

大学におけるリーダーシップの形成

淵 上 克 義

<要 旨>

本論文は、大学におけるリーダーシップの形成について、以下の三つの目的から構成されている。

第一に大学組織において行使されるリーダーシップとその効果について概観することによって、大学経営におけるリーダーシップの特徴について明らかにする。そして大学組織は、フォロワーがリーダーシップの恩恵を認識しにくいという条件を本来的に備えていることを明らかにする。

第二に、このような大学組織の特徴を踏まえながらも、より効果的なリーダーシップをもたらすための条件について考える。組織におけるトップ・マネジメント・チーム形成に関わる集団効力感や対人交流記憶、及び共有リーダーシップなどに関する先行研究成果を拠り所としながら、大学経営におけるリーダーシップの形成について論じる。

最後に、リーダーシップを発揮するための前提条件について述べる。本研究では特に重要であると指摘されている、リーダーに求められる要因(リーダーによる意思決定能力に関する認知的な能力と倫理性などのリーダーとしての資質)に焦点を当てながら、リーダーが効果的なリーダーシップを発揮するために必要な条件について考える。

1. 大学経営におけるリーダーシップとその効果

本論文は、第一に大学組織において行使されるリーダーシップとその効果について概観することによって、大学経営におけるリーダーシップの特徴について検討する。第二に、近年注目されている組織におけるトップ・マネジメント・チームにおけるリーダーシップ研究を拠り所としながら、大学経営におけるトップ・マネジメント・チームにおけるリーダーシップ

岡山大学教育学部・教授

名古屋大学高等教育研究センター・客員教授

のあり方について考える。第三に、リーダーシップを発揮するための前提条件であるリーダーによる意思決定とリーダーの資質に焦点を当てながら、リーダーが効果的なリーダーシップを発揮するために必要な条件について考える。

1.1 大学組織におけるリーダーシップの特徴

まず、大学組織におけるリーダーシップの特徴について考えてみよう。リーダーは大学経営における執行部に相当するので学長や副学長であり、フォロワーは大学の教員や事務職員に相当する。ここではフォロワーを教員に絞り、フォロワーである教員、リーダーである学長・副学長、大学組織活動の成果という三つの視点からみてみよう。

第一の点であるフォロワーの視点から、リーダーシップの効果を捉えると、フォロワーがリーダーによるリーダーシップを評価し、受容することが前提となる（淵上 2002）。つまり、フォロワーがリーダーによる影響力を受け入れることは、リーダーシップの効果を考える際に、極めて重要になる。それでは、フォロワーである教員はリーダーである学長や副学長のリーダーシップをどの程度認識しているのだろうか。一般に、大学教員はある特定の研究領域について高度に専門的な能力を有しており、専門性という観点からはリーダーである学長や副学長よりも高い能力を持っていることが多い。したがって、専門的能力という観点からは、リーダーとフォロワー間の格差は顕著に認められない可能性が高い。次に、夏目（2011）が指摘しているように、大学教員は自ら個人の意思で移動可能であり、それ故に大学等の研究機関を渡り歩く教員も数多く存在する。大学教員は待遇や研究環境、ないしは個人的な事情など、個人の意思によって自由に移動することが可能である。故に所属大学に対する帰属意識が必ずしも高くはないといえよう。

第二にリーダーである学長や副学長の認識についてみてみよう。学長や副学長は大学の代表者であると同時に、各学部から選ばれた者によって構成される傾向にある。そして出身学部は、学長や副学長が任期終了後に再び帰る場所でもある。つまり、学長や副学長に在任中彼らは大学全体の代表者であると同時に各学部の利益代表者であるとみなすことも可能である（夏目 2011）。したがって、彼らは在任中は大学全体のことと学部のことを常に配慮する必要に迫られる。両者が共存する場合は問題ないが、両者の利益や立場が相反する場合には、学長や副学長は強い心理的な葛藤を経

験しなければならない。この葛藤は彼らが大学の代表者として十分なリーダーシップを発揮する抑制力にもなり得る。

第三に活動のアウトプットである現実的な組織成果に関して、大学の成果すなわち大学教員の成果は、その多くが自己完結的な個業の特徴を持っている。近年は学部や研究領域を超えた学際的研究プロジェクトなどが盛んに行われているが、大学教員の基本的な活動成果の多くは、教員一人一人の教育活動、研究活動、社会貢献活動に現れる。①大学生を何名指導したか、修士学位論文や博士学位論文の指導を何名行ったのか、どのような特色ある授業を行っているのかなどに関する教育活動の成果、②自分や自分の指導している学生と著書や研究論文をどの程度発表したのか、自分の研究室のためにどの程度外部資金を獲得したのか、学会の役員就任や大会開催の経験などに関する研究活動の成果、③外部団体における審議会の委員などへの就任、外部社会や関連組織に対する講演活動や連携活動などに関する社会貢献活動の成果など、そのほとんどは教員個々ないしは各教員の指導を受けている大学院生による活動成果である。さらに、このように自己完結的な個業の色彩の強い活動は、教員一人一人の専門的な能力に負うところが大きく、とりわけ専門的能力の高い教員ほど個業の色彩が強まる傾向にあるといえよう。

1.2 効果的なリーダーシップが発揮しにくい条件

これまで述べてきた特徴のために、大学組織においては効果的なリーダーシップが発揮されにくい。すなわち、フォロワーである教員は自らの意思によって他の研究組織へ移動可能であることや大学における活動成果そのものがその個人の能力に帰す個業的要因の強さは、フォロワーがリーダーのリーダーシップの恩恵を認識しにくいという条件を作り出している。フォロワーが所属する組織に長年止まることを前提にして始めて、彼らは組織に対する所属感を高め、その組織経営に携わるリーダーに対して強い関心や注目を抱くことになる。けれども、教員の多くは自分の所属している学部に関すること以外は学長や副学長のリーダーシップに強い関心を抱くことなく、自己完結的な日々の活動に従事する傾向にある。他方、リーダーである学長や副学長もフォロワーからの直接的な手応えを強く感じるものが少なく、大学全体と学部間の葛藤を感じながら、大規模な大学経営という日常の経営活動に忙殺されることになる。

このような組織状況におけるリーダーシップについては、学長や副学長であるリーダーと教員であるフォロワーの関係について検討するよりも、大学執行部におけるリーダーシップのあり方そのものについて明らかにすることがより意義深いと考えられる。すなわち、実際の決定権限を有しているトップ・マネジメント・チームに焦点を当てながら、大学経営において学長や副学長を含めたトップ・マネジメント・チームのリーダーシップの動態と機能について検討を加え、さらに効果的なリーダーシップを発揮できるためのリーダーとしての能力について考察することによって、大学経営におけるリーダーシップの実態にせまることこそ、理論的・実践的意義があるものと思われる。

2. 組織におけるトップ・マネジメント・チームの心理的特徴とリーダーシップ

2.1 トップ・マネジメント・チームの特性と心理的プロセス

2.1.1 トップ・マネジメント・チーム

一般に、チームとは、「共通の目的を持ち、相互依存的な役割から構成され、しかも相互に補完しあうスキルを持つメンバー成員から構成された、組織内で一定期限つきでの課題解決を目的とした小集団」と定義される(淵上 2008)。つまりチームは、明確な目標達成のための集団であり、しかも各メンバーがそれぞれ異なる役割や機能を有しているので、相互依存の程度が高い。これらチームの中でも、特にトップ・マネジメント・チーム(以下 TMT と省略する)の特徴は以下の四つの特徴があり、大学執行部におけるチームと類似している。①複雑で構造化されていない課題に取り組まなければならない、②多くの情報源から曖昧で矛盾に満ちた膨大な情報を処理し、解決しなければならない、③取り組む課題の重要性が極めて高い、④各メンバーが特定のサブグループの代表でもあるために、関心の不一致や帰属意識における緊張など葛藤を招きやすい(坂田 2008)。ここではまず TMT に関する実証的研究を簡単に振り返りながら、その特徴についてみる。次にチーム向上を視野に入れたチームの形成・発達過程について概観する。そして最後にチームにおけるリーダーシップに関する研究に焦点を当てる。

2.1.2 トップ・マネジメント・チーム研究

TMT は、高度に異なる専門的能力を有したメンバーから構成されているために、その効果的な運営にはメンバーの持っている属性が大きな影響をもたらすと考えがちである。けれども、近年行われてきた心理学や経営学における TMT に関する研究成果によれば、メンバーの性別・年齢及び勤続年数、教育背景、専門性などで、組織成果に対して明確な差は見出されていない。その一方で、TMT におけるメンバーの相互作用に焦点を当てた研究は、チームメンバーの多様で豊かな専門的能力をどのようにして活かすのかについて関心が寄せられている。例えば、Simons, Pelled and Smith (1999) は、チームの有効性の決め手はメンバー同士の忌憚ない話し合いであることを明らかにして、話し合いを促進するようなチーム内における開放的な規範の重要性を指摘している。同様に、Barsade, Ward, Turner and Sonnenfeld (2000) は、チームにおけるメンバーによる話し合いを促進するためにはメンバーに対する肯定的な感情や課題に取り組む前向きな姿勢が重要であることを見い出している。さらに、TMT の有効性はメンバーによる情報収集活動が大きな役割を果たすという研究結果も見られるために (Rau 2006)、チーム内における相互作用による情報の収集と活用は重要であるといえよう。

次に、TMT では高度な能力を有したメンバーから構成されており、しかも相互依存的な関係のために、人間関係が濃厚になる。したがって、有効なチーム成果を生み出すためには、チーム内の人間関係による葛藤が生じやすくなるため、葛藤の適切な解決が必要不可欠である。チーム内における葛藤は、取り組んでいる課題に関わる認知的葛藤とメンバー同士の好悪に基づいた感情的葛藤に大別できる (Ensley & Pearce 2001)。認知的葛藤は、チーム内におけるメンバー間の多様な意見を引き出し、各メンバーの能力を活用しながら問題解決へと向かう可能性があるために、チームの有効性に結びつくことが多い。ところが、チーム内における感情的な対立にもとづいた葛藤は、自由で開放的な話し合いの雰囲気抑制する可能性があるために、低減しなければならない。このように有効なトップ・マネジメント・チームには適切な葛藤解決が必要となる。

2.2 チームの形成と構造化

2.2.1 チームの形成と発達

チームは生き物である。時間経過とともに構造化が進捗し、発達・成長

したチームは、チームとして十分に機能するだけでなく、チーム力も強く、有効性も高い。その一方で時間だけ経過して、一向にチーム力の向上が望めないものもある。

Ilegan, Hollenbeck, Johnson and Jundt (2005) は、職場におけるチームの組織化について、その形成期においては、感情的側面として信頼を、行動的側面として計画化を、認知的側面として構造化を取り上げている。そして組織化の基盤である①感情的側面では集団効力感と安全性を、②行動的側面では情報収集と戦略立案を、③認知的側面では共有メンタルモデルと対人交流記憶に焦点を当てて、それぞれの側面を検討することによって、チームの発達過程について表1に示しているような考察を行っている。

表1 チーム形成期における発達モデル

チーム形成期における構造化		
感情的側面	行動的側面	認知的側面
<p><u>信頼 (Trusting)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 集団効力感 (group efficacy) ・ 集約的効力感 (collective efficacy) ・ 集団潜在性 (group potency) ・ チームの自信 (team confidence) ● 安全性 (safety) ・ 精神的な安全 (psychological safety) ・ 身体的な安全 (physical safety) 	<p><u>計画 (Planning)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 情報収集 (gathering information) ・ 情報共有 (information sharing) ・ 情報検索 (information seeking) ・ 情報伝達 (communicating) ・ 情報交換 (information exchange) ・ コミュニケーション (communication) ● 戦略を練る (developing strategy) ・ 協調性 (coordination) ・ 潜在性 (potency) ・ 親和性 (familiarity) 	<p><u>構造化 (Structuring)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 共有メンタルモデル (shared mental models) ・ 効果的調整 (effective coordination) ・ チームのバックアップ行動 (team backup behaviors) ● 対人交流型記憶 (transactive memory) ・ 知識蓄積 (knowledge stock) ・ 意見一致 (consensus) ・ 知識専門化 (knowledge specialization) ・ 正確さ (accuracy)

Ilegan, Hollenbeck, Johnson & Jundt (2005) を筆者が修正

このモデルに従えば、すぐれたチーム組織化の形成期には①チームの構成員が集団全体として強い効力感を持ちながら、②前向きでオープンな仕事に関わるコミュニケーションを交わし、③各自の役割の自己認識と他者

認識が成立しているだけでなく、チーム全体の方向性やそれに向けた諸活動の共有化が成されているといえよう。ここでは、効果的なチームの形成に関わる諸要因の中でも、特に多くの研究がなされている感情的側面の集団効力感と認知的側面である対人交流記憶についてみてみよう。

2.2.2 チーム形成における集団効力感の役割

我々が課題を遂行する際には、取り組んでいる課題を遂行できるという信念や確信が重要な働きを持つ。一般に自分が取り組んでいる課題を遂行できるという確信や信念は自己効力感と呼ぶ。Bandura (1997) は、個人レベルだけでなく、集団レベルにおける効力感の重要性について指摘し、集団や組織において自分たち集団のメンバーは、問題を解決し継続的な努力を通じて活動を改善できるという、集団の効力感に関する感覚が存在することを指摘した。このように、集団のメンバーによって知覚された集団効力感（集約的な効力感またはチーム効力感とも呼ぶ）は、集団や組織が十分に機能するための情動的・心的準備状態として、必要不可欠であることが明らかにされてきた（淵上 2008）。例えば Pescosolido (2003) は、集団効力感が高まるとメンバーは、①集団としてともに作業をしたいという気持ちを強め、②高い学習効果や自己発達を示し、③強い作業の相互依存性を示すことを見出している。この研究成果は、一定活動後における集団成果がすぐれているというフィードバックが、その後の集団効力感の向上を導くだけでなく、メンバー個々に対しても肯定的な影響をもたらすことを明らかにしている。

さらに集団効力感とは、メンバー一人一人の効力感ではなく、集団メンバーに共有されたものであるから、メンバー各自が自己完結的な課題に取り組んでいるチームよりも、メンバーが相互に依存しながら課題を解決しているチームにおいて効果をもたらす。Gully, Incalcaterra, Joshi and Beaubien (2002) は、これまで行われてきた実証的研究のメタ分析を行い、集団効力感とは集団の成果（成員による有効性に関する自己評価をのぞく）とポジティブな関係があると結論づけている。そして、このような関係は、目標、課題及び結果に関わる相互依存性である集団の特性に影響を受け、このような相互依存性は集団効力感と集団成果間に媒介的な役割を果たしている。すなわち、集団効力感と集団成果の関係はメンバー同士や課題に関する相互依存が低い時よりも高い時に強まることが示されている。この結果は、集団成員が特定の課題に取り組む際には、その課題を遂

行する際の役割分担に基づいた具体的な相互依存関係が集団効力感を強く規定することを示唆している。関連して、Gibson (1999) は、集団効力感と集団の有効性の関係を検討した。その結果、相互依存性が高い課題において集団効力感と集団の有効性評価の関係が強まることを明らかにしており、両者の関係が最も強まるのは、課題の不確実性が低く、相互依存性の高い課題状況で、かつ成員の集団主義傾向が強い場合であるとしている。このように集団効力感が効果的に働く状況は先に述べた TMT の抱えている特徴と極めて類似していることから、TMT において集団効力感は重要な働きを持つといえる。

2.2.3 チーム形成における対人交流記憶の役割

これまでみてきたように、TMT は、不確実性の高い環境において、高度に専門的な課題を処理すべき相互に依存的なメンバーから構成されている。したがって、チームを構造化し、所有している知識を最大限かつ効果的に活用してチーム力を高める方法として、対人交流記憶の重要性が指摘されてきた。対人交流記憶とは、集団メンバーが課題を達成するために必要な情報を組織、獲得を可能とする認知構造であり、各メンバーに対して課題遂行に必要な知識を分散することにより、集団内における知識を十分に活用しながら、チームとしての力を高めようとするものである。対人交流記憶は、メンバー一人一人に蓄えられる専門的知識 (specialization: 専門性)、他のメンバーの知識を信頼しているというメンバーの信念 (credibility: 信頼性)、効果的に調整された知識過程 (coordination: 協調) の三つから構成されていることが確認されている (Lewis 2003)。つまり、集団メンバーが自分たちの集団が効果的であると信じていることにより、相互の交流や情報の共有が促進され、誰が何を知っているかについての理解を生み、協調したり、課題を効果的に達成したりすることができるようになる。

対人交流記憶の形成には、まず第一にメンバー同士による高頻度で親密なコミュニケーションが必要不可欠である (Akgün, Byrne, Keskin, Lynn & Imamoglu 2005, Jackson & Moreland 2009 他)。この密な交流により信頼関係や知識の交流や調整活動が進み、対人交流記憶システムが構築されるようになる。ただし一定期間経て、対人交流記憶が形成され始めると、コミュニケーションの頻度はあまり影響を及ぼさなくなり、対面的なコミュニケーションにこだわる必要性も少なくなることが確かめられている

(Jackson & Moreland 2009、松尾・山口 2012 他)。加えて先に述べてきたチームの感情的側面である集団効力感の高まりが対人交流記憶の形成を促進することも見い出されている (Peltokorpi & Manka 2008)。

そして対人交流記憶の形成がチームの業績向上やメンバーの意欲向上にを促進することも数多くの研究によって見い出されている (Austin 2003、Littlepage, Hollingshead, Drake & Littlepage 2008、鎌田・杉本・淵上 2011)。しかも、この対人交流記憶とチーム成果の関係は、チームが取り組んでいる課題の複雑性 (Akgün, Byrne, Keskin, Lynn & Imamoglu 2005)、メンバー同士の専門的能力の関係性 (Littlepage, Hollingshead, Drake & Littlepage 2008)、チームの業績変化の度合い (Rau 2006) などの諸要因によって変化することも明らかになっている。対人交流記憶の研究は、多様なフィールドを対象として精力的に検討されており (例えば大学の学生集団 (Jackson & Moreland 2009)、新製品開発プロジェクトチーム (Akgün, Byrne, Keskin, Lynn & Imamoglu 2005)、デイケア集団 (Peltokorpi & Manka 2008)、(病院の麻酔チーム (Michinov, Olivier-Chiron, Rusch, & Chiron 2008))、チーム形成における対人交流記憶の重要性が指摘されている。

さらには、対人交流記憶の構造化が進捗すると、各メンバーの知識所有に関するメンバー個々の認知体系だけでなく、表 1 に示しているような共有メンタルモデルという「チームメンバーが課題やチームに関して同じ理解を共有している程度の認識」が進むことが指摘されている (Brandon & Hollingshead 2004)。

2.3 チームにおけるリーダーシップ

2.3.1 自律的なチームにおける共有リーダーシップ

これまでみてきたように、大学執行部のようなトップ・マネジメント・チームでは、伝統的な地位構造に基づいた集団ではなく、お互いの高度な専門的能力を活かし、不確実性の高い環境下における特定の課題解決という目標を持ちながら、相互依存的な役割から構成された自律的なチームに対応した特有のリーダーシップのあり方が注目されている。

Pearce & Conger (2003) は、これまでのリーダーシップ研究を整理しながら、リーダーシップ研究はその当初から、公的な特定の地位を占めた支配権のあるリーダーによる下方向への影響過程を明らかにすることが前提であったことを指摘している。その後 1930 年代から 1960 年代にかけて

徐々に、フォロワーを視野に入れたリーダーシップの理論構築がなされるようになり、1970年代から現在にかけてリーダーとフォロワーの共有リーダーシップに関する研究事例が蓄積されてきたと述べている。特に最近になって、自己リーダーシップ、自己管理作業チーム、フォロワーシップ、エンパワーメントなどの諸研究は、リーダーによる垂直的なリーダーシップを想定しているとはいえ、自律的な TMT におけるリーダーシップ理論の構築に大いに貢献したとしている。

これらの論議を踏まえながら、Pearce & Sims (2002) は、相互依存的で自律的なチームに影響を持つ源として共有リーダーシップを取り上げている。つまり、自律的又はエンパワーメントされたチームでは、成員全員がリーダーの役割を共有している、いわば共有リーダーシップともいうべき集団プロセスが生じているという。このような共有リーダーシップは、成員同士による水平的な影響過程がチームのダイナミクスやチームの有効性を説明する際に重要な役割を演じる。Pearce & Sims (2002) は、アメリカ中西部の大手自動車製造販売会社において、部署が横断的で高度に相互依存的である TMT を対象として調査を行った。調査では八つのリーダーシップタイプ（垂直リーダーシップ（①指示型、②交換型、③変革型、④エンパワー型）共有リーダーシップ（⑤指示型、⑥交換型、⑦変革型、⑧エンパワー型）を比較している。調査の結果、共有リーダーシップがチームの有効性に大きな影響力を持っていることが明らかになった。しかしながら、その一方でこのような自律的なチームを対象とした場合においても、変革型リーダーシップのような垂直的リーダーシップもチームの有効性の決め手になっていることがわかり、垂直的リーダーシップと共有リーダーシップは互いに排他的ではなく、双方がチームの有効性認知に影響を持つと結論づけている。Pearce らは垂直リーダーシップと共有リーダーシップはともに重要であると述べているが、共有リーダーシップが特に効果的な集団は、TMT や組織の変革に携わるプロジェクトチームなどに見られるような成員同士の相互依存性が高い場合や組織としての不確実性が高い状況、ないしは創造性が強く求められる状況であるとしている（Pearce & Manz 2005）。

以上のように、チームにおいて成員全員がリーダーの役割を共有している共有リーダーシップの状況では、フォロワー一人一人のみならずチーム全体が自律的でエンパワーメントされており、いわば集団効力感が高まり、対人交流記憶システムが形成されている状態であるといえよう。そしてこ

のような共有リーダーシップの有効性は、組織におけるイノベーションチームや TMT においてより顕著に高まる (Ensley, Hmieleski & Pearce 2006)。日本でも職場内での協力的行動は共有リーダーシップの認知を介してフォロワーの活動意欲を規定することが実証的に確かめられている (高口・早瀬・坂田 2008)。

また共有リーダーシップと類似した概念に、組織内のチームに焦点を当てながらメンバー間に共有されたチームレベルにおけるチーム・リーダーシップにも関心が寄せられており (Day, Gronn & Salas 2004)、例えばチームの有効性に貢献する機能的なリーダーシップモデルなどが提唱されている (Zaccaro, Rittman & Marks 2001)。このモデルは、チームの集団過程を認知、動機、情動、及び調整という四つの側面から捉え、リーダーシップがこれらに及ぼす影響を予測しようとするものである (坂田 2008)。加えて、集団メンバーがリーダーシップを共有するのではなく、特定の複数のメンバーにリーダーシップ機能が集中する状況についても検討されている。例えば公式リーダーと自然発生した非公式リーダーとの複数リーダー体制下におけるリーダーシップ機能分担の効果を検討した研究などがある (高口・坂田・黒川 2002)。このように、公式リーダーにのみリーダーシップを集中させるのではなく、リーダーシップをメンバーに分散させる構造は、チーム力を高めるための一つの方法である。けれども、分散型リーダーシップはプロセスであって結果ではない。最終的に分散されたリーダーシップはチームメンバーに共有されない場合は、分散型リーダーシップは無責任なメンバーへの丸投げリーダーシップになってしまう。最終的にメンバー全員に共有され、共通理解される必要がある。

3. 効果的なリーダーシップを発揮するための条件

これまでチームにおけるリーダーシップの特徴について共有リーダーシップを中心に概観してきたが、これらの研究は、チームにおける効果的なリーダーシップの内容を明らかにしようとしてきたものである。しかしその一方で、リーダーはなぜすぐれたリーダーシップを発揮できるようになったのか、効果的なリーダーシップを主体的に発揮するための前提条件は何なのかなど、主体的なリーダーシップの形成過程についてはあまり論じられてこなかった。これからの時代におけるリーダーの役割には、受け身的な問題対処を中心とした現状維持志向の安定的行動から、予期せぬ社

会的変化に的確に対応し外的環境を変えるような主体的な行動が求められている。そこで、効果的で主体的なリーダーシップを発揮できるようなリーダー一人一人の能力に焦点を当てながら、リーダーシップ発揮のための条件について考える（淵上 2012）。

3.1 リーダーシップと意思決定

3.1.1 リーダーの問題解決

意思決定は、一定の判断や行動を選択する行為であり、組織経営における意思決定者としてのリーダーには、高度な識見と力量が求められる。さらに、意思決定には意思形成のプロセスがあり、そのようなプロセスを経た問題解決過程として捉えることができる。

Mumford, Bedell, Hunter, Espejo & Boatman (2006) は、リーダーの意思決定に関わる問題解決過程を以下の八つの局面に分類している。①問題の特定化（マクロな観点から問題の本質を特定化すること）、②情報収集（特定化された問題やその周辺に関わる情報収集を行うこと）、③概念的な枠組みの構築（収集した多様な情報を分類・構造化すること）、④概念的な枠組みの組み合わせ（すぐれた問題解決のために情報を再構成すること）、⑤アイデアの生成（できるだけ多くの異なる問題解決法を生み出すこと）、⑥アイデアの評価（状況の要請に最も適合した解決法の成功の見込みを評価すること）、⑦実施計画（解決法を実施するための計画を立案すること）、⑧モニタリング（問題解決法の結果を観察・評価すること）。

さて、リーダーシップは、フォロワーに対して助言や指導を行い、人間関係を調整しながらチームをまとめることなど、他者に対する働きかけが大きな役割を占めている。事実これまでリーダーシップ研究の多くはそのような働きかけの効果性について検討してきた。けれども、集団や組織の抱えている諸問題を解決するためには、リーダーシップを発揮する前に、リーダーは様々な情報を収集・評価し、問題解決のために最もふさわしい計画を立案する能力や的確な意思決定を行うなど、リーダー個人の問題解決に関する認知的な能力の高さが求められる。

では、このようなリーダーによる問題解決能力にはどのような特徴がみられるのだろうか。Leithwood & Stager (1989) は、学校組織の管理職である校長の意思決定能力について検討し、問題解決に関する専門的能力の高い校長と低い校長がとる問題解決の対処法に明瞭な違いがあることを明らかにしている。ここで取り上げられた学校の直面する問題は、学校スタ

ップの増員、学校の統合、第一母国語の決定等であり、校長の問題解決に関する専門的能力の評価は教育委員会や教師によって評定された。調査の結果、問題解決に関する専門的能力の違いは以下の諸点において、彼らの問題解決過程に大きな影響をもたらしていた。

①専門的能力の高い校長は問題が生じたら、あらゆる方面から主体的に素早く情報を収集するが、専門的能力の低い校長は、情報を収集することよりもなぜそのような問題が生じたのか自分の取り巻きからの情報を振り所にして、独自に仮説をたてる、②専門的能力の高い校長は、問題解決の目標を自らの信念や学校組織全体を中心にすえるのに対して、専門的能力の低い校長は、部下である教師の感情や彼らの好みに合わせた目標をおく、③専門的能力の高い校長は、問題解決のために長期的な戦略を設定するのに対して、専門的能力の低い校長は、その場しのぎの解決策をとる、④専門的能力の高い校長は、問題解決への様々な障害を乗り越えるための具体的な方策を考えるのに対して、専門的能力の低い校長は障害をわずらわしい妨害としか考えない、⑤実際の解決過程において専門的能力の高い校長は、詳細な計画に基づいて望ましい解決過程を通して考える努力を常に怠らないのに対して、専門的能力の低い校長は、そのような解決過程にあまり注意を払わない。

この結果から、意思決定に関わる専門的能力の高い校長は、自らの信念のもとに能動的に偏りなく情報を収集し、常に今後予想される問題を克服するための解決策を積極的に立案しながら、主体的に対応しようとしていることが伺える。他方このような能力の低い校長は他者からの情報待ちの姿勢が認められ、現在の対応に追われている受け身的な姿が見てとれる。

3.1.2 リーダーの問題解決に関する認知的能力

では、問題解決能力についてなぜこのような個人差が生じるのであろうか。Leithwood & Steinbach (1992) は、専門的能力の高い校長と低い校長の間で、問題解決能力にこのような大きな違いが生じる原因を、問題解決に関わる認知的能力の柔軟性の有・無に求めている。認知的な柔軟性とは、①問題認識への斬新さや状況に対する敏感さ、②考えや計画を行動的にコントロールできる気分、そして③多様な解釈や行動レパートリーの変化の三つから構成されているとしている。

すなわち、専門的能力の低い校長は、まず問題認識への斬新さや変化に対する敏感さが欠如している傾向がみられるとする。表2にも示している

ように、まず専門的能力の低い校長は、問題解決のための優先事項の決定ができない、小さいないしは偏ったサンプルからの一般化を行いやすい、新しく生じた問題を従来のものと異なると認識できないような既存の認知的な枠組み（これをスキーマと呼ぶ）を過度に使用・誤用するなどの認知的なエラーを起こすことによって、問題事態に対する敏感さに欠けるとしている。次に専門的能力の低い校長は、代替可能な行動の方針が検討できない、自分自身のネガティブな気分が焦点を当ててしまうなど、考えや計画を主体的にコントロールできる気分を持ってなくなる傾向にある。

そして最終的に、多様な解釈や行動レパートリーの変化ができないために、他の選択可能な行動方針を検討できずに、問題解決の機会を逃すことになる。Stager & Leithwood (1989) は、校長に対して半構造化面接を行い、専門的能力が高いと評価された校長はすべての局面において、認知的な柔軟性が高かった。つまり、彼らは極力認知的なエラーを回避し、自分自身の気分をコントロールしながら、状況の変化に敏感に対応していた。そしてその一方で、専門的能力が低いと判断された校長の三分の一は認知的な柔軟性が低いことがわかった。つまり、彼らは認知的なエラーを犯しやすく、自身の気分も統制できず、状況の変化に反応することが少なかったのである。

表2 校長の認知的な柔軟性の有無

認知的な柔軟性のなさ	認知的な柔軟性 改善点
(1) 認知的なエラー	
1 優先事項の決定における鮮明さの欠如	・ 慎重な立案や優先事項の決定
2 小さなまた、偏ったサンプルからの一般化	・ 多様な視点からの問題に関する意識化 ・ 代表的なグループによる集約的な仕事
3 理論やスキーマの過度の使用・誤用	・ 事の促進
(a) 状況が過去に遭遇した同様のものとは異なっていることを理解できない受け身の態度	・ 危機に対する慎重な警戒 ・ 特別な特徴の状況であるという意識 ・ 事態の原因の深さを追求することの
(b) 問題の実際の原因を断定できない	・ 必要性に対する慎重な意識
(c) 直面している新しい問題の存在を理解できない	・ 新しい問題の存在を理解でき・新しい問題の存在を明らかにしようとする意識
(d) 特定の状況の特徴に照らして単一のアプローチまたは戦略を修正できない	・ 戦略や役割における変動性や柔軟な対応性の必要性にする認識
(e) 正しく現実を表現できない理論やスキーマの使用	・ 個々の違いの意識化 ・ 柔軟性や開放性を促す主体的な姿勢

(2) 統制されない雰囲気	改善点
<ul style="list-style-type: none"> ・ 代替可能な行動の方針の検討ができない ・ 自身のネガティブな雰囲気に焦点をあてる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ いくつかの問題を解決できる自信と同時に限界の認識 ・ 意識的に感情や雰囲気をコントロールすること
(3) 敏感さの欠如	改善点
<ul style="list-style-type: none"> ・ 機会を逃す ・ 他の可能な行動方針を検討できない 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 状況に柔軟に対応した機会の利用 ・ 目標を達成するための機会に対する十分な警戒

Stager & Leithwood(1989)を筆者が修正

表3 問題解決過程の六つの局面における専門家と初心者の違い

問題解決過程	専門家	初心者
I 問題の把握と情報収集	学校組織全体の利益に基づき問題の優先順位を決定し、困難な問題さえも注意深い思考を通して取り扱う。そして、問題に対して明確で包括的な解釈を行うために多方面から主体的に情報を収集して理解しようとする。	自分の利益に基づいて優先順位を決定し、データを集める代わりにあれこれ推測する。そして特定のルートから情報収集して、関係ない問題に気をとられる。
II 目標設定	状況の知識や関連ある情報に関わっている人々が与える情報、学校組織や生徒のための学校計画の特徴といったものに関心をおく。	自分自身の感情や自分の周囲で影響力のあるグループや部下の要求などに、目標をあわせようとする。
III 問題解決の原則	原則を問題解決のための優先順位や目標を定めるのに役立つように用いる傾向がある。また、自分の行動に対して個人的責任を負う。問題解決に対して積極的な姿勢をとる。	潜在的な原則の持つ働きにあまり示さず、問題(困難)に対して他者を非難する。問題解決に対して終始受け身の姿勢をとる。
IV 問題解決への拘束要因に対する認識	拘束因を言い逃れとして出さない傾向が認められる。	拘束因を言い逃れとして出す傾向が認められる。
V 解決過程	主体的に細部まで計画を立て、情報収集のために広く意見を求め、解決に至るステップを詳述する。そしてコンフリクト管理過程の評価計画を重視する。	計画にはほとんど注意を向けず場当たりの対応し、あまり他者に意見を求めない。そしてフォローアップ評価を無視する。
VI リーダーの情動状態	たいていは冷静で、満足のいく解決法が見つかるだろうという自信を持っている。	おそらくおびえており、自信に欠け、好戦性や横柄な感情を隠している。

Leithwood & Seinbach(1995)を筆者が修正

以上の研究成果をもとにして、Leithwood & Steinbach (1995) は、表3に示しているように、意思決定場面における専門家と初心者の問題解決プロセスに関わる六つの局面における理論モデルを発展させている。これら六つの局面それぞれは、問題解決者としての専門家と初心者を区別する基準が示されていると同時に、各行動と関連している問題解決スキルが設定されている。

この問題解決スキルは、組織的な問題の最初の構成や枠組みにおいて使用される能力またはプロセスに直接に焦点が当てられた分析枠組みとして捉えられている。例えば、専門的能力の高いリーダーは、①問題の明確な解釈を進展させる重要性を理解すること、②問題の明確な解釈を進展させる能力と他者にこの解釈を表現する能力をもつこと、③問題について他者をもつ解釈を見つけ出し、考慮に入れること、④自身の仮定と他者の問題の解釈を比較し注意深くチェックすること、⑤前もって考えた解決についての個人的な利害関係をもたないこと、⑥グループの間で問題解決を行う際に起こりそうな障害を予期すること、⑦予期される障害の話し方を前もって計画することなどである。

このことに関連して、意思決定場面におけるリーダーの誤りを分析することによって、リーダーの意思決定の特徴について明らかにしようとした研究もある。Hunter, Tate, Dzieweczynski & Bedell-Avers (2012) は、意思決定場面においてリーダーが誤りを起こす局面を以下の四つに分類している。①情報の探索・収集と構造化（情報収集、情報の評価、情報の体系化）、②問題解決における情報活用（計画と調整、情報伝達）、③人的資源の管理（人的資源の獲得と分配、人的資源の開発、人的資源の動機づけ、人的資源の活用とモニタリング）、④物的資源の管理（物的資源の獲得と分配、物的資源の維持、物的資源の活用とモニタリング）。そして四つの局面それぞれにおいて、リーダーが誤りを起こす原因を、①リーダーの個人的要因、②集団レベルの要因、③組織レベルに分類している。リーダー個人の要因には、認知的な閉鎖性、認知的なバイアス、専門知識、疲労、情動などがある。集団レベルの原因には、チームの風土、同調圧の強い集団、盲目的なカリスマ関係、集団ストレスなどがある。組織レベルには、コミュニケーション構造、エラーの管理文化、タイムプレッシャーなどがある。最も重要なことは、各レベルがレベル内やレベル間において多次元的に効果を増幅することである。例えば、リーダーが個人的にエラーを犯した後に、ある集団レベルの現象が結果として業績を上げる場合もあると

いうことである。

これまでみてきたように、変化する環境に対して主体的で的確なリーダーシップの発揮には、それに先立つ彼らの問題解決に関わる意思決定能力が強く関連していることが推測される。すなわち偏りなく積極的な情報収集、解決のための優先順位をつけること、ぶれることのない強い信念など、リーダーの主体的な関わりは有効なリーダーシップの発揮につながるものが伺える。逆に特定のルートからの情報を待つ、周囲の変化に迎合する、その場しのぎの状況対応的な態度など、リーダーの受け身的かつ偏向的な姿勢は、不適切なリーダーシップの発揮やリーダーシップの欠如につながる可能性がある。そして、そのような背景としてリーダーの状況認知に関わる能力や感情のコントロール能力が関わっていることも理解できる。

3.2 リーダーシップと倫理性

3.2.1 正真のリーダーシップ

リーダーが自己と他者に対して忠実であり、他者との肯定的な関係性の中で自己の信念や価値観をもとにしたリーダーシップを発揮することは、理想的なリーダーの一つの姿である。近年このような理想的なリーダーの資質については、正真のリーダーシップ (authentic leadership) という枠組みから検討されている (Avolio & Gardner 2005)。

正真のリーダーシップとは、リーダーによる肯定的な心理学的能力と、あるがままのリーダーとフォロワーの関係性から引き出されるプロセスであり、そのプロセスが結果としてリーダーとフォロワー双方に卓越した自己意識と肯定的な行動を生み出し、両者の肯定的な自己発達を促進するとしている。そして正真のリーダーシップは以下の四つの構造から構成されることが明らかにされている (Avolio, Walumbwa & Weber 2009)。

①調和のとれた情報処理 (意思決定をする前に関連したデータを客観的に分析すること)、②内面化された道徳的視点 (行動は自己の内的道徳規準によって調整されること)、③関係の透明性 (状況に応じた感情や開放的な情報の共有を通して正真の自己を提示すること)、④自己意識 (自分の強さと弱さを理解し、あるがままの真実の自己を意識すること)。これに関連して、近年はリーダーの資質として、フォロワーとの率直であるがままの開放的な関係性の重要性が指摘されている。

例えば、Atwater & Waldman (2007) は、リーダーがフォロワーを信頼し、彼ら自身の能力や知識について謙虚さを示し、フォロワーが望む情報

についてあるがままに正しく伝えることで、両者の開放的な関係を結ぶことの重要性を指摘している。このように考えれば、例えばフォロワーの期待に沿うリーダー、効率性を軸としてフォロワーを動かすリーダー、ないしは情報操作を行うリーダーなどは、一時的な効果をもたらすことはあっても、必ずしも長期的な安寧や成長をもたらすリーダーとはいえない。

3.2.2 リーダーの倫理性

正真のリーダーシップの研究でみられるように、期待や有能さを基準としたような効率性に重きをおいたリーダー像からの転換は、リーダー資質としての倫理性に注目した研究からもみられる。社会においてリーダーに対する道徳的・道義的な責任に強い関心が向けられるようになって、生産性や業績が向上しさえすれば、有能なリーダーとして評価されていた時代から、リーダーに強い倫理性が求められる時代になってきた。

近年のリーダーシップ研究もそのような社会の関心を反映している。例えば、リーダー自身の私益や効率性中心のリーダーシップから組織の構成員全員の安寧やフォロワーに対する奉仕・サービスに焦点を当てた変革型リーダーシップやサーバントリーダーシップ（池田・金井 2007）などは、他者の権利や幸福を中心に据えるという意味で、倫理的リーダーシップと密接に関連している。倫理的リーダーシップそのものについては、リーダー個人の誠実さ、道徳的な発達段階や道徳的行動などとの関連で検討されている（Mendonca & Kanungo 2007）。また、リーダーによる倫理的行動は状況的文脈からも強く影響を受けることが知られており（Brown & Trevino 2006）、例えば収益向上のプレッシャーが強く、褒賞や昇進に激しい競争がある場合、権力への服従が強く求められる場合、倫理的な規範が欠如している場合などに非倫理的行動が生じやすいことも指摘されている（Yukl 2006）。

以上みてきたように、リーダーの資質については、これまでに多く多くの研究が行われている。けれども、その一方で現実の社会におけるネガティブな側面のリーダー像を浮き彫りにすることで、リーダーの資質やリーダーシップの権力的側面に焦点を当てた研究も数多い（淵上 2010）。

3.2.3 まとめ

日本において大学が設立されて以降、現在ほど大学経営のあり方が議論されている時代はなかった。今後少子高齢化社会がさらに進展し、より競

争的環境におかれることが予想される大学において、大学執行部のリーダーシップのあり方は、今後ますます注目されるようになる。

本稿は、TMT の視点から、大学経営におけるリーダーシップについてみてきた。これまで、競争的環境下における大学経営のあり方に関しては数多く議論されてきたが、実証的研究はほとんど取り組まれてこなかった。今後はこれまで明らかにされてきた TMT 研究やそれに関わるリーダーシップ研究を参考にしながら、大学経営におけるリーダーシップ研究を進めていくべきである。そして夏目（2011）が明らかにしてきたように、他の組織における TMT と異なり、大学経営におけるリーダーシップの効果は、その受け手であるフォロワーの教員の特性を十分に考慮すべきであろう。フォロワーが大学への所属意識を高めるような、そしてフォロワー一人一人が得意とするような能力を最大限に発揮できるようなリーダーシップのあり方について検討していく必要がある。さらには、学長や副学長は外に向けても内に向けても、学部の代表者としてではなく、大学構成員の代表者としての意識が重要になってくる。

参考文献

- Akgün, A. E., Byrne, B., Keskin, H., Lynn, G. S., & Imamoglu, S. Z., 2005, Knowledge networks in new product development projects: A transactive memory perspective, *Information & Management*, 42: 1105-20.
- Atwater, L. E., & Waldman, D. A., 2007, *Leadership, feedback, and the open communication gap*, New York: Taylor & Francis Group.
- Austin, J. R., 2003, Transactive memory in organizational groups: the effects of content, consensus, specialization, and accuracy on group performance, *Journal of Applied Psychology*, 55: 866-78.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L., 2005, Authentic leadership development: getting to the root of positive form of leadership, *The Leadership Quarterly*, 16: 315-38.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J., 2009, Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions, *Annual Review of Psychology*, 60: 421-9.
- Bass, B. M., 2008, *The Bass Handbook of leadership*, New York: Free Press.
- Bandura, A., 1997, *Self-efficacy: The exercise of control*, New York: W. H. Freeman.
- Brandon, D. P. & Hollingshead, A. B., 2004, Transactive memory systems in

- organizations: Matching tasks, expertise, and people, *Organization Science*, 15: 633-44.
- Barsade, S.G., Ward, A.J., Turner, J.D.F. & Sonnenfeld, J.A., 2000, To your heart's content: A model of affective diversity in top management teams, *Administrative Science Quarterly*, 45: 802-36.
- Brown, M. & Trevino, L. K., 2006, Ethical leadership: A review and future directions, *The Leadership Quarterly*, 17: 595-616.
- Day, D. V., Gronn, P. & Salas, E., 2006, Leadership in team-based organizations, *The Leadership Quarterly*, 15: 857-80.
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M. & Pearce, C. L., 2006, The importance of vertical and shared leadership with new venture top management team: implications for the performance of startups, *Leadership Quarterly*, 17: 217-31.
- 淵上克義、2002、『リーダーシップの社会心理学』ナカニシヤ出版。
- 淵上克義、2008、「第 6 章 集団効力感とリーダーシップ」坂田桐子・淵上克義（編著）『社会心理学におけるリーダーシップ研究のパースペクティブ』ナカニシヤ出版、167-91。
- 淵上克義、2010、「リーダーシップ研究の動向と課題」『組織科学』43(2)：4-15。
- 淵上克義、2012、「第 4 章 これから求められる効果的で主体的なリーダーシップ」古川久敏・山口裕幸（編著）『先取り志向の組織心理学』有斐閣、101-26。
- 淵上克義・佐藤博志・北神正行・熊谷慎之輔（編著）、2009、『スクールリーダーの原点－学校組織を活かす教師の力』金子書房。
- Gibson, C.B., 1999, Do they do what they believe they can group-efficacy and group performance across tasks and cultures, *Academy of Management Journal*, 42: 138-52.
- Gully, S.M., Incalcaterra, K.A, Joshi, A. & Beaubien, J. M., 2002, A Meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: interdependence and level of analysis as moderators of observed relationship, *Journal of Applied Psychology*, 87: 819-32.
- Hunter, S. T., Tate, T. W., Dzieweczynski, J. L., & Bedell-Avers, K., 2011, Leaders make mistakes.
- Ilegan, D. R., Hollenbeck, J. R., Johanson, M. & Jundt, D., 2005, Teams in Organizations: input-process-output models to IMOI Models, *Annual Review of Psychology*, 56: 517-43.
- Jackson, M. & Moreland, R. L., 2009, Transactive memory in the classroom, *Small Group Research*, 40: 508-34.
- 鎌田雅史・杉本伸一・淵上克義、2011、「教師の協働性、対人交流記憶が教職へのコミットメントに及ぼす影響」『日本教育心理学会第 53 回総会発表論文集』、161-3。

- 高口央・坂田桐子、2004、「学生サークル集団における集団効力感尺度の作成」『日本グループ・ダイナミクス学会第51回大会発表論文集』、176-7。
- 高口央・坂田桐子・黒川正流、2002、「集団間状況における複数リーダー存在の効果に関する研究」『実験社会心理学研究』42(1): 45-54。
- 高口央・早瀬良・坂田桐子、2008、「リーダーシップの共有過程と協力行動が看護師の勤務意欲に及ぼす効果」『日本グループダイナミクス学会第55回発表論文集』、178-9。
- Leithwood, K. A. & Stager, M., 1989, Expertise in principals' problem solving, *Educational Administration Quarterly*, 25: 126-61.
- Leithwood, K. & Steinbach, R., 1992, Improving the problem-solving expertise of school administrator: theory and practice, *Education and Urban Society*, 24: 317-45.
- Leithwood, K. & Steinbach, R., 1995, *Expert Problem Solving: Evidence from school and district leaders*, New York: State University of New York.
- Lewis, K., 2003, Measuring transactive memory systems in the field: Scale development and validation, *Journal of Applied Psychology*, 88: 587-604.
- Littlepage, G. E., Hollingshasead, A. B., Drake, L. R. & Littlepage, A. M., 2008, Transactive memory and performance in work groups: specificity, communication, ability differences, and work allocation, *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 12: 223-41.
- 松尾和代・山口裕幸、2012、「記憶分有システムの形成を促進するチームコミュニケーションの影響」『日本グループ・ダイナミクス学会第59回大会発表論文集』、208-9。
- Mendonca, M. & Kanungo, R. N., 2007, *Ethical Leadership*, New York: Open University Press.
- Michinov, E., Olivier-Chiron, E., Rusch, E. & Chiron, B., 2008, Influence of transactive memory on perceived performance, job satisfaction and identification in anaesthesia teams, *British Journal of Anaesthesia*, 100: 327-32.
- Mumford, M. D., Bedell, K. E., Hunter, S. T., Espejo, J. & Boatman, P. R., 2006, Problem solving-turning crises into charismatic, ideological, and pragmatic leaders solves problem, M. D. Mumford eds., *Pathways to Outstanding Leadership: A comparative analysis of charismatic, ideological, and pragmatic leaders*, 108-37.
- 夏目達也、2011、「大学教育改革における大学執行部のリーダーシップの形成と発揮」『名古屋大学高等教育研究』12: 5-24。
- Pearce, C. L. & Conger, J. A., 2003, All those Years Ago: The historical underpinnings of shared leadership, Craig L. Pearce, & Jay A. Conger, eds., *Shared Leadership: reframing the hows and whys of leadership*, Sage Pub-

- lications, 1-18.
- Pearce, C. L. & Manz, C.C., 2005, The new silver bullets of leadership: the importance of self-and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics*, 34: 130-40.
- Pearce, C. L. & Sims, H. P. Jr., 2002, Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: an examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors, *Group Dynamics*, 6: 172-97.
- Peltokorpi, V. & Manka, M.L., 2008, Antecedents and the performance outcome of transactive memory in daycare work groups, *European psychologist*, 13: 103-13.
- Pescosolido, A. T., 2003, Group efficacy and group effectiveness: The effects of group efficacy over time on group performance and development, *Small Group Research*, 34: 20-42.
- Rau, D., 2006, Top management team transactive memory, information gathering, and perceptual accuracy, *Journal of Business Research*, 59: 416-24.
- 坂田桐子、2008、「序章 リーダーシップ研究の新たな潮流」坂田桐子・淵上克義（編著）『社会心理学におけるリーダーシップ研究のパースペクティブ I』、ナカニシヤ出版、1-24。
- 坂田桐子、2008、「第 7 章 チームにおけるリーダーシップ」坂田桐子・淵上克義（編著）『社会心理学におけるリーダーシップ研究のパースペクティブ I』、ナカニシヤ出版、193-214。
- Simons, T., Pelled, L. H. & Smith, K. A., 1999, Making use difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams, *Academy of Management Journal*, 42: 662-3.
- Stager, M. & Leithwood, K. A., 1989, Cognitive flexibility and in flexibility in principals' problem solving, *Alberta Journal of Educational Research*, 35: 217-36.
- Yukl, G. A., 2005, *Leadership in Organizations*, 6th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L. & Marks, M. A., 2001, Team leadership, *The Leadership Quarterly*, 12: 451-83.
- Zhang, A. X., Hempel, P. S., Han, Y. L. & Tjosvold, D., 2007, Transactive memory system links work team characteristics and performance, *Journal of Applied psychology*, 92: 1722-30.