

表情の変化から 読み取る 相手の 深層心理

る。この理論によると表情に出てくる基本的感情には「恐れ」「怒り」「悲しみ」「嫌悪」「軽蔑」「驚き」「喜び」という七つがあり、それぞれ原因が存在し、表情にも特徴のあることを学ぶ。たとえば驚きでは、眉毛が引き上げられ、両目は大きく見開き、黒目の上には白目が見える。そうした特徴的な表情のスライドを次々と見せて、どの基本感情なのかを当てるトレーニングも行われる。

次の理解力の開発では「イライラ→不機嫌→怒り」といったロバート・プルチック博士の感情の立体モデルの理論に基づきながら、感情の発生原因と感情が変化していく仕組みを学ぶ。そして、実際のMRの活動現場を想定したロールプレイを行い、相手の感情を読解したうえで、どのような行動を選択して、どう自分の気持ちを切り替えていくのかを体感する。一連のプログラムを受ける前と受けた後で感情能力を測定すると、読み取り力が偏差値四五以上〜五五未満の高位だったMRの四二・四%が同五五以上の高位へアップし、理解力についても中位だったMRの三九・一%が高位へシフトしていた。「トレーニングを受けることで、能力が確実にアップすることが実証された」と横井さんはいう。

→ Refresh Your Dull Mind

褒めることが 気配り人間育成の近道

時に人は「これをしてたらゴマすりと思われるのでは……」と考え、躊躇してしまふことがある。それは「自分がよく思われたい」という気持ちがどこかに潜んでいるからなのだ。そうした邪な気持ちは自然と相手に伝わり、「下手なお世辞はいらない」と拒絶されてしまうのがオチ。真剣に相手のことを思っているのなら、そんな「ゴマすり型気配り」など起こりようがないはずだ。

そこで、おべっか人間と誤解されないように前出の松下さんが勧めるのが「エグゼクティブ・アテンション・システム」の活用である。これは自分の意識の焦点を別なところに移す能力。営業成績のことが気になるセールスマンほど、なんとか顧客に取り入ろうと考えてしまう。「そこで顧客の会社を訪れたら、まず『ちょっと待て』と一言自分にいい聞かせ、『お客さまのメリットは何か』に意識の焦点を合わせます。簡単なことですが、意外と効果は大きい」と松下さんはいう。

同じように、ビジネスの現場ですぐ実践可能な部下に対する「気配り指南」として、何かよい方法はないのか。心理学

者の伊東さんにアドバイスを求めた。

すると伊東さんは、「まず『おまえ、もっと気配りしろよ』と一方的に攻め立てることが最悪のNGと心得てくたさい」と釘を刺すことから始めた。確かに、無自覚の部下にそういったところで、どうしていいのかわ右往左往するだけ。問題の解決にはつながらない。でも、その禁句に心当たりのある上司は多いはずだ。

伊東さんも会社勤めをしていた際に、部内の宴会で「水とお湯を用意しておきました。どちらで焼酎を割りますか」と上司に尋ねたところ、「気が利かない奴だ」といわれて戸惑ったことがある。そんな経験があるだけに伊東さんは「怒鳴る前にまず子どもに教え込むように、どういったことが気配りなのか具体的に示してあげることが重要なです」と声を大にして語る。

会社まで駅から歩いて一〇分かかる。北風が吹くなか訪問していただいたお客さまには、応接室にご案内してから三分

ゴマすりと 気配りの 微妙的な 心理学的差異

以内に熱いお茶を差し上げる。会議でなかなか意見が出てこずに進行役の上司が困っていたら、恥をかいても構わないくらいのもりで自分の率直な意見をいつてみるなど、一つひとつ教えていく。

また、伊東さんは「気配りができたら褒めてあげることも大切です」という。見返りなど期待してない普段の気遣いであっても、何のリアクションもなければ、次第に精神的な疲労感を覚えて行わなくなってしまう。そこで上司が「いいことをしたね」と評価してあげれば、冒頭で錦織さんが指摘していた自己効力感もアップし、さらに気が利く人へ育っていく。こうしたことを心理学の世界では「条件づけ」と呼ぶそう。

気が利く人になれるかどうかは、部下本人の自覚もさることながら、周囲の指導やサポート次第のところもある。「どうせあいつは」などと匙を投げてしまいう前に、これまで紹介してきたことに取り組んでみてはどうだろう。

「気配りしろ」と いわれて 戸惑う 部下の心理