



リーダーシップ・サークル・プロフィール 解説マニュアル  
マネージャー版

# Leadership Circle®

## リーダーシップ・サークル・プロフィール マネージャー版 (LCP-ME)

### 解説マニュアル

## 目次

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| <a href="#">はじめに</a> .....           | 5  |
| <a href="#">LCP-MEのグラフについて</a> ..... | 6  |
| <a href="#">各項目の定義</a> .....         | 6  |
| <a href="#">プロフィール内の相互作用</a> .....   | 8  |
| <a href="#">他者との関わり</a> .....        | 11 |
| 思いやり.....                            | 13 |
| メンタリング.....                          | 14 |
| チームワーク.....                          | 15 |
| 対人関係.....                            | 17 |
| <a href="#">在り方</a> .....            | 21 |
| バランス.....                            | 24 |
| 落ち着き.....                            | 25 |
| 一貫性.....                             | 26 |
| 勇気.....                              | 27 |
| <a href="#">目標達成</a> .....           | 31 |
| ビジョン.....                            | 32 |
| 戦略.....                              | 34 |
| 結果.....                              | 35 |
| 意思決定.....                            | 36 |
| <a href="#">操作</a> .....             | 39 |
| 完璧主義 .....                           | 41 |
| 野心.....                              | 42 |
| 独裁.....                              | 43 |

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 自己防衛.....                | 47 |
| 傲慢.....                  | 49 |
| 批判.....                  | 50 |
| 心理的な隔たり .....            | 51 |
| 他者依存.....                | 53 |
| 受け身.....                 | 55 |
| 帰属.....                  | 56 |
| 他者の喜び優先 .....            | 57 |
| リアクティブ-クリエイティブ スケール..... | 59 |
| 関係性-任務バランス .....         | 60 |
| リーダーシップポテンシャルの活用.....    | 61 |
| 効果的なリーダーシップの発現度.....     | 62 |
| 推奨書籍.....                | 63 |

## はじめに –LCP-MEとは

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

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

プロファイルが円形に配置されているのには、もうひとつ理由があります。これにより、各項目がどのように他と関連しているかを一目で表すことができます。各項目の相互作用は、それぞれのサークル内の配置によって示されています。こうした相互作用は、このマニュアルでも触れていきます。

### 複数の層にわたる分析

レポートは、以下の2つの側面の分析から成っています。

- クリエイティブ側面(リーダーシップ発揮につながるコンピテンシー)
- リアクティブ側面(リーダーシップの制限につながる内面的なスタンス/思い込み)

各側面の分析には、あなたのリーダーシップやあなたの人生に関する多くの情報が含まれています。LCP-MEでは、12のリーダーシップ・コンピテンシーを測定しています。これらのコンピテンシーは、数々の研究によってリーダーにとって重要な行動やスキルであることが示されています。これらのコンピテンシーについてのあなた自身の自己評価や他者からのフィードバックが得られます。この結果は、データベース上の他者の結果との相対値で示されます。

2つめの層は、内面にある前提の分析です。ものごとの考え方、特に考え方のくせ・思考習慣は、私たちの行動/振る舞いを大きく左右します。効果的または効果的でない習慣的行動は、どちらも思考の習慣によって生み出されているのです。このプロファイルは効果性を狭めてしまう9つの「内面的な前提」に言及しています。数百人におよぶマネージャーを対象とした当社の調査によると、能力以上に無理に駆使されたり、逆に能力があっても十分活用されていないコンピテンシーは、自己限定的な思い込みに起因することが多いことが分かっています。この結果も、あなたの自己評価と他者からのフィードバックは、データベース上の他者との比較の形で提供されます。

ただし、これらに目を通す際に気を付けていただきたいのは、どのようなアセスメントや手段も「あなたの唯一の真実」を測ることはできないということです。結果の中には正しいと思えるものもそうでないと思うものもあるでしょう。あなたがやるべきことは、結果に向き合い、あなたのこれからの成長に肯定的な影響を与える認識を得ることです。あなたの人生において、今あなたが意識を向けるべき強みや弱みを見つけるリーダーズスクリーンとして、LCP-MEをご活用ください。

# LCP-ME のグラフについて

LCPマネージャー版(ME)の結果は総合的な円形のグラフで提示されます。内側のサークルは6つの大項目から成っています。これらは、それぞれの対応する外側のサークルの項目のスコアを集約したものです。LCPに含まれる情報をすべて統合するためには、このサークルを十分に理解することが鍵となります。

数字にはどんな意味があるか？

表示されているスケールはすべてパーセンタイル(百分順位)で示されています。これは、過去にこのアンケートに回答した人のデータベースとあなたの回答を比較したものです。グラフでは、あなたのスコアが低い場合は円の中心近く、高い場合は中心から離れた位置に弧が描かれます。

スコアが高いか、または低いかを判断するには？

66パーセンタイル(以下「%」で表記)を超えるスコアは高スコア、33%未満のスコアは低スコアと見なされます。33%から66%の間の場合は、本マニュアルの高スコアの説明、また低スコアの説明でどのようなところが当てはまるか、なんらかの振り返りをする必要があることを示唆します。

これらの項目が測定するものとは？

LCP-MEで測定される項目について、以下簡単に示します。詳細は後述します。

## 各項目の定義

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

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

- 思いやりのあるつながり: 温かな思いやりのある人間関係に対する関心とそれを構築する能力の指標
- メンタリング: メンタリングを通じて他者の能力を開発したり、関係性の強化によって他者を持続的に成長させる力。他者が人として、また職業人として成長し、能力を開発できるように助ける能力の指標
- チームワーク: 部下とのチーム、組織横断のチーム、自分が参加しているチームなどのメンバーたちの中で、パフォーマンスの高いチームをあなたがどのくらい育てているかの指標
- 対人関係: 他者の話を聴くこと、対立や論争との向き合い方、他者の感情への対処、自分の感情の管理などをどの程度効果的に行えるかなどの対人関係の効果性の指標

**在り方**: あなたの職業人また個人としての継続的な能力開発への指向を表しています。また、あなたが自分の内面をどの程度認識し、それを誠実で一貫性のあるリーダーシップを通して表現しているかを示したもの

- バランス: 対立や葛藤が多く緊張度の高い現代社会において、仕事と家庭、活動と内省、仕事と余暇の健全なバランスを維持する能力の指標
- 落ち着き: 対立や緊張が高まった状況において、落ち着いて自分の中心との繋がりを保ち、動揺せずに重要なことに焦点を当てていられる能力の指標
- 一貫性: 自分が大切にしている価値観やプリンシプル(原則)にどのくらい忠実に行動しているか、そして、有言実行であると周囲から信頼されているかの指標  
(訳者注: 英語原文は integrity。辞書では高潔、誠実などと記載されているが、ここではあえて「一貫性」と訳している)
- 勇気: 厳しい姿勢もとる、触れてはならないと思われていること(話し合いが回避されがち)なリスクの

高い問題)を持ち出せる、人間関係の問題にオープンに進んで対処しているかの指標

**目標達成**: ビジョンを示し、本質的で、高度な達成を生み出すリーダーシップをどの程度提供しているかの指標

- ビジョン: 自分の目的とビジョンへのコミットメントを、どのくらい周囲に伝え体現し模範となっているかの指標
- 戦略: どの程度戦略的に思考しているかの指標
- 結果: 目標指向、目標の達成や高いパフォーマンスの実績をどのくらい出しているかの指標
- 意思決定: 意思決定をタイミングよく行う能力。不確かな状況の中でも臆せず前進できる能力

**リアクティブ・リーダーシップ・スタイル**: 効果的に、自分の本質を誠実に表現し、自分のリーダーシップの発揮することを制限してしまう内面的な思い込みを反映したものです。この側面(以下、「リアクティブ側面」と表記)には以下のような項目があります。

- 操作: 任務の完遂、個人的な達成などを通じて自分の個人的な安心感や価値を確立しようとする程度の指標
- 完璧主義: 人として安全で価値があると感じるために、非の打ちどころのない結果を成し遂げ、極めて高い水準のパフォーマンスを出したいというニーズの指標
- 野心: 出世や組織内での上に行くこと、そして人よりも優れていることに対するというニーズの度合い
- 独裁: 強引、攻撃的、操作的になる傾向の指標

**自己防衛**: 身を引く、距離を置く、隠れる、超然として打ち解けない、皮肉っぽくなる、他者より優れる、または理性的であることによって、自分を守り自分に価値があるという感覚を得ることができる、という思い込みを測定したもの

- 傲慢: 強い自我意識のイメージを醸し出している傾向を測っています。上位に立っている、自分勝手、自己中心的などと他者から感じられる振る舞い・行動を測定したもの
- 批判: 批判的、懐疑的、皮肉っぽい態度をとる傾向の指標
- 心理的な隔たり: 引き下がること、人より上位にいること、打ち解けず超然としていること、感情的に距離を置くこと、そして他者よりも超越することを通じて、自分の価値や安全の感覚を確立しようとする傾向の指標

**他者依存**: 自分の意図や欲することに従って行動せずに、他者の期待に沿うことによって自分に価値があり安全であるという感覚を得る度合い

- 受け身: 力を放棄して、他者や自分がコントロールできない周りの状況に任せる度合い
- 帰属: 順応する、規則に従う、権力のある人の期待に応えることへのニーズの指標
- 他者の喜び優先: 人として価値があると感じ安心感を得るために、他者からの支持や承認を求めるニーズ

## サマリー指標:

以下の指標は、すべてをまとめることを意図し幾つかの有益な尺度にまとめたものです

- リアクティブ-クリエイティブ スケール:** クリエイティブ側面とリアクティブ側面のバランスを反映しています。クリエイティブおよびリアクティブな行動/振る舞いにあなたが注ぐエネルギーの量の対比が感覚的にわかるように表したもので、データベース上の他のリーダーと比較しパーセンタイルで示しています。このスケールは、あなたのリーダーシップ、関係性構築、目的志向の行動が、どの程度クリエイティブまたはリアクティブな指向に基づいているかの指標です。また、あなたの自己概念や内面的動機が、あなた自身の内側から生まれているものなのか、あるいは外側からの期待、規則、または状況によるものか、その度合いを示しています。クリエイティブな行動や態度が高く、リアクティブが低いほど、パーセンタイルのスコアが高くなります。
- 関係性-任務バランス:** 関係性コンピテンシーと任務達成コンピテンシーのバランス具合を示しています。偉大なリーダーシップを生む「他者との関わり」と「目標達成」の両項に関して、どちらかが過度/過少か、またはバランスされて開発されているかを測定しています。バランスがとれている程パーセンタイルのスコアが高くなります。
- リーダーシップポテンシャルの活用:** 総合的な指標です。サークルのすべての項目を考慮し、その全体的なスコアをデータベース上の他者と比較したものです。これはあなたの円形グラフ内のサーベイ結果をすべてまとめたもので、「結局どうなのか」への答えでもあり、あなたの潜在的なリーダーシップがどの程度実現されているかを表しています。
- 効果的なリーダーシップの発現度:** あなたがリーダーとしての効果性がどのくらいのレベルと認識されているか、また自分自身はどう認識しているかを測定しています。まとめの指標でもあり、「要するに、自分はどうか、自分はどうみられているのか」の問いに対する答えでもあります。

サークルの上半分と下半分の相互関係をリアクティブ-クリエイティブ スケールのスコアとして、また、左半分と右半分の相互関係を、関係性 - 任務バランスのスコアとしてそれぞれまとめています。これらの数字が意味するところを以下に示します。

- リアクティブ-クリエイティブ スケール:** クリエイティブの項目とリアクティブの項目のバランスの度合い
- 関係性-任務バランス:** 関係性コンピテンシーと任務達成コンピテンシーのバランスの度合い
- リーダーシップポテンシャルの活用:** LCPの円のスコア全体をまとめた総合的な指標
- 効果的なリーダーシップの発現度:** リーダーとしての効果性が他者にどのくらい認識されているか

次ページ以降で各項目についての詳しい説明をしていきます。

## プロフィール内の相互作用

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

行動パターンや内面的な前提が逆のものを持つ項目同士は、サークル上では一般に反対側に配置されています。たとえば、**他者依存は目標達成**の反対側に位置しています。**他者依存**は、他者に気に入られたいという気持ちが強いいため、創造的であることや自分本来の気持ちで行動するという本質的なことを大切にすることが弱まる傾向にあります。その結果、**意思決定**、**勇気**、その他の**目標達成**に見られる資質が低下します。言い換えると、**他者依存**の高スコアは**目標達成**の低スコアを生む傾向があります。

この「反対性」はプロフィール全体に組み込まれています。操作のスコアが高いと他者との関わりは低くなる傾向があり、自己防衛のスコアは、在り方のスコアと関連しています。

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

また、LCPのサークルは四つの象限で見ることができます。

サークルを上下に見てみましょう。サークルの上半分には、あなたのリーダーとしての効果性に肯定的に働く**クリエイティブコンピテンシー**の項目が配置されています。下半分には、自分を制限してしまうリアクティブな前提の項目が配置されています。下半分の高スコアは、上半分の低スコアにつながります。**リアクティブ**な自己制限的な前提は、すべてのクリエイティブ・コンピテンシーを低下させる傾向があるからです。

今度は左右で見てみましょう。サークルの右半分は**タスク**(任務・仕事を創造的、効果的に行うこと)に関連するものです。左半分は、人々やグループに対するあなたの**人間関係**に関連するものです。この観点では、左右のバランスがよいこと、すなわち仕事の成果と他者の能力開発を同時に達成できるようにすることがひとつの目標といえます。

# 他者との関わり

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

## あなたのスコアが高い場合

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

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

あなたは人間関係構築に向けて行動する傾向があり、愛や支援に重きを置いています、それは他者から好かれようとするための戦略ではありません（「**他者依存**」を参照）。他人のことを思いやり、支援することは、あなた自身の表れであり、それがクリエイティブなものになっています。他者やチームの成長の一端を担うことは、あなたに喜びや満足をもたらします。他者の成長や能力の発揮を助けることができれば、より良い成果、人間関係、満足を生み出すとあなたは考えています。

## 内面的な前提

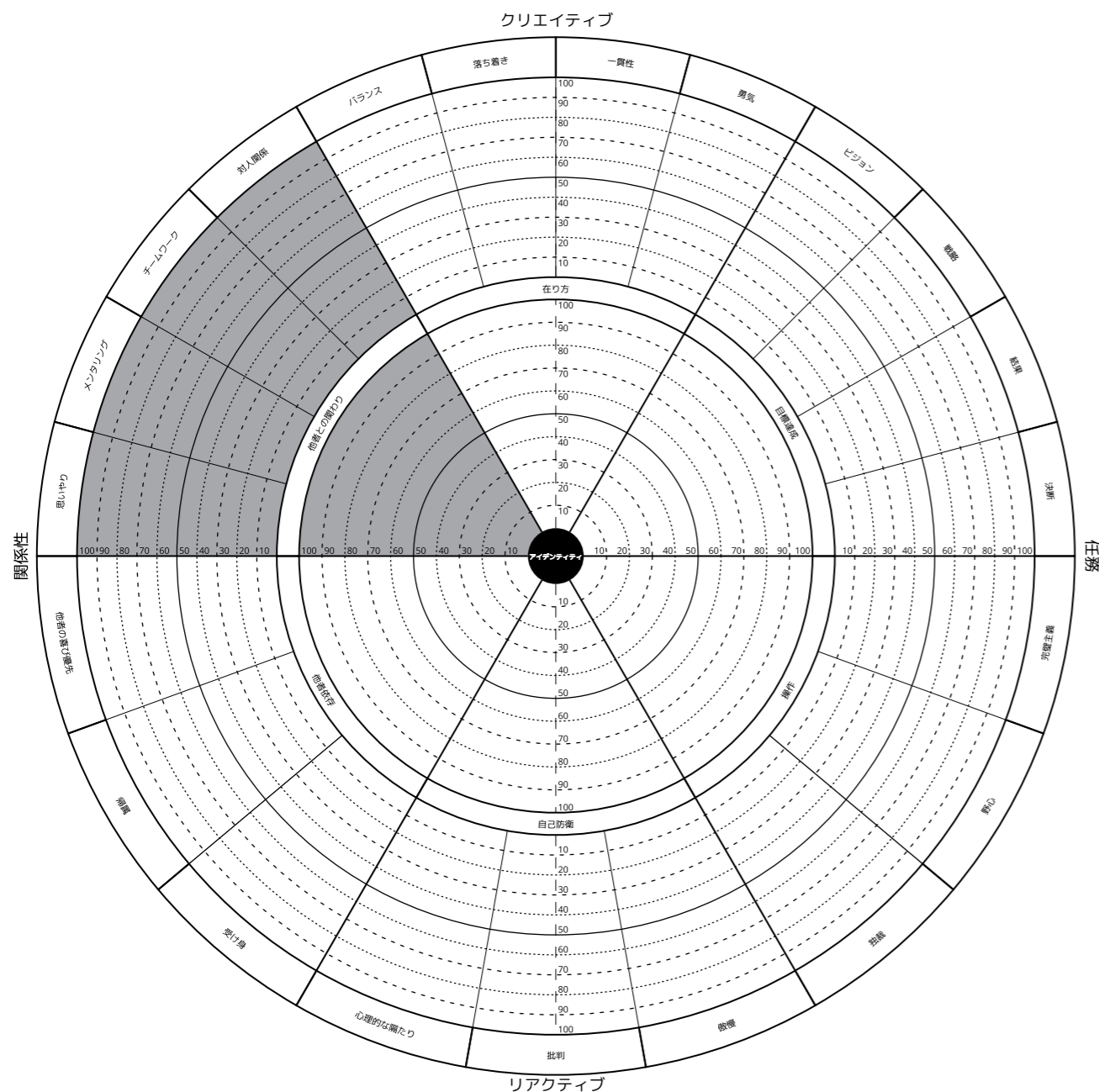
「内面的な前提」とは、あなたが自分のアイデンティティを構築するために使っている「信じていること(思い込み)」のことです。自分をどのように見ているのか、そして、自分と周りの世界との関係をどう見ているのか、それを定義する内面的なルールや思い込みです。**他者との関わり**に関連する「内面的な前提」には以下のものがあります。

- 他人に認められるかどうかに関わらず、自分には価値がある
- 人々には能力があり、信頼できる
- 私はあるがままの姿の人々を、無条件で支援する
- 私は他者の最善の力を引き出す
- 私は、見返りを期待することなく、純粋な気持ちで他者を思いやる
- 人には無限の潜在可能性がある
- 人々の成長はビジネスにとって良いことだ

## 行動/振る舞い

「行動/振る舞い」は内側の前提が外側に現れたものです。**他者との関わり**に関連する一般的な行動/振る舞いには以下のものがあります。

- チームワークに対する高いモチベーションを生み出す
- チーム内でのオープンな対話を育む



- ・ チームのパフォーマンスの支障となる問題に直接言及する
- ・ 良い人間関係と高い信頼を築く
- ・ 同意しない場合であっても、他者の意見を尊重する
- ・ オープンなコミュニケーションの模範として行動する
- ・ 人々が学び、向上し、変化するのを助ける
- ・ 効果的なコーチやメンターである
- ・ 目標の設定や達成を、他者(部下など)が責任を持って行うようにする
- ・ "権威者"が存在する場所でもオープンに話をする
- ・ 部下の意見に耳を傾け、部下から学ぶ

## あなたのスコアが中程度の場合

他者との関わり

他者との関わり

あなたのスコアが中程度の場合は、上述の行動/振る舞いや内面的な前提、それぞれ幾つかが当てはまる傾向があります。また、リアクティブの何らかの項目によって制限されているために、「あなたのスコアが低い場合(後述)」に描かれているような傾向を見せているかもしれません。高スコアと低スコアの両方を読んで、自らを振り返ってみてください。自分のことを表しているものがあるとしたら、それはどんなことでしょうか。

## あなたのスコアが低い場合

他者との関わり

他者との関わり

あなたのスコアが低い場合、あなたのリーダーシップに対する深刻な意味合いを示している可能性があります。最も成功しているリーダーは、このスコアが高くなっています。リアクティブ側面とも関連しますので、リアクティブの項目でスコアが高いものがあれば、その部分の説明を読み、あなたが持つ内面的な前提が他者との関わり

スコアが低いことは、あなたが能力を十分に発揮していないことを示しています。

他者との関わり

他者との関わり

あなたのスコアが低い場合、関連してよくみられる行動/振る舞いには以下のようなものがあります。

- ・ 他者に対して好意的な感情を見せることを避ける
- ・ 人間関係がよそよそしい
- ・ 褒め言葉より批判が多い
- ・ 会話を横取りしたり、相手の言葉をさえぎったりする
- ・ 相手が自分に同意しないと、怒ったり、防御的になる
- ・ 自分の問題を他人のせいにする。相手の方が変わることを期待する
- ・ 衝突を避ける
- ・ 自分で多くを決断し過ぎる、あるいは指示を多く与え過ぎる
- ・ 他者に移譲することはほとんどない
- ・ 業績やパフォーマンスに関する困難な話し合いを回避する

## 関連するスコア

他者との関わり

他者との関わり

あなたのスコアが低い場合は、その行動/振る舞いは、「人間関係を技術面/職業面のみに保っている」というものから、中には「冷淡で冷酷」なものまで、様々な行動/振る舞いがみられます。このような関係性を保つような戦略は、あなたを守ってくれるかもしれませんが、高い代償につながります。まず、組織のパフォーマンスが低下します。真に思いやりのある人間関係のもとでは、人はより熱心に、かつ効率的に仕事をするものです。リサーチによると、思いやりのある人間関係はストレスを低下させ、健康と幸福感を促進します。より深みのある思いやり

# 思いやり

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

## あなたのスコアが高い場合

優れた成果を上げているグループをよく見てみると、これらのグループではメンバーが真に互いを思いやっていることがわかります。人が互いを嫌い合っている場合やよそよそしい関係にある場合は、仕事上かつ個人的に深い関係を築いている人々のように優れた仕事を協力して行うことはできません。思いやりで高いスコアだった場合、あなたが真に他者を思いやっていることを意味しています。あなたは質の高い、信頼感に満ちた、相手を思いやる人間関係を歓迎しているため、人々はあなたがいるとサポートされていると感じます。あなたは他者

思いやり

思いやり

あなたのスコアが高い場合、あなたは：

- ・ 他者を真に思いやり、温かで思いやりに満ちた人間関係を築く
- ・ 他者の心配事や奮闘している課題に共感を示す
- ・ 他者の気持ちを大事にする
- ・ 他者の成功を喜ぶ
- ・ 仕事以外の問題についても他者と話し合う
- ・ 慈愛がある
- ・ 自分の過ちや弱さを認める
- ・ 自分の感情に対してオープンである
- ・ 温かな真の人間関係を確立する
- ・ 他者と深くつながる
- ・ 人々を心からよく知りたいと願う
- ・ 相手を支援する態度で、相手に正面から向き合う

## あなたのスコアが低い場合

思いやり

思いやり

あなたのスコアが低くても、通常は、あなたが他者を思いやらないという意味ではありません。思いやりがまったくないという人はほとんどいません。このスコアが低い場合、多くは、あなたが他の人々から安全な距離を置き続けていることを意味しています。自分自身を守るためにガードを固めています。これによって守られているようにしているとも言えます。

思いやり

思いやり

あなたのスコアが低い場合、その行動/振る舞いは、「人間関係を技術面/職業面のみに保っている」というものから、中には「冷淡で冷酷」なものまで、様々な行動/振る舞いがみられます。このような関係性を保つような戦略は、あなたを守ってくれるかもしれませんが、高い代償につながります。まず、組織のパフォーマンスが低下します。真に思いやりのある人間関係のもとでは、人はより熱心に、かつ効率的に仕事をするものです。リサーチによると、思いやりのある人間関係はストレスを低下させ、健康と幸福感を促進します。より深みのある思いやり

- ・ 会話が丁寧すぎて、技術的なもの、知的なものだけにとどまっ
- ・ 自分の感情を相手に見せないようにガードしてはいないか
- ・ 他者に対する肯定的な感情を見せているか

- 他者が良い仕事をしている思ったときに、それを相手に伝えているか
- 仕事以外の個人的な会話もしているか
- 人間関係をよそよそしいものにしていないか
- 褒め言葉より批判が多くはないか
- 他者を信頼しているか
- 他者に本来の自分を見せているか。仮面をつけた顔で接してはいないか

思いやりのスコアが低いということは、多くの場合、他者と距離をとることで弱みを晒し傷つくことから自分を守っていることを意味しています。自尊心や安心感を確立したり、それを守る方法にしている思考・行動パターンにつながっている場合が多くあります。あなたのプロフィールのリアクティブ側面を見て、どの部分が高いスコアになっているか、どんな部分がこの事につながっているか、考えてみましょう。

## メンタリング

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

### あなたのスコアが高い場合

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

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

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

メンタリングのスコアが高い場合、以下を示しています。

- 能力開発に関する話し合いを頻繁に行っている
- 直属の部下全員の学習目標やキャリア目標を理解している
- 部下の能力開発プランの作成と実施を援助している
- 効果的なコーチおよびメンターである
- 人々をあるがままの姿で受け入れる
- 人々が学び、向上し、変化するのを助ける
- 部下がやることを信頼する
- 日常的な仕事と重要な仕事の両方を部下に任せる

- 職務責任や説明責任を共有することを厭わない
- 他者にやる気、自信を持たせる
- 直属の部下に、チャレンジに満ちた仕事を引き受け、能力開発の機会を得ることを推奨する

### あなたのスコアが低い場合

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

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

あなたは、他者が能力を伸ばすために必要なサポートを与えずに、彼らのパフォーマンスが悪いことを非難しているかもしれません。サポートが足りていない場合、様々な形で現れます。以下のリストを見て自分を振り返ってみてください。あなたにあてはまるものはありますか。

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

## チームワーク

チームワークは、部下とのチーム、組織横断のチーム、自分が参加しているチームなどのメンバーたちの間で、パフォーマンスの高いチームをあなたがどのくらい育てているかの指標です。

### あなたのスコアが高い場合

あなたは、高いレベルのチームワーク、協力、士気、シナジーを促進するやり方でグループをリードしたり参加しています。

あなたの部下たちは、自分たちのチームワークの質が、仕事において非常に肯定的な要素になっていて、グループの成功に大きく寄与していると考えているようです。あなたのリーダーシップはこの土台となり、他者が見習うべき模範となっています。このスコアが高いことは、あなたが以下の能力の幾つかを発揮していることを示しています。

- 人々が最善の仕事ができるような肯定的な雰囲気を作り出している
- チームで働く意欲がより高くなるよう、働きかける
- 他者からのインプットを歓迎する
- チーム内でのオープンで正直な対話を育む

- 成功は、限られたスタープレイヤーの成功ではなく、チーム全体の成功と見なす
- グループ・ダイナミクスについて理解しており、それを活かす
- 人種、階層、年齢、性別を問わず、すべての人と効果的に対応する
- チームのパフォーマンスの支障となる問題に直接言及、対処する
- チームメンバー間でリーダーシップを共有する
- 共通点を見つけるよう努力し、双方にメリットがある解決策を生み出す
- 協力的なチームプレイヤーであるが、単なる“イエスマン”ではない
- チーム内やチーム間、部署内や部署間の協働を推進する

## あなたのスコアが低い場合

チームワークのスコアが低い場合、以下のような可能性が考えられます。もしかしたら、あなたは、チームを管理する立場にいないか、チームに所属していないのかもしれませんが。チームを効果的に管理するトレーニングを十分に受けていないことも考えられます。もしくは、チームワークを閉ざしてしまうような形でチームを率いている可能性もあります。

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

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

以下のような行動でコントロールし過ぎていませんか。

- チームメンバーの参加がほとんど無いまま、多くのことを自分で決定し過ぎてしまう
- グループが自分たちで方向性の決めるのをファシリテートするのではなく、自分の方向性を提供し過ぎてしまう
- 仕事を任せない、あるいは任せても何をどうすればいいか口出しを続ける
- えこひいきをしている
- 攻撃的なやり方でコミュニケーションを阻止してしまう
- チームや人間関係の問題を直接ではなく間接的に扱い、信頼やオープンさを損ねている
- 明確な目標、役割、義務、説明責任を持っていない、または示していない

以下のような行動で、コントロールを手放し過ぎていませんか。

- 決断力が欠けている
- 十分な方向性を示していないため、グループが右往左往する
- 部下が効果的に仕事をするために必要な枠組み、サポート、ガイダンスを十分に与えないまま仕事を任せてしまう
- チームや人間関係の摩擦を避ける、あるいは向き合わずになだめてしまう
- 全員を喜ばせようとがんばり過ぎてしまう

## 対人関係

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

### あなたのスコアが高い場合

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

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

あなたは対立や意見の不一致に効果的に対処することができます。このため、多くの場合、対立は、かえって信頼が高まるようなウィン・ウィンの結果に落ち着きます。あなたは意見の多様性を尊重しながら、自分の立場を強く主張できます。論争の高まった状態でも、相手を尊重する態度を崩さず、自分の殻に引きこもったり、相手を見下す態度を取ったりすることはありません。

あなたは職場の人間関係の感情的な部分に上手く対処できる力を持っています。あなたの周りでは、人々は自分の感情が肯定的なものでも否定的なものでも、それを安心して素直に表すことができます。これは、あなたが自分の感情をしっかりとコントロールしていることを意味します。他者があなたに批判的であっても、あなたはそれを個人的に捉えず、防御的な振る舞いで反応することはありません。その代わりに、生産的な態度で他者と関与し続けます。また他者に感情面でのサポートを与えることができ、他者からそれを受けることもできます。

対人関係のスコアが高い場合は、以下のような傾向があります。

- 近づきやすく話しやすい
- 他者と良い人間関係を構築する
- 良い聴き手である
- まず相手の立場を理解しようとする
- 相手の立場を自分の言葉で明確に説明することで、相手を理解していることを示す
- 対立の激しい状況でも効果的な行動を取る
- 相手とぶつかったり、相手に挑まれたり、批判されたときでも、防御的に反応しない
- 怒りを覚えても、効果的にそれを処理できる
- リスクのある問題の提示を厭わない
- 他者を尊重する形で物議を醸す問題を提示できる
- 同意しない場合でも、他者の意見を尊重する
- 信頼性の高い関係を構築し、維持する
- 他者の懸念、疑惑、恐れ、不安を受け止めながら話を聴く
- 互いにサポートし合う効果的な人間関係を築く
- 問題を回避せずに、緊張度の高い状況を緩和できる
- すべての関わり合いにおいて正直で率直である
- 他者の信頼や尊敬、サポートを自然に得ている

## あなたのスコアが低い場合

対人関係のスコアが低い場合、あなたは特定のスキルのトレーニングを十分に受けていないことが考えられます。または、非生産的な振る舞いで防御的に反応しているかもしれません。もちろん、その両方が同時に起きている可能性もあります。

私たちの文化においては、私たちはまさに「討論」のような会話を行う方法を学んできました。自分の立場をずっと主張し続け、聴く時間は短い、という会話です。このスコアが低い場合は、自分の立場の主張と相手の話を聴くことのバランスをどのように取るかを学ぶ必要があります。相手の話を聴かないことは相手を尊重しないことにつながります。それは周囲の人を見下すことです。あなたはそう意図していないかもしれませんが、時間を取って相手の立場に真剣に耳を傾けないと、このような影響が生じてしまいます。

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

防御的な行動は通常、脅威を受けたり傷ついたと感じた結果として起こります。このことは、他者の発言や行動があなたの自尊心につながっていることを示しています。対人知性のスコアが低い場合、以下のような行動が考えられます。あなたに当てはまるものはありますか？

- 部下に指示を頻繁に出し過ぎている
- 会話を乗っ取る
- 意見が合わないと怒ったり、不機嫌になったりする
- 質問の形を取りながら自分の意見を言う。「でも、…とは思いませんか？」など
- 相手の言葉を途中で遮る
- すべての論争で相手を言い負かそうとする
- 人を見下す
- 衝突を避ける
- 問題をなだめたり笑いでごまかしたりする
- 問題を非関係者とは話すが、当事者に直接話すことをしない

# 在り方

**在り方**は、あなたの職業人また個人としての継続的な能力開発への指向を表しています。また、あなたが自分の内面をどの程度認識し、バランスの取れたものの見方、誠実で一貫性のあるリーダーシップなどを通して自己を表現しているかを示したのもでもあります。これは、あなたのリーダーシップが、どのくらい「真のあなたの現れ」であるのかの指標です。組織内の政治、良い人に見える、承認を勝ち取る、などのための仮面をつけない本来の姿に関するものです。また、厳しい姿勢も取れる、触れてはならないと思われること(話し合いが回避されがちにリスクの高い問題)を持ち出せる、人間関係の問題にオープンに対処する、状況に対しての個人的な感情や自分の弱い部分でさえも他者と共有する、などにも関連しています。職場で必要な「勇気」には、誠実にそして直接、1対1で、またはグループで、リスクの高い課題を扱うことも含まれます。下記はあなたの在り方の結果が何を示しているかの簡単な要約になります。

## あなたのスコアが高い場合

**在り方**の高スコアは非常に肯定的なものです。これは、あなたが人間として、また職業人として成長することを積極的に追求し価値を置いていることを示唆しています。あなたは生き生きと活力に満ちた人です。目的意識を育み、あなたの内側の中心から行動し、自分のコアバリュー(真に大切にしているもの、基本的価値観)を意識的に表現するようにしています。「有言実行」の人だと信頼され、誠実で一貫性を持って行動する人として尊敬されています。

あなたは、人生とは学びと成長の旅である考え、その人生を生来味わい感謝しています。あなたの自尊心はここに根ざしています。あなたは完璧ではありません(自分でもそれを受け入れています)。実際、あなたは他の誰よりも自分の不完全さをよく理解しています。自分は、長所と短所があること、明るい面と暗い面が混ざっていると知っています。自分の短所や、伸ばすべき点があることを否定することはまずありません。これらの要素が存在することを受け入れ、過ちを犯したり、人を傷つけたときはそれを認め、このような経験を自分を高めるために活かします。人から批判されたときでも、あまり防衛的にならなくなっています。複合体(コンプレックス)である自分の全体がより見えるため、守る必要が少なくなります。より自由になり、他者とより力強くかつ思いやりのある態度で関われるようになっていきます。

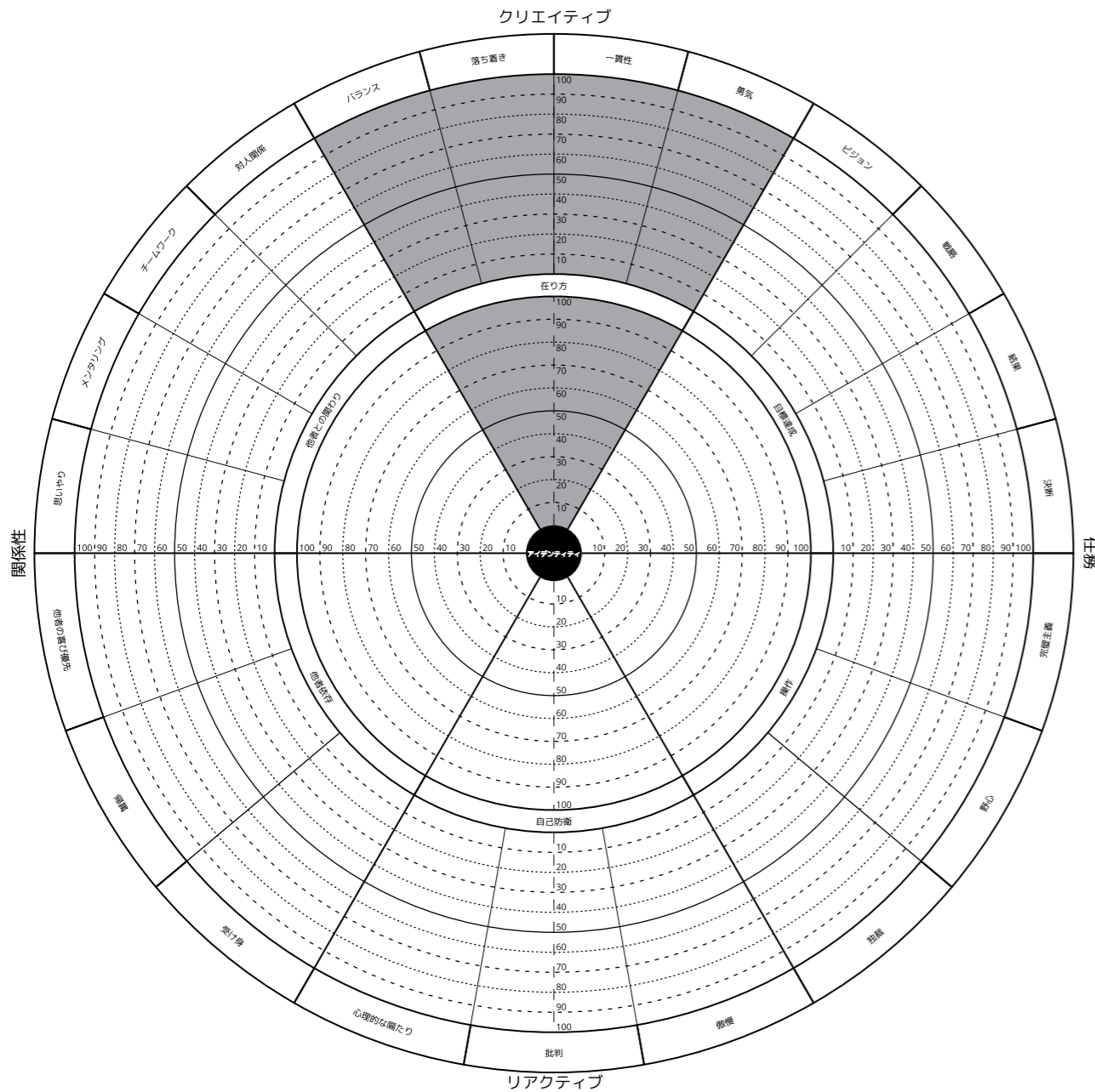
あなたは自らに対して誠実で一貫性をもっており、この項目の高スコアは、自分が感じることを正直に表現できることも意味しています。他者が重要かつ困難な問題について触れるのを避けているような場合でも、あなたは一歩進んで発言することも多いでしょう。困難な状況になった原因は自分にもあることや、自分に誤りがあった場合はそれを認めます。あなたは直接のフィードバックを提供することを恐れることなく、対立から逃げることもしません。

あなたは相手に本質的なフィードバックを与え、誤りを認めることができます。あなたは、自分の信念や価値観にそって行動し、自分の人気を損なうといったリスクは厭いません。人々が最も信頼するのは、誠実で一貫していること、自分らしく本質的であることです。それがあなたの力の源になっています。

あなたは人から上に見られることや、自分の偉業によって自尊心を得る必要性は感じていません。これらを楽しむことはしても、それで自分の価値が決まるとは考えていません。その結果、あなたはともに働く人々の本来の力を高めるやり方で他者をリードします。あなたは他者の弱みの中に、自分の成長するためのチャレンジを見出します。人を判断するのではなく、彼らの成長を助けたいと考えます。他者の才能や成功に脅かされることはありません。これにより、あなたの周りには非常に有能な人々が集まって、彼らの達成を祝福することができます。

## 内面的な前提

「内面的な前提」とは、あなたが自分のアイデンティティを構築するために使っている「信じていること(思い込み)」のことです。自分をどのように見ているのか、そして、自分と周りの世界との関係をどう見ているのか、それを定義する内的なルールや思い込みです。**在り方**に関連する「内面的な前提」には以下のようなものがあります。



- 自分は生来、価値があり安全である
- 私の価値や安全は自分の内部から生じていて、他者からどのように見られるか、どのようなパフォーマンスを出しているか、にもたらされるものではない
- 自分自身を十分に活かすためには、内面の成長が必要である
- たとえミスをしたり、他人の気持ちを傷つけたりすることがあっても、自分は大丈夫だ
- 直面する問題の原因が自分にもある場合、それを誠実に認める
- 自分には長所と短所、明るい面と暗い面が混在している
- 自分を受け入れることは、他者を受け入れるための鍵だ
- 他者の中に容認しがたい点を見つけると「それは、私の中に、まだ完全には責任を持って認めて/使っていない側面があり、それを教えてくれているのだ」と思う
- 私は自分自身に正直であることで自尊心や安全を保っている
- 私にとっては、他者の期待に沿うことより、自分に正直であることの方が大切である
- 私が体面をなくすとしたら、それは自分のビジョンや価値観に正直でない場合だけだ
- 変化はまず自分から始まる。私が見たい世界に変化のためには、自分自身が変化でなければならない
- 私の力の最も大きな源は自分自身の誠実さと一貫性だ
- 自分の創造性を最大限表現することで、意義あるものとして引き継がれる何かを生む

## 行動/振る舞い

「行動/振る舞い」は内側の前提が外側に現れたものです。**在り方**に関連する一般的な行動/振る舞いには以下のようなものがあります。

- プレッシャーの下でも落ち着いている
- 大人の人生に生じる様々な要求に対し、バランスさせながら対処することができる
- フィードバックに対して心を開いている
- 直接的ではあるが、相手を非難しないフィードバックを提供する
- 同意しない場合でも、他者の意見を尊重する
- 過ちを認める
- 成功や失敗を、自分をさらに知るためのものとして使う
- 自分の風変わりな性質を簡単に笑える
- 部下の個人の動機を理解するために時間をとる
- 自分自身の動機、長所、短所を理解するために時間をとる
- 他者から信頼されている
- 自分に対して誠実であり一貫性をもっている
- 自分の考えや感じていることをオープンにできている
- 対立を直接的かつ本質的に取り扱う
- 他者が話し合いをためらう問題も表に出す
- 人間関係や職場の問題における自分の責任を果たす
- 有効なコアバリュー(重要な価値観)のセットを持ち、それに沿って生きている
- 物事がうまく行っているときでもそうでないときでも、自分の価値観を握っている
- リスクが求められる場合も含め、どんなときでも自分のビジョンを生きている

## あなたのスコアが中程度の場合

**在り方**のスコアが中程度の場合は、上述の行動/振る舞いや内面的な前提、それぞれ幾つかが当てはまる傾向があります。また、**リアクティブ**の何らかの項目によって制限されているために、「あなたのスコアが低い場合(後述)」に描かれているような傾向を見せているかもしれません。高スコアと低スコアの両方を読んで、自らを振り返ってみてください。自分のことを表しているものがあるとしたら、それはどんなことでしょうか。

## あなたのスコアが低い場合

**在り方**のスコアが低い場合、あなたは、自分の成長を積極的に追求することをしないことにより、あなたのリーダーシップのインパクトが控えられていることを示唆しています。あなたの内側の人生と外側の人生は、バランスがとれていません。あなたは、人生というゲームは、内面から生まれ外に向けてプレイされるものであること - 外側の、人生の出来事や状況は、自己認識の内面のレベルを反映する鏡であること - に完全には気づいていないのかもしれませんが。

これにより、個人のパワーが低下することになります。個人のパワーとは、誠実さ、深いエンゲージメント、内的な活力、防衛的でないオープンさに由来する力です。

リーダーシップに関するリサーチでは、正直さや本質、誠実な一貫性は、人々がリーダーに求める主要な資質であることが強く示されています。ですから、**在り方**のスコアが低い場合には、意識を向ける必要があります。これは、あなたの行動/振る舞いに一貫性が無い、功利主義的、極端な場合には節操がないと解釈されているかもしれないことを示唆しています。誠実さや一貫性に欠けていると見られることは、信頼を傷つけ、チームワークを阻み、リーダーシップを損ないます。

この項目で低スコアであることは、あなたが他の人の気分を害することを恐れていた、政治的に振舞っているかもしれないことを示唆しています。勇気のスコアが低い人は、誰かに反対された(それが実際でもただそう思うだけでも)時、自分が信じていることを口にしないことがしばしばあります。彼らは平衡状態であることに価値をおき、建設的な対立よりも平穏を保つことを大事にし、グループの効果や奉仕に対して不利益が生じるとしても権威に従います。

高潔、つまり誠実で一貫性のあるリーダーシップは、高い自己認識があってこそ可能になります。もしかしたら、あなたが以前いたところでは内省したり自分の内面外面のバランスを意識したり、個人的に成長することが奨励されていなかったのかもしれませんが。さらには、グループの調和を保つために自分の視点を主張しない方が良いような文化にいたのかもしれませんが。ここでスコアが低い場合、あなたが自分自身とのアラインメントが取れていないことを示唆しています。以下を見て自分に当てはまるものがないか、振り返ってみてください。

- 内省したり自己を知るための時間をとっていない
- 人生を、自分にとって最も大切なものの表現として創造するのではなく、生活や問題に反応している
- 他者の期待の観点から自分自身を定義している
- 自分の問題を他人に押し付け非難する。相手が変わることを期待する
- 自分を防御し、自分の誤りをなかなか認めず、失敗や欠点を無視する
- 自分を厳しく批判し、自分への要求が高い
- 自分の本質的な中心から行動するのではなく、人生において様々な役割を演じている
- 自分のビジョンや価値観につながらない行動を取る
- 組織内の政治に捉われている
- 多くの異なる支持者を喜ばせようとしている
- 信頼を裏切ったことがある
- コミットメントを保つことが難しい
- 意見が対立する問題を避ける
- 誤りを認めない、あるいは人間関係の問題で自分に責任があることを認めない
- 実際の懸念を最小化したりあいまいに聞こえるような方法でフィードバックを提供する
- 「ノー」と言いたい場合でも「イエス」と言ってしまう
- 力のある人たちの周りでは注意深く振舞う

問題に向き合わないことは、問題をさらに悪化させます。対立を解決するどころか一触即発の敵意を生じさせることさえあります。最も人気のある道を選んでばかりだと、あなた自身や組織の成功にとって重要な問題が見えなくなることにもなりかねません。いつ問題に向き合うか、またどのように建設的にそれを行うか、困難な状況下でどのように交渉するかを決めるスキルは、学ぶことができます。こうしたスキルをいったん身につければ、恐れや罪悪感のない率直な話し合いができる助けとなり、大きな自信が得られます。**在り方**のスコアを高めることは、信頼性や誠実さを深め、他者との関係性がより完全性を持つものになります。

他者からのフィードバックを含め、自分自身を正直に内省することは、より安定した指針を見つける助けとなり、**在り方**の向上につながります。

## 関連スコア

**在り方**の低スコアは、**クリエイティブ**側面すべてにまたがる項目の低スコアと関連しています。効果的なリーダーシップを構成するすべてのコンピテンシーは、自己認知という内側の源から湧き出します。この項目の低スコアは、**クリエイティブ**側面のいずれかの項目の低スコアの結果として現れることがあります。さらに、このスケールの低スコアは、**リアクティブ**側面の高スコアとも関連しています。**リアクティブ**側面のスコアが高いと、自分自身の内面のバイタリティや誠実さを発見し、それを活かして人々をリードすることを阻害、制限される傾向があります。これらの行動/振る舞いは、多くの場合、深層にある内面的な不安(自分には価値がない、愛されていない、拒絶されている、必要とされていない、孤独、守られていない、などと感じている)に起因しています。

## バランス

**バランス**は、対立や葛藤が多く緊張度の高い現代社会において、仕事と家族、活動と内省、仕事と余暇の健全な**バランス**を維持できる能力の指標となるものです。これは、自己を回復し、自分を失わずに人生におけるストレスに対処している傾向を測っています。

### あなたのスコアが高い場合

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

健康のためには、内省に適切な時間を取り、食生活、運動に注意を払うなど、真の**バランス**を実現することが必要です。家族と仕事、余暇とキャリア、他者への義務と自分の成長、自発性と制御など、大切な価値を持つものはしばしば競合し、注意を向ける対象も分割されます。ストレスの悪影響を避けるためには、身体的な健康、全体性へのコミットメント、そして上手に時間管理を行うことが必要とされます。良い**バランス**は、ストレスのもとでも**落ち着き**を保ち、**気遣い**ができ、**良い判断**を下す助けとなります。また、困難な時期に他者をサポートすることもできます。

あなたは、以下のような傾向を示し、**バランス**をとることができています。

- 物事を全体的な視野で捉える
- 個人の**内省**や、自己の回復のために十分な時間をとる
- 仕事と家族の健全な**バランス**をとる
- 仕事と余暇の健全な**バランス**をとる
- 健康に良い習慣(運動や食生活)を実践する
- ストレスやプレッシャーにうまく対処する
- ストレスが高いときでも優れたパフォーマンスを上げる
- 人格的に成熟している

### あなたのスコアが低い場合

ストレスの犠牲になったり、燃え尽きが起きている可能性があります。仕事の目標を追求するあまり、個人としての生活を犠牲にしたり、健康をないがしろにしているかもしれません。**バランス**の低スコアは、あまりに働きすぎたり、仕事に力を入れ過ぎていることを示しています。仕事一筋の人生で、人生の他の重要な要素(結婚、家族、運動、食生活、人間的/精神的な成長など)をないがしろにしているか、仕事あまりに重要な位置を占めているため、これらの他の事柄にエネルギーを投資していないことを示しています。

効果的なリーダーシップ、人間としての可能性、全体的な健康や幸福感は、仕事と余暇、家族とキャリア、実践と内省、自分の時間と他者のために使うための時間などの**バランス**にかかっています。

1週間にわたって**タイムダイアリー**を付けてみることもいい方法です。何をやったかだけでなく、それらを行うモチベーションになっている**価値観**は何かも記録するといいいでしょう。以下を自問してみましょう。

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

## 落ち着き

**落ち着き**は、対立時や緊張が高まった状況下において、**落ち着いて**自分の中心との繋がりを保ち、**動揺**せずに重要なことに焦点を当てていられる能力の指標です。

### あなたのスコアが高い場合

あなたは**ストレス**の高い環境でも優れたパフォーマンスを維持できます。**プレッシャー**のもとでも**落ち着き**を保ち、**動揺**せずに重要なことに集中できます。あなたは、より広い観点で物事を見つめ、その状況での様々な要素を実行可能な解決方法や戦略に統合することで、自分の内面的な均衡を得ています。

あなたは、**プレッシャー**のもとで**平静**さと**思慮**深さを維持して**良い判断**を下すことができるだけでなく、**困難**な状況で他者をサポートすることもできます。これは**ストレス**下における**効果的なパフォーマンス**の元になっており、仕事の**能率**に貢献するとともに、**ストレス**や**対立**下においても**望ましい人間関係**を維持することができます。

あなたは以下の傾向や実践を通じて、**落ち着き**を維持できています。

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

### あなたのスコアが低い場合

職場で**ストレス**があると、他者に思いやりのない行動をとる場合があります。またこのような状況下では、あなたの**知識**や**経験**をフルに引き出すことができず、**良い意思決定**を行うことができなくなる可能性があります。過去に身につけた**行動習慣**に戻ってしまうこともしばしばあります。

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

1週間にわたってタイムダイアリーを付けてみることもいい方法です。何をやったかだけでなく、それらを行うモチベーションになっている価値観は何かも記録するといいいでしょう。以下を自問してみましょう。

- 最も大切だ(価値観に沿っている)と思っていることを行っているか
- 頑張り過ぎていないか
- 落ち着きをなくしたとき、「自分にとって何がリスクなのか」のセルフトークを内省するなどの実践をしているか
- 仕事以外に自己回復に役立ち、チャレンジとなる活動を行っているか
- ストレスを健康的に発散する方法を持っているか
- 義務を果たすために時間を費やし過ぎていないか
- 自分は、自分が大切にしている人々・物事のために存在しているか

## 一貫性

(訳者注: 英語原文は integrity。辞書では高潔、誠実などと記載されているが、ここではあえて「一貫性」と訳している) 一貫性は、自分のプリンシプル(原則)にどのくらい忠実に実行しているか、そして、有言実行であると周囲から信頼されているかの指標です。

### あなたのスコアが高い場合

あなたは、内側と外側は、矛盾なく一致しています。すなわち、あなたの行動/振る舞いはあなたの価値観と一致しており、他者はあなたが言葉通り実行し、コミットメントを果たし、正直かつ公平に他者に接し、目的に忠実であると信頼しています。

一貫性は、ほとんどの人がリーダーに求めている資質であるため、このスコアが高いことはあなたが他者からリーダーと見なされ、人々はあなたについてくる、もしくはあなたと一致協力します。あなたが説くことをあなた自身が実践しているからです。組織内のあなたの力は、あなたが属する階層(地位の力)や、政治的な力関係によるものではありません。あなたは誠実に一貫性をもって行動しているため、他者がその力を与えてくれるのです。

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

一貫性のスコアが高いことはまた、組織が支持している価値観をあなたが支援していることにもつながります。あなたのリーダーとしての才能/ギフトは、あなたのインテグリティ(価値観に沿った在り方や行動)があなたが信じている組織と一致しているときに最も大きな力を発揮します。この場合、あなたは共通の目的のもとで努力するように部下を鼓舞できる強力な立場に立つことができます。一貫性は、大きな事を起こしていくためには不可欠な要素です。

「一貫性」につながる傾向や習慣としては以下のようなものがあります。

- 有効なコアバリュー(重要な価値観)のセットを持ち、それに沿って生きている
- 物事がうまく行っているときでもそうでないときでも、自分の価値観を握っている
- 信頼できる
- 秘密を守る
- 有言実行、つまり、自分の行動/振る舞いは自分の価値観と一致している
- 自分が間違っているときはそれを認める

- コミットメントを遂げる人だと信頼されている
- 自分が支持するビジョンにむけて行動する良い模範である

### あなたのスコアが低い場合

リーダーシップに関するリサーチでは、一貫性は、人々がリーダーに求める主要な資質であることが強く示されています。ですから、一貫性のスコアが低い場合には、意識を向ける必要があります。これは、あなたの行動/振る舞いに一貫性が無い、功利主義的、極端な場合には節操がないと解釈されているかもしれないことを示唆しています。誠実さや一貫性に欠けていると見られることは、信頼を傷つけ、チームワークを阻み、リーダーシップを損ないます。

低スコアが意味するところは様々考えられます。あなたの価値観と組織の価値観の間に葛藤があることが原因かもしれませんが、あなたの内面的な前提が、自分の価値観 やビジョンとは違う行動/振る舞いを引き起こしているのかもしれませんが(リアクティブ側面を参照)。自分自身に正直であることより、政治的なかけひきを重視している可能性もあります。以下のリストや他者からのフィードバックにそって、正直に自分を探求してみてください。以下の要素について、自分について考えてみてください。

- 現実的でないミッションを口にしていないか
- 自分のビジョンや価値観につながらない行動/振る舞いをとっていないか(あるいはその行動に気づいていないのではないか)
- 組織内の政治に捉われていないか
- 多くの異なる支持者を喜ばせようとしていないか
- 自分の所属する組織ではそれをすることが容認されていないような原則を信奉してやっていないか
- 信頼を裏切ったことがないか
- 自分の間違いを認めることに困難を感じるか
- コミットしたことを守っているか
- 人々は、あなたがどんな立場にいて、何を支持しているのかを知っているか

## 勇気

勇気は、相手と1体1でもグループにおいても、厳しい姿勢もとる、触れてはならないと思われていること(話し合いが回避されがちなリスクの高い問題)を持ち出せる、人間関係の問題にオープンに対処する、状況に対しての個人的な感情や自分の弱い部分でさえも他者と共有する、などをあなたがどのくらい厭わずに行うかを示しています。職場における勇気には、リスクの高い問題にも本質的に直接取り組むということも含まれます。

### あなたのスコアが高い場合

勇気のスコアが高い場合、あなたは人々と誠実さと一貫性を持ってコミュニケーションをとっていることを意味しています。あなたは自分が感じることを正直に表現できます。あなたは直接的なフィードバックを提供することを恐れず、対立から逃げることをしません。他者が重要かつ困難な問題を提議することを回避している時でも、あなたは一歩踏み込み言及します。同時に、あなたは問題に関する自分の責任を認識し、自分が間違っているときにはそれを認めます。

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

経験からくる力強さを身に着けるため、あなたはこれまで、本質的で誠実なフィードバックを与えたり自分の間違いを認めたりするなど、自らの高いレベルの対人スキルを育てなければならなかったことでしょう。あなたは、自分の信念や価値観に基づいて行動し、自分の人気を損なうといったリスクは厭いません。あなたは、以下のような行動/振る舞いを継続的に実践していると思われます。

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

### あなたのスコアが低い場合

あなたは、他の人の気分を害することを恐れていた、政治的に振舞っているかもしれません。勇気のスコアが低い人は、誰かに反対された(それが実際でもただそう思うだけでも)時、自分が信じていることを口にしないことがしばしばあります。彼らは平衡状態であることに価値をおき、建設的な対立よりも平穩を保つことを大事にし、グループの効果や奉仕に対して不利益が生じるとしても権威に従います。過去に、グループの調和を重視するあまり、自分の立場を主張することを良しとされない環境に置かれていたことがあるのかもしれませんが、もしくは、無作法・感情的にならずに相手に対峙したり、フィードバックを提供する対人スキルを十分に学んでいないことも考えられます。

問題に向き合わないことは、問題をさらに悪化させます。対立を解決するどころか一触即発の敵意を生じさせることさえあります。最も人気のある道を選んでばかりだと、あなた自身や組織の成功にとって重要な問題が見えなくなることにもなりかねません。いつ問題に向き合うか、またどのように建設的にそれを行うか、困難な状況下でどのように交渉するかを決めるスキルは、学ぶことができます。こうしたスキルをいったん身につければ、恐れや罪悪感のない率直な話し合いができる助けとなり、大きな自信が得られます。

# 目標達成

目標達成は、あなたがどの程度ビジョンを示し、本質的で、高度な達成を生み出すリーダーシップを提供しているかの指標です。

## あなたのスコアが高い場合

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

高い自尊心を持っているので、リスクを負うこともより簡単にできます。あなたの内面的な自信は、外側の世界にはっきりと投影されます。

あなたは創造的なプロセスをとります。それを教えたり自らがモデルとなることで他者をエンパワーします。また、どのようにビジョンを創りだすのかを知っており、そのビジョンを戦略に、戦略を目標に、目標を結果を出すための行動へと転換していくのかを心得ています。あなたの楽観性、創造性、自然な好奇心は他者にも伝染していきます。人々はあなたの周りにはいるだけで、このようなことを自然に学べるのです。

あなたには深い目的意識があり、結果や創造のプロセスそのものを愛し楽しみます。あなたがやることは、自分の価値を証明したり安全を確保するためではありません。創造的であり、学び、成長をしたいために行っています。

## 内面的な前提

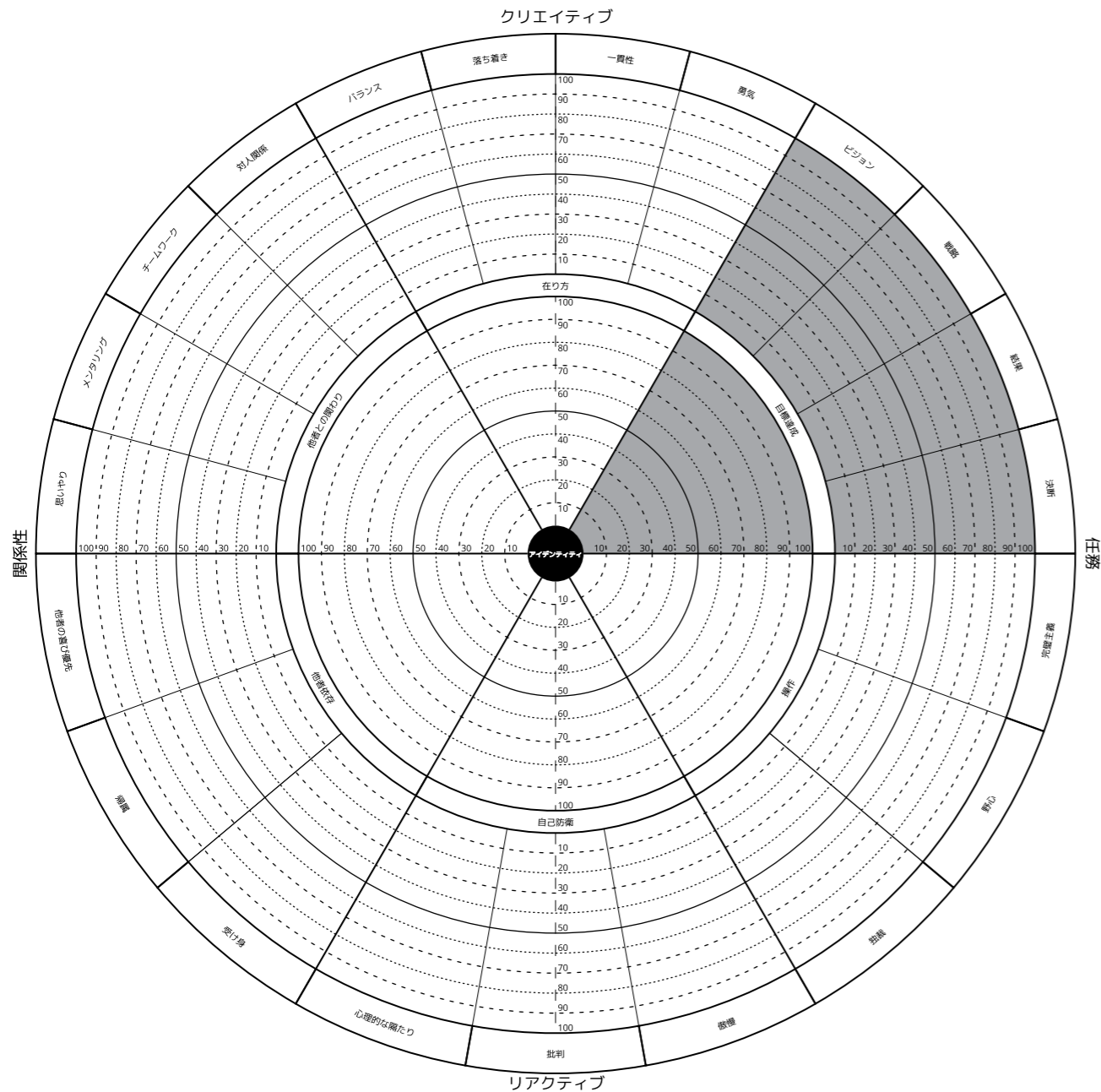
「内面的な前提」とは、あなたが自分のアイデンティティを構築するために使っている「信じていること(思い込み)」のことです。自分をどのように見ているのか、そして、自分と周りの世界との関係をどう見ているのか、それを定義する内的なルールや思い込みです。目標達成に関連する「内面的な前提」には以下のようなものがあります。

- 自分は人生における目標や使命を持っている
- 人は人生の目標や使命を満たしたいと望んでいる
- 自分は自分の人生の結果に責任を持っている
- 自分はこの世のすべてと相互依存している
- 感情的な評価・判断や非難をせずに真実を告げることは安全なことだ
- 出来事に対して自分がどんな態度をとるかは自分で選べる
- 個人的な価値は本来備わっているもので状況に依存するものではない

## 行動/振る舞い

「行動/振る舞い」は内側の前提が外側に現れたものです。目標達成に関連する一般的な行動/振る舞いには以下のようなものがあります。

- イニシアティブをとる
- 高い水準の目標を設定する
- 経験から学ぶ
- 肯定的/楽観的なフィルターを通して状況を見る
- 最も重要なことを生み出すことに焦点を当て続ける
- ロールモデルとして行動する
- 能動的であることと受容的であることをうまく両立させる



- 自分独自の視点を提供する
- プロジェクトを率先して開始する
- 高い目標を達成する
- "権威者"の面前でオープンに語る
- 部下の意見に耳を傾け、部下から学ぶ

## あなたのスコアが中程度の場合

目標達成のスコアが中程度の場合は、上述の行動/振る舞いや内面的な前提、それぞれ幾つかが当てはまる傾向があります。また、リアクティブの何らかの項目によって制限されているために、「あなたのスコアが低い場合(後述)」に描かれているような傾向を見せているかもしれません。高スコアと低スコアの両方を読んで、自らを振り返ってみてください。自分のことを表しているものがあるとしたら、それはどんなことでしょうか。

## あなたのスコアが低い場合

目標達成の低スコアは大きな問題になることがあります。この項目は、伝統的にリーダーとしての特徴と考えられている多くのリーダーシップコンピテンシーを含んでいます。これらは物事が具現化するためのコンピテンシーです。また、リアクティブ側面も見てみてください。あなたの内面的な前提が創造的な能力を阻害している可能性もあります。

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

- 目標やコミットしたことを達成していないことについて言い訳する
- 行動する前に、他者が方針を定めたり、意思決定してくれるのを待つ
- 簡単に達成できるとわかっていることだけをやる
- 目標達成によって自分を証明しようと努力する
- 大きなチャレンジのリスクを避ける
- 自分の問題を他人のせいにし非難する。相手が変わることを期待する
- 自分を防御し、自分の誤りをなかなか認めず、失敗や欠点を無視する
- 自分の本質的な中心から行動するのではなく、人生において様々な役割を演じている

## 関連スコア

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

# ビジョン

ビジョンは、自分の目的とビジョンへのコミットメントを、どのくらい周囲に伝え体現し模範となっているかの指標です。

## あなたのスコアが高い場合

あなたには、深い目的意識があります。その目的意識は、あなたの楽観性、熱意、情熱などに由来するものです。あなたはまた、人を引き付ける将来のビジョンについて人々に明確に伝え、他者にも各自がそれぞれのビジョンを持つことを推奨します。あなたはグループのビジョンを生み出し、それにより連帯感を育みます。あなたはこれをグループメンバーとの対話を通して行い、結果として、高レベルのコミットメントとアライメント(一致協力)を生み出します。

リーダーに求められる役割としてまず挙げられるのは、ビジョンと目的を啓発していくことです。これには、あなたが他者に伝えていくこと(口頭と書面の両方)と、あなた自身が自分の目的やビジョンを実践する模範となることの両方が必要です。人々はあなたに会うとあなたのビジョンを理解できます。簡単に言えば、あなたは高次の目的と将来に渡るビジョンを持った人といえます。このことは、あなた自身、そしてあなたの組織の成功に非常に重要だということが、リーダーシップに関するすべてのリサーチに示唆されています。

あなたは、次のどちらかの方法で他者にビジョンを提供できています。自分自身がまず明確なビジョンを持つ人となるか、あるいはビジョンをファシリテートします。一般に明確なビジョンを持つ人とは、ビジョンを創造し他者にもそれに参加させる人を意味します。ビジョンのファシリテートする人は、グループが自分たちのビジョンに対して情熱を持ってコミットしていることが必要であることを知っています。このためあなたは、組織のためのビジョンがより明確になるよう、継続的なプロセスを通してグループをファシリテートします。あなたや他者のビジョンは対話を通じて伝えられ、強化されていきます。その最終結果として、グループ全員がビジョンを描いたことになり、ビジョンを自分のものとして当事者意識を持つようになります。

ビジョンの高スコアは以下を示唆しています。

- 人を引き付けるようなビジョンを語っている
- ビジョン構築に参加するよう他者を招き入れ、それにより共通のビジョンを作り上げる
- 深い目的意識を持って働き、人生を送っている
- コアバリュー(基本的価値観)を深いところで握っていて、それに基づいて生き、人々をリードしている
- 楽観的で、他者をインスパイアする
- 非常にモチベーションが高い。また、一緒にいる人のモチベーションも高くなる
- 既成の概念にとらわれず、可能性を見出し追求する
- 独創的で創造的な考えをたくさん思いつく
- パフォーマンス面での改善を常に生み出している
- 将来の結果に意識を向け続ける
- 障害に直面したときでも、ビジョンとして描いている結果に焦点を当て続ける
- 可能性へ疑いを持つことによって自分を制限することはない
- 自分には肯定的な変化を起こす力があると信じている

## あなたのスコアが低い場合

ビジョンの低スコアは、あなたがリーダーシップを提供していないことを意味します。あなたは効果的に組織を管理しているかもしれませんが、リーダーシップには、明確なビジョンと深い目的意識が不可欠なものです。リーダーシップとビジョンは同じようなものだと言えます。

## 低スコアの理由は数々あります

- あなたの働いている組織は、モチベーションを損なうような、締めつけの厳しい管理方法や慣習などのある組織で、そのことがあなたがビジョンを持つことを阻んではいませんか
- あなたは、自分が「何のために」ここにいるのか、わかっていますか
- ビジョンや目的の明確化につながる内省の時間を持ったり、そのような対話に参加していないのではないですか
- あなたは、「燃え尽きた」「かつての情熱がなくなった」と感じてはいませんか
- あなたは今、ビジョンや目的意識を一時的に失ってしまうような危機的状況の最中にいません

- か。または、そのような状況から回復したばかりなのではありませんか
- あなたは、非常に大きなトランジション(人間的成長の過渡期)において、古いビジョンや目的が崩壊し、新しいものがまだ顕れていないのではないのでしょうか
  - あなたのビジョンは追求するのに勇気を伴うものですか。それは、恐れの下に埋もれたままになってはいませんか
  - あなたの内面的な前提(リアクティブ側面の「内面的な前提」を参照)が、ビジョンを示すリーダーシップの可能性を阻んではいませんか

これらは単に可能性ですが、それぞれが異なる結果に繋がります。起きていることを何とかできるのはあなただけです。あなたがリーダーの役割を担っているのであれば、またはリーダーであること願うなら、これは必要不可欠です。

## 戦略

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

### あなたのスコアが高い場合

戦略のスコアが高いことは、あなたの戦略的能力がよく開発されたコンピテンシーであることを意味しています。あなたは現在の環境のトレンドをよく認識し、組織が確実に成功できるような戦略の開発に精通しています。あなたは市場のトレンドに対しても画期的な対応策を生み出します。また短期と長期の両方に意識を向けていて、短期的な成果を最適化するために長期的な成果を犠牲にすることはありません。自分の組織の長所と短所、独自の競争優位性を理解し、市場で組織が力を最大限に発揮できる戦略的な意思決定ができます。

戦略の高スコアは以下を意味します。

- 戦略的に思考する
- 短期的な火消しに過度に追われることなく、戦略的イニシアティブ(戦略的・独創的に率先して始める事業・プロジェクトなど)に十分な意識を向けるができる
- 市場で何がうまくいくかをよく捉えている
- 計画に用いるデータを厳密に分析する
- 組織内で常に戦略的な視点が維持できるように、優れたプロセスを用いている
- 組織の長所と短所をよく理解している
- 組織の長所を活かす方法をよく理解している
- 組織が確実に繁栄できるように、コース定めることができる
- 市場において、新しいことを始めるタイミングをよく心得ている
- 日々の意思決定が戦略的にどんな意味をもつか、質問する
- 組織の使命がどのように市場に適したものであるかという、大きな観点を理解している

### あなたのスコアが低い場合

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

戦略が不十分な場合、あなたが方向性を十分に差し示していないために、他者がフラストレーションを覚えている可能性もあります。組織に戦略が欠けていると、しばしばその場限りの場当たりの経営が行われます。新たに発生する非常事態の消火作業に追われ、そのことに組織の知的資本が消費されることとなります。人々は目の前の出来事に対応し反応することに追われ、未来についてじっくりビジョンを描いたり、計画を立てたりする時間がありません。そのため、組織は消化作業のパターンから抜け出せなくなります。この項目のスコア

が低い場合は、あなたのリーダーシップには戦略が十分でないことを示唆しており、気づかないうちに組織のパフォーマンスを低下させる方向に導いている可能性もあります。

戦略が低い場合、以下の可能性が考えられます。

- 日々の実務的な課題に過度に集中し、長期的な戦略思考や計画に十分な意識を向けていない
- 長期的な戦略を弱めるような短期的な意思決定をする
- あまりに多くのことに注意を分散している
- リスクをとる
- 成功に対するエゴが強く、組織の長期的な最善の利益よりも自分の名声を残すための無理な成長や方向性を強いたり追求したりしてしまう
- 自分一人が戦略的能力に優れていると考え、他者を計画過程に十分に参加させない
- 綿密な分析に欠け、虫の知らせや直感に頼りすぎる
- 分析麻痺(情報の分析に時間をかけすぎて行動できない)になっている
- 組織が戦略的プランニングにしっかり取り組むためには適さないプロセスを置いている

## 結果

結果は、あなたの意識がどの程度目標に向かい、目標の達成や高いパフォーマンスの実績を出しているかの指標です。

### あなたのスコアが高い場合

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

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

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

## あなたのスコアが低い場合

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

決断の遅れには常に理由があります。データに依存し過ぎているために、すべての情報が集まらなければ行動できないのかもしれませんが、あいまいな状況ではガイドとなってくれるはずの自分の直感を信頼していないのかもしれませんが、あるいはコンセンサスをとるという組織の習慣に背くことが嫌で、全員の合意を得るまで行動したがるのかもしれませんが、優先順位や価値観に関する対立がある状況で、決定のための基準が分からずに対応できないののかもしれません。理由としてはこれらすべてがあり得ますが、常にどっちつかずでいると、業務の方向性が定まらず戦略目標が蝕まれることが考えられます。

意思決定の低スコアは、**リアクティブ**側面の**他者依存**や**自己防衛**の高スコアに関連していることがしばしばあります。このことは、決断を下せないのは、他者によって認められたり、他者の期待に応えることによって自分の安全や価値を持てるという内面的な前提に由来していることを示唆しています。

行動しないことにより、あなたは機会を逸し、リードする能力に対する信頼を損ねることになります。行動が要求されている主要な分野を特定し、可能な限り最善の情報とのアドバイスを得て行動することが重要です。

## あなたのスコアが低い場合

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

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

どちらにしてもここでの低スコアは、危機が迫っているサインです。以下を自問して、それに正直に答えることが重要です。

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

## 意思決定

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

## あなたのスコアが高い場合

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

リーダーの職務のひとつは決定を下すことです。他者はリーダーの行動を観察して、決断の遅れを能力不足や動揺のせいだと感じるがよくありますが、あなたは自分の能力に自信を持ち続け、以下のような行動に意識を向けています。

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

# 操作

操作は、任務の完遂、個人的な達成、力、他者へのコントロールを通じて自分の個人的な安心感や価値を確立する程度の指標です。操作は、完璧主義、野心、独裁という3つの項目で構成されます。各項目は、クリエイティブ側面の大部分と逆相関します。サークル上の各項目の位置は、その相関の強さを示します。サークルの下へ行くほど、逆相関が強くなります。

## あなたのスコアが高い場合

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

## 内面的な前提

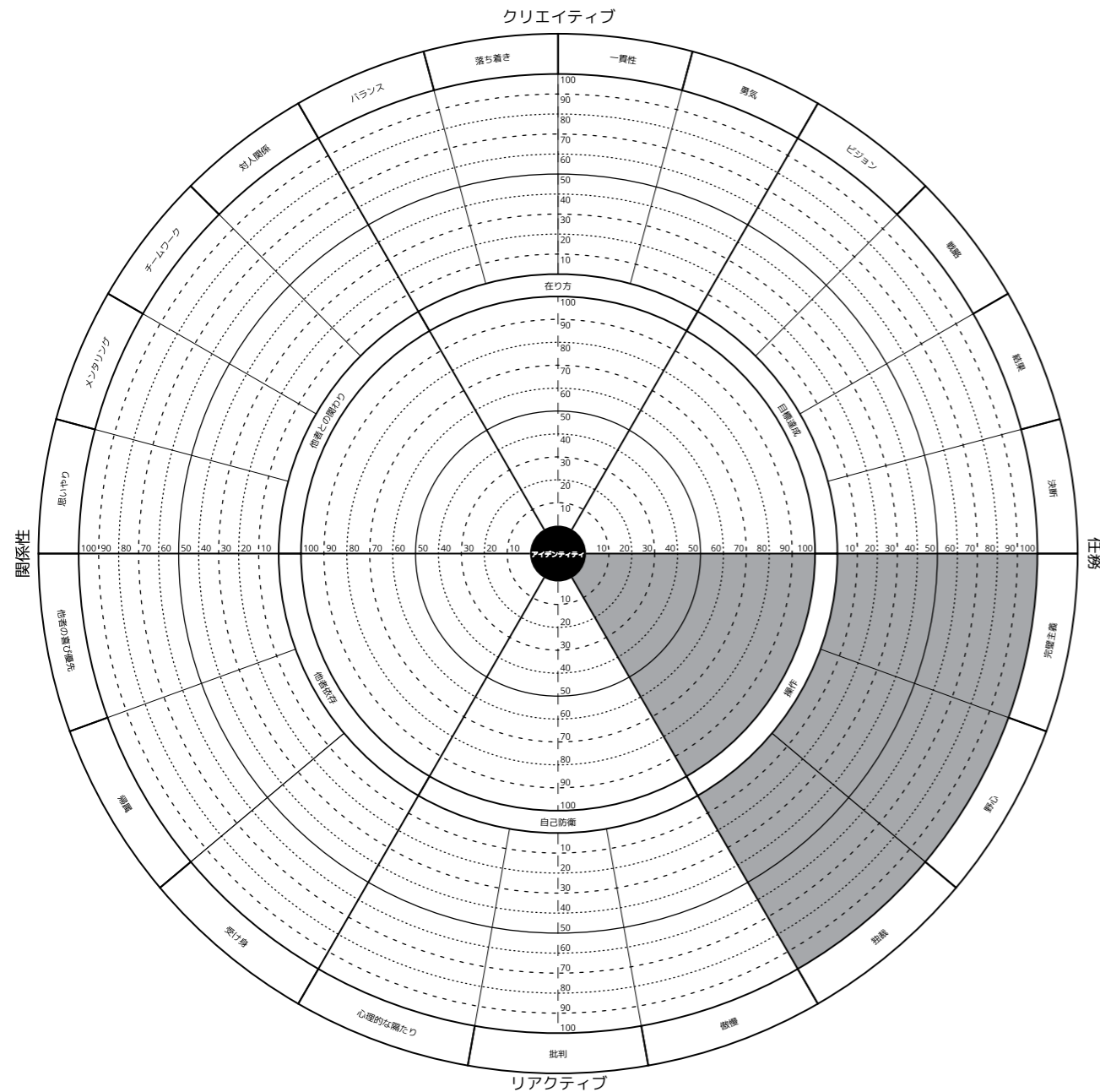
「内面的な前提」とは、あなたが自分のアイデンティティを構築するために使っている、信じていること(思い込み)のことです。自分をどのように見ているのか、そして、自分と周りの世界との関係をどう見ているのか、それを定義する内面的なルールや思い込みです。操作に関連する「内面的な前提」には以下のようなものがあります。

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

## 行動/振る舞い

「行動/振る舞い」は内側の前提が外側に現れたものです。操作に関連する一般的な行動/振る舞いには以下のようなものがあります。

- 競争的な行動をとる
- 厳しい基準を設定する
- 完璧を目指して努力する
- 権力を行使して、主導権を握り、影響を与え、自分の思いのままにする
- 目標の達成に多大な努力とエネルギーを注ぐ
- 直接的に、無作法に話す
- 勝利を収めるために自分や他者に無理強いする
- 大抵の状況下において主導権を握る



## 才能(ギフト)と強み

リアクティブ側面のすべての項目は、能力や才能(ギフト)を備えています。操作の強みが活用できている時、以下の傾向が見られます。

- 継続的な向上を追求する
- 多くの状況において優れている
- 高い基準を設定する
- 結果を生み出す
- 他者への影響力がある
- それが論議を呼ぶとわかっていても自分の意見を表明する
- 主導権を握り行動に移す

## 不利な点

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

これらのニーズは、以下のような行動/振る舞いとなる傾向があります。

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

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

## 関連スコア

この指標における高スコアは、クリエイティブ側面の低スコアにも関連します。操作が高スコアだと、他者との関わりおよび在り方の自己認識に関するスコアが低い場合がよくあります。操作の高スコアが、仕事のパフォーマンスや地位、達成に基づいて自分の価値や安全を確立する傾向があるからです。一方で、人間関係に関することは軽視しがちです。操作が高スコアの人にとっては、他者との関わりに代表される人間関係のスキルは軟弱なものとして捉えられるため、強くある、主導権を握るなどのニーズと相反する脅威となります。自己認識の育成に必要とされる時間とエネルギーも、即時に収益の結果につながらないため価値を置いていません。自己の内面の世界について内省し学ぶことに時間をとることを、実用的または現実的と見なしていない傾向にあります。

昇進や成功に集中するあまり「政治的」になるため、この項目における高スコアは在り方の低スコアにもつながります。つまり、自分のキャリアや昇進に必要なことは何でもやる/言うような場合です。最後に、この項目における高スコアは、目標達成の低スコアにつながることもあります。意外に思われるかも知れませんが、あなたが結果を出していないという意味ではありません。しかしながら、あなたは結果を得るために、持続的なパフォーマンスや充足感の高い文化の構築を犠牲にしているかもしれないことを意味します。ま

た、達成することを内的動機から行うのではなく、自分を証明する手段にするためにタスクに取り組んでいるのかもしれませんが。目標達成は、内的動機(それをするのが好きだから創造する、あるいは自分の深い目的に一致しているから創造する)によって生じています。

## あなたのスコアが低い場合

操作における低スコアは、上述のような特徴がほとんどないことを示唆します。さらに、他のスケールにおけるスコアにもよりますが、この項目に見られる不利な点がなく、むしろ強みを多く持ち合わせていることを示唆します。

# 完璧主義

完璧主義は、人として安全で価値があると感じるために、非の打ちどころのない結果を成し遂げ、極めて高い水準のパフォーマンスを出したいというニーズの指標です。自分の価値や安全は、完璧であること、いつも英雄的なレベルでパフォーマンスできていること、あらゆる期待感を上回り成功していることと同一視されます。すべてを自分でやりたいという衝動を抑え、仕事の成果における比較的小さな不完全さについて自分または他者に対して腹を立てないでいることができれば、高い質に対する強いニーズはこのスタイルの長所となります。

## あなたのスコアが高い場合

完璧主義のスコアが高い場合、以下の傾向が見られる可能性があります。

- 単刀直入かつ意欲的で、結果を成し遂げることを重視する
- 見た目を気にし、極めて有能で完全に自信に満ちているように見られたいと思う
- 任務の達成に集中するあまり、孤立していて、他者に冷たい人だと思われる
- 完璧主義を貫く
- 非現実的な高いレベルのパフォーマンスの基準を設定するため、職務達成がストレスになる
- 非常に厳しいパフォーマンスの基準を設定する
- 完璧さに向けて努力し過ぎるあまり、更なる向上とミス排除が頭から離れない
- 任務の完了に必要な現実的かつ実践的な妥協策を見渡す視点を失う
- きちんとしすぎている
- 仕事を人に任せられない、または仕事を任せても極端なほど詳細にわたる指示を与えるので、他者の能力を信頼していないように相手に伝わる
- 他者に対し、非現実的な高い目標を設定する
- 他者が自分の期待に満たないと、過度に批判的になる
- 自分が設定した複雑な報告やレビューの仕組みに圧倒される

「完璧であるべき」というイズムは、強みを使いすぎてしまう前提・思い込みです。成功や完璧さに対する願望は優れた達成や向上の原動力となりますが、ここではそれが罠となり究極的にはパフォーマンスの低下にさえつながります。個人、チーム、そしてシステム全体の健全性を確保するためには、完璧さに対する意欲に現実的なバランスを取り入れることが必要です。

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

## あなたのスコアが低い場合

完璧主義における低スコアは一般的には肯定的に捉えられます。低スコアは、あなたのクリエイティブな自己表現とリーダーシップが、「完璧にかつ並外れて他者より秀でなければならない」というニーズによって制限されていない、ということを示唆します。つまり、あなたの自尊心は、物事の完璧な達成には基づいていないことを示唆します。ただし、低スコアは必ずしもあなたが力強くリードしたり創造したりしているという意味ではありません。それは単に、リーダーシップを発揮させていくためのこの障害物がないことを意味します。リーダーシップの可能性がどの程度発揮されているかは、サークルのクリエイティブ側面が示しています。

## 野心

野心は、出世や組織内での上に行くこと、そして人よりも優れていることに対するというニーズの度合いを示します。野心は、強い動機付け要因にもなります。この指標では、このモチベーションが肯定的なもの（一層の進歩）なのか、または否定的なもの（過度に自己中心的で競争意識を持つ）であるかどうかを反映しています。

## あなたのスコアが高い場合

野心のスコアが高い場合、以下の傾向を示す可能性があります。

- 出世するために一生懸命に努力する
- 他者より秀でるために自分を駆り立てる
- ハイパフォーマーとして認識されるために一生懸命に働く
- 名声や信用を他者と共有するより、自分で得ようと努力する
- 他者や組織の利益を犠牲にして、自分の政治的な自己利益のために行動する
- 自分の価値を測るために、自分を他者と比較する
- 自分が異彩を放とうとする努力のために他者と競争する
- 自分の自尊心は、社内のピラミッドで自分がどの高さにいるかに関連すると信じる
- 対立を勝ち負けの競争にしてしまい、双方にメリットとなる解決策を探そうとしない
- 自分の昇進機会を守るための戦略として他者を操る
- 結果を得るために、自分自身や他者を過度に駆り立てる
- 自分に注目を集めようとして、会議中に喋り過ぎる
- 自分の部下の育成に関心がない
- チームワークを育成したり、チームの一員になることに苦労している
- 自分自身や他人にあまりに厳しく無理強いをし、高いパフォーマンスを長期的に持続できない

野心は、一般的には良いものと考えられています。より高い地位に昇進し、これらの高い地位に伴う仕事をこなすには、野心が必要となります。ただし、野心が行き過ぎると問題が生じます。他者より秀でること、または組織内のより高い地位に就くことを自分の価値と結びつけると野心が過剰になっていきます。他の項目(例えば、他者との関わり、独裁、過度な意欲、批判など)のスコアも見てください。野心の高スコアが何らかの影響を与えているかもしれません。

## あなたのスコアが低い場合

野心における低スコアは肯定的に捉えられますが、このスコアが低過ぎると、意欲の欠如が示唆される場合もあります(受け身スコアを参照)。このスケールの高スコアは、クリエイティブ側面の至る所の低スコアと相関しているため、野心の低スコアは、あなたのクリエイティブな自己表現とリーダーシップが、過度な野心によって制限されていないことを意味します。ただし、低スコアは必ずしもあなたが力強くリードしたり創造したりしているという意味ではありません。それは単に、リーダーシップを発揮させていくためのこの障害物がないことを意味します。リーダーシップの可能性がどの程度発揮されているかは、サークルのクリエイティブ側面が示しています。

## 独裁

独裁は、強引、攻撃的、操作的になる傾向を測定します。自分の価値や安全を、力があること、主導権を持っていること、強いこと、独占していること、弱みがないこと、一番であること、と同一視する程度を測定します。比較することで価値を図っています。つまり、より多くの収入、より高い地位への到達、最も価値のある/他者より価値のある貢献者と見られること、功績を認められること、または昇格することなどです。

## あなたのスコアが高い場合

独裁における高スコアは、以下のような傾向があることを示唆します。

- 権力に対する高いニーズがある
- 特権、権威、他人への影響力に関心があり、またこのような力への関心が高すぎて、それを強引で執拗に追求し、より静かに協力的な態度で他者の尊敬を獲得することには関心がない
- 怒りっぽい
- 批判に対しよく苛立ち、防御的になる
- 常に管理する立場になりたがり、ほとんど他者に責任を持たせない
- 他者に皮肉的なコメントをする傾向があり、同様に配慮にかけた態度で振る舞う行動ことがよくある
- 権威をかざして行動する傾向がある
- グループ内のメンバーの感情に十分な配慮を示さない
- しばしば独断で計画や目標を作成する
- 「知る必要がない」として、グループのメンバーに情報を伝えない
- 高い地位にある人を気遣い、敏感に反応する
- 部下からは限られた意見しか受け入れない
- ヒエラルキー状の報告システムを作り、職務を細かく規定する
- 概して他者をほとんど信頼しない
- 結果を生むには、強制が必要だと信じる
- 他者から称賛、表彰されることによって安全や自分の価値を感じている
- 他者と協力的に働くより、他者を打ち負かす傾向がある
- 勝ち負けの枠組み内で行動する
- 自分の決定に挑んできたり、自分の印象を悪くするようなことをしない弱い部下を選ぶ傾向がある

独裁は、「前進・成功」したり、独占する方法として称賛されることもあります。一方で長期的には、効果的ではなく、不信感や抵抗を生み、本来リーダーが責任を持つべきより大きな目標の達成を妨げることも判っています。その行動をとっている自分の動機に気づかずに力を求める行動をする場合、独裁は最も油断のならないものになります。その他のリアクティブな前提と同様に、独裁は他者を遠ざけ、視野を制限し、リーダーを孤立させます。独裁という側面は、卓越への欲求と間違われやすいものです。秀でることに対する欲求自体

は称賛に値します。しかし、ここで定義される独裁とは、最も高い水準を満たすことではなく、他者との比較によって自分の価値を感じることから生じます。この前提から生じる世界観には、他者と協力することで達成される卓越は含まれません。それは、力の追求やコントロールすることに繋がっています。

### あなたのスコアが低い場合

独裁が低スコアであることは肯定的に捉えられます。このスケールの高スコアは、**クリエイティブ**側面の至る所の低スコアと相関しているため、低スコアは、あなたのクリエイティブな自己表現とリーダーシップが、「他者をコントロールしたい」というニーズによって制限されていないことを意味します。また、他者を支配する力によって自分の存在の感覚を得ているわけではないことを示します。ただし、低スコアは必ずしもあなたが力強くリードしたり創造したりしているという意味ではありません。それは単に、リーダーシップを発揮させていくためのこの障害の一つがないことを意味します。リーダーシップの可能性がどの程度発揮されているかは、サークルの**クリエイティブ**側面が示しています。

# 自己防衛

自己防衛では、身を引く、距離を置く、隠れる、超然として打ち解けない、皮肉っぽくなる、他者より優れる、または理性的であることによって、自分を守り自分に価値があるという感覚を得ることができる、という思い込みを測っています。自己防衛は、傲慢、批判、心理的な隔たりという3つの項目で構成されます。各項目は、クリエイティブ側面のすべての項目と逆相関します。

## あなたのスコアが高い場合

自己防衛のスコアが高い場合、人間関係においてよそよそしく振る舞い、他者と距離を保つことで自分の安全を維持する傾向があることが示唆されます。また、自分のクリエイティブな能力を完全に発揮するとき起こり得るリスクから身を引いている可能性もあります。安全とは、他を超越していることで得られると感じているかもしれません。この姿勢は、内面的な自信の欠如や自己不信のほか、劣等感またはその反対の優越感から生じている可能性があります。自分の評価を上げる戦略として、自分是他より優れているという雰囲気醸成、正しくあることを必要とする、他者の粗探しをする、他者を見下すなどしていることもあり得ます。自分の評価を上げたいというニーズは、自己不信や脆弱性が原因である可能性があります。自己防衛は、「安全のためには距離を保つ必要がある」、「自分の価値を保つためには、小さくなり関与しなかったり、逆に自分の大きく見せて超越することが必要だ」という一連の内面的な前提です。

## 内面的な前提

「内面的な前提」とは、あなたが自分のアイデンティティを構築するために使っている、信じていること(思い込み)のことです。自分をどのように見ているのか、そして、自分と周りの世界との関係をどう見ているのか、それを定義する内的なルールや思い込みです。自己防衛に関連する「内面的な前提」には以下のようなものがあります。

- 自分が正しくあるためには、他者が間違っていなければならない(逆もまた同様)
- 自分が正しく、他者に弱点があると分かれば、自分には価値ある
- 他者より優れた能力や洞察力があるので、自分には価値がある
- 自分は十分ではない
- 存在感を小さく保ち、関与せず、リスクを避ければ、自分は安全だし受け入れられる

## 行動/振る舞い

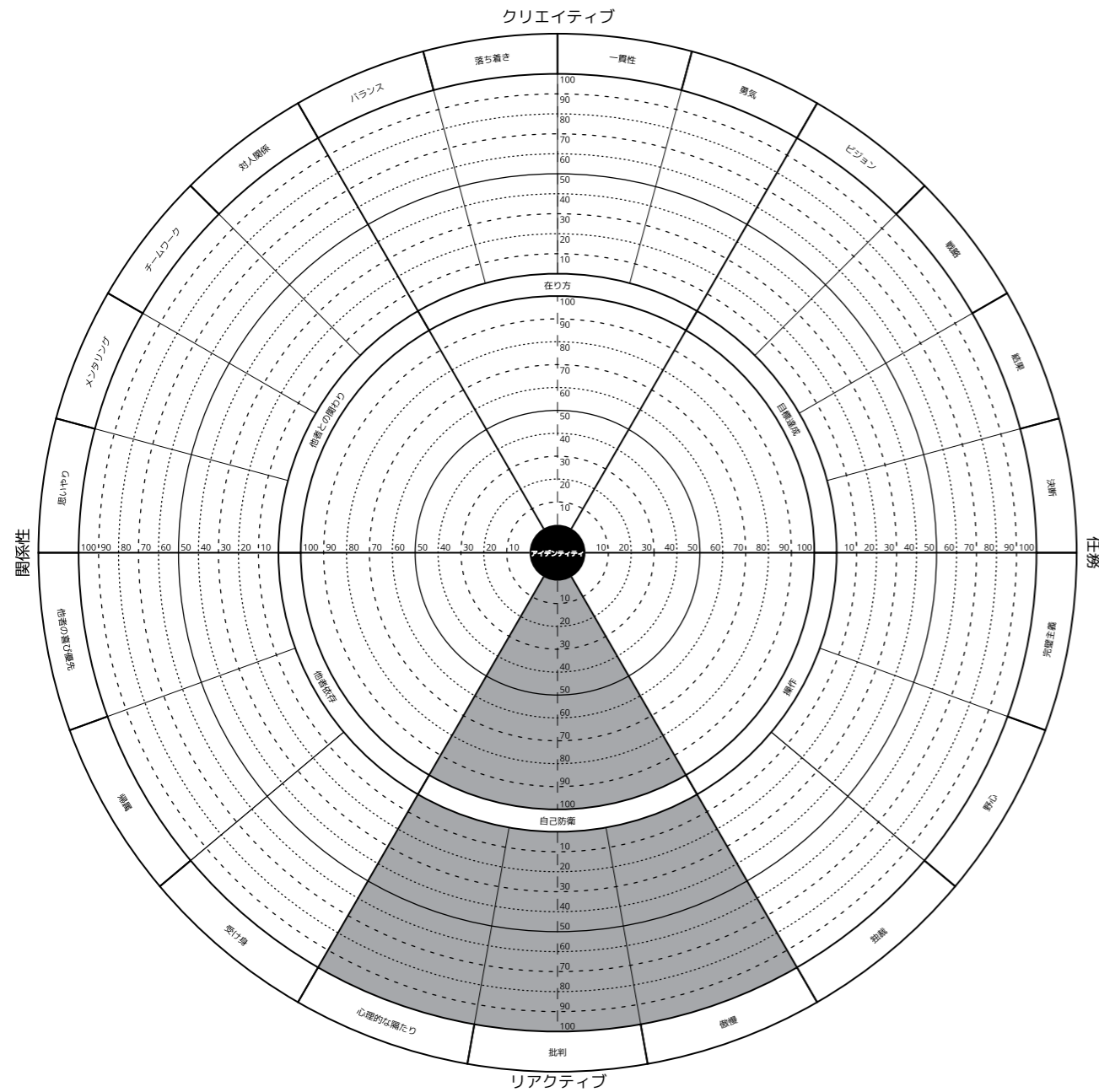
「行動/振る舞い」は内側の前提が外側に現れたものです。自己防衛に関連する一般的な行動/振る舞いには以下のようなものがあります。

- 行動を控え、状況がどのように展開するかを観察する
- 何が間違っているか、何が非論理的か、計画に何が欠けているかを特定する
- 他者の考え、言葉、行動の欠点を見る
- 何が正しく、何が間違っているかを分析する

## 才能(ギフト)と強み

リアクティブ側面のすべての項目は、能力や才能(ギフト)を備えています。自己防衛の長所が活用できている時、以下の傾向が見られます。

- 状況の複雑さを見抜き、他者が見過ごしてしまうような課題を見極める
- 物事が感情的になったときでも、客観的で、状況をよく観察できる
- より幅広い観点から状況を見る、または状況を判断するための別の視点を提供する



- 少数の人や事柄に深い思いやりを持つ
- 自分の内面や精神的・霊的な人生を護る
- 多くの知恵を提供できる力がある

## 不利な点

リアクティブ側面のすべての項目には、不利な点と制限があります。**自己防衛**のマイナス面は、優越感や皮肉、他者の間違いを探ることによって自分の自尊心を支えなければならないという意識的または無意識のニーズです。

これらの傾向は、強い自己批判や自己不信と結び付き、あなたが完全な貢献をするのを控えたり、自己を主張せず自分の存在感を小さくする原因となります。**自己防衛**がどのように現れているかについて、振り返ったり他者からフィードバックをもらう必要があるでしょう。

深くからみ合っているこれらのニーズは、以下のような行動/振る舞いにつながる傾向があります。

- 冷たく、よそよそしく/お高く、思いやりのない行動をする
- 他者を評価・判断することで相手を遠ざける
- 他者よりも超越している、知性が高い、優れている、正しいといった態度をとる
- 創造的に自己を表現することを控える
- リスクをとることを避ける
- 自分ができることなのに、貢献度を小さくする
- 才能を存分に発揮しない。理性的で相手と距離を置くなど、自分の持てる能力を狭い範囲でしか活かせない

これらのなかのいくつかの行動/振る舞いの結果、他者はあなたからサポートを受けているとはあまり実感していません。よく理解してもらいサポートされていると感じるというより、距離のあるところから評価・判断されていると感じます。その結果、信頼感が低くなり得ます。

## 関連スコア

この項目の高スコアは、**クリエイティブ**側面のスコアの低下にも関連します。あなた自身のビジョンの追求が阻害または制限されています。これらの行動/振る舞いは、「力、自己主張、創造的な自己表現、リスクをとる」ことの欠如につながりかねない、自己不信に起因します。また、関係性の中では自分が一段下の立場をとるようにして、相手と同等な立場や相互的なギブ・アンド・テイクの姿勢から関わっていないかもしれません。その代わり、あなたは、安全な距離を置いて、目立たないようにしています。結果として、あなたは、自分が本来もつ能力よりも貢献度を低めてしまっています。

弱みを晒し傷つくこと、人々ともっと接触すること、フィードバックを受け入れること、自分を表現するリスクをとることなどに対しては、あなたは気が進まないために、あなた本来のリーダーシップを制限しているかもしれません。

## あなたのスコアが低い場合

**自己防衛**における低スコアは、上述のようなギフト・才能の多くを持ち合わせていて、不利な点がありません。また、目標達成、他者との関わり、在り方が、自己防衛によって阻害されていないことを示唆しています。

# 傲慢

傲慢は、強い自我意識のイメージを醸し出している傾向を測っています。上位に立っている、自分勝手、自己中心的などと他者から感じられる振る舞い・行動を測っています。

## あなたのスコアが高い場合

傲慢のスコアが高い場合、以下の傾向を示す可能性があります。

- 自分に注目が集まるような行動/振る舞いをとる
- 会議でたくさん喋り、時間を自分のために使い過ぎる
- すでに解決策がわかっていて他のインプットは要らないと思い、他者の話をよく聴かない
- 自分の能力の証拠となる結果を出そうとして、戦略的および財政的に無理をする
- 大きな注目を集めても、長期的には組織にとって最善の利益とならないような大規模で派手なプロジェクトに関心を持ち過ぎる
- 自分のことについて多く喋り、他者が自分の考えに関して説明すること比較的興味がない
- 自分が他者より上である、または近づきにくいと思われるような雰囲気醸し出している
- 自分の考えにチャレンジを受けると、すぐ腹を立てる
- 自分のアプローチが正しいものだと思っているため、グループで問題に対するアプローチが話し合われるとグループに対して苛立ちを覚える

リーダーシップには、強い自我が必要とされますが、自我が行き過ぎて傲慢になると問題になり得ます。傲慢は、**クリエイティブ**側面にまたがるすべての大項目と大きく逆相関します。リーダーが自分に注目を集める必要性を感じすぎて、真に強いチームを作ることができずチームワークの構築に失敗することも考えられます。傲慢のスコアが高い人は、一方が上、他方が下といった関係を維持しようとしがちです。自分が大きくあり続けるためには、他者が小さくあり続けなければなりません。このため、あなたのまわりの人々の完全な能力が活用されることはほぼありません。また、傲慢は組織にその能力を極端に超えたものを課します。非常に傲慢なリーダーは、自分の功績を残すために、組織の将来の財務状況を深刻なダメージを与えるようなビジネス戦略に組織を投じてしまうことも知られています。

## あなたのスコアが低い場合

傲慢が低スコアであることは肯定的に捉えられます。傲慢の高スコアは、**クリエイティブ**側面の至る所の低スコアと相関しているため、低スコアは、あなたのクリエイティブな自己表現とリーダーシップが、「上位にいるという雰囲気を醸したい・尊大でありたい」というニーズによって制限されてはいないことを意味します。ただし、低スコアは必ずしもあなたが力強くリードしたり創造したりしているという意味ではありません。それは単に、リーダーシップを発揮させていくためのこの障害物がないことを意味します。リーダーシップの可能性がどの程度発揮されているかは、サークルの**クリエイティブ**側面が示しています。

## 批判

批判は、批判的、懐疑的、皮肉っぽい態度をとる傾向の指標です。他人の間違いを探したり、他者を下に見たり、自分が知的または道徳的に他者の上位にあることで自分に価値があるという感覚を構築する傾向を図っています。

### あなたのスコアが高い場合

批判のスコアが高い場合、以下の傾向を示す可能性があります。

- 独善的で柔軟性がない
- 他者を信用していない
- 楽観的というより、否定的な態度をとる傾向がある
- 過度に批判的であり、物事がうまく行かなくなると他者のせいにする傾向がある
- 解決策よりも、問題に焦点を当てる
- 効果的な仕事の関係性の構築よりも、認められたいという自分個人のニーズに関心がある
- 他者の考えに対し、異議を申し立てる、抑え込む、または批判することで、自分に価値がある感覚を得る傾向がある
- 直属の部下やチームメンバーの想像力を抑え込み、モチベーションを下げる
- すべての提案に対して正当性を厳しく疑い、間違っていることを常に探し、批判できる部分があっても少ないアイデアに基づいて意思決定を行う
- 議論や討論を楽しんでいるように見受けられる
- いつの間にか、自分が組織の対立の中心にいるということがよくある
- あら探し、批判、非難を土台とした動機付けの戦略を使う

批判は合理性の下に隠されることがあるため、特に、個人の達成や賢く見られることが重要視される文化においては打開することは困難です。批判は、他者を防御的にさせる効果があります。非難することに焦点が当たり、実際のパフォーマンス分析やシステム思考にはあまり注意が行きません。権力を追求する指向性と合わせると、批判は相手の気力やモラルを絶ち、気力やモラルを源にして行動する人々を孤立させます。

### あなたのスコアが低い場合

批判が低スコアであることは肯定的に捉えられます。このスケールの高スコアは、クリエイティブ側面の至る所の低スコアと相関しているため、低スコアは、あなたのクリエイティブな自己表現とリーダーシップが、「他人の粗探しをする」というニーズによって制限されてはいないことを意味します。あなたの自己の感覚は内側から生み出されており、他者を評価判断することから生まれているわけではありません。このことにより、あなたは、自分自身の内側にあるオーソリティー（権威）からリードすることができます。ただし、低スコアは必ずしもあなたが力強くリードしたり創造したりしているという意味ではありません。それは単に、リーダーシップを発揮させていくためのこの障害の一つがないことを意味します。リーダーシップの可能性がどの程度発揮されているかは、サークルのクリエイティブ側面が示しています。

## 心理的な隔たり

心理的な隔たりは、引き下がること、人より上位にいること、打ち解けず超然としていること、感情的に距離を置くこと、そして他者よりも超越することを通じて、自分の価値や安全の感覚を確立しようとする傾向の指標です。

### あなたのスコアが高い場合

心理的な隔たりのスコアが高い場合、以下の傾向を示す可能性があります。

- 感情の面で関与しないようにする
- 冷たく、思いやりがないように見られる
- 厳格に理性的な仕事上の人間関係だけを維持する
- 論理にかなっているかどうか厳格に基づいて物事を扱う
- 用心深く、弱い部分を見せない
- 自分を許すことをせず厳しい態度をとる
- 自信があまりない
- 緊張していて不安感があり、自分自身の問題や心配事に気をとられる
- 意思決定することに躊躇する
- 責任を負うことを避ける
- 自分には、有効性（変化のために影響を及ぼし、物事の現状を変えていく能力）が欠けているとよく感じる
- 対立や意思決定の状況を避けようとする
- 慢性的に仕事を遅らせ、組織内の上司または部下に責任を転嫁する
- 委譲せずに、放棄する
- 行動計画や意思決定を先延ばしにする
- 物事をよく忘れるように見られることがよくある。特にリスクが高い、または評判がよくない可能性のある行動をとらなければならないときなど
- 全責任を負わなくて済むように、誰か他の人がとるべき行動を自分に勧めてくれたり、他者が行動するまで待つ

心理的な隔たりの「前提」は、それが優勢になると、失敗と弁解のパターンの繰り返しを生み出します。たとえ顕著ではない場合でも、他の肯定的な個人の知的な資質の効果を打ち消してしまい、同僚の不満を招いたり、リーダーシップや個人的成長の機会の損失につながります。

### あなたのスコアが低い場合

心理的な隔たりが低スコアであることは肯定的に捉えられます。このスケールの高スコアは、クリエイティブ側面の至る所の低スコアと相関しているため、低スコアは、あなたのクリエイティブな自己表現とリーダーシップが、「他者やリスクのある課題と距離を保ちたい」というニーズによって制限されてはいないことを意味します。あなたの自己の感覚は内側から生み出されており、他者から離れていることから生まれているわけではないことを示唆しています。このことにより、あなたは、自分自身の内側にあるオーソリティー（権威）からリードすることができます。低スコアは必ずしもあなたが力強くリードしたり創造したりしているという意味ではありません。それは単に、リーダーシップを発揮させていくためのこの障害の一つがないことを意味します。リーダーシップの可能性がどの程度発揮されているかは、サークルのクリエイティブ側面が示しています。

# 他者依存

**他者依存**は、あなたが自分の意図や欲することに従って行動せずに、他者の期待に沿うことによって自分に価値があり安全であるという感覚を得る度合いを測っています。**他者依存**は、受け身、帰属、他者の喜び優先という3つの項目で構成されます。各項目は、**クリエイティブ**側面の大部分と逆相関します。円グラフ上の各項目の位置は、相関の強さを示します。サークルの下へ行くほど、逆相関がより大きくなります。

## あなたのスコアが高い場合

**他者依存**のスコアが高い場合、あなたは、自らの力を放棄し、他者や人生の状況に委ねる傾向があることを示唆しています。自分がほとんどコントロールできないような状況に翻弄されているような経験をしているのかもしれませんが、あなたは、世界は、自分をコントロールしたり守ってくれる強い人々で溢れていると見ている傾向があります。このような思い込みがあるため、力のある人に従い、その期待に沿う傾向があります。安全と承認を得るためにこうしています。あなたは、個人の価値と安全を、他者の期待に沿ってその期待の中で生きることを同一視する傾向があります。

## 内面的な前提

「内面的な前提」とは、あなたが自分のアイデンティティを構築するために使っている、信じていること(思い込み)のことです。自分をどのように見ているのか、そして、自分と周りの世界との関係をどう見ているのか、それを定義する内面的ルールや思い込みです。他者依存に関連する「内面的な前提」には以下のようなものがあります。

- 人々が自分のことを好きであれば、自分は大丈夫だ
- 自分は、他者が認めてくれているときは価値がある
- 成功するためには、他者の期待に応える必要がある
- 他者をサポートすれば自分は安全でいられる
- 世界は危険な場所だ。警戒することで安全でいられる
- 忠誠心、調和、そしてうまくやっていると相手に従うことで、承認されないことから自分を守ることができる

## 行動/振る舞い

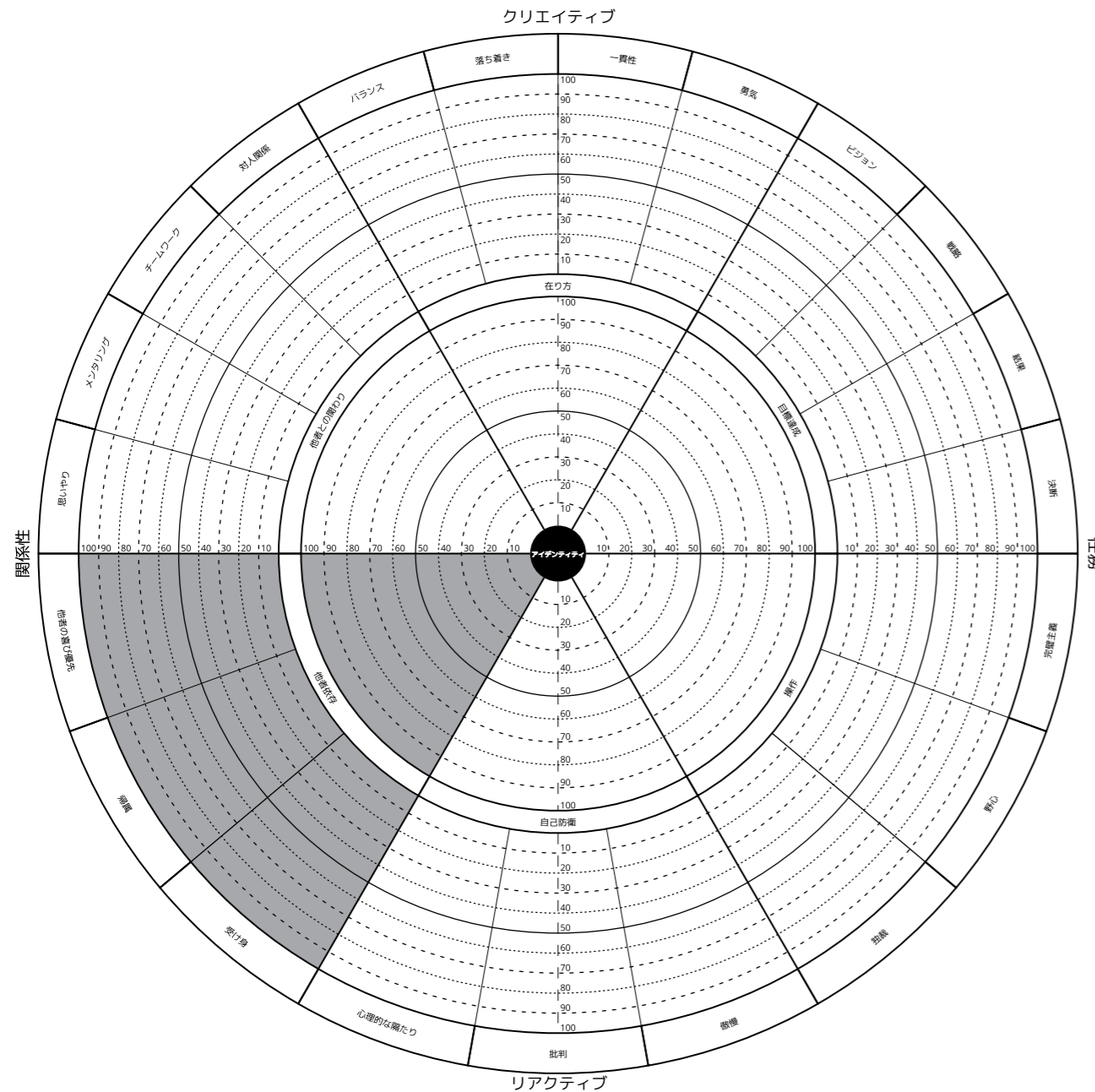
「行動/振る舞い」は内側の前提が外側に現れたものです。です。**他者依存**に関連する一般的な行動/振る舞いには以下のようなものがあります。

- 他者に気に入られるために、自分の行動を慎重に管理する
- "いい人"でいる
- 本当はNoと言いたいような時でも、Yesという
- 会議において、発言しても安全かどうかを見るために、感情的な雰囲気をよく観察する
- 行動をとる前に、権威者に念を入れてチェックする
- 他者が強い感情的な反応を示さないような方法で話す

## 才能(ギフト)と強み

**リアクティブ**側面のすべての項目は、能力や才能(ギフト)を備えています。**他者依存**の長所が活用できている時、以下の傾向が見られます。

- 他者のニーズを認識し、それに対応する
- 信頼できる
- 他者の感情を感じ取れる
- 一層の努力をする



- 忠誠心を保つ
- 伝統を守る
- 話しかけやすい
- 他者に奉仕する

## 不利な点

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

他者依存は、リーダーシップを創造的なスタンスで成長・発揮させていく上では主な制限要因となります。自分の人生は他者に任せるものだ、他者に譲るものだという前提のためです。この前提は、「奉仕」の前提とはかなり異なります。他者依存の前提では、ビジョンは「他者に所属する」ものであり、「自分に所属して他者と共有する」ものではありません。この前提は、野心を低下させるだけでなく、ありのままの自分であるというあなた自身の権利をも貶めます。これらのニーズは、以下のような行動/振る舞いにつながる傾向があります。

- 自己主張がなく、受け身になる
- 規則に従って行動する
- 周囲に溶け込めるように行動する
- 他者のニーズにおとなしく従う
- 自分自身の強い願望を認めない
- 自ら行動することが難しく、言われたことをする方を好む
- 意思決定を行う前に、頻繁に人にアドバイスを求めたり、相談したりする。この傾向は、間違ふことに対する恐れと、失敗のリスクがある状況を回避したいという欲求が動機になっている
- 対人関係において、自信がない、過度に用心深い、おとなしく従順、ありきたりなことを言う
- 自分の意見を主張しない、目標を設定しない、対立に関与しないことなどを通じてリスクを避ける
- 自分自身のビジョンや自分が仕事や人生に何を求めているかを認識していない
- 創造的な自己表現を控える
- 合意できないことを非直接的に表現する(受動的攻撃性を持つ)

## 関連スコア

この項目の高スコアも、クリエイティブ側面、特に目標達成と在り方の低スコアにも関連します。自分のビジョンを追求し、自分が求めるものをはっきりと語ることは、よく阻害・制限されているためです。これらの行動/振る舞いは、自分には価値がない、または自分は愛されていない、拒絶されている、必要とされていない、孤独である、守られていないと感じるなど、内面的な不安に由来しています。

主導権を握ることに躊躇したり、責任を負うことや説明責任を回避したり、はっきりと主張しないようにしたり、対立を起ささないようにして、自分で自分のリーダーシップを制限している場合があります。あなたは、これらの行動/振る舞いはリスクが高く、他者から承認を得られない結果となる可能性があるとしています。

## あなたのスコアが低い場合

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

# 受け身

受け身は、あなたが力を放棄して、他者や自分がコントロールできない周りの状況に任せる度合いを測定しています。これはあなたが、自分の人生の体験を生み出すのは自分ではない、自分がする努力にはそれほど影響力はない、自分には自分が望む将来を生み出す力がないと信じている度合いの測定とも言えます。

## あなたのスコアが高い場合

高いスコアは、存在感を小さくして自分への他者の期待に従い、自分がしたいこと、ニーズ、目標を後回しにして他者やグループに従うことにより、自分の価値や安全の感覚を確立していることを示唆します。

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

- 受け身である
- 情熱に欠ける、または情熱があってもそれを見せない
- 自ら行動することが難しく、言われたことをする方を好む
- 意思決定を行う前に、頻繁に人にアドバイスを求めたり、相談したりする。この傾向は、間違ふことに対する恐れと、失敗のリスクがある状況を回避したいという欲求が動機になっている
- 対人関係において、自信がない、過度に用心深い、おとなしく従順、ありきたりなことを言う
- 指示やリーダーシップに関しては上司を当てにする
- 素晴らしい「フォロワー」であり、無理強いをしたり、リスクの高い行動や自発的な行動をとることで波風を立てることはめったにない
- 上司が何を必要としているか、何を求めているかが明らかになるまで、行動を遅らせることがよくある
- より上位の管理職の目標や基準を疑うことなく受け入れ、一度設定されたらこれらの基準に厳格に従う
- 自分の意見を主張しない、目標を設定しない、対立に関与しないなどを通じてリスクを避ける
- 人(特により高い地位にある人)と問題があっても、リスクをとってその問題を直接人と話し合おうとはしない
- 実際には組織の方向性に深い懸念を抱いていても、同意・支持を装う
- 権威者に非常に腹を立てることはあっても、それを会議が終わってから、または受動攻撃的なやり方においてのみ表す
- 自分のビジョンや、自分が仕事や人生に何を求めているかがわからない
- なかなか決断できない
- 自分が持っている権威/オーソリティーをまったく引き受けない

受け身は、リーダーシップを創造的なスタンスで成長・発揮させていく上では主な制限要因となります。自分の人生は他者に任せるものだ、他者に譲るものだという前提のためです。この前提は、「奉仕」の前提とはかなり異なります。受け身の指向では、ビジョンは「他者に所属する」ものであり、「私たちに所属して他者と共有する」ものではありません。この前提は、創造的な達成のみならず、ありのままの自分であるというあなた自身の権利をも貶めます。

## あなたのスコアが低い場合

受け身のスコアが低いことは肯定的に見なされます。このスケールの高スコアは、クリエイティブ側面の至る所の低スコアと関連しています。このため、このスコアが低いということは、あなたのクリエイティブな自己表現とリーダーシップが、「自分の外の力に従ってほしい」というニーズによって制限されてはいないことを意味します。あなたの自己の感覚は内側から生み出されており、他者があなたに期待する型に自分を合わせることから生まれているわけではないことを示唆しています。あなたは自分の内側にある権威/オーソリティーに基づいて他者をリードすることができます。ただし、低スコアは必ずしもあなたが力強くリードしたり創造したりしているという意味ではありません。それは単に、リーダーシップを発揮させていくためのこの障害物がないことを意味します。リーダーシップの可能性がどの程度発揮されているかは、サークルのクリエイティブ側面が示しています。

# 帰属

帰属は、順応する、規則に従う、権力のある人の期待に応えるニーズを測定します。このスケールでは、グループに帰属し、グループの基準、規則、価値観に沿って生きること、自分の価値や安全の感覚を確立しようとする度合いを測っています。他の人々とうまくやっていけるように人々の言うことに従う、つまり、あなたもつ創造的な力を全て発揮せずに、文化的に受け入れられる箱に押し込んでいる程度の指標とも言えます。

## あなたのスコアが高い場合

帰属スケールのスコアが高いと、以下の傾向を示している可能性があります。

- 礼儀正しくなりすぎる傾向がある
- 安定して頼りがいがあり、人付き合いがよいが、自発的に行動することはあまりない
- 対立を避ける
- 標準的な規則や手順に従って物事を行う
- 変化や革新に抵抗する傾向がある
- 失敗することに強い恐怖感がある
- 積極性に欠ける可能性があり、断固とした態度をとることが難しい
- 方針、規則や規制、手順に基づいて物事を行う傾向があるので、現状維持を強化する官僚的な組織風土を生み出す
- 手順や基準への準拠を促すことで動機付けし、またそれに基づいて部下に報酬を与える
- 比較的低リスクの低い目標を設定することがよくある
- 見た目、服装規定、組織図に示された正式な対人関係への適合に過度に気を使う
- 過去、および「これまでいつもやってきたやり方」へのこだわりが強い
- 指示やリーダーシップに関しては上司を当てにする
- 素晴らしい「フォロワー」であり、強引に物事をすすめたり、リスクの高い行動や自発的な行動をとることで波風を立てることはめったにない
- 上司が何を必要としているか、何を求めているかが明らかになるまで、行動を遅らせることがよくある
- より上位の管理職の目標や基準を疑うことなく受け入れ、一度設定されたらこれらの基準に厳格に従う

帰属が高いのは、安全な航路を描くようなものです。気流の乱れがほとんどないような官僚的な組織や状況においては理想的です。疑問を感じることなく規則の範囲内で存在し、伝統や慣例を重んじた行動をとることもその中では可能でしょう。帰属は、他者に不快感を与えないことを美徳の一つとしています。ただし、その内面的な思い込みのために、あなたは自分の潜在的な可能性を完全に試すことができません。人当たりがよく快適であること引き替えに、リーダーシップのための勇気が犠牲になっているともいえます。混乱時には、それまで依存してきた規則が機能しなくなるため、防御的な行動や心理的な落ち込みにつながることもあります。

## あなたのスコアが低い場合

帰属が低スコアであることは肯定的に捉えられます。このスケールの高スコアは、**クリエイティブ**側面の至る所の低スコアと相関しているため、低スコアは、あなたのクリエイティブな自己表現とリーダーシップが、「グループの基準に従いたい」という強いニーズによって制限されてはいないことを意味します。あなたの自己の感覚は内側から生み出されており、グループのメンバーであることから生まれているわけではないことを示唆しています。このことにより、あなたは、自分自身の内側にあるオーソリティー（権威）からリードすることができます。低スコアは必ずしもあなたが力強くリードしたり創造したりしているという意味ではありません。それは単に、リーダーシップを発揮させていくためのこの障害の一つがないことを意味します。リーダーシップの可能性がどの程度発揮されているかは、サークルの**クリエイティブ**側面が示しています。

# 他者の喜び優先

他者の喜び優先は、人として価値があると感じ安心感を得るために、他者からの支持や承認を求めるニーズを測定しています。承認への強いニーズがある人は、他者からの好意や確証を得られるかどうかによって自分の価値の度合いを判断する傾向があります。このようなタイプの人にとっては、他者からの拒絶を避けることが最優先になります。その結果、他者に好意を持たれ続けることを行っている可能性があります。過度に寛大であったり、いつも愛想良く振る舞ったり、過度に同情的になったり、他者の望みにほとんどの場合従っているかもしれません。

## あなたのスコアが高い場合

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

- 自分に対する人の反応を重要視する
- 批判や賛同されないことにかかなり敏感になる
- 自分のアイデアが上位の人に受け入れられるかを気にしすぎて、自分の創造性を制限してしまったり、はっきりと考えを言うことをしない
- 他者を喜ばせるため、または体面を保つために目標を設定することがある
- 対立や論争は容認できないものと見ているため、物議を醸したり人々に受け入れられないようなことはだいたい避けている
- 概して、部下には低いパフォーマンス水準を設定する
- 期待されることをやることで、組織内でうまくやっていく
- 物事がうまくいかない時、ほんの少しだけ尽力したり、問題から目をそらしたりして、自分へのサポートを確立しようとする

承認を求めることはそれ自体が不健康なことではありません(全ての人は、ある程度の肯定的な承認を必要としています)。しかしこの前提が持続的な思考パターンを占めると、自分の価値が他者によって左右されてしまいます。あなたの創造的行動の潜在可能性がフルに発揮されることを阻むものとなるという点において重要です。

## あなたのスコアが低い場合

他者の喜び優先が低スコアであることは肯定的に捉えられます。このスケールの高スコアは、**クリエイティブ**側面の至る所の低スコアと相関しているため、低スコアは、あなたのクリエイティブな自己表現とリーダーシップが、「他者を喜ばせたい」というニーズによって制限されてはいないことを意味します。あなたの自己の感覚は内側から生み出されており、他者を喜ばせることから生まれているわけではないことを示唆しています。他者を喜ばせることを通じて確立されてはいないことを示しています。このことにより、あなたは、自分自身の内側にあるオーソリティー（権威）からリードすることができます。なお、低スコアは必ずしもあなたが力強くリードしたり創造したりしているという意味ではありません。それは単に、リーダーシップを発揮させていくためのこの障害の一つがないことを意味します。リーダーシップの可能性がどの程度発揮されているかは、サークルの**クリエイティブ**側面が示しています。

他者依存

他者依存

# リアクティブ-クリエイティブ スケール

リアクティブ-クリエイティブ スケールは、クリエイティブ側面とリアクティブ側面のバランスを反映しています。クリエイティブおよびリアクティブな行動/振る舞いにあなたが注ぐエネルギーの量の対比が感覚的にわかるように表したもので、データベース上の他のリーダーと比較しパーセンタイルで示しています。このスケールは、あなたのリーダーシップ、関係性構築、目的志向の行動が、どの程度クリエイティブまたはリアクティブな指向に基づいているかの指標です。また、あなたの自己概念や内面的動機が、あなた自身の内側から生まれているものなのか、あるいは外側からの期待、規則、または状況によるものか、その度合いを示しています。

## あなたのスコアが高い場合

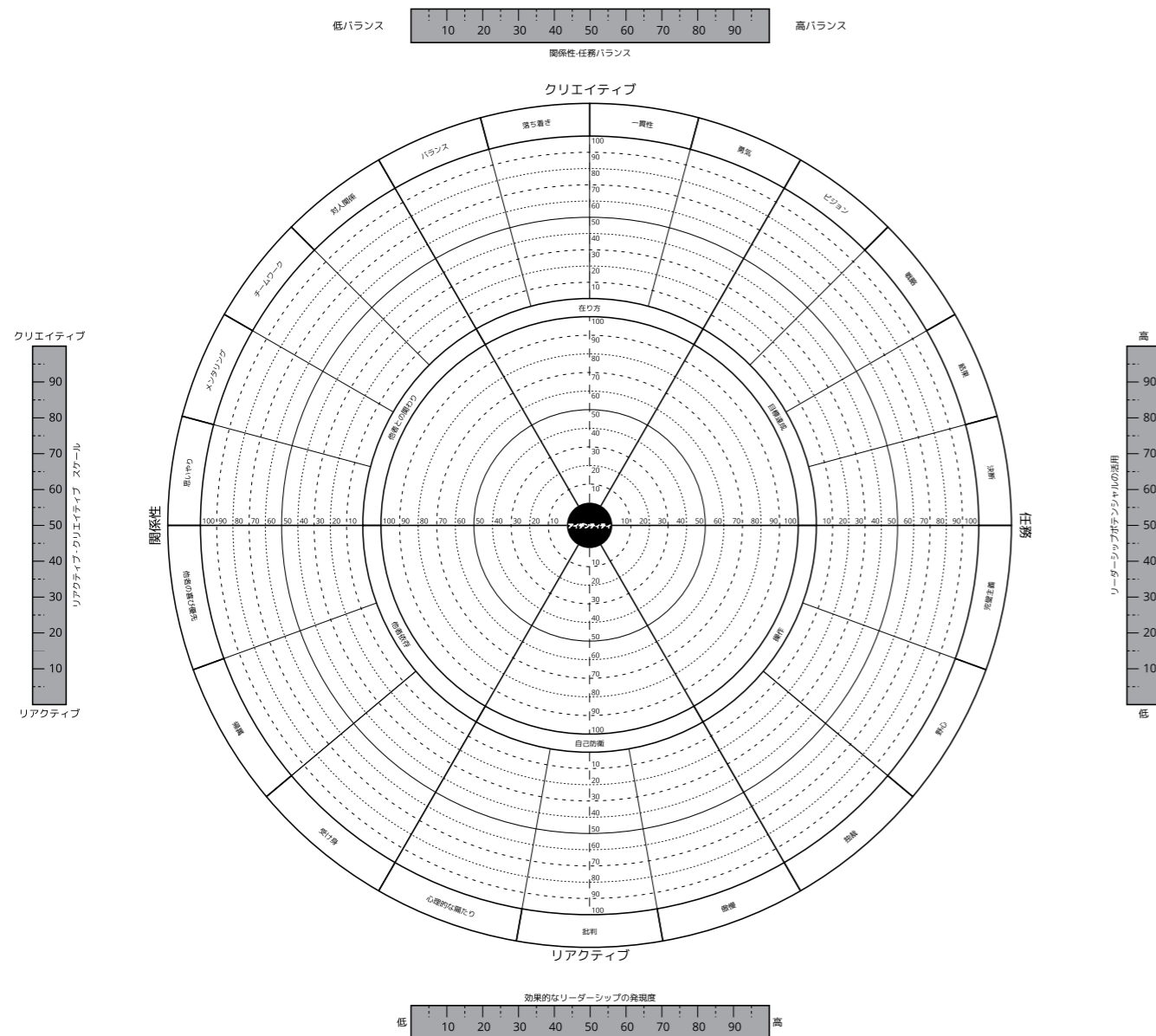
高いスコアは、あなたの生活、対人関係、仕事、学習スタイルが、主にクリエイティブな指向に基づいていることを示します。これは、あなたがもっとも望んでいる何かを生み出す(創造していく)ことに焦点をおいていることを意味します。あなたの意識は、自分にとって大切な結果のビジョンに集中しています。あなたの意欲は、自分が目指す将来に対する自然な好奇心、願望、コミットメント、そして愛情から生まれます。あなたは「勝つためにプレーする」(ここで「勝つ」とは、他者を打ち負かすことではなく自分の最善の力を引き出すことを意味します。)指向をもって物事に取り組んでいます。これは、リアクティブな「負けないために努力する」指向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

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

## あなたのスコアが低い場合

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

低いスコアは、リアクティブ側面の項目で高スコアであることを示唆します。リアクティブ側面の各項目は、それぞれ方法は異なりますが、アイデンティティ、自分の価値、そして安心感を、外部要因によって確立する傾向を示します。これは、あなたが何かを生み出したり人と関わる行動の多くは、「重要で価値がある人だと見られたい」という内側のニーズからなされていることを意味します。現時点では、あなたは内側にあるものをどう生かすのかを完全には学んでいないかもしれません。いずれにせよ、この指標の低スコアは、あなたの行動が、あなた自身の内側の「自分は何者で、自分は何に貢献したいか」という感覚によってではなく、外側からの期待や文化的な条件によって定義されていることを示唆します。



# 関係性-任務バランス

**関係性-任務バランス**は、あなたの関係性コンピテンシーと任務達成コンピテンシーのバランス具合を示しています。偉大なリーダーシップを生む「他者との関わり」と「目標達成」の両項に関して、どちらかが過度/過少か、またはバランスされて開発されているかを測定しています。

## あなたのスコアが高い場合

今日のリーダーには目標を達成する能力と、効果的で成長を促しシナジーを生む関係性を形成する能力という両方のコンピテンシーが必要とされます。高いスコアは、あなたが両方を開発していることを示します。**目標達成と他者との関わり**のスコアの両方が低い場合でも、このスケールのスコアが高くなり得ます。この場合、関係性と任務に関してバランスのとれた力を持つてはいるものの、どちらも強みになっているとは言えません。一方、目標達成、他者との関わり両方のスコアが高く、関係性-任務バランススコアも高い場合、あなたは高い達成力と優れた人材育成力がうまく融合されたリーダーシップを提供しています。これは珍しいことですが、最も効果的なリーダーシップにつながるものです。

## あなたのスコアが低い場合

低いスコアは、任務と関係性の均衡がとれていないこと、つまり、どちらかが他方よりも高いことを意味します。スコアの偏りが大きいほど、**関係性-任務バランス**のスコアは低くなります。スコアが低い場合あなたのリーダーシップ開発において偏りがあることを示唆します。

**目標達成**のスコアが高く、**他者との関わり**のスコアが比較的低い場合: あなたは、良質な関係性とは単に「感傷的なくだらないもの」であり、競争の激しいビジネスの現実的世界とは関係ないものと見なすかのように行動している可能性があります。「ハード」なことは得意でも、「ソフト」なことは苦手である場合もあります。リサーチによると、このような姿勢は、両方を重視する場合に比べ効果的ではないことが分かっています。これまで自分のキャリアの大部分を技術的なスキルやビジネススキルの養成につぎ込んできたことが背景にあるのかも知れません。または、人間関係の価値やビジネス上での人間的な成長の重要性をわかっていても、そのスキルが十分でなかったことも考えられます。どちらであっても、達成領域のスコアが高く、関係性領域のスコアが低いということは、「チームワークを育成し、周囲の人の最善の力を引き出す能力を開発することで、あなたのリーダーシップがさらに高められる」ことを示唆しています。本マニュアルの**他者との関わり**のスコアが高い場合の要素を見てみましょう。どれを高める必要がありますか。また「内面的な前提」の項を見て、関係性スキルの開発の妨げとなっているものがないか確認してください。

**目標達成**のスコアが、**他者との関わり**のスコアよりも低い場合: あなたは、結果の達成を犠牲にして、過度に関係性を重要視している可能性があります。あなたは「ソフト」過ぎるのかもしれない。調和を保つという名の下に、業績面で妥協している可能性があります。目標への到達にもっと焦点を合わせる、そして/または、今より直接的に課題に向き合って取り組む必要があるかも知れません。本マニュアルの**目標達成**のスコアが高い場合の要素を見てみましょう。どれを高める必要がありますか。また「内面的な前提」の項を見て、関係性スキルの開発の妨げとなっているものがないか確認してください。

# リーダーシップポテンシャルの活用

**リーダーシップポテンシャルの活用**は、総合的な指標です。サークルのすべての項目を考慮し、その全体的なスコアをデータベース上の他者と比較したものです。これはあなたの円形グラフ内のサーベイ結果をすべてまとめたもので、「結局どうなのか」への答えでもあり、あなたの潜在的なリーダーシップがどの程度実現されているかを表しています。

## あなたのスコアが高い場合

端的に言うと高いスコアは、すべての項目を統合した場合、強みが弱みを上回っていることを意味します。**クリエイティブ**の項目においてかなりの強みがあり、**リアクティブ**の項では比較的低いスコアでない限りはこのスコアは高くなりません。さらに、人と任務に関するコンピテンシーのバランスがとれていると、この指標のスコアが高くなります。あなたは、非常に効果的な方法で、また高い充足感と持続可能性を促進するような方法で人をリードし、機能していることを意味します。素晴らしいです。

## あなたのスコアが低い場合

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

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

# 効果的なリーダーシップの発現度

効果的なリーダーシップの発現度は、あなたがリーダーとしての効果性がどのくらいのレベルと認識されているか、また自分自身はどう認識しているかを測定しています。まとめの指標でもあり、「要するに、自分はどうなのか、自分はどうみられているのか」の問いに対する答えでもあります。

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

このスケールは、以下の質問に対する答えから成り立っています。

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

## あなたのスコアが高い場合

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

## あなたのスコアが低い場合

効果的なリーダーシップの発現度のスコアが低い場合は、まずサークルの下半分(リアクティブ側面)を見て、何が原因でこうなっているかを理解するようにしましょう。次に、サークルの上半分(クリエイティブ側面)を見て、どこを伸ばしたいか探求してみましょう。

# 推奨書籍(英語のみ)

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 1: 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.

Schaefer, 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.

## 引用

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

## ホームページ

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

LEADERSHIP  
CIRCLE®

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