

リーダーのつぼ

ウォレン・ベニス、ロバート・トーマス

リーダーシップについて生涯学ぶ者として、私たちは、何がリーダーを作るのか、という考えに魅了されている。自然に自信、忠誠心、勤勉さを鼓舞しているように思える人がいる一方で、(同じくらいのビジョンと賢さを持っているかもしれないのに)何度も何度もつまづく人がいるのはなぜか?それは時代を超越した疑問であり、簡単な答えはない。しかし、私たちは、人々が逆境に対処する様々な方法と何か関係がある、と信じるようになってきた。実際、私たちの最近の研究により、真のリーダーシップの最も信頼できる指標と予測因子の1つは、否定的な出来事の中に意味を見だし、最も困難な状況からさえ学ぶ個人の能力である、と私たちは結論づけた。別の言い方をすれば、逆境を克服し、これまで以上に強く、献身的になるために必要なスキルは、並外れたリーダーを生み出すのと同じものである。

シドニー・ハーマンを見てみよう。34年前、当時48歳の実業家は2つの幹部職を兼任していた。彼は、共同で創設したオーディオ・コンポーネント会社であるハーマン・カードン(現在のハーマン・インターナショナル)のCEOであり、ロング・アイランドにある、教育の責任は教師ではなく学生にあるという基本理念の、実験的なクエーカー教徒の学校であるフレンズ・ワールド・カレッジ、現在のフレンズ・ワールド・プログラムの学長を務めていた。2つの仕事を両立させながら、ハーマンはハーマン・カードンのオフィスや工場、フレンズ・ワールドのキャンパスの間を運転しながら、車の中で服を着替え、昼食を食べ、彼が“二股生活”と呼ぶ生活を送っていた。ある日、大学にいと、彼はテネシー州ポリバルにある彼の会社の工場が危機に瀕していると言われた。

彼はすぐにポリバルの工場に駆けつけたが、その施設は、いまハーマンが回想しているように、“生々しく、醜く、そして多くの点で、侮辱的”だった。問題は艶出し・研磨部門で勃発していたことが分かった。そこでは、12人の労働者、大半がアフリカ系アメリカ人の一団が、しばしば不健康な条件下で鏡や他の部品を磨くという退屈で面倒な仕事を請け負っていた。夜勤の男たちは午後10時にコーヒー・ブレイクをすることになっていた。労働者の休憩を告げるブザーが故障したとき、経営陣は恣意的に休憩を10分間先送りすることを決定し、その間に別のブザーが鳴るように画策した。しかし、ある労働者—ノア・クロスという、まるで聖書に出てくるような名前の年老いた黒人—が、ハーマンの言葉を借りれば“閃いた”のである。「彼は文字どおり、仲間の労働者に言いました。『俺はブザーのために働いているんじゃない。ブザーが俺のために働くんだ。俺の仕事は10時になったことを知らせることだ。時計は持っている。もう10分なんて待たされるか。コーヒー・ブレイクにしようぜ』そして、12人全員がコーヒー・ブレイクをとり、もちろん、大混乱になりました」

労働者の信念を持った反乱—経営陣の無意味な支配に屈しない—は、翻ってハーマンへの啓示だった。「その技術は男たちに仕えるためのものであって、その逆ではない」と

彼は気づいたのを覚えている。「突然、大学でやっていたことがすべてビジネスにも適切に応用できるのだと気が付いたんです」その後の数年間、ハーマンは工場とそこでの労働を刷新し、一種のキャンパス ―敷地内にピアノのレッスンを含む教室を創設し、労働者に職場の運営の殆どを任せることを奨励する― に変えた。更に、反対意見を容認するだけでなく、奨励する環境を作り出した。工場の活気ある独立系新聞ポリバル・ミラーは、労働者に創造的で感情的な捌け口を与え ―労働者たちは紙面で熱烈にハーマンを批判した。

ハーマンは、図らずも参加型経営 ―世界中の職場形成に影響を与え続けている運動― のパイオニアになった。このコンセプトは、CEO のオフィスで考案され、工場に押し付けられた壮大なアイデアではなかった、とハーマンは言う。それは、彼がポリバルに出向き、彼の言葉を借りれば「この火を消す」ことがきっかけとなって有機的に発展した。ハーマンの変容は、何よりも創造的だった。彼は一見無関係に見える2つのアイデアを結び付け、より平等な職場の経済的利点と人道的利点の両方を認める、根本的に異なる管理アプローチを作り上げた。ハーマンは自身のキャリアの中ではるかに多くのことを成し遂げた。ハーマン・インターナショナルの設立に加えて、ジミー・カーターの下で商務副長官を務めた。しかし、彼はいつもポリバルでの出来事を、自身の職業人生で成長を遂げた出来事、つまりリーダーとして本領を発揮した瞬間として振り返っていた。

ハーマンの物語の詳細はユニークだが、その重要性はそうではない。過去3年間にビジネス部門と公共部門のトップ・リーダー40人以上をインタビューしたところ、私たちは、彼ら全員 ―古いも若きも― が、自分を変え、独特のリーダーシップ能力の源となった、強烈で、しばしばトラウマになり、常に予想外の経験を指摘することができた点に驚いた。私たちは、中世の錬金術師が卑金属を金に変えようとする試みに使用した容器にちなんで、リーダーを作る経験を“るつぼ”と呼ぶことにした。私たちがインタビューしたリーダーたちにとって、このるつぼの経験は試練、評価であり、彼らは何者で、彼らにとって何が課題なのか疑問に思うことを余儀なくされる深い自己反省のポイントであった。それはリーダーたちに自身の価値観を吟味し、自身の前提に疑問を投げかけ、自身の判断を磨くように要求した。そして、常に、彼らはるつぼから抜け出し、より強く、また自身とその目的を確信し―何らかの根本的な方法で変化した。

リーダーシップのるつぼは多くの形をとる可能性がある。暴力的で生命を脅かすイベントもある。自信喪失というより平凡なエピソードもある。しかし、るつぼの性質が何であれ、私たちが話した人たちは、ハーマンのように、るつぼを取り巻く物語、つまり彼らがどのように挑戦を受け、挑戦に立ち向かい、よいリーダーに成長したかという物語を紡ぎ出すことができた。私たちがこれらの物語を研究したところ、個々のリーダーがどのように作られるかを知るだけでなく、すべてのリーダーに共通すると思われるいくつかの特徴 ―るつぼの中で形作られた、或いは少なくとも露呈した特質― を指し示していることが分かった。

違いから学ぶ

るつぼは、定義上、個人が新しい、または変化したアイデンティティの感覚を得る変革的な経験である。私たちが記録した最も一般的なタイプのるつぼの1つが偏見の経験を含むことは、おそらく驚くに値しない。偏見の犠牲者であることは特にトラウマになりやすい。なぜなら、そのことが、個人に対して自身の歪んだ像に直面することを強いるし、しばしば怒り、当惑、引き込みりといった深い感情さえも引き起こすからである。しかし、そのトラウマのすべてにおいて、偏見の経験は、ある人にとっては、明確な出来事でもある。それを通して、彼らは自分が何者であるか、果たすべき役割、そして世界の居場所についてのより明確なビジョンを得る。

例えば、現在モトローラの副社長を務めるリズ・アルトマンを見てみよう。彼女は、日本の田舎にあるソニーのビデオカメラ工場で過ごしたその年に、疎外感と性差別の両方に直面して気持ちを変えた。アルトマンによると、それは「今までやった中で、はるかに難しいことだった」と言う。外国の文化 — 特に個人よりも集団を重視する文化 — は、若いアメリカ人女性にとってショックであり、挑戦でもあった。異国の地で孤独を感じただけではなかった。彼女は、工場で、そして女性は“OL”として知られる低レベルのアシスタントや事務員として働くのが普通である国で、唯一の女性エンジニアとして、自身の居場所を切り開くという困難な見通しに直面しなければならなかった。

同様の境遇で日本に来たことのある別の女性はアルトマンに、男性から尊敬を勝ち取る唯一の方法は、OLと仲良くしないことだと警告した。しかし、最初の朝、コーヒー・ブレイクのベルが鳴ると、男性陣は一方へ、女性陣は別の方へ向かい — そして、女性陣は彼女を自分たちのテーブルに誘い、男性陣は彼女のことを無視した。本能がアルトマンに向かって、誘いを断って彼女たちを侮辱するよりも、警告を無視するよう語りかけた。

その後の数日間、彼女は休憩中に女性陣に加わり続け、その選択は馴染みのないオフィス文化を観察するための快適な避難所を彼女に与えることになった。しかし、何人かの男性が休憩を机で雑誌を読んで過ごしていることに気づくのにそれほど時間はかからなかった。アルトマンは、自分も時には同じことができると判断した。最後に、周囲の会話に細心の注意を払った後、彼女は何人かの男性がマウンテン・バイクに興味を持っていることを知った。アルトマンはマウンテン・バイクを買いたかったので、彼らにアドバイスを求めた。こうして、時間が経つにつれて、彼女はフリー・エージェントのような地位を確立し、女性陣と一緒に座ることもあれば、男性陣と過ごすこともあった。

そして、たまたま、最初の日に彼女と一緒に座っていた女性の一人である部門秘書が、エンジニアの一人と結婚した。その秘書は、アルトマンを社交的な集まりに迎え入れることを引き受けたが、このような展開は、もしアルトマンが初日に女性の同僚たちを疎外していたら、おそらく起こらなかっただろう。「もし彼女を味方につけずに、(男性陣と)打ち解けるようなことをしていたら、こんなことは絶対に起こらなかったでしょうね」と彼女は言う。

振り返ってみると、アルトマンは、この経験が彼女の個人的な強みと能力をより明確に理解

し、他の困難な状況に備えるのに大いに役立ったと信じている。日本での在職中に、彼女は、じっくり観察し、文化的な前提に基づいた結論に飛びついてはならないことを学んだ — これは、モトローラの様々な地域の事業所を含む他の企業の文化と円滑な提携の取り組みを率いる彼女にとって、モトローラの現在の地位におけるかけがえのないスキルである。アルトマンは、もし自分が外国に住むこともなく、文化の不協和音を経験していなかったら、モトローラの仕事はできなかつただろうと信じるようになってきた。「…同じ部屋に座って、表向きは同意していても…価値基準を理解してなければ、おそらく何が起きているのか、たくさん見逃しているでしょう」アルトマンはまた、彼女のるつぼが自信を築いたと信じている — 彼女は、我が道に立ちふさがるとどんなことにでも対処できると感じている。ニューヨーク証券取引所の席を取得した最初の女性であるミュリエル(“ミッキー”)シーベルトと同じく、文化の違いの烙印は、故郷の近くで感じることもできる。彼女は、1950年代と1960年代のウォール街で自身のるつぼを見つけた。そこは性差別のひどい舞台であり、履歴書からファースト・ネームを削除し、性別の分からないイニシャルに置き換えないと、彼女は株式仲買人としての仕事を得ることができなかつた。秘書と時折のアナリストを除いて、女性は少なく、ごく稀であった。彼女がユダヤ人であることは、その当時、彼女にもう1つの打撃を与えた。大企業の殆どが女性もユダヤ人も“快く思っていなかった”と彼女は指摘している。しかし、シーベルトは挫けたり、敗北したりはしなかつた。その代わりに、彼女を排除していた現状を変えようと、より強く、より集中し、決意をより固くした。私たちがシーベルトにインタビューしたとき、彼女は反ユダヤ主義に対処する方法 — 効果的に仕事をするために必要な関係を破壊することなく、仲間の攻撃的なコメントを静めるテクニック — を説明した。シーベルトによると、当時は昼食にお酒を飲むことはビジネスの一部だった。彼女は、「誰かにお酒を2、3杯飲ませると、話すことと云ったらユダヤ人のことだったわ」と回想する。彼女は次のように書かれたグリーティング・カードを持っており、そんなときは、それを使った。

バラは赤く、
スマイルは青い、
念のために言っておくと、
私はユダヤ人。

シーベルトは反ユダヤ主義的な発言をした人にカードを手渡したが、そのカードには「昼食を楽しんだわ」と書かれていた。彼女が回想するように、「彼らは午後はそのカードを手にしましたが、私はそんな無意味なことを繰り返すことはまったくありませんでした。それに、誰にも恥ずかしい思いをさせたこともありません」ウォール街の大企業では、彼女のもたらしたビジネスに対して信用を得ることができなかつたので、彼女はニューヨーク証券取引所の席を購入し、自分で仕事をするようになった。

その後、彼女はミュリエル・シーベルト・アンド・カンパニー(現在のシーベルト・フィナンシャル・コーポレーション)を設立し、若き専門家として直面した困難のいくつかを他の

人が避けられるように支援することに専念してきた。ビジネスにおける女性の著名な擁護者であり、女性向けの金融商品の開発リーダーであり、また経済的なチャンスと責任について子供たちを教育することにも専念している。

弁護士で大統領顧問のバーノン・ジョーダンにインタビューしたのは、この記事のためというわけではないが、彼もまた、偏見が人を衰弱させるどころか、寧ろ変革をもたらすことを力強く思い起こさせてくれる。『バーノンは字が読める!回想録(Public Affairs、2001年)』で、ジョーダンは若い頃に受けた悪質な誹謗中傷について述べている。このような攻撃的な方法で彼を扱った男は、雇い主のロバート・マドックスだった。ジョーダンは白いジャケットを着て、腕にナプキンをかけながら、人種差別主義者のアトランタ元市長を、夕食の席で給仕した。また、マドックスの運転手としても働いた。マドックスはいつでも、「バーノンは字が読めるぞ!」と、まるで若いアフリカ系アメリカ人の識字率が驚きの源泉であるかのように、嘲笑的に言いふらしていた。

この種の虐待を受ければ、もっと劣った人間ならマドックスに破壊されるがままになっていただろう。しかし、回顧録で、ジョーダンはマドックスのサディスティックなヤジに自分なりの解釈、つまりジョーダンに敵意を抱かせるのではなく、力づける物語を与えることにした。バックミラー越しにマドックスを見たとき、ジョーダンはグルジアの支配階級の権力あるメンバーを見たわけではなかった。彼は絶望的な時代錯誤を見たのであり、自分の時代が終わったことを知って激しく暴れまわる人物を見たのである。ジョーダンがマドックスについて書いているように、「私の教育に関する冗談半分、本気半分のあの男の言い分は、彼の文化の断末魔の叫びだった。私が…一人前の人間になる人生を…あの男が考えていたやり方で…自力で歩んでいるのを目にして、彼はひどく不安になったのだ」

マドックスの残酷さは、意識的であろうとなかろうと、ジョーダンが救済の意味を沁み込ませたるつぼだった。ジョーダンは、暴言を吐いたり憎しみで麻痺することなく、旧南部の没落を見て、人種差別の歴史的な束縛から解放された自分の未来を想像した。潜在的な危機の周りに意味を組織化する彼の能力は、それを、彼のリーダーシップを鍛えるるつぼへと変えた。

闇に打ち勝つ

魂の隠された抑圧の領域を照らすつぼの経験もある。これらは、しばしば最も過酷なるつぼの1つであり、例えば、病気や暴力のエピソードを含む。現在79歳のシドニー・リッテンバーグの場合、このつぼは、共産主義の中国で16年もの間、独房監禁に不当に投獄されるという形をとった。1949年、リッテンバーグは当初、毛沢東主席の政権時代、元友人によって説明もなく投獄され、尋問を受けていないときは真っ暗闇の中で最初の1年間を過ごした(リッテンバーグは後に、彼の逮捕は、彼をCIA工作員として誤って特定したモスクワの共産党幹部の要請によるものだと知った)。刑務所に放り込まれ、小さくて真っ暗な独房に閉じ込められたリッテンバーグは、抗議することも、パニックに陥ることもなかった。

その代わり、数分以内に、彼は詩の一節を思い出した。それは、彼が幼い頃に聞いた4行詩であった。

彼らが描いたのは、私を締め出す輪、
異端者、謀反人、嘲りの対象として。
しかし、愛と私には勝利する知恵があった、
私たちが描いたのは、彼らを受け入れる輪!

そのちょっとした詩(エドウィン・マーカムの詩「策略」から引用)がリッテンバーグの生存の鍵となった。「神よ」と彼は思った。「私には戦略があります」彼は刑務所の看守を自分の輪に引き寄せ、彼が監禁に適応できるような関係を構築した。中国語に堪能な彼は、警備員を説得して本を届けさせ、最終的にはろうそくを用意してもらい読書ができるようになった。また、最初の年が過ぎ、彼は自分の心を磨くことに専念することを決意し—より科学的に、より純粹になることに勤め、そして社会主義により打ち込んだ。彼は意識を高めれば、刑務官たちが自分をもっと理解してくれるだろうと信じていた。そして、時間が経つにつれて、暗闇の中での年月が彼に知的な影響を与え始め、理性に迷いが生じているのに気づいたとき、彼は「ちびっこ機関車だいじょうぶ」といった、おとぎ話や子供時代の物語を思い出して、その単純なメッセージから慰めを得ることができた。

対照的に、リッテンバーグの仲間の囚人の多くは、怒りを爆発させるか、引きこもるかのどちらかだった。「彼らはカッとなる傾向があった…我慢できなかったのだ。その理由は、彼らが理解していなかったからだと思う…幸せというのは…環境とは関係ない、人生観の問題だ、ということを」

リッテンバーグの理想への傾倒は釈放後も続いた。最初の6年間の懲役刑の後、彼の独房の扉は1955年に突然開いた。彼は以下のように詳述する。「中央政府の代表が、私が不当に扱われたこと、政府が私に正式な謝罪をしていること…そして、彼らが償いをするためにできる限りのことを伝えました」刑務官たちが、米国で新しい生活を始めるか、ヨーロッパで旅行するための資金提供を申し入れたとき、リッテンバーグは辞退し、代わりに中国に留まり、共産党のために仕事を続けることを選んだ。

そして、文化大革命のとき、開かれた民主主義を支持したことへの報復として二度目の逮捕を受け、10年間、独房監禁にされた後でさえ、リッテンバーグは彼の精神が壊されるままにはならなかった。その代わりに、彼は刑務所での時間を、彼の信念体系—特にマルクス主義と毛沢東主席への献身—に疑問を投げかけるチャンスとして利用した。「その意味で、刑務所は私を解放したのである」と彼は言う。

リッテンバーグは勉強し、読み、書き、考え、その過程で自分自身について何かを学んだ。「私は裏切り者であることに大きな恐怖を抱いていることに気が付いた…それはあまりにも強烈だったので、私は[自身の思い込み]を見ることさえできなかった…疑問を抱くことさえ裏切り行為だった。出所後…目から鱗が落ち、私は理解した…独裁政権を通じて民主主義にたどり着くという基本的な教義は間違っていたと」

更に、リッテンバーグは刑務所から出てきて、職業人生で自分が負けることは絶対にないと確信し、妻とともに会社を始めた。リッテンバーグ・アソシエイツは、米国と中国のビジネスの繋がりを発展させることに専念するコンサルティング会社である。今日、リッテンバーグは「そこに到達する最善の方法はないとしても」50年前に非常に厳しい試練を受けたときと同じように、自身の理想に傾倒している。

大きな期待に応える

幸いなことに、すべてのるつぼの経験がトラウマになるわけではない。実際、それらは注文の多い上司やメンターを持つなど、深い困難があっても前向きな経験を伴う可能性がある。例えば、米国第6巡回区控訴裁判所のナサニエル・ジョーンズ判事の場合、成功の大部分は素晴らしいメンターとの交流による。そのメンターは、成功した弁護士「アメリカで最初の黒人市検察官」であり、地元のアフリカ系アメリカ人新聞の編集者であるメイナード・ディッカーソンだった。

ディッカーソンはジョーンズに多くのレベルで影響を与えた。例えば、この年配の男はジョーンズを、1950年代の偉大な公民権闘争を直接目撃させるために舞台裏に連れて行き、サーグッド・マーシャル、ウォルター・ホホワイト、ロイ・ウィルキンス、ロバート・ウィーバーなどの活動家との対話に同席するよう彼を招待した。ジョーンズは「彼らの決意とユーモア…そして、システムに流されないという決意に感銘を受けました。ただ打ちのめされたと感じるのではなく、彼らはそれを好転させたのです」この経験が、ジョーンズ判事が公民権に関して書いた多くの重要な意見書に影響を与えたことは疑いがない。

ディッカーソンはモデルでありコーチでもあった。彼のレッスンは、ジョーンズの知的成長と自己表現のあらゆる側面をカバーし、私たちが現在「感情的知性」と呼ぶものの教育を含んでいた。ディッカーソンはジョーンズに、特にコミュニケーション・スキルの分野「私たちがリーダーシップに不可欠であると分かった能力」で、最高の基準を設定した。ディッカーソンは、ジョーンズが今日まで覚えているように、スポーツ・コラムを書くというジョーンズの初期の試みを、敬意に値する冷酷さで、赤いインクを使って編集し「コピーに印をつけた後は、ジョーンズが言うように「まるで鶏が戦い終わったように」に見えた。しかし、ディッカーソンは、すべての間違いと、その重要性とを説明するのにも時間をかけた。彼のメンターはまた、10代のジョーンズが常に正しく話すことを期待し、彼がまずいことを言ったら、慎重に彼に向かって口を閉ざさせた。大きな期待は大きな尊敬の証拠であり、ジョーンズが成功の方法に関する複雑で、しばしば微妙な教訓をすっかり学習する過程で、いまだに「ミスター・ディッカーソン」と呼ぶ男を失望させたくないという願望が、少なからず彼を突き動かしていた。ディッカーソンはジョーンズに集中的なメンタリングを施し、それは一種の職業的、道徳的後継者を仕込むのと同じであり「ジョーンズは実際に、ディッカーソンが同じく勇敢にも戦った広範な社会変革のための道具になった。ジョーンズは、ディッカーソンが自分に払った注意「まだ10代ではあるが、社会で果たすべき重要な役

割と重要な運命を担っているという確信によって促された注意— の中に人生を変える意味を見出した。

強力なメンターのもう1つのストーリーは、まだ10代の頃に南カリフォルニアの不動産で何100万ドルも稼いだ若き男マイケル・クラインからもたらされたが、彼は20歳になる頃には財産を失い、その後いくつかの他のビジネスを始めた。彼のメンターは、1950年代と1960年代にアメリカを席卷した独創性に欠けた流行を作り出した祖父のマックス・クラインだった。クラインがわずか4、5歳のとき、祖父から電話がかかってきて、ビジネスの専門知識を分かち合おうと提案された。長年にわたり、マイケル・クラインの祖父は彼に対し、変化から学ぶこと、それに対処することを教え、二人はマックス・クラインの死の直前まで毎日1時間、電話で話をした。

リーダーシップの本質

インタビューで、私たちは、るつぼの経験に関する他の多くの話を聞いた。ペンシルベニア州ハバフォード大学の78歳になる元学長ジャック・コールマンを例にとってみよう。彼はベトナム戦争中のある日のことを私たちに話した。その日、彼は、学生グループがアメリカの国旗を降ろして燃やそうと計画し—学校のサッカー・チームの元メンバーが、学生たちを阻止しようとしていることを耳にした。どこからともなく現れたコールマンは、抗議する学生たちに旗を降ろし、それを洗って、元に戻すよう提案することで、暴力を未然に防ぐという考えを持っていた—これは、コールマンが当時を描写しているように、今でも途方もない感情を呼び起こするつぼの瞬間だった。

今年初めに89歳で亡くなったコモン・コースの創設者ジョン・ガードナーもいる。彼は第二次世界大戦中、海兵隊員での過酷な訓練を、彼のリーダーシップ能力が芽生えたるつぼであると特定した。建築家のフランク・ゲーリーは、大学でユダヤ人として経験した偏見について語った。大手メーカーのゼネラル・マネジャーであるジェフ・ウィルクは、工場で従業員が殺されたことを知った日—リーダーシップとは、四半期ごとの数字を作ることを以上のものであることを学んだ経験—のことを話してくれた。

では、こういった人たちが、これらの困難な状況に対処するだけでなく、そこから学ぶことができたのはなぜか?私たちは、偉大なリーダーには4つの重要なスキルがあると信じており、これらは偶然にも、人が衰弱しかねない経験に意味を見出すことを可能にするのと同じスキルであることを知って驚いた。第一に、他者を共通の意味に巻き込む能力である。混沌とした職場環境に飛び込み、経営に対するまったく新しいアプローチに従業員を動員したシドニー・ハーマンについて思い出そう。第二に、独特で説得力のある声である。言葉だけで、暴動の起こりそうな状況を和らげたジャック・コールマンの能力に注目しよう。第三に、誠実さ(強い価値観を含む)である。ここで再び、私たちは、平和デモの参加者と、怒った(そして屈強な)元サッカー・チーム・メンバーとの間に感情的な衝突が起こっているときでさえ、その価値観が優勢であったコールマンを指摘する。

しかし、4つの中で最も重要なスキルは、私たちが“適応能力“と呼ぶものである。これは本質的に、応用された創造性 —それに付随するあらゆる緊張感を以て逆境を乗り越え、以前よりも力を生み出す殆ど魔法とも言える能力— である。それは2つの主要な資質 —文脈を把握する能力と忍耐力— で構成される。文脈を把握する能力は、非常に異なるグループの人たちがジェスチャーをどのように解釈するか、から、状況を視野に入れることができること、まで、様々な要因を比較検討する能力を意味する。これがなければ、リーダーたちは有権者と繋がることができないので、完全に途方に暮れてしまう。コカ・コーラでロベルト・ゴイズエタの後を継いだダグラス・イヴェスターは、就任して僅か28ヶ月しか経っておらず、状況を把握することができないひどい状況だった。例えば、黒人従業員が起こした2億ドルの集団訴訟 —しかも、アフリカ系アメリカ人が圧倒的多数を占めるアトランタの都市で起こった訴訟だった— で同社は敗訴していたときだったにも拘わらず、彼は最高ランクのアフリカ系アメリカ人従業員を降格させた。イヴェスターとバーノン・ジョーダンと比較してみよう。ジョーダンは、上司の時代は過去のもの —上司が権力の座にあった時代だけでなく、上司を作り上げた時代も含めて— だと気が付いた。こうしてジョーダンは、侮辱を受けつつも、上司の恨みの真の姿 —自暴自棄な暴言— を見極めることができた。忍耐力は、その名のとおり —人々が希望を失うことなく壊滅的な状況から立ち直ることを可能にする忍耐力と強靭さである。マイケル・クラインを見ると、彼は失敗を経験したが、それに打ち負かされるままにはならなかった。彼は1つの資産 —彼が買収した小さなソフトウェア会社— を持っていることに気が付いた。クラインはこれをトランソフト・ネットワークスに仕立て上げ、1999年、ヒューレット・パッカードに買収された。また、ユーモアのセンスを使って攻撃的な会話を抑えたミッキー・シーベルトも思い出してみよう。或いは、投獄されていたシドニー・リッテンバーグの強靭さを。彼は個人的な記憶と内なる力を利用して、長い刑期から苦もなく抜け出した。

忍耐力と、文脈を把握する能力とを組み合わせることこそが、何よりも、人が試練を乗り越えるだけでなく、それから学び、これまで以上に強く、より熱心で、より献身的に生まれ変わることを可能にする。これらの特質により、リーダーたちは、るつぽによって潰されるのではなく、るつぽから成長し —他の人々が絶望しか見いだせないチャンスを見出すことができる。これこそが真のリーダーシップなるものである。