

J/E

American Business Book Cafe

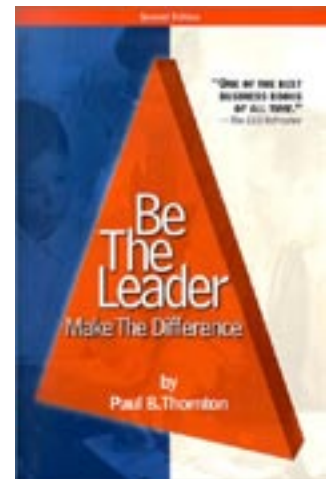
Relax. Learn. Grow.

ビジネス40/ウーマンズ40

2007年 冬

# Be the Leader. Make the difference. リーダーたれ。違いを見せろ。

Author: Paul B. Thornton  
Publisher: Griffin Publishing Group 2002年  
ISBN: 1580000916 178 ページ



## ～ 要旨 ～

ポール・ソートンによると、三つのCのリーダーシップモデルとは：  
挑戦（Challenge）、自信（Confidence）、指導（Coaching）だ。この本は、  
未来のビジネスリーダーのために、いかにリーダーシップ能力を掘起こし、  
そして、理想を実現するかを手引する。現状に挑戦しろ。人々の自信を育てろ。  
人々を指導せよ。何を、どうやるのか。

翻訳者：河田 康弘

American Business Book Caféは年間40本のサマリーを、「ビジネス・40」、「ウーマンズ40」、「バイリンガル・セット」と、3つのフォーマットのうちいずれかでお届けします。ご購入を希望される場合は[www.japanvital.com/abbcafe.html](http://www.japanvital.com/abbcafe.html)までアクセスを！



## リーダーたれ。 違いを見せろ。

### 主旨

ポール・ソントンによると、三つのCのリーダーシップモデルとは：挑戦（Challenge）、自信（Confidence）、指導（Coaching）だ。この本は、未来のビジネスリーダーのために、いかにリーダーシップ能力を掘起こし、そして、理想を実現するかを手引する。現状に挑戦しろ。人々の自信を育てろ。人々を指導せよ。何を、どうやるのか。

### 概観：3-C リーダーシップモデル：

- » 挑戦(チャレンジ：Challenge)
- » 自信(コンフィデンス：Confidence)
- » 指導(コーチング：Coaching)

- ・リーダーは、会社の未来を決定し、現状を評価し、難しい意思決定をするために、欠くことのできない存在である。リーダーは、チームをまとめ、問題を解決し、戦略開発ができなければならない。
- ・リーダーは、人々に挑戦する。
- ・リーダーは、人々に自信をつけさせる。
- ・リーダーは、人々を指導する。
- ・リーダーは、人々を『安全地帯』からひきずり出して、彼ら自身が達成できるなんて想像だにできなかった成功に手が届くようにしてやることにより、彼らに挑戦するのだ。
- ・リーダーは、自信を高め、目標に到達するために、人々に信念を叩き込む。
- ・リーダーは、たとえ、努力が失敗しても、知的な失敗や、目標を達成する誠実な努力には報いてやる。
- ・リーダーは、人々に挑戦する。明確で抗し難い未来像を伝え、彼らが、新しい計画を追求するときに、違った考えで、違った行動をとるようにと。
- ・リーダーは、挑戦する。さらに厳しい予定をたて、さらに高い目標を掲げる。
- ・リーダーは、挑発的な質問をする。『なぜ?』とか、『もしこうやったら、どうなる?』とか。
- ・リーダーは、人々に挑戦する。最高の実践から発見して、学ぶようにと。これは『ベンチマーク』と呼ばれている。
- ・挑戦は、新しい任務、新しい役職、新しいプロジェクトという形をとることもある。
- ・連続的挑戦は、継続的改善につながる。
- ・リーダーは、模範を示す。自らが、安全地帯から飛び出すのだ。
- ・リーダーは、要求水準が高く、その高い水準を維持する。

## Be the Leader. Make the difference.

### The Main Idea

Based on Paul Thornton's Three C Leadership Model: Challenge, Confidence, and Coaching, this book guides potential business leaders on how to tap into their leadership roles and realize their visions. Challenge the status quo. Build confidence in others. Coach people on what to do and how to do it.

### Overview: 3-C Leadership Model:

- » Challenge.
  - » Confidence.
  - » Coaching.
- ・ Leaders are essential for setting the company vision, assessing where the company stands and making difficult choices. Leaders must be able to pull a team together, solve problems and develop strategies.
  - ・ Leaders Challenge people.
  - ・ Leaders build their people's Confidence.
  - ・ Leaders Coach the people they lead.
  - ・ Leaders challenge people by bringing them out of their "comfort zones", enabling people to reach successes that they never thought they could achieve.
  - ・ Leaders boost confidence and put their faith in their people to deliver the goal.
  - ・ Leaders reward intelligent failures, or the sincere effort to achieve, even if the effort may fail.
  - ・ Leaders communicate a clear and compelling vision to challenge people to think and act differently as they pursue a new agenda.
  - ・ Leaders challenge by creating tighter timetables and stretching goals.
  - ・ Leaders ask provocative questions, they often ask "Why?" and "What if?".
  - ・ Leaders challenge people to find and learn from best practices. This is called "benchmarking".
  - ・ Challenges also come in the form of new assignments, new positions, and new projects.
  - ・ Continuous challenge produces continuous improvement.
  - ・ Leaders set an example and leave their own comfort zones.
  - ・ Leaders are demanding and maintain high standards.

- ・リーダーは、人々に挑戦し続ける。彼らが、成功を達成した後にはさへもだ。自己満足や平凡は、許されない。
- ・リーダーは、他の人には望ましくないものしか見えないところでも、建設的な何かを見る傾向がある。
- ・リーダーは、人々の才能を肯定することによって、達成に報いることによって、絶え間なく人々を訓練することによって、責任を与えることによって、人々の自信を作りあげる。リーダーは、挑戦が特に厳しい時、人々に、以前の成功を思い出させなければならない。
- ・指導のチャンスは、リーダーが『教えることができる瞬間』を使う時だ。そんな瞬間こそ、人々が学習に対して最も開かれている時なのだから。
- ・リーダーは、素晴らしいパフォーマンスとは、どんなものを人々に示す。
- ・リーダーは、適切な質問を出しながら指導する。だから、人々は、自分自身の受け持ち部分に焦点を合わせることができる。
- ・リーダーは、単刀直入なフィードバックを頻繁に出す。

## 挑戦

リーダーが、人々に挑戦するために、使えるアプローチ：

- ・挑戦的ビジョンを打ち出す。
- ・不可能と思えるものごとを要求する。
- ・挑戦的質問をする。
- ・改善が継続する文化を創造する。
- ・常に、最高をベンチマーク基準にする。
- ・成功例をもとに議論する。

## 挑戦的ビジョンを打ち出す

ビジョンとは、なんらかの意味で、現在より良い、将来あるべき状態を示唆する。それは、量的なものかもしれない（例えば、平均売上高で20%の伸びを達成する）。あるいは、質的なものかもしれない（例えば、消費者が、より高い生活水準を実現するのを援助する）。

ビジョンを創造しているとき、もっと明確な将来像を描くのに役に立つのは、次のようなステップだ：

- ・トップ企業を訪問する。
- ・重要な顧客や仕入れ先と話す。
- ・技術的傾向を見きわめる。
- ・他の産業の流れを分析する。
- ・現在と将来のビジネスにおける挑戦を見きわめる。

リーダーとビジョン：

- ・リーダーは、また、自分が大切にしているものは何か、喜んで賭けてみてもいいものは何か、自らの内なる声に耳を澄まさなければならない。

- ・ Leaders continue to challenge people even after they achieve success. Complacency and mediocrity are not allowed.
- ・ Leaders tend to see something positive where others see only the negative.
- ・ Leaders build confidence by affirming people's talents, rewarding accomplishments, training people continuously, and transferring responsibility. Leaders must remind people of their previous successes when challenges become overwhelming.
- ・ Coaching opportunities are when leaders use "teachable moments". It is at these times people are most open to learning.
- ・ Leaders show people what great performance looks like.
- ・ Leaders coach by asking the right questions so people can focus on their areas of improvement.
- ・ Leaders give frequent, candid feedback.

## Challenge

Approaches leaders can use to challenge followers:

- ・ State a challenging vision.
- ・ Demand the impossible.
- ・ Ask challenging questions.
- ・ Create a culture of continuous improvement.
- ・ Benchmark the best.
- ・ Argue with Success.

## State a challenging vision

A vision expresses a desired future state that is better in some important way than what currently exists. It can be quantitative, (achieve 20% average sales growth) or qualitative (help consumers have a better quality of life).

When creating a vision, these steps help create a clearer picture of the future:

- ・ Visit top companies.
- ・ Talk to key customers and suppliers.
- ・ Identify technology trends.
- ・ Analyze trends in other industries.
- ・ Identify current and future business challenges.

Leaders and Vision:

- ・ Leaders must also look within themselves to see what they value, and what they are willing to risk.

- ・印象的なビジョンは、情熱と熱狂で人々に火を付ける。
- ・印象的なビジョンは、人々を鼓舞して、動機づけて、なぜ、やめてはいけなさを思い出させる。
- ・リーダーは、周囲の他の人が、断念しなければならないものに焦点を合わせている時に、何が得られるかに焦点を合わせる。
- ・ビジョンを売り込むには、変化を恐れる人々からの反対を克服しなければならない。
- ・自分のビジョンを、大小のグループ会議や、ビデオ、メモ、手紙、社内報の記事、ゲストスピーカーを通じて伝えていく。
- ・説得力のある話をする事で、ビジョンを伝える。
- ・勝ち残るリーダーは、決して現状に満足しない。

### 不可能と思えるものごとを要求せよ

リーダーは、人に好かれるかどうかなど気にしてはいけな。挑戦を造り出すことに、より重点を置かなければならない。人々は、不可能なものを求めるタフなリーダーに憤慨するかもしれない。しかし、もし、リーダーが、いついつまでに何をどれだけ達成するかというはっきりした目標を打ち立てて、彼自身に自信があることをはっきり示し、部下に権限を委譲して、途中のサブゴールの達成をいつも仲間と共に喜びあうならば、人々は、そのビジョンのもとに結集してくるはずだ。

### 挑戦的質問をせよ

- ・人々が現実に向き合うとき、どのような質問が、役立つだろうか？
- ・どのような質問が、人々にエネルギーを与えるだろうか？
- ・どのような新しい質問を、尋ねなければならないか？
- ・リーダーは、よく『なぜ？』と尋ねる。
- ・リーダーは、問題の根本を見きわめるために、質問をする。
- ・我々の任務/目的は、何か？
- ・我々のビジョンは、何か？
- ・我々にとって重要な価値は、何か？
- ・これは、我々にできる限りで最善のことか？

### 改善が継続する文化を創造せよ

継続的改善の考え方を持つリーダーは、こんな資質を持っている：

- ・より良くしようという強烈な願望。
- ・自己評価に関する積極的はたらきかけ。
- ・強い好奇心。
- ・成功と失敗の双方から学ぶ能力。

- ・ Effective vision fires people up with passion and enthusiasm.
- ・ Effective vision inspires, motivates, and reminds people why they must not quit.
- ・ Leaders focus on what will be gained, while others around are focusing on what they have to give up.
- ・ Selling the vision involves overcoming objections from people who fear change.
- ・ Communicate your vision through large and small group meetings, videos, memos, letters, articles in the company paper, and guest speakers.
- ・ Communicate your vision by providing compelling stories.
- ・ Winning leaders are never satisfied with the status quo.

### Demand the impossible

Leaders must worry less about people liking them and focus more on creating a challenge. People may resent a tough leader who asks for the impossible. However if the leader establishes specific, time-bound, measurable goals, makes it clear he has confidence in his people, and empowers them by assigning authority, and celebrates every little triumph along the way, the people will rally around the vision.

### Ask challenging questions

- ・ What question will help people face reality?
- ・ What question will energize people?
- ・ What new question needs to be asked?
- ・ Leaders often ask “Why?”.
- ・ Leaders ask questions to get to the root of a problem.
- ・ What is our mission/purpose?
- ・ What is our vision?
- ・ What are our key values?
- ・ Is this the best we can do?

### Create a culture of continuous improvement

Leaders with a continuous-improvement mindset have:

- ・ A strong desire to be better.
- ・ Commitment to self-assessment.
- ・ A strong curiosity.
- ・ The ability to learn from both success and failure.

- ・否定的フィードバックに対しても非防衛的な反応。
- ・新しいアプローチをとってみようという意欲。
- ・最高の実践例から学ぼうという願望。
- ・進歩を記録評価する測定手法。
- ・模範を示して、率先する能力。

### 最高のものをベンチマーク基準とする

- ・自分流のビジネスをする方法を理解せよ。他社を研究している時に、自分が探し求めているものを見つけることができるためには、自分の会社を研究せよ。
- ・目標のプロセスに関して、どちらの組織が優れているかを判断せよ。研究せよ。仕入れ先と顧客に意見を求めよ。業界組合からも、良い情報を得られる。
- ・良い疑問を発展させて行け。良い疑問とは、具体的で関連性があり、さらに後続する疑問が湧いてくるものだ。そして、良い疑問とは、自分自身の回答を決めることができるようであればならない。
- ・ベンチマーキング法とは、基本的に、最高水準のものを見つけ出し、それをさらに向上させることだ。
- ・自分が以前に創造したものを変えたり、取り消したりすることに対して、オープンであれ。

### 成功例をもとに議論せよ

- ・成功した会社は、自己満足に溺れる傾向がある。彼らは、手遅れになるまで、その市場が変化したことに気付かない。
- ・成功は、魅惑的だ。同じことを続けていけば、成功し続けるかのような錯覚を生む。
- ・成功によって、組織が、より官僚的になり、企業家精神が失われることもある。組織は、さらに変わりにくくなる。
- ・成功するリーダーは、絶えず変化している市場に遅れをとらないように、自分のアイデアとビジネス戦略を常にアップデートし続けている。
- ・必ずしも全ての顧客が満足しているとは限らない。満足していない顧客と話し、どのような改善が必要かを理解する。
- ・経営作戦に関して、相当な改善を行っている他社を見よ。
- ・自己満足になる傾向に立ち向かうために、より高い業績を要求せよ。
- ・満足げな話ばかりや、『よい一年でした』のような総括は、避けよ。過去の成功は、将来の成功を保証しない。
- ・周辺一帯で起きている変化に、焦点を合わせる。市場は、変化している。競争を研究せよ。ペースをあわせていくためには、どのような変化が必要か？

- ・ A non-defensive response to negative feedback.
- ・ Willingness to experiment and try new approaches.
- ・ The desire to learn from best practices.
- ・ Measurement tools to mark progress.
- ・ The ability to lead by example.

### Benchmark the best

- ・ Understand the way you do business. Study your own company to be able to find what you are looking for when you study other companies.
- ・ Determine which organizations excel at the target process. Research. Ask suppliers and customers for their opinions. Industry associations also provide good information.
- ・ Develop good questions, they must be specific, relevant, have follow-up questions as necessary, and you must be able to determine your own answers.
- ・ Basically benchmarking means find the best, and then improve on it.
- ・ Be open to change or undo what you previously created.

### Argue with success

- ・ Successful companies tend to get complacent. They don't realize until it's too late that the marketplace has changed.
- ・ Success is seductive. It creates the illusion that if you keep doing the same thing, you'll keep on being successful.
- ・ Success can make an organization more bureaucratic and less entrepreneurial. The organization becomes difficult to change.
- ・ Successful leaders keep updating their ideas and business strategies to keep up with an ever-changing marketplace.
- ・ Not all customers are happy. Talk to the unhappy customers and see what improvements need to be made.
- ・ Point out other companies that are making significant improvements in their operations.
- ・ Demand higher performance to fight the tendency to become complacent.
- ・ Avoid happy talk and generalizations such as "We had a great year". Past success will not guarantee future success.
- ・ Focus on change happening all around you. The marketplace is changing. Study your competition. What changes do you need?

- ・メトリックスを使え。毎日の、毎週の、毎月の、四半期毎の会社の進捗のスコアボード。
- ・うまくいっているときでも、新しいアプローチについて考えるように人々に挑みかかれ。

挑戦し、人々をして違った考え、違った行動をさせたリーダー達のリストを以下にあげよう：

- ・マーチン・ルーサー・キング牧師 - 全て人のために平等、正義、自由、機会を。
- ・ビル・ゲイツ - 全てのデスクと、全ての家庭にコンピュータを。
- ・ジョン・F・ケネディ大統領 - 『諸君の国が、諸君のために、何を為し得るかを問いたもうな。諸君が、諸君の国のために、何を為し得るかを問いたまえ。』この十年以内に、人類を月面に立たせ、そして、安全に地球に返すことを国家の挑戦として掲げた。
- ・トーマス・エジソン - 発明王。物事をするのに、もっと良い方法を、いつも捜していた。

## 自信

リーダーは、いかに自信を育てるか：

- ・人々の自己イメージを伸ばしてやれ。
- ・ふさわしい人間には、事業主精神を持たせよ。
- ・人々に権限を委譲する。
- ・お手柄や、業績向上を認めよ。
- ・恐怖を追い出せ。

## 人々の自己イメージを伸ばしてやれ

- ・リーダーは、人々に成功を経験させることにより、彼らの自己評価を創りあげることができる。リーダーは、人々に成功する機会を与え、挑戦を用意して、彼らが実践するために必要なサポートを提供する。
- ・積極的なプラスの表現をせよ。みんなを信頼しているということを、誠実に示せ。
- ・あなたは、部下がさらに大役を担った時に、彼がどんなふうに演じて行くのをイメージしているかを話してやることにより、動機づけをせよ。
- ・従業員にアイデアや提案を尋ねてみよ。
- ・重要な会合では、部下がグループを代表するように要請せよ。
- ・人が自信の武者震いを必要としている時には、前回の成功を思い出させてやれ。
- ・日頃から勇気づけてやれ。

- ・ Use metrics. Daily, weekly, monthly, quarterly scoreboards of your company progress.
- ・ Even when things are going great, challenge people to think of new approaches.

Below is a list of leaders who challenged and made people think and act differently:

- ・ Dr. Martin Luther King, Jr. –Equality, justice, freedom, opportunity for all.
- ・ Bill Gates – A computer on every desk and in every home.
- ・ President John F Kennedy – “Ask not what your country can do for you, but what you can do for your country.” Challenged a nation to land a man on the moon and return him safely to earth by the end of the decade.
- ・ Thomas Edison –Prolific inventor who was always looking for a better way to do things.

## Confidence

How leaders build confidence:

- ・ Expand people’s self-image.
- ・ Keep ownership where it belongs.
- ・ Empower your people.
- ・ Recognize good or improved performance.
- ・ Drive out fear.

## Expand people’s self-image

- ・ Leaders can build self-esteem in their people by allowing them to succeed. Leaders give people the opportunities to be successful, provide challenges, and the required support for them to be able to perform.
- ・ Make positive statements. Be sincere in showing you have confidence in your people.
- ・ Motivate people by telling them how you can picture them performing in a bigger role.
- ・ Ask employees for ideas and suggestions.
- ・ Ask subordinates to represent the group at an important meeting.
- ・ Remind people of their previous successes when they need a jolt of confidence.
- ・ Provide encouragement on a regular basis.

## ふさわしい人間には、事業主精神を持たせよ

- ・有能なリーダーは、部下がいつでも結果について説明できるようにさせておく。こうすることで、リーダーが従業員を信頼していることがゆるぎないものになる。
- ・リーダーは、従業員がすべき仕事を引き受けて、自ら実務を執りたい誘惑に負けない。

## 人々に権限を与える

- ・権限委譲は、人々が知識や技術を身につけたり、事業主の代表として行動する権限を持つことを助けるということである。
- ・部下を定期的に顧客に会わせろ。
- ・財務部門の人間に会わせろ。彼らが、ビジネスにおける販売やコストを理解すれば、自分の仕事が、収支決算にどう影響を及ぼすかがわかるだろう。
- ・邪魔するな。役割を任された人々に、ビジネスをやらせてみて、その結果に関して決定を行え。

## お手柄や、業績向上を認めよ

- ・賞賛の言葉は、現金の報奨金やボーナスなどよりも、人の自尊心に長く影響を与える。
- ・結果と、その人を成功に導いた技術に焦点を合わせよ。
- ・どのように、手柄を認めてやったり、賞賛の言葉をかけてやるかも重要だ。目と目を合わせること、がっちり握手すること、誠実な微笑、そして、熱意とが、あなたが、どれだけ人を評価しているかを示している。
- ・目立たないが良い仕事をしている人々を見落とすな。
- ・賞め言葉は、『よくやった』というような一般的な言葉では、だめだ。『創造的だ、画期的だ、躍進的な考えだ!』とか、もっと意味のある言葉を使え。
- ・自分自身を賞賛する。もし、あなたが自分自身の仕事を賞賛できないなら、どうして他の人を高く評価できるだろうか？
- ・『親切な言葉は、短くて簡単に言えるものかもしれないが、そのこだまは、まさに終ることがない。』 - マザー・テレサ

## 恐怖を追い出せ

- ・人々がリーダーを恐れると、彼らは、失敗から学ぶのではなく、失敗を隠すようになる。
- ・人々が、恐れることなく、失敗したと言って申し出ることができる環境を育成するために、リーダーは、自分の失敗についてもオープンでなければならない。
- ・常にオープンで率直であれ。

## Keep ownership where it belongs

- ・ Effective leaders hold people accountable for results. This affirms a leader's belief in employees.
- ・ A leader resists the temptation to do the actual job and take on the work the employee was supposed to do.

## Empower your people

- ・ Empowerment is about helping people gain knowledge, skills, and authority to act like business owners.
- ・ Let people meet customers on a regular basis.
- ・ Let people see the financials. If people understand the sales and costs of a business, then they can see how their work affects the bottom-line.
- ・ Don't interfere. Let people who are assigned to their roles run the business and make the decisions on their end.

## Recognize good or improved performance

- ・ Words of praise have a lasting impact on a person's self-esteem, more than a cash reward or bonus.
- ・ Focus on results and skills that made the person successful.
- ・ How you deliver the message of recognition or praise is important. Eye contact, a firm handshake, a sincere smile, and enthusiasm show how much you value a person.
- ・ Don't overlook people who quietly and effectively do their jobs.
- ・ Your praise vocabulary should not be general words like "Good". Use "Creative, Innovative, Breakthrough thinking!" and more meaningful words.
- ・ Praise yourself. If you can't praise your own work, how can you appreciate others?
- ・ "Kind words can be short and easy to speak but their echoes are truly endless." - Mother Teresa

## Drive out fear

- ・ When people are fearful of the leader, they cover up mistakes instead of learning from them.
- ・ Leaders must be open about their own mistakes to foster an environment where people are not afraid to come out and say they made a mistake.
- ・ Be open and candid at all times.

- ・危機的時代（合併、レイオフ、など）の恐怖や不安を認めよ。人々にマイナスの感情や不満を表明させてやれ。
- ・どんなリスクでも、プラス面に焦点を合わせよ。
- ・危険を冒す人を罰するな！安心して失敗できる雰囲気をつくれ。
- ・メッセンジャーを撃つな！通常、ボスは、悪いニュースを持ってきた人間に襲いかかるものだ。問題、不満、心配事を報告してきた従業員を高く評価せよ。
- ・競争に対する恐れが、健全な情熱を維持する。

## 指導（コーチング：Coaching）

リーダーは、トップの業績をあげるために、どのように人々を指導するのか：

- ・ちょうど良いバランスをとれ。
- ・自分で考えるようにさせよ。
- ・望ましい行動とは、どのようなものであるかを人々に示せ。
- ・グループが成功するのを援助せよ。
- ・フィードバックせよ。

### ちょうど良いバランスをとる

- ・指導や援助のしすぎは、主導権をぶち壊してしまう。指導が足りないと、主要顧客を失うというような、悲惨なことになる。
- ・有能なコーチは、みんな違って、一人一人が特別だということ、誰かに効く薬でも、他の人には、効きすぎて悪いこともあるということが、分かっている。人それぞれ、レベルのちがう指導が必要だ。
- ・指導するということは、まず話す前に聞くことだ。
- ・リーダー/コーチは、簡潔に要点を伝える必要がある。
- ・重要ポイントで人々を中断させ、彼らが、なぜ、それをしているのか尋ねてみよ。
- ・学習と、忘れることのバランスをとる。忘れないことを発見するのを手伝え。
- ・定期的に自分の行動を調査するように人々に教えよ。
- ・何を学ぶかと、それが、仕事にどう関連しているかを、関連づけるようにさせなさい。
- ・知的な会話は、人格形成に焦点をあてよ。
- ・リーダーの仕事は、人々を裁くことではなく、人々を援助していくことである。

### 自分で考えるようにさせよ

- ・人々に挑戦的な質問をして、考えさせ、分析させ、関連づけをさせ、徹底的に意味を調べさせ、そして、理解させよ。

- ・ Acknowledge fear and insecurity during times of crisis (mergers, layoffs, etc) Allow people to express their negative feelings.
- ・ Focus on the positive of every risk.
- ・ Don't punish risk-takers! Create an atmosphere where it's safe to fail.
- ・ Don't shoot the messenger! The bearer of bad news is normally the one the boss pounces on. Appreciate employees who report problems, complaints and concerns.
- ・ Fear of the competition maintains a healthy passion.

## Coaching

How leaders coach people to achieve top performance:

- ・ Find the right balance.
- ・ Make people think for themselves.
- ・ Show people what good performance looks like.
- ・ Help groups to succeed.
- ・ Give feedback.

### Find the right balance

- ・ Too much coaching or help destroys initiative. Too little coaching can be disastrous, like the loss of a major client.
- ・ Effective coaches realize that every person is different and unique, and what is appropriate for one person is overkill for the other. Each person needs a different level of guidance.
- ・ Coaching means listening first before speaking.
- ・ Leaders/coaches need to be brief and succinct.
- ・ Stop people during critical points and ask them why they are doing something.
- ・ Balance learning with unlearning. Help someone discover what he needs to unlearn.
- ・ Teach people to examine their behavior on a regular basis.
- ・ Require people to make connections between what they learn and how it relates to work.
- ・ Intelligent conversations should be focused on character building.
- ・ A leader's job is to help people along, not to judge them.

### Make people think for themselves

- ・ Ask questions that challenge people to think, analyze, make connections, probe for meaning, and understand.



- ・新しい仕事に人々を任命し、彼らを周辺の部署やプロジェクトへ、ローテーションせよ。
- ・問題を解決するのに、いくつか方法を見つけるために、ブレインストームせよ。
- ・精神が、さまようのを認めよ。まさに創造的なアイデアを、いくつか生み出すことができるだろう。
- ・最近のプロジェクトで学んだ教訓を議論する会合を持て。
- ・討論を奨励せよ。

### 望ましい行動とは、どのようなものであるかを人々に示せ

- ・特定の事例を示せ。例えば、『ボブが大きな会議を運営する。彼がどんなふうにして、みんなを議題に集中させるのを見ておきなさい。』
- ・込み入った仕事は、分解して、ひとつひとつ順番に取り組み。
- ・人々が、常に前回のパフォーマンスを上回るように、真価を問いつけよう。
- ・自分の言動に自信をみなぎらせよ。
- ・率直で、有益なフィードバックを提供し、どの部分でパフォーマンスが向上し得るか、正確に指摘しろ。

### グループに援助を与えよ

- ・より高い基準と目標を設定するようにグループに挑め。
- ・そのグループが、成功する能力に対して、信頼と自信を示せ。
- ・問題を定義し、データを分析するのを援助せよ（スポーツコーチが、選手のパフォーマンスをビデオテープに記録し、分析するために、選手に見せてやるように）。
- ・有能な援助者は、グループを一つにまとめ、足跡をたどり、そのプロセスを、みんなが、同じペースで進めるようにしてやる。
- ・人々を討論に引き込むために、質問をせよ。
- ・事実の背後にある感情を徹底的に調べよ。彼らが、物事に対してどう感じているか尋ねよ。
- ・グループ内の他の人に、お互いのアイデアをどう考えているか尋ねて、コメントを積み上げて行け。
- ・みんなが、そのアイデアを理解し、コメントした人の解釈を理解していることを確認するために、コメントを説明せよ。
- ・グループ内で大方の一致を定めるために、大多数の意見をとれ。
- ・フリップチャートやホワイトボードの上のキーワードやコメントを書き留めよ。
- ・リーダー/コーチは、グループが、集中してられるように、系統的プロセスをたどれるように、全員のアイデアを引き出せるようにする。

- ・ Assign people to new jobs, rotate them around departments or projects.
- ・ Brainstorm to find several different ways to solve a problem.
- ・ Allow the mind to wander. It can produce some really creative ideas.
- ・ Hold meetings to discuss lessons learned from the recent project.
- ・ Encourage debate.

### Show what good performance looks like

- ・ Offer specific examples like “Bob runs a great meeting. Observe how he gets people to stick to the agenda.”
- ・ Break down complex tasks into pieces to be tackled one by one.
- ・ Challenge people to continuously improve on their last performance.
- ・ Show lots of confidence in your words and actions.
- ・ Provide candid and useful feedback and pinpoint how performance can be improved.

### Give help to groups

- ・ Challenge the group to set higher standards and goals.
- ・ Show faith and confidence in the group’s ability to succeed.
- ・ Help define the problem and analyze data (sports coaches record and play videotapes to their athletes to analyze performance).
- ・ Effective facilitators bring a group together and keep track so everyone goes through the process at the same pace.
- ・ Ask questions to draw people into discussion.
- ・ Probe for feelings behind the facts. Ask them how they feel about things.
- ・ Build on comments by asking others in the group what they think of each other’s ideas.
- ・ Clarify comments to make sure you all understand the ideas and their interpretations.
- ・ Take a consensus to determine the degree of general agreement among the group.
- ・ Write down key words and comments on a flipchart or whiteboard.
- ・ Leaders/coaches facilitate so the group stays focused, follows a systematic process, and taps into everyone’s ideas.

### フィードバックせよ

- ・成功するリーダーは、単刀直入で、直接的である。
- ・彼らは、その人のいない所で批評せず、しかも、誰かに話しをするのに『時期』を待たない。
- ・リーダーがフィードバックをオープンに受けているかどうか、人々に尋ねよ。
- ・問題を論じるのは、早ければ早いほど良い。
- ・解釈より観察に焦点を合わせろ。実例を引用せよ。
- ・感情をコントロールせよ！
- ・はっきりせよ。
- ・現実的であれ。
- ・改善のための提案をせよ。
- ・変化には、覚悟しておけ。
- ・話しは、肯定的な終り方をせよ。
- ・フォローしろ！ 実行計画は何か？ 進捗をチェックするための、次の会合はいつか？

より効果的に成功する方法を指導したリーダーのリストを以下に掲げる：

- ・イエス - 彼は、物語りと寓話を用いて弟子たちを教えた。彼は、教えたとおりの生き方をした。
- ・ソクラテス - 彼の教え方の基本は、質問することだった。
- ・大聖マハトマ・ガンジー - 彼は、模範を示して教えた。
- ・ドン・シュラ - NFLのマイアミ・ドルフィンズの元コーチによれば、彼は、ミーティングを終る度に、選手たちが、いつも、少し賢くなり、覚悟ができて、真価を問われているように気を配ったという。

### 結論：まず自分自身を、そして、他の人々を導きなさい

私が、他の人々に挑戦する前に、まず私が、自分自身に挑戦しなければならない。私が、誰かに自信を持たせる前に、まず私が、自信を持たなければならない。私が、他の人々に教える前に、まず私が、新しい技能や方法を学ばなければならない。

### 学習

- ・会議やプレゼンテーション、あるいは、フィードバックを行う際、新しいアプローチを試みることによって、自分に挑戦せよ。
- ・他社を訪問し、自分の仕事で試せそうな新しいアプローチを、何か一つみつめてみよ。
- ・何かのコースを取って、自分の専門以外の新しい技術を学べ。
- ・地域社会のコミュニティ・プロジェクトに積極的に参加せよ。

### Give feedback

- ・ Successful leaders are candid and direct.
- ・ They do not criticize behind people's backs, and do not wait for "the right time" to talk to someone.
- ・ Ask people if they are open to receiving feedback.
- ・ The sooner you discuss the problem, the better.
- ・ Focus on observations and not interpretations. Cite examples.
- ・ Keep your emotions under control!
- ・ Be specific.
- ・ Be realistic.
- ・ Offer suggestions for improvement.
- ・ Be prepared to change.
- ・ End with an affirming statement.
- ・ Follow up! What's the action plan? When is the next meeting to check on progress?

Below is a list of leaders who coached people how to be more effective and successful:

- ・ Jesus – He taught his followers through stories and parables. He lived what he taught.
- ・ Socrates – His basic method of teaching was asking questions.
- ・ Mahatma Gandhi – He taught through example.
- ・ Don Shula – former NFL coach of the Miami Dolphins said he made sure his players came out of every meeting a little more intelligent, prepared and challenged.

### Conclusion: Lead yourself and others

Before I can challenge other people, I must challenge myself. Before I can build someone else's confidence, I must build my own. Before I can teach others, I must first learn new skills and techniques.

### Learning

- ・ Challenge yourself by trying new approaches at meetings or making presentations, or in giving feedback.
- ・ Visit other companies and identify one new approach you will try back on your job.
- ・ Take a course and learn a new skill outside your area of expertise.
- ・ Volunteer to be part of a community project.

- ・自信のあるリーダーは、喜んで他人の指導を請う。
- ・組織運営術、聞き上手、自己の長所も弱点も認めること、学習能力、などを開発することにより、良き学び手であれ。

### 最後の手引き

- ・厳しい挑戦が、人々に自信をつける。
- ・人は、新しい技術の使い方を指導してもらい、訓練をつめば、さらに自信をつけ、いつでもこい、という感じになる。
- ・自信がつくにつれ、人は、もっともっと大きな挑戦を、喜んで引き受けるようになる。
- ・自信のある人々は、未来の挑戦をはっきりと理解する。彼らは、助けを求めたり、指導を仰ぐことを恐れない。
- ・有能なリーダーは、人々の才能や技術を評価する。
- ・有能なリーダーは、適切な質問をする。
- ・有能なリーダーは、はっきりと伝達する。
- ・有能なリーダーは、急速に変化する実業界において、点をつなぎ、そこにパターンを見つける知能を持っている。
- ・有能なリーダーは、明確に定義された一連の目標を持っており、そのビジョンを次々に変えたりしない。
- ・有能なリーダーは、組織の全員のために模範を示す。
- ・有能なリーダーは、人々を動機づける。だから、彼らは、わくわくして、真価を問われている状態になる。
- ・有能なリーダーは、描いたビジョンのためには、危険を冒す時にも断固としていて、自信がある。
- ・有能なリーダーは、人々を十分に信用し、権限を与える。
- ・有能なリーダーは、ビジネスのあらゆる面に深く関与している。
- ・有能なリーダーは、感情的に安定しており、重圧の下でも、優雅に役割モデルを務める。
- ・有能なリーダーは、人々にやる気を起こさせるやり方で、正直に、頻繁に、事実情報を、伝達する。

- ・ Confident leaders ask others for guidance.
- ・ Be a good student by developing organizational skills, listening skills, acknowledging your strengths and weaknesses, and by learning to be an effective team player.

### Final Hints

- ・ Tough challenges often help people's confidence.
- ・ When people are trained and coached in how to apply new skills, they become more confident and feel more prepared.
- ・ As confidence increases, people are willing to take on bigger and bigger challenges.
- ・ Confident people clearly see the challenges ahead of them. They are not afraid to ask for help and guidance.
- ・ Effective leaders appreciate people's talents and skills.
- ・ Effective leaders ask the right questions.
- ・ Effective leaders communicate clearly.
- ・ Effective leaders have the intelligence to connect the dots and see patterns in a rapidly changing business world.
- ・ Effective leaders have clearly defined goals and do not change their vision constantly.
- ・ Effective leaders set the example for everyone in the organization.
- ・ Effective leaders motivate people so they become excited and challenged.
- ・ Effective leaders are decisive and confident in taking risks for the sake of the vision.
- ・ Effective leaders trust people enough to empower them.
- ・ Effective leaders are deeply involved in all aspects of the business.
- ・ Effective leaders are stable emotionally and serve as role models for grace under pressure.
- ・ Effective leaders communicate honest, factual, and frequent information in a way that motivates people.