

## 第 8 章 センスメイキングの未来②

【要約】 by 和田弘規

### センスメイキングの未来；実践

本節では、不確実性やあいまいや驚きのときのある種の感覚が意味不明な場合に、その不安な状態を修復してくれる実践や行動原理について示唆できればと思う。人々が混乱に陥ったときに無意識にしていることについて読者を前もって意識させたという意味で、本書全体は実践のための訓練になっていた。これまでの分析を行為のための原則に翻訳すると、以下の7つになる。

1. 行ったことを語れ……よく“言ったことを行う”ように言われるが、よくわからない言葉のために行うことは警戒心と惰性を高め、リスク・テイキングとイノベーションを減じてしまう。行うことは、語るに値する何ものかを発見するための手段である。“行ったことを語る”ために現在の行いの意味を与えてくれる言葉を探索することによって、未だハッキリしない原因に適応できるようになる。
2. 管理者は作家である……人から人へと伝わっていくのは行為自体というよりは行為のイメージである。そのためセンスメイキングにとっては、豊富な語彙を有した上での言葉の選択こそが大事である。
3. 管理者は歴史家である……決定者とは、ある結果を取り出し、その結果を直接導いたように見える歴史を回顧的に構築する人のことである。決定が下されたと宣言される前に実際の決定は既に行われており、手元にある暫定的な結果からどの決定が結果を説明できるかをチェックするために、最近の歴史が回顧的に眺められる。決定とは選択行為というよりもむしろ解釈行為である。優れた意思決定者は、活性化された良い記憶を持つだけでなく、過去の事象の流れをもっともらしく区切れたであろう決定点にもとりわけ優れた目を持っている。
4. 会議は意味を生み出す……会議はもっと頻繁に開かれる必要がある。それは、人々はあいまい性や多義性の問題を不確実性の問題だと捉えてしまいがちだからだ。何が尋ねるべき問なのかがわからないときに助けとなるのは、様々なメディアからのリッチなデータを用いて、行為—結果を結びつける新鮮なフレームワークをいくつも構築し、複数の解釈を許す議論の場である。また、会議は組織を具現化し、それに実質を与えるため、とりわけあいまい性が集中しやすい組織の上層部では会議を避けるべきではない。多くの会議が非生産的なのは、別のメディアが用いられたらもっと能率的に処理される不確実性の問題を扱っているからである。さらに、あいまい性の問題が扱われても、独裁的なリーダーシップ、服従を是とする規範、上司に反論することのリスクの回避、いま生じていることについてわからないのを認めたくない心理等によって、会議の持つせつかくの能力が殺がれてしまうことが多い。
5. 動詞を使え……組織化を理解するためには、名詞を根絶しなければならない (Weick, 1979)。環境や組織と言った名詞は、組織化が流れや変化やプロセスに関わっているという事実を隠してしまう。動詞はものごとを動くまま捉え、そのためセンスメイキングの構造と、(そうした構造が適応しようとする) 移り行く要請をともに捉える。動詞で考える人は、組織の生を自らが投げ込まれている進行中の事象として受け入れる。動詞はプロセスのダイナミクスに親しいので、動詞を変えることがプロセスを変える初めの一步となる。

6. 経験を共有せよ……組織文化の接着剤として「共有された意味」を手に入れることは難しいが、経験は共有する。この共有された経験が等意味性によって回顧的に有意味になる。意味を共有したいならば、共有された経験が発生したすぐ近くでそれについて語り、その経験をコード化し話すための共通の方法を作り上げる必要がある。一方で、共有された経験と共有されない意味という現実に対処する別の方法として、経験をラベル付けしたり要約や分類することを避け、ただ経験の細部を列挙するだけにする方法もある。共通経験に関する物語を語ることは、文化を共にすることである。一緒に何かを行う人たちは、たとえ行ったことについての共通の解釈を共有するのに失敗しても、強力な文化を構築する。
7. 予期はリアルである……人は発見することよりも構築することの方に多くの時間を費やし、何かを発見するとしても、通常当人が構築したものを発見するのである。管理者は、これと思うようなリアリティーを創作し、検討し、批判する必要がある。予期はフィルターの働きをし、とりわけ素早い行動が求められるときに指針となる。予期は思いつき程度で作られるきらいがあるため、センスメイキングにおいて予期が強力なリアリティーであるとすれば、人は予期を作り上げる際に注意深くしなければならない。人は重要な状況の中で自分が予期しているものを求め、次にそれと合致しないデータを意識して探さなければならない (Weick, 1979, pp.224-228)。なぜなら、予期を覆すよりも確認する方が容易だからだ。予期を覆す最も簡単な方法は、信頼できるパートナーを持つことだ。それは、パートナーはあなたの予期を確認するのに、あなたほど利害関係に縛られないからだ。

### センスメイキングの心構え

センスメイキングの研究と実践においては、自分自身の生をデータとして積極的に利用すること、そして魅力的な出来事やアイデアを探索することを常に念頭に置く必要がある。センスメイキングに取り組むためのコツは、まず記述に没頭することから始め、次に浮かび上がってきた連想を直ちに書き留めたり観察したり内省したりすることである。優れたセンスメイキングの基準は明確ではない。知覚者は、事象を評価する際に複数のセンスメイキング・フレームワークを用いることによって利益を得る。

センスメイキングを向上させようとするとき、研究者と実践家の双方が採りうる最良のスタンスはおそらく内省することであろう。この助言に従えば、仕事と生活を切り離すことができないうらい双方に真剣に取り組むことになる。

ラベルを探索するときのプロトタイプとして自分自身の生活を扱うことは可能だが、個人的経験を拡張するとき、そのような経験を捉えるために用いられるのは言葉で、その言葉にかなり依存しなければならない。他人に対してメッセージを説得するとき、そもそもそのメッセージを発見するためにはそれと同じ言語が必要である。Daft & Wiginton (1979)によれば、組織の研究者は、多様性の高いものを描写するのに多様性の低い言語を使っているため、ハンディを背負っている。ここでの忠告は、あなたの使っている言語の多様性が増すのなら何でもやってみよ、ということである。