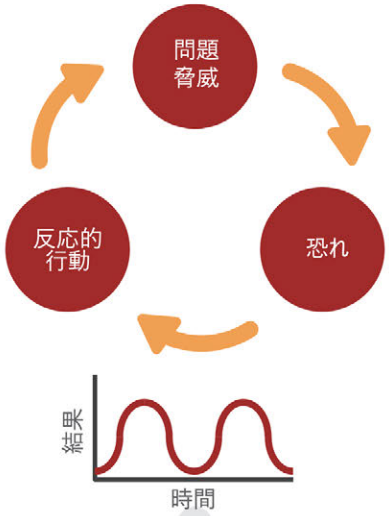
フレームワークの探求

他者依存

問題：　売上げの減少が続く
解決策：戦略を立案する

戦略を立案しなければならない。
前回やってみたときは上手くいかなかった。

会話は堂々巡りになり、何も決断されず、前進せず停まってしまう。
戦略はなく、限定的な方策にとどまる



私は戦略を復活させるものの、今回は関係者を過度に巻き込んだ。– 意見がありそうな人すべてからのインプットを求めた。

戦略などというものはリスクを呼びかねない。
従来のやり方を踏襲した方がいい。

上手くいかないのではないかと不安になる。私はあまり信用されていない。みんなは私のことをよく思ったり尊敬してくれないのではないか。
細心の注意を払わなければ。

誰も何も犠牲にする必要はなく、争いは消え去った。ほっと安堵した

LEADERSHIP CIRCLE PROFILE

28

© Leadership Circle | All Rights Reserved

LEADERSHIP CIRCLE

メモ

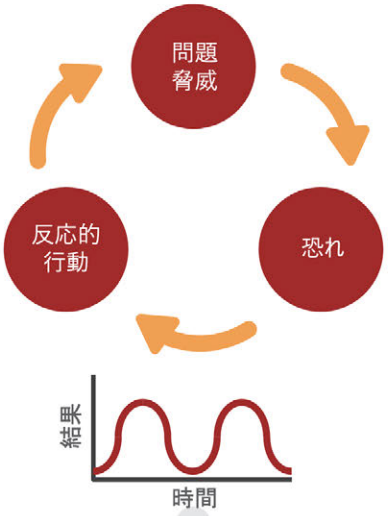
フレームワークの探求

自己防衛
(立場的な力は無い)

問題：　売上げの減少
解決策：戦略を立案する

私が立案した戦略に人々が抵抗している。
非常に不満そうな人もいる

私の戦略は廃案となる。組織は別のプランで先に進む。私のアイデアは忘れ去られるか他の案に取り込まれる



「もうやーめた」。この案もろとも私はここに参加するのはやめる。表舞台から退くが、自分の頭の中では「自分の考えは正しく他者が間違っている」という考えを強化する会話を続けている

彼らが採用した戦略はバカバカしく、決してうまくいくはずがない。まったく困ったものだが、私はこれが失敗するのを楽しんで観察することになるだろう。

私は次第に動揺してくる。人々が私の計画（= 私の知性）に疑問をなげかけてくる。
まるで私が考え抜いていないかのように言ってくるではないか。

私は、「いち抜けた」と思うことにする。よくあることだ。この状況は腹立たしいが、予想できたことだ。とにかく、わたしにはもう関係ない。

LEADERSHIP CIRCLE PROFILE

29

© Leadership Circle | All Rights Reserved

LEADERSHIP CIRCLE

メモ

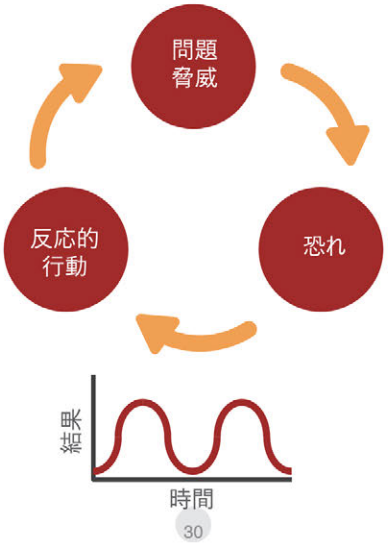
フレームワークの探求

自己防衛
(立場的な力を使う)

問題： 売上げの減少
解決策： 戦略を立案する

私が立案した戦略に人々が抵抗している。
非常に不満そうな人もいる

私の戦略が採用された。異なる意見は十分には発せられず解決もされずただ地下に潜っていったが、とにかく私の計画通りに進んでいる



私は自分の戦略を信じることに対してより執拗になる。自分の考えを積極的に防御し他者の考えの弱点を強く攻撃することにエネルギーを注ぐ

今は、人々が私の戦略を実行するにあたってしくじらないか心配だが、少なくとも正しい戦略が選ばれたことは確かだ。

私は次第に動揺してくる。人々が私の計画（= 私の知性）に疑問をなげかけてくる。まるで私が考え抜いていないかのように言ってくるではないか。

私は落ち着き、自分の調子を取り戻した。通常、優れたアイデアが勝利するし、一度それが明確になれば人々は直ちに従うものだ

LEADERSHIP CIRCLE PROFILE

30

© Leadership Circle | All Rights Reserved

LEADERSHIP CIRCLE

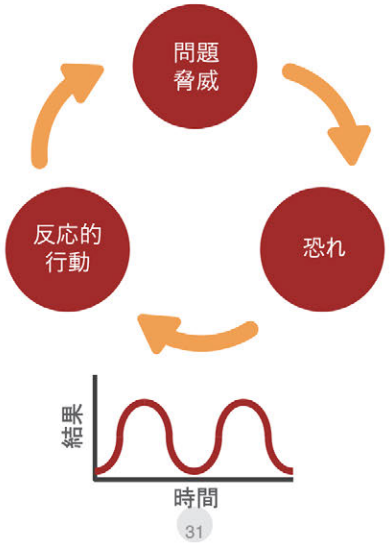
メモ

フレームワークの探求

操作

問題： 売上げの減少
解決策： 戦略を立案する

私が立案した戦略に人々が抵抗している。
非常に不満そうな人もいる
私の戦略が採用される。人々は皆疲れ果て、ほとんどの人は私の激しさと不屈の努力の前についに降伏する



私は自分の努力を倍増し、これこそが我々が向かうところだと他者を説得するために
さらに多くのエネルギーを注ぐ。
私は事実を適当に歪曲することもして、
人々を根負けさせる
気合と根性で解けない問題はない。ただ、無理にでも引っ張っていかなければならない人がいるのは非常に残念だ

私はだんだんイライラしてきた。
この戦略をつくるために私がどれだけ頑張ってきたか、みんなは認識していないのだ
我々がついに前進することができたので非常に気分が良い。とにかく押し通して事を起こすだけだ

LEADERSHIP CIRCLE PROFILE

31

© Leadership Circle | All Rights Reserved

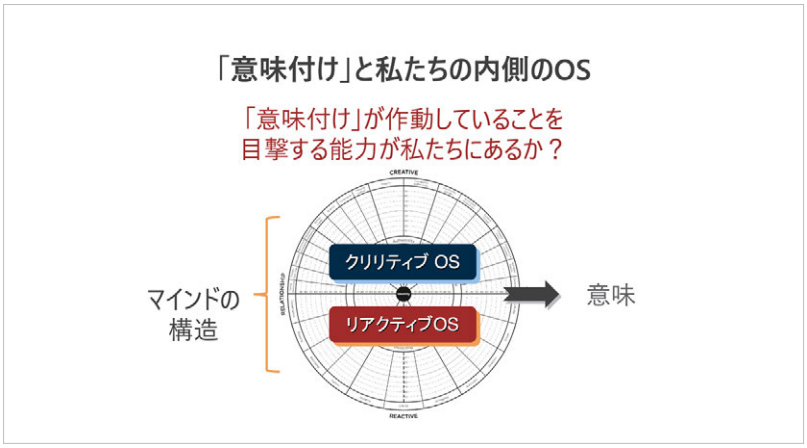
LEADERSHIP CIRCLE

メモ

フレームワークの探求

私たちの内なるオペレーティング・システムは、信念、価値観、過去の経験から構成され、絶えず意味づけして、私たちの行動を形作り、他者からの認識や自己認識に影響を与えています。

このプロセスを理解することは、効果的なリーダーシップと自己成長にとって極めて重要です。私たちがどのように意味づけしているのかを観察し理解する能力、つまり自分のオペレーティング・システムを内側から目撃する力を養うことは、重要なスキルです。この自己認識がなければ、私たちは繰り返し自己正当化する物語に囚われ、思考や感情、行動を左右し、成長や変化を妨げてしまいます。



これらのプロセスを客観的に観察することを学ぶことで、私たちはこうしたサイクルから脱却し、より意図的で創造的、かつポジティブな対話や自己認識を育むことができるのです。

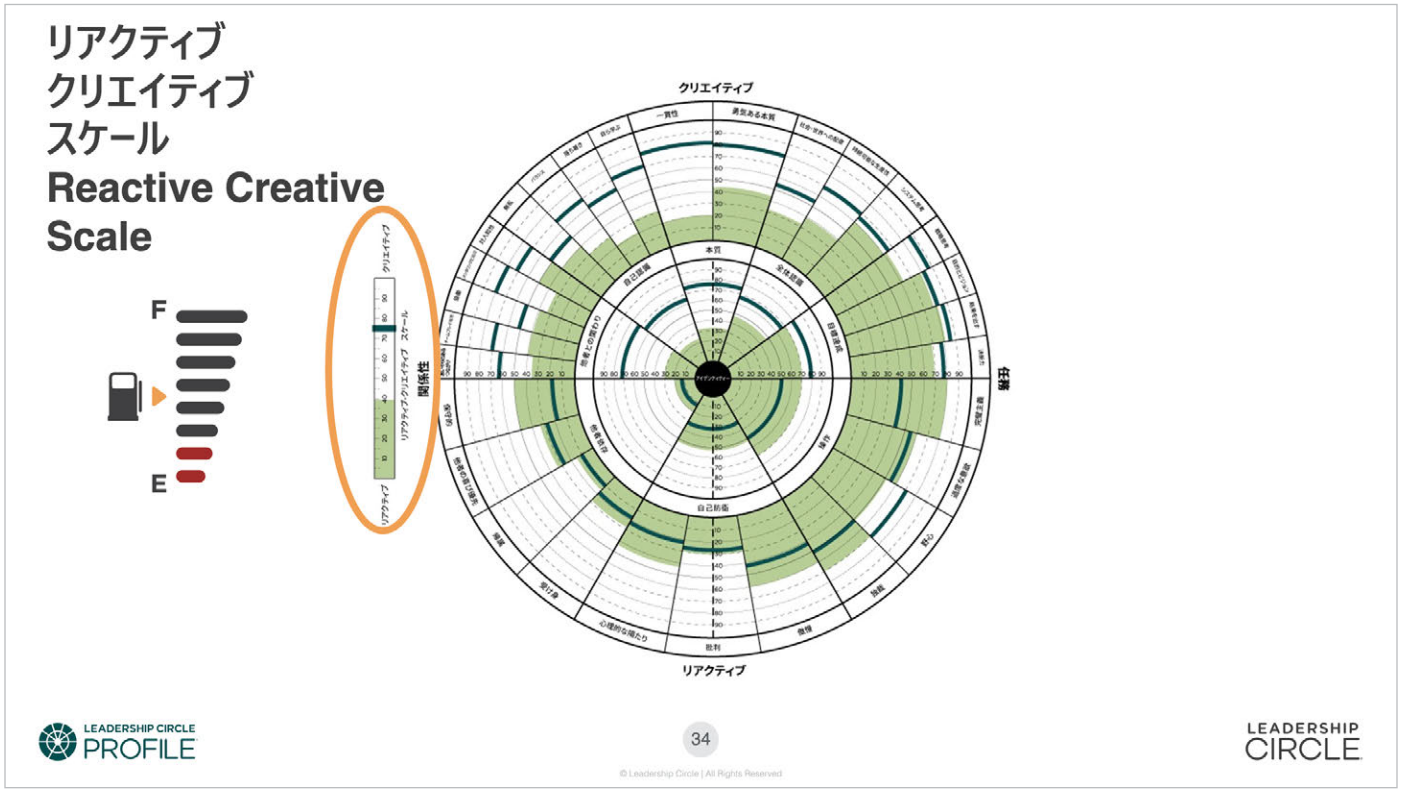
メモ

Leadership Circle® | All Rights Reserved

サマリー指標
効果的なリーダーシップの発現度との相関

1. リアクティブ-クリエイティブ スケール: リアクティブ-クリエイティブ スケールは、リーダーのリアクティブおよびクリエイティブなリーダーシップの活用度を要約して示します。

あなたのリーダーシップの原動力は何ですか?リアクティブな燃料ですか、クリエイティブな燃料ですか?



メモ

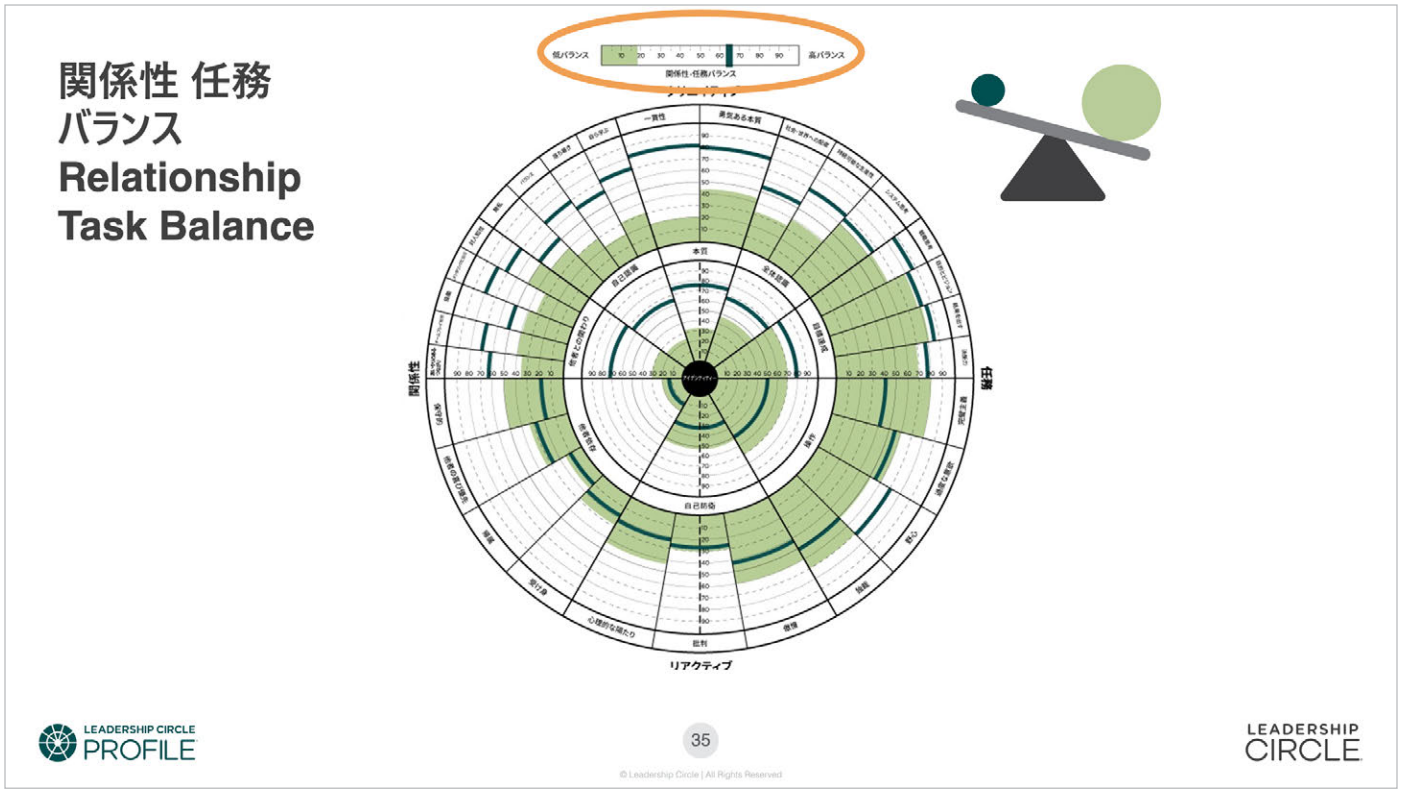
Leadership Circle® | All Rights Reserved

サマリー指標
効果的なリーダーシップの発現度との相関

2. 関係性・任務バランス:

このスケールでは、リーダーが人間関係の構築と成果の推進をいかにバランスよく行っているかを測定します。優れたリーダーは、目標に集中しながら信頼と協力を育み、やる気のある高パフォーマンスチームを創出します。

リーダーシップのエネルギーを最も重要な分野に注いでいますか？



メモ

サマリー指標
効果的なリーダーシップの発現度との相関

3. リーダーシップポテンシャルの活用

このスケールでは、リーダーが現在の役割において自身の潜在能力を最大限に活用しているかを評価します。それは、強み、スキル、経験を活かしてパフォーマンスと影響力を高めているかどうかです。活用されていない潜在能力を認識することは、焦点をあてた成長の指針となります。

あなたはどの道を歩んでいますか？



メモ

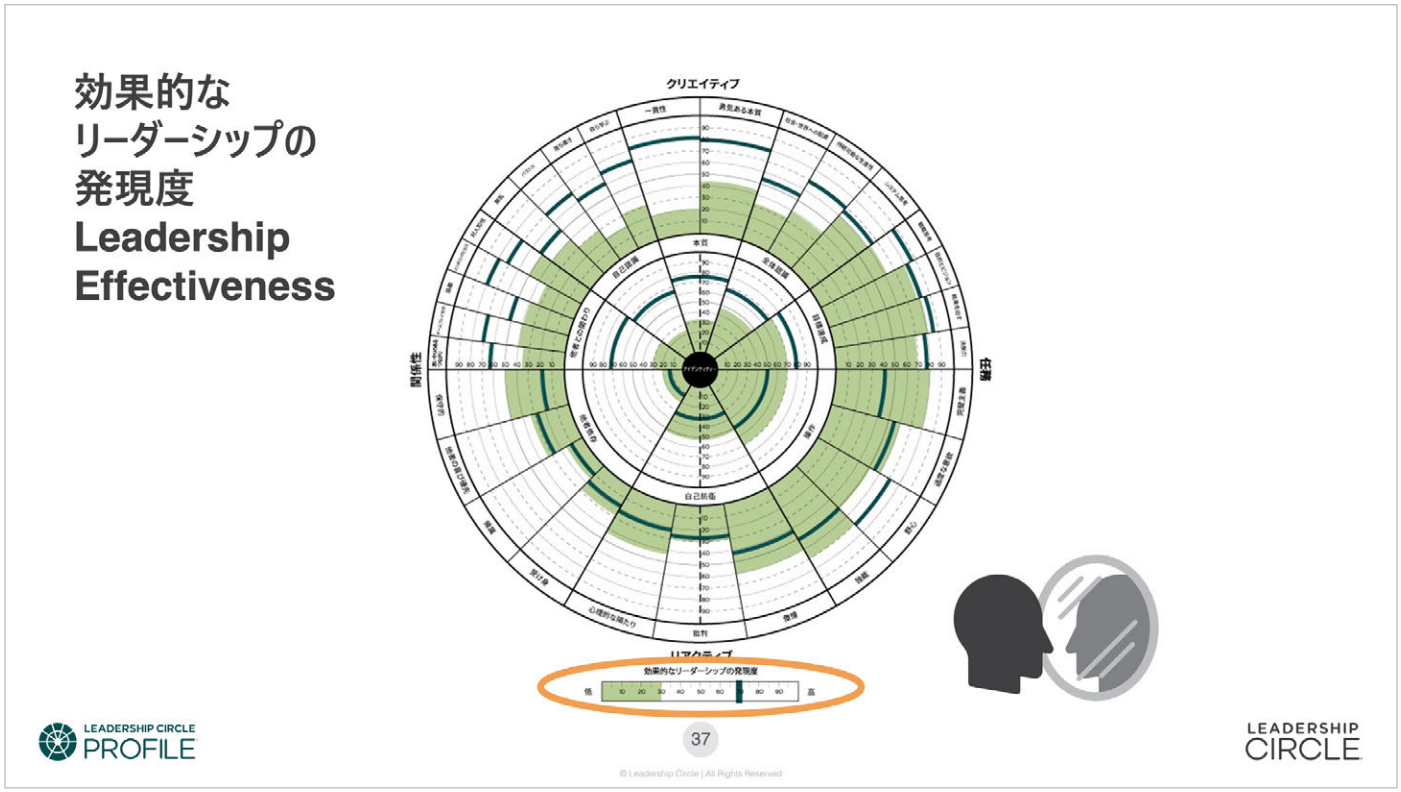
サマリー指標
効果的なリーダーシップの発現度との相関

4. 効果的なリーダーシップの発現度:

効果的なリーダーシップの発現度は、リーダーのパフォーマンスについて、コミュニケーション、意思決定、チームの成長といった主要能力を包括的に把握します。強みと成長領域を明確化し、ターゲットを絞った開発を導きます。

リーダーシップサークル・プロファイルのツールで使用されるように、リーダーシップ行動と効果性に関する洞察が得られ、継続的な成長と向上を支援します。

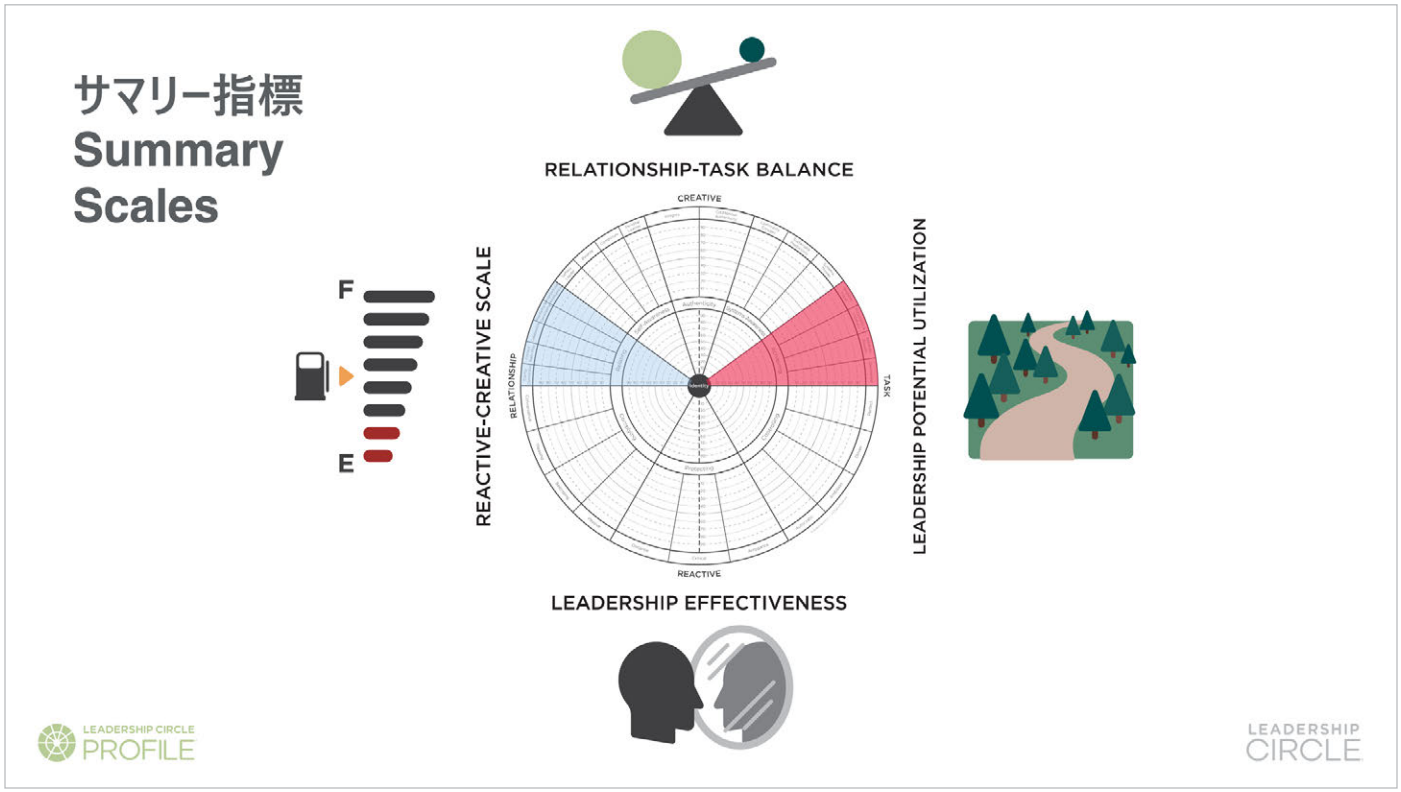
鏡に映るものは何ですか?



メモ

Leadership Circle® | All Rights Reserved

サマリー指標
効果的なリーダーシップの発現度との相関



メモ

Leadership Circle® | All Rights Reserved

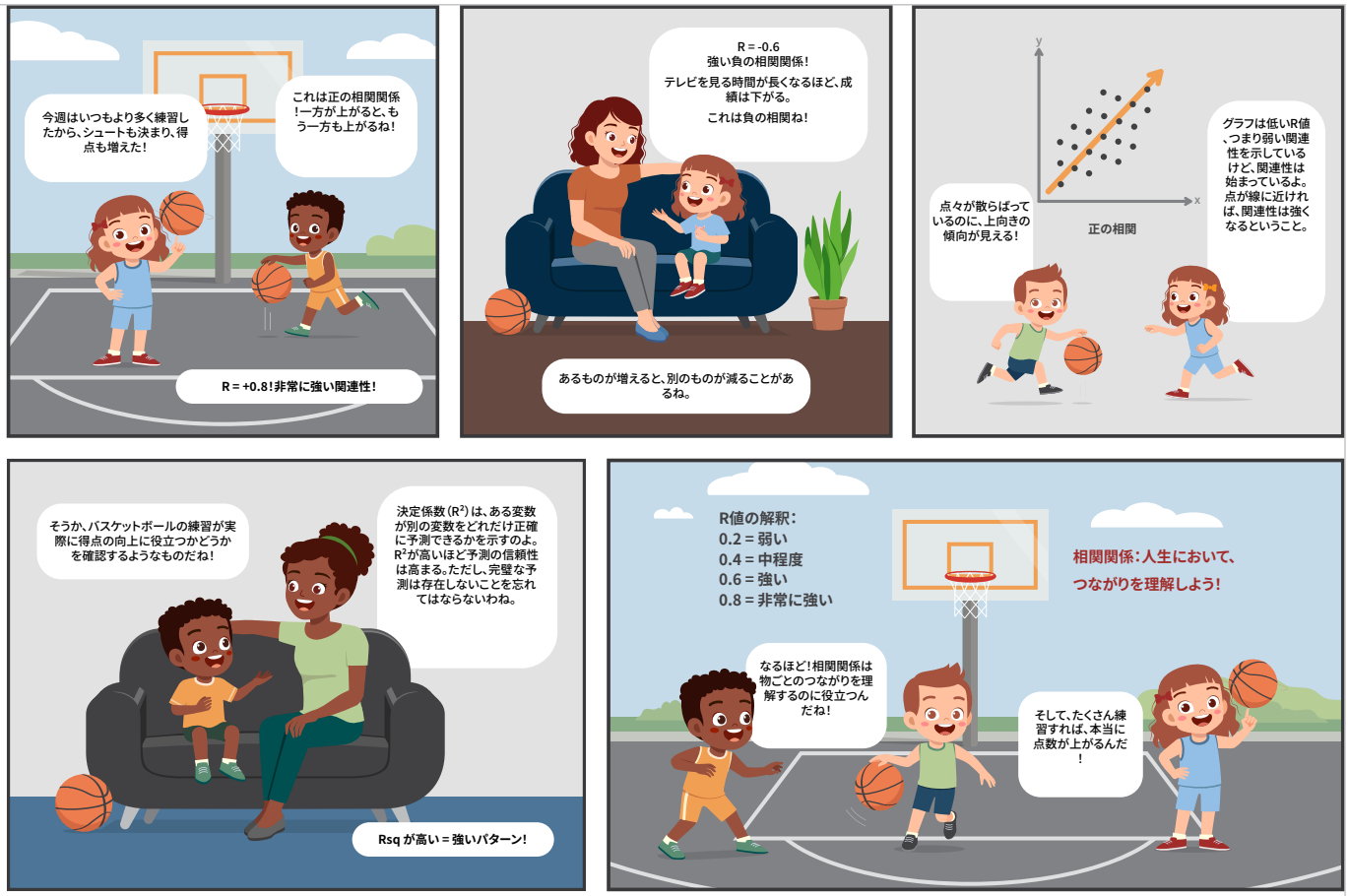
効果的なリーダーシップの発現度の質問

- 彼／彼女が提供しているリーダーシップの質に満足している
- あの人のようになりたいと周囲に思わせるリーダーだ
- 理想的なリーダーの手本である
- 彼／彼女のリーダーシップはこの組織の繁栄に役立っていると思う
- 全般的に、彼／彼女は非常に効果的なリーダーシップを提供している

メモ

Leadership Circle® | All Rights Reserved

サマリー指標
効果的なリーダーシップの発現度との相関



関連性とは?相関関係の理解!

LEADERSHIP CIRCLE

メモ

Leadership Circle® | All Rights Reserved

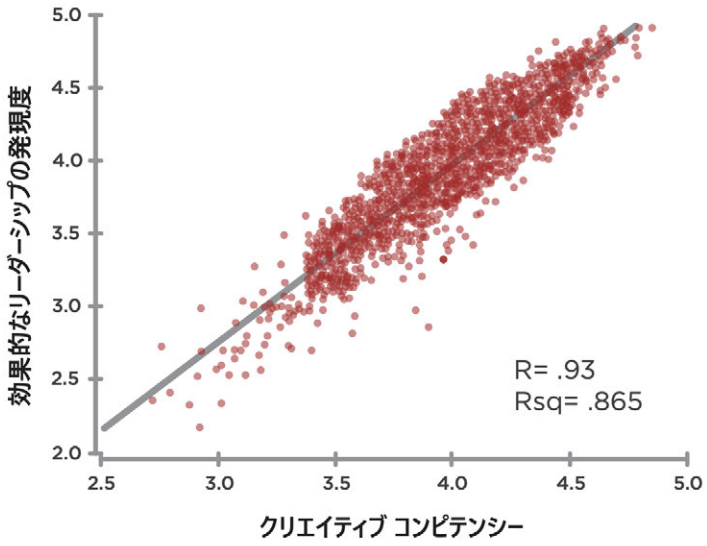
サマリー指標
効果的なリーダーシップの発現度との相関

このスコアは、サマリー指標と総合的なリーダーシップ効果性の間に非常に高い相関関係があることを示しています。

点の密集度：グラフ上の点が密集している場合、正の相関を示します。これは一方の変数が増加すると、もう一方も増加する傾向があることを意味します。

「効果的なリーダーシップの発現度」とLCP項目の相関

- 彼/彼女が提供しているリーダーシップの質に満足している
- あの人の様になりたいと周囲に思わせるリーダーだ
- 理想的なリーダーの手本である
- 彼/彼女のリーダーシップは、この組織の繁栄に役立っていると思う
- 全体的に、彼/彼女は非常に効果的なリーダーシップを提供している



メモ

Leadership Circle® | All Rights Reserved

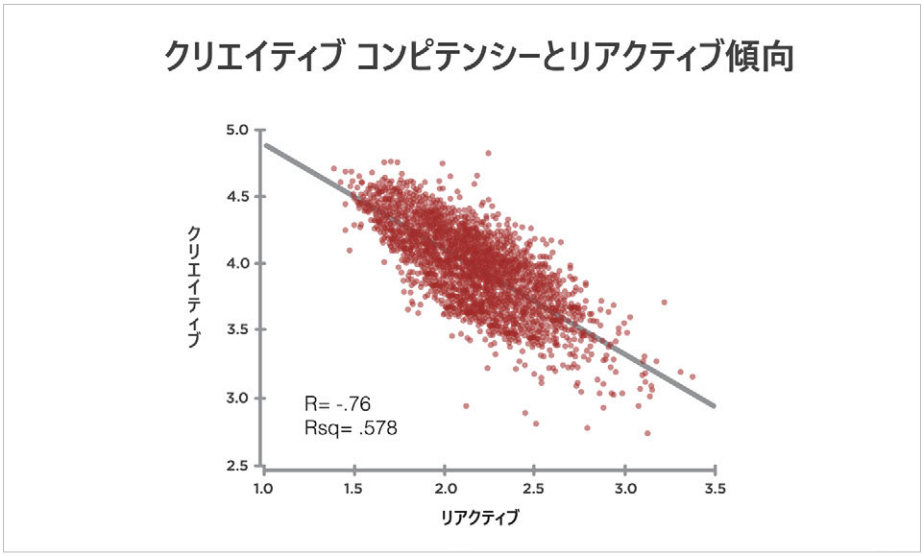
サマリー指標
効果的なリーダーシップの発現度との相関

相関は二つのものが互いにどのように関係しているかを説明するものです。

R= -.76 (相関係数): 人の脚の長さと身長がどれほど密接に関連しているかを測定していると想像してください。相関係数R=.76は、脚の長さと身長に強い正の相関関係があることを意味します。身長が増加すると脚の長さも増加する傾向があり、その逆も同様です。Rが1に近いほど、この関係はより強く一貫しています。

Rsq=.578 (決定係数): 決定係数(R^2)は、ある変数(脚の長さ)の分散のうち、別の変数(身長)から予測可能な割合を説明します。R^2=0.578とは、脚長の変動の約57.8%が身長の変動によって説明できることを意味しています。言い換えれば、誰かの身長を知ることで、その人の脚の長さの変動の約57.8%を予測できるということです

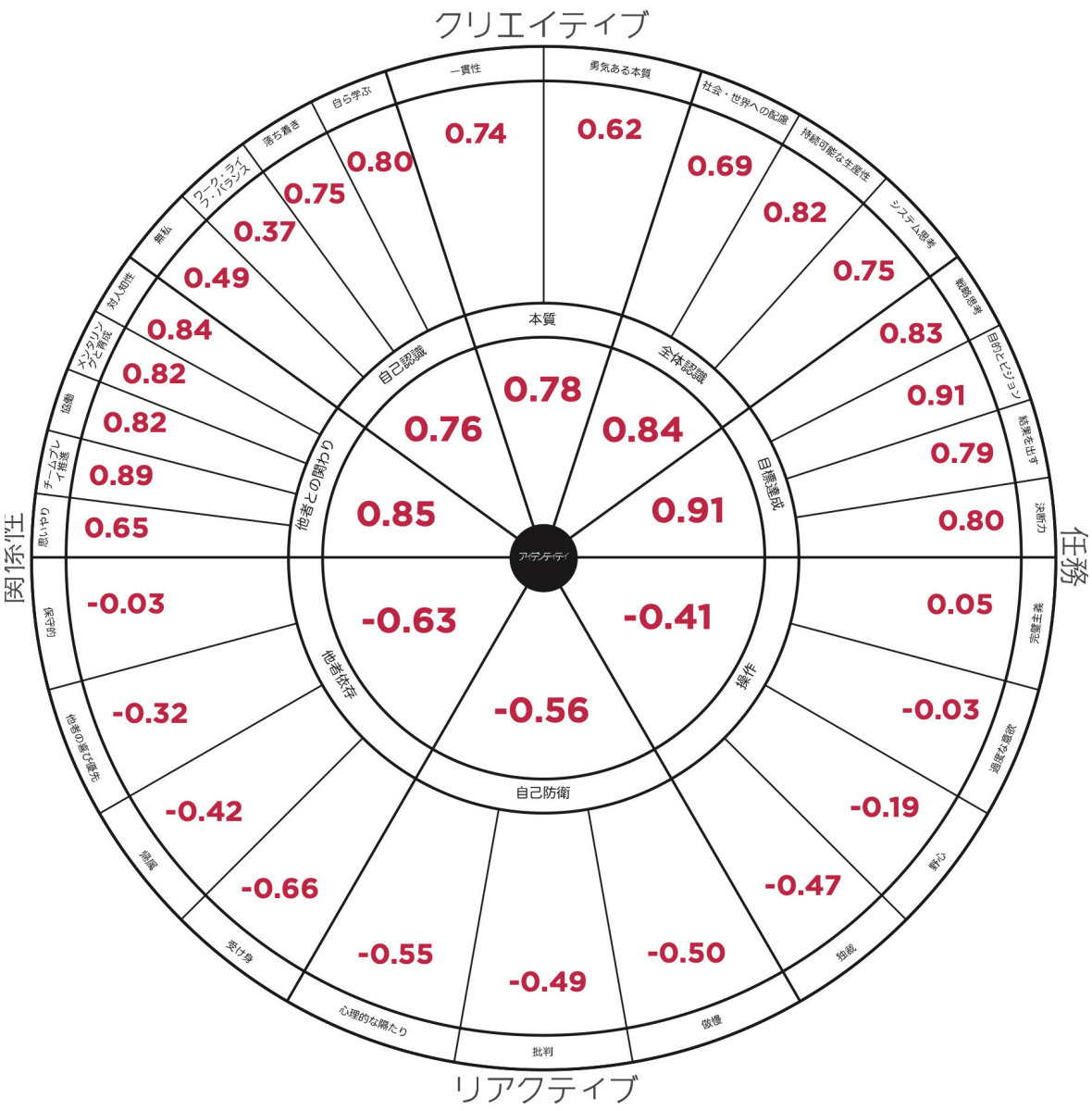
たとえ話: R= -.76 を、潮の満ち引き(身長)が、浜辺の水位(脚の長さ)にどれくらい相関するかを考えてください。潮が満ちると浜辺の水位は上昇する傾向があり、潮が引くと水位は低下します。R^2=.578は、浜辺の水位(脚の長さの変動)の変化のうち、潮の変化(身長)によって説明できる割合を示します。潮の高さを知れば、浜辺の水位のかなりの部分を予測できますが、特定の時点での正確な水位を決定するためには、風や砂丘などの他の要因も影響してきます。



メモ

Leadership Circle® | All Rights Reserved

サマリー指標
効果的なリーダーシップの発現度との相関



- 彼/彼女が提供しているリーダーシップの質に満足している
- あの人の様になりたいと周囲に思わせるリーダーだ
- 理想的なリーダーの手本である
- 彼/彼女のリーダーシップは、この組織の繁栄に役立っていると思う
- 全体的に、彼/彼女は非常に効果的なリーダーシップを提供している

Leadership Circle® | All Rights Reserved

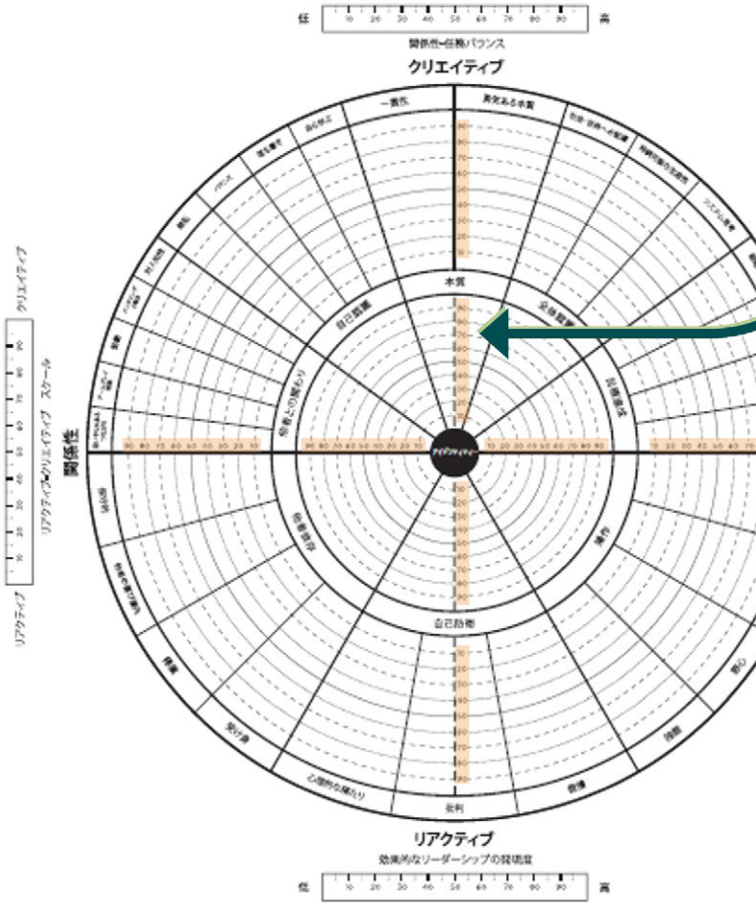
パーセンタイルと素点

あなたが学生だと想像してください。そして、クラスの試験の点数が0点から100点まであるとしましょう。パーセンタイルは、あなたの点数がクラスの他の学生の点数と比べてどの位置にあるかを示します。例えば、あなたの点数が80パーセンタイルに位置する場合、それはクラスメートの80%よりも良い成績を収めたことを意味します。これは、他者との相対的な成績を明確に理解する手助けとなります。

一方、パーセンテージは試験の総問題数に対する正解率を示す場合もあります。例えば、80% 正解なら、100 問中 80 問正解したことになります。これは、正確さや達成度という絶対的なパフォーマンスを測定します。

同様に、リーダーシップサークル・プロファイルでは、パーセンタイルはリーダーのスコアが他の多くのリーダーのデータベースと比べてどの位置にあるかを示します。

これは比較順位を提供することで、同等の人々（当社のグローバル基準参照グループのリーダーたち）と比べて、強みと改善領域がどこにあるかを理解する手助けとなります。



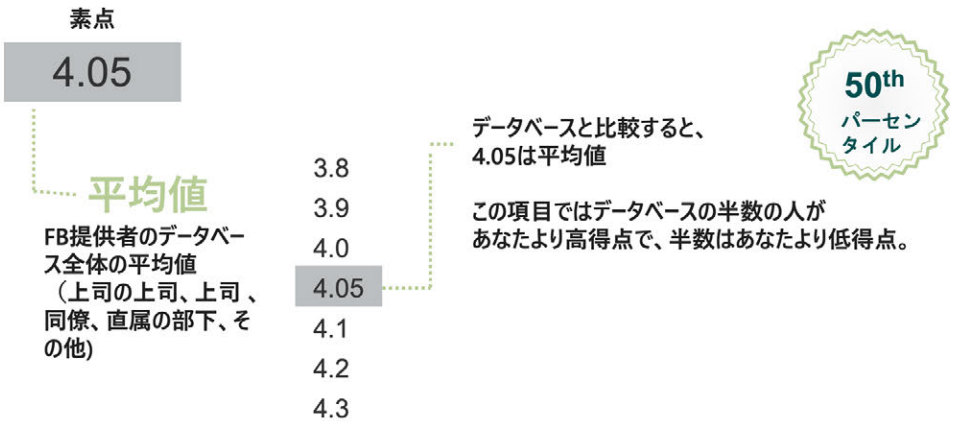
メモ

Leadership Circle® | All Rights Reserved

パーセンタイルと素点

リーダーシップサークル・プロファイルのスコアの内訳を解釈する際には、0.5刻みの9段階評価を使用することの影響を理解することが重要です。この評価尺度は非常に精密で、細やかなフィードバックを提供します。

パーセンタイルと素点の関係（例）



重要ポイント：

1. 0.5刻みの5段階評価：

1. 0.5刻みの5段階評価を使用することで、スコアリングの精度が向上します。例えば、単に4や5と評価する代わりに、4.5と評価することが可能です。

2. 標準偏差が小さい：

1. **標準偏差**はスコアのばらつきや変動性を測る指標です。標準偏差が小さいほど、スコアが平均値の周りに密集していることを示し、回答の一貫性を示します。
2. 5段階評価の精度はこの標準偏差の小ささに寄与します。なぜなら、より広いスケールよりも認識や行動の微妙な違いを正確に捉えるためです。

メモ

Leadership Circle® | All Rights Reserved

パーセンタイルと素点



メモ

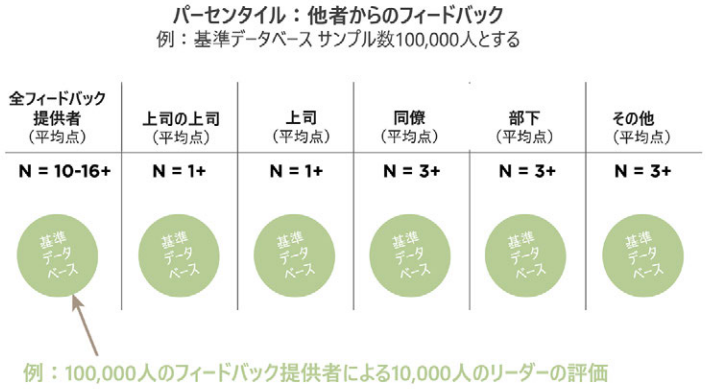
Leadership Circle® | All Rights Reserved

パーセンタイルと素点

基準集団は、個々のスコアを類似した人々のより大きなデータセットと比較し評価するための基準枠を提供します。簡単に言えば、基準集団とは、個人のスコアやパフォーマンスを基準とする参照集団で構成されています。

リーダーシップサークル・プロファイルでは、基準集団は、業界、職務、組織レベルを超えた多様なリーダー層のデータで構成されています。

ブレイクアウト（カテゴリー別データ）と基準データベース



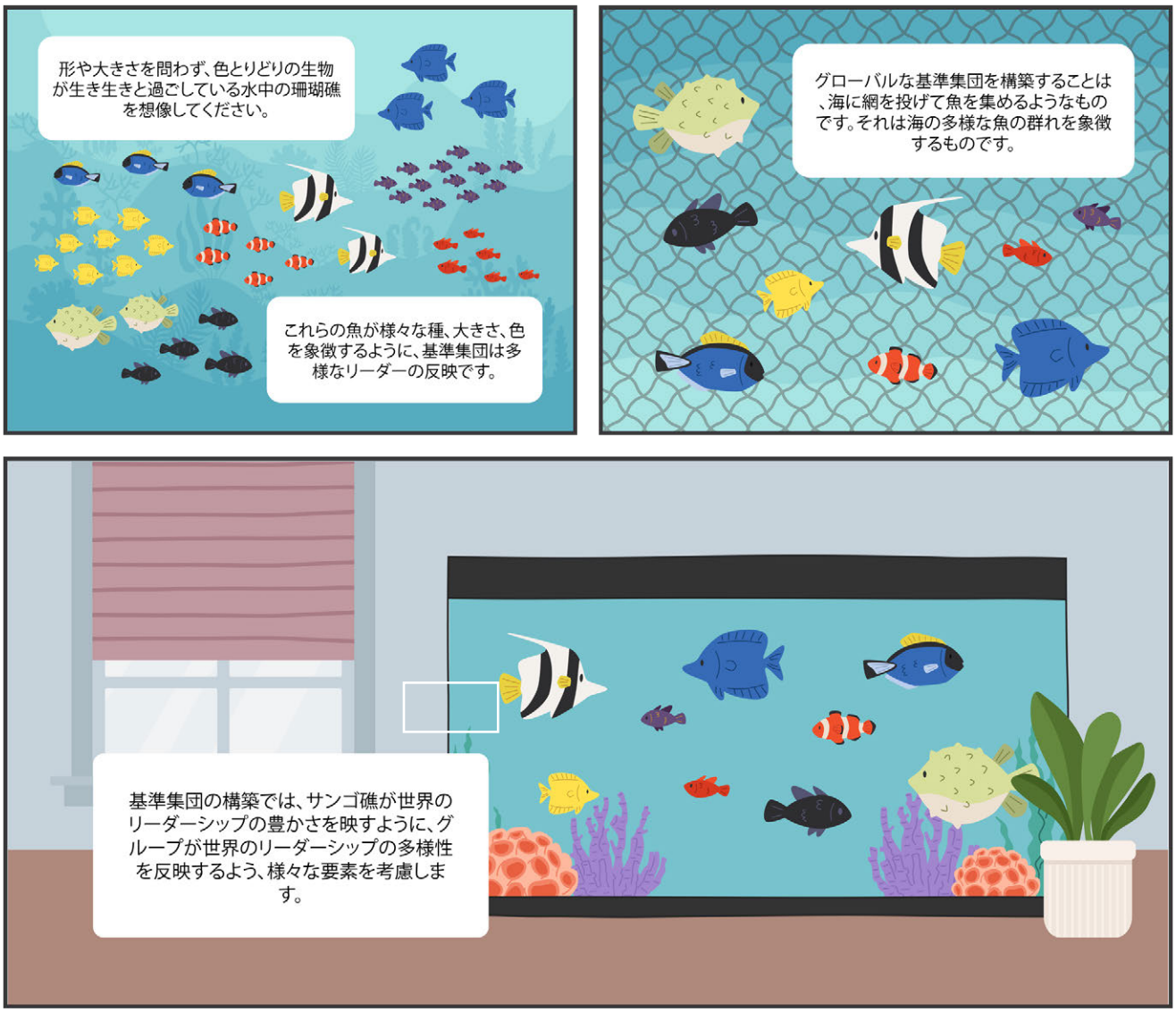
これにより、参加者は自身のリーダーシップ行動や能力が、同様の役割を担うリーダーたちと比べてどの位置にあるかを把握できます。基準集団は文脈と有意義なベンチマークを提供し、参加者がより広い専門的文脈の中で自身の強みと開発領域を測ることを可能にします。

この比較による洞察は、ターゲットを絞ったリーダーシップ開発を促進し、組織開発の取り組みにおけるデータに基づいた意思決定をサポートします。

メモ

Leadership Circle® | All Rights Reserved

パーセンタイルと素点



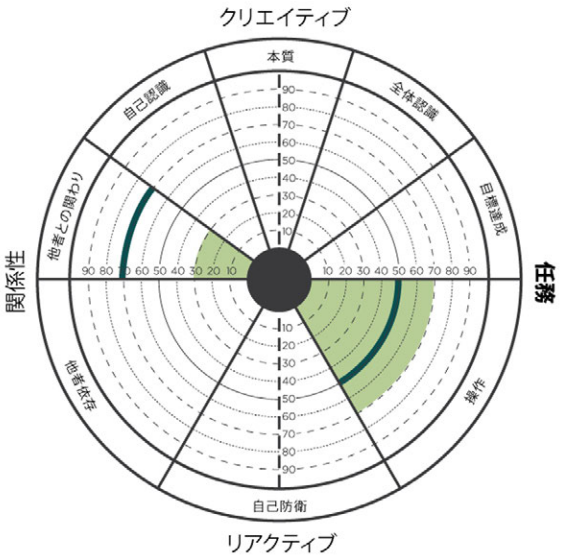
基準集団：

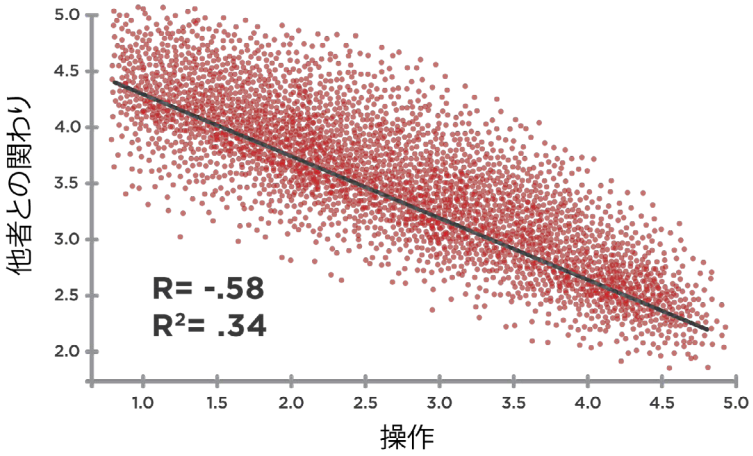
「基準集団」とは、結果を比較するために用いられる類似した人々の集団です。リーダーシップサークル・プロファイル（LCP）では、この基準集団はアセスメントを受けた様々な組織のリーダーで構成されます。このグループは、主要なコンピテンシーと行動に基づいてリーダーシップ効果性の基準を設定します。

あなたのLCP結果は、この集団と比較され、チームプレイ協働などの特定領域におけるあなたの順位を示します。例えば、80パーセンタイルにスコアされることは、これらのリーダーの80%よりも優れたパフォーマンスを発揮していることを意味します。この比較は、リーダーシップの役割に関連するベンチマークを用いて、あなたの強みと成長機会を浮き彫りにします。

Leadership Circle® | All Rights Reserved

構造のダイナミクス：
反対側：様々な役割の声



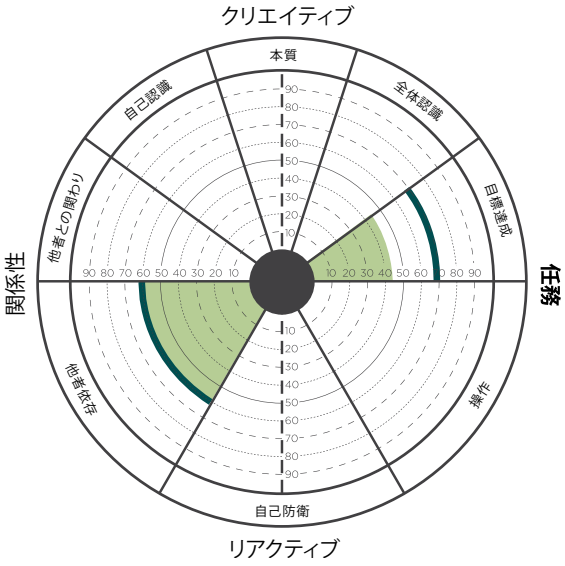


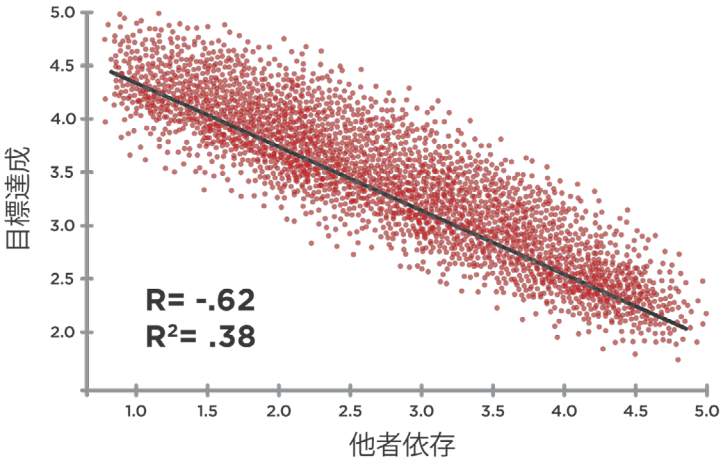
どのような声が聞こえますか？

メモ

Leadership Circle® | All Rights Reserved

構造のダイナミクス：
反対側：様々な役割の声



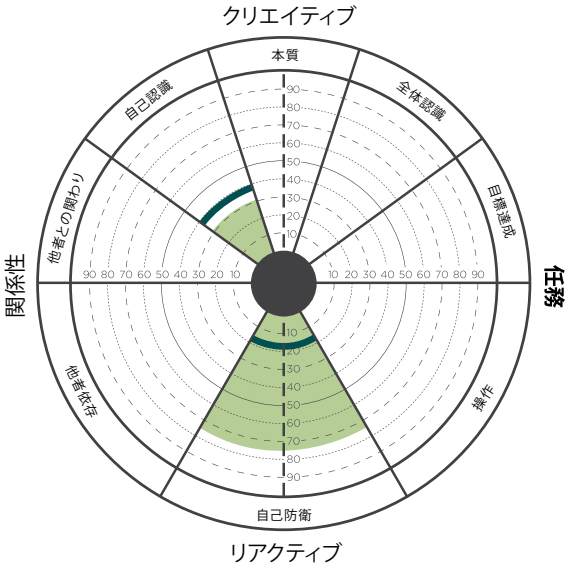


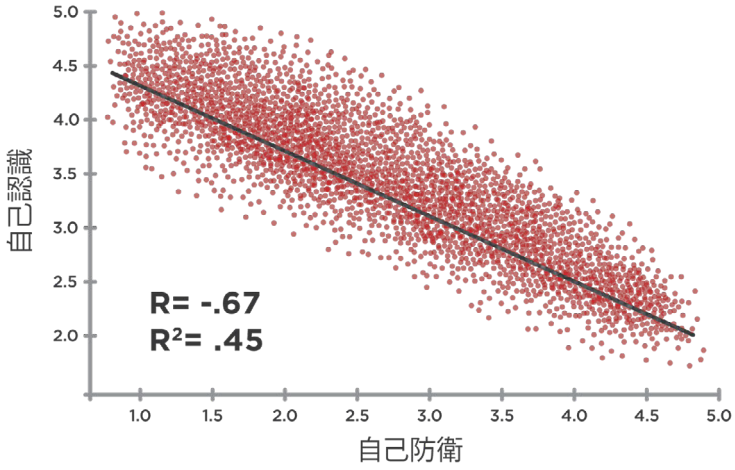
どのような声が聞こえますか？

メモ

Leadership Circle® | All Rights Reserved

構造のダイナミクス：
反対側：様々な役割の声



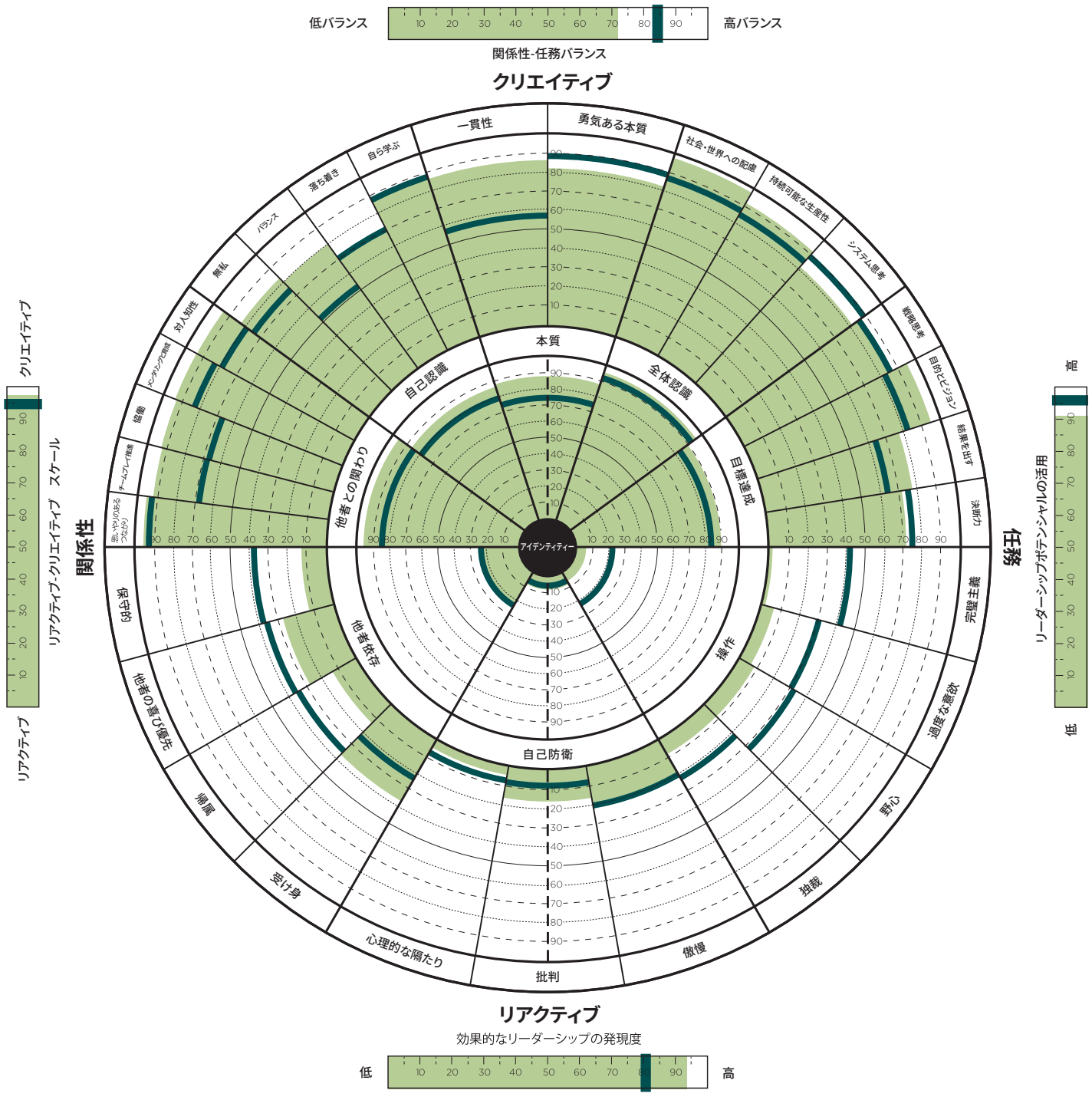


どのような声が聞こえますか？

メモ

Leadership Circle® | All Rights Reserved

プロファイルの読み解き

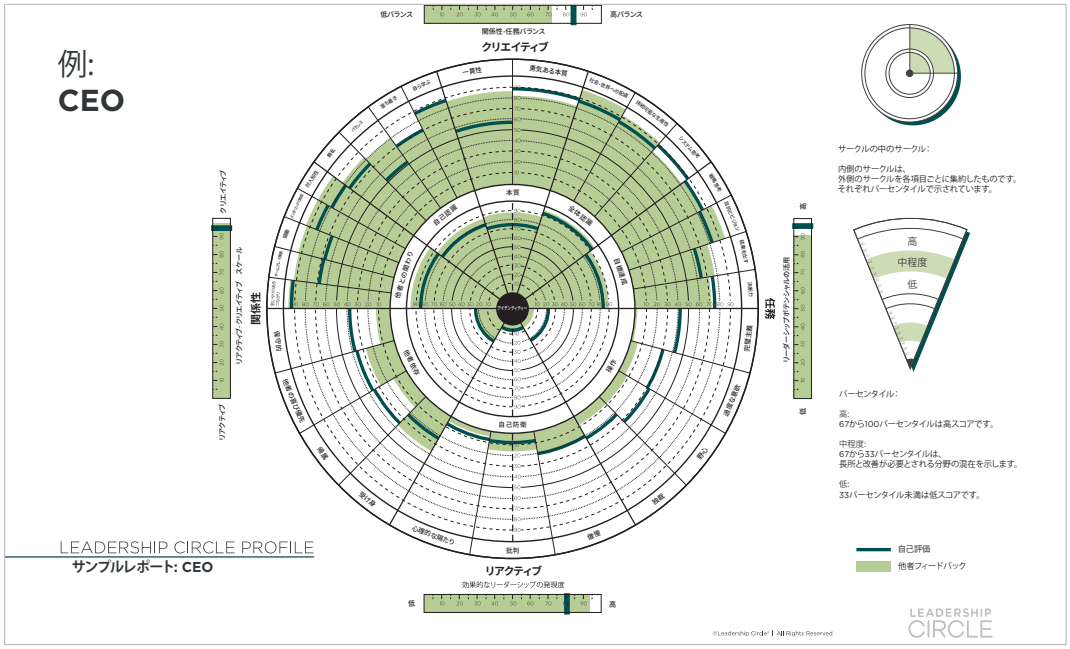


LEADERSHIP CIRCLE PROFILE

サンプルレポート: CEO

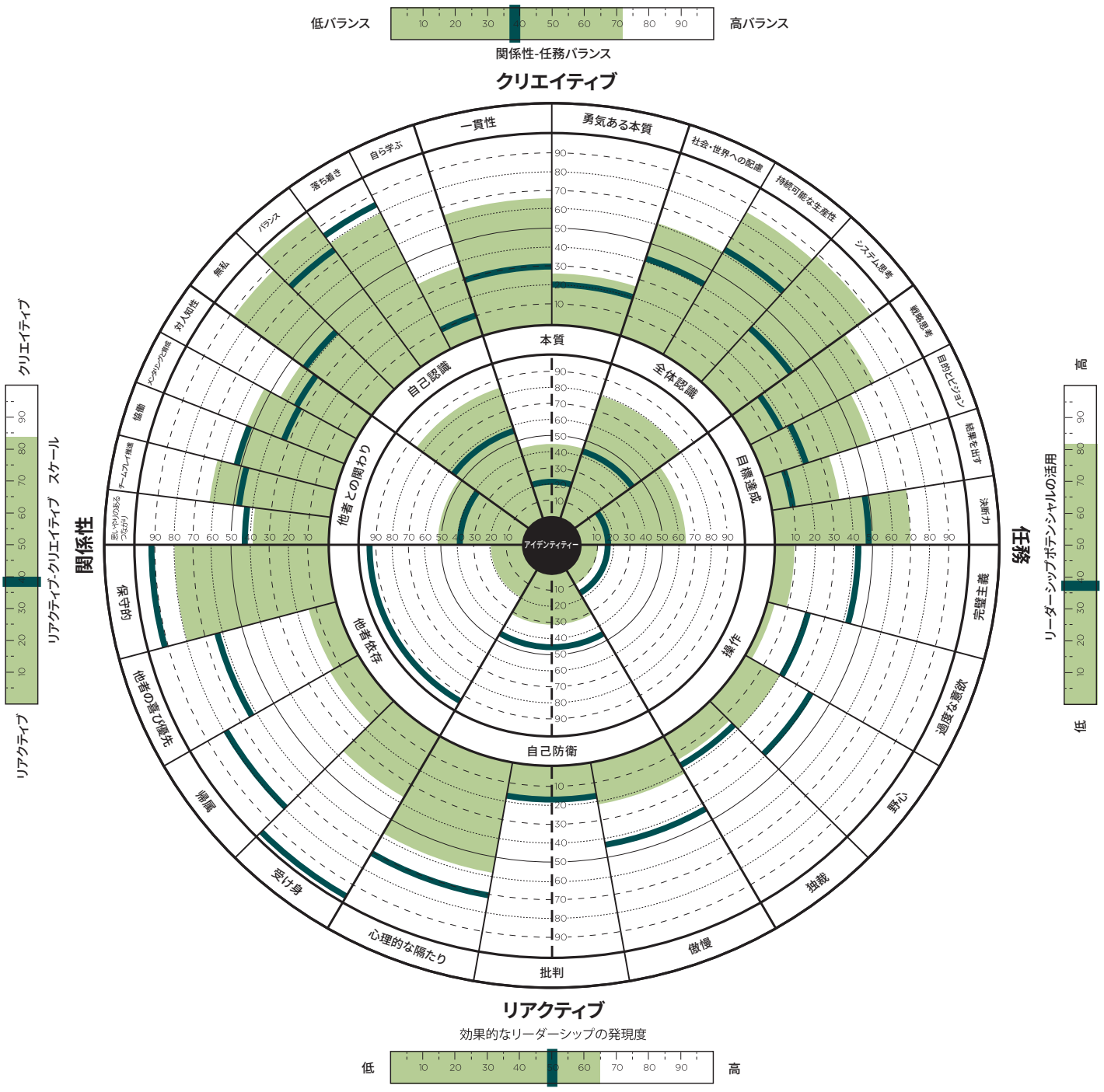
Leadership Circle® | All Rights Reserved

プロファイルの読み解き



メモ

プロファイルの読み解き

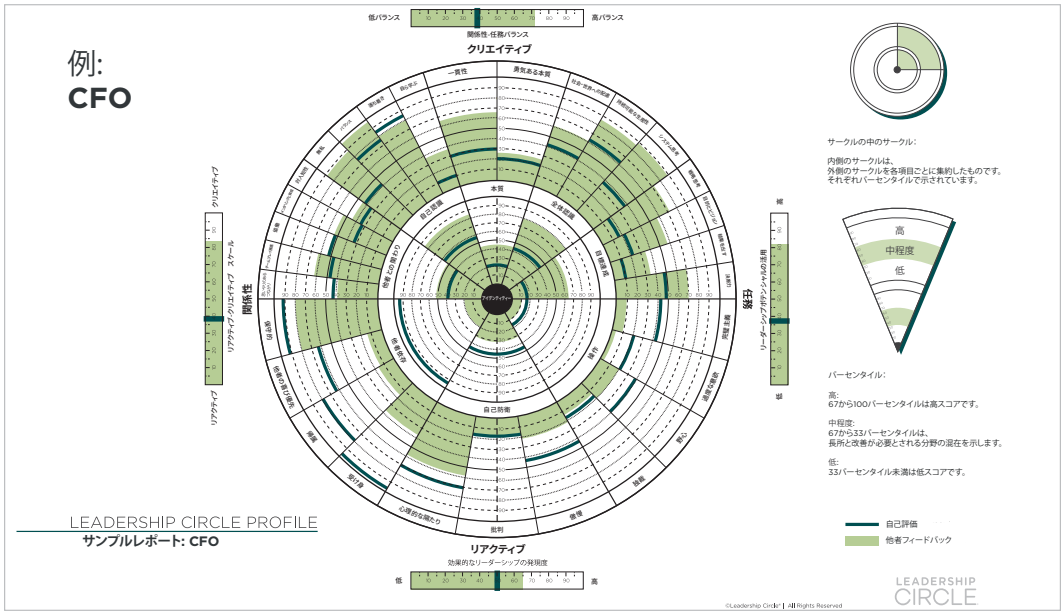


LEADERSHIP CIRCLE PROFILE

サンプルレポート: CFO

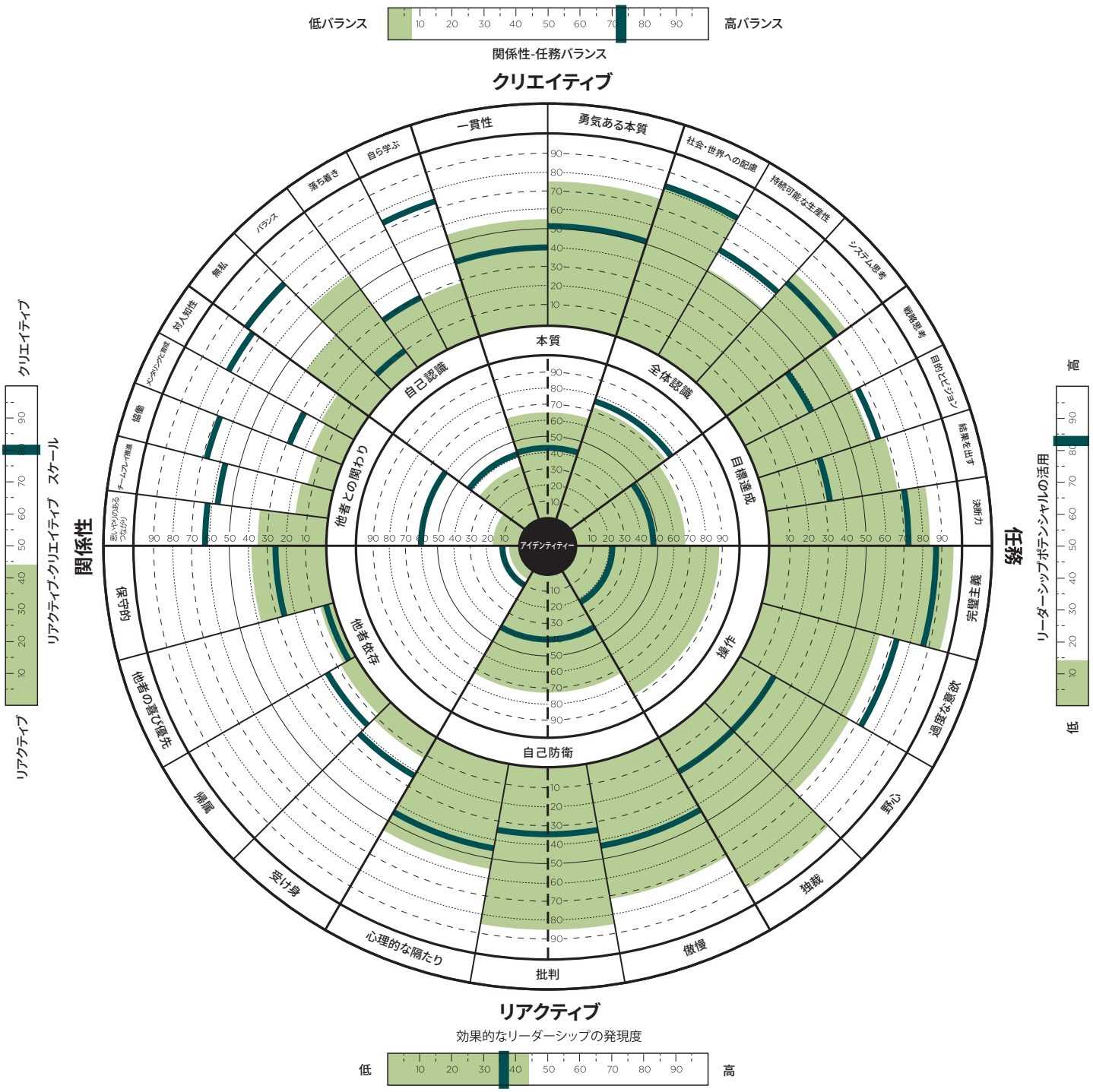
Leadership Circle® | All Rights Reserved

プロファイルの読み解き



メモ

プロファイルの読み解き

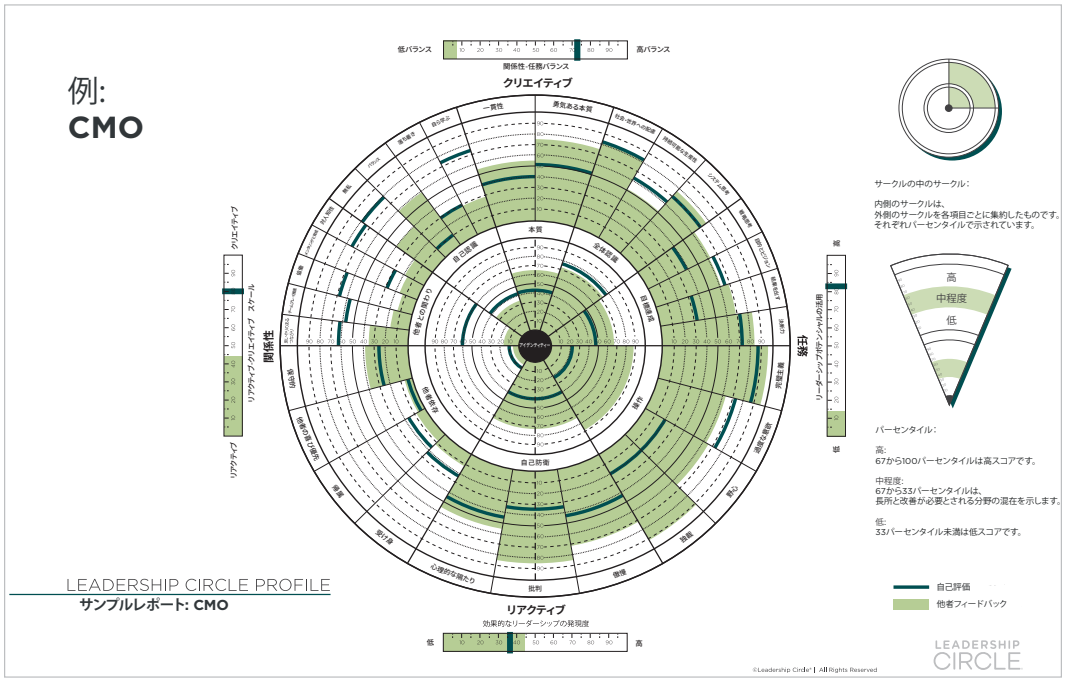


LEADERSHIP CIRCLE PROFILE

サンプルレポート: CMO

Leadership Circle® | All Rights Reserved

プロファイルの読み解き



メモ

Leadership Circle® | All Rights Reserved

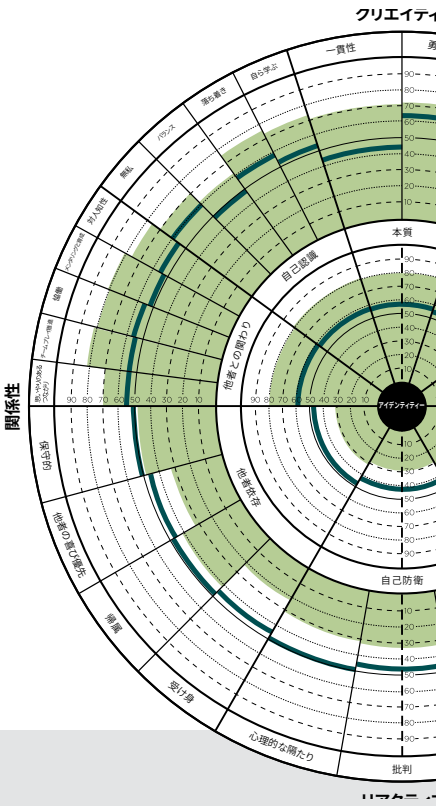
プロファイルの読み解き

背景・文脈が影響する

あなたがおかれている環境の複雑さが、あなたのスコアにどのような影響を与えているだろうか？
二人のリーダーを比較することは、なぜ問題なのか？

この結果は、あなた自身の「唯一の」真実ではないが、指標の一つとして検討すべきものである

- 一部は正しいように感じられるでしょう。
- 一部はそうでないと感じるかもしれません。
- これは、あなたの今後の成長に良い影響を与える「気づきのポイント」をいくつか見出す機会です。
- このプロセスから得られるものは、あなたがどれだけ主体的に取り組むかにかかっています。
- もし、あなたがそれを見なければ、あなたはそれに支配されるでしょう。あなたがそれを見れば、あなたがそれを管理できるでしょう。
- ここで学ぶために、あなたにとって「完璧なプロフィール」があると仮定してください。
- 細部にとらわれず、パターンを信頼しましょう。



メモ

Leadership Circle® | All Rights Reserved

プロファイルの読み解き

LCPフィードバックとデブリーフを受けて以来、どんなことにより気づくようになりましたか？

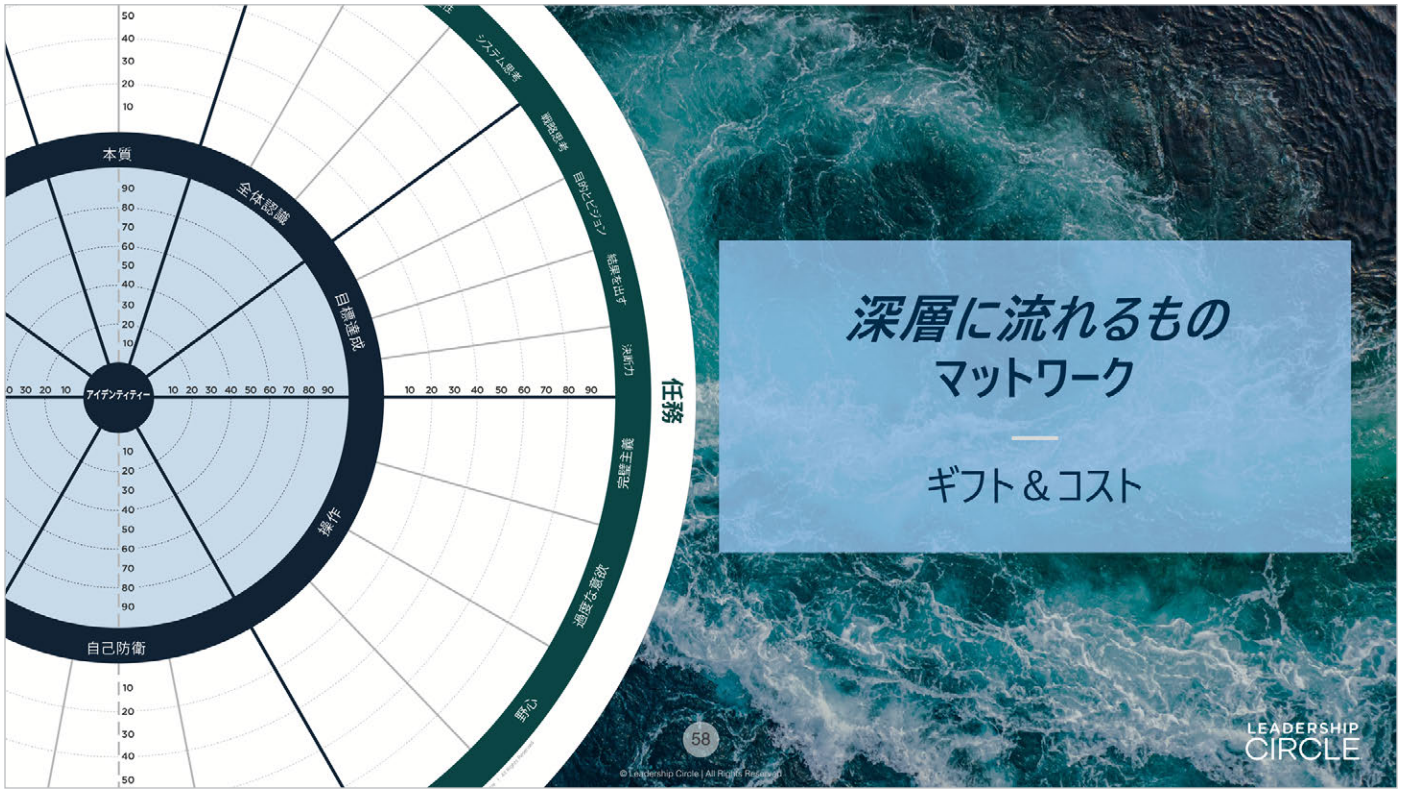
自分自身のリーダーシップの効果性について、何を学んでいますか？それはあなたにどのような気づきをもたらしていますか？

LCPフィードバックを受け取った経験は、クライアントへのデブリーフやコーチングの方法にどのような影響を与えますか？

LCPに関して、あなたの中でどのような疑問が浮かんできましたか？

Leadership Circle® | All Rights Reserved

内面的な思い込み



メモ

Leadership Circle® | All Rights Reserved

内面的な思い込み

「リアクティブの中にあるギフト」とは、リーダーがリアクティブな思考で行動している場合でも現れる貴重な資質や強みを指します。リアクティブ傾向は、コントロールする、従う、守るという自己防衛的な行動に起因することが多くありますが、高い基準、忠誠心、細部への注意といった潜在的な才能も明らかになることがあります。

これらのギフトを認識することで、リーダーはリアクティブな行動が時に制限をもたらす一方で、より建設的で創造的なリーダーシップの資質へと活用・変換できる潜在的な強みを含んでいることを理解できます。この視点は、リーダーが自分の能力の全体像を肯定的に捉え、自己成長と発達を促進することにつながります。

リアクティブの性格構造　The Reactive Character Structure



メモ

Leadership Circle® | All Rights Reserved

内面的な思い込み

アイデンティティ・フックとは、リーダーの行動や意思決定に影響を与える根底にある信念、前提、自己概念を指します。

重要ポイント：

1. **コア・ビリーフ:** 自分自身や世界について深く根付いた信念であり、リーダーが状況をどのように認識し、どのように対応するかを形づくる。これらの信念は、ポジティブな行動にも、リアクティブな振る舞いにも影響を与える可能性がある。
2. **自己概念:** リーダーのアイデンティティの感覚であり、強み、弱み、全体的な自己像イメージを含む。この自己概念は、現実的な自己評価に基づくかリアクティブなパターンに基づくかによって、リーダーシップの効果を高めることもあれば、制限することもある。
3. **思い込み:** 「どう振る舞うべきか」「他者が自分に何を期待しているか」「成功するために何が必要か」といった、無意識で、検証されない前提。これらの前提は、習慣的なリアクティブ行動を引き起こす可能性がある。
4. **感情的トリガー:** リーダーのアイデンティティに結びついた根底の恐怖や不安により、リアクティブ・パターンを引き起こす状況や相互作用。これらのトリガーを理解することで、リーダーは自身の反応をより効果的に管理できる。
5. **行動パターン:** リーダーのアイデンティティ・フックに起因する一貫した行動や反応。これらのパターンを認識することで、リアクティブな思考で陥っている時に気づくことができる。アイデンティティ・フックを理解し対処することは、個人的・職業的成長において極めて重要である。これによりリーダーはリアクティブからクリエイティブ行動へシフトを可能にし、より効果的で本質的なリーダーシップを育てることができる。

メモ

Leadership Circle® | All Rights Reserved

内面的な思い込み

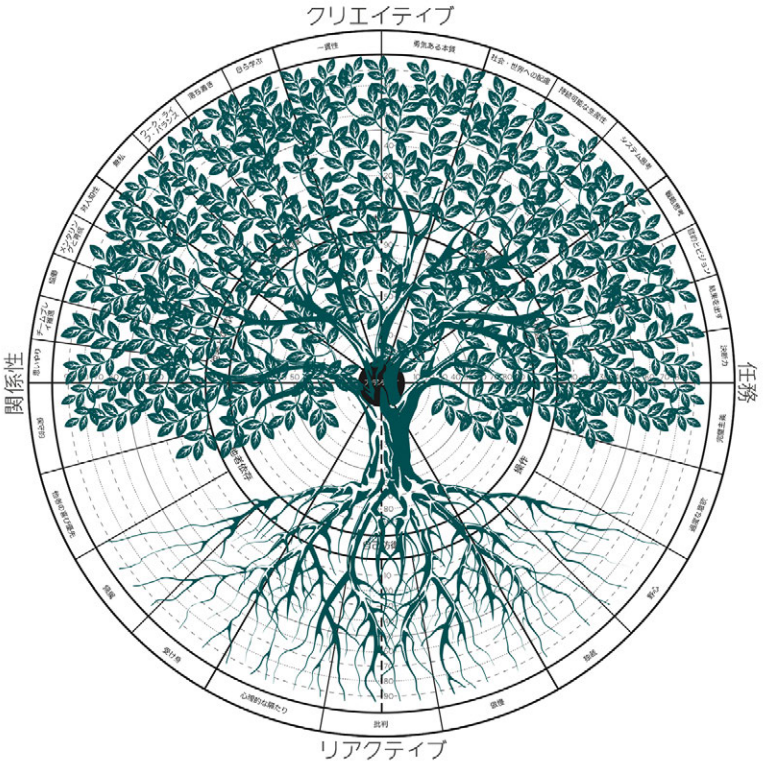
「強みを解き放つ：完璧主義から目的志向のリーダーシップへ」

私達は成長しながら自己形成していくとき、自分の強みをつかみその周りに自らの信念／思い込みを形成する。例えば、私の息子は、すぐれたスポーツ選手だったが、このため、彼は自らのアイデンティティを、「一番である、一軍レギュラーである、人を打ち負かす」ことなどを支えに形成していた。彼の中にあるこのエネルギーは魂のエネルギーであり、それは彼の素晴らしい性質の基礎となっている。そして彼は常に一番でなければならないという信念を形成していたため、完璧主義的に、そしておそらく野心的あるいは操作的な形でリードしがちになる。こうした振る舞いはリーダーシップにおいてマイナス要因となるだろう。

しかし、まさにそのマイナス要因の中心には、核となる個性と強みが存在する。彼がその強みをリアクティブな構造から解放する時（これは彼がその強みを自尊心やアイデンティティとの結びつきから外すことを意味する）、初めてそのギフト（天賦の才能）を何の束縛もなく自由に提供できる。また状況がその強み以外のものを求めている時、初めてその強み以外のものを提供できる。安心、アイデンティティとの結びつきから外すことを意味する）、初めて、そのギフト（天賦の才能）を何のしがらみもなく、自由に提供できる。また、状況がその強み以外のものを求めているとき、彼はその強みを使わないことも自由に選択できる。どのように強みを展開するかについて選択の自由を持つのだ。

それはギフト（天賦の才能）として提供され、その強みを正当化や安全と交換に提供するといった、強みとの強迫的な関係ではなくなる。このため、その強みを創造的で、より優れた形、何かを成し遂げるために使えるようになり、安全と価値を維持するために自動的に強みを過剰使用するという負債を捨て去るのである。

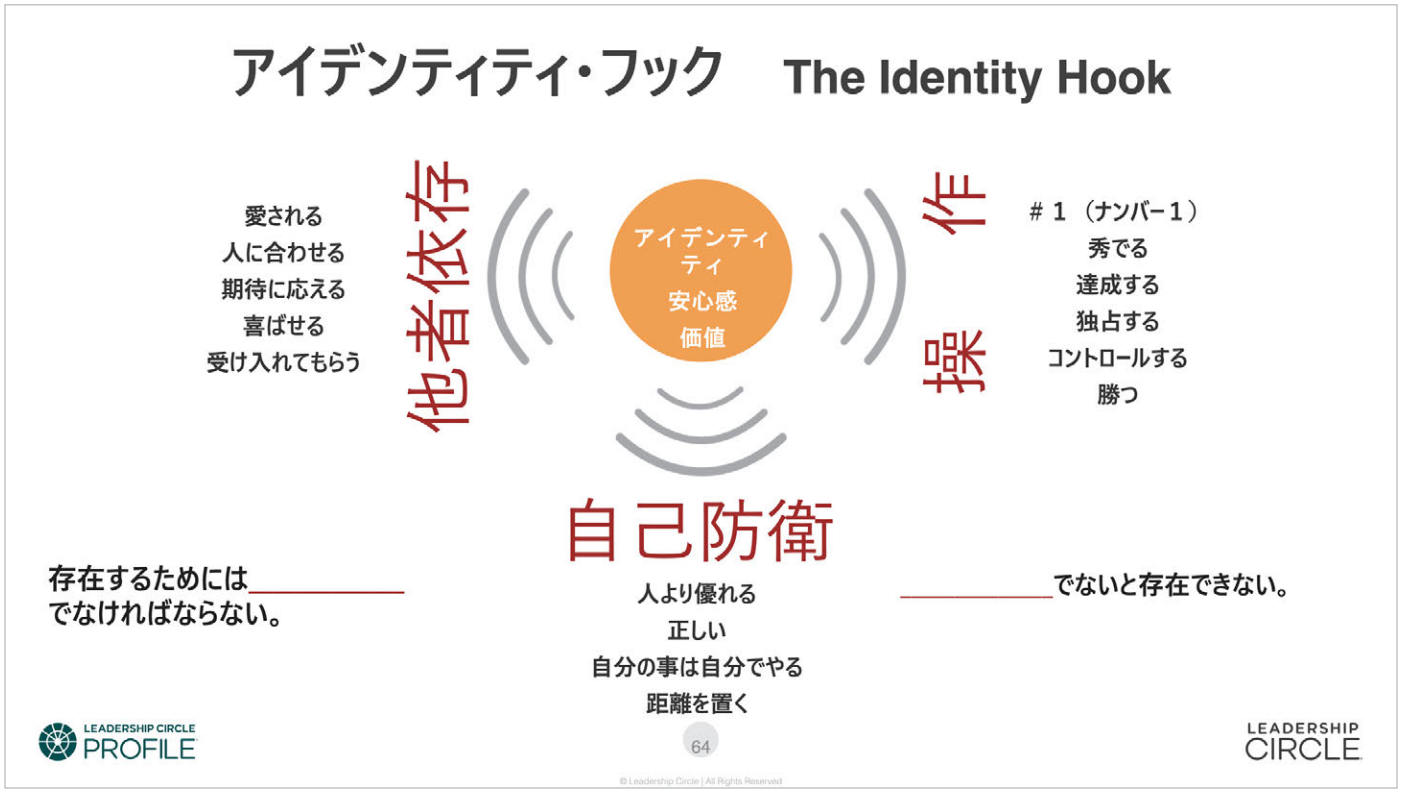
-ボブ・アンダーソン



NOTES

Leadership Circle® | All Rights Reserved

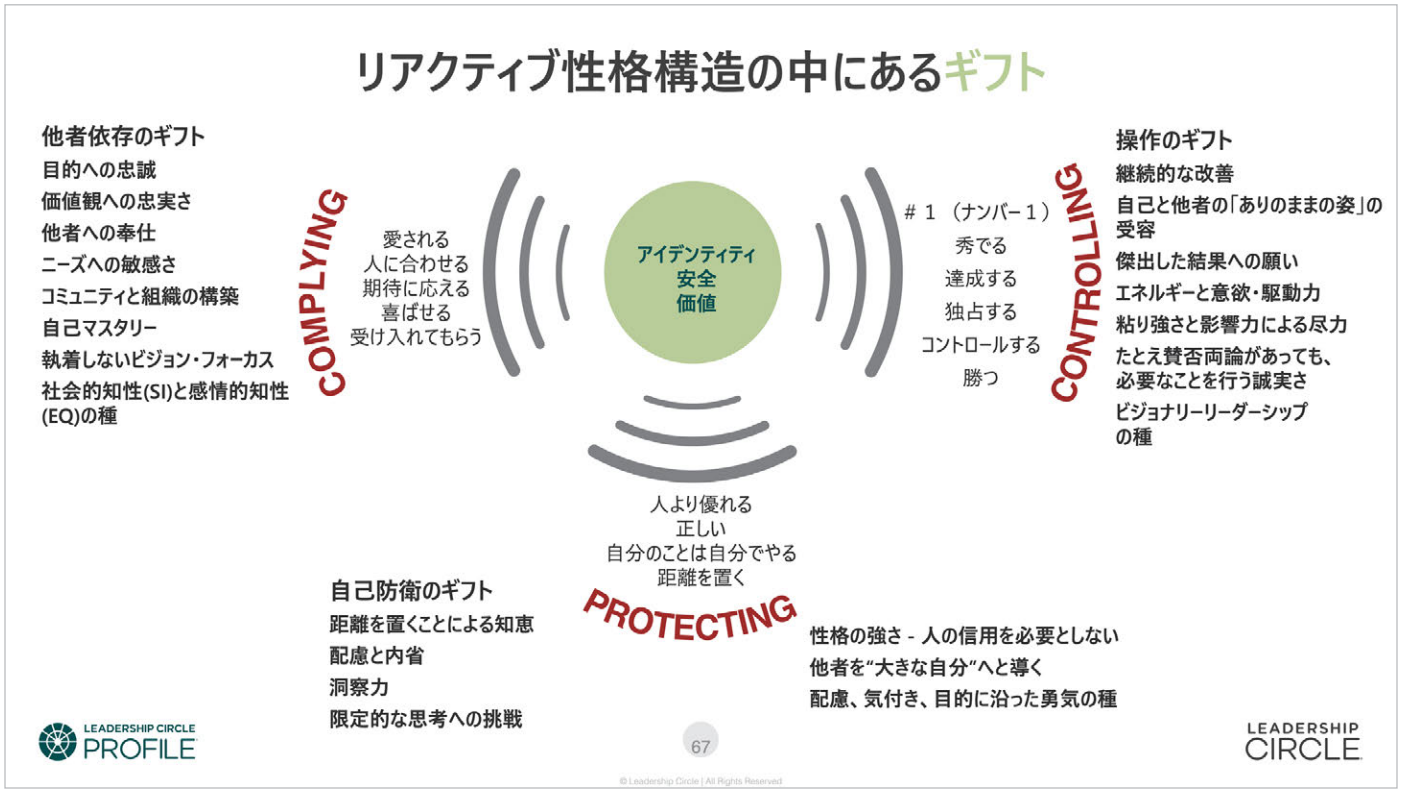
内面的な思い込み



メモ

Leadership Circle® | All Rights Reserved

内面的な思い込み


リアクティブ性格構造の中にあるギフト
他者依存のギフト
目的への忠誠
価値観への忠実さ
他者への奉仕
ニーズへの敏感さ
コミュニティと組織の構築
自己マスタリー
執着しないビジョン・フォーカス
社会的知性(SI)と感情的知性(EQ)の種
COMPLYING
愛される
人に合わせる
期待に応える
喜ばせる
受け入れてもらう
アイデンティティ
安全
価値
1 （ナンバー 1）
秀でる
達成する
独占する
コントロールする
勝つ
CONTROLLING
操作のギフト
継続的な改善
自己と他者の「ありのままの姿」の受容
傑出した結果への願い
エネルギーと意欲・駆動力
粘り強さと影響力による尽力
たとえ賛否両論があっても、必要なことを行う誠実さ
ビジョナリーリーダーシップの種
人より優れる
正しい
自分のことは自分でやる
距離を置く
PROTECTING
自己防衛のギフト
距離を置くことによる知恵
配慮と内省
洞察力
限定的な思考への挑戦
性格の強さ - 人の信用を必要としない
他者を“大きな自分”へと導く
配慮、気付き、目的に沿った勇気の種
LEADERSHIP CIRCLE PROFILE
67
© Leadership Circle | All Rights Reserved
LEADERSHIP CIRCLE

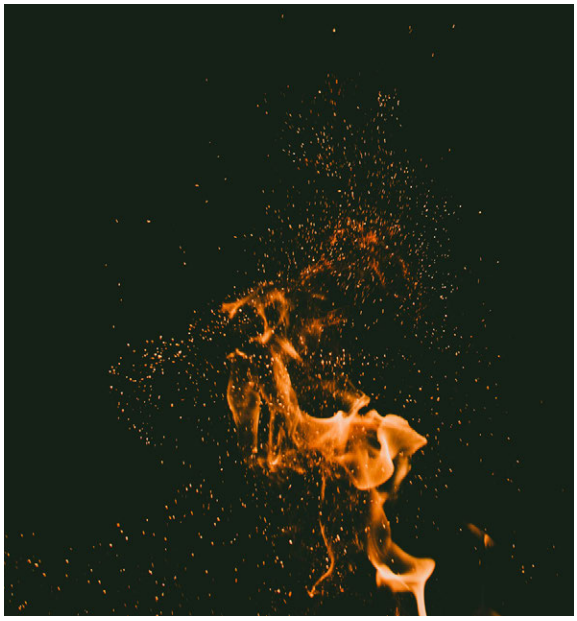
メモ

クリエイティブ・スパーク

リーダーシップ開発における**クリエイティブ・スパーク（創造性の源）**の概念は、リーダーの創造性、革新性、ビジョンを描く力の原動力となる内在的な要素を見出し、育てることに焦点を当てています。コアバリューとつながり、説得力のあるビジョンと目的を育み、個人の強みとその人らしい才能を活かすことを重視しています。

ポジティブなトリガーを特定し、成長志向を育み、支え合う関係を構築することで、リーダーは創造的な可能性を高めることができます。このアプローチは、リーダーがリアクティブなパターンを超えて、新しいアイデアや革新的な解決策を受け入れることを促すことを目的としています。

最終的に、クリエイティブ・スパークはリーダーの変革を鼓舞し推進する能力を高め、そのリーダーシップをよりダイナミックで効果的なものとし、最も深い動機や願望に沿ったものにします。

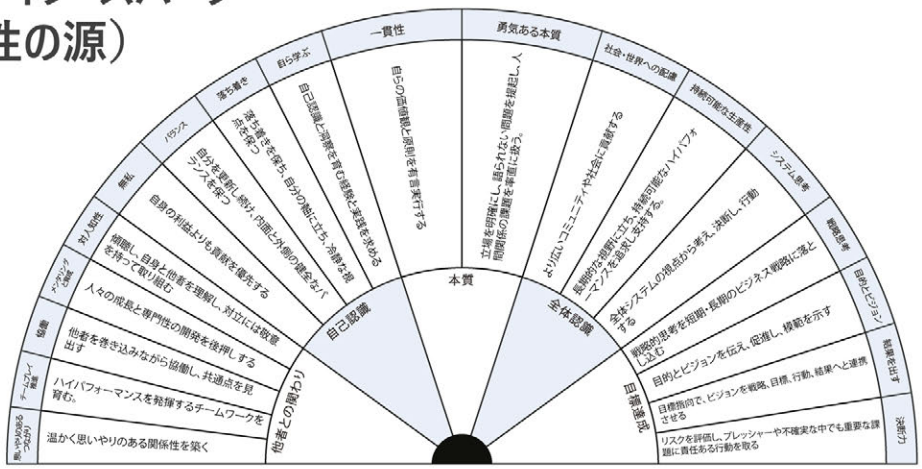


メモ

Leadership Circle® | All Rights Reserved

クリエイティブ・スパーク

クリエイティブ・スパーク（創造性の源）



私は_____を大切にしています／興味があります／大好きです。

なぜなら、_____（何か良いことが生まれる）から。

© Leadership Circle | All Rights Reserved

メモ

Leadership Circle® | All Rights Reserved

クリエイティブの探求



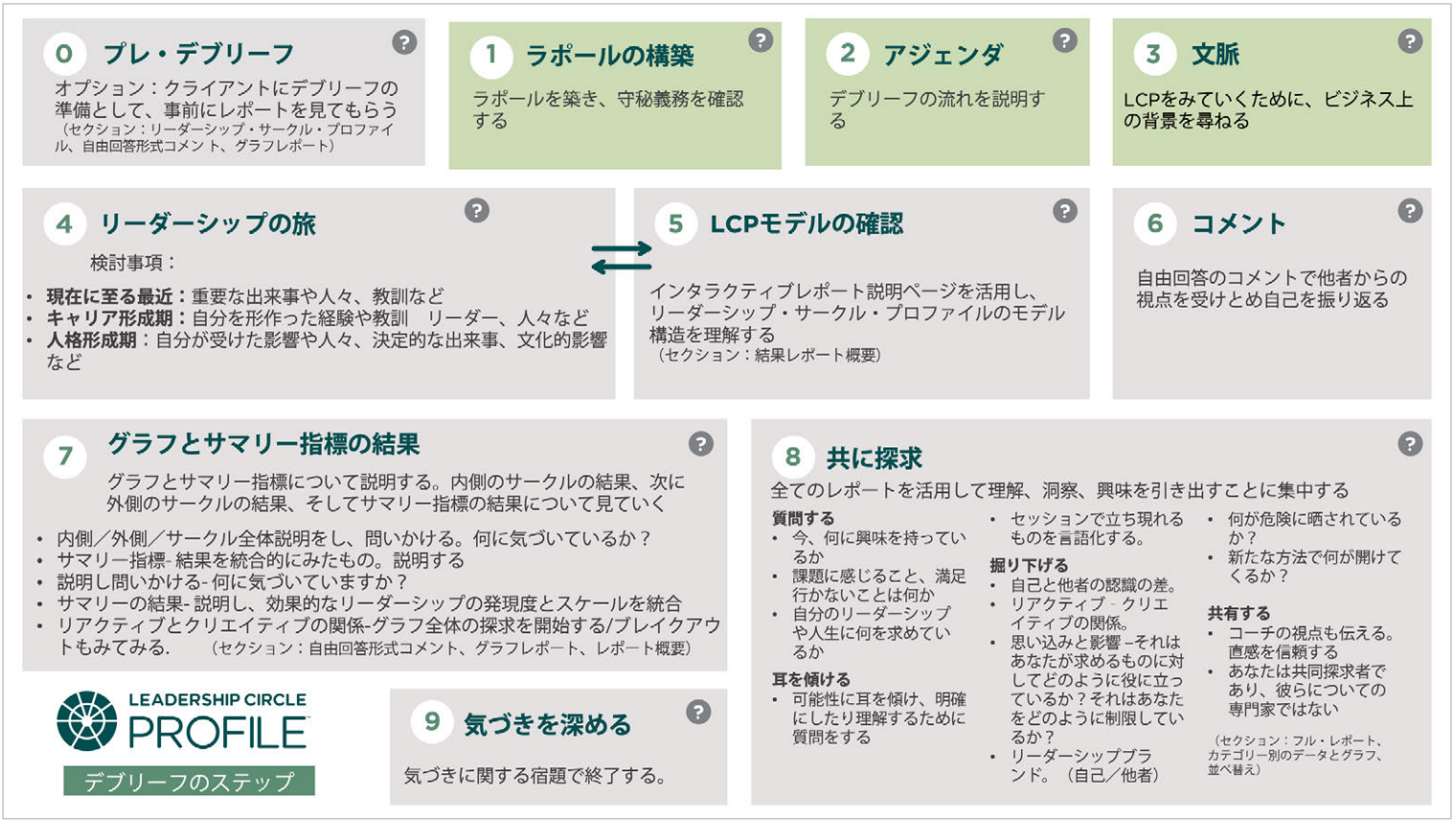
メモ

Leadership Circle® | All Rights Reserved

LCPのデブリーフ：ステップごとに

リーダーシップサークル・プロファイル（LCP）のデブリーフは、リーダーがアセスメント結果から得られた洞察を解釈し適用を支援するためにデザインされた構造化されたセッションです。LCPが測定する様々な項目、すなわちリーダーシップ能力、リアクティブ傾向、クリエイティブ能力などについて深く掘り下げます。

デブリーフセッションでは、ファシリテーターがリーダーを導きながら、自身の強み、成長機会、そしてリーダーシップのスタイルに影響を与える根底にあるビリーフや思い込みを探求します。このセッションは、自己認識を促進し、成長領域を特定し、リーダーシップ開発のための実行可能な計画を作成することを目的としています。LCPの結果を振り返ることで、リーダーは効果性を高め、より自分らしいリーダーシップを発揮し、組織内でより大きな影響力を発揮する方法について貴重な洞察を得ることができます。デブリーフプロセスの詳細情報はこちらをクリック.



メモ

LCPのデブリーフ：ステップごとに

4 リーダーシップの旅

検討事項：
- **現在に至る最近**：重要な出来事や人々、教訓など
- **キャリア形成期**：自分を形作った経験や教訓　リーダー、人々など
- **人格形成期**：自分が受けた影響や人々、決定的な出来事、文化的影響など

- 人生の3つのステージから、今の自分に影響を及ぼしていると思われる出来事、経験、状況、人々について話してもらう
- ゆったりと場をホールドする
- つながって、受け止める
- 物事のつながりに気づく



デブリーフステップを見る

LEADERSHIP CIRCLE PROFILE

74

© Leadership Circle | All Rights Reserved

LEADERSHIP CIRCLE

メモ

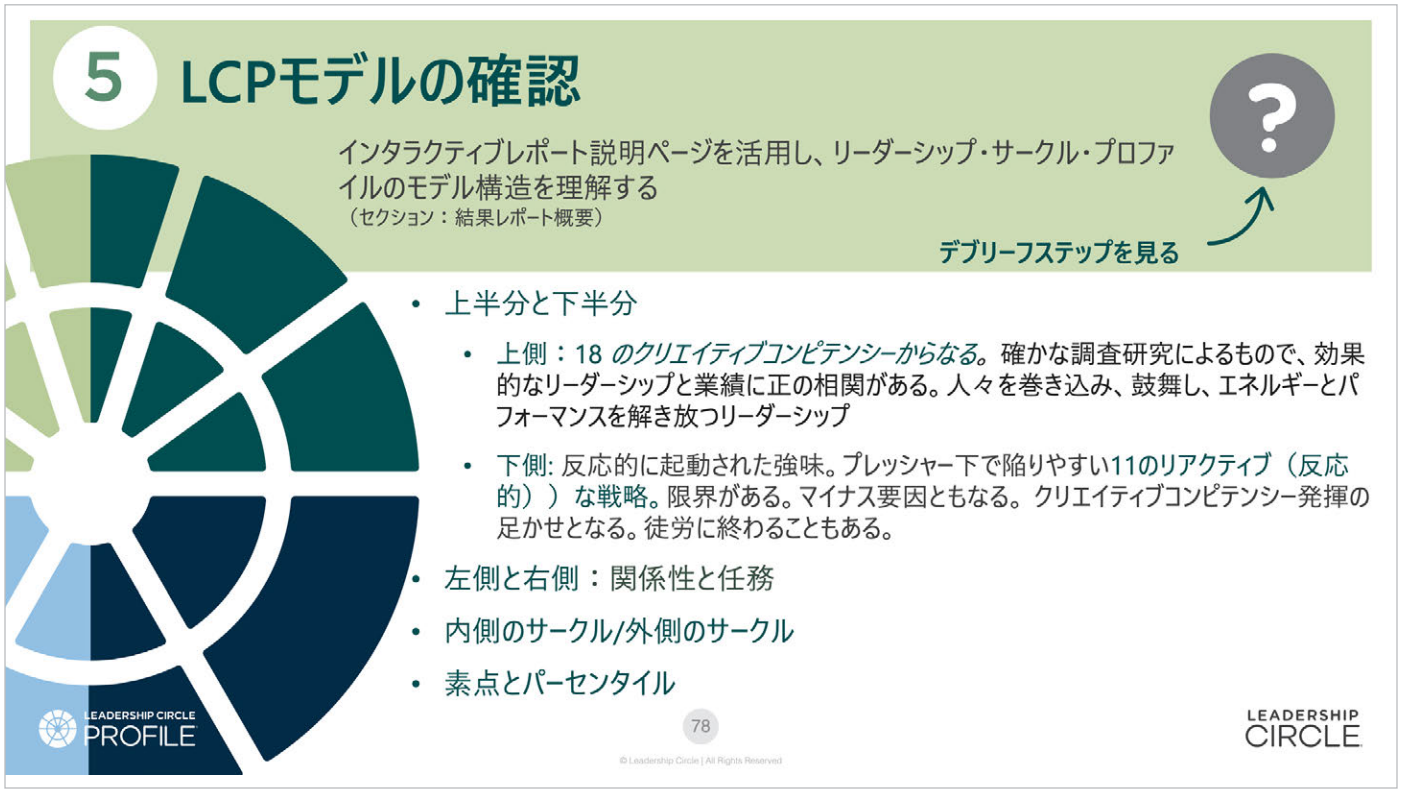
Leadership Circle® | All Rights Reserved

LCPのデブリーフ：ステップごとに



メモ

LCPのデブリーフ：ステップごとに



メモ

LCPのデブリーフ：ステップごとに

6 コメント

考慮すること:

- **クライアントと交代で、コメントを声に出して読む**
- **セクションごとに、コメントから見えてくるテーマを探求する**
- **クライアントが、何に興味を惹かれるか？何に気づくか？クライアントのペースに合わせて進める。**

ブレイクアウトで:

- クライアントに、開発ポイントを一つあげて読んでもらい、なぜそれを選んだのか尋ねる。
- リーダーシップ・ジャーニーにつながる要素があれば言及して、クライアントとともに探求する。ない場合は、データセクションの協働探求まで待つ。
- クライアントにとって重要なことを探求する



デブリーフステップを見る

LEADERSHIP CIRCLE PROFILE 81 LEADERSHIP CIRCLE

© Leadership Circle | All Rights Reserved

メモ

Leadership Circle® | All Rights Reserved

LCPのデブリーフ:ステップごとに

7 グラフとサマリー指標の結果

グラフとサマリー指標について説明する。内側のサークルの結果、次に外側のサークルの結果、そしてサマリー指標の結果について見ていく

- 内側／外側／サークル全体説明をし、問いかける。何に気づいているか？
- サマリー指標- 結果を統合的にみたもの。説明する
- 説明し問いかける- 何に気づいていますか？
- サマリーの結果- 説明し、効果的なリーダーシップの発現度とスケールを統合
- リアクティブとクリエイティブの関係-グラフ全体の探求を開始する/ブレイクアウトもみてみる

（セクション：自由回答形式コメント、グラフレポート、レポート概要）



デブリーフステップを見る

- 内側の円の理解：
  - 5 つのクリエイティブ と3 つのリアクティブ（大項目の名前）
  - 自己評価と他者評価
  - 問い：何に気づくか？何が見えるか？
- 外側の円の理解：
- 18 のクリエイティブコンピテンシーと 11の リアクティブの傾向– 全体を確認 (オリエンテーションの動画を覚えているかもしれない)
- 問い：どのようなことが気になるか？
- サマリー指標を説明する– インタラクティブLCP レポートを使う

LEADERSHIP CIRCLE PROFILE

83

© Leadership Circle | All Rights Reserved

LEADERSHIP CIRCLE

メモ

Leadership Circle® | All Rights Reserved

8 共に探求

フル・レポートを活用して理解、洞察、興味を引き出すことに集中する

質問する
- 今何に興味を持っているか。
- 課題に感じること、満足行かないことは何か
- 自分のリーダーシップや人生に何を求めているか

耳を傾ける
- 可能性に耳を傾け、明確にしたり理解するために質問をする
- セッションで立ち現れるものを言語化する。

掘り下げる
- 自己と他者の認識の差
- リアクティブ - クリエイティブの関係
- 思い込みと影響 –それはあなたが求めるものに対してどのように役に立っているか？それはあなたをどのように制限しているか？
- リーダーシップ・ブランド（自己／他者）
- 何が危険に晒されているか？
- 新たな方法で何が開けてくるか？

共有する
- コーチの視点も伝える。直感を信頼する
- あなたは共同探求者であり、彼らについての専門家ではない

（セクション：全体レポート、カテゴリー別のデータとグラフ、並べ替え）

メモ

Leadership Circle® | All Rights Reserved

共に探求 – グループ コーチング

クライアントと一緒に探求する- コーチングのスキル -

- 彼らは何に好奇心があるか？
  自分のリーダーシップについて何を望んでいるか？
- 可能性に耳を傾け、明確にしたり理解するために質問をする
- 探求：自己と他者の認識の差、リアクティブとクリエイティブの関係など
- セッション中、コーチは直感や体感覚も信じて使いながら、自分の視点も共有する
- プロファイルと向き合う中で現れるものにも注意を払い、
  言葉にする
- 意識を向け自覚的でいること。あなたはクライアントの共同探求者であることを忘れない。
  （彼らについての専門家ではない）

LEADERSHIP CIRCLE PROFILE

87

© Leadership Circle | All Rights Reserved

グループ学習 (ボランティア コーチ 5 名)
導入ポイント＆バトンパス

クライアントにデータを見てもらうよう導くことから始めて...
深い傾聴と...
パワフルな質問／起こることに気づく
起きていることを伝える
好奇心 – "ダブルクリック"
直感 – 率直に伝える
大事な事・結論／言語化する
チャレンジ – 勇気・反映

LCP – 進むにつれてフレームワークが理解できるよう導く

メモ

Leadership Circle® | All Rights Reserved

リーダーシップ・ブランド

リーダーシップ・ブランド: LCP レポート　p.10

自分がどのようにリードしていると思っているか.....

自己評価（パーセンタイル）順

Sophie Sample	自己評価	FB提供者
項目		
無私	88.0%	52.0%
対人知性	77.0%	22.0%
バランス	74.0%	62.0%
社会・世界への配慮	71.0%	44.0%
システム思考	68.0%	59.0%
一貫性	67.0%	45.0%
チームプレイ推進	66.0%	24.0%
完璧主義	66.0%	73.0%
勇気ある本質	62.0%	78.0%
保守的	55.0%	63.0%

リーダーシップ・ブランド

他の人があなたに関して主に経験していること.....

フィードバック提供者（パーセンタイル）順

Sophie Sample	自己評価	FB提供者
項目		
独裁	5.0%	89.0%
批判	39.0%	80.0%
勇気ある本質	62.0%	78.0%
心理的な隔たり	23.0%	77.0%
決断力	46.0%	75.0%
完璧主義	66.0%	73.0%
保守的	55.0%	63.0%
戦略思考	20.0%	63.0%
バランス	74.0%	62.0%
システム思考	68.0%	59.0%

質問:
1. この二つのトップ 5 のリストを見比べると何に気付くか？
2. あなたは自分のブランドがどうであることを願っているか？

LEADERSHIP CIRCLE PROFILE

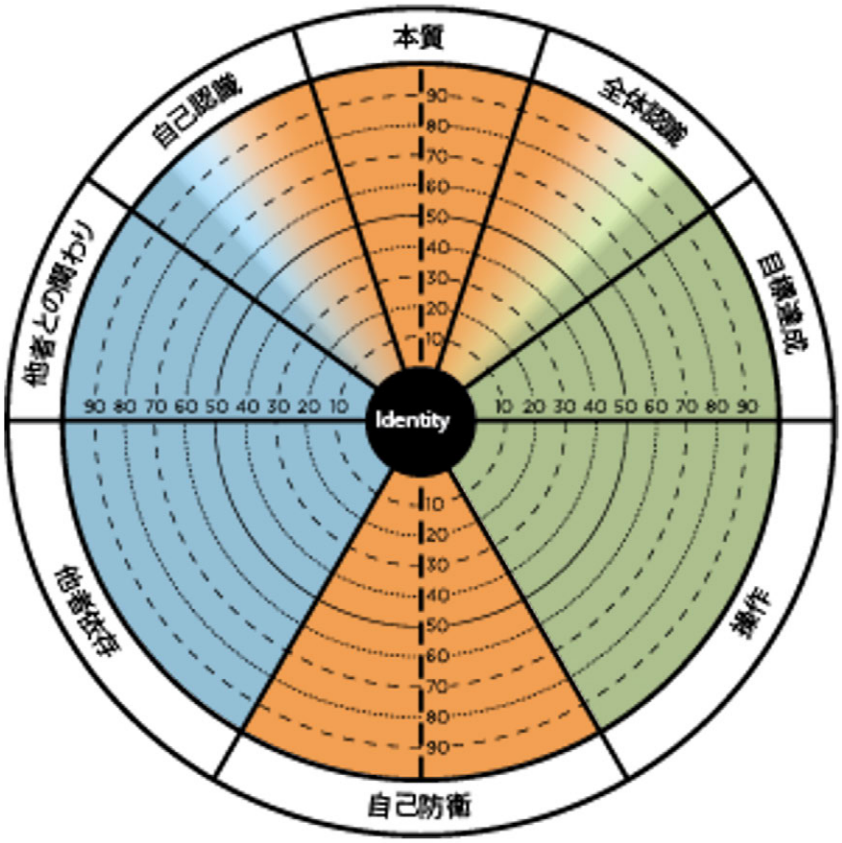
99

© Leadership Circle | All Rights Reserved

LEADERSHIP CIRCLE

メモ

隣（ネイバーズ）



隣（ネイバーズ）は互いに隣接した、相互に影響し合う項目を指します。

操作–目標達成：結果を重視して率直に意思表明するスタイルを反映し、実行力を高める一方で、

行き過ぎると高圧的・支配的になってしまう可能性があります

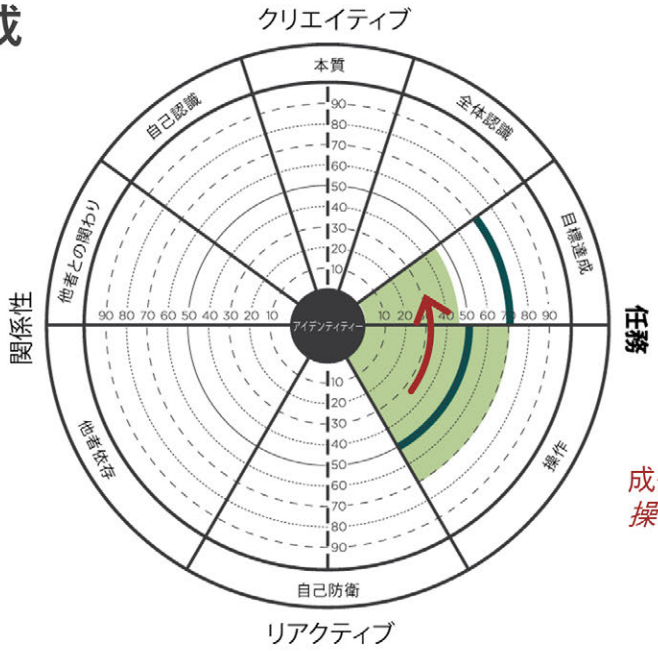
他者依存–他者とのつながり：調和と信頼を育むスタイルですが、バランスを欠くと迎合的になる可能性もあります。—このように強みであっても、バランスを失うと弱点やリスクにつながる可能性があります。

メモ

Leadership Circle® | All Rights Reserved

隣（ネイバーズ）

操作と目標達成



成長の道
操作を目標達成へ

LEADERSHIP CIRCLE PROFILE

102

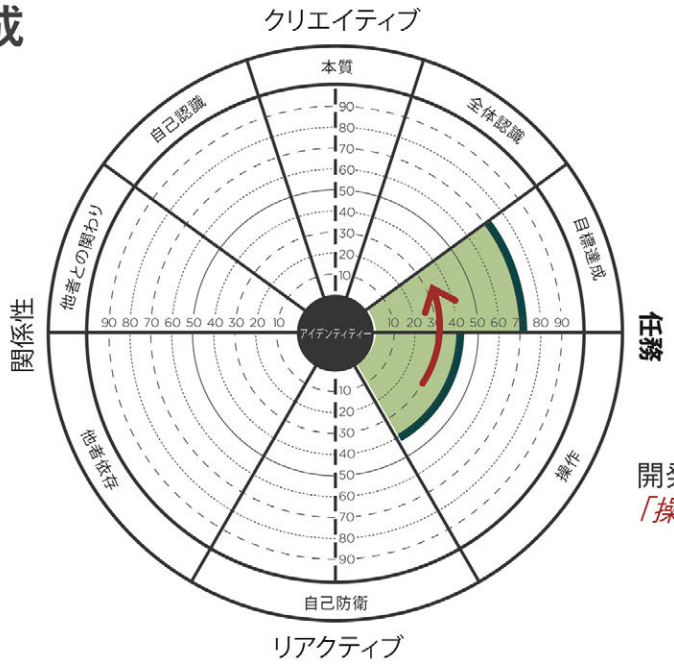
© Leadership Circle | All Rights Reserved

LEADERSHIP CIRCLE

メモ

隣（ネイバーズ）

操作と目標達成



開発のためにやること
「操作」を浄化する

LEADERSHIP CIRCLE PROFILE

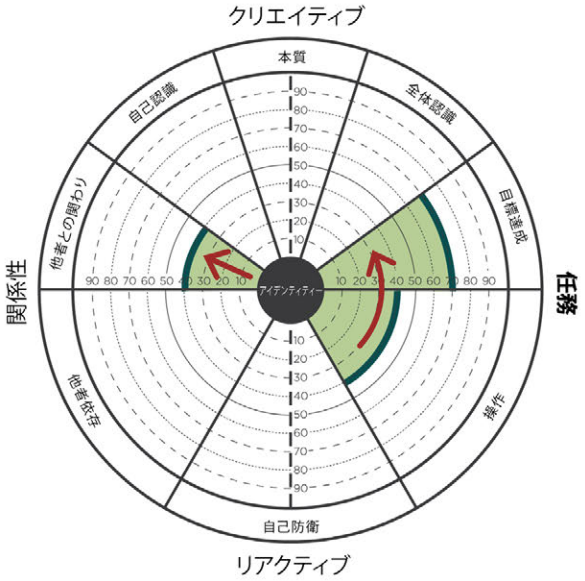
103

© Leadership Circle | All Rights Reserved

LEADERSHIP CIRCLE

メモ

開発の結果 – 他者との関わりも改善



	他者との関わり	自己認識	本質	全体認識	目標達成
他者との関わり	1.0	0.90	0.75	0.80	0.80
自己認識	0.90	1.0	0.72	0.81	0.75
本質	0.75	0.72	1.0	0.75	0.79
全体認識	0.80	0.81	0.75	1.0	0.83
目標達成	**0.80**	0.75	0.79	0.83	1.0

LEADERSHIP CIRCLE PROFILE

104

© Leadership Circle | All Rights Reserved

LEADERSHIP CIRCLE

メモ

シャドウのフラグ



メモ

Leadership Circle® | All Rights Reserved

リアクティブ状態のコーチ



メモ

全体デブリーフの実践

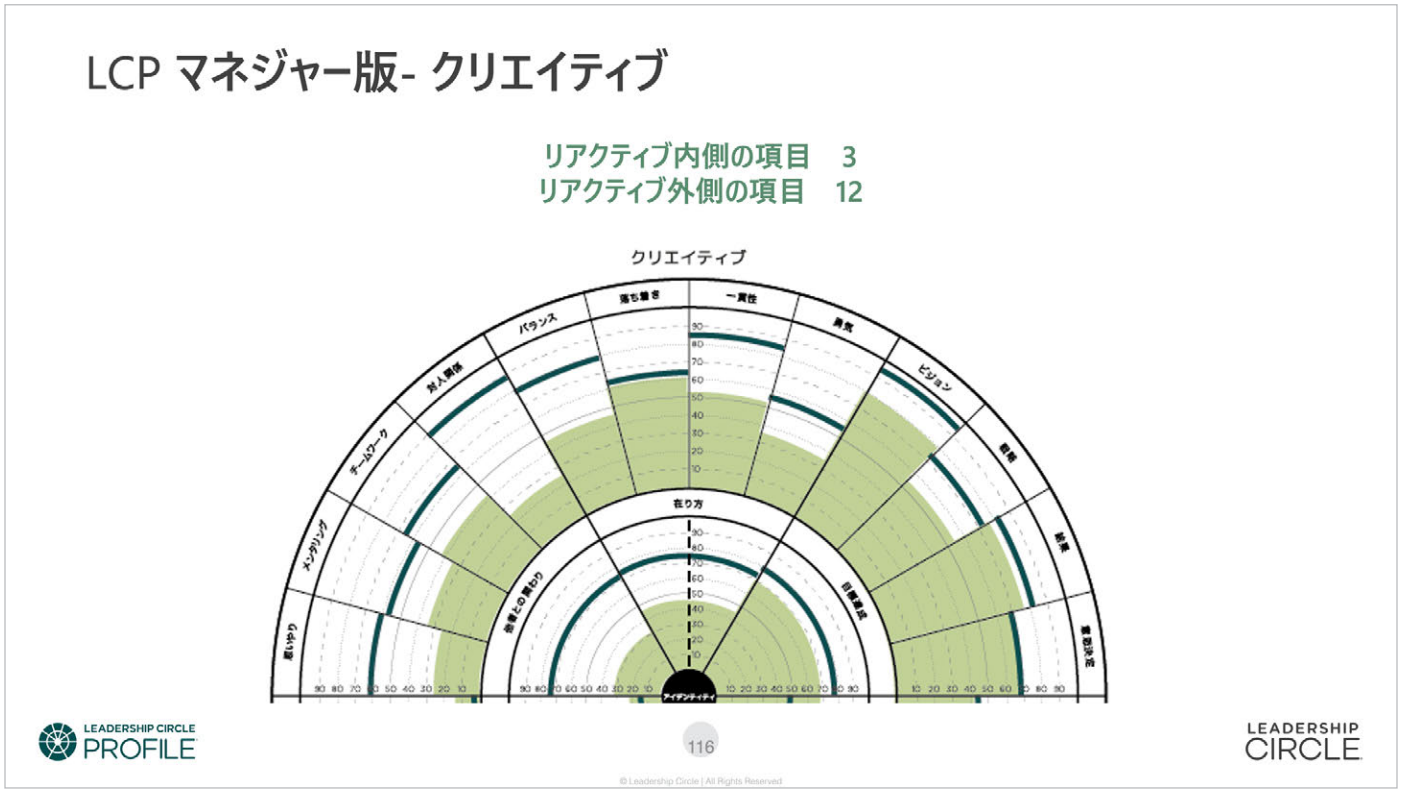


メモ

Leadership Circle® | All Rights Reserved

LCP マネジャー版

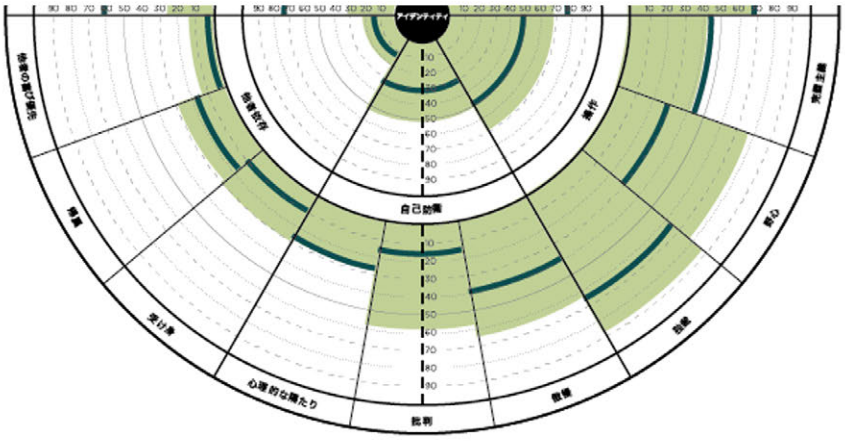
LCP マネージャー版は、リーダーシップサークル・プロファイルの簡略版であり、スーパーバイザー、プロジェクトマネージャー、チームリーダーなど、中間管理職や新任リーダー向けに調整されています。6つの内側の項目と21のコンピテンシーに焦点を当て、役割に応じた範囲でクリエイティブな強みとリアクティブな傾向の両方を浮き彫りにするデータに基づいた360度評価を提供します。組織戦略やシステム形成に携わる上級管理職や経営幹部向けに設計された標準版LCPとは異なり、マネージャー版は実行力、チームパフォーマンス、上級役職への潜在的なキャリアパスに焦点を絞り、マネージャーにとってすぐに実践可能な洞察を提供します。



メモ

LCP マネジャー版- リアクティブ

リアクティブ内側の項目　3
リアクティブ外側の項目　9



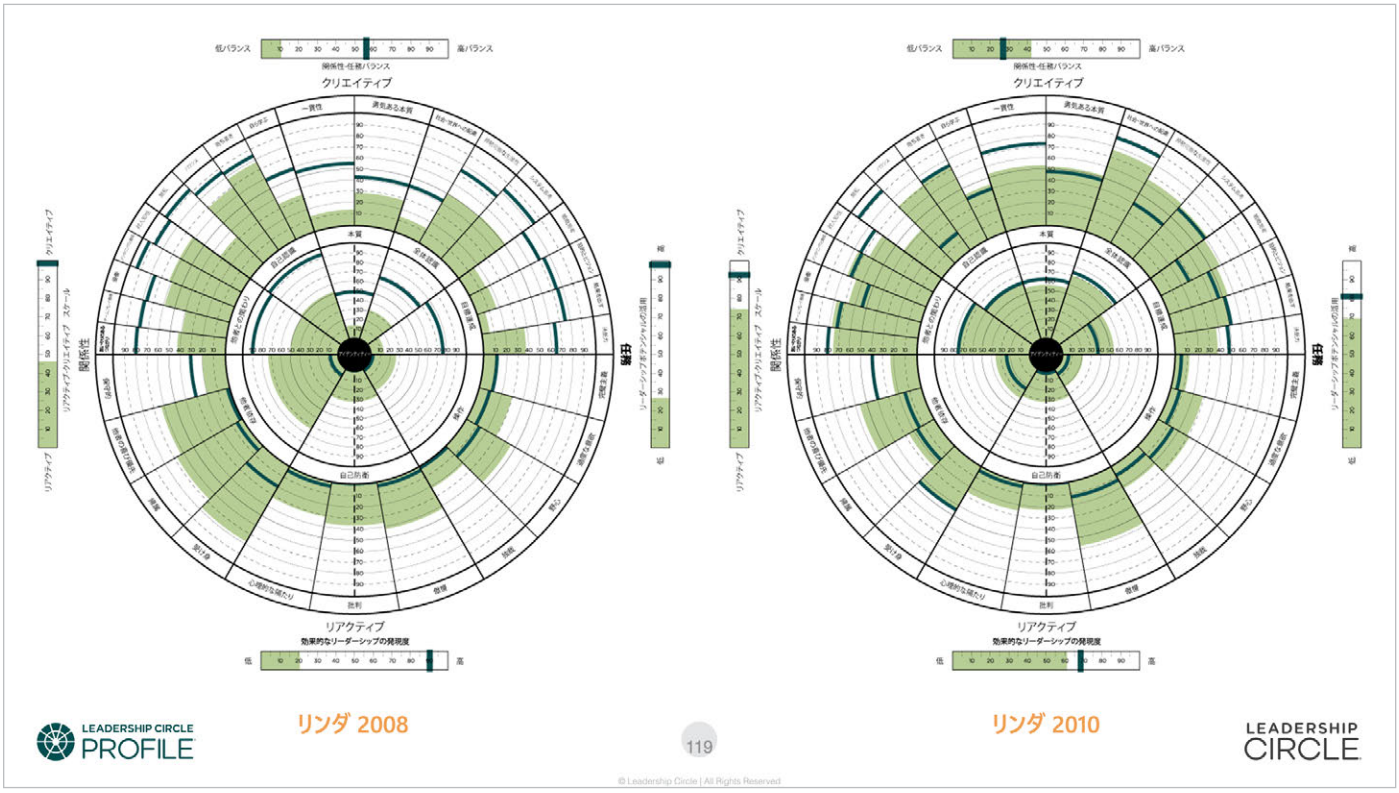
© Leadership Circle | All Rights Reserved

メモ

Leadership Circle® | All Rights Reserved

リテイクの時系列変化
グループの統合プロファイル

リーダーシップサークル・プロファイルを12～18か月ごとに繰り返し実施することで、リーダーは自身の成長を振り返り、有意義な変化を追跡し、長期的な開発目標との整合性を維持する貴重な機会を得られます。

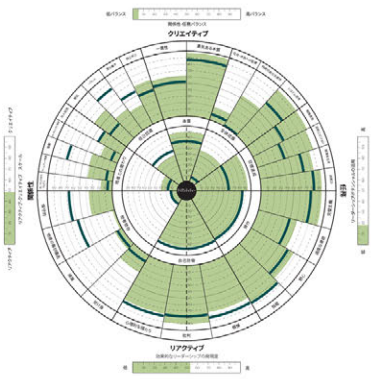


© Leadership Circle | All Rights Reserved

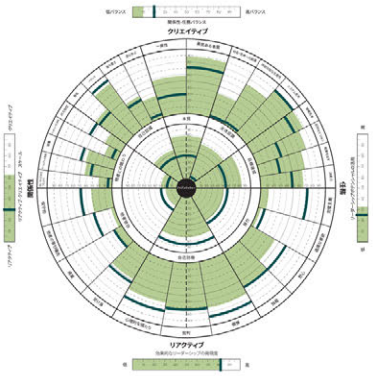
メモ

Leadership Circle® | All Rights Reserved

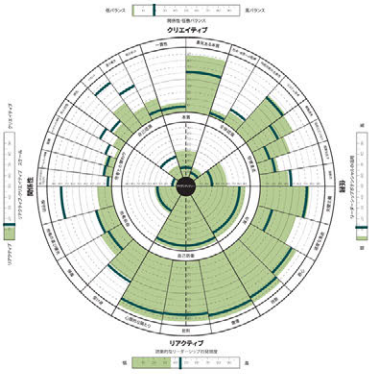
リテイクの時系列変化
グループの統合プロファイル



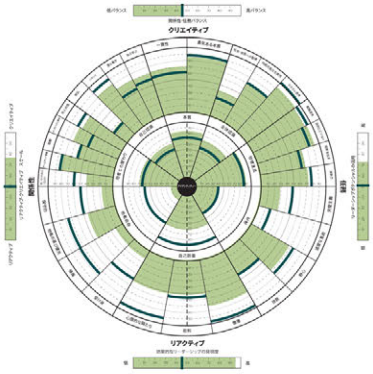
2007



2013



2010



2017

LEADERSHIP CIRCLE PROFILE

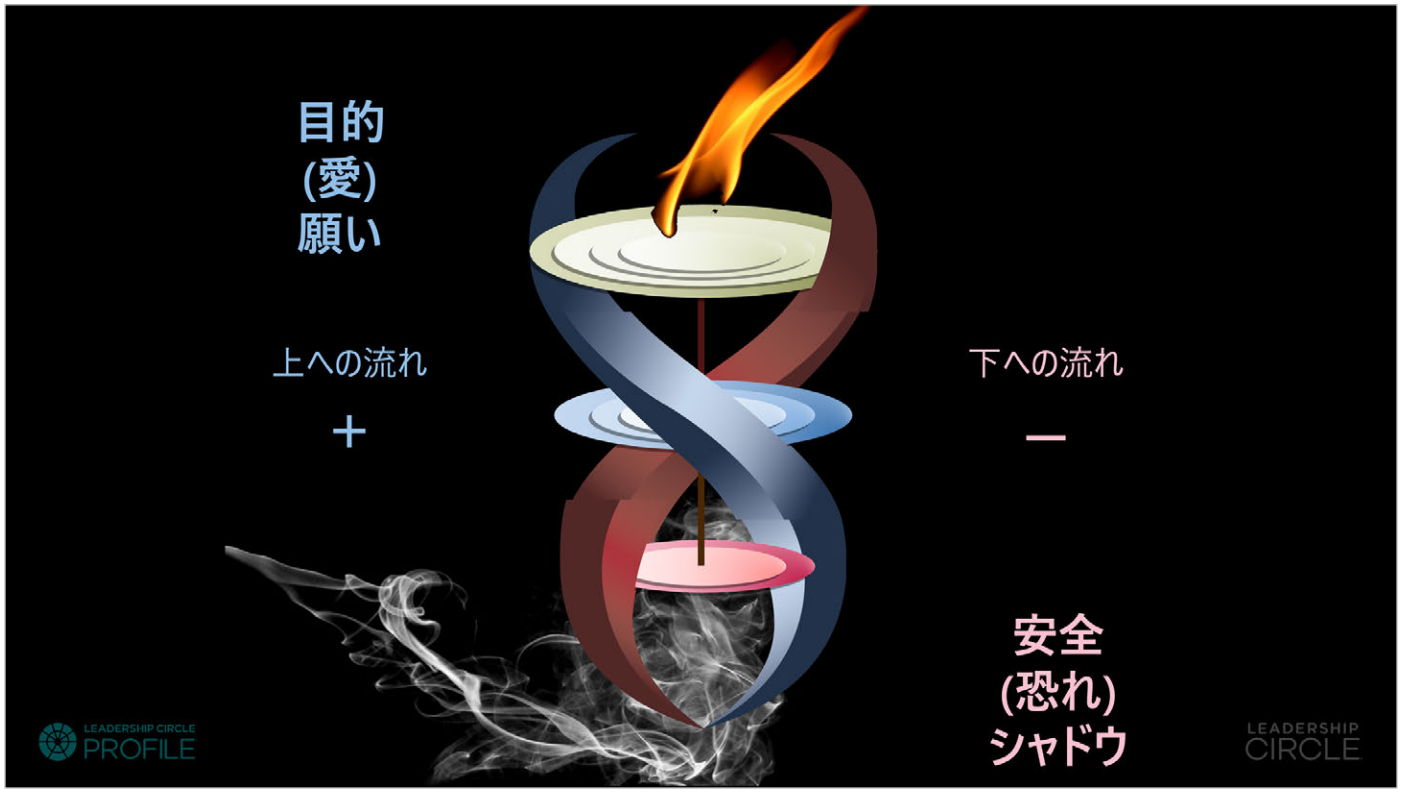
120

© Leadership Circle | All Rights Reserved

LEADERSHIP CIRCLE

メモ

LCPを用いたコーチング

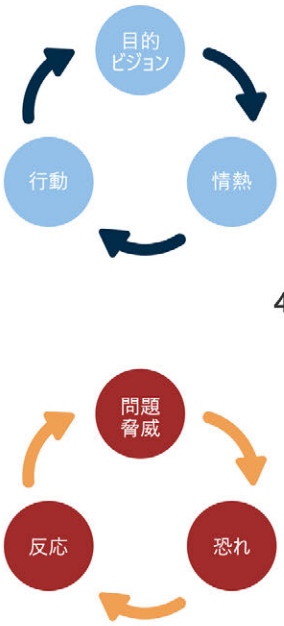


メモ

Leadership Circle® | All Rights Reserved

LCPを用いたコーチング

リアクティブからクリエイティブへのディベロプメント



7. **ナラティブ（物語）を更新する** – 得てきたアイデンティティを整理統合する

6. **成果を創る** – 結果を生み出す

5. **試す＆やり続ける** – 開発のエッジに取り組む

4. **鍵を開ける問い #2** – 私は何を生み出そう/創ろうとしているのか?

3. **「中心」から応答する** – 自分のケア。自分で著述するためのマインド

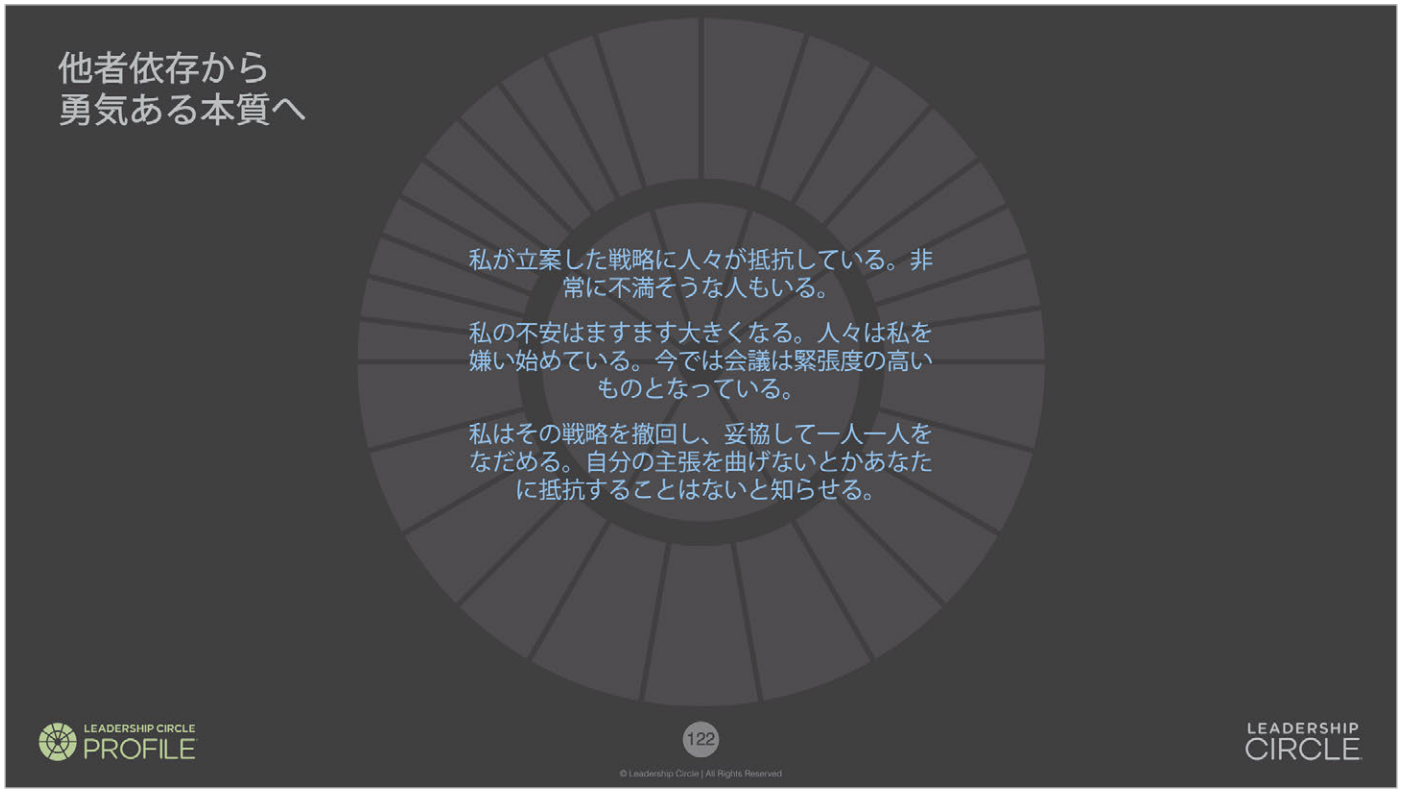
2. **気付きのワーク** – 気づきと許可

1. **鍵を開ける問い #1** – 私は何をしているのか？

メモ

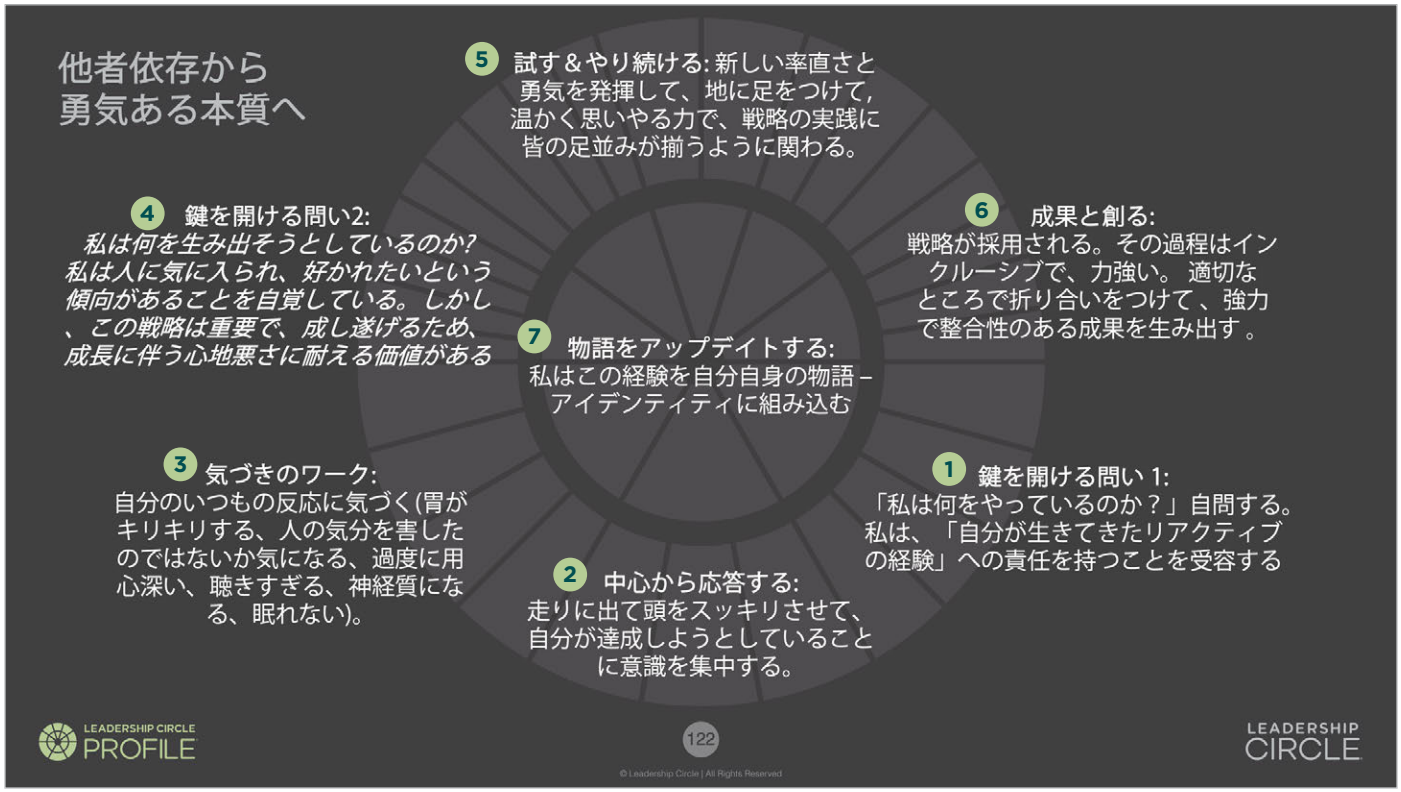
Leadership Circle® | All Rights Reserved

LCPを用いたコーチング

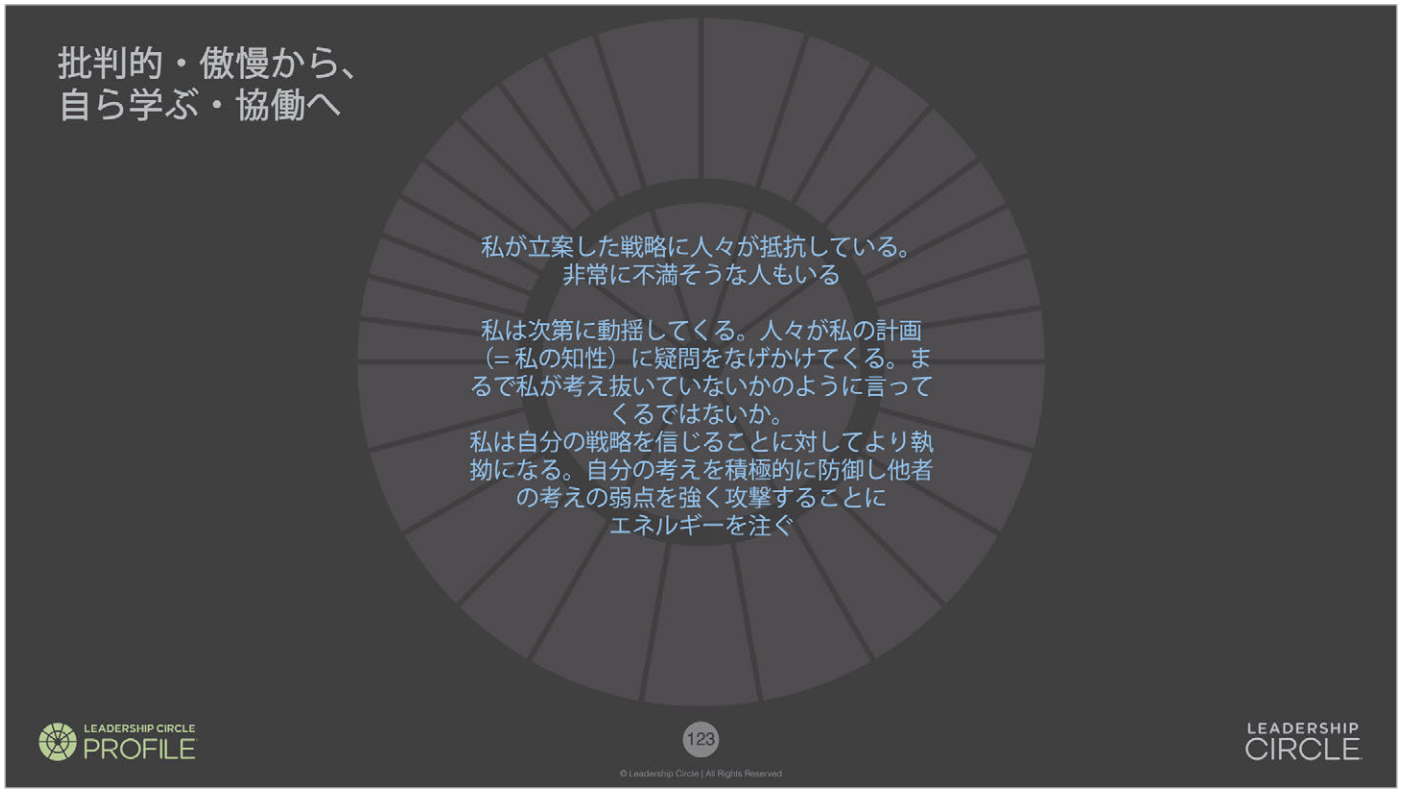


メモ

LCPを用いたコーチング

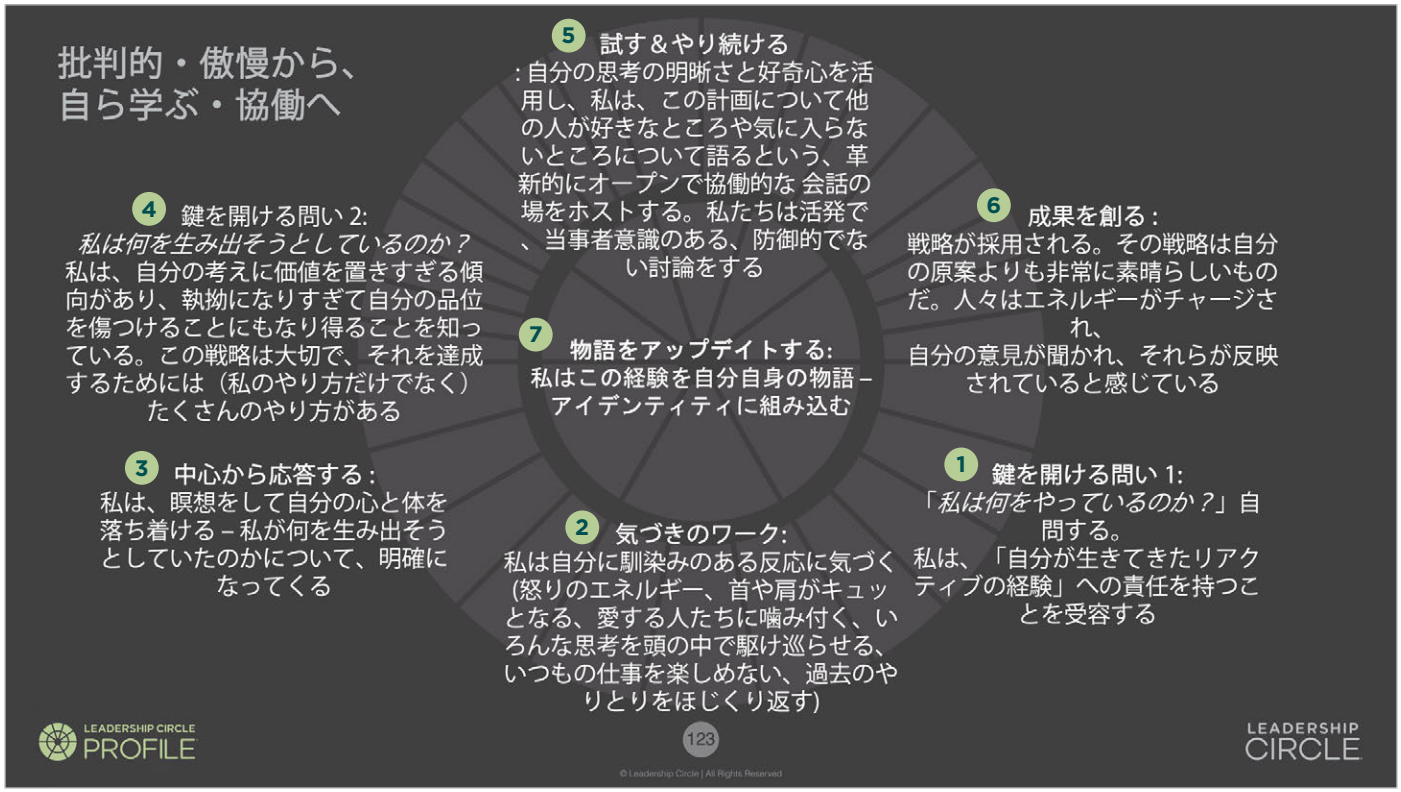


メモ

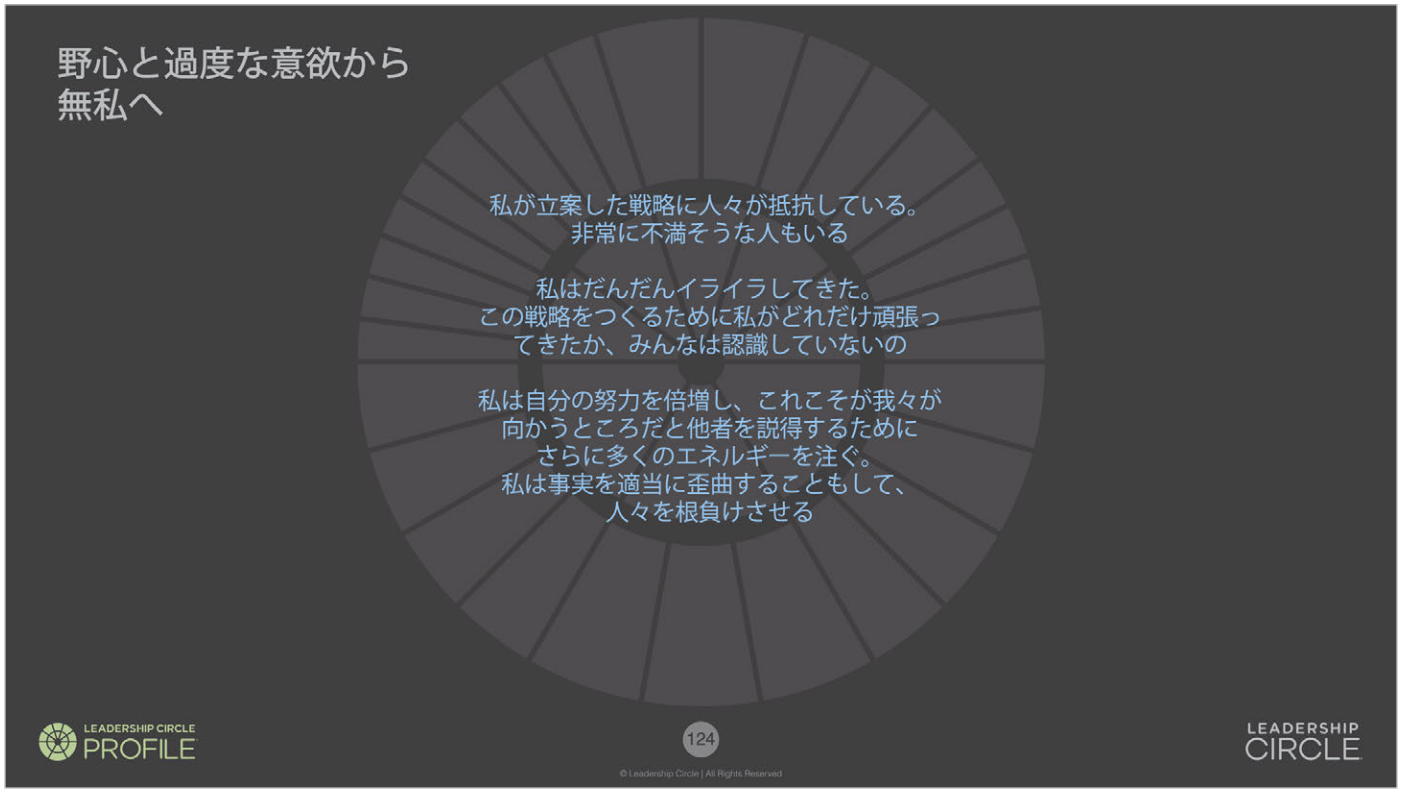

批判的・傲慢から、
自ら学ぶ・協働へ
私が立案した戦略に人々が抵抗している。
非常に不満そうな人もいる
私は次第に動揺してくる。人々が私の計画
（= 私の知性）に疑問をなげかけてくる。ま
るで私が考え抜いていないかのように言って
くるではないか。
私は自分の戦略を信じることに対してより執
拗になる。自分の考えを積極的に防御し他者
の考えの弱点を強く攻撃することに
エネルギーを注ぐ
LEADERSHIP CIRCLE PROFILE
123
© Leadership Circle | All Rights Reserved
LEADERSHIP CIRCLE

メモ

LCPを用いたコーチング

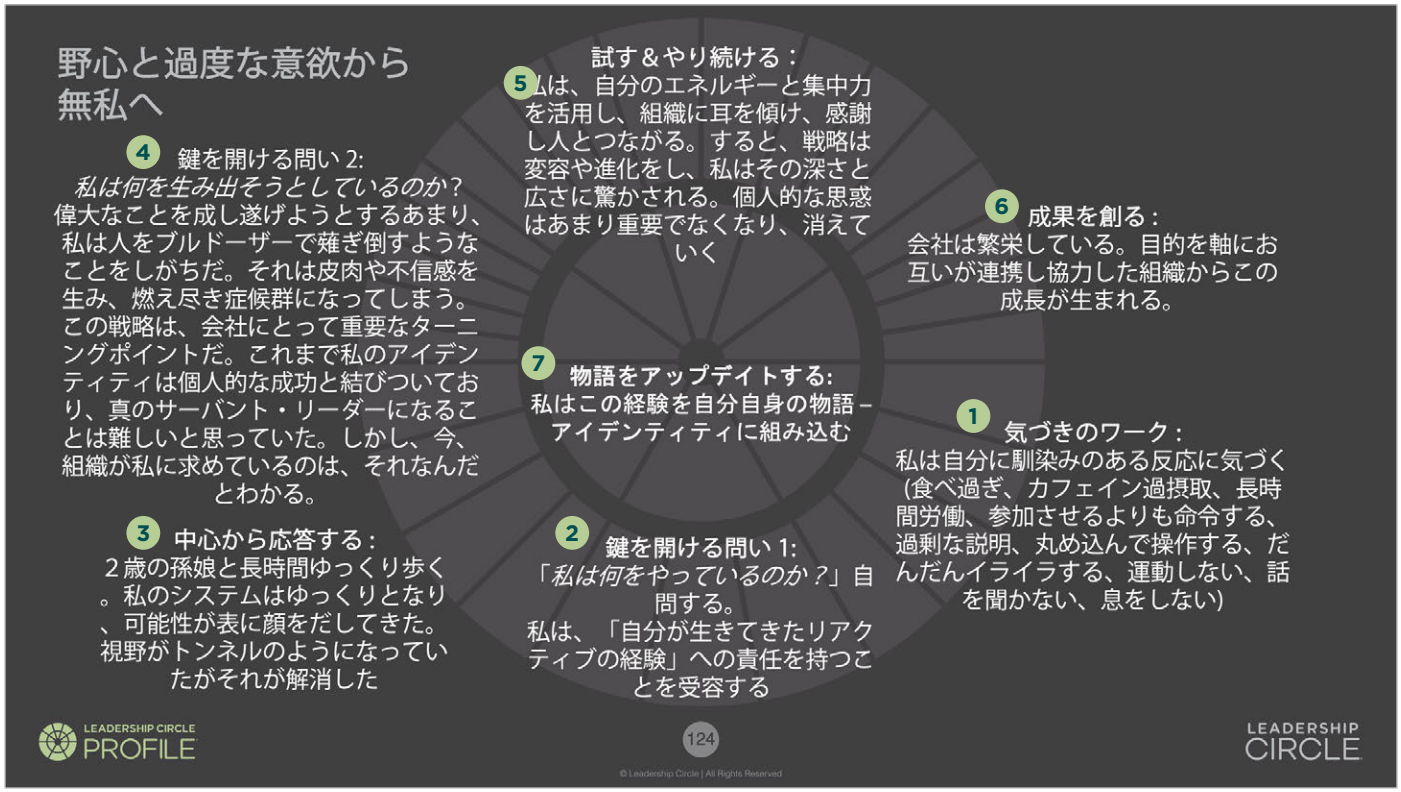


メモ


野心と過度な意欲から
無私へ
私が立案した戦略に人々が抵抗している。
非常に不満そうな人もいる
私はだんだんイライラしてきた。
この戦略をつくるために私がどれだけ頑張っ
てきたか、みんなは認識していないの
私は自分の努力を倍増し、これこそが我々が
向かうところだと他者を説得するために
さらに多くのエネルギーを注ぐ。
私は事実を適当に歪曲することもして、
人々を根負けさせる
LEADERSHIP CIRCLE PROFILE
124
© Leadership Circle | All Rights Reserved
LEADERSHIP CIRCLE

メモ

LCPを用いたコーチング



メモ

Leadership Circle® | All Rights Reserved

LCPを用いたコーチング

6か月間のコーチングにおけるLCPの活用

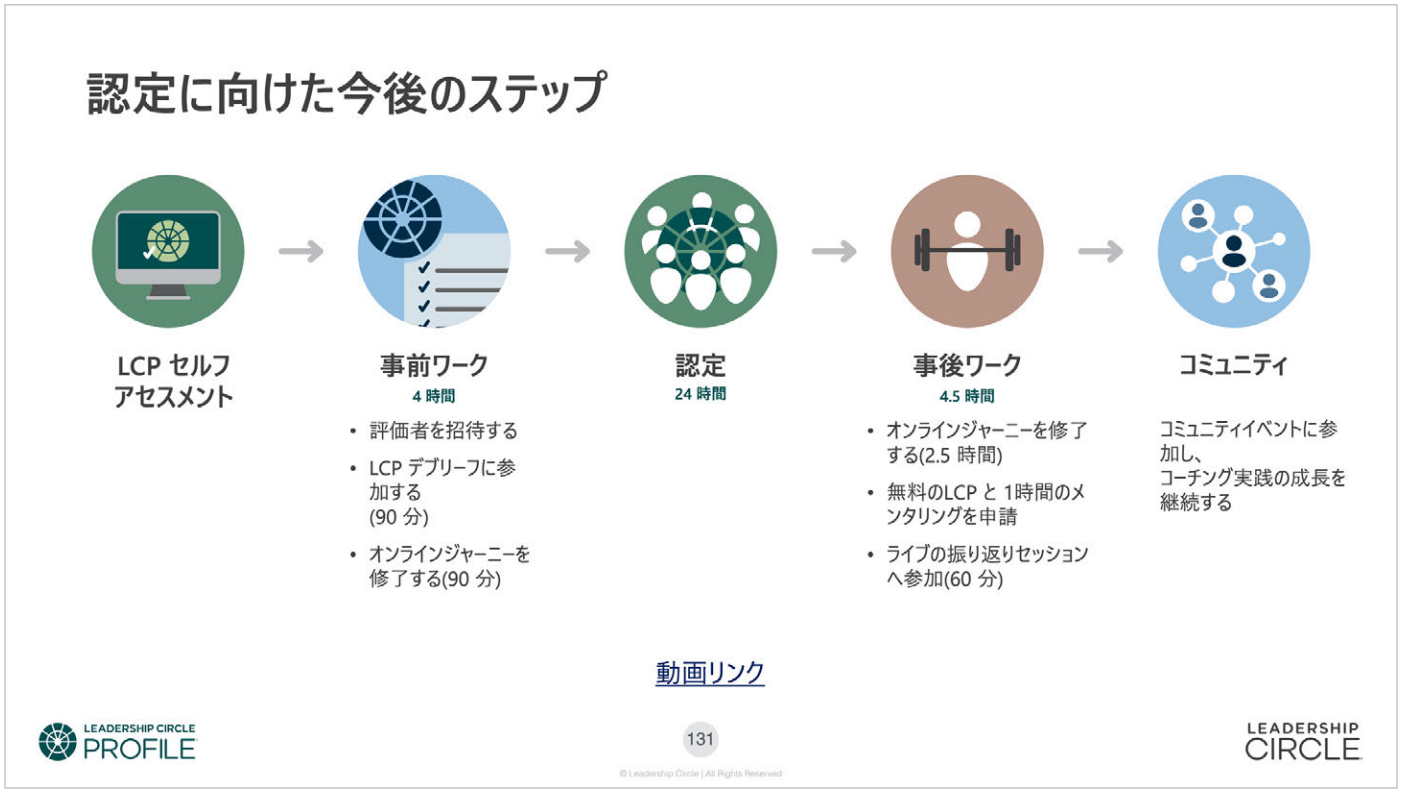
1ヶ月目	デブリーフ	**気づきを促す** • リーダーシップの影響 • リアクティブとクリエイティブについての気づき • LCPレポートの理解 • 気づきを深める最初のエクサイズやワークの実施
	フォローアップ	**気づきを促す**– 現在の自分に気づいてどうだったか？ • プロファイルと行動／相殺効果のつながり • リーダーシップ・ブランド • LDP の導入
2ヶ月目:	LDP / ビリーフワーク　アイデンティティの維持	• 気づきを深める • LDP のゴール • リアクティブの核となる思い込みやアイデンティティ・フックの気づきを深める
3ヶ月目:	LCP / クリエイティブの 拡大 (1-2 セッション)	• LDPの確定 – 上司やスポンサーとミーティング • **クリエイティブな自己表現を拡大する** • 私は何に命をつかうのか？私がリスクを取る価値があることは何か? • 自分の物語を主体的に描く、ビジョンを描き、明確にする • LDP Pulseのスタート準備
4ヶ月目:	実践とアプローチのデザイン	• **実践** • 成長・拡大・時間に関する前提に基づいてリードする • クリエイティブテンションと向き合う―気づき、言語化し、結果を変えていく
5ヶ月目:	統合: 今、何が開き始めているのか？	• **統合** • LCP ― これから何が現れようとしているか？今、存在しているものは何か？ • 視点 ― 信念・行動・結果 • クリエイティブな成果を維持し、拡大していくための実践を広げる
6ヶ月目:	成果の定着	• **振り返り: 進化し続ける自己の変化** • あなたというリーダー　今、呼び覚まされるリーダー • 次のステップは何か？

PROFILE　129　CIRCLE

© Leadership Circle | All Rights Reserved

メモ

LCPを用いたコーチング



メモ

9つのヒント: 経験豊富なリーダーシップサークル実践者から

1. リーダーシップサークルを使って、すぐに意味ある行動を始めましょう！
2. leadershipcircle.com にあるツールを学ぶ時間を確保しましょう。豊富なリソースが揃っています — ***一から作り直す必要はありません。***
3. コーチングとLCPプロフィールについて、短く説明できる"エレベーターピッチ"を作ってみましょう。
4. クリエイティブとリアクティブについて自然に語れるようになりましょう。
5. この場を離れる前に新しい友人をつくって、コミュニティとつながり続けましょう。
6. ぜひLinkedIn と Facebookで私たちと繋がりましょう。
7. まずは気軽に、友人やクライアントにLCPを紹介してみましょう。
8. あなた自身のストーリーを共有しましょう。
9. 自分自身の探求と成長の取り組みを続けていきましょう。

LEADERSHIP CIRCLE PROFILE

132

© Leadership Circle | All Rights Reserved

LEADERSHIP CIRCLE

メモ

Leadership Circle® | All Rights Reserved

プラクティショナーのサポート



メモ

Leadership Circle® | All Rights Reserved

プラクティショナーのサポート

学びは続く

- **コース後の課題** - 学習管理システム（LMS）で認定後モジュールを修了し、完全な認定資格を取得してください。
- **メール** - 今後数週間で「始めるにあたって」「デブリーフの習得」「提案書の作成」に関する詳細情報をお送りします
- **パートナーセンター** - リーダーシップサークルのリソースライブラリにアクセスできます
- **カスタマーサクセスチーム** – あなたに向けてのサービスです！注文対応、プロジェクトセンターへのアクセス支援、認定後の質問対応、アセスメントサービス提供が可能です。地域サポートチームへメールでお問い合わせください：support.na@leadershipcircle.com, support.apac@leadershipcircle.com, support.europe@leadershipcircle.com, support.latam@leadershipcircle.com.
- **LCエグゼクティブ・コーチとのデブリーフ・サポート／メンタリング・セッション** – 対象クライアントのLCPとの初回デブリーフィング準備を支援します。手配は certification.na@leadershipcircle.com, certification.apac@leadershipcircle.com, certification.europe@leadershipcircle.com までメールでお問い合わせください。
- **LCアセスメント・サービス** – カスタマーサクセスチームがLCPのプロジェクト管理を担当し、アセスメントに必要な包括的データの確保を支援。これにより、あなたはデブリーフィングに集中いただけます。
- **コーチング・コンサルティングチーム** – リーダー／組織向けのカスタマイズ型リーダーシップ開発プログラム、社内認定制度、経営幹部向け継続的開発業務を支援します。
- **実践コミュニティ&継続教育** – 地域の仲間とつながりましょう。イベント、セミナー、ウェビナー、マスタークラスにご参加ください。詳細は月刊ニュースレターやお知らせをご覧ください。LinkedInでも フォローいただけます。
- **あなた自身の継続的な取り組み！**

メモ

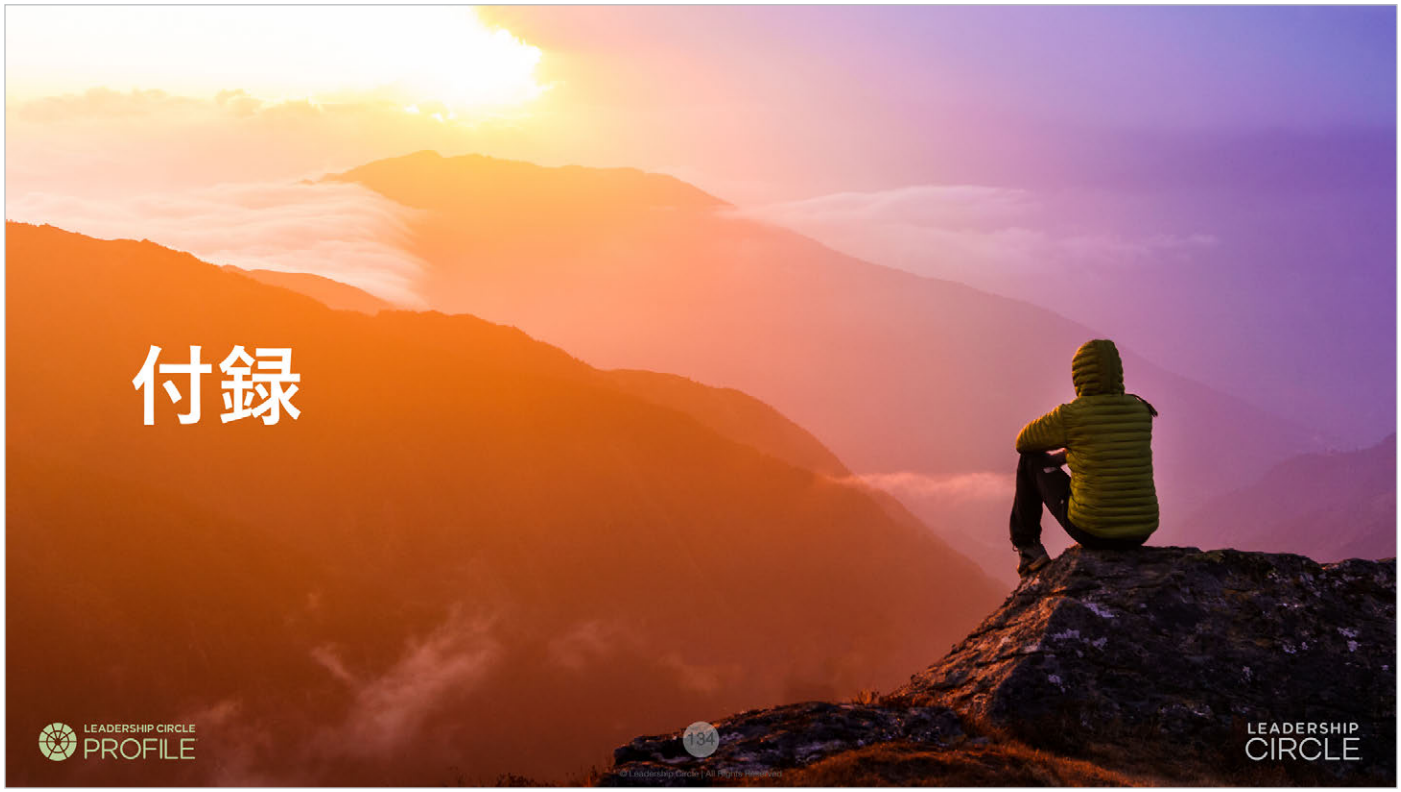
Leadership Circle® | All Rights Reserved

パーキングロット質問

メモ

Leadership Circle® | All Rights Reserved

付録



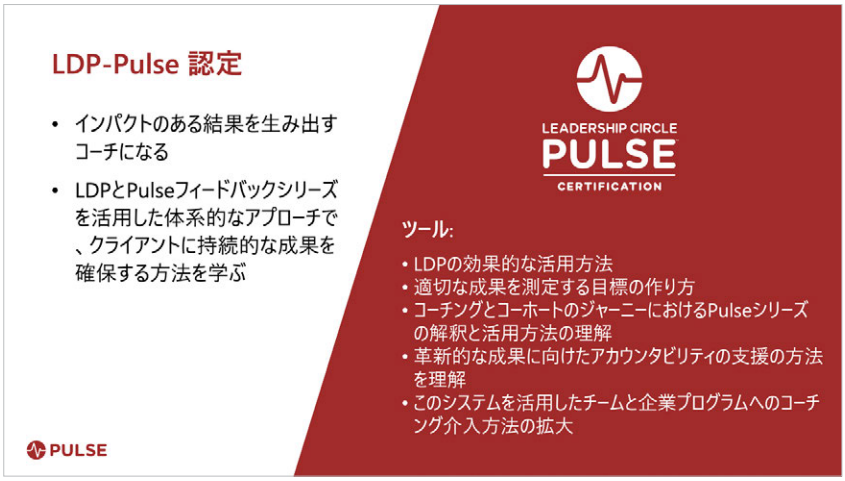
メモ

付録

リーダーシップサークルのLDPパルスは、リーダーシップサークル・プロファイル（LCP）を補完するために設計された、効率的でアクセスしやすいフィードバックのツールです。進捗を測定し、リーダーシップ開発イニシアチブを強化するための迅速で効果的な方法を提供します。主な特徴は以下の通りです：

- 迅速なフィードバック：リーダーシップの特定領域に焦点を当て、短時間で実践的な洞察を提供。
- 継続的な進捗追跡：リーダーが自身の成長をモニタリングし、時間の経過に伴う改善を測定。
- LCPとの統合性：フルLCP評価で特定された行動や開発目標を強化するフォローアップ・ツールとして機能。
- 拡張性：フルLCPの深さまでいかずとも、より多くのリーダーへ育成活動を拡大したい組織に最適。

このプロダクトは、学習の定着促進、アカウンタビリティの強化、リーダーシップ目標との整合性を確保する上で、特に効果的かつ柔軟で拡張性の高い手法を提供します。



メモ

Leadership Circle® | All Rights Reserved

LDP-Pulse Report Series

第1回Pulseサーベイ – ベースライン

- OBTG（大事な一つのことのゴール）と始めることとやめることの特定
- アカウンタビリティサークルを活用(5-8人）
- 目標領域における現在のリーダーのパフォーマンスレベルを測定
- 評価者のコメント提供
- 効果的なリーダーシップの発現度のベースラインを測定し、最終レポートに反映

第 2 回Pulseサーベイ – 中間地点

- 始めることとやめることについて現在のパフォーマンスレベルを測定
- ベースラインと中間地点のサーベイの比較
- 進捗と進捗不足の認識を活用
- 評価者のコメント提供

第 3 回Pulseサーベイ – 最終回

- 現状のパフォーマンスレベルを測定
- ベースライン、中間地点、現在の状況のパフォーマンスレベルを提供
- ベースラインOBTGのスコアと最終回OBTGスコアの提供
- 効果的なリーダーシップの発現度を現在のものと比較
- 今後に向けた評価者のコメント提供

PULSE

136

© Leadership Circle | All Rights Reserved

LEADERSHIP CIRCLE

メモ

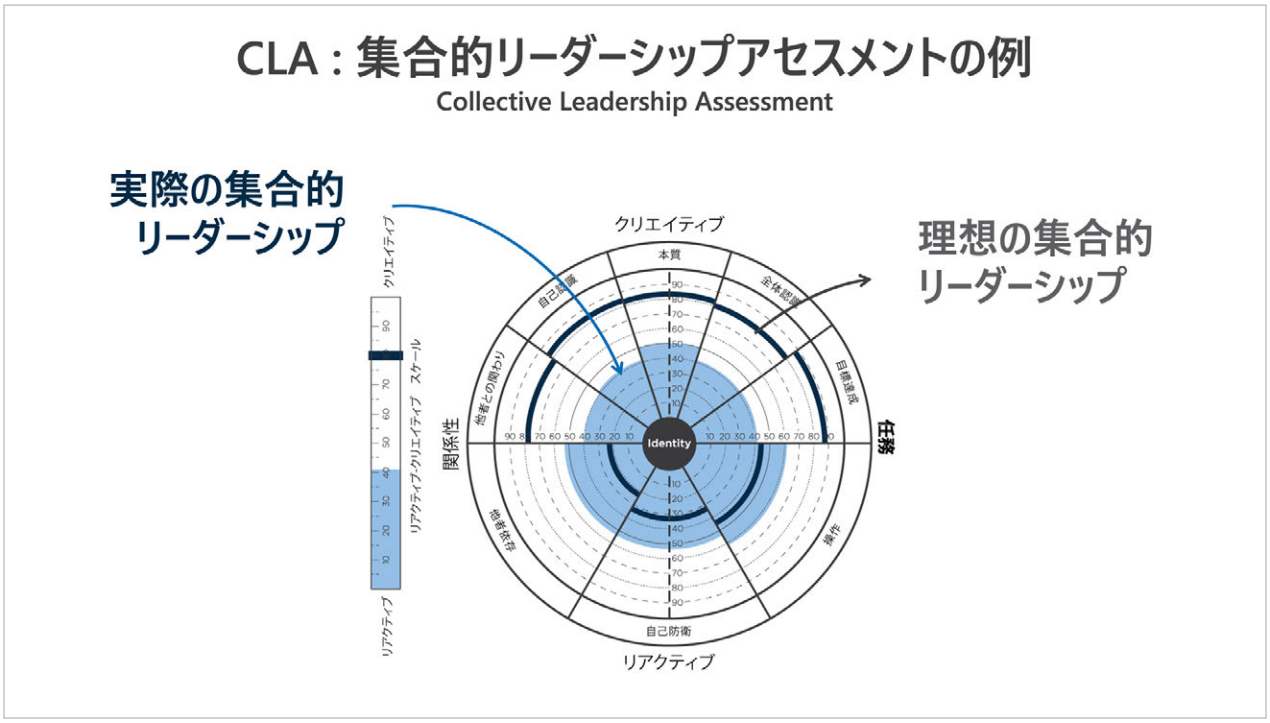
Leadership Circle® | All Rights Reserved

付録

リーダーシップサークルの**コレクティブ・リーダーシップ・アセスメント（CLA）**は、組織やチームの総合的なリーダーシップ効果を評価するために設計された強力なツールです。

グループ内のクリエイティブとリアクティブ傾向の両方を測定することで、集合的リーダーシップ文化の包括的な見解を提供します。

CLA はリーダーシップサークル・プロファイル（LCP）と連携し、リーダーシップ文化が業績や戦略的成果に与える影響を組織が評価することを可能にします。強み、ギャップ、成長領域を特定することで、CLA は協働、革新、組織目標との整合性を高めるための的を絞った開発努力を促進します。これは文化変革を推進し、高パフォーマンスなリーダーシップ環境を構築するための基盤となります。



メモ

Leadership Circle® | All Rights Reserved

付録

COLLECTIVE LEADERSHIP ASSESSMENT™

- クリエイティブコンピテンシーとリアクティブな傾向を評価
- 現状と理想の集合的リーダーシップについて、ギャップを浮き彫りに
- 他者による評価
- リーダーシップチーム向け

BRITE

- チームの効果性に関する促進要因と阻害要因の評価
- チーム内でエネルギーが流れている箇所と滞っている箇所を示す診断ツール
- チームメンバー自身による自己評価
- あらゆる既存チームで使用可能

LEADERSHIP CIRCLE

メモ

Leadership Circle® | All Rights Reserved

付録



メモ

Leadership Circle® | All Rights Reserved



MASTERCLASS

Reactive to Creative

- リアクティブに支配されることなく、それと向き合い続ける。
- 習慣的な行動に頼らずに、不安を自己管理する。
- リアクティブなパターンを、クリエイティブなギフトの源として捉える。
- リアクティブな思い込みにとらわれず、クリエイティブな信念に基づいて行動する。
- 自分の身体、感情、思考で何が起きているかを認識する。
- その場その場で自分の状態を整える。
- 認知的、感情的、身体的な側面のすべてに働きかける。
- リーダーが、心（ハート）、頭（マインド）、身体（ボディ）を統合し、一致した状態でリーダーシップを発揮できるよう支援する。
- この統合的アプローチは、持続的な変容を生み出し、意義ある目標の実現に向けてクリエイティブなリーダーシップを解放する。

LEADERSHIP CIRCLE PROFILE

140

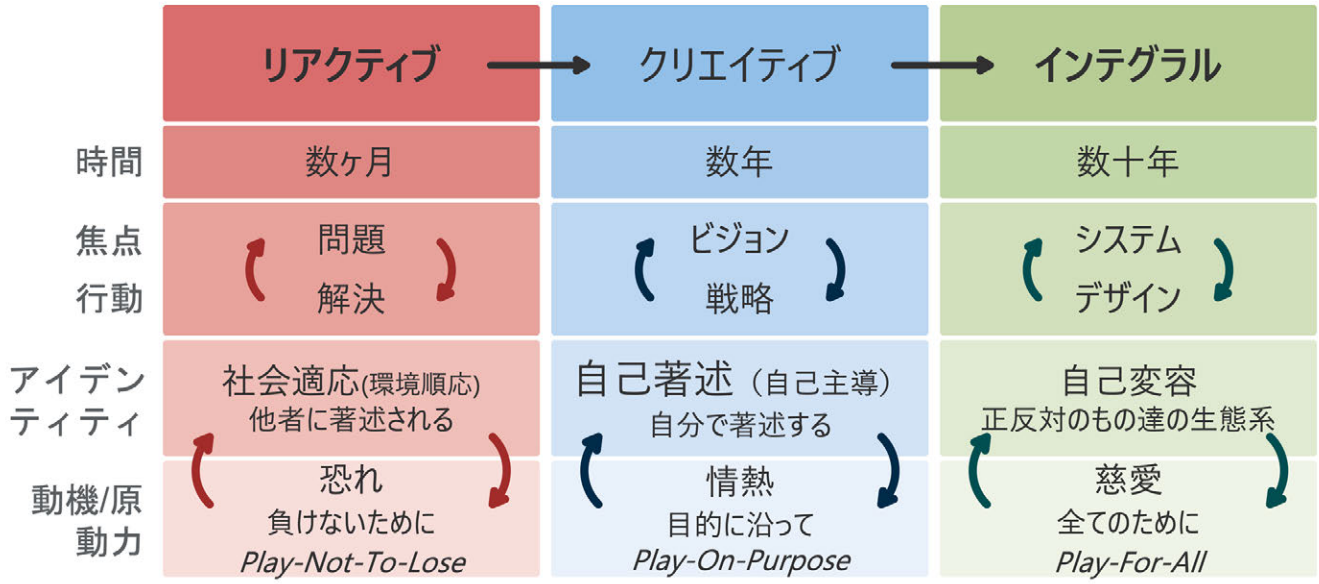
© Leadership Circle | All Rights Reserved

LEADERSHIP CIRCLE

メモ

Leadership Circle® | All Rights Reserved

付録



メモ

Leadership Circle® | All Rights Reserved

付録

発達のプラトー（停滞期）とは、個人の成長において大きな進歩が一時的に止まる段階を指します。この期間中、個人は次の発達段階へ進む前に、自身のスキル、知識、行動を統合・定着します。これは安定と統合の期間であり、これまで持っていた能力が洗練され強化され、将来の成長の飛躍に向けた準備を整えます。プラトーにいる間は、進歩を感じられないかもしれませんが、この段階はその後の成長のための強固な基盤を築く上で不可欠なものです。

成人期の発達におけるプラトーには、「環境順応（社会適応）型知性」「自己主導型知性」「自己変容型知性」が含まれます。「環境順応（社会適応）型知性」は外的影響によって形成され、承認を重視し社会的規範に順応します。「自己主導型知性」は個人の価値観や目標を発達させ、より大きな自律性と自己調整を可能にします。「自己変容型知性」は視点の限界を認識し、継続的な学習を受け入れ、複数の視点を保持できるため、適応性と深い自己認識を促進します。

知性の3段

「なぜ人と組織は買われないのか(Immunity to Change) ロバート・キーガン& リサ・ラスコウ・レイヒー」より。

日本語訳はリーダーシップ サークルにより一部変更してある

社会適応（環境順応）型知性

* 周囲からどのように定義されているか、どういう期待されるかによって、自己が形成される。外側からどう見られるかが自己と合っていることを求める
* 自分のアイデンティティを決めてくれる誰かに沿っていたり、そこに忠実であることにより自己一致の感覚が持てる
* 人々との関係や、“流派(どのような考え方や信念を持つかなど)”との関係において、表現される
* 自己は外側（他の誰か・何か）によって評価される。アイデンティティは外側（仕事、人間関係、達成、持ち物）と強く結びついている

自己主導型知性

* 周囲の環境を客観的に見ることにより、内的な判断基準や自分自身の権威を確立できる。それに基づいて、外部からの期待に関しては自分で判断し選択できる
* 周囲に対して視点をとることができる。自己と周囲を分離することができている。（以前は自分のアイデンティティを周囲から得ていた）
* 自分自身のビリーフシステム、価値観やイデオロギー、行動規範に自らが沿っていることにより自己一致する。自分で方向性を決め、立場をとり、自戒の範囲を設定する。また、自らの声によって自分の境界を創り管理する

自己変容型知性

* 自分自身のイデオロギーや権威の限界を客観的に見て内省できる。あらゆるシステムは、それが自己組織化されたものであったとしても部分的なものであり不完全であることを知っている。矛盾や反対をより受容できる。一つのシステムを他に投影・適用するよりも、複数のシステムを保持しようとする
* 自分自身の「自己主導（著述）」システムに対して視点をとることができ、それが（他の全てのシステムも）部分的であり不完全なものであることを知っている。このシステムを完璧なものにすることは止め、自らが構築してきたものの解体、脱構築を始める
* （自分の価値観だけ抱くなど）内面の一貫性を全体性や完全性と履き違えることをせず、どちらかの極にくみするのではなく弁証法的なもの（両者を統合すること）により自己一致する
* 「自己（Self）」はナラティブ（物語）であり、何かをするための構造であるとみなし、以前の段階よりも緩く握られている

Leadership Circle® | All Rights Reserved

付録

LEADERSHIP CIRCLE PROFILE™

リーダーシップ・サークル・プロファイル

プロファイルのグラフの見方

1 二重のサークル

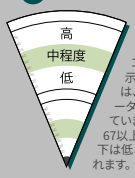


外側のサークルは、LCPで測定された29項目のそれぞれの結果を表示しています。

内側のサークルの項目は、外側のサークルにある項目を8つの項目に集約したものです。各項目の定義については、後述の説明をご参照ください。

サークルの中の項目の位置は、各項目の関係性を示しています。同じ領域の隣接する項目同士は似たような行動パターンを表し、正の相関関係があります。サークルの反対側に位置する項目とは相反する行動パターンを表し負の相関関係があります。

2 パーセンタイルスコア

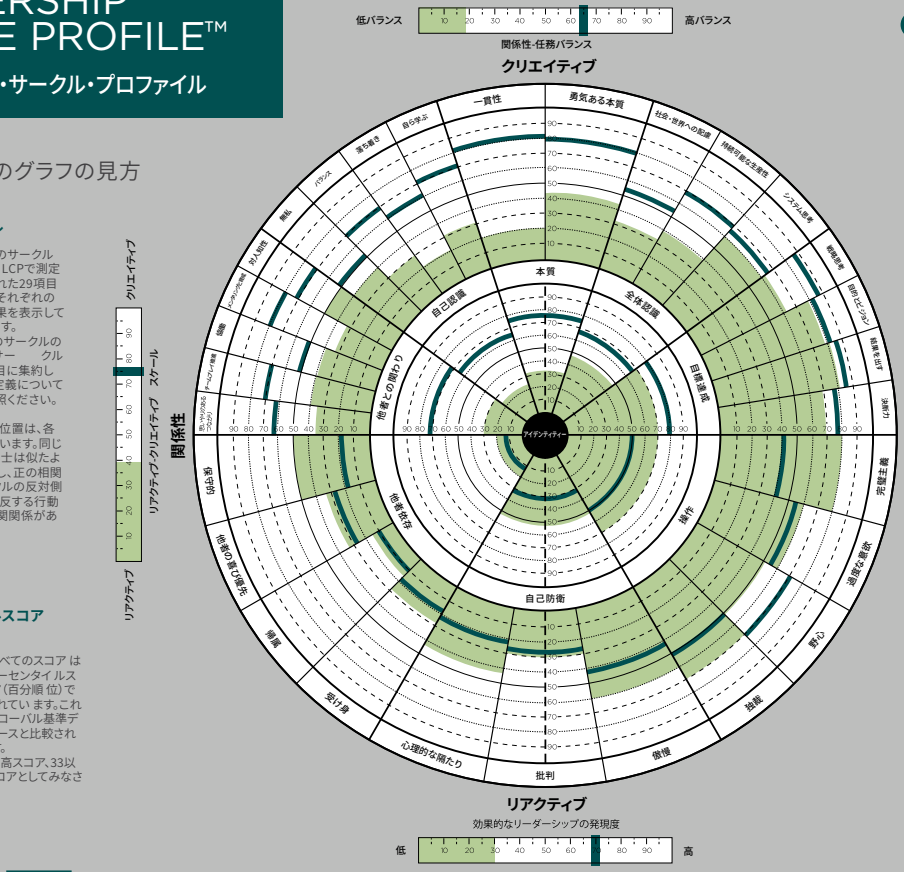


すべてのスコアはパーセンタイルスコア（百分順位）で示されています。これは、グローバル基準データベースと比較されています。

67以上は高スコア、33以下は低スコアとしてみなされます。

3 凡例

自己評価
他者フィードバック



4 サマリー指標

サークルの外側および内側に表示されたすべての項目に加え、長方形のスケールがサークルの周囲に配置されています。これらは、すべての要素をまとめたもので、データの主要なパターンや要点を提供しています。

リアクティブ-クリエイティブ　スケール

クリエイティブ項目とリアクティブ項目のバランスを示します。

ここでのパーセンタイルは、リーダーがクリエイティブ、あるいはリアクティブな行動や振る舞いに注いでいるエネルギーの量を、他のリーダーと比較したものです。　このスケールは、そのリーダーシップや関係性構築、目的達成志向の行動がどの程度クリエイティブもしくはリアクティブ傾向に基づいているか、また、自己概念や内面的動機が自身の内側から生まれているのか、あるいは他者からの期待や規則、状況によって左右されているか、を表したものです。

関連性 - 任務バランス

リーダーの「目標達成」と「他者との関わり」のコンピテンシーのバランスの度合いを示したものです。「人」と「任務」のバランスが偏っているのか、あるいはバランスがとれているか、を表す指標で、バランスがとれている程、より優れたリーダーシップを発揮することが出来ます。

リーダーシップポテンシャルの活用

上記で測定された項目の総合スコアを、この調査を受けた他のリーダー達の総合スコアと比較します。すべての高スコアと低スコアを調べて最終的なパフォーマンス評価を提示します。

効果的なリーダーシップの発現度

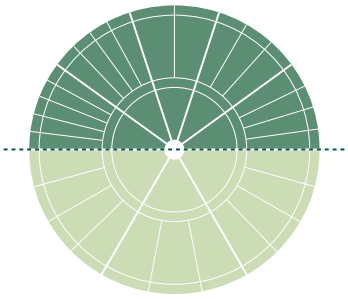
リーダーの総合的な効果性を測る指標です。アウトカムリサーチ、すなわち最終的なリーダーシップの成果がどう現れているかを示すもので、ビジネスでの業績と相関性があることが分かっています。上述のすべての結果が、認識されている効果としてどう現れているかを測るものです。

メモ

Leadership Circle® | All Rights Reserved

付録

クリエイティブ・リーダーシップ・コンピテンシー



サークルの上半分は、リーダーの効果性に貢献するクリエイティブ・コンピテンシーを表しています。これは、高い充実感と優れた業績の達成につながるリーダーシップを発揮するための主要な行動や振る舞いと、内面的な思い込みの指標です。以下の項目で構成されています。

他者との関わり 個人、グループ、組織の能力を最大限に引き出せる方法で他者との関わりを持つことのできる能力の指標。

思いやりのあるつながり 温かく思いやりのある関わりを持つことへの関心 および それを構築する能力を測定します。

チームプレイ推進 部下、組織全体、自身の属するチームなどで高い業績をあげることができるチームワークを促進する能力を測定します。

協働 他者との関わりの中で、共通の視点や同意できる部分を見つけるよう参加を促し協働している能力を測定します。

メンタリングと育成 メンタリングと他者の成長を促す関係性を通じて、人材を育成する能力を測定します。

対人知性 リーダーが他者の話を聞き、対立や論争に対処し、他者の感情を考慮して自身の感情をコントロールする、などの行動を効果的に行える能力を測定します。

自己認識 職業人として、また人間としての継続的な能力開発に対する姿勢を測定します。また、自己の内面で認識していることが、一貫性をもってリーダーシップに現れている度合いも測定します。

無私 自己の利益よりも全体への奉仕を追求しているか、すなわち個人的な功績や野心よりも、共通の利益となる結果を生み出すことを重視できているかの度合いを測定します。

バランス 仕事と家庭、活動と内省、仕事とレジャーの健全なバランスを維持する能力、また自分で自分を再生し、自己を失うことなく生活におけるストレスに対応する能力を測定します。

落ち着き 対立や緊張が高まった状況において、落ち着きと集中力を保ち、冷静で明確な視点を維持できる力を測定します。

自ら学ぶ 学ぶことや人間として/職業人としての成長に、どれだけ強く積極的な関心を持っているかを測定します。どの程度積極的に、また内省的に自己認識、知恵、知識、洞察などの獲得や向上を追求しているかを測定します。

本質 リーダーが、本質的で勇気ある一貫性の高い在り方と行動で、他者に関わる能力を測定します。

一貫性 自分が大切にしている価値観や信条に対して、どれだけ忠実でいるか、つまり有言実行だと信頼されているかの程度を表す指標です。

勇気ある本質 厳しい姿勢もとり、触れられないと思われがちなこと(グループでの話し合いが避けられているリスクの高い話題)に敢えて取り組み、難しい人間関係の問題にも率直に対処する能力を測定します。

全体認識 リーダーの意識がどの程度システム全体の向上、生産性、社会・世界への繁栄に向いているかの指標です。

社会・世界への配慮 奉仕に関する意識と行動の指標です。地域や社会、地球の繁栄に向けた意識を、どの程度持って行動しているかを測定します。

持続可能な生産性 組織全体の長期的な効果性を維持し、促進する方法で結果を達成する能力を測定します。長期的に高い業績を維持するために人材/技術リソースのバランスを維持する能力を測定します。

システム思考 システム全体を捉える観点から考え、行動する度合いを測定します。また、システム全体の長期的な健全性を考慮して意思決定をしているか、その度合いを測定します。

目標達成 明確なビジョンを持ち、本質的で達成率の高いリーダーシップを発揮する度合いを測定します。

戦略思考 組織の短期的および長期的な繁栄を確実にするために、戦略的に考え計画を立てる度合いを測定します。

目的とビジョン 周囲に対して自分の目標とビジョン、そしてそれに対するコミットメントを明確に伝え、体現する度合いを測定します。

結果を出す 目標志向の度合いと、目標の達成、高い業績あげるなどの実績を出しているかを測定します。

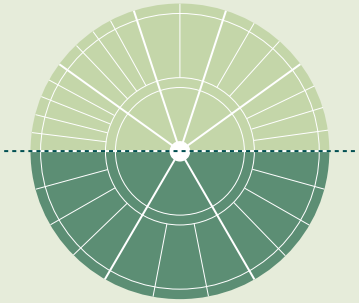
決断力 意思決定をタイミングよく行う能力、不確かな状況下でも臆せずに進んでいく能力を測定します。

LEADERSHIP CIRCLE

Leadership Circle® | All Rights Reserved

リアクティブ・リーダーシップ・スタイル

サークルの下半分は、自己制限的なリアクティブ傾向およびリーダーシップ行動を示します。リアクティブ側面には、効果性、本質的な表現、他者を力付け能力を開花させるリーダーシップを制限してしまう内面的な思い込みが反映されています。



他者依存 自身の意図や欲求に基づいて行動せずに、他者からの期待に応えることによって、自尊心と安心感を得る度合いを測定します。

保守的 保守的に考え、既存の手順を遵守し、所属する組織のルール内に留まる度合いを測定します。

他者の喜び優先 自分の個人的な自尊心と安心感を得るために、他者からの支持や承認を求める度合いを測定します。他者からの承認を強く求める人は、他者からどれだけ支持や賛同をもらえるか、で自分の価値を測る傾向があります。

帰属 同調、ルール遵守、権威者の期待に応えようとする傾向を測定します。他者との関係性をうまく保つために言いなりになる。すなわち自身の創造的な力を、文化的に受け入れられる慣習の範囲内に制限している度合いを測定します。

受け身 自分の力や権限を放棄し、他者や周りの状況に任せてしまう傾向を測定します。自分の人生に責任を持たず、自分の努力は何ももたらさない、自分が望むような将来を作り出す力を持たない、などと感じている度合いを示す指標です。

自己防衛 身を引いて距離を置き隠れて打ち解けず、皮肉な態度や尊大な態度、または合理的な態度によって自己を防衛し、自尊心を満たす度合いを測定します。

傲慢 尊大（他者に対する優越感）、自分勝手、自己中心的な態度として現れる、過大な自我を示す傾向を測定します。

批判 批判的、懐疑的、皮肉っぽい態度を取る傾向を測定します。

心理的な隔たり 殻に閉じこもり、他者より優れること、距離を置き、感情的に距離を置くこと、何よりも超越している、という態度をとることで、自尊心と安心感を確立しようとする傾向を測定します。

操作 任務の完遂、個人的成功によって自尊心を確立する度合いを測定します。

完璧主義 自分の安心感と自尊心のために、非の打ち所のない結果をだし、極めて高い水準で任務を遂行したいというニーズの度合いを測定します。存在価値と安心感は、完璧であり常に崇拝されるようなレベルで期待を上回る結果を出すことと同一視されています。

過度な意欲 過剰な意欲の程度を示します。自尊心と安心感は粉骨砕身して働くことで満たされる、という強い信念があり、自己肯定感を得るために常に高い水準を維持しなければならないと感じています。職業倫理観の強さはこの傾向の強みですが、リーダーは物事のバランスを考えて維持し、自分の自己達成と他者の自己達成支援のバランスをとる必要があります。

野心 出世や組織内での昇進、他者より優れなければならない、と感じている程度を測定します。野心は、強力な動機付けになりますが、このスケールは、その動機がポジティブで進化を促進するものか、ネガティブで過度に自己中心的、競争心の強いものであるかを測定します。

独裁 リーダーが、強引・攻撃的・操作・支配的になる傾向を測定します。強力な立場、支配的な立場、強気の姿勢、優勢な立場、または成功者となることで自尊心と安心感を得ている度合いを測定します。他者との比較で自己肯定しており、より多くの収入、より高い地位、最も重要な貢献者としてみなされること、功績を評価されること、または昇進することなどに価値を見いだしている傾向を表します。





By shining a light on the underlying thinking patterns that drive their current behavior, clients have access to new choices and possibilities.

Leadership Circle® | All Rights Reserved