

第2章 センスメーカーの7つの特性⑤

5. 進行中のプロセス

センスメーカー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。流れ(flow)はセンスメーカーにとって変わらぬ性質である。人は常に物事のただ中であって、その流れの中からある時間幅を切り取り、そこから手がかりを抽出する。人が常に物事のただ中にいるのは周知のことだが、それがセンスメーカーにとってどのような意味をもつのか知られてない(から検証しよう)。

Dithey や Winograd and Flores も進行中のプロセスとして認識しており、Winograd and Flores は被投性という状況を6つの特性によって描き、他人や物質的世界との相互作用は、人は進行中の状況に自ら投げ込まれ、あるいは投げ込まれざるをえないという、被投された状況におくと説明した。

議論が組織を視野に入れるにつれて、被投性や進行中の経験のただ中にあるというテーマをよく目にするようになる。特に、Nohria はマネジメント活動のコンテキストを、組織で進行している行為と言葉の流れとして論じており、その流れは新製品の発売や戦略策定論議といったイベントとしてかたどられる。イベントは組織の意味を明確化し、組織内で進行するさまざまな活動の集束点としても機能する。イベントは進行中の行為の出発点・分岐点・終点などさまざまな行為の契機としても機能する。

もし人々がただ中にいるのなら、何のただ中にいるのだろうか、という問いへの一つの答えがプロジェクトである。人はプロジェクトの中において、その諸所の局面をみる。たとえば人は流れにまきこまれていても、何が進行しているかに関心を払っている。特にプロジェクトの中断の時、流れのリアリティが鮮明になり、情動的な反応を起こし、情動がセンスメーカーに影響を及ぼす。

ここで、センスメーカーと情動と進行しているプロジェクトの中断との関係について、情動の必要条件とは昂奮だと論じられた。昂奮の知覚はセンスメーカーの初期活動の引き金となって、適切な行為を始める際に注意しないといけない刺激があると警告する。

昂奮の特徴として、緩慢に発達するという点があげられ、昂奮が高まるとき人はその興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。中断は、環境内で重大な変化が生じたことのシグナルである。

情動は、組織化された行為の連鎖が中断される時に発生し、中断が取り除かれるか、変わりの対応が見つかり連鎖を無事終了できるようになるまで存続するし、自律的な昂奮は高まり続ける。

中断が生ずると、中断された元の連鎖を完遂させようとする力が強まることから、中断された連鎖の完遂のためにさまざまな代替的行動を持っているほど、昂奮が一定レベル以上になることはない。

この命題を組織に適応するにあたって、組織における中断の分布はどうなっているか、どこで最も生じそうか、中断されやすいプランはどの程度組織化されているかを考えていくと、センスメーカーが情動的経験によって特に影響を受けるのはどこかを予測することができるようになる。こういった頻度の面だけでなく情動の質の面から考えると、組織化された行動連鎖が予期せずして中断され、中断が有害だとか、損失をもたらすものだと

解釈される場合には、否定的情動が発生しやすい。中断を取り除く、回避する方法がないとき、中断が長引くし否定的情動は激しくなる。

一方で、中断から肯定的な情動が生じることもある。その原因とは中断の原因となっている刺激が突発的かつ予期せず取り除かれるときや、プランや行動連鎖の完遂を突発的かつ予期せず早めてくれる事象が生じたときである。

ただし、この2つの原因は、他者との関係という文脈の中で情動を考えると、時がたつにつれ変化していく。パートナーは、中断原因となっている刺激を取り除くか、プランの完遂を早めるのに十分な資源を持っている。自分もパートナーもどちらもひとりでは達成できないような新しいプランを付け加えていかなければならない。つまり、関係の発展がかえって肯定的情動の機会を減らすこともあり得る。それは他者との関係が予測可能になったり、パートナーが他者の助けを期待できるようになったりすればするほど、肯定的情動の機会は減り、期待はずれになって、完遂を助けるより予定より遅れることの方が多くなるからである。

組織では、関係は長続きしないとしても、緊密で集中的かつ相互依存的であることから、そうでない組織は、予期せざる中断も促進も生じる可能性が高いために、肯定、否定どちらの情動についても生じやすい。こうした組織において生ずる情動の振れ幅が大きい環境に人は、自足的で他者に依存しない、典型的な西欧的態度で対応しようとする。ただし、こうした自律的な人は中断されにくい、援助されにくいと言える。なぜなら、そういう人は情動を表に現すことが少ないからである。

以上のようにして、肯定的情動の必要条件についての考察と、組織の性質とを考慮に入れると、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。なぜなら、ほとんどの組織で肯定的感情の条件が欠けているからである。例えば第一に、組織は中断を始めるのも終わるのも、ほぼコントロールできない。二に、組織では時が経つにつれ、規制、仲間の死、競争者など、中断をまねく刺激を受けやすい。三に、組織におけるプランは、達成が促されるよりも遅れさせられることの方が多いと言える。

よって、「情動とは、本質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時に生じ、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間持続するものである。」と要約される。また、これらの情動は、想起と回顧がそのときの気分次第という傾向があるために、センスメイキングに影響を及ぼす。過去の事象が現在の説明として再構築されるが、それは人が同じものを見るからではなく、同じようだと感じるからである。

【要約 by 都賀友美】