

言葉を使わずに「NO」を伝えられるか

馬に教わるリーダーシップ

第16話 ある女性マネジャーのトライアル

2015年8月10日（月） 小日向 素子



暑〜い夏！

馬たちは暑いのが苦手です。そのため、夏場に「馬先生」に教えていただくのは朝早い時間か、夕方のみ。自然の摂理に逆らうことなく実施です。

もちろんサマータイムも導入します。

そして、馬たちは暑くなると木陰に退避。たくさん水を飲む。暑すぎるときは、水桶に顔を突っ込んでバチャバチャとやったりして、暑さをしのいでいます。

都心では、人間たちが作った働くルールを変えられないので、ひたすら冷房を多用するしかないのかな。馬を見ていると考えさせられます。

さて、前回の15話「企業研修に、馬の先生」で、とある企業の方々と馬先生たちのセッションの様子と、そこから推察される、日常の仕事などにおける振る舞いについて書いた。今回は、その中でも、ある女性マネジャーの方の学びに注目してみようと思う。

その女性マネジャーの名前を仮に伊藤さんとしよう。

伊藤さんとニッコウの第1回のセッションは、前回書いたように、彼女の優しく楽しい雰囲気誘われ、やんちゃで強気な雄馬のニッコウが伊藤さんにしっかりくっついて歩く、という結果だった。

その後、牧場を離れて、仕事やプライベートでも伊藤さんとお会いする機会が度々あったけれども、最初の印象が間違いでないことがわかった。伊藤さんは普段から笑顔を絶やさず、優しい、女性らしい雰囲気の持ち主。誰といても和やかな空気を創り出す名人で、聞き上手。彼女と話していると、どんどん良い方向に内容が膨らんでワクワクする。巻き込み上手なのだ。

「やっぱりな。馬は嘘をつかないな」と思う。

さらに、ずいぶんたってから伊藤さんにお聞きしたところによると、彼女は相手が話すのを聞きながらも、その相手が“本当は”何を感じているのか、何を考えているのか感じとろうとされているようだ。

言葉を介さない馬とのコミュニケーションが上手なのもうなずける。

そんなコミュニケーションの達人の伊藤さんは、もう、馬から学ぶことはないのだろうか？

あえて「関係を切る」

季節は冬から春になり、第2回のセッション。

今回も、お相手の馬はニッコウ。前回、とても良い関係性を築いたけれど、今回はどうなるのか？

今回は、なんと、セッション開始と同時に、馬から離れた遠くのほうで大きくジャンプ！ もちろん笑顔。見ている私たちはハッとして、そして思わず顔がほころぶ。笑い声も出る。

もちろんニッコウも。

伊藤さんは、前回のセッションから、内省をし、自分なりの次の課題を設定して場に入られたのだなと思う。「馬と歩く」だけではなく、「馬とダンス！」を目指してのチャレンジ。躍動感や笑顔は「ダンス」のイメージにぴったりだと思う。

ニッコウはそんな伊藤さんに興味津々。遠くからのアプローチにもかかわらず、自分から伊藤さんのほうへ一直線に近寄っていく。伊藤さんが歩く方向へとそのままついていく。スキップしたり、少し走ったり、伊藤さんのテンポにあわせて、軽快な足どりについていく。

ここで、私から次のステージに進むように新たな課題を出してみる。

「今、ニッコウとすっかりコネクして仲良くなっています。次は、あえて、ニッコウとの関係を切る、ということにトライしてみてください。伊藤さんから離れていく、または、ついてこないようにしてみてください。」

伊藤さんはニッコウのほうに振り返り、「来ないで」と身振り手振りで語りかける。けれども、ニッコウはその手に鼻をくっつけようとして、近寄るばかり。結局、10分の短いセッションの中ではニッコウは伊藤さんにくっついたまま終了。

「いかがでしたか？」

ネガティブ・フィードバック？

「楽しかった～。でも、結局、ついてこられたままになってしまいました」

見ていた側からこんな声が。

「わかるよ。普段の仕事やプライベートでも、伊藤さんから“切る”ってないよね。そういう状況に陥らないというか。」

私も激しく同意する。

「ほんと、それが伊藤さんの美德ですよね！」

けれど、続けて、ついてこないようにすることの意味を説明する。

「とは言っても、日々の仕事や暮らしの中で、NOと伝えたり、相手と意見が違ったり、相手の思いとは違う方向へと導きたいときはありますよね。YESと肯定し、褒めることは意外と簡単ですが、その逆はとても難しい。タイミングがものすごく重要です。相手はその振る舞いをした瞬間に、相手にわかるように伝えなければならない。高度になってくると、相手はその振る舞いをしそうになって、それが表面化するちょっと前に伝えなければならない。褒め言葉は後からでも伝わりますが、NOということはその瞬間に言わないと相手にとっては腑に落ちず、本当には理解できないままになってしまう。馬とのセッションのときに、近寄らないで、違うよ、という合図を送ることをネガティブ・フィードバックと呼んだりもします」

伊藤さんは、日常での自分の振る舞いに思いを巡らせている様子。そしてピンときた、というような表情になり、

「そうですね。確かに。次の課題は、ネガティブ・フィードバックをできるようになりたいです。」

このように、馬とのセッションを重ねれば重ねるほど、次々と自分の課題が現れてくる。だんだんと新たなスキル、能力を身につける作業でありながら、一方で、

本当の自分に向かって一皮ずつ剥けていく感覚にもなる工程だ。

もちろん私も、馬と対峙するごとに一つの課題が現れ、乗り越えてはまた次に、前とは全く異なる課題に直面する。まったくもってやっかいなことでもある。でもだからこそ、自分が変化していているのを感じる。次回、私自身がこのところ直面してきた、馬が見せてくれた課題のことを書いてみたいと思う。

| このコラムについて

馬に教わるリーダーシップ

外資系IT企業日本支社の部長としてマネジメントに奔走していた「私」は、リーマンショックに伴う業績悪化から突然解雇される。新規ビジネスの立ち上げを模索する中、以前から疑問を抱いていた自分自身の統率力やコミュニケーション能力に向き合うきっかけがやってくる。それは偶然からの「馬」との出会いだった。

群れで生きる馬は、そのときどきの生存環境に最もふさわしい資質を持つリーダーに一期一会で従うという。言葉を理解しない馬と意思を疎通するうちに「私」は自分なりのリーダーシップ、そしてコミュニケーションの本質について学んでいく。

人間の振る舞いを鏡のように映し出す馬を通して、卓越したリーダーシップ、優れたチームワークとは何かを探し求めていくオン・ザ・ウェイの物語。