

コントロールからファシリテートへ ※1

——組織の中でいかにL. E. A. D. (リード)するか——

フラン・リース 著※2

星野欣生 訳 (南山短期大学教授)

リーダーシップのスタイルは、コントロールの極からファシリテートの^{*3}極に至る連続体として捉えることができる(図1参照)。チームリーダーの位置は、この連続体の中で、意思決定をするにあたっての責任を、リーダーが部下とどのようにわかち合うかによって決まる。

伝統的に、リーダーの役割は、部下の仕事や行動をコントロールすべきものであった。リーダーが意志決定し、それを、遂行する部下に伝達していた。しかし、多くの組織での最近の傾向は、コントロールするリーダーシップを追い出し、ファシリテートするリーダーシップをとりあげようとしている。後者のリーダーシップにおいては、リーダーと部下は、意思決定、実行計画の策定や計画の実行をわかち合っている。その理由は、チームワーク、挑戦や動機づけを強調する現代の組織では、従業員は仕事に影響を与える計画や意思決定に自らが参画できるならば、仕事にいっそう動機づけられ生産的になることが分かってきたからである。

図1に見られるように、コントロールするリーダーの機能や行動は、ファシリテートするリーダーのそれとは大きく異なる。コントロールする方向に近づくと従って、リーダーは、仕事や意思決定に対してひとりで責任をもつ。このリーダーは、仕事やチームの生産物をひとりで管理しようとする。反対に、ファシリテートしようとするリーダーは、これらの責任をチームのメンバーとわかち合おうとする。

※1 FROM CONTROLLING TO FACILITATING : HOW TO L.E.A.D.

The 1992 Annual : Developing Human Resources / Pfeiffer & Company より

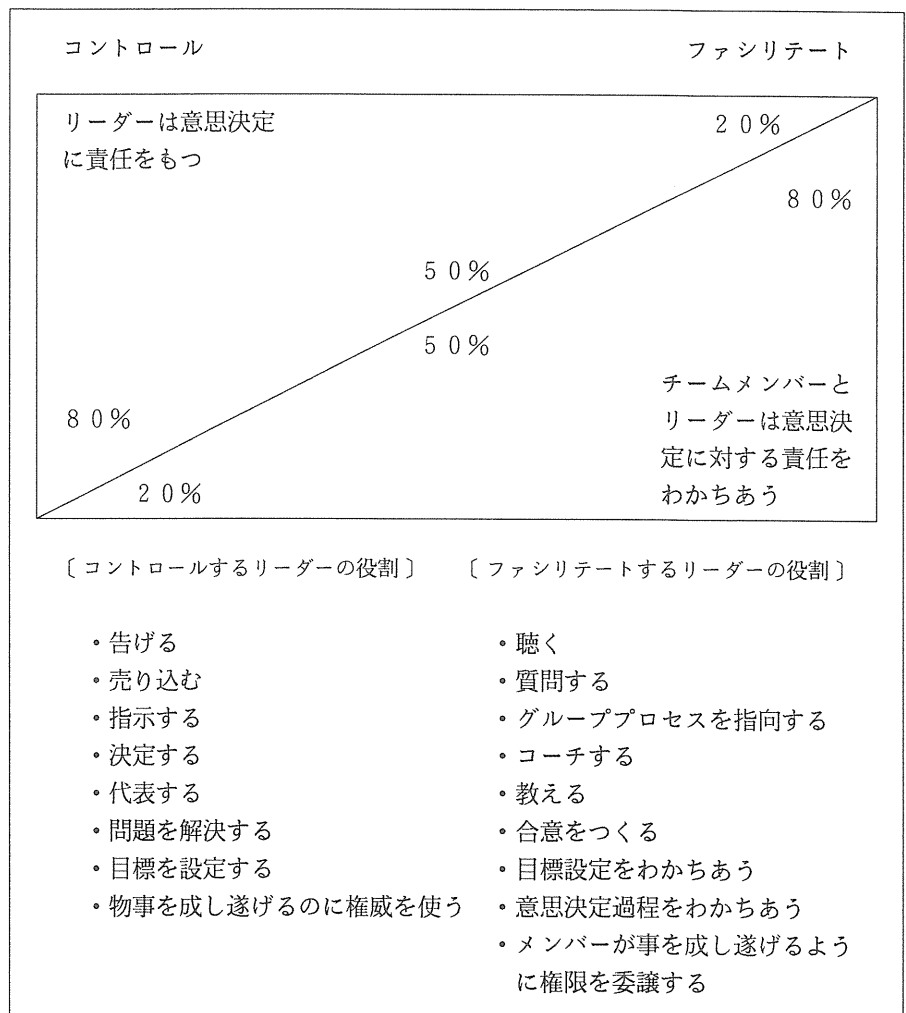
※2 Fran Rees

Rees & Associatesの経営者、マネジャー、セミナーリーダーであり、D.E.C. やモトローラなどの組織コンサルテーションもしている。

※3 コントロールは「統制」、ファシリテートは「援助促進」の意であるが、ここでは原語のままとした(訳者)

統制的、権威的なリーダーシップは、チームのコミュニケーションの効果性や意欲に対して反対の効果を持つ。というのは、コントロールするリーダーの部下は、恐怖によって動機づけられているので、問題点を打ち明けたり、リーダーに対して反対の意見を言うことを躊躇するものである。上司とのコミュニケーションの頻度は減少し、伝えられる情報は正確さを欠く。実際、自分達が考えたメッセージを、上司に気に入るように選択して送るチームのメンバーには報酬が与えられ、罰が未然に防がれることになる。ゴードン（1977）は権力争い（陰口や中傷など）、過度の服従や従順は創造性を打ち壊し、肉体的にも心理的にも退きこもらせることになり、服従を拒む者、抵抗し挑戦する者にはコントロールするリーダーシップが過度になると言っている。

図1 リーダーシップスタイル 「コントロール 対 ファシリテート」



パワー、リーダー、チーム

コントロールするリーダーとファシリテートするリーダーでは、パワーに対する見方が違っている。コントロールするリーダーは、パワーは貯えられるべきで、もしわかち合う場合でもそれは例外的に注意深くされねばならないと見ている。そのようなリーダーに導かれたチームが作り出す結果は、リーダー自身の能力が基礎になっている。他方、ファシリテートするリーダーは、パワーはメンバーとわかち合うべきものであり、メンバーの中で生み出されてくるものであると見ている。何れのリーダーも結果を生み出すが、その違いはファシリテートするリーダーの方がより良い結果をもたらすことが多いということである。その理由は、部下に権限が与えられ、リーダーの命令には単純に従わないからである。

ファシリテートするリーダーの下では、チームメンバーは意思決定過程に加わってただけに、決定を支持することが容易である。決定したことを実行するための責任が分かち合われているが故に、チームメンバーの才能、経験や知識が十分に活用される。ファシリテートするリーダーによって導かれるチームは、勝ち-勝ち (win-win) の状態で機能する。仕事では彼らは共に働く。反対に、コントロールするリーダーによって導かれるチームは、結局は勝ち-負け (win-lose) の状態で機能している。二つのリーダーのあり方によって分かることは、チームに力を与えることは、リーダー自身が力を失わねばならないことを意味している。このように見てみると、コントロールするリーダーというのは、実際問題としてチームにとってはふさわしくないものである。

ファシリテートするリーダーになること—— 変革を起こすための原則

コントロールするスタイルからファシリテートするスタイルへ変わろうとするリーダーは、そのリーダーシップのスタイル、部下との相互関係の持ち方、仕事の達成基準、仕事の仕方やチームのメンバーとのかかわり方についての規範を変えなければならない。しかし、これらの変化は、最初から、必ずしも容易にスムーズになされるものでないことを、リーダーとしては理解しておかねばならない。

ファシリテートするかかわり方によって変わっていくリーダーには、次の三つの変革の原則が必要である。

- 変革には時間がかかること。
- 変革は決めることではなくてプロセスであること。
- 新しい態度を気持ちよく受け入れるためには、経験と実践が必要であること。

変革を求めるリーダーは、変革のためには物凄い努力を要することをよく認識してはならない。予測した以上の時間と実践が必要であり、途中で投げ出してはならない。変革はプロセスである。時として、それは非常に長い飽き飽きするようなものである。リーダーが、効果的に変革を実践しようとする気になれば、彼らやそのチームが、新しい態度行動を実践するための機会が沢山あることは間違いない。

ファシリテートするリーダーへと変化しようとするリーダーにとって、助けとなるような原則のいくつかを以下に述べる。

- 変化は、一時には一つか二つに止めること。すべてのシステムを直ちに刷新しようと試みてはならない。
- 変化に向かって一つになるための時間を許容すること。変化は決してたやすくはない。そして、人々は共に仕事をするための新しい方法を学習するための時間を必要とする。
- 変化のために払っている人々の努力に報いること。そうしなければ彼らは変化しようとしなないだろう。
- 到達点（目標）をしっかりと心に留めていること。それは生産性と従業員の満足感を増すことになる。
- 到達点（目標）に向かって計画され、すぐ次の下位目標に到達するように努める。そして、いつでも到達点に向かって動く。
- 到達点（目標）に向かって活動するための道具として、行動計画と定期的な評価を用いること。
- 人々に対しては辛抱強くすること。変化は困難なことであり、ある人々にとっては脅威でさえある。
- 自分の力と影響力を過大評価しないこと。組織の文化や現存するさまざまな束縛には考慮しながらも、目標を達成するためには、現実的でしかも積極的であることが望まれる。

変革への移行のためのプロセス

変革の局面に直面したリーダーのある者は、状況の巨大さ（ひどさ）に圧倒されるかもしれない。又、どこで始まるのかも分からない変革は、非常にデカイもので不可能なもののように見えるかもしれない。ある特別な状況は、この論文で述べられるプロセスには合わないと思われるかもしれない。しかしながら、変革のプロセスを、より小さいぶつ切りしていくことで、リーダーは変革の仕事を管理することが出来るようになる。次に示すステップは、リーダーが概念的に持っているプロセスを、一連の具体的な仕事や到達目標に読み変えていくのを助けるだろう。

- 1 チームの機能やリーダーシップのスタイルについて、望まれるあらゆる変化を書き上げてみる。それは数年にわたる長い期間で考えることになる。
- 2 既にあるもので、しかも変革のプロセスで、助けになる力強い支持的なシステムや他の資源を決めること。変化しはじめる時には、これらの強みをうまく利用出来るように計画するとよい。
- 3 大きい変革目標を小さい行動目標に落としていくこと。例えば、大きい目標が、よりよいきき手になることであるならば、具体的に次のような行動計画を立てると良い。
 - ・今週は部下に少なくとも三つの質問をしてみる。じゃますることなく聴く努力をする。
 - ・リスニングの学習コースに参加してみる。
 - ・私が人の話をじゃましたり、また、良いきき手になろうとしているように見えた時は、友人などに、そのことを私に告げるように頼む。

変革へ移行するリーダーに期待されること

変化が良い方向に向かっていると思える時でさえ、変化に抵抗するのは人間の性である。変化は人々の生活を混乱させるし、自身と世界についての信念に挑戦することとなり、混雑と混乱をつくりだす。それが故に、リーダーが、何の留保もなく、今すぐ新しい仮面を歓迎したり支持することを人々に期待することは、たとえ、その変化が彼らにとって有益なものである時でさえ、非現実的なものになってしまう。実際、部下は、最初はほとんどが反対の行動をとるだろう。

この現象は、変革のために真摯な努力をしているリーダーにとっては、強い欲求不満をもたらす。そのような状況にあっては、コントロールするリーダーとの場合には、部下がどのようにかかっているのかを思い出してみるとよい。彼らはどこか恐怖に充ちており、信頼感を抱いていない。と言っても、彼らは別に悪いニュースの運び手でないし、ただ、そのことに不賛成であったにすぎない筈である。それ迄統制的であったリーダーが、部下を呼び集めようとし、また、聴こうとし始めると、当初は疑われるだろう。部下は、討論するような形で発言するのを避けるかもしれない。さらに、リーダーが過去において良き聴き手であったのでなければ、部下は、感情や考えを表現することにとまどいを表すだろう。もともと人々は、感情や意見を求めることを歓迎するし、そうすることで多くの欲求不満を直ちに発散する筈である。従って、この拒否の大洪水は処理することが困難であるかもしれない。しかし、リーダーは、価値の

ある批判に対しては開放的であろうと試みるべきである。また、積極的に聴こうとするべきであるし、必要な時には、もっと明確に表現することや具体的にすることを求めるべきである。そして、それらのことを書きとめるべきである。積極的傾聴とは、防衛的にならず聴くことであり、相手の言ったことについて説教したり判断したりしないことである。リーダーは、聴いている間は、予見することを避けねばならない。傾聴することの目的は、チームのメンバーが計画や意思決定に参加するように、リーダーとして、その機会を探し求めているものであることを説明すべきである。そうすれば、その後すぐに、彼らはリーダーと一緒にこれらの問題を討議することになるだろう。

いかにリード（L. E. A. D.）するか

リーダーは、従業員の参加を促し、生産性を増すために次の四つのステップのモデルを用いることが出来る。

L. (Lead) 明確な目標をもってリードすること。

E. (Empower) 参画に向けて権限を委譲すること。

A. (Aim) コンセンサス（合意）を目指すこと。

D. (Direct) プロセスを指向すること。

このL. E. A. D. モデルは、リーダーシップの機能を含んでいる。すなわち、到達目標を明確にすること、人々を仕事に没入させること、重要な事柄については合意をとること、仕事（働くこと）と人間関係（チーム）双方に注意を向けることである。

リーダーについてのこのモデルは、次の10項目のチームワークの基本につながっている。

- 1 モデルの四つすべてに注意を払うことで、どのチームにも必要であるリーダーシップのあり方を考えることができる。
- 2 明確な具体的に記述された目標をもってリードすることは、共通の目標に出会うことを意味している。
- 3 参画に向けてメンバーに権限を委譲することで、チームメンバーは高い水準の相互作用をもちあい没入していくことになる。
- 4 参画とコンセンサスは、チームメンバー個々の自己尊重を維持することを助けることになる。
- 5 参画とコンセンサスは、開放的なコミュニケーションを奨励する。
- 6 参画とコンセンサスは、相互信頼をつくりあげるのを助ける。
- 7 良きチームワークは、チームメンバーの間にある相異を前向きに尊重することを意味している。
- 8 チームワークにおける効果的なコミュニケーションは、葛藤を建設的に

解決することを含んでいる。

9 このモデルの四つをすべて用いることは、チームの中に意思決定するための力が存在することを明確にしている。

10 明確な目標をもってリードし、プロセスを指向することは、リーダーがプロセスと課題の双方に注意を払うことを明確にする。

次にL. E. A. D. モデルについて、より詳しく分析する。

L. (Lead) 明確な目標をもってリードすること

リーダーが明確な目標をもってリードする時、チームは十分に動機づけられる。チームを動機づけるためには、到達目標は、挑戦的、積極的で現実的であらねばならない。リーダーは、いくつかの方法でチームに力をもたらし、到達目標に向かって活動していくことを促進することが出来る。

まず、リーダーは、組織の目標にそった現実的でしかもチームにあった目標をつくらねばならない。チームにあった目標は個々のチームにとって特別なものである。組織の目標というのは、チームを動機づけるのにそれだけでは充分でないだけに、このことは必要なことである。

次いで、リーダーは、目標を公開し、チームメンバーのすべてに見えるように展示しなければならない。人々は、目標について討議したり、目標がしばしば提示されないと思い出さないものである。目標は、掲示板やポスターで集会室に貼りだすことが出来る。すなわち、重要なことは、各人がその目標を忘れることのないよう、目に見えるように展示されることである。リーダーは、メモすることや提示したり会議をもつことで、いつも目標に言及しなければならない。必要な時はいつでも、目標は意思決定を導きだすのに使われねばならない。例えば、部下が問題や提案をもってリーダーのところへ来たとするならば、リーダーは次のように言うことが出来るかもしれない。「われわれの目標の95%が予定どおりすすむとみて、最善の解決策は何であると考えるか」

リーダーは、チームが目標に向かって進んでいることが分かるような下位目標を、具体的に持つようにチームに働きかけねばならない。下位目標は明確に表示されねばならないし、可能な時はいつでも期限をつけねばならない。例えば、予定どおりの仕事を95%達成しようとするチームは、次のような下位目標を掲示することが出来なければならない。

- 第3四半期の終わりまでに85%
- 第4四半期の終わりまでに90%
- 翌年の第1四半期の終わりまでに93%
- そして、翌年の第2四半期の終わりまでに95%という具合に。

チームの進歩は跡づけられ記録されねばならない。達成された目標は、承認され祝福されねばならない。そのようにして時間が経てば、リーダーは、チームが自身で目標を設定し、自身の進行具合を監視し、達成したときの祝福の計画も自身であることを許さねばならないだろう。

E. (Empower) 参画に向けて、権限を委譲すること

目標が確立し公示された後、リーダーは、目標達成に向けて、チームのメンバーが活動しやすいように権限を委譲しなければならない。権限を委譲することは、力や権威を与え、権威づけ、権限を与え、承認することを意味する。それが故に、目標がどのようにつくられるか決定するための責任を委任することで、リーダーはファシリテーターとして行動しはじめねばならない。目標そのものが動機づけへの要素であるとはいえ、チームのメンバーは、もしその仕事に影響を与えるような重要な決定に参加することが許されないならば、真の意味で動機づけられないだろう。

リーダーは、二つの方法でチームを意思決定の過程に参画させることが出来る。一つは、リーダーは、相談するという方法を用いて決定することが出来る。即ち、リーダーはチームメンバーの意見を求め、その上で独自の決定をする。いま一つのやり方としては、リーダーは、コンセンサスによる決定、つまり、メンバーが決定に関して合意に到達しなければならないような方法をとることが出来る。コンセンサスによる決定においては、リーダーは、中立を保ち意思決定の過程を援助することに留めるか、積極的に意思決定の過程に参加するかを選択することが出来る。意思決定へのかかわり方についてのリーダーの選択は、次のいくつかの要素によることとなる。決定を任せることによる安心感、グループに過度の影響を与えることを避けることが出来る能力、決定を実行する段階でのリーダーの参画度の必要度、チームメンバーの欲求など。

勿論、チームメンバーのすべてが、あらゆる決定に参加しなければならないというわけではない。決定する前に、リーダーは「この決定を実行するのに頼りにする人は誰か」と尋ねなければならないし、決定する前に、少なくともその人に相談しなければならない。

人々に参加を動機づける方法はその他にも沢山ある。例えば、リーダーは仕事を完遂するためには、チームのメンバーが相互にかかわらなくてはならないように、仕事の仕方を再設計することを決めることも出来よう。リーダーは、また、リーダーがする意思決定の型やチームやチームメンバーがする意思決定の型を指摘することが出来る。

ファシリテートするリーダーは、話すよりも聴くことによって、また、告げるよりも尋ねることによって、メンバーが参加することを奨励する。それ故に、

聴くことと質問すること、この二つの技能はファシリテートするリーダーにとっては重要なものである。効果的あるいは積極的傾聴は、他の人が言ったことを正確に聴くために必要である。積極的に聴くためには、聞き手は話されている言葉を聞くと同時に、話し手を観察しなければならない。体が語る言葉、声の調子、目やその他の信号は、聞き手に対して話し手が伝えたい事についての必要な情報を用意している。積極的な聞き手は、話し手の伝えたいことを受容し注意深く聴いていることを、体が語る言葉、即ち、開かれた姿勢を保つこと、うなづくこと、落ち着いて静かにしていることや目でよく見ていることで示さなければならない。積極的傾聴は、また、聞き手が、他の人や周囲の環境によって、話し手の伝えたいことが妨げられることのないようにすることが大切である。つまり、話し手が話している間は、その人が言わんとしていることについて頭で考えないことである。聞き手は、また、完全に聞き終わるまでその人が伝えていることについて判断することをしてはならない。

どのように聴くかということに加えて、積極的な聞き手は、話し手の伝えたいことを明確にするために何時質問すればよいのかを知ることが必要である。聞き手は、聞いたことが正確であるかを確かめるために、相手が言ったことについての簡単な説明を繰り返すとよい。聞き手は、また、話し手に対して、間違いがおこらないように、より多くの情報を提供してくれるように求めることが出来る。全般的に言って、話し手に話す機会を充分に与えたり、質問する前に、言いたいと思っていることを全部言ってしまう機会を与えることが最善である。

チームのメンバーに権限を委譲することについて、他の重要なことは、リーダーが、判断や罰を加えることなく、メンバーの考え、意見や反応を誘い出すことである。リーダーは、通常、忙しくて、部下と相互に交渉する機会を多くは持っていないものである。しかしながら、良きファシリテートするリーダーは、たとえ、わずかに二、三分にしてもコーヒーの機械の前で他の人の意見や考えを聴くための時間を作るだろう。単にその人の意見をきく目的のためだけに、その人の机に立ち寄ることは、特にその人を力づけることにもなる。

誰かの意見を求めた後、リーダーは、次のように、ファシリテートするような反応の仕方で応対していかなければならない。

1 積極的に聴く。

2 相手の言ったことを明確にするために、質問を投げ掛けたり言い換えてみる。

3 相手に感謝すること。そうすれば決定的な発言を食い止めることになる。時々、リーダーは、意見を提供するよう求められることがある。しかしながら、メンバーに参画することを可能にさせる最善の方法の一つは、最後の一言をはさむことなくじっと聴くことである。リーダーの意見は、強い影響を与えるし、時にメンバーの考えを変えさせることも出来るだけに、リーダーが中立を保つこと

は、メンバーに正直に自由に意見を表明させやすくすることとなる。部下からのほんとうの正直さというものは、リーダーの影響性や防衛性がない時にのみ達成され得るだろう。

更に別の方法は、メンバーがリーダーのだす答に頼ろうとするのを避けることである。しかし、一方で、誰かがリーダーのところに答や決定をもとめて来た時は、考えていることを答えるのがよい。そうすることの有用性は、リーダーが意見を持っていることやリーダーがリーダーシップの役割を放棄していないことを伝えることになる。逆に、そのことはメンバー自身の問題を解決するように励ますことにもなる。そうすることによって、リーダーはリーダーシップの役割のあるものを、メンバーがとることを許すことになる。つまり彼らに権限を委譲することになるのである。

それ故に、チームが意思決定するように権限を委譲していくリーダーは、たとえ、リーダー自身がその決定過程に参加していなかったとしても、チームの決定を支持しなければならない。リーダーがその決定を支持していることは、決定に対して肯定的な感情を表明すること、助力を申し出ること、邪魔が入らないように露払いをつとめること、上司にチームの行動や目標を説明することや、メンバーに励ましを与えることによって示すことが出来る。

また、その他には、チームに自身を評価するための機会（多分チーム会議の形で）を定期的に与えることである。リーダーは、チームのメンバーに仕事の成果を測定することを教えることが出来る。その評価の過程において、チームは目標達成に向けての進み具合とチームの働きが成功につながっている点について討議しなければならない。チームメンバーの間に良い関係が作られているか？協調の精神はあるか？メンバーは受容しあえる方法でそれぞれの相異を解決しているか？チームにどのような規範（基準となる規則）が働いているか？規範の中でどのようなものが変えられ、あるいは加えられるべきか？

最後に、リーダーは、チームのメンバーに対して真に肯定的な援助を与えることがよく出来なければならない。肯定的な援助とはメンバーがうまくやっている事柄をよく見ることや、メンバーのしている努力がすばらしいものであることを知らせることである。称賛を与えるためのいくつかの指針を示すと、

- 称賛される事柄が特定化していること。
- 時機を得たやり方で賞める。つまり、事柄や行動が起こってから長い時間がたっていないこと。
- 称賛と問題となることや懸念をはっきりと分けること。称賛の言葉がもし問題の指摘の間に挟まれてしまうと賞めたことが消えてしまうかもしれない。
- 一回だけでなく、繰り返し賞めること。しかし、それがあまりにもしばしばになると期待されるようになるし、意味のないものになってしまう。

A. (Aim) 合意を目指すこと

L. E. A. D. モデルの第三段階は、メンバーやチームが、全体として肯定出来るような動きがとれるように援助することである。目標は最終段階だけでなく、それに至るすべての相互作用の中で、コンセンサス出来るように努力されねばならない。勿論、その間に葛藤は必ず起こるはずだが、リーダーはそれは当然のことであると見做すべきであるし、チームがそれを避けることなく活動するように助けるべきである。コンセンサスをつくるためのリーダーの役割は、可能なかぎり沢山の考え、意見が出るようにし、また、葛藤を表面に引き出すことである。そして、組織とチームメンバーの双方にとって最も適切な方法を人々に見出させることである。

チームが合意に到達した後は、決定したことを実行し、あるいはそれを実行するようにチームに権限を委譲することはリーダーの責任である。リーダーは、決定する過程でチームが投入したものをを使うか、チームの決定を取り上げるかの選択をすることが出来る。

D. (Direct) プロセスに目を向けること

L. E. A. D. モデルの最後の段階は、グループとともに働いた経験やグループ・プロセスについての知識を必要とする。効果的なリーダーは、チームがその到達目標や目的を達成するために、明確な指示を与えよとかチームがいつも軌道に乗っているように介入するとか、あるいは、別の過程を暗示するなどのさまざまな技法を用いることが出来る。

表1は、L. E. A. D. モデルの各段階の中で起こるグループにとって必要なそして重要なものを示したものである。リーダーが、また、チームメンバーが実施しなければならない重要な仕事を書き出したものである。

結論

L. E. A. D. モデルを使用することで、リーダーはコントロールすることをより少なくし、よりファシリテートすることが出来るようになる。ファシリテートするようになることは、チームがより良い結果をだすように助長し、従業員を動機づける基盤となるものである。今日の移り気な市場では、組織はたえずより生産的に、より競争的に、変化や進歩により適応出来るような方法を見つけるように努力しなければならない。ファシリテートする、挑戦する、

権限を与えるリーダーに導かれている権限委譲されたチームは、組織がその目標を達成するのに力となっている。そのようなチームは、そのリーダー故に目標を達成し成功することが出来る。そのリーダーのファシリテートする技能は、チームが目標を達成出来るように、異なった見解を合意に向けて混ぜ合わせていくのを助ける。ここに提供したL. E. A. D. モデルは、組織が、権限委譲されたファシリテートする方向に向かって、変化していくためのものとして見る事が出来る。それは、組織の管理運営に従業員が参加するための十分な機会を準備している。そして、リーダーに、このことが起こるようにふるまわしめるきわどい役割を与えている。

表1 L. E. A. D. モデルの有用性

リーダーの機能	グループが必要とすること	リーダーの仕事	チームメンバーの仕事
明確な目標をもってリードする	<ul style="list-style-type: none"> 共通の目標 内容に注意 リーダーシップ 	<ul style="list-style-type: none"> 境界の設定 組織目標の説明 チームの目標設定への援助 目標への進行の評価と跡づけ 	<ul style="list-style-type: none"> 理解度を試すために質問する チームの目標設定に参加 目標に向けて進行を跡づけ評価するリーダーへの援助
参加に向けての権限委譲	<ul style="list-style-type: none"> 高レベルでのメンバーの参加 自己尊重の維持 リーダーシップ 相異の尊重 信頼 	<ul style="list-style-type: none"> 質問すること 聴くこと 理解を示す 要約 相異なる見方を探す 考えを記録 	<ul style="list-style-type: none"> 自身の経験と知識から考えを提供 他者を聴く 他者の考えの上に構築 他者の疑問に配慮 質問すること 創造的に考える
合意を目指す	<ul style="list-style-type: none"> 建設的な葛藤の解決 意思決定へのチームの力 リーダーシップ 信頼 	<ul style="list-style-type: none"> グループプロセスの技法の活用(ブレインストーミング、問題解決、重要性など) 質問すること 聴くこと 共通の関心を探る 要約 建設的な方法での対決 	<ul style="list-style-type: none"> 共通の関心と目標への焦点化 他者の考えを聴き考える 自身の欲求を知らしめる 建設的な方法の中での不賛成
プロセスを指向	<ul style="list-style-type: none"> プロセスに注目 リーダーシップ 信頼 	<ul style="list-style-type: none"> 明確な指示を与える チームの軌道維持への介入 チームを読み適応させる 中立の保持 チームの目標達成に向けて代替的なプロセスを示唆する 	<ul style="list-style-type: none"> 聴くこと 目的を心の中に保つ 目的への焦点維持 プロセスに沿って援助するために自身のエネルギーと熱意を使用すること