

Speak the Language of Leadership

- Deeply Honouring the Humanity of Others -

リーダーらしく話そう

— 関係者の人間性を尊重した話し方とは —

翻訳：黒瀬渉 PMP

ホスト： Projectmanagement.com 2016年4月のリーダーシップトラックウェビナーによる。今日のホスト役を務めますスジャー・クリッシュです。ラグーンの本拠地ともいえるテキサス州オースチンからお届けします。今日は、ご好評をいただいているフィル・プリストル氏を再び講師としてお迎えできることをうれしく思っております。以前、ウェビナーに登壇いただいたので、皆さんよくご記憶のことと思いますが、フィルの事を少しご紹介しますと、2010年 PMI Leadership Institute マスタークラスの卒業生であり、PMI グローバル会議や PMI リーダーシップ研究会で頻りに講演いただいています。

ビジネスプロセスの改善、企業全体のプロジェクトマネジメント、リーダーシップ能力開発等々の講演をしていただいています。彼のプレゼンテーションやワークショップ、リーダーたちの考え方、リーダーたちの目指すべき考え方と論旨の展開は世界中のエグゼクティブから賞賛されているところです。また、マネジメントコンサルタント有資格者、モチベーションアナリスト、ハートマンディメンションアナリスト、心の知能指数分析の領域でご活躍中で、同時にエグゼクティブバイヤー指導資格者、ファシリテーターでもあり、さらにマネジメントコンサルタント協会の会員でもあります。

始める前に、いつもの連絡事項をお伝えします。このウェビナーは、オンデマンドウェビナー配信のため記録され私たちのウェブサイトから聴講可能です。ライブ聴講される会員には、自動的に PDU が与えられます。改めて申請する必要はありません。ウェビナーに参加された後、フィードバックをいただけたら幸いです。フィードバックのリンクはチャットウィンドウに表示されています。再確認事項はスクロールしてチャット上部にあるメモをご覧ください。一部で音質が悪くなる場合がありますが、ご了承ください。

その場合は、Outlook のような他のアプリケーションを開じてみてください。それでもまだ問題がある場合は、一度ログアウトして、再ログインしてください。1~2 秒の音声の問題がある場合はご辛抱ください。もう一点、チャットウィンドウの Q&A 欄に質問を書き込むことができます。「Question」とタイプしたのちに、続けて質問をタイプしてください。質問の前に「Question」とタイプすると、私がカットおよびペーストして講演者がすぐ答えられるようにします。もし、ライブウェビナー中に質問へお答えできない場合は、フォーラムに必ずポストします。1時間のウェビナー後も議論をさらに深めていただけるようにフォーラムを開いております。前置きはこのくらいにして、フィルに替わりたいと思います。

講演者： 皆さんようこそお越しくございました。始める前に、幾つか基本的な点をお話したいと思います。プロジェクトマネジャー、プロジェクトリーダーとして常に関係を築いていると思います。私たちはリーダーとして、またチームメンバーとして、周囲の関係者から得難い恩恵を得ていると思います。これら恩恵の管理者として、恩恵が忘れられかけているとき、あるいは、チームメンバーやステークホルダーの活動が停滞しがちなとき、この役割を果たさなければなりません。今日お話しするのは、人間関係において他者の人間性を尊重する方法についてです。

これが本日の目標です。とてもシンプルです。キーポイントは、いくつかの中心部を見ることが出来る事です。それらはコアマインドセット、感情指数そしてコミュニケーションの柔軟性です。今日はこの 2 点について認識深め、より掘り下げていきたいと思います。最初に簡単な質問をします。皆さんよくご存知のリトマス試験のようなものです。皆さんご自身がリーダーなのか、結果責任があるのか、方向性を決める立場にあるのか、周囲と関係性の構築・維持する必要な立場か、他者を動機付け影響を与える立場か、該当する項目の「Yes」欄にチェックをいれてみてください。それらはプロジェクト業務上のリーダーとしての義務、サービス提供先組織への義務に含まれる責任の一部であると思います。これは、私が長い間使っているリーダーシップの定義なのです。さらにこれは、リーダー自身の方向性を決める能力、刺激を与え結果を生み出すように、影響を与え動機づけるリーダーの能力に関するものです。これは本当に効果的なリーダーであり続けるための鍵でもあるのです。

別の視点でいいますと、私たちは資産、人、資金、設備を委ねられているということです。その理由は大きく考えて 3 つあると思います。1 つは私たちが知っている、成果を生み出すこと。私たちは組織に機能を加え、製品やサービスの提供を改善できるようにしていきます。そしてまだ話されていない他の 2 つの責任もあります。それらは極めて重要です。私たちはリーダーとして、変革を容易に実行するために、チームに影響を与える責任があります。何か新しい物を構築し、実装するたびに、組織文化の変革が要求されます。この変革を容易に行うのを助ける必要があります。今日の論点は、これらの責任についてであり、文化を創造することに関するものです。

文化を変化させ創造するときは、組織要員、ステークホルダー、チームメンバーをただ従うだけの存在から自らコミットする存在に変貌させていかねばなりません。行動を実行し、強い信念にもとづいた行動を通し、正しいことを行っているという情熱は組織に価値を与えます。それが起こる為の文化を創造するためには、信頼に基づいた関係性を築くことが必要なのです。そして、ここで何が起きるかと言うと、私たちのリーダーとしての意識レベルの向上です。それによってチームやステークホルダー、組織の中での互いの信頼を強化させ、不信感を減らしていきます。

(ホスト) 聞こえていますか、フィル、もう少し大きな声で聴きたいという方がいらっしゃるの。もう少し音量を上げてもらえると…。それでいいです。(フィル) もう少し音量をあげてみます。

私が話していることは、組織の中で信頼感を高める必要があるということです。そうすることによって、思いやりや気遣いの扉を開き、そして批判と怒りによって組織内が機能しなくなる可能性を減らすのです。パトリック・レンシオーニの著書「Five Dysfunctions of a Team (チームに生じる 5 つの機能障害)」をご承知かと思いますが、信頼関係を構築するためになくてはならない 5 つの主要な関係を強力な方法で実行するようにチームに廻覧しました。この本を読んでいる方は、ぜひ一度このパトリック・レンシオーニの著書「チームに生じる 5 つの機能障害」を読んでみてください。この本はどこの書店でも、アマゾンでも購入することができます。ここで重要なのは、そして今日お話ししたいことは、スライドにある三角形の底層 2 についてであり、これらは信頼関係を構築し、内部摩擦を管理することです。これらを確立していなければ、それに関する機能をすべて失っていくことになるのです。人々もコミットしません。ここで私がなくてはならない事に対して牽引力と速度を持たなくなります。彼らは説明責任がある立場ではなく非難されるようになり、その結果、衰退するのです。もう 1 つ取り上げたいのは、リーダーシップを発揮する際、自分が中心であるとする自己中心的 (me-centric) な考え方をとるか、チーム全体が中心であるとするチーム中心的 (we-centric) な考え方をとるかという点です。ここでの違いは基本的には、このスライドの左側に表示されているように一人ずつそれぞれの人と会話をするか、右側にあるように 3 人で一緒に会話をするかです。三者で行う重要な側面があります。なぜなら、これがチーム内でリーダーがスキルの構築をできるようにするからです。

さて、次にマインドセットについて話しを進めたいと思います。ここで述べるマインドセットとは、世界を見る方法です。プロジェクトマネジメントコミュニティに属することについて嬉しいことの一つは、グローバルなマインドセットを持つことが出来る事です。私たちは時差、国境、文化的差異を越えて活動することの価値や必要性を知っています。私たちが理解し始めなくてはならない、微妙な考え方も存在します。今日は、さらにこの点について深くお話ししたいと思います。ですので3つありますが、いや失礼、この2が感情知能（EQ）と柔軟なコミュニケーションになり、これら二つのマインドセットについて今日お話しします。感情的知能。これは個人的なコンピテンスであり、その社会的なコンピテンスそしてそれらのすべては1995年に出版されたダニエル・ゴールマンの「EQこころの知能指数（Emotional Intelligence）：なぜIQより重要か」からきています。基本的にそこで彼が述べているのは、2つの主要な要素があるということです。

最初の要素は、我々自身がどれだけ自分について知っていて、自身の感情をどの程度上手く管理できるかといったことです。私たちが自分の感情についてどれほど知っていて、どのように制御しているかです。その社会的なコンピテンスとは、他者の感情やふるまいを認識しているか、それらの情報を信頼関係に基づき、関係を構築し維持することが出来るかと言う事です。ゴールマンと神経科学者は、小さな扁桃体がプロジェクトマネジャーとして挑戦している多くの事に対する悪玉であることを突き止めています。これは爬虫類の脳幹です。活動を留ませたり、逃避させようとしたり、闘おうとさせたりする行動に繋がっている場所です。死に場所と考えている場所に行くとか、サバイバルモードになり体がそのため何かを準備するところです。そしてこれは恐怖によって起ることの一つでこの部分で起こります。

スジャータ、最初のアンケートをしましょうか？さて質問ですが、皆さんに投票してもらいたいのですが、答えをただ選ぶだけです。記録も取られませんから、何でもありません。ただ選んでください。何秒か後に締め切りますね。

皆さん注意を払って上手くお答えいただいています。そうです、泣き言は生まれつきのものではありません。逃避、凍結、闘争などがそうです。ここに記載したものが、感情知能と関連したものです。数年前私はフリーランド医師と一緒に仕事をしましたが、医師である彼は、心理学的な見地から感情知能について研究しています。彼が発見したのは、体がストレスを受けている時コルチゾールが体内で分泌され、そのコルチゾールが思考に影響を与えているということでした。そこで彼は電極を頭部に取り付けストレスを計測し、ストレス時の反応を監視した結果、脳の前面部分、つまり前頭前野から後頭部にむけ血流が生じることを見る事ができました。その部分深くに扁桃体が存在し、血流の動きを見る事ができたのです。

次に彼がしたことは採血でした。そこで彼がみつけたものは、ストレス下ではコルチゾールレベルが上昇するという事でした。そして血流が正常に戻るまで少なくとも4時間かかったというのです。もしストレスの塊が起こった場合、コルチゾールが分泌され、再び血流に流れ出すのです。彼はストレス状況を何度か導入することによってそれを発見しました。コルチゾールが体内から消え去るまで、24～48時間かかります。次に彼が行ったのは問題解決テストで、問題前、問題の最中そして問題後でした。問題解決能力はかなり高く、それは以前のベンチマークでした。ストレス下では、問題解決能力が大幅に低下し、ストレスが消失後も問題解決能力は実際のストレス下よりは高いが、まったくストレスの無い状況下よりは低い。結局、フリーランド医師はよく知られた事実、常識的な事実を再度検証したということです。

ストレス環境下では、時として人は愚かな行動に走る場合があります。次の動画を見ていただきましょう。スジャータ、すみませんが動画を表示していただけますか？

ストレスを受ける環境における短い動画です。

動画：「わー、なんてこった。こんなつもりじゃなかったのに。もう時間に遅れてる。誰か来るだろう。誰かいませんか？携帯持っている？持ってない、すみません。誰か！ハロー！2人エスカレーターの中に閉じ込められていて助をもとめています。誰かどうにかして！助けて！」

「信じられない。冗談じゃない。泣きそうだよ。」

「おーい。心配するな〜。今なおしてやるから。」

「直せると言ってる。よかった。大丈夫そうだ。」

さて、脳の生体力学についてももう少し深く触れたいと思います。最近の神経科学者により解明された事実です。何が起きているかお見せします。現在明らかになっていることの1つは、扁桃体、前頭前野があるだけでなく、脳の辺縁部に新皮質があるということです。そして科学者たちは現在、心臓、知性と感情について何が起きていると言っています。ここはたくさん感情、深い感情、魂があり、私たちの性格が形成される場所です。この部分が最初に現れたと言うことについて述べておきます。ストレス下では、扁桃体がコルチゾールを分泌し、それが不信感を増加させることになります。私たちの脳の辺縁部分は大容量データ記憶装置のようなものです。私たちのすべての経験情報、過去に嗅いだ臭いすべて、見たものすべて、素敵な会話、私たちが知っていること全てが大型のデータ保管場所の脳の辺縁部に保存されています。

扁桃体がコルチゾールを分泌すると何が起これるかと言うと、それは辺縁系の脳に入り、扁桃体がコルチゾールを分泌したのでそれにより恐怖が引き起こされ、そこに保存されていたすべての悪い記憶、すべての悪い事柄のすべてを新皮質に取り込みます。これが私たちの脳の働きです。私たちがストレスにさらされている時は、悪い思い出を思い出すか、自分を守るために起こり得るすべての事に対し戦略をたてはじめ、それをいつ使うか考えるのです。その結果、不信感が増長するのです。別の面からみると、前頭前野は論理性や創造性が存在する場所で、信頼感を司る脳の中心といえます。この部位は、蓄えられた情報を用いて問題を解決する場所です。私たちのスキルや能力、世界を見てそれを最高の状態で受け止めることができる場所です。何が起これるかと言うと、前頭皮質がオキシトシンを分泌するのです。

オキシトシンは、脳の辺縁部に入り、起こったすべての良い記憶を新皮質に取り込みます。そこで何が起これるかと言うと、クリエイティブな思考や論理的な脳の部分を使って戦略を構築します。私たちはスキルと才能を使い人を集め、呼び寄せた人のスキルと才能をより効果的に使おうとするのです。そしてこの図のような、結論に至るはしごを見ることができます。これがなにをしているのかと言うと、これらの緑の周りを回っていて、まず初め起これるのはこの生化学反応が感情のトリガーを引き、その感情が思考のトリガーを引き、思考が態度のトリガーを引き、時間の経過とともに態度が知覚になるのです。これらは私たちがどのように世界を見ているかのフィルターなので、何をしているのかと言うと、その情報を使用しているのです。ですので、問題は私たちのどの部分が最も活動しているのかと言うと、もし私たちがコルチゾールを継続的に分泌すると、不信感とそれにもとづく反応が起こってしまいます。

ですので、もし誰かがその恐怖の反応によってその引き金を引かれ、逃げるか、戦うか、凍結するかという状況になると、そのコルチゾールは私たちが病みつきになっているコルチゾールの一部であり、私たちは、恐怖にもとづいた見方をすることになるのです。もう1つの面は、前頭前野から放出されるオキシトシンです。それが放出され、私たちが働き、それが

信頼を築きあげるのです。これらの事が起き、その透明性、繋がり、友達が喜んで聞いてくれて分かち合い、そして私たちはより正直にそして透明になっていくのでしょうか。つまり、これらすべての事が感情的知性によりナノ秒で起こるのです。

つまり、ここで真の鍵となるものが、感情的知能なのです。スジャータここで私が話している間に別の質問をだしてもらえませんか？そうです。これが次の質問です。これらのホルモンが本当に私たちを手伝ってくれると思いますか？

少し時間を取りましょう。全部の返信がありました。セサミストリートみたいですが、これらのうち仲間はずれはどれでしょうか？分かりましたか？皆さんの返答に傾向がみえてきました。才能に溢れ創造的であるためにはこの一番下ですね、オキシトシンです。これは、オピオイド(訳注 モルヒネ同様の作用をもたらす合成麻酔薬)です。ですので、私たち全体を助けてくれるものではありません。さて、次のスライドに行きましょう。

次は、リーダーシップのマインドセットです。感情的知能について少しお話ししましたが、これが本当の鍵でした。この世界では理解やコミュニケーションの方法がいくつかあります。マイヤーズとブリックスについてご存じの方が多くいらっしゃると思います。あるいは、SDI についてご存知の方も多でしょう。PMI の関係者の中でとても人気があります。私も同僚たちと、行動やコミュニケーションスタイルを理解する方法として DISC を好んでいます。なぜ私たちがそう考えるか、はすぐに理解していただけたとおもいます。コミュニケーションスタイルの柔軟性とやる気をおこさせる要因を理解することはリーダーとしての我々にとって大変重要なことです。なぜなら他の人々がどのように世界を見て、対応しているかについての洞察を与えるからです。それは私たちがやり取りしているすべての人にとって、何が、どのように重要であるかという洞察を与えてくれます。なぜなら、私たちは相互関係にあるので、これを理解することは本当に重要なのです。私たちが、外国を渡り歩き当地の習慣や地形に詳しくなるのと同じくらい重要です。私たちは見聞きすることによって、その国の文化を理解する事が出来ます。これは非常に正しく、別の深い意味では人々と関連しています。より深いレベルで人々を理解するための洞察を与えてくれます。これについてもう少し詳しくお話しします。先に、モチベーターと原動力についてお話しします。

さて、動機付け要因です。これは私たちが行動を起こす理由、1920年代初めにエドワード・スプリングァーが発見した6つの基本的な動機です。1つ目は知識の探求です。もう一つは結果に対して実利的な側面です。どのように結果主義的なのでしょうか？次はバランスについてで、これは美学です。他人を助けることは社会的なものです。個人主義は個人の力であり、伝統は根本的なものです。去年起きたことですが、ターゲットトレーニングインターナショナル社が去年発表した研究ですが、この広範な研究は6年間行われました。スプリングァーの動機付けを更に深く掘り下げたものです。結果としてわかったのは原動力です。これらの6つの動機はこの中心部に書かれています。

そして、これらの動機要因はそれぞれ現在継続しています。結果、知識の探策には知的なアプローチまたは本能的なアプローチがあります。世渡り上手にかっこよく。その実用的なリソースの仕様については、その一方の側面が実用的で有用な結果を生むようになっています。その反対側は無償です。これらの人々は結果を得ますが、それはより良い利益のためです。結果の程度が大きいほど、こちらの方向に動機付けられるということです。程度が大きいほど人はこのような実質的な結果を求めるのです。

次は、審美的側面です。バランスについてです。彼らはバランスを求め、調和を生み出す能力を持っていて、その為に努力します。こちらの側面では、客観的であり、客観的側面で起こる事の1つは、高い客観性を持つ人がカオスの中でパターンを見出しそれに基づいて作業することはかなり簡単です。ここではハーモニーに向かって動く、チームワークに向かう自然な傾向があります。これは動いている部分を見て、状況を理解する能力です。ですので、これらのそれぞれ

の中に才能が埋もれています。この社交というのはパーティー好きの人についてではなく、救済支援の心を持った人のことです。助けとなると言う事は、天秤の両端に位置することで、片側は利他的で、それはやる気があるから、モチベーションそして助けたいと思う気持ちがあるから他の人を助けるのです。こちら側が意図的に表示されている時は、人が役に立つと思われる特定の理由があります。ボランティアの世界では、その人たちが利他的で、ボランティアとして組織で働くのは、彼らは人々が好きで、その組織の考え方に好感を抱いているからです。組織に参加する場合、彼らの存在が評価される居場所を見つけようとする。この反対側では、人々は意図的です。彼らは特定の方法で自分の才能を使いたいの、特定の役割をする組織にのみボランティアとして参加します。もしそれらの才能が使われないようであれば、彼らはあまりやる気になりません。人と会うこと、挨拶することを好む人を採用した場合は、他のボランティアと一緒に働く際にそういった役割を与えることが重要となります。戦略計画やそのような特定のスキルがある人でそれが彼らのやりたいことである場合は、まさにその役割につく必要があります。この個人主義は個人の能力の一面であり、あなたの個人的な力はどのように現れるのでしょうか。この側面は協動的になるように突き動かされるということです。それは私たちがチーム志向だということです。一緒に上手く仕事をすることです。こちら側は命令的であるということです。あなたが成功したいと思っていることを実現させたいという思いがあり、物事を成功に導こうとします。最後は伝統的なものです。一方では、人生に対して構造的なアプローチがあります。人が生きていくという深い原則があります。こちら側では、彼らは原則を持っていますが、変化に対してよりオープンです。何か新しいことが起こると「これは面白そうだ」、「これは使える」と感じます。これらが推進力であり、動機づけ要因です。これらをリーダーとして理解するためにできることは、要員配置を整理し、行動を起こすのに動機づけられるようにするのです。

したがって、これらの推進力と動機付けは、基本的なもの、状況的なものそして無関係なものに分かれています。基本的なものは常に稼働していて、いつも動いています。状況的なものは、その状況に応じて作動します。無関係なものは表示もされません。ですので、基本的なものはここに高い数字で見ることが出来ます。100、85、78、82。そして低い数字は無関係のものです。別の見方をすると、人口の標準偏差を見る方法があります。ここには、この人に対する受容性の記載があります。知識に関する知的アプローチも示されます。これは、機能性に基づいた客観性があり、その資質は実用的な結果を達成するためのものです。これは、チームメンバーに何が本当に動機づけるのかを理解し、プロジェクトで彼らの才能をどのように活かすかを理解する助けになります。

それでは、次にコミュニケーション行動についての話題に移ります。特に、DISC について言及していきます。私たちがどのように行動するかについてです。これは私たちが見聞きできるものです。私たちが世界をどのように見ているかの手がかりです。DISC については、4つの特定の領域でコミュニケーションする方法を示すだけでなく、4つの特定の方法、予測可能な摩擦の原因についても述べています。それについても少し話したいと思います。赤い部分は「D」、ところで主導 (Dominance)、影響力 (Influence)、安定 (Steadiness)そして、適合 (Compliance)の頭文字をとり、DISC と呼んでいます。出版元にかかわらず、使用される単語が違う場合がありますが、頭字語はつねに DISC で、行動について述べるものです。ですので、この赤い部分の「D」は私たちが課題や問題のある中でどう意思伝達するかを示しています。「I」は他の人にどう影響を及ぼし行動に向かわせるかです。「S」は、速さや一貫性をどう明らかにするか、どのような歩調で行うかを述べています。さらに「C」は適合性であり、手順と障害にどのように対応するかです。

国際的組織を対象にしたトレーニングする時に起こることは、彼らはこの円形チャートを作成することがあります。中央は中間点であり、チーム全体の状況を描き出すことができます。これは本当に役立つもので、1枚の紙上に全ての人のコミュニケーションスタイルを知ることができ、他のメンバーの人間性をよく把握したうえで、話し方を工夫しながらリーダーとしての言葉で語りかけることができるからです。これらは一般によく使われる典型的なグラフで、これが中間点、中間点より上か下にあるかは正しいか間違っているかではなく、単にふるまいのスタイルを示すものです。ここで何が起きているのかと言うと、左のグラフ (グラフ 1) を見ると、これは職場でのコミュニケーションスタイルについて示しています。これは

私たちが何度も何度も再三に亘ってコミュニケーションスタイルとして使ってきたものです。これは、現在私たちがどこにいるのかを伝える物でもあります。どのように成功してきたかです。このグラフ 2 は、自然なスタイルで、私たちがリラックスしているときのコミュニケーションスタイルです。ストレスにさらされているときのコミュニケーションスタイルでもあります。これらの 2 つのチャート、レポートをみて、赤いバーはグラフ 1 と 2 で優占的なスタイルを示していて、それがこの個人のコミュニケーションの主導のスタイルであることです。そしてこの黄色が、二つめの、またはバックアップスタイルです。それでは、それらが示唆することについて少し話したいと思います。「D」は推進役であり、前進させ結果を導きます。「I」は、社会性を有し、影響を与える人たちです。彼らは楽観的で、大きな未来のイメージを見る力があり、物事に対して情熱的で、他を促し一緒に働こうとします。

これらの「S」は、グリーンで示されていて、語り手であり、完璧なチームプレーヤーです。彼らは良い計画と良いチームワークは常に品質の高い結果をもたらすことを知っています。こちらの「C」は、青で示されていて、思想家です。彼らはプロセスを理解し、プロセスを信じ、事実と論理を信じ、正しいプロセスを用いることが常に質の高い結果を生むことを信じています。

さて、チャートの右側にある「D」と「I」はタイムリーな結果です。レベルの高い「D」と「I」をもたらします。それらは、タイムリーな結果を望んでいます。同時に、チャートの左側にある「C」と「S」は、質の高い結果によって推進されます。この半分の両側に結果の方向性があり、一方は適時性についてであり、もう一方は品質に関するものです。これらは、コミュニケーションスタイルに関連付けて見、そして世界を理解するマインドセットを私たちに示し始めます。ですので、衝突が生じたり、もしくはそのような衝突が起きそうなどとき、その兆候を読みそれに対して何かをするということを理解することが重要です。ここでのもう 1 つの組み合わせは「C」思想家、適合者の青であり、D は、支配的な推進者の「D」で赤です。両者はタスク志向です。どちらの考え方のスタイルもタスクに関するものです。タイムリーに製品やサービスを生み出すのはタスクであり、タスクが質の高い製品やサービスをも生み出します。「C」は、何をすべきかを特定することに優れています。そのうち 1 つは、質を見て、その他は適時性を見ています。それらの「S」と「I」、緑と黄色ですが、影響者または安定した人です。両者はどちらも人に向いています。それは主要なフィルターであり、彼らが持っている主要なマインドセットです。彼らは非常に人間本位です。違いがこの黄色、この「I」は、タイムリーな結果の為に人々と協力しています。緑の「S」は着実に人々と質の高い結果を生み出すために協力し合います。

さて、ここでいくつかのことが起ります。再び継続性についてです。異なる種類の継続性です。その赤い列は、中点の上、および下に描かれた行動が提示されています。同様に「I」「S」そして「C」、つまり黄、緑、青。中点の上と下に書かれている振る舞いを見ることができます。評価を受けると、その行動範囲においてどの部分に表れるかを知ることが出来ます。ここで起こるいくつかの事柄があります。それはこれらの自然発生的な摩擦がどこから来るかです。赤の列は、問題解決についてです。黄色の列は、影響を与える行動、緑は仕事を示します。その青の中で他者により決められるルールは、適合性です。ここにスペクトルがあるので、誰かが中点より上になると彼らの問題解決のスタイルは積極的になります。中点より下で DISC を持つ線が中間線である場合、それらは反射的な問題解決スタイルを持つこととなります。すぐに私たちは本質的に異なるアプローチがあることを知ることができます。自然に発生する摩擦があります。列を横切って行進するのと同じようなことが起ります。この「I」は中点より上の楽観主義であることがわかります。彼らは大きな絵を見て、情熱で人を動かします。中点より下の「I」はリアリストで、論理的、事実を基に行動します。彼らは人々を論理的で事実にもとづくプレゼンテーションによって行動を起こすように説得します。一方、中点より上の人、彼ら自身のエネルギーで活動し、可能性があれば行動し、他の人を行動に向かわせます。緑でも同様のことが起ります。中点より上の人、完走型で、慎重で、計画的で、計画通りに実行し結果を出します。中点より下の人、初心者です。彼らは新しい物が好きで、「これ新しいね、やってみようよ」が好きです。異なる事項の周りにはいつも動きがあるの

です。

こちらの青、最後の列は、中点より上で中間点より上の人、保護主義志向です。中点より下なら彼らはパイオニアです。別の見方をすると、他者が設定したルールについてであり、中点より上の人々はそれらのルールに忠実であり、プロセスに忠実で、プロセスに従うことに信念を持ち、ルールに従って行動すればいつも質の高い結果が得られるという信念があります。中点より低い場合、人は反抗的であり、ルールを作り上げ、ラインの外側に色付けをし、違法はしませんが非常に端の方に行きつきます。ここに別の組合せがあります。それは人々がエネルギーラインの上、中点の上である場合です。中点より上の赤と黄色は結果をタイムリーに出すことです。青と緑は質の高い結果です。そして中点の上にある赤と青はタスク志向で、これらは私たちがなすべきものです。

中点より上の黄色と緑は、人材重視に関するものです。繰り返しますが、これらは私たちがどのように世界を見るか、見た世界にどのようにフィルターをかけるかと言うことです。これがまさに鍵となります。私はこのスライドを「ロゼッタストーン」と呼んでいます。ここに4つの区分があります。その4つの違いは、左端の列の認識スタイル、そしてそれぞれのコミュニケーションスタイルは赤、黄色、緑または青、D I S Cのこちらは行動上の手がかりです。少しの間これを見て、挑戦的な関係を考えてみて下さい。あなたにとって一緒に働くのが難しい人を思い浮かべ、行動の手がかりを見て下さい。私たちができることは、この情報をコミュニケーション戦略の構築に利用することです。魔法のように見えると思います。これらは実際自然に起こる摩擦です。ここで目にしていて、もう一度鍵となるポイントを手短かにまとめてみます。あの「D」は、やり終えようとするものです。「I」は好評なもの、「S」は共同してやっていくもの、「C」は正しくやろうとするものです。それらは他の構成でもあります。

これが簡単な要約、もしくは別の方法で見るときのものです。すみません。もう1つ、起こることがありました。私たちのスキルに話が戻ります。赤、黄、緑、青のどのエリアで行動するか知れば、この表の上段に書かれている単語になります。これらは、あなたが最高の状態にいる時に自然に現れる特性なのです。あなたが自分のゲームのトップにいる時にどのように行動しているかの特徴です。ストレス状況下では、他の人はこれらの単語を見てあなたのことをこのような言葉を使って表そうとします。ストレスが大きくなれば、人々はこれらの単語を使って見始めます。このチャートを認識していることが絶対に重要です。あなたが、D.I.S.C.のいずれであっても自分のリードスタイルを知っていれば完璧です。それが解り次第、他の人がこれらの行動を見始め、いつこれらの行動を起こし始めるのかに気づくことがとても重要です。今私たちがやっていることを、滑りやすい傾斜と呼んでいます。私は自分の事を知っていますが、私はこのDに大きく当てはまります。実際にストレス下でも、私は先駆的で自己主張をし、競争的で、自信に満ちた勝者のステージにしようします。私がこの評価を受け、同僚と話をしたときのフィードバックは、実際には私は不快で、独裁的で意固地だといったものでした。私はそれを見ませんでした。それを理解するにはかなり時間がかかりました。私たちが試みるべきことは、この滑りやすい傾斜を降りる時に色々な感情が現れるので、その感情に注意を払うことです。そして、先ほどその感情が引き金となり、恐怖に基づく感情が現れることを認識しました。コルチゾールが分泌され始めるのです。それに対して対応することはできます。私はコルチゾールが洪水となっていることを知らず、一日中涙を流していました。その感情に気づき、早い段階で受け止めることで出口戦略、滑りやすい傾斜を降りない方法、コルチゾールを最小限に抑える方法、前頭前野の皮質とオキシトシンの分泌を活性化してバランスをとるのです。

私たちそれぞれに当てはまる、このページのコラムはゴールマンの個人的なコンピテンスであり、私たちが自分たちの感情そして感情を自己管理することを知ることでゲームのトップに居続けることができるのです。それに関してはページのいちばん上の行になります。行動の手がかりとこのスライドの2行目と3行目に表記されている手がかりに注意を向けることです。これは実際にストレスにさらされている人が放つ手がかりです。この点を理解していて有効に取り入れることができ

るなら、それが起っているときに生来の行動をとるのではなく、調整して対応することができるのです。それはどういう事でしょうか？赤の性格を持つ私は、誰かが質問をしようとして躊躇しているのを見たら、2列目または3列目のようなことを黄色、緑、青の方たちに話していますが、私はそれを障害物として考えていますが、それは私が何かをしようとしているのを妨げています。そうした恐怖に対する私の自然な反応は、声を荒げ、より強情で威圧的な方向に傾いてしまいます。実際に何をしたかと言うと、同僚との間に自分のことを助けてくれる障壁を作り出したのです。

私はシフトできなければなりません。同様の事が私の青、緑側の世界中にいる同僚にも起こっているのです。ストレス状況下で、彼らはさらに心配し始め、質問をし始め、気難しくなっていくのです。質の高い決定を下すのにいくら情報があっても足りないのです。赤や黄色の人として、減速するのは面倒なことだと思うでしょう。私たちは早くやりたいので、イラつくでしょう。同時に、彼らは品質が心配になり減速するでしょう。私はそれらの信号に対応しなくてはならないので、質問します。そうすることで彼らに応答する時間を与えることができるのです。これがゴールマンの感情的知性の社会的能力の一部です。

戦略についてまとめてみましょう。複数の異なる方法について見てきました。スライドごとに見ることができます。質問があれば私に送ってください。したがって、これらの4つのコミュニケーションスタイルで起こることの1つは、4つのポイントに言い換えることができます。すみません、12の主な行動です。それらはランク付けされ、これらの行動は人々が好みのコミュニケーションスタイルに基づいて自然に行うことを理解するのです。です。ときに人は非常に緊急性を持っている場合があります。その人と一緒にそれを見ることができます。そして、あなたが11もしくは12番目を見るとき、この下の方には、かなり低いスコアがあり、グレーラインは標準偏差を示しており68%です。アスタリスクと白線は平均値と各個人のスコアを表に示しています。これは各個人のスコアになります。私たちがここで目にしていることは、反復的な仕事が多い場所や細かなことに注意を払わなくてはいけない場所には、私は彼らをおきません。そこは彼らの能力が発揮できる場所ではないからです。物事を成し遂げる必要があり、システムアプローチが必要で、競争力のあるものやデータ分析が必要な場合は、そこがこの人物の居場所です。この情報を使って、人の能力と仕事の機会を一致させるのです。

では、どこから始めますか？ここであなたのスキルをどのように高めますか？まず私は個人的な評価を取り、そこから進まれることをお勧めします。どういう意味かと言うと、あなたの強みを見て、その強みを際立たせるのです。そしてその強みを使い、あなたがより意識しておく必要がある物を構築するために、強みをどのように使用するのか。感情的に知的になる、もっとコミュニケーションを柔軟にするというマインドセットを取り入れるのです。そして、それに30日挑戦するのです。この情報を活用するのです。この講演の最後に本を紹介します。私たちが何をやっているかさらによくご理解いただけるための本がいくつかあります。

メンターかコーチを得ましょう。ここで重要なのは、マインドセットの違いを生むということです。レンシオーニの感情または、チームの5つの機能障害により関係性を理解しましょう。私たちがプログラム、プロジェクトマネージャーとして行う事は全て、関係に基づいています。そしてコンフリクトを理解し、信頼を築き上げることは絶対に重要な鍵なのです。

自己中心的な発想から、チーム中心的アプローチに変えましょう。感情的な知性を活用しましょう。扁桃体カクテルに近づかないようにしましょう。コミュニケーションのさまざまなスタイルのニュアンスを理解し、チームメイトがより効果的になる方法を理解しましょう。リーダーとして、私たちは結果を生み出す義務があります。そして、一緒に働く人々を深く敬いましょう。偉大なリーダーは、彼らがどのように扱われようと、常に上に立ち、他の人を助け、他の人が活躍できる環境を作り出す方法を見つけるのです。偉大なリーダーそして私たち皆、周りの世界を変える力を持っているのです。

これで今日の話は終わりです。ここに先ほど触れました本、デイブ・ローガンとジョン・キングの「部族的リーダーシップ」、パトリック・レンシオーニの「5つの機能障害」をスライドに表示しています。もう少し時間があるようですが、スジャータ、もし皆さんに時間があって私に質問をしたいと思っていたら、私はいつでも受け付けます。もしくはブログに回答を載せます。

ホスト：はい、皆さんからの質問のコピーをお送りしますので、ブログに直接回答してください。それでは、あなたの連絡先をスライドに映したいと思います。

もう一度、フィル、大変興味深いプレゼンテーションを有難うございました。たくさんの質問が来ていて、皆さんの質問にいますぐお答えすることができなくてすみません。本当にたくさんの質問をいただきました。全部集めて、回答と一緒にフォーラムにアップしたいと思います。

もう一度、今月のリーダーシップの講演にご参加くださいました皆様ありがとうございました。また、来月別の興味深いウェビナーでお目にかかりましょう。まずはスレッドにご登録ください。では来月またお目にかかります。ありがとうございました。