

リーダーの心得：自信過剰になるのを防ぐ 4 力条

優れたリーダーとなる資質は何かと問われれば、ほぼ間違いなく筆頭候補の一つに「自信」が挙げられるだろう。最も優れたマネージャーは断固たる態度で行動するだけでなく、チームのメンバーを鼓舞するために自信を示す。また部下に自信を植え付ける存在でもあるが、もし自分に自信がなければ、こうしたことは不可能に近い。しかし、自信と自信過剰は紙一重だ。

過大な自信は傲慢につながり、それが従業員や顧客、その他の利害関係者の離反を招くことがある。また自分の失敗に気づかなくなることで成長や改善の機会を逃し、軽率な意思決定に突き進むことにもなる。

自信はどうやって自信過剰になってしまうのか。それを知るために重要なのが、自身の振る舞いについて自問することだ。特に以下の4つの質問をあげておきたい。

質問 1：話を聞くことに時間を割いているか？

自信過剰な人は、聞き手のことを考えずに独りよがりな話しがちだ。彼らの頭の中には、最前の答えを導けるのは自分だけなので、他人が無駄口を叩くのには耳を傾ける必要はないとの考えがある。

もちろん、多くの人は自分たちが無駄口を叩いているとは考えておらず、むしろ知恵を与えていると思っている。だからこそ、自分を他人の目で見ることが極めて重要なのだ。そのためには、信頼のおける同僚に自分がどう思われているか聞く必要がある。そして、チームのメンバーから定期的に360度フィードバックをもらうことも必要だ。四半期に数回チームミーティングの議事録を残し、それを振り返ってみるのも役に立つ。自分ばかり話をしていないだろうか。他人のアイデアを遮っていないだろうか。

もし、その答えがイエスなら、他の人にもっと話す時間を与える練習をしよう。ただ聞くだけではない。「積極的に」聞くのだ。チームメンバーのアイデアを軽く聞き流したり、もしくはさらに悪いことだが条件反射的に「ノー」といったりするのではなく、そのアイデアに好奇心を示すのだ。チームのメンバーから提案されたプロジェクトはどう展開していだろうか？ そのプロジェクトはビジネスの他の部分にどんな結果をもたらすか？ 予見される障害にチームはどう対応するのか？ こうした質問を投げかけることで、チームのメンバーを納得させることができる。そして実際に使える優れたアイデアを1つか2つは手にできるだろう。

質問 2：自分ばかりアイデアを出していないか？

リーダーが傲慢になっていくとき、チームメンバーは黙り込むという反応を示すことが多い。耳を傾けてもらえなかったり、否定的な反応が返ってくると分かっているとき、わざわざ新しいアイデアを出したり、上司に意見したりするだろうか。

ある上級幹部から、チームが自ら率先して行動しないという不満を聞いた。この人物の頭の中には、なぜチームのメンバーが自分に許可を求めてばかりで行動しないのかという疑問があった。筆者がチームメンバーと話してみると、彼らのアイデアがいつもリーダーにつぶされ、リーダーの考えに合わせるよう求められることへの不満があふれた。チームメンバーは、自分たちで考えるのは意味がないと思うようになっていたのだ。彼らは自信が制御不能なほど膨らんだボスに仕えるイエスマンになっていた。そして、チームのパフォーマンスは低迷していた。

こうしたボスに対する筆者のアドバイスはこうだ。四半期に1回もしくは年に1回、チーム全体で集まって「アイデアの監査」を行う。チームが実行した新しいプログラムやプロジェクトを全て洗い出し、それぞれが誰のアイデアだったかを調べる。もしアイデアの発信源がリーダーに集中しているのなら、創造性に欠けるメンバーばかり雇っていたか、もしくはリーダーの自信が制御不能なまでに脱線していたということだ。

後者だった場合の解決策は、重要な意思決定について議論している時、わざと反対意見を出す役割の人を指名することだ。こうすることで、チームのメンバーが懸念を表明しやすくなる。また、「私が何か見落としていないか？ 私の考えをチームで行

東北から元気発進！！ワクワク"夢実現"プロジェクト



仕事と生活調和推進企業として
ワーク・ライフ・バランスの実現を応援します

動に移す場合の最悪のシナリオは何か？そのリスクを抑える為に何が出来るか？」というような問いかけは、チームメンバーの意見を引き出し、彼らの意見を本気で尊重かつ重視しているというメッセージを伝えることができる。

質問3：自分が一番賢いと思っていないか？

自信過剰な幹部は自身の知性におぼれている。こうした幹部は顧客や競合、同僚やその他のパートナーから否定されると、すぐに「相手が間違っていて自分が正しい」と考える。彼らは胸の内では、否定されるのが大嫌いなのだ。相手が個人的にくだけた雰囲気伝えてくれた場合でさえもだ。

彼らは自分の正しさを強く確信しているため、現在の行動の邪魔になるものは退け、リスクを過小評価し、不都合な事実を無視したりごまかしたりする。自分が依頼した報告書が気に入らない内容で戻ってくると、報告書の手法や分析が歪曲していると考え。筆者はこれを、顧客満足度や従業員の意識調査をレビューしている幹部に見てきた。「悪い結果？データに何か間違いがあるに決まっている」という具合だ。

筆者のアドバイスはこうだ。仕事を終える最後の10分を内省の時間に充て、新しいアイデアや自分に向けられた批判、不都合な事実はどう心の中で反応したか振り返る。筆者が知っている幹部の1人は、うまくいった意思疎通を3つ、もっとうまくできたかもしれない意思疎通を3つ、それぞれ書き留めるのを日課にした。書くことで自分のミスが記憶に刻まれ、習慣化することで自身の改善を追うこともできる。

さらに1ヶ月に1回程度、何か新しいことに挑戦し、そして失敗したことを振り返ってみるべきだ。そこから何を学んだのか？そうした失敗はその後の成功に繋がったのか？次のレベルに達するまでどうやり抜いたのか？このプロセスを経た後、失敗とそこで得た教訓をチームメンバーとも共有する。あなたは賢いかもしれない。しかし、最も賢い人でさえ失敗するものであり、それは良いことになり得るのだ。

質問4：成功には自分が不可欠と思っていないか？

自信過剰な人は、自分がいなければビジネスやチームの成功はないと思いがちだ。この思考が、他人の貢献を過小評価する一方、自分の貢献ばかりを強調する態度に繋がる。そうするとチームメンバーは無視された、もしくは低く評価されたと感じるようになる。やがて、チーム内で最も優秀な人が去っていくことになる。

筆者の知る幹部らはこうした問題に対処するため、退職者の記録をスプレッドシートにして記録している。退職の理由、在職期間、転職先などの情報もだ。もし人の入れ替わりが激しいチームになっているとすれば、リーダーは鏡を見た方がいいかもしれない。転職の理由は様々だが、筆者の研究からは、ボスの自意識過剰が少なからず鍵を握っていることが示されている。

これを防ぐため、他の人に脚光を浴びさせるのを習慣にしよう。大きなアイデアを考え出したチームに功績を与え、会議ではまず彼らが最初に話すよう促そう。注目を集めることは彼らが率先できる機会を与えるのだ。その際、リーダーは口を出さないようにしよう。有望なチームメンバーには、より高いレベルの責任を持たせるようにする。そうすることで、いつの日かリーダーの実績に方を並べるか、追い越すようになる。

これらの質問を自分自身に投げかけ、それに応じた行動を取ることで、健全だったはずの自信が危険な自意識過剰に変質するのを防ぐことができる。

DIAMOND online 筆者：シドニー・ファンケルシュタイン氏



東北から元気発進！！ワクワク"夢実現"プロジェクト



仕事と生活調和推進企業として
ワーク・ライフ・バランスの実現を応援します