

AMA SPECIAL BOOKLET

Vol. 2

EQ(心の知能指数)リーダーシップ
～ 感情に寄り添い、関係性を構築する ～



 Quintegral

A Member of the **AMA** Global Network

はじめに

2020年4月16日、安倍首相は新型コロナウイルスの感染者急増を受け、発令済みの7都道府県に加え、全47都道府県に緊急事態宣言を発令しました。都道府県をまたぐ人の移動を避けること、企業にはリモートワークの活用の継続を求めました。

前回お届けしたBookletでは、100年近く、米国で人材育成をリードしてきたAmerican Management Association (AMA)で開発された“バーチャルチームをリードする”というプログラムから情報を抜粋してご紹介いたしました。

今回は、「EQ(心の知能指数)リーダーシップ～感情に寄り添い、関係性を構築する～」より、プログラムの一部を抜粋してお届けします。

リモートワークが推進されている中、直接メンバーと接することが出来ないために、感情・心のすれ違いが多く起きているのではないのでしょうか。ビデオ会議ツールなど映像はあるにしろ、コミュニケーションのメインは文章や音声による会話でされることが多く、感情を読み取ったり、伝える手段が限定されやすいので、誤解が生じやすい環境になります。

このような状況下においては、より一層メンバーの感情と心を気遣い、理解し、お互いにリーダーシップを発揮することが求められています。しかし、自らの感情や心を理解することすら困難なのに、ましてや他の人の気持ちや心の揺れ動きをどうしたら知ることが出来るのでしょうか。

この資料では、Emotional Intelligence が現状においてどう役立つのか、メンバーの感情や、心の動きなどを知るためにどうしたら良いのか、どのように対応すれば良いのか等の情報をまとめております。皆さまにとって、少しでもヒントになれば幸いです。



EQはどのように定義されているでしょうか？

EQ(心の知能指数)とは…

「感情を知覚し、思考の助けとなるようなふさわしい感情を生み出し、感情そのものと感情がもたらす情報を理解し、熟考して感情を統制し、精神的、知的成長を促進する能力である。」
Salovey and Mayer, 1997.

EQ(心の知能指数)は、以前は単なる研究の一分野であり、新たな「今月のお勧め」程度のソフトスキルでしたが、今では、効果的なリーダーシップの中心にあるベストプラクティス・中核的コンピテンシーとしてその有効性が認められています。今日、私たちはEQを、組織の生産性や革新性、迅速な対応を支えるスキルセットとして総合的に活用しています。

強力で効果的なリーダーシップは、成功するリーダーの「通貨」であり、EQは影響力のある人間関係の基礎となるものです。EQの高いリーダーは結果を出すために、アイデンティティ、価値観、目的、そしてビジョンを持ち、周囲とコミュニケーションを取っています。つまり、コラボレーション、健全なコンフリクト、適切な変化のマネジメントといったEQのコンピテンシーを使うことで、チームと組織を成功に導くことができるのです。

「EQ(心の知能指数)リーダーシップ～感情に寄り添い、関係性を構築する～」では、こうしたスキルを高めるために、職場におけるEQのベストプラクティスを通して組織で成果を発揮しているリーダーシップを学びます。リーダーとして人とつながり、目標を達成し、変化をマネージし、活力を与え、レジリエンスを持って行動することを学ぶことができます。また、このプログラムに積極的に参加することで、EQを一貫して使う方法を習得し、演習を通して実践しながら身に付けることができます。この結果、社内のチームメンバーや社外の顧客を鼓舞し、サポートし、相手に影響を与えることができるようになります。

以降のページからは本プログラムのテキストからエッセンスとすぐに使える考え方やツールを抜粋し、皆様に有益な情報を提供して参ります。

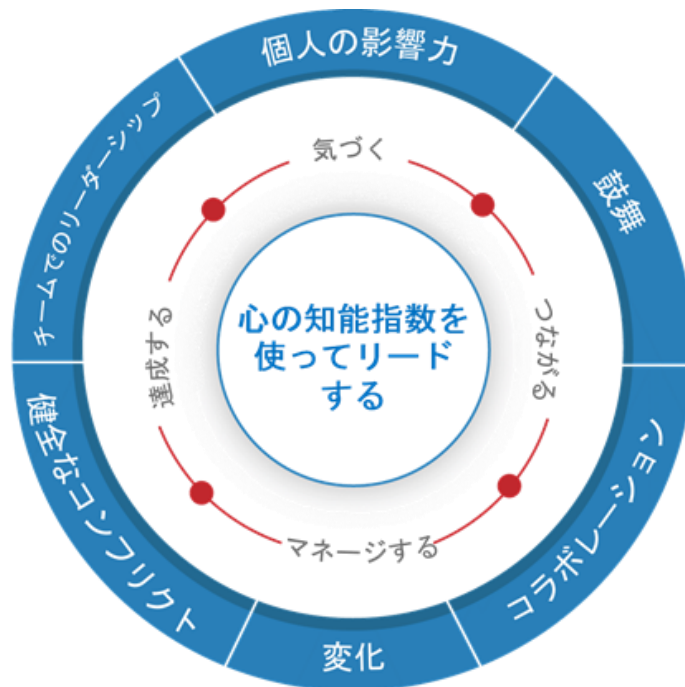


EQの高いリーダーとは

EQの高いリーダーは以下のスキルを保有し、向上させることが重要です。

1. 感情データを理解し、そのデータを意識的に使うことで、生産的な職場関係とチーム環境を生み出し、継続させる。
2. 感情から起こる行動をマネージし、適切な行動をとることで、職場の様々な状況におけるリーダーシップを高める。
3. 関係をより強めるため、共感力を最大化する。
4. 協力的で受容的、かつ創造的なコミュニケーション方法を身に付ける。
5. エモーショナルインサイト(感情を伴う洞察力)を得て、変化を理解し、変化を起こす。
6. やる気を起こさせるEQスキルを活用し、チームで成果をあげる。

EQの高いリーダーのアプローチ



上図の「EQの高いリーダーのアプローチ」は、影響力向上というリーダー自身のリーダーシップ能力の開発と、他者が大いなる目的のために貢献できるような支援、という2つの項目の関係を表しています。EQ的に優れたリーダーシップのコア・エッセンスは、図の内側の円に示されています。

- 気づく:自分自身の感情を理解する能力
- つながる:周囲の感情に気づいて理解する能力
- マネージする:自分自身の感情を観察して評価し、それを調整する能力
- 達成する:自分の感情を生産的な方向に向かわせる能力

EQの高いリーダーのアプローチ(続き)

前ページ図の外側の円に示されている6つのリーダーシップのコンピテンシーは、結果を出し、満足度を高め、ダイナミックな組織文化を生み出す能力です。

個人の影響力	自分に対する人からの信頼度を高める 強い影響力を発揮する戦略として「共感」を使う
鼓舞	現在の強みと課題を分類し、同僚をやる気にさせる EQ的に優れたリーダーシップのストーリーを使い、周囲を鼓舞するスキルを身に付ける
コラボレーション	コラボレーションを、EQの高い人間関係に根差したアクティビティとして説明する リーダー/同僚として行う様々な質問のうち、人間関係と創造性を高める質問のタイプを見分ける
変化	変化に対する姿勢に感情が与える影響について説明する 変化に対する同僚の抵抗に対応するためのコミュニケーションスキルを見極める
健全なコンフリクト	人間関係の発展と維持が健全なコンフリクトの実現に果たす中心的役割だと理解する EQ的に優れたリーダーシップコミュニケーション戦略を見分けて、健全なコンフリクトを生み出して維持する
チームでのリーダーシップ	チームのパフォーマンスを評価する チームのストレスレベルとムードを評価し、前向きな思考と生産性を保つ チームまたはチームメンバーが失敗に直面した際に、EQの高いコミュニケーションを行える健全なコンフリクトを生み出す文化を育てる

EQのコア・エッセンスと自分のリーダーシップを関連付ける

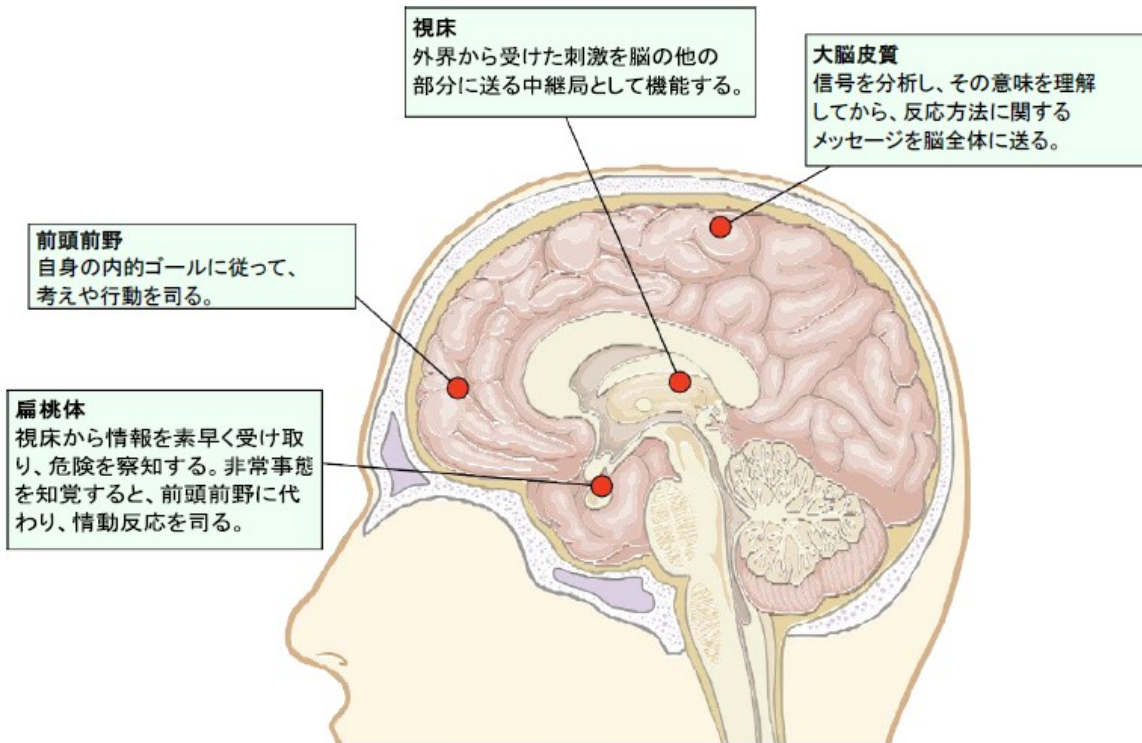
自分の主要なEQのスキルと能力はどれくらいですか。下記のEQの要素について自分の能力を評価してください。

	自己評価 0 = まったくその通りではない 1 = その通りではない 2 = どちらでもない 3 = その通り 4 = まったくその通り	目標
気づく — 自分自身の感情を理解する能力	<ul style="list-style-type: none"> 自分の気持ちを言葉で表すのは簡単だ __。 自分の気分が周囲に影響を与えていることを分かっている __。 私は、怒っているときでも、自分に何が起きているかを分かっている __。 	
つながる — 自分の周囲の人の感情に気づいて理解する能力	<ul style="list-style-type: none"> 私は、周囲がイライラし始めたら、それに気づく __。 私は通常、他の人の気持ちを理解できる __。 私は通常、いつ話すべきで、いつ黙るべきかが分かる __。 	
マネージする — 自分自身の感情を監視して評価し、それを調整する能力	<ul style="list-style-type: none"> 私は、ストレスの多いときでも、平静を保つことができる __。 私は、人からの批判を、怒らずに受け止めることができる __。 私は、感情的に安定している __。 	
達成する — 自分の感情を前向き・生産的な方向に向かわせる能力	<ul style="list-style-type: none"> 私は、人をやる気にさせるのが得意だ __。 人は私のことを建設的だと見ている __。 私は人との関係を築いている __。 	

EQと脳の働き

EQ(心の知能指数)とは...

「感情を知覚し、思考の助けとなるようなふさわしい感情を生み出し、感情そのものと感情がもたらす情報を理解し、熟考して感情を統制し、精神的、知的成長を促進する能力である。」 Salovey and Mayer, 1997.



Peter Salovey, Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications. (New York: Basic Books, 1997).

感情に関する情報はデータである

私たちは、感情から自分自身や他の人、状況について重要な情報を知ります。

言葉、アクション、行為は、満足や不満の気持ちなどの感情的反応を引き起こします。私たちの感情には、それに対応する生理的反応があります。この反応が、私たちの感情や安定をマネージするのに役立ちますが、これを妨げる場合もあります。

感情的反応は、自分の発言によって他の人に伝わりますが、ボディランゲージや声の調子を通じて伝わることのほうがはるかに多いです。

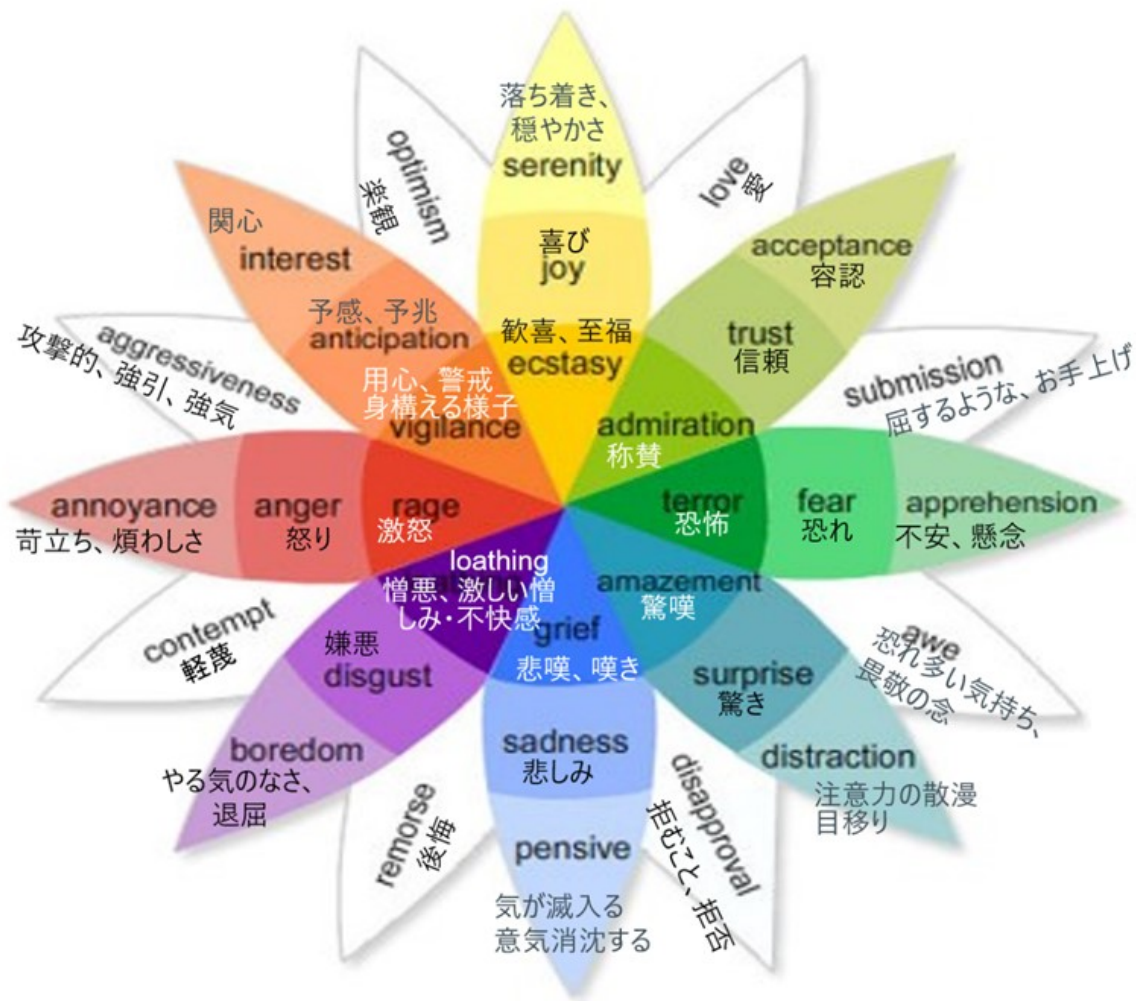
私たちの感情は、私たちの感じ方、反応、人間関係に影響を与え、「EQを使ったリーダーシップ」にも影響を及ぼします。

感情の強さを表す言葉

心理学者のRobert Plutchik(ロバート・プルチック)氏は、1980年代後半に感情の心理進化論を視覚化する方法として、感情の輪(Plutchik's Circumplex)を生み出しました。Plutchik氏は8つの基本感情を特定し、「喜び」と「悲しみ」といった反対の意味を成す言葉と組み合わせられています。

感情の強さは、輪の中心に向かって増加し、外側に移動するにつれて減少します。2次元の感情は、基本感情の組み合わせとして表示されています。

プルチックの輪は、感情を表す言葉、感情的なエネルギー、そして強さを示しています。またセルフマネジメント(自制)するときや、エンゲージメントするとき、また他者との人間関係を維持しようとする時の心の状態を理解することが出来ます。



プルチックの輪をみて、自分自身の感情を見分ける能力について自己評価してください。

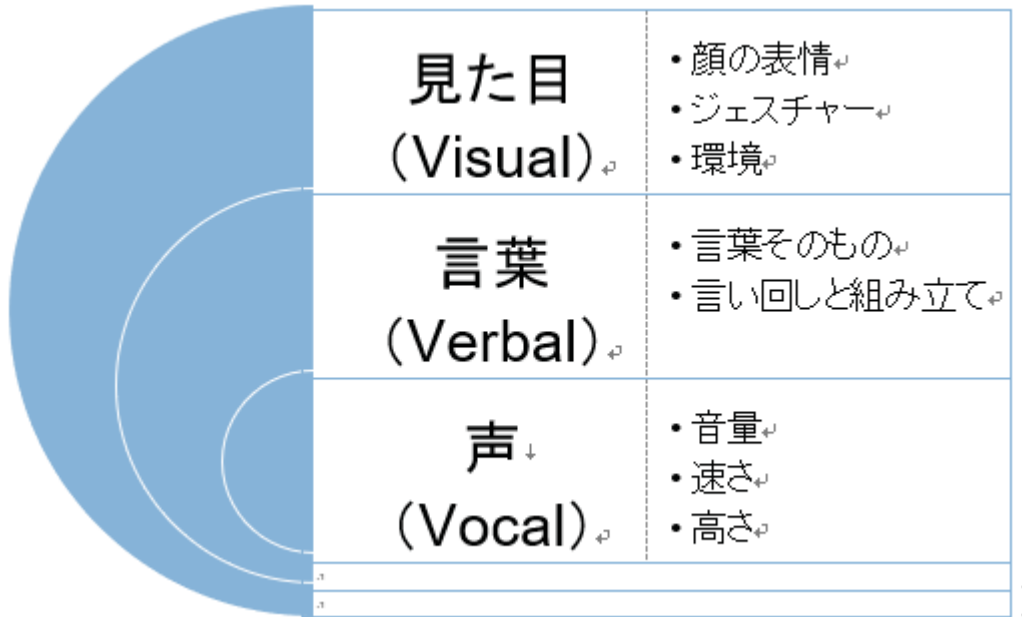
1	2	3	4	5
あまり高くない		平均的		非常に高い

感情表現の3つのV

職場では、私たちは通常、感情を表す語彙(言葉=Verbal)を使いません。

しかしそれは、「感情データをやり取りしていない」ということではありません。私たちはこのやり取りを、ボディランゲージ(見た目=Visual)と口調(声=Vocal)を通して行います。

リーダーは、話し方が、選んだ言葉や言い回しと同様に重要であることを理解しなければなりません。



自分の行為が人に与える感情的影響を把握する自分の能力は、現在どのレベルにありますか。

1	2	3	4	5
あまり高くない		平均的		非常に高い

共感 (Empathy)

共感(Empathy)は、EQを使ってリードするための中心的な支えであり、EQのコンピテンシーを使ったリーダーシップのあらゆる面で見られます。また、多様性の高いチームやオンラインのチームで成果をあげるためにも不可欠です。

共感(Empathy)とは...

相手の経験や感情を理解する気持ち。
相手の気持ちを共有する能力。同情(Sympathy)とは違う。

リーダーには、共感を示す機会がたくさんあります。
たとえば、次のような機会です。

- 同僚のプロジェクトが失敗したとき。
- 自分の同僚と上司がプロジェクトの失敗に対して責任を負わなければならないとき。
- チームメンバーが期待を上回ったことに関して認められたとき。
- 求職者が難しい面接を経て最初の仕事を手にしたとき。

こうした状況を理解し、当人の気持ちを感じ、共感するのです。

リーダーとチームメンバーとの間で真の共感を実現するのに役立つEQのスキルは何でしょうか。
答えは多数ありますが、数例を挙げておきます。

- 多感覚を用いたアクティブリスニング
- 自己開示
- フィードバック
- 同一視

フィードバックを与え、フィードバックを求めて、コラボレーションを促進する

フィードバックがなかったら、リーダーとして、あるいはリーダーに従うメンバーとして、どう自分を改善できるでしょうか。フィードバックがなかったら、ベストプラクティスやイノベーション、創造性、信頼、強固な人間関係を、どうすれば実現できるでしょうか。

話を聞き、質問をし、見方を確認するフィードバックを行うことなしに、どうすれば人に共感できるでしょうか。

>>フィードバックを与える

EQ的に優れたフィードバックを相手に与えるには、次のガイドラインに従ってください。

- 評価ではなく、説明をする。
- 一般的でなく、具体的にする。
- 態度ではなく、言動に関して行う。
- 客観的で、簡潔なものにする。
- 組織の仲間のひとりとして与え、共感的なものにする。
- チームの目標と人間関係への影響にリンクさせる。

>>フィードバックを求める

EQの高いリーダーとして、優れたフィードバックを求めるには、次のガイドラインに従ってください。1対1の場合でも、チームが相手の場合でも、フィードバックから得られた洞察を活かすことで、人に対する理解が深まり、自己認識も高まります。

- 主体的にフィードバックを求める(待たない)。
- 自分がうまくやり、効果があったことについての情報をもらう。
- 自分がやったことで、スムーズに進まず、効果的でなかったことについての情報をもらう。
- 改善のために自分が何をできるかを聞く。
- 自分の能力を高めるフィードバックを共有してくれたことに対し、相手に感謝する。

変化(Change)と変容(Transformation)のEQについて考える

変化(Change)とは、私たち全員に起きるものであり、非常に短期間で起きることもよくあります。

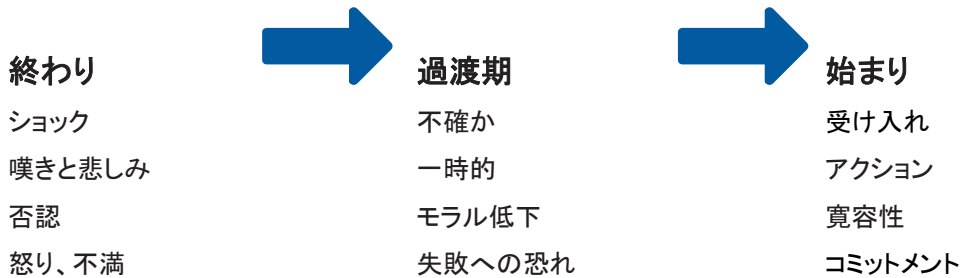
変容(Transformation)とは、社会的知性(感情)のモデルのひとつであり、変化に対する反応や受け入れを示します。変容するには時間がかかります。

たとえ変化が好ましいものであっても、下記の3つの各段階に対して、私たちは過渡的反応を示します。もちろん、変化に伴う難しさ、厳しさ、あるいは誤解が増すと、各段階への過渡的反応はより明白で強いものになります。

変容が自分や他の人にどのように影響を与えるかを知っていると有利に働くことがあります。驚くのではなく、人のそれぞれの反応に対応できるようになるからです。

こうした変化・変容に対するEQ戦略として、次のページに記載したような手法が使えます。

変容の段階 *



* Broadly based on the work of William Bridges in his seminal book, *Managing Transitions*.

変容に対するEQ戦略

1. パフォーマンス目標などの新たな目標を設定します。
2. 目標を、組織の長期的なミッションやビジョン、戦略にリンクさせます。
3. 変化によって生まれる成功のストーリーを共有します。
4. 自分自身の抵抗だけでなく人の抵抗も受け入れます。
5. 自分と人の感情を理解します。
6. 自分と人が経験してきた変化に対する満足感を共有します。
7. 変化がうまくいっていないように見える場合は、自分や人が前の段階に戻っていないかに注意します。
8. 変化を受け入れて身を任せる時間を取ります。
9. 気持ちや感情を解放し、それについて話します。
10. お互いに頻繁に連絡を取り合い、変化に伴うパフォーマンスについてのフィードバックを交換します。
11. 優先順位を下げるができる仕事の種類を特定するか、追加のリソースの獲得に努めます。
12. 協力して、変化の維持に努めます。
13. 共感的に話を聞きます。
14. 何が起きているかについて、オープンに話し合います。
15. 変化を起こした後は、自分と人が新しいスキルをどう活用できるかを話し合います。
16. 適切なトレーニングとリソースを、チームとして探します。
17. 前向きな未来についてのコミュニケーションと教育を行います。
18. 変化とチームの目標をリンクさせます。
19. この段階中の短期的な目標を設定します。
20. 次の段階に進むことの重要性について、グループでコミュニケーションを図ります。
21. 他のチームメンバーにガイドを提供できる存在になります。
22. 確かな方向感覚を身に付け、それを発揮します。
23. 変化に伴う努力への前向きな見方を伝えることで、人を励まします。
24. 成功を祝うことを提案し、これを支援することで、モラルを高めます。

変化に対する抵抗を分析する

「変容と変化のスキルを実践して活用すれば、抵抗がなくなる」というわけではありません。しかし、EQを使ってリードすることで、抵抗にうまく対処し、抵抗をよい機会へと転換するチャンスが増えます。

下の表の左の列には、変化に対する人の抵抗を探るための質問が6つあります。こうした質問を使うことで、共感を示し、アクティブリスニングを行い、洞察を得て、結果を出すことを目指した協調的なアクションへとつなげることができます。

探る内容		例
1.	提案された変化によって、どのニーズが満たされなくなるか。	「あなたの役割や立場から見ると、この変化は有用ですか。それとも無用ですか。」
2.	リスクがメリットを上回る可能性があるか。その期間はどれくらいか。	「あなたの視点からは、恐ろしいほどのリスクが見えるかもしれません。そのリスクがどれくらい続くと思いますか。」
3.	変化が必要なのはどれくらい先と思えるか。なぜ急がなければならないのか。	「変化を6ヶ月にわたって段階的に導入していけば、変化に対する目標とチームのニーズを満たす十分な時間がありますか。」
4.	どうすればプロセスによりうまく対処できるか。	「プロジェクトの計画は見ましたね。あなたの立場から見て、今までにうまくいったことと、うまくいっていないことは何ですか。」
5.	成功の保証はどうすれば得られるか。必要な証拠は何か。	「前進するために必要な情報はすべて手に入れましたか。他に、どのような情報を知り、理解する必要がありますか。」
6.	他の組織はどのようなベストプラクティスを使っているか。自分たちはそれをどう適用できるか。	「この分野ではあなたが頼りです。競合相手がこの変化領域で行っていることで、私たちが活用できることを聞いたり見たりしていませんか。」

変化への抵抗に打ち勝つためのコミュニケーション

上表の質問を想定してこれに答えることで、人が変化プロセスに賛同するためには何が必要かを理解できるようになります。

以下の公式を活用することで、メンバーの抵抗を最小限にし、受容と支持を最大化することが出来るようになります。

P: パラダイム / 認識

- ・変化を、自分自身の視点から明確にする。
- ・変化を、相手の視点から見る。
- ・この変化の中で、何が恐れを生み出しているか。
- ・相手は何を心に描く必要があるか。

E: 共感

- ・相手の論理的反応と感情的反応は何か。
- ・自分が相手の現実的な感情を尊重していることを、どうすれば示せるか。
- ・自分が相手の「変化の痛み」を減らしたいと思っていることを、どうすれば伝えられるか。

N: ニーズ / 交渉

- ・相手のニーズは何か。組織のニーズは何か。自分のニーズは何か。(この順序が重要!)
- ・受け入れてもらうために、何を与えることができるか。
- ・どのように交渉すれば、Win-Winを実現できるか。

S: 解決策 / 戦略

- ・自分に対して相手が期待していることは何か。
- ・自分が相手に期待していることは何か。
- ・期待に応じて変化を起こすためのプロセスのうち、合意され、文書化されているものは何か。

Used with permission. c 2013, Susan A. Mason, Vital Visions Consultants.

▲ チームのストレスとマインドフルネス

失敗や、厳しい締め切りの連続、過剰なコラボレーションといったストレス要因のために、チームメンバーは絶えずストレスにさらされます。また、感情は人に伝わって共有されることがあるため、チーム全体やリーダーもストレスにさらされます。

どうすればこれに対処できるでしょうか。

最近の調査により、マインドフルネスの実践は、従業員エンゲージメントやリーダーシップ能力などの他の各種パフォーマンス指標とプラスの関係があるとされています。

マインドフルネスは、
今この瞬間を生きる技術です。

この考え方は何千年も前から存在しますが、職場での実践が
奨励されるようになったのはつい最近です。

マインドフルネスの実践方法としては次のようなものがあります。

- メディテーション
- 呼吸法
- ビジュアライゼーション
- ウォーキングメディテーション
- ヨガまたは太極拳
- ジャーナリング(ライティングメディテーション)
- 注意カトレーニング

AMAの最近の調査レポート、『職場におけるストレスマネジメントとマインドフルネス』では、マインドフルネスと組織のパフォーマンスとの間には主に5つの関連性があると報告されています。

- 従業員エンゲージメント
- リーダーの周囲を巻き込む能力
- リーダーのEQ
- リーダーのストレスマネジメント能力
- 複数のリーダーシップ能力を測る平均指標

ほとんどの組織とチームにおいて、マインドフルネスの実践は自発的に行われることが一般的ですが、GoogleやTargetなどの成功しているいくつかの大企業では、全従業員にとって、マインドフルネスは毎日の日課となっています。

終わりに

EQが提唱されてから30年近くが経過します。ある意味、聞き慣れた、使い古された概念かも知れません。

ここで、皆様に3つの質問があります。ご自身の心の深いところに問い掛けてみてください。

「あなたは本当の意味でEQを知っていますか？あなたの組織は本当にEQを知っていますか？」

「あなたは本当に人の感情と心を大切にしていますか？あなたは人から大切にされていますか？」

「在宅勤務が始まり、メンバーと顔を合わせて仕事をするのが困難です。チームワークや信頼は十分なレベルに到達しているでしょうか。」

世界は試練の真っ只中にいます。「EQリーダーシップ」を皆様が発揮し、この試練を乗り越える僅かな一助になれば幸いです。

「EQ(心の知能指数)リーダーシップ」プログラム概要

EQは単なる研究の一分野であり、一過性の「流行」程度のソフトスキルとして認識されていましたが、今日では、リーダーシップを効果的に発揮するうえで欠かせないスキルとして、その有効性が認められています。

EQの高いリーダーのベストプラクティスを学び、実務で活かせるかどうかで、大きな違いが生まれます。EQは、またとないチャンスを作り出し、より強固な人間関係を維持するためにも役立ちます。

本プログラムでは、職場におけるEQのベストプラクティスを通し、リーダーとしてEQを一貫して使う方法を習得し、演習を通して実践しながら身に付けていきます。この結果、自分のチームメンバーに影響を与え、さらに高い目標の達成へと導けるようになります。

Module1 EQとリーダーシップの コンピテンシーを統合する

Module2 EQを使って 個人の影響力を高める

Module3 EQを使って、他者を鼓舞する

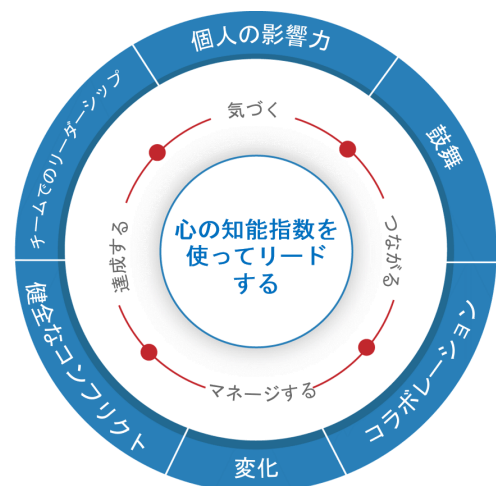
Module4 EQを使ってコラボレーションを 推進する

Module5 EQを使って変化を マネージする

Module 6 EQを使って 健全なコンフリクト生み出す

Module 7 EQの高いチームをリードする

Module 8 すべてをまとめる





A Member of the **AMA** Global Network