

リフレクティブ・インアクション (Reflective Inaction) ～あえて“直ぐに決断しない”ことの意味～

イギリスに拠点を置くリーダーシップの専門家機関 Institute of Leadershipは、リーダーシップを5つのカテゴリー、49の側面から捉えています。その中には、時代の変化とともに新たに求められるようになってきた「創造性」や「多様性の尊重」などが含まれる一方で、普遍的にリーダーシップの重要な側面として挙げられてきたものもあります。

その一つが「意思決定」です。

今月は、リーダーの意思決定に焦点をあて、今の時代のリーダーに求められる意思決定のあり方について考えます。

複雑な環境における意思決定

リーダーはどのように意思決定をすべきなのか。そのあり方は時代と環境に応じて変化している。

デイビッド・J・スノーデンとメアリー・E・ブーンは、リーダーの意思決定のフレームワークの中で、世界をシンプル (Simple)、煩雑 (Complicated)、複雑 (Complex)、混沌 (Chaotic) の4つに分類し、それぞれの環境で求められるリーダーの意思決定の特徴を示している。

シンプルな世界、煩雑な世界には、正解があり、分析を通じて因果関係や解決策を見出すことができる。そのためリーダーは事実に基づき、状況を整理・分析したうえで判断することが強調される。

一方で、複雑な世界、混沌の世界は、変動と予測不可能性に満ちており、因果関係を見出すことができないという特徴がある。だからこそ、リーダーは、一つの正解を求めず、今この瞬間に、効果的な判断が何かを探究することが重要視される。(※1)

複雑で予測不能な時代と言われて久しい現代のリーダーは、意思決定に際して、後者のアプローチを心に留めておかなければならないのかもしれない。

リフレクティブ・インアクション (Reflective Inaction) という選択

先のデイビッド・J・スノーデンとメアリー・E・ブーンは、複雑または混沌の世界において、リーダーは過去の知見から答えを導き出すのではなく、目の前の現実を見つめ、そこにパターンが生じてくるのを待つことが必要だ、と述べている。つまり、現代のリーダーは、状況をコントロールしたくなる欲求に抗いながら、何が起きているかを観察し、現れてきた選択肢をもとに、今その時に効果的な策を実行する、ということが求められているということだ。

この「待つ」という行為は、“リフレクティブ・インアクション (内省を伴った積極的な非行動)”とも表現される。

哲学者のG. スペンサー＝ブラウンが提唱したこの概念は、物事に即座に反応するのではなく、冷静かつ戦略的に物事の核心を理解するための間を設けることで、意図的に情報や状況に対する深い理解を築くアプローチを指す。(※2)

つまり、「行動を起こさないこと (非行動) をあえて選択する」のである。

リーダーの意思決定について考える際、我々はいくつ決断の内容やその結果に着目しがちである。しかし、もっと目を向けるべきなのは、決断に行きつくまでのプロセスなのかもしれない。マッキンゼーの研究によれば、一呼吸置くことで脳が広い視点を得て、状況を把握し、先を予測し優先順位をつけることができるようになるという。(※3)

このリフレクティブ・インアクションという「間」は、現代のリーダーにとって、現実即した新たな思考と行動の方向性を見出す機会となり、より適切な意思決定につながるといえるのではないだろうか。

今だからこそ求められる「立ち止まる」ということ

昨年、ChatGPTに代表される生成 AIが世界を席卷し、現在

進行形で未知の可能性が広がりを見せている。

「AIがオリジナルを生成する」という飛躍的な発展をもたらしたのは、AIが与えられたデータの中からその特徴やパターン自体を見出し、それに則って新たなデータを生成できるようになったことが、重要な転換点のひとつだったと言われている。

この「パターンを見出す」という力は、現代社会において重要度が増している。

既知のルールややり方で対応・決断できる状況には限界があり、私たちは、今すでにその限界値を超えた世界に生きている。もちろん自らの経験や知見から、スピーディーに判断することが大切な場面もあるが、私たちは今、目の前の現実に基づいて、見出された情報やパターンに即して、一つひとつの方針、アクションを決定していく必要がある。

まずは、自身の経験や知見を一度脇に置いて、一度立ち止まって考えることから始めてみるのはどうだろうか。

- 意思決定のプロセスがパターン化しているとしたら、それはどんなパターンですか？
- 最後に立ち止まって考えたのはいつですか？それは何についてですか？
- 物事の対応・決断の際に何かを脇に置くとしたら、何を脇に置きたいですか？
- すぐに結論を出すことをやめてみたら、あなたとあなたの組織にはどんな変化が起こりそうですか？

【参考文献】

- ※1 Harvard Business Review. (2007). "A Leader's Framework for Decision Making".
- ※2 George Spencer-Brown. (1969). "Laws of Form". Allen & Unwin.
- ※3 McKinsey & Company. (2020). "Decision making in uncertain times".

【WEEKLY GLOBAL COACH Vol.1208 2024年3月6配信】

© 2024 COACH A Co., Ltd. All rights reserved. 本書の全部または一部の無断転載・複製を禁じます。

株式会社コーチ・エイ

東京都千代田区九段南2-1-30 TEL 03-3237-8050
<https://www.coacha.com>

WEEKLY GLOBAL COACH 登録はこちらのURLまたは
QRコードよりご登録いただけます。
<https://www.coacha.com/wgc/>

