



奥村 哲史氏

オープン カレッジ

だが、経験も少し分解しておく必要がある。とくに仕事の場でなら、経験を積み、というときには試行錯誤の機会が与えられていることを意味する。トライアル・アンド・エラーである。

職場やグループの中で、話し合いながら、人を率い、もろも、エラーには厄介な面がある。トライアルはよしとして、エラーには厄介な面がある。有して、実務に生かすための

交渉とリーダーシップ(2)

力には、どう培えるのだろうか。実際に経験を重ねていくとにまざるものはあるまい。

。仕事におけるエラーは有形無形のコストとなって跳ね返ってくるからだ。あなたは、仲間や部下や後輩のエラーをどこまで肩代わりしたり吸収できるだろうか。その現実のコスト負担は、与えうるトライアルの質と量に影響する。

おくむら てつし 経営学、組織行動論。早稲田大学大学院商学研究科博士後期課程単位取得退学。1959年生まれ。

その質と量は、経験が真の学習の機会になるかどうかにかかっている。用する。では、企業研修やラーニングの場で、こうしたエラーを再生する、つまり誰もか犯しやすい「錯誤」を模擬体験するのはどうだろうか。これを共有して、実務に生かすための

知見として実際の経験値に組み込んでいく。学習対象となる失敗にも、認識レベルのエラーと行動レベルのエラーがある。ハーバード大学マックス・ペイザーマン教授とスタンフォード大学マーガレット・ニール教授

気づきを重ね実践に生かす

は著書『マネジャーのための交渉の認知心理学』で、認知バイアス(人間の情報処理の落とし穴)が人々の相互作用をいかに制約するかを、多様な事例と実証研究から描き出した。

たとえば「パイの大きさは決まっている」という迷信は、交渉となると実に多くの人が「勝つか負けるか」という思考になること。「フレイミング」は、表現の仕方がプラスかマイナスかで、同じ内容のことも違って受け取られること。最初の提示条件が暗黙の基準となる「アンカリング」などである。

われわれの使う交渉やリーダーシップの設定の演習資料には、これらの要素が埋め込まれている。受講者が資料を読み、各自の役割を演じるプロセスと結果から、当人が意識していなかった認知バイアスが浮上ってくる。仕掛けられている心理的な落とし穴をうまく回避した人にとって、他の受講者の一般的傾向から学ぶものは大きい。

演習教材はすべて実話に基づくが、ラーニング目的のために改編もなされている。そうした設定のやりとりからでも、もたらされる気づきと内省のインパクトは、学ぼうという意欲、言い換えれば明日の自分を大切にしようという意思のある人たちの参加で格段にクリエイティブな場になる。

この認知レベルの学習を実践に生かす。その行動レベルでのありかたを数か月くらいの時間をおいてフォローアップするとより実効性が増す。また世界各国の研究者と協力し、同一の設定の演習教材を各地の企業研修で活用し、その結果を比較している。リーダーシップやマネジメントにおける文化差がもしろい形で現れてくる。こうした調査データを理論に取り込み、さらに実務にフィードバックしていくサイクルがグローバルに動いているのも、交渉とリーダーシップ研究の領域である。

