



해석 설명서

LEADERSHIP CIRCLE PROFILE™ MANAGER EDITION

리더십 서클 프로필 매니저 에디션

LEADERSHIP
CIRCLE®

Leadership Circle Profile™ Manager Edition

해석 설명서

리더십 서클 프로필 매니저 에디션

목차

리더십 서클 프로필 매니저 에디션 서문	1
프로필의 이해	2
차원의 정의	2
프로필의 상호작용	4
관계 형성 차원	7
배려	9
멘토링	10
팀워크	12
대인 관계	14
태도 차원	17
균형	21
침착	22
진실성	23
용기	25
성취 차원	29
비전	31
전략	33
성과	34
결단력	36
통제 차원	39
완벽	41
야망	43
권위적	44

방어 차원.....	47
오만.....	49
비판적.....	50
거리두기.....	51
순응 차원.....	55
수동적.....	57
소속감.....	59
비위 맞춤.....	60
반응성-창의성 척도.....	63
관계-업무 균형.....	64
리더십 잠재력 활용.....	65
리더십 효과성.....	66
인용된 시.....	68

리더십 서클 프로필 서문

축하합니다! 당신은 가장 종합적인 리더십 평가 시스템에 참여하고 계십니다. Leadership Circle Profile™ Manager Edition이 독보적인 이유는 두 가지입니다. 첫째, 아시다시피 훌륭한 리더십이란 리더의 역량과 내면의 상태가 복합적으로 융합된 결과물입니다. 리더십 서클은 이를 반영하여 리더십의 내면과 외면을 모두 측정하는 최초의 역량 진단 도구입니다. 둘째, 단순히 행동 역량만 나열하는 리포트에 그치지 않습니다. 이 리포트는 인간의 행동과 발달을 이해하고 진단받는 리더의 자아가 지닌 여러 차원간의 상관관계에 대해 이해를 돕는 매우 강력한 시스템입니다.

리더십 서클 프로필은 진단의 모든 결과를 하나의 커다란 원형 그래프로 보여줍니다. 이 원은 온전함, 즉 당신의 온전함을 상징합니다. 즉, 리더십 서클은 당신이 놀랍도록 복잡하며 아름답게 통합된 온전한 인격체라는 사실을 전제로 삼습니다. 이 프로필은 바로 그점을 존중합니다.

프로필이 원형으로 만들어진 데에는 또 다른 이유가 있습니다. 프로필에 포함된 모든 차원이 서로 어떻게 통합되는지를 한눈에 보여주기 위해서입니다. 차원 간의 상호작용은 차원이 원 안에 어떻게 위치해 있는지에 따라 표현됩니다. 이 상호작용은 리포트 전반에 걸쳐 지속적으로 언급되며 참고될 것입니다.

분석의 계층

이 리더십 서클 리포트에는 두 가지 분석의 계층이 있습니다.

- 리더십 역량
- 내면의 가정

각 계층은 당신의 리더십과 삶에 대해 풍부한 정보를 담고 있습니다.

먼저 분석의 첫 계층인 리더십 역량을 보자면 리더십 서클 프로필 매니저 에디션은 총 12가지의 리더십 역량을 측정합니다. 이 역량은 면밀하게 연구되었으며 리더에게 있어 가장 중요한 행동과 기술인 것으로 입증되었습니다. 이에 대해 자신이 스스로를 어떻게 평가했는지 볼 수 있으며 본인의 자기 평가는 다른 리더들의 자기 평가 점수와도 비교됩니다.

분석의 두 번째 계층에서는 내면의 가정을 측정합니다. 우리의 사고방식, 특히 생각의 습관은 우리의 행동을 크게 좌우합니다. 효과적인 행동 습관들과 그렇지 않은 행동 습관들이 두 가지 모두 생각의 습관에 의해 좌우됩니다. 이에 기반하여 리더십 서클 프로필은 리더의 효과성을 제한하는 9가지 내면의 가정을 측정합니다. 수백 명의 리더들을 진단해 온 당사의 경험에 따르면 과대하게 또는 과소하게 활용되는 역량은 대개 자기 제한적인 내면의 가정에서 비롯됩니다. 리더십 역량 계층과 마찬가지로 당신의 자기 평가는 다른 리더의 자기 평가와 비교됩니다.

이쯤에서 유의할 사항은 그 어떤 진단 도구도 나에 대한 진실을 측정할 수는 없다는 점입니다. 결과 중 일부는 정확하다고 보일 것입니다. 반면 일부는 부정확해 보일 수 있습니다. 여기서 당신의 역할은 리포트의 결과 속으로 한 걸음 들어가 향후 자기 개발에 긍정적인 영향을 미칠 주요 사항 몇 가지를 알아차리는 것입니다. 이런 맥락에서 리더십 서클 프로필 매니저 에디션이란 인생의 지금 이 시점에서 자신이 집중해야 하는 가장 중요한 강약점들을 보여주는 일종의 레이더 화면과 같다고 여기시면 좋습니다.

프로필의 이해

리더십 서클 프로필 매니저 에디션은 종합적인 그래프입니다. 내부원은 총 여섯 개 차원으로 이루어지며 각 차원에 해당되는 외부원 차원들을 요약한 점수를 나타냅니다. 이 내부원을 먼저 이해하는 것이 당신의 리더십 진단 결과에 담긴 모든 정보를 통합하여 이해하는 열쇠입니다.

숫자는 무엇을 의미할까요? 모든 차원과 척도는 백분위 점수를 제공합니다. 다시 말해, 자신의 점수가 이 진단에 응한 수많은 다른 리더들과 어떻게 비교되는지를 보여줍니다. 점수가 낮을수록 표시가 원 중심에 가깝고 점수가 높아질수록 중심에서 멀어집니다.

점수를 판단하는 방법이란? 67% 이상은 높은 점수로 간주하고 33% 미만은 낮은 점수로 간주합니다. 점수가 33%에서 66% 사이인 경우라면 해당 차원의 긍정적 해석과 건설적 해석이 둘 다 나에게 어떻게 해당되는지 생각해 볼 필요가 있습니다.

이 차원들은 무엇을 측정할까요? 당신의 프로필이 무엇을 측정했는지 이해하려면 아래 차원의 정의를 읽어보시기 바랍니다.

차원의 정의

창의성 리더십 역량은 높은 충만함과 성취도의 리더십으로 이어지는 주요 행동과 내면의 가정을 측정합니다.

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

- **배려** 차원은 따뜻하고 배려하는 관계 형성에 대한 당신의 관심과 능력을 측정합니다.
- **멘토링** 차원은 멘토링으로 사람들을 개발하고, 성장을 촉진하는 관계를 유지하며, 사람들이 개인적으로나 전문적으로 성장하고 발전하도록 돕는 능력을 측정합니다.
- **팀워크** 차원은 자신에게 보고하는 직속 부하들, 자신이 속한 팀, 그리고 조직 전체 내에서 고성고를 내는 팀워크를 육성하는 능력을 측정합니다.
- **대인 관계** 차원은 경청하고, 갈등과 논란에 관여하고, 타인의 감정에 대처하며, 자신의 감정을 관리함에 있어 얼마나 효과적인지 측정합니다.

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

- **균형** 차원은 현대 사회가 요구하는 충돌하는 긴장 속에서 비즈니스와 가족, 활동과 성찰, 일과 여가 간의 건강한 균형을 유지하는 능력을 측정합니다.
- **침착** 차원은 갈등과 극심한 긴장의 상황에서도 차분함과 중도를 유지하며 침착하고 집중된 시각을 유지하는 능력을 측정합니다.

진실성 차원은 리더가 추구하는 일련의 가치와 원칙을 얼마나 잘 준수하는지 측정합니다. 즉, 당신이 얼마나 언행일치를 통해 신뢰를 얻는지를 보여줍니다.

- **용기** 차원은 강경한 입장을 취하며 '논의할 수 없는 문제들'(기피하게 되는 민감한 주제들)을 제기하고, 어려운 관계 문제들을 개방적인 자세로 다루고자 하는 의지를 측정합니다.

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

- **비전** 차원은 리더가 개인적 목적의식과 비전을 명확하게 소통하고 이에 대한 헌신을 솔선하는 정도를 측정합니다.
- **전략** 차원은 전략적으로 사고하는 정도를 측정합니다.
- **성과** 차원은 얼마나 목표지향적이며, 높은 성과를 이루는 것과 목표 달성에 대한 실적이 있는지를 측정합니다.
- **결단력** 차원은 적시에 의사 결정을 내리는 능력과 불확실성 속에서도 담담하게 앞으로 진전할 수 있는 정도를 측정합니다.

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

통제 차원은 성과 달성과 개인적 성과를 통해 인간적 가치를 형성하는 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 측정합니다.
- **야망** 차원은 앞서가야 하고 조직에서 승진하며 타인보다 더 나아야만 하는 욕구의 정도를 측정합니다.
- **권위적** 차원은 강압적이고 공격적이며 통제하려는 성향을 측정합니다.

방어 차원은 물러서기, 거리두기, 숨기기, 냉담, 냉소적, 우울감 또는 논리를 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 에고를 투사하는 경향을 측정합니다.
- **비판적** 차원은 비판적이고 의문을 제기하며 다소 냉소적인 태도를 취하는 경향을 측정합니다.
- **거리두기** 차원은 물러서기, 우울감, 냉담, 정서적 거리두기 등을 통해 개인적 가치와 안정감을 형성하려는 경향을 측정합니다.

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

- **수동적** 차원은 자신의 통제 밖에 놓인 상황과 타인에게 자기의 권한을 양도하는 정도를 측정합니다.
- **소속감** 차원은 자신을 집단에 맞추고 규칙을 준수하며 권한있는 사람들의 기대에 부응하려는 욕구를 측정합니다.
- **비위 맞춤** 차원은 한 사람으로서의 가치와 안정을 느끼기 위해 타인의 지지와 승인을 필요로 하는 욕구의 정도를 측정합니다.

요약 척도

다음 척도들은 모든 것을 종합하여 보여주며 위의 언급된 모든 차원들을 네 가지 척도로 요약하여 나타냅니다.

- **반응성-창의성 척도**는 창의성 차원과 반응성 차원 사이의 균형 정도를 나타냅니다. 이 척도의 백분위 점수는 다른 리더들에 비해 당신이 반응성 행동과 창의성 행동에 얼마나 에너지를 쏟는지 보여줍니다. 이는 당신의 리더십 발휘, 관계 형성 및 목표 달성을 위한 행동들이 얼마나 창의성 역량 또는 반응성 성향에서 나오는지 나타냅니다. 또한 당신의 자아 개념과 내적 동기가 얼마나 내면에서 비롯되는지 아니면 외부의 기대치, 규칙이나 조건에 의해 결정되는지를 나타냅니다. 균형이 잘 맞을수록 백분위 점수가 높게 나옵니다.
- **관계-업무 균형** 척도는 당신이 성취 역량과 관계 형성 역량 사이에서 어느 정도 균형을 이루고 있는지를 측정합니다. 이는 훌륭한 리더십의 형성에 있어 관계 반원 또는 업무 반원이 과도하게 또는 부족하게 발전했거나 또는 양 반원 균형 있게 발전했는지를 측정합니다. 균형이 잘 맞을수록 백분위 점수가 높게 나옵니다.
- **리더십 잠재력 활용** 척도는 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 물음에 답하는 것입니다.
- **리더십 효과성** 척도는 리더로서의 전반적 효과를 인지하는 정도를 측정합니다. 연구 결과에 따르면 리더십 효과성은 비즈니스 성과와 상당한 상관관계가 있는 것으로 밝혀졌습니다. 이 척도는 프로필상 진단된 모든 사항들이 전반적으로 효과적인 리더이다라는 인식으로 얼마나 이어지고 있는지를 보여줍니다.

프로필의 상호작용

리더십 서클은 모든 차원 간의 상호 관계를 이해하기 쉽게 설계되었습니다 (상호작용은 여기에서는 간단히 설명되고, 다음 장에서 더 상세히 설명될 것입니다).

프로필에서 서로 반대편에 위치한 차원들은 대립되는 행동 패턴과 내면의 가정인 경향이 있습니다. 예를 들어 **순응**는 **성취**의 반대편에 위치합니다. **순응** 성향의 경우 타인이 자신에게 호감을 갖길 바라는 데 너무 신경쓰는 나머지 창의성과 진정성을 감소시키는 경향이 있습니다. 결과적으로 결단력, 용기를 포함한 **성취**를 이루는 여러 자질들이 저하됩니다. 다시 말해, **순응** 점수가 높다면 **성취** 점수가 낮아지는 경향이 있습니다.

이와 같은 여러 '대립'의 양상이 프로필 전체에 내재되어 있습니다. 마찬가지로 **통제** 점수가 높으면 **관계 형성** 점수가 낮아지는 편입니다. 그리고 높은 **방어** 점수는 태도의 낮은 점수들과 관련됩니다.

높고 낮은 점수들의 패턴을 살펴보면 다양한 차원이 서로 어떻게 상호작용하는지 한눈에 즉시 알아볼 수 있습니다.

또한, 리더십 서클은 사분면으로 나누어져 있습니다.

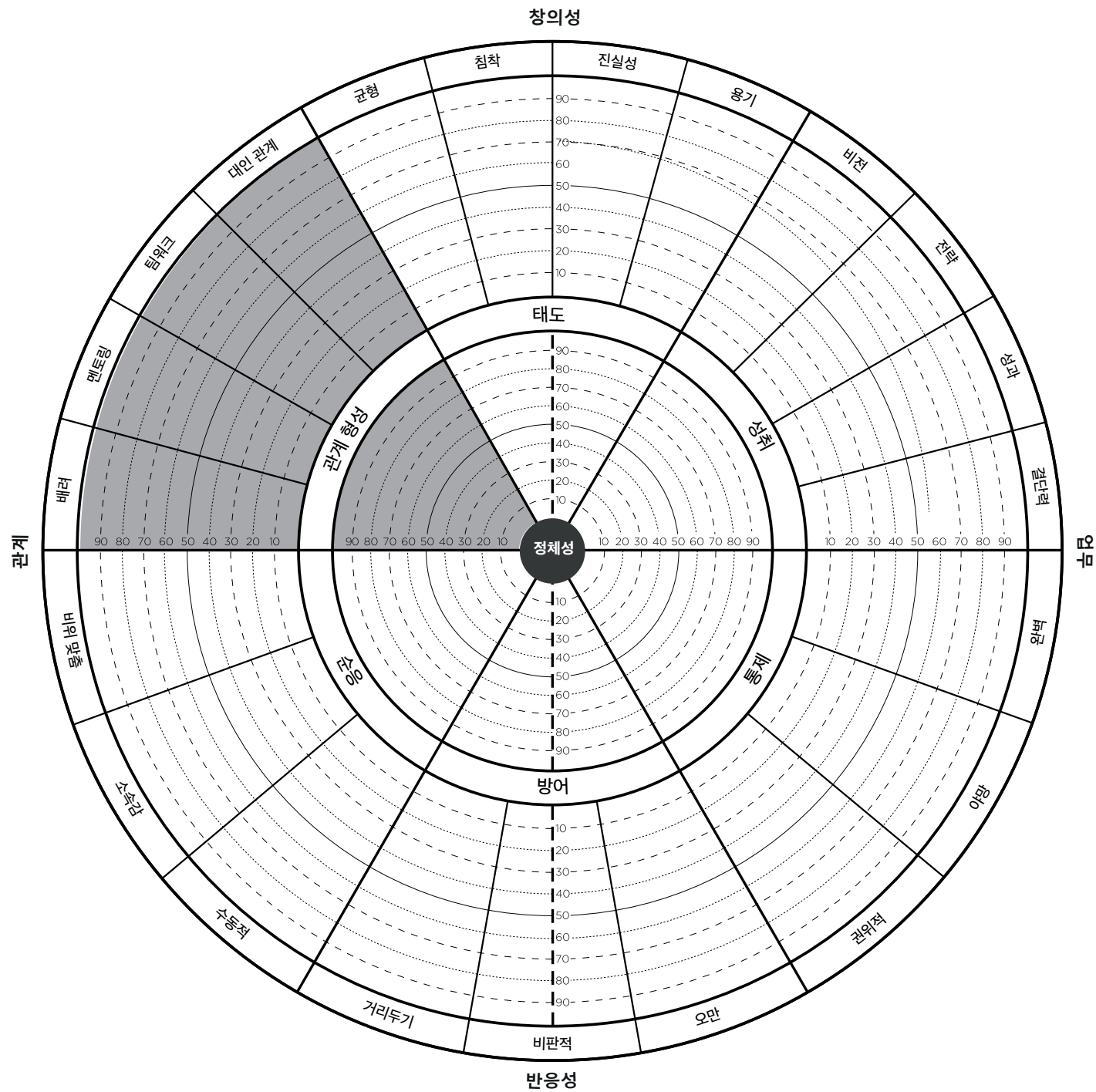
상반원은 리더십 효과에 기여하는 **창의성** 역량들을 나타냅니다. 하반원은 리더십을 제한하는 **반응성** 가정들을 나타냅니다. 높은 하반원 점수들은 낮은 상반원 점수들과 연관됩니다. 이는 자기 제한적인 반응성 가정들이 모든 창의성 역량들을 저해하는 경향이 있기 때문입니다.

서클의 우반원은 **업무**, 즉 업무를 창의적이고 효과적으로 해내는 것과 관련됩니다. 좌반원은 타인 및 그룹과의 **대인관계** 형성에서 나타나는 당신의 특성과 연관됩니다. 궁극적인 목표는 결과 달성 과 직원 개발을 동시에 이룰 수 있도록 고른 균형을 나타내는 것입니다.

상반원과 하반원 간의 상호작용은 **반응성-창의성 척도**의 점수로 요약됩니다. 우반원과 좌반원 간의 상호작용은 **관계-업무 균형** 점수로 요약됩니다. 이 척도들의 의미는 아래와 같이 정리해 볼 수 있습니다.

- **반응성-창의성 척도**는 창의성 차원과 반응성 차원 간의 균형 정도를 나타냅니다.
- **관계-업무 균형** 척도는 당신이 성취 역량과 관계 형성 역량 사이에서 어느 정도 균형을 이루고 있는지를 측정합니다.
- **리더십 잠재력 활용** 척도는 전체적 점수의 요약 측정치입니다.
- **리더십 효과성** 척도는 리더로서의 전반적 효과를 인지하는 정도를 측정합니다.

다음엔 지금껏 간략하게 소개된 모든 차원을 좀 더 심층적으로 설명하겠습니다.



관계 형성 차원

관계 형성 차원은 리더가 사람들과 팀, 그리고 조직으로부터 최선을 이끌어내도록 타인과 관계를 형성하는 능력을 측정합니다. 아래는 **관계 형성** 차원의 결과가 시사하는 바에 대한 간략한 요약입니다.

점수가 높은 경우

당신은 개인과 팀의 개발을 통해 사람들이 스스로 잠재력을 발휘하는 것을 돕는 타고난 경향이 있습니다. 당신은 지지하는 분위기를 조성하여 사람들이 노력하고 개선하도록 영감을 줍니다. 당신은 사람들을 있는 그대로 받아들이고 무조건적이며 긍정적인 존중을 표합니다. 또한 친밀한 관계를 쌓고 유지하며 친밀함, 솔직함, 배려 및 지원에 가치를 둡니다. 당신은 소통과 대인 관계 능력이 뛰어나고 협업과 협동하며 상호 간의 유익한 관계를 구축합니다. 팀원으로서도 코치로서도 훌륭합니다.

사람들은 당신의 리더십 밑에서 번창합니다. 리더로서 당신은 팀과 인재를 다루는 타고난 육성가입니다. **관계 형성**은 부드러운 방식의 관리를 말하지 않습니다. **순응**이 그렇습니다. 당신은 타인과 대립하고 타인에게 도전장을 던지는 능력이 완벽합니다. 이럴 때 사람에 초점을 맞추기보다 문제에 초점을 맞추곤 합니다. 따라서 사람들은 다소 힘든 피드백을 받더라도 인간으로서 지지받고 있다고 느낍니다.

당신은 관계 지향적으로 움직이는 편이며 사랑과 지지를 우선적으로 여깁니다. 이것은 **순응**의 점수가 높을 때처럼 타인의 호감을 사기 위해서가 아니라 타인을 보살피고 지지하는 것이 자신을 창의적으로 표현하는 방식이기 때문입니다. 또한 개인과 팀의 발전에 기여함으로써 기쁨과 만족을 느낍니다. 당신은 타인의 성장과 효율성에 도움이 될 수 있다면 더 나은 결과, 관계 및 만족이 있을 것이라고 믿습니다.

내면의 가정

내면의 가정이란 자신의 정체성을 형성하는 신념을 말합니다. 즉, 당신이 자신을 바라보는 방식과 세상과의 관계를 바라보는 방식을 정의하는 내면의 규칙이나 신념을 일컫습니다. **관계 형성** 차원과 연관된 내면의 가정은 다음과 같습니다.

- 사람들이 나를 인정하든 말든 나는 가치 있는 사람이다.
- 사람들은 유능하고 신뢰할 수 있다.
- 나는 사람들을 있는 그대로 무조건 지지한다.
- 나는 사람들의 최선을 이끌어낸다.
- 나는 무엇인가를 얻기 위한 수단으로써 사람들에게 관심을 갖기보다 사람들 자체를 위해 관심을 갖는다.
- 사람은 무한한 잠재력을 갖고 있다.
- 사람들을 발전시키는 것은 비즈니스에 유익하다.

행동

행동이란 내면의 가정이 외부적으로 표현되는 것입니다. **관계 형성** 차원과 관련된 일반적 행동은 다음과 같습니다.

- 팀워크를 위한 높은 동기를 부여한다.
- 팀 내부적으로 열린 대화를 장려한다.
- 팀 성과에 방해되는 사안을 직접적으로 다룬다.
- 좋은 관계와 높은 신뢰를 구축한다.
- 동의하지 않더라도 타인의 의견을 존중한다.
- 열린 소통의 표본이 된다.
- 사람들이 배우고 개선하고 변화하는 데에 돕는다.
- 효과적인 코치이자 멘토 역할을 한다.
- 사람들이 목표를 설정하고 달성하도록 책임을 부여한다.
- 권위 앞에서도 솔직히 발언한다.
- 부하 직원의 말을 경청하고 이들로부터 배운다.

점수가 중간인 경우

관계 형성 차원의 점수가 중간 정도인 경우 위 설명된 행동과 내면의 가정의 일부를 동시에 지닌 경향이 있습니다. 또한 일부 **반응성** 차원으로부터 제약을 받을 수 있으며 따라서 아래 '점수가 낮은 경우'에 설명된 성향의 일부를 나타낼 수 있습니다. 높은 점수와 낮은 점수의 의미를 모두 읽고 각 점수가 자신에 대해 설명하는 바가 무엇인지 깊이 생각해 보아야 합니다.

점수가 낮은 경우

관계 형성 차원의 낮은 점수는 리더십에 심각한 영향을 미칠 수 있음을 의미합니다. 가장 성공적인 리더들은 이 항목의 점수가 높습니다. **관계 형성** 능력이 내면의 가정에 의해 어떻게 차단될 수 있는지 알아보려면 **반응성** 차원의 높은 점수들에 대해 읽어보세요.

관계 형성 차원의 낮은 점수는 기대에 미치지 못하는 성과를 내고 있다는 뜻입니다. 이와 관련된 행동은 다음과 같습니다.

- 다른 사람들에 대한 긍정적 감정을 공유하는 것을 피한다.
- 관계에 거리를 둔다.
- 칭찬보다 비판을 더 많이 한다.
- 대화를 독점하거나 다른 사람의 말을 끊는다.
- 다른 이들이 나와 동의하지 않으면 화를 내거나 방어적이 된다.
- 자신의 문제에 대해 다른 사람을 비난하고 대부분의 변화가 그들로부터 오길 기대한다.

- 갈등에서 물러선다.
- 혼자 너무 많은 결정을 내리거나 너무 많은 지시를 내린다.
- 위임이 너무 부족하다.
- 부족한 성과에 대한 어려운 논의를 피한다.

관련 점수

이 차원의 낮은 점수는 **창의성** 반원의 다른 모든 낮은 점수들과 연관될 수 있습니다. 낮은 **관계 형성** 점수는 낮은 자기 인식에서 비롯되며 높은 성취도를 저하시킵니다. 따라서 이 차원의 낮은 점수는 다른 **창의성** 역량에서도 낮은 점수로 나타날 수 있습니다. 또한 이 차원의 낮은 점수는 **반응성** 반원의 높은 점수와 상관관계가 있습니다. 높은 반응성 점수는 정직한 신뢰 관계, 전폭적 지지, 개인 및 팀에 권한을 부여하는 능력을 차단하거나 제한하는 경향을 보입니다. 이러한 제한적 경향은 사랑받을 자격이 없다, 사랑받지 못한다, 거부당했다, 나를 필요로 하지 않는다, 외롭다, 보호받지 못한다와 같은 내면적 불안에서 비롯됩니다.

배려

배려 차원은 따뜻하고 배려하는 관계를 형성하는 데 대한 당신의 관심과 능력을 측정합니다.

점수가 높은 경우

고성과 그룹을 연구해 보면 팀원들이 진정으로 서로에게 관심을 갖고 있다는 사실을 발견하게 됩니다. 서로를 좋아하지 않거나 철저히 비인간적인 관계만을 유지하는 사람들은 전문적이면서도 지극히 인간적일 수 있는 있는 사람들에 비해 협력이 어렵습니다.

배려 차원에서 높은 점수를 받았다가는 것은 당신이 진심으로 다른 사람들에게 관심을 갖고 있다는 것을 의미합니다. 당신이 신뢰에 기반하며 배려하는 양질의 관계에 마음을 열고 있기 때문에 당신과 함께하는 다른 사람들은 지지받는 기분을 느낍니다. 당신은 타인을 있는 그대로 받아들이고 조건없이 긍정적인 존중을 소통하는 편입니다. 당신은 강점과 약점, 희망과 두려움을 거리낌없이 공유할 의향이 있습니다. 남들 또한 당신을 믿고 매우 인간적인 자신의 모습을 공유하는 경향을 보입니다.

높은 **배려** 점수는 당신에게 다음과 같은 면이 있음을 나타냅니다.

- 진심으로 타인을 배려하고 따뜻하고 배려하는 인간관계를 형성한다.
- 타인의 걱정과 어려움에 대해 공감을 표현한다.
- 사람들이 어떤 감정을 느끼는지 관심을 갖는다.
- 타인의 성공에 기뻐한다.
- 일 외의 문제를 서로 논의한다.
- 정이 많다.

- 실수와 인간적인 약점을 인정한다.
- 자신의 감정에 대해 개방적이다.
- 따뜻하고 진실한 관계를 구축한다.
- 타인과 깊이 연대한다.
- 진심으로 사람들을 알고 싶어 한다.
- 지지하는 자세로 맞선다.

점수가 낮은 경우

배려 점수가 낮다고 해서 당신이 타인에게 관심 갖지 않는다는 뜻은 아닙니다. 진심으로 무관심한 사람은 거의 없습니다. 이 차원의 낮은 점수란 대체로 리더가 다른 사람들과 안전한 거리를 유지하고자 한다는 뜻입니다. 자신을 보호하기 위해 경계를 늦추지 않는다는 말이기도 합니다. 이렇게 하면 방어 태세를 유지할 수 있습니다.

낮은 배려 점수로부터 야기되는 행동은 관계를 철저히 기술적/직업적으로만 여기는 것부터 냉정하고 무감각한 태도를 보이는 것까지 다양합니다. 이런 관계 전략은 자신을 보호할 수 있을지언정 그 대가가 큼니다. 우선, 조직의 성과가 저하됩니다. 사람들은 진심으로 배려하는 관계 속에서 더 열심히 더 효율적으로 일하게 마련입니다. 둘째, 연구 결과에 따르면 배려하는 관계는 스트레스를 줄이고 건강과 복지를 증진한다고 합니다. 따라서 더 깊고 배려하는 관계를 형성하는 데에 있어 무엇이 어려운지를 살펴보는 것이 자신에게 유익합니다. 스스로 질문해 보세요.

- 나는 대화를 예의있고 기술적이며 사고적으로 유지하는가?
- 나는 나의 기분이 드러날까 봐 경계하는가?
- 나는 타인에 대한 긍정적인 감정을 공유하는가?
- 나는 사람들이 잘하고 있다고 생각될 때 그렇다고 알려주는가?
- 나는 사적이며 일과 무관한 대화를 나누는가?
- 나는 관계에 있어 거리를 두는가?
- 나는 칭찬보다 비판을 많이 하는 편인가?
- 나는 타인을 신뢰하는가?
- 나는 사람들에게 실제 내 모습을 보여주는가? 아니면 포장된 모습을 보이는가?

낮은 배려 점수는 대체로 누군가와 가까워짐을 취약성으로 여기며 자신을 보호한다는 의미입니다. 이것은 당신의 가치 또는 안정감을 확립하거나 보호하는 하나의 방법입니다. 이 문제의 근원을 찾기 위해서는 **반응성** 차원의 높은 점수들을 검토해 보세요.

멘토링

멘토링은 멘토링으로 사람들을 개발하고, 성장을 촉진하는 관계를 유지하는 능력을 측정합니다. 멘토링은 사람들이 개인적으로나 전문적으로 성장하고 발전하도록 돕는 능력입니다. 이것은 다른 사람의 발전과 향상에 대한 진심어린 관심을 갖을 때 가능합니다. 또한 상당한 수준의 대인 관계 기술도 필요합니다.

점수가 높은 경우

당신 밑에서 또는 주변에서 함께 일하는 사람들이 개인적으로나 전문적으로 발전합니다. 타인의 자기 개발을 촉진하는 능력을 소유하고 있으며 이를 활발히 활용합니다. 당신은 다른 사람의 발전을 돕기 위해 시간과 노력을 들입니다.

또한 당신 아래에서 일하는 사람들은 번창합니다. 회의 시 직원들이 학습할 수 있고, 문제를 스스로 해결하며, 업무 성과를 향상하고, 승진에 대비하고, 커리어 목표를 설정 또는 달성하는 데 도움이 되는 방식으로 진행할 가능성이 높습니다.

팀원들의 업무 수행을 신뢰하고 학습을 도모하기 위해 위임합니다. 당신은 다른 이들이 스스로 의사 결정을 하도록 힘을 실어주며 이를 통해 리더십을 공유합니다. 따라서 당신 아래에서 일하는 사람들의 역량은 꾸준히 강화됩니다.

그렇다고 해서 당신이 팀원들에게 관대하다는 것이 아니라 오히려 그 반대입니다. 팀원들이 무엇을 이뤄낼 수 있는지 파악하고 있으며, 그들이 스스로 높은 기대치를 설정하도록 돕고, 높은 성과에 대한 책임을 묻습니다. 그리고 당신은 주기적으로 피드백을 제공합니다. 아마 부정적인 피드백보다는 긍정적인 피드백을 많이 주지만, 기대에 못 미치는 성과에 대한 논의가 필요하다면 주저하지 않습니다. 비판적일 때마저도 상대방이 도전 의식을 느끼는 동시에 든든하게 응원받는다라는 기분이 들도록 합니다. 팀원들은 최선을 다하지 않는 것에 대해 당신이 만족하지 않을 것을 아는 동시에 자신의 성공을 당신이 응원하고 있다는 것도 압니다.

높은 멘토링 점수는 당신에게 다음과 같은 면이 있음을 보여줍니다.

- 직원들과 자기 개발에 관해 자주 논의한다.
- 부하 직원 개개인의 학습 및 커리어 목표를 알고 있다.
- 팀원들이 자기 개발 계획을 세우고 실행하도록 돕는다.
- 효과적인 코치이자 멘토이다.
- 사람들을 있는 그대로 수용한다.
- 다른 사람들이 배우고 발전하고 변화하도록 돕는다.
- 직원들이 역할을 다할 수 있음을 믿는다.
- 일상적 업무와 중요한 업무 두 가지 다 위임한다.
- 역할과 책임을 공유할 의향이 있다.
- 다른 사람들에게 힘을 실어준다.
- 어려운 임무와 개발의 기회에 도전하도록 직원들을 독려한다.

점수가 낮은 경우

낮은 멘토링 점수란 당신이 부하 직원을 상대하는 방식이 직원의 능력 발휘에 걸림돌이 된다는 뜻입니다. 이것은 당신이 부하 직원의 발전에 관심이 없다는 뜻이라기보다 (물론 그럴 가능성도 있지만) 성장을 도모하는 방식으로 교류하는 대인 관계 기술이 부족할 수 있음을 의미합니다.

또는 당신이 업무상 기술적 측면에 시간을 더 들이고 인간적 측면은 간과한다는 뜻일 수도 있습니다.

이것은 성공적인 리더십에 있어 매우 중요하며 당신이 반드시 배워야 하는 역량입니다. 그렇지 않으면 최고의 인재가 당신을 떠날 가능성이 높아집니다. 또한 당신을 위해 일하는 사람들이 제 능력을 최대한 발휘하지 못할 것입니다. 성공이 요구하는 수준의 일을 이행할 수 있는 사람들이 없어지기에 당신이 직접 해야 할 일이 너무 많아지며 과중한 부담을 갖게 될 것입니다.

또는 능력 향상을 위한 도움을 정작 주지 못하면서 낮은 성과를 비난하고 있을지도 모릅니다. 직원들에게 필요한 도움을 적절히 주지 못함이란 여러 가지 형태로 나타납니다. 아래 목록을 사용하여 자신의 대해 검토해 봅시다.

- 누군가를 멘토링을 한다는 것이 부담스럽다.
- 지나치게 비판적이다.
- 위임을 너무 적게 한다.
- 미흡한 성과에 대한 논의를 피한다.
- 피드백을 너무 적게 제공한다.
- 사람들의 문제를 대신 해결해준다.
- 다른 사람이 책임져야 하는 결정을 대신 내려준다.
- 대인 관계 기술을 확장해야 한다.
- 업무상 인간적 측면보다 기술적 측면에 더 초점을 둔다.

팀워크

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

점수가 높은 경우

당신은 높은 수준의 팀워크, 협력, 활기와 시너지를 복돋는 방식으로 타인을 이끌고 활동에 참여합니다. 이 능력은 여러 부서를 넘나드는 협업에서도 빛을 발합니다.

부하직원들은 자신이 속한 팀의 팀워크의 수준을 직업상 매우 긍정적인 측면으로 여기며 팀의 성공에 크게 일조하는 요소로 생각할 가능성이 높습니다. 당신의 리더십이 이를 위한 길을 닦고 따라야 할 모범을 보입니다. 이 차원의 높은 점수는 당신이 다음과 같은 역량을 활용한다는 뜻입니다.

- 모두가 최선을 다하도록 돕는 긍정적 분위기를 조성한다.
- 팀워크를 위한 강력한 동기를 부여한다.
- 다른 사람들이 의견을 공유하길 권유한다.
- 팀 안에서 개방적이고 솔직한 대화를 장려한다.
- 스타 플레이어만이 아닌 전체 팀의 성공을 성공으로 여긴다.

- 팀의 역학을 이해하고 파악한다.
- 인종, 계급, 나이, 성별과 상관없이 사람들을 효과적으로 대한다.
- 팀 성과에 방해가 되는 문제를 직접적으로 다룬다.
- 리더십을 팀원들과 공유한다.
- 공통점을 찾고 윈-윈 해결책을 만들기 위해 노력한다.
- 협력적인 팀 플레이어이지만 항상 '예'라고만 답하지 않는다.
- 팀과 부서 간의 협업을 장려한다

점수가 낮은 경우

팀워크의 낮은 점수는 몇 가지 경우를 시사합니다. 당신이 팀을 관리하거나 팀에 참여하고 있지 않다는 의미일 수도 있으며 효과적인 팀 관리에 대한 교육이 부족하다는 의미일 수도 있습니다. 또는 팀워크를 저해하는 방식으로 팀을 이끌고 있을 수도 있습니다.

팀워크를 육성하는 능력이란 상당히 전문적인 기술입니다. 많은 매니저들은 자신의 개인적인 기여를 인정받아 승진하는 경우가 많습니다. 많은 기업가들 역시 개인적인 창의성과 재능으로 성공합니다. 그러나 성장, 성공과 승진을 거듭하면서 업무의 복잡성이 커지게 되면 개인의 창의성보다 집단 지성의 창의성을 더 많이 활용하는 것이 필요합니다. 따라서 개인으로서 당신의 성공을 가능케 했던 행동으로 계속해서 팀을 이끈다면 조직의 성공을 방해할 가능성이 높습니다. 이 차원의 낮은 점수는 이럴 가능성을 강력하게 시사합니다.

한 사람이 팀워크를 방해하는 데는 여러 가지 양상이 있을 수 있습니다. 통제를 너무 심하게 발휘하거나 충분히 발휘하지 않았을 때 둘 다 팀의 효율성을 제한합니다. 아래 목록을 검토하면서 자신이 다음과 같은 행동을 하고 있는지 확인해 봅시다.

당신은 다음과 같은 행동으로 지나치게 통제하고 있습니까?

- 팀원들이 거의 참여하지 않는 방식으로 너무 많은 결정을 내린다.
- 팀이 나아갈 방향을 스스로 정하도록 독려하기보다 너무 많은 지시를 내린다.
- 업무나 권한을 위임하고, 위임하더라도 무엇을 어떻게 해야하는지 계속 일러준다.
- 특정 인물을 편애한다.
- 공격적인 자세로 소통을 차단한다.
- 팀이나 개인 간의 문제를 간접적으로 다루며 신뢰와 개방성을 저해한다.
- 목표, 역할, 책무와 책임 소재를 명확히 두지 않는다.

당신은 다음과 같은 행동으로 통제를 충분히 못하게 발휘하고 있습니까?

- 결단력이 부족하다.
- 충분한 방향을 제시하지 않고 방황하는 팀을 방치한다.
- 위임하면서 말은 직원이 효과를 발휘하기 위해 필요한 구조, 지원과 지침을 주지 않는다.
- 팀 간의 또는 대인 간의 갈등을 피하거나 얼버무린다.
- 모두를 만족시키고자 지나치게 노력한다.

대인 관계

대인 관계는 대인관계 능력을 측정합니다. 당신이 경청하고, 갈등과 논란에 관여하고, 타인의 감정에 대처하며, 자신의 감정을 관리함에 있어 얼마나 효과적인지 측정합니다.

점수가 높은 경우

높은 대인 관계 점수는 무엇보다도 당신이 잘 경청한다는 의미입니다. 회의 시 분위기가 과열되었을 때에도 지속적으로 매우 잘 경청합니다. 경청을 잘하는 사람은 우선 상대방의 입장을 이해하려 노력하고, 강력한 반대 의견도 존중의 자세로 대합니다. 또한 상대방의 입장과 감정을 이끌어내는 데 도움이 되는 훌륭한 질문을 합니다. 상대방의 비판적 발언에도 방어적으로 반응하지 않으며 경청의 자세를 유지합니다.

훌륭한 경청자인 당신은 상대방이 이해받았다고 느끼게끔 들은 내용을 다시 전달하는 능력이 있습니다. 그리고 전달하려는 바를 이해했음을 알려주고자 상대방의 말을 다시 표현(paraphrase)합니다. 이럴 때 존중의 태도를 잃지 않습니다.

당신은 갈등과 반대에 효과적으로 대처합니다. 대부분의 경우 갈등은 결국 윈-윈 결과를 가져오며 신뢰를 강화합니다. 당신은 다양한 의견을 존중하면서 자기 입장을 강력하게 주장할 줄 압니다. 극심한 갈등의 상황에서도 존중의 자세를 유지하되 쉽게 물러서지 않으며 타인을 비하하지 않습니다.

당신은 직장 내 관계에 존재하는 감정적인 부분에 잘 대처할 줄 압니다. 당신은 주변인들로부터 긍정적이든 부정적이든 모든 감정을 환영합니다. 이는 곧 당신이 자신의 감정을 잘 제어할 줄 안다는 뜻입니다. 누군가 당신을 비판한다고 해도 당신은 이를 개인적으로 받아들이거나 방어적으로 행동하지 않습니다. 대신 상대방과 생산적인 교류를 이어갑니다. 또한 당신은 정서적인 지지를 주고받을 줄 압니다.

높은 대인 관계 점수는 당신에게 다음과 같은 면이 있음을 보여줍니다.

- 다가가기 쉬우며 대화하기 편하다.
- 사람들과 좋은 관계를 형성한다.
- 훌륭한 경청자이다.
- 상대방의 입장을 먼저 이해하려 한다.
- 상대방의 입장을 명료하게 표현함으로써 이해를 보여준다.
- 심한 갈등의 상황에서 효과적으로 행동한다.
- 대립, 이의 제기나 비판을 마주할 때 방어적으로 반응하지 않는다.
- 분노를 느낄 때 효과적으로 대처한다.
- 위험한 사안을 기꺼이 제기한다.
- 논란의 여지가 있는 문제들을 정중히 제기한다.
- 동의하지 않더라도 타인의 의견을 존중한다.

- 높은 신뢰 관계를 형성하고 유지한다.
- 상대방의 우려, 의심, 두려움과 불안을 수용의 자세로 경청한다.
- 암묵적으로 상호 지원하는 효과적인 관계를 형성한다.
- 긴장감 높은 상황에서 문제를 기피하지 않으며 긴장감을 완화한다.
- 모든 상황에서 솔직하고 직접적이다.
- 타인의 믿음, 존중과 지원을 수월히 얻는다.

점수가 낮은 경우

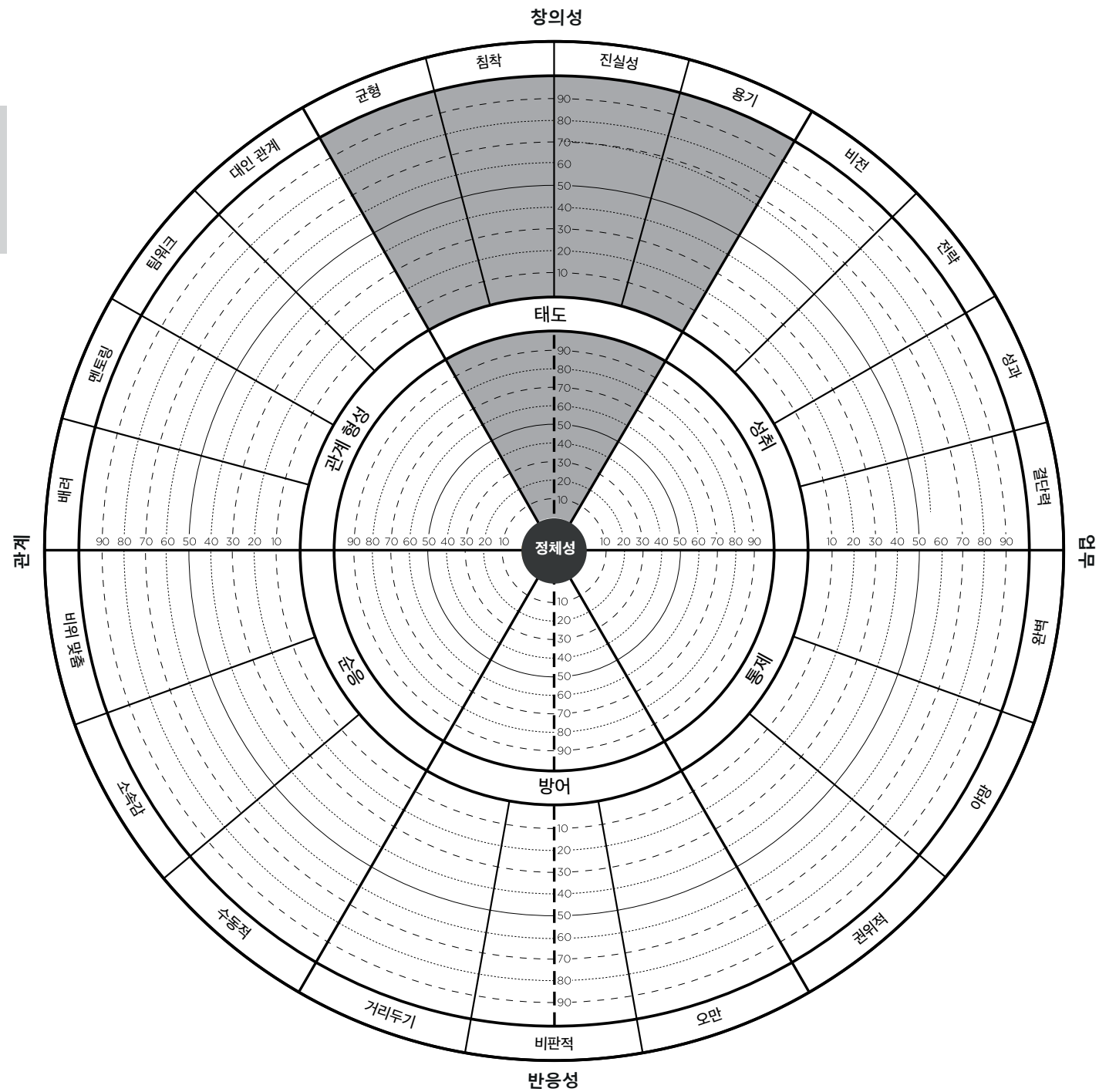
대인 관계 점수가 낮은 경우 특정한 대인관계 기술에 대한 훈련이 부족한 것일 수 있으며 또는 비효과적인 행동으로 방어적 반응을 나타낼 수 있습니다. 물론 이 두 가지 성향이 동시에 작용할 수도 있습니다.

현대사회를 사는 우리는 자기 입장을 주장하는 데에 주로 집중하며 경청에는 소홀한 논쟁적 대화 형태에 주로 익숙합니다. 이 차원의 점수가 낮다면 당신은 타인의 의견을 경청하는 것과 자기 입장을 주장하는 것의 균형을 맞춰야 할 가능성이 큼니다. 부족한 경청은 존중의 부족함으로 여겨집니다. 이는 상대방을 폄하하는 것입니다. 의도하진 않았을지라도 상대방의 입장을 진심으로 경청하는 시간을 들이지 않으면 발생하는 결과입니다.

또한 이 차원에서의 낮은 점수는 대인관계 상황에서 방어적으로 반응하는 경향을 보입니다. 방어적 행동이란 노골적으로 화를 내며 공격하는 것부터 상황에서 완전히 물러나 버리는 것까지 다양한 양상으로 나타납니다. 자신이 어떠한 방어적 행동을 보이는지 명확하게 파악하려면 자신의 프로필을 면밀히 검토하고 진실을 말해줄 수 있는 주변인으로부터 피드백을 얻어야 합니다.

대체로 방어적 행동은 위협을 느끼거나 상처를 받을 때 나옵니다. 이는 곧 나의 자존감이 타인의 말과 행동에 연관되어 있음을 시사합니다. 낮은 대인 관계 점수는 당신이 다음과 같이 행동하고 있을 수 있음을 시사합니다.

- 다른 사람들에게 무엇을 어떻게 해야 하는지 너무 자주 말한다.
- 대화를 장악한다.
- 사람들이 동의하지 않으면 화를 내거나 까다로워진다.
- "하지만 ...라고 생각하지 않습니까?"와 같이 의견을 묻는 것처럼 들리지만 실은 자기 의견을 내세우는 질문을 한다.
- 다른 사람이 발언하는 중 말을 끊거나 가로챈다.
- 모든 논쟁에서 이기려고 한다.
- 사람들을 깎아내린다.
- 갈등에서 물러선다.
- 갈등을 얼버무리거나 유머로 덮는다.
- 문제에 관해 당사자들과 직접 이야기하기보다 다른 사람들과 이야기 나눈다.



태도 차원

태도 차원은 리더가 지속적인 전문적, 개인적 개발을 얼마나 지향하는지, 그리고 균형적 시각과 진실된 리더십을 통해 내면의 자기 인식을 표출하는 정도를 측정합니다. 다시 말해, 조직내 정치, 체면 유지, 또는 타인으로부터의 인정을 위해 자신을 포장하지 않는 모습을 말합니다. 또한 강경한 입장을 취하며 '논의할 수 없는 문제들'(기피하게 되는 민감한 주제들)을 제기하고, 관계 문제를 개방적인 자세로 다루며 특정 상황에 대한 개인적 감정 또는 취약함을 공유하는 능력을 측정합니다. 직장에서 요구되는 용기란 일대일 및 그룹 상황에서 위험하거나 민감한 문제를 진정성 있고 직접적으로 다루는 것을 말합니다. 아래는 **태도** 차원의 결과가 시사하는 바에 대한 간략한 요약입니다.

점수가 높은 경우

높은 **태도** 점수는 매우 긍정적인 신호입니다. 이는 당신이 적극적으로 개인적 및 전문적 개발을 추구하며 이를 가치 있게 여긴다는 점을 시사하기 때문입니다. 태도 점수가 높은 당신은 활발하고 생기 넘치는 사람입니다. 목적의식이 뚜렷하여 내면의 중심으로부터 행동하며, 본인이 추구하는 핵심 가치를 의식적으로 표현합니다. 언행일치하는 사람으로 신뢰받고 있으며 주변인들은 당신을 진실되게 행동하는 사람이라 여기며 존중합니다.

삶을 학습과 발전의 여정으로 여기는 타고난 감사의 자세로부터 당신의 자존감이 형성됩니다. 당신은 완벽하지 않습니다. 그리고 그 사실을 수긍합니다. 사실, 자신이 어떤 면에서 완벽하지 않는지에 대해서는 그 누구보다 본인 스스로가 더 명확하게 잘 알고 있습니다. 그러나 당신은 자신의 불완전성에 대한 부담이 없으며 오히려 이에 대해 평안함을 느낍니다. 자신이 강점과 약점, 밝음과 어둠이 섞인 존재라는 것을 잘 압니다. 내면의 취약점과 미숙한 부분을 부정하지 않는 편입니다. 이러한 자신의 모습을 받아들이고, 실수하거나 남에게 상처를 줄 때 이를 인정하며, 이런 경험을 통해 자신을 개선해 나갑니다. 타인으로부터의 비판에 대해서도 방어적으로 반응하지 않는 편인데 이는 스스로를 복합적인 차원에서 온전히 파악하고 있기 때문입니다. 따라서 다른 사람들과 큰 온정도로 강력하게 교류하는 것이 가능해 집니다.

당신은 스스로에게 진실되기 때문에 이 차원의 높은 점수는 곧 자신이 느끼는 바를 솔직하게 표현할 수 있다는 의미이기도 합니다. 다른 사람들이 중요하지만 다루기 어려운 사안을 되도록 피하려고 할 때 당신은 앞장서서 제기하곤 합니다. 문제 상황에 자신이 기여한 바를 인정하고 자신이 틀렸음을 인정할 수 있습니다. 직접적인 피드백을 제공하는 것을 망설이지 않으며 갈등의 상황을 회피하지 않습니다.

당신은 진심어린 피드백을 제공하고 실수를 인정합니다. 당신은 자신의 신념을 지키기 위해 위험을 감수하고 대중적 인기보다 투명성을 중요시합니다. 진실성과 진정성은 사람들로 부터 가장 신뢰받는 자질입니다. 그리고 이것이 바로 당신이 가진 힘의 원천입니다.

또한 성과와 자신에 대한 타인의 존경으로부터 자존감을 얻고자 하는 욕구가 비교적 적습니다. 이 모든 것을 즐기긴 하지만 이것이 당신을 정의하지는 않기 때문입니다. 결과적으로 당신은 함께 일하는 이들의 타고난 역량을 강화하는 방식으로 리드합니다. 다른 이들의 취약점을 보면 자신의 성장 과정에서 겪었던 시련을 떠올립니다. 따라서 이들을 비판하기보다는 그들의 성장을 돕고자 합니다. 타인의 재능과 성공으로부터 위협을 느끼지 않습니다. 따라서 주변에 매우 유능한 인재들을 두며 그들의 성과를 축하하는 것이 가능합니다.

내면의 가정

내면의 가정이란 자신의 정체성을 형성하는 신념을 말합니다. 즉, 당신이 자신을 바라보는 방식과 세상과의 관계를 바라보는 방식을 정의하는 내면의 규칙이나 신념을 일컫습니다. **태도** 차원과 연관된 내면의 가정은 다음과 같습니다.

- 나는 본질적으로 가치있으며 안정적인 사람이다.
- 나의 가치와 안정감은 타인의 시선이나 나의 성과가 아닌 나의 내면으로부터 비롯된다.
- 나 자신을 온전히 효율적으로 활용하기 위해서는 내면의 성장이 필요하다.
- 실수하거나 남의 기분을 상하게 하더라도 크게 부담 갖지 않는다.
- 우리가 직면한 문제에 있어 내가 분명 기여한 바가 있음을 진심으로 인정한다.
- 나는 강점과 약점, 밝음과 어둠이 섞인 존재이다.
- 타인을 수용하기 위해서는 나 자신을 수용해야 한다.
- 타인에게서 용납할 수 없는 부분들을 발견하게 되면 스스로 오롯이 책임지길 회피했던 내 자신의 모습을 돌아본다.
- 내 자신에게 진실됨으로써 자존감과 안정감을 유지한다.
- 타인의 기대에 부응하는 것보다 나 자신에게 충실한 것이 더 중요하다.
- 내가 체면을 잃는 유일한 순간은 나의 비전과 가치에 충실하지 않을 때이다.
- 변화는 나로부터 시작된다. 내가 세상으로부터 기대하는 변화는 바로 나부터 시작되어야 한다.
- 내가 가진 힘의 가장 큰 원천은 인간적인 진실성이다.
- 나의 창의력을 온전히 표현함으로써 의미있는 유산을 남긴다.

행동

행동이란 내면의 가정이 외부적으로 표현되는 것입니다. **태도** 차원과 관련된 일반적 행동은 다음과 같습니다.

- 부담과 압박 속에서도 침착하다.
- 성인으로써의 삶이 요구하는 다양한 요소들 간의 균형을 맞추는 능력이 있다.
- 피드백에 열린 태도를 지닌다.
- 직접적이면서도 비난하지 않는 피드백을 제공한다.
- 동의하지 않더라도 타인의 의견을 존중한다.

- 실수를 인정한다.
- 성공과 실패를 활용하여 자기 인식을 확장한다.
- 자신의 특이함에 대해 가볍게 웃어넘긴다.
- 직원의 개인적 동기를 이해하는 데에 시간을 투자한다.
- 자신에게 동기를 부여하는 요인과 자신의 장단점을 이해하는 데 시간을 투자한다.
- 타인으로부터 신뢰받는다.
- 매우 인간적으로 진실되다.
- 자신이 생각하고 느끼는 것에 대해 솔직하고 열려있다.
- 직접적이고 진정성 있게 갈등을 관리한다.
- 다른 사람들이 말하기 꺼리는 문제를 표면화한다.
- 관계 및 업무 관련 문제에 있어 자신이 기여한 바에 대한 책임을 진다.
- 효과적인 핵심 가치에 따라 생활한다.
- 좋을 때나 나쁠 때나 자신의 가치관을 지킨다.
- 위험이 따를지라도 매 순간 자신의 비전을 실천한다.

점수가 중간인 경우

태도 차원의 점수가 중간 정도인 경우 위 설명된 행동과 내면의 가정의 일부를 동시에 지닌 경향이 있습니다. 또한 **반응성** 차원으로부터 제약을 받을 수 있으며 따라서 아래 '점수가 낮은 경우'에 설명된 성향의 일부를 나타낼 수 있습니다. 높은 점수와 낮은 점수의 의미를 모두 읽고 각 점수가 자신에 대해 설명하는 바가 무엇인지 깊이 생각해 보아야 합니다.

점수가 낮은 경우

낮은 **태도** 점수는 적극적인 자기 개발을 하지 않음으로 인해 리더십 영향력이 저해되고 있음을 시사합니다. 그리고 내면의 삶과 외부의 삶의 균형이 맞지 않습니다. 삶의 게임이란 내면으로부터 시작해서 외부로 향한다, 즉 외부적 삶의 사건 및 상황은 내면의 자기 인식 수준을 그대로 비춰주는 거울과 같다는 사실을 온전히 깨닫지 못하고 있습니다.

이는 진정성, 깊은 몰입, 내면의 활력과 막힘없는 개방성 등으로부터 발휘되는 자아의 힘을 약화시키는 결과를 낳습니다.

리더십 연구 결과에 따르면 사람들이 리더로부터 원하는 가장 중요한 자질은 정직함, 진정성 또는 진실성입니다. 따라서 **태도** 점수가 낮다면 경각심을 느껴야 합니다. 이는 당신의 행동이 일관되지 않거나, 편법적이거나, 극단적인 경우, 부도덕하게까지도 비칠 수 있음을 시사합니다. 진실성이 부족하면 신뢰가 무너지고, 팀워크에 방해되며, 리더십이 위태로워집니다.

이 차원의 점수가 낮다면 남의 기분을 상하게 할까 봐 두려워하거나 정치적인 게임을 하고 있다는 뜻일 수 있습니다. 점수가 낮은 리더는 반대를 직면할 때 이것이 실질적 반대이든 머릿 속의 반대이든 상관없이 자신의 신념에 대해 침묵하는 경우가 많습니다. 건설적인 갈등보다 균형과 평화 유지를 중시하며, 집단의 효율성이나 이익을 희생하더라도 권위에 복종합니다.

높은 수준의 자기 인식이 있어야만 진실되며 청렴한 리더십을 발휘할 수 있습니다. 그러나 성찰, 균형, 자기 개발을 독려하지 않는 환경에서 활동해왔거나 조직의 화합을 명분으로 개인의 의견을 주장하고 옹호하기를 권장하지 않는 환경에 익숙할 경우 스스로에게 진실된 모습을 보이는 것은 어려울 수 있습니다. 이 차원의 낮은 점수는 당신이 자기 자신과 일치하지 않는다는 것을 의미합니다. 다음에 해당하는지 자신을 성찰해 보세요.

- 자신을 성찰하고 알아가는 시간을 갖는다.
- 자신에게 중요한 가치들을 표현하는 삶을 만들기 보다 삶과 문제에 단순히 반응한다.
- 타인의 기대에 맞추어 자신을 정의한다.
- 자신의 문제에 대해 타인을 탓하며 대부분의 변화를 남들로부터 기대한다.
- 실수를 인정하는 데 느리며 실패와 단점을 무시하면서 자신을 방어한다.
- 자신에게 가혹하게 비판적이며 스스로에게 많은 것을 요구한다.
- 진정한 내면의 중심으로부터 비롯된 행동보다 삶이 던지는 여러 역할을 수행하기에 바쁘다.
- 자신의 비전과 가치관에 반하는 행동을 한다.
- 내부 정치에 휩쓸린다.
- 너무 많은 다양한 당사자들을 모두 만족시키려 애쓴다.
- 기밀과 신뢰를 위반한다.
- 약속을 지키는 데 어려움을 겪는다.
- 문제에 직면하는 것을 피한다.
- 자신이 저지른 실수나 인간관계 문제에서 자신의 잘못을 인정하지 않는다.
- 실제 우려 사항을 최소화하거나 완화하는 방식으로 피드백을 제공한다.
- '아니요'라고 하고 싶어도 '예'라고 한다.
- 권력 주변에서는 조심스럽게 행동한다.

문제는 직면하지 않으면 더 악화됩니다. 그리고 갈등은 속에서 부글거리는 분함으로 변질됩니다. 가장 대중적인 길을 택하려는 성향은 개인과 조직의 성공에 있어 결정적으로 중요한 문제를 간과하는 결과를 가져올 수 있습니다. 따라서 언제 문제를 직면해야 하는지를 결정하고, 이를 어떻게 건설적으로 대처할지, 또한 어려운 상황에서 어떻게 협상해야 하는지를 배우면 도움이 됩니다. 일단 이런 기술을 습득하면 두려움이나 죄책감에서 벗어나 열린 논의를 하는데 더 자신감을 갖게 됩니다. **태도** 점수를 높이면 신뢰 형성에 도움이 되고, 대인 관계에 대한 진실성과 완전성이 향상됩니다.

타인의 피드백을 수렴하며 자신에 대해 솔직하게 성찰하면 **태도** 점수를 향상하고 좀 더 안정적인 인생의 방향을 찾는 데에 도움이 될 것입니다.

관련 점수

태도의 낮은 점수는 **창의성** 반원의 다른 모든 낮은 점수들과 연관될 수 있습니다. 효과적인 리더십을 구성하는 모든 역량은 자기 인식이라는 내적 자원에서 나옵니다. 따라서 이 차원의 낮은 점수는 다른 **창의성** 역량의 낮은 점수로 나타날 수 있습니다. 또한 **반응성** 반원의 높은 점수와도 연관됩니다. 높은 **반응성** 점수는 자신의 내적 활력과 진정성을 활용하여 리드하는 능력을 차단하거나 제한하는 경향이 있습니다. 이러한 제한적 경향은 사랑받을 자격이 없다, 사랑받지 못한다, 거부당했다, 나를 필요로 하

지 않는다, 외롭다, 보호받지 못한다와 같은 내면적 불안에서 비롯됩니다.

균형

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

점수가 높은 경우

점수가 높은 당신은 극심한 스트레스의 환경에서도 높은 성과를 유지합니다. 이를 가능하게 하는 것은 평정심을 기르고 삶의 다양한 측면 간의 균형을 유지하고 통합하려는 노력입니다.

건강을 위해서는 자기 성찰, 식단 관리와 신체적 활동을 위해 충분히 시간을 할애하는 진정한 균형의 노력을 합니다. 그러나 가정생활과 직장생활, 여가와 커리어, 타인 개발과 자기 개발, 즉흥성과 절제 사이에서 우리의 다양한 가치들은 서로 충돌하게 되며 주의력 또한 분산됩니다. 따라서, 스트레스의 해를 예방하려면 신체적 건강, 전인적 개발, 훌륭한 시간 관리를 위해 의식적으로 힘써야 합니다. 당신은 건강을 위해 자기 성찰, 식단 관리와 신체적 활동에 충분히 시간을 할애하며 진정한 균형의 노력이 필요하다는 것을 알고 있습니다.

균형을 잘 유지하면 배려의 자세와 평정심을 유지하는 데에 도움되며 스트레스 속에서도 올바른 결정을 내리는 데 도움이 됩니다. 또한 어려운 시기에도 다른 이들을 도와줄 수 있게 됩니다.

균형 점수가 높은 당신은 다음과 같은 지향과 실천을 통해 균형을 맞춥니다.

- 매사를 적절한 시각으로 바라본다.
- 자기 성찰과 재생을 위한 충분한 시간을 찾는다.
- 직장생활과 가정생활 간의 건강한 균형을 유지한다.
- 일과 여가 간의 건강한 균형을 유지한다.
- 운동과 식단 관리같이 바람직한 건강 습관을 실천한다.
- 스트레스와 압박감에 잘 대처한다.
- 극심한 스트레스의 시기에도 우수한 성과를 낸다..
- 높은 성숙도를 발휘한다.

점수가 낮은 경우

당신은 스트레스와 번아웃을 겪게 될 수 있습니다. 그리고 업무 목표를 달성하려다가 개인 생활이 줄어들며 신체 건강이 희생될 수 있습니다. 낮은 **균형** 점수는 단순히 일을 너무 많이, 너무 치열하게 하고 있음을 나타냅니다. 다시 말해, 당신은 일을 삶 자체로 여기며 결혼, 가족, 운동, 식단 관리, 개인적/정신적 성장 등 인생의 다른 여러 가지 중요한 측면을 간과하고 있을 것입니다. 또는 일이 워낙 지배적인

역할을 하고 있어서 인생의 다른 영역에는 에너지를 쏟지 않는 것일 수도 있습니다.

당신의 리더십 효과성과 온전한 잠재력을 발휘하는 것, 그리고 전반적인 복지를 추구하는 것이란 일과 여가, 가족과 커리어, 행동과 성찰, 나를 위한 시간과 타인을 위한 시간 간의 균형에 달려 있습니다.

자신의 행동을 이해하기 위해 일주일간 시간별 생활 일지를 작성하는 것이 도움 될 수 있습니다. 활동한 내용과 그러한 활동에 원동력이 되었던 가치들 또한 함께 기록해 보세요. 다음 질문에 대답해 봅시다.

- 스스로가 가장 가치 있고 중요하게 여기는 일을 하고 있는가?
- 개인적 성장과 전문적 성장을 위해 시간을 할애하는가?
- 일과 여가의 균형을 맞추고 있는가?
- 업무 외적으로 활력을 되살리며 도전적인 활동을 하는가?
- 성찰과 영적 성장을 위한 시간을 갖는가?
- 의무를 이행하는 데 너무 많은 시간을 소비하는가?
- 사랑하는 사람들과 함께 하고 있는가?

침착

침착 차원은 갈등과 긴장감 높은 상황에서 침착하고 평정심 있는 자세로 집중된 관점을 유지하는 능력을 측정합니다.

점수가 높은 경우

극심한 스트레스 속에서도 높은 성과를 유지할 수 있습니다. 압박이 심할 때도 차분하고 침착하며 집중력을 유지합니다. 더 넓은 시각으로 보며 상황의 여러 측면을 가능한 해결안 또는 전략으로 통합함으로써 평정심을 유지합니다.

당신은 차분하고 사려 깊은 태도를 유지하고 압박감 속에서도 올바른 결정을 내릴 수 있을 뿐만 아니라 어려운 시기에 다른 사람들을 지원할 수 있는 능력이 있습니다. 높은 스트레스와 갈등의 상황에서도 효율성과 긍정적 관계를 유지하는 것을 지향합니다.

이 차원의 점수가 높은 당신은 다음과 같은 지향과 실천을 통해 침착함을 유지합니다.

- 매사를 적절한 시각으로 바라본다.
- 압박과 부담 속에서도 침착함을 유지한다.
- 편안하고 느긋한 태도를 유지한다.
- 스트레스와 갈등이 심한 상황에서도 현존하며 열린 자세를 유지한다.
- 스트레스와 압박감에 잘 대처한다.

- 압박감 속에서도 서투르거나 성급한 결정을 내리지 않는다.
- 방어적이거나 지나치게 감정적이지 않는다.
- 극심한 스트레스의 시기에도 우수한 성과를 보인다.
- 스트레스를 받아도 적대적이거나 냉소적이지 않는다.
- 압박감 속에도 물러서거나 포기하지 않는다.
- 높은 성숙함을 발휘한다.
- 어려운 시기에 차분한 영향력을 미친다.
- 순진함이나 냉담함을 보이지 않으며 침착함을 유지한다.

점수가 낮은 경우

스트레스를 받으면 타인을 배려하지 않는 행동을 하기도 합니다. 또한 당신이 보유하고 있는 지성과 경험을 최대한 활용할 수 없기 때문에 올바른 결정을 내릴 가능성도 적어집니다. 종종 예전의 행동으로 퇴행하기도 합니다.

스트레스를 받으면 더 적대적이거나 또는 상황에서 물러나는 모습을 발견할 수도 있습니다. 이 두 행동 모두 상황을 이해하며 리더십을 발휘하는 능력을 저해하는 방어 기제입니다.

자신이 어떤 행동을 보이는지 이해하려면 일주일간 시간별 생활 일지를 작성해 보시기 바랍니다. 활동한 내용과 그러한 활동에 원동력이 되었던 가치들 또한 함께 기록해 보세요. 다음 질문에 대답해 봅시다.

- 스스로가 가장 가치 있고 중요하게 여기는 일을 하고 있는가?
- 너무 많은 것을 해내려고 하는가?
- 평정심을 잃었을 때 손해 보거나 잃을 수 있는 것에 대해 주기적으로 성찰하는가?
- 업무 외에도 활력을 되찾고 도전을 가져다주는 활동을 하는가?
- 건강하게 스트레스를 해소하는 자신만의 방식이 있는가?
- 책임을 다하기 위해 너무 많은 시간을 소비하는가?
- 소중히 여기는 사람들과 함께 하고 있는가?

진실성

진실성 차원은 당신이 일련의 원칙과 기준을 얼마나 준수하는지, 그리고 언행일치를 통해 신뢰받는 정도를 측정합니다.

점수가 높은 경우

당신의 내면과 외면의 삶은 일치합니다. 당신의 행동과 가치관은 일치하며 다른 사람들은 당신이 약속을 지키고 이행하는 사람이라고 여기며 주변 사람들을 솔직하고 공정하게 대우하는 사람으로서 신뢰

합니다. 또한 자신의 목적에 충실할 것을 믿습니다.

사람들이 리더로부터 가장 바라는 자질은 진실성입니다. 따라서 점수가 높다면 주변 사람들은 당신을 리더로 인식하고 있으며 이들이 당신을 따르고 당신의 의견에 동의하는 이유는 당신의 말과 행동이 일치하기 때문입니다. 조직 내 당신의 권력은 당신의 직위 또는 정치행동에 기반하지 않습니다. 당신이 진실된 행동을 하기 때문에 사람들은 당신에게 권력을 부여합니다.

또한 자신이 소통하는 가치와 비전을 몸소 실천하는 사람으로 여겨집니다. 따라서 핵심 가치를 효과적으로 전달할 수 있으며 자신이 만들고자 하는 조직의 효과적인 표본이 될 수 있습니다. 드높은 원칙들을 실천에 옮길 수 있기 때문에 자연스럽게 신뢰와 존경을 얻습니다.

진실성 점수가 높다는 것은 조직이 추구하는 가치를 당신이 지지한다는 뜻이기도 합니다. 당신이 신뢰하는 조직과 당신의 진실성이 일치할 때 당신의 리더로서의 재능은 가장 진가를 발휘합니다. 이런 경우 당신은 영향력을 가진 위치에 있기 때문에 함께 일하는 이들의 포부를 결집하여 공동의 목적을 향해 추진할 수 있습니다. 위대한 일을 이루려면 진실성은 필수입니다.

다음과 같은 방식을 지향하며 진실성을 키울 수 있습니다.

- 효과적인 핵심 가치에 따라 생활한다.
- 좋을 때나 나쁠 때나 자신의 가치관을 지킨다.
- 신뢰할 수 있다.
- 비밀을 유지한다.
- 언행일치, 즉 자신의 행동과 가치관이 일치한다.
- 자신이 틀렸을 때 인정한다.
- 내가 약속한 바를 지킨다는 믿음을 준다.
- 자신이 추구하는 비전을 보여주는 훌륭한 롤모델이다.

점수가 낮은 경우

리더십 연구 결과에 따르면 사람들이 리더로부터 원하는 가장 중요한 자질은 진실성입니다. 따라서 **진실성** 점수가 낮다면 경각심을 느껴야 합니다. 이는 당신의 행동이 일관되지 않거나, 편법적이거나, 심한 경우, 부도덕하게까지도 비칠 수 있음을 시사합니다. 진실성이 부족하면 신뢰가 무너지고, 팀워크에 방해되며, 리더십이 위태로워집니다.

반대로 낮은 점수는 많은 것을 시사합니다. 우선 당신의 가치 체계와 조직의 가치 체계 간의 충돌을 의미할 수 있습니다. 혹은 행동을 유발하는 내면의 가정이 자신의 가치관 및 비전과 충돌하는 경우일 수도 있습니다. (**반응성** 차원 참조) 그리고 자신의 진실된 모습을 지키기보다 정치적 전략에 집중하고 있다는 뜻일 수도 있습니다. 타인으로부터의 피드백을 수렴하고 다음 질문을 솔직하게 탐구하면 좀 더 안정된 방향을 찾는 데 도움이 될 것입니다.

- 나는 비현실적인 사명을 제시하는가?
- 나는 알게 모르게 자신의 비전과 가치관에 반하는 행동을 하는가?
- 나는 내부 정치에 휩쓸려 있는가?
- 나는 너무 많은 다양한 당사자들을 모두 만족시키려 애쓰고 있는가?
- 나는 내가 속한 시스템에서는 허락되지 않는 원칙을 주장하고 있는가?
- 내가 기밀 유지를 위반한 경우가 있는가?
- 나는 내 잘못을 인정하는 것이 어려운가?
- 나는 약속을 잘 지키는가?
- 나의 입장과 내가 주장하는 바에 대해 사람들이 알고 있는가?

용기

용기 차원은 일대일 또는 그룹 상황에서 강경한 입장을 취하며 '논의할 수 없는 문제들'(기피하게 되는 민감한 주제들)을 제기하고, 관계 문제를 개방적으로 다루며 특정 상황에 대한 개인적 감정 또는 취약함을 공유하려는 의지를 측정합니다. 직장 내의 용기란 위험하거나 민감한 문제를 진정성 있고 직접적으로 다루는 것을 말합니다.

점수가 높은 경우

용기 점수가 높다면 소통에 있어 높은 진실성을 보인다는 뜻입니다. 당신은 자신이 느끼는 바를 솔직하게 표현할 줄 압니다. 직접적인 피드백을 주는 것에 대해 망설이지 않으며 갈등의 상황을 피하지 않습니다. 또한 중요하지만 어려운 문제를 제기하는 것을 다른 사람들이 꺼려할 때 당신은 앞장섭니다. 동시에, 문제 상황에서 자신의 책임을 인정하고 자신의 잘못을 인정할 수 있습니다.

이 차원에서 매우 높은 점수를 받았다는 것은 관계나 팀이 발전하는 데 도움이 된다는 전제 하 문제를 즉각적으로 제기하는 특별한 능력과 의지가 있음을 의미합니다. 예를 들어, 지금 벌어지고 있는 상황에서 느끼는 자신의 감정을 그 자리에서 바로 공유할 수 있다는 말입니다. 또한, 조직의 비효율적인 현상에 자신이 어떻게 기여했는지를 투명하게 밝히는 것일 수도 있습니다. 그리고 자신과 다른 사람들이 모두 속으로 생각만 하고 있는 것을 직접 말로 표현함을 의미하기도 합니다. 이러한 행동에는 용기가 필요하며 이런 행동의 목적은 진전을 도모하기 위해서입니다.

이렇게 자기 권한을 발휘하기 위해 당신은 진정한 피드백을 제공하고 실수를 인정하는 등 높은 수준의 대인관계 기술을 개발해왔습니다. 당신은 자신의 신념을 지키기 위해 위험을 감수하고 대중적 인기보다 투명성을 중요시합니다. 당신의 진정성은 아래의 행동을 꾸준히 실천하고 연습하는 데에 달렸습니다.

- 자신이 생각하고 느끼는 바에 대해 개방적이다.
- 다른 사람들이 말하기 꺼리는 문제를 표면화한다.
- 문제에 대해 얼버무리지 않고 직접적으로 이야기한다.
- 회의할 때 용기를 발휘한다.
- 진정성 있게 갈등에 대처한다.

- 완전하고 직접적인 피드백을 제공한다.
- 관계 문제에 대해 신속하고 직접적이며 솔직하게 대처한다.
- 필요하다면 동료나 상급자와 직면한다.
- 어려운 합의를 이끌어낸다.
- 문제가 악화되도록 방치하지 않는다.
- 호응없는 결정을 기꺼이 옹호한다.
- 실수를 기꺼이 인정한다.
- 관계 문제에 대한 자신의 책임을 인정한다.
- 논란의 여지가 있더라도 직접적으로 거론한다.

점수가 낮은 경우

다른 사람의 기분을 상하게 할까 봐 주저할 수도 있고, 정치적 게임을 하고 있을 수도 있습니다. 용기의 점수가 낮은 사람들은 반대에 직면할 때 자신의 신념에 대해 침묵하는 경우가 많습니다. 건설적 갈등보다 균형과 평화 유지를 중시하며, 집단의 효율성이나 이익을 희생하더라도 권위에 복종합니다.

또는 화합을 핑계 삼아 개인적 의견을 내세우는 것을 지양하는 것이 익숙할 수 있습니다. 한편으로는 무례하거나 화내지 않으며 갈등을 직면하고 피드백을 제공할 수 있는 적절한 대인 관계 기술을 개발하지 못했을 수도 있습니다.

성취 차원

성취 차원은 비전이 있고 진정성 있으며 높은 성취를 이루는 리더십을 제공하는 정도를 측정합니다. 아래는 성취 차원의 결과가 시사하는 바에 대한 간략한 요약입니다.

점수가 높은 경우

성취 차원의 점수가 높다면 당신은 업무와 활동에서 고도의 탁월함을 유지하고 있음을 의미합니다. 당신은 자신이 선택한 분야에서 리더로 인정받고 합니다. 내면으로부터 발견된 자신의 가치관, 신념, 비전과 직관이 자신에게 동기를 부여합니다. 당신은 자신의 행동과 상황에 대해 책임을 집니다.

높은 자존감을 지닌 당신에게는 위험을 감수하는 것이 비교적 수월합니다. 내면의 자신감은 외부 세계에 강력히 투사됩니다.

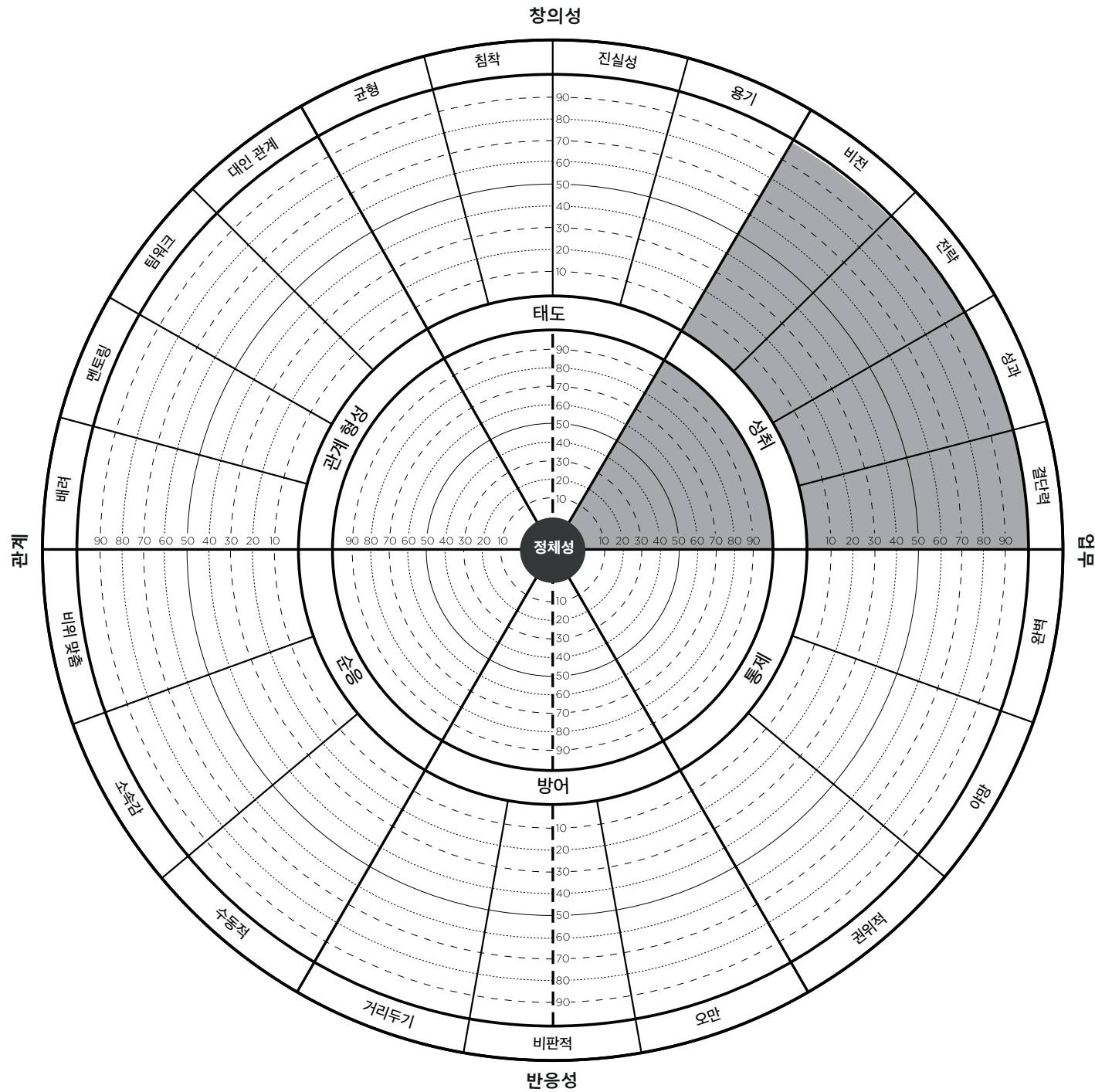
자신의 창의적 프로세스를 가르치고 스스로도 숭선수범하며 타인에게 힘을 실어주는 경향이 있습니다. 당신은 비전을 그릴 줄 알며 비전을 전략으로, 전략을 목표로, 더 나아가 목표를 결과 달성으로 변환하는 방법을 알고 있습니다. 당신의 낙관주의, 창의력과 타고난 호기심은 주변 사람들에게 전염됩니다. 사람들은 당신 주변에 있는 것만으로도 이것을 배웁니다.

당신은 깊은 목적의식을 가지고 있으며, 결과물과 과정에 대한 애정으로 창의력을 발휘합니다. 당신이 무언가를 하는 이유는 당신의 가치를 증명하거나 미래를 보장하기 위한 수단이 아니라 창의적이고 학습하며 성장하기 자체를 원하기 때문입니다.

내면의 가정

내면의 가정이란 자신의 정체성을 형성하는 신념을 말합니다. 즉, 당신이 자신을 바라보는 방식과 세상과의 관계를 바라보는 방식을 정의하는 내면의 규칙이나 신념을 일컫습니다. 성취 차원과 연관된 내면의 가정은 다음과 같습니다.

- 나는 삶의 목적과 사명이 있다.
- 사람들은 누구나 자기 삶의 목적과 사명을 이루고 싶어 한다.
- 내 삶의 결과는 내가 책임진다.
- 나는 삶의 모든 것과 상호의존적이다.
- 감정적 판단 또는 비난없이 진실을 말하는 것이 안전하다.
- 인생을 바라보는 나의 태도를 선택할 수 있다.
- 상황과는 무관하게 누구나 인간적 가치를 내재하고 있다.



행동

행동이란 내면의 가정이 외부적으로 표현되는 것입니다. **성취** 차원과 관련된 일반적 행동은 다음과 같습니다.

- 능동적으로 주도권을 진다.
- 성취에 대한 높은 기준을 가진다.
- 경험을 통해 배운다.
- 긍정적이며 낙천적인 시각으로 상황을 바라본다.
- 인생에 있어 가장 중요한 것을 이루는 데 끊임없이 집중한다.
- 롤모델로써 역할한다.
- 활동적임과 수용적임 간의 균형을 맞춘다.
- 자기만의 독창적인 관점을 제공한다.
- 일의 시작을 주도한다.
- 높은 목표 달성을 위해 노력한다.
- 권위 앞에서도 솔직히 발언한다.
- 직속 팀원들의 말을 경청하고 이들로부터 배운다.

점수가 중간인 경우

성취 차원의 점수가 중간 정도인 경우 위 설명된 행동과 내면의 가정의 일부를 동시에 지닌 경향이 있습니다. 또한 **반응성** 차원으로부터 제약을 받을 수 있으며 따라서 아래 '점수가 낮은 경우'에 설명된 성향의 일부를 나타낼 수 있습니다. 높은 점수와 낮은 점수의 의미를 모두 읽고 각 점수가 자신에 대해 설명하는 바가 무엇인지 깊이 생각해 보아야 합니다.

점수가 낮은 경우

낮은 **성취** 점수는 큰 문제일 수 있습니다. 이 차원은 통상 리더십이라고 여겨지는 많은 리더십 역량들을 포함합니다. 즉, 추진과 실행을 가능케 하는 역량들입니다. 또한, **반응성** 차원을 검토함으로써 자신의 온전한 창의적 역량의 발현을 방해하는 내면의 가정들을 이해할 수 있습니다.

낮은 점수는 기대에 미치지 못하는 성과를 내고 있다는 뜻입니다. **성취** 차원의 낮은 점수와 관련된 행동은 다음과 같습니다.

- 목표나 약속을 달성하지 못한 것에 대해 변명한다.
- 행동하기 전에 다른 사람들이 방향을 대신 정하거나 결정을 내리길 기다린다.
- 자신이 수월하게 성취할 수 있는 것이 확실한 일을 한다.
- 성취를 통해 자신을 증명하려 노력한다.
- 큰 도전을 수반하는 위험을 회피한다.
- 자신의 문제에 대해 다른 사람을 비난하고 대부분의 변화가 그들로부터 오길 기대한다.

- 자신을 방어하고, 실수를 제때 인정하지 않으며, 실패와 단점을 무시한다.
- 진정한 내면의 중심으로부터 비롯된 행동보다 삶이 던지는 여러 역할을 수행하기에 바쁘다.

관련 점수

낮은 성취는 **창의성** 반원 전반에 걸친 낮은 점수들과 관련될 수 있습니다. 효과적인 리더십을 구성하는 모든 역량은 자기 지식이라는 내적 자원에서 나옵니다. 따라서 이 차원의 낮은 점수는 다른 **창의성** 역량의 낮은 점수로도 표출될 수 있습니다. 또한 **반응성** 반원의 높은 점수와도 연관됩니다. 높은 **반응성** 점수는 자신의 내적 활력, 진실성과 비전을 발견하고 이를 활용하여 리드하는 능력을 차단하거나 제한하는 경향이 있습니다. 이러한 제한적 경향은 사랑받을 자격이 없다, 사랑받지 못한다, 거부당했다, 나를 필요로 하지 않는다, 외롭다, 보호받지 못한다와 같은 내면적 불안에서 비롯됩니다.

비전

비전 리더가 개인적 목적의식과 비전을 명확하게 소통하고 이에 대한 헌신을 숭선하는 정도를 측정합니다.

점수가 높은 경우

당신은 깊은 목적의식을 지니며 이는 긍정, 열의, 열정을 통해 표출됩니다. 미래에 대한 설득력 있는 비전을 명확하게 전달하고 다른 사람들도 그들만의 비전을 갖도록 독려합니다. 그룹으로써의 비전을 만들어 동의를 촉진합니다. 이를 그룹 구성원과의 대화를 통해 이끌어내며 결과적으로 높은 수준의 헌신과 지지를 도출합니다.

조직 내에서 리더로서의 주된 기여는 비전과 목적을 함양하는 것입니다. 이는 서면과 구두 소통을 통해 전달하는 메시지로도 가능할 뿐만 아니라 소통하는 목적의식과 비전을 숭선수범하는 모습으로도 가능합니다. 당신과 함께하게 되면 사람들은 당신의 비전을 이해하게 됩니다. 다시 말해, 당신은 높은 목적의식과 원대한 비전을 품은 사람입니다. 모든 리더십 연구 결과들은 목적과 비전이 리더와 조직의 성공을 위해 필수적이라고 시사합니다.

비전을 제공하는 방법은 두 가지입니다. 하나는 주요 비전을 제시하는 비전가가 직접 되는 것이고 또 하나는 비전 확립을 도모하는 조력자가 되는 것입니다. 주요 비전을 제시하는 비전가란 보통 직접 비전을 창조하고 사람들이 이를 따르게 하는 것을 뜻합니다. 비전 확립을 도모하는 조력자가 된다는 것은 조직원들이 스스로의 비전에 열정을 다하는 것을 돕는 리더가 되는 것을 의미합니다. 이 말은 비전을 명확하게 만드는 과정에 조직원들이 참여할 수 있는 기회와 과정을 지속적으로 만들어주는 것을 뜻합니다. 당신의 비전과 조직원들의 비전은 대화를 통해 서로에게 안내되고 강화됩니다. 결국 조직 전체가 함께 비전을 만들게 되고 이로써 함께 비전에 대한 주인이 됩니다.

높은 비전 점수를 가진 당신은 다음과 같은 면을 갖고 있을 수 있습니다.

- 설득력 있는 비전을 소통한다.
- 비전 개발에 다른 사람들을 초대하여 공동의 비전을 수립한다.
- 깊은 목적의식을 갖고 일하며 생활한다.
- 굳건한 핵심 가치를 기반으로 리드하고 생활한다.
- 낙관적이고 다른 이들에게 영감을 준다.
- 의욕이 넘치며 주변에 있으면 동기가 부여된다.
- 고정관념에서 벗어나 생각하고, 가능성을 발견하며 추구한다.
- 독특하고 창의적인 아이디어를 많이 구상한다.
- 성과를 지속적으로 개선해 나아간다.
- 미래에 대한 결과 지향적인 초점을 유지한다.
- 장애물을 맞닥뜨리더라도 비전 속의 결과에 집중한다.
- 가능성에 대해 의심하며 스스로를 제한하지 않는다.
- 자신이 긍정적인 변화를 일으킬 수 있다고 믿는다.

점수가 낮은 경우

낮은 비전 점수는 리더십을 제공하지 못하고 있음을 뜻합니다. 이미 효과적으로 관리를 하고 있을 지 언정, 결국 리더십의 본질이란 명확한 비전과 깊은 목적에서부터 나옵니다. 리더십과 비전은 거의 동의어입니다.

여기서 점수가 낮게 나왔다면 아래의 질문을 통해 알 수 있는 여러 이유들이 있을 것입니다.

- 통제가 심한 관리 체계에서 근무하면서 자신의 비전이 꺾이는 것을 경험하거나 의욕이 저하되는 환경에서 근무하고 있는가?
- 자신이 지향하는 바가 무엇인지 아는가?
- 비전과 목적을 명확하게 하기 위한 성찰과 대화의 시간을 갖는가?
- 번아웃을 겪고 있는가? 한때 불타던 열정이 사라졌는가?
- 위기를 겪고 있는 중이거나 위기 후 회복 중이라서 잠시 비전이나 목적의식을 잃은 상태인가?
- 기존의 비전과 목적이 해체되면서 아직은 새로운 비전이 나타나지 않은 중요한 전환기를 겪고 있는가?
- 추구하기 위해서는 용기가 필요한 비전을 갖고 있는가? 당신의 비전과 목적이 두려움 아래 묻혀 있는가?
- 당신의 비전이 담긴 잠재력이 내면의 가정으로 인해 차단되고 있는가? (내면의 가정에 관한 자세한 내용은 **반응성** 차원 참조)

이 모두가 원인이 될 수 있으며 각각 다른 결과를 낳습니다. 현재 상태를 파악할 수 있는 사람은 오직 당사자인 당신뿐입니다. 리드하는 것이 당신의 역할이고 리드하고자 하는 일말의 바람이 있다면 반드시 현상태를 파악해야 합니다.

전략

전략 차원은 리더가 전략적으로 생각하는 정도를 측정합니다. 이는 조직이 단기적 및 장기적으로 성공할 수 있도록 전략적 사고를 철저히 하고 이를 꼼꼼하게 개발된 비즈니스 전략으로 연결하는지 측정합니다.

점수가 높은 경우

전략 점수가 높으면 전략적 능력이 잘 발달되어 있다는 의미입니다. 현 상황의 추세를 인지하고 있으며 조직의 성공을 보장하는 전략을 개발하는 데 능숙합니다. 당신은 시장 동향에 대처하는 혁신적 방법을 개발해 냅니다. 또한 단기적 및 장기적 요소를 모두 고려합니다. 그러나 단기를 최적화하기 위해 장기를 희생하지 않습니다. 그리고 조직의 강점, 약점 및 독창적인 경쟁력을 알고 있으며 조직이 시장에 최적의 입지를 굳히도록 전략적인 결정을 내립니다.

전략 점수가 높다면 당신은 다음과 같은 면이 있을 것입니다.

- 전략적으로 사고한다.
- 단기적인 진화작업에 지나치게 몰두하기보다 계획하는 데에 적절히 헌신한다.
- 무엇이 시장에서 효과 있을지에 대한 좋은 감각을 가지고 있다.
- 기획에 사용된 데이터를 철저히 분석한다.
- 전략적 시각을 지속적으로 유지하기 위한 적절한 프로세스를 조직 내에 갖추고 있다.
- 내 조직의 강점과 약점을 잘 알고 있다.
- 조직의 강점을 활용할 줄 안다.
- 조직의 발전 능력을 보장하는 방향을 설정한다.
- 시장을 주도할 이니셔티브에 대해 좋은 타이밍 감각을 지닌다.
- 일상적으로 내려야 하는 결정에 대한 전략적 의미를 묻는다.
- 시장과 조직의 미션이 어떻게 접점 하는지를 보여주는 큰 그림을 파악한다.

점수가 낮은 경우

전략 점수가 낮다는 것은 문제일 수도 있으며 아닐 수도 있습니다. 어쩌면 전략적 기획에 관련된 역할을 맡고 있지 않고 있기에 단순히 당신의 역할을 반영하는 것일 수 있습니다. 다만, 리더십의 책임이 커질수록 전략적 초점을 갖는 것이 중요해집니다. 전략적 초점이 부족하면 중요한 사업 기회를 놓칠 위험이 있습니다. 또한 조직의 성과 저하 및 장기적 실패를 초래하는 단기적 결정을 내릴 가능성이 높습니다.

부적절한 전략적 초점은 팀원들에게는 방향성의 부재로 느껴지며 이것은 불만과 좌절을 초래할 수 있습니다. 이런 상황에서 조직이 관리되는 방식이란 대체로 순간적 위기를 모면하기 중심이기 마련입니다. 조직의 지적 자본은 돌발 상황을 진화하기 위해 주로 사용됩니다. 발생하는 사건에 반응하고 대처하는 데에 사로잡히면 미래에 대한 깊은 구상과 기획에 시간을 들일 수 없습니다. 이런 조직은 진화에

만 급급한 상황에서 벗어날 수 없습니다. 이 차원의 낮은 점수란 당신의 리더십에 전략적 초점이 부족하다는 뜻입니다. 당신은 어쩌면 의도치 않게 조직을 성과 저하의 방향으로 이끌고 있는지도 모르니다.

낮은 전략 점수란 당신에게 다음과 같은 면이 있음을 시사합니다.

- 일상적 업무에 지나치게 집중하여 장기적인 전략적 사고와 계획이 부족하다.
- 장기적 전략과 어긋나는 단기적 결정을 내린다.
- 너무 많은 곳에 주의를 분산한다.
- 위험을 감수한다.
- 예고가 너무 많이 투입되어서 조직이 과도한 전략을 추구하게 만들거나, 조직의 장기적인 이익보다는 자신의 업적을 남기는 데에 더 유익한 방향을 추구한다.
- 전략 능력이 잘 발달한 사람은 자신뿐이라고 생각하므로 기획 과정에 다른 이들을 충분히 참여시키지 않는다.
- 예감이나 직관에 지나치게 의존하며 꼼꼼한 분석이 부족하다.
- 과다한 분석과 사고로 인해 진행이 마비된다.
- 전략적 기획 과정에 조직의 참여를 유도하는 과정이 부적절하다.

성과

성과는 얼마나 목표지향적이며, 높은 성과를 이루는 것과 목표 달성에 대한 실적이 있는지를 측정합니다.

점수가 높은 경우

당신은 지속적으로 높은 성과를 냅니다. 당신은 목표지향적이며 치밀하게 계산된 위험을 감수하고 우수한 성과를 내는 실적이 있습니다. 당신은 주요 프로젝트를 맡아 양질의 결과를 달성해 내는 데 매우 능숙합니다. 당신은 비전을 그릴 줄 알며 비전을 전략으로, 전략을 목표로, 더 나아가 목표를 달성 가능한 행동으로 전환하는 방법을 알고 있습니다. 이것은 좋은 징조입니다.

동시에 **관계 형성** 점수가 높은 경우 다른 이들이 높은 성과를 이루게끔 발전시킴으로써 자신의 성과를 달성한다는 것을 시사합니다. 이것은 효과적인 리더로서 이상적인 모습입니다. 왜냐하면 이는 당신이 높은 수준으로 업무를 이행하고 있을 뿐만 아니라 함께 일하는 이들 또한 높은 수준으로 이행하도록 돕고 있다는 의미이기 때문입니다.

높은 수준의 성과를 달성하는 당신은 다음과 같은 면을 지닙니다.

- 행동 지향적이고 결과 중심적이다.
- 어려운 결과를 이뤄내기 위해 높은 에너지를 유지한다.

- 계산된 위험, 즉 합리적인 성공의 가능성을 지닌 위험을 감수한다.
- 기회에 주목하고 포착한다.
- 지속적인 향상을 위해 노력한다.
- 좌절과 저항에도 불구하고 끈기를 발휘한다.
- 좀처럼 포기하지 않으며 포기하는 것이 적절한 때를 선별한다.
- 자신의 일을 사랑한다.
- 업무의 기술적 측면에 대한 충분한 자격을 갖추고 있다.
- 목표 달성에 대한 강력한 실적을 보유하고 있다.
- 책임을 완수한다.

점수가 낮은 경우

성과 점수가 낮다면 각별한 주의를 기울여야 합니다. 주어진 일을 해내지 못하고 있으며 기대에 못 미치고 있다는 뜻입니다. 그리고 관건은 도대체 누구의 어떤 기대에 못 미치고 있는냐입니다. 자신의 내적 기준일 수도 있고 조직의 목표일 수도 있습니다. 후자인 경우 이런 현상을 시정하지 못하면 현 위치에 오래 있지 못할 수 있습니다.

또한 전자와 같이 조직의 요구 사항은 달성하고 있지만 자기 기준에는 미달하고 있다면 이야기가 달라집니다. 이럴 경우 **반응성** 차원에 대한 검토를 통해 이유를 이해할 수 있을 것입니다. 특히 **완벽** 차원에 주목하시기 바랍니다. 스스로 세운 내면의 기준이 너무 높은 나머지 도달할 수 없을 가능성이 충분히 있기 때문입니다.

전자와 후자 간 어떤 경우가 되었든 이 차원의 낮은 점수는 위기가 임박한 빨간 신호와 같습니다. 다음 질문에 진실되게 답변해 보는 것이 중요합니다:

- 나는 내게 주어진 일을 해내고 있는가?
- 나는 두려움, 조심스러움 혹은 무관심 때문에 주저하고 있는가?
- 내가 높은 성과를 달성하기 위한 능력을 아직 개발하지 못한 것인가?
- 나는 새로운 근무 환경 속에 놓이거나 또는 새로운 직무를 맡게 되어서 가파른 학습 곡선을 넘어야 하는가?
- 일에 대한 헌신, 열정, 또는 흥분을 잃어버렸는가?
- 조직이 나의 성취 능력을 저해하고 있는가? 그렇다면 조직이 나를 제한하는 것을 스스로 어떻게 허락하고 있는가?
- 나의 성과 달성 능력을 제한하고 있으므로 개발되어야 하는 역량이 있는가?
- 성취도가 떨어지는 것이 당연할 수 밖에 없는 중대한 전환기를 겪고 있는가?
- 지금의 상황이 내 능력 밖인 듯 벅차게 느껴지는가?
- 끝없이 다가오는 듯한 위기만 관리하고 있는가?
- 나는 장기적인 비전과 전략을 세우는 데 충분히 시간을 투자하고 있는가?

결단력

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

점수가 높은 경우

당신은 불확실한 상황에서 데이터와 직관 간의 균형을 유지하면서 자신있게 어려운 결정을 내립니다. 당신은 의사 결정권자로서의 책임을 진지하게 받아들이고, 중요한 것에 집중하며, 행동하지 않는 것보다는 적절한 위험을 감수하는 것을 선호합니다. 무모하게 행동하진 않지만, 위험이 닥쳤을 땐 책임감 있게 행동합니다. 또한 중요한 문제에 직면했을 때 압박감 속에서도 균형 잡힌 결정을 내릴 것이라는 신뢰를 줍니다.

리더의 기능 중 하나는 의사 결정입니다. 사람들이 리더를 지켜볼 때 의사 결정 지연이 관찰되면 이를 리더의 능력 부족이나 우유부단함으로 여깁니다. 그러나 당신은 자신의 능력에 대한 자신감을 유지하고 있으며 행동할 준비가 되어 있습니다. 결단력 점수가 높은 당신은 다음과 같은 역량을 보일 수 있습니다.

- 적시에 의사 결정을 내린다.
- 압박 속에서도 결단력을 유지한다.
- 적절하다 판단할 때는 불충분한 정보를 가지고도 진행한다.
- 주요 사안에 신속하게 집중한다.
- 결정을 내리기 위해 데이터를 효율적으로 활용한다.
- 자신의 직관을 믿는다.
- 어려운 결정도 필요하다면 내린다.

점수가 낮은 경우

자신이 판단하기에 위험하다 느끼는 결정은 회피하고 미루면서 타인으로부터의 신뢰를 떨어뜨립니다. 당신이 결정을 지연하는 모습은 중요한 사안이 저절로 해결되기를 내심 바라거나 자신의 책임을 남이 맡아주기를 바라며 숨고 있는 것처럼 다른 사람들에게 보일 수 있습니다.

결정을 지연하는 데에는 당신에겐 항상 이유가 있습니다. 데이터에 지나치게 의존하느라 행동 전 빠짐 없이 정보를 입수할 때까지 기다립니다. 애매모호한 상황에서 도움이 될 수도 있는 자신의 직관을 믿지 않습니다. 모두의 동의가 있기 전까진 합의 규범을 어기지 않으며 행동하기를 거부할 수도 있습니다. 충돌하는 우선순위와 가치를 고려할 때 결정에 대한 기준없이 선택하곤 합니다. 또한 리더로서 위험을 감수해야 하는 입장에 서는 것에 대해 소극적인 자세를 지속적으로 보이며 이는 운영의 표류와 전략적 목표를 침식하는 데에 크게 기여할 수 있습니다.

결단력의 낮은 점수는 **순응** 차원과 **방어** 차원에서 나타나는 높은 점수와 연관될 수 있습니다. 즉, 당신의 우유부단한 행동은 특정한 내면의 가정으로부터 비롯되며 이 내면의 가정이란 개인적 안정감 또는 자존감이 다른 사람으로부터의 인정과 그들의 기대에 부응하는 것으로부터 비롯될 수 있습니다.

행동하지 않으면서 결과를 우연에 맡기게 되고, 따라서 자신이 리드하는 능력에 대한 신뢰도 떨어지게 됩니다. 행동이 요구되는 주된 영역을 파악하고, 최선의 정보와 조언을 얻은 다음 행동을 취하는 것이 중요합니다.

통제 차원

통제 차원은 성과 달성, 개인적 성취, 권한과 통제를 통해 안정감과 인간적 가치감을 형성하는 정도를 측정합니다. 이 차원은 **완벽**, **야망**, 그리고 **권위적**, 이렇게 세 가지 하위 차원으로 구성됩니다. 이 하위 차원들은 **창의성** 차원들과 역상관관계를 지닙니다. 그리고 원 안에서 각 차원이 배치된 위치는 상관관계가 얼마나 밀접한지를 보여줍니다. 원에서 위치가 낮을수록 관계의 역상관관계의 성질이 점점 강해집니다. 아래는 통제 차원의 결과가 시사하는 바에 대한 간략한 요약입니다.

점수가 높은 경우

통제 차원에서 점수가 높다면 자존감, 안정감과 정체성을 얻기 위해 주도하고 우위에 서며 다른 사람들을 통제하려는 경향을 시사합니다. 세상은 승자와 패자로 나뉜다고 보며 강한 자들만이 최고의 기회를 잡을 수 있다고 생각합니다. 따라서 살아남으려면 자신도 강자 중 한 명이 되어야 합니다. 당신은 마치 영웅과 같이 출중해야 하며, 완벽해야 하고, 흠잡을 데 없는 성과를 내거나 지배해야 합니다. 그러므로 당신은 세상을 움직이고 쥐어흔드는 사람들 중 하나가 됩니다.

내면의 가정

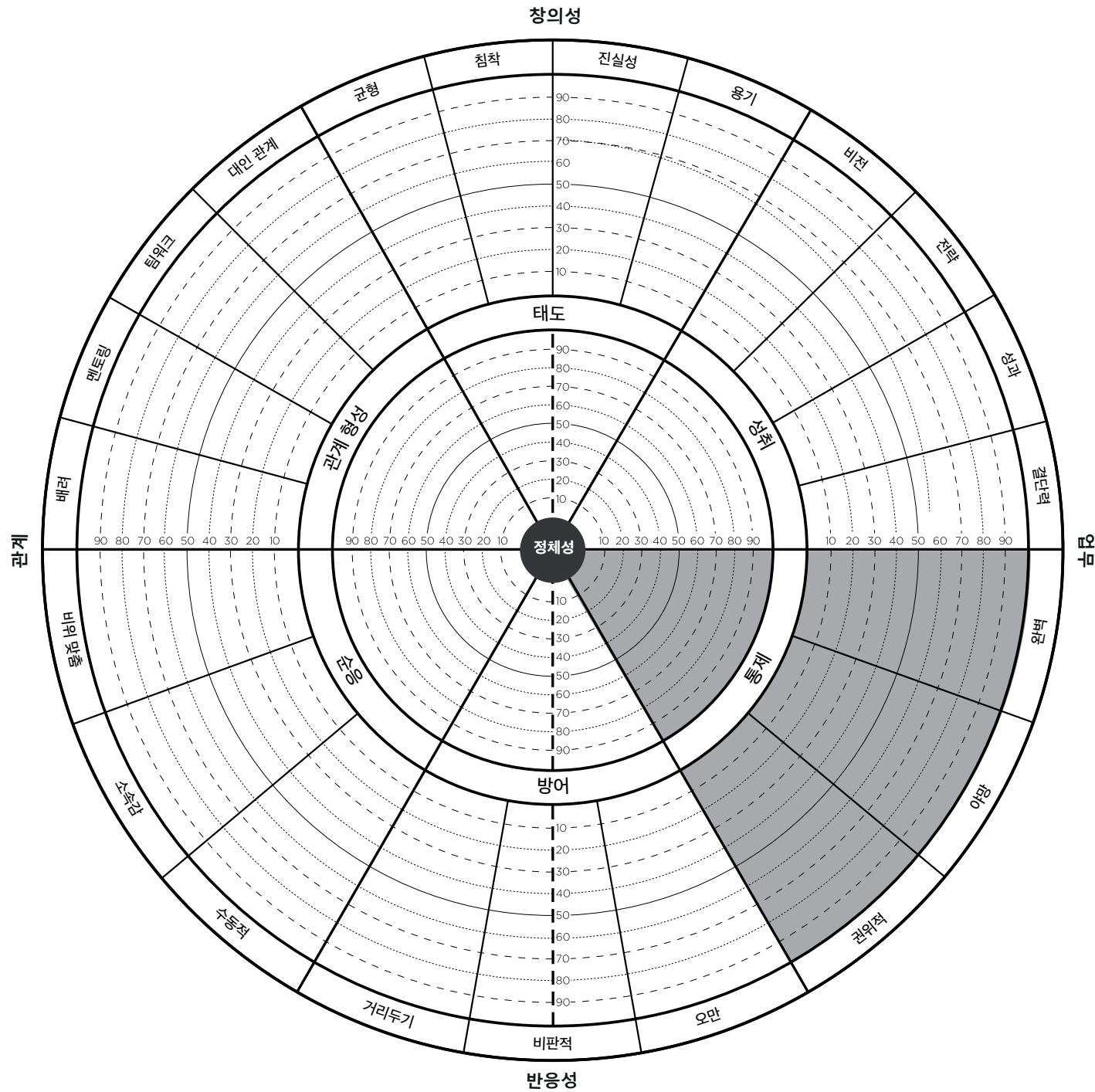
내면의 가정이란 자신의 정체성을 형성하는 신념을 말합니다. 즉, 자기 자신을 바라보는 방식과 세상과의 관계를 바라보는 방식을 정의하는 내면의 규칙이나 신념을 일컫습니다. **통제 차원**과 관련된 내면의 가정은 다음과 같습니다.

- 나는 주도함으로써 안정을 도모한다.
- 오직 강자만이 살아남으며 나는 그들 중 하나가 될 것이다.
- 나 자신에 대해 만족하려면 남들을 이겨야만 한다.
- 완벽하지 않음은 용납할 수 없다.
- 사람들이 나를 존경의 눈으로 바라볼 때 나는 가치 있는 사람이 된다.
- 세상은 승자와 패자로 나뉜다.
- 남들보다 못한 것은 용납할 수 없으며 나의 안전을 위협한다.
- 어떤 규모와 형태가 되든 실패란 나를 몰락으로 이끌 수 있다.

행동

행동이란 내면의 가정이 외부적으로 표현되는 것입니다. **통제 차원**과 관련된 일반적 행동은 다음과 같습니다.

- 경쟁한다.
- 한치도 타협할 수 없는 엄격한 기준을 세운다.



- 완벽을 추구한다.
- 주도하고 영향력을 행사하며 자신이 원하는 바를 관철하기 위해 권위를 이용한다.
- 목표 달성을 위해 엄청난 노력과 에너지를 쏟아붓는다.
- 직설적이며 거침없이 말한다.
- 이기기 위해 자신과 타인을 밀어붙인다.
- 대부분의 상황에서 주도한다.

재능과 강점

모든 **반응성** 차원은 강점과 재능을 갖추고 있습니다. **통제** 차원의 강점을 활용하게 되면 당신은 다음과 같은 경향을 보입니다.

- 지속적인 개선을 추구한다.
- 다양한 상황에서 탁월함을 발휘한다.
- 높은 기준을 세운다.
- 결과를 만들어낸다.
- 다른 이들에게 영향력을 발휘한다.
- 논란의 여지가 있어도 자신의 의견을 말한다.
- 주도하며 행동에 나선다.

결점

모든 **반응성** 차원에는 결점과 한계가 있습니다. **통제** 차원의 단점이란 의식적이든 무의식적이든 항상 남들보다 우월하고 다른 사람들을 지배하며 항상 경쟁하고 이기고 통제하는 것에 끊임없는 욕구를 갖고 있다는 것입니다.

이러한 욕구는 다음과 같은 행동 성향으로 나타납니다.

- 지나치게 공격적이다.
- 부정적인 피드백은 배제하거나 무시한다.
- 자신만의 여론, 즉 자신이 신뢰하는 의견과 정보만을 신봉한다.
- 자신과 타인으로부터 완벽한 성과를 요구한다.
- 타인의 포부와 목표를 간과한다.
- 모든 것을 승리와 패배의 차원에서 바라보는 강한 경쟁의 욕구가 있다.
- 실패를 두려워하며 피한다.
- 승리에 너무 집착하여 훌륭함과 성취에 대한 초점을 잃고, 따라서 자신의 진정한 잠재력을 발휘하지 못한다.
- 직원들의 정서와 감정보다 결과를 우선시한다.
- 다른 사람들에게 비현실적인 기준을 세우고 적용한다.
- 높은 비용의 대가를 치러야 하는 엄격한 통제 방식으로 관리한다.

이 차원의 점수가 높다면 당신은 공격적이고, 강하고, 틈이 없고, 옳고, 다른 이들보다 더 많고 나은 자이어야 하며, 최고이고, 완벽하며, 흠잡을 데 없는 영웅적인 사람으로 남들에게 비쳐야 하는 사람입니다. 그리고 당신은 인간관계, 팀 개발과 협업에 관련되어 고전하는 편입니다. (**관계 형성** 참조)

관련 점수

이 차원의 높은 점수들은 **창의성** 반원의 낮은 점수들과 상관관계가 있습니다. **통제** 점수가 높으면 **관계 형성** 차원과 **태도** 차원의 점수가 낮은 경우가 많습니다. 왜냐하면 업무 성과, 지위와 성취에 근거하여 자기 가치와 안정감을 형성하려는 성향이 있기 때문입니다. 이런 성향의 세계관 속에서 사람들은 과소평가되기 마련입니다. **관계 형성** 차원이 요구하는 대인관계 기술을 부드러움으로 여기며, 따라서 강하게 보이고 통제하려는 욕구에는 위협이 됩니다. 자기 인식을 함양하기 위한 시간과 에너지는 즉각적인 결과를 가져다주지 않으므로 가치가 없는 투자라고 여겨집니다. 자아의 내면세계에 대해 성찰하고 배우는 시간은 실용적이거나 현실적이지 않다고 간주됩니다.

통제 차원의 점수가 높으면 **태도** 차원의 점수가 낮아질 수 있습니다. 출세와 성공에 너무 집중한 나머지 소위 정치적이 될 수 있기 때문입니다. 다시 말해, 커리어 발전을 위해 필요하다면 어떤 말과 행동도 한다는 것입니다.

또한 통제 차원의 점수가 높으면 **성취** 차원의 점수를 낮출 수 있습니다. 이런 현상이 이외라고 느껴질 수 있습니다. 그리고 이 점수가 낮다고 성과를 내지 못한다는 의미는 아닙니다. 다만 결과를 내는 과정 중 지속가능한 높은 성과와 높은 충만함을 지향하는 조직 문화가 희생될 수 있습니다. 또한 **성취**가 내면의 동기 시스템으로 작동하는 게 아니라 자신을 입증하기 위해 작동한다는 의미일 수도 있습니다. 즉, 창조 자체를 위해, 그리고 창조하는 것을 매우 좋아하기 때문에, 그리고 당신의 깊은 삶의 목적과 연결되기 때문에 성취를 만들어가는 것이 아니란 뜻입니다.

점수가 낮은 경우

통제 점수가 낮은 경우 위에 설명한 특징들을 거의 갖고 있지 않다는 뜻입니다. 또는 (다른 차원의 점수에 따라 달라질 수 있지만) 통제가 지닌 결점의 방해없이 강점이 발휘되고 있다는 의미일 수도 있습니다.

완벽

완벽은 한 사람으로서의 확신과 가치를 느끼기 위해서는 완벽한 결과에 도달해야 하며 극히 높은 기준에 맞추어 성과를 이뤄내고자 하는 욕구를 촉정한 것입니다. 완벽하고 영웅적인 수준으로 지속적인 성과를 내며 모든 기대를 뛰어넘는 성공을 이뤄냄으로써 자기 가치와 심리적 안정을 느낍니다. 양질의 일을 해내려는 강력한 열망은 이 스타일의 강점입니다. 단, 이것은 모든 일을 스스로 하려는 충동을 억제하고, 결과가 지닌 비교적 사소한 흠에 대해 자신과 다른 사람에게 속상해 하거나 화내지 않는다는 전제 하에만 발휘되는 강점입니다.

점수가 높은 경우

완벽 점수가 높은 경우 다음과 같은 성향을 보일 수 있습니다.

- 직설적이고 의욕이 넘치며 결과 달성에 매우 집중한다.
- 외부에 보이는 이미지에 신경 쓰며 극히 유능하고 매우 자신 있는 모습으로 보이고 싶어 한다.
- 업무 수행에 너무 집중하여 고립되거나 냉담하게 보일 수 있다.
- 완벽주의적이다.
- 비현실적으로 높은 성과 기준을 세워 업무 이행 상 가중된 스트레스를 유발한다.
- 매우 까다롭고 어려운 성과 기준을 세운다.
- 너무 열심히 완벽을 추구한 나머지 실수를 개선하고 제거하는 데 집착한다.
- 업무 완성을 위해 필요할 수 있는 현실적이며 실질적인 타협을 망각한다.
- 지나치게 체계적이다.
- 권한을 위임하지 못하거나 지나치게 세부적으로 위임하여 타인의 능력에 대한 신뢰가 없음을 드러낸다.
- 다른 사람들에게 비현실적으로 높은 목표를 부여한다.
- 다른 사람이 자신의 기대에 미치지 못하면 지나치게 비판적이다.
- 자신이 만들어놓은 정교한 보고와 검토 시스템을 버거워한다.

완벽주의는 강점을 지나치게 활용하고 있음을 가정합니다. 성공과 완벽을 향한 열망은 훌륭한 성과와 발전을 가져왔습니다. 그러나 지금 이 시점에는 이것이 함정으로 작용하고 있으며 궁극적으로 저하된 성과를 유발합니다. 완벽을 향한 의욕은 개인, 팀 및 시스템의 건강을 보장해야 하며 현실적인 균형을 찾아야 합니다.

완벽 차원이 자신에게 문제를 유발하는지 확인하려면 다른 **반응성** 점수를 살펴보세요. 완벽주의는 지나친 추진력(야망), 과도한 통제 (권위적), 비판적 행동, 그리고 오만한 인상을 유발할 수 있습니다. 또한 **비위 맞춤** 점수와 **소속감** 점수도 살펴보세요. 이 두 차원의 점수가 높은 경우 남들에게 완벽하게 수용 받거나 완벽하게 비위를 맞추려고 애쓰고 있을 수 있습니다. 또는 우수한 성과를 통해 타인의 인정을 얻고자 하는 전략으로 이용하고 있을 수 있습니다. 이 모든 점수가 평균 미만이고 **관계 형성** 점수가 상대적으로 높은 경우, 완벽 차원의 높은 점수는 당신의 기준이 높긴 하지만 심하게 높다는 의미는 아닙니다.

점수가 낮은 경우

완벽 점수가 낮다는 것은 대체적으로 긍정적이라 볼 수 있습니다. 이 차원의 점수가 낮은 것은 당신의 온전한 창의적인 자기표현과 리더십이 기대 이상의 완벽한 성과를 내려는 욕구로 인해 제한받고 있지 않다는 의미입니다. 이는 당신의 자기 가치가 완벽한 성취로부터 형성되지 않는다는 것을 의미합니다. 그러나 물론 이 점수가 낮다고 해서 무조건 당신이 강력하게 리드하며 창조하고 있다는 것은 아닙니다. 다만 리더십의 힘을 발휘하는 과정에서 완벽의 성향이 걸림돌이 되지 않고 있다는 뜻일 뿐입니다. 당신의 온전한 리더십 잠재력이 어느 정도로 표출되고 있는지는 **창의성** 반원의 점수들을 검토함으로써 알 수 있습니다.

야망

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

점수가 높은 경우

야망 점수가 높은 경우 다음과 같은 성향을 보일 수 있습니다.

- 남보다 앞서기 위해 노력한다.
- 탁월해지기 위해 자신을 밀어붙인다.
- 우수성과자로 주목받기 위해 노력한다.
- 공로를 나누기보다는 인정받길 선호한다.
- 타인과 조직의 이익을 희생하며 자신의 정치적 이익을 위해 행동한다.
- 자신의 가치를 측정하기 위해 타인과 자신을 비교한다.
- 빛을 발하기 위해 다른 이들과 경쟁한다.
- 조직의 피라미드 내 어디에 위치하는냐에 따라 자신의 자존감이 좌우된다 믿는다.
- 갈등 발생 시 윈-윈 해결책을 찾기보다 승패의 대결 구조로 대처한다.
- 다른 사람을 조종하는 것은 자신의 출세 기회를 위한 전략이다.
- 결과를 얻기 위해 자신과 주변 사람들을 지나치게 밀어붙인다.
- 자신에게 이목을 끌기 위해 회의 때 지나친 발언으로 장악한다.
- 직원 개발에 초점을 두지 않는다.
- 팀워크를 도모하고 구성원으로서 역할하는 것이 어렵다.
- 자신과 다른 사람을 너무 세게 밀어붙여 높은 성과의 장기적 지속가능성을 손상시킨다.

야망은 대개 긍정적으로 여겨집니다. 더 높은 지위로 올라가며 이와 동반하는 책임 범위를 맡기 위해 분명 야망이 필요한 것은 사실입니다. 그러나 지나친 야망은 문제를 일으킵니다. 그리고 지나친 야망이란 자신의 가치를 남들보다 우월함 또는 조직 내 승진으로 정의할 때 발생합니다. 높은 점수가 문제되는지를 파악하기 위해서는 **관계 형성**, **권위적**, **야망** 및 **비판적** 차원의 점수들을 살펴봐야 합니다.

점수가 낮은 경우

야망 점수가 낮다는 것은 대체로 긍정적입니다. 그러나 점수가 지나치게 낮다면 의욕이 부족하다는 뜻일 수 있습니다(수동적 점수 참조). 이 차원의 높은 점수는 **창의성** 반원 전반의 낮은 점수들과 연관됩니다. 따라서 야망 점수가 낮다는 것은 온전한 창의적 자기표현과 리더십이 지나친 야망에 의해 제약받고 있지 않다는 의미입니다. 그러나 물론 이 점수가 낮다고 해서 무조건 당신이 강력하게 리드하며 창조하고 있다는 것은 아닙니다. 다만 리더십의 힘을 발휘하는 데에 있어 이 성향이 걸림돌이 되지 않고 있다는 뜻일 뿐입니다. 당신의 온전한 리더십 잠재력이 어느 정도로 표출되고 있는지는 **창의성** 반원의 점수들을 검토함으로써 알 수 있습니다.

권위적

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

점수가 높은 경우

권위적 점수가 높다면 다음과 같은 성향을 보일 수 있습니다.

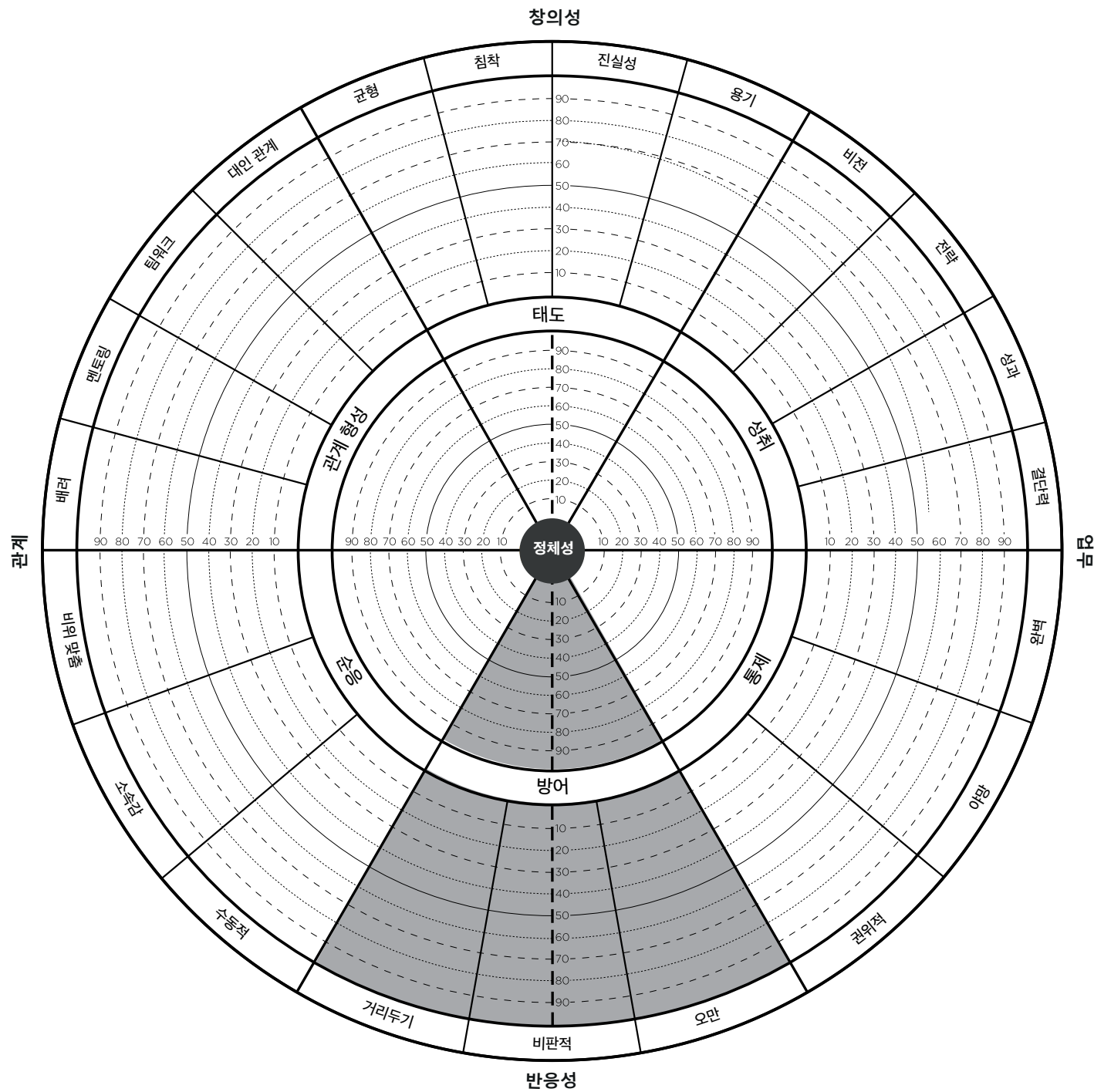
- 권력에 대한 욕구가 크다.
- 위신, 권위 그리고 타인에게 끼치는 영향력에 대해 신경 쓰며 이런 권력을 너무 중요시 여기느라 조용하고 협력적인 방식보다는 강압적이며 가차 없는 방식으로 타인의 존경을 얻으려 한다.
- 쉽게 화를 낸다.
- 비판에 대해 종종 짜증을 내고 방어적인 태도를 취한다.
- 자신이 주도권을 가져야만 하여 다른 사람이 책임질 수 있는 여지를 거의 남기지 않는다.
- 비교는 발언을 하는 경향이 있으며 행동도 이와 비슷하게 감수성이 부족한 태도를 자주 보인다.
- 자기 권위에 기반하여 행동하는 경향이 있다.
- 직원들의 감정에 대해 적절한 관심을 보이지 않는다.
- 자주 일방적으로 계획과 목표를 세운다.
- '굳이 알 필요 없기 때문에' 그룹 내 사람들에게 정보를 제공하지 않는다.
- 윗사람들에게 각별히 주의를 기울이고 반응을 잘한다.
- 부하 직원들의 의견은 제한적으로 수용한다.
- 정밀하고 좁은 직무 설명로 이루어진 계급적 조직 구조를 만든다.
- 일반적으로 다른 사람들에 대한 자신감을 갖지 않는다.
- 결과를 얻기 위해서는 강압이 필요하다고 믿는다.
- 안정감과 자존감을 느끼기 위해 타인으로부터의 칭찬과 찬사에 의존한다.
- 협력하기보다는 이겨야하는 편이다.
- '승패'라는 틀 안에서 움직인다.
- 결정에 이의를 제기하지 않고 나의 체면을 잃게 하지 않는 약한 부하 직원들을 선택하는 편이다.

권위적 차원은 종종 앞서 나가며 우세해 지기 위해서는 적절한 성향으로 여겨집니다. 그러나 장기적으로는 비효율적인 것으로 드러납니다. 불신과 저항을 초래하고 리더가 책임져야 하는 큰 목표에 집중하는 것에 오히려 방해가 되기 때문입니다. 자신의 동기를 인식하지 못한 채 권력을 추구할 때 우리는 가장 교활해집니다. 다른 반응성 성향과 비슷하게 권위적 성향 또한 남을 배제하고 비전을 제한하며 리더를 고립시킵니다. 많은 리더들이 권위적 성향과 탁월함을 쉽게 혼동하곤 합니다. 탁월함을 추구하는 것 그 자체는 훌륭합니다. 그러나 여기서 정의한 바와 같이 권위적 성향이란 탁월함을 달성하기보다는

비교에 의존한 가치관 형성으로 주도됩니다. 권위적 관점에서는 타인과의 협업으로 이뤄낸 탁월한 결과는 장려되지 않습니다. 이 관점은 권력을 추구하고 주도권을 장악하고자 하는 의지와 관련되어 있습니다.

점수가 낮은 경우

권위적 차원의 점수는 낮은 것이 좋습니다. 이 차원의 높은 점수는 **창의성** 반원 전반의 낮은 점수들과 연관됩니다. 따라서 여기서 점수가 낮다는 것은 온전한 창의적 자기표현과 리더십이 다른 이들을 통제하고자 하는 강한 욕구에 의해 제약받고 있지 않다는 의미입니다. 이는 당신의 자기 가치가 다른 사람들에게 힘을 행사함으로써 형성되지 않는다는 것을 의미합니다. 그러나 물론 이 점수가 낮다고 해서 무조건 당신이 강력하게 리드하며 창조하고 있다는 것은 아닙니다. 다만 리더십의 힘을 발휘하는 데에 있어 이 성향이 걸림돌이 되지 않고 있다는 뜻일 뿐입니다. 당신의 온전한 리더십 잠재력이 어느 정도로 표출되고 있는지는 **창의성** 반원의 점수들을 검토함으로써 알 수 있습니다.



방어 차원

방어 차원은 물러서기, 거리두기, 숨기기, 냉담, 냉소, 우월감 또는 논리를 통해 자신을 보호하고 자신의 가치를 형성할 수 있다는 믿음을 측정합니다. **방어** 차원은 오만, 비판적, 그리고 거리두기, 이렇게 세 가지 하위 차원으로 구성됩니다. 이들은 각각 **창의성** 반원의 모든 차원들과 강력한 역상관관계를 지닙니다. 아래는 **방어** 차원의 결과가 시사하는 바에 대한 간략한 요약입니다.

점수가 높은 경우

방어 차원의 점수가 높다면 냉담한 태도를 갖고 관계에 거리를 둬으로써 자신을 안전하게 지키는 경향이 있음을 시사합니다. 또한 창의력을 온전히 발휘할 때 동반되는 위험을 회피하는 성향도 있을 수 있습니다. 당신에게 안전이란 모든 것보다 우월함을 의미합니다. 이러한 태도는 내면의 자신감이 부족하거나 자기 회의, 그리고 열등감을 느끼거나 오히려 반대로 우월감을 느끼기 때문일 수 있습니다. 자신을 키워나가기 위한 전략으로서 자신이 옳아야 하며 다른 사람으로부터 결점을 찾고 그들을 낮춤으로써 우월감을 투사할 수도 있습니다. 자신을 키워나가고자 하는 욕구는 자기 회의와 취약함의 감정으로부터 기인될 수 있습니다. **방어** 차원은 거리를 둬으로써 안정감을 느끼고, 미미하고 관련 없는 존재가 되거나 크고 우월한 존재로써 자신의 가치를 느끼는 내면의 가정들입니다.

내면의 가정

내면의 가정이란 자신의 정체성을 형성하는 신념을 말합니다. 즉, 자기 자신을 바라보는 방식과 세상과의 관계를 바라보는 방식을 정의하는 내면의 규칙이나 신념을 일컫습니다. **방어** 차원과 관련된 내면의 가정은 다음과 같습니다.

- 내가 맞으려면 남이 틀려야 하며 남이 맞다면 내가 틀린 것이다.
- 내가 옳고 다른 사람의 약점을 찾을 때 나는 가치 있어진다.
- 나의 우월함 또는 통찰력이 나를 가치있게 만든다.
- 나는 부족하다.
- 나는 작은 존재로서 관여하지 않고 위험을 피해야만 안전할 수 있고 수용 받는다.

행동

행동이란 내면의 가정이 외부적으로 표현되는 것입니다. **방어** 차원과 관련된 일반적 행동은 다음과 같습니다.

- 뒤로 물러서서 상황이 어떻게 전개되는지 지켜본다.
- 계획에서 무엇이 잘못되었고 비논리적이며 부족한지 파악한다.
- 남들의 사고, 발언, 행동에서 결점을 찾는다.
- 무엇이 옳고 그른지 분석한다.

재능과 강점

모든 **반응성** 차원은 강점과 재능을 갖추고 있습니다. **방어** 차원의 강점을 활용할 때 다음과 같은 경향을 보입니다.

- 복잡함을 꿰뚫고 남들이 놓친 사안을 볼 줄 안다.
- 상황이 감정적으로 흘러갈 때 거리를 두며 객관적인 태도를 유지한다.
- 상황에 대해 더 넓은 시각을 취하거나 대안을 제시한다.
- 소수의 의견과 대의에 깊은 관심을 갖는다.
- 활동적인 내면의 생활 또는 영적 생활을 영위한다.
- 상당한 지혜를 제공할 수 있다.

결점

모든 **반응성** 차원에는 결점과 한계가 있습니다. **방어** 차원의 단점이란 의식적으로든 무의식적으로든 우월하고 냉소적으로 행동하며 남의 결점을 찾아냄으로써 자존감을 높이려는 욕구를 지니고 있는 것입니다.

보통 이런 경향은 강력한 자기비판이나 자기 회의와 복잡하게 얽혀 있기 때문에 자신의 의견을 적극적으로 주장을 하지 않고 작게 행동하면서 무언가에 전적으로 기여하는 것을 주저하게 됩니다. 평상시 **방어** 차원이 발현되는 모습에 대해 다른 이들의 피드백을 얻고 성찰해야 합니다.

이처럼 서로 얽힌 여러 가지 성향 때문에 다음과 같이 행동하는 경향이 있습니다.

- 냉정하거나 냉담하거나 무관심하게 행동한다.
- 자신의 판단에 따라 남들과 거리를 둔다.
- 다른 이들보다 우월하거나, 더 똑똑하거나, 더 낫거나 소위 옳다는 자세를 취한다.
- 창의적인 표현을 억제한다.
- 위험 감수를 회피한다.
- 자신이 기여할 수 있는 바를 줄인다.
- 재능을 발휘하는 것을 주저하거나 적당히 거리를 두고 좁은 범위에서만 발휘한다.

이런 행동 때문에 다른 사람들은 당신의 지원을 경험하지 못합니다. 이들은 당신이 잘 알고 지지해 준다고 느끼기보다 어느 정도 거리를 두고 자신들을 판단하고 있다고 느낍니다. 따라서 이런 관계 속에서 신뢰도는 낮을 수 있습니다.

관련 점수

이 차원의 높은 점수들은 **창의성** 반원의 낮은 점수들과 관련됩니다. 나만의 비전을 추구하는 것이 제한적이거나 차단됩니다. 이런 현상은 자신에 대한 믿음이 부족해서 비롯되며 이는 자기 권한, 자기주

장, 창의적 표현력, 위험 감수의 부재로 이어질 수 있습니다. 또는 평등하거나 상호적인 관계가 아닌 자신이 낮게 위치한 일방적 관계의 형태를 취할 수도 있습니다. 당신은 안전거리를 지키고 이목을 끌지 않는 낮은 자세를 유지합니다. 이 모든 것은 능력이 충분함에도 불구하고 결국 당신의 기여도를 현저히 줄게 합니다.

당신은 취약함을 보이거나 사람과 더 많이 접촉하고 피드백을 받아들이거나 자기표현에 따르는 위험을 감수하는 것을 꺼려함으로써 자신의 리더십을 제한하고 있을 수 있습니다.

점수가 낮은 경우

이 척도의 점수가 낮다면 위에 언급된 많은 재능들을 보유하고 있으며 결점의 제안을 받지 않고 있다는 뜻입니다. 즉, **성취, 관계 형성, 진정성**과 **태도**가 **방어**로 인해 방해받고 있지 않다는 말입니다.

오만

오만 차원은 강한 에고를 투사하는 경향을 측정합니다. 이는 우월하며, 독선적이고, 자기중심적으로 느끼고 관찰되는 행동을 측정하는 것입니다.

점수가 높은 경우

오만 점수가 높은 경우 다음과 같은 성향을 보일 수 있습니다.

- 많은 관심과 이목을 끄는 방식으로 행동한다.
- 지나친 발언으로 미팅을 장악한다.
- 이미 해결책을 알고 있고 다른 의견은 필요 없기 때문에 경청하지 않는다.
- 자신의 능력을 입증하는 결과를 만들어내기 위해 전략적으로나 재정적으로 지나친 욕심을 낸다.
- 크고 화려하여 대중의 관심을 끌 수 있지만 장기적으로는 조직에 큰 이익이 되지 않을 수 있는 프로젝트에 대해 지나치게 관심을 둔다
- 자신에 대해 많이 이야기하고 다른 사람이 자신들에 대해 설명하는 바에 대해서는 무관심하다.
- 우월하거나 접근하기 어려운 분위기를 낸다.
- 자신의 아이디어에 이의를 제기하면 쉽게 화를 낸다.
- 자신의 접근방식이 옳다고 생각하기 때문에 그룹으로써 접근방식을 논의하면 답답해 한다.

리더십에는 강한 에고가 필요하지만 에고가 지나치게 부풀면 문제가 될 수 있습니다. **오만**은 모든 **창의성** 차원들과 매우 강력한 역상관관계를 지닙니다. 강력한 팀을 만들기 위해서는 리더가 많은 관심과 노력을 기울여야 하므로 팀워크를 형성하는데 실패합니다. **오만**의 성향은 월등함과 열등함이 존재하는 관계를 선호합니다. 즉, 자신이 큰 존재가 되려는 노력 속에서 다른 사람들은 작아집니다. 따라서 주변 사람들의 온전한 역량이 제대로 발굴되지 못할 때가 많습니다. 극단적인 경우, **오만**은 조직을 과도하게 확장합니다. 매우 오만한 리더들은 자신의 업적을 쌓기 위해 조직의 재정적 미래를 심각하게 손상하는 비즈니스 전략을 택하며 조직을 확장하기도 합니다.

점수가 낮은 경우

오만 점수는 낮은 것이 좋습니다. 높은 오만 점수는 **창의성** 반원 전반의 낮은 점수들과 연관됩니다. 따라서 여기서 점수가 낮다는 것은 온전한 창의적 자기표현과 리더십이 우월함과 오만함을 풍기고자 하는 강한 욕구에 의해 제약받고 있지 않다는 의미입니다. 그러나 물론 이 점수가 낮다고 해서 무조건 당신이 강력하게 리드하며 창조하고 있다는 것은 아닙니다. 다만 리더십의 힘을 발휘하는 데에 있어 이 성향이 걸림돌이 되지 않고 있다는 뜻일 뿐입니다. 당신의 온전한 리더십 잠재력이 어느 정도로 표출되고 있는지는 **창의성** 반원의 점수들을 검토함으로써 알 수 있습니다.

비판적

비판적은 비판적이고 의문을 제기하며 다소 냉소적인 태도를 취하는 경향을 측정합니다. 다른 사람으로부터 결점을 찾고 그들을 비하하며 지성적으로나 도덕적으로 자신이 우월함을 확인하며 자기 가치를 정립하는 경향을 측정하는 것입니다.

점수가 높은 경우

비판적 점수가 높은 경우 다음과 같은 성향을 보일 수 있습니다.

- 독선적이고 완고하다.
- 타인을 불신한다.
- 낙관적 태도보다는 부정적 태도를 갖는 편이다.
- 지나치게 비판적이며, 일이 잘못되면 다른 사람을 비난하는 경향이 있다.
- 해결책보다 문제에 더 집중한다.
- 효과적인 업무 관계를 구축하는 것보다 인정을 바라는 욕구에 더 관심을 둔다.
- 다른 사람의 생각에 이의를 제기하거나, 묵살하거나, 무시함으로써 자신의 가치를 느낀다.
- 창의성을 억누르며 직속 부하 직원들과 팀원들의 동기를 저하한다.
- 비판의 가능성이 가장 낮은 기준으로 결정을 내리고, 제안마다 까다롭게 따지며, 끊임없이 잘못된 것을 찾는다.
- 논쟁과 토론을 즐기는 것처럼 보인다.
- 종종 조직 갈등의 중심에 서게 된다.
- 결점 찾기, 비판, 비난을 기반으로 한 동기 부여 전략을 사용한다.

비판적 성향은 합리의 탈을 쓰고 있기 때문에 극복하기 힘듭니다. 특히 개인의 성취와 똑똑해 보이는 것이 중요한 문화에서는 더욱 그렇습니다. 이런 성향은 다른 사람으로부터 방어적 반응을 이끌어냅니다. 비난에 중점을 두기 때문에 실질적인 성과 분석과 시스템 사고는 종종 뒷전이 되는 경우가 많습니다. 여기에 권력을 추구하는 성향까지 합쳐지면 조직의 사기가 저하되고 동시에 동기부여를 갈망하는 직원들을 고립시킵니다.

점수가 낮은 경우

낮은 비판적 점수는 좋은 상황입니다. 높은 비판적 점수는 **창의성** 반원 전반의 낮은 점수들과 연관됩니다. 따라서 여기서 점수가 낮다는 것은 온전한 창의적 자기표현과 리더십이 다른 사람들의 결점을 찾아야 하는 강한 욕구에 의해 제약받고 있지 않다는 의미입니다. 이는 당신의 자기 가치가 다른 사람에 대한 판단으로부터 형성되기보다 내면으로부터 나온다는 것을 의미합니다. 따라서 당신은 내면의 자기 권한으로부터 리더십을 발휘할 수 있습니다. 그러나 물론 이 점수가 낮다고 해서 무조건 당신이 강력하게 리드하며 창조하고 있다는 것은 아닙니다. 다만 리더십의 힘을 발휘하는 데에 있어 이 성향이 걸림돌이 되지 않고 있다는 뜻일 뿐입니다. 당신의 온전한 리더십 잠재력이 어느 정도로 표출되고 있는지는 **창의성** 반원의 점수들을 검토함으로써 알 수 있습니다.

거리두기

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

점수가 높은 경우

거리두기 점수가 높은 경우 다음과 같은 성향을 보일 수 있습니다.

- 감정적으로 관여하지 않는다.
- 차갑고 무관심해 보인다.
- 철저하게 이성적이고 업무적인 관계를 유지한다.
- 엄격하게 논리적으로 일을 처리한다.
- 경계를 늦추지 않고 무적한 상태를 유지한다.
- 자기 자신에게 용서하지 않는 자세를 취한다.
- 자신감이 낮다.
- 긴장하고 불안해하며 자신만의 문제와 걱정거리에 몰두한다.
- 결정을 망설인다.
- 책임을 맡는 것을 피한다.
- 변화를 일으키고 기존의 모습에서 변화를 만들어내는 능력, 즉 효능성이 부족하다고 느낀다.
- 갈등이나 의사 결정을 해야 하는 상황을 피한다.
- 만성적으로 업무를 미루고 자기 위아래 사람들에게 책임 범위를 미루려는 경향이 있다.
- 위임하기보다 책임에서 물러나거나 거부한다.
- 행동 계획과 결정을 미룬다.
- 특히 위험하거나 잠재적으로 인기가 없는 행동을 취해야 할 때 자주 기억을 깜빡하는 것처럼 보인다.
- 자신이 모든 책임을 질 필요가 없이 다른 사람이 추천하거나 조치를 취할 때까지 기다린다.

거리두기 가정이 우세하면 지속적인 실패와 변명의 패턴이 생깁니다. 딱히 심하지 않은 상황에서도 다른 긍정적 자질들을 무색하게 만들어 동료들을 실망시키고 리더십과 개인적 성장 기회를 잃게 됩니다.

점수가 낮은 경우

낮은 거리두기 점수는 긍정적입니다. 높은 거리두기 점수는 **창의성** 반원 전반의 낮은 점수들과 연관됩니다. 따라서 여기서 점수가 낮다는 것은 온전한 창의적 자기표현과 리더십이 다른 사람들과 또는 위험한 문제와 안전한 거리를 유지하려는 강한 욕구에 의해 제약받고 있지 않다는 의미입니다. 이는 당신의 자기 가치가 타인과 거리두기로부터 형성되기보다 내면으로부터 나온다는 것을 의미합니다. 따라서 당신은 내면의 자기 권한으로부터 리더십을 발휘할 수 있습니다. 그러나 물론 이 점수가 낮다고 해서 무조건 당신이 강력하게 리드하며 창조하고 있다는 것은 아닙니다. 다만 리더십의 힘을 발휘하는 데에 있어 이 성향이 걸림돌이 되지 않고 있다는 뜻일 뿐입니다. 당신의 온전한 리더십 잠재력이 어느 정도로 표출되고 있는지는 **창의성** 반원의 점수들을 검토함으로써 알 수 있습니다.

순응 차원

순응 차원은 자신의 의도와 원하는 바대로 행동하기보다 남들의 기대에 부응함으로써 자존감과 안정감을 얻는 정도를 측정합니다. 순응 차원은 비위 맞춤, 소속감 그리고 수동적, 이렇게 세 가지 하위 차원으로 구성됩니다. 각 차원은 **창의성** 반원 내 대부분의 차원들과 역상관관계를 이룹니다. 그리고 원 안에서 각 차원이 배치된 위치는 상관관계가 얼마나 밀접한지를 보여줍니다. 원에서 위치가 낮을수록 역상관관계의 성질이 점점 강해집니다. 아래는 순응 차원의 결과가 시사하는 바에 대한 간략한 요약입니다.

점수가 높은 경우

순응 차원의 점수가 높다면 타인과 상황에게 자신의 권한을 넘겨주는 경향이 있음을 의미합니다. 심지어는 자신이 거의 통제할 수 없는 상황에 휘둘리는 경험을 할 수도 있습니다. 그리고 세상은 자신을 조정하거나 보호해 줄 힘이 있는 사람들로 가득 찬 곳으로 보는 경향이 있습니다. 이런 시각 때문에 권한을 가진 이들에게 복종하고 이들의 기대에 순응하는 편입니다. 이는 안전을 확보하고 인정을 받기 위해서입니다. 당신은 자신의 개인적 가치와 안정감을 남들의 기대에 부응하고 그 범위 안에서 사는 것과 동일시하는 경향이 있습니다.

내면의 가정

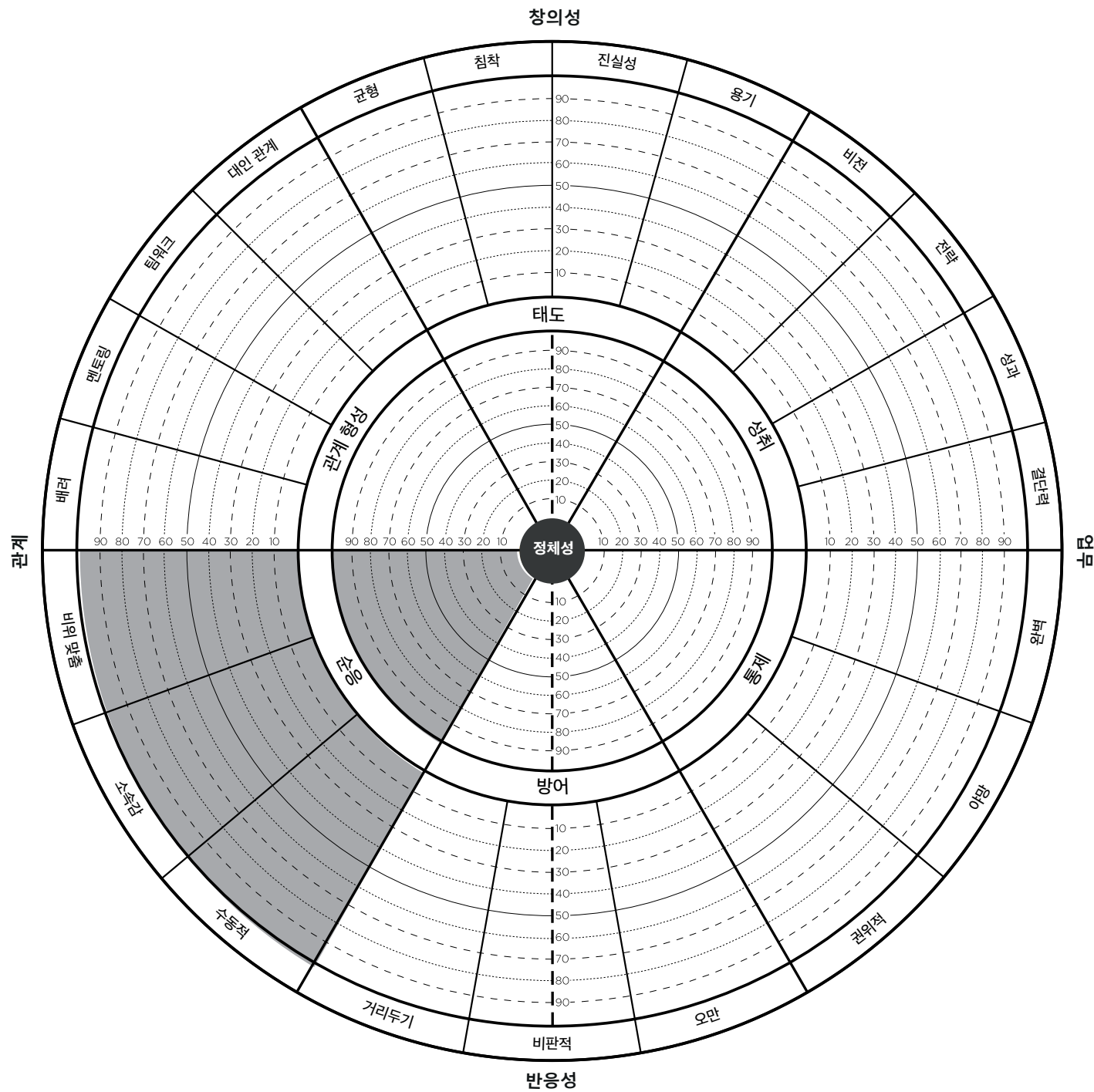
내면의 가정이란 자신의 정체성을 형성하는 신념을 말합니다. 즉, 자기 자신을 바라보는 방식과 세상과의 관계를 바라보는 방식을 정의하는 내면의 규칙이나 신념을 일컫습니다. 순응 차원과 연관되는 내면의 가정은 다음과 같습니다.

- 남들이 나를 좋아해야지만 나는 괜찮다.
- 남들이 나를 인정해 줄 때 나는 가치 있다.
- 성공하려면 타인의 기대에 부응해야 한다.
- 다른 사람들을 지원함으로써 안전을 유지할 수 있다.
- 세상은 위험한 곳이다. 주의하는 것이 나를 안전하게 한다.
- 충성심, 조화, 원만함이 타인의 반감과 부정으로부터 나를 지켜준다.

행동

행동이란 내면의 가정이 외부적으로 표현되는 것입니다. 순응 차원과 관련된 일반적 행동은 다음과 같습니다.

- 다른 사람들에게 잘 보이기 위해 조심스럽게 행동한다.
- 소위 '착한' 사람이 된다.
- 진심은 '아니요'이더라도 '예'라고 한다.



- 발언해도 안전할지 확인하기 위해 회의의 감정적 분위기를 살핀다.
- 행동하기에 앞서 권한자 또는윗사람의 의향을 재차 확인한다.
- 타인으로부터 강한 감정적 반응을 일으키지 않도록 자신의 발언을 포장한다.

재능과 강점

모든 **반응성** 차원은 강점과 재능을 갖추고 있습니다. **순응** 차원의 강점을 활용할 때 당신은 다음과 같은 성향을 보입니다.

- 타인의 요구를 파악하고 이에 잘 반응한다.
- 믿음직하다.
- 타인의 감정을 감지한다.
- 한층 더 노력한다.
- 한결같이 충성한다.
- 전통을 지킨다.
- 대화하기 편하다.
- 다른 사람들을 돕고 섬긴다.

결점

모든 **반응성** 차원에는 결점과 한계가 있습니다. **순응** 차원의 단점이란 의식적이든 무의식적이든 끊임 없이 기대에 부응하고, 남들을 만족시키고, 소속감을 느끼고, 예민해하고, 보호받아야 하며, 필요하다 여겨지고, 호감을 받고, 존경받고 싶어 하는 끊임없는 욕구입니다. 이 때문에 무력감으로 이어질 수 있으며 피해 의식을 갖고 있다고 보여질 수 있습니다. **순응** 점수가 높으면 높을수록 타인에게 자신의 권한을 더 양도할 뿐만 아니라, 인생 경험의 주체가 자신이 아니라고 생각하고 노력해도 크게 달라지지 않으며, 자신이 원하는 앞날을 스스로 만들어갈 힘이 부족하다고 생각합니다. 이 차원의 점수가 높다면 당신은 자신의 역할을 축소하고 타인의 기대에 순응하며 자신의 소망, 욕구 그리고 목표를 타인에게 맡김으로써 자신에 대한 가치를 느끼고 안정감을 얻는다는 의미입니다.

순응은 리더십의 창의적 자세를 개발하는데 방해가 되는 핵심 요소입니다. 이 성향은 나의 인생을 타인에게 넘기고 책임지기를 거부함을 가정합니다. 이것은 타인을 위해 봉사한다는 개념과는 사뭇 다릅니다. 이 차원에서 인생의 비전이란 내 것이 아니고 내가 공유할 수 있는 것이 아닌 것이며 다른 사람의 것이라고 여깁니다. 이러한 가정은 야망뿐만 아니라 자신다울 권리까지 약화시킵니다. 이러한 욕구는 다음과 같은 행동과 성향으로 나타납니다.

- 자기주장이 없고 수동적이다.
- 규칙에 따라 움직인다.
- 어울리기 위해 행동한다.
- 타인의 요구에 복종한다.

- 자신의 포부를 부인한다.
- 스스로 행동하기 어려워하고 지시에 따라 행동하는 것을 선호한다.
- 의사 결정을 내리기에 앞서 다른 사람과의 상의와 타인으로부터의 조언을 자주 구한다. 틀릴 것에 대한 두려움과 실패의 위험이 있는 상황을 피하려는 욕구가 크다.
- 대인 관계에 있어 자기 회의적이고, 지나치게 조심스럽고, 순종적이며, 예측 가능하다.
- 자기 의견을 주장하지 않고, 목표를 설정하지 않고, 갈등에 관여하지 않음으로써 위험을 회피한다.
- 삶과 일을 통해 원하는 바나 자신만의 비전이 무엇인지 모른다.
- 창의적인 표현을 억제한다.
- 의견 차이를 간접적으로 (수동공격적으로) 표현한다.

관련 점수

이 차원의 높은 점수는 **창의성** 반원의 낮은 점수들, 특히 **성취**와 **태도** 차원과 관련됩니다. 즉, 나만의 비전을 추구하고 원하는 바를 표현하는 능력이 제한적이거나 차단됩니다. 이러한 제한적 경향은 사랑 받을 자격이 없다, 사랑받지 못한다, 거부당했다, 나를 필요로 하지 않는다, 외롭다, 보호받지 못한다와 같은 내면적 불안에서 비롯됩니다.

주도하기를 망설이거나, 책임과 책무를 피하며, 소리높여 주장하지 않거나, 갈등을 시작하지 않으려고 스스로의 리더십을 제한합니다.. 이런 행동을 위험하다고 여기며 다른 이들로부터 반감을 불러올 수도 있다고 여깁니다.

점수가 낮은 경우

순응 점수가 낮은 경우 위에 설명한 특징들을 거의 갖고 있지 않다는 뜻입니다. 또는 (다른 차원의 점수에 따라 달라질 수 있지만) 준수가 지닌 결점의 방해없이 강점이 발휘되고 있다는 의미일 수도 있습니다.

수동적

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

점수가 높은 경우

이 차원의 점수가 높다면 당신은 자신의 역할을 축소하고, 타인의 기대에 순응하며, 자신의 소망, 욕구 그리고 목표를 타인에게 맡김으로써 자신에 대한 가치를 느끼고 안정감을 얻는다는 의미입니다.

수동적 점수가 높은 사람은 다음과 같은 성향을 보입니다. 이런 성향은 조직 내 상대하는 사람의 지위가 올라갈수록 더 두드러지게 나타납니다.

- 수동적이다.
- 열정이 없거나, 있더라도 드러내지 않는다.
- 스스로 행동하기 어려워하고 지시에 따라 행동하는 것을 선호한다.
- 의사 결정을 내리기에 앞서 다른 사람과의 상의와 타인으로부터의 조언을 자주 구한다. 틀릴 것에 대한 두려움과 실패의 위험이 있는 상황을 피하려는 욕구가 크다.
- 대인 관계에 있어 자기 회의적이고, 지나치게 조심스럽고, 순종적이며, 예측 가능하다.
- 윗사람들로부터 리더십과 방향성을 얻길 바란다.
- 매우 훌륭한 부하로써 강압적이거나 위험하거나 자발적인 행동으로 풍파를 거의 일으키지 않는다.
- 상사가 필요하거나 원하는 바가 무엇인지 확실히 파악할 때까지 행동을 미룰 때가 많다.
- 고위 경영진의 목표나 기준을 의심 없이 받아들이고 일단 수립된 기준은 엄격히 준수한다.
- 자기 의견을 주장하지 않고, 목표를 설정하지 않고, 갈등에 관여하지 않음으로써 위험을 피한다.
- 다른 사람들(특히 윗사람들)과 문제가 있지만 이 문제를 당사자와 직접 논의하는 위험을 감수하고 싶지 않다.
- 실제로는 조직이 향하는 방향이 깊이 우려되지만 동의하고 지지하는 척 한다.
- 권한을 진 사람들에게 대해 매우 분노하지만 비공식상의 대화나 수동공격적인 형태로만 표출된다.
- 삶과 일을 통해 원하는 바와 자신만의 비전이 무엇인지 모른다.
- 우유부단한 태도를 유지한다.
- 자신의 권한을 발휘하지 않는다.

수동적 리더십에서 창의적 자세를 개발하는데 방해가 되는 핵심 요소입니다. 이 가정은 나의 인생을 타인에게 넘기고 스스로 책임지기를 거부한다는 의미입니다. 이것은 타인을 위해 봉사한다는 개념과는 사뭇 다릅니다. 수동적 성향이 있는 리더는 인생의 비전이란 내 것이며 내가 공유할 수 있는 것이 아니라 타인 것이며 타인에게 달렸다고 여깁니다. 이 가정은 창의적 성취뿐만 아니라 자신다울 권리까지 약화시킵니다.

점수가 낮은 경우

수동적 점수는 낮은 것이 좋습니다. 높은 수동적 점수는 **창의성** 반원 전반의 낮은 점수들과 연관됩니다. 따라서 여기서 점수가 낮다는 것은 온전한 창의적 자기표현과 리더십이 외부의 힘에 복종하려는 강한 욕구에 의해 제약받고 있지 않다는 의미입니다. 이는 당신의 자기 가치가 타인의 기대에 자신을 맞추므로써 형성되기보다 내면으로부터 나온다는 것을 의미합니다. 따라서 당신은 내면의 자기 권한으로부터 리더십을 발휘할 수 있습니다. 그러나 물론 이 점수가 낮다고 해서 무조건 당신이 강력하게 리드하며 창조하고 있다는 것은 아닙니다. 다만 리더십의 힘을 발휘하는 데에 있어 이 성향이 걸림돌이 되지 않고 있다는 뜻일 뿐입니다. 당신의 온전한 리더십 잠재력이 어느 정도로 표출되고 있는지는 **창의성** 반원의 점수들을 검토함으로써 알 수 있습니다.

소속감

소속감 차원은 자신을 집단에 맞추고 규칙을 준수하며 권한있는 사람들의 기대에 부응하려는 욕구를 측정합니다. 이 차원은 집단에 소속되어 그 집단의 규범, 규칙과 가치관을 따름으로써 자신의 가치와 안정감을 형성하는 정도를 측정합니다. 또한 원만한 어울림을 위해 대세에 동조하는 정도를 측정합니다. 따라서 자신의 온전한 창의력을 사회적으로 용인되는 틀 안에 맞도록 축소하는 정도도 보여줍니다.

점수가 높은 경우

소속감 차원의 점수가 높은 경우 다음과 같은 성향을 보일 수 있습니다.

- 매사에 매우 존중하는 태도를 가진다.
- 꾸준하고, 믿음직하며, 원만하지만, 자발성이 부족한 경우가 많다.
- 갈등을 피한다.
- 표준규칙과 절차에 따라 운영한다.
- 변화와 혁신에 저항할 수도 있다.
- 실패를 크게 두려워할 수 있다.
- 과격함이 부족하고 결단력 있게 행동하기 어려워한다.
- 정책, 규칙과 규정, 절차에 따라 운영하므로 현상 유지를 강화하는 관료주의적 분위기를 조성한다.
- 절차나 기준에 대한 순응을 장려하고 이를 위해 동기 부여하며 부하 직원들에게도 이와 비슷한 기준으로 보상한다.
- 비교적 위험도가 낮은 목표를 세울 때가 많다.
- 조직도에 정립된 공식적 관계를 준수하며, 외모와 복장 규정에 맞추는 데 지나치게 신경쓰며 노력한다.
- 소위 늘 하던 방식과 과거에 대해 강한 애착을 가진다.
- 윗사람들로부터 리더십과 방향성을 얻길 바란다.
- 매우 훌륭한 부하로써 강압적이거나 위험하거나 자발적인 행동으로 풍파를 거의 일으키지 않는다.
- 상사가 필요하거나 원하는 바가 무엇인지 확실히 파악할 때까지 행동을 미룰 때가 많다.
- 고위 경영진의 목표나 기준을 의심 없이 받아들이고 일단 수립된 기준은 엄격히 준수한다.

소속감은 안전한 경로를 잡아줍니다. 격동이 거의 없는 관료주의적인 조직과 환경에 가장 적합한 특성으로써 정해진 규칙 속에 의문 없이 생활하며 전통과 순응에 가치를 두도록 합니다. 이 성향의 주요 미덕 중 하나는 공격적이지 않다는 것입니다. 하지만 이 내면의 가정을 통해 리더의 모든 잠재력이 최대한 발휘되지는 않습니다. 단조로운 편안함을 위해 리더십이 요구하는 용기를 희생하는 것입니다. 격동의 시기에는 여태껏 의지해 왔던 규칙이 더 이상 효력을 발휘하지 못하기 때문에 방어적인 태도와 우울감으로 이어질 수 있습니다.

점수가 낮은 경우

낮은 소속감 점수는 긍정적인 현상입니다. 높은 소속감 점수는 **창의성** 반원 전반의 낮은 점수들과 연관됩니다. 따라서 여기서 점수가 낮다는 것은 온전한 창의적 자기표현과 리더십이 그룹의 규범에 순응하려는 강한 욕구에 의해 제약받고 있지 않다는 의미입니다. 이는 당신의 자기 가치가 집단의 일원이 됨으로써 형성되기보다 내면으로부터 나온다는 것을 의미합니다. 따라서 당신은 내면의 자기 권한으로부터 리더십을 발휘할 수 있습니다. 그러나 물론 이 점수가 낮다고 해서 무조건 당신이 강력하게 리드하며 창조하고 있다는 것은 아닙니다. 다만 리더십의 힘을 발휘하는 데에 있어 이 성향이 걸림돌이 되지 않고 있다는 뜻일 뿐입니다. 당신의 온전한 리더십 잠재력이 어느 정도로 표출되고 있는지는 **창의성** 반원의 점수들을 검토함으로써 알 수 있습니다.

비위 맞춤

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. 이런 분들에게는 거절당함을 피하는 것이 그 무엇보다 중요합니다. 따라서 이런 유형의 분들은 다른 사람들과 좋은 관계를 유지할 수 있는 방향성과 일을 선택할 가능성이 높습니다. 지나치게 관대하거나, 항상 우호적으로 행동하거나, 지나친 연민을 보이거나, 전반적으로 다른 사람들이 바라는 대로 따르는 편입니다.

점수가 높은 경우

비위 맞춤 차원의 점수가 높다면 다음과 같은 역량을 보일 수 있습니다.

- 사람들이 자신에게 어떻게 반응하는지에 집중한다.
- 비판이나 반대에 매우 민감하다.
- 상사가 자신의 아이디어를 어떻게 받아들일지 너무 걱정하느라 자신의 창의성을 발휘하지 못하며 아이디어를 적극적으로 주장하지 못한다.
- 비위를 맞추기 위해, 또는 체면을 지키기 위해 목표를 세우기도 한다.
- 갈등과 논쟁은 용납되지 않는다고 생각하기 때문에 논쟁의 여지가 있거나 인기가 없는 것이라면 대부분 피하고 본다.
- 대체로 부하 직원들의 성과 기준을 낮게 잡는 편이다.
- 기대에 맞추어 행동하며 조직 내에서 원만히 지낸다.
- 작은 호의를 베풀거나 일이 잘못되면 살짝 눈감아주는 등의 행위로 지지를 얻고자 한다.

인정받고자 하는 욕구 자체가 해로운 것은 아닙니다. 엄연히 우리 모두는 어느 정도의 긍정적 확인이 필요합니다. 그러나 이 차원의 성향은 자기 가치를 다른 사람에게 의존하는 끈질긴 패턴을 보입니다. 이런 현상은 창의적인 행동을 위한 잠재력을 온전히 실현하지 못하고 가로막는다는 점에서 중요합니다.

점수가 낮은 경우

비위 맞춤 점수는 낮은 것이 좋습니다. 이 차원의 높은 점수는 **창의성** 반원 전반의 낮은 점수들과 연관됩니다.

따라서 여기서 점수가 낮다는 것은 온전한 창의적 자기표현과 리더십이 다른 사람들의 비위를 맞추려는 강한 욕구에 의해 제약받고 있지 않다는 의미입니다. 이는 당신의 자기 가치가 다른 사람들을 만족시킴으로써 형성되기보다 내면으로부터 나온다는 것을 의미합니다. 따라서 당신은 내면의 자기 권한으로부터 리더십을 발휘할 수 있습니다. 그러나 물론 이 점수가 낮다고 해서 무조건 당신이 강력하게 리드하며 창조하고 있다는 것은 아닙니다. 다만 리더십의 힘을 발휘하는 데에 있어 이 성향이 걸림돌이 되지 않고 있다는 뜻일 뿐입니다. 당신의 온전한 리더십 잠재력이 어느 정도로 표출되고 있는지는 **창의성** 반원의 점수들을 검토함으로써 알 수 있습니다.

반응성-창의성 척도

반응성-창의성 척도는 **창의성** 차원과 **반응성** 차원 간의 균형 정도를 나타냅니다. 이 백분위 점수는 다른 리더들에 비해 당신이 반응성 행동과 창의성 행동에 얼마나 에너지를 쏟는지 보여줍니다. 또한 당신의 리더십, 인간관계 및 목표 지향적 행동이 얼마나 창의성 지향 또는 반응성 지향에서 나오는지 보여줍니다. 그리고 당신의 자아 개념과 내적 동기가 내면으로부터 비롯되는지 아니면 외부의 기대치, 규칙이나 조건에 의해 형성되는지를 보여줍니다.

점수가 높은 경우

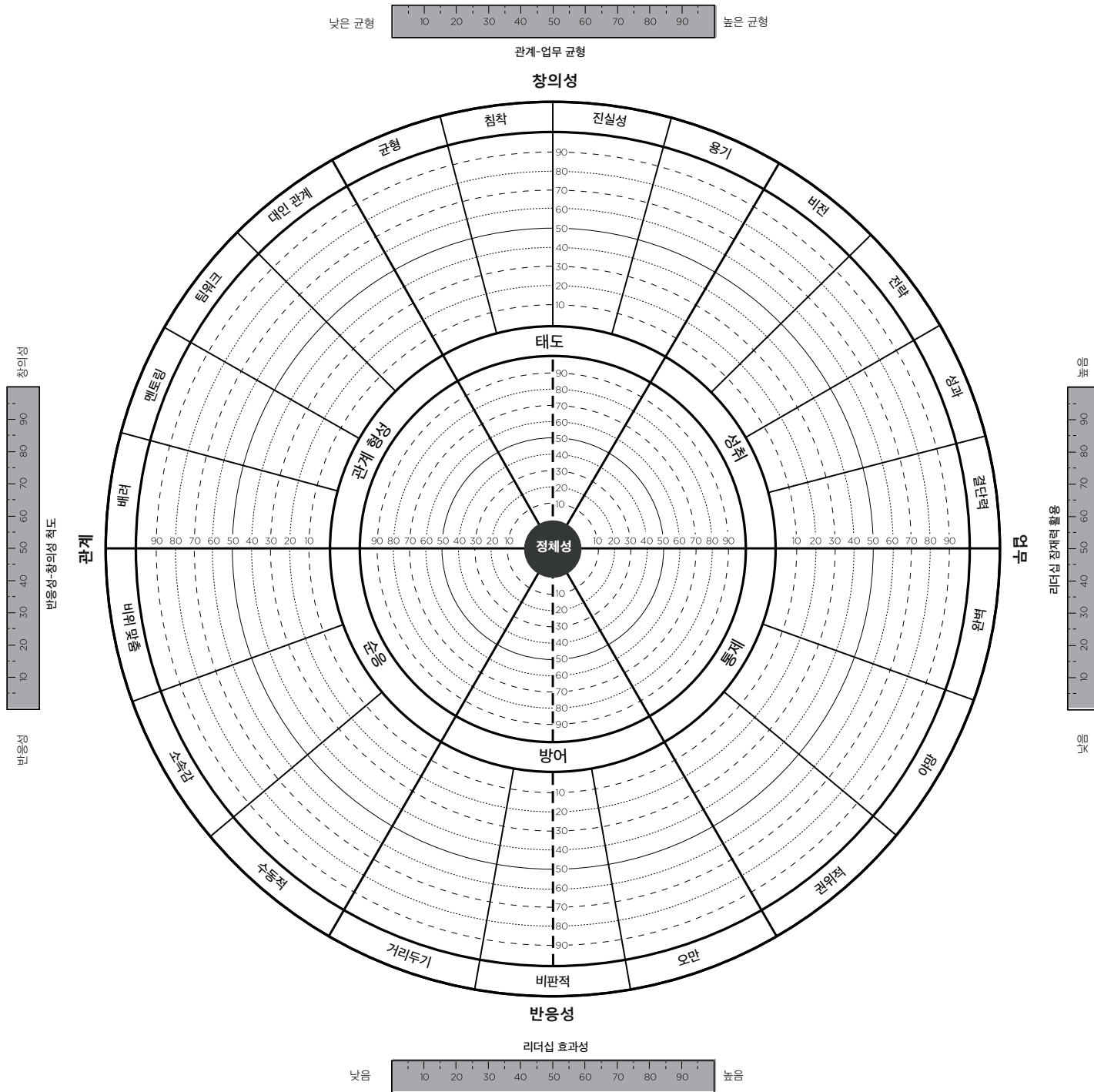
이 척도의 점수가 높다면 주로 창의성 지향으로 생활하고 관계를 맺고 일하며 배운다는 뜻입니다. 이는 당신이 자기가 가장 원하는 바를 창조하고 실현하는 데 초점을 둔다는 뜻입니다. 당신은 자신에게 소중한 결과를 담은 비전에 집중합니다. 그리고 당신의 동기는 자연스러운 호기심, 욕구, 헌신, 그리고 다가가고 있는 미래에 대한 사랑으로부터 발생합니다. 당신의 삶은 '승리하기 위한 게임'라는 시각으로 바라보며 여기서 말하는 승리란 타인을 누르고 이기는 것이 아니라 자기 내면의 최선을 끌어내는 것을 말합니다. 이것은 지지 않으려 노력하는 반응성 지향과는 매우 다릅니다. 당신은 원하지 않는 것에서 멀어지는 것보다 원하는 것을 향해 나아가는 경우가 더 많습니다. 매우 성공적이고 창의적인 사람들은 대부분 이를 지향합니다. 연구 결과를 따르면 이는 높은 성취도, 목표 달성, 양질의 관계, 개인적 성장 및 건강과 밀접하게 관련됩니다.

이 척도에서 점수가 높은 리더는 외부적 기준을 통해 자존감을 형성하는 단계에서 벗어나있음을 시사합니다. 즉, 내면에서 동기를 얻고 주체적(self-authoring)이라는 뜻입니다. 당신은 내면으로부터 자기 가치를 형성하는 사람입니다. 즉, 자신을 입증하기 위해서가 아니라 자신이 누구인지, 그리고 자신에게 소중한 것이 무엇인지를 표현하기 위해 창조하고 관계하는 사람입니다.

점수가 낮은 경우

반응성-창의성 척도의 점수가 낮다고 해서 성공하지 않은 사람이라는 뜻은 아닙니다. 다만 더 높은 성과와 충만함을 불러올 수 있는 여지가 있음을 시사합니다. 여기서 점수가 낮은 리더는 자신이 진심으로 원하는 바를 실현하기보다 원하지 않는 것에 대한 반응하며 삶, 관계, 일 또는 배움에 임하고 있다는 뜻입니다. 이런 리더는 지지 않으려는 경기를 뛰고 있습니다. 따라서 기대에 못 미치거나, 실패하거나 체면을 잃는 것을 피하고자 합니다. 그리고 피하고 싶은 것으로부터 거리를 둡니다. 주된 초점은 위협을 줄이거나 문제를 제거하는 것입니다. 그리고 자신만의 비전을 협력의 방식으로 추구하기보다 다른 사람들의 비전을 따르거나 그들의 기대에 맞추는 경향이 있습니다. 이런 리더를 움직이도록 동기 부여하는 주된 요소는 일종의 불안이나 내면의 갈등입니다. 연구 결과에 따르면 이런 지향성은 성장 없는 성과, 위기관리, 관계적 갈등, 지속적이지 않은 자기 개발, 불량한 건강 상태와 밀접한 관계가 있는 것으로 드러납니다.

또한 이 척도의 낮은 점수는 높은 **반응성** 차원의 점수를 시사합니다. 이 반응성 차원들은 리더의 정체성, 자기 가치 및 안정을 외부로부터 형성하기 위해 각기 다른 방식으로 작동합니다. 이는 곧 당신의 창



의성 활동과 관계 형성을 위한 활동은 중요하고 가치 있는 사람으로서 보이고 싶은 욕구에서 대부분 비롯됨을 말합니다. 그리고 당신은 이것을 내면으로부터 성취하는 방법을 아직 터득하지 못했습니다. 여기서 점수가 낮다는 것은 알게 모르게 당신의 행동이 자신의 내면에서 비롯된 정체성이나 목적보다는 외부의 기대와 문화적 조건에 따라 결정된다는 뜻을 나타냅니다.

관계-업무 균형

관계-업무 균형 척도는 당신이 성취 역량과 관계 형성 역량 사이에서 어느 정도 균형을 이루고 있는지를 측정합니다. 즉, 훌륭한 리더십의 형성에 있어 관계 반원과 업무 반원이 과하게 또는 부족하게 발전했는지, 또는 양 반원이 얼마나 균형 있게 발전했는지를 측정합니다.

점수가 높은 경우

오늘날의 리더들에게는 성취 능력과 함께 효과적이고, 성장을 강화하며, 시너지를 내는 관계 형성의 능력도 요구됩니다. 이 척도의 점수가 높다면 둘 다 잘 개발되고 있다는 뜻입니다. **성취**와 **관계 형성** 점수가 둘 다 낮을 때도 이 차원의 점수가 높게 나올 수 있습니다. 이는 균형은 갖추었으나 둘 다 강점으로 발휘되고 있지는 않다는 뜻입니다. 다만, 둘 다 점수가 높고 균형 점수도 높다면 성취 능력과 인재 개발 능력이 잘 배합된 리더십을 제공한다는 뜻입니다. 이런 경우는 드뭅니다. 그러나 이것이 바로 가장 효과적인 리더십의 모습입니다.

점수가 낮은 경우

이 척도의 낮은 점수는 업무와 관계가 불균형적임을 뜻합니다. 다시 말해 한쪽이 다른 쪽보다 높습니다. 불균형이 클수록 **관계-업무 균형** 점수는 낮습니다. 낮은 점수는 리더십 개발의 불균형을 나타냅니다.

예를 들어, **성취** 차원의 점수가 높고, **관계 형성** 차원은 비교적 점수가 낮을 수 있습니다. 이 경우 당신은 훌륭한 인간관계란 단지 연약하고 감상적일 뿐 경쟁을 요구하는 냉혹한 비즈니스 세계와는 무관한 것처럼 행동할 수 있습니다. 당신은 단단함을 보이는 것은 잘할지언정 부드러움을 보이는 것은 잘하지 못할 수 있습니다. 연구 결과에 따르면 이러한 태도는 관계와 업무를 동시다발적으로 발휘하는 것에 비해 효과적이지 않습니다. 당신은 커리어의 대부분을 기술과 사업 전문성을 기르는 데 투자했을지 모릅니다. 그리고 관계의 가치를 소중히 여기며 사업의 인간적 측면을 키우는 것이 얼마나 중요한지 잘 알고 있지만 여전히 이에 대한 기술은 부족합니다. 어쨌든 성취 영역에서 높은 점수를 받고 관계 영역에서 낮은 점수를 받았다면 팀워크를 육성하고 주변인들로부터 최선을 이끌어내는 능력을 개발하는 것이 자신의 리더십을 강화시킬 수 방법입니다. 이를 위해 **관계 형성** 차원이 지닌 강점들을 검토해 보시기 바랍니다. 당신은 어떤 강점을 개발해야 합니까? 그리고 내면의 가정도 검토해 보시기 바랍니다. 관계 기술을 키우는 데 방해가 되는 가정이 있다면 무엇입니까?

반대로 어쩌면 **성취** 차원의 점수가 **관계 형성** 차원의 점수보다 낮게 나왔을 수 있습니다. 이럴 경우 관계를 지나치게 강조한 나머지 결과 달성을 희생하고 있을지도 모릅니다. 당신은 지나치게 부드러운 사람인지도 모릅니다. 조화를 유지한다는 명목으로 성과를 저하시킬 수 있습니다. 목표 달성에 더욱 집중하고 또는 보다 직접적인 방식으로 문제를 정면돌파해야 할 수도 있습니다. 이를 위해 **성취** 차원에 나열된 강점들을 검토해 보시기 바랍니다. 당신은 어떤 강점을 개발해야 합니까? 그리고 내면의 가정도 검토해 보시기 바랍니다. 높은 성과를 달성하는 능력을 키우는 데 방해가 되는 가정이 있다면 무엇입니까?

리더십 잠재력 활용

리더십 잠재력 활용 척도는 요약 측정치입니다. 여태껏 언급된 모든 차원들을 검토하고 이에 대한 전반적 점수를 이 평가에 응한 다른 리더들과 비교합니다. 다시 말해, 진단 전반의 모든 높고 낮은 점수들을 고려하여 "그렇다면 궁극적으로 나는 얼마나 잘하고 있는가?"라는 물음에 답하는 것입니다.

점수가 높은 경우

단순히 모든 차원을 종합해 보았을 때 강점이 약점보다 많음을 의미합니다. **창의성** 차원의 점수가 상당히 높으며 **반응성** 차원이 낮지 않으면 이 척도의 점수가 높게 나올 수 없습니다. 또한 사람 관련 역량과 업무 관련 역량 사이의 적절한 균형도 높은 점수에 영향을 미칩니다. 이는 당신이 높은 총만함과 지속 가능성을 가져다주는 매우 효과적인 방식으로 리더로서의 역할과 기능을 하고 있다는 뜻입니다. 축하합니다!

점수가 낮은 경우

모든 차원을 종합하였을 때 약점이 강점보다 많음을 의미합니다. 이는 창의성 역량보다 반응성 성향에 더 많은 에너지를 쏟고 있으며 관계와 업무 역량 간의 불균형이 있음을 의미합니다. 또한 잠재력이 온전히 표출되지 못하고 막혀 있다는 뜻이기도 합니다. 즉, 자신의 위대함이 자신의 내면에서 기다리고 있다는 뜻입니다. 분명 있지만 온전히 사용되고 있지는 않습니다.

물론 이 척도의 낮은 점수는 다른 여러 점들을 시사합니다. 자신이 온전히 표현되지 않는 일에 종사하고 있다는 단순하면서도 까다로운 문제일 수도 있으며 지금의 일을 시작한 지 얼마 되지 않아 아직 배울 것이 많아서일 수도 있습니다. 또는 전환기를 거치는 중이라 옛 열정은 사그라지고 있으나 새로운 열정에 아직 불이 붙지 않았음을 의미할 수도 있습니다. 그러나 점수가 낮다고 리더가 아니라거나, 리드할 능력이 없다는 뜻은 아닙니다. 다만 이유가 무엇이든간에 지금으로써는 당신의 리더십이 온전히 표출되지 않고 있음을 시사합니다. 이러한 결과들이 나에게 무엇을 의미하는지 심사숙고해 보시길 바랍니다. 자신의 고민에서 벗어나기 위해 다른 사람이나 환경을 비난하지 않도록 주의하십시오. 또한 환경적 제약을 자신의 탓으로 돌리지 않도록 주의하십시오. 점수가 낮다는 것은 분명히 직면하기 힘든 진실이 다소 있다는 뜻입니다. 모든 위대한 사람들이 비슷한 방식으로 스스로의 모습을 마주해야 했다는 사실을 기억하고 힘을 내세요.

진실은 우리를 자유롭게 하지만 이를 위해서 당신이 분명 먼저 해야 할 일들이 있습니다.

리더십 효과성

리더십 효과성 척도는 리더로서의 전반적 효과를 인지하는 정도를 측정합니다. 이는 요약 측정치이며 "그럼 궁극적으로 나는 얼마나 잘하고 있는가?"라는 질문에 대한 하나의 답이기도 합니다.

타인의 시각에 비친 **리더십 효과성**은 ROI, 직원 만족도, 직원 몰입도, 이직률 등을 포함한 비즈니스 결과와 상당한 상관관계가 있는 것으로 나타났습니다. 연구 결과에 따르면 높은 **리더십 효과성** 점수는 강력한 손익 성과와 관련되어 있으며 마찬가지로 낮은 점수는 저조한 비즈니스 결과와 관련된 것으로 나타납니다.

이 척도의 점수를 좌우하는 다섯 가지 질문들은 다음과 같습니다.

- 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.

점수가 높은 경우

리더십 효과성 점수는 상반원의 모든 점수들과 매우 밀접한 상관관계가 있습니다. 따라서 상반원 점수들이 높으면 (그리고 하반원 점수들이 상대적으로 낮으면) 당신의 효과성 점수는 높을 것입니다.

점수가 낮은 경우

리더십 효과성 점수가 낮은 경우 하반원을 검토하여 원인을 찾아볼 수 있습니다. 이후 상반원을 검토하면 어떤 부분을 개선해야 할지 파악할 수 있습니다.

추천 참고 문헌

Adams, J. *Transforming Work*. Miles River Press, 1984.
 Adams, J. *Transforming Leadership*. Miles River Press, 1986.
 Agor, W. *Intuitive Management*. Prentice-Hall, Inc., 1984.
 Allen, J. *As a Man Thinketh*. Brownlow Publishing Company, Inc., 1910.
 Autry, J. *Love & Profit*. William Morrow and Company, 1991.
 Beck, D., Cowan, C. *Spiral Dynamics*. Blackwell Publishers, 1996.
 Beesing, M., Nogosek, R., O'Leary, P. *The Enneagram*. Dimension Books, 1984.
 Bennis, W. & Nanus, B. *Leaders*. Harper & Row, 1985.
 Block, P. *The Empowered Manager*. Jossey-Bass Publishers, 1987.
 Bly, R. *Iron John*. Addison-Wesley Publishing Company, 1990.
 Burns, D. *Feeling Good: The New Mood Therapy*. Signet, 1980.
 Cashman, K. *Leadership from the Inside Out*. Executive Excellence Pub., 1998.
 Collins, J. *Good to Great*. HarperCollins Publishers, Inc., 2001.
 Covey, S. *The 7 Habits of Highly Effective People*. Simon & Schuster, 1989.
 Csikszentmihalyi, M. *The Evolving Self*. Harper Collins, 1993.
 Danzinger, S., Danzinger, R. *You are Your Own Best Counselor*. Self-Mastery Systems International, 1984.
 Depree, M. *Leadership is an Art*. Doubleday, 1989.
 Ellis, A. *How to Stubbornly Refuse to Make Yourself Miserable About Anything*. Lyle Stuart Inc. 1988.
 Ellis, A., Harper, R. *A New Guide To Rational Living*. Wilshire Book Co., 1975.
 Frankl, V. *Man's Search for Meaning*. Washington Squares Press, 1959.
 Fowler, J. *Stages of Faith*. Harper Collins, 1995.
 Fritz R. *The Path of Least Resistance*. Fawcett-Columbine Books, 1989.
 Goleman, D. *Emotional Intelligence*. Bantam, 1995.
 Greenleaf, R. *Servant Leadership*. Paulist Press, 1977.
 Hall, B. *Values Shift*. Twin Lights Pub., 1995.
 Horney, K. *Our Inner Conflicts*. W.W. Norton & Company, 1945.
 Hudson, F. *The Adult Years*. Jossey-Bass, 1991.
 Hurley, K., Dobson, T. *What's My Type?* Harper San Francisco, 1991.
 Jaworski, J. *Synchronicity*. Berrett-Koehler Publishers, 1996.
 Kaplan, R. *Beyond Ambition*. Jossey-Bass, 1991.
 Kaufman, D. *Systems I: An Intro to Systems Thinking*. Future Systems, 1980.
 Kegan, R. *The Evolving Self*. Harvard University Press, 1982.
 Kegan, R. *In Over Our Heads*. Harvard University Press, 1994.
 Kets de Vries, M., Miller, D. *The Neurotic Organization*. Jossey-Bass, 1984.
 Klein, E., Izzo, J. *Awakening Corporate Soul*. Fair Winds Press, 1998.
 Kohlberg, L. *The Philosophy of Moral Development*. Haper & Row, 1981.
 Kouzes, M., Posner, B. *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass, 1987.
 Kurtz, R. *Body-Centered Psychotherapy*. LifeRhythm, 1990.
 Kurtz, R. *Grace Unfolding*. Crown Publishers, 1991.
 Marion, J. *Putting on the Mind of Christ*. Hampton Roads Publishing, 2000.
 May, R. *The Courage to Create*. Bantam Books, 1975.
 Mitchell, S. *Tao Te Ching*. HarperCollins Publishers, 1988.
 Moore, T. *Care of the Soul*. HarperCollins Publishers, 1992.
 Palmer, H. *The Enneagram*. Harper San Francisco, 1988.
 Patterson, K., Grenny, J., Switzler, A., McMillan, R. *Crucial Conversations*. McGraw-Hill Companies, 2002.
 Peters, T. *Thriving On Chaos*. Alfred A. Knopf, 1987.
 Rowan, R. *The Intuitive Manager*. Little, Brown and Co., 1986.
 Ryan, K., Oestreich, D. *Driving Fear Out of the Workplace*. Jossey-Bass, 1991.
 Schaeff, A., Fassel, D. *The Addictive Organization*. Harper & Row, 1988.

Schutz, W. *The Truth Option*. Will Schutz Associates.
Schutz, W. *Profound Simplicity*. Will Schutz Associates.
Senge, Peter. *The Fifth Discipline*. Doubleday, 1990.
Wade, J. *Changes of Mind*. State University of New York Press, 1996.
Weisbord, M. *Productive Workplaces*. Jossey-Bass, 1988.
Whyte, D. *Crossing the Unknown Sea*. Riverhead Books, 2001.
Whyte, D. *The Heart Aroused*. Doubleday, 1994.
Wilber, K. *A Theory of Everything*. Shambhala, 2000.
Wilber, K. *Integral Psychology*. Shambhala, 2000.
Wilber, K. *One Taste*. Shambhala, 1999.
Zenger, J., Folkman, J. *The Extraordinary Leader*. McGraw-Hill Companies, 2002.
Zweig, C., Abrams, J. *Meeting the Shadow*. Putnam Publishing Company, 1991.

인용된 시

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.

웹사이트

www.LeadershipCircle.com

LEADERSHIP
CIRCLE.
www.leadershipcircle.com