

建設的リーダーのインパクト啓発

By Robert A. Cooke, Ph.D., and Linda Sharkey, Ph.D.

リーダーが、自ら設定する目標、これらの目標達成のための彼らの努力、並びに業務へのアプローチの方法を含み、その周辺の人々に対して重大なインパクトを及ぼすということは既に定説となっており居ります。

リーダーは人々の動機付け並びに彼らの組織の文化に対してインパクトを与え、その結果、個人の業績及び組織の効率にもインパクトを与えることとなります。このインパクトは微妙で、定量が一見困難に思われますが、リーダーのインパクトに関して彼らにフィードバックを行うことが、彼らの啓発努力を動機付け、指導してゆくことの鍵となることを、当社は発見致しました。



研修・啓発プログラムを実施すれば、リーダーがより積極的な、建設的なインパクトをその周辺の人々に与えることが出来るよう、リーダーの効率を向上せしめることが出来ます。建設的インパクトは、リーダーが次の各項を実施する場合に達成されます。

- * 組織のメンバーを奨励し、成長と満足に対する個人のニーズと両立する、積極的な方法で、任務にアプローチせしめ、他の人々と交流せしめる場合。
- * 人々と任務に対するバランスのとれた関心を示し、個人及び組織の目標の双方を達成することに焦点を絞り、そして協調的努力を通じてこれらの目標を達成するために努力するように、部下(及び彼らが一緒に働く他の人々)を強化し、鼓舞する場合。また、より具体的には、
- * 達成型、自己実現型、及び協調型の行動を全組織に涉って促進する場合。

然しながら、リーダーは、しばしば、気がつかない間に防衛的インパクトを持つようになり、その周辺の人々を、より自己保身的で、生産性の劣った方法で思考し、行動するように駆り立て、或いは暗黙裡にそれを要請するようになります。こうした防衛的行動は、業務重視で、相対的に攻撃的となるか、または、人間尊重型で、より受動的になる可能性があります。彼らのインパクトが、受動的・防衛的である場合には、リーダーは：

- * 自己の個人的保身を脅かすことのないような、自己保身的な方法で相互に交流するように、組織のメンバーに強制し、暗黙裡に要請するようになります。
- * 彼らの周辺に居る他の人々に、任務を疎かにするように仕向けて(例: マイナスではあるが必要なフィードバックを差し控え、)組織に従属することを強調し、また



強制し、(間違っているルールでもそれを遵守せしめ)ます。また、業績向上に資する適切なリスクをとるよりも、むしろ安全に済ませようと致します。そして、

- * 全組織に涉って、承認型、慣習型、依存型、そして回避型の行動を促進します。

リーダーのインパクトが攻撃的/防衛的である場合には、リーダーは、

- * 自己の身分を守り保身を図るため、他人を強制的に任務に駆り立てます。
- * 自分の部下と同僚に、(人々の利益ではなくして)その任務と短期の業績を重視するよう、他のメンバーやユニットの目標よりも、自分自身の目標に限定して追及するよう、そして、協調するよりもむしろ競争するように強制し、要求します。そして、
- * 対立型、権力型、競争型、及び完全主義型の行動を組織全体に涉って促進します。

あるリーダーは、受動的と攻撃的の双方の行動を促進し、一般的な防衛的文化を、知らず知らずに、作り出してしまいます。それは、殆どの場合、確実に、そのメンバーの期待に反して、彼らの組織の対応力を弱め、魅力のないものにしてしまいます。建設的な規範につきものの、顧客中心で、結果指向型の行動を育てる代わりに、このタイプの文化は、動機付けを減殺し、問題解決で妥協し、不必要な官僚主義の結果ビジネスのコスト増大を招き、問題があり、時には非倫理的な、決定に至ることになります。

次頁に続く。

リーダーのインパクト 続き

前頁から続く

マネジャー及びリーダーシップの地位にあるその他の者は、一般的に、大きくネガティブなインパクトを及ぼしている場合でさえも、彼らが及ぼすインパクトについて、はっきりした理解を持っていません。リーダーシップ/インパクトと呼ばれるフィードバック用のツールを用いて、当社は、彼らの他の人に対する現在のインパクトのみならず、持つことが理想であるインパクトについても、データベースでのまとめを提供致します。

この頁の図は、米国に本拠を置く組織の約3,900名のマネジャーからの報告に基づき、提供されるフィードバックがどのようなタイプのものであるかを示し、また理想的インパクトの総括を表しています。

このプロフィールのトップにある長い伸張部分は、彼らが強度に建設的なインパクトを好んでいることを示しています。底辺部分のスタイルへの伸張部分が短いのは、彼らが防衛的なインパクトを最小限にするのを好んでいることを示しています。

種々の業界の多くの異なった会社の出身ではありますが、このサンプルのリーダー達は、建設的なインパクトに対する好みに関して、大幅に一致していることが示されています。

事実、(マネジャーの周辺の人々によって報告される) マネジャーの実際のインパクトよりも、彼らの理想的な(自己申告の)インパクトに関して、マネジャー間にはるかに大きな終始一貫性があります。恐らく、より重要なのは、彼らの実際のインパクトは、彼らが好むインパクトよりもはるかに建設的な度合いが少なく、より多く防衛的なものなのでしょう。

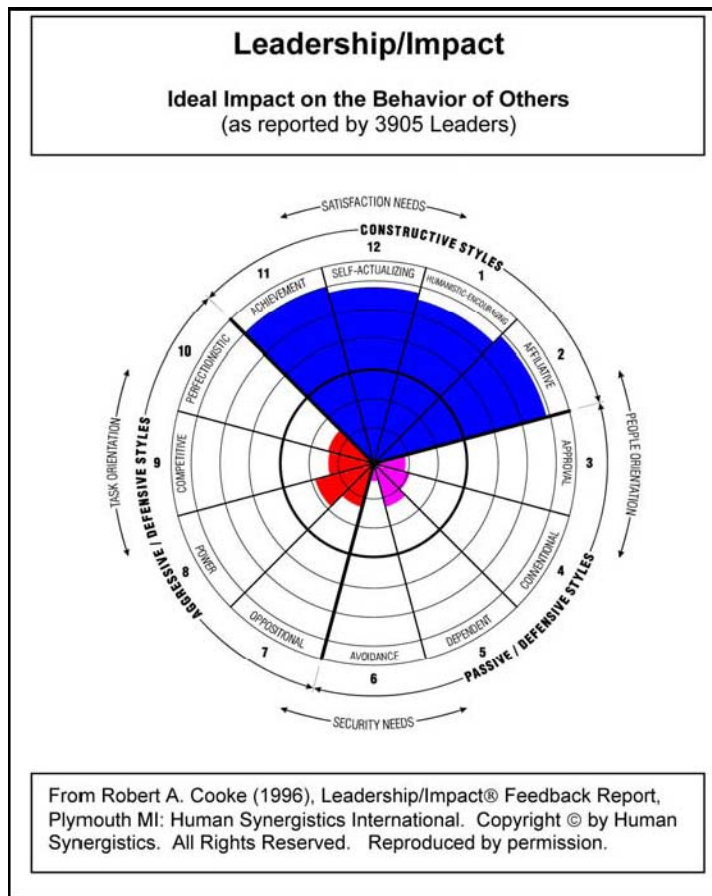
典型的なリーダーの実際のインパクトはプロフィール中の濃い線の円によって表されます。この円は中心から三番目の同心円に当たりますが、グラフ上では、各インパクトのスタイル夫々について、リーダーの50番目の百分率または

平均得点を示すものです。典型的なリーダーの現在のインパクトと好ましいインパクトとの間のギャップは研修・啓発の重要な機会を示すものです。このギャップは、また、成長と啓発を動機付けるためにも役立ちます。

殆どのリーダーは彼らの部下の業績を最重要と考え、彼らの現在のインパクトと望ましいインパクトの間に差があることを好まず、このギャップを減少することについての決意を表明いたして居ります。

同時に、日々のインパクトと「ピーク時の業績の」インパクトとの間のギャップは、マネジャー達に彼らが偉大なリーダーになることが出来ることを保証するものとなり得ます。このことはGEにおけるリーダーシップ啓発プログラムによって例証されています。GEのコマーシャル・ファイナンスによって実施されたプログラムに参画したマネジャーは、優れた業績の状況に焦点を絞り、この期間中の彼らのインパクトについてリーダーシップ・インパクト調査を完了するように求められます。

プログラムのデザインに従っ



て、この高度の調査戦略により、彼らの最善の反映を示し、彼らが偉大なリーダーシップを示す能力を持っていることを理解し、毎日の活動に対してこれらピーク時の経験からくる洞察を適用することが出来るように致します。250名以上のマネジャーについて完了さ

れた調査に基づいて、ピーク期間は、殆ど独占的に、防衛的インパクトよりもむしろ建設的インパクトによって、特徴づけられていることに注目することが大切です。

これらのマネジャーが個人主義、権力構造、そしてリーダーシップと組織効率に潜在的に関連するその他の社会的価値観が大きく異なる国(5つの大陸)を代表するものであるにも拘わらず、このことが常に

次頁に続く

リーダーのインパクト、続き

前頁より続く。

正しかったことに注目することは、重要なことです。

他の組織によって提供される啓発プログラムは、リーダーのインパクトについての研究結果を分かち合うことにより変化を動機付けるものです。こうした結果は、上述のリーダーのサンプルについて得られた結果と平衡的なものとなります。例えば、強い建設的インパクトを持つリーダーは：

- * よりよい教育を受け、より多くの経験を積んでおり、
- * より高い給与レベルにあり、

「最も重要な動機付けの要素は、インパクトについて最善の予測を行うものはリーダーシップ戦略であるということです。」

- * 建設的な行動を奨励しないリーダーに比して、ストレスがより少なく、より自信を持ち、よりよい学習者であり、より効率的です。

給与のような要素は恐らく建設的にインパクトを容易にし、それに導くものでしょう。しかし、より可能性があるのは、建設的なインパクトを持ったリーダーは効率的であり、昇給、昇進によって報われます。これらの結果は潜在的にマネジャーの啓発に対する関心を高揚するものとなりますが、最も重要な動機付け要素はインパクトの最善の予測がリーダーシップ戦略であるということになります。習性または個人的特徴にかかわらず、リーダーシップ戦略は変更可能であり、啓発努力により、インパクト及び効率の大幅な改善に至ることが出来ます。

検討された組織内で、最も建設的なインパクトを有するマネジャーは、P型(Prescriptive)的な方法で指導する人たちです。つまり、彼らは他の人々を目標と結果に向けて導き、望まれることに焦点を絞り、生産的な行動を促進し、容易にするのです。

これに対して、より防衛的なインパクトを有するマネジャーは、よりR型(Restrictive)的なリーダーシップ戦略を用います。彼らは望まれていないことに焦点を絞り、他人の行動を制約し、ある行動を明示的に、または暗示的に、禁止致します。例えば、活動と業績をモニターする際に、R型(Restrictive)的リーダーは主として例外により管理し、誤謬、逸脱、そして欠点に焦点を絞ります。この点、P型(Prescriptive)的なリーダーは、はっきり違います。彼らは優れている点を管理し、正しく成遂げられたことにより多くの焦点を絞り、また建設的な文化を創出致します。

長期間の研究の結果、マネジャーのP型(Prescriptive)的戦略及び、その結果としての、建設的なインパクトは、コーチング、後継者育成計画・努力、並びにリーダーシップ啓発プログラムの一部として啓発され、向上することが出来る点が示されています。然しながら、GEでの経験から、そのようなプログラムは組織及びその業務環境に適合されたものでなければならぬことが確認されています。その為には、何よりもまして、組織の最も効率的なリーダーを、できるだけ早い初期段階に於いてプロセスに参画せしめ、彼らを教師及びコーチとして参画させ続けることが必要です

成功を確実なものとするためには、プログラムはまた、組織の文化と両立し、参画者によって受け入れられることが可能な原則、枠組み及び技術(例：行動学習、将来展望、効果の調査、システムの思考)に基づいて創出されねばなりません。

有効に関連性のある調査手段をフィードバックの目的のために使用し、それをインタビュー、ピーク時における業績期間の個人分析、並びにその他の事前作業及びデータ収集のイニシアティブによって補足する必要があります。

最後に、変化を動機付け、改善を表示するためには、フォローアップが絶対に肝要です。フォローアップ活動が欠如している場合には、リーダーはP型(Prescriptive)的戦略を啓発し、他の人々に建設的なスタイルを採用せしめ、或いは、組織の業績改善に成功することが出来ません。

ロバート A. クーク博士 (Robert A. Cooke, Ph.D.) はヒューマン・シナジスティックス・インターナショナルのCEOで、シカゴのイリノイ大学のマネジメント学の名誉准教授です。彼は個人及び組織の啓発調査を専攻し、オーガニゼーション・カルチャー・インヴェントリー (Organizational Culture Inventory) 及びリーダーシップ/インパクト (Leadership/Impact) の著者でもあります。ロブはイリノイ州アーリントンハイツに本拠を置き、RACooke@HScar.com のアドレスで連絡を取ることが出来ます。

リンダ・シャーキー博士 (Linda Sharkey, Ph.D.) はヒューレットパッカー社の人材開発担当副社長で、アカデミー・オブ・マネジメント・オーガニゼーション・ディベロップメント・アンド・チェンジ・ディビジョン (The Academy of Management Organization Development and Change Division) の学識者・役員です。リンダは、カリフォルニア州パロアルトに在住し、Linda.Sharkey@hp.com で連絡が取れます。