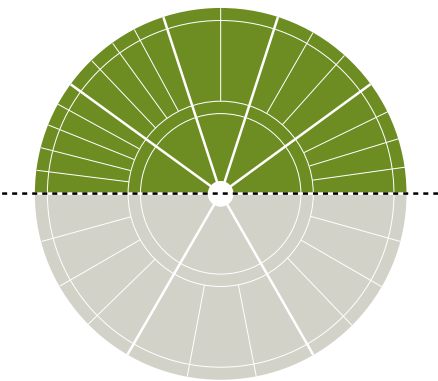


창의성 리더십 역량



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

반응성 리더십 성향

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

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

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

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

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

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

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

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

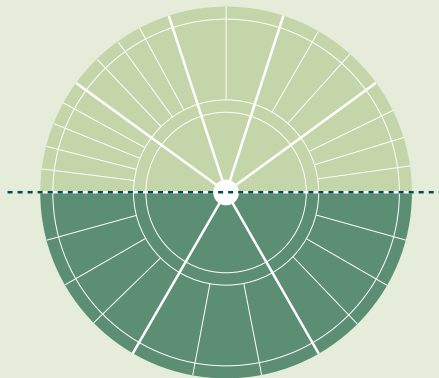
비판적 차원은 비판적이고 의문을 제기하며 다소 냉소적인 태도를 취하는 경향을 측정합니다.

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

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

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

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



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

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

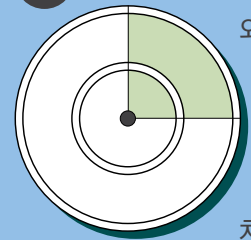
권위적 차원은 강압적이고 공격적이며 통제하려는 성향을 측정합니다. 이 차원은 권력을 행사하고, 통 제하고, 강압적이고, 지배하고, 절대 물러서지 않는 것으로부터 자기 가치와 안정감을 느끼는 정도를 측정합니다. 이런 성향은 타인과의 비교를 통해 가치를 측정합니다. 이런 성향은 가치를 비교를 통해 측정합니다. 즉, 더 많은 소득을 갖고, 더 높은 지위에 오르고, 더 가치 있는 기여자로 보이며 공로를 인정받고 승진을 하는 것 등을 가치의 기준으로 삼습니다.

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

리더십 서클 프로파일™

프로파일의 구성을 이해하려면 다음을 읽어보시기 바랍니다.

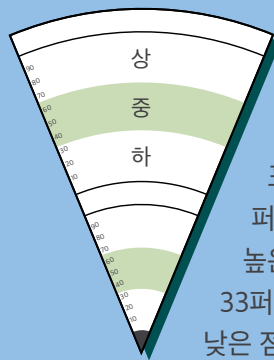
1 원 안의 원



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

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

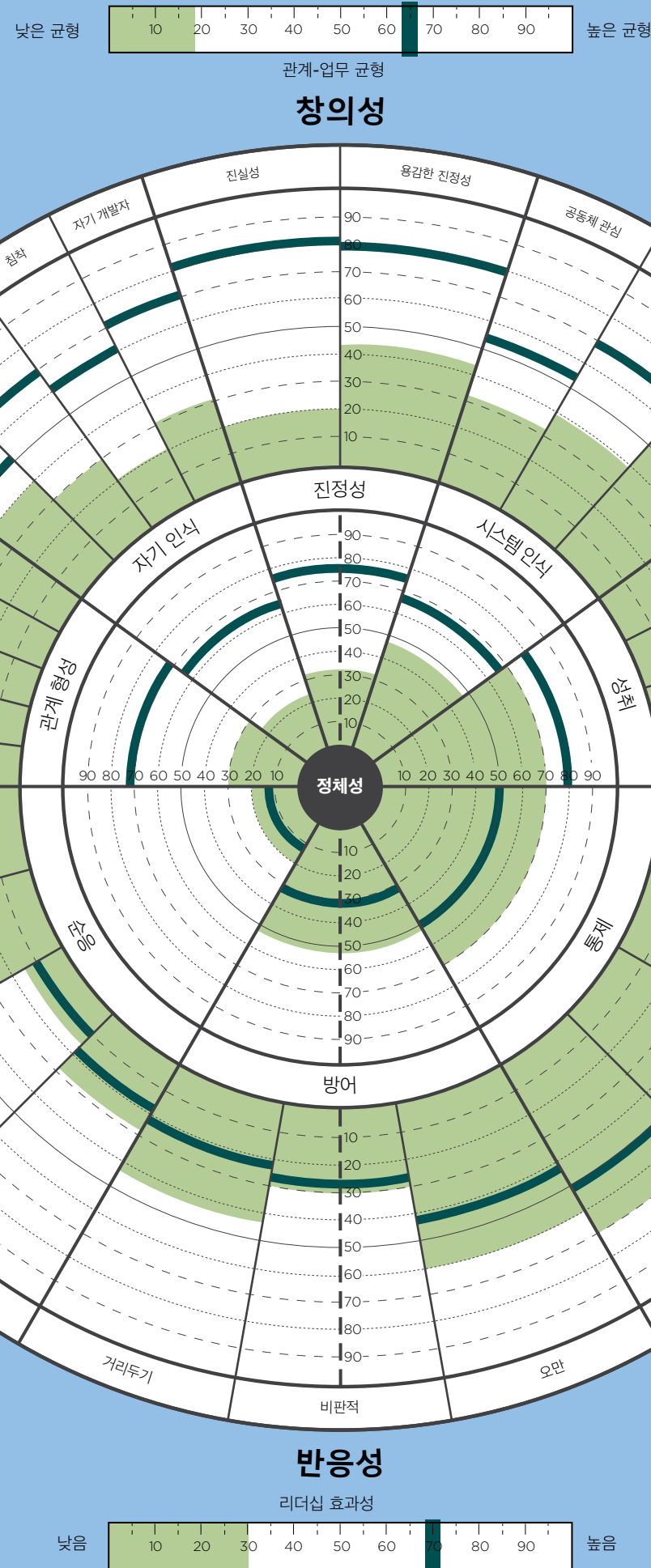
2 백분위 점수



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

3 점수 표시

자기 평가 타인 평가



4 요약 척도

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

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

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

리더십 잠재력 활용 척도는 측정된 차원들의 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. 따라서 이 척도는 진단된 모든 사항들이 전반적으로 효과적인 리더이다라는 인식으로 얼마나 이어지고 있는지를 보여줍니다.