

会話型リーダーシップ 変革のために共に考える

Conversational Leadership: Thinking Together for a Change

トーマス J. ハーリー & アニータ・ブラウン (Thomas J. Hurley and Juanita Brown)

トーマス J. ハーリー (Thomas Hurley) は、戦略開発と大規模なシステム変革のための革新的なアプローチを求めているリーダーに対するシニア・アドバイザーとして、またエグゼクティブ・コーチとして活動しています。彼は VISA の創始者ディー・ホック (Dee Hock) とパートナーを組んで、非営利のコンサルティング組織である「ケイオディック・コモンズ (Chaordic Commons)」を共同で設立しました。また、人的能力の拡大とポジティブな未来を目指す一流のグローバル組織である「インスティテュート・オブ・ノエティック・サイエンス (Institute of Noetic Science)」で 17 年間勤務しました。現在はワールド・カフェをグローバルに進化させるため指導的役割を果たしています。

アニータ・ブラウン博士 (Juanita Brown, PhD) は、ワールド・カフェの共同創始者です。彼女は様々な分野のリーダーと共に考えるパートナーとして、またプロセス・デザインのアドバイザーとして、ビジネスや社会の重要な課題に関する戦略的な対話と世代間協力のための革新的な話し合いの場づくりをしています。彼女とデイビッド・アイザックス、ワールド・カフェ・コミュニティとの共著「ワールド・カフェ：カフェ的会話が未来を創る」(The World Cafe: Shaping Our Futures Through Conversations that Matter) は世界 10 カ国語に翻訳されています。

「会話は人々が、自分たちが何を知っているかに気づき、それを仲間と共有して、組織のために役立つ新しい知識を創造するための方法です。ニュー・エコノミーにおいて会話は最も重要な労働形態であり、会話が組織そのものであると言っても過言ではありません」

アラン・ウェバー Alan Webber,
"What's so New to New Economy"
Harvard Business Review

ボブ・ヴィージー (Bob Veazie) は自己組織化するシステムに関するプログラムで、ワールド・カフェのダイアログに初めて参加したとき、突然ひらめきました。当時ヴィージーはオレゴン州にあるヒューレット・パッカートのシニア・マネージャー／マニファクチャリング・マネージャーでした。その時のワールド・カフェで、ボブは参加者が一つのテーブルから他のテーブルへと移動しながら何ラウンドかの会話を重ね、アイデアを他花受粉させ、思いがけないつながりを発見し、新しい知識を創造し、行動を生み出すことを通じて、グループの集合知が目に見えるようになることを経験しました。後日、彼は次のように述べています。

「ワールド・カフェの会話を通じて、深淵で心をかき乱すような何かが私に起こっているのを感じました。複数の箱からなる組織図は、網目のように繋がった会話として表現した方がより正確なのではないかと思いました。毎日私たちは、ワールド・カフェにおけるテーブルでの会話のように、その時々違った

問いについて会話をしています。そして会社でも仕事をしながら『テーブル』から『テーブル』へと移動しているのです。そう考えたとき私はレーザー光線に打たれたように感じました。現実の生活はこのように行われているのだ！そこで私は考えました：もし会話と人間関係が私たちの仕事の中核的なものだとしたならば、私たちはリーダーとしてこの自然なプロセスに対して、どのように貢献しているのでしょうか？あるいは逆にそのエネルギーを削いでいることはないのでしょうか？大切な問いに意識を集中し、関係する人々に意図的に会話に参加してもらうことにより、何百人何千人の叡智を結集できるというのに、少数の人々の知恵しか使っていないのではないのでしょうか？」

その後間もなくしてボブは世界中の製造工場で働く 5 万人以上の社員が参加して、安全に関するリスクとその回避方法について話し合う全社的な安全対策プロジェクトの共同責任者になりました。会社の全ての階層の人々が会議室に集まってきました。彼は質問に答えるのではなく、問いかけることから始めました。そして、事故率を減らすためのより良い方法を考えるために、参加者自身の経験や関係性のあり方、知恵を引き出すための会話をホストしたのです。「私が出席した全ての社員ミーティングは、大きな連続的な安全カフェという会話のネットワークのテーブルのようなものでした。会社中の全ての『テーブル』は重要な問いで繋がっていたのです」と彼は語っています。

その結果は素晴らしいものでした。プエルトリコでは事故率が 4.2% から 0.2% に下がりました。オレゴンでは 6.2% から 1.2% へ減少しました。全社的には事故率が 33% 減少しました。

そしてこうして達成した事故率の改善は、継続的に安全対話を行った工場では、その後も維持され続けたのです。

ボブが組織についての見方を転換したことによって、リーダーシップについて新しいアプローチを取ることが促され、それによって HP の社員は目的を共有し、それを実現するための集合的な能力を劇的に向上させました。彼は会話型リーダーシップのパワーが実際に発揮されることを発見したのです。

ワールド・カフェ

ワールド・カフェの会話では、参加者が4~5人で小さなテーブルを囲んだり、グループになったりして座ります。テーブルはコーヒESHOPで見かけるものと同じようにセットアップします。テーブルは赤と白のチッカー模様のテーブル・クロスで覆われていて、花瓶に活けた花とメモをとるための模造紙とマーカーが置かれています。参加者は大切な問いについて探求し、共に考えることにより本当に大切なことを生み出します。所定の時間がすぎると一人だけがテーブルに残り、他の人は別のテーブルに移動します。そしてテーブルに残ったホストは前のラウンドでの会話の主要なポイントを新しく来た人と共有し、アイデアと洞察を他花受粉します。会話が繋がるにつれて新しい発見が生まれます。革新的な機会も現れます。集合知が成長し進化します。一つないし複数の問いについて何ラウンドかの会話を終えると、参加者は、「ハーベスト」と呼ばれる全体での話し合いを行い、自分が得た洞察、学び、そして行動の機会について語ります。

詳細については www.theworldcafe.com 参照。

会話を中核プロセスとして捉える

「組織が生み出す成果は、人間らしい会話という、人と人との言葉のやり取りの網目のような繋がりの中から生み出され、人々の間に網目のように結ばれたコミットメントによって決められるのです」

— フェルナンド・フローレス — チリ前財務大臣
(Fernando Flores, Former Chilean Minister of Finance)

教師であるカロリン・バルドウィン (Carolyn Baldwin) は、会話型リーダーシップを「ビジネスや社会において価値を生み出すために必要な集合知を養うための中核プロセスとして、リーダーが意識的に会話をを用いること」と表現しています。私たちが直面している最も重要な問いは、ポジティブな変化を促進する新しい考え方を育まなければならないような複雑なものです。そうした中であって特に重要なことは、物の見方や、思考のパターン、課題解決のための一連の実践といったことのすべてが含まれるのです。

金融危機をきっかけとして未来への見通しの不確性が増大する中で、活動する分野によらずリーダーたちは、戦略的により大きなインパクトを生み出すために、組織やコミュニティのリソースをより良く活かしてゆくための新しい方法を求めています。例えば、コストカットに勤しんだり、より効率を高めようとしたり、効果的に競争しようとし、より強力に革新を推し進めようとしています。しかし、今のところ、そのような試みのほとんどは、意図した目標を達成することなく終わり、さらなる調整が必要になるような予想外の結末をもたらしています。

そうした努力が成功するかどうかは、私たちがより深いプロセスに意図的に焦点を当てるかどうかによるのだとしたらどうでしょう？ そのプロセスとは、会話や意味づくりといった中核プロセスのことであり、私たち人間は、それを通じて常に新しい現実を共に生み出してきたのです。進化生物学者であるウンベルト・マトウラーナ (Humberto Maturana) は、私たちは言葉と、言葉によって高度に調整された行動の中に生きているのだと指摘しています。だからこそ、私たちの遠い祖先は、火を囲むように円陣を組んで集まり、共通の関心事を探し、知識を共有し、未来に思いを馳せ、繁栄と生き残りのために協力したのです。人々が一つの会話から別の会話へ加わることで、人と人との関わり合いやアイデア、そして意味や目的の自然な他花受粉が生じ、それによって私たちが学び、可能性を探り、共に創造することを可能にしてきたのです。

この視点に立つなら、会話は行動なのです。それはちょうど、組織やコミュニティ、文化といった社会システムの生き生きとした鼓動や血流なのです。マトウラーナの言葉を借りると、このような状態の中で、私たちは、私たちが参加する会話のネットワークを通じて世界に価値をもたらすのです。ソーシャルネットワーク解析のような分析ツールは、それらのネットワークを目に見える形で表現することを助けます。一方、現在普及しつつあるデジタル技術やソーシャル・メディア、例えば、ブログやオンラインの実践コミュニティなどは、参加者の数をますます拡大する中で、私たちの会話を発展させ、その価値を高め、会話の質を深くし、協力することを促します。小さなグループに始まり、やがて大きなネットワークへと広がってゆく活動に端を発する多くの新しい可能性とその実現のためのアクションが、私たちのあるべき未来を生み出すのです。

会話型リーダーシップは、リーダーたちが組織をダイナミックな網目のような会話のつながりと捉え、そこで展開される会話をシステムのポジティブ・チェンジを左右する中核プロセスとみなすところから始まります。この中核プロセスを実行するにあたり、戦略的なアプローチを採用することは、知的財産や社会資本を育むだけでなく、私たちが所属し、今なお拡大しているネットワーク化した世界で、前向きに協力することによる恩恵をもたらすのです。

大きな挑戦や決定的な機会と一緒に臨む方法、そして、私

たちが重要な課題について共に考えるために、それらの社会的な技術を使って協働するやり方というのは、“これまでのやり方”と現在私たちが必要としているブレークスルーのための思考と行動との間にある大きな意味の違いを示すものなのかもしれません。大切な問いについての会話をデザインし、招集し、ホストする、そして、それらについての会話を秩序立てて繋げてゆくことで、リーダーは集合知を生み出し、共有された目的の達成に向けた行動に対するコミットメントを得るというこれまでにない機会を持つことになるのです。

だから私たちは、学校にいる子供達や組織の従業員に「おしゃべりをやめて、仕事に戻れ!」という代わりに、「おしゃべりしながら、一緒に作ってゆこう!」という励ましの言葉をかけた方が良いのかもしれない。

会話型リーダーシップを実践するためのフレームワーク

会話を中核プロセスとして発展させ、組織が『変革のために共に考える』ようにするという戦略的アプローチには、どんな意味があるのでしょうか。仮に、会話がリーダーシップを実践するための重要な媒体であり、社会やビジネスの価値を創造するための手段だとしたら、私たちはそれをどのようにうまく使いこなせばよいのでしょうか。

ここでは、会話型リーダーシップをどう実践していくかを理解するための簡単なフレームワークを提供します。それはいくつものケースに適用することができます。たとえば、ちょっ

としたミーティングから、複雑なプログラムの開発や、長期的で大規模な戦略的変革の取組みまでを含んでいます。

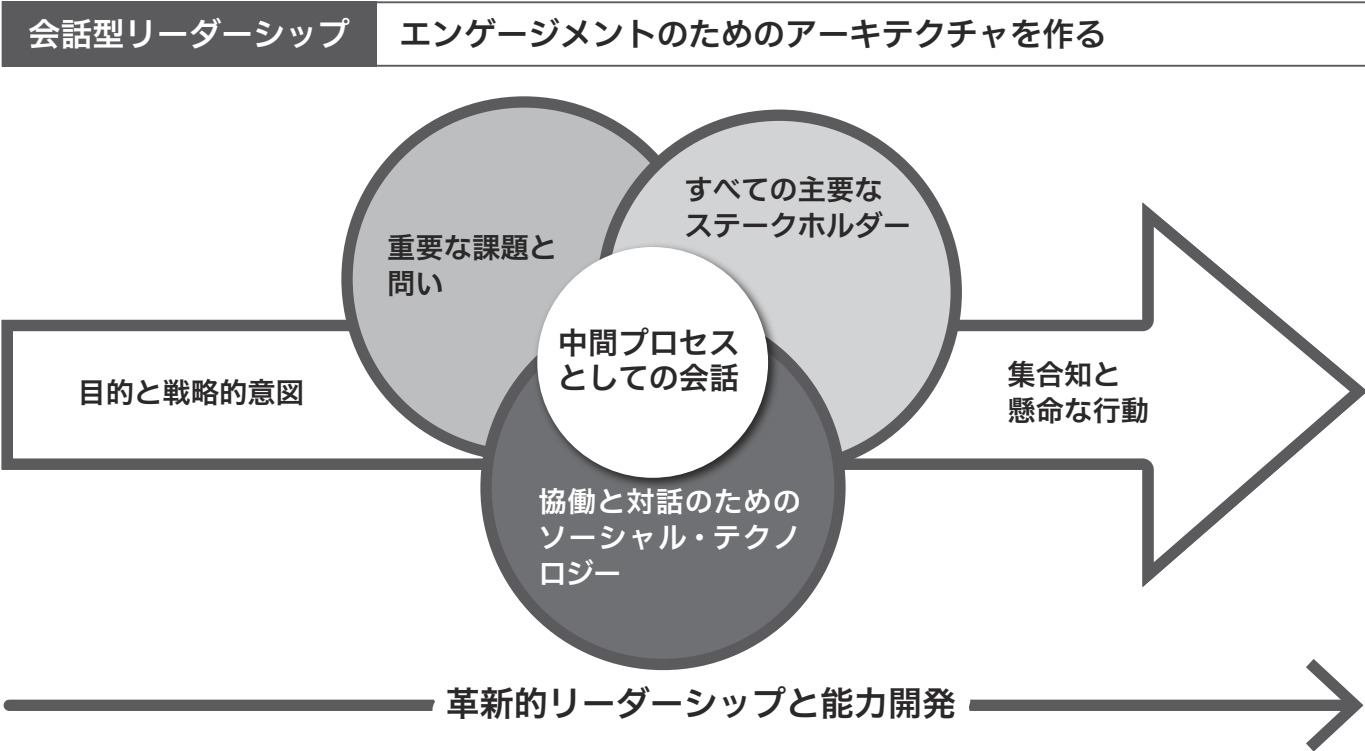
エンゲイジメント(訳注:人々に積極的に参画してもらうこと)のための効果的な仕組みをつくるために、会話型リーダーは次のようなことをする必要があります。

- ・目的と戦略的意図を明確にする
- ・重要な問題と問いを探究する
- ・重要なステークホルダーに参加してもらう
- ・ソーシャル・テクノロジー(協働と対話のための技術)を効果的に使う
- ・集合知を効果的な行動に導く
- ・イノベーターになるための能力をひろげる

これら6つのプロセスは、「会話型リーダーシップ:エンゲイジメントのためのアーキテクチャーを構築する」(Conversational Leadership: Creating Architectures for Engagement)(3ページ参照)に紹介しているものです。これらを順番にみていきます。それを読みながら、あなたがリーダーシップを発揮するときに、意識的に使ってみたら、どんなことが起こりそうか考えてみてください。また、そのどれかが、欠けていて十分に使われていなかったならば、どんな影響があるかを考えてみてください。

目的と戦略的意図を明確にする

「戦略的意図のゴールは、未来の姿を現実の形にすることであ



る。戦略的意図によって、最終的な到達点がはっきりしていると、そこに至る手段は柔軟に選択できるし、臨機応変に対応するゆとりがでてくる。戦略的意図を達成するためには、どのような手段を選ぶかについての創造性が求められる」

ゲアリー・ハメル、C.K. プラハラド
” 戦略的意図” ハーバード・ビジネス・レビュー
Gary Hamel and C.K. Prahalad,
“Strategic Intent” Harvard Business Review

目的ないし戦略的意図をはっきりさせることは、人々を対話に参加させるための方法を考えるときの最初のステップとなります。目的がわかると、どの問題、どういう機会を重要だとするか、そしてどの問いが重要であるかがはっきりするのです。そのおかげで、リーダーは誰が関係のあるステークホルダーであるのか、どのソーシャル・テクノロジー（協働と対話のための技術）を選べば、必要とされている協働を引き起こすことができ、目的を達成できるのかが、明らかになってきます。そして、激変する環境のなかで、リアルタイム・ディシジョン（すばやい決定）が求められるとき、戦略を立案し、全ての参加者が何をすべきで、何をすべきではないかを決めることができるのです。

フィル・カス (Phil Cass) 博士は、アメリカのオハイオ州にある、コロンビア・メディカル・アソシエーション・アンド・ファウンデーション (Columbus Medical Association and Foundation) の CEO に就任したとき、典型的な「指示命令型」リーダーシップの人でした。しかし、他の方法を取ることが必要だと知っていたのです。

「私は、ステークホルダーに積極的に関与してもらい、スタッフや役員の知性を解き放つという明確な目的を持って新しい仕事に着手しました」と彼は言いました。

「どうしたらいいかわかりませんでした。そして、成功していくためには私たちはたくさんの” グレーなことから” に向き合う必要があるだろうと、スタッフに話しました。しかし、私は” 誰もがリーダーになるシステム” を作るというはっきりとした意図を持っていました。そして、いついかなるときでも、その思いがゆらいだことはなかったのです」

この目的を実現するために、重要な課題について主要なステークホルダーが参加するダイアログを行うという革新的な方法を、まずは彼自身の組織で始め、続いてより大きなコミュニティにも広げていきました。彼の最初の会話型リーダーシップの実験は、のちに「私たちの最適な健康状態 (Our Optimal Health)」という取組みにつながったのです。それは、全国規模のマルチステークホルダー・イニシアチブ (MSI) であり、個人とコミュニティの健康分野において抜本的な変革を狙ったものでした。それと同時に、現状の医療システムがより効果的に機能できるようにするものでした。時間とともに、集会的な

目的意識は次第に進化し、多くの人々がそれを見直し、実現していったのです。「コミュニティのリーダーたちとの初期段階の仕事は、公共の場所で大切な会話の種まきをするという短期の目的を掲げて始まりました。しかし、より長期的な目的は私たちのコミュニティにおける会話の質を高めることにありました。10 のコミュニティで集会が開かれて、この機会を体現するために、あたらしい官民のパートナーシップが始まりました。

明解な目的を持ち、ワールド・カフェ、U プロセス、アート・オブ・ホスティングなどの方法のおかげで、フィルと、コミュニティ全体から参加しているリーダーたちは、医療分野における固定的な立場を超え、集会的な解決方法を共に作り出すための方法を果敢に模索していました。彼らの努力によって、目的と戦略意図が強力な「求心力」として働き、その結果、今日の複雑なシステムのなかで、行動が姿を現し形づくられていくことが明らかになったのです。

目的や戦略的意図が明確でないなら、誰もどこへ向かっていくのか、またその理由もわからない。

重要な課題と問いを探求する

「人々が一緒に質問するようになったら、何か根本的なことが変わる。質問は、問題について行う通常の無味乾燥なディベートよりも、学びを深める多くの会話をつくりだすのだ」

マイク・シュマンジク、会長 & CEO
アルティラ・グループ
Mike Szymanczyk, Chairman and CEO,
The Altira Group

組織のあらゆるレベルのリーダーは、課題や自分の責任範囲を決める戦略的な問いに対していかにうまく対処するかで評価されます。私たちリーダーにとっては、課題が私たちの関心を集め、私たちの熱意を引き出し、私たちのエネルギーを活性化させます。私たちは、しっかりとした動機を持ち、最も関心のある問いによって、学び、行動するものなのです。しかしまだ、私たちはよく言い争いをするし、そのことを十分に考えてものごとを決める時間や、新鮮な考えを刺激するようなより深い、隠れている質問を明確にする時間を持ってないまま行動しています。会話型リーダーは、中核となる問いを引き出し、明解化する能力を伸ばしていきます。

例えば、アメリカン・ソサエティ・フォー・クオリティ (American Society for Quality :ASQ) は、ポール・ボラウスキー (Paul Borowski) のリーダーシップのもとに、その組織の未来の方向性を決めるために、「生命の戦略」 living strategy)」アプローチを始めました。経営陣による戦略プランニング委員会との最初のセッションのゴールは、慣れ親しんだ1ページにおさまるプランをつくることではなく、さらなる探求を生み出すよう

な、キーとなる戦略的な問いをみつけることでした。ポールが思い出すのは、このセッションが、「ASQ のすべてを戦略的に変えてしまったことです。委員会は、自分たち自身が答えを持っていない問いを投げかけ始めました。答えを出すために、経営陣すべての意見が必要な問いもあれば、すべての働く人からのインプットが必要なものもありました。最初のプランニングセッションで作られた重要な戦略的な問いの答えを見つけるためには、より多くの人の声が必要であるという現実が認識され、全体が活発に動き出したのです」

フィル・カス博士もまた、コロンバスで彼が主催したヘルスケアについてのコミュニティでの最初のダイアログで、課題について何度も話合うことのパワーに気づきました。コミュニティの主要なリーダーが集った会話型リーダーシップについて学ぶプログラムで、ひとりの医者が次のような発言をしたとき、最初の大きな変化が起こりました。「どのようにすれば、すべての人が金銭的に負担なく、また継続的に維持できるヘルスケアを、コミュニティにつくることができるのでしょうか？」二つめの変化は、参加者が後の会合で、焦点になっている根本的な変化には、病気を治すというこれまでの関心から、ウェルビーイング（心身の健康状態）を最善の状態にするという考えへの転換が必要だとわかったときに起こりました。これらの二つの変化が合わさって、ブレイクスルーが生じ、最初の「私たちの最適な健康状態（Our Optimal Health）」をつくりあげるという行動になったのです。

重要な課題や会話の中で生まれる問いに意識を集中しなければ、共に学んでいくために行動する理由も、意味合いも出てこない。

重要なステークホルダーに参加してもらう

:

「リーダーシップの役割は皆が作業に没頭するようにグループ化し、意図的に問いを作ることです」

ピータ・ブロック

Peter Block

The Answer to How Is Yes

ASQ の経験が示唆していることは、重要な問いを特定するプロセスにおいて、多様な意見が明らかになり、その意見がシステムのキーとなる部分やいくつかの展望を創造的な解決策へと導くということです。ゲアリー・ハニエル（Gary Haniel）はこのことについて次の様に述べています。「効果的な戦略の革新は、豊かな会話のネットワークを創り出すことにより実現されます。それによって、孤立していた知識のかたまりをつなぎ合わせ、思いがけない集合的な思考と洞察を創り出すことができるのです。」組織横断型チームや、多様な利害関係者間の対話および大規模なプロセスが普及してきていることは、シ

ステム全体（ホールシステム）を一堂に集めることの重要性を示しています。このことは、真に重要な課題を完全に理解し、実行可能なシステムの解決策を考えだし、組織やコミュニティの変革のための広範なエンゲイジメント（訳注：積極的な取り組み）と支援を結集させるためには、より強固な「思考の生態系（ecology of thought）」が必要であることを物語っています。

会話型リーダーシップは集合知の可能性を信じることから始まります。言い換えれば私たちは、一人ではなく共に力をあわせれば、より賢く、より創造的で、より有能になれるのだと認識することです。実際、会話型リーダーシップでは以下のような問いかけから始まります。「会議のテーブルには誰が必要ですか？ 必要な見識や情報を持っている人ですか？ 意思決定に重要な役割を果たす人ですか？ 実施段階で必要な人ですか？ 意思決定やアクションにより影響を受ける人ですか？」・・・

全てのキーステークホルダーの参加と多様な観点を“他花受粉させることはノキアの新しいコア・バリュー（core value）を創り出すための 2007 年グローバル推進運動における基本原則でした。ノキアのスタッフとワールドカフェコミュニティ財団のメンバーは共同で 16 回におよぶ“ノキアウェイ・カフェ（Nokia Way Cafe）”を 9 カ国、のべ 3000 人を越えるあらゆる組織、階層の従業員の参加を得て開催しました。工場の従業員、製品設計者、販売担当者、ソフトウェア開発者、上級幹部その他が参加し、インターネット会社としてのノキアに最も相応しいバリューは何か、またコア・バリューをビジネスの成功に結びつけるにはどうすればよいかについてフェイス・ツー・フェイスの対話を行いました。ハーベスティングで集められた主要な意見は、ビデオ・ブログを通して全社にオンラインでシェアされました。そしてそのイベントは全世界の従業員が参加した 72 時間におよぶ「ノキア・ジャム（Nokia Jam）」という戦略対話で最高潮に達しました。お互い遠く離れた全世界の従業員が、共通のテーマを見つけ出すことは挑戦的でしたが、導き出された 4 つの新しいバリューは新鮮で皆を元気にさせるものでした。それらのバリューは広く受け入れられました。なぜなら、それを生みだしたプロセスには会社の部門間、文化、階層を越えたあらゆる人達が参加し、議論したからです。

キーとなるすべてのステークホルダーの参画がなければ、思考のブレイクスルーや、重要な課題を前向きに進める創造的な道筋をみつめるチャンスは少ない。

ソーシャル・テクノロジーを効果的に使う

「もしあなたが協働学習を強化するため、物理的な場や社会的な空間、および情報の場を併せて設計できるとしたら、その全

体的な環境は学習のためのテクノロジーとなります」

—ジョン・シーリー・ブラウン

元ゼロックス社 主任サイエンティスト

(John Seely Brown, Former Chief Scientist,
Xerox Corporation)

お互いが共有する目的を発見し、集合知を引き出し、実践のための効果的な戦略を生み出すことは突発事故のように突然起きることはありません。重要な課題と問いについて、多様なステークホルダーと効果的に取り組むためには、熱心に取り組んでもらうためのプロセスを意図的に作らなければなりません。それは「コントロールなき一貫性 (coherence without control)」を育む方法で参加者をつなぎ合わせるプロセスです。そうしないと、多様な観点を持つ主要なステークホルダーを集めることは、二項対立のディベートや、混沌、あるいは選択し行動を起こすことができないアイデアの氾濫をもたらすことになります。

1980年代になると、共に考え行動するためのとても効果的なソーシャル・テクノロジー（協働と対話のための技術）の開発とその創造的な利用が行われるようになってきました。そうした方法としては、ワールド・カフェやアプリシエティブ・インクワイアリ (AI)、オープン・スペース、シナリオ・プランニング、フューチャーサーチなどがあります。「チェンジ・ハンドブック」(“The Change Handbook, edited by Peggy Holman, Tom Devane, and Steven Cady”), の第2版ではホールシステムの変革のための60にもおよぶ手法を提示しています。今日、それらのフェイス・ツー・フェイスで実践する手法は、バーチャル空間での強力な補完機能に取って替わられようとしています。即ち、WEB ベースのビデオ会議、オンライン協働作業ツール、バーチャルの実践コミュニティ、ソーシャル・メディア、セカンド・ライフ、「クラウド・ソーシング」その他急速に出現してきている各種デジタル・ツールが今やコミュニティの形成や知識の開発そして複雑な各種活動の調整を支援する上で大いに利用できます。

会話型リーダーシップには、これ以外にも共同的作業を実践できる他のソーシャル・テクノロジーへの理解や、特定の目的に適したツールの賢い選択、そしてネットワーク化された探求と数珠つなぎになったアクションを高度に統合することも含んでいます。アルトリア・グループ (Altria Group) の会長であり、CEO のマイク・ジマンチック (Mike Szymanczyk) 氏はこれまで会社の将来ビジョンを再開発する際に、会話型リーダーシップによる手法や原則を用いてきました。彼は私たちにこのように述べています：

「もし、中核プロセスとしての会話を活用したいと思うなら、人々が新しい方法で共に考えるための能力を引き出す環境基盤を意図的にデザインしなければなりません。私たち

は長年、ダイアログやエンゲイジメントのためのインフラを創りだすことをやってきました。私たちのしてきたことはかなり独創的なものとみられているかもしれません。例えば、非常に早い時期に私たちは戦略プロセスである“ゲームプラン (the Game Plan)” (訳注：アルトリア・グループのリーダーシップ開発モデル) を考案しました。それは広く組織で使われている協働的なダイアログや探求を基本としていたのです。それは未来を形づくるために最も重要で大きな問いを見つけ、それらの重要で戦略的な問いに応えるための取組みを創りだすことにフォーカスしています。

大切な会話をホストするためのデザイン原則

- コンテキストを明確にする
- おもてなしの場を用意する
- 大切な問いについて探求する
- 皆が貢献できるように励ます
- 多様なものの見方を結びつけ他花受粉させる
- パターンや洞察、深い問いなどに共に耳を傾ける
- 集合的発見を収獲し共有する

私たちはいつも協働的思考や創造的な解決を導くための会話のアーキテクチャや創造的な会議のフォーマットを利用しています。私たちの大規模な変革の努力の一部として、重要な課題についてのダイアログや思考のブレークスルーを刺激するために、ワールド・カフェによる会話や、ダイアログ・サークル、オープン・スペース、シナリオ・プランニング、野外経験型学習やドラマチック・シアター・プレゼンテーションなどが開発されてきました。私たちは人々がより系統的に考え、アイデアを繋ぎ合わせ、困難と思われている課題を見つけだすために、役に立つ重要な資源として、グラフィック・レコーディングやビジュアル言語を使っています。

私たちはまたダブル・スクリーン技術を使って特別な会議の場を創り出すことにより、別々の場所にいる同僚達がお互いの顔が見えるようにし、ビジュアルな仕組みを使って開発中のプロジェクトや様々な問いを共有しながら会議を行うことができるようになりました。

ALTARIA でのストーリーや他の事例が示しているように、多様な方法やそれを支えるデザイン原則によって、新しい能力開発と組織のすべての階層が参加できるアーキテクチャーを作り出すことができるようになってきていることを、多くのリーダーが理解するようになってきています。

ヒューレット・パカード社のボブ・ヴィージー (Bob Veazie of Hewlett Packard) は公式のワールド・カフェを実際には決してホストすることはありませんでしたが、彼は次のように言っています：

「全ての安全に関する取組みを通じて、私は組織の中に何が起きているかをイメージするための指針としてワールド・カフェの基本原則とパターンを守りました。」基本原則を深く理解することによって、リーダーは自信を持って様々な方法をその時々状況に合わせて効果的に組み合わせることができるのです。

協働的なソーシャル・テクノロジーを上手に使わないと、対話はしばしば避難の応酬になり、力のある人や声高な人達によって独占されることになります。

集合知を効果的な行動に導く

現代のリーダーは、私たちのお互いの知性が立ち現れる創造的なプロセスに人々を招き入れ、多様性を実現し、すべての観点を集めるホストになる必要があるのです。

マーガレット・ウィートリー, ベルカナ・インスティテュート
(Margaret Wheatley, The Berkana Institute)

そうしたすべての活動の成果は、目的や戦略的意図を達成するための賢明で効果的な行動です。ひとたびリーダーが組織やコミュニティを、生きた会話のネットワークとして見はじめると、そのネットワークを真に大切な問いにフォーカスさせることができます。それに加えて、彼らはアルトリア・ゲーム・プラン (Altria Game Plan) のプロセスにおいて、そうした会話の内容をハーベスト (収穫) し、システムのすべてのレベルにおいて、互いに連携し補完し合ったようなインフラをデザインすることができます。

どの分野における調査結果や成功事例をみても、効果的な取組みを促進するために注意深く選択した対面やオンラインの技術を使用して、重要な課題に関係するすべての主要な利害関係者の声を結集すると、良い成果が得られ、測定可能な結果が得やすいことが実証されています。このことは、我々の目的が戦略を立てたり、イノベーションを起こそうとしたり、組織プロセスの改善、コミュニティ連携の育成であっても当てはまるのです。

逆に言えば、集合知や賢い行動の可能性は、いくつかのフレームワークの要素が欠如していたり、やり方がまずかったりした時に損なわれてしまいます。

会話型リーダーの個人的能力

- 発見や創発のために環境をつくる
- 多様な見方を呼び起こし受け容れる
- 力強い問いで問いかける
- 早まった判断を保留する
- 仮説や信念を探究する
- 曖昧さや知らないことを受け容れる
- アイデア間のつながりに耳を傾ける
- 重要な洞察を捉えて、共有された理解を明らかにする

私たちは様々なプロセスの会議を経験しています。二極対立により不毛な論争に陥ったり、全体の意見を反映しない小グループの狭い合意が行われたり、リーダーが意思を明確にしていなかったり、信頼をなくしていたり、不適当なコントロールをして決定し、よくデザインされた会議をねじれてしまうことなどがあります。

集合知や賢明で効果的な行動がなければ、我々の組織、コミュニティや地球の未来は危険にさらされることになります。

革新的リーダーシップと能力開発

組織やコミュニティの中にすでに存在している知恵にアクセスするために必要な組織のインフラや個人のリーダーシップの能力は、いかにして育むことができるのでしょうか？

デイビッド・アイザックス,
ワールド・カフェの共同創始者
(David Issacs, Co-founder, The world Café)

最近の環境において、会話型リーダーシップのための能力やプロセスについての知識を育成することは、システムのどのレベルでも組織にとっての最も生産的な投資の一つであるかも知れません。フォーマルな学校システムや、エグゼクティブ・リーダーシップ・プログラム、オン・ザ・ジョブの経験などだけでは、最近の複雑な課題に対して創造的に反応するために必要とされるメンタルモデルや、個人的能力、プロセス・スキルを未来のリーダーに十分備えさせることはできないでしょう。(参照:『会話型リーダーの個人的能力』Personal Capacities of a Conversational Leader)

我々は、リーダーシップ開発をより広い概念で捉える必要があります。すなわち、学習し、適応し、長期的なビジネスや社会的な価値を創造するための能力を常に磨き続けることを可能にする協力的なネットワークや探求システムを作り導くために必要なスキルや知識、個人の資質を含むこととして理解すべきです(参照:『会話型リーダーを育てる』Developing Conversational Leadership) フィル・カス (Phil Cass) と彼の仲間がオハイオ州の健康プログラムを変革するために行ったプロジェクトは、このようなアプローチの有効性を実証した草分け的な仕事でした。戦略的な会話をホストし、ネットワーク化したシステムにおけるリーダーシップについて学ぶオーセンティック・リーダーシップのためのシャンバラ研究所 (Shambala Institute for Authentic Leadership) のプログラムに参加した後、フィルは彼のスタッフのために新しい能力開発の方法を始めました。彼は、ワールド・カフェの会話をホストする方法を教え、重要な著者のアイデアを探究するために学習サークルを始め、スタッフ会議を再設計し、知識共有を奨励し組織の壁を取り払ってホールシステムで考えることを奨励す

るための合宿を行いました。彼は、協力団体のリーダーや、会話型リーダーシップの中核にあるホスティング能力を学習し実践する若者のために、コミュニティでワークショップを開催しました。

会話型リーダーシップを開発する

- あなたの組織のリーダーは、組織が生きた会話のネットワークであり、そこで本当の仕事が成し遂げられているのだと理解していますか？
- あなたは、戦略的変革の取組みをデザインするにあたり、共に考えるための重要なプロセスとして会話の力を十分に活用していますか？
- 正しい答えを探す時間と比べて、正しい問いを発見することに、あなたは同僚たちとどのくらいの時間を費やしていますか？
- あなたやほかの組織のリーダーは、協働学習や集合知、協力行動のために対面やバーチャル技術の両方を利用することにどのくらい知識がありますか？
- あなたの職場や会議室は、良好な会話や協働学習を促進するインフォーマルな相互作用を促すようにデザインされていますか？
- リーダーシップ開発と能力開発のための予算は、リーダーがシステムの考え、相互依存関係を理解し、重要な課題について一緒に考えるための会話的アプローチを習得することに向けられていますか？
- 主な内部および外部のステークホルダーを効果的に関与させるための構造をつくることは、リーダーの重要な役割であり能力ですか？
- あなたの組織は、リーダーがこれらすべての取組みに成功するために必要な個人的能力を開発することをどの様に支援していますか？

現在の複雑なシステムの課題に立ち向かうリーダーシップが存在しなければ、私たちは不適切で自分たちの最善の意図を台

無しにしてしまうような昔からのものの見方や方法に頼らざるをえないのです。

ポジティブな未来を形づくる

会話型リーダーシップは、変革の転換点を生み出す中核プロセスとして会話を使います。これまではビジネス・プロセス改善のための手法に重きをおいてきましたが、それを補完するものとして、ビジネスや社会の価値を最大化する社会的プロセスの改善を同時に行うために、共に話し合い、共に考える効果的な手法にフォーカスすることが求められます。組織が会話のネットワークであることを理解し、集合知のパワーを確信することがこの方法の中心にあります。この知識は、最強の対面や現在使用可能なオンライン技術を利用することで多様な声を集めて重要な課題に対処することをリーダーに求めています。規律正しい方法で私たちが“共に考え”、私たちの会話を繋いで大規模なシステム変革の可能性を創り出すことによって、個人の力と集合的な力は増幅されるのです。「真の学習する組織は、生成的会話と協奏的な行動の空間です。そしてそれは、会話の中で新たな現実を創案し、それを実現するための行動をもたらすものすごいパワーを発揮する整合性の取れた場でもあります。」(ピーター・センゲとフレッド・カオフマン (Peter Senge and Fred Kofman))

私たちは会話型リーダーシップを発揮することによって、その様な組織を生み出すことができるのです。勇気をもって前に進むことが求められている今、リーダーが自分の属する組織をどのように理解するのか、会社やコミュニティが共有する目的のためにすべての利害関係者の集合知をどのように用いることができるのか、私たち全員が変革のために“共に考える”ことにどのように参加するのかについての考えが大きく変わろうとしています。

著者は、あなたの洞察や疑問や展望を歓迎します。メールアドレスに、連絡をお寄せください。

Mail to: conversationalleadership@theworldcafe.com

【参考文献】

- Juanita Brown and David Isaacs, “Conversation as a Core Business Process,” The Systems Thinker, December 1996/January 1997
- Juanita Brown, David Isaacs, Eric Vogt, and Nancy Margulies, “Strategic Questioning: Engaging People’s Best Thinking,” The Systems Thinker, November 2002
- Eric E. Vogt, Juanita Brown, and David Isaacs, The Art of Powerful Questions (Pegasus Communications, 2003)
- Juanita Brown, David Isaacs, and the World Café Community, The World Café: Shaping Our Futures through Conversations that Matter (Berrett-Koehler, 2005)

この資料は Oxford Leadership Journal, March 2010・Volume1, Issue2 に掲載された論文を著者の許可を得て翻訳したものである。

訳者：香取一昭、飯田正男、大嶋友秀、菅野圭一、高山巧

This material was translated into Japanese from “Conversational Leadership: Thinking Together for a Change” Oxford Leadership Journal, March 2010・Volume1, Issue2 with permission from authors.