

「リーダーの一流、二流、三流」という本からです

三流は、上役から発言させ、二流は、若手メンバーから発言させ、
一流は、ムードメーカーやナンバー2 から発言させる

かつて私も出ていた、幹部も参加する全体会議でのことです。

その会議では、役員や古参の社員など、大きな声の人ばかりが意見を出していました。若手社員も最初のうちは意見を出していましたが、あまりにも反対され、ときには罵声を浴びるので、そのうち意見を出さなくなってしまうました。

会議の進行役であるリーダーが、声の大きな人を尊重していたのです。自分の上役や先輩がほとんどそうだったからです。

私が今まで見た最悪のリーダーは、事前の打ち合わせでは若手の部下の意見に賛成しておきながら、声の大きな人が反論した瞬間にそちらについてしまった人です。彼は部下からの信頼をなくしてしまいましたが、自業自得です。これだけは絶対にやってはいけません。全体会議などのように、リーダーの上役から部下まで参加する会議では、部下を守らなければなりません。

進行役が参加者に自由に話をさせるのはいいように見えますが、たいてい声の大きな人の独壇場になってしまいます。声が大きくて反対意見を言う人は、現状をベースに考え、変化を嫌うことが少なくありません。その方の意見が当然という雰囲気になるため、部下も意見を出せなくなってしまいます。こんなときに「もっと、どんどん意見を言おう」なんてリーダーが促しても、誰も発言しません。言ったら反対され、激しく突っ込まれる。まるで、罰ゲームです。

若手メンバーから順に意見を出させる、というのはどうでしょう。確かに若手メンバーは経験が少ない分、既存の慣習などにとらわれていないので、いい意見が出てくるかもしれません。しかし、自分が安全なとき、つまり意見を承認してもらえと思ったときでない、なかなか出せません。激しく否定されるのを嫌がります。また、経験や知識が浅いため、本当に意見を出せない場合もあります。

一流のリーダーは、ムードメーカー的なメンバーから話をさせます。チームには場の雰囲気を明るくする人がいるでしょう。例えば、気取らない成績のいいセールスマンなんか、いいでしょう。そのような方がいなければ、ナンバー2 的な役割の部下に意見を出してもらうのです。そのときに、リーダーは承認するワードや相づちを使うようにしましょう。そうすると、そのあとの人も意見を出しやすくなります。

声の大きな人対策としては、ホワイトボードを使います。議題、ひとり当たりの発表の時間、否定禁止などをホワイトボードに書いておき、声の大きな人などが、場を乱したり、長く話し続けたら、ホワイトボードを指して、仕切り直すのです。これなら、気が強くないリーダーでもできるでしょう。実際、私はこのようにしていました。

作者が、会議で見た、今まで見た最悪のリーダーはどのようなリーダーですか？

()