

2022

3.8. 風通しの良い組織を作る

名経営者がなぜ失敗するのか? という500ページ超えの本を最近何度も読み返しています。名経営者と呼ばれる人でも失敗に至るまでには決まったパターンがあり、実際の事例が載っているものです。それによれば、失敗するトップには共通する七つの習慣があり、何れかがあてはまるのだそうです。

① 自分と会社が市場や環境を支配していると思込む。

これは、自分達で市場や環境を変えられると思っているので、環境の変化が起きているのに対応しようとしないうです。

② 公私混同する

お金の使い方の事例が多く書かれていたが、判断する時に、会社にとって最適な判断をするのではなく、自分にとって都合の良い判断をする事も、会社を私物化している事になるとありました。意地やメンツも原因

③ 自分を全知全能と勘違いしてしまう

何かを決裁する際に、自分の一声で決まってしまうと、支配欲が強くなり、人の意見に耳を貸さなくなります。やがて、自分ほど能力のあるものはこの会社にはいないと思うようになるようです。恐ろしい……

④ 自分を100%支持しない人を排斥する

自分のビジョンや計画、考え方に、たとえ一部でも異論を唱えられると、自分を否定されたように感じ、「100%支持するか、それとも辞めるか?」と詰め寄る雰囲気を作り出すのです。組織は強くなるどころか、破壊されて行きます。反対意見を遮断する行為は、大きな失敗を事前に防ぐ手段を失います。聖書にも「助言者が多ければ成功する」と書かれているように、自分の間違いを指摘したり、違う意見を述べてくれる人は貴重な存在です。

⑤ 経営者が会社のスポークスマンになってしまう

テレビや雑誌の取材に応じたりの何かからの集まりやセミナーで登壇する機会が増え肝心の仕事が疎かになってしまう事です。中々企業だとしても、経営が手薄になっても会合ばかりに優先順位を置かならば同じ事かもしれません。そのうち、会社よりも自分が有名になる事が目的になる恐れもあります。

2022

3.8 No2

⑥ ビジネス上の障害を過小評価してみくびる。

自分の描いたビジョンに夢中になるあまり、実現に至るまでの困難を見過ごしてしまう事です。問題は全て解決出来るはずと考えたのに、実際は解決出来なかり、時間と費用が掛かり過ぎてしまう事があります。深く考えずに進めるスタイルのリーダーは、自分の勢いで乗り越えようとするので、多くの人を集め、号令を掛け鼓舞して突き進むので、時間と共に損害も増えていき、引くに引けない状況になります。巨大な会社でも、これが原因で銀行からの融資が止まった途端に倒れていきます。

⑦ かつての成功体験にしがみつく。

経営者が、かつて成功した瞬間が脳裏に焼きついていると、その成功体験に基づいた決定をしてしまう危険があります。徐々に市場が変わり本当はやり方を変えなくてはならない時でも変えられないそうです。皆で説得して過去成功したやり方で行なわせるならば、従って付いて行く人達も心の中ではもう通用しない事を知りながら働く事になってしまいます。

経営者と書かれています。店長・リーダーにもあてはまると思います。

このクソの習慣は、誰も、自分は全部大丈夫、と思ってしまうがらです。自分では気付けないものです。どれかの習慣に近づいているならば早めに知りたいたいと思うのではないのでしょうか？ 警告サインを見つけるための自問自答がたくさんありました。いくつかだけ挙げてみます。

新しい事業やプロジェクトを始める時、準備運動なしで全力で駆け出すような事になっていないか？

これは弊社にありがちな傾向かも知れません。倉入りに計画を立ててからリスクを取りつつチャレンジしていかないと、「トップの暴走」に繋がる」とおりました。

それを防ぐためにも、自分で自分の店を分析しなくてはなりません。

※成長スピードに合った管理をする経験が十分にあるか？

※小さいけれど見過せない問題を見過していないか？

※責任者がアグレッシブ過ぎたり、自信過剰ではないだろうか？

2022.

3.8 no3

このような問いを繰り返す事で定期的に健康診断を受けるように会社の健康状態をチェックできます。(チェック項目は、もとに決まっています) 病気と同じで診断をしていないと、大きな問題が起こる前に必ず小さな症状が出始めます。

売り上げの成長を優先して、症状を見て見ぬふりをする内、内部から崩壊します。そうならぬためには、警告を早く察知できるよう、リーダー自身が風通しの良い組織の大切さを知る事が必要不可欠です。大きな会社でも、小さな会社でも根本の取り組むべき事は同じなのです。人が安心してものが言え、行動に移せる社風にする事です。本当にシンプルでも、それが簡単ではありません。

人は失敗から目を逸らしたり、弁解したり、蓋をしようとする傾向があります。また、事なかれ主義が問題の解決を遅らせるので再び同じ失敗を繰り返す事になります。

失敗から学ぶ謙遜な社風を作るには、失敗を安心して報告出来る。失敗から学ぶ時間を作る環境と、それを習慣にする必要があります。リーダーが人を信用し、相手の意見を良く聞き、自由に発言の機会を与える社風を育てるのです。

ある本に出ていた例で、空軍がマイナスの情報を安心して報告できるよう考えられた方法が載っていました。一つの作戦が終わるとチームはミスの報告のために集まるそうです。チーム以外の誰も入室させず、議事録から名前が省かれます。その部屋のその時間だけ全ての隊員が、一隊員扱いとされます。それでも言いやすいように、まず隊長から自分の失敗報告をし、仲間達から他の失敗についても指摘されるそうです。そして、皆に助言を求めるのだそうです。

その会議では、なぜそうなの、のか、理由の背景を明かす事も要求されるので深い話し合いが行なわれるのです。失敗がなぜ起きたのかを皆が理解する事が目的なのです。失敗を人から指摘され認める事が抵抗なくなり、自然な事になったのです。凄いです。

ここまでのレベルに達するのは簡単ではありませんが、私たちがリーダーがこの姿勢でいるならば、問題をあら探しして責める話し合い、ではなく問題を根本から取り除くにはどうしたら良いのか?という建設的な話し合いになります。

2022.

3.8. No4

情報は隠されず、小さいうちに対策が打てるので。

失敗は起きるものだと許容する事。

そこから学ぶ習慣を作る事が重要。

前半で内容を紹介した

「なぜ名経営者が失敗するのか？」という本の一文にこんな言葉がありました。

名経営者 なのに 失敗するのではなく。

名経営 だからこそ 失敗する事がある。

ほうみ内にも、優秀な店長、優秀なリーダーがいます。

だからこそ失敗する事もあるのです。

この事を織り込んだ上で、お互いにかばい合う、風通しの良い店づくりを目指して行きたいですね。