

第4章 ◆ 社会的感情としての「悲しみ」

投資銀行に勤めていたアジム・カミサは、一九九五年の一月に、当時二〇歳だった息子のタリクを理由もなく殺された。殺したのはギャング団のメンバーだった一四歳のトニー・ヒックスだ。タリクはそのとき、ピザの配達をしていた。

言葉にできない悲しみと絶望を経て、アジムは奇跡的な許しの力で、その喪失感を変化させていった。彼の宗教上の師からは、タリクの思い出を大切にするために、よい行いをするようアドバイスを受けた。信仰とコーランからも励まされた。コーランによると、死後四〇日間は、故人の魂は家族や愛する者の近くにいますが、服喪の四〇日間が過ぎると、新しい世界に旅立つという。四〇日を過ぎたあとも悲しみ続けるのは、愛する人の魂の旅立ちを妨げることになる。「撃たれたほうも、撃ったほうも犠牲者だ」と信じたアジムは、タリクを撃ったトニーを許した。そして、タリク・カミサ財団を立ち上げた。そのミッションは、危険にさらされた暴力的な子どもたちを、暴力的でない、成果の出せる人に変えること、そして、安全で実りの多い学校をつくることだ。

財団設立から一カ月後、アジムはトニーの祖父で保護者でもあるプレス・フェリックスに「一緒にやりませんか」と声をかけた。アジムは言う。「それは、ダライ・ラマとマザー・テレサの会談のような崇高なものではありませんでした。プレスは南部バプテスト教会の信者で、サンディエゴ市の職員でした。わたしはイスラム神秘主義者で、投資銀行家です。もし、この二人が和解と許しの精神で協力しあえるのなら、誰にでもできるのではないかと思います」。

プレスはアジムからの連絡を「祈りが届いた」と、とても喜んだ。プレスは言う。「わたしは罪の意識に苛まれていました。アジム・カミサとその家族に対して、わたしは何もできないと思っていました」。一九九五年一月から、二人はタリク・カミサ財団の「バイオレンス・インパクト・フォーラム」を通じて、二人のストーリーとメッセージを届けていった。二人は五〇万人以上の小中学生に直接話をし、ビデオ・プログラムを通じて二〇〇〇万人に語りかけた。彼らは毎回、若者に向けて、平和に貢献する非暴力と許しの人生を選ぶよう話している。

アジムはトニーとも絆を結んだ。早く釈放されるよう働きかけただけでなく、釈放されたらタリク・カミサ財団で働けるという約束もしたのだ。

アジムのストーリーが示すのは、悲しみを乗り越えて、許し、前に進めるようになったとき、リーダーが引き出せる力だ。アジムは自分のエネルギーを引き出し、プレスのエネルギーも引き出した。二人は力を合わせて、何百万もの人に影響を与えた。それによって、誰かの命が救

われたかもしれない。筆者らはアジムに会う機会に恵まれ、彼がいかに強力にメッセージを発信するかを見ること^ができた。彼は、許しは自分自身のためだと言う。許しを与えるまで、自分が重荷と悲しみを背負い続けることになるからだ。この人生の教訓は、リーダーにとっての教訓でもある。

明らかに、アジムはタリクの死以降は「勝利を目指す」選択を行ってきた。彼は自分の心を目をプラスの面に集中させ、彼の一人息子の人生を無駄にしないために、強い絆をつくった。そして、悲しみと向き合い、絆の再形成のプロセスを通って、目標に向かっていた。復讐を動機とした無益な殺人を減らすという目標だ。

第3章では、絆のサイクルの中で、悲しみは必要であり、変化と成長のためのもとも人間的なプロセスであることを示した。それでも、多くの人が、喪失や別離や悲しみをタブー視し、重要なことであるのに対処し損なう。実際、リーダーシップ開発のプログラムで悲しみに関するセッションを実施するたびに、参加者の何人かから「プライベートルな問題だ」「リーダーシップとは関係がない」といった抵抗を受ける。しかし、やがて彼らもその力を受け入れるようになる。テリーのストーリーを見てみよう。

シニア・マネジャーのテリーは、幹部教育プログラムに派遣された。というのも、彼がリーダーとして必要なレベルに達していないと、上司が判断したからだ。

最初のほうのセッションで喪失について議論したとき、テリーはとてもイライラしていた。小さなグループでの話し合いで、ようやく彼が数年前に幼い子どもを亡くしていたことが明らかになり、その辛さを二度と経験しないと心に決めたこともわかった。グループの助けを借りて、テリーはその辛い喪失についてきちんと悲しむ心構えができた。そして、その週の終わりに、妻と話し合うことも決めていた。妻は二人目の子どもが欲しいと思っていたのだ。

プログラムの二カ月後、テリーの妻は新しい子どもを授かった。悲しみと向き合ったことは、テリーの個人としての運命に影響を与えただけでなく、リーダーシップにも影響した。テリーは言う。「いまでは、以前は避けていたようなリスクをとる勇氣があります。また、以前は向き合えなかった痛みに向き合い、楽しみながら夢に向かって生きる勇氣もあります。以前よりも、チームの中で存在感があり、意欲を持っています。悲しみについて理解したことが、わたしの人生を変えました」。

重大な喪失は、それが個人的なものでもリーダーとしてのパフォーマンスに必ず影響する。セキユアベース・リーダーとして仕事をするには、自分の喪失を認識し、それをきちんと悲しむ必要がある。反対に、喪失という重荷を下ろさなければ、絆をつくるのに必要なエネルギーを手に入れられず、他者を励ますこともできない。悲しみの影響力がそれほど大きいのは、失われた絆の深さを頭や心、体や魂で感じるからだ。悲しみを乗り越えると、再び喜びや感謝

を感じられるようになる。

悲しむことは自然なプロセスで、心理学者の助けは必要ない。しかし、セキユアベース・リーダーは、フォロワーが喪失を経験した際に、それが私的なものでも、仕事に関係したのも、力を貸す必要がある。それを相互の人間関係の範囲内で行うのである。リーダーがこれらのコンセプトを理解し、フォロワーに悲しみを乗り越えるプロセスを進ませれば、フォロワーは過去の痛みという束縛から解放され、力を発揮することができる。悲しみの解決は、モチベーションと熱意を高めて、より早く結果を出すうえで欠かせないし、イノベーションや成長や企業の存続に必要な変化を起こすのにも不可欠だ。

コーヒー店チェーンを運営するスターバックスは、ある店舗で起きた悲劇を受け止めて、従業員をサポートして、前に進むことができた。

一九九七年に、ワシントンDCにあるスターバックスのジョージタウン店で、従業員三人が射殺された。当時スターバックス・ノースアメリカ、およびインターナショナルの社長だったハワード・ビーハーは、そのときニューヨークにいたCEOのハワード・シュルツに電話をかけた。

シュルツはすぐにワシントンDCに赴き、警察と話したのちに、三人の犠牲者それぞれの自宅を訪れた。彼はそこで悲しみを言葉にし、家族と涙を分かち合った。シュルツがここまで踏

み込んだことで、犠牲者の家族に対する彼の深い思いやりが示された。友人や同僚がこの喪失に対処する支えにもなった。

葬儀の直後に、シュルツは記者会見を開いた。会見でシュルツは、ジョージタウン店を改装して、犠牲者の碑を店内に設けることを発表した。また、同店の利益の一部を犠牲者の家族の支援に充てること、そして、非暴力と、被害者の権利のために寄付を行うことも発表した¹。

悲しみ、喪失、壊れた絆がもたらすもの

悲しみは変化に伴う喪失に関係している。

「悲しむという行為は、慣れ親しんだ行動パターンの変化、あるいは終了に対する、正常かつ自然な反応である。この正常な反応の中には、人間のあらゆる感情の可能性が存在している」

この説明は、グリーン・リカバリー・インスティテュートが発表している「悲しみのインデックス」の中に記されている。このインデックスには四〇種類以上の喪失が挙げられており、それらの喪失は仕事や社会生活に影響し、肉体や精神の健康にも影響する²という。悲しみは年齢や地位や文化に関係なく、世界全体に共通するものである。

喪失

すべての変化には喪失が伴う。過去の状態を失うからだ。

「行動経済学」理論によると、喪失、および喪失を回避しようとすることは、人間の行動の非常に強力なモチベーションになるという。二人のノーベル賞受賞者を含めた著名な経済学者らが提示したところによると、人は後悔することの怖さに不相応に影響され、失敗を恐れて小さくなりスクさえも避けようとするため、利益を逃してしまうという。人は潜在的な利益よりも、喪失の回避により強く動かされる傾向があるのだ。

喪失を予期することは、実際の喪失と同じくらい、あるいはそれ以上に強い感情を引き起こす。実際に起きる前に喪失を予期することにより、「先取りした悲しみ」の中で、痛みを恒常的に感じながら生きることになる。こうした現象は組織の中ではとても一般的なものである。

きちんと悲しむことなく心にしまいこんだ喪失は、長年のあいだに積み重なっていく。喪失による悲しみは、一つひとつ乗り越えていく必要がある。お気に入りのボールペンがなくなったりするときのように反射的に落ち込むこともあれば、あるいは誰かが亡くなったときのようにしばらく喪に服すこともあるだろう。きちんと悲しむという意味は、何かを乗り越え、「さようなら」を言うことだ。失ったものに対して「さようなら」を言うまでは、本当の意味で「こんなに

ちは」を言うことができない。

壊れた絆

悲しみの大きさは、喪失の大きさに比例する。弱い絆の喪失から生じる悲しみは小さいが、最も強い絆の喪失は、最も大きな悲しみを生じさせる。セキユアベースを失うと、それが仕事上のものでも私的なものでも、その悲しみに向き合うのは非常に困難だからこそ意識的に向き合うことが重要だ。次のストーリーが示すように、非常に深い絆を失うと、強い反応が引き起こされる。

二〇一一年六月三日、仲のよい双子の修道士、ジュリアン・ライスターとエイドリアン・ライスターが数時間違いで亡くなった。九二歳で、二人とも心不全だった。

二人は二〇代でフランシスコ修道会に入り、どちらが先に生まれたかを決して明かすことはなかった。二人のいとこのマイケル・ライスターは、バッファロー・ニュースに対して、「二人の絆は本当に深く、互いに自分勝手に振る舞うことはまったくありませんでした」と話した。二人が生涯の大半を過ごしたニューヨーク州のセント・ボナベンチャー大学の広報担当、トム・ミゼルは言う。「並外れた二人の人生の、詩的とも言える最期でした。それを聞いたとき

には驚きましたが、二人がほぼすべてを一緒にやってきたことを考えると、当然だと思えます⁴。

絆が壊れると、それは心因性の病気や、暴力、苛立ち、依存症、うつ、燃え尽き症候群、ストレスや葛藤などとなって表れる。心臓さえも傷つくことがある。しかし、痛みが生じるからといって、絆が壊れるのを避けるべきではない。逆に、別離は絆のサイクルにおいて、自然で不可欠な部分である。子どもは、成長するために親から離れる必要がある。よい上司は優れた部下に対して、よりよいチャンスがあればそれをつかむよう勧める。実際、子どもや部下を手放さない親や上司は、その人を人質に取っているようなものだ。別離がなければ、新しいものへの移行もない。

自分に問いかけよう

- ・わたしはプライベートで、どんな喪失を経験しただろうか。その喪失による悲しみと向き合い、前に進んだだろうか
- ・わたしは仕事ではどんな喪失を経験しただろうか。その喪失による悲しみと向き合い、前に進んだだろうか

・きちんと悲しむことなく心にしまいこんだ喪失が、わたしのリーダーシップにどのよう
に影響しているだろうか
・わたしは人生における喜びを十分に味わうために、何を手放す必要があるだろうか

非常に大きな喪失を前にすると、人はその痛みを超えて、自分のエネルギーを何か壮大な目的に注ぐようにする。それは悲しみの前向きな表現だ。次に紹介するアイリーナ・ルシディのストーリーも、耐え難い喪失に動かされ、悲しみを前向きに表現した例である。

二〇一一年一月三〇日、六歳になる双子のアレシアとリビアが行方不明になったと、母親のアイリーナ・ルシディが届け出た。アイリーナと夫は離婚協議中で別居していた。夫のマティアスは二人を週末のあいだ預かっていたが、その後二人を母親に返さずに、スイスから連れ出してヨーロッパの他の国々を一週間連れて歩いていた。

マティアスはアイリーナに何通ものメールを送っていたが、最後のメールで、娘たちを殺したと告げた。「僕もあの子たちと一緒に死にたかったが、そうはならなかった。……最後に死ぬのは僕だ。君はもうあの子たちに会うことはない。二人は苦しまなかったし、いまは静かな場所で安らかに眠っている」。

二〇一一年二月三日、マティアスの遺体がイタリアの線路で見つかった。電車に飛び込んで自殺したのだ。

アイリーナにとって、この悲劇による痛みはとても言葉にできないものだった。このような恐ろしい出来事を、彼女はどう乗り越えたのだろうか。本書の筆者のジョージは彼女をサポートする機会があり、絶望の中で彼女が見せた勇氣に感銘を受けた。アイリーナは娘たちのために何かをしようと決意し、もう誰も彼女と同じ経験をしないように力を尽くそうと決めた。

この経験を通じてアイリーナは、行方不明の子どもたちを探すプロセスや方法は改善できると感じていた。そこで彼女は「スイスの行方不明の子どもたち (Missing Children Switzerland)」という財団を設立したのである。公式な創設日は、二人の七回目の誕生日にあたる二〇一一年一〇月七日とした。

財団の中心となっているのは二つの活動だ。一つは緊急連絡ができる電話のホットラインで、もう一つは行方不明の子どもたちの家族のための支援ネットワークだ。同財団は、行方不明の子どもたちに関わる法的な問題にも取り組んでいる。

コラム 神経科学から考える変化

人間の脳は、「早期警戒システム」を備えている。このシステムは相手が敵か味方かを素早

く見分けて、その区別に基づいて脳が何にフォーカスするかを決める。この脳内の「敵か味方か」の仕組みは、リーダーにとって大きな意味を持つ。フォロワーが誰かに脅威を感じて敵シテムの警報が作動したら、フォロワーは心を閉ざし、よそよそしくなり、危険を減らすことに集中し始める。

セキユアベース・リーダーが大人数のグループを巻き込み、動かすには、自分自身の敵シテムをブロックし、人を受け入れる姿勢でフォロワーに近づけるよう、自分を訓練しなければならぬ。また、セキユアベース・リーダーは、フォロワーが敵に注目している状態から、味方に注目している状態にスイッチするよう手を貸し、彼らがよりオープンで近づきやすい人になるようにする⁷。

また、人は「所属している」感覚によって動機づけられるということも、神経科学が示している。人は皆、精神的・肉体的に健全に成長するために、社会的な関係が「必要」だ。人が社会から疎外された場合、何が起こるだろうか。心理学者のナオミ・アイゼンバーガーや他の研究者たちは、社会的に疎外されると、体に痛みがあるときと同じ脳の部分が作動するという。取り残されたり、拒絶されたり、疎外されると、リアルな痛みの感覚が生じる。人が「傷ついた」と言うとき、本当に痛みを感じているのである⁸。

この発見は、変革を実施するときに意味を持つ。変革によって喪失を経験する人たちには、共感と思いやりをもって接しなければならない。

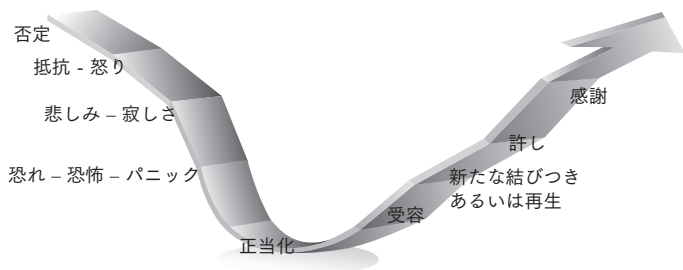
悲しみのプロセスを理解する

自分自身や他者の悲しみをサポートできるようになるためには、まず「悲しみのプロセス」を理解する必要がある。このプロセスは精神科医のエリザベス・キューブラー・ロスが見出したもので、もともとは愛する人の死に対処することを念頭に提示されたものだが、あらゆるタイプの喪失に適用できる。彼女は次のように言う。

「この社会における問題の一つは、誰もが自然な感情を抑えるようにと教わることです。自然な感情を抑えると、不自然な感情が起きます。恐怖を抑えればパニックになり、怒りを抑えれば激情に変わります」

エリザベス・キューブラー・ロスは、喪失に対処するときには感情を表現し、それに名前を付けることを勧める。図4・1は、彼女の研究をベースにしたもので、組織や個人の生活における喪失と悲しみのプロセスを説明している。前半部分では、エネルギーや自尊感情、状況に対処する能力がだんだん減少していき、後半部分では次第に増加していく。このプロセスは、どんな喪失においても見ることができると言える。

図4.1 悲しみのプロセス



しかし、このプロセスがまっすぐ一方向に進むことはめったにない。特に重大な喪失では、終了するまでに、このプロセスの一部を何度か繰り返す可能性も高い。そうした状況では、繰り返すたびに感情の深さは減少し、スピードは速くなる。

悲しみのプロセスの最終段階は、許しと感謝だ。自分自身や他者を許すことができ、人生の喜びに立ち戻ることができたとき、悲しみのサイクルが終了したとわかる。

コラム 悲しみのプロセスをサポートする

セキユアベース・リーダーは、フォローワーが困難な状況や悲劇的な出来事を切り抜けるうえで、非常に重要な役割を果たす。昔から言われているように、「問題は分かち合えば半分になる」。心配や恐れや喪失を心の中にしまっておくと、さらに大きくなって心を悩

ますことになる。誰かが喪失や絆の崩壊を経験したとき、リーダーがその人と話せば、その人の不安や心配の程度は軽減される。クライマーが転落してもビレイヤーがロープでキャッチし、岩面に戻って登り続けるようクライマーを励ますように、セキュアベース・リーダーはフォロワーが心の目をマイナス面ではなくプラス面に向けるようサポートする。そうすることで、フォロワーを絶望の淵から引き上げ、悲しみのプロセスを通じて、希望へと向かわせるのである。悲しみのプロセスをサポートするには、まず自分が本当にその人にとってのセキュアベースであり、その人と絆で結ばれているかどうかを確かめよう。そうでなければ、せっかく力を貸しても、おせっかいだと受け取られかねない。そして、精神面で、また実際面で、自分が対話に適した状況であることを確認し、二人きりになれる場所と時間を確保しよう。対話では、次の点に注意する。

- ・相手の悲しみを尊重し、その人が感情を表現するよう促す
- ・涙を気まづく感じない。涙は、体内の毒素を消す自然なプロセスだ。悲しいときに泣くことは健全だ
- ・一生懸命に聞く。誰かに聞いてもらうことだけが必要な場合もある
- ・悲しみの感情を持ってよいと強調する
- ・解決策を提供しようとしたり、悲しみのプロセスを急がせたりしない。質問することを忘れ

ない

大きな喪失を悲しむには時間がかかる。一回の対話だけで悲しみのプロセスが最後まで進むことはないだろう。話しやすく、連絡がつきやすい状態でしょう。また、あなたが熟達したカウンセラーであることを、誰も求めていない。あなたが提供できる以上のサポートが必要だと感じたら、適切なプロのコーチやカウンセラーを見つけてる手助けをしよう。

悲しみを受け止め、組織に変化を起こす

新任のCEOが、意欲とビジョンをもって入社した。数カ月のうちに、彼は新しい戦略を展開し、経営組織を変え、間仕切りのないオフィス環境をつくり、業績の悪い事業部門を閉鎖し、以前勤めていた会社では効果を発揮したビジネス・インテリジェンスのシステムを導入した。

しかし数カ月後、このCEOは多くの問題に直面することになった。新しい戦略が無視されている市場があった。社員の意欲は史上最低の水準だった。社員は会社を辞めてしまったか、もうすぐ辞めると言い、CEO自身も会社の重要なメンバーと対立していた。いったい何が起きたのだろうか。

答えは「悲しみ」だ。喪失から生じる悲しみである。もし、会社で変化への抵抗を感じたら、その抵抗の根源にあるのは何らかの悲しみか、喪失の予感だ。悲しみについては、職場でめつたに語られることがない。実際、職場における悲しみは非常に一般的でありながら、最も理解されていない現象だ。組織内で、悲しみの代わりによく使われる言葉は、(すでに議論してきた)「喪失」や「フラストレーション」「失望」などだ。次のような状況が見られたら、そこには悲しみが生じている可能性がある。

- ・社員から非常に愛されていたCEOが会社を離れたあと、新しいCEOが組織に受け入れられずに苦労している
- ・あるポテンシャルの高い社員が昇進できず、意欲をなくして、やがて退職する
- ・敵対的買収から一〇年が経っても、社員はいまだに「わたしたち」「あの人たち」という話し方をする
- ・退職時のインタビューで、三年以上前に個室のオフィスを失ったことへの恨みが明らかになる
- ・海外在住のマネジャーが、本人も家族も気に入っていた国から異動になる
- ・以前は成功していた営業担当者が、重要な契約を失ってやる気をなくす
- ・スター社員が、離婚のあと仕事へのモチベーションを失う

慣れ親しんだ状態が変わると、それが昇進などのプラスの変化でも、降格のようなマイナスの変化でも、ともに大きな苦痛がもたらされ、生産性や業績が大きく影響される¹⁰ことがある。非常によい出来事であっても、それに喪失が伴うならば、きちんと悲しむ必要が出てくる。例を挙げよう。

- ・昇進したため、なじみの同僚を失う
- ・会社が成長してスタートアップの段階を抜け出し、起業家精神を失う
- ・大型プロジェクトが完了して、切迫感を失う
- ・長期間成功が続いたため、満足感を失う
- ・生産性を上げるために新たなコンピューター・システムが導入され、それまでのルーティンの作業がなくなる
- ・会社の椅子が人間工学に基づいた新しいモデルになり、心地よい昔ながらの椅子がなくなる

組織に新しいものを導入するとき、リーダーはフォロワーに、過去の絆を手放し、新しいものと結びつくよう求めている。このプロセスを通じてリーダーは別離を生じさせており、そこから悲しみの反応が起こるのは自然である。問題は、組織が悲しみのプロセスを割愛し、社員

が新しい仲間やプロジェクトや、戦略やオフィスのレイアウトと、ただちに絆を結ぶのを期待することだ。変化を「強制」し、悲しみのプロセスを割愛すると、社員が喪失の中で動けなくなる。すると、新しい目標や新しい仲間に出会える新しい絆のサイクルに、十分に関われなくなるのである。

組織においては、悲しみのサイクルの各側面が独特の独特の形で表れることがある。例を挙げよう。

- ・「否定」の側面が、要請を無視する、新しい方針の導入を避ける、あるいは、以前のシステムや戦略を継続し続けるなどの行動に表れる
- ・「怒り」の側面が、変化への抵抗を強めるという形で表れる。対立も表面化しやすくなる
- ・「恐怖」の側面が、変革の条件を交渉する、あるいは退職をほめかすことに表れる。意欲や熱意、モチベーションの低さから、絶望や敵意、皮肉、無気力、無関心が感じられる

リーダーが社員のショックや否定、怒り、落ち込み、恐怖感、パニックなどに出合うことがあつたら、それらの源は、喪失やそれによる悲しみである可能性が十分にある。

元スイス航空のパイロットのティアリーは、同社の最後の日について、次のように話してくれた。

「同時多発テロが起きた九月一日に自分がどこにいたか、わたしはいまでも覚えています。わたしはブラジルに向かう航空機に搭乗していました。フライトは、アルゼンチンのブエノスアイレスまででしたが、サンパウロで乗組員が交代しました。そのとき、交代で搭乗した機長がわたしにこう言ったのです。『ニューヨークであんなテロがあったから、スイス航空は生き残れないだろうな』。そして、それは現実となりました。スイス航空はあの悲惨な事件の何カ月も前から、財政的な問題を抱えていたのです。

スイス航空の終焉は、わたしにとってだけでなく、全従業員、そしてお客様にとっても大きなショックでした。スイス航空は大きな家族のようだったのに、突然そのセキュアベースが消えてしまったのです。最初の反応は「否定」でした。悲しみのプロセスを始められるまでには、何日もかかりました。

そのなかで、わたしたちはお客様から非常に大きなサポートを得ました。特に、スイス人でない方たちからです。彼らにとって、スイス航空はスイスの品質を代表するブランドであり、象徴だったので。

スイス航空の経営破綻は、スイスにとっての大きな金融的・政治的問題となりました。金融と政治の専門家の間で、ハイレベルの協議が何度も行われ、その結果、運行を継続するために資金を提供するという決定がなされました。

この段階では、社員は経営側から何のサポートも受けていませんでした。加えて、「新しい」会社の規模は以前のものよりずっと小さかったので、多くの人が解雇されることになりました。解雇までには少し時間がかかり、パイロットたちは会社を離れる日付がわかっていながら、飛行を続けるという奇妙な状況に置かれました。わたしはパイロットとしての仕事を続けられることになり、幸運でした。それでも、何かが明らかに壊れたと感じました。

この衝撃的な出来事の処理は、個々の社員に深い傷を残しました。それはまるで、終わらない悪夢のようでした。当手を振り返ると、わたしはいまでも悲しみと怒りを感じます。高い教育を受けた数人の経営陣が、会社を使って賭け金の大きなポーカーゲームをし、負けたのです。もっと正確に言うならば、負けたのは社員とスイス国民で、経営陣は次の仕事へと移っていきましました。

よくある誤解●人は必然的に変化に抵抗する

これは真実ではない。人間の脳は、好奇心や探求、学習や変化などを通じて拡張するようにできている。実際、脳は常に新しい神経細胞をつくっている。人が抵抗するのは、変化による痛みや、未知のものに対する恐怖感である。

続いて、セキュアベース・リーダーが、絆のサイクルや悲しみのプロセスについての知識を活用して、どう変化を起こすかを考えていこう。

悲しみを受け止める

変化の中で悲しみが生じるのは自然なことだ。悲しみと戦うのではなく、それを予測し、受け入れよう。喪失から生じるフォロワーの行動があなたの望むものでなかったとしても、それは自然であることを思い出そう。そうすれば、彼らの反応や行動の人間にならずにすむ。さらには、喪失と悲しみのプロセスと絆のサイクルを理解することで、変化への抵抗に引きずられることなく、変化を導くことができる。

感情を受け入れる

悲しみのプロセスの「受容」の段階に進むには、自分自身の怒りを感じ、それを表現することが必要だ。しかし、従来型の変革プログラムは、自然な悲しみの反応を軽視し、合理的なアプローチにのみ依拠している。

リーダーは、フォロワーが感情を表現できる安全な環境を創造することによって、変化を促進することができる。フォロワーに気持ちを聞き、あなたの感情を話し、変化がどのような影響をもたらしかを話そう。フォロワーの感情が瞬間的に高まったとしても、その人を罰してはいけない。フォロワーの現在の状態を見るのではなく、その人が持っている可能性に目を向けることを忘れないようにしよう。

痛みを理解し「得られるもの」を示す

言葉に表すことで、フォロワーの痛みを認めよう。「前のチームリーダーがいなくなって寂しいですね」。あるいは「新しいシステムに慣れるのは大変だと思います」などの言葉をかけてみる。「新しいチームリーダーは会社じゅうにつてがあるので、もっとリソースを持ってこられるはずです」。あるいは「新しいシステムは自動的に分析を行うので、もうスプレッドシートにデータをダウンロードしなくて済みます」。

リーダーがフォロワーと気持ちを通わせていたら、彼らの痛みにより共感でき、何を「得られるもの」として示せばよいかよりの確に理解できるはずだ。その人と絆をつくれていれば、さらに共感できるだろう。フォロワーにあなたの人間性を見せよう。喪失にどのように対処す

るか、ミラーニューロンを通じてあなたがモデルとなるのだ。

ペースを落とす

矛盾するようだが、悲しみのプロセスを加速する最善の方法は、ペースを落とすことだ。リーダーが一時間のミーティングを設定して、「さあ、いまここで感情を表そう」と言っても、感情が次から次へと出てくることは期待できない。喪失に伴う感情を表現するには時間がかかるので、そのための時間を予定表に組み入れておくようなことはできない。

プロセスの加速を試みたり、段階をいくつか飛ばしたりすると、短期的には成果が出るかもしれないが、結局はフォローワーが同じ問題にこだわり続け、同じ問題が浮上してくる。

儀式を用いる

DEC（デジタル・イクイップメント）のヨーロッパの経営チームに所属していたスーザンは、儀式が悲しみのプロセスを大きく加速させるのを経験した。DECがコンパックに買収されるとき、ヨーロッパ本社の経営陣は、人事部主導で「お祝い」のイベントを開催したのだ。何年も働いて、愛してきた会社に「さようなら」を言うためだ。

さまざまな催しが行われた。ある部屋では過去のビデオが放映され、別の部屋はカフェのようになつて、みんなが「昔」について思い出を語り合つた。また別の部屋では社員のバンドがロックを演奏し、みんなが踊つた。社員はあちこちの部屋を訪れて、気持ちを分かち合い、泣き、笑い、おしゃべりし、踊つた。そしてこの儀式のすべてが、とても特別な会社の終わりを記念するものとなつた。

世界のほとんどの文化や宗教では、死や喪失に際して入念な儀式が行われる。こうした儀式が発達したのは、喪失から逃げるためではなく、むしろ喪失のなかに「足を踏み入れる」ためだ。儀式により、人は自然に悲しみのプロセスを進んでいける。組織においても、儀式を用いて別離や喪失が生じたことを認識しよう。たとえば、次のような方法が考えられる。

- ・ 去っていくチームメンバーによるお別れのスピーチ
- ・ さよならの集いで過去を語り合う
- ・ プロジェクトが完了したあと、使っていた部屋をメンバーで片付ける
- ・ 合併後に企業名が変わることについて、残念な気持ちを言葉に表すよう、社員に求める

別離から生じる感情を表現するために時間を使うイベントは、どんなものも儀式と考えられ

る。「気まずいさよなら」を避けようとすることや、「ポジティブになること」を強いるのは、喪失や悲しみの状況ではプラスにはならない。研究によると、ある感情を言葉にすると扁桃体（第2章参照）におけるその感情のレベルが下がり、心を落ち着かせる効果があるという。¹¹

コラム 次に進むタイミング

企業のリーダーからは、悲しみと喪失を表現させることと、変革の効果を伝えることのバランスについて、よく質問を受ける。以下で、具体的な質問と答えを紹介するので、参考にしてほしい。

感情を表すことから、いつ変革の効果に焦点を移せばよいか

人は、前に進むための目標や、得られるものがわかっていたほうが、悲しみから抜け出しやすい。したがって、提案されている変革の「理由」を説明する必要がある。喪失と悲しみに執着すると、組織は変革の前向きな理由を忘れて、足踏みしてしまう。だから、新しい目標を早めに提示しよう。だが、しばらくのあいだは、その目標をみんなが大切に思うことを期待すべきでない。

悲しみのプロセスには、どのくらいの時間がかかるのか

大きな喪失の場合、何年もかかる場合がある。小さな喪失であれば、ほんの一時期や数カ月で終わることもある。変革のプロセスでは、リーダーが決断を下して、前に進むと決めるべきときがある。リーダーは、たとえばこう言うのだ。「いいだろう。このことについては何回か話し合ったから、今度はチームとして、組織として前に進もう」。状況を判断するのはリーダーの仕事だ。行動にけじめをつけて、前に進むようフォロワーを励ますのだ。

前に進めるかどうかどうやって判断したらいいのか

前に進めるのは、リーダー自身がフォロワーの抵抗に耳を傾け理解したと心から感じていて、フォロワーもそう感じているときである。こうしたマインドセットや感情の変化を感じるのだ。ポイントは、悲しむべきときがあり、前に進むべきときがあるということだ。リーダーが真に「勝利を目指す」つもりでいれば、前に進む適切なときを感じるができるだろう。

ともに前に進む

メンバーが悲しみに浸って被害者意識を持ったり、愚痴ばかり言い続けたりしないようにすることも大切だ。気持ちを吐き出したら、前に進まなければならぬ。ここで企業のトップが

犯しがちな間違いは、経営チームが他の人たちよりも速いペースで悲しみのプロセスを進んでいるのに気づかないことだ。経営チームはプロセスを進み、解決策を見出し、変革を提案する。しかし、提案された側は、まだ喪失にやっと気づいたばかりだったりする。このタイムラグが、組織のあらゆるレベルで、苛立ちと怒りを生み出す。

人や部署によって、悲しみのプロセスに要する時間は異なる。変革を提案した人や上層部は、他の人たちよりもプロセスを進むのが速い。したがって、もう何カ月も前に解決したと思っていた問題が再び浮かび上がることがあるかもしれないが、苛立ったり驚いたりしてはいけない。悲しみをうまく認識し対処することによって、一緒に働く人たちの意欲と忠誠心を高めることもできる。次のストーリーを見てみよう。

ある日、ジェームズの部下の一人が彼のもとにやって来て、母親が入院したので、重要な会議を欠席しなければならぬと伝えた。ジェームズはすぐに、「お母さんに付き添えるよう、必要なだけ休暇を取りなさい」と言った。

数日後、彼女は仕事に戻ってきた。彼女の母親は、ジェームズの気遣いと優しさに対して感謝の言葉を伝えるよう、彼女に念を押したという。彼女はこれまで、以前よりもさらに仕事に熱心に取り組んでいる。ジェームズがこのときに学んだのは、彼女と母親に提供した時間は、仮に彼女が会社して母親を心配し、生産性が下がって失われたであろう時間よりも、はるかに

価値が高いということだ。ジェームズはまた、人に与えることによって、自分自身が向上することも学んだ。

喪失体験から変化を起こすために役立つ二つの特性

変化と喪失のときには悲しみを乗り越えて前に進むために、十分に思いやってくれるリーダーが必要だ。リーダーは絆を維持し、フォロワーの抵抗があっても成長を促す必要がある。そのためには、彼らの心配や考えに耳を傾ける。同時に、彼らの抵抗をはねのけるような力強いメッセージを発信し、彼らの気持ちが可能に向けて開かれていく状態にする。変化を起こすには、これら二つのセキユアベース・リーダーシップの特性が非常に重要である。したがって本章では、「傾聴し、質問する」と「力強いメッセージを発信する」の二つの特性にスポットライトを当てる。

特性その4・傾聴し、質問する

セキユアベース・リーダーがどのように傾聴し、質問するかについて、調査では、次のような言葉が繰り返し返し語られた。

「相手に対して、何をすべきか言うのではなく、適切な質問をして相手が自分で結論に達するように仕向ける、という感じですよ」

「彼女は耳を傾け、理解し、話を聞き、気持ちを理解しました。実のところ、何も言いませんでした」

「彼は難しい質問をして、そこから基準や規範を設定し、そして見守りました」

「彼女は決して、何を考えるべきか言いませんでした。ただ、わたしの考えや気持ちについて、質問をしたただけでした」

「ほとんどの時間は話を聞いていて、コメントしたり、評価を下すようなことはしませんでした」

セキユアベース・リーダーは、多くを語って見解を主張するのではなく、傾聴し、質問をすることで、より大きな真理を見出そうとする。傾聴と質問によって、リーダーは深い対話を行う。この点については、第8章で詳しく述べる。

人間には、話を聞いてもらいたいという、根本的なニーズがある。相手のすべての意見に同意する必要はない。ただ、耳を傾けて、聞いたということを相手にわかってもらえばよい。傾聴は、積極的に黙っているという行動である場合も多い。次のストーリーを見てみよう。

アニーはミーティングで、彼女に対する同僚の態度に腹を立てた。そこで彼女は、セキユアベースであった友人に電話し、気持ちをごちまけた。彼は電話の向こう側で黙って聞いていた。アニーが、聞いているかとたずねると、彼はこう言った。「本当に僕の考えを知りたい？」彼女が驚いて「もちろん」と言うと、彼はこう答えた。「そうだね、話は聞いているよ。君が僕の話の聞ける状態になったら、喜んで考えを言うよ」。この言葉で、アニーは文句を言い続けるのをやめ、抱いていた感情を捨て去った。本当のところアニーは、友人が彼女の不満に同意してくれることを期待していた。しかし、彼が行ったのは、耳を傾けて効果的な質問をし、その出来事を別の角度から見ることができた。

多くの研究で、質問をするという概念が支持されている。過去数十年間で評価の高かったリーダーシップ手法の多くが、「リーダーの役割は他の人々に何をすべきか命じることではない」という考え方を含んでいるが、それは偶然ではない。研究者らは、リーダーが効果的な質問を用いてフォロワーを導き、フォロワーが自分でアイデアや解決方法を見つけるのが最善だと考える。

こうしたアプローチはリーダーを解放するものでもある。あらゆる答えを持っていて、すべてに関するエキスパートであるという責任を負う代わりに、質問のスキルを使ってフォロワー

から答えを引き出すのだ。答えを引き出し、それによって可能性を引き出すことができるのは、質問という行為だけだ。

アドリアーナはサプライヤーから賄賂を払うよう求められた。その件にどう対処するかについて、ある同僚は次のような質問をしてアドリアーナを助けた。

「そのことについて説明してもらえるかな？」

「どのように対処したい？」

「賄賂は会社の方針に反しているということを踏まえると、どうするのが最善だと思う？」

「どんな結果を実現したいの？」

アドリアーナの同僚は、サポートとリスクを上手くバランスさせた。彼は自分をいつでもアドリアーナを助けられる状態にしておき、ミーティングにも同行した。しかし、最終的には、どのような方法をとるかをアドリアーナに選ばせた。彼は自分の見解を主張するのでも、解決策を提示するのでもなく、質問をすることによって成功したのだ。アドリアーナはいまでも、この経験から学んだことと、彼が力を与えてくれたことを覚えている。

あなたのセキユアベース・リーダーシップ行動を評価しよう

次の点について、自分がどのくらいの頻度で実行できているかを1から5までの数字で評価しよう（1＝まったくできていない、5＝常にできている）。

- ・ 積極的に話を聞く
- ・ 自由回答式の質問をする
- ・ 何をすべきか言う前に質問をしている

評点が3に達しなかったら、この特性を重点的に伸ばすべき特性としてメモしておこう（第8章「他者のセキユアベースになる」を参照のこと）。

特性その4を伸ばすためのヒント

1 積極的に話を聞く練習をする

相手の言う言葉だけでなく、ボディランゲージや声の調子などにも注意を払おう。積極的に

聞く（積極的傾聴）、相手の言葉を繰り返しながら聞く（反復的傾聴）、相手の言葉を言い換えることなどを練習すると効果がある¹³。

2 自由回答式の質問をする

意見や考えを聞く質問は、単純な「はい」「いいえ」では答えられない。「お客様は保守契約をアップグレードしたのですか」と聞くのではなく、「当社の付加価値サービスについて、お客様とはどんな話をしたのですか」と聞こう。また、「方針の変更が不満なのですか」と聞くのではなく、「方針の変更によって、あなたにどんな影響が及んでいるのですか」と聞こう。

リーダーが忙しく、リスクが高い場合、何をすべきか指示を出したほうが簡単であり、そうする必要があると思うかもしれない。しかし、命令よりも質問のほうが効果的であることは、筆者らの研究でも裏付けられた。

3 沈黙と間まを使う

いったん質問をしたら、相手が考えて答えるまでのあいだ、時間を与えよう。このテクニックは特に変革の際には重要だ。相手はまだ、変革についての自分自身の考えを把握していないかもしれないからだ。

4 話をする環境にも気を遣う

デリケートな問題を話し合うときには、話をする場所や座席についても考慮しよう。あなたと相手方との間に、テーブルや書見台など、ブロックするものや障害となるものを置かないようにしよう。

特性その5・力強いメッセージを発信する

セキユアベース・リーダーがどのように力強いメッセージを発信するかについて、調査では、次のような言葉が繰り返し語られた。

「彼はこんなメモを書いて渡してくれました。『君は間違いなく正しいことをやっているよ』。メモ用紙に書いてもらったこのひと言が、わたしにとってはとても大きかったです。本当に大きかったです。いまでもその紙を持っています」

「彼女はわたしに『いつでもチャンスはある』と言いました。身動きが取れず、誰も助けくれないと思い始めていた苦しいときだったので、彼女の言葉から自由を感じ、力を得ました」

「わたしが上司との間に問題を抱え、会社を辞めることを決心したとき、人事部門の同僚が、

『辞めるときには常に堂々と、落ち着いて』と言いました。彼の言葉がずっと心に残り、この変化の時期を温かい気持ちとプロ意識を忘れずに、乗り切ることができました」

「プロジェクトがずっと遅れていたため、わたしは苛立っており、やめてしまいたい誘惑に駆られました。ですが、わたしのセキュアベースである人物が、はっきりと『諦めるな』と言ったのです。わたしはプロジェクトをやり通し、最終的にはわたしにとっても会社にとっても、とてもよい結果が出ました」

以上は調査の中で聞かれた言葉だが、彼らは具体的な言葉を、何年経っても、あるいは何十年経っても、よく覚えていた。人は長々とした話は忘れてしまうが、適切なときに言われた適切で簡潔なメッセージはよく覚えている。本書ではそうしたメッセージを「的を射たやりとり」と呼んでいる。

力強い言葉は、交渉の行方、あるいは人生の行く末さえも変えることがある。言葉で殺すこともできれば、言葉で治すこともできる。言葉で萎縮させることもできれば、言葉で鼓舞することもできる。一言ひと言が重要だ。すべてのジェスチャーが重要だ。人に影響を与えるのに、何カ月も何年もかけなくても、わずか一瞬でもインパクトを与えることができる。一〇秒間の的を射たやりとりが、一〇年間の冴えないリーダーシップより強力な場合がある。一言で、希望と自信を創造することができるのだ。

カールがまだ二七歳で、新しい仕事に就いたばかりのとき、直属の上司よりも二つ上の階級の上司がやって来てこう言った。「いつか君も、わたしがいま座っている椅子を目指すようになるよ」。その人物は組織の中では雲の上の人物だったので、それがすぐにカールの計画の中に織り込まれることはなかった。しかし、この言葉はカールの頭の中に、「少なくとも、そういうチャンスがあるのだ」という考えを刻み込むことになった。

ストレスが生じがちな状況のなかでは、はっきりした力強いメッセージを伝えることがさらに重要になる。たとえば、クライマーとブレイヤーは、次のような決まったやり取りをする。

クライマーは登る準備ができるとこうたずねる。「ブレイOKですか」。

ブレイヤーはブレイの準備ができていたらこう答える。「ブレイOKです」。

クライマーはさらに念を押す。「登ります」。

ブレイヤーはこう答える。「はい、どうぞ」。

同様にヨットに乗るセーラーたちは、「タック」に備えるために次のような言葉を使う。タックとは、ヨットを動かして風の中に入っていき、あるいは風の中から出るという意味だ。

キャプテンはこう告げる。「タック用意」。

乗組員はあらかじめ決められた配置につき、準備ができたならこう答える。「OKです」。

キャプテンは（風との関係によって）、「ハード・アリー」または「ジャイブ・ホー」と言っ
て、ヨットの向きを変える。

あるヨット好きの人物は、このコンセプトを大手製薬会社の自分のチームに応用した。

ステファンは自分が率いていた製品開発チームに対して、苛立ちを募らせていた。彼は細か
く指示を与えていたのだが、チームは彼の指示通りの結果を出していなかった。

ある週末、ステファンはヨットのキャプテンを務めた。決まった掛け声で呼びかけると、乗
組員はそれを理解したと答え、彼が求めていたことをした。「会社のチームも同じようにして
くれたら」。そう思ったステファンは、問題の原因は自分にあることに気が付いた。指示が非
常に複雑だったし、理解したかどうか、チームにたずねてもいなかったのだ。

そこで、彼はあれこれ言いすぎないようにし、チームには彼が言ったことを繰り返してもら
うようにした。すると、チームの成果は彼の期待を上回るようになった。彼のはっきりとした
指示が理解されたことがわかると、そのあとの実際の業務も任せやすくなった。

変化という霧の中で、力強いメッセージは灯台のように輝く。恐怖感や不確実性や、疑いが
組織に広がったとき、心を動かすメッセージを発すると行く手が見えてくる。否定的な空気を
変え、心の目をプラスの面に向けさせるのだ。

あなたのセキュアベース・リーダーシップ行動を評価しよう

次の点について、自分がどのくらいの頻度で実行できているかを1から5までの数字で評価しよう（1＝まったくできていない、5＝常にできている）。

- ・ 力強く覚えやすいメッセージを発信している
- ・ はつきりと簡潔に話している
- ・ 非言語のメッセージやジェスチャーを使って、覚えやすいメッセージをさらに強調している

評点が3に達しなかったら、この特性を重点的に伸ばすべき特性としてメモしておこう（第8章「他者のセキュアベースになる」を参照のこと）。

特性その5を伸ばすためのヒント

1 言葉だけでなく、非言語のメッセージにも気を遣う

話すときの声の調子やボディランゲージの練習をしよう。適切な言葉に、適切な声とジェスチャーを組み合わせて、インパクトを強めよう。

2 その一瞬を逃さない

さりげないひと言が、入念に準備されたプレゼンテーションと同じくらいの力を持つことがある。慎重に言葉を選び、「的を射たやりとり」のチャンス逃さないようにしよう。

3 力強いメッセージをはっきりと、簡潔に、ゆっくりと伝える

他者の心の目を動かすには、言葉は少ないほうがいい。

4 力強いメッセージを書く

付箋やカードに書かれた短い言葉が、セキュアベースとなることもある。

5 力強く短いメッセージをノートに書きためておく

過去に聞いた言葉や、日々の活動の中で読んだり聞いたたりした言葉を書いておく。定期的にそのリストに目を通して、他者に対して使いたいフレーズのレパトリーを増やそう。

第4章からの学び

- ・ 悲しみは自然な感情で、ふだんの生活や仕事の中で起こってくる。仕事のうえでの喪失も、個人としての喪失も悲しむ必要がある
- ・ 悲しみは社会的なプロセスで、一人では十分に行えない
- ・ 悲しみは変革の一部であることを理解しよう。喪失により、悲しみのプロセスが始まる
- ・ 変革の中に、社員が悲しみのプロセスを歩む余裕を設けよう
- ・ 許しと感謝を表明できたとき、人は悲しみのプロセスを終えることができる
- ・ 変化に対処するうえで、儀式は重要である
- ・ 許しは通常、一人で行うものである
- ・ セキュアベース・リーダーは、傾聴と質問によってより深い真実を見出そうとする

・積極的に聞くことは、変化をうまく管理するために不可欠である
・リーダーの言葉には影響力がある。力強いメッセージで、どのように人々を鼓舞し、
心の目を動かすかを考えよう

「つらい経験を克服するのは、雲梯うんていを渡るようなものだ。前に進むためには、手を離さなければならぬ」

C・S・ルイス（一八九八—一九六三）

小説家、詩人、学者、文学評論家、信徒伝道者