

## 第4章 センスメーカーのきっかけ

### センスメーカーのきっかけの一般的特性

Starbuck and Milliken (1988)によると、センスメーカーのきっかけの根本は「矛盾した事増、つまり認知のフレームワークを乱す事象」とされ、このフレーズを吟味すると、本省で論じてきたきっかけと共通する特徴をいくつか見ることが出来る。

何かを乱すということは、進行中の流れを中断するということであり、Mandler (1984)によると、センスメーカーや認知的変化の引金となる中断には“予期”せざる新しい事象、“予期した”事象が生じないという2つのタイプがある。しかし結果としてはどちらも“予期せざる”別の何かが生じているということにおいては変わらず、どちらの場合でもそれまで継続していたことが中断されることによって“学習”といった活動が生じる。意識が中断に注がれるのは、明らかにこの時点である。

Mandlerによるこの中断の2つのタイプはわれわれが進行中の活動から取り出してきたセンスメーカーへの関心と符合する。そして本章でこれまで論じてきたきっかけに関する議論とも符合する。予期せざる事象によってもたらされた中断は、理由のわからぬ強化、新奇性、望ましくない状況、そしてあいまい性と符合し、予期された事象が生じなかったことによってもたらされた中断は、乖離、過剰な情報、複雑性や攪乱、そして不確実な推量と符合する。

中断という単なる事実だけが重要なのではない。むしろ、「行為の完遂、思考の連鎖、計画、あるいは処理構造を妨害するような、個人への外的ないし内的なあらゆる事象」として定義される中断が、自律神経系の活動を引き起こすという事実こそ重要なのである。われわれの現在の目的にとって、自律神経系の活動に関して、それが情報処理能力を消耗させ、複雑な思考プロセスの効率を低下させてしまうということが重要である。中断後にどれほどの自律的活動が生じるかは、2つの要因によって決まるが、それは第一に中断された行為ないし思考プロセスが組織化されている程度、第二に中断の深刻さである。

中断によって引き起こされた自律的活動は、2つのものに注意を集中させるが、どちらも情報処理能力をかなり消費する。注意はまず中断している事象に向けられ、その事象が変わらない場合は、内部の自律的活性化自体に向けられる。自律的昂奮が稀少な情報処理能力を消費してしまうとき、昂奮は、中断された時点に行われていた活動から引き出し得る手掛かりの数を低減させる。

Mandlerのモデルでは、ストレスが緊急事態を知らせる中断にあたり、短期的には適応、対応を促進する。しかし診断や対処が迅速でなく、中断されている反応が組織内で重要な場合、トラブルの解消は情報処理能力を消費し、重要な手掛かりを見落とし、認知の効率が低減する。そのことがセンスメーカーを困難にし、さらに昂奮を高めてしまうという連鎖に陥る。人はタスクの業績において、昂奮が高まるにつれて、処理効率のスピードを高めて、周囲の手がかりを無視するようになる。しかし、昂奮が高まり続けると、重要な手掛かりも無視するようになり、業績は落ち込む。これはより複雑なタスクにおいて起きやすい。この昂奮が極限まで達すると、極度のストレス下に置かれ、ヒトを他の種から区別しているさまざまな能力を奪うことになる。

通常、こうしたことを防ぐため、複雑なルーティーンを繰り返し実行し、タスクを単純化させておくことで、手掛かりの喪失を防ぎ業績の低減を和らげることができる。これは

よく先頭のストレスで起きるが、昂奮がもたらす破壊的な結果を最小限に抑えようとする努力も完璧というわけにはいかない。しかし、日常生活は戦闘ではない。とはいえ、日常生活におけるプレッシャーは加算的なもので、ときにそれが鬱積することがある。そして、昂奮に似た働きをするネガティブな感情が生じる。たまったプレッシャーによって、日常生活における、ある重大な情報を締め出してしまい、大きな失敗を犯してしまうこともある。

中断によって昂奮が高まっている状況下では、心理的に周縁と認知されているものから中心的なものに注意が移され、それがセンスメイキングにとってやっかいの種になる。全体と手掛かり、ドキュメントと意味、図と地、終焉と中心、それらはすべて相互に規定し合っている。有意味性は関係から生まれるのであって、部分からではない。つまり昂奮により周縁が中心ほどに注意を引き付けないのであれば、センスメイキングにとって中心がそのまま保たれるかどうかは定かではなくなる。周縁を失えば、中心は消え失せる。その結果、ショックだけが経験として残り得る。

通常、人は複数のプロジェクトに携わっているので、こうしたドラマティックな崩壊は未然に防がれる。昂奮が高まり、周縁の手掛かりが無視されるとき、人は中心的プロジェクトに注意を払い続ける。しかし、もし周縁の手掛かりが中心にとって重要なコンテクスト的な手掛かりであるならば、周縁的手掛かりを失うことは、そのプロジェクトを行って人にとって、このまま働き続けることが今や意味のないことをいっそう励んでいることになる。タスクの意味は、周縁によって規定されているので、注意が狭まるにつれその意味が失われていく。ある重要なプロジェクトが、難しいかやさしいか、タイトに組織化されているかそれともルースか、完遂へのバイパスが実質的にリッチか否か、ほとんど学んでなかったかそれとも過剰に学ばれたかなどによって、それらのプロジェクトは、中断しやすいかしにくい、中断時に昂奮が高いか低いか、中断時に修復しやすいかしにくい、結果として意味があるかないかのどちらかになる。こうしたことから、われわれが言っているのは、中断がセンスメイキングの重大なきっかけになるということである。

【要約 by 小崎遼太郎】