

第2章 センスメイキングの7つの特性 ⑤

【要約】 by 和田弘規

5. 進行中のプロセス

センスメイキングには始まりというものが無い。なぜなら我々は終わりのない純粋持続に生きているからだ。人は常に“物事”のただ中にあり、そもそも“物事”とはその人がある時点から過去を振り返って焦点を当てることで生まれるものである。流れはセンスメイキングの変わらぬ特性である。

センスメイキングは進行中のプロセスとして行われる。Heideggerによれば、何が生じているかを意味づけたいと思えば人は進行中の状況の中に自ら投げ込まれ、あるいは投げ込まれざるをえないのである。Winograd and Flores (1986)はこのHeideggerのアイデアを解説する中で被投性という状況を6つの特性によって描いている。

1. ある人の無為をも含む行為は、状況及び行為者自身に不可避免的に影響を及ぼす
2. 自分の行為は内省できず、何事も直感的・即時的に対処しなければならない
3. 行為の効果は予測できない
4. パターンは事後的にしかわからず、状況の安定した表象は得られない
5. 表象は全て解釈で、その正誤を結論付ける方法は存在しない

(人が投げ込まれている状況についての客観的分析は不可能である)

6. 無言を含め、言語は状況を創造するという意味で行為である

またWinograd and Floresは、他人や物質的世界との相互作用は我々を被投された状況に置くため、日常生活も上記と同様の状況にあると述べている。

組織に関する議論では被投性・進行中の経験・ただ中にあるといったテーマは数多く見られる。Cohen, March, and Olsen (1972)は継続性・被投性・流れを念頭において、問題・解・人々・選択のそれぞれの流れが組織の中にはあり、それらが人間の意図から独立して収束・発散していると主張した。Eccles and Nohria (1992)はマネジメント活動を組織で進行している行為と言葉の流れとして論じ、その流れは新製品の発売や予算会議といったイベントとして象られると論じた。

人々は“プロジェクト”のただ中にいると言えるが、たとえその流れに巻き込まれているにしても、進行しているプロジェクトの諸々の局面に無関心ではいられない。特に、流れのリアリティーが最も鮮明になるプロジェクトの中断に対してはそうである。流れの中断は概して情動的な反応を引き起こし、その結果情動がセンスメイキングに影響を及ぼす。

Berscheid (1983)とMandler (1984)によれば情動の必要条件は自律神経系の昂奮である。昂奮は進行中の活動の中断によって引き起こされ、その知覚はセンスメイキングの初期活動の引金となる。昂奮は、適切な行為を始めるにあたって注意しなければならない刺激があるという警告を発する。

昂奮は中断が生じてから約2、3秒後に生じ、この遅れは適切な行為をなすための時間的余裕となる。昂奮が高まり感知されると、人はその昂奮の意味づけを行うために現在の状況と関連のある過去の状況との間に何らかの結びつきを構築しようとする (Averill, 1984; Hochschild, 1983; Thoits, 1984)。

要するに、情動は組織化された行為の連鎖が中断されるときに発生し、その中断が取り除かれるか、代替りの対応が見つかり連鎖を無事終了できるまで存続する。その間、自律的な昂奮は高まり続ける。昂奮の度合いは中断された行為の連鎖の優先度、タイトさ、それを完遂させる手段の数に影響される。

これまでは情動の頻度のみが語られてきたが、これらの命題を組織に適用するにあたって、ここからは情動の質について論じる。情動には否定的情動と肯定的情動がある。前者は予期しない有害な中断に際して発生する。後者は中断の原因となる刺激が予期せず急に取り除かれる時や、行動連鎖の完遂を予期せず急に早める事象によって発生する。

他者との関係という文脈の中で情動を考えると、肯定的情動が生じるためには当人一人では完遂できないがパートナーとならば完遂できるようなプランを当人が持つ必要がある。これは組織のような緊密な諸関係が形成されているところでは容易には満たされない。さらに、中断原因の解消や完遂の促進は予期せぬものでなければならないが、関係が発展するにつれて援助が期待され予測されるようになり、肯定的情動の機会は減る。一方、否定的情動の機会は多いまである。

集中的で長続きしない組織的關係においては予期せざる中断・促進がおこりやすいため、肯定的情動・否定的情動のどちらも強い感情が生み出される。しかし、こうした環境では人は他者にあまり依存せず自律的に振舞うため、情動を表に顕すことが少ない。

以上のようにほとんどの組織では肯定的情動の条件を欠いており、組織のセンスメイキングは否定的情動と結びついて行われるようだ。組織では、中断を始めるにせよ終わらせるにせよほとんどコントロールできず、時が経つにつれて中断を招く刺激をより多く経験するようになり、達成が促されるより遅らされることが多いプランを抱えている。

要約すると、「情動とは本質的に反応のない活動であり、中断を招いている事象に気づいたときに生じ、そのような事象にもかかわらず個人の幸福を維持、促進してくれる代替的行為が発見されるまでの持続するものである」(Berscheid, Gangestad, and Kulaskowski, 1983)。

この情動はセンスメイキングに影響を及ぼす。人はその時感じているのとよく似た情動を引き起こした事象を思い出すからだ。現在の認知的パズルを解くのに感情に支配された記憶を利用しようとするれば、そのセンスメイキングは妙なものになってしまう。そうならないためには、センスメイキングとは常に進行しているもので、新たに始まったり、きれいに終わることはないのだと弁える必要がある。