

## デシジョン・ダイナミックス社の意思決定スタイル・モデルの紹介

PMI News創刊号にて、「近い将来、デシジョン・ダイナミックス社が開発した意思決定スタイル理論の紹介をしましょう。」と約束しました。このたび簡単な和文の紹介パンフレットを作成しましたので、添付します。ご一読ください。

皆さんが属する組織において、この意思決定スタイル理論を利用して、あなたと周りの人々と効果的人間関係を形成してください。また、あなたが組織のリーダーであるなら、組織メンバーがお互いに協力しあう、強力なチーム形成に役立てることができます。

人の性格やスタイルを診断するツールとしては、この意思決定スタイル以外にもマイヤ-ズ-ブリッグス・タイプ・インディケータ(MBTI)をはじめいくつかのものが世界的に利用されています。しかしながら、組織において、それらの結果が日常的に活用されることが少ないというのが実情です。意思決定スタイル理論は数ある診断ツールの中でも、わかり易く、かつ、かなり正確に診断できますから、もっと普及させ、チームビルディングや個人的な対人関係の改善に具したいと考えています。

### 「あるスタイルが絶対的な意味において他のいずれかよりも優れているということはない」

この意思決定スタイルをはじめ、スタイル診断ツールを使うときに心すべきことは、あるスタイルが、絶対的な意味において、他のいずれかよりも優れているとか、劣っているとか、いうものではないということです。各々が長所と短所を持っているのです。あるスタイルが、ある状況のニーズに合う合わないかというその観点においてのみ、「良い」とか「悪い」とかということになるのです。

この意思決定スタイル・モデルを日常的に活用するに当たって、私が薦める要点は次のとおりです。組織人はすべからく

1. 自らの意思決定スタイルを理解すること
2. 組織構成員のスタイルの多様性を許容すること
3. 各スタイルの特徴を理解し、他の人々がどのスタイルか推察する方法を学習すること
4. 各スタイルと効果的に働く方法を習得すること
5. 組織内で、担当する役割・職責に必要なとされる言動に、自らのスタイルを合わせる

特に、組織のリーダーは組織構成員のスタイルの多様性を許容することが非常に重要です。数多くの参考書で紹介されているように、リーダーには遵守すべきスタイル・姿勢があります。

そして、リーダーの地位にある限りは、自らのスタイルを修正し、そのスタイルに近づける努力が必要なのです。優秀な営業担当者が課長になった時に、課長に求められるスタイルに合わせない限りその課は成功しません。また、よい成績を上げている課の課長が部長になった時に、今までの課長としてのスタイルを続けていたのでは成功しません。なぜなら職位に応じて求められる管理者スタイルが異なるからです。スポーツの世界でも同様です。技術的に優れたプレーヤーであった人が良きリーダーになるには新たに、リーダーになるための学習が必要なのです。

リーダーがよく犯す誤りは、その職責上のポジションパワーを利用して、あるいは無意識のうちに、自分のスタイルに、すなわち自分お好みのスタイルに組織メンバーを従わせようとする事です。そして自分のスタイルに合わないメンバーを組織から排除するということがたびたび発生します。これではメンバーの多様性を生かすことはできません。金太郎飴の組織になってしまいます。

自分が生きてきた人生60年を振り返りますと、職場や学校において、クラブ活動において、友人関係、さらには家庭においても、実に様々な性格、スタイルの上司、同僚、友人、先生、家族員と付き合ってきたことに気づきます。しかしながら、大きく分けると二つのタイプがあることに気づきます。ひとつは与えられた役割に応じて自らのスタイルを修正しようと努力する人。もうひとつは、自分のスタイルに固執し、修正する必要に気づいていない人です。

私は日常生活では、妻が「Mr.コロコロ」とあだ名をつけるほど、言うこと、予定を変えることが多いようです。2週間前に尾道旅行をしましたがその計画を立てる時もそうでした。「最初、A旅館に泊まると言い、その旅館のホームページからいろいろな資料をプリントしてくれたものだから、てっきりそこに泊まると思っていたわ。でも出発直前にあなたはBホテルで予約を取ったと、言い出すのだから、混乱します。」最後はもう、妻はけんか腰です。私はと言えば、時間が許す限りは、結論を出さず、最善の解答を探し続けて、行きつ戻りつしているのです。家庭においては、まだまだ自分のスタイルに固執しているようです。

### 編 | 集 | 後 | 記

この意思決定スタイル理論と出会ったのはもう15年前です。社長のケン・ブルーゾウ氏とはそれ以来の付き合いで、私のキャリアの要所要所でも、貴重なアドバイスを続けてくれています。最初のプロジェクトは「製薬会社で成功する営業マン像」を探ることでした。「営業マン像をひと括りにしがちだが、外科医で成功するスタイルが内科医で失敗することはおおいにありうる」「採用面接で、一律にクイックレスポンスを良しとする判断基準は誤っている」などと大いに議論をしたものです。