

対話研究会 第8回
(2021. 10. 20)

「組織が変わる」
宇田川元一氏著

坂本忠弘 作成メモ

組織の慢性疾患へのセルフケア

組織の慢性疾患の6つの特徴

- ① ゆっくりと悪化する、② 原因があいまいで特定できない、③ 背後に潜んでいる
- ④ 後回しにされがちである、⑤ 既存の解決策では太刀打ちできない、⑥ 根治しない

組織の慢性疾患への4つの対処方法

- ① 危機感は生まれにくいことを自覚する
- ② セルフケアのための対話を心がける
伝えておきたい対話のポイントは、表面化した問題をすぐに解決しようとせず、どうしてその問題が起き続けるのか、メカニズムを理解していくことです。(P.65)
- ③ 問題を単純化しない
- ④ セルフケアを継続して行う上司の心得
自分が問題の一部になりやすい状況をよく把握しておくことは、セルフケアとして非常に大事です。(P.71)

対話とは、単に問題解決することを目指すのではなく、様々な視点・角度から眺めることを通じて、よりよい組織の状況をつくる道筋を見つけるための方法論です。(P.35)

むしろ問題の解決行動を一度ストップして、背後にあるモヤモヤとした課題の存在に気づくアラートとして捉える点に特長があります。(P.39)

組織が変わるとは、あなた自身のみならず、周りのメンバーが見えている組織の風景が変わること、組織の中の様々な出来事の意味が変わることです。(P.9)

「セルフケアができる組織」とは、「マインドフルな組織」と言い換えられます。つまり、小さな問題への対処を積み重ね続けることで、大問題に発展しないようにしているとも言えるからです。(P.13)

慢性疾患へのセルフケアのための対話とは、次の課題を掘り下げることです。

- ・ 今、繰り返し組織で起きている問題とは何か
 - ・ それはどのようなときに生じるのか
 - ・ どんなきっかけや、過程を経て生じ始めたか
 - ・ どんな特徴やパターンがあるか
 - ・ 自分の行動と問題がどのように関わっているか
 - ・ さしあたり、どんな手立てを講じることができるか
 - ・ (少し時間をあけて)手立てを講じてみたらどのような変化が起きたか
- (P.65)

他者は、私とは違う現実を見ている存在

他者は、私とは違う現実を見ている存在です。そのため、自分では気づけないことも、案外簡単に気づいて指摘してくれます。(P.41)

マインドフルな組織とは、「ん？ これは何かおかしいぞ」という小さなモヤモヤとした出来事に対し、意味を探索できる組織です。
ある種、問題が起きることを歓迎できる組織と言ってもいいかもしれません。問題が起こるのはむしろ見えなかったことが見えたのでいいことであり、問題に向き合うことで、マインドフルな組織に変化していきます。(P.45)

(独話(モノローグ)から対話(ダイアログ)へ)

着手ポイントを見つける2つのステップ

ここで大事ななのは、具体的な着手ポイントを見つけることです。そのために取り組むべきステップが2つあります。

1. 改善したい人が、自分もその問題の一部であると気づくこと
2. 見えてきた状況を掘り下げること

「自分もその問題の一部であると気づく」とは、自分がやっていることと、自分が認識している問題とどう関わりがあるかを発見することです。

つまり、自分もその問題を生み出すことに貢献している当事者だと「当事者性」を発見することでもあります。

(中略)単純化して考えていたときより、問題の全体像が見えてきます。すると、徐々にみんなが見ている風景が違って見えてきます。

これが、セルフケアそのものであり、対話することの意義なのです。

(P.69-71)

そもそも対話とは何か

今見えている問題の枠組から抜け出し、問題の捉え方を変え、組織をよりよい状態に導くための取り組み。(P.84)

対話に必要な4つのステップ

1. 問題を眺める
2. 自分もその問題の一部だと気づく
3. 問題のメカニズムを理解する
4. 具体的な策を考える

組織の人たちは、それぞれの立場や視点で物事を判断しています。それは経営者であっても新人社員であっても変わりません。

対話とは、その断片を持ち寄り、何が起きているのか、みんなで理解をつくっていくことです。

組織で起きている問題をきっかけに、その問題についてそれぞれが持っている断片を持ち寄り、一緒に全体像を考えていくと、当初問題と思われていたものとはまったく違った問題の複雑さと多面的な姿が見えてきます。

すると、今までの問題の捉え方で必要だと考えていたものとはまったく異なるアプローチが見えてきて、さらによい問題との向き合い方が見えてきます。ここにたどり着くための取り組みが対話なのです。(P.85)

対話の際に心がけたい3つのスタンス

- ① 対話とは、他者とのやりとりを通じて、新たな物事の見方の地平を切り拓く取り組みである
- ② 対話とは、様々な問題や想定外の出来事を通じて、よりよい現実を生み出す取り組みである
- ③ 対話とは、(自分自身が)目の前で起きている問題の一部であることに気づくことである

まず、相手のナラティブに巻き込まれてみる (P.104)

自分の喜怒哀楽を大切にしよう (P.106)

自分の感情、心の動きをひも解いてみる (P.126)

人間は互いに違うナラティブを生きている (P.139)

問題は、チームや組織をよりよくするために発生してくれると考えましょう (P.103)