

”雑草を抜け！” 正しいことを「意識された言動」として反復継続する

管理職のリーダーシップ強化が多くの会社で重要課題の一つとなっている。なぜ、リーダーシップがなかなか育たない？ リーダーシップトレーニングに出席し、その学んだことを実践して初めて効果が出る。そのためには、まず、リーダーシップを、具体的な日々の言動として捉えなおすことが最も大切である。これによって、改善のためのフィードバックも具体的になり、容易となる。ところが、ことはそう簡単ではない。たとえ、改善のためのフィードバックを受け取っても、人間はそう簡単に自己の言動を改められるものではない。ある望ましい言動を日常生活の中で“常態化された言動”にするのは至難の業である。ある大手企業の人事部長は「そもそも、リーダーシップ能力はトレーニングで育成できるものでない」と言ってはばからない。これは極論としても、かなりの人々は従来の促成栽培的なリーダーシップトレーニングの効果に疑問をもち始め、新しいアプローチをはじめている。

ウイスコンシン大学医学部のクシュナー教授は日本弓道を学び、「一射絶命」の本を著した。その中で、教授は自己の禅寺の経験に基づいて、面白い話を紹介している。彼は修業中、禅僧から「雑草を見つけたら、抜け」と言われ、この言葉が持つ深い意味に感銘を受ける。禅においては、単に正しい行為それ自身が最終目的ではない。「これは雑草だ。抜かねばならない。」と考えて抜く行為は意識的分別の行為であり、真の行為とは言えない。むしろ、正しい行為を即座に分別を入れずに行えること、意識的分別を離れた無心の行為が理想である。このことを私は次のように理解している。人々はまず、正しい言動を「意識された言動」として実践する。しかし、それを反復継続すれば、必ずや「無意識の言動」に転化させることができる。この転化を可能にするのは、第一に、本人の持続する努力。たとえそれが当初において強制されたものであっても良い。そして次に、適切なフィードバック・アドバイスを与えつづけるコーチの存在である。

自ら変わろうとする意思が必要

さて、以上の文章は実は数年前、外資系人事マネジャーの団体の機関誌に書いたものである。ところが昨年、この内容と類似の意見を発見したのである。ダニエル・ゴールマン、リチャード・ボヤツイス、アニー・マッキー著の「EQリーダーシップ」(日本経済新聞社刊 2002年)の中の記述である。次の抜粋を読んでほしい。(同書182 - 183頁)

「克服すべき習慣は何年もかかってほとんど無意識の行動パターンになっているので、いつも意識の表面に置いて努力することが変化を達成する上で非常に大切なのだ。 <中略> 習慣を変える手がかりは、神経と知覚の両方に関係している。ピッツバーグ大学とカーネギー・メロン大学の研究者らによると、人間が頭の中で課題に立ち向かう準備をするとき、前頭葉前部(脳の中で執行機能をつかさどる部分)が活発化するという。この準備段階がない限り、前頭葉前部が前もって活動を始めることはない。したがって、事前の準備がしっかりしているほど、課題がうまく達成できる。 <中略> リーダーシップ・スキルは、はるか昔に身につけた習慣を無意識のうちに引き出して使う行為なので、旧弊な習慣を取り消すには、いつもコミットメントを持ちつづけ、つねに意識を傾注していなくてはならない。そうした努力を続けるうちに、新しい行動パターンが脳の中で次第に強い回路を形成し、つねに意識していなくても新しい行動が取れるようになる。」



日本を代表する文化である禅の考え方や類似した考え方がアメリカの学者によって提唱されたことは非常に興味深いことである。早速、この類似性について指摘する文章を書き、著者に送ったところ、リチャード・ボヤツイス教授から早速返事が返ってきた。その手紙の中で、彼は「習慣となっているある言動を変えるには、まず、本人が“将来こうなりたい”という強い願望や希望を持つ必要がある。」と書いてきた。いくらアドバイスを受けても、変わらうとしない者は多い。人は何をきっかけにそのような変わらうとする意思を持ち始めるのか、ここがポイントのようだ。

編 | 集 | 後 | 記

寒中お見舞い申し上げます。昨年9月、眼の手術を受けて以降、弓道の練習を休止しています。写真は私の弓道コーチである野尻祥枝の練習風景です。弓道では「猫にでも見てもらえ」というほど一人稽古を戒めており、フィードバックを受けることの大切さを教えています。今回、(有)ファソングラフィックの藤井さんがこのPMI Newsのデザインに関しアドバイスを下さった。感謝。

悪性の風邪が流行っています。皆様、ご自愛ください。