

組織と人のマネジメント⑥

「対話能力を高める」

より高い価値を創造できる組織になるためには、絶えずインベシジョンを行わなくてはなりません。インベシジョンとは、顧客にとって価値のある製品・サービスを生み出すために従来のものの見方、考え方を変え、新たに組織の知識を生み出すプロセスだと考えられます。

しかし、人に言われたり、本で知識を身につけたりすることで、ものの見方、考え方を変えることはできません。「具体的に実行した経験」からはっと気付くものなのです。しかし、この経験は実に個人的で曖昧な経験にとどまっています。この個人の曖昧な経験を組織の新しい知識として創造していく上で、「対話」は重要な役割を担っているのです。

対話がない組織をイメージしてみるとよく分かります。このような組織では、組織のメンバーそれぞれの経験は組織の知的資産となることはなく、個人の経験にとどまってしまう

ます。組織に新たな知的資産が生み出されないので、過去の経験をもとにしたことを繰り返します。あるいは、自分の組織の能力を考えないまま、世間一般で

名が知れた経営手法を導入することに頼ってしまいます。しかし、そうした意味のない手法の導入には経験の裏づけがないので、借り物の経営にとどまり高い価値を生み出すことはできません。

良い対話を行うための能力とはどのようなものかを考えてみましょう。人がそれぞれの人のお互いに忌憚のない意見を言う。その意見を深く掘り下げていくためには、話し合いの「場」づくりが重要です。物理的な環境を含めリラックスした雰囲気、参加者を話し合いのなかに引き込むようなホスト役の存在すべてが「場」です。話が弾み、そこから多くのもの

が得ることができて対話は誰もが経験していると思

います。こうした経験をもとに

対話能力が新たなアイデアを生み出す

みんなが話し合いに引き込まれていくような「場」をつくれることは対話にとっての重要な能力なのです。特に参加者すべてが他の人の良いところを認めることが不可欠です。具体的な行為としては、「アイコンタクト」、「うなづき」、「相づち」です。こうしたことで、すべての参加者が人から受け入れられているという意識を持ち、自分の経験を積極的に話そうという気になります。

経験を語るといことは、なかなか論理的に整理されたような話にはなりません。そこで、こうした対話には聴き手の「傾聴」が重要になります。傾聴とは、話している人の感情も含め話の背後にあるその人の伝えたいことに耳を傾けることです。その語ろうとしている本当の意味を理解することなのです。

ですから、その話を否定したりするのでなく、もっと相手が意味を語ることができるように質問することもあるのです。こうした傾聴がなくては対話にはならないのです。

そして、明らかにした経験と意味を掘り下げていくためには、話をうまく整理する能力も重要になります。参加者の多様な意見をまとめていくためには、話のキーワードを板書しながら、意見の違いやその背景を共有することが欠かせません。

こうした対話能力を高めることで、新たなアイデアを多く生み出すことができます。