



女性のための最高のリーダーシップ

Presented By: Yvonne R. Davis, M.S., M.A., P.C.



最高の女性のリーダー

The Apex Leadership for Women(「女性のための最高のリーダーシップ」)ワークショップは、実験的な学習方法を通じてリーダーシップを学びたいと思う女性のために、次のレベルへ進むために必要なツールを提供します。Apexとは、最高点、頂点、王座、屋根、山頂、クライマックスといった意味があります。このワークショップを修了すると、女性たちは仕事、プライベート、肉体的、感情的、精神的な生活、(知性)のあらゆる面でApex(最高の状態)を体験することになります。

このワークショップでは、リーダーシップ、コミュニケーション、モチベーションのいくつかの重要なテーマに触れます。また、参加する女性たちは、リーダーシップ能力が試される、さまざまなレベルの重要な会話を体験することになります。時には居心地が悪く、不安な気持ちになることもあると思います。しかし、最終的な目標は女性たちに危機が発生したとき、リーダーシップが危機的な状態にあるとき、それにどう向き合い、対応するかを学んでもらうことです。



最高の自分

「自己認識が欠如しているリーダーを助けられるツールはない。」

ハリス・コリングスウッド、HBR、2001

- Other directed (他律的)とself directed(自律的)の意味(オープニング・ディスカッション)
- リーダシップという文脈で自分を知るということは、自分の強みと弱みを理解するだけにはとどまらない。
- 自分を知るための手がかりは、360度評価や勤務評価の中にはない。
- 自分を知るということは、(多くの女性にとっては、)自分に注目すること、自分の考えを観察すること。
- 自分を知るということは、感情、思考、直感、身体的活動を通じて、自己認識を獲得すること。



最高の自分(続き)

- 自分を知らずということとは:
 1. バルコニーから、下にいる自分を眺めるということ。(態度、信念、経験について)
 2. 何が見えますか？
 3. 自分と他者との関係は？
 4. 学ぶ知識と捨てる知識は？
 5. リーダーになるために必要な方向へと、自己を管理し、導く。



最高の自分グループ体験エクササイズ

4-6人のグループで、「自分を知る」とはどういうことかディスカッションしてください。「自分」についてユニークな点を一つか、二つ挙げてください。

例えば、自分の長所、能力開発が必要な点、強く信じていることや価値観、またはその他の自分を観察して気づいた点が、仕事・職場、社会・個人環境で自分がどのような存在なのか、理解を深める手がかりになるかもしれません。



最高の知性 知力を補完 & 補助する

- 肉体的
- 社会的
- 感情的
- 文化的
- 精神的



知性のバランスをとり、導く。

- 自己認識を通じて、効果的にナビゲートする。
- リーダシップ・コンピテンシーは、知性のバランスをとる訓練が基礎となっている。



最高のコミュニケーション



最高の信頼を伝える

- はっきりと話し、理解してもらえようにする。
- 自分が他者とどのようにコミュニケーションをはかっているか考える。
- 自分のコミュニケーションについて理解するということは、人それぞれ。
- 自分のアプローチに一貫性をもたせる。
- 有言実行



最高の信頼を伝える(続き)

- 最後までフォローする、そして迅速に対応する。
- 信頼を他者に伝える。
- いつも人を大切にする。
- 誠実である。



最高の関係を構築する

影響の大きい関係、影響の中くらいの関係、影響の小さい関係

- コミュニケーションとは、影響の大きい関係、影響の中くらいの関係、そして影響の小さい関係を構築すること。
- 関係は文脈・状況の影響を受けるもので、敏捷性と柔軟性が必要。
- 関係とは、社会的、政治的、環境的、文化的なもの。



影響の大きい関係

- コミュニケーションを通じて築くのが最も難しい関係
- 最も手間がかかる—常に改善し、より質の高い関係を築くために備えておく必要がある。
- 最もセンシティブな関係—より期待値が高い
- 最もリスクが高い—対立
- 最も見返りが大きい—次のレベルへ進める
- レガシー(遺産)、評価などがここで作られたり、壊されたりする。
- 影響の大きい関係において、変化は常にあるもの。



影響の大きい関係において成功するには

- ネットワーク内のコミュニケーション・スタイルとアプローチを理解する。
- EQを高める。
- このような関係を、仕事の能力開発と成長のための最大のリソースとしてとらえる。
- 信頼される人になる。
- 影響の大きい関係にあるすべての人の「感情の銀行口座」に積極的に貯蓄する。
- いつもこのグループに属する人に感謝する。彼らを称賛し、成果を認める。
- 大儀のために、グループに対して忠誠心を示す。



影響の中くらの関係

- 他部署で協力関係にある人たちが該当する。
- あなたの影響の大きい関係のグループに属する人たちに、影響力を持つ人たち。
- 日々顔を合わせるわけではないが、継続的にやりとりのある人たち。
- 影響の中くらの関係も、コントロールするのが難しい。
- あなたの言動によって、すぐに長く残る印象が作られる。
- 縄張り争いで関係が台無しになる可能性がある。



影響の中くらいの関係において成功するには

- コミュニケーションを図るときに極めて明確であることが、自分の責任であることを理解する。
- 明確さの面では、二重、三重のチェックが必要。
- こうした関係に対する感謝を示し、常に礼儀をつくすことが必要。
- 問題があるときは、影響の大きい関係にあるグループのメンバー、または個人に助けをもらう必要があることも。
- このグループに属する人を大切にすることが、次へのステップ・アップ、新たに影響の大きい関係を築ききっかけとなる。
- 成果が出たときには、グループのメンバーに感謝する。影響の大きい関係にあるグループと同じように感謝する。彼らはきっとそれを忘れない。



影響の小さい関係

- このグループとは、必要なとき、または時々関わりがある。
- やりとりが頻繁でないため、評判、うわさ、ゴシップの影響が大きい。
- 影響の大きいグループのニーズにとってあまり重要でない、もしくは関係がないかもしれないが、あなたが組織内で評価をより高めるためには重要な存在。
- このグループのメンバーは、いつ影響の中くらい、または影響の大きい関係のグループに入ってもおかしくない。(同じことが他のグループについても言える。)



影響の小さい関係において成功するには

- あなたの顔よりも、礼儀をつくしたことが印象に残る。
- このグループに関する情報を入手しておく。何が起きているのか、経営陣に加わりそうな成長株は誰か等。
- 影響の小さい関係については、オープンマインドで接する。手助けするのを厭わない。たとえ、影響の小さい関係のグループに属するメンバーと、あなたがやっていることにあまり関係がなくても。



コミュニケーションの交渉基準

- 勝ち
- 負け／勝ち
- 交渉不成立
- 負け／負け
- 勝ち／負け
- 勝ち／勝ち



異性とのコミュニケーション

- 本当の違い
- 男性の方が、コミュニケーション上の失敗を許される傾向にある。
- 女性の方が、「おしゃべり」だと思われる。
- 男女ともに、感情が大きな役割を果たしている。



女性のコミュニケーション

- ストーリー仕立てでコミュニケーションを図る傾向がある。
- よりオープンで、詳細を共有する。
- 仕事のコミュニケーションを関係としてとらえる。
- ボディーランゲージにより注目する傾向がある。
- 直感と事実、感情を合わせる。
- 個人的な側面を共有する。



男性のコミュニケーション

- ピラミッド状に編集された概念
- 編集されたバージョン
- オープンであることには慎重
- 状況説明に、具体的な例を使う： スポーツ、狩り、国の文化、信念など。
- 個人的な側面は、家庭でしか見せない。または、全く見せない。
- 感情のなかでは、怒りをあらわすことが多い。
- 支配するため、またはスペースを確保するために声を使う。



男性とのコミュニケーション

- 男性は物事を序列、上下関係で見る傾向にある。
- あなたが伝えようとしている意見と事実を関連付ける。
- 「私は、・・・だと感じる／思う」という表現は使っても良いが、常に使うのは避けるべき。感じたことと事実を一緒に伝える。
- 常に最終的な結果、または目標へ向かっているような話し方をする。
- 早く要点を伝えるように、ストーリーを語る。(文化的な文脈)
- 感情的になりすぎない。特に怒っているときは。
- 感情を導く。



女性とのコミュニケーション

- より高い共感力をもって聴く。
- 判断、過程、ステレオタイプは横に置いておく。
- 声の高さと大きさを普通のレベルに保つ。支配する必要性を測る。
- 排他的でないコミュニケーションを目指す。
- 提示される詳細を無視しない。あなたの助けになるかも。



重要な会話(大事な話)

- 二人以上のディスカッションで、(1)利害関係が大きいとき、
- (2)意見が異なるとき、
- そして、(3)感情が高ぶっているとき。



重要な会話(大事な話)

- 避ける。
- 向き合おうが、上手く対応できない。
- 向き合って、上手く対応する。



重要な会話(大事な話)は難しい

1. 私たちはこうした話し合いをするトレーニングを受けておらず、準備ができていない。感情が邪魔をする。(感情の生き物)
2. 大事な話をする機会はしばしば突然やってくるため、私たちはプレッシャーとストレスを感じる。私たちは不意打ちに合い、あまり頼れるものがない。
3. 私たちはどこから会話を始めたら良いのかわからない。練習したことがない。
4. 私たちは状況に反応してしまい、目的を台無しにするような話し方、または自滅的な話し方をしてしまいがち。例えば、奥さんにもっと一緒に時間を過ごして欲しい場合。自分の希望(ニーズ)について話し合うかわりに、沈黙してしまったり、後になって傷つけるようなことを言うってしまう。



重要な会話(大事な話):トピック

- あらゆるタイプの重要な関係に
終止符を打つ
- 攻撃的な行動をとる同僚との
話し合い
- 貸したお金を返してもらえるよ
う要求する
- 上司の行動について本人に意
見する
- 約束を守らないチーム・メン
バーとの話し合い
- 仕事をより効果的に行うため
に必要な情報を共有しない同
僚との話し合い
- 同僚とその体臭について話す
- 麻薬やアルコールの問題につ
いて本人と話す



重要な話し合い(大事な話)をする方法

- 本心で話す
- 共通の意義と目的を定める
- 事実から話し始める
- 自分が本当に求めていることに焦点を絞る。あなたの本当の動機は？
- 柔軟に対応し、変化に適応することを学ぶ。
- 人にレッテルを貼らない。



重要な話し合い(大事な話)をする方法(続き)

- 「あなたのことを許します」、または「私のことを許してくれますか」と自ら進んで言う。
- 「あなたはいつも・・・」、「あなたは絶対・・・しない」、「あなたは・・・すべき」と言った表現は最低限にとどめる。
- ため息や、ブツブツ言ったりすつこと、ボディランゲージに注意。イライラしていることを見せない。
- 常にきれいな言葉遣いで。二重の意味を持つ言葉やフレーズ、混乱を招くような言葉やフレーズ、悪口や汚い言葉を遣わない。
- すぐにポジティブな瞬間が訪れなくても、そうした瞬間へ向かうための方法を見つける。



重要な話し合い(大事な話)をする方法(続き)

- 忍耐強く
- 彼らが体験している文化的環境を理解する。
- 相手が話せる安全・安心な環境をつくる。
- 話し合いが終了する前に、あなた、または相手が一息ついて、コーヒーを飲み、休憩できるスペースをつくる。



最高の声

- 最高の声とは、リーダーが取るあらゆる行動、または話す言葉のなかに、自分の声を見つけるということ。
- 自分の声を見つけるということは、自分の考えや意見を述べるだけではない。
- 自分が発する言葉に本当の意味を持たせるということ。
- あなたが話す事実が、あなたが真実を話すことと密接な関係にあることという事実を受け入れる。
- 最高の声は、自分の声に自信を持っている。



最高の声（続き）

- 本物の声
- 「会話」の声 (Les Brown)
- 声の力
- 異なる声
- 集団のエンパワメントされた声：一人の声が、大勢の声になるとき。



あなたの声の中に存在する、あなた自身の価値

- あなたの声を使って、あなたの成長と夢を伝える。
- あなたの声を使って、自分に対する自信と勇気を生み出す。
- あなたの声を他の女性たちに貸す。彼女たちが自分の声を見つけられるように。
- あなたの声を使って、変化、課題、問題解決のための対立に向き合う。声によってインスパイアされる／アクティベートされるソリューションを見つける。
- あなたの声を、リーダーのビジョン、または自分のリーダシップ・ビジョンとブレンドする。



最高のリーダーシップの考え方

トロント大学、ロットマン・スクール・オブ・マネジメント学長、ロジャー・マーティン(2007)によると、成功するリーダーには特徴的な「考え方」が存在する。ワークショップに参加する女性たちは、こうした概念を検討し、自分の考え方が成功するリーダーシップの考え方を反映するものであるか／成功するリーダーシップの考え方と一致するものであるか、比較分析する。



総合的思考 vs. 従来型思考

- 総合的思考(マーティン、2007)－異なる意見が生み出す緊張と建設的に向き合い、どちらか一方の意見を選び、他方を犠牲にするのではなく、異なる意見の要素を含み、個々の意見よりも優れている新しいアイデアといった形で、緊張を緩和するクリエイティブなソリューションを生み出す。
- 従来型思考(マーティン、2007)－硬直的、従来型、単純化された限定的な検討。二者択一。どちらか一方の意見を選ぶのには限界、拒絶反応がある。



意思決定の7つのステップ

- ブレインストーミング & チーム・ビルディング
- 情報収集
- 分析
- 発展・展開 & ソリューションの選択
- 実施
- テスト、再テスト
- 調整(必要に応じて。通常、必要になる。)



意思決定の4つのステップ (マーティン、2007、もう一つのアプローチ)

- 要点・重要性の把握
- 原因の分析
- 決定のランドスケープ・アーキテクチャーをイメージする
- 解決



最高のリーダーシップの行動



リーダーシップの行動

- あなたのリーダーシップを発揮する行動は、言葉がなくとも、あなたがどういうリーダーかを表す。
- 最終的に人がついてくるか、こないかは、あなたの行動にかかっている。
- あなたは自分のビジョンのPRをする必要がある。ビジョン無しに人は長期間にわたってついてこない。あなたのビジョンは、ビジョンという言葉を使わずに、日々あなたが話すことに含まれている。
- 褒めるときは公の場で、注意するとき、または建設的なフィードバックをするときは個別に。



リーダーシップの行動

- チーム、フォロワー（部下など）、同僚を守る。（忠誠心と面倒を見ること）
- 他者に自分が大切な存在で、頼りにされ、参加する価値があり、称賛に値する存在であると感じてもらえるようにする。
- 創造性を養い、新たなエネルギーを生み出すために、健全な競争を奨励する。
- 自分に似ていない人、または自分とは異なる立場にある人からフィードバックをもらう。



危機におけるリーダーシップの行動

- 危機発生時は、決断力を持って、大胆に。
- 明確な目標を立てる。
- 赤旗(危機)はあるがままに受け止める。すばやく対応する。
- 嵐のときは冷静に。台風の目になる。
- 部下などに建設的な形で権限委譲する・仕事を任せる。



リーダーシップの行動

- リーダーは、他の人のために仕える存在であることを知る。
- ミスをしたら、あなたを支えてくれている周囲の人にすすんで謝ること。
- 他者のすばらしい仕事を認める。実際に仕事をしている人・仕事をした人をきちんと評価する。
- リーダーは一人で、サイロや秘密の覆いの中で仕事をするものではない。そのような行動を取る人は長期間に渡って信頼を得ることはできない。



女性のためのリーダーシップの行動

- あなたの強みは集合体にあることを知る。
- チームを作り、結束固め、お手本になる。
- 他の女性が自分の声を獲得することを奨励する。組織の中で声を挙げる人があなたしかいなかったら、その声は会社全体には届かない。コーラスとソロが一緒になれば、それができる。
- 小さな派閥の一員と思われてはいけない。力と影響力を持つ人だと思わせるようにする。



女性のためのリーダーシップの行動

- 自分の価値と力を知り、利用する。
- EQの高い人になれるよう、あなたの優れたスキルを利用する。
- 女性リーダーの成長と能力開発をサポートする、男女から構成される社内パワー・ネットワークを結成する。
- 屈辱を受けたときはそれを認める。より深く突き詰め、自分に対するハードルを上げる。その時、または状況の被害者にならない。
- 職場で少なくとも毎日10分、自分のための時間を作る。



困難でも女性が最高の状態であり続けるには

- 女性のリーダーが直面する課題
- 課題を複数の、そして一つの声で乗り越える。
- 自分とリーダーシップを維持するために、ワークライフ・バランスを見つけ、実践する。