



ハネムーンは終わりましたか?③

Date: November 9th, 2022 | BY Michelle Adams

(前号から続く)

3. 安全なフィードバック・メカニズムを作成して使用する

組織やリーダーシップ・トレーニング・プログラムは、絶対成功する匿名のフィードバック・メカニズムなしでは適切に追跡できません。従業員は、自分の考えをあなたに話す前に、完全に安全であると感じなければなりません。多くのマネジャーは、彼らが実際にどのように認識されているかに気づいていません。ゴールマンらが『プライマル・リーダーシップ』で指摘しているように、

「リーダーがはしごを登るほど、彼の自己評価の精度は低下する可能性があります。問題はフィードバックの深刻な欠如です。組織におけるリーダーの地位が高ければ高いほど、リーダーはそのようなフィードバックを非常に必要とします。なぜリーダーは正確なフィードバックを求めたり奨励したりしないのでしょうか?多くの場合、彼らは本当に変わることができないと信じているからです。リーダーの周りの人々にもしばしば類似点が現れます。リーダーが本当に変わることができないと周りの人々が信じているなら、なぜ不快で厄介で否定的なフィードバックを提供する必要があるのですか?」

変更のイニシアチブを開始する前に、組織は真に匿名のフィードバックに必要な構造を取得または作成することをお勧めします。

4. 明確で定期的なフォローアップ手順を確立する

教育や訓練は、構造化されたフォローアップ活動なしには、真の永続的な変化をもたらすことは困難です。大人になると、人々は新しい概念に継続的に触れ、新しいスキルを根付かせて成長するための練習を必要とします。

通常、変更の権限を持つ大規模な組織のマネジャーとスタッフは、短期トレーニングに送られることがあります。新しい概念への露出に基づいて、彼らは彼らの働き方を変え始めるかもしれませんが。残念ながら、逸話的にも統計的にも、それらはほぼ必然的に古いパターンに戻る運命にあります。ゴールマンらは、このハネムーン効果について、プライマル・リーダーシップで議論しています。

「人はワークショップを終える時には熱心になっており、改善することにコミットしています。しかし、オフィスに戻ると、何十通ものEメール、手紙、電話が彼／彼女を待っています。上司と部下からは緊急事態だと言って呼び出され、彼／彼女は要求の沼に吸い込まれます。新しく学習したことはすべて、徐々に忘れ去られてしまいます。すぐに彼／彼女はいつものように行動するようになり、ワークショップでのトレーニングの最後に約束された新しい方法ではありません。」

「トレーニング・ハネムーン」効果は、訓練を受けた従業員を1年以上追跡し続け、リーダーシップ・トレーニングを通じて導入された概念に何度も触れさせ続ける、慎重に計画および構造化されたフォローアップ・メカニズムによって軽減できます。そのような強化がなければ、練習不足によって学習が大幅に減少します。

(終わり)