

## ○リーダーシップを発揮する一大きな雑音と小さな声

・「我ここにあり！」と勇ましく鼓舞するタイプのリーダーもいるのだがリーダーも普通の人間だ。大きな掛け声が雑音となり真実をかき消さないように気をつけること。心の中の小さな声に耳を澄まそう。静かに自分自身を導こう。

・私をもっとも尊敬するリーダーは愛情深い人間だ。心で考えて導くリーダーの言うことなら私は喜んで聞く。彼らは雑音に惑わされずに最良でもっとも賢明な判断を下すために熟考することができる。こうした静かなリーダーシップは純粹で思いやりにあふれ目標や価値観に忠実である。リーダーの大切な役目は大ヒットアイデアで人を感嘆させることではなく、組織がその原則や夢に忠実であるように導くことだ。

・すべてがうまく行っているように見えるとき、たとえば莫大な利益を生み出し、新聞に取り上げられ、お客から最高の評価をもらっているときに静かなるリーダーシップを発揮するのは難しい。会社の成長や周囲の雑音にとらわれてその成功の核である価値観を見失ってしまいがちだ。私たちも劇的な急成長のさなかにこうしたことが起こりそうな予感があった。ちょうど、世界中の複数地域で店舗展開を始め、スーパーでコーヒー豆の販売を開始した後だった。ライセンス事業は成長しており、新しい地域に参入しようとしていた。そのうえ、競合他社も次から次へとあらわれていた。少なくともアメリカではプレミアムコーヒー市場の開拓者だと自負していたが市場競争はますます激しくなっていた。私たちは自社の成長に興奮をおぼえる一方自分たちのつくりあげたものを一瞬にして失うかもしれないという恐怖におびえていた。今日までハワード・シュルツがいつもしてきたことは、基本に立ち返り、スターバックスで私たちが作り上げたもの、そしてこれから作り出すものにとって、なにが一番大切で真実はどこにあるのかを私たちに思い出させることだった。彼は私たちにすべての活動と意思決定がスターバックスの価値観と目標に一致しているか確認するよう指示した。私たちの静かなる声を理解するために数カ月にわたる確認作業を全社で行った。この期間を利用して私たち全員をひとつにつなぐ糸をはっきりと確認した。お客は何を求めてスターバックスに来店するのか？スターバックスで働く特別な意味はなんなのか？

・私たちはあらためてスターバックスが皆にとって「自分の居場所」(自分流にコーヒーを飲める場所、自分流にお客へのサービスを提供できる場所、好きな話が自由にできる場所、お客が自分の中にある静かな声に耳を傾ける場所)であることを再確認した。雑音はいらない。

・仕事場は雑音に満ちている。だれしも成功して目立ちたいというエゴがある。頭の中の大きな声が、どうあるべきか、何をすべきか、すべきでないかを語りかけてくる。しかし本質だけを見るように努力をすればそれが雑音だとわかる。こうした雑音は私たちを真実から遠ざける。雑音は想像の産物であって現実ではない、また自分自身でつくりだすものだ。あなたを苦境に追い込むのはこの雑音だ。