



LEADERSHIP CIRCLE  
**PROFILE**<sup>™</sup>

CERTIFICATION

의식적인 리더십 실천의 진보

LEADERSHIP  
**CIRCLE**<sup>®</sup>

# 목차

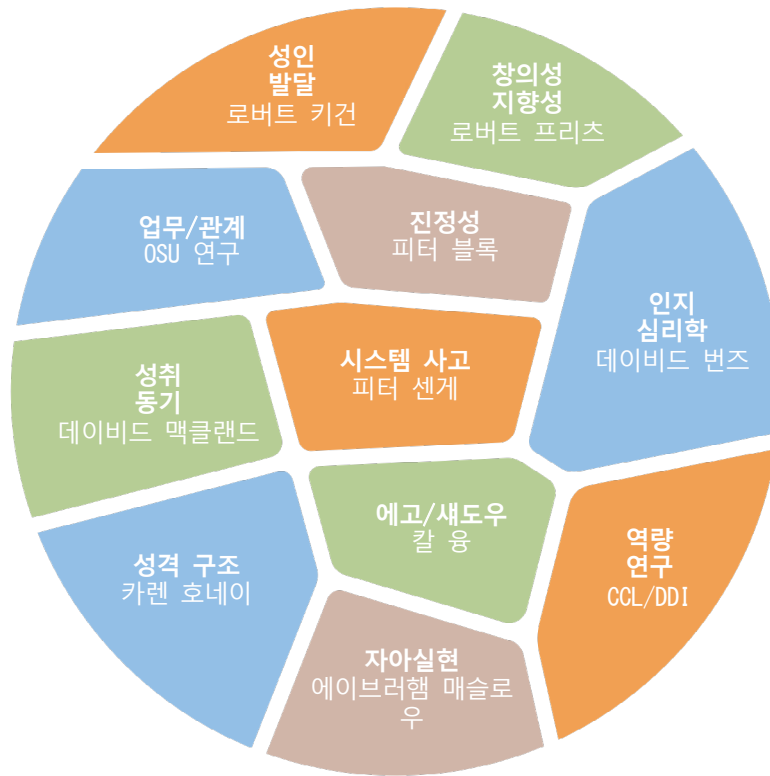
이론적 기반	4
발달 단계	6
성인 발달 단계	7
2가지 정신 구조: 창의성 및 반응성	12
요약 척도, 리더십 효과성 및 상관관계	18
백분위수 및 원점수	22
역동 : 이웃 및 대극	25
Mat 워크: 비용, 보상 및 재능	28
내면의 가정	29
타당성 및 연구	32
LCP 디브리핑 프로세스	33
LCP 브로슈어	39
창의성에서 통합성까지 : 통일성에서 배우다	41
여정을 위한 코칭	42
Manager Edition (매니저 에디션)	46
시간 경과에 따른 프로필 재검사 및 전체 그룹 프로필	47
디브리핑 단계 다시 보기	48
Collective Leadership Assessment (콜렉티브 리더십 어세스먼트)	49



LCP 예시: CEO	50
LCP 예시: CFO	51
LCP 예시: COO	52
LCP 예시: 영업 담당 부사장	53
LCP 예시: 수 스미스	54
LCP 예시: 고위 경영진	55
LCP 예시: Linda 2008	56
LCP 예시: Linda 2010	57
LCP 예시: Mike 2008	58
LCP 예시: Mike 2010	59
3 성인 안정기	60
반응성-창의성 발달	61
리더십 효과성 척도와의 상관관계	62

## 우리의 목적

우리의 존재 목적은 의식적인 리더십 발현을 증진하고, 지구 환경을 보호하고, 우리 모두에게 내재하는 통일성을 일깨우기 위함입니다.



## 핵심 토대

창의성 및 반응성의 지향성: 프리츠, 센게, 키퍼

- 인지 심리학 - 합리정서치료: 번즈, 엘리스
- 비전, 의존성 및 야망, 정치 스크립트: 피터 블록

성격 구조: 카렌 호네이(접근, 회피, 투쟁)

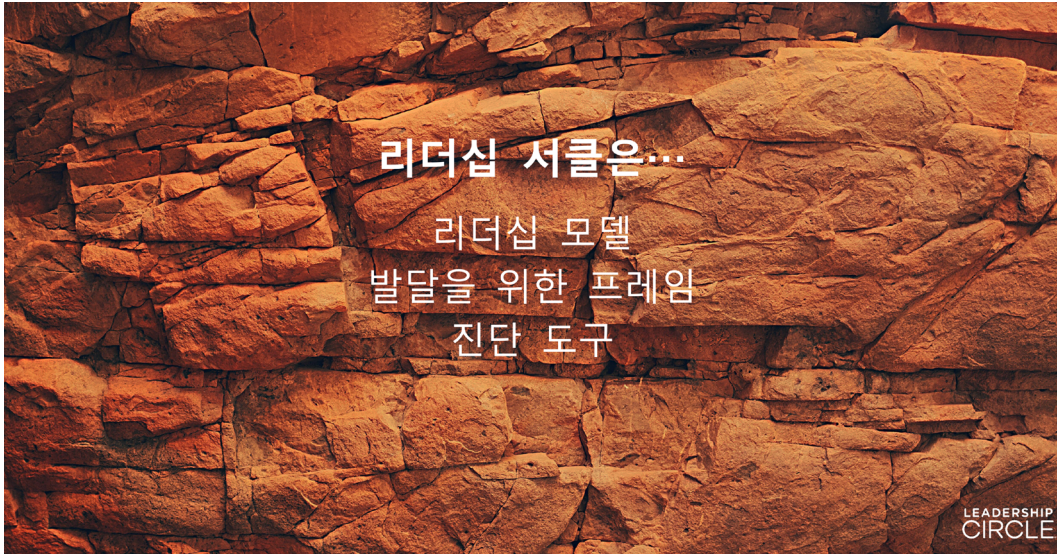
- 에니어그램 - 각각 핵심 망상으로 구성된 9가지 성격 유형
- 예고/새도우: 칼 융
- 신체 심리 치료/신체 심리학: 리치, 커츠, 로웬, 피라코스

단계 발달 프레임워크: 콜버그, 키건, 윌버, 토버트, 쿡-그루터

- 코비의 3가지 패러다임(종속성, 독립성, 상호의존성)

신비주의 문학/지혜의 전통

리더십 문헌 및 역량 연구

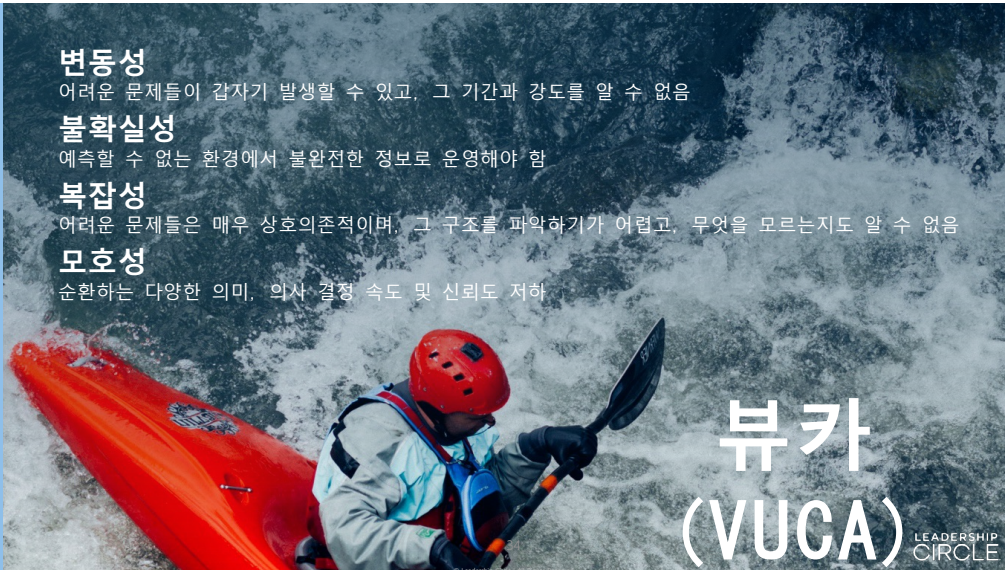


노트





# 발달 단계



“의식이 존재하는 이유  
그리고 의식의 깊이와 폭을  
넓히려는 욕구가 존재하는  
이유는 매우 간단하다.  
의식이 없으면 일이 잘  
풀리지 않는다.”

—칼 융

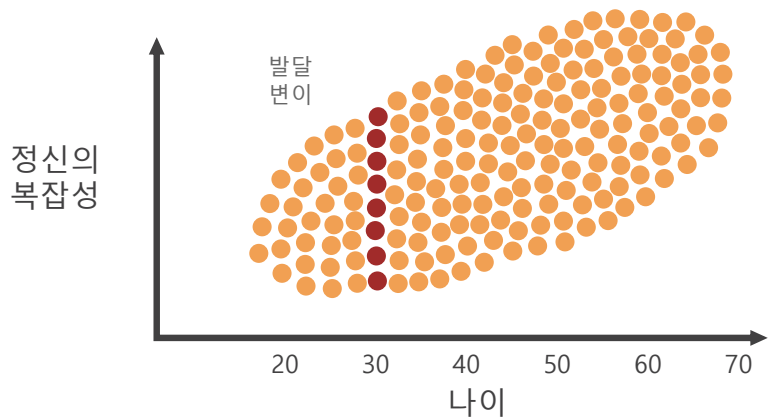
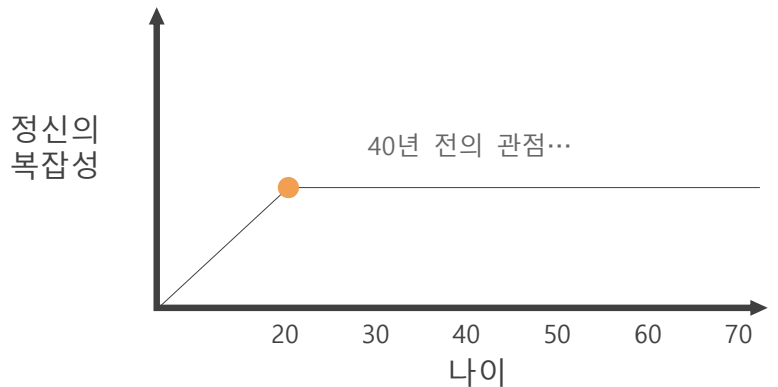
## 나이와 정신의 복잡성:

### 불일치

“우리가 세상이 “과도하게 복잡”함을  
경험할 때, 우리는 세상의 복잡성만  
경험하는 것이 아닙니다. 우리는 지금  
세상의 복잡성과 우리 자신의 복잡성  
사이에 불일치를 경험하고 있습니다.”

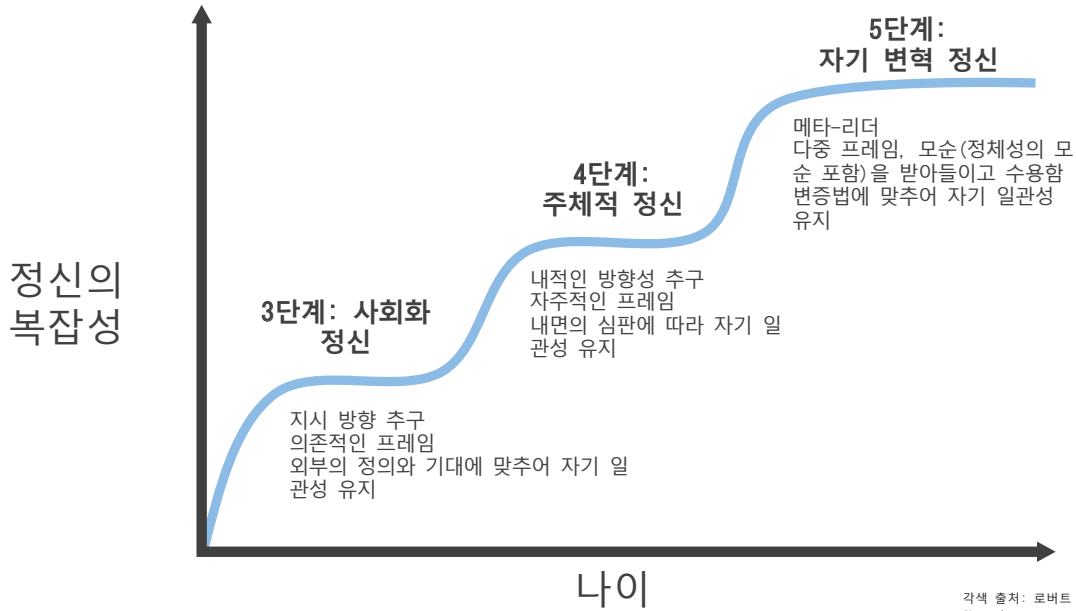
이러한 불일치를 바로잡을 수 있는  
논리적인 방법은 두 가지뿐입니다. 즉,  
세상의 복잡성을 줄이거나, 우리 자신의  
복잡성을 높이는 것입니다.”

로버트 키건과 리사 레이히





## 성인 발달의 궤적 - 조건

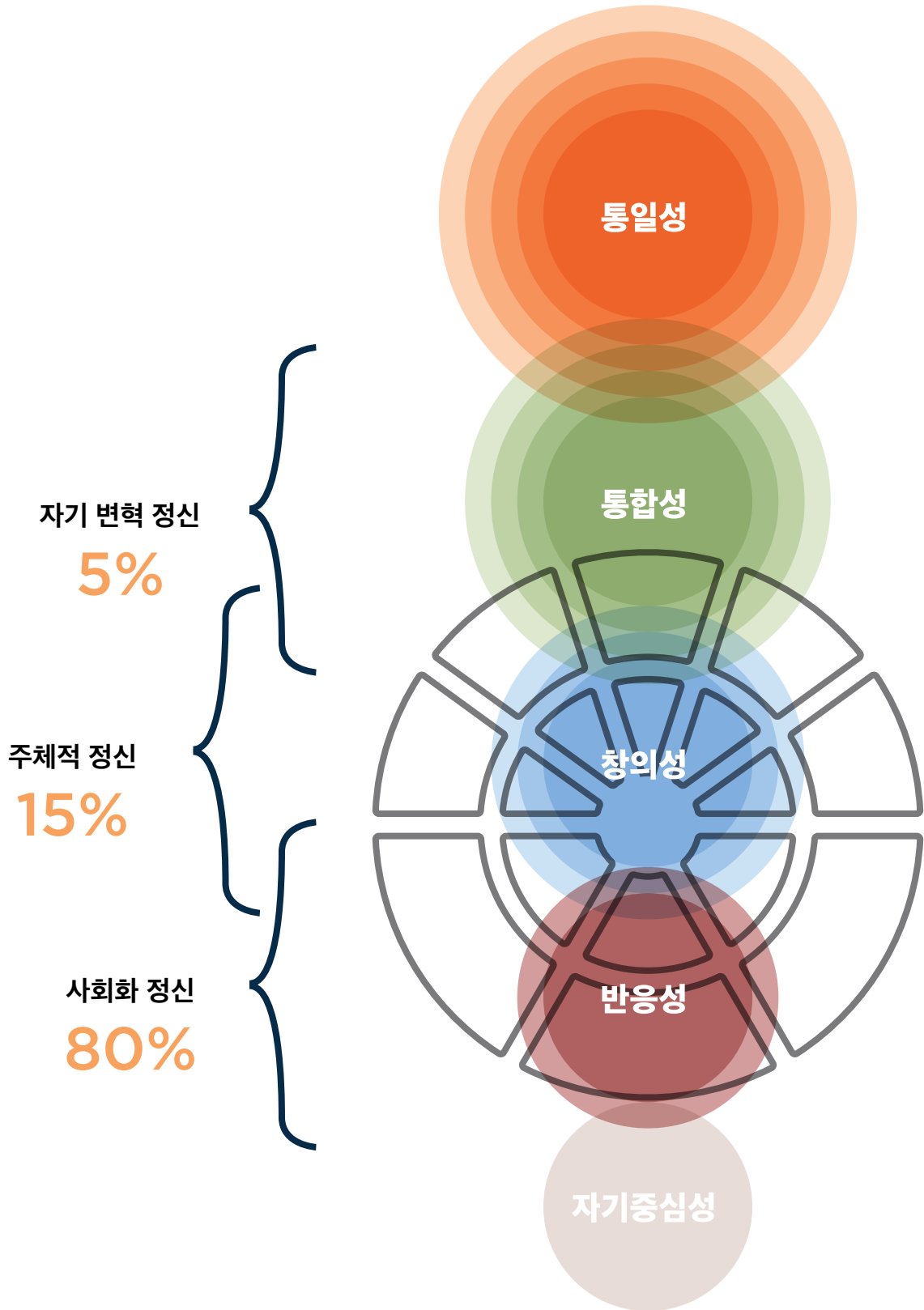


노트



# 반응성 및 창의성의 리더십

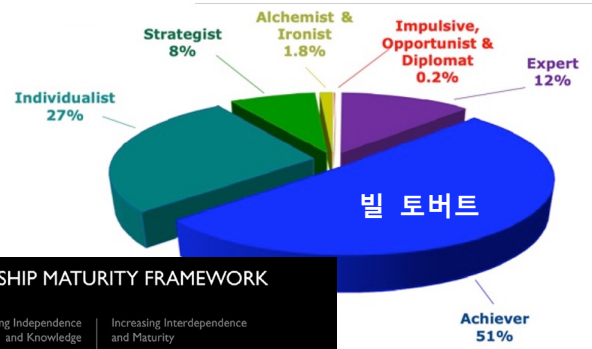
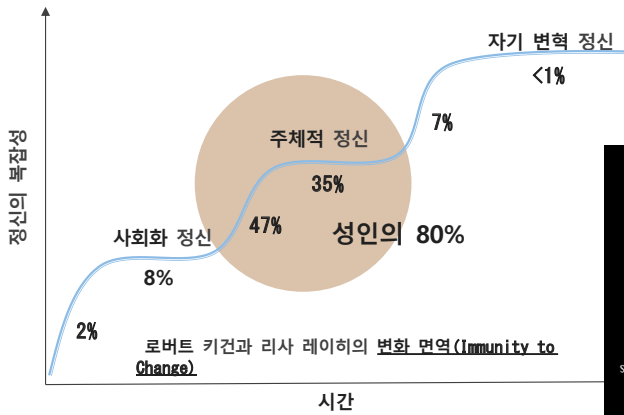
성인 발달에 연계







# 성인 발달 비율

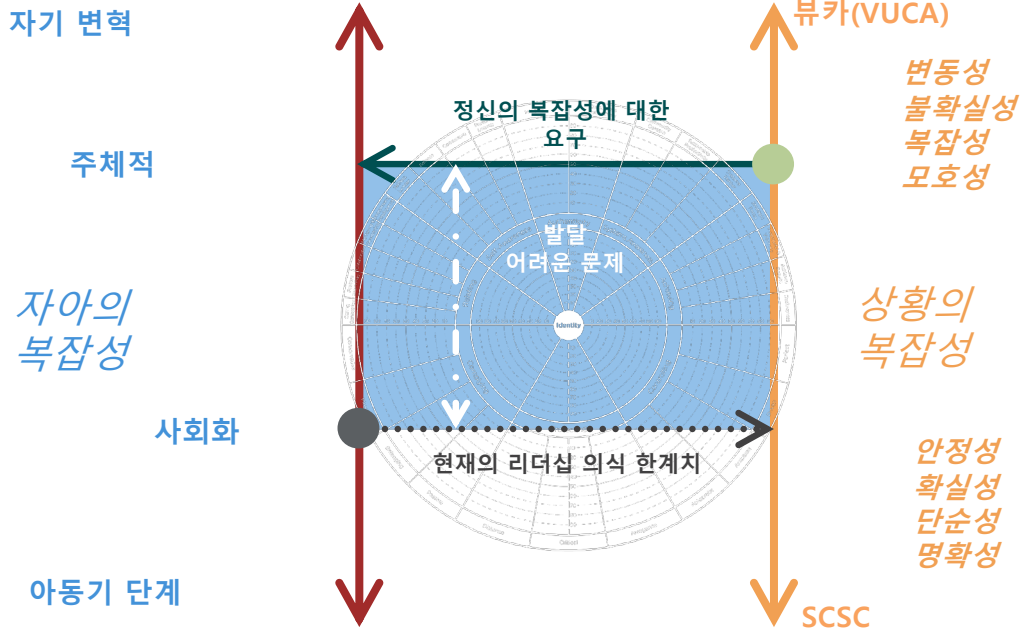


## 각 의식 단계에서 무엇이 성장하는가?

- “자아”와 세상을 바라보는 역량
- 세상에 대한 우리의 인터페이스의 정교화
- 복잡성에 대한 우리의 효과성

LEADERSHIP CIRCLE

# 리더십 서클 360 - 발달의 진단 도구



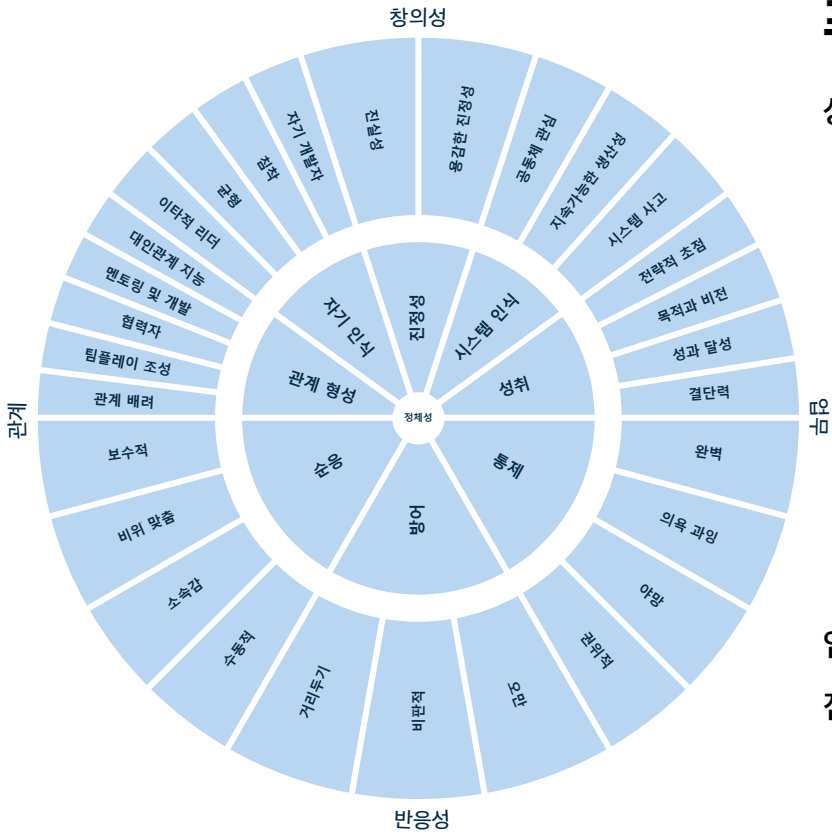
## 리더십:

중요한 성과를 창출하기 위해 상황 속에 자신을 효과적으로 사용하기

## 어떤 자아인가?

노트





## 프레임워크 탐구

### 상반원/하반원

- 상반원: 18가지 창의성 역량 상당한 연구가 실시되었으며, 리더십 효과성 및 비즈니스 성과와 긍정적인 상관관계가 있음. 참여시키고 영감을 주고 에너지와 성과를 이끌어내는 리더십.
- 하반원: 강점들이 반응적으로 작동. 압박을 받는 상황에서 기본적으로 사용하는 11가지 반응성 전략 우리를 현재 위치까지 데려왔음. 한계에 이르고 있음. 대가가 따름. 창의성 역량을 방해함. 소모적.

### 업무 및 관계

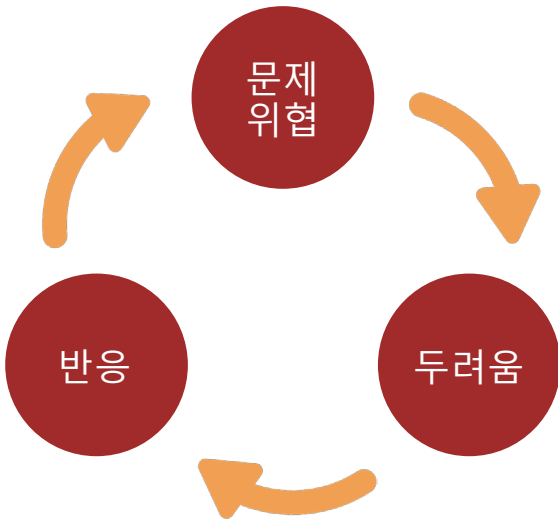
점수 - 백분위수

노트

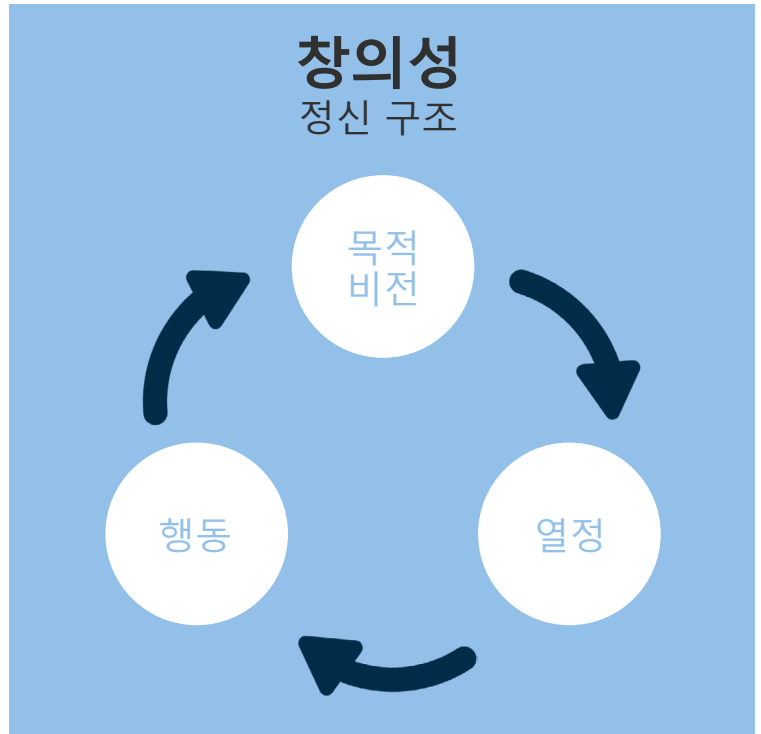


# 2가지 정신 구조: 창의성 및 반응성

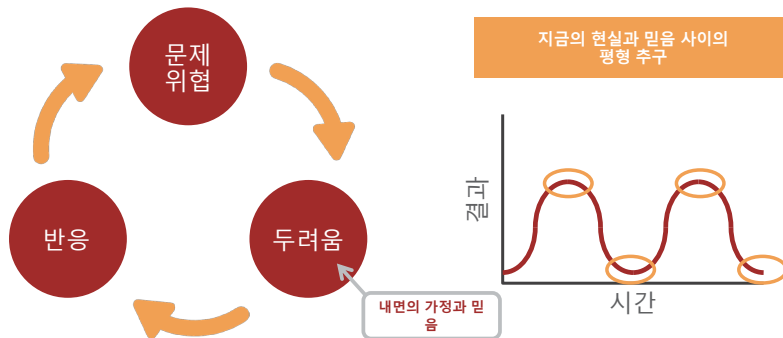
## 반응성 정신 구조

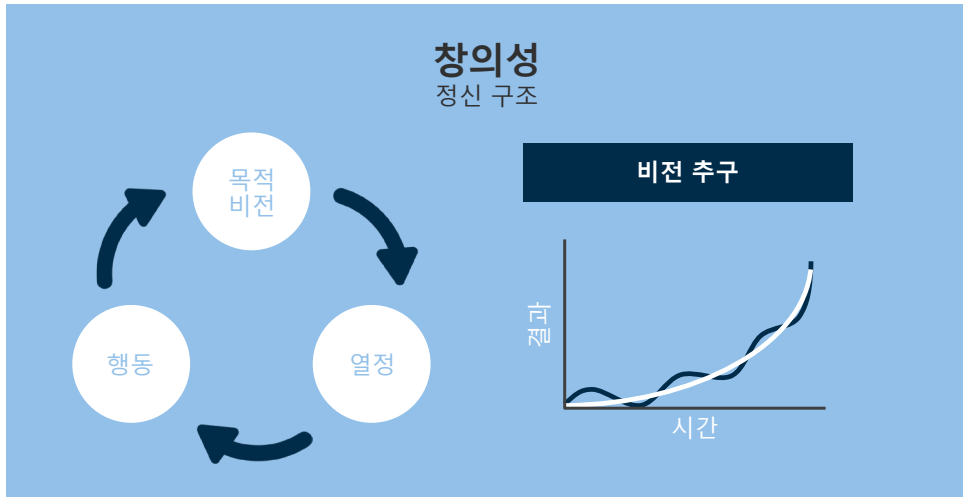


## 창의성 정신 구조

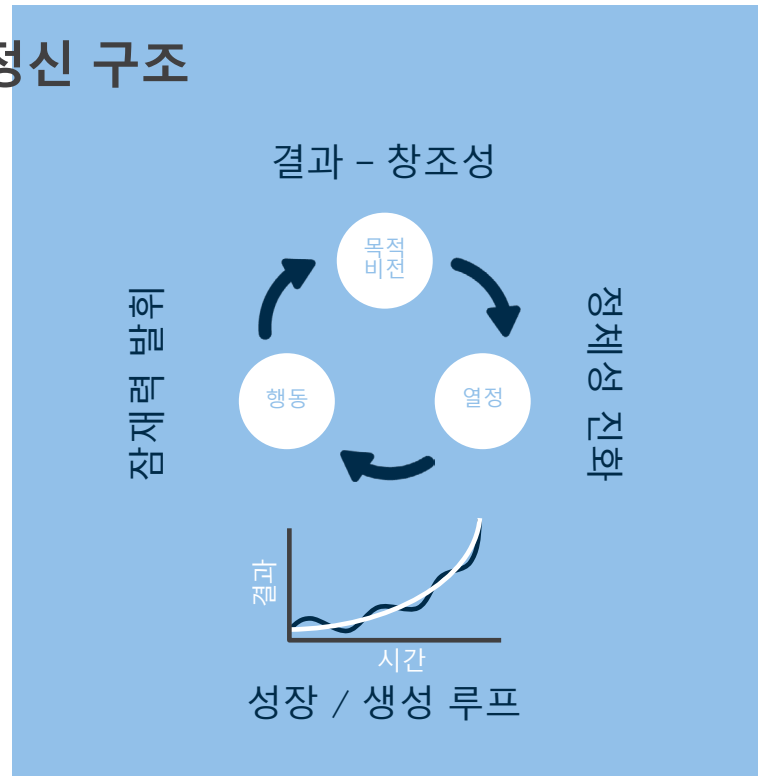
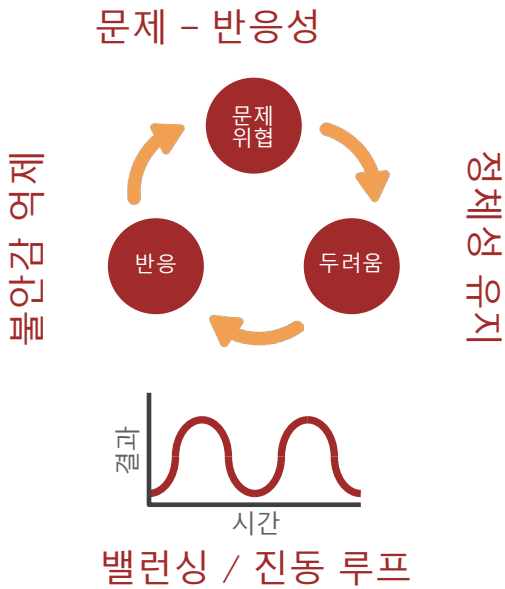


## 반응성 정신 구조





## 2가지 정신 구조





## 순응

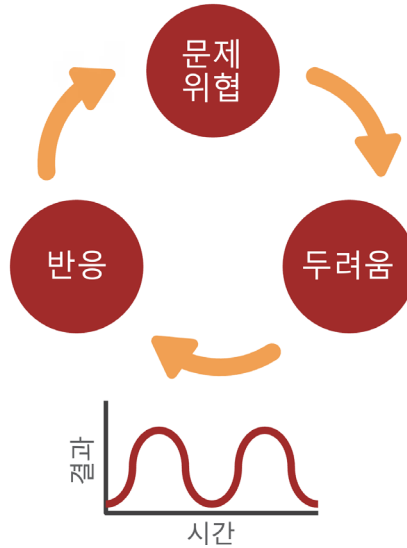
문제: 매출 감소  
솔루션: 전략 수립

내가 제시한 전략에 사람들이 반발합니다. 어떤 사람들은 불만이 많습니다.

**결국 그 전략은 무력화되거나 버려집니다. 사람들은 다른 것들로 옮겨가고, 나에게 대한 관심은 멀어지고, 갈등은 소멸됩니다.**

나는 그 전략을 철회하고, 타협하며 개인들을 달랠입니다. 내가 고집을 피우거나 반대하지 않을 것이라는 신호를 다른 사람들에게 보냅니다.

**사소한 것은 문제 삼지 않기를 배워야겠다고 스스로 다짐합니다. 왜 어떤 사람들은 대하기가 그렇게 힘든지 의문입니다.**



나는 점점 더 불안해집니다. 사람들이 나를 싫어하기 시작합니다. 지금 회의에서 엄청난 긴장감이 느껴집니다.

**화합이 다시 찾아오고, 나는 더 차분해지고 다른 사람들과 연결되었다고 느낍니다. 본래 내 모습으로 돌아온 것처럼 느껴집니다.**

## 순응

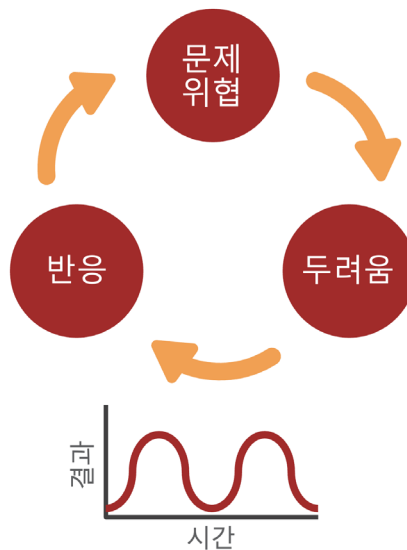
문제: 매출의 지속적 하락  
솔루션: 전략 수립

전략을 세워야 하는데 저번에 해봤을 때 잘 안 되었습니다.

**대화는 계속 제자리 걸음이며, 어떤 의사결정도 내려지지 않고, 진행이 멈춥니다. 전략 없이 우리는 전술적 태도를 유지합니다.**

나는 전략을 다시 구상하되, 이번에는 모든 이해관계자를 과도하게 참여시킵니다. 의견을 낼 만한 모든 사람으로부터 의견을 구합니다.

**그런 전략 설정은 위험할 수 있습니다. 이미 검증된 것을 고수하는 게 나를 것입니다.**



나는 잘 되지 않을 것 같아 두렵고, 나의 신뢰도가 그리 높지 않습니다. 사람들이 나를 좋아하거나 존중하지 않을 것 같습니다. 나는 각별히 조심해야 합니다.

**누구도 희생을 할 필요가 없어졌고, 갈등은 소멸되었습니다. 나는 안도감이 듭니다.**

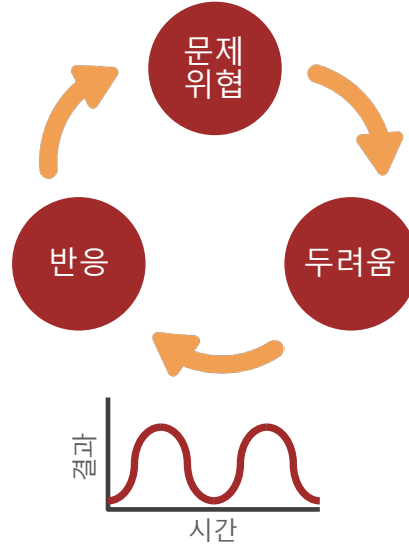


## 방어 (지위 권력 있음)

문제: 매출 감소  
솔루션: 전략 수립

내가 제시한 전략에 사람들이 반발합니다. 어떤 사람들은 불만이 많습니다.  
*내 전략이 채택되었습니다. 반대 의견이 충분히 공개되거나 해결되지 않고 그냥 묻혔지만, 엄밀히 따지자면 우리는 내 계획에 따라 진행하고 있습니다.*

전략에 대한 나의 믿음이 점점 더 강해집니다. 나는 내 생각을 적극적으로 방어하고 타인의 생각의 약점을 강하게 공격하는 데 에너지를 집중합니다.  
*사람들이 내 전략의 실행을 망칠까봐 걱정되지만, 적어도 우리에게선 적절한 계획이 있습니다.*



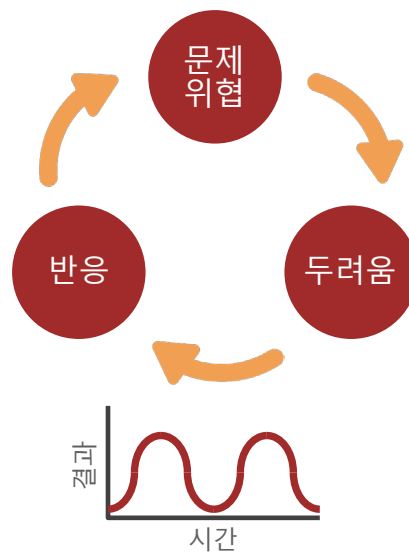
내 안에서 무언가 점점 끓어오릅니다. 사람들은, 마치 내가 철저히 심사숙고를 거치지 않은 것 처럼, 나의 계획(나의 지능)에 이의를 제기합니다.  
*마음이 차분해지고 다시 기분이 좋아졌습니다. 뛰어난 아이디어는 보통 성공하고, 이 점이 명확해지면 사람들이 줄을 섭니다.*

## 방어 (지위 권력 없음)

문제: 매출 감소  
솔루션: 전략 수립

내가 제시한 전략에 사람들이 반발합니다. 어떤 사람들은 불만이 많습니다.  
*내 전략은 버려졌습니다. 조직이 다른 계획을 추진합니다. 내 아이디어는 잊혀지거나 다른 사람들의 계획에 흡수됩니다.*

나는 중간에 포기하고 물러나지만, 마음속으로는 내 생각이 옳고 다른 사람의 의견이 틀렸음을 더욱 확실하는 내면의 대화를 이어나갑니다.  
*그들이 채택한 전략은 어리석고 절대 성공하지 못할 것입니다. 정말 화가 나지만 실패하는 걸 보면 정말 통쾌할 것입니다.*



내 안에서 무언가 점점 끓어오릅니다. 사람들은, 마치 내가 철저히 심사숙고를 거치지 않은 것 처럼, 나의 계획(나의 지능)에 이의를 제기합니다.  
*나는 익숙하게 체념하고 받아들입니다. 상황은 짜증나지만 어떻게 될지 뻔합니다. 나는 이제 신경쓰지 않습니다.*

# 통제

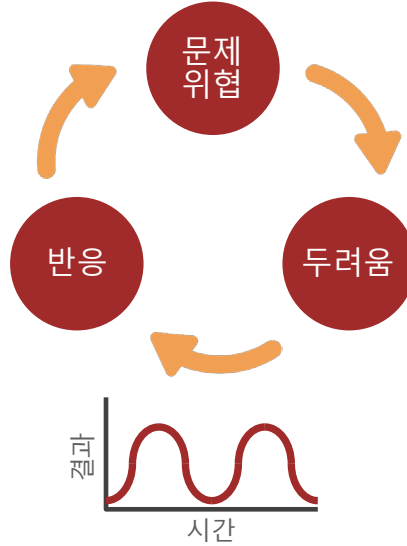
문제: 매출 감소  
솔루션: 전략 수립

내가 제시한 전략에 사람들이 반발합니다. 어떤 사람들은 불만이 많습니다.

*내 전략이 채택되었습니다. 모두가 지쳤고, 대부분의 사람들은 나의 기세와 끈기에 결국 단념합니다.*

나는 두 배로 노력을 기울이고 더 많은 에너지를 할애해서 다른 사람들에게 우리가 가야 할 방향을 설득합니다. 사실관계를 적당히 처리하고 사람들을 지치게 만듭니다.

*에너지와 투지로 해결할 수 없는 것은 없습니다. 어떤 사람들의 경우에는 억지로 끌고 가야만 하니 안타깝습니다.*

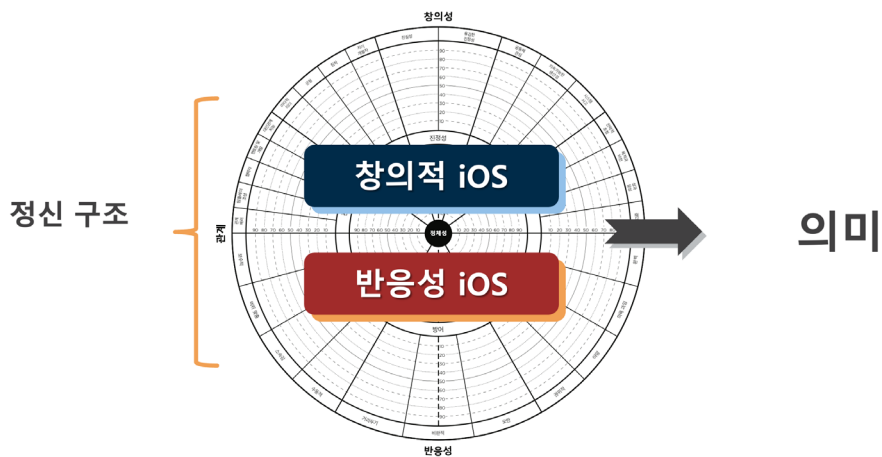


내가 느끼는 좌절감이 점점 더 커집니다. 사람들은 내가 이 일을 이루기 위해 얼마나 열심히 노력했는지를 인정 해주지 않습니다.

*마침내 우리가 움직이게 되니까 나는 기분이 정말 좋습니다. 그냥 밀어붙이고 실행하 기만 하면 되었습니다.*

## 의미 창출 및 내부 운영 체제

이러한 의미 창출이 실제로 이루어지는 것을 볼 수 있는 역량







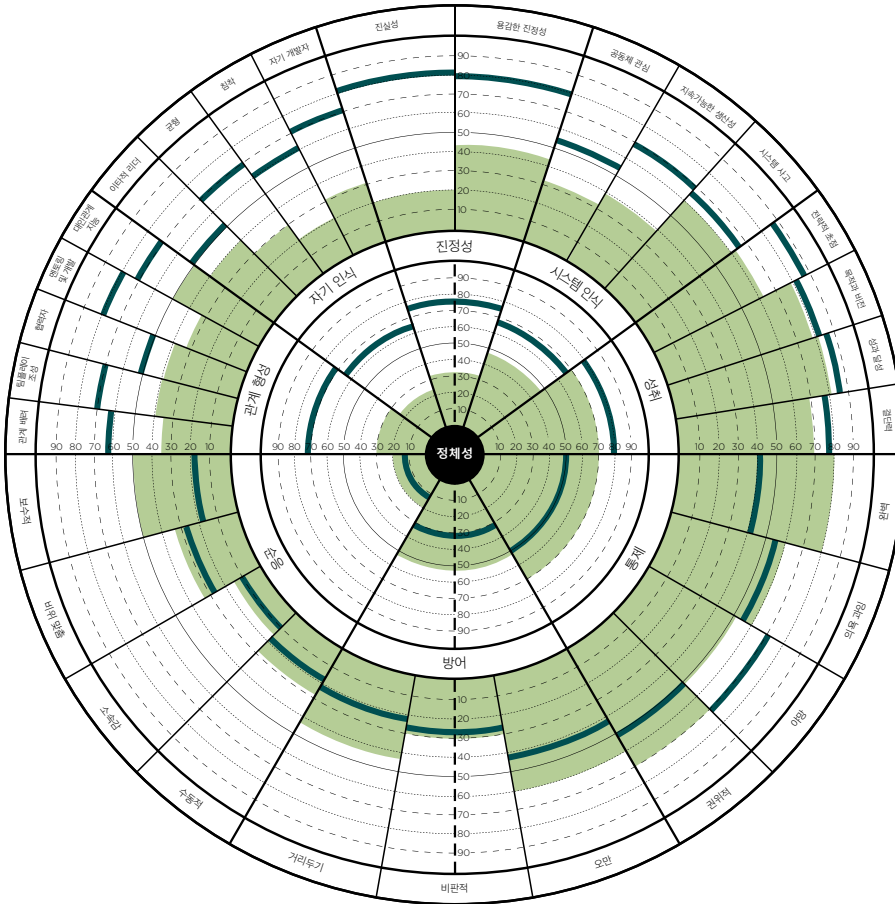
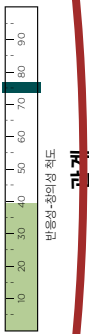
# 요약 척도, 리더십 효과성 및 상관관계

## 관계-업무 균형

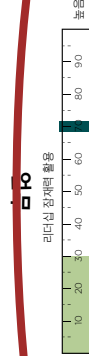


창의성

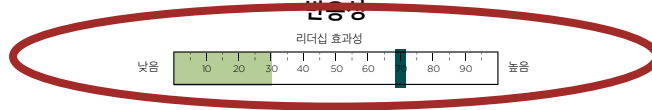
## 반응성-창의성 척도



## 리더십 잠재력 활용



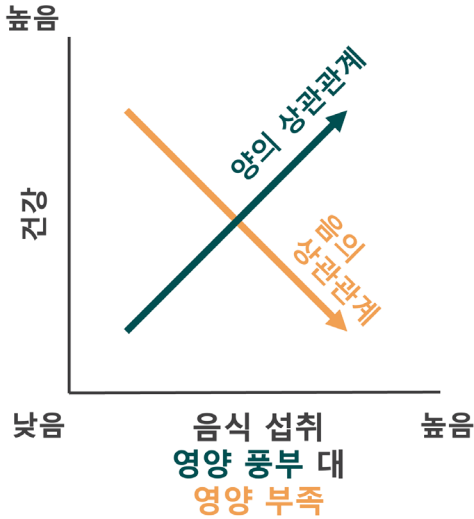
반응성



## 리더십 효과성



## 상관관계



R(상관계수)= 두 변수 간의 관계

한 변수의 움직임이 다른 변수의 움직임으로 설명되는 정도.

- 양의 또는 음의 상관관계를 가질 수 있음.
- 원인 결과 관계가 아님

**Rsq(결정계수)**

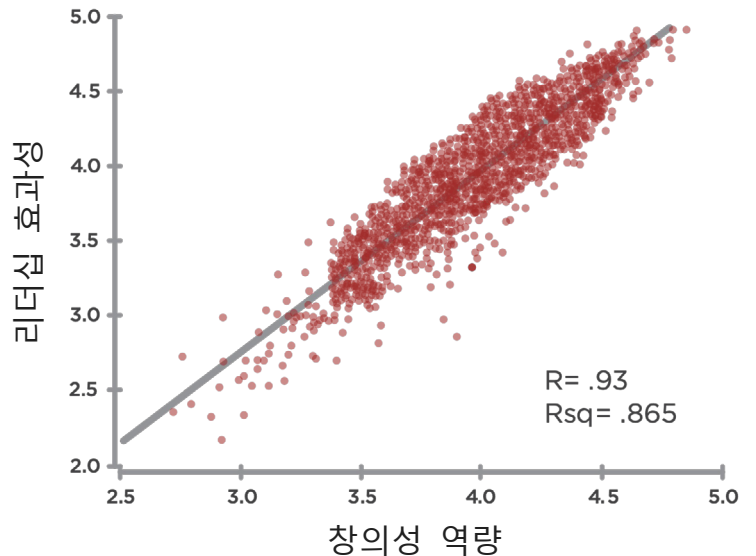
- Rsq가 높으면 데이터가 크게 변하지 않고 최적선을 중심으로 서로 단단히 맞물린다는 의미입니다.

### R 점수

- .2 = 약함
- .3 = 추세의 시작
- .4 = 보통, 유의미해짐
- .6 = 강함
- .8+ = 매우 강함

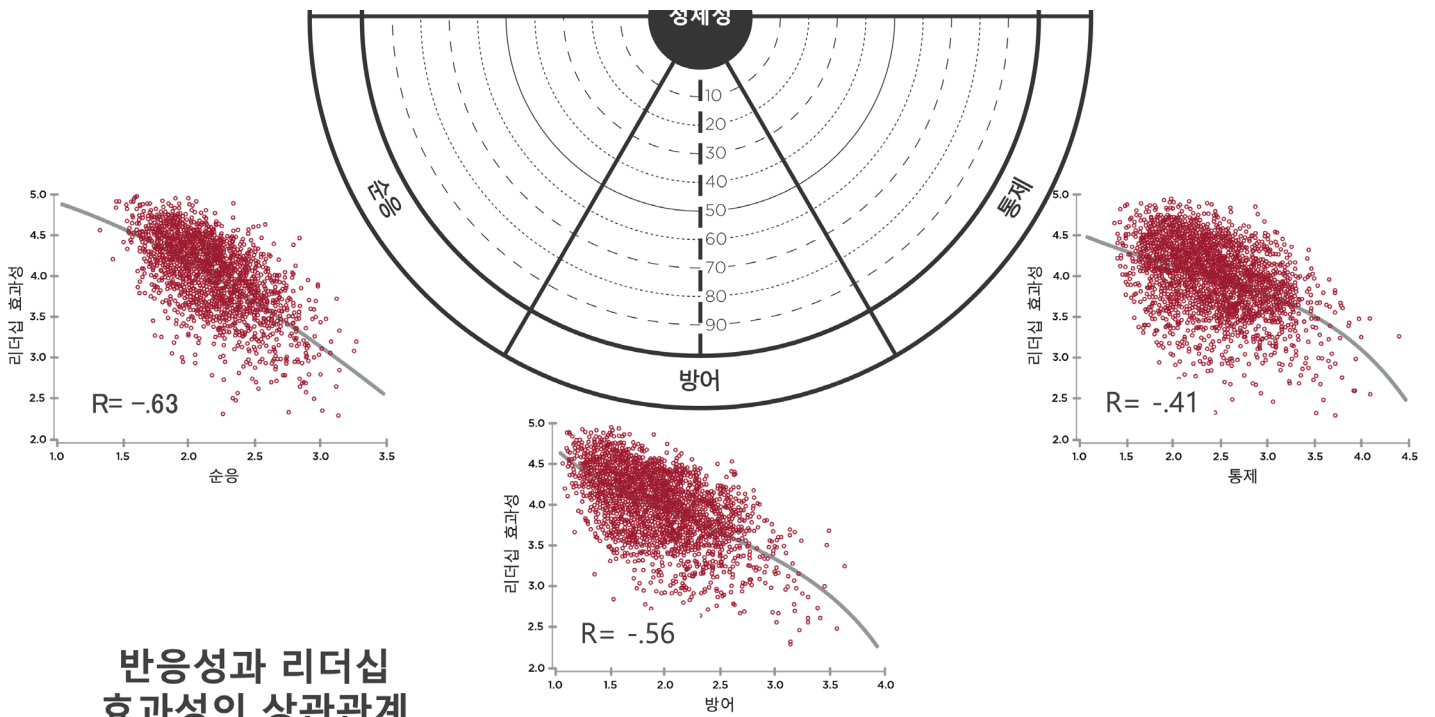
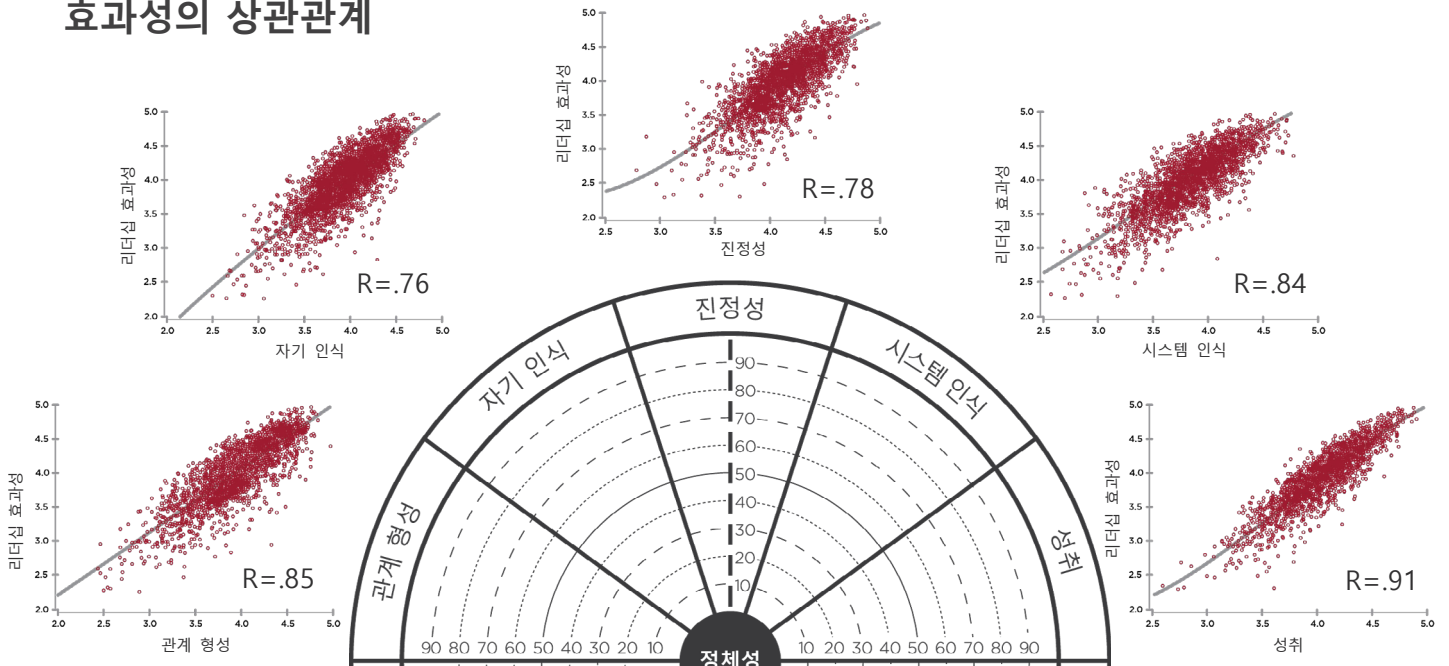
### 리더십 효과성 척도 질문

- 이 리더가 제공하는 리더십의 수준에 만족한다.
- 이 리더는 사람들이 열망하는 리더의 모습이다.
- 이 리더는 이상적인 리더로서의 표본이다.
- 이 리더의 리더십은 조직의 번영을 도모한다.
- 전반적으로 이 리더는 매우 효과적인 리더십을 발휘한다.

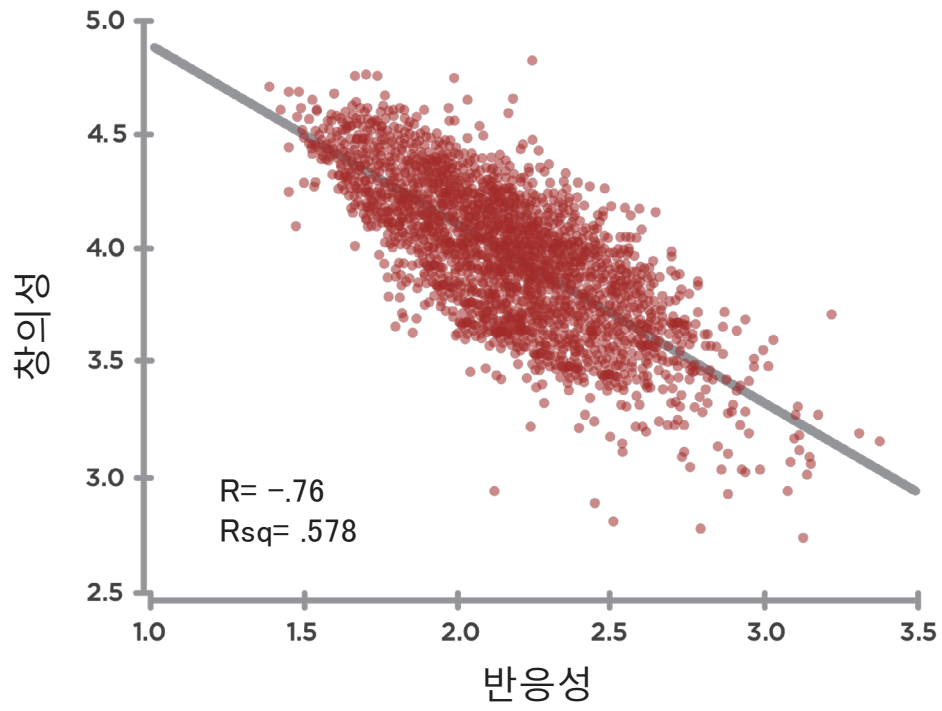




## 창의성과 리더십 효과성의 상관관계



## 반응성과 리더십 효과성의 상관관계



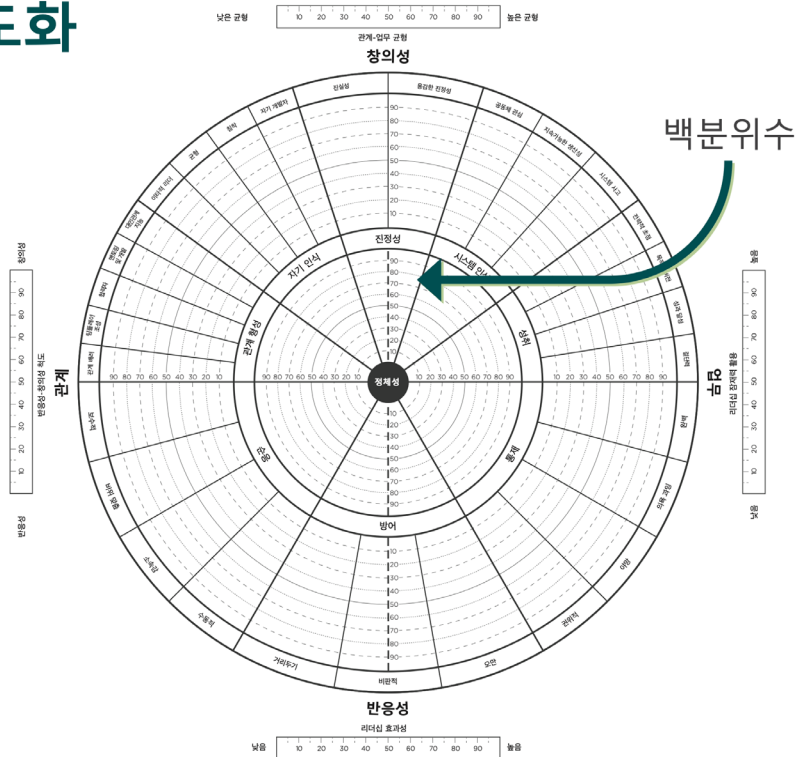
노트



# 백분위수 및 원점수



## 백분위수 척도화



원점수

4.05

평균

해당 평가자  
그룹(B, P, DR, O)  
의  
데이터베이스에  
있는  
모든 점수의 평  
균값

3.8

3.9

4.0

4.05

4.1

4.2

4.3

따라서 데이터베이스와 비교하면  
당신의 점수는 평균입니다.

50번째  
백분위수

이는 데이터베이스에 있는 사람들의 절반이  
이 차원에서 당신보다 높은 점수를 받았고  
절반은 더 낮은 점수를 받았다는 의미입니다.



# 개별 그룹 표준화의 역동

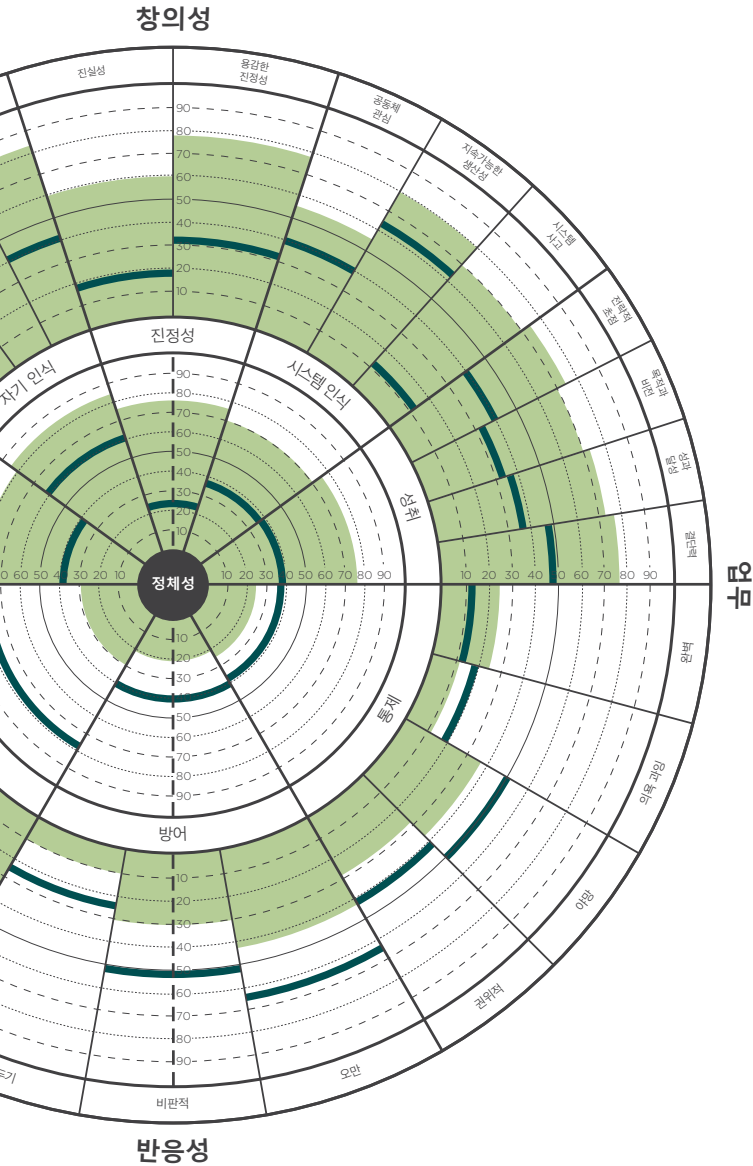
백분위수: 다른 사람들의 점수  
표준 기준(예: = 100,000)

모든 평가자 (평균 점수)	상사의 상사 (평균 점수)	상사 (평균 점수)	동료 (평균 점수)	부하 직원 (평균 점수)	기타 (평균 점수)
N = 10-16+	N = 1+	N = 1+	N = 3+	N = 3+	N = 3+
표준 기준	표준 기준	표준 기준	표준 기준	표준 기준	표준 기준

예: 10만 명의 평가자가 1만명의 리더를 평가함

노트

해석 설명서



## 맥락이 중요합니다!

환경의 복잡성 정도가 당신의 점수에 어떤 영향을 미칠 수 있을까요?

서로 다른 두 리더를 나란히 비교하는 것이 어떻게 문제가 될 수 있을까요?

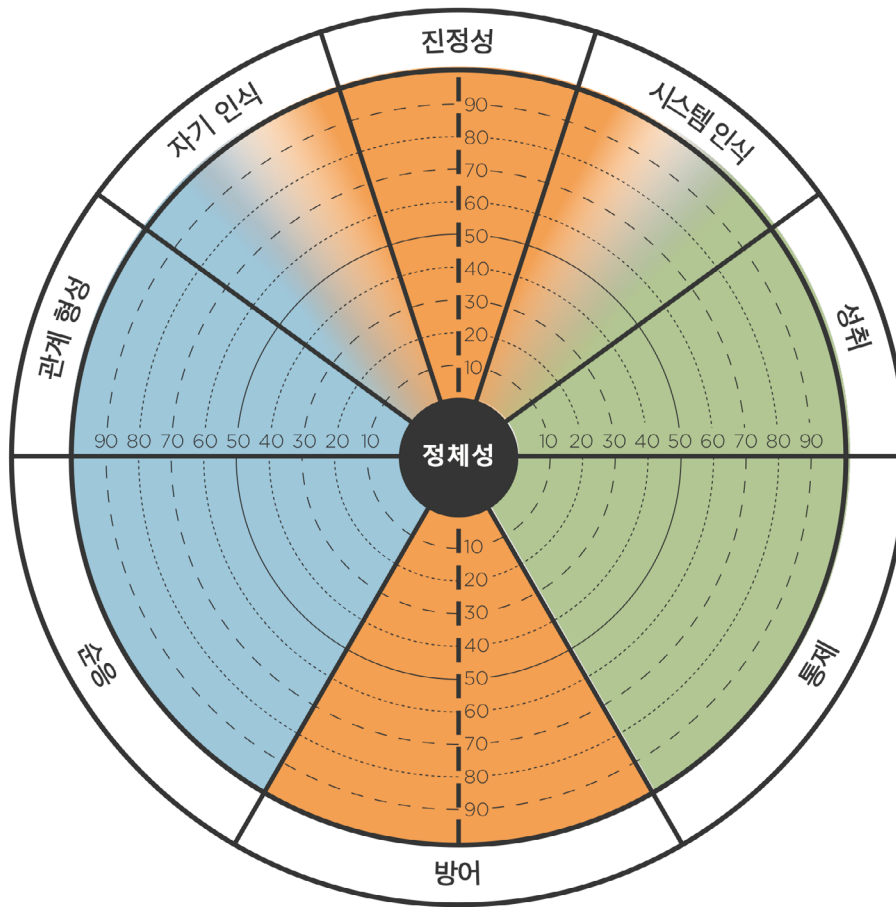
결과는 당신에 대한 절대적 사실이 아니라 검토해야 할 지표입니다...

- 어떤 결과는 정확해 보일 것입니다.
- 부정확하게 보이는 결과도 있을 것입니다.
- 향후 자신의 발전에 긍정적인 영향을 미치는 인식의 핵심 요소들을 알아볼 수 있는 기회
- 당신은 투자한 만큼 얻게될 것입니다
- 당신이 보지 못하면 당신은 끌려다니게 될 것입니다  
당신이 볼 수 있다면 관리할 수 있습니다
- 당신이 이곳에서 배울 수 있는 최적의 프로필을 가지고 있다고 가정해 보십시오
- 세세한 부분은 잊고 패턴을 신뢰하십시오

노트



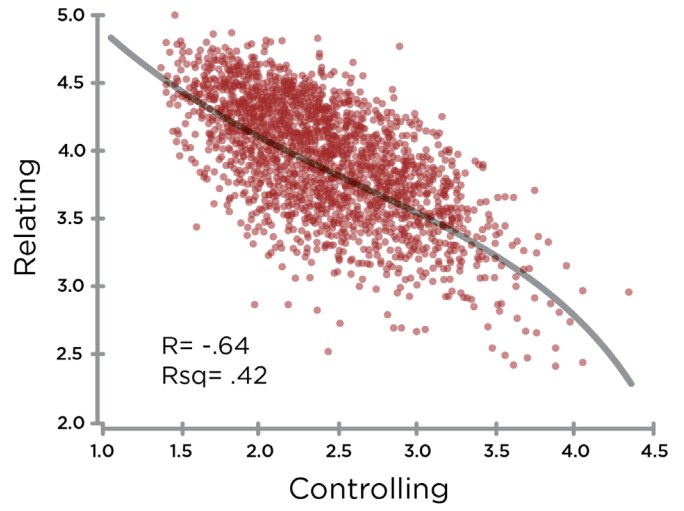
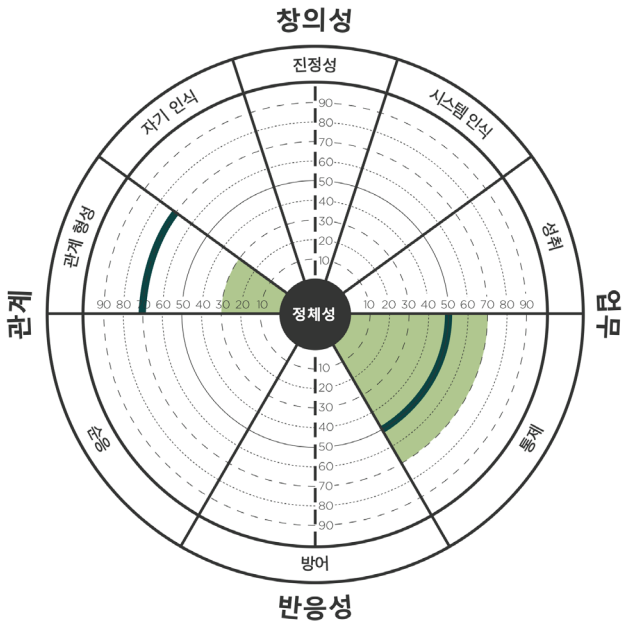
# 역동 : 이웃 및 대극



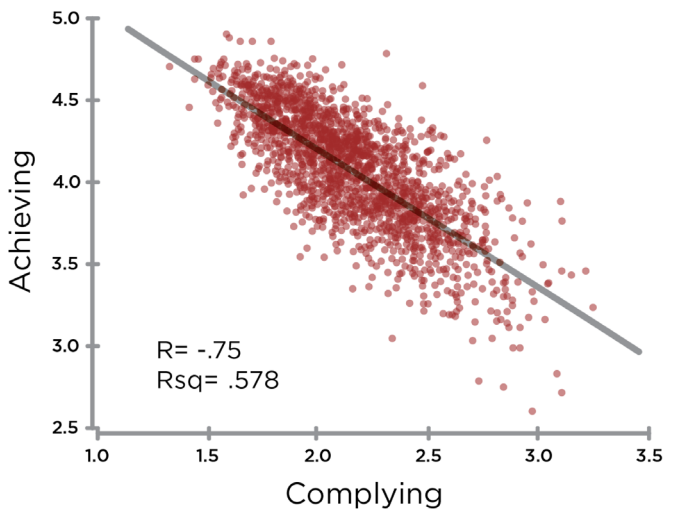
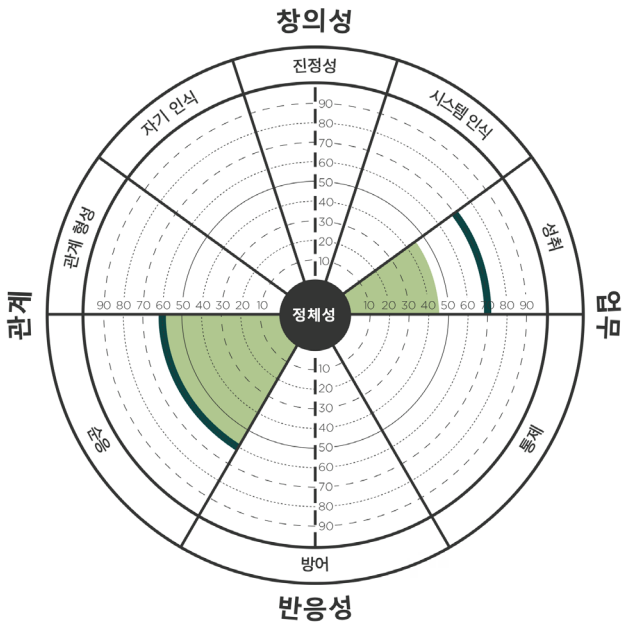
노트



# 대극: 통제 및 관계 형성



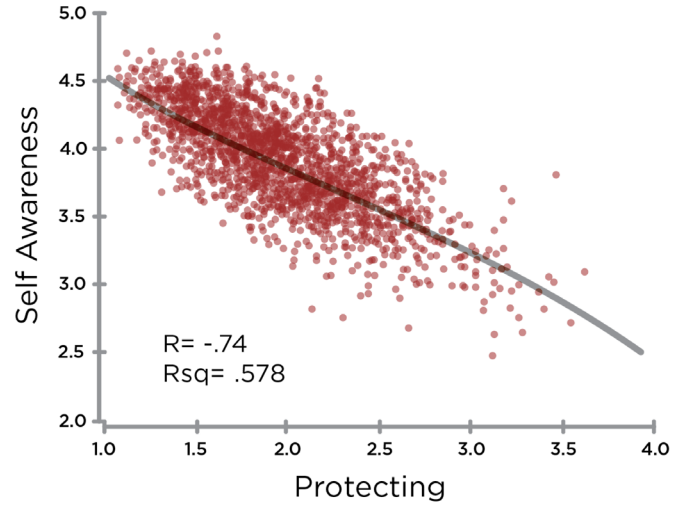
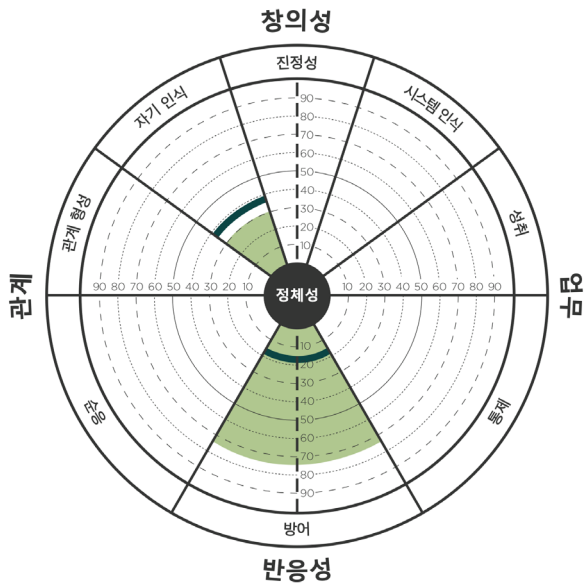
# 대극: 순응 및 성취







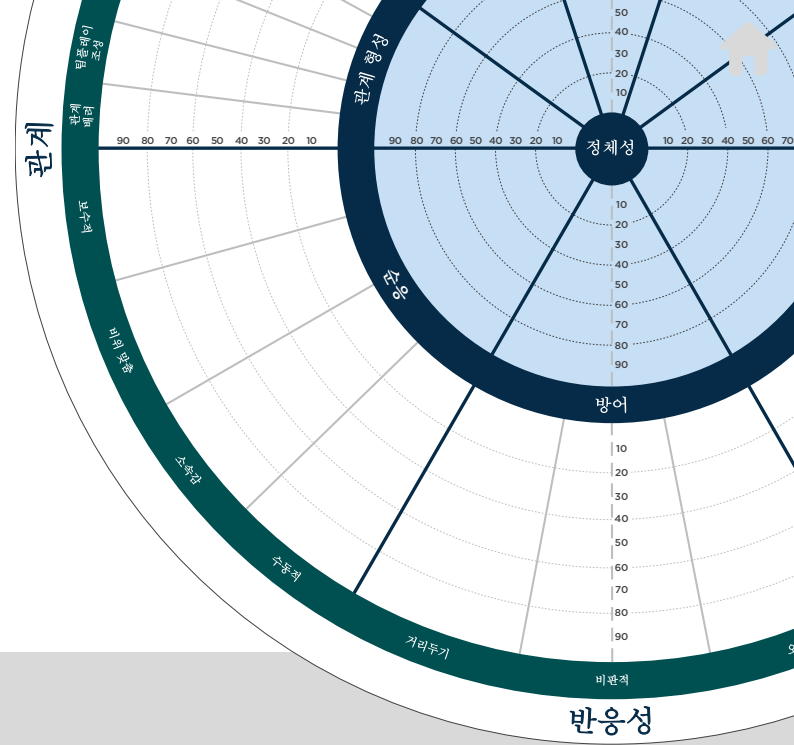
# 대극: 방어 및 자기 인식



노트



# MAT 워크: 비용, 보상 및 재능



노트



## 반응성 성격 구조

이  
상

사랑받음  
기대  
충족  
비위 맞춤  
수용됨

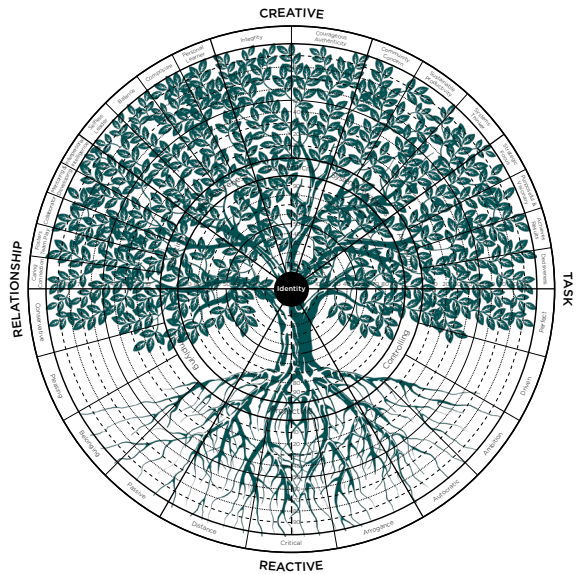


#1  
탁월성  
지배  
통제  
승리

통  
제

우월  
옳음  
자기 충족  
거리두기

방  
어



“우리는 성장하면서 자신을 만들어갈 때 강점을 살리고 그 강점을 중심으로 믿음을 형성합니다. 예를 들어, 우리 아들은 훌륭한 운동선수였기 때문에 1등, 1군, 최고 등을 중심으로 그의 정체성을 구축했습니다. 아들의 내면에 있는 이 에너지는 영혼의 에너지입니다. 이는 그의 아름다운 본질의 핵심입니다. 게다가, 아들은 항상 뛰어난 사람이어야 한다는 믿음을 형성해 왔기 때문에, 완벽주의적이고 어쩌면 야심차거나 통제적인 행동으로 리드할 가능성이 높습니다. 리더십에서는 이러한 행동에 책임이 따르지만, 바로 그 책임의 중심에는 핵심적인 고유성과 강점이 있습니다. 그 강점을 반응성 구조로부터 분리시킬 때 (이는 자기 가치, 안정감, 정체성 등으로부터 강점을 떼어내는 것을 의미함), 아들은 아무런 제약 없이 자유롭게 그 재능을 발휘할 수 있습니다. 상황에 따라 다른 대안이 요구될 때, 그는 그 강점을 사용하지 않아도 됩니다. 그 강점을 어떻게 발휘할지 선택할 수 있습니다. 이는 재능으로 주어진 것입니다. 이제는 인정과 안정감을 얻기 위해 그 강점을 강박적으로 사용할 필요가 없습니다. 따라서 창의성 및 더 높은 형태의 성취에서 그 강점을 발휘합니다. 또한, 우리 아들은 안전성과 가치를 유지하려는 목적으로 그 강점을 반응적으로 과용할 필요가 없고, 그와 관련된 책임으로부터도 자유롭습니다.

— 밥 앤더슨





# 반응성 성격 구조에서의 재능

## 순응 재능

- 목적에 충실
- 가치에 충실
- 타인에게 봉사
- 요구에 민감함
- 커뮤니티 및 조직 구축
- 극기
- 사심 없이 비전에 집중
- 사회적, 정서적 지능의 씨앗

이  
신

사랑받음  
기대 충족  
비위 맞춤  
수용됨



#1  
탁월  
성취  
지배  
통제  
승리

## 통제 재능

- 지속적인 개선
- 자신과 타인을 '있는 그대로' 받아들임
- 탁월한 결과에 대한 열망
- 에너지와 추진력
- 끈기와 영향력을 통한 서비스
- 논란이 있어도 필요한 일을 하는 진실성
- 비전 리더십의 씨앗

제  
배

## 방어 재능

- 분리를 통한 지혜
- 배려와 성찰
- 분별력
- 제한된 사고에 도전

우월  
움  
자기 충족  
거리두기  
방어

- 성격의 강점 — 공로를 인정받을 필요 없음
- 다른 사람들이 "위대함"을 발휘할 수 있도록 멘토링하기
- 배려, 인식, 목적 있는 용기의 씨앗

노트

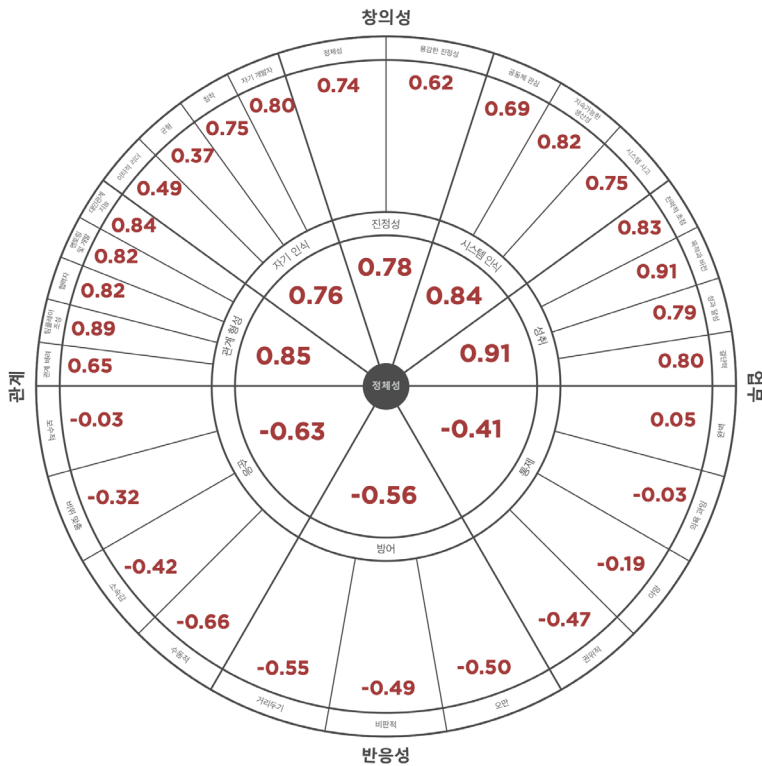


**내부 타당성**  
리더십 효과성  
비즈니스 성과






이 세션

영상 및  
백서

**구성 타당성**  
이론적 프레임워크  
**내부 타당성**  
알파 계수  
상관관계 계수  
요인 분석



## LCP와 리더십 효과성의 상관관계

-  이 리더가 제공하는 리더십의 수준에 만족한다.
-  이 리더는 사람들이 열망하는 리더의 모습이다.
-  이 리더는 이상적인 리더로서의 표본이다.
-  이 리더의 리더십은 조직의 번영을 도모한다.
-  전반적으로 이 리더는 매우 효과적인 리더십을 발휘한다.



**0 사전 디브리핑** ?

옵션: 디브리핑 준비를 위해 고객에게 리포트의 특정 부분을 검토해 보라고 요청합니다.

(섹션: 리더십 서클 프로필, 작성된 코멘트, 그래프 결과)

**1 관계 구축** ?

연결감과 라포를 형성하고, 비밀보장을 확인시켜 줍니다.

**2 아젠다** ?

디브리핑의 흐름을 설명해 줍니다.

**3 맥락** ?

참석자의 비즈니스 맥락에 대한 간략한 개요를 요청합니다.

**4 리더십 여정** ?

다음 사항을 고려합니다.

- 현재까지 최근 몇 년간: 중요한 순간/사건, 사람, 교훈.
- 커리어 구축 단계: 리더, 사람, 주요 패턴 형성에 영향을 준 경험, 교훈.
- 초기 형성 단계: 영향, 사람, 결정적인 사건, 문화적 영향.

**5 LCP 모델에 대한 간략한 오리엔테이션** ?

상호작용형 리포트 설명 페이지를 활용하여 리더십 서클 프로필 모델 구조를 살펴봅니다.

(섹션: 프로필 설명)

**6 코멘트** ?

코멘트에 대한 의견과 소감을 알려달라고 요청합니다.

**7 그래프 및 요약 결과** ?

고객 그래프 및 요약 척도 오리엔테이션이 계속됩니다. 내부 원 결과에 이어 외부 원 그래프 결과를 탐구합니다. 고객에게 요약 리포트 척도를 소개합니다.

- 내부/외부/전체 원 - 소개 및 성찰 질문 - 눈에 띄는 점이 무엇인가요?
- 요약 결과 - 요약 척도 통합 및 안내
- 반응성과 창의성의 역동성 - 그래프 전체와 세부 사항 탐색

(섹션: 주관식 코멘트, 그래프 결과, 리포트 요약)

**8 공동 탐구** ?

전체 리포트를 활용하여 이해, 통찰 및 호기심을 높이는 데 집중합니다.

성찰	탐색	공유
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지금 그들이 궁금해하는 것은 무엇인가요?</li> <li>• 어렵거나 방해가 되는 점은 무엇인가요?</li> <li>• 그들은 리더십과 삶을 위해 무엇을 원하나요?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 본인과 평가자들 인식 간의 간극.</li> <li>• 반응성-창의성 역학관계.</li> <li>• 가정과 영향- 어떻게 당신이 원하는 결과를 얻게 해주나요? 그것이 어떻게 당신을 방해하고 있나요?</li> <li>• 리더십 브랜드.(자신 평가자들)</li> <li>• 어떤 리스크가 있나요?</li> <li>• 새롭게 가능한 것은 무엇인가요?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 당신의 관점과 직관.</li> <li>• 당신은 탐색 파트너이지, 그들에 대한 전문가가 아닙니다.</li> </ul> <p>(섹션: 전체 리포트, 범주별 데이터 및 그래프, 정렬)</p>
<p>경청</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 가능성이 떠오르면, 질문을 통해 명료성과 이해를 도모합니다.</li> <li>• 세션에서 떠오르는 내용을 명확히 말합니다.</li> </ul>		



**9 인식 심화** ?

인식 과제로 마무리합니다.



# 4

## 리더십 여정

다음 사항을 고려합니다:

- 현재까지 최근 몇 년간 : 중요한 순간/사건, 사람, 교훈.
- 커리어 구축 단계: 리더, 사람, 주요 패턴 형성에 영향을 준 경험, 교훈.
- 초기 형성 단계: 영향, 사람, 결정적인 사건, 문화적 영향.

- 이 세 가지 시기에 있었던 중요한 사건, 이야기, 상황 및/또는 인물에 대해 이야기 해달라고 요청합니다.
- 시간과 공간을 만들어 줍니다.
- 연결 및 확인



디브리핑 단계 참조

### 형성의 기원

다음에 귀기울입니다.

어렸을 때 어떤 힘, 사건, 상황 등으로 인해 반응성 패턴이 형성되었나요?

초기 이야기가 다른 시기의 예시들과 어떻게 관련되나요?

어떤 변화가 발생했거나 발생하고 있나요?



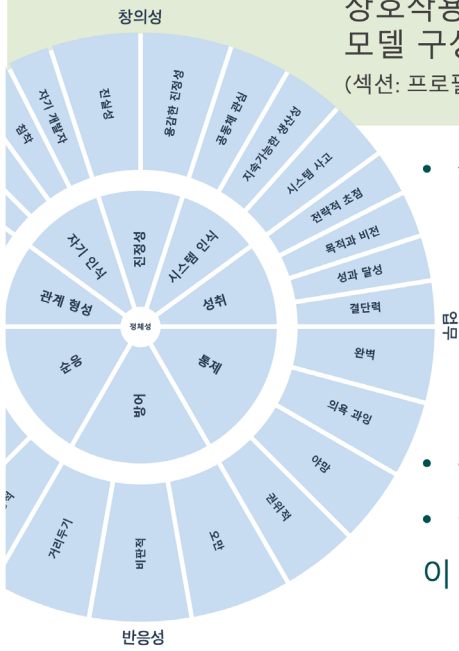
# 5 LCP 모델에 대한 간략한 오리엔테이션



상호작용형 리포트 설명 페이지를 활용하여 리더십 서클 프로필 모델 구성을 살펴봅니다.

(섹션: 프로필 설명)

디브리핑 단계 참조



## • 상반원/하반원

- 상반원: 18가지 창의성 역량 상당한 연구가 실시되었으며, 리더십 효과성 및 비즈니스 성과와 긍정적인 상관관계가 있음. 참여시키고 영감을 주고 에너지와 성과를 이끌어내는 리더십.
- 하반원: 강점들이 반응적인 방법으로 나타남. 압박을 받는 상황에서 기본적으로 사용하는 11가지 반응성 전략 우리를 현재 위치까지 데려왔음. 한계에 이르고 있음. 관련 대가가 있음. 창의성 역량을 방해함. 소모적.

## • 왼쪽/오른쪽: 관계 및 업무

## • 점수 및 백분위수

이 섹션에는 고객이 시청할 수 있는 영상들이 있습니다.

# 7 그래프 및 요약 결과



고객 그래프 및 요약으로 오리엔테이션이 계속됩니다. 내부 원 결과에 이어 외부 원 그래프 결과를 탐구합니다. 고객에게 요약 리포트 척도를 안내합니다.

- 내부/외부/전체 원 - 소개 및 성찰 질문 - 눈에 띄는 점이 무엇인가요?
- 요약 결과 - 요약 척도 통합 및 안내
- 반응성과 창의성의 역동성 - 그래프 전체와 세부 사항 탐색

(섹션: 서면 의견, 그래프 결과, 리포트 요약)

디브리핑 단계 참조

## • 내부 원 결과에 대한 오리엔테이션:

- 5가지 창의성 차원/3가지 반응성 차원 (이름)
- 자체 점수와 평가자 점수
- “무엇이 보이거나 무엇을 알아채셨나요?”라고 물어봅니다.

## • 외부 원 차원에 대한 오리엔테이션

- 18가지 창의성 역량/11가지 반응성 성향 - 살펴보기(오리엔테이션에서 본 영상을 통해 기억할 수도 있음)
- 질문: “무엇이 당신의 관심을 끌고 있나요?”
- 요약 리포트 척도 소개 - 대화형 LCP 리포트 사용



## 공동 탐구 - 그룹 코칭

### 그들과 함께 탐구에 참여하세요 - 코칭 스킬 -

- 그들은 무엇에 대해 궁금해하고 있나요? 그들은 자신의 리더십을 위해 무엇을 원하나요?
- 가능성을 듣고, 명확성과 이해를 위해 질문을 던집니다.
- 자신과 평가자들의 인식 격차, 반응성-창의성 역학관계를 탐구합니다.
- 직관을 신뢰하고 직감을 확인하면서 당신의 관점을 공유합니다.
- 해당 프로필에 관하여 세션에서 어떤 내용이 나올지 주의를 기울이고 이름을 붙입니다.
- 명심하세요. 당신은 그들의 탐색 파트너이지, 그들에 대한 전문가가 아닙니다.

### 코칭: 그룹 학습 - 5명의 코치 자원 봉사자... 진입점 및 배턴터치 -

- 나를 해당 데이터로 안내하며 시작...
- 깊이 경청하기 그리고...
- 강력한 질문/알아채기
- 무슨 일이 벌어지고 있는지 명확히 설명하기
- 호기심 - 더블 클릭
- 직관 - 생각나는 대로 말하기
- 핵심 요약하기 / 이름 붙이기
- 도전하기 - 용기/성찰

LCP - 진행하면서 내가 프레임워크를 이해하도록 안내하여 주십시오.

## 디브리핑 질문

### 발코니에서 탐색하기

- 반응성과 창의성의 관계
- 그들의 내면 세계에서 무슨 일이 벌어지고 있는가요?
- 내부 세계와 외부 세계 간의 연결고리가 무엇인가요?
- 나는 어떤 의미, 내부 믿음, 가정을 만들어가고 있나요?
- 역할, 기대, 요구 사항이 LCP에 미치는 영향?

### 마중물 질문

- 어떤 점이 당신의 관심을 끌었나요?
- 어떤 점이 궁금하신가요?
- 어떤 패턴이 보이시나요?
- ...은/는 당신에게 어떤 의미인가요?
- 'x'는 'y'에 어떤 영향을 미칠까요?
- 'a'와 'b' 사이에 어떤 연관성이 있나요?
- 어떤 반응성 성향이 'a'라는 창의성 점수에 기여할 수 있을까요?

해석 설명서



# 8 공동 탐구



전체 리포트를 활용하여 이해, 통찰력 및 호기심을 높이는 데 집중합니다.

### 성찰

- 그들은 지금 무엇에 대해 궁금해하고 있나요?
- 어렵거나 방해가 되는 점은 무엇인가요?
- 그들은 리더십과 삶에서 원하는 것은 무엇인가요?

### 경청

- 가능성이 떠오르면 명확성과 이해를 위해 질문을 던집니다.

- 세션에서 떠오르는 내용을 말합니다.

### 탐구

- 본인과 평가자들 인식 간의 격차를 탐구합니다
- 반응성-창의성 역학관계를 탐구합니다.
- 가정과 영향 - 어떻게 하면 원하는 결과를 얻을 수 있을까요? 그것이 어떻게 당신 발목을 잡고 있나요?

- 리더십 브랜드.(자신/타인)
- 무엇이 위험한가요?
- 무엇이 새롭게 가능해지고 있나요?

### 공유

- 당신의 관점을 공유하고 직관을 신뢰합니다.
- 당신은 탐색 파트너이지, 그들에 대한 전문가가 아닙니다.

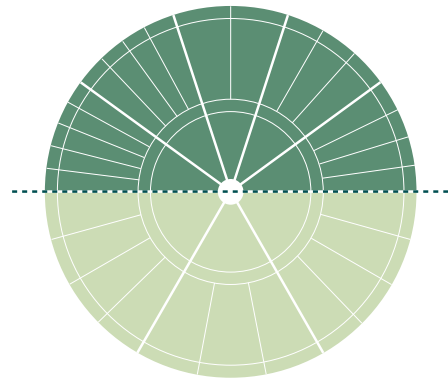
(섹션: 전체 리포트, 범주별 데이터 및 그래프, 정렬)

노트

해석 설명서



# 창의성 리더십 역량



**관계 형성** 차원은 사람들과 팀, 그리고 조직으로부터 최선을 이끌어내도록 타인과 관계를 형성하는 능력을 측정하며 다음과 같은 하위 차원으로 구성됩니다.

**관계 배려** 차원은 따뜻하고 배려하는 관계 형성에 대한 관심과 능력을 측정합니다.

**팀플레이 조성** 차원은 자신에게 보고하는 직속 부하들, 자신이 속한 팀, 그리고 조직 전체 내에서 고성과를 내는 팀워크를 육성하는 리더의 능력을 측정합니다.

**협력자** 차원은 갈등 상황에서도 공통점을 발견하고 서로에게 유익한 합의점을 찾으며 시너지와 윈윈 상황을 만들어 내도록 사람들을 모으고 참여시키는 정도를 측정합니다.

**멘토링 및 개발** 차원은 멘토링으로 사람들을 개발하고, 성장을 촉진하는 관계를 유지하며, 사람들이 개인적으로나 전문적으로 성장하고 발전하도록 돕는 능력을 측정합니다.

**대인관계 지능** 차원은 경청하고, 갈등과 논란에 관여하고, 타인의 감정에 대처하며 자신의 감정을 관리함에 있어 얼마나 효과적인지 측정합니다.

**자기 인식** 차원은 지속적으로 전문적, 개인적 개발을 얼마나 지향하는지, 그리고 균형적 시각과 진실된 리더십을 통해 내면의 자기 인식이 표출되는 정도를 측정하며 다음과 같은 하위 차원으로 구성됩니다.

상반원은 리더십 효과성에 기여하는 창의성 역량들을 나타냅니다. 이는 높은 총만합과 고성과의 리더십으로 이어지는 주요 행동과 내면의 가정을 측정합니다. 창의성 리더십 역량은 다음과 같은 차원이 포함됩니다.

**이타적 리더** 차원은 자신의 이익보다 섬김을 추구하는, 즉 공로에 대한 인정과 개인적 야망을 추구하기보다 공동의 이익을 가져오는 결과를 창출하는 것을 훨씬 더 중요시 여기는 정도를 측정합니다.

**균형** 차원은 현대 사회가 야기하는 충돌하는 긴장 속에서 비즈니스와 가족, 활동과 성찰, 일과 여가 간의 건강한 균형을 유지하는 능력, 또는 인생의 여러 스트레스를 관리하고 자신을 재생하며 자아를 잃지 않으려는 경향을 측정합니다.

**침착** 차원은 갈등과 극심한 긴장의 상황에서도 차분함과 중도를 유지하며 침착하고 집중된 시각을 유지하는 능력을 측정합니다.

**자기 개발자** 차원은 학습과 개인적, 그리고 전문적 성장에 대해 얼마나 대단하고 적극적인 흥미를 보이는지를 측정합니다. 이는 자기 인식, 지혜, 지식 및 통찰력을 키우는 노력을 얼마나 적극적으로 성찰적으로 추구하는지를 측정합니다.

**진정성** 차원은 타인과 관계함에 있어 진정성, 용기, 그리고 높은 진실성을 발휘하는 능력을 측정하며 다음과 같은 하위 차원으로 구성됩니다.

**진실성** 차원은 리더가 추구하는 일련의 가치와 원칙을 얼마나 잘 준수하는지 측정합니다. 즉, 리더의 "언행일치"를 얼마나 신뢰할 수 있는가를 보여줍니다.

**용감한 진정성** 차원은 강경한 입장을 취하며 논의할 수 없는, 즉 기피하게 되는 민감한 주제들을 제기하고, 어려운 관계 문제들을 개방적인 자세로 다루고자 하는 리더의 의지를 측정합니다.



**시스템 인식** 차원은 리더의 인식이 전체적 시스템의 개선, 생산성 그리고 공동체 복지에 어느 정도로 초점을 두는지를 측정하며 다음과 같은 하위 차원으로 구성됩니다.

**공동체 관심** 차원은 리더가 발휘하는 리더십이 얼마나 섬김의 지향에서 비롯되는지를 측정합니다. 즉, 리더가 사업적 업적을 남기는 데 있어 공동체와 세계의 복지를 위한 봉사에 얼마나 기여하는지를 측정합니다.

**지속가능한 생산성** 차원은 조직의 전반적인 장기적 효율성을 유지하거나 향상함으로써 결과를 달성하는 능력을 측정합니다. 즉, 장기적인 고성과를 지속할 수 있도록 인적 자원과 기술적 자원 간의 균형을 얼마나 잘 맞추는지를 측정합니다.

**시스템 사고** 차원은 전체적 시스템 관점에서 생각하고 행동하며 전체 시스템의 장기적인 건강을 고려하여 의사 결정을 내리는 정도를 측정합니다.

**성취** 차원은 비전있고 진정성있는 고성과 리더십을 제공할 수 있는 정도를 측정하며 다음과 같은 하위 차원으로 구성됩니다.

**전략적 초점** 차원은 조직이 단기적 및 장기적으로 성공할 수 있도록 리더가 전략적이며 철저히 사고하고 기획하는 정도를 측정합니다.

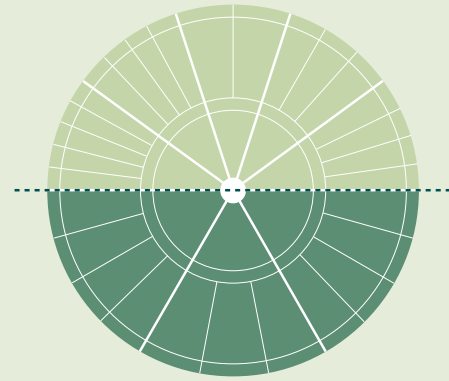
**목적과 비전** 차원은 리더가 개인적 목적의식과 비전을 명확하게 소통하고 이에 대한 헌신을 술회하는 정도를 측정합니다.

**성과 달성** 차원은 얼마나 목표지향적이며, 높은 성과와 목표 달성에 대한 실적이 있는지를 측정합니다.

**결단력** 차원은 적시에 의사 결정을 내리는 리더의 능력과 불확실성 속에서도 담담하게 앞으로 진전할 수 있는 정도를 측정합니다.

# 반응성 리더십 성향

하반원은 리더십을 제한하는 반응성 가정들을 나타냅니다. 반응성 리더십 스타일은 효과성, 진정성있는 표현, 힘을 실어주는 (empowering) 리더십을 제한하는 내면의 가정들을 반영합니다.



**순응** 차원은 자신의 의도와 원하는 바대로 행동하기보다 남들의 기대치에 부응함으로써 자존감과 안정감을 얻는 정도를 측정하며 다음과 같은 하위 차원으로 구성됩니다.

**보수적** 차원은 보수적으로 생각하고 행동하며, 절차를 따르고, 자신이 속한 조직의 정해진 규칙 내에서 생활하는 정도를 측정합니다.

**비위 맞춤** 차원은 한 사람으로서의 가치와 안정을 느끼기 위해 타인의 지지와 승인을 필요로 하는 욕구의 정도를 측정합니다. 인정에 대한 욕구가 강한 사람들은 타인으로부터 호응과 확인을 얼마나 받을 수 있느냐에 따라 자존감이 좌우되곤 합니다.

**소속감** 차원은 자신을 집단에 맞추고 규칙을 준수하며 권력의 기대에 부응하려는 욕구를 측정합니다. 또한 원만한 어울림을 위해 대세에 동조하면서 자신의 온전한 창의력을 사회적 용인이라는 틀 안에 맞도록 축소하는 정도를 측정합니다.

**수동적** 차원은 자신의 통제 밖에 놓인 상황과 타인에게 자기의 권한을 양도하는 정도를 측정합니다. 이것은 인생 경험의 주체가 자신이 아니라 생각하고, 노력해도 크게 달라지지 않으며, 자신이 원하는 앞날을 스스로 만들어갈 힘이 부족하다고 생각하는 정도를 측정하는 것입니다.

**방어** 차원은 물러서기, 거리두기, 숨기기, 냉담함, 냉소적임, 우월함 또는 합리적임을 통해 자신을 보호하고 자신의 가치를 형성할 수 있다는 믿음을 측정하며 다음과 같은 하위 차원으로 구성됩니다.

**오만** 차원은 우월하고 이기적이며 자기 중심적이라 느껴지는 행동, 즉 거대한 예고를 투사하는 경향을 측정합니다.

**비판적** 차원은 비판적이고 의문을 제기하며 다소 냉소적인 태도를 취하는 경향을 측정합니다.

**거리두기** 차원은 물러서기, 우월감, 냉담, 정서적 거리두기 등을 통해 개인적 가치와 안정감을 형성하려는 경향을 측정합니다.

**통제** 차원은 성과 달성과 개인적 성취를 통해 인간적 가치를 확립하는 정도를 측정하며 다음과 같은 하위 차원으로 구성됩니다.

**완벽** 차원은 한 사람으로서의 확신과 가치를 느끼기 위해서는 완벽한 결과에 도달해야 하며 극히 높은 기준에 맞추어 성과를 이뤄내고자 하는 욕구를 측정한 것입니다. 완벽하고 영웅적인 수준으로 지속적인 성과를 내며 모든 기대를 뛰어넘는 성공을 이뤄냄으로써 자기 가치와 심리적 안정을 느낍니다.

**의욕 과잉** 차원은 리더가 얼마나 과욕을 보이는지를 측정합니다. 이는 자기 가치와 안정감의 확보가 열심히 노력하여 높은 성취를 이루는 것과 직결되어 있음을 믿는 정도를 측정하는 것입니다. 그리고 한 개인으로서 가치를 느끼기 위해 아주 높은 수준의 성취를 필요로 하는 정도를 측정합니다. 이 성향의 강점은 훌륭한 직업윤리의식입니다. 다만 이것은 자신의

균형을 잘 유지하고, 또한 자신의 고성과와 타인의 고성과를 돕는 일 간의 균형도 잘 유지할 수 있어야 강점으로 발휘될 수 있습니다.

**야망** 차원은 앞서가야 하고 조직에서 승진하며 타인보다 더 나아야만 하는 욕구의 정도를 측정합니다. 야망은 강력한 동기를 부여합니다. 이 차원은 그 동기가 일을 진행시키는 긍정적인 동기인지 아니면 지나치게 자기중심적이며 경쟁적인 부정적 동기인지를 평가합니다.

**권위적** 차원은 강압적이고 공격적이며 통제하려는 성향을 측정합니다. 이 차원은 권력을 행사하고, 통 제하고, 강압적이고, 지배하고, 절대 물러서지 않는 것으로부터 자기 가치와 안정감을 느끼는 정도를 측정합니다. 이런 성향은 타인과의 비교를 통해 가치를 측정합니다. 이런 성향은 가치를 비교를 통해 측정합니다. 즉, 더 많은 소득을 갖고, 더 높은 지위에 오르고, 더 가치 있는 기여자로 보이며 공로를 인정 받고 승진을 하는 것 등을 가치의 기준으로 삼습니다.

현재 행동을 좌우하는 근본적인 사고 패턴을 조명함으로써 고객은 새로운 선택과 가능성에 다가갈 수 있습니다.



# 리더십 서클 프로필™



프로필의 구성을 이해하려면 다음을 읽어보시기 바랍니다.

## 1 원 안의 원

외부원에는 29개 차원의 결과가 표시됩니다. 내부원은 외부원에 표시된 차원들을 8개의 요약 점수로 보여줍니다. 각 차원의 정의는 다음 장에서 확인할 수 있습니다.

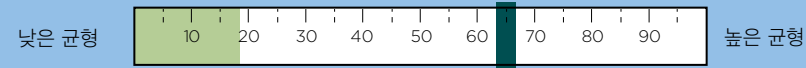
각 차원의 위치를 살펴보면 서로 간의 관계를 알 수 있습니다. 서로 인접한 차원들은 긍정적 상관관계가 있는 유사한 행동 패턴을 묘사합니다. 반대로 원의 반대편에 위치한 차원들은 반대되는 행동 패턴을 보여주며 역상관관계를 갖습니다.

## 2 백분위 점수

모든 점수는 글로벌 기준 그룹과 비교 가능한 백분위 점수로 표시됩니다. 67 퍼센타일 이상은 높은 점수로 간주되며 33퍼센타일 미만은 낮은 점수로 간주됩니다.

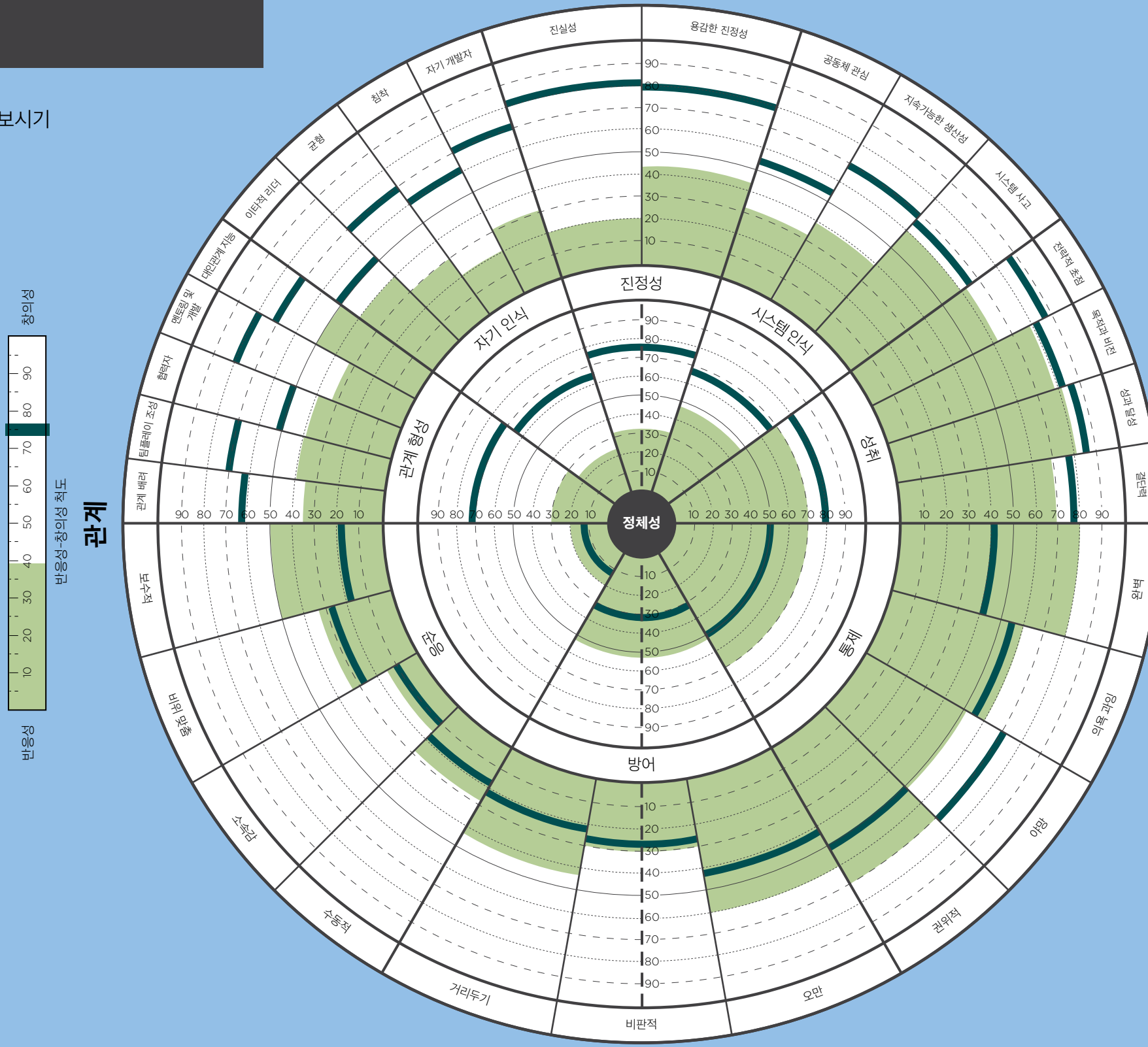
## 3 점수 표시

자기 평가 타인 평가



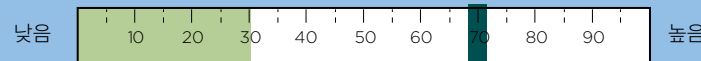
관계-업무 균형

## 창의성



## 반응성

리더십 효과성



## 4 요약 척도

원 주변에 위치한 네개의 직사각형 척도들은 내부원과 외부원의 모든 차원을 종합하여 보여줍니다. 쉽게 이해하게끔 요약된 측정치를 제공하며 모든 데이터를 함축하는 주요 패턴을 보여주기도 합니다.

**반응성-창의성 척도**는 창의성 차원과 반응성 차원 사이의 균형 정도를 나타냅니다. 이 백분위 점수는 리더가 반응성 행동과 창의성 행동에 쏟는 에너지의 양이 다른 리더들과 어떻게 비교되는지 보여줍니다. 그리고 리더십, 관계 및 목표 지향적 행동이 얼마나 창의성 또는 반응성 지향에서 비롯되는지를 나타냅니다. 또한 리더의 자아 개념과 내적 동기가 얼마나 내면에서 비롯되는지, 아니면 외부로부터의 기대치, 규칙이나 조건에 의해 형성되는지를 나타냅니다.

**관계-업무 균형 척도**는 리더가 성취 역량과 관계 형성 역량 사이에서 어느 정도 균형을 이루고 있는지를 측정합니다. 이는 훌륭한 리더십의 형성에 있어 관계 반응과 업무 반응이 과하게 또는 부족하게 발전했는지 또는 양 반응이 얼마나 균형 있게 발전했는지를 측정합니다.

**리더십 잠재력 활용 척도**는 해당 리더의 프로필이 지닌 전체적 점수를 이 진단에 응한 타 리더들의 점수와 비교하여 보여주는 요약 측정치입니다. 다시 말해, 진단 전반의 모든 높고 낮은 점수들을 고려하여 "그렇다면 궁극적으로 나는 얼마나 잘하고 있는가?"라는 질문에 답하는 것입니다.

**리더십 효과성 척도**는 리더로서의 전반적 효과를 인지하는 정도를 측정합니다. 연구 결과에 따르면 리더십 효과성은 비즈니스 성과와 상당한 상관관계가 있는 것으로 밝혀졌습니다. 따라서 이 척도는 진단된 모든 사항들이 전반적으로 효과적인 리더이다라는 인식으로 얼마나 이어지고 있는지를 보여줍니다.



# 창의성에서 통합성까지 : 통일성에서 배우다

	반응성	→	창의성	→	통합성
시간	개월		년		10년
초점	문제	↻	비전	↻	시스템
행동	솔루션	↻	전략	↻	설계
정체성	사회화 타인에 의해 이끌림	↻	주체적 자신이 주도함	↻	자기 변혁 대극의 생태학
동기	두려움	↻	열정	↻	연민
	패배하지 않기 위한 플레이목적에 따른 플레이			모두를 위한 플레이	



“리더가 되는 과정은 통합된 인간이 되는 과정과 거의 같습니다. 리더에게는, 통합된 인간과 마찬가지로, 인생 자체가 커리어입니다. ‘리더’의 관점에서 프로세스를 논의하는 것은 그 프로세스를 구체화하는 방법에 지나지 않습니다.”

워렌 베니스



# 여정을 위한 코칭





## 리더십 브랜드 훈련: LCP 리포트 – 10페이지

당신은 어떻게 리드하고 있다고 생각하시나요...

본인 백분위수로 정렬

차원	본인 백분위수	평가자 백분위수
진실성	100%	24%
목적과 비전	98%	28%
전략적 초점	89%	32%
성과 달성	87%	30%
결단력	86%	35%

당신에 대한 다른 사람들의 주요 경험은...

평가자 백분위수로 정렬

리더십 브랜드		
차원		
비판적	33%	74%
오만	50%	72%
권위적	25%	67%
야망	59%	59%
비위 맞춤	51%	55%

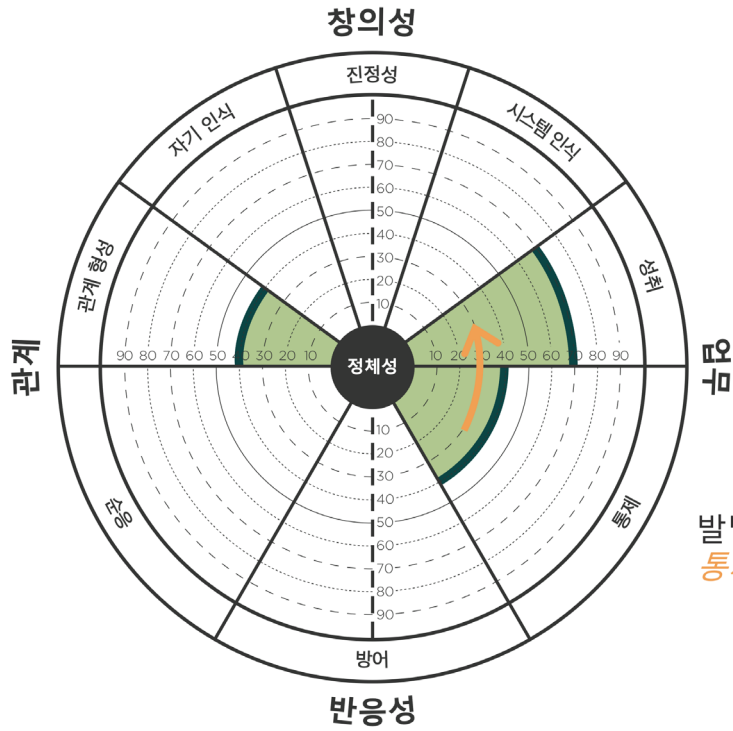
### 주요 질문:

1. 두 개의 상위 5개 목록을 비교하면 어떤가요?
2. 당신은 자신의 브랜드가 어떻게 되기를 원하나요? 혹은 어떻게 되어야 하나요?



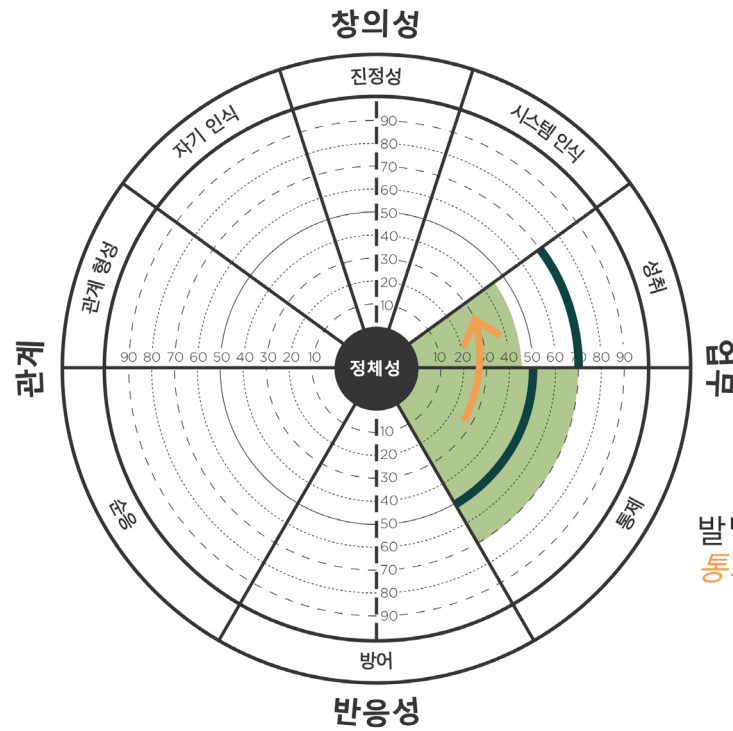
반응성 코치

# 통제 및 성취

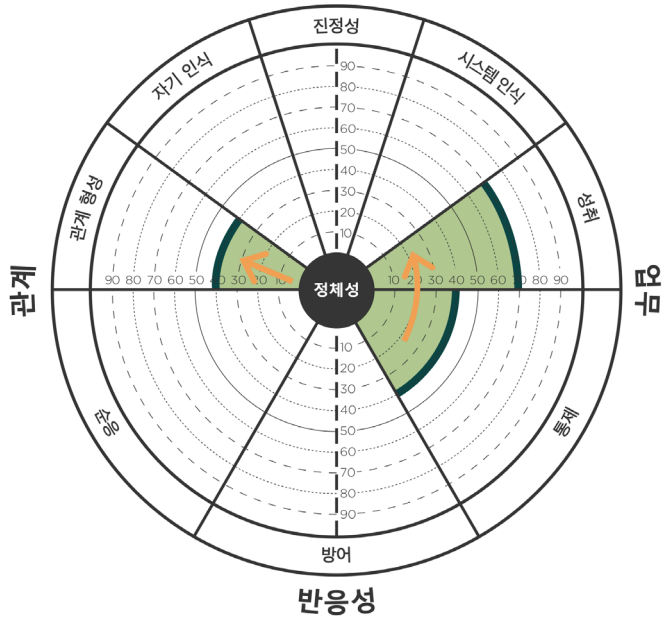


발달 경로 - 통제 에서 성취로

# 통제 및 성취



발달 과업 - 통제 정리



관계 형성	자기 인식	진정성	시스템 인식	성취
1.0	0.90	0.75	0.80	0.80
0.90	1.0	0.72	0.81	0.75
0.75	0.72	1.0	0.75	0.79
0.80	0.81	0.75	1.0	0.83
<b>0.80</b>	0.75	0.79	0.83	1.0

306

© Leadership Circle | All Rights Reserved

LEADERSHIP  
CIRCLE

노트

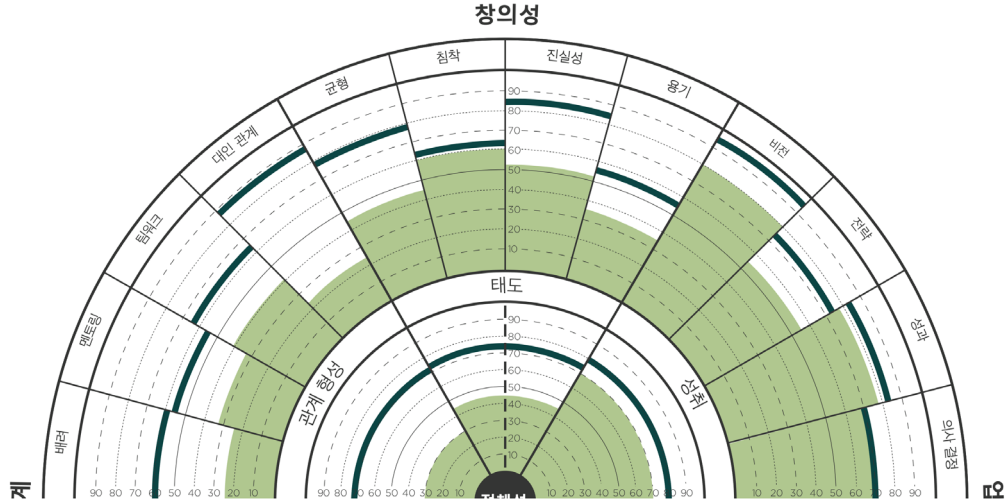


# MANAGER EDITION (매니저 에디션)



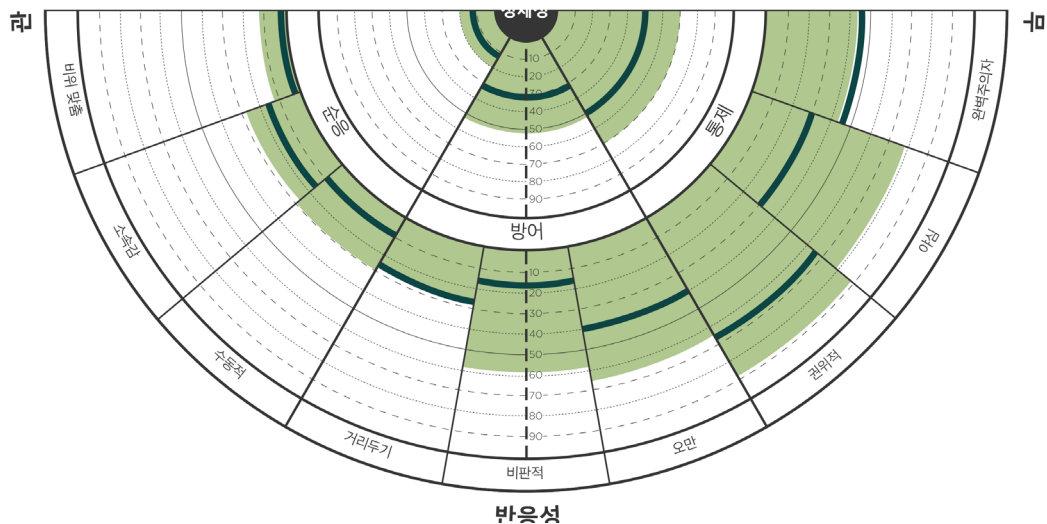
## LCP Manager Edition (매니저 에디션) - 창의성

3가지 창의성 요약 차원  
12가지 창의성 리더십 역량



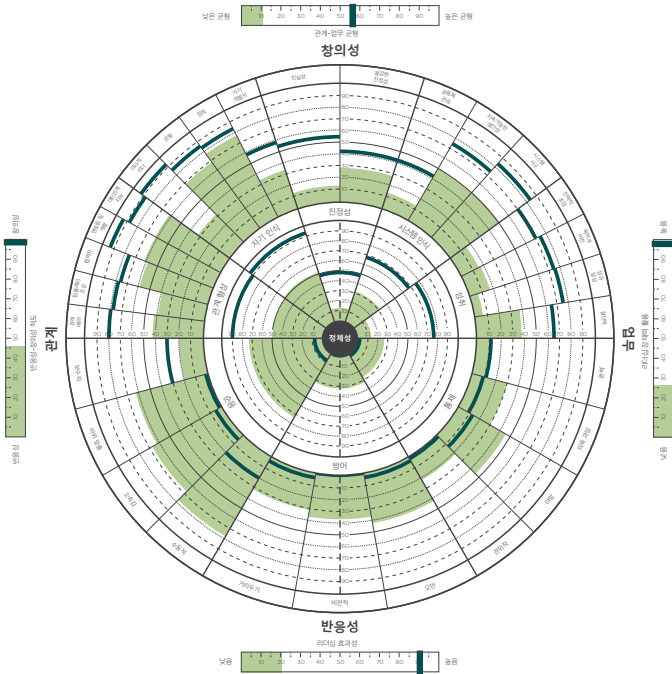
## LCP Manager Edition (매니저 에디션) - 반응성

3가지 반응성 요약 차원  
9가지 반응성 성향

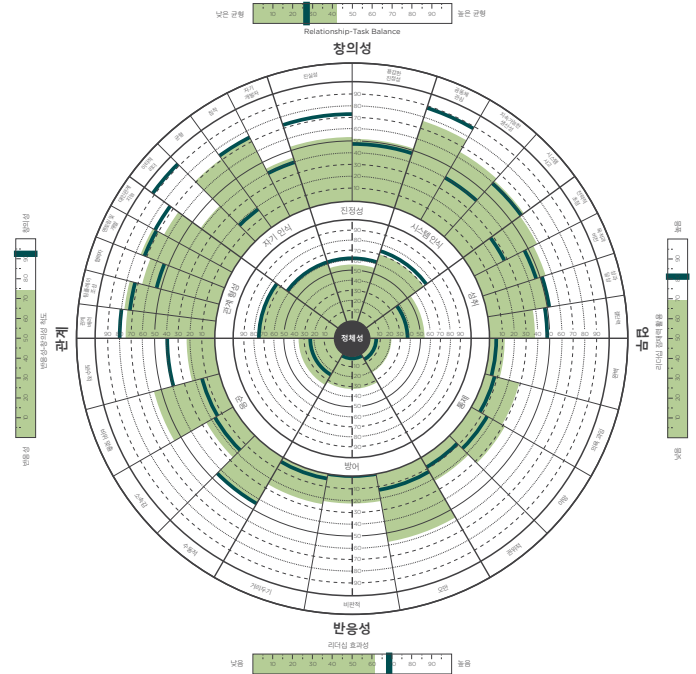




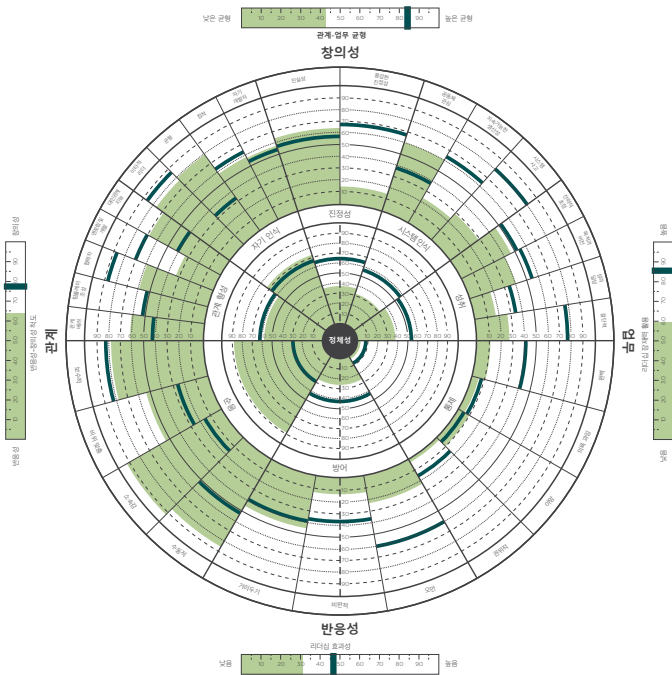
# 시간 경과에 따른 프로필 재검사 및 전체 그룹 프로필



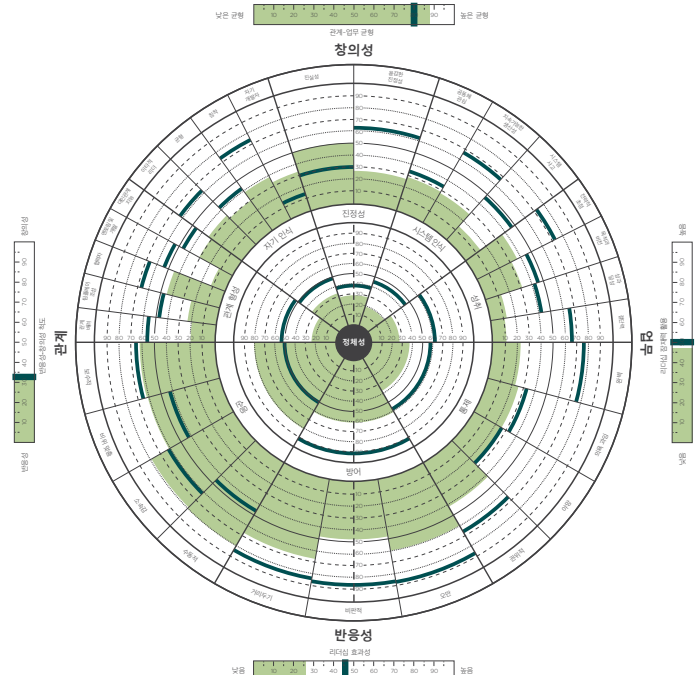
LINDA 2008



LINDA 2010



MIKE 2008



MIKE 2010





0

### 사전 디브리핑 ?

옵션: 디브리핑 준비를 위해 고객에게 리포트의 특정 부분을 검토해 보라고 요청합니다.

(섹션: 리더십 서클 프로필, 작성된 코멘트, 그래프 결과)

1

### 관계 구축 ?

연결감과 라포를 형성하고, 비밀보장을 확인시켜 줍니다.

2

### 아젠다 ?

디브리핑의 흐름을 설명해 줍니다.

3

### 맥락 ?

참석자의 비즈니스 맥락에 대한 간략한 개요를 요청합니다.

4

### 리더십 여정 ?

다음 사항을 고려합니다.

- 현재까지 최근 몇 년간: 중요한 순간/사건, 사람, 교훈.
- 커리어 구축 단계: 리더, 사람, 주요 패턴 형성에 영향을 준 경험, 교훈.
- 초기 형성 단계: 영향, 사람, 결정적인 사건, 문화적 영향.



5

### LCP 모델에 대한 간략한 오리엔테이션 ?

LCP에 대해 잘 알고 있는지 확인하고 기억을 되살립니다.

(섹션: 프로필 설명)

6

### 코멘트 ?

코멘트에 대한 의견과 소감을 알려달라고 요청합니다.

7

### 그래프 및 요약 결과 ?

- 이전 LCP와 현재 LCP를 보여주고 비교합니다.
- 어떤 점에 관심이 가나요?
- 맥락이 변했나요?
- 개발 노력이 있었나요?

(섹션: 작성된 코멘트, 그래프 결과, 리포트 요약)

8

### 공동 탐구 ?

전체 리포트를 활용하여 이해, 통찰 및 호기심을 높이는 데 집중합니다.

#### 성찰

- 지금 그들이 궁금해하는 것은 무엇인가요?
- 어렵거나 방해가 되는 점은 무엇인가요?
- 그들은 리더십과 삶을 위해 무엇을 원하나요?

#### 탐색

- 본인과 평가자들 인식 간의 간극.
- 반응성-창의성 역학관계.
- 가정과 영향- 어떻게 당신이 원하는 결과를 얻게 해주나요? 그것이 어떻게 당신을 방해하고 있나요?

#### 공유

- 당신의 관점과 직관.
- 당신은 탐색 파트너이지, 그들에 대한 전문가가 아닙니다.

(섹션: 전체 리포트, 범주별 데이터 및 그래프, 정렬)

#### 경청

- 가능성이 떠오르면, 질문을 통해 명료성과 이해를 도모합니다.
- 세션에서 떠오르는 내용을 명확히 말합니다.

- 리더십 브랜드.(자신 평가자들)
- 어떤 리스크가 있나요?
- 새롭게 가능한 것은 무엇인가요?



디브리핑 단계 다시 진행하기

9

### 인식 심화 ?

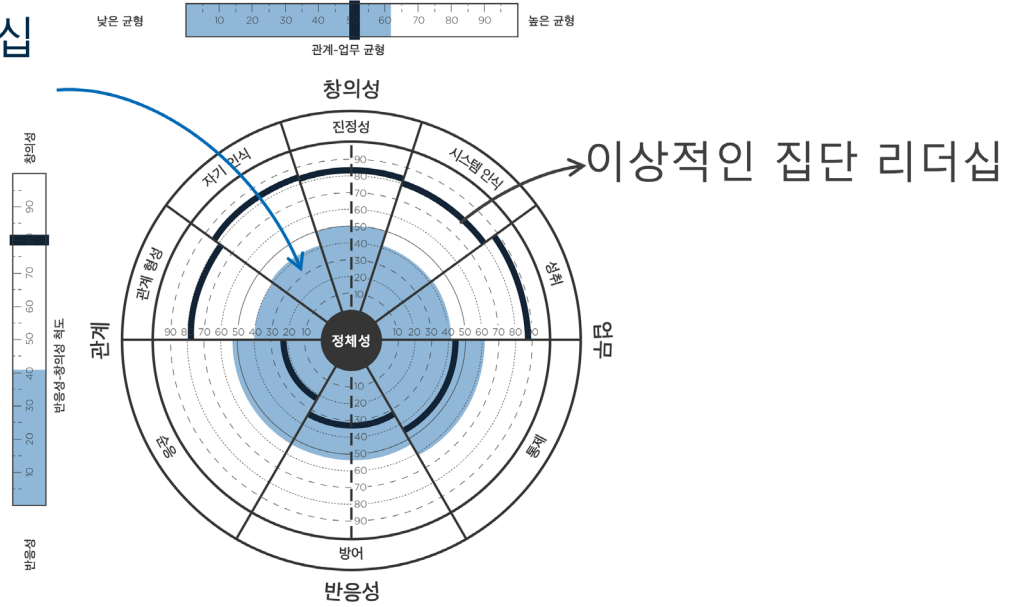
인식 과제로 마무리합니다.



# COLLECTIVE LEADERSHIP ASSESSMENT (콜렉티브 리더십 어세스먼트)

예시 - Collective Leadership Assessment (집단 리더십 평가)

실제 집단 리더십



노트



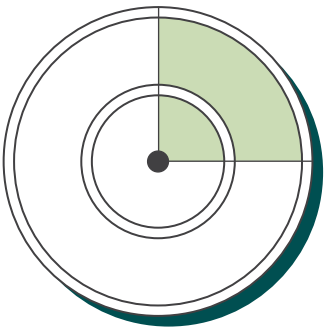
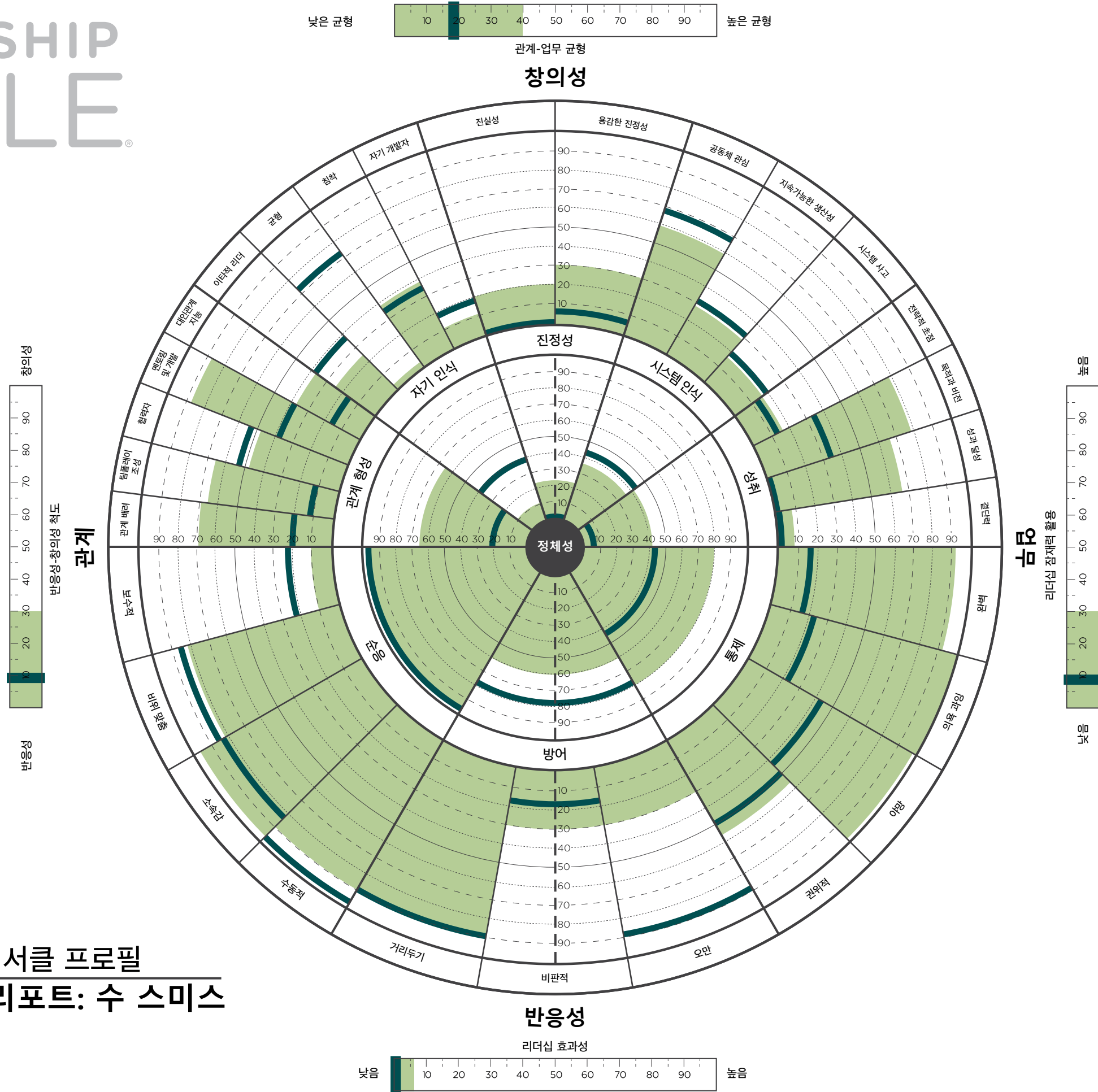




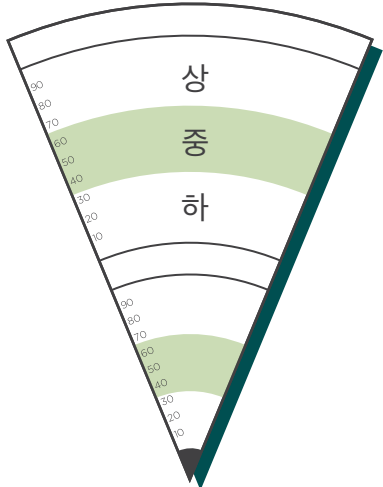




# LEADERSHIP CIRCLE®



원 안의 원:  
내부원에는 해당 외부원 섹션에 속하는 모든 차원들의 백분위 요약 점수가 표시됩니다.



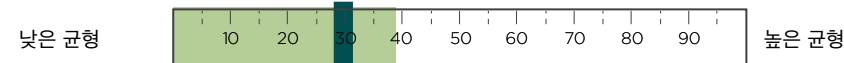
백분위 점수:  
높음: 백분위수 66-100점은 높은 점수입니다.  
중간: 백분위수 33-66점은 강점도 있지만 개선할 부분도 있음을 보여줍니다.  
낮음: 백분위수 33 미만은 낮은 점수입니다.

자기 평가  
타인 평가

리더십 서클 프로파일  
샘플 리포트: 수 스미스

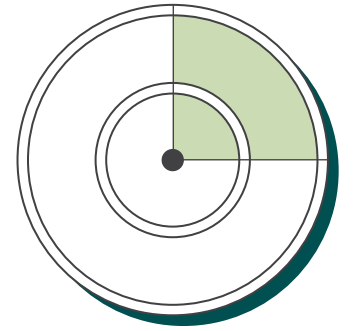


# LEADERSHIP CIRCLE®



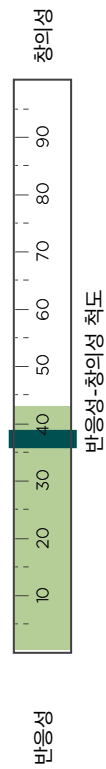
관계-업무 균형

## 창의성



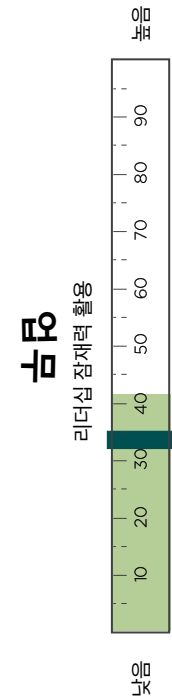
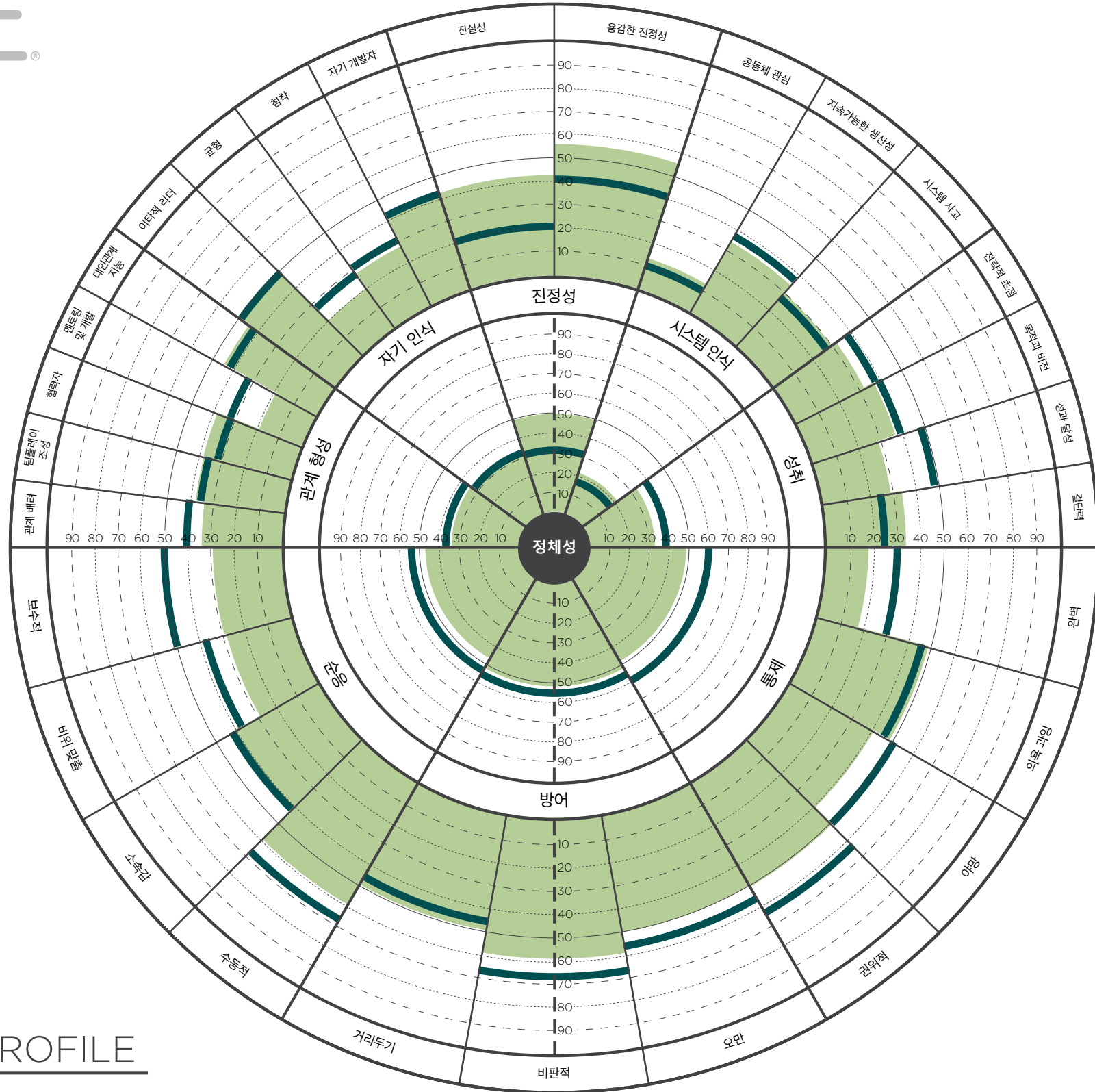
원 안의 원:

내부원에는 해당 외부원 섹션에 속하는 모든 차원들의 백분위 요약 점수가 표시됩니다.

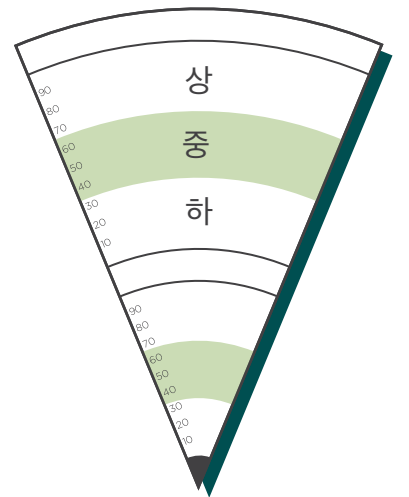


반응성-창의성 척도

## 관계



리더십 잠재력 활용



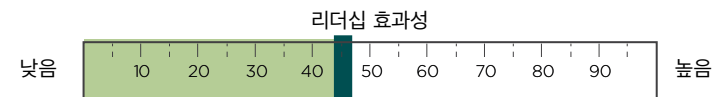
백분위 점수:

높음: 백분위수 66-100점은 높은 점수입니다.

중간: 백분위수 33-66점은 강점도 있지만 개선할 부분도 있음을 보여줍니다.

낮음: 백분위수 33 미만은 낮은 점수입니다.

자기 평가 (Self-assessment)  
타인 평가 (Others' assessment)



리더십 효과성

## 반응성

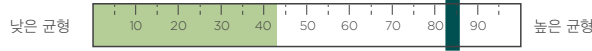
### LEADERSHIP CIRCLE PROFILE Sample Report: Senior Management Team





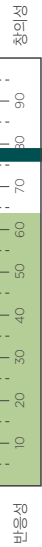
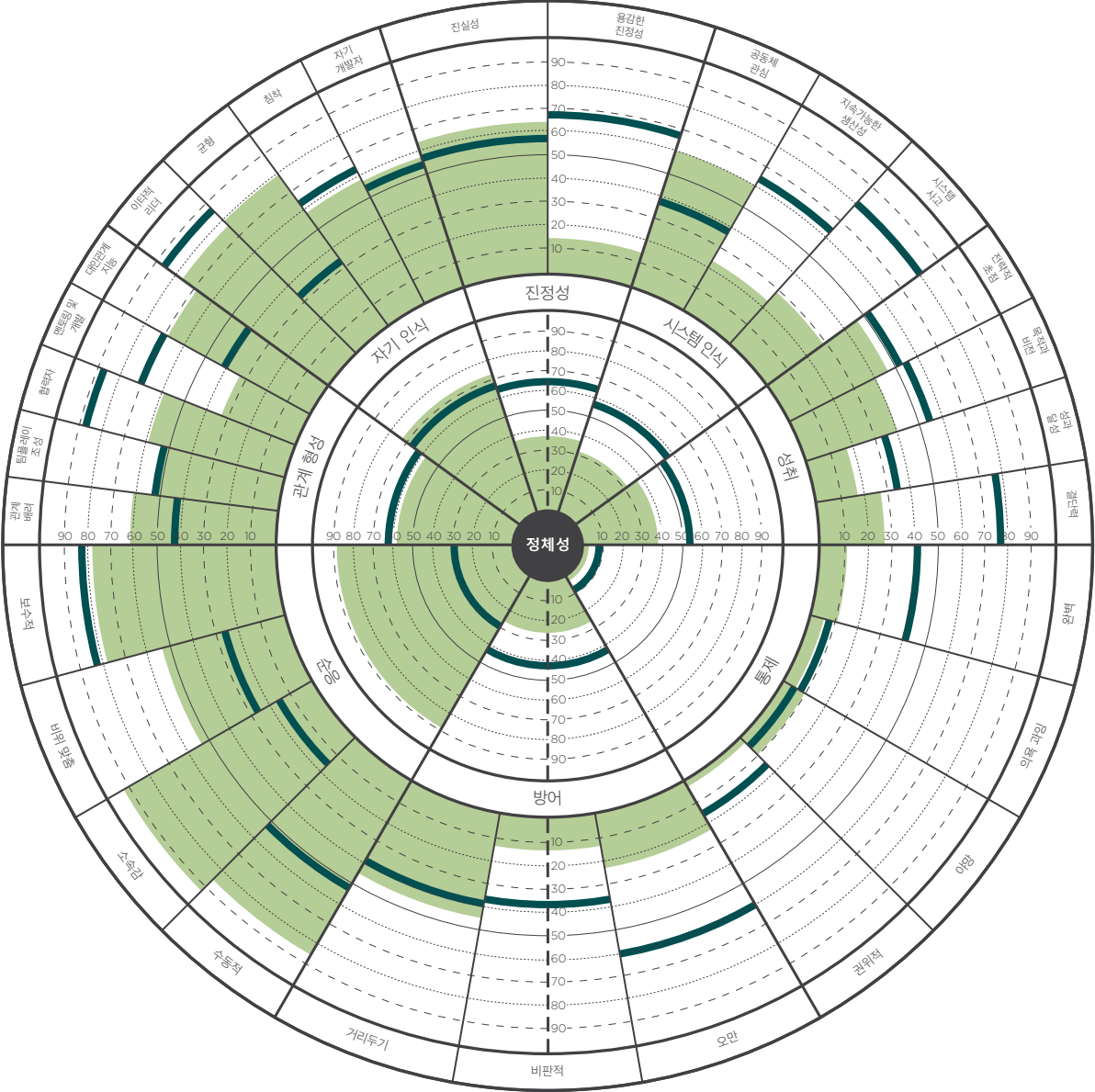


# LCP 예시: MIKE 2008



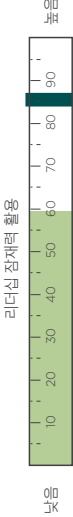
관계-업무 균형

## 창의성



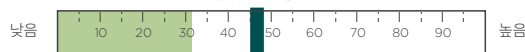
## 관계

반응성-창의성 축도



## 업무

리더십 잠재력 활용



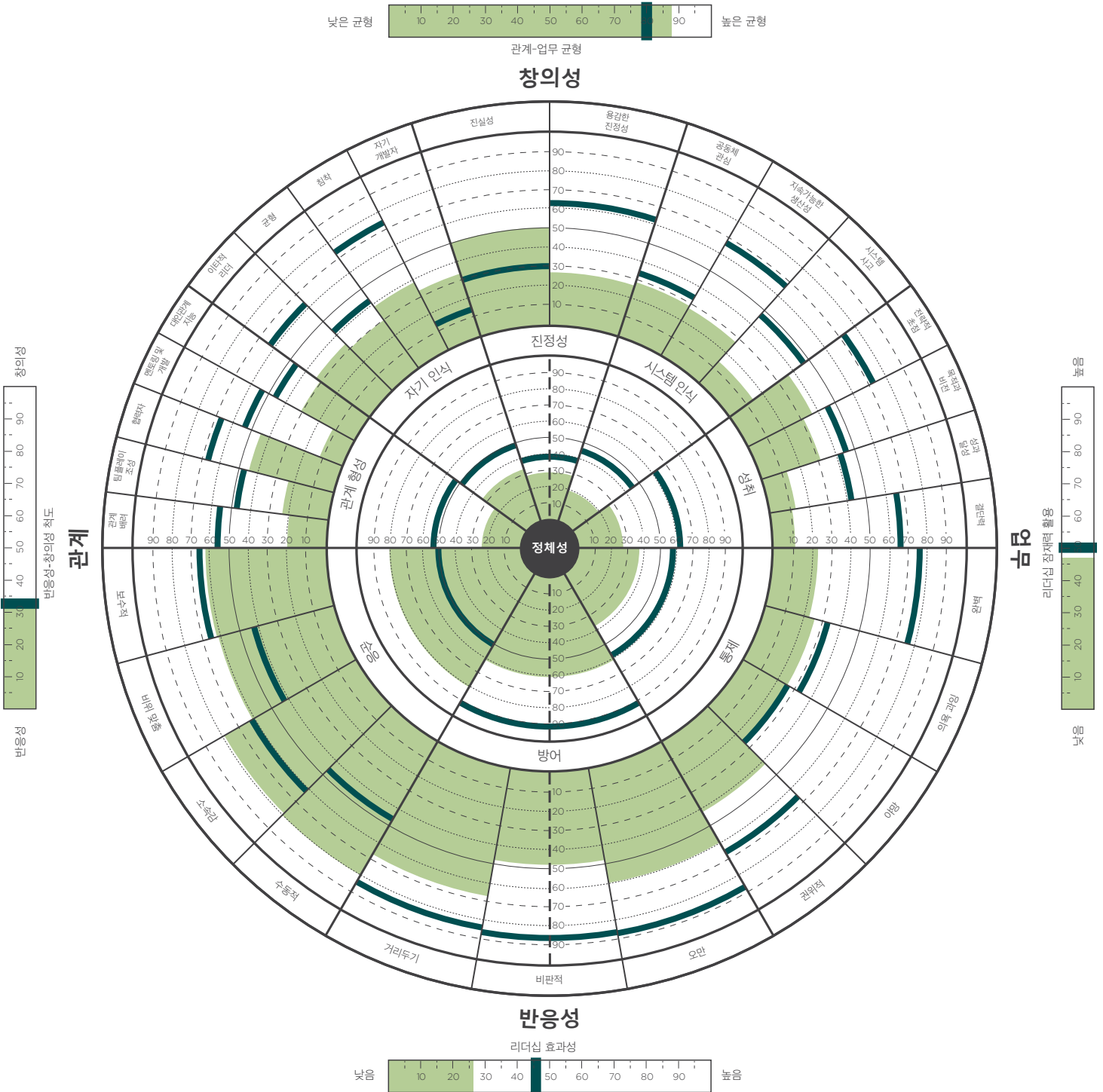
리더십 효과성

## 반응성





# LCP 예시: MIKE 2010





# 3 성인 안정기

로버트 케건과 리사 라헤이의 변화면역(Immunity to Change)

## 사회화 정신

- 개인의 환경에 대한 정의와 기대로 형성 - 자기 자신과 주변 환경을 조화시키고자 하는 욕구.
- 동일시하는 것과의 조화, 그에 대한 충실함에 따른 자기 일관성.
- 주로 사람과 “사상”(개념과 신념)과의 관계에서 표현.
- 외부에서 검증된 자기 자신 그리고 외부(일, 관계, 성취, 소유물)와 긴밀히 연결된 정체성.

## 주체적 정신

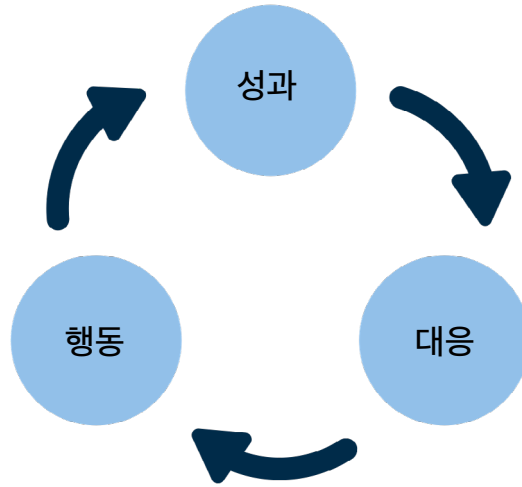
- 사회적 환경으로부터 충분히 거리를 두어, 외부의 기대를 평가하고 선택하는 내면의 “재판석” 또는 개인적인 권한을 만들어내는 능력.
- 주변 환경에 대한 관점을 취함 - 자아를 자신이 동일시하던 것과 분리.
- 자신의 신념 체계/이념/개인적 성향과의 조화에 따른 자기 일관성, 자신의 의견에 따라 스스로 방향을 정하고, 입장을 취하고, 경계를 만들어 조절할 수 있는 능력.

## 자기 변혁 정신

- 한 발 물러나 자신의 이념이나 개인적 권한에 대한 한계를 성찰하는 능력. 어떤 한 시스템이나 자기 조직이 어떤 면에서는 편파적이거나 불완전하다는 시각, 모순과 반대에 좀 더 우호적, 하나의 시스템을 선호하기 보다는 여러가지 시스템들을 보유하려고 함.
- 스스로 만든 시스템을 균형있게 바라보고 (다른 모든 시스템과 마찬가지로) 이를 불완전하고 부분적으로 보는 시각. 이 시스템을 완벽하게 만들려고 노력하는 대신, 자신의 구조를 해체하고 분석하기 시작.
- 내면적 일관성을 전체성이나 완전성과 혼동하지 않고, 극단이 아니라 변증적인 조화의 추구를 통한 자기 일관성.
- 내러티브 및 조직 구조로서의 “자아”는 이전의 단계보다 더 유연함.



# 반응성에서 창의성으로의 발달



서사 업데이트 - 정체성 이득 통합

6. 성과 창출 - 결과 생성

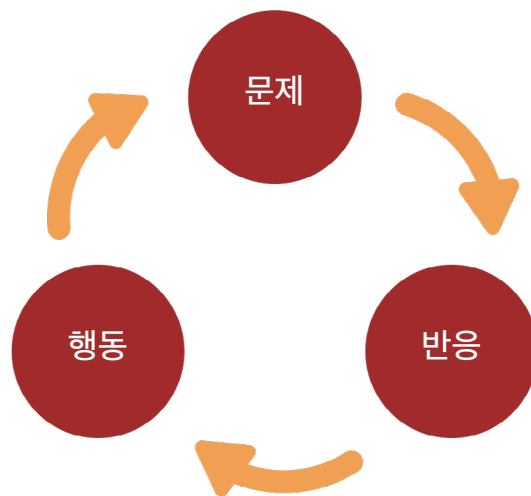
5. 실험 및 끈기 - 발달 경계 확장

4. 해석질문 #2 - 나는 무엇을 창조하려고 하는가?

3. 센터링 대응 - 자기 보살핌 및 저술

2. 인식 과제 - 알아채기와 허용하기

1. 해석질문 #1 - 내가 직면한 것은?







# LEADERSHIP CIRCLE PROFILE

## CORRELATIONS TO BUSINESS PERFORMANCE INDEX

성과와의 상관관계*	비즈니스 피지컬 인식	리더십 효과성 척도	관계 형성	자기 인식	진정성	시스템 인식	성취	통제	방어	순응
비즈니스 성과 색인	1	0.61	0.50	0.48	0.50	0.57	0.61	-0.21	-0.31	-0.40
리더십 효과성	0.61	1	0.85	0.76	0.78	0.84	0.91	-0.41	-0.56	-0.63
관계 형성	0.50	0.85	1	0.87	0.72	0.80	0.76	-0.64	-0.75	-0.44
자기 인식	0.48	0.76	0.87	1	0.66	0.73	0.66	-0.74	-0.74	-0.36
진정성	0.50	0.78	0.72	0.66	1	0.78	0.86	-0.23	-0.38	-0.72
시스템 인식	0.57	0.84	0.80	0.73	0.78	1	0.88	-0.40	-0.51	-0.61
성취	0.61	0.91	0.76	0.66	0.86	0.88	1	-0.24	-0.41	-0.75
통제	-0.21	-0.41	-0.64	-0.74	-0.23	-0.40	-0.24	1	0.83	0.09
방어	-0.31	-0.56	-0.75	-0.74	-0.38	-0.51	-0.41	0.83	1	0.23
순응	-0.40	-0.63	-0.44	-0.36	-0.72	-0.61	-0.75	0.09	0.23	1
관찰 횟수	486	1,863	2,746	2,746	2,746	2,249	2,746	2,746	2,746	2,746

\* 0.4 이상은 주목할 만한 수준입니다 | 0.6 이상은 강함

스케일 알파: **0.94**

### 리더십 효과성 척도 질문

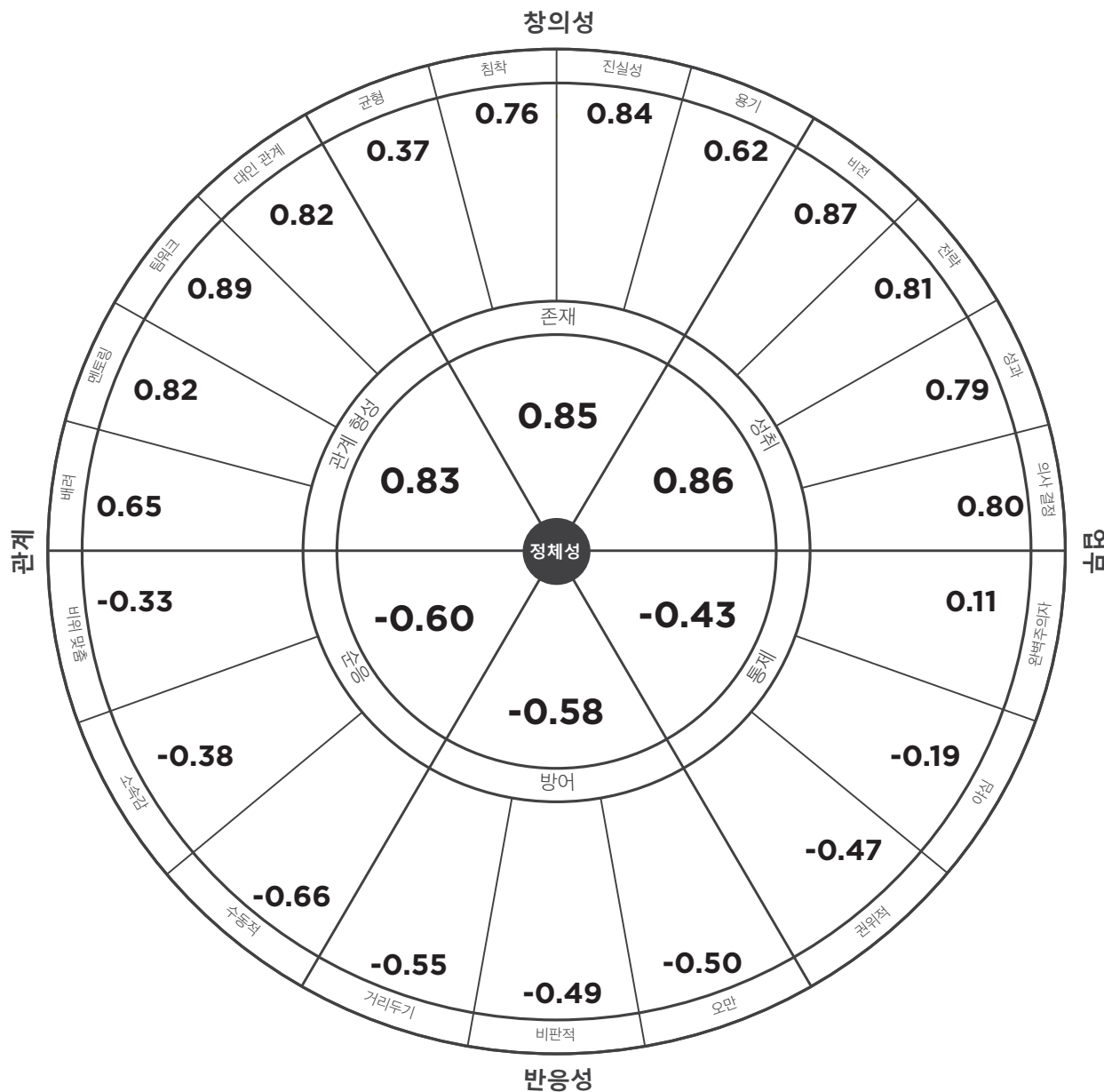
- 이 리더가 제공하는 리더십의 수준에 만족한다.
- 이 리더는 사람들이 열망하는 리더의 모습이다.
- 이 리더는 이상적인 리더로서의 표본이다.
- 이 리더의 리더십은 조직의 번영을 도모한다.
- 전반적으로 이 리더는 매우 효과적인 리더십을 발휘한다.

<b>하나</b> 매출/수익	<b>둘</b> 시장 점유율	<b>세</b> 수익성/ROA
<b>네</b> 제품 및 서비스 품질	<b>다섯</b> 신제품 개발	<b>여섯</b> 전반적인 성과



# LEADERSHIP CIRCLE PROFILE - MANAGER EDITION

## CORRELATIONS TO LEADERSHIP EFFECTIVENESS SCALE



### 리더십 효과성 척도 질문

- 이 리더가 제공하는 리더십의 수준에 만족한다.
- 이 리더는 사람들이 열망하는 리더의 모습이다.
- 이 리더는 이상적인 리더로서의 표본이다.
- 이 리더의 리더십은 조직의 번영을 도모한다.
- 전반적으로 이 리더는 매우 효과적인 리더십을 발휘한다.



# LEADERSHIP CIRCLE PROFILE MANAGER EDITION

## CORRELATIONS FOR INNER CIRCLE DIMENSIONS TO LEADERSHIP EFFECTIVENESS SCALE

성과와의 상관관계 *	리더십 효과성	관계 형성	존재	성취	통제	방어	순응
리더십 효과성	1	0.83	0.85	0.88	-0.43	-0.58	-0.60
관계 형성	0.83	1	0.79	0.69	-0.62	-0.73	-0.40
존재	0.85	0.79	1	0.80	-0.45	-0.54	-0.60
성취	0.88	0.69	0.80	1	-0.19	-0.35	-0.69
통제	-0.43	-0.62	-0.45	-0.19	1	0.84	0.20
방어	-0.58	-0.73	-0.54	-0.35	0.84	1	0.31
순응	-0.60	-0.40	-0.60	-0.69	0.20	0.31	1

\* 0.4 이상은 주목할 만한 수준입니다 | 0.6 이상은 강함

스케일 알파: 0.94

### 리더십 효과성 척도 질문

- 이 리더가 제공하는 리더십의 수준에 만족한다.
- 이 리더는 사람들이 열망하는 리더의 모습이다.
- 이 리더는 이상적인 리더로서의 표본이다.
- 이 리더의 리더십은 조직의 번영을 도모한다.
- 전반적으로 이 리더는 매우 효과적인 리더십을 발휘한다.





LEADERSHIP CIRCLE  
**PROFILE**<sup>™</sup>  

---

**CERTIFICATION**

**LEADERSHIP  
CIRCLE**<sup>®</sup>

[www.leadershipcircle.com](http://www.leadershipcircle.com)