

「ポジティブ・インセプションは、感情的で意味のある個人的な物語が共有された時に、最も効果的」
ポジティブ心理学の天才、グラント教授によると、チームや組織の文化や価値観を変えるには、重要なことは人々と深い感情レベルでつながっていることと述べている。

彼の研究で、セールスとサービスの研修を受けているコールセンターの新人たちに注目したものでは、彼はクラスを4つにグループに分け、研修の内容を少しずつ変えた。

最初のグループは、普通の研修に加えてリーダーがモチベーションを上げるようなスピーチをした。2つ目のグループは、リーダーの代わりに先輩社員が現れ、コールセンターが会社の機能にとってなぜ重要なのかと短い話をした。

グラントは、こういう役割をする人を、会社の成功から利益を受けるという意味で、受益者と呼んでいる。受益者は「コールセンターから上がる利益のおかげで、会社が皆の給料を払うことが出来、会社が成長していけるのだ」と話した。

3つ目のグループは、普通の研修だけで、特に誰も話をしなかった。

4つ目のグループはリーダーと「恩義を感じている社員」の両方が出てきて話をした。

皆さんはおそらく、リーダーと受益者の両方が話をするのが一番新人をモチベートしただろうと正しく推測したと思う。しかし、それがチームの業績にどれほど影響するかまでは予測できないに違いない。

研修が普通に行われて、誰も話をしに来なかったグループは、46件のセールスを成功させ、3738ドルの利益を上げた。

リーダーが話をするとセールスは151件で300パーセント増えた。

しかし非常に面白かったのはここからだ。

最後のグループは、リーダーがコールセンターの重要性について話した後に、その仕事で利益を得た社員の話を聞いた。するとセールスは271件に増え、利益は2万1376ドルになった。

つまりリーダーが彼のポジティブな現実を共有した時も利益は増えたが、仲間の社員がその現実が自分にどういった影響を与えたかを話して感情的つながりを深めた時、利益は700パーセント、セールスは500パーセントも増えたのである。

この研究によって、ポジティブな現実には「感情に訴えるもの」で「真実」である場合に、人々により受け入れやすいということがわかった。

ボルボ社のマネジャー、オースチンは以前、社員のエンゲージメントを高め、ポジティブな行動を会社に浸透させたいと思って、ブログを書いたことがある。

彼は顧客の息子が大きな自動車事故に巻き込まれた話を書くことにした。

その若者はボルボの安全機能のおかげで生きのこることができたという。

「その息子さんがもし他社の車を運転していたら、おそらくは生きていなかったでしょう……この会社で私たちがやっている仕事は、本当にたくさんの人命を救っているのです」とオースチンは書いた。

オースチンの書いたストーリーは、確かに非常に力強いものだった。

しかし、ボルボの高い安全基準のおかげで命を救われたというもう一つのスピーチと比べてみよう。

事故にあった女性の母親がオースチンと共にステージに上がって、社員たちに話をしたのである。

「私の娘は打ち身とかすり傷程度で助かりました。警官が私に「ボルボじゃなかったら生きてなかったよ」と言ったんです」

ボルボの従業員たちに、自分たちはこの仕事で世の中をよく変えているのだという気持ちにさせるのに、どちらのメッセージがより効果的だろうか。つまりポジティブ・インセプションは、正式のリーダーが起こす必要はないし、実際にはむしろそうではないほうが効果的だということだ。

仕事上のポジティブな現実をみんなに納得してもらうには、その現実の「受益者」を見つけることである。満足しているクライアント、幸せに働いている同僚などで、あなた自身でもいい。

その人たちの個人的なストーリーにメッセージを結びつけて、その受益者の現実が本物で確かなものだということを示すのである。

チャリティの募金を呼びかけるのであれば、そのプログラムによって救われたという受益者を招くのがいい。

チームのモチベーションを高めたければ、クライアントに頼んで30秒のユーチューブビデオを作り、このチームがどれだけいい仕事をしたかを話してもらおう。大事なことは、そこに感情が含まれるほどその影響力が大きくなるということだ。

<経営のヒント>

ソニー生命時代は、一年に2〜3回は、このようなカンファレンスがあったことを思い出します。

社員たちにモチベーションを高めるには、2つの重要なポイントがある。

1つは、仕事の意味や価値を、実体験の中で深めること。

そして仲間の前で「そのストーリー」を共有することです。

もう1つは、受益者(顧客)から実際に感謝の言葉を聞くことですよね。

そんな仕組みを作っている企業や組織が成功して、社員さんたちも幸福感を感じるのでしょうかね。