



Leaders Aren't Made – They're Identified

지도자는 만들어 지는 것이 아니다. - 발견 되는 것이다.

Personality testing can help you find leadership talent where you least expect it

Today's cosmetics industry has a relentless demand for talent that constantly requires identifying new generations of leadership. This comes both from the ongoing generational transition as baby boomers retire and Gen Xers and Millennials take their places, as well as from the consistent need for new ideas and approaches to marketing, fashion and technology. New leaders must be flexible, able to shape change and to help the organization embrace it.

The unique dynamics of cosmetics development and marketing typically dictate that new leaders must come from within compa-

개인성향 테스트는지도력에 재능이 있는지를 찾아줄 수 있다.

현

대의 화장품 업계에서는 차세대를 이끌어갈 새로운 지도력을 요구한다. 이러한 현상은 현재 베이비 부머들의 세대에서 X세대로 넘어간 후 패션, 테크놀로지, 마케팅분야에서의 새로운 아이디어를 지속적으로 필요로 하는 밀레니엄세대로 이어지면서 생기고 있다. 새로운 지도자는 반드시 융통성을 가지고 있어야 하며 체계를 바꿀 줄 알고 조직을 포용할 수 있어야 한다.

화장품 업계의 특수한 상황과 빠른 변화가 이루어지고 있는 업계의 특성상 새로운 지도자는 반드시 그들의 회사 안에서 나와야

nies themselves, reflecting a variety of experiences that develop creativity, imagination and sensitivity to changing market trends. They are diamonds in the rough and need to be found and polished, because they typically are not yet prepared to provide the fundamental leadership skills. And personality testing offers the best way to identify these candidates and accelerate their promotion into positions of responsibility.

Defining Leadership Needs

To be effective, testing cannot take place in a vacuum. Beauty industry companies must define what types of leadership competencies are needed in each areas of their organization. What motivates a marketing team may be very different from what motivates a team of researchers in the lab. There is no "one size fits all" solution. Once such competencies are defined, the human resource and organizational department can help identify which current employees might have the natural strength or potential leadership style best suited for particular competencies. Charismatic leaders are necessary in high-stress sales or media situations, while intellectual leaders can drive research or finance. Not all leaders need all leadership competencies, so the focus must be on those necessary in each functional area.

To develop leadership styles and talents, personality assessments point up strengths and weaknesses for broadening of leadership skills. Objective testing methods define the right fit of person and position, in ways that encourage high potential candidates to execute to their fullest capacities. These assessments can help match employee behavior patterns to specific competencies. Every effort should be made to identify employees with leadership potential early in their careers. Again, not all of these behavioral patterns are necessary for any given leader. Based on the company's assessment of the leadership needed in each functional area, the desired leadership skills can be learned, cultivated, honed and enhanced at every organizational level as personality testing reveals and assesses individual strengths and weaknesses. In those cases, where a high performing individual is not a perfect match for the required leadership style, assessments enable the organization to close the gaps with careful selection of a strong team.

Variety of Models

Leadership styles can fit a variety of models. Inspirational leaders keep employees motivated and enthusiastic, charismatic leaders can create a sense of urgency and purpose, intellectual leaders promote thoughtful problem solving. Testing accurately identifies individuals who fit into one of the leadership categories, and organizations using it can often find unexpected leaders capa-

하며, 창조적인 개발과 이미지, 섬세한 마켓의 유행등에 대한 경험을 바탕으로 변화에 바로 대처할 수 있어야 한다. 그들은 지도자로서의 준비가 아직 안되어있기 때문에 원석에서 다이아몬드를 찾아내 깎아내고 광을 내듯 다듬어야 한다. 이를 위해 개인 성향 테스트는 모든 후보자들과 빠르게 승진하는 사람들 중에서 가장 적절히 옥석을 고를 수 있는 방법이다.

지도력에 필요한 것들

보다 효과적인 결과를 위한 테스트는 쉽게 이루어져서는 안 된다. 뷰티업계의 회사들은 그들의 각각의 분야에서 반드시 어떠한 성향의 지도능력이 필요한지를 알아야 한다. 모든 것에 다 통용되는 해결 방법은 없듯이 마케팅 팀이 연구팀과 어떻게 다른 동기를 부여해야 하는지와 같은 것이다. 필요로 하는 능력에 대한 정의가 내려지면 인사과에서는 현재의 직원들 중 그러한 능력에 합당하고, 지도력이 있는 스타일의 직원을 찾아낼 수가 있

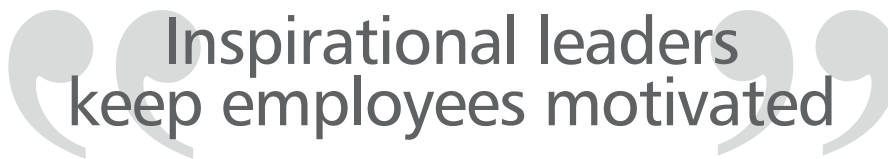
게 된다. 카리스마를 갖춘 지도자는 스트레스가 많은 세일즈 또는 홍보팀의 리더가 되어야 하고, 지적인 지도자는 연구나 재정부서 쪽의 리더가 적합하다. 모든 지도자가 지도자적 능력이 필요한 것은 아니고, 각각의 부서의 기능에 따라 그 재능이 부합 되어야 한다.

지도력의 재능개발을 위한 개인 평가 테스트는 지도력의 기능을 폭넓게 하기 위한 장점과 단점을 판단해 낸다. 일정한 목적을 가지고 하는 테스트 방식은 개인 성향에 대한 적정성을 판단하고, 능력을 갖추고 있는 사람들을 격려하여 최대의 능력을 유출해낼 수 있게 한다. 이러한 평가들은 직원들이 성향에 맞는 업무에 배치될 수 있도록 해주며 잠재능력을 가진 사원들의 지도자적 성향을 초기에 발견할 수 있게 해준다. 다시 말하지만 이러한 모든 행동방식이 모든 지도자에게 필요한 것은 아니다. 회사가 필요로 하는 회사의 지도력능력 평가에 따라 필요로 하는 지도력을 배울 수도 있고 양성되기도 하며 회사에서의 다른 계층에 따라 개인의 장점과 단점을 알아낼 수 있다. 이러한 경우에, 뛰어난 지도력을 가진 인력이 최상의 조건이 아니며, 평가를 통해 조심스럽게 개인간의 격차를 줄여 강력한 팀을 만들 수 있게 하여 준다.

여러 가지 유형.

지도력 스타일은 여러 가지로 분류된다. 영감론자적인 지도자는 직원들에게 동기를 부여하고 열정을 불어 넣으며, 카리스마적인 지도자는 목적과 긴급상황대처 능력을 만들어 내며, 지적인 지도자는 문제점들을 해결해 나간다. 어떠한 사람이 어떠한 지도자적 성향에 속하는지는 성향 테스트를 통해 정확히 알아낼 수 있으며 종종 뜻하지 않은 곳에서 조직을 바꾸고 성장시킬 수 있는 지도자를 찾아 내기도 한다.

능력을 가진 사람을 찾아내면 조금 더 나아가 그에 능력에 맞는 - 브랜드 관리자나 CEO와 같은 - 트레이닝과 발전을 할 수 있는 기회가 주어진다. 그러한 트레이닝은 그 사람의 개인적인 성향이 특정한 지도력에 부합하는지의 능력 측정과 이해력 그리고 적절한 정신적 교



ble of motivating others in the organization to change and improve.

Once identified, individuals with the appropriate attributes to lead in specific capabilities – whether as a brand manager or a CEO – can be given training and organizational development to advance in leadership positions. The focus of such training should be on measuring and understanding whether the person's personality proclivities mesh with specific leadership requirements, and then providing the appropriate mentoring, structured socialization and formal education and training. Once again, not all leaders will lead in the same fashion and where more than one style or combination is needed, a personality assessment can assist by helping the organization supply the leader with a second-in-command who has a contrasting style.

Making a Difference

Leadership qualities that make a difference in organizational performance can be found within individuals not previously tapped for leadership roles, and specially structured personality assessment can often find these undiscovered leaders. Personality assessments can economically identify where potential leaders are strongest and weakest, pinpointing the hidden assumptions, motivations or interpersonal styles that may inhibit growth and development. By identifying which candidates have the potential to be leaders and their natural style of leadership personality testing provides a way to nurture and develop better leaders.

Such a planned approach can spell the difference between an aligned and effective organization or one with a leadership and performance deficit. In the beauty industry, the development of strong leadership is not a naturally occurring phenomenon. Leaders need to be identified, skillfully placed in the right position and developed. Such leaders will be best qualified to spur the improvements in quality and service that must come from each company's most critical asset – staff and employees. Informed and connected employees will be more motivated, insightful and productive, and better able to meet the new standards of performance that consumers and markets demand of them. **otc**

육을 제공하며 이전에 받았던 교육과 트레이닝 및 사회화 구성에 초점을 맞추는 트레이닝이 되어야 한다. 다시 한번 말하지만, 모든 지도자들이 같은 성향보다는 상황에 따라 다른 스타일을 필요로 하고 있고, 개인적 성향 테스트가 그를 뒷받침 할 수 있는 다른 스타일의 참모를 찾는 데 도움을 줄 수 있다.

변화 창조

조직력을 바꿀 수 있는 양질의 지도력은 지도자 경험이 없는 개인에게서도 찾아볼 수 있는데 조직적인 개인 평가 테스트는 이러한 지도자들을 종종 찾아낸다. 많은 자금이 들어가지 않아 경제적이기도 한 개인 성향 테스트는 지도자 후보들의 장, 단점을 찾아내고, 감춰져 있는 것들을 짚어내며, 동기를 부여하는 스타일 또는 성장, 발전을 방해하는 스타일을 찾아내기도 한다. 개인 성향 테스트는 후보자들 중 누가 타고난 지도력을 가지고 있는지 아닌지를 파악함으로써 보다 나은 방법으로 그들을 좋은 지도자로 육성할 수 있다.

이러한 계획적인 움직임은 잘 결속되고 효과적인 조직과 그렇지 못한 것을 구분 시킨다. 뷰티 업계에서는 강력한 지도력의 개발이 자연적으로 생기지 않는다. 지도력은 발견 되어야 하고, 적절하게 부합하는 곳에서 발전되어야 한다. 그러한 지도자는 미래의 최고의 지도자가 될 것이며 회사의 질적인 발전에 박차를 가할 수 있는 사람으로써 회사에서 가장 중요한 자산인 각각 회사의 직원으로부터 나와야 한다. 잘 훈련되고 조직력 있는 직원들은 좀더 열정적이고, 통찰력과 생산력이 있으며, 소비자 및 마켓이 모두 원하는 것을 충족 시킬 수 있는 사람이 될 것이다. **otc**



Sharon Birkman Fink is president and CEO of Birkman International, Inc. providing a unique assessment tool that accurately measures internal needs, behaviors, occupational preferences and organizational strengths. She can be reached at 713-623-2760 or sfink@birkman.com.

Current issue, back issues, subscription form... Everything can be found at:

www.otcbeautymagazine.com

We update our website monthly so you stay abreast on the issues surrounding the beauty and barber supply industry with the touch of a button.

It's all on the web