

タイプ別に使い分けるコーチング法（その2）
（鈴木義幸氏著述から抜粋）

【安心感をベースに置く「アクリジジメント」】

所属欲求を満たすためには、「あなたは確かにこのチームや組織のメンバーです」という「存在承認」を伝える必要がある。これをコーチングでは「アクリジジメント」と呼ばれている。

アクリジジ（認める）と、誉めることは違うので気をつけなければならない。というのも「アクリジジメント」は「存在承認」であり、誉めることは「行為承認」であるからだ。行動を起こして成果を挙げた時に誉めることはもちろん大切であるが、それだけだと、「何もしなければほめない＝認めない」と同じになる。

子育てを例にとってみる。誉めることと叱ることしかしない親がいたとしよう。要はアメとムチだけを使うような場合。すると子供は心のどこかに「何かしないと自分は価値がないんだ」という思いが残ることになる。その結果、親の顔色を見るようになってしまう。それは「何かしないと叱られる、怖い」という「不安」が気持ちのベースにあるからだ。

コーチングでは、気持ちのベースに不快感ではなく安心感を置かせなければいけない。そのうえで誉めたり叱ったりすべきだという考え方である。人は不安感よりも安心感に立脚した方がクリエイティブになれるものである。特に昨今のように変化のスピードが速く、競争の激しい環境では、ただでさえ不安を感じる人が多いのだから、不安感をベースに置いたマネジメントは上手くいくはずがないのである。

成果が上がるまで何も言わない、へたに誉めたらつけ上がるから誉めないというのは、典型的な「不安感をベースに置いた」マネジメントである。部下が報告に来ても、上司がふんぞり返った態度で聞いているとしよう。部下はプロセスを話したいのだけれど、「だから結論は?!」と問いつめられるので、「それが・・・」と口ごもる。そうすると「出直してこい!!」と一喝される。このようなケースはいまだに多いようだ。恐怖を与えて人を動かすのは即効性があることは認められるが、現代では通用しがたい情勢、環境、背景なのである。

（付言；部下が開き直り、逆に上司を脅かすという例もあるとしたら、これも「不安感をベースに置いた」やりとりと見なすことができ、全体として上手くない悪い例である。）

確かに成果を挙げていなければ誉めることはできないが、例えば「今週はいくつか新しい手法を検討したんだって?」と声をかけることはできるはずだ。ただ事実を言っているだけだからだ。このように、アクリジジメントは、評価ではなく事実の伝達ややりとりでよいのだ。ほんの些細なこと、例えば「髪の毛切ったの?」というだけで自分のことをちゃんと見ていてくれるのだと相手は思うはずだ。「それ似合うね」などと評価しなくても良い。髪の毛を切ったという事実だけを見たまに言えば良いのである。

「そういえば、かつてこんなことを行っていたよね」などと相手に関して覚えていることを誉めるのも効果的なアクノリッジメントの一つなのである。

誉めるという行為には評価がつきまとうし、どうしても誉める側が上位にある。例えば「そのネクタイ似合うね」と言うと、「そのネクタイのセンスについてわかっている自分」もクローズアップされてしまう。年上の部下を持つ場合の例として、「その処理は素晴らしいですね」と誉めたつもりが、「あなたに言われたくないよ」と苦笑されることもあるのではないだろうか。こういう場合は「その結果について相手がとても感心していましたよ」という事実の伝達ならば素直に受け入れてくれるはずである。これもまたひとつのアクノリッジメントである。

（付言；先日の講演の評価を、当日聴衆として参加された先輩が私の部下に伝えられた。誉めてもらったことを事実の伝達としてその部下から間接的にでも聞くことで大変嬉しく、光栄に感じた。これはアクノリッジメントを受けた実例といえるであろう。）

本著述の著者がある会社のコーチングを引き受けて倒産寸前から立ち直らせた実績を紹介しているが、細部は省略する。

ただ、コーチングを実践した社長がボソッと漏らした言葉が印象的なので紹介しておく。まさに安心感をベースに置く「アクノリッジメント」そのものなのである。

「人を動かすと言うことはどういうことなのか、ずーっと考え続けてきました。でも難しいことではなかった。確かに自分は大切にされているなと思ったときには、人は動くんですね。」

（つづく；次号は【人間関係が楽になる四つのタイプ分け】）

