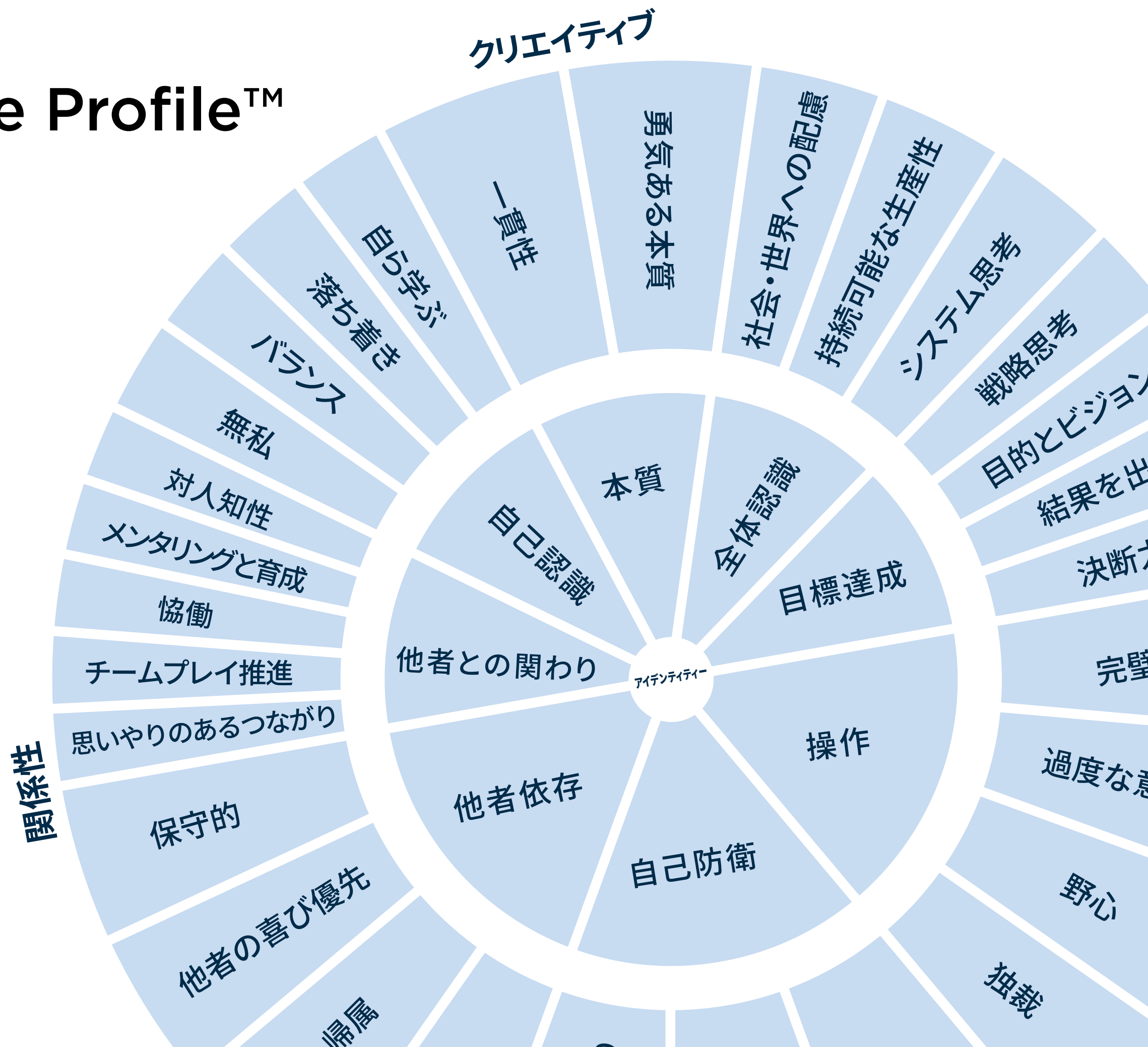


Leadership Circle Profile™

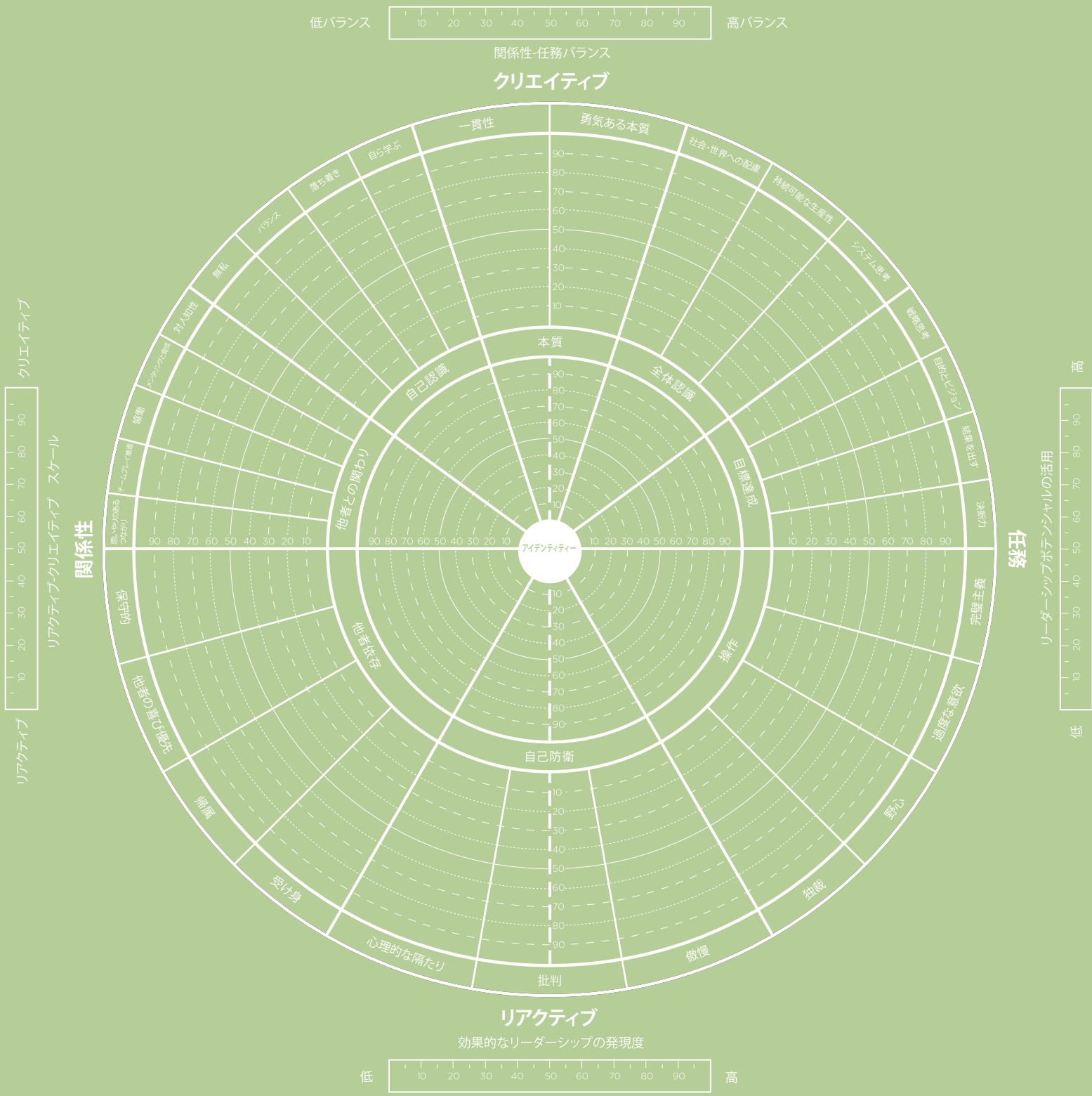
リーダーシップサークルプロフィール
解説マニュアル

インタラクティブPDFをダウンロード

LEADERSHIP
CIRCLE®



インタラクティブPDFをダウンロード



はじめに：リーダーシップサークルプロフィールについて

リーダーシップサークルをご利用いただきありがとうございます。これは、現在利用できる最も総合的なリーダーシップフィードバックシステムです。LCP(リーダーシップサークルプロフィール)は、以下の2つの理由でユニークなものとなっています。第一に、ご存知の通り、優れたリーダーシップとは、個人のコンピテンシー(外面に現れる能力)と心理や思考(内面の状態)との複雑な組み合わせによるものですが、LCPは、リーダーシップの内面、外面両方の項目について測定する初のツールといえます。次に、LCPのレポートは、単なるコンピテンシーや行動のチェックリストを超えています。人間の行動や能力開発の理解に役立つと同時に、あなた自身の中にあるリーダーシップに関する多くの項目要素の相互関係について知ることができる非常にパワフルなシステムになっています。

アセスメントの結果は、ひとつの大きな円形のグラフに描かれます。これはあなたの全体性を象徴しています。LCPは、「人間は複雑で、さまざまな面が美しく組み合わせられた全体的な存在である」という仮説が前提となっています。このプロフィールは、この全体性をそのまま表そうとしたものです。

プロフィールが円形に配置されているのには、もうひとつ理由があります。これにより、各項目がどのように他と関連しているかを一目で表すことができます。各項目の相互作用は、それぞれのサークル内の配置によって示されています。こうした相互作用は、このレポートでも繰り返し触れていきます。

複数の層にわたる分析

- レポートは、以下の2つの側面の分析から成っています：
- クリエイティブ側面 (リーダーシップ発揮につながるコンピテンシー)
 - リアクティブ側面 (リーダーシップの制限につながる内面的なスタンス/思い込み)

各側面の分析には、あなたのリーダーシップやあなたの人生に関する多くの情報が含まれています。

LCPでは、18におよぶクリエイティブ側面のリーダーシップ・コンピテンシーの結果が得られます。これらのコンピテンシーは、数々の研究によってリーダーにとって最も重要な行動やスキルであることが実証されています。これらのコンピテンシーについてのあなた自身の自己評価や他者からのフィードバックがアセスメントから得られます。この結果は、データベース上の他者の結果との相対値で示されます。

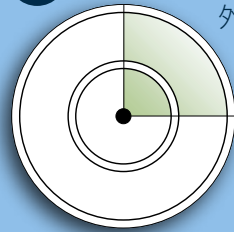
分析の2つめの層はリアクティブ側面に関するもので、これは、リーダーシップに制限的に働く内面的なスタンス/思い込みの指標です。ものごとの考え方、特に考え方のくせ・思考習慣は、私たちの行動/振る舞いを大きく左右します。効果的な習慣的行動または効果的でない習慣的行動、どちらも思考習慣によって生み出されているのです。このプロフィールは効果的な行動の可能性を狭めてしまう11の「内面的なスタンス/思い込み」に言及しています。数百人におよぶマネージャーを対象とした当社の調査によると、能力以上に無理に駆使されたり、逆に能力があっても十分活用されていないコンピテンシーは、自己限定的な思い込みに起因することが多いことが分かっています。リアクティブ側面のアセスメント結果も、あなたの自己評価と他者からのフィードバックがデータベースの他者との比較の形で提供されます。

ただし、これらに目を通す際に気を付けていただきたいのは、どのようなアセスメントや手段も「本来のあなたの真実」そのものではないということです。これらのうちの幾つかは正確なものに思えるでしょう。また、これらのうちの幾つかは不正確なものに思えるでしょう。あなたがやるべきことは、このアセスメントの結果に向き合い、ここから得た認識をあなたのリーダーシップの発揮に活かしていくことです。現時点においてあなたが意識を向けるべき強みや弱みを見つけるレーダースクリーンとして、LCPを是非ご活用ください。



プロフィールのグラフの見方

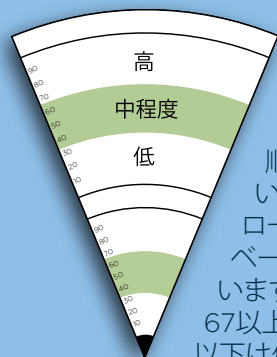
1 二重のサークル



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。

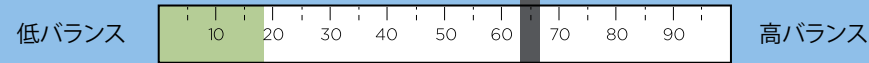
2 パーセンタイルスコア



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。

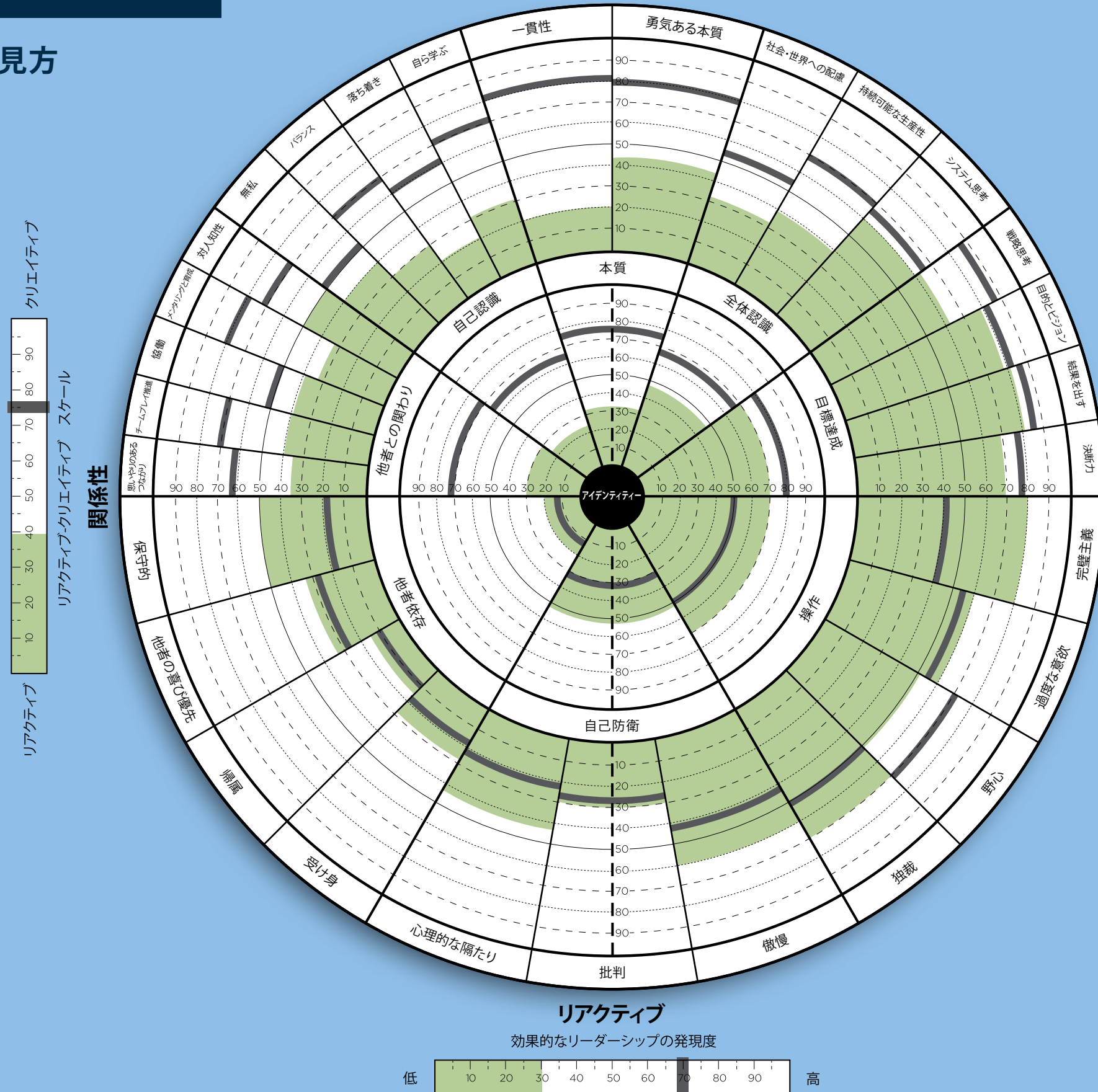
3 凡例

自己評価 (Light Green)
他者フィードバック (Dark Green)



関係性-任務バランス

クリエイティブ



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。

プロフィールのグラフについて

LCPは総合的な円形のグラフで提示されます。内側のサークルは8つの集約項目から成っています。これらは、それぞれの外側のサークルの対応する項目のスコアを集約したものです。LCPのすべての情報を統合するには、このサークルを十分に理解することが鍵となります。

これらの数字の持つ意味は？表示されているスケールはすべてパーセンタイル(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。グラフでは、あなたのスコアが低い場合は円の中心近く、高い場合は中心から離れた位置に弧が描かれます。

スコアが高いか、または低いかを判断するには？
66パーセンタイル(以下「%」で表記)を超えるスコアは高スコア、33%未満のスコアは低スコアと見なされます。33%から66%の間の場合は、マニュアルの高スコアに関する説明と低スコアに関する説明のどちらともご覧になり、どの部分が自分に当てはまるかを考える必要があります。

これらの項目が測定するものとは？
LCPで測定される項目について、以下簡単に示し、詳細は後述します。

各項目の定義

クリエイティブ・リーダーシップ・コンピテンシー

高い充実感とともに優れた業績の達成につながるリーダーシップをもたらす主要な行動/振る舞いと内面的なスタンス/思い込みの指標です。この側面(以下、「クリエイティブ側面」と表記)は以下の項目から成り立っています。

他者との関わり

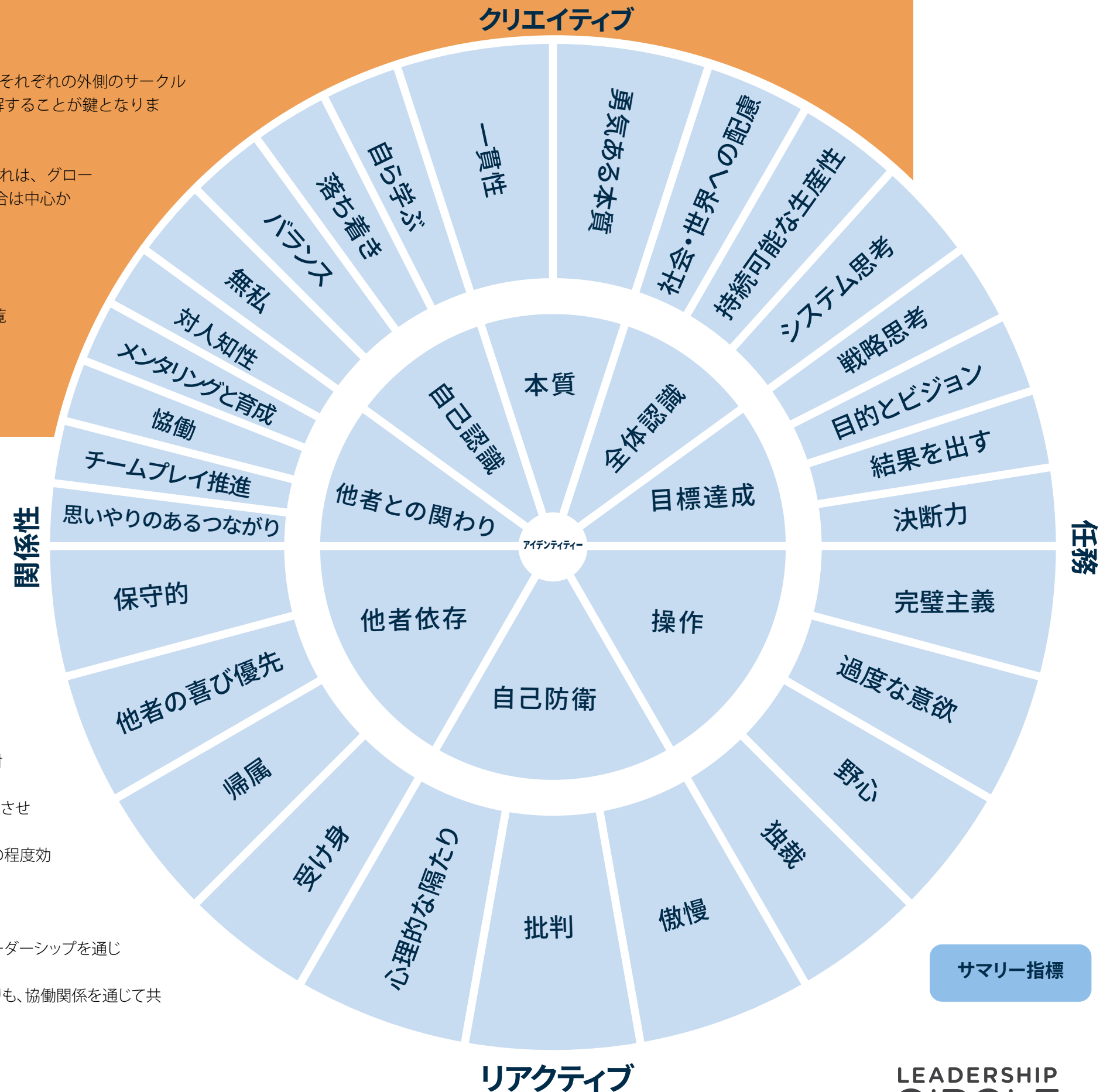
人々やグループ、組織の最善の力を引き出せるような方法で他者に関わる能力の指標。

- 思いやりのあるつながり:温かな思いやりのある人間関係に対する関心とそれを構築する能力。
- チームプレイ推進:部下や組織全体、自分が参加するチームなどにおいて、いかにパフォーマンスの優れたチームを育成しているか。
- 協働:他者と互いの利益となる同意に達し、相乗効果を生み出し、双方にメリットがある解決法を考案し、また、対立的な状況においても当事者が共通点を見つけるといった方法でいかに他者と協働しているか。
- メンタリングと育成:メンタリングを通じて他者の能力を開発したり、関係性の強化によって他者を持続的に成長させる力。メンタリングは、他者が人として、また職業人として成長し、能力を開発できるように助ける能力です。
- 対人知性:他者の話を聴くこと、対立や論争との向き合い方、他者の感情への対処、自分の感情の管理などをどの程度効果的に行えるか。

自己認識

職業人として、また個人としての継続的な能力開発に対する姿勢、バランスの取れたものの見方、誠実に満ちたリーダーシップを通じての内面的な自己認識がどの程度表現されているかの指標。

- 無私:どの程度個人的な利益を後回しにして全体への奉仕に取り組んでいるかの指標。個人的な功績や野心よりも、協働関係を通じて共通の利益となる結果を生み出すことの方をはるかに重視するという、高レベルの個人の意識。



- ワーク・ライフ・バランス:対立や葛藤が多く緊張度の高い現代社会において、職場と家庭、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。
- 落ち着き:対立や緊張が高まった状況において、落ち着きと冷静を保ち、動揺せずに明確な観点を維持できる能力。
- 自ら学ぶ:学ぶこと、すなわち個人的成長や職業人としての成長にどの程度強く積極的な関心を示しているか。

本質

誠実に、勇気を持って、また一貫した価値観のもとで他者に関わる能力の指標。

- 一貫性:自分が大切にしている価値観や信条への忠実さと、有言実行であると信頼される程度。
- 勇気ある本質:厳しい姿勢もとる、触れられないと思われがちな事(グループでの話し合いが回避されているリスクの高い問題)に取り組む、人間関係の問題に率直に対処する、などの能力。

全体認識

どの程度全体的なシステムの進化と繁栄(社会・地域への長期的な貢献と組織の利益の共生的関係)に意識を向け、注意を注いでいるかの指標。(システム:相互に影響を及ぼしあう要素からなるまとまりや仕組みで、系・組織などのことを意味します。家族やチームなどから地域社会、地球全体などさまざまなレベルのシステムがあります。)

- 社会・世界への配慮:奉仕に関する意識と行動の指標。どの程度、地域や社会、地球に対する奉仕に意識を向けた態度や行動をとっているか。
- 持続可能な生産性:組織の長期的なパフォーマンスを維持、強化しながらも結果を出す能力。
- システム思考:システム全体をとらえる観点で思考・行動する度合いと、システムの全体的な長期的健全性を考慮して意思決定を行う程度。

目標達成

どの程度他者にビジョンを示し、真から信頼でき、物事を達成させるリーダーシップを提供しているかの指標。

- 戦略思考:どの程度戦略的に思考しているか。
- 目的とビジョン:周囲に対して自分の目的とビジョンを明確に伝え、それに対してコミットし、それを体現し模範となっている度合い。
- 結果を出す:目標指向の度合い。目標達成や高い業績を上げるなどの実績を出しているかの指標。
- 決断力:意思決定をタイミングよく行う能力。不確かな状況の中でも臆せず前進できる能力。

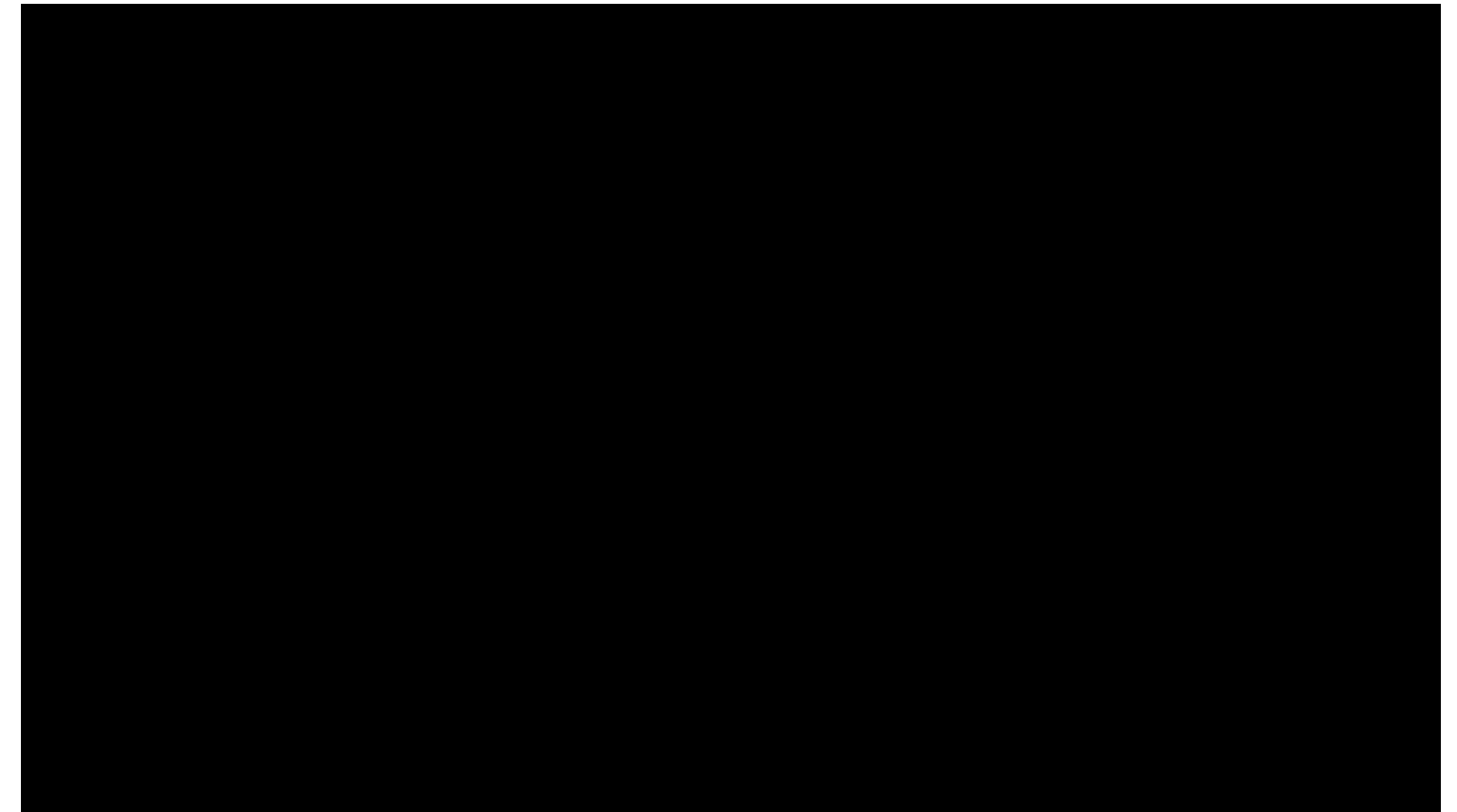
リアクティブ・リーダーシップ・スタイル

潜在能力の発揮、自分の本質を誠実に表現すること、自分のリーダーシップの発揮を制限してしまうような内面的な思い込みを反映したものです。この側面(以下、「リアクティブ側面」と表記)には以下のような項目があります。

操作

任務の完遂、個人的な達成感、権力、他へのコントロールなどをじて分の個人的な安心感や価値を確立しようとする程度の指標。

- 完璧主義:安心感や尊心を得るために、非の打ちどころのない結果を達成し、極めてい水準で任務を遂行したいというニーズ。
- 過度な意欲:過剰な意欲の程度。



- 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ことに対するニーズの度合い。
- 独裁:強引、挑戦的、操作的になる傾向の指標。

自己防衛

身を引く、距離を置く、隠れる、打ち解けない、皮肉っぽくなる、優越感を持つ、または理性的になることで自分を守り、自尊心や安心感を得る度合い。

- 傲慢:過大な自我を示す傾向。他者に対する優越感、自分勝手、自己中心的などの行動として現れます。
- 批判:批判的、懐疑的、皮肉っぽい態度をとるなどの傾向の指標。
- 心理的な隔たり:他者よりも優れること、打ち解けないこと、感情的に距離を置くこと、そして何事においても他者よりも超越することで、自尊心と安心感を確立しようとする傾向の指標。

他者依存

自分の意図や希望に従って行動せずに、他者の期待に沿うことによって自尊心や安心感を得る程度。

- 保守的:保守的に考えて行動する、既存の手順に従う、所属する組織の規則の範囲内にとどまる傾向の度合い。
- 他者の喜び優先:安心感や自尊心を感じていられるために、他者からの支持、賛同を得ようとする傾向。
- 帰属:順応する、規則に従う、権力のある人の期待に応えようとする傾向。
- 受け身:権限を放棄して、他者や周りの状況に任せる傾向。

サマリー指標

以下の指標は、これまでに見てきたすべてを統括し、幾つかの有益な尺度にまとめたものです。

リアクティブ-クリエイティブ スケール

- クリエイティブ側面とリアクティブ側面のバランスを示しています。クリエイティブおよびリアクティブな行動/振る舞いあなたが注ぐエネルギーの量をパーセンタイル(百分順位)で表し、データベース上の他のリーダーと比較したものです。このスケールは、あなたのリーダーシップ、関係性構築、目的志向の行動が、どの程度クリエイティブまたはリアクティブな傾向に基づいているかの指標です。また、あなたの自己概念や内面的動機が、あなた自身の内側から生まれているのか、あるいは他者の期待、規則、または状況によって左右されているものか、その度合いを示しています。クリエイティブな行動や態度が高いほど、パーセンタイルのスコアが高くなります。

関係性-任務バランス

- 関係性コンピテンシーと任務達成コンピテンシーのバランスを測定します。リーダーシップにおいて重要な「人」と「任務」のバランスがとれているか、偏っているかを示す指標です。バランスがとれている程パーセンタイルのスコアが高くなります。

リーダーシップ・ポテンシャル

- 最も総合的な指標です。上述のすべての項目を考慮し、その全体的なスコアを他者のスコアと比較したものです。これはあなたの円形グラフ内のサーベイ結果をすべてまとめたもので、あなたの潜在的なリーダーシップがどの程度実現されているかを表しています。

効果的なリーダーシップの発現度

- あなたがリーダーとして他者にどのくらい認識されているか、またリーダーとしての自分に対する自己認識を反映しています。まとめの指標でもあり、「要するに、自分はどうか、自分はどうみられているのか」の問いに対する答えとも言えます。

プロフィール内の相互作用

LCPのサークルは、項目間の相互関係がわかるように配置されています。(ここでは簡単に示しますが、後に続く各項目のパートでより詳しく記載されています。)

前項で各項目について述べた様に、反対の行動パターンと内面的なスタンス/思い込みを持つ項目同士は、サークル上では一般に反対側に配置されています。たとえば、他者依存は目標達成の反対側に位置しています。他者依存は、他者に気に入られたいという気持ちが強いため、創造的であることや自分の本質から湧き出る気持ちで行動することが弱まる傾向にあります。その結果、決断力、勇気、その他の目標達成に見られる資質が低下します。言い換えれば、他者依存の高スコアは目標達成の低スコアを生み出す傾向があるのです。

この「反対性」はプロフィール全体に組み込まれています。操作のスコアが高いと他者との関わりは低いスコアになり、自己防衛は、自己認識、本質、全体認識のスコアと相互関連しています。

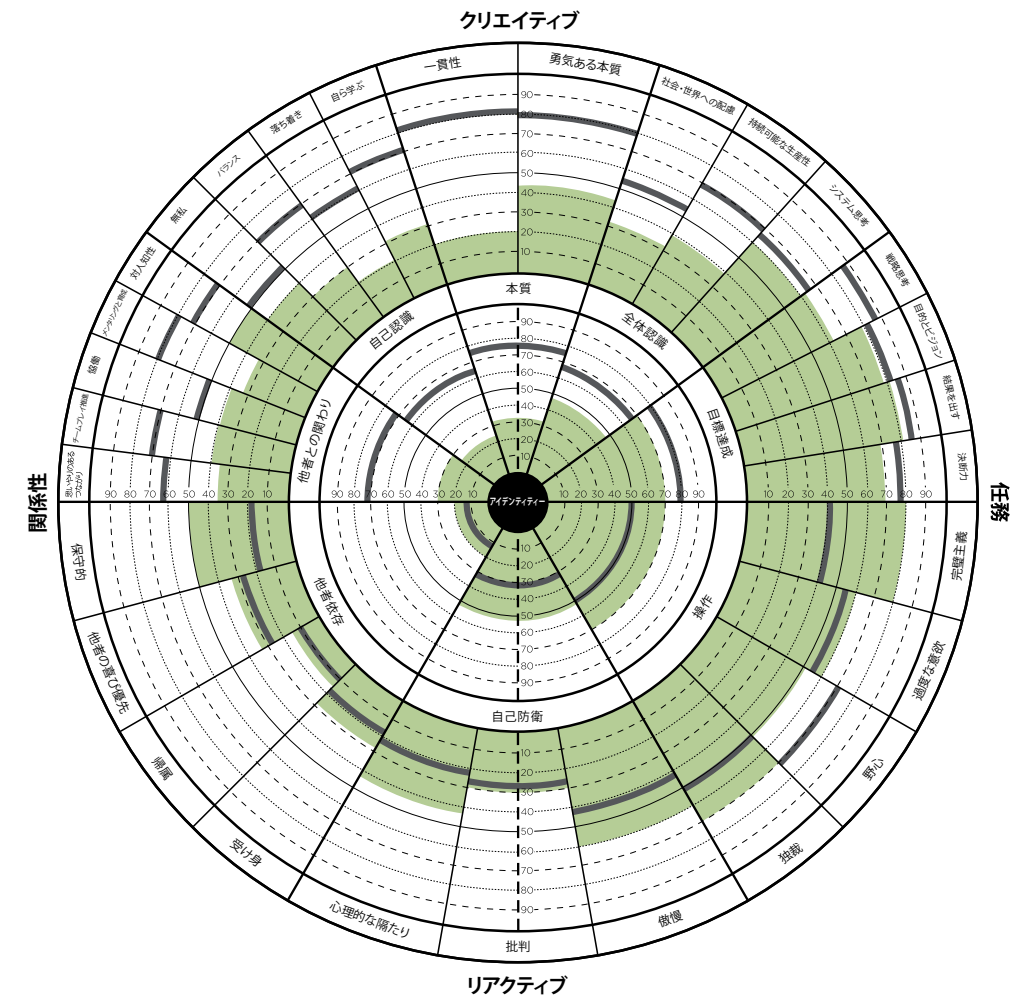
レポートで高スコアと低スコアのパターンを調べると、さまざまな項目がどのように相互作用しているかが分かります。

また、LCPのサークルは四つの象限で見ることができます。

サークルを上下にみてみましょう。サークルの上半分には、あなたのリーダーとしての効果に肯定的に働くクリエイティブ側面の項目が配置されています。下半分には、自分の可能性を制限してしまうリアクティブ側面の項目が配置されています。下半分の高スコアは、上半分の低スコアにつながっています。リアクティブな自己制限的な思い込みは、すべてのクリエイティブ・コンピテンシーを低下させる傾向があるからです。

今度は左右でみてみましょう。サークルの右半分はタスク(任務・仕事を創造的かつ効果的に行うこと)に関連するものです。左半分は、人々やグループに対するあなたの人間関係に関連するものです。この観点では、左右のバランスがよいこと、すなわち仕事の成果と他者の能力開発を同時に達成できるようにすることがひとつの目標といえます。サークルの上半分と下半分の相互作用は、リアクティブ-クリエイティブ スケールのスコアに集約されています。サークルの左半分と右半分の相互作用は、関係性 - 任務バランスのスコアに集約されています。これらの結果は以下に定義されています。

- リアクティブ-クリエイティブスケール:クリエイティブ側面とリアクティブ側面のバランス。
- 関係性-任務バランス:関係性コンピテンシーと任務達成コンピテンシーのバランス。
- リーダーシップ・ポテンシャル:全体のスコアをまとめた総合的な指標です。
- 効果的なリーダーシップの発現度:リーダーとして他者にどのくらい認識されているか、またリーダーとしての自分に対する自己認識。



他者との関わり

他者との関わりは、人々やグループ、組織などの最善の力を引き出せるような方法で他者と関わる能力の指標です。

あなたのスコアが高い場合

あなたには、個人やチームの能力開発を通じて他者の潜在的能力を引き出せる力が自然に備わっています。他者を支援するような雰囲気を作り、人々に努力し向上したいという気持ちを持たせます。他者があるがままの姿で受け入れ、無条件で手を差し伸べます。またあなたは、密接な人間関係を築き、それを維持し、親密さ、他者に対してオープンであること、思いやりや他者へのサポートなどを重視しています。コミュニケーションや対人スキルにも優れています。協働的・協力的で、相互に実りある関係を確立します。あなたは優れたチームメンバーそしてコーチとなります。

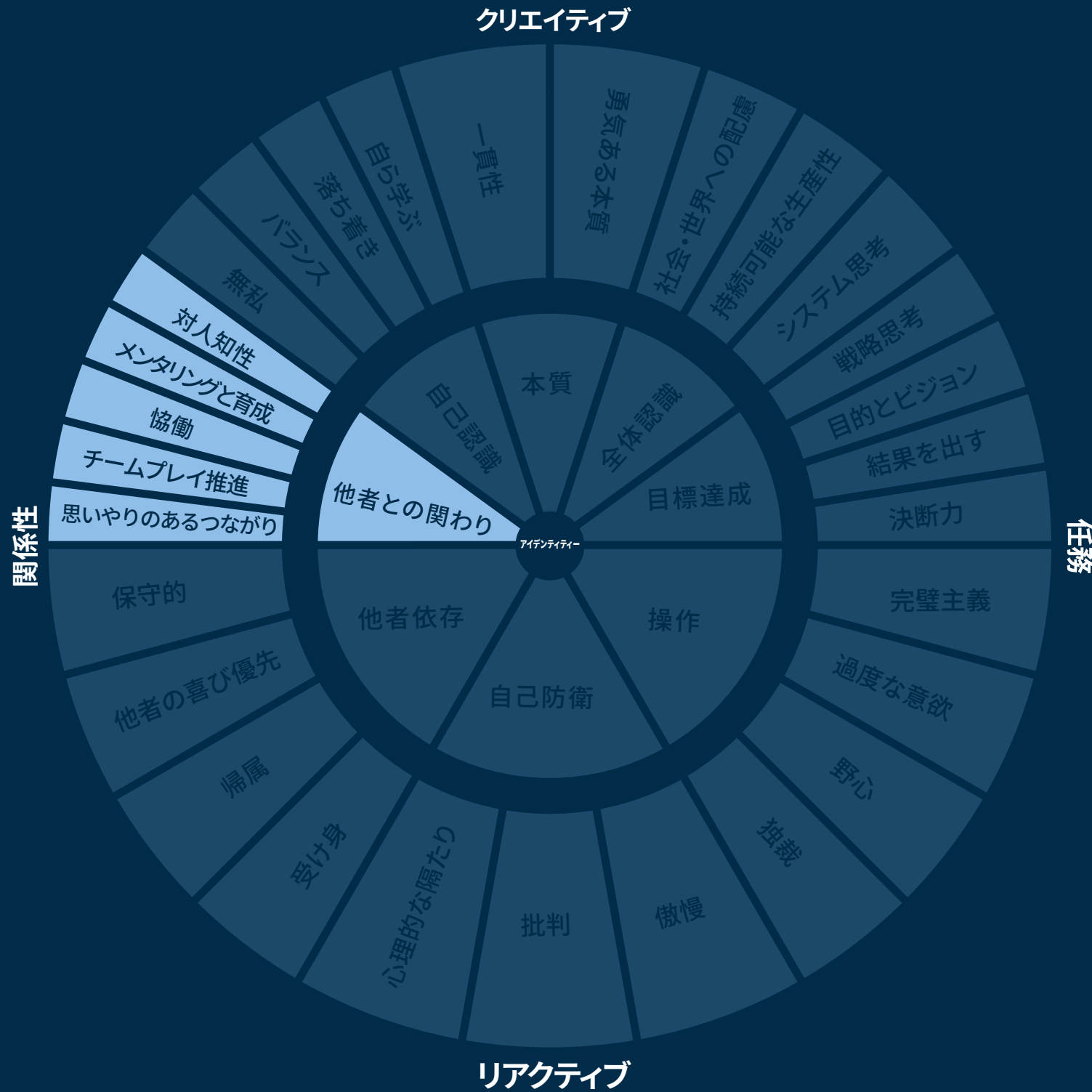
人々はあなたのリーダーシップのもとで力を伸ばします。あなたはリーダーとして、チームや人々の能力を自然に伸ばすことができます。他者との関わりの高スコアは管理が甘いという意味ではありません。これはリアクティブの項目の一つである他者依存に該当します。あなたは他者と対決したり、他者に挑戦したりすることが問題なくできます。あなたはこうした際にも、相手の人間性を否定するのではなく、解決すべきは問題となっている事柄である、という態度で関わるすることができます。したがって、人々は厳しいフィードバックを受けた後でも、あなたからサポートされていると感じます。

あなたは人間関係に引き寄せられる傾向があり、愛情やサポートを大切にしますが、それは自分を気に入ってもらうための駆け引きではなく、他人のことを世話し、サポートすることが自分自身をクリエイティブに表現する方法だからです。他者やチームの成長の一端を担うことは、あなたに喜びや満足感をもたらします。他者の成長や能力の発揮を助けることができれば、より良い成果、人間関係、満足を生み出すとあなたは考えています。

内面的なスタンス/思い込み

「内面的なスタンス/思い込み」とは、自分をどのように捉えているか、また、自分と周辺世界との関係を定義する内面的なルールや信条で、個人のアイデンティティを形作るものです。他者との関わりに関連する「内面的なスタンス/思い込み」には以下のようなものがあります。

- 他人に認められるかどうかに関わらず、自分には価値がある。
- 人には能力があり、信頼に値する。
- 私は他人をあるがままの姿でサポートする。
- 私は他者の最善の力を引き出す。
- 私は、見返りを期待することなく、純粋な気持ちで他者を思いやる。
- 人には無限の可能性がある。
- 人々の成長は会社やビジネスにとって良いことだ。



行動/振る舞い

「行動/振る舞い」は内面的なスタンス/思い込みが表出したものです。他者との関わりに関連する一般的な行動/振る舞いには以下のようなものがあります。

- ・ チームワークに対するモチベーションを高める。
- ・ チーム内でのオープンな対話を育む。
- ・ チームのパフォーマンスの支障となる問題に直接言及する。
- ・ 優れた人間関係と高い信頼を築く。
- ・ 同意しない場合でも、他者の意見を尊重する。
- ・ オープンなコミュニケーションの模範として行動する。
- ・ 人々が学び、向上し、変化するのを助ける。
- ・ 効果的なコーチやメンターとなる。
- ・ 目標の設定や達成を、他者(部下など)が責任を持って行うようにする。
- ・ 「権威者」が存在する場所でもオープンに話をする。
- ・ 部下の意見に耳を傾け、部下から学ぶ。

あなたのスコアが中程度の場合

他者との関わりのスコアが中程度の場合は、上述の行動/振る舞いや内面的なスタンス/思い込み、それぞれ幾つかが当てはまる傾向にあります。また、リアクティブ側面の項目の幾つかにも関連している場合があります。これによって以下の「あなたのスコアが低い場合」に記載されている傾向を見せる場合があります。高スコアと低スコアの両方の意味を読んでそれぞれの要素が自分にどのようか当てはまるかを考えてみてください。

あなたのスコアが低い場合

他者との関わりのスコアが低い場合、あなたのリーダーシップに重大な影響があり得ます。成功している多くのリーダーは、このスコアが高くなっています。この項目の低スコアは、リアクティブ側面の要素とも関連しています。リアクティブ側面でスコアが高い項目があれば、その部分の説明をご覧になり、あなた自身の内面的なスタンス/思い込みが他者との関わり能力の発揮を阻害していないかどうか検討してみてください。

スコアが低いことは、あなたが能力を十分に発揮していないことを示しています。他者との関わりのスコアが低い場合、関連してよくみられる行動には以下のようなものがあります。

- ・ 他者に対して好意的な感情を見せることを避ける。
- ・ 人間関係がよそよそしい。人を寄せ付けない。
- ・ 褒め言葉より批判が多い。
- ・ 会話を横取りしたり、相手の言葉をさえぎったりする。
- ・ 相手が自分に同意しないと、怒ったり、自己防衛の態度になる。
- ・ 自分の問題を他人のせいにする。相手が(自分に合わせて)変わることを期待する。
- ・ 衝突を避ける。
- ・ 自分で多くを決断し過ぎる、あるいは指示を多く与え過ぎる。
- ・ 他者に仕事を任せない。
- ・ 業績やパフォーマンスに関する困難な話し合いを回避する。

関連スコア

他者との関わりの低スコアは、クリエイティブ側面のすべての集約項目の低スコアと相関しており、特に自己認識の低さと目標達成の低さにつながります。さらに、このスケールの低スコアは、リアクティブ側面の高スコアとも相関しています。リアクティブ側面のスコアが高いと、誠実で信頼性の高い人間関係や無条件のサポート、個人やチームのエンパワーメントなどの能力の発揮が阻害されたり、制限されている傾向があります。これらの制限は、多くの場合、深層にある内面的な不安(自分には価値がない、愛されていない、拒絶されている、必要とされていない、孤独感、守られていない、などと感じている)に起因しています。

思いやりのあるつながり

思いやりのあるつながりは、温かな思いやりのある人間関係に対する関心とそれを構築する能力の指標です。

あなたのスコアが高い場合

優れた成果を上げているグループをよく見てみると、これらのグループではメンバーが真に互いを思いやっていることがわかります。人が互いを嫌い合っている場合やよそよそしい関係にある場合は、仕事上かつ個人的に深い関係を築いている人々のように優れた仕事を協力して行うことはできません。

思いやりのあるつながりで高いスコアを得ることは、あなたが真に他者を思いやっていることを意味します。あなたは質の高い、信頼感に満ちた、相手を思いやる人間関係を歓迎しているため、人々はあなたがいるとサポートされていると感じます。あなたは他者をあまの姿で受け入れ、無条件で好意を伝えます。あなたは、長所や短所、希望や恐れなどの感受性を共有します。他者はこのような自分と同じ人間性を持つあなたを信頼する傾向にあります。

思いやりのあるつながりのスコアが高い人は、以下のような傾向があります。

- ・ 他者を真に思いやり、温かで思いやりに満ちた人間関係を築く。
- ・ 他者の心配事や奮闘努力していることに共感を示す。
- ・ 他者の気持ちを大事にする。
- ・ 他者の成功を喜ぶ。
- ・ 仕事以外の問題についても他者と話し合う。
- ・ 思いやりがある。
- ・ 自分の過ちや弱さを認める。
- ・ 自分の感情に率直である。
- ・ 温かな真実味のある人間関係を確立する。
- ・ 他者と深くつながる。
- ・ 他者を心からよく知りたいと願う。
- ・ 相手を支援する態度で、相手に正面から向き合う。

あなたのスコアが低い場合

思いやりのあるつながりのスコアが低くても、それはあなたが他者を思いやらないという意味ではありません。思いやりがまったくないという人はほとんどいません。このスコアが低い場合、多くは、あなたが他の人々から安全な距離をおいていることを意味しています。自分自身を守るためにガードを固め、これによって傷つかずに済むようにしているとも言えます。

思いやりのあるつながりのスコアが低い場合、その行動/振る舞いは、人間関係を技術面/職業面のみに保っているような場合もありますし、時には冷淡で冷酷な行動/振る舞いがみられることもあります。自分を守るために人間関係に距離を置くことは、高い代償につながります。まず、組織的パフォーマンスが低下します。真に思いやりのある人間関係のもとでは、人はより熱心に、かつ効率的に仕事をします。リサーチによると、思いやりのある人間関係はストレスを低下させ、健康と幸福感を促進します。さらに深みのある思いやりで満たした人間関係を育むためにどんな可能性があるでしょうか。いま、それが発揮されていないとしたら、何が障害になっているのか、考えてみましょう。

以下の質問を読んで、自分に思い当たるものがないか、考えてみてください。

- 会話が丁寧すぎて、技術的なもの、知的なものだけにとどまてはいないか。
- 自分の感情を相手に見せないように身構えてはいないか。
- 他者に対して肯定的な感情を見せているか。
- 他者が良い仕事をしている思ったときに、それを相手に伝えているか。
- 仕事以外の個人的な会話もしているか。
- 人間関係をよそよそしいものにしていないか。
- 褒め言葉より批判が多くはないか。
- 他者を信頼しているか。
- 他者に自分の素顔を見せているか。
- 仮面をつけた顔で接してはいないか。

思いやりのあるつながりのスコアが低いということは、多くの場合、他者に近づくことで自分が傷つかないよう自分を守っていることを表しています。自尊心や安心感を確立したり、それを守る方法にしている思考・行動パターンにつながっている場合が多くあります。あなたのプロフィールのリアクティブ側面をご覧ください、どの部分が高いスコアになっているか、どんな部分がこの事につながっているか、考えてみましょう。

チームプレイ推進

チームプレイ推進は部下や組織全体、自分が参加するチームなどにおいて、いかにパフォーマンスの優れたチームを育成しているかの指標です。

あなたのスコアが高い場合

あなたは高レベルのチームワーク、協力、士気、相乗効果を促進するような方法でグループを導き、グループ内の活動に参加しています。この能力は部署間を超える協働活動にも及んでいます。

あなたの部下は自分たちのチームワークの質が仕事においても非常に好ましいものであると捉え、グループの成功に大きく寄与している一因であると考えているようです。あなたのリーダーシップはこの土台となり、他者が見習うべき模範となっています。このスコアが高いことは、あなたが以下の能力の幾つかを発揮していることを示しています。

- 人々が最善の仕事ができるようなポジティブな雰囲気を作り出している。
- チームで働く意欲がより高くなるよう、働きかける。
- 他者からのインプットを歓迎する。
- チーム内でのオープンで正直な対話を育む。
- 成功は、限られたスタープレイヤーの成功ではなく、チーム全体の成功と見なす。
- グループ・ダイナミクスについて理解しており、それを活かす。
- 人種、階層、年齢、性別を問わず、すべての人と効果的に対応する。
- チームのパフォーマンスの支障となる問題に直接言及、対処する。
- チームメンバー間でリーダーシップを共有する。
- 共通点を見つけるよう努力し、双方にメリットがある解決策を生み出す。
- 協力的なチームプレイヤーであるが、単なる“イエスマン”ではない。
- チーム内やチーム間、部署内や部署間の協働を推進する。

あなたのスコアが低い場合

チームプレイ推進のスコアが低い場合、以下のような可能性が考えられます。もしかしたら、あなたは、チームを管理する立場にいないか、チームに所属していないのかもしれませんが。チームを効果的に管理するトレーニングを十分に受けていないことも考えられます。もしくは、チームワークにダメージを与えるような形でチームを率いている可能性もあります。

チームワークを推進する能力は、非常に専門的なスキルです。マネージャーの多くは、個人的な貢献により達成した成功によって管理職に昇進します。起業家も、多くは、個人としての創造性や才能によって成功しています。成長、成功、昇進などによって仕事の複雑さが増すと、他者の知恵や力を集散的に活用する創造性が必要とされます。それでも個人としてあなたを成功させた行動パターンでグループを指導し続けた場合、あなたのリーダーシップスタイルによってグループが成功する可能性が阻害されてしまうこともあります。ここでの低スコアは、それを強く示しています。

チームワークを阻害してしまう理由は多々あります。コントロールし過ぎたり、逆に十分でなかったりして、チームの効果を制限してしまうことがあります。以下のリストのいずれかが自分に当てはまるかもしれません。

以下のような行動で、コントロールし過ぎていませんか。

- チームメンバーの参加が無いまま、多くのことを自分で決定し過ぎてしまう。
- グループによる独自の方向性の設定を促進する代わりに、自分の方向性を提供し過ぎてしまう。
- 仕事を任せない、あるいは任せても何をどうすればいいか口出しを続ける。
- えこひいきをしている。
- 攻撃的なやり方でコミュニケーションを阻止してしまう。
- チームや人間関係の問題を直接ではなく間接的に扱い、信頼を損ねている。
- 明確な目標、役割、義務、説明責任を持っていない、または示していない。

以下のような行動で、コントロールを手放し過ぎていませんか。

- 決断しない。
- 十分な指示を与えないため、グループの進む方向が定まらない。
- 部下が効果的に仕事をするために必要な枠組み、サポート、ガイダンスを十分に与えないまま仕事を任せてしまう。
- チームや人間関係の摩擦を避ける、あるいは向き合わずにだめにしてしまう。
- 全員を喜ばせようとがんばり過ぎてしまう。

協働

協働は、他者と互いの利益となる合意に達し、相乗効果を生み出し、双方にメリットがある解決法を考案し、また、対立的な状況においても当事者が共通点を見つけるといった方法で、あなたが他者と協働している度合いの指標です。

あなたのスコアが高い場合

協働のスコアが高い場合は、あなたが他者と協調しながら人々を率いていることを示しています。あなたは同意を得たり、ビジョンを共有するために、共通点を見つけるよう努力します。競争的な環境で仕事をしながらも、組織内で競争的な行動は取りません。その代わりに、自然にチームを構築し、双方にメリットがある人間関係を生み出します。自分の利益と他者の最善の利益との間のバランスを取ることができます。他者の観点に常に耳を傾け、それに同意しない場合でも、意見を尊重します。その結果、あなたはアイデアの健全な交換を促します。あなたは対立するアイデアの相乗効果を見出し、関係者全員のニーズを満たす画期的なソリューションを生み出す方法を模索します。

協働は重要な能力です。これはリーダーとしての成功と密接に関連しています。成功しているリーダーは、対立する考えに対し強い立場を取りながらもオープンでいるというユニークな能力を身に付けています。こうしたオープンさは、互いの関わりあいにおいて他者に良い感情を持たせるためだけでなく、「二人(またはそれ以上)の知恵は一人の知恵に勝る」という確信に基づいています。あなたは他者の考えを理解し、それによって感化を受ける、つまり自分の考えを変えるために、他者の意見を聞きます。これにより、双方にメリットがある解決法が生み出せ、関係者全員の最善の利益のために交渉することが可能となります。そして、共通のビジョンと戦略的イニシアティブに向けて、主要関係者の足並みを揃えることができるようになります。

協働のスコアが高い場合、あなたが以下の能力の幾つかを発揮していると言えます。

- 共通点の発見に努力し、双方にメリットがあるソリューションを生み出す。
- 協力的なチームプレーヤーであるが、単なるイエスマンではない。
- チーム内やチーム間/部署内や部署間の協働を推進する。
- 双方の最善の利益のために交渉を行う。
- 双方にメリットのある関係や同意を生み出す。
- 喜んで職務を担当するが、いつも自分が担当する必要はないと思っている。
- 異なる視点の意見もよく聴く。
- 明確な意見を持っていても、他から影響を受けることに対してオープンである。
- 他者にその姿勢がなくても、相乗効果を生み出す機会を見出そうとする。

あなたのスコアが低い場合

協働のスコアが低い場合、上述のような方法で他者と関わっていない可能性が示唆されます。その代わりに、あなたは自分の意見が傑出しているというようなやり方で自分のメリットだけを考えて他者に接している可能性があります。他者の意見をよく聞かないか、真剣に受け止めない、あるいは、自分が一番よく知っていると思っているかもしれません。批判的、独裁的に相手に接して、会話を阻止してしまうこともあり得ます。効果的な協働者となるための必要な対人スキルに欠けていることも考えられます。あるいは逆に、協働と

いう名目のもとで自分の意見を持たなかったり、自分の立場を簡単に辞してしまうことも考えられます。プロフィールの下半分を見て、協働を阻んでいる行動がないかについて、さらに考えてみましょう。

協働のスコアが低い場合は、一般に、積極的に協働を促すように働きかけていないか、それを阻む行動を取っていることを示しています。協働の能力が欠如していると、リーダーシップが制限されます。人々は献身やコミットメントからではなく、服従的に従うだけです。あなたは、自分が関与しているグループを成長させるための相乗効果を発揮させていないかもしれません。これは、画期的なソリューションを生み出す可能性が限られてしまうことを意味します。グループはある程度の結果で満足するか、あなたを除外して、自分たちだけで最高の成果を生み出そうと努力するでしょう。これは、対話に必要な資質があなたにないという意味ではありません。可能性としてあなたが自分の長所を他者に押し付けてしまい、他者が長所を提供しづらくなっていることもあり得ることを示唆しています。

協働のスコアが低い場合、以下の幾つかに当てはまる可能性があります。

- 勝つ目的で対立に臨む。
- 他者の立場を無効なものであるかのように扱う。
- 自分だけが正しく、他の人にはたいして貢献するものがないように振舞う。
- 他者の貢献を見下す。
- 主要な決定に他者を関与させず、自分だけで決める。
- 自分の考えが決まってから他者の意見を集める。
- 影響を受けまいとする。自分の考えが決まった後は話し合いは終わったも同然である。
- 自分の利益を一番の動機や目的において交渉を行う。
- 相手の言うことをよく聞かない。このため相手は自分の意見に耳を貸してもらえない、真剣に受け取ってもらえないと感じる。
- 個人で分析を行い、レポートを作成し、意思決定を独断で行うなど、個人としてふるまう。

メンタリングと育成

メンタリングと育成は、メンタリングを通じて他者の能力を開発したり、関係性の強化によって他者を持続的に成長させる力の指標です。メンタリングは、他者が人として、また職業人として成長し、能力を開発できるように助ける能力です。これは他者の成長に対する心からの関心から生まれます。また、十分な対人関係スキルも必要になってきます。

あなたのスコアが高い場合

あなたと共に、あるいはあなたの下で仕事をする人は、人として、また職業人として成長します。あなたには他者の能力開発を促進する能力があり、それを積極的に活用しています。また、他者の能力を開発する活動に時間やエネルギーを費やします。あなたの指導のもとで、人々は本領を発揮し、力を大きく伸ばすことができます。部下が学び、自分で問題を解決し、仕事の業績を向上させ、昇級に備え、仕事やキャリアの目標を設定し、達成することを助けるために、部下とのミーティングを持ちます。

あなたは人々がやることを信頼し、彼らが学べるように仕事を任せます。また他者が自分で決定を下せるように権限を与えます。つまり、リーダーシップを共有しています。これにより、あなたののもとで働く人々の能力はたゆまず強化されていきます。

これはあなたが人々に甘いというわけではありません。かえってその逆です。あなたはそれぞれの人の達成能力を考え、彼らが自分自身に高い水準を設定できるようにし、優れた実績を上げるための責任を持って仕事にあたります。また定期的にフィードバックを提供します。おそらく、否定的なフィードバックより肯定的なフィードバックを多く与えています。業績に関する厳しい話し合いが必要であれば避けずにそうします。あなたは、人々がチャレンジとサポートの両方を与られていると感じる方法で、批判的になることもできます。人々は、自分のベストを尽くさず手を抜いているような仕事はあなたが受け入れないこと、そしてあなたが部下の成功を望んでいることを理解しています。

メンタリングと育成のスコアが高い場合、以下を示しています。

- 能力開発に関する話し合いを頻繁に行っている。
- 直属の部下全員の学習目標やキャリア目標を理解している。
- 部下の能力開発プランの作成と実施を援助している。
- 効果的なコーチおよびメンターである。
- 人々をあるがままの姿で受け入れる。
- 人々が学び、向上し、変化するのを助ける。
- 部下がやることを信頼する。
- 日常的な仕事と重要な仕事の両方を部下に任せる。
- 職務責任や説明責任を共有することを厭わない。
- 他者にやる気、自信を持たせる。
- 直属の部下に、チャレンジに満ちた仕事を引き受け、能力開発の機会を得ることを推奨する。

あなたのスコアが低い場合

メンタリングと育成のスコアが低い場合は、あなたの部下の扱い方によって部下が力を伸ばしきれないことを意味しています。これは、あなたが部下の能力開発に関心がないという意味ではなく(その場合も時にはあります)、部下の力を伸ばすような対人スキルが十分ではない可能性があることを意味します。また、あなたが仕事の技術的な面により多くの時間を費やし、人間的な面をないがしろにしている可能性もあります。

これはリーダーとして成功するための重要な能力であり、必ず学ばなければならないものです。これを学ばないと、あなたにとって最高の人々もあなたから離れていく可能性が高くなってしまいます。また部下が自分の力を最大限に発揮できず、成功に必要なレベルの仕事ができないため、あなたの負担が大きくなります。

あなたは、他者が能力を伸ばすために必要なサポートを与えずに、彼らの業績が悪いことを非難しているかもしれません。以下のリストを検討してください。あなたにあてはまるものはありますか。

- 他者のメンターとなるための自分の能力に不安を覚えている。
- 他者に対して非常に批判的だ。
- 他者にほとんど仕事を任せない。
- 業績やパフォーマンスに関する困難な話し合いを回避している。
- フィードバックをほとんど与えていない。
- 人々の抱える問題を自分で解決してしまう。
- 他者の責任範囲のことも自分で決定を下してしまう。
- 自分の対人スキルを伸ばす必要があると感じている。
- 仕事の技術面を重視し、人間的な面をないがしろにしている。

対人知性

対人知性はあなたの対人スキルを測定します。これは、他者の話を聴くこと、対立や論争のとの向き合い方、他者の感情への対処、自分の感情の管理などをどの程度効果的に行えるかの指標です。

あなたのスコアが高い場合

対人知性のスコアが高い場合は、何よりあなたが他者の話をよく聴いていることを示しています。また、話し合いが過熱した場合でも、あなたが相手の話をよく聴き続けることを意味します。良い聴き手は、まず相手の立場を理解し、自分と意見が大きく異なっている場合でも相手を尊重します。相手の立場や感情を引き出すための良い質問を行います。他者からの批判的な意見に対して防御的に身構えることをせず、話を聴く態度をくずしません。

あなたは、相手の言葉を自分なりに噛み砕いて説明し、相手が自分のことを理解してもらえたと思えるようにするなど、良い聴き手としてのスキルも備えています。相手の言葉を自分なりに言い換えることで、相手は自分の言いたいことが伝わったことを理解します。スキルだけでなく、相手を尊重する態度で相手に接しています。

あなたは対立や意見の不一致に効果的に対処することができます。あなたの手にかかると、対立は多くの場合、双方にメリットのある解決策として、信頼を高める形で終結します。あなたは意見の多様性を尊重しながら、自分の立場を強く擁護できます。論争の高まった状態でも、相手を尊重する態度をくずさず、自分の殻に引きこもったり、相手を見下す態度を取ったりすることはありません。

あなたは職場の人間関係の感情的な部分によく対処できる力を持っています。あなたに対して、人々は自分の感情が肯定的なものでも否定的なものでも、それを安心して素直に表すことができます。これは、あなたが自分の感情をしっかりとコントロールしていることを意味します。他者があなたに批判的であっても、あなたはそれを私的な攻撃とは取らず、防御に身構える行動を取りません。その代わりに、生産的な態度で他者と関与し続けます。また他者に精神的なサポートを与えることができ、他者からそれを受けることもできます。

対人知性のスコアが高い場合は、以下のような傾向があります。

- 話しやすいタイプである。
- 他者と良い人間関係を作る。
- 良い聴き手である。
- まず相手の立場を理解しようとする。
- 相手の立場を自分の言葉で明確に説明することで、相手を理解していることを示す。
- 対立の激しい状況でも効果的な行動を取る。
- 相手とぶつかったり、相手に挑まれたり、批判されたときでも、防御的に身構えない。
- 怒りを覚えても、効果的にそれを処理できる。
- リスクのある問題の提示を厭わない。
- 他者を尊重する形で論争的な問題を提示できる。
- 同意しない場合でも、他者の意見を尊重する。
- 信頼性の高い関係を構築し、維持する。

- 他者の懸念、疑惑、恐れ、不安を受け止めながら話を聴く。
- 互いにサポートし合う効果的な人間関係を築く。
- 問題を回避せずに、緊張度の高い状況を緩和できる。
- すべての関わりあいにおいて正直で率直である。
- 他者の信頼や尊敬、サポートを自然に得ている。

あなたのスコアが低い場合

対人知性のスコアが低い場合、あなたに特定のスキルのトレーニングを十分に受けていないことが考えられます。または、非生産的な態度で防御的な反応を見せているのかもしれませんが、もちろん、その両方である場合もあります。

ビジネスにおいて多くの組織では、会話を行う際に、討論のようにまず自分の立場を擁護することを重視し、相手の話を聴くことをないがしろにしがちです。このスコアが低い場合は、自分の立場の擁護と相手の話を聴く態度のバランスをどのように取るかを学ぶ必要があります。相手の話を聴かないことは相手を尊重しないことにつながります。それは周囲の人を見下すことです。それはあなたの意図ではないかもしれませんが、時間を取って相手の立場に真剣に耳を傾けないと、こういった影響が生じてしまいます。

スコアが低い場合、あなたは人との関わりにおいて防御的に身構える傾向にあるのかもしれませんが。防御的に身構えることは、怒りを持って相手を攻撃することから完全に引きこもることまで、様々な形を取ります。あなたがとっているかもしれない防御的な行動/振る舞いについてより理解するために、このサーベイから学び、あなたに真実を告げてくれる人々からフィードバックを受けてみましょう。

防御的な行動は通常、脅威を感じたり、傷ついたときに見られます。それは他者の発言や行動が自分の自尊心につながっていることを示しています。対人知性のスコアが低い場合、あなたが以下の形で行動/振る舞いを取っている可能性を示しています。

- 部下に指示を出し過ぎている。
- 会話を横取りしている。
- 意見が合わないと怒ったり、不機嫌になったりする。
- 質問の形を取りながら自分の意見を言う。「それは...ではありませんか。」など。
- 相手の言葉を途中でさえぎる。
- すべての論争で相手を言い負かそうとする。
- 人を見下す。
- 衝突を避ける。
- 問題をなだめたり笑いでごまかしたりする。
- 問題を非関係者とは話し合うが、当事者に直接話すことをしない。

あなたの行動により
他の人がより多くの夢を持ち
より多くのことを学び
行動に移し
向上心を抱くようにインスピレーションを与えているならば
あなたはリーダーと言えるでしょう

～ ジョン・クインシー・アダムズ～

自己認識

自己認識は、職業人として、また個人としての継続的な能力開発に対するあなたの傾向の指標です。また、バランスの取れたものの見方、誠実さに満ちたリーダーシップなどを通して、自己の内面がどの程度表現されているかも示しています。

あなたのスコアが高い場合

自己認識の高スコアは非常に良い傾向と見なされます。これは、あなたが人間として、また職業人として成長するために積極的に努力していることを示唆しています。あなたは活力に満ちた人です。目的意識を持ち、あなたの内側にあるものから行動を取り、自分のコアバリュー(真に大切にしているもの、基本的価値観)を意識して態度に表すようにしています。「有言実行」の人だと見なされ、誠実に行動する人として尊敬されています。

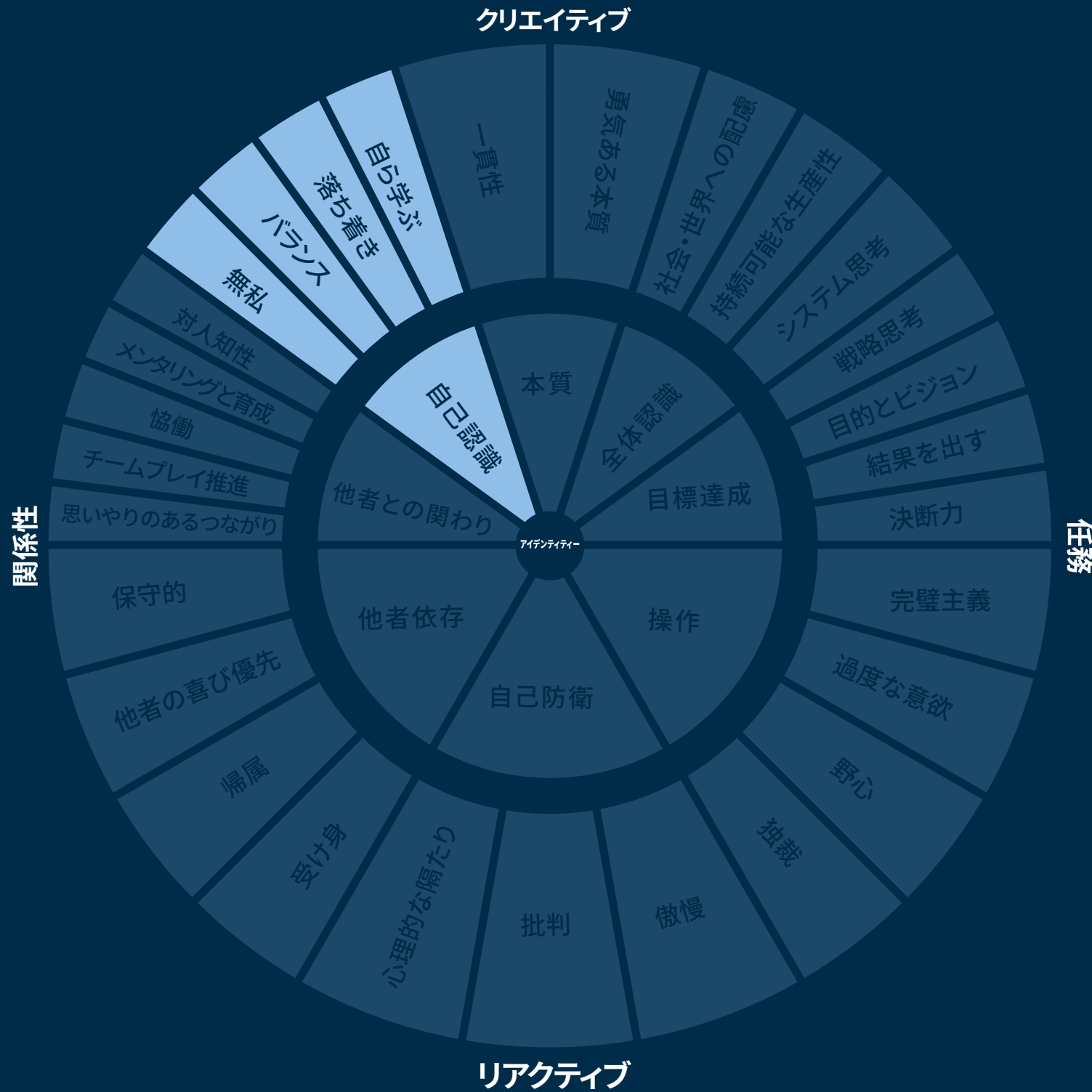
あなたの自尊心は、人生とは学びと成長の旅であるという信念に基づいています。あなたは完璧ではなく、自分でもそれを認めています。実際、あなたは他の誰よりも自分の不完全さをよく理解し、それを受け入れています。自分には長所と短所があること、明るい面と暗い面があることを知っています。自分の短所や、伸ばすべき点があることを否定することはまずありません。これらの要素が存在することを認め、過ちを犯したり、人を傷つけたときには素直に謝り、こうした経験を通して自分を高めるよう努力します。人から批判されたときでも、防御的に身構えません。自分が単にそれだけの存在ではないことを知っているのも、身構える必要がないのです。これにより、他者より密接にかつ思いやりのある態度で関わるすることができます。

あなたは、人から賞賛を受けたり、優れた実績を上げることによって自尊心を得る必要性を感じていません。これらを喜びはしても、それで自分の価値が決まるとは考えていません。あなたは周りの人々の内面の力を高める方法で他者を指導します。あなたは他者の弱みを感じた時でさえ、それが自分の中にもあり得、あなた自身が成長するために努力していることを思い出します。人を判断するのではなく、彼らの成長を助けたいと考えます。他者の才能や成功に脅かされることはありません。これにより、あなたの周りには非常に有能な人々が集まって、大きな成果を上げることができます。

内面的なスタンス/思い込み

「内面的なスタンス/思い込み」とは、自分をどのようにとらえるか、また、自分と周辺世界との関係を定義する内面的なルールや信条で、個人のアイデンティティを形作るものです。自己認識に関連する内面的なスタンス/思い込みには以下のようなものがあります。

- 自分は生来、自尊心や安心感に恵まれている。
- 自尊心や安心感は自分の内部にあるもので、他者からどのように見られるか、仕事でどのように優れた実績を出すか、などには関係しない。
- 自分自身を最大限成長させるためには内面を充実させる必要がある。
- 自分のクリエイティブさを最大限表現することが意義ある実績につながる。
- 自分には長所と短所、明るい面と暗い面がある。
- 自分を受け入れることは、他者を受け入れるための鍵だ。
- 他者の振る舞いに容認しがたい点を見つけると、自分自身がまだ完全に克服していない欠点が思い起こされる。



行動/振る舞い

「行動/振る舞い」は内面的なスタンス/思い込みが表出したものです。

自己認識に関連する一般的な行動/振る舞いには以下のようなものがあります。

- プレッシャーに押しつぶされない。
- 社会人として回避できないさまざまな要求に対し、バランスをとって臨むことができる。
- 他者からのフィードバックに対して心を開いて受け止める。
- 直接的で、相手を非難しないフィードバックを提供する。
- 過ちを認める。
- 成功や失敗を、自分を知るための材料とする。
- 自分の特徴や癖を簡単に笑える。
- 部下の個人的な動機を時間をかけてよく理解する。
- 自分自身の動機、長所、短所を時間をかけてよく理解する。

あなたのスコアが中程度の場合

自己認識におけるスコアが中程度の場合は、上述の行動/振る舞いや内面的なスタンス/思い込み、それぞれ幾つかが当てはまる傾向にあります。また、リアクティブ側面の幾つかの項目にも関連している場合があります、これによって以下の「あなたのスコアが低い場合」に記載されている傾向を見せる場合があります。スコアが高い場合・低い場合の両方の説明を読んでそれぞれの要素が自分にどのように当てはまるかを考えてみてください。

あなたのスコアが低い場合

自己認識のスコアが低い場合、自分を知ることについてあなたがこれまで積極的ではなかったため、リーダーシップが十分に発揮されていないことが示唆されます。内面と外面のバランスについても意識を向けてみましょう。あなたは、人生のゲームは内面から外面に働きかけるものであること、人生の外的なイベントや状況は、自己の内面の自己認識レベルを反映する鏡のようなものであることを理解しきれていないのかもしれませんが。

これにより、誠実さ、真剣な取り組み、内的なバイタリティ、身構えないオープンさから生まれる人間的なパワーが低下してしまいます。

低スコアは、あなたが自分自身と歩調を合わせていないことを示唆しています。自己認識の低スコアに関連する行動/振る舞いには以下のようなものがあります。

- 思索したり、自己を知るための時間をとっていない。
- 生存競争に追われ、自分自身の時間やスペースがなく、バランスが崩れていると感じている。
- 自分にとって最も大切なものを表現するために人生を創造する(クリエイト)代わりに、生活や問題の対処に受動的に追われて(リアクトして)いる。
- 他者の期待の観点から自分自身を定義している。
- 自分の問題を他人に押し付け非難する。相手が(自分に合わせて)変わることを期待する。
- 自己防衛的に身構え、自分の誤りをなかなか認めず、失敗や欠点を無視する。
- 自分を厳しく批判し、自分への要求が高い。
- 自分の真の内面から行動するのではなく、その場に応じたさまざまな役割を演じている。

関連スコア

自己認識の低スコアは、クリエイティブ側面のすべての集約項目の低スコアと関連しています。効果的なリーダーシップを構成するすべてのコンピテンシーは、自己を知った上での内面的な源から湧き出します。同時にこの集約項目の低スコアは、クリエイティブ側面のいずれかの項目の低スコアの結果として現れることがあります。さらに、このスケールの低スコアは、リアクティブ側面の高スコアとも関連しています。リアクティブ側面のスコアが高いと、自分自身の内面のバイタリティや誠実さを発見し、それを活かして人々を指導することが阻害されたり、制限される傾向があります。これらの行動/振る舞いは、多くの場合、深層にある内面的な不安(自分には価値がない、愛されていない、拒絶されている、必要とされていない、孤独感、守られていない、などを感じている)に起因しています。

無私

無私は、どの程度個人的な利益を後回しにして全体への奉仕に取り組んでいるかの指標です。これは、個人的な功績や野心よりも、協働関係を通じて共通の利益となる結果を生み出すことの方をはるかに重視するという、高レベルの個人の意識を反映しています。

あなたのスコアが高い場合

無私の高スコアは、あなたが真に奉仕的なリーダーであることを示しています。あなたは人間関係を奉仕の機会と見ます。あなたは積極的に物事に関与すると同時に、謙虚さも備えています。また個人的な報酬を求める代わりに、公平な立場で双方に利益を求める姿勢で仕事をします。これは、リーダーの役割と達成した功績の両方を、自ら進んで他者と分かち合う態度につながっています。

ここでの高スコアは、高レベルの人間的成长を示唆しています。あなたは誠実で、自己を実現し、高いレベルの自己認識と対人スキルを身につけています。あなたはリーダーとしての現在の自分になるために、どれだけ努力したかを自分でも認識していると思われます。個人として、精神的に成長するための長い旅路をたどってきたことでしょう。その過程で、あなたは自分自身、自分の才能、自分のマイナス面を直視することを学んだのではないのでしょうか。自分自身をよく理解し、受け入れるようになるにつれ、自尊心は、成功や他者の承認などの外部からの評価とは次第に切り離されていきます。そして今、あなたは自分の信念に基づいて生きています。さらにあなたは、自分が完璧ではないという事実を受け入れています。自分自身の不完全な部分(暗い部分さえも)に取り組み、それを受け入れることを学んでいます。これは自分を慈しむことであり、ひいては他者を思いやることにつながります。あなたはさらに寛容になり、それによって、他者の最善の面を自由に引き出せるようになります。

無私の高スコアは、あなたが他者とともに成果を生み出す生来の素質を持っていることを示唆しています。あなたが本領を発揮しているときには、軽々と仕事をこなし、「魔法のように」成果を生み出すように見えます。これは、あなたが相乗効果を大きく高める形でグループを率い、グループに参加することができるからです。あなたは、(しばしば休眠状態である)グループの真の力を引き出すことができます。

個人の利益を超えて全体の利益を求めるスキルや意欲に欠けている人々を見てフラストレーションを覚えることも時にはあるでしょう。あなたの協働活動は、組織の構造やグループの標準が協調を促すような在り方であることによってより力を発揮できるでしょう。

あなたの成功は以下の傾向や実践の上に築かれています。

- エゴがなく、注目を浴びることを必要としない性格の強さを備えている。
- 部下が仕事を自分たちで成し遂げたと感じる方法で、部下を率いることができる。
- 自分の評判には比較的関心がない。
- すぐに人のせいにせず、自分の責任をただちに引き受ける。
- 自分に明るい部分と暗い部分があることを知っている。
- 協働は習性のようなもので、自然に行うことができる。
- 他人の幸福を自分のことのように気にかける。
- 奉仕的なリーダーである。
- 公平な立場で部下を率いる。

あなたのスコアが低い場合

無私の高スコアは非常に高いレベルの個人的成長を示しますが、一方、低スコアは必ずしも問題を示唆するとは限りません。クリエイティブ側面の他のスコアが高く、このスコアが低い場合は、問題というよりもさらなる成長の機会を示していると思われる。

自分の個人的な成長に真剣に取り組んでいるリーダーは、長い時間をかければ自分の利益によってモチベーションを左右されない高いレベルの自己認識に達することができます。ここでの低スコアは、単にあなたが奉仕的なリーダーに到達する途中であることを示しています。これには長い時間をかけて習得されるものです。

あなたは主導権や勝利を通じて大きな成果を達成することが最善だと考えているかもしれませんが、主導権を持つことを重視するため、あなたの構想やアイデアをグループに任せることが困難だと感じるかもしれません。これは功績を得る機会を失うことを恐れていることにもなり得ます。同時に、あなたはグループワーク自体を負担に思い、自分だけで優れた仕事をするを希望していることも考えられます。

一番になりたい、ベストになりたいという望みは成功への意欲になり得ます。ただし、こうした成功は利益を他者と分かち合う気持ちがない場合には、あなたを孤立させることがあります。以下について考えてみましょう。

- 優れた実績を上げるグループとの仕事を楽しんだ記憶がありますか。あなたの満足や成果に最も大きく貢献したものは何ですか。
- リーダーではなく貢献者としての役割を練習できるグループを見つけたり、デザインすることができますか。
- 他者との協力やパートナーシップを高める機会を特定することができますか。
- あなたがサポートできるミッションを持ち、ボランティアとして参加できるグループを挙げることができますか。

ワーク・ライフ・バランス

ワーク・ライフ・バランスは、対立や葛藤が多く緊張度の高い現代社会において、職場と家庭、活動と内省、仕事とレジャーの健全なバランスを維持できる能力の指標となるものです。これは、自己を回復し、自分自身を見失わずに生活のストレスに対処している傾向を反映しています。

あなたのスコアが高い場合

あなたはストレスの高い環境でも高いパフォーマンスを維持することができます。あなたは内面の均衡をとり、人生や生活の様々な面をバランスさせたり統合することでこれを可能にしています。

健康のためには、内省に十分な時間を取り、食生活、運動に注意を払い、真のバランスを実現することが必要です。家庭と仕事、レジャーとキャリア、他者への義務と自分の成長、奔放さと自制など、価値観(大切に思うもの)はしばしば競合し、意識が分割されることとなりますが、ストレスの悪影響を避けるためには、身体的な健康と精神面の健康に注意し、上手に時間管理を行うことが必要とされます。あなたは、健康のためには、内省に十分な時間を取り、食生活、運動に注意を払い、真のバランスを実現することが必要であることを認識しています。

良いバランスは、ストレスのもとでも落ち着いて慎重に良い判断を下す助けとなります。また、困難な時期に他者をサポートすることもできます。

あなたは、以下のような傾向を示し、バランスをとることができます。

- 物事を全体的な視野で捉える。
- 内面を見つめ、自己を回復するために十分な時間をとる。
- 仕事と家庭の健全なバランスをとる。
- 仕事とレジャーの健全なバランスをとる。
- 健康に良い習慣(運動や食生活)を実践する。
- ストレスやプレッシャーにうまく対処する。
- ストレスが高いときでも優れたパフォーマンスを上げる。
- 人格的に成熟している。

あなたのスコアが低い場合

ストレスの犠牲になったり、燃え尽きが起きている可能性があります。仕事の目標を達成するために私生活を犠牲にしたり、健康をないがしろにしているかもしれません。ワーク・ライフ・バランスの低スコアは、仕事の量が多過ぎたり、極度に仕事に力を入れ過ぎていることを示しています。仕事一筋の人生で、人生の他の重要な要素(結婚、家族、運動、食生活、人間的/精神的な成長など)をないがしろにしているか、仕事があまりに重要な位置を占めているため、これらの他の事柄にエネルギーを注いでいないことを示しています。

効果的なリーダーシップの発現、人間としての可能性、全体的な幸福感は、仕事とレジャー、家族とキャリア、実践と内省、自分の時間と他者のために使うための時間などのバランスにかかっています。

1週間にわたってタイムダイアリーを付けてみることもいい方法です。何をやったかだけでなく、活動を行う意欲のもとになっているのは何か、という価値観についても記録するといいいでしょう

- 最も大切だと思っていることを行っているか。
- 個人的な成長、職業人としての成長を追求しているか。
- 仕事と遊びのバランスをとっているか。
- 仕事以外に自己回復に役立ち、チャレンジとなる活動を行っているか。
- 内省や精神的な成長に必要な時間をとっているか。
- 義務を果たすために時間を費やし過ぎていないか。
- 自分が大切にしている人々・物事のために存在しているか。

落ち着き

落ち着きは、対立や緊張が高まった状況下において、落ち着きと冷静さを保ち、動揺せずに明確な観点を維持できる能力の指標です。

あなたのスコアが高い場合

あなたはストレスの高い環境でも優れたパフォーマンスを維持できます。プレッシャーのもとでも落ち着きを保ち、動揺せずに物事に集中できます。あなたは、より広い観点で物事を見つめ、その状況下での様々な要素を実行可能な解決方法や戦略に組み込むことで、自分の内面的な均衡を得ています。

あなたは、プレッシャーのもとで平静さと思慮深さを維持して良い判断を下すことができるだけでなく、困難な状況で他者をサポートすることもできます。これはストレス下における効果的なパフォーマンスにつながり、仕事の効率に貢献するとともに、ストレスや対立下においても望ましい人間関係を維持することができます。

あなたは以下の傾向や実践を通じて、落ち着きを維持できています。

- 物事を全体的な視野で捉える。
- プレッシャーがあっても落ち着きを維持する。
- リラックスした状態を維持する。
- プレッシャーがある/対立した状況でも「今、ここに存在」し、オープンである。
- ストレスやプレッシャーにうまく対処する。
- プレッシャーがあっても性急な/まずい決定を下さない。
- 防御的になったり感情的になったりしない。
- ストレスが高いときでも優れたパフォーマンスを示す。
- ストレスのもとでも、敵対的になったり、皮肉な態度を取らない。
- プレッシャーがあっても引き下がらない。
- 人格的に成熟している。
- 困難な時に人々の心を穏やかにする。
- ナイーブな態度やよそよそしい態度を取らずに落ち着きを維持する。

あなたのスコアが低い場合

職場でストレスがあると、他者に思いやりのない行動をとる場合があります。またこのような状況下では、あなたの知識や経験をフルに引き出すことができず、良い意思決定を行うことができなくなったり、過去の行動習慣に戻ってしまうこともあり得ます。

ストレスがあるとより敵対的になったり、引きこもったりしている可能性もあります。これは防衛反応ですが、事象を感じ取って理解したり他者を率いる能力を喪失させます。

1週間にわたってタイムダイアリーを付けてみることもいい方法です。何をやったかだけでなく、活動を行う意欲のもとになっているのは何か、という価値観についても記録するといいいでしょう

- 最も大切だと思っていることを行っているか。
- 頑張り過ぎていないか。
- 落ち着きをなくした場合、何が自分にとってリスクだったのか、どんな思い込みがあったのかと自分に問うなど、内省する習慣があるか。
- 仕事以外に自己回復に役立ち、やりがいのある活動を行っているか。
- ストレスを健康的に発散する方法を持っているか
- 義務を果たすために時間を費やし過ぎていないか。
- 自分が大切にしている人々・物事のために存在しているか。

自ら学ぶ

自ら学ぶは、学ぶこと、すなわち、個人として、また職業人としての成長にあなたがどの程度積極的な関心を示しているかを測定します。これは、あなたが自分の可能性を最大限に引き出す努力をどの ように積極的かつ内省的に行い、自己認識、知恵、知識、洞察を伸ばそうとしているかの指標です。

あなたのスコアが高い場合

自ら学ぶ人は、社会・世界に好奇心をもち、新しい経験に対してオープンな気持ちを持っています。何より、自分自身を知ろうと努めます。このスコアが高い場合、あなたが他者からのフィードバックを歓迎し、自己評価に対してもコミットしていることを示唆しています。

ここでの「学び」とは、一人で何かの学問をマスターしたり、ある業務プロセスの改善のための単なる観察などよりずっと総合的で要求の高いものです。これは、継続的なコミットメントと謙虚さ、自分自身を客観的に見る能力を必要とします。この種の学びは人間関係の中で行われるため、他者からの言葉による、または言葉によらないフィードバックを正確に読み取り、またこうしたフィードバックが率直に行えるような信頼関係を作り出す優れた対人スキルが必要とされます。

この学びはまた、個人的な成長を促す経験や実践を自ら選ぶことで実現します。これには読書、内省、日記、瞑想、祈りなどの内面的な活動が含まれます。これらの活動は、人生を理解し、経験から学び、人生のさまざまな出来事の意味を見出す助けとなります。あなたはヨガやマッサージ、武術、運動などの活動に取り組んでいるかもしれません。旅行や能力開発ワークショップ、ボランティア活動などを通じて自分を深める経験を求めることもあるでしょう。簡単に言えば、元気で生き生きとした生活を維持し、成長の維持に役立つことをしているのです。

多くの会社組織では、社員が知識を持ち寄り生み出すことで、組織に価値をもたらすと理解されています。あなたはこうした価値をもたらし、興味深い仕事や新しいことを学べる機会に満ちた環境で力を存分に発揮しています。ただし、継続的な学習や個人的な成長のニーズを満たすためには、十分な時間を内省に割く必要があります。

高スコアの場合、以下のような傾向があります。

- 自分自身の向上に努力している。
- 弱さや改善すべき仕事について認識している。
- 自分の短所と長所を理解している。
- 自分についてフィードバックを求める。
- 内省や個人的学習に時間をとる。
- 失敗から学ぶ。
- 現実の本質に好奇心を持つ。
- 個人や管理職としての行動/振る舞いに変化が必要とされる場合にそれに気づく。
- 他者の反応を観察することで自分自身について学ぶ。
- 継続的かつ積極的に学ぶ。
- 変化に対してオープンである。
- 自己改善のために成功と失敗について内省する。
- 新しいこと、慣れないこと、チャレンジあふれることを楽しんで行う。

あなたのスコアが低い場合

より生産的なキャリアや人間的成長に対する機会を見逃している可能性があります。仕事の満足度に関する調査結果では、最も大きな満足感は学習から得られるということが分かっています。あなたも子供のころは自然な好奇心を持っていたのではないのでしょうか。成長の過程で新しいものに対する興味が薄れ、個人的成長や職業人としての成長に役立つ要素が失われてしまったのかもしれない。

成功とは向上することだ、と考えるとうどうでしょうか。成功を目指す人は、自己改善に対する強い意欲を持っています。成功するためには、パフォーマンスを知る仕組みが必要です。これにより、失敗から学ぶことが可能になるからです。ゴルフのスコアなどのように、パフォーマンスを直接反映する仕組みもありますが、最も重要なのは、他者からのフィードバックです。あなたは自分のパフォーマンスに対する他者の評価を(褒め言葉だけでなく)自分の向上のために求めているでしょうか。

自ら学ぶスコアが低い場合は、他者から自分自身に対する評価を聞くことを恐れていることがしばしばあります。向上に向けた他者からの提案を自尊心を脅かすものと受け止め、それを無効なもののみなしてしまうこともあります。このようなバリアーに対しては、フィードバックをやりとりする練習が効果的です。

自ら学ぶことは、高い能力を示しながらも柔軟で周りに貢献するなど、人間としての成熟度を高めるために重要です。以下を自問してみてください。

- 自分の長所や短所に関する見解を寄せてくれる信頼できるメンターやコーチがいるか。
- 新しいことを探求する時間をとっているか。
- 自分の関心に共通し、学習に関するリソースや社会的交流の機会を提供するグループがあるか。

- 新しい学習テクノロジー(インターネットなど)を活用しているか。
- 新しいことを学習する機会を提供する専門的な団体・組織に所属しているか。
- 興味や関心を再燃させるようなことがあるか(仕事や趣味の中で)。

リーダーシップとは
最も重要なものを創り出すために
組織の持つ能力を高めることです

～ボブ・アンダーソン～

本質

本質は、誠実に、勇気を持って、また一貫性のある価値観のもとで他者にかかわる能力の指標です。これは、組織の力関係や対面、または必要以上に他者からの容認を求めるなどの思い込みで制限されることなく、どれだけ本来の自分がリーダーシップに反映、表現されているかを示しています。また、時には厳しい姿勢も取る、触れてはならないと思われること(話し合いが回避されがちなリスクの高い問題)に向き合う、人間関係の問題に率直に対処する、状況によっては個人的な感情や弱い部分でさえも他者と共有する、などにも関連しています。ビジネスの現場では、個人やグループにおけるリスクの高い問題に、本質的に且つ直接対処する勇気が必要ですが、それについても含まれています。

あなたのスコアが高い場合

あなたは、内と外の調和がとれています。すなわち、あなたの行動/振る舞いはあなたの価値観と一致しており、他者はあなたが言葉通り実行し、約束を果たし、正直かつ公平に行動し、目的に忠実であると、信頼しています。

本質と一貫性はリーダーに最も望まれる資質であり、本質のスコアが高いことはあなたが他者からリーダーと見なされ、人々があなたについてきていることを示唆しています。人に指導することをあなた自身が実践しているので、人々はあなたに協調します。組織内のあなたの権威は、あなたが属する階層(地位の力)や、政治的な力関係によるものではありません。あなたの権威は、あなたが誠実さと一貫性をもって行動するので、他者から与えられたものです。

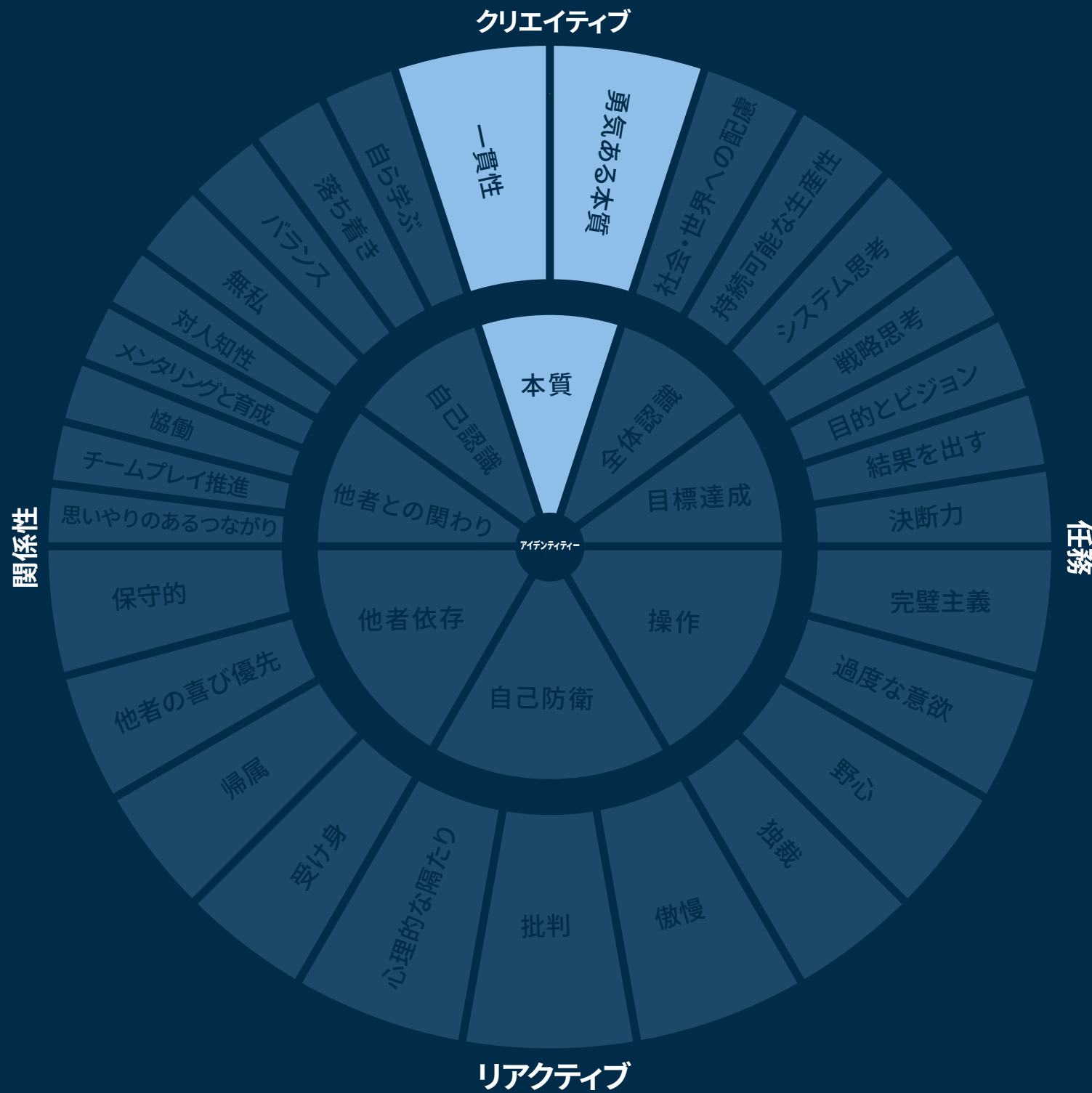
人々は、あなたのことを、自分が口にする価値観やビジョンを実践していると認識しています。このため、あなたは自分のコアバリュー(中心となる価値観)を効果的に伝えることができ、構築しようとしている組織の効果的なモデルとなることができます。あなたは崇高な理念を実践できるので、他者の信頼や尊敬を自然に得ることができます。

本質のスコアが高いことはまた、組織が土台としている価値観をあなたがサポートしていることにもつながります。あなたのリーダーとしての力は、組織とあなたの価値観が一貫性を持っているときに最も大きな力を発揮します。この場合、あなたは共通の目的のもとで努力するように部下を鼓舞できる強力な立場に立つことができます。一貫性があることは、大きな事を起こしていくためには不可欠な要素です。

あなたが自らに対しても一貫性をもっており、自分の感情を正直に表現できることも意味しています。他者が重要かつ困難な問題について触れるのを避けているような場合でも、あなたは一歩進んで発言することも多いでしょう。困難な状況になった原因は自分にもあることや、自分に誤りがあった場合はそれを認めます。あなたは率直なフィードバックを提供することを恐れず、対立から逃げることはしません。

この集約項目のスコアが非常に高い場合、あなたは、問題が起きた時や気づいた時、(そうすることが人間関係やチームが前進することの助けになる場合)その場でそのことに向き合うことに非常に積極的であり、またその能力にも非常に優れているでしょう。これは、会議などでも、その時起きていることに対して、あなたが思うことを隠すことなく表現できることを意味しています。たとえグループの働きが効果的でなく、その一因があなたにあったとしたら、あなたは、そのこともそのまま告げることができるでしょう。あなたは、会議の場では普通は口にしないこと(会議終了後、廊下での立ち話では話されているかもしれないこと)を言葉にすることもできるのではないのでしょうか。

あなたは相手に本質的なフィードバックを与え、自分の誤りを認めることができます。あなたは、自分の信念や価値観に基づいて行動し、自分の人気を損なうといったリスクは厭いません。一貫性と本質的であることは、人々がもっとも信頼することであり、それがあなたの力の源になっています。



内面的なスタンス/思い込み

「内面的なスタンス/思い込み」とは、自分をどのようにとらえるか、また、自分と周辺世界との関係を定義する内面的なルールや信条で、個人のアイデンティティを形作るものです。本質に関連する内面的なスタンス/思い込みには以下のようなものがあります。

- 他人に認められても認められなくても、自分が成功してもしなくても、自分には価値がある。
- 自尊心、自由、安心感は、自分の手の中にある(他人にコントロールされるものではない)。
- 私は自分自身に正直であることで自尊心や安心感を保っている。
- 私の力の最も大きな源は自分自身に誠実で一貫性をもっていることだ。
- 私にとっては、他者の期待に応えることより、自分に正直であることの方が大切である。
- たとえミスをしたり、他人の気持ちを傷つけたりすることがあっても、自分は大丈夫だ。
- 直面する問題の原因が自分にもある場合、それを誠実に認める。
- 私が体面をなくすとしたら、それは自分のビジョンや価値観に正直でない場合だけだ。
- 変化は自分がまず起こす。自分が望む社会の変化は、まず自分から行っていかなければならない。

行動/振る舞い

「行動/振る舞い」は内面的なスタンス/思い込みが表出したものです。本質に関連する一般的な行動/振る舞いには以下のようなものがあります。

- 他者から信頼されている。
- 自分に対して誠実であり、高い一貫性をもっている。
- チームのパフォーマンスの支障となる問題に直接対処する。
- 物事をあいまいにしないで問題に直接言及する。
- 会議においても勇気ある態度・行動をとる。
- 同意しない場合でも、他者の意見を尊重する。
- 自分の考えや感情をオープンかつ正直に話す。
- 対立を直接的かつ本質的に取り扱う。
- 他者が話し合いをためらう問題も表に出す。
- 必要であれば同僚や上司とも対決する。
- 約束を守ると信頼されている。
- 自分の価値観に一致する行動/振る舞いをする。
- 人間関係や職場の問題における自分の責任を果たす。
- 「権威者」が存在する場所でもオープンに話をする。
- 自分の中心となる価値観を指針として行動している。
- 物事がうまく行っているときでもそうでないときでも、自分の価値観を保つ。
- リスクが考えられる場合も含め、どんなときでも自分のビジョンを実践する。

あなたのスコアが中程度の場合

本質におけるスコアが中程度の場合は、上述の行動/振る舞いや内面的なスタンス/思い込みそれぞれについて幾つかが当てはまると考えられます。また、リアクティブ側面の項目の幾つかにも関連している場合があります。これによって以下の「あなたのスコアが低い場

合」に記載されている傾向を見せる場合があります。スコアが高い場合・低い場合の両方の説明を読んでそれぞれの要素が自分にどのように当てはまるかを考えてみてください。

あなたのスコアが低い場合

本質のスコアが低い場合、あなたのリーダーシップに重大な影響があり得ます。成功している多くのリーダーは、このスコアが高くなっています。この集約項目の低スコアは、リアクティブ側面の要素とも関連しています。リアクティブ側面でスコアが高い項目があれば、その部分の説明をご覧になり、あなた自身の内面的なスタンス/思い込みが本質に関する能力の発揮を阻害していないかどうか検討してみてください。

リーダーシップに関するリサーチでは、人々がリーダーに求める主要な資質は、正直さ、本質的である、一貫性をもっていることが強く示されています。ですから、本質の低スコアには十分注意を払う必要があります。これは、あなたの行動/振る舞いに一貫性がなかったり、その場しのぎであると見られているかもしれない、また極端な場合には節操がないと思われるかもしれないことを示唆しています。一貫性に欠けていると見られることは、信頼を傷つけ、チームワークを阻み、リーダーシップを損やります。

この集約項目の低スコアは、他者を心外させることを恐れている、あるいは政治的な駆け引きを行っている可能性も示唆しています。「勇気ある本質」のスコアが低い人は、しばしば、相手が反対の立場や意見の場合(それが現実であれ、自分の想像であれ)、その人に自分の信念を述べないことがあります。こうした人々は均衡を重視し、建設的な対立よりも平和を維持することを好み、グループの効率性やグループへの奉仕を犠牲にしてさえも権威に従いがちです。

過去に、グループの調和を重視するあまり、自分の立場を主張することを良しとされない環境に置かれていたことがあるかもしれません。もしくは、無作法・感情的にならずに相手に反論したり、フィードバックを提供する対人スキルを十分に学んでいないことも考えられます。以下の要素について、自分に思い当たるものがないか考えてみましょう。

- 現実的でないミッションを口にする。
- 自分のビジョンや価値観につながらない行動を取る。
- 社内の勢力争いに巻き込まれている。
- 多くの異なる支持者を喜ばせようとしている。
- 信頼を裏切ったことがある。
- 約束したことを守れない。
- 意見が対立する問題を避ける。
- 政治的に正しいことを言う。
- 現実をごまかす発言をする(例:困難な状況を隠すために肯定的に聞こえることを言うなど)。
- 誤りを認めない、あるいは人間関係の問題で自分に責任があることを認めない。
- 実際の懸念を最小化したりあいまいに聞こえるような方法でフィードバックを提供する。
- 「ノー」と言いたい場合でも「イエス」と言ってしまう。
- 権威者の前では慎重に振舞う。
- 本当は支持したくないことでも同意してしまう。

問題を直視しないことは、問題をさらに悪化させます。対立を解決するどころか一触即発の敵意を生じさせることさえあります。最も人気のある道を選んではばかりだと、あなた自身や組織にとって重要な問題が見えなくなることもなりかねません。いつ問題に向き合うか、またどのように建設的にそれを行うか、困難な状況下でどのように交渉するかは、学ぶことができるスキルです。こうしたスキルをいったん身につければ、恐れや罪悪感のない、率直な話し合いをサポートする自信が得られます。本質の能力を高めることは、信頼性や誠実さを深め、よりよい人間関係につながります。

低スコアには多くの意味があります。あなたの価値観と組織の価値観に矛盾があることが原因かもしれません。あなたの内面的なスタンス/思い込みが原因で、あなたの行動/振る舞いがあなたの価値観やビジョンとは違うものになってしまうのかもしれませんが。自分自身に正直であることより、政治的なかけひきを重視している可能性もあります。

他者からのフィードバックを含め、自分自身を正直に見つめることがより安定した指針を見つける助けとなり、本質の向上につながります。

関連スコア

本質のスコアが低い場合、クリエイティブ側面全体のすべての低スコアに関連している場合があります。目標達成を弱めるし、自己認識の低さに由来してもあります。つまり、この集約項目の低スコアは、すべてのクリエイティブ側面の集約項目が低いことの結果として顕れることがあります。さらに、このスケールの低スコアは、リアクティブ側面の高スコアとも相互関連しています。リアクティブ側面のスコアが高い場合、正直で、本質的で、高い一貫性をもったという点でのあなたの能力が阻止されたり制限される傾向があります。これらの制限は、多くの場合、深層にある内面的な不安(自分には価値がない、愛されていない、拒絶されている、必要とされていない、孤独感、守られていない、などと感じている)に起因しています。

一貫性

一貫性は、自分が大切にしている価値観や信条に一貫性をもっているか、すなわち有言実行であると周囲から信頼される程度の指標です。

あなたのスコアが高い場合

あなたは、内と外の調和がとれています。すなわち、あなたの行動/振る舞いはあなたの価値観と一致しており、他者はあなたが言葉通り実行し、約束を果たし、正直かつ公平に行動し、目的に忠実であると信頼しています。

一貫性は、リーダーに最も望まれる資質であり、このスコアが高いことはあなたが他者からリーダーと見なされ、人々があなたについてきている、あるいはあなたが人に指導することを自分でも実践しているので、人々があなたに協調していることを示唆しています。組織内のあなたの権威は、あなたが属する階層(地位の力)や、政治的な力関係によるものではありません。あなたが一貫性をもって行動するために、他者から与えられたものです。

人々は、あなたのことを、自分が口にする価値観やビジョンを実践していると認識しています。このため、あなたは自分のコアバリューを効果的に伝えることができ、構築しようとしている組織の効果的なモデルとなることができます。あなたは崇高な理念を実践できるので、他者の信頼や尊敬を自然に得ることができます。

一貫性のスコアが高いことはまた、組織が土台としている価値観をあなたがサポートしていることにもつながります。あなたのリーダーとしての力は、組織とあなたの価値観が一貫性を持っているときに最も大きな力を発揮します。この場合、あなたは共通の目的のもとで努力するように部下を鼓舞できる強力な立場に立つことができます。一貫性があることは、大きな事を起こしていくためには不可欠な要素です。

「一貫性」につながる傾向や習慣としては以下のようなものがあります。

- 基本的価値観を指針として行動している。
- 物事がうまく行っているときでもそうでないときでも、自分の価値観を保つ。
- 信頼に値する。
- 秘密を守る。
- 有言実行、つまり、自分の行動/振る舞いは自分の価値観と一致している。
- 自分が間違っているときはそれを認める。
- 約束を守ると信頼されている。
- 自分が信じているビジョンにむけて行動する良い模範である。

あなたのスコアが低い場合

リーダーシップに関するリサーチでは、人々がリーダーに求める主要な資質は、一貫性であることが強く示されています。ですから、一貫性の低スコアには十分注意を払う必要があります。これは、あなたの行動/振る舞いに一貫性が無い、その場しのぎであるなど見られているかもしれず、また極端な場合には節操がないと思われるかもしれないことを示唆しています。一貫性に欠けていると見られることは、信頼を傷つけ、チームワークを阻み、リーダーシップを損ないます。

低スコアには多くの意味があります。あなたの価値観と組織の価値観に矛盾があることが原因かもしれません。あなたの内面的なスタンス/思い込みが原因で、あなたの行動/振る舞いがあなたの価値観やビジョンとは違うものになってしまうのかもしれませんが。(リアクティブ側面を参照)。自分自身に正直であることより、政治的なかけひきを重視している可能性もあります。以下のリストや他者からのフィードバックにそって、正直に自分に意識を向けてみましょう。以下の要素について、ご自身について考えてみてください。

- 現実的でないミッションを口にしていないか。
- 自分のビジョンや価値観につながらない行動/振る舞いをとっていないか(あるいはその行動に気づいていないのではないか)。
- 社内の勢力争いに巻き込まれていないか。
- 多くの異なる支持者を喜ばせようとしていないか。
- 自分の所属する組織ではそれをすることが容認されていないようなことを信奉してやっていないか。
- 信頼を裏切ったことがないか。
- 自分の間違いを認めることに困難を感じるか。
- 約束を守っているか。
- 人々はあなたが何を信じ、何に向かっているのか知っているか。

勇気ある本質

勇気ある本質は、厳しい姿勢もとる、触れてはならないこと(グループでの話し合いが回避されているリスクの高い問題)に取り組む、人間関係の問題に率直に対処する、あるいは、状況によっては自分の感情や弱いところもさらけ出して他者と共有する、などに関する態度や能力を測定します。職場における勇気には、リスクの高い問題にも本質的に直接取り組むということも含まれます。

あなたのスコアが高い場合

勇気ある本質のスコアが高い場合、あなたは人々と誠実にコミュニケーションをとっていることを意味しています。あなたは自分が感じることを正直に表現します。あなたは直接的なフィードバックを提供することを恐れず、対立から逃げることをしません。他者が重要かつ困難な問題を提議することを回避している時でも、あなたは一步踏み込み言及します。同時に、あなたは問題に関する自分の責任を認識し、自分が間違っているときにはそれを認めます。

この項目のスコアが非常に高い場合、あなたは、問題が起きた時や気づいた時、(そうすることが人間関係やチームが前進することの助けになる場合)その場でそのことに向き合うことに非常に積極的であり、またその能力にも非常に優れているでしょう。これは、会議などでも、その時起きていることに対して、あなたが思うことを隠すことなく表現できることを意味しています。たとえグループが効果的でなく、その一因があなたにあったとしたら、あなたは、そのこともそのまま告げることができるでしょう。あるいは、他者が述べようとしないことを言葉にすることもかもしれません。こうした行為には勇気が要りますが、あなたは会議などがより良いものになるためにこれらを行います。

あなたは、自分の本質につながって生きていくために、誠実なフィードバックを提供したり、自分の過ちをみとめることができるような高いレベルの対人スキルを身につけてきました。またあなたは、自分の信念や価値観に基づいて行動し、自分の人気を損なうといったリスクは厭いません。あなたは、以下のような行動/振る舞いを継続的に実践していると思われる。

- 自分の考えや感情をオープンに話す。
- 他者が話し合いをためらう問題も表に出す。
- 物事をあいまいにしないで問題に直接言及する。
- 会議においても勇気ある態度・行動をとる。
- 対立を誠実に取り扱う。
- 他者に包括的で率直なフィードバックを与える。
- 人々の問題に、迅速、直接的、正直に対応する。
- 必要であれば同僚や上司と対決する。
- 困難な同意を得るために努力する。
- 問題を化膿(悪化)させない。
- 人気のない決定でも進んで擁護する。
- 過ちを進んで認める。
- 人間関係の問題における自分の責任を取る。
- 論議を呼ぶ問題についても率直に話をする。

あなたのスコアが低い場合

他者を心外させることを恐れている、あるいは政治的な駆け引きを行っている可能性を示しています。「勇気ある本質」のスコアが低い人は、しばしば、対立する相手(それが現実であれ、自分の想像であれ)に自分の信念を述べないことがあります。こうした人々は均衡を重視し、建設的な対立よりも平和を維持することを好み、グループの効率性やサービスを犠牲にしてさえも権威に服従します。

過去に、グループの調和を重視するあまり、自分の立場を主張することを良しとされない環境に置かれていたことがあるかもしれません。もしくは、無作法・感情的にならずに相手に反論したり、フィードバックを提供する対人スキルを十分に学んでいないことも考えられます。

問題を直視しないことは、問題をさらに悪化させます。対立を解決するどころか一触即発の敵意を生じさせることさえあります。最も人気のある道を選んばかりだと、あなた自身や組織にとって重要な問題が見えなくなることもなりかねません。いつ問題に向き合うか、またどのように建設的にそれを行うか、困難な状況下でどのように交渉するかは、学ぶことができるスキルです。こうしたスキルをいったん身につければ、恐れや罪悪感のない、率直な話し合いをサポートする自信が得られます。

気付きは
意識への入口です

～ シンディー・アダムス～

全体認識

全体認識は、あなたがどの程度全体的なシステムの進化と繁栄(社会・地域への長期的な貢献と組織の利益の共生的関係)に意識を向けているかの指標です。システムとは、相互に影響を及ぼしあう要素からなるまとまりや仕組みのことで、系・組織などを意味します。家族やチームなどから地域社会、地球全体など様々なレベルのシステムがあります。

あなたのスコアが高い場合

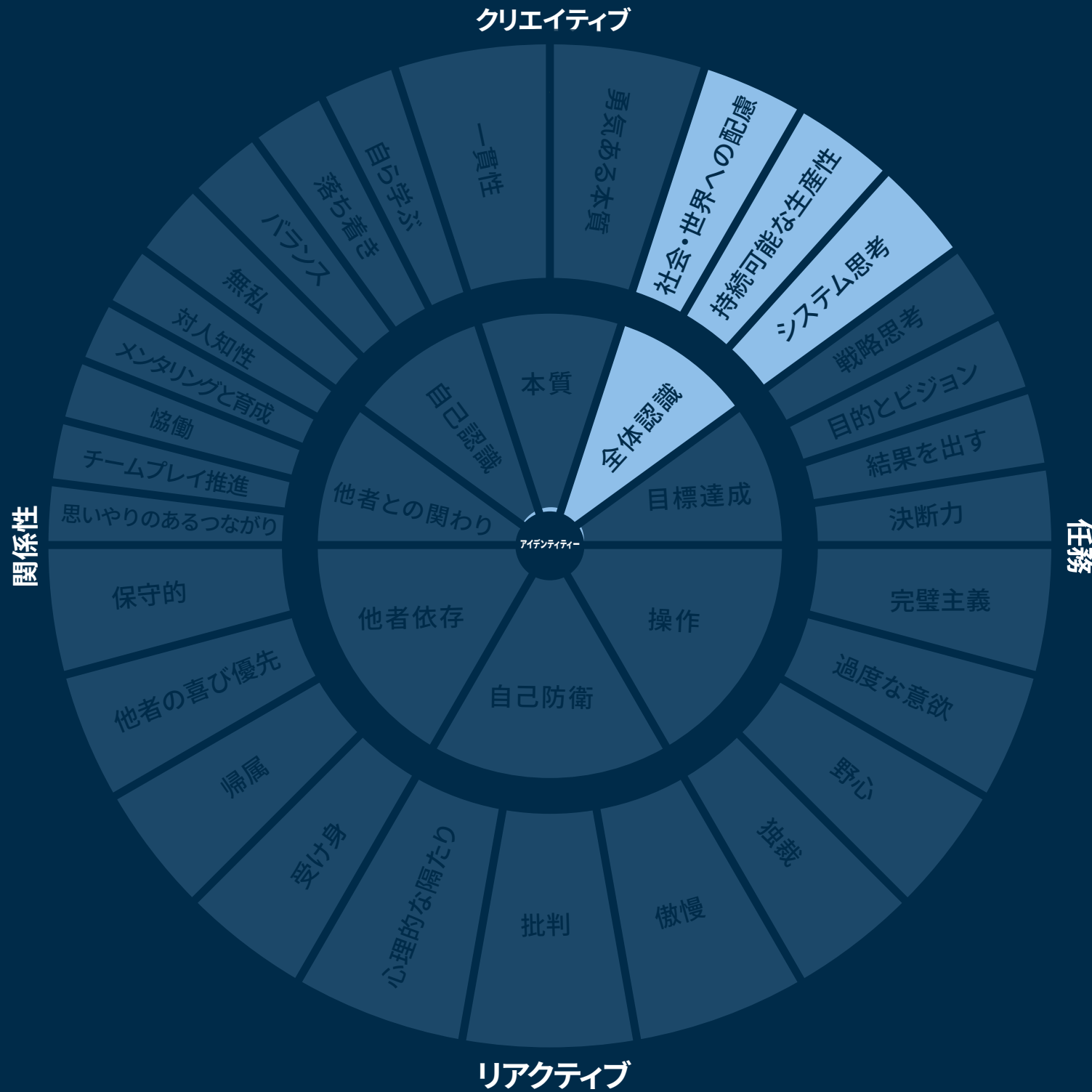
全体認識の高スコアは、あなたが広い視野に立って全体像を見ながら仕事を進めていることを示唆しています。あなたは急いで表面上の症状だけを治そうとはせず、原因を究明します。あなたは、現在表出している問題は、現在のシステム(あなたの組織など)の仕組みにも原因があることを理解しています。あなたはまた、画期的な解決は現在のパラダイムのままでは起こらない、すなわち、解決には新しい思考パラダイムのシステムに移行することが必要であることも知っています。あなたは自分の描いた構想を自然に結果につなげていけるシステムの設計者です。あなたはこうした広い観点を持っているため、必要に応じてシステムの変更を行い、(最初は小さなステップかもしれませんが)組織のパフォーマンスを大きく改善する結果を生み出すことができます。

ここで非常に高いスコアを上げている場合、あなたの観点が社会的、国際的さらには、地球規模となっていることを意味します。組織の長期的繁栄と、地域などより大きな社会に対する影響の微妙な関係にも意識を向けています。あなたは組織と自分のリーダーシップを活用し、地球規模で考えて人々の暮らしを改善していくことにますます関心を強めています。あなたは自分の行動が広い範囲に影響していることに気づいています。組織のためになり、同時に地球環境や持続可能性の高い経済のために必要な解決方法を求めています。このようなことから、あなたのリーダーシップは将来の世代に貢献するものだとも言えます。

内面的なスタンス/思い込み

「内面的なスタンス/思い込み」とは、自分をどのようにとらえるか、また、自分と周辺世界との関係を定義する内面的なルールや信条で、個人のアイデンティティを形作るものです。全体認識に関連する内面的なスタンス/思い込みには以下のようなものがあります。

- 自分は「全体」の中の不可欠な「一部」である。
- 自分の行動は、より大きなシステムの考え方や習慣を反映しているものでもあり、またそれに影響を与えている。
- 原因と結果の間にはしばしば空間的、時間的に大きな隔りがある。
- システムを動かすものの多くは目に見えない無形のものだ。
- 問題の原因となったものと同じ思考方法では問題を解決できない。
- 名を残すことよりも、他者の幸福に貢献することが大切だ。
- 自分自身も長所と短所、明るい面と暗い面を持つ複雑なシステムであり、これは自分を取り巻く世界を反映している。
- 他者の振る舞いに容認しがたい点を見つけると、まだ完全に克服していない自分自身の欠点が思い起こされる。



行動/振る舞い

「行動/振る舞い」は「内面的なスタンス/思い込み」の外面的な表現です。

全体認識に関連する一般的な行動/振る舞いには以下のようなものがあります。

- 組織(やその一部)そのものや仕組みを継続的に設計しなおす。
- 現在の決定が与える長期的な影響について話し合う。
- 自分の組織を取り囲むさらに大きなシステムの繁栄も考慮して計画を立てる。これには影響を受ける部署から自分が影響を及ぼすグローバルなものに至るまで様々なシステムを含む。
- 計画や戦略策定には顧客とサプライヤーなども含める。
- 決定に関与する主要関係者全員を含めて定期的にミーティングを行う。
- 環境や地域の福利を高い優先順位においている。

あなたのスコアが中程度の場合

全体認識におけるスコアが中程度の場合は、上述の行動/振る舞いや内面的なスタンス/思い込み、それぞれ幾つかが当てはまる傾向にあります。また、リアクティブな項目の幾つかにも関連している場合があります、これによって以下の「あなたのスコアが低い場合」に記載されている傾向を見せる場合があります。高スコアと低スコアの両方の説明を読んでそれぞれの要素が自分にどのように当てはまるかを考えてみてください。

あなたのスコアが低い場合

全体認識のスコアが低い人は、システムの観点で物事を見るようにしていくとあなたのリーダーシップにさらに役立つと思われれます。あなたが焦点を当てているところが狭く、あるいは短期的なものにとどまっていることも示唆されます。これは問題をただちに解決したり、緊急事態に対応するために必要なものですが、このことが深く染みついているのかもしれない。一つのことに集中するだけでなく、問題の原因を見る場合でも複数のことに焦点を当てる能力を伸ばす必要があります。複数の変数と複雑な相互関係の中から生じる問題には様々な原因があるからです。

問題をただちに解決しようとする切迫感を抑えて、「私たちの思考方法や現在の組織構造がこのような危機的状況をどのように生み出したのか」と自問するようになれば、あなたのリーダーシップはさらに高い次元に引き上げられます。複数の問題を解決するためにシステムを再設計する、言い換えれば、問題がもはや存在しなくなるようにシステムを再設計するにはどうすればよいでしょうか。思考方法や、自分たちがその一端を担っているパラダイムによって、自分たち自身が問題の原因となっていないでしょうか。

全体認識とは、経済、政治、そして自然環境などのより大きなシステムと自分の組織がどのような関係にあるのか、そのような認識をも意味します。また、長期的な原因と結果、つまり今の意思決定とそれが未来に及ぼす結果との関係性に対する認識も含んでいます。スコアが低い場合、あなたの視野がより大きなシステムに及んでいないことを示唆します。自分の部署や部門にだけ意識が向き、あなたの部署と組織全体の関わりを考慮していないことも考えられます。自分の組織の短期的な繁栄のみに焦点を当てていて、組織の枠を超えたより大きな世界とのつながりに目を向けていない可能性もあります。これらの相互関係がどのように双方にメリットのある解決方法を生み出し、組織と、その組織が一部をなしているより大きなシステムに貢献できるかを考える必要があります。究極的には、優れたリーダーシップとはグローバルな競争戦略だけでなく、グローバルに思考し、地球規模の繁栄にも目を向けるものです。

このスコアが低い場合は、ただちに注意が必要というわけではありませんが、危機管理を重要視し過ぎて長期的な戦略やシステム設計が犠牲になっていないかに留意する必要があります。全体的な観点、地域や社会の観点で仕事をしていくためには学びや実践の必要があり時間がかかります。これはさらに優れたリーダーシップと影響力につながります。低スコアであることは、あなたがリーダーシップをさらに高いレベルに引き上げるための学びの途中にあることを示しています。

関連スコア

全体認識の低スコアは、目標達成の低スコアと関連していることがあります。全体的な観点が不足していることは、組織の目標達成にマイナスの影響を与えることがあります。さらに、このスケールの低スコアは、リアクティブ側面の高スコアとも相関があります。リアクティブのスコアが高い場合、その場しのぎの対応に追われていたり、いつも問題の解決が後手になる、ということが起こりえます。これは次々に発生する新たな問題を追いかけるといった危機管理で、問題の体系的な原因に取り組みしていないこととなります。

「全体認識」のスコアを構成するサブスケール(外側のサークル)を読むことで、あなたの全体認識スコアに関連する特定の行動について、より深く理解することができます。

社会・世界への配慮

社会・世界への配慮は、あなたの奉仕に対する意識と行動の指標です。これはあなたがどの程度、地域や社会、地球に対する奉仕に意識をむけた態度や行動をとっているのかを反映しています。

あなたのスコアが高い場合

社会・世界への配慮の高スコアは、あなたのリーダーシップがより大きな社会に貢献することに向けられていることを示します。あなたは、自分の組織が地域社会に与える影響に焦点を向けているかもしれません。または、あなたが深い関心を持っている分野、国や世界的なレベルで関心を寄せている分野に焦点が注がれていることも考えられます。組織にはそれを取り巻く大きな社会に奉仕し、それを維持する責任があるという観点に基づいて、あなたはリーダーシップを発揮しています。

歴史的に見ても、大きく貢献してきたもっとも影響力の大きなリーダーたちはすべてこの資質を備えています。世界的なニーズをより広く認識することは、奉仕の必要性がより認知されてきたことにともない、非常に高いレベルのリーダーシップの開発に関係しており、このことはリサーチにより明らかになっています。ここでの高スコアは、あなたが以下のような方法で思考し、行動していることを意味します。

- 企業市民(社会の一員としての企業)としての組織の役割を重要視している。
- 政治的、社会的組織と効果的・協調的な関係性をつくり、地域のニーズに対処する。
- 地域の繁栄と組織の短期的な収益性のバランスをとる。
- 組織による環境的影響の改善努力を行う。
- 組織を地域や世界への奉仕者と見なす。
- 社会や地域の問題を深く考慮する。

あなたのスコアが低い場合

社会・世界への配慮の低スコアは必ずしもあなたが地域の繁栄を考慮していないことを意味するわけではありません。家族や仕事の中で忙しいのかもしれませんが。仕事以外に地域の活動を行っていても、職場での自分の役割が地域社会に影響を与えるようなものではないのかもしれませんが。または、組織での仕事が地域社会の奉仕や維持を謳っていても、それが言葉だけで実行を伴っていないのかもしれませんが。この低スコアは、自分の仕事の意味や影響を考える良い機会となります。

自分自身について以下を考えてみてください。

- 自分が関心を持つ事柄について発言、行動することを怠っている。
- 自分がリーダーとして何かを成し遂げ、後に残すことについてはまだ考えたことがない。
- 主に自己中心的である。
- 現代の差し迫った問題に対し、自分は無関係だと感じている。

社会・世界への配慮のスコアを高めることは、社会における組織の役割をより総合的な観点で捉えることを意味します。これには、リーダーとしての在職期間を超え、次世代に遺産を残していけるようなリーダーシップにつながります。

持続可能な生産性

持続可能な生産性は、組織の長期的なパフォーマンスを維持あるいは強化しながらも結果を出す能力の指標です。これは、高いパフォーマンスを長期的に維持できるように人的、技術的リソースのバランスをいかにとっているかも示しています。

あなたのスコアが高い場合

あなたは長年にわたり、一貫して成果を上げていくことができます。短期的な利益を最大化するのではなく、時間をかけて成功を積み上げていく長期的な観点を有しています。目標に高い水準を設定し、それを達成するために周りをサポートします。目標達成まで長い道のりですが、途中の達成ポイント（マイルストーン）に到達できたときは、それを祝福し、さらに進んでいきます。あなたはこのバランスをうまく維持できていると言えます。すなわち、あなたは、必要なリソースの配分や、チームメンバーの力を引き上げるチャレンジに満ちた目標を設定するなど、長期にわたるプロジェクトを管理できる高レベルのスキルを見に付けていることを示唆しています。

あなたはまた、人々を消耗させるのではなく、その力を回復できるような方法で、高いレベルの業績を持続的に出していける組織を開発し、サポートします。高スコアの場合の傾向として以下のようなものがあります。

- 長期的な高パフォーマンスを促す管理方法を用いる。
- 部下が「燃え尽きず」に能力を高められる方法で部下を率いる。
- 社員を犠牲にしない方法で高い業績を達成する。
- 長期的な組織の健全性と短期的な成果のバランスをとる。
- 各人の負担が偏らないように、リソースを適切に配分する。
- 長期にわたり高レベルの士気を維持する。
- 持続可能な長期的収益性と短期的収益性のバランスをとる。

あなたのスコアが低い場合

持続可能な生産性の低スコアは、あなたが成功を狭い意味で考えていることを示唆しています。短期的な結果を重視しすぎると、業績目標が歪められ、人々に、なぜその行動が必要なのか十分に伝えることもできず、人々を率いていく力が損なわれます。これは、高い要求をし、限られたビジョン、不十分なリソース、低い士気のもとで部下に毎日仕事をさせることを意味します。

あなたは多くの投資をせずに高い成果を上げることを誇りに思っているかもしれません。競争の激しい環境では、これはしばしば美徳と讃えられます。しかし、短期的な成功だけに目を向けていると長期的な健全性を犠牲にする可能性があります。危機管理が日常的になり、士気を低下させ、献身的な部下が提供してくれているものを失うことになりかねません。

高い業績を上げることが、生き残るための必要条件だと考え、他の人がすべてを犠牲にしてでも生産性を上げ、高い業績を上げることが生き残るために必要条件だと思っているのかもしれませんが。こうした見方では、成果は社員の犠牲の上に成り立ちます。一時的な生産性を求めるあまり、権限移譲や人間的成長への学習は、ないがしろにされてしまいます。このようなアプローチが長く続くと人々はビジョンが持てなくなり、不信感が高まります。

この項目が弱い場合、ストレスにうまく対処できず、タスク重視の姿勢に逃げ込み、長期的にみると組織を不健康にする恐れがあります。

自分自身について以下を考えてみてください。

- 短期的利益を重視している。
- ほとんどの時間を危機管理的な「消火作業」に費やしている。
- リソースの配分が非効果的である。
- 短期的な業績データしか見ていない。
- 直属の部下の人間的なニーズに共感することがなかなかできない。
- 「プロジェクト・マネジメント」の規則などに従うことが嫌いだ。
- 部下の能力を正しく評価しない。
- 長期的戦略のもとで目標を設定することがほとんどない。

持続可能な生産性は、組織の長期的目標へのあなたのコミットメントの指標です。このスコアを高めることは、リーダーとしての業績と成功を長期的な観点で見ることによって影響します。

システム思考

システム思考は、システム全体をとらえる観点で思考・行動する度合いと、システム全体の長期的健全性を考慮して意思決定を行う程度を測定します。

あなたのスコアが高い場合

システム思考とは、現在の問題の原因となっている多くの要素の複雑な相互作用に注意を払う考え方です。スコアが高い場合は、問題の根本原因の分析に優れています。あなたは組織と環境の間の長期的な原因と結果の関係をどのように考えるか、また、組織の要素（リソース獲得、テクノロジー、構造、社風その他）それぞれがどのように互いに関係しあい、また外部環境とも関係しあって結果を生み出すかを習得しています。現在の行動が将来に与える影響を考え、戦略的思考に活かします。プロセスがどのように互いに関連しあ

かを見ることによって、組織をマクロ的に見ることができですが、あなたは、業務プロセスの各ステップが価値のあるものかどうかを組織に投げかけることができます。また部署や役割を超えて業務プロセスの改善が行われているか、確認できるようにしています。

システム思考の高スコアは、一見バラバラに見える事象でも、その中にパターンや法則を見出すことによって複雑な問題に対処できることを示唆しています。リーダーとしてあなたは全体像を見続け、全体的なレベルで仕事を進めて改善を行います。あなたは、長期的に成功するためには、ビジョンが戦略に連結していること、そしてその戦略がシステム設計につながる大切だということを理解しています。あなたは他者がこのつながりを理解できるようにサポートしています。

高スコアの場合の傾向として以下のようなものがあります。

- 全体像が描けている。
- 複数の問題を同時に解決できるようシステムを再設計する。
- ビジョンに掲げた結果を実現できるよう組織のシステムを進化させる。
- システムのすべての「部分」と統合された「全体」の姿が見えている。
- 過度に複雑なプロセスを簡素化できる。
- 現在の行動によってもたらされる将来の結果を正確に予期できる。
- 画期的な戦略や解決方法を見つけることができる。
- 困難な状況において、可能な限り広い視野で物事を見る。

あなたのスコアが低い場合

限られた狭い範囲にしか意識を向けておらず、消火作業に追われ、防衛的に振る舞い、その場しのぎの解決法を求めている可能性があります。部門、部署、部課などがそれぞれの業務範囲にかたくなな組織構造なため、全体的な視点で物事をとらえることが難しくなっているのかもしれませんが。問題を解決しなければという緊迫感に追われ、組織の設計自体が問題の原因であることを見逃してしまう可能性もあります。また組織の環境に対する姿勢が現在の問題にどのように影響するかを見届ける幅広の長期的な観点をあなたが十分に持っていないことも考えられます。さらに、複数の「政治的な」要求を満たそうとしている間に、組織構造に深く根ざす原因がないがしろにされることも考えられます。その結果、上述の多くの問題が発生し、プロセスが崩壊し、最適な結果が得られないこともあります。

より良い長期的な業績を達成し、問題を解決し、プロセスを改善するには、より広くより長期的な観点が必要です。これは一人ではできません。

そのためには、結果は測定可能なプロセスに依存しているということを理解し、組織全体から情報を得た上で結果を見る必要があります。プロセスへの視点が欠けていると意味のある改善方法が得られず、各プロセスがどのように関わりあっているか、不明なままとなる恐れがあります。

また、システムには様々なレベルのものがありますが、すべてのレベルのシステムの視点を持つことも重要です。これが十分でないと各レベルのシステムを効果的に協調させることは難しく、努力しても最適な結果は得られません。

自分自身について以下を考えてみてください。

- 魔法のような単発の解決法があると信じている。
- 自分はすべてをコントロールできていると信じており、システムについて調べようとしない。
- 自分の行動/振る舞いの影響や結果をほとんど考えない。
- 批判に基づいて意思決定を下す。
- 現在の状況を明確にするために、システムのさまざまな要素がどのように相互作用しているかを分析することはほとんどない。

全体像を捉えることは、防衛的で干渉的な視野の狭いマネジメントからリーダーを解放し、組織を改善へと導きます。システム思考の能力に優れていることは、組織のパフォーマンスに関する新たな視点を与え、組織において素早く目に見える結果をもたらします。

リーダーシップに必要な不可欠な3つの要素は「謙虚さ」「明瞭さ」「勇気」です

～フーチャン・ユアン～

目標達成

目標達成は、あなたがどの程度他者にビジョンを示し、真から信頼でき、物事を達成させるリーダーシップを提供しているかの指標です。

あなたのスコアが高い場合

目標達成での高スコアは、あなたが仕事や活動において卓越しており、その水準を維持していることを意味します。あなたは、自分が力を注ぐと選んだ分野でリーダーとして認められることが多いでしょう。あなたのモチベーションは、自分自身の価値観、信念、ビジョン、本能によって内面から生まれています。あなたはまた、自分の行動や自分が置かれた状況に責任を持っています。

高い自尊心を持っているので、リスクを負うことも簡単です。あなたの内面的な自信は、外面的にもはっきりと現れています。

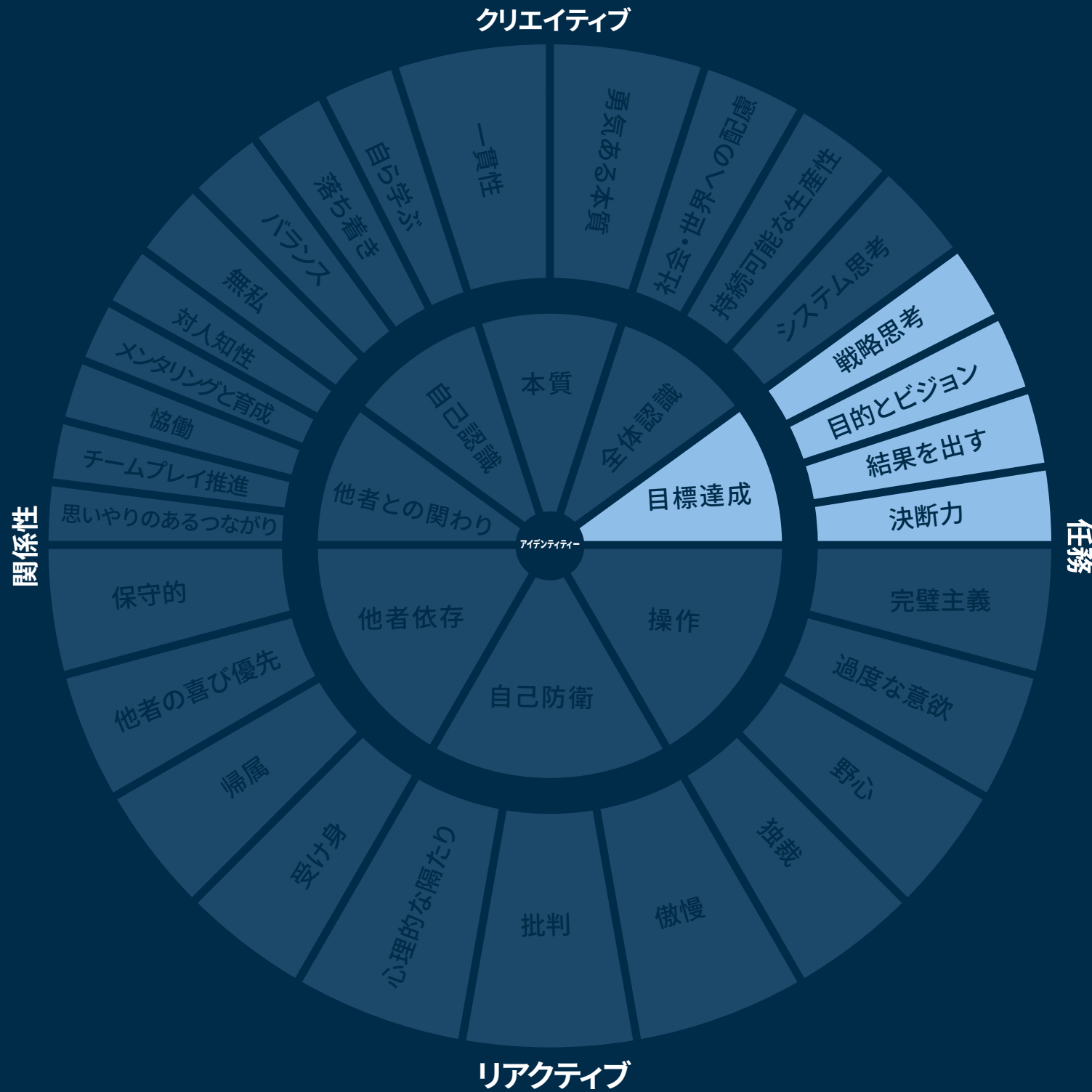
あなたはプロセスを自ら創造し、実践してその手本になることで他者にも力を与えます。また、どのようにビジョンを創りだすのかを理解し、また、そのビジョンを戦略に、戦略を目標に、また目標に対する結果を出すための行動計画につなげていく術を心得ています。あなたの楽観性、創造性、自然な好奇心は他者にも伝染していきます。人々はあなたの周りだけで、このようなことを自然に学べるのです。

あなたには強い目的意識があり、成果を生み出すことや、創造の過程そのものを楽しんでいます。あなたは自分の自尊心や安心感を高めるためではなく、創造性や学び、成長を大切にするためにこれらのことを行っています。

内面的な思い込み

「内面的なスタンス/思い込み」とは、自分をどのようにとらえるか、また、自分と周辺世界との関係を定義する内面的なルールや信条で、個人のアイデンティティを形作るものです。目標達成に関連する内面的な思い込みには以下のようなものがあります。

- 自分は人生における目標や使命を持っている。
- 人は人生の目標や使命を充実させたいと望んでいる。
- 自分は自分の人生の結果に責任がある。
- 自分はこの世のすべてと相互依存している。
- 感情的な評価
- 判断や非難をせずに真実を告げることは安全なことだ。
- 起こる事に対してどんな態度をとるかは自分が選ぶ。
- 自尊心は先天性のもので状況に左右されない。



行動/振る舞い

「行動/振る舞い」は内面的なスタンス/思い込みが表出したものです。目標達成に関連する一般的な行動/振る舞いには以下のようなものがあります。

- イニシアティブをとる。
- 高い水準の目標を設定する。
- 経験から学ぶ。
- 肯定的/楽観的に状況を捉える。
- 最も重要なことを生み出すことを常に重視する。
- 行動が人々の模範となっている。
- 能動性と受動性のバランスをとる。
- 自分独自の観点を提供する。
- プロジェクトを率先して開始する。
- 高い目標を達成する。
- 「権威者」の面前でオープンに語る。
- 部下の意見に耳を傾け、部下から学ぶ。

あなたのスコアが中程度の場合

目標達成におけるスコアが中程度の場合は、上述の行動/振る舞いや内面的なスタンス/思い込み、それぞれ幾つかが当てはまる傾向にあります。また、リアクティブ側面の幾つかの項目にも関連している場合があります。これによって以下の「あなたのスコアが低い場合」に記載されている傾向を見せる場合があります。高スコアと低スコアの両方の説明を読んでそれぞれの要素が自分にどのように当てはまるかを考えてみてください。

あなたのスコアが低い場合

目標達成の低スコアは大きな問題になることがあります。この集約項目は、伝統的にリーダーとしての特徴と考えられている多くのリーダーシップ能力を含んでいます。これらは物事を実行するための能力です。また、リアクティブ側面の内面的な思い込みがあなたが創造性を発揮することを阻害している可能性もあります。

スコアが低いことは、あなたが能力を発揮していないことを示しています。目標達成の低スコアに関連する行動/振る舞いには以下のようなものがあります。

- 目標やコミットしたことを達成していないことについて言い訳する。
- 行動する前に、他者が方針を定めたり、意思決定してくれるのを待つ。
- 簡単にできるとわかっていることだけをやる。
- 目標達成によって自分を証明しようと努力する。
- 大きなチャレンジのリスクを避ける。
- 自分の問題を他人に押し付ける。相手が(自分に合わせて)変わることを期待する。
- 防衛的に身構え、自分の誤りをなかなか認めず、失敗や欠点を無視する。
- 自分の真の内面から行動するのではなく、様々な役割を演じる。

関連スコア

目標達成の集約項目のスコアが低い場合、クリエイティブ側面すべての低スコアに関連している場合があります。効果的なリーダーシップを構成するすべてのコンピテンシーは、自分自身が自己をよく知った上での内面から湧き出します。その結果として、この集約項目の低スコアは、クリエイティブ側面のコンピテンシーが低いことの結果として顕れることがあります。さらに、このスケールの低スコアは、リアクティブ側面の高スコアとも相関があります。リアクティブ側面のスコアが高いと、自分自身の内面のバイタリティや誠実さ、ビジョンを発見し、それを活かして部下を指導する能力が阻害・制限される傾向があります。これらの制限は、多くの場合、深層にある内面的な不安(自分には価値がない、愛されていない、拒絶されている、必要とされていない、孤独感、守られていない、などと感じている)に起因しています。

戦略思考

戦略思考は、あなたがどの程度戦略的に思考するかの指標です。これは、短期および長期にわたって組織が繁栄していくために、あなたの戦略思考を、綿密なビジネス戦略策定にいかにも活用しているかを測定します。

あなたのスコアが高い場合

戦略思考のスコアが高いことは、あなたの戦略的能力が良く引き出され、能力が高いことを意味します。あなたは現在自分たちが置かれている状況をよく認識し、組織が確実に成功できるような戦略の開発に優れています。あなたは市場の動きに対しても画期的な対応策を生み出します。また短期と長期の両方に意識を向けていて、短期的な成果を最大限にするために長期的な成果を犠牲にすることはありません。自分の組織の長所と短所、独自の競争優位性を理解し、市場で組織が力を最大限に発揮できる戦略的な意思決定ができます。

戦略思考の高スコアは以下を意味します。

- 戦略的に思考する。
- 短期的な消火作業に過度に追われることなく、戦略的イニシアティブ(戦略的・独創的に率先して始める事業・プロジェクトなど)に十分な意識を向けるができる。
- 市場で何がうまくいくかをよく捉えている。
- 計画に用いるデータを綿密に分析する。
- 組織内で常に戦略的な視点が維持できるように、優れたプロセスを用いて業務を行っている。
- 組織の長所と短所をよく理解している。
- 組織の長所を活かす方法をよく理解している。
- 組織が確実に繁栄できるように、進路を定めることができる。
- 市場において、新しいことを始める(なにか市場にインパクトを与えることを起こす)タイミングをよく心得ている。
- 日々の意思決定が戦略的にどんな意味をもつか、質問する。
- 組織の使命をどのように市場に適したもののしていくかという全体像を理解している。

あなたのスコアが低い場合

戦略思考のスコアが低いことは、問題になる場合もあれば、ならない場合もあります。あなたの職務が戦略的計画には関与していないため、ここでの低スコアが単にあなたの役割や職務を反映しているだけなのかもしれません。しかしながら、リーダーとしての責任が大きくなればなるほど、戦略思考が重要になります。戦略思考に欠けていると、市場での大きな可能性を逃す危険があります。また、目先のことだけを考えて決定を下し、組織の業績を低下させたり、さらに長期的には失敗を招く場合さえあります。

戦略思考が不十分な場合、あなたが方向性を十分に差し示していないために、他者がフラストレーションを覚えている可能性もあります。組織に戦略思考が欠けていると、しばしばその場限りの場当たりの経営が行われます。新たに発生する非常事態の消火作業に追われ、そのことに組織の知的資本が消費されることとなります。人々は目の前の出来事に対応し、その対処に追われ、未来についてじっくり構想を描いたり、計画を立てたりする時間がありません。そのため、組織は消化作業のパターンから抜け出せなくなります。この項目のスコアが低い場合は、あなたのリーダーシップには戦略思考が十分でないことを示唆しており、気づかぬうちに組織のパフォーマンスを低下させる方向に導いている可能性もあります。

戦略思考が低い場合、以下の可能性が考えられます。

- 日常業務を重視しすぎるあまり、長期にわたる戦略思考や計画に十分意識を向けていない。
- 長期的戦略を弱体化させるような、短期的な意思決定をする。
- あまりに多くのことに注意を分散している。
- 危険を冒す。
- 成功に対する自我関与が強すぎて、組織の長期的な最善の利益よりも自分の名声を残すための無理な成長や方向性を強いたり追求したりしてしまう。
- 自分ひとりが戦略的能力に優れていると考え、他者を計画過程に十分に参加させない。
- 綿密な分析に欠け、虫の知らせや直感に頼りすぎる。
- 情報過多で分析が追いつかない。
- 組織が戦略的プランニングを行うための十分なプロセスを持たない。

目的とビジョン

目的とビジョンは、周囲に対して自分の目的とビジョンを明確に伝え、それに対してコミット、体現し模範となっている度合いの指標です。

あなたのスコアが高い場合

あなたには、強い目的意識があります。その目的意識は、あなたの楽観性、熱意、情熱などから生まれてくるものです。あなたはまた、人を引き付ける将来のビジョンについて人々に明確に伝え、他者にも各自がそれぞれの目的を持つことを推奨します。あなたはグルー

プのビジョンを生み出し、それにより連帯感を育みます。あなたはこれをグループメンバーとの話し合いを通じて実行しています。このことは、高レベルのコミットメントと連帯感を生み出します。

リーダーに求められる役割としてまず挙げられるのは、ビジョンと目的の構築です。これには、あなたが他者に伝えていくこと(口頭と書面の両方)と、あなた自身が自分の目的やビジョンを実践する模範となることのどちらもが必要です。人々はあなたに会うことであなたからビジョンを得ています。簡単に言えば、あなたは高い目標と壮大なビジョンを持った人といえます。あなたのこの能力はあなた自身、そしてあなたの組織の成功に不可欠であり、このことはリーダーシップに関するすべてのリサーチが示唆しています。

あなたは、次のどちらかの方法で他者にビジョンを提供できています。明確なビジョンを持つ人であること、あるいはビジョンの実現を促す人であることです。一般に明確なビジョンを持つ人とは、ビジョンを作り出し他者にもそれに参加させる人を意味します。ビジョンの実現を促す人は、グループが自分たち自身のビジョンをもち、それに情熱的にコミットしていることが重要であることを理解しています。そして、あなたは継続的なプロセスを通じて、グループが組織のビジョンを明確化していけるようにします。あなたや他者のビジョンは対話を通じて伝えられ、強化されていきます。その最終結果として、グループ全員がビジョン構築に関与し、それによりビジョンに対する責任感を持つようになります。

目的とビジョンで高スコアは以下を示唆しています。

- 人を引き付けるようなビジョンを語っている。
- ビジョン構築に他者の参加を促し、それによってビジョンの共有を達成する。
- 深い目的意識を持って働き、人生を送っている。
- 基本的価値観をしっかり持っていて、それに基づいて行動し、人々を率いている。
- 楽観的で、他者を鼓舞している。
- 非常にモチベーションが高い。また、一緒にいる人のモチベーションも高くなる。
- 規制の概念にとらわれず、可能性を見出し、その実現に向けて努力する。
- ユニークでクリエイティブ(創造的)なアイデアをたくさん思いつく。
- パフォーマンスの改善を常に行っている。
- 将来の結果を常に重視する。
- 困難に直面したときでも、ビジョンとして描いている結果に焦点を当て続ける。
- 可能性への疑いをもたない。可能性への疑いによって自分を制限することはない。
- 自分には良い変化を起こす力があると信じている。

あなたのスコアが低い場合

目的とビジョンの低スコアは、あなたのリーダーシップが十分に示されていないことを示唆します。あなたは効果的に組織を管理しているかもしれませんが、明確なビジョンと深い目的意識はリーダーシップにとって不可欠なものです。リーダーシップとビジョンは切り離すことができないと言えます。

低スコアの理由は数々あります。

- あなたの働いている組織は、締めつけの厳しい管理方法や、意欲を摘み取るような慣習などがあり、それがあなたのビジョンを損なっていませんか。
- あなたは自分の信念を理解していますか。
- ビジョンや目的の明確化につながる内省の時間を持ったり、そのような対話に参加していないのではないのでしょうか。
- あなたは、「燃え尽きた」、「かつての情熱がなくなった」と感じてはいませんか。
- あなたは今、ビジョンや目的意識を失ってしまうような危機的状況の真っただ中、または、そのような状況から回復したばかりなのではありませんか。

- あなたは、これまでのビジョンや目的が崩壊し、新しいものがまだ頭れていないという、人間的成長の大きな過渡期にいるのでしょうか。
- あなたのビジョンは実現に勇気を伴うものですか。それは、恐れの下に埋もれてはいませんか。あなたの内面的なスタンス/思い込み(リアクティブ側面の「内面的なスタンス/思い込み」を参照)がビジョンに満ちたリーダーシップの可能性を阻んではいませんか。

これらは単に可能性であって、それらによる影響は様々です。あなたに何が起きていて、どうすればいいのか、判断できるのは本人だけです。あなたがリーダーの役割を担っているのであれば、またはリーダーとなることを願うなら、必要なことがきっとあることでしょう。

結果を出す

結果を出すは、あなたの意識がどの程度目標に向かい、目標を達成したり高い業績を上げるなどの実績を出しているかの指標です。

あなたのスコアが高い場合

あなたは常に高レベルの業績を達成しています。目標指向で、良く計算した上でリスクを負い、高いパフォーマンスを上げています。あなたは主要なイニシアティブで優れた質の業績を達成する熟練した真の技術を身に付けています。また、どのようにビジョンを生み出し、そのビジョンを戦略に変えていくかを理解し、そしてその戦略を目標につなげ、さらに目標を成果を得るための活動に変換していく術を心得ています。これは大変素晴らしいことです。

もし、他者との関わりのスコアも高い場合、あなたは他者の優れたパフォーマンスを開発することによって優れた業績を上げていることを示しています。これは非常に理想的です。これは、あなたが高レベルのパフォーマンスを達成できるだけでなく、あなたの部下のレベルも引き上げていることを示唆しています。

あなたが高いレベルの業績を達成しているのは、以下の理由によります。

- 行動指向で、結果を重視している。
- チャレンジに溢れる結果に向けて高いレベルのエネルギーを維持する。
- リスクを計算してそのリスクをとる。ある程度の成功の見込みが見えるリスクをとる。
- チャンスを見極め、それを掴みとる。
- 継続的な改善のために努力する。
- 後退や抵抗に直面しても目的を貫く。
- あきらめることはめったになく、あっても適切なきに限られる。
- 自分がやっていることを愛している。
- 職務の技術的資格を十分に備えている。
- 目標達成の優れた実績がある。仕事をやり遂げる。

あなたのスコアが低い場合

結果を出すの低スコアには、十分な注意を払う必要があります。これは、あなたが仕事をやり遂げていないということを示唆しており、期待に十分応えていないことを意味します。ここで疑問となるのは、いったい誰の期待に応えていないのかということです。自分自身の内部にある基準、組織の目標のどちらでしょうか。もし答えが後者であって、その状態を改善できない場合、今のポジションに長期的に従事することは難しいでしょう。

組織の要求を満たしている、あるいはそれを超えていても、自分自身の水準に満たないことがあります。この場合は、リアクティブ側面を見てその理由を考えてみましょう。特に過度な意欲を見てみてください。自分の内面的な基準があまりに高く設定されていて、それに到達できないのかもしれない。

どちらにしてもここでの低スコアは、早急に自分と向き合う必要性を示しています。以下を自問して、それに正直に解答することが必要です。

- 自分は仕事をやり遂げているか。
- 恐れ、用心、無関心などのために、行動を控えていないか。
- このスコアは、自分が高いレベルの業績を上げる能力が十分開発できていないことの反映ではないか。
- 自分は新しい職務に就いたばかりで、学習曲線の登り坂で苦しんでいるところではないか。
- 仕事に対するコミットメント、情熱、熱意などを失ってはいないか。
- 組織によって自分の達成能力が抑圧されていないか。もしそうであれば、自分の中の何がその抑圧を生んでいるのか。
- 業績達成を制限している他のコンピテンシーはないか。そのさらなる開発が必要なわけではないか。
- 業績が一時低下しても不思議ではないほどの人生の過渡期の最中にいるのではないか。
- 担当していることが自分の能力以上のことだと感じていないか。
- 次から次へと危機管理に追われていないか。
- 長期的なビジョンや戦略の策定に十分な時間を費やしているか。

決断力

決断力は、意思決定をタイミングよく行う能力、そして不確かな状況の中でもどの程度安心して前進できるかを測定します。

あなたのスコアが高い場合

あなたは困難な意思決定を自信を持って行い、不確かな状況においてもデータと直感のバランスのとれた決断をすることができます。意思決定者としての自分の責任を真剣に受け止め、重要な事項を重視し、何もしないよりは妥当なリスクをとる方を選びます。あなたは無謀ではなく、リスクに直面したときに責任ある行動をとります。高スコアは、重要な事項に直面したときに他者があなたを頼りにできること、プレッシャーのもとでもバランスのとれた意思決定を行えることを示しています。

リーダーの職務のひとつは決定を下すことです。他者はリーダーの行動/振る舞いを見て、決断の遅れを能力不足や動揺のせいだと感じるがよくありますが、あなたは自分の能力に自信を持ち続け、以下のような行動をする傾向があります。

- タイミングよく意思決定を行う。
- プレッシャーの下でも決断力がある。
- 適切な場合は情報が不完全でも前進できる。
- 重要な案件に素早く焦点を合わせる。
- データを効率的に利用して決断を下す。
- 自分の直感を信じる。
- 必要な場合には難しい決断をする。

あなたのスコアが低い場合

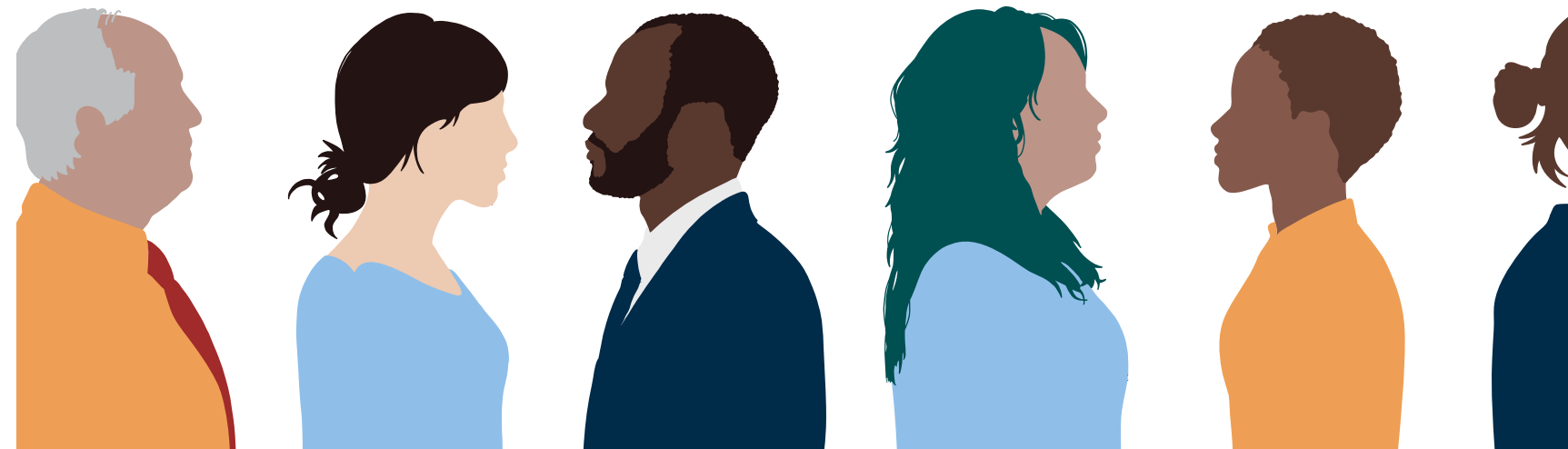
あなたは、リスクがあると思われる意思決定を避け、行動を遅らせたり他者の信頼を揺るがせたりしている可能性があります。決断の遅れは、他者から見るとあなたが重要な案件に向き合わず隠れていたり、それらの案件が自然に解決したり他者が責任を取ってくれるのをただ願っているように見えることがあります。

決断の遅れには常に理由が伴います。データに依存し過ぎているために、すべての情報が集まらなければ行動できないのかもしれませんが、あいまいな状況でガイドとなるはずの自分の直感を信頼していないのかもしれませんが、あるいは全員一致の方針に背くことが嫌で、全員の意見が同意するまで行動したがないのかもしれませんが、優先順位や価値観に関する対立がある状況で、決定のための基準が分からずに対応できないでいるのかもしれませんが、理由としてはこれらすべてがあり得ますが、常にどっちつかずでいると、業務の方向性が定まらず戦略目標が見えなくなることが考えられます。

決断力の低スコアは、リアクティブ側面の他者依存や自己防衛の高スコアに相関していることがしばしばあります。これは、決断を下せないのは、他者によって認められたり、他者の期待に応えることによって自分の安心感や自尊心が持てるという内面的なスタンス/思い込みの結果であることを示唆しています。

行動しないことにより、あなたは結果をただ偶然に任せるだけで、あなたのリーダーとしての能力に対する信頼を損ねることになります。行動が要求されている主要分野を特定し、よい情報と可能な限りのアドバイスを確保して行動することが重要です。

目標達成



偉大なことを成し遂げるのは難しいが
偉大なことを指揮することは更に難しい

～フリードリヒ・ニーチェ～



操作

操作は、任務の完遂、個人的な達成感、権力、他者へのコントロールを通じて自分の個人的な安心感や価値を確立する程度の指標です。操作は、完璧主義、過度な意欲、野心、独裁という4つの項目で構成されます。各項目は、クリエイティブ側面の大部分と逆相関します。サークル上の各項目の位置は、その相関の強さを示します。サークルの下へ行くほど、逆相関が強くなります。

あなたのスコアが高い場合

操作における高いスコアは、自尊心や個人的な安心感、個人としてのアイデンティティを得るために、主導権を握り、常に物事を把握し、他者をコントロールすることに努力していることを示唆しています。あなたは、世界は勝者と敗者で成り立っていて、強者に最良のチャンスがあると考えています。したがって、生き残るためには自分も強者にならなければならず、何事にも雄々しく秀でて完璧にそつなく行動し他者を圧倒することが必要だと感じています。そしてこれにより、あなたが世界を動かし揺るがす人の一人となれると感じているのではないのでしょうか。

内面的なスタンス/思い込み

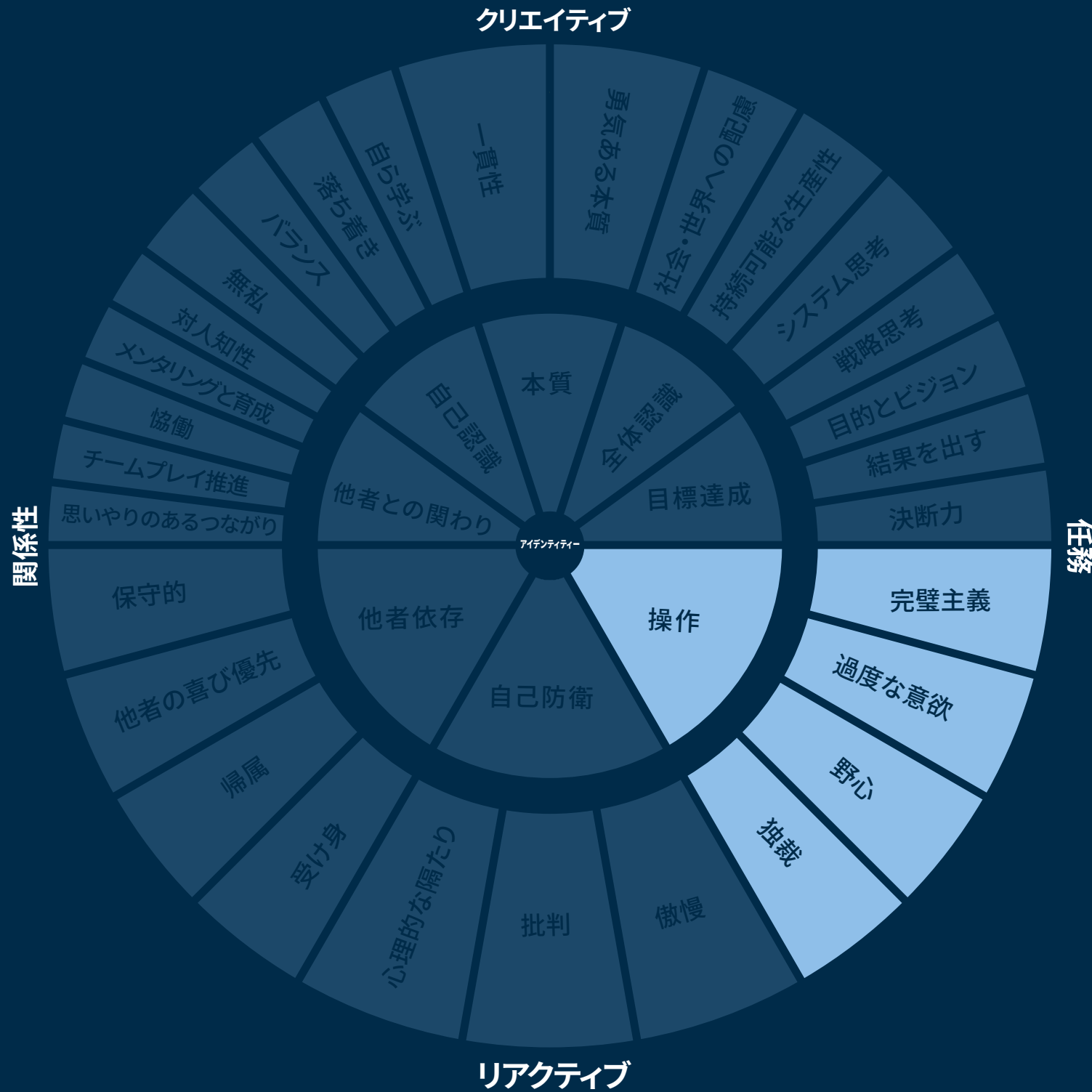
「内面的なスタンス/思い込み」とは、自分をどのようにとらえるか、また、自分と周辺世界との関係を定義する内面的なルールや信条で、個人のアイデンティティを形作るものです。操作に関連する内面的なスタンス/思い込みには以下のようなものがあります。

- 主導権を握ることで、安心できる。
- 強者だけが生き残るし、自分もそのひとりになる。
- 自分に自信を持つには、他者に打ち勝つ必要がある。
- 何事も完璧でなければだめだ。
- 人から称賛や尊敬を受けなければ、自分は価値ある人間ではない。
- 世界は勝者と敗者で成り立っている。
- 他者に劣ることは容認できないことであり、それによって自分の安心感が脅かされる。
- 失敗すると、その程度に関わらず自分は終わりだ。

行動/振る舞い

「行動/振る舞い」は内面的なスタンス/思い込みが表出したものです。操作に関連する一般的な行動/振る舞いには以下のようなものがあります。

- 競争的な行動をとる。
- 厳しい基準を設定する。
- 完璧を目指して懸命に努力する。
- 権力を行使して、主導権を握り、影響を与え、自分の思いのままにする。
- 目標の達成に多大な努力とエネルギーを注ぐ。
- 直接的に、単刀直入に話す。
- 勝利を収めるために自分や他者を駆り立てる。
- 大抵の状況下において主導権を握る。



才能と長所

リアクティブ側面のすべての項目には、それぞれ関連する才能・長所があります。操作の長所が活用できている時、以下の傾向が見られます。

- 継続的な向上を追求する。
- 多くの状況において秀でる。
- 高い基準を設定する。
- 成果を上げる。
- 他者への影響力がある。
- それが論議を呼ぶとわかっても自分の意見を表明する。
- 主導権を握り行動に移す。

不利な点

リアクティブ側面のすべての項目には、不利な点と制限があります。操作のマイナス面は、常に秀でること、他者を圧倒すること、競争すること、勝つこと、コントロールすることに対する絶え間ない意識的または無意識のニーズです。

これらのニーズは、以下のような傾向を示す行動/振る舞いにつながります。

- 過度に挑戦的になる。
- 否定的なフィードバックを軽視または無視する。
- 自分で作り上げた自分のイメージを信じ込む。
- 自分自身と他者に非の打ちどころのないパフォーマンスを要求する。
- 他者の願望や目標を見ていない。
- 競争に対する強いニーズから、すべてのことを勝ち負けで捉える。
- 失敗を恐れ、回避する。
- 勝つことばかりに気を取られ、卓越性や達成の追求への焦点が失われ、その結果、真の可能性をフルに発揮できない。
- チームの感情よりも結果を優先する。
- 他者のパフォーマンスに対して非現実的な基準を設定する。
- コントロールしすぎるやり方で部下を管理し、組織にマイナスの影響を与えている。

あなたのスコアが高い場合、攻撃的、強い、弱みがない、正しい、成功者、他者より優れている/多くを持っている、完璧、非の打ちどころがない、英雄的、と見られたいニーズがあることを示唆しています。またあなたは、人間関係、チーム育成、他者との協働に苦しむ傾向があります(他者との関わりを参照)。

関連スコア

この集約項目における高スコアは、クリエイティブ側面の低スコアにも相関します。操作が高スコアだと、他者との関わりおよび自己認識のスコアが低い場合がよくあります。これは操作の高スコアが、仕事の実績や地位、業績に基づく自尊心と安心感に根ざしているためです。この場合、他者を過小評価しがちです。操作が高スコアの人にとっては、他者との関わりに示される対人スキルは軟弱なものとして捉えられるため、強いこと、自分をコントロールすることに対するニーズと相反するものとなります。自己認識の育成に必要とされ

る時間とエネルギーも、即時に収益の結果につながらないため重視されません。自己の内面の世界について熟考し、学ぶことに時間をかけることを、実用的または現実的と見なしていない傾向にあります。

この集約項目における高スコアはまた、一貫性の低スコアにもつながります。これは昇進や成功に集中するあまり「政治的」になる、つまり、自分が出世するためにはどんな言動でもとっているような場合です。

最後に、この集約項目における高スコアは、目標達成の低スコアにつながることもあります。意外に思われるかも知れませんが、これは成果が得られないという意味ではありません。成果を得るために、あなたが持続可能な高いパフォーマンス、充足感の高い社風の構築を犠牲にする可能性があることを意味します。また、達成に向かって努力することが好きである、あるいは自分の内の奥深い目的に一致するからそれに取り組むという目標達成の内面的なスタンス/思い込みからではなく、他者に対して自分の力量を示すための方法として物事を達成しようとする姿勢も意味しています。

あなたのスコアが低い場合

操作における低スコアは、上述のような特徴が少ないことを示唆します。さらに、他のスケールにおけるスコアにもよりますが、この集約項目に見られる不利な点がなく、その長所を多く持ち合わせていることを示唆します。

完璧主義

完璧主義は、安心感や自尊心を得るために非の打ちどころのない結果を達成し、極めて高い水準で任務を遂行したいというニーズの指標です。自尊心と安心感は、完璧さ、英雄的なレベルのパフォーマンス、あらゆる期待感を上回る成功と同一視されます。すべてを自分でやりたいという衝動を抑え、仕事の成果における比較的小さな欠陥について自分または他者に対して腹を立てないことができれば、高い質に対する強いニーズはこのスタイルの長所となります。

あなたのスコアが高い場合

完璧主義のスコアが高い場合、以下の傾向が見られる可能性があります。

- 単刀直入かつ意欲的で、結果の達成を重視する。
- 見た目を気にし、極めて有能で完全に自信に満ちているように見られたいと思う。
- 任務の達成に集中するあまり、孤立していて、他者に冷たい人だと思われる。
- 完璧主義を貫く。
- 非現実的な高いレベルのパフォーマンスの基準を設定するため、任務の達成がストレスになる。
- 多大な努力が必要とされるパフォーマンスの基準を設定する。
- 完璧さに向けて努力し過ぎるあまり、更なる向上とミス排除で頭がいっぱいになる。
- 任務の完了に必要なとされる現実的かつ分別のある妥協策を見失う。
- 過度に計画的になる。

- 仕事を人に任せられない、または仕事を任せても極端なほど詳細にわたる指示を与えるので、他者の能力を信頼していないことが相手に伝わる。
- 他者に対し、非現実的な高い目標を設定する。
- 他者が自分の期待に満たないと、過度に批判的になる。
- 自分が設定した過度に詳細な報告ルールやレビューの仕組みに圧倒される。

常に完璧を求める人は、自分の強みを能力以上のものだと思い込んでいる可能性があります。成功や完璧さに対する願望は優れた達成や向上の原動力となりますが、ここではそれが罫となり究極的にはパフォーマンスの低下につながります。個人、チーム、そしてシステム全体の健全性を確保するためには、完璧さに対する意欲に現実的なバランスを取り入れることが必要です。

その他のリアクティブ側面のスコアを見て、完璧主義が他の項目の原因となっているかどうか検討してみてください。常に完璧を求めることは、過剰な意欲(過度な意欲)、過剰な操作(独裁)、批判的な行動/振る舞い、そして傲慢に見える結果につながる可能性があります。他者の喜び優先と帰属も確認してください。これらのスコアが高い場合、あなたは自分が他者から完全に受け入れられるように、または他者を喜ばせるように努力していて、そのために優れたパフォーマンスを用いて他者の承認を得ようと考えている可能性があります。これらのスコアがすべて平均未満で、他者との関わりスコアが高い場合は、完璧主義の高スコアは、単に高い水準(高すぎる、というわけではなく)の目標を掲げていることを意味します。

あなたのスコアが低い場合

完璧主義における低スコアは一般的には肯定的に捉えられます。低スコアは、あなたのクリエイティブな自己表現力とリーダーシップが、「完璧にかつ並外れて他者より秀でなければならない」という思い込みによって制限されていない、ということを示唆します。つまり、あなたの自尊心は、物事の完璧な達成には基づいていないことを示唆します。ただし、低スコアは必ずしもあなたが力強いリーダーであったり、クリエイティブであるという意味ではありません。それは単に、リーダーシップを発揮させていくための障害物がないことを意味します。リーダーシップの可能性がどの程度発揮されているかは、サークルのクリエイティブ側面をみて考えてみてください。

過度な意欲

過度な意欲は、過剰な意欲の程度を測定します。これは、自分の価値や安心感は、努力やきつい仕事によって大きな仕事を成し遂げることからもたらされる、と信じている度合いともいえます。自分が人として価値があると感じることが目的で、非常に高レベルのパフォーマンスを達成したいというニーズです。物事のバランス、また他者の達成を助けることと自分自身の達成のバランスをとることができれば、高い仕事に対する高い意欲はこのスタイルの長所となります。

あなたのスコアが高い場合

過度な意欲のスコアが高い場合、以下の傾向を示す可能性があります。

- 長時間、非常に一生懸命に働く。
- 常に自分を駆り立てる。
- リラックスしたり、物事の手綱を緩めることが難しい。
- 懸命に働き過ぎて、他者を育成してその能力を増強し、自分の仕事を任せられるようにする(委任する)だけの時間がない。
- たくさんのことをやり過ぎて、その結果、自分が価値を付加できる最も戦略的な方法に集中できない。

- 他者の能力を過小評価してしまうため、自分でそれをやってしまい、他者を育成できない。
- 上司や同僚に受け入れられたい、または喜ばせたいために、たくさんのことをやり過ぎ、要請を断ったり、現実的な優先順位や締め切りを設定できない。
- 直接的かつ意欲的で、結果の達成を重視する。
- 見た目を気にし、極めて有能で完全に自信に満ちているように見られたいと思う。
- 非現実的な仕事量を引き受け、そのため任務の遂行がストレスになる。
- 自分自身と他者に要求の高い厳しいパフォーマンス水準を設定する。
- 自分が長時間働くことで、他者も同じようにしなければならないように思わせる。
- すべてを自分で成し遂げようと努力するあまり、焦点を見失う。
- 人(自分自身や他者)が疲れ切ってしまうため、長期間持続できない短期的な結果を生む環境を作っている。
- 任務の完了に必要なとされる現実的かつ分別のある妥協策を見失う。
- 過度に計画的になる。

過度な意欲が高い人は、自分の強みを能力以上のものだと思い込んでいる可能性があります。優れた勤労意欲も大事ですが、自尊心と安心感をすべてを成し遂げることから得ていると、仕事が強迫的になり、他者を育成する時間がなくなり、戦略的な優先順位付けに必要なとされる集中力が失われます。意外なことに、極端に過剰な意欲は全体的なパフォーマンスに害を与える場合があります。過剰な意欲は完璧主義の高スコアが原因であることもあります。過剰な意欲はまた、独裁と批判の行動/振る舞いの原因となる場合があります。最後に、他者の喜び優先と帰属のスコアも確認してみてください。これらのスコアが高い場合、受け入れられようと努力するあまり、たくさんのことを引き受けすぎている可能性があります。

あなたのスコアが低い場合

過度な意欲における低いスコアは肯定的に見なされます。このスコアが高いと、クリエイティブ側面のすべてのスコアが低くなることから、過度な意欲の低スコアは、あなたのクリエイティブな自己表現力とリーダーシップが、「安心感を得るためには多大な努力を払って他者より秀でなければならない」という思い込みによって制限されていないことを意味します。ただし、低スコアは必ずしもあなたが力強いリーダーであったり、クリエイティブであるという意味ではありません。それは単に、リーダーシップを発揮させていくための障害物がないことを意味します。リーダーシップの可能性がどの程度発揮されているかは、サークルのクリエイティブ側面のスコアを見て考えてみてください。

野心

野心は、出世や組織内での昇進、他者より優れなければならないことに対するニーズの度合いを示します。野心は、強い動機付け要因となります。このスケールでは、この動機付け要因が肯定的なもの(一層の進歩)または否定的なもの(過度な自己中心や対抗意識)であるかどうかを反映しています。

あなたのスコアが高い場合

野心のスコアが高い場合、以下の傾向を示す可能性があります。

- 出世するために一生懸命に努力する。
- 他者より秀でるために自分を駆り立てる。
- 高い業績を達成する人として認識されるために一生懸命に働く。
- 功績を他者と共有するより、自分で追求することを目指す。
- 他者や組織の利益を犠牲にして、自分の政治的な自己利益のために行動する。
- 自尊心を得るために、自分を他者と比較する。
- 自分の成功を得るために他者と競争する。
- 自分の自尊心は、社内における自分の地位に関連すると信じる。
- 対立状況を勝ち負けの競争にしてしまい、双方にメリットとなる解決策を探そうとしない。
- 自分の昇進機会を守るための戦略として他者を操る。
- 結果を得るために、自分自身や他者を過度に駆り立てる。
- 自分に注目を集めようとして、会議中にしゃべり過ぎる。
- 自分の部下の育成に関心がない。
- チームワークを育成したり、チームの一員になることに苦労する。
- 自分自身や他人を駆り立て過ぎ、高いパフォーマンスを長期的に持続できない。

野心は、一般的には良いものと考えられています。さらに高い地位に昇進し、これらの高い地位に伴う仕事をこなすには、野心が必要となります。ただし、極端な野心は問題となります。他者より秀でること、または組織内のより高い地位に就くことで自尊心を満足させようとすると、野心過剰となります。野心の高スコアが問題の原因となっているかどうかは、その他のスコア(例えば、他者との関わり、独裁、過度な意欲、批判など)を見て判断します。

あなたのスコアが低い場合

野心における低スコアは肯定的に捉えられますが、このスコアが低過ぎると、意欲の欠如が示唆される場合があります(受け身スコアを参照)。このスケールのスコアが高いと、クリエイティブ側面のすべてのスコアが低くなることから、野心の低スコアは、あなたのクリエイティブな自己表現力とリーダーシップが過度な野心によって制限されていないことを意味します。ただし、低スコアは必ずしもあなたが力強いリーダーであったり、クリエイティブであるという意味ではありません。それは単に、リーダーシップを発揮させていくための障害物がないことを意味します。リーダーシップの可能性が完全に発揮されているかどうかは、サークルのクリエイティブ側面を見て考えてみてください。

独裁

独裁は、強引、挑戦的、操作的になる傾向を測定します。自尊心や安心感を、権力があること、主導権を持っていること、強いこと、優勢であること、弱みがないこと、成功者であることと同一視する程度を測定します。価値は比較によって測定されます。つまり、さらに多くの収入、より高い地位の達成、最も価値のある/他者より価値のある貢献者と見られること、功績を認められること、または昇格することなどです。

あなたのスコアが高い場合

独裁における高スコアは、以下のような傾向があることを示唆します。

- 権力に対する高いニーズがある。
- 特権、権限、他人への影響力に関心があり、またこのような権力への関心が高すぎて、それを強引に容赦ないほど追求し、他者の尊敬をより静かに協力的な態度で獲得することには関心がない。
- 怒りっぽい。
- 批判に対しよく苛立ち、防衛的になる。
- 常に管理する立場になりたがり、他者に責任を持たせる余地を残さない。
- 他者に皮肉的なことを言う傾向があり、それに似たような辛らつな態度で行動することがよくある。
- 権威をかざして行動する傾向がある。
- グループ内のメンバーの感情に十分な配慮を示さない。
- しばしば独断で計画や目標を作成する。
- 「知る必要がない」として、グループのメンバーに情報を伝えない。
- 高い地位にある人を気遣い、すぐにへつらう。
- 部下からは限られた意見しか受け入れない。
- 階層的な報告システムを設計し、職務を細かく規定する。
- 概して他者をほとんど信頼しない。
- 結果を出すには、強制が必要だと信じる。
- 安心感や自尊心を持つために、他者の称賛や推奨に依存している。
- 他者と協力して作業を進めるより、他者を打ち負かす傾向がある。
- 「勝ち負け」の枠組み内で行動する。
- 自分の決定を批判したり、自分の印象を悪くするようなことをしない弱い部下を選ぶ傾向がある。

独裁は、「出世」して他者を圧倒する方法として称賛されることがあります。一方で長期的に見た場合は、効果的ではなく、不信感や抵抗を生み、責任のあるさらに大きな目標の達成を阻害することも判っています。権力を求めて行動しながらも自分自身の動機に気づかない場合に、独裁は最も油断のならない障害となります。その他のリアクティブな思い込みと同様に、独裁は他者を遠ざけ、洞察力を制限し、リーダーを孤立させます。独裁の特性は、卓越性への欲求と間違いやすいことがあります。秀でることに対する欲求は、それ自体は称賛に値します。しかし、ここで定義される独裁とは、最も高い水準を満たすことではなく、他者との比較に依存する価値観を原動力とします。他者と協力して達成した卓越性は、独裁の思い込みによって生まれる権力の追求や他者をコントロールしようとする世界観とは無縁のものです。

あなたのスコアが低い場合

独裁が低スコアであることは肯定的に捉えられます。このスケールのスコアが高いと、クリエイティブ側面のすべてのスコアが低くなることから、独裁の低スコアは、あなたのクリエイティブな自己表現力とリーダーシップが、「他者をコントロールしなければならない」という思い込みによって制限されていないことを意味します。また、あなたの自己意識が他者に対する力の行使に依存しないことを示します。ただし、低スコアは必ずしもあなたが力強いリーダーであったり、クリエイティブであるという意味ではありません。それは単に、リーダーシップを発揮させていくための障害物がないことを意味します。リーダーシップの可能性がどの程度発揮されているかは、サークルのクリエイティブ側面を見て考えてみてください。

自己防衛

自己防衛は、身を引く、距離を置く、隠れる、打ち解けない、皮肉っぽくなる、優越感を持つ、または理性的になることで自分を守り、自尊心や安心感を得る度合いの指標です。自己防衛は、傲慢、批判、心理的な隔たりという3つの項目で構成されます。各項目は、クリエイティブ側面のすべての集約項目と逆相関します。

あなたのスコアが高い場合

自己防衛のスコアが高い場合、対人関係においてよそよそしく振る舞い、他者と距離を保つことで自分の安全を維持する傾向を示しています。また、自分のクリエイティブな能力を完全に発揮するときに起こり得るリスクから身を引いている可能性もあります。自分は他のだれよりも超越していると感じることで安心感を得ている場合もあり、この姿勢は、内面的な自信の欠如や自己不信のほか、劣等感またはその反対である優越感に根ざしていることもあり得ます。自分を築き上げるために、自分は誰よりも優れているという印象を与え、常に自分は正しくあり、他者のあら探しをしたり、他者を見下す必要があります。自分を築き上げたいというニーズは、自己不信や脆弱性が原因である可能性があります。自己防衛は、距離を保てば安心できる、また、自分の存在感を小さくして関与しない、あるいはその反対に、自分の存在感を大きくして他者よりも超越すれば自分の価値を確保できるといった、一連の内面的なスタンス/思い込みです。

内面的なスタンス/思い込み

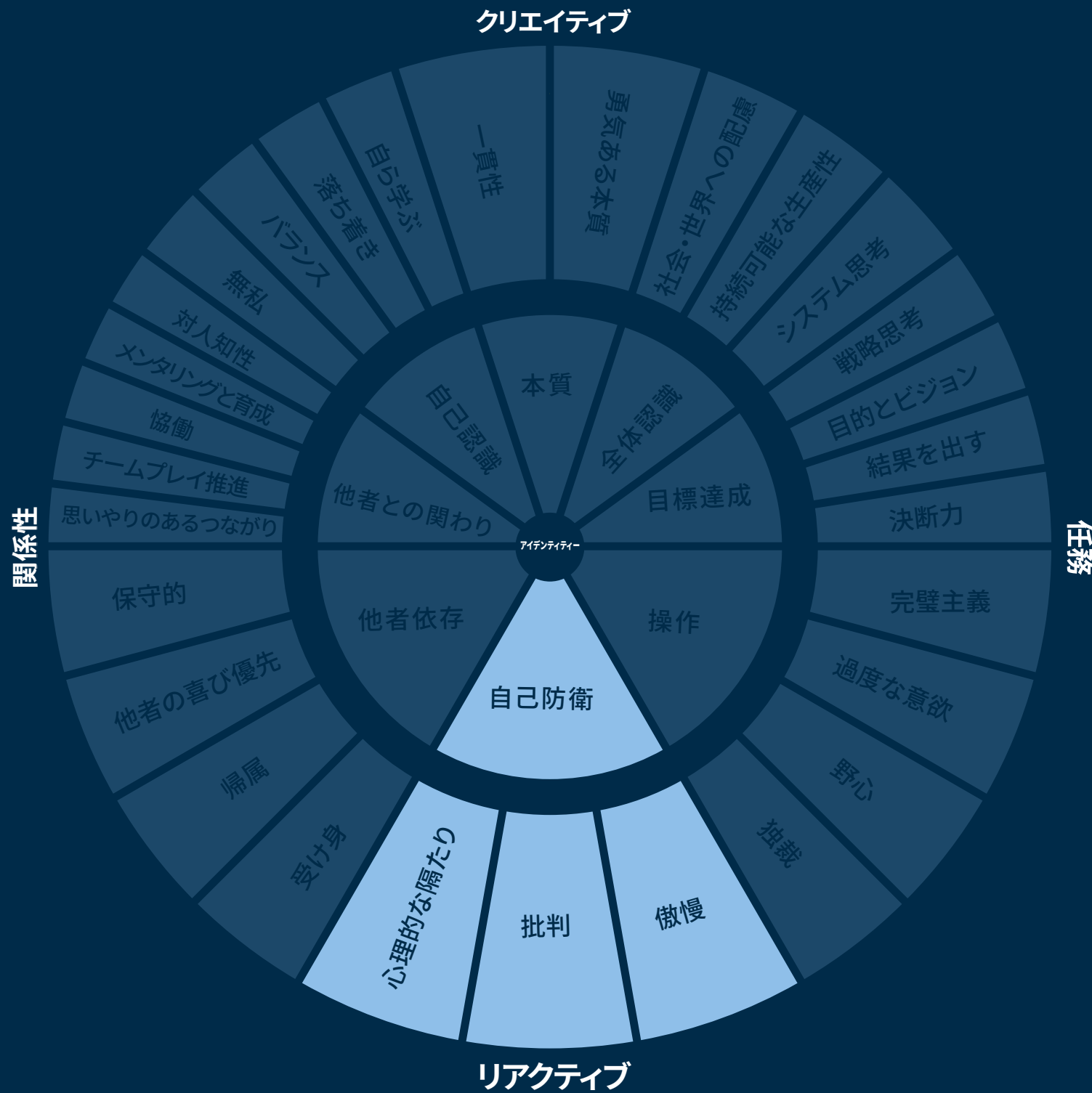
「内面的なスタンス/思い込み」とは、自分をどのようにとらえるか、また、自分と周辺世界との関係を定義する内面的なルールや信条で、個人のアイデンティティを形作るものです。自己防衛に関連する内面的なスタンス/思い込みには以下のようなものがあります。

- 自分が正しくあるためには、他者が間違っていないなければならない(逆もまた同様)。
- 自分が正しく、他者に弱点があれば、自分には価値がある。
- 他者より優れた能力や洞察力があるので、自分には価値がある。
- 自分は力量不足だ。
- 存在感を小さく保ち、関与せず、リスクを避ければ、自分は安全で他者に受け入れられる。

行動/振る舞い

「行動/振る舞い」は内面的なスタンス/思い込みが表出したものです。自己防衛に関連する一般的な行動/振る舞いには以下のようなものがあります。

- 行動を控え、状況がどのように展開するかを観察する。
- 何が間違っているか、何が非論理的か、計画に何が欠けているかを特定する。
- 他者の考えや言動のあら探しをする。
- 何が正しく、何が間違っているかを分析する。



才能と長所

リアクティブ側面のすべての項目には、それぞれ関連する才能・長所があります。自己防衛の長所が活用できている時、以下の傾向が見られます。

- 状況の複雑さを見抜き、他者が見過ごしてしまうような課題を見極める。
- 状況が感情的になったときでも、客観的で、状況をよく観察できる。
- より幅広い観点から状況を見る、または状況を判断するための別の視点を提供する。
- 少数の人や事柄に深く関心を持つ。
- 自分の内面や精神性の大切な部分を他人に侵害されないように守る。
- 多くの知恵を提供できる能力がある。

不利な点

リアクティブ側面のすべての項目には、不利な点と制限があります。自己防衛のマイナス面は、優越感や皮肉、他者のあら探しによって自分の自尊心を増強しなければならないという意識的または無意識のニーズです。これらの傾向は、強い自己批判や自己不信と結び付き、完全な貢献をするのを控えたり、自己を主張せず自分の存在感を小さくする原因となります。自己防衛が自分にどのように現れているかについて、他者からフィードバックを受け、熟考する必要があります。

深くからみ合っているこれらのニーズは、以下のような傾向を示す行動/振る舞いにつながります。

- 冷淡に、よそよそしく、思いやりなく振舞う。
- 他者を評価・判断してしまうことで相手を遠ざけてしまう。
- 他者よりも超越している、知性が高い、優れている、正しいといった態度をとる。
- クリエイティブな自己表現を控える。
- リスクをとることを避ける。
- 自分ができることなのに、貢献度を小さくする。
- 才能を存分に発揮しない。理性的で相手と距離を置く振る舞いのため、自分の持てる能力を狭い範囲でしか活かせない。

これらの行動/振る舞いの結果、他者はあなたからサポートを受けているとはあまり実感していません。あなたに自分たちの事をよく理解してもらいサポートされていると感じることがなく、遠くから 評価・判断されていると感じます。その結果、信頼感が低くなります。

関連スコア

この項目の高スコアは、クリエイティブ側面の低スコアにも関連します。あなた自身のビジョンの追求が阻害または制限されています。これらの行動/振る舞いは、あなたが自分の力を信じていないことに起因し、権威、自己主張、クリエイティブな自己表現、リスクをとる行動などの面で十分に力を発揮できていないことを意味することがあります。また対人関係において、平等な立場や相互的なギブ・アンド・テイクの姿勢をとらずに、一段下の立場に立つといった形で現れることもあります。あなたは安全な隔たりを置いて、目立たないようにしています。最終的な結果として、あなたが提供できるはずの貢献度が低くなります。

弱い立場になりたくないという気持ちが働いて、あなたはリーダーシップの発揮を制限している可能性もあります。他者ともっと接触し、フィードバックを受け入れ、自分自身を表現するリスクをとることも必要です。

あなたのスコアが低い場合

自己防衛における低スコアは、この項目に見られる不利な点がなく、上述のような才能の多くを持ち合わせていることを意味します。また、目標達成、他者との関わり、一貫性、自己認識が、自己防衛によって阻害されていないことを意味します。

傲慢

傲慢は、過大な自我を示す傾向のことで、他者に対する優越感、自分勝手、自己中心的などの行動として現れます。

あなたのスコアが高い場合

傲慢のスコアが高い場合、以下の傾向を示す可能性があります。

- 自分に注目が集まるような行動/振る舞いをとる。
- 会議でよくしゃべり、時間を自分のために使い過ぎる。
- すでに解決策がわかっている、人の意見は必要ないと思っているため、他者の話によく耳を傾けない。
- 自分の能力の証拠となる結果を出そうとして、戦略的および財政的に無理をする。
- 大きな注目を集めても、長期的には組織にとって最善の利益とならないような大規模で派手なプロジェクトに関心を持ち過ぎる。
- 自分のことをよくしゃべり、他者については比較的興味がない。
- 自分が他者より優れている、または近づきにくいと思われるような雰囲気醸し出している。
- 自分のアイデアが反対されると、すぐに腹を立てる。
- 自分のアプローチが正しいと考えるため、グループで問題に対するアプローチが話し合われると苛立ちを覚える。

リーダーシップには、強い自尊心が必要とされますが、自尊心が高慢になると問題になります。傲慢は、クリエイティブ側面のすべての集約項目と大きく逆相関します。リーダーが自分に注目を集める必要性を感じすぎて、真に強いチームを作ることができずチームワークの構築に失敗することも考えられます。傲慢のスコアが高い人は、一方が優位、他方が劣位といった関係を維持しようとしがちです。自分の大きな存在感を維持するためには、他者の存在感を小さくしなければならないと感じており、そのためあなたの周りの人々の能力が完全に活用されないことがよくあります。極端な場合、傲慢は組織にその能力をはるかに超えたものを課します。非常に傲慢なリーダーは、功績を残そうと組織をビジネス戦略に完全に投じてしまい、組織の財政的な将来を深刻な危険にさらすことが判っています。

あなたのスコアが低い場合

傲慢が低スコアであることは肯定的に捉えられます。傲慢のスコアが高いと、クリエイティブ側面のすべてのスコアが低くなることから、傲慢の低スコアは、あなたのクリエイティブな自己表現力とリーダーシップが、「優越感や傲慢な印象を与えたい」というニーズによって制限されてはいないことを意味します。ただし、低スコアは必ずしもあなたが力強いリーダーであったり、クリエイティブであるという意味ではありません。それは単に、リーダーシップを発揮させていくための障害物がないことを意味します。リーダーシップの可能性がどの程度発揮されているかは、サークルのクリエイティブ側面のスコアを見て考えてみてください。

批判

批判は、批判的、懐疑的、もしくは皮肉っぽい態度をとる傾向の指標です。あら探しをしたり、他者をけなしたり、知的または倫理的に他者より優れることで自分に価値があると思えるようにする傾向を測定します。

あなたのスコアが高い場合

批判のスコアが高い場合、以下の傾向を示す可能性があります。

- 独断的で柔軟性がない。
- 他者を信用していない。
- 楽観的に物事を捉えず、否定的な態度になる傾向がある。
- 過度に批判的であり、物事がうまく行かなくなると他者を批判する傾向がある。
- 解決策よりも、問題に焦点を当てる。
- 効果的な仕事上の関係の構築よりも、認識されたいという自分個人のニーズに関心がある。
- 他者のアイデアに反対する、他者のアイデアを抑え込む、または衰えさせることで、自分に価値があるという気持ちを得る傾向がある。
- 直属の部下やチームメンバーの意欲を低下させ、創造力を抑え込む。
- 批判される可能性が一番低いアイデアに基づいて意思決定を行い、一方ではすべての提案を厳しく批判し、常に相手の間違っただけを探す。
- 議論や討論を楽しんでいるように見受けられる。
- 組織の対立の中心にすることがよくある。
- あら探し、批判、非難を土台とした動機付けを戦略的に行う。

批判は合理性に隠されることがあり、特に、個人の達成や賢く見られることが重要視される文化においては克服が困難です。批判の度合いが強いと他者を防御的にさせてしまいます。非難することに焦点を合わせることで、実際のパフォーマンス分析やシステム思考にはあまり注意が行きません。権力を追求する姿勢と合わせると、批判は相手の士気を絶ち、士気を持つ人を孤立させます。

あなたのスコアが低い場合

批判が低スコアであることは肯定的に捉えられます。このスコアが高いと、クリエイティブ側面のすべてのスコアが低くなることから、このスケールの低スコアは、あなたのクリエイティブな自己表現力とリーダーシップが、「他者のあら探しをする」というニーズによって制限されていないことを意味します。あなたの自尊心は自分の内に根付くものであり、他者を判断することを通じて確立されるものではないことを示しています。これによって、あなたは自分の内面的な自信に基づいて他者を率いることができます。ただし、低スコアは必ずしもあなたが力強いリーダーであったり、クリエイティブであるという意味ではありません。それは単に、リーダーシップを発揮させていくための障害物がないことを意味します。リーダーシップの可能性がどの程度発揮されているかは、サークルのクリエイティブ側面のスコアを見て考えてみてください。

心理的な隔たり

心理的な隔たりは、他者よりも優れること、打ち解けないこと、感情的に距離を置くこと、そして何事においても他者よりも超越することを通じて、自尊心と安心感を確立しようとする傾向の指標です。

あなたのスコアが高い場合

心理的な隔たりのスコアが高い場合、以下の傾向を示す可能性があります。

- 感情の面で関与しないようにする。
- 冷淡で思いやりがないように見られる。
- 合理的な仕事上の人間関係だけを維持する。
- 論理にかなっているかどうかだけに基づいて物事に対応する。
- 用心深く、弱い部分を見せない。
- 自分に対して容赦のない厳しい態度をとる。
- 自信があまりない。
- 緊張していて不安感があり、自分自身の問題や心配事に気をとられる。
- 意思決定に躊躇する。
- 責任を負うことを避ける。
- 自分には、変化をもたらす、現行の方法を変えていく能力が足りないと感じる。
- 対立状態や意思決定が必要とされる状況の回避に努める。
- 慢性的に仕事を遅らせ、組織内の上司または部下に責任を転嫁する。
- 委任せずに、放棄する。
- 計画活動や意思決定を先延ばしする。
- 特にリスクが高い、または評判がよくない可能性のある行動をとらなければならないときに、頻繁に物事を忘れがちに見られる。
- 全責任を負わなくて済むように、誰か他の人から勧められる、または他の人が行動をとるまで待つ。

心理的な隔たりに見られる内面的な思い込みが非常に強いと、失敗と弁解の持続的なパターンを生み出します。たとえ顕著ではない場合でも、他のポジティブな個人的・知的資質の効果を打ち消してしまい、同僚の不満を招いたり、リーダーシップや個人的成長の機会の損失につながります。

あなたのスコアが低い場合

心理的な隔たりが低スコアであることは肯定的に捉えられます。心理的な隔たりのスコアが高いと、クリエイティブ側面のすべてのスコアが低くなることから、この低スコアは、あなたのクリエイティブな自己表現力とリーダーシップが、「他者やリスクの高い課題との間に安全な距離を置く」という ニーズによって制限されていないことを意味します。あなたの自尊心は自分の内に根付くものであり、他者から自分を分離することで確立されるものではないことを示しています。これによって、あなたは自分の内面的な自信に基づいて他者を率いることができます。ただし、低スコアは必ずしもあなたが力強いリーダーであったり、クリエイティブであるという意味ではありません。それは単に、リーダーシップを発揮させていくための障害物がないことを意味します。リーダーシップの可能性がどの程度発揮されているかは、サークルのクリエイティブ側面のスコアを見て考えてみてください。

他者依存

他者依存は、あなたが自分の意図や希望に従って行動せずに、他者の期待に沿うことによって自尊心や安心感を得る程度の指標です。他者依存は、保守的、他者の喜び優先、帰属、受け身という4つの項目で構成されます。各項目は、クリエイティブ側面の大部分と逆相関します。円グラフ上の各側面の位置は、その相関の強さを示します。サークルの下へ行くほど、逆相関がさらに大きくなります。

あなたのスコアが高い場合

他者依存の高いスコアは、自分の権限を他者や状況に譲ってしまう傾向があることを示唆しています。自分の手に負えない状況に振り回されるといった経験があるかも知れません。あなたは、世界は自分をコントロールしたり保護する権力者に溢れていると見ています。このような信条があるために、あなたには権力の座にある人に服従し、その期待に従う傾向があります。あなたは、安全と他者の承認を得るためにこれを行っています。あなたには、他者の期待に応えその期待の範囲内で行動することと自尊心を同一視する傾向があります。

内面的なスタンス/思い込み

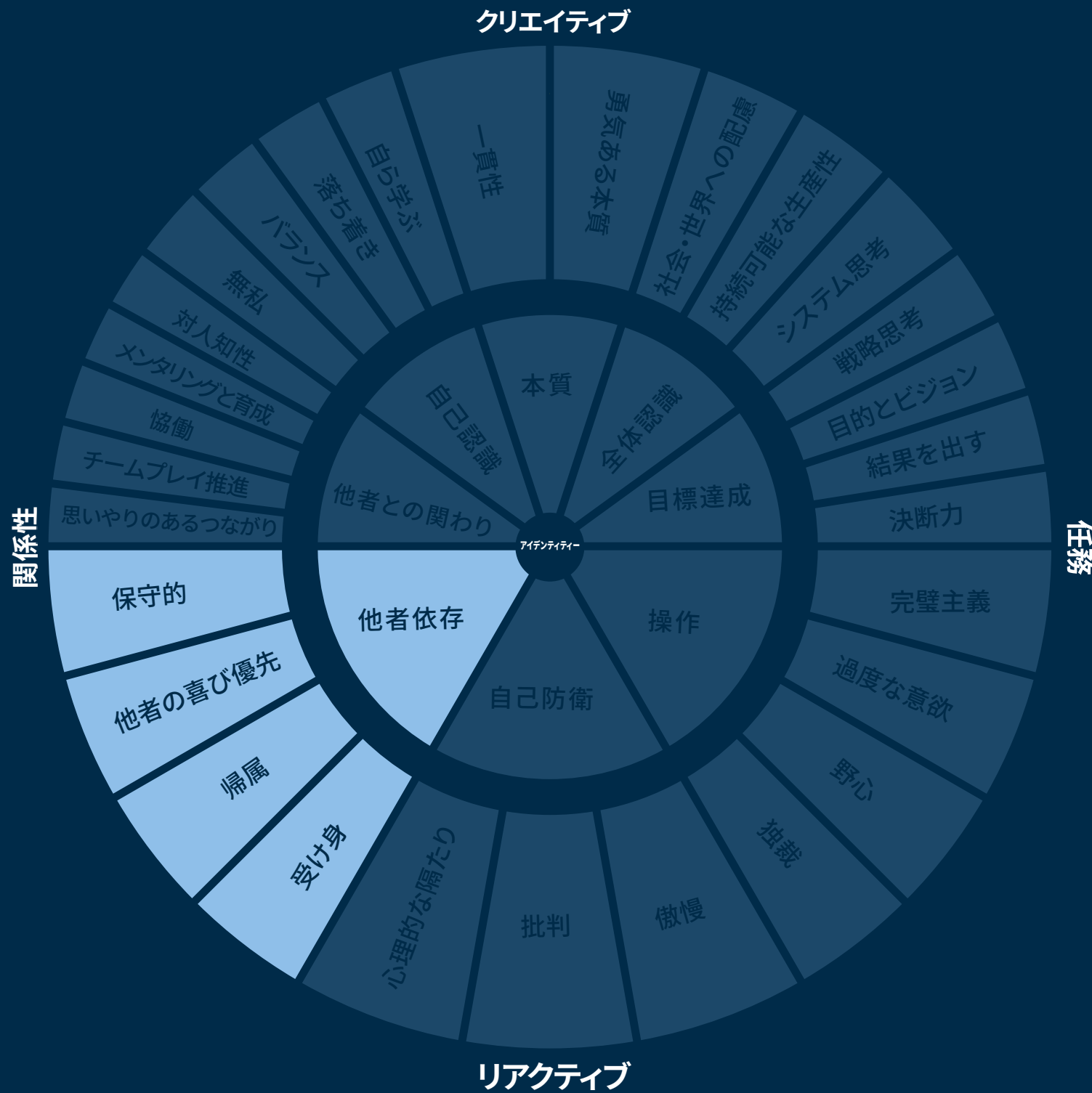
「内面的なスタンス/思い込み」とは、自分をどのようにとらえるか、また、自分と周辺世界との関係を定義する内面的なルールや信条で、個人のアイデンティティを形作るものです。他者依存に関連する内面的なスタンス/思い込みには以下のようなものがあります。

- 人に好かれていれば自分は大丈夫だ。
- 自分は、他者に認められるときには価値がある。
- 成功するためには、他者の期待に応える必要がある。
- 他者をサポートすれば自分は安全でいられる。
- 世界は危険な場所だ。警戒することで安全でいられる。
- 忠誠心、調和、そして他の人達とうまくやっていけるようにその人達と同調することで、自分を非難から守ることができる。

行動/振る舞い

「行動/振る舞い」は内面的なスタンス/思い込みが表出したものです。他者依存に関連する一般的な行動/振る舞いには以下のようなものがあります。

- 他者に好意を持たれるために、自分の行動/振る舞いを慎重に管理する。
- 「おせっかい」になる。
- 本当は断りたいのに、引き受けてしまう。
- 会議においては感情的な雰囲気をよく観察し、発言しても安全かどうかを判断する。
- 行動をとる前に、権力者に念を入れてチェックする。
- 他者が強い感情的な反応を示さないような方法で話す。



才能と長所

リアクティブ側面のすべての項目には、それぞれ関連する才能・長所があります。他者依存の長所が活用できている時、以下の傾向が見られます。

- 他者のニーズを認識し、それに対応する。
- 信頼できる。
- 他者の感情を察する。
- 義務以上に努力する。
- 忠誠心を保つ。
- 伝統を守る。
- 話しかけやすい。
- 他者に奉仕する。

不利な点

リアクティブ側面のすべての項目には、不利な点と制限があります。他者依存のマイナス面は、他者の期待に応える、他者を喜ばせる、帰属する、人に敏感になる、守られる、好かれる、尊敬されることに対する絶え間ない意識的または無意識のニーズです。これは無力さ、被害者意識につながる場合があります。他者依存のスコアが高ければ高いほど、あなたはさらに権限を他者に譲り、自分の人生は自分のものではない、自分の努力にはそれほど影響力はない、自分には自分が望む将来を創造する力がない、とより強く信じるようになります。高いスコアは、存在感を小さくして自分に対する他者の期待に従い、自分の欲望、ニーズ、目標を後回しにして他者に服従することにより、自尊心と安心感を構築していることを示唆しています。

他者依存は、リーダーシップをクリエイティブに成長・発揮させていく上で主な制限要因となります。自分の人生は他者に任せるものだ、他者に譲るものだという思い込みがあり、この思い込みは、他者に奉仕することとは異なります。ビジョンは自分のものではなく、他者に所属するものであり、他者と共有すべきものとして捉えられます。この思い込みは、野心を低下させるだけでなく、ありのままの自分であるというあなた自身の権利をも侵害します。これらのニーズは、以下のような傾向を示す行動/振る舞いにつながります。

- 自己主張がなく、受け身になる。
- 規則に従って行動する。
- 周囲に溶け込めるように行動する。
- 他者のニーズにおとなしく従う。
- 自分自身の強い願望を否定する。
- 単独で行動することが難しく、言われたことをする方を好む。
- 意思決定を行う前に、よく人にアドバイスを求めたり、相談したりする。この傾向は、間違うことに対する恐怖感と、失敗するリスクのある状況を回避したいという欲求に基づいている。
- 対人関係において、自己不信、過度に用心深い、従順、予測可能である。
- 自分の意見を主張しない、目標を設定しない、対立に関与しないことなどを通じてリスクを避ける。
- 自分のビジョンや、自分が仕事や人生に何を求めているかがわからない。
- クリエイティブな自己表現を控える。
- 意見の相違を直接表現しない(受動的攻撃性を持つ)。

関連スコア

この集約項目の高スコアは、クリエイティブ側面、特に目標達成と一貫性の低スコアにも相関します。自分のビジョンを追求し、自分が求めるものをはっきりと主張することに阻害・制限的なためです。これらの行動/振る舞いは、自分には価値がない、または自分は愛されていない、拒絶されている、必要とされていない、孤独である、守られていないと感じるなど、内面的な自信のなさによるものです。主導権を握ることに躊躇したり、責任を負うことや説明責任を回避したり、はっきりと主張しないようにしたり、対立を起こさないようにして、自分で自分のリーダーシップを制限している場合があります。あなたは、これらの行動/振る舞いはリスクが高く、他者に支持されない結果となる可能性があると考えています。

あなたのスコアが低い場合

他者依存の低スコアは、上述の特徴が少ないことを示します。さらに、他のスケールのスコアにもよりますが、この集約項目に見られる不利な点がなく、その長所を多く持ち合わせていることを示唆します。

保守的

保守的は、あなたが保守的に考えて行動する、既存の手順に従う、所属する組織の規則の範囲内にとどまる程度を測定します。この項目は、クリエイティブ側面の各集約項目とはほとんど相関がありません。(全体的にみるとやや負の相関関係にあります。)これは、この側面のスコアが仕事上の状況によって長所にも、または短所にもなることを意味します。このスコアが有利な点となるか、不利な点となるかは、他者依存の他のスコアを見て判断します。

あなたのスコアが高い場合

保守的のスコアが高い場合、以下の傾向を示している可能性があります。

- 標準的な規則や手順に従って物事を行う。
- 方針、規則や規制、手順に基づいて管理する。
- 手順や基準への準拠が動機となっており、またそれに基づいて部下に報酬を与える。
- 見た目、服装規定、組織図に示された正式な対人関係への適合に気を使う。
- 保守的に考え、すでにある組織の風土や習慣に合う方法で行動する。

保守的の高スコアは、問題になる場合とそうでない場合があります。高スコアは、官僚組織や手順の厳守が仕事の重要な要素となる職業においては理想的かもしれませんが、これらの職場環境では、高スコアは有利に働くことはあっても、あまり不利な点にはならないと言えます。帰属のスコアを見てみましょう。これが高過ぎる場合、あなたの保守的の高スコアも問題となることを示しています。つまり、あなたは慣習や自分の帰属ニーズによって決まる小さな枠組みの中で生活し、他者を率いています。あなたは型にとらわれずに独創的に考えて、他者を率いることができている可能性があります。

あなたのスコアが低い場合

保守的における低スコアは一般的には肯定的に見なされますが、低スコアは、あなたのクリエイティブな自己表現力とリーダーシップが、「保守的に行動したい」というニーズによって制限されてはいない、ということを示しています。あなたは型にとらわれずに独創的に考えることができ、またあなたの安心感は従来のやり方に縛られていないことを示しています。これによって、あなたは自分の内面的な自信から他者を率いることができます(リアクティブ側面のその他のスコアが低い場合)。ただし、低スコアは必ずしもあなたが力強いリーダーであったり、クリエイティブであるという意味ではありません。それは単に、リーダーシップを発揮させていくための障害物がないことを意味します。リーダーシップの可能性がどの程度発揮されているかは、サークルのクリエイティブ側面の結果を見て考えてみてください。

他者の喜び優先

他者の喜び優先は、安心感や自尊心を感じていられるために、他者からの支持、賛同を得ようとする傾向です。他者の賛同を得たいという強いニーズがあると、他者の好意や確証を得られるかどうかによって自分の価値を判断する傾向があります。このようなタイプの人にとっては、他者からの拒絶を防ぐことが最優先事項となります。その結果、他者に常に気に入られるように物事を行う可能性があります。過度に寛大であったり、いつも愛想良く振る舞ったり、過度に同情的になったり、概して他者の望みに従う傾向があります。

あなたのスコアが高い場合

他者の喜び優先スケールのスコアが高い場合、あなたには以下が該当する可能性があります。

- 自分に対する人の反応を重要視する。
- 批判や反対意見にかなり敏感になる。
- 自分のアイデアが上司に受け入れてもらえるかどうかを気にしすぎて、自分の創造性を制限してしまったり、積極的にアイデアを出さない。
- 他者を喜ばせるため、または見た目のために目標を設定することがある。
- 対立や論争は容認されないものと見ているため、物議を醸す内容や人々に受け入れられないようなことは避ける。
- 概して、部下には低いパフォーマンス水準を設定する。
- 期待されることをやることで、組織内でうまくやっていく。
- できるだけ人に手を貸さず、または物事がうまくいかないと見て見ぬふりして、自分自身を守ろうとすることがある。

他者の承認を求めることはそれ自体には害がなくても(誰でもある程度は人から認められたいというニーズがあります)、この思い込みが持続的な思考パターンとなると、自尊心が他者に左右されるようになります。これは、クリエイティブなリーダーシップの発揮を阻害している可能性もあり、意識を向けることが重要と言えます。

あなたのスコアが低い場合

他者の喜び優先のスコアが低いことは肯定的に見なされます。このスケールのスコアが高いと、クリエイティブ側面のすべてのスコアが低くなることから、この低スコアは、あなたのクリエイティブな自己表現力とリーダーシップが、「他者を喜ばせたい」というニーズに

よって制限されてはいないことを意味します。あなたの自尊心は自分の内に根付くものであり、他者を喜ばせることを通じて確立されてはいないことを示しています。これによって、あなたは自分の内面的な自信に基づいて他者を率いることができます。ただし、低スコアは必ずしもあなたが力強いリーダーであったり、クリエイティブであるという意味ではありません。それは単に、リーダーシップを発揮させていくための障害物がないことを意味します。リーダーシップの可能性がどの程度発揮されているかは、サークルのクリエイティブ側面の結果を見て考えてみてください。

帰属

帰属は、順応する、規則に従う、権力のある人の期待に応えるニーズを測定します。このスケールは、グループに帰属し、そのグループの基準、規則、および価値観を生活・行動の指針とすることによって、自分の自尊心と安心感を得る程度を測定します。他の人々とうまくやっていけるようにその人々の言うことに従うことによって、自分のクリエイティブな能力のすべてを周囲に受け入れられる枠組みに押し込んでしまう程度を測定します。

あなたのスコアが高い場合

帰属スケールのスコアが高いと、以下の傾向を示している可能性があります。

- 非常に礼儀正しくなる傾向がある。
- 安定して頼りがいがあり、人付き合いがよいが、自発的に行動することはあまりない。
- 対立を避ける。
- 標準的な規則や手順に従って物事を行う。
- 変化や革新に抵抗する傾向がある。
- 失敗することに強い恐怖感がある。
- 積極性に欠ける可能性があり、断固とした態度をとることが難しい。
- 方針、規則や規制、手順に基づいて物事を行う傾向があるので、現状維持を好む官僚的な組織環境を生み出す。
- 手順や基準への準拠が動機となっており、またそれに基づいて部下に報酬を与える。
- 比較的リスクの低い目標を設定することがよくある。
- 見た目、服装規定、組織図に示された正式な対人関係への適合に過度に気を使う。
- 過去、および「これまでいつもやってきたやり方」へのこだわりが強い。
- 方向性やリーダーシップに関しては上司を頼りにしている。
- よい「フォロワー」であり、無理強いをしたり、リスクの高い行動や自発的な行動をとることで波風を立てることはめったにない。
- 上司が何を必要としているか、何を求めているかが明らかになるまで、行動を遅らせることがよくある。
- より上位の管理職の目標や基準を黙ってそのまま受け入れ、一度設定されたらこれらの基準に厳格に従う。

帰属のスコアが高いことは、安全な航海をしているようなものです。混乱がほとんどないような官僚的な組織や状況においては理想的です。疑問を感じることなく規則の範囲内で存在し、伝統や慣例を重んじた行動をとることが可能になります。帰属の主な長所のひとつは、他者に不快感を与えないことです。ただし、この内面的な思い込みのために、あなたは自分の潜在的な可能性を完全に試すことができません。穏やかな快適さと引き替えに、リーダーシップの勇気が犠牲になっているともいえます。混乱時には、それまで依存してきた規則が機能しなくなるため、防御的な行動や心理的な落ち込みにつながることもあります。

あなたのスコアが低い場合

帰属のスコアが低いことは肯定的に見なされます。帰属のスコアが高いと、クリエイティブ側面のすべてのスコアが低くなることから、この側面の低スコアは、あなたのクリエイティブな自己表現力とリーダーシップが、「グループの規範に従いたい」というニーズによって制限されていないことを意味します。あなたの自尊心は自分の内に根付くものであり、グループの一員になることで確立されているのではないことを示しています。これによって、あなたは自分の内面的な自信に基づいて他者を率いることができます。ただし、低スコアは必ずしもあなたが力強いリーダーであったり、クリエイティブであるという意味ではありません。それは単に、リーダーシップを発揮させていくための障害物がないことを意味します。リーダーシップの可能性がどの程度発揮されているかは、サークルのクリエイティブ側面の結果を見て考えてみてください。

受け身

受け身は、あなたが権限を放棄して、他者や周りの状況に任せる傾向です。これはあなたが、自分の人生は自分のものではない、自分の努力にはそれほど影響力はない、自分には自分が望む将来を創造する力がないと信じている度合いを示す指標ともなります。

あなたのスコアが高い場合

高いスコアは、存在感を小さくして自分に対する他者の期待に従い、自分の欲望、ニーズ、目標を後回しにして他者やグループに従うことにより、自尊心と安心感を構築していることを示唆しています。

受け身のスコアが高い人には、以下のような傾向があります。これらの傾向は、組織内のより高い地位にいる人とのやりとりでより頻繁にみられます。

- 受け身である。
- 情熱に欠ける、または情熱があってもそれを見せない。
- 単独で行動することが難しく、言われたことをする方を好む。
- 意思決定を行う前に、よく人にアドバイスを求めたり、相談したりする。この傾向は、間違うことに対する恐怖感と、失敗するリスクのある状況を回避したいという欲求に基づいている。
- 対人関係において、自己不信、過度に用心深い、従順、ありきたりな行動をとる、などの特徴が見られる。
- 方向性やリーダーシップに関しては上司を頼りにしている。
- よい「フォロワー」であり、無理強いをしたり、リスクの高い行動や自発的な行動をとることで波風を立てることはめったにない。
- 上司が何を必要としているか、何を求めているかが明らかになるまで、行動を遅らせることがよくある。
- より上位の管理職の目標や基準を黙ってそのまま受け入れ、一度設定されたらこれらの基準に厳格に従う。
- 自分の意見を主張しない、目標を設定しない、対立に関与しないなどを通じてリスクを避ける。
- 人(特により高い地位にある人)と問題があっても、リスクをとってその問題を直接人と話し合おうとはしない。
- 実際には組織の方向性に深い懸念を抱いていても、同意・支持を装う。
- 権威者に非常に腹を立てていても、それを非公式な会話、または受動的攻撃性の行動においてのみ表す傾向がある。

- 自分のビジョンや、自分が仕事や人生に何を求めているかがわからない。
- 優柔不断である。
- 自分が持っている権限や力を活かさない。

受け身は、リーダーシップをクリエイティブに成長・発揮させていく上で主な制限要因となります。自分の人生は他者に任せるもの、他者に譲るものだという思い込みがありますが、これは、他者に奉仕することとは異なります。受け身の姿勢では、ビジョンは自分のものではなく、他者に所属するものであり、他者と共有すべきものとして捉えられます。この思い込みは、クリエイティブな目標の達成を低下させるだけでなく、ありのままの自分であるというあなた自身の権利をも侵害します。

あなたのスコアが低い場合

受け身のスコアが低いことは肯定的に見なされます。受け身スケールのスコアが高いと、クリエイティブ側面のすべてのスコアが低くなることから、低スコアは、あなたのクリエイティブな自己表現力とリーダーシップが、「自分以外の権力に服従したい」というニーズによって制限されていないことを意味します。あなたの自尊心は自分の内に根付くものであり、他者に期待される型に自分をめ込むことで確立されてはなりません。あなたは自分の内面的な自信に基づいて他者を率いることができます。ただし、低スコアは必ずしもあなたが力強いリーダーであったり、クリエイティブであるという意味ではありません。それは単に、リーダーシップを発揮させていくための障害物がないことを意味します。リーダーシップの可能性がどの程度発揮されているかは、サークルのクリエイティブ側面の結果を見て考えてみてください。

まずは人々を導き
正しいことや必要とされることを謙虚に行ってみてください
それができた後に
リーダーシップについて話をしましょう

～デイヴィッド・スパック～

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、クリエイティブ側面とリアクティブ側面のバランスを示しています。クリエイティブおよびリアクティブな行動/振る舞い到你が注ぐエネルギーの量をパーセント(百分順位)で表し、データベース上の他のリーダーと比較したものです。このスケールは、あなたのリーダーシップ、関係性構築、目的志向の行動が、どの程度クリエイティブまたはリアクティブな指向に基づいているかの指標です。また、あなたの自己概念や内面的動機が、あなた自身の内側から生まれているものなのか、あるいは他者の期待、規則、または状況によって左右されているものか、その度合いを示しています。クリエイティブな行動や態度が高いほど、パーセントのスコアが高くなります。

あなたのスコアが高い場合

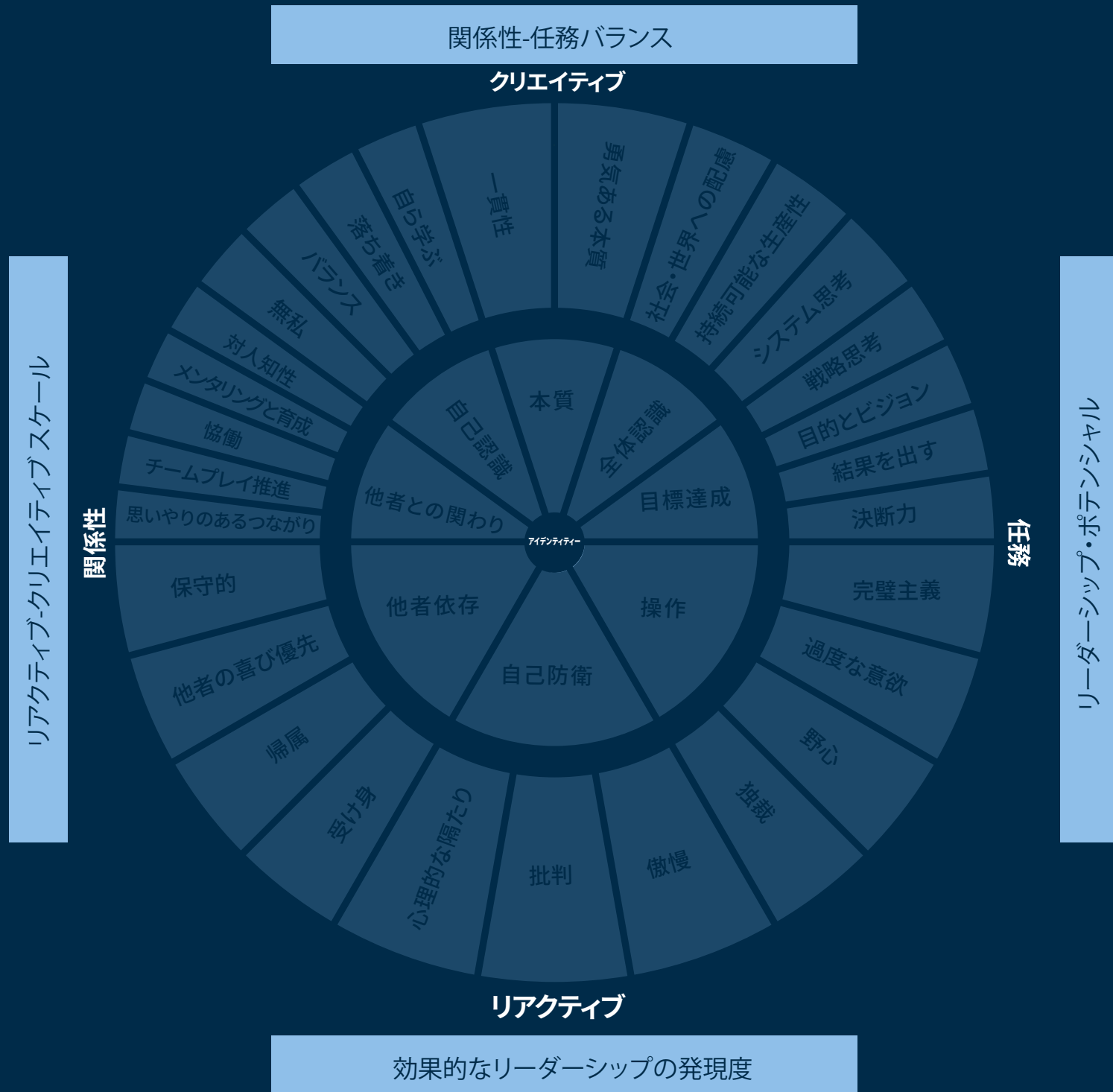
高いスコアは、あなたの生活、対人関係、仕事、学習スタイルが、主にクリエイティブな指向に基づいていることを示します。これは、あなたがもっとも望んでいる何かを生み出す(創造していく)ことに焦点をおいていることを意味します。あなたの意識は、自分にとって大切な結果のビジョンに集中しています。あなたの意欲は、自分が目指す将来に対する自然な好奇心、願望、コミットメント、そして愛情から生まれます。あなたは「勝つためにプレーする」(ここで「勝つ」とは、他者を打ち負かすことではなく自分の最善の力を引き出すことを意味します。)指向をもって物事に取り組んでいます。これは、リアクティブな「負けなために努力する」指向とは大きく異なります。自分が望まないものから離れようとするのではなく、自分が望むものに向けて前進する姿勢です。大きな成功を収めているクリエイティブな人は、大抵の場合この指向で行動します。リサーチによると、これは高い実績、目標の達成、質の高い対人関係、個人的成長、健康と強い関係があることがわかっています。

高いスコアは、あなたが外部の評価を基準にして自分の価値を確認する思考パターンからすでに抜け出ていることを示します。また、あなたのモチベーションはあなた自身の内側から生まれており、自分の人生の物語を自分で創造していることを示しています。あなたの自尊心は自分の内側から形成されています。あなたは物事を創り出し、他者と関わりますが、それは自分を実証するためではなく、それが自分自身や自分が大切にしている事を表現するためです。

あなたのスコアが低い場合

リアクティブ-クリエイティブ スケールの低スコアは、あなたが成功していないという意味ではありません。ただし、より高いパフォーマンス、より高い充足感の結果を導くには、別の方法があることを示唆しています。低いスコアは、あなたの生活、対人関係、仕事や学習スタイルが、自分が望むものを生み出すためではなく、望んでいないことに対する反応に基づいていることを示しています。あなたは負けなために、つまり自分の力が及ばないこと、失敗すること、面目を失うことを回避するために物事に取り組んでいます。回避しようとしているものがあれば、それからできるだけ距離をとります。あなたの注意は主に、脅威を少なくすること、または問題を排除することに向けられています。また、自分のビジョンを他者と協力しながら追求するのではなく、他の誰かのビジョンに従う、または他者の期待に応えようとする傾向があります。あなたの行動は、不安感や内面の葛藤といった感情エネルギーから生まれている可能性があります。リサーチによると、この志向は、業績レベルが現状にとどまる、危機管理に追われる、対人関係が困難、個人的な成長の阻害、低レベルの健康状態などの事象と強い関係があることが分かっています。

低いスコアは、リアクティブ側面の集約項目が高スコアであることを示しています。あなたのアイデンティティ、自尊心、そして安心感は、さまざまな外部からの要因によって確立されている傾向があります。これは、あなたのクリエイティブな活動および他者との関わり活動のほとんどが、自分が重要で価値ある人物として見られたいという内面的なニーズに根付いていることを意味します。これは、自分の内側からこれらを確認する方法をまだ完全に習得していないためといえます。自覚しているかどうかに関わらず、このバランスの低スコアは、あなたの行動が、自分が誰であるか、自分は何を貢献したいのかといった内面的な自己意識よりも、他者の期待や周りの環境によって決定されていることを示唆しています。



関係性-任務バランス

関係性-任務バランスは、あなたの関係性コンピテンシーと任務達成コンピテンシーのバランスを示します。リーダーシップに必要な「人」と「任務」のバランスがとれているか、偏っているかを示す指標です。

あなたのスコアが高い場合

今日のリーダーには目標を達成する能力と、効果的で互いの成長を促すような相乗効果の高い関係性を形成する能力という両方のコンピテンシーが必要とされます。高いスコアは、あなたがこれら両方を身につけていることを示します。目標達成と他者との関わりのスコアの両方が低い場合でも、このスケールのスコアが高くなる場合があります。この場合、関係性と任務のバランスはとれていることになりませんが、どちらも強いとは言えません。ただし、目標達成、他者との関わり両方のスコアが高く、関係性-任務バランススコアも高い場合、あなたは高い達成力と優れた人材育成力という非常に優れたバランスのリーダーシップを発揮しています。これは大変稀で、最も効果的なリーダーシップといえます。

あなたのスコアが低い場合

低いスコアは、任務と関係性の均衡がとれていないことを意味します。つまり、どちらかが他方よりも高いという意味です。スコアの偏りが大きいほど、関係性-任務バランスのスコアは低くなります。

目標達成のスコアが高く、他者との関わりのスコアが比較的低い場合: あなたは、質の高い関係性とは単に「情に流される感覚的なくだらないもの」であり、競争の激しいビジネスの現実的世界とはかけ離れたものと見なして行動している可能性があります。「ハード」なことは得意でも、「ソフト」なことは苦手である場合もあります。リサーチによると、このような姿勢は両方を重視する場合に比べ、効果的ではないことが分かっています。これまで自分のキャリアの大部分を技術的なスキルやビジネススキルの養成につぎ込んできたことが背景にあるのかも知れませ ん。または、人間関係の価値やビジネス上での人間的な成長の重要性をわかっている、そのスキルが十分でなかったことも考えられます。どちらであっても、達成側面のスコアが高く、関係性側面のスコアが低いということは、あなたのリーダーシップを高めるためには、チームワークを育成し、周囲の人の最善の力を引き出す能力を開発することが必要であることを示しています。他者との関わりのスコアが高い場合の要素を見てみましょう。自分のリーダーシップ発揮のために、どれを高めていきたいですか。また「内面的なスタンス/思い込み」の項を見て、関係性スキルの開発の妨げとなっている思い込みがないか確認してください。

目標達成のスコアが、他者との関わりのスコアよりも低い場合:

あなたは、成果の達成を犠牲にして、過度に関係性を重要視している可能性があります。あなたは「ソフト」過ぎることも考えられます。調和を保つという名の下に、パフォーマンスを低下させている可能性があります。目標の達成にもっと焦点を合わせる、または今より問題に向き合っ て取り組む 必要があるかも知れませ ん。目標達成のスコアが高い場合の要素を見てみましょう。自分のリーダーシップ発揮のために、どれを高めていきたいですか。また「内面的なスタンス/思い込み」の項を見 て、関係性スキルの開発の妨げとなっている思い込みがないか確認してください。

リーダーシップ・ポテンシャル

リーダーシップ・ポテンシャルは最も総合的な指標です。すべての項目を考慮し、その全体的なスコアを他者と比較したものです。これはあなたの円形グラフ内のサーベイ結果をすべてまとめたもので、あなたの潜在的なリーダーシップがどの程度実現されているかを表しています。

あなたのスコアが高い場合

高いスコアは、すべての側面を統合した場合、クリエイティブなリーダーシップがより発揮され、関係性と任務達成のバランスも高いレベルでとれていることを意味します。クリエイティブ側面にか な りの強みがみられ、リアクティブ側面のスコアが比較的低くなければ、このスコアは高くなりませ ん。さらに、人と任務に関するコンピテンシーのバランスがとれていると、この指標のスコアが高くなります。あなたは、非常に効果的な方法で、また高い充足感と持続可能性を促進するような方法で人を率い、仕事に臨んでいることを意味します。おめでとうございます!

あなたのスコアが低い場合

低いスコアは、すべての項目を考慮した場合に、よりリアクティブであったり、またはバランスがとれていないことを示します。クリエイティブな方向よりも、リアクティブな方向により多くのエネルギーが使われていること、または人と任務に関するコンピテンシーのバランスがとれていないことを意味します。あなたの可能性を最大限に発揮することが制限されている、つまり、自分の内には優れた能力がありますが、まだそれが完全に活用できていないということを示唆しています。

もちろん、低いスコアにはその他にも様々な意味が考えられます。本当の自分を表現できないような仕事/キャリアに就いているといった単純(かつ困難)なことかも知れませ ん。まだ仕事を始めて間もなく、学ばなければならないことが多い段階にあるといったことも考えられます。あなたは過渡期にあり、これまでのやる気や関心事が薄れてきたが、それに代わる新しいものがまだ見つかっていない状態なのかも知れませ ん。低いスコアは、あなたはリーダーではない、またはあなたには人を率いる能力がないという意味ではありません。何らかの理由で、あなたのリーダーシップが引き出されていないことを示します。これらの結果が、あなたにとってどのような意味があるかをよく考えてみてください。自分の責任から逃れようとして、他者や自分が置かれている環境を非難しないように、逆に、要因が環境の方にあるのに自分を責め過ぎないようにしましょう。このスコアが低い場合、幾つかの厳しい事実と直面しなければならないことを示しています。ですが、心配することはありません。すべての偉大な人は、同じように厳しい事実と直面してきているのです。事実に向き合うことは、最初は惨めな気持ちになるかもしれませんが、人を自由にしてくれるものです。

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、あなたがリーダーとして他者にどのくらい認識されているか、またリーダーとしての自分に対する認識を示しています。まとめの指標でもあり、「要するに、自分はどうか、自分はどうみられているのか」の問いに対する答えでもあります。

効果的なリーダーシップの発現度の他者評価は、ROI(投資収益率)、社員の仕事に対する満足度、社員の「エンゲージメント」、社員の離職率など、ビジネスの成果を示す指標と大きな相関があることが分かっています。リサーチにより、効果的なリーダーシップの発現度の高いスコアは、最終的な収益にも強い相関があり、同様に低いスコアは業績不振に相関していることが示されています。

このスケールは、以下の質問に対する答えから成り立っています。

- ・ 私は、このリーダーが提供しているリーダーシップの質に満足している。
- ・ このリーダーは、自分もそのようになりたいと周囲に思わせるリーダーだ。
- ・ このリーダーは、理想的なリーダーの手本である。
- ・ このリーダーのリーダーシップはこの組織の繁栄に役立っている。
- ・ 全般的に、このリーダーは非常に効果的なリーダーシップを発揮している。

あなたのスコアが高い場合

効果的なリーダーシップの発現度のスコアは、サークルの上半分(クリエイティブ側面)のすべてのスコアと強い相関関係があります。そのため、クリエイティブ側面のスコアが高い(そして、リアクティブ側面のスコアがより低い)と、このスコアが高くなります。

あなたのスコアが低い場合

効果的なリーダーシップの発現度のスコアが低い場合は、まずサークルの下半分(リアクティブ側面)を見て、この原因を理解します。次に、サークルの上半分(クリエイティブ側面)を見て、向上したいところはどこかを検討します。



Leadership Development Plan™

リーダーシップ 開発計画書 (LDP)

ダウンロードはこちら

LEADERSHIP
CIRCLE®

名前:

記入日:

リーダーシップ開発計画書 (Leadership Development Plan, LDP)

はじめに

この計画書は、私自身のリーダーシップに対する全体の意図やさらなる成長目標を記入することで、これを宣言し追求していくためのものです。

これらの目標は現実的かつ実践的なものであるようにします。同時に、リーダーとして私が成長した姿を示します。私のリーダーシップへのアプローチを深め豊かにし、他者へのよい影響力を強化することに役立てます。

私は定期的にこの計画書を見返し、今思うことが反映されるように、またここに書いたことを実行し学びを活かすために適宜更新していきます。

私のリーダーシップの背景

成長に向けての取り組みの開始点として、LCP、私が受けとった他の公式・非公式フィードバック、そして私自身の率直な内観を使います。

私のリーダーシップについて気づいたこと (得られた洞察): 私が今後とる行動や継続的な成長のための情報。

私のビジョン

究極的には、私の成長/開発を導いてくれるのは、数年に渡る大きなビジョンです。「リーダーとして私はどんな人になりたいのか」というものです。後述する「大事な一つのこと(OBT, One Big Thing)」に向かって進むことで、私は自分のビジョンに向けてしっかりと足を踏み入れています。そして、新たな視点でビジョンにさらに明確に光を当てることができます。

私のリーダーシップを通して実現させる(させようとする)ビジョンは以下のような性質を持ちます:

- 1. 個人的。**このビジョンは私の内面から来るものであり、私自身の目的(パーパス)が将来どう顕現するかの描写である。
- 2. 具体的。**このビジョンが達成された時に、私にも他者にもそれがわかるように、「これだ」と言えるようなもの。
- 3. 戦略的/目的達成に必須。**現在の制約に制限されない。将来組織が卓越することを可能にするような方向性を示す。
- 4. 高尚/気高い。**このビジョンは、私の最も深い価値観、最も高い願い、そして個人的な目的意識に訴えかけるもの。また、私がリードする人々にも訴えかけるもの。
- 5. 集合的。**このビジョンは、共通の目的意識や方向性を生むために、精製し磨きをかけていくものであり、このために私が周囲に影響を与え、また影響を受けることを求めるものである。

ビジョンを創るにあたり、以下を自分に問いかけます:

- もし私にできるのならば(失脚したリクビには絶対ならないと分かっていたら)何をしたいか/何を生み出したいか?
- 自分が身を置いているシステムにおいて、最も実現を願っていること、生じる必要があることは何か?
- 今は存在していないが、2年後には存在しているものは何か?5年後はどうか?
- 私はどこにいるか?どんな人になっているか?何を成し遂げているか?

私のビジョン(現時点でできるだけ明確に表現します):

なぜ私のビジョンは自分にとって重要か	なぜそれが、組織やビジネスにとって重要か

私は、これから3~9ヶ月の間、具体的かつ包括的な目標と、選んだ行動/振る舞いに焦点を当てて私のリーダーシップを成長させていきます。これは、「私が心に持つビジョン(長期的に私が自分のリーダーシップに求めるもの)」と、「どのように私が自分自身の邪魔をしているのか(意識できていないと自分の足を引っ張ることになること)の認識」と密接に関連しています。

私の ONE BIG THING (OBT, 大事な一つのこと)ゴール

One Big Thing (OBT, 大事な一つのこと)ゴールは、私のリーダーシップに関する目標を一文にしたものです。この目標が力強い真実となれば、私のリーダーシップは解放され新たな段階に引き上げてくれるものです。これを達成すると、リーダーとしての私を他者がどのように体験するのかが変わり、私のリーダーシップの影響力も肯定的に大きく変化します。これは、心から願っているものであると同時に私のリーダーシップの力をさらにぐっと伸ばした姿になります。このため、この目標を文にして宣言し、他者から継続的なフィードバックをもらう形で助けてもらえるよう働きかけます。

目標を言葉にして以下のフォーマットに記入しましょう。「リーダーとして、私は…[示していきたい特性を言葉にする]

OBTゴールの例は[こちら](#)

簡潔かつ明確にするため、この目標の宣言文は1文にするのがよいでしょう

私のOBTゴール	なぜこれが私にとって重要なのか? (業績、私のリーダーシップ、個人としての人生などへのインパクト)
リーダーとして、私は…	

OBTゴール実現に向けての**主な取り組み**、実験、ステップ。(実践、習慣、儀式(ルーティン)、手段など):

私のONE BIG LIABILITY (OBL, 大事な一つのマイナス要因)

誰もがリアクティブ(反応的)傾向をもっています。意識的であり意図的な行動をしないとこれがエネルギーと注意を支配し私たちの効果を妨げてしまいます。自問してみましょう。「もしそれを手放せば、私を解放して私のリーダーシップを新たな段階に引き上げるもの(今やっている思考や振る舞いのパターン)は何だろうか? 私のOBLを現時点で最適な言葉にすると以下になります。

OBL(大事な一つのマイナス要因)	これは私のリーダーとしての効果をどのように制限しているか?
私は次のような傾向がある...	

具体的な行動・振る舞い

私は以下のことに重点的に取り組めます(これから始める/増やすこと1つ、止める/減らすこと1つ)。これらは私のOBTゴールを追求する助けとなり、OBL(マイナス要因)が私を邪魔するのを防いでくれます。さらに、私はこれらの行動に意識的に取り組み進捗の説明責任を果たしていきます。

ゴールの実現に向けて、行動を現在形で書き出しましょう。簡潔かつ明確にするため、この目標の宣言文は1文にするのがよいでしょう。

始める行動・振る舞い クリエイティブ側、第三者が見て確認できる、私が新たに重点をおくこと	やめる行動・振る舞い リアクティブ側、第三者が見て確認できる、効果を邪魔していること
例:たとえ他者を不愉快にさせるとしても、懸念がある場合には率直に話す	例:物事がうまく進まないとい他者を非難する

私の成長の進捗を確認する

私は、OBTゴール(大事なひとつのこと)の達成と、前章で定めた行動・振る舞いについて進捗を確認するために、私を観察し情報をくれる立場の人たちから積極的にフィードバックをもらうようにします。

進捗確認サークル:私のOBTゴールや行動・振る舞いについてフィードバックしてくれる信頼できる人を5～8名選びます。私の360度フィードバックの回答者が含まれているかもしれません。私とその意見を尊重できる人たちであり、また彼らは私のリーダーシップの行動を日々観察できる立場にいて率直なフィードバックを提供してくれる人たちです。

名前: メールアドレス:
 名前: メールアドレス:
 名前: メールアドレス:
 名前: メールアドレス:
 名前: メールアドレス:
 名前: メールアドレス:
 名前: メールアドレス:
 名前: メールアドレス:
 名前: メールアドレス:

全体の意図と具体的な目標についてこの人たちと話し合い、頻繁に私についてのフィードバックを提供してくれるよう依頼します。

特筆すべき成果や追加の洞察(受け取ったフィードバックから):

このリーダーシップ開発計画(LDP)を活用して

私は…:

- この計画を定期的に(少なくとも毎月)見直すことで、確実に私のリーダーシップ向上のための行動と学びを続けていきます。
- 私の最新の考えを振り返ったり、進捗を記録するために、この計画書を更新していきます。
- この計画を、気づきやフィードバックを提供してくれる人々(例:進捗確認サークルのメンバー、上司、コーチなど)に共有します。

推奨書籍 (英語のみ)

こちらをクリック

引用

Bly, Robert. News of the Universe: Poems of Twofold Consciousness. Sierra Club Books, 1980.
 Machado, Antonio. Selected Poems and Prose. White Pine Press, 1983.
 Oliver, Mary. American Primitive. Little Brown & Company, 1978.
 _____. Dream Work. Atlantic Monthly Press, 1986.
 _____. House of Light. 1991
 Rilke, Rainer Maria. Selected Poems of Rainer Maria Rilke. Robert Bly, trans. Harper & Row, 1981.
 Walcott, Derek. Collected Poems 1948-1984. The Noonday Press, 1986.
 Whyte, David. Songs for Coming Home. Many Rivers Press, 1989
 _____. Where Many Rivers Meet. Many Rivers Press, 1990.
 _____. Fire in the Earth. Many Rivers Press, 1991.
 _____. The House of Belonging. Many Rivers Press, 1997.

ホームページ

www.LeadershipCircle.com

インタラクティブPDFをダウンロード

