

コミュニケーションに対する新しい理解が組織を変える ～新型コロナ時代で求められる対話とは～

ヒューストン日本商工会の主催により、9月25日(金)に標記講演会がウェビナー形式で開催されましたので、以下に概要をご紹介します。

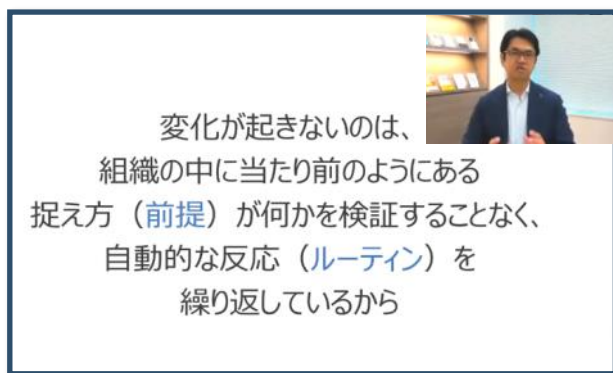
今日は「コミュニケーションを変える」が大きなテーマとなっております。

組織を変える、会社を変える、変化を起こすことに皆様は意識が高いと思います。

私自身、変化に対してどんな解釈を自分が持っているかを明快に認識するのが大事だと思っています。解釈は無意識の底に沈んでいるので、変化に対する無意識の解釈が、行動を縛ってしまったり、強制してしまったりということが個人として、組織としても起こります。

変化が、重くてつらいものだと思っている人やチームにとって、変化は大変な物になります。逆に、変化はエキサイティングで刺激的で楽しいものだと思っている人やチームにとっては、毎日変えてやろうという物になります。

変化が組織の中で起きないのは、組織の中にある「前提」が何かを検証することなく、自動的な反応(ルーティン)を繰り返しているからと我々は思っています。前提は、当たり前のように存在しているものの見方や捉え方で、それが繰り返されるのが「ルーティン」です。暗黙の了解として流れているので変えるのが難しく、それぞれの意識の中に沈んでいます。前提とルーティンが同じだと組織は変わらず、ブレークダウンが起きないと前提とルーティンに目を向けるのは難しいのです。



「ブレークダウン」は、仕事でミスした時、関係がこじれた時、大切なものを失った時、フィードバックを受けた時、大きな環境変化が起こった時などに起こります。ブレークダウンには2種類あり、意図しない物と、意図的な物があります。本来リーダーは自からブレークダウンを起こすべき存在で、前提とルーティンに対して「問いかけ」、一緒に見ることを誘発し、ブレークダウンを起こし、前提とルーティンを言語化し、それに対して共に向き合うのが仕事です。これができないと、我々の考えではリーダーではないと思います。目を向けてやめないと組織を変えることはできません。エグゼクティブコーチングでは、まず最初に我々が経営者に「あなたは何をやめますか?」と問いかけます。やめないと始まらないんです。

では、どう創造できるかという事ですが、組織というのは無数の2人のかかわりの集積でできているので、誰かと対話する時に、いかに創造を起こせるかが非常に大事です。

もはや一人で物事を考えられる時代ではないので、いかにお互いの脳をコネクして物事を作り出していくか、一緒に考える「Think together™」が求められる時代です。人間の最小単位は2人で、関わりの中から創造は始まります。関わりは情熱的な創造のプロセスです。コーチの目的はクライアントが自ら想像のプロセスを組織の中で実践できるようにすること



ひらく」ことのできる戦略的なリーダーを創造していきます。

「共創と構築の対話」の為には、問いを二人の間に置くというのがとても大事です。問いと言っており、質問と言ってません。日本人の場合、学校教育の中で質問されたら正しい正解を出すと条件づけられているので、上司に質問を投げかけられると上司の期待を読んで答えようとしてしまう。コーチングでは相手から考えてる事を自由に大胆に発言してほしいのですが、「どう思う?」と聞くと上司の期待を読んでしまいます。問いは探索を起こすためのもので一方が答えをもって正解を求めるものではなく、正しい答えに誘導するものではありません。

さらにコミュニケーションを理解する為にもう一段階進めたいのですが、創造しようとする、対立は欠かせません。対立をどう理解しているかが非常に大事だと思います。大人の対話に意見の不一致と誤解は絶対に起こります。残念なことに、組織における会話のほとんどがディベートとなり、どちらかが勝ち、どちらかが負けとなります。そのようなやりとりが人間の集団知能の能力を低下させます。

古いタイプのリーダーは対立を分裂ととらえ、対立する人を自分の傍に置きません。

組織は滑らかに動く機械のように機能すべきだと思ってしまいます。対立は必ずしも悪意のある反目を生むわけではありません。建設的なコンフリクトを起こすことができれば、人はもっと創造を力強く起こせると考えるかなのです。

まとめますと、リーダーは、「前提」と「ルーティン」に対して「問いかけ」、「ブレークダウン」を起こす。そして「共創と構築の対話」によってメンバーと共に未来を創造していく存在なのではないかと思います。

(コーチ・エイ代表取締役社長 鈴木義幸)

【講師】

鈴木 義幸(すずき よしゆき) 株式会社コーチ・エイ代表取締役社長

慶應義塾大学文学部人間関係学科社会学専攻卒業。株式会社マッキンゼーエリクソン博報堂(現株式会社マッキンゼーエリクソン)に勤務後、渡米。ミッドテネシー州立大学大学院臨床心理学専攻修士課程を修了。帰国後、有限会社コーチ・トゥエンティワン(のち株式会社化)の設立に携わる。2001年、法人事業部の分社化による株式会社コーチ・エイ設立と同時に、取締役副社長に就任。2007年1月、取締役社長就任。2018年1月より現職。これまで200人を超える経営者のエグゼクティブ・コーチングを実施。リーダー開発に従事すると共に、企業の組織文化構築を手掛ける。