

あなたの会社の全頭脳を機能させる ドロシー・レオナルド、スザン・ストラウス

イノベーションを起こすか、遅れをとるか:今日、事実上すべてのビジネスにとって、競争上の責務は非常にシンプルである。しかし、様々なアイデア、認識、そして情報の処理方法と判断方法が衝突するときにイノベーションが起こるため、それを達成するのは困難である。そのため、多くの場合、本質的に異なる方法で世界を見る様々なプレーヤーどうしの協調が必要になる。その結果、アイデアの間で建設的に発生するはずの対立が、お互いを本質的に理解していない人たちの間で、非生産的に発生することがあまりにも多い。論争は個人的なものになり、創造的なプロセスは崩壊する。

一般的に、マネジャーはこの現象に対して 2 つの反応を示す。対立を嫌う — または自分のアプローチのみを重視する — マネジャーは、アイデアの衝突を積極的に回避する。これが 1 つ目である。彼らは特定のタイプの人たち、通常は自分と似た人たちを雇い、報酬を与える。彼らの組織は、私たちが快適クローン症候群と呼んでいるものの犠牲になる。同僚は同じような関心と訓練を共有し、誰もが同じように考える。すべてのアイデアは同様の認知スクリーンを通過するため、馴染みのあるものだけが生き残る。例えば、同じ分野のバックグラウンドと一連の経験を持つ従業員だけで構成される新規事業開発グループは、代わり映えのない一連の思い込みと分析ツールを使用してすべてのアイデアを評価するだろう。そのようなグループは、革新を起こすのに苦勞し、しばしば無駄に終わるだろう。

様々な考え方をを持った従業員を重視するマネジャーは、従業員の管理方法を理解していない。これが 2 つ目である。彼らは、同じ部屋に多様な個人のグループを閉じ込めれば、問題に対する創造的な解決策を必然的にもたらすかのように行動する。彼らは、異なるスタイルを持つ人たちはお互いを理解したり尊重したりしないことが多く、そのような違いが個人的な意見の不一致を助長する可能性があるという事実を見落としている。”細部にこだわる人”は”ビジョン”を撥ね付け、”概念志向の人”は終わりのない分析を嘆き、個人主義者は、チームの要求をまったくの時間の無駄だと考える。彼らは支援なしで簡単には一緒に働けない。

イノベーションの促進に成功したマネジャーは、私たちが創造的摩耗と呼ぶ生産的なプロセスで、お互いを逆なでする様々なアプローチを取得する方法を理解している。そのようなマネジャーは、様々な人たちが様々な思考スタイル — 分析的思考または直感的思考、概念的思考または経験的思考、社会的思考または独立的思考、論理的思考または価値主導型思考 — を持っていることを理解している。彼女は、組織に対するあらゆるアプローチと視点を — その組織がチーム、ワーク・グループ、または会社全体かどうかにかかわらず — 意図的に設計し、認知的に多様な人たちが他者の思考スタイルを尊重しなければならないことを理解している。彼女は、創造的なプロセスを規律するために、協力に向けた基本的なルールを設定する。とりわけ、組織におけるイノベーションを促進したいマネジャーは、創造的摩耗

を促進または阻害するために彼女が何をしているか、調べる必要がある。

私たちは何年にもわたって多くの組織と協力し、組織のために創造的磨耗を機能させる方法を知っている多くのマネジャーを観察してきた。新しいアイデアや製品を生み出すために、そのようなマネジャーは、潜在的に矛盾する方法で考え、行動する様々な人たちを集めるプロセスを積極的に管理する。

私たちはどう考えるか

私たちが認知の違いと呼ぶものは、データを認識して同化し、意思決定を行い、問題を解決し、他の人たちと関係を築くための様々なアプローチである。これらのアプローチは選好性（スキルや能力と混同しないこと）である。例えば、あなたは直観的に問題に取り組むことを好むかもしれないが、実は、分析的に取り組むように訓練を受けた方がよいかもしれない。選好性は厳密ではない。殆どの人は、様々なアプローチを利用できるし、狭い認知境界内で人生を生きているわけではない。条件が適切で、賭け金が十分に高ければ、私たちはしばしば好ましい動作モードの境界の外側に広がる。とは言うものの、私たちは全員、意思決定スタイルや他者との相互作用に影響を与える 1 つか 2 つの好ましい思考習慣 ― 善悪を問わず ― を持つ傾向がある。

最も広く認識されている認知の違いは、左脳と右脳の考え方である。この分類は、生理学的に正確であるよりも比喩的に強力である。左脳に一般的に関連するすべての機能が皮質の左側にあるわけでもないし、いわゆる右脳機能のすべてが右側にあるわけでもない。それでも、この簡単な説明は、根本的に異なる考え方を有効に捉えている。問題のフレーミングと解決に対する分析的、論理的、順次的なアプローチ(左脳の思考)は、直感的で価値に基づく非線形アプローチ(右脳の思考)とは明らかに異なる。

認知的選好性は、働き方や意思決定活動にも現れる。独立ではなく、協調を考えてみよう。問題の解決に協力することを好む人もいれば、自分で情報を収集、吸収、処理することを好む人もいる。各タイプは、様々な条件下で最適に機能する。或いは、感じるのではなく、考えることを考えてみよう。構造化された論理的プロセスを通じて証拠を評価し、決定を下す人もいれば、適切な行動に導くために価値観と感情に依存する人もいる。

リストは続く。例えば、抽象的な思想家は、本、レポート、ビデオ、会話など、様々なソースから情報を吸収する。彼らは、何事についても直接体験するよりも、学習することを好む。対照的に、経験豊富な人たちは、人や物と直接対話することから情報を得る。問題に関係なく迅速な決定を要求する人もいれば、緊急性に関係なく多くの選択肢を作ることを好む人もいる。あるタイプは細部に焦点を合わせ、別のタイプは全体像 ― データが形成する関係とパターン ― を探す。

当然のことながら、人々は選好性の自分なりの組み合わせに報いる職業を選ぶ傾向がある。次に、彼らの仕事の経験は、オリジナルの選好性を強化し、関連するスキルを深める。従って、人は、会計士、起業家、ソーシャル・ワーカー、芸術家の間で非常に異なる問題解決ア

アプローチをとる。例えば、エンジニアにとって証明とは数字のことである。しかし、数値データのページを劇作家に見せてみるといい。直感に突き動かされて、彼がそれを捨ててしまうのも尤もである。もちろん、問題解決に対する人々のありそうなアプローチを彼らの規律によってのみ評価することは、性別や民族性をガイドとして使用するのと同じくらい誤解を招く可能性がある。どんな職業の中にも、思考スタイルが支配的なアプローチと相反している人は常にいるものだ。

責任を負っている人々の思考スタイルをマネジャーが評価する最良の方法は、評価ツールとして確立された診断手段を使用することである。十分にテストされたツールは、最も繊細で注意深いマネジャーの印象よりも客観的で徹底的である。問題解決とコミュニケーションに対する認知的アプローチの分類を特定するために、数 10 の診断ツールと人間の性格の記述的分析が開発された。すべての手段は、次の基本的な点で一致している。

- ・ 選好性は本質的によいものでも悪いものでもない。状況に応じて資産にも負債にもなる。例えば、公の場で独り言を言いながら考えることを好む政治家や CEO は、時に応えることのできない期待を生み出す。しかし、行動する前に静かな反省を必要とする人は、危機の際に障害となる可能性がある。
- ・ 選好性の区別は私たちの人生の早い段階で現れ、強く心に抱いたものは何年にもわたって比較的安定している傾向がある。従って、例えば、確実性を切望する人たちは、曖昧さとパラドックスを等しく愛することはない。
- ・ 私たちは行動のレパートリーを拡大し、私たちの好みのスタイルの外側で行動することを学ぶことができる。しかし、それは 一利き手でない方の手で字を書くのと同じくらい 難しい。
- ・ 他人の選好性を理解することは、人々がコミュニケーションと協調するのに役立つ。

信頼できる性格評価手段を使用するマネジャーは、従業員がテストの結果を受け入れ、プロセスと行動を改善するためにそれらを使用することに気づく。

私たちはどう行動するか

新しい理解が異なる行動をもたらさなければ、世界のすべての評価は何の意味もない。性格分析手段は、あなたが自分自身を理解するのを助け、他の人が彼ら自身を理解するのを助けるだろう。管理上の課題は、これらの手段が提供する洞察を利用して、新しいプロセスを作成し、イノベーションの取り組みを成功させるのに役立つ新しい行動を促進することである。

自分を理解しよう

まず、自分自身から始めよう。自分のスタイルを特定すれば、あなたは、自分の選好性があるあなたのリーダーシップのスタイルとコミュニケーションのパターンを無意識に形作る方法への洞察を得る。あなたのスタイルが、従業員に求める創造性を抑圧する可能性のあること

に気が付いて、あなたは驚くかもしれない。非常に創造的な組織の 2 人のマネジャーの経験を考えてみよう。2 人とも、直属の部下と ―しかし、理由は大きく異なる― 対立していた。

MTV Networks の上級副社長ジム・ショーは、右脳の組織の左脳派の人物である。ショーは次のように語った。

「私はいつも、ここにいる創造的で、頭がよく、ビジョナリー・タイプの人たちを夢想家だと思っていた。私は、夢想家がビジョンを表現すると、私の直感が次のように言うことに気が付いた。『さて、君がそれを望むなら、やるべきことは A、次に B だ。その後で C を解決しなければならない。君には誰もいないし、アップリンクしている衛星もないのだから、D と E をやらないといけなйдらう』クリエイティブなタイプの人にそんなことを言うのは、夢を投げ捨てるようなものだ、ということを私は学んだ。そんなことをあまりにも早く言ってしまうと、夢想家はそれを攻撃として受け止める。私は、やる必要のあることを全部、最初にテーブルの上に置いてはいけないことを学んだ。うっかり口を滑らすことはできない―そんなことをすれば、私が否定しているように見えてしまう。私が学んだことは、徐々に情報を漏らすことだ。そうすれば、夢想家は、道半ばの状態で私と会っているのだと分かる」

日産デザイン・インターナショナル社長ジェリー・ハーシュバークは、正反対の問題に遭遇した。ハーシュバークは、従業員の何人かが、自分が個人的に嫌っていたある種の構造を切望していることを発見した。この突然の閃きが訪れる前の彼は、従業員らに大量の情報を与え、その見返りとして創造性を期待した。要するに、彼は自分が望んでいた管理方法で従業員らを管理しようとした。しかし、ハーシュバークは、少数の個人がすべての提案に「分かりました、でも…」と反応することを発見した。当初、彼はそのような躊躇を反イノベーション・バイアスと解釈した。しかし、彼は最終的に、問題を消化するにしても、彼の直感的に導き出されたアイデアに対して論理的アプローチを構築するにしても、より多くの時間をかけることを好む従業員がいることに気が付いた。少し余分な時間が与えられれば、彼らはしっかりした、役に立つ、洞察に満ちた実装計画を持ってプロジェクトに戻って来るだろう。皮肉なことに、従業員を躊躇させたのは取り組みの成功に対するコミットメントだった。彼らは可能な限り最高の結果を望んでいた。ハーシュバークは、彼らの貢献が彼自身、または会社の他の“右脳派”の貢献と同じくらい重要であることを認識した。

ショーとハーシュバークはどちらも、自分たちの認知的選好性が無意識のうちにリーダーシップのスタイルとコミュニケーション・パターンを形成していることに気づくことになった。実際、彼らの自動的な反応は当初、従業員に求めている創造性そのものを阻害していた。つまり、おもに右脳で思考するマネジャーが論理派の貢献を認めることと、左脳で思考するマネジャーがビジョナリーの有機的なアプローチを認めることとは、同じくらい重要だという点に注意しないといけない。理論モデルを除けば、創造性はどちらか一方の排他的領域というわけではないのである。

革新的な組織が必要なら、あなたは不快感を覚える人たちを雇い、一緒に仕事をし、昇進さ

せる必要がある。自分の弱点を補い、強みを活かすことができるように、自身の選好性を理解する必要がある。あなたとは違う人たちの貢献を認識することに対する最大の障壁はあなた自身のエゴである。難しい問題で行き詰まっているとしよう。誰に助けを求めるだろうか?たいていは、同じ波長の人、またはあなたが尊敬する意見を持っている人だろう。こういった人たちは、あなたの心を癒してくれるかもしれないが、新しいアイデアを刺激してくれそうにない。代わりに、あなたと意見の合わないことがよくある人、あなたのアイデアや視点を殆ど受け入れない人に相談したらどうか。建設的なフィードバックを得るには勇気と機転が必要かもしれないし、そのプロセスは必ずしも快適ではないかもしれない。しかし、そのフィードバックにより、ソリューションの品質が向上する可能性があるだろう。そして、敵があなたの要求に対する驚きから立ち直ると、意見の不一致は個人的なものではなく、明らかに知的なものであるため、彼はあなたと上手くやっていけるかもしれない。

黄金律を忘れよう

あなたのされたいように人々を扱ってはいけない。送信者ではなく受信者に合わせてコミュニケーションを調整すること。認知的に多様な環境では、送ったメッセージは必ずしも受け取ったメッセージになるわけではない。事実、数字、統計に反応する人もいる。逸話を好む人もいる。更に、グラフィックのプレゼンをいとも簡単に消化する人もいる。情報をちゃんと受信してもらうならば、受信者の好む“言語”で情報を配信しなければならない。

例えば、オープンなオフィス・レイアウトを採用することを組織に説得したい、としよう。分析的な心に訴える説得は、オープン・アーキテクチャがコミュニケーションの有効性を強化することを証明する、客観的な専門家によって行われた十分に文書化された研究の統計に依存することになるだろう。行動指向タイプに対する説得は、導入に関する特定の質問—オフィスの配置換えにはどれくらい時間がかかるか?どのような家具が実際には必要になるのか?音響への影響はどうか?—に答えることになるだろう。人間志向の人たちに対する説得は、次のような質問に焦点を当てることになるだろう。オープンなオフィスは人間関係にどう影響するか?このレイアウトは、やる気にどう影響するか?この種のレイアウトに満足するだろうか?未来志向の視点を持つ人たちのために作られた説得には、提案された環境のグラフィックスとアーティストのレンダリングが含まれるだろう。つまり、あなたがメッセージを個人的にどのように配信するのを好むかに関係なく、聞き手の特定の思考スタイルに訴えるメッセージを作成すれば、説得力が高まるし、理解が深まるだろう。

「頭のいい」チームを作ろう

時間の経過とともに、または初期の設計によって、企業文化、或いは集団文化は、1つの特定の認知スタイルによって支配されるようになる可能性がある。IBM は、“ビッグ・ブルー”として知られていた時代に、世界に均質的な顔を見せた。デジタル機器は、そのエンジニアリング文化に誇りを持っていた。このような均質性は、効率的な機能 —そして、問題やチ

チャンスへの制限されたアプローチを可能にする。強い文化を持つ企業は、確かに非常に創造的である可能性はあるが、予測可能な境界内 ―例えば、巧みなマーケティング、想像力豊かなエンジニアリング― に留まる。そのような企業が様々な方法で革新することを市場が要求するとき、企業は新しい対応を学ばなければならない。そのためには ―右脳や左脳だけでなく、脳全体を使って― 問題を解決するための様々なアプローチを採用する必要がある。

多角化経営の大企業の新星ジョンが犯した非常に一般的な誤りを考えてみよう。彼は、頭のよいチームの必要性を理解できなかったため、重要なキャリアのチャンスを失った。新製品開発グループのマネジャーに任命されたジョンは、3〜6年で発売される製品とサービスについて、根本的に革新的なアイデアを持ち込む許可を持っていた。「私を驚かせてくれ」と CEO は言った。

採用に関する自由裁量を手にしたジョンは、最も聡明な3人のMBA卒業生を見つけることができたので採用した。彼らは早速、業界分析を実施し、既存の製品の可能性を分類し、最近習得したスキルを財務分析に適用した。このチームを完璧なものにするために、ジョンは人事部門から送られた、机の上にある履歴書の山に目を向けた。応募者全員が特に優れた定量的スキルを持っており、2人はエンジニアだった。ジョンは喜んだ。確かに、そのような知的で、よく訓練された、厳格な思想家のグループであれば、会社のためにいくつかの抜本的な革新を思い付くことができるだろう。様々なアイデアを刺激するために右脳派の人たちを雇うというアドバイスを無視して、彼はグループを左脳派の魔法使いたちで固め続けた。18か月後、チームは、十分に議論され、印象深く文書化された財務的リスクと技術的リスクの分析に基づいて、提案された進行中のすべての新しいプロジェクトを拒否した。しかし、このチームのメンバーは、新しいアイデアを1つも思い付かなかった。CEOは驚きも満足もせず、このグループは2周年を迎える直前に解散した。

対照的に、最新のベンチャーに着手して成功を収めた起業家ボブは、志を同じくする人たちだけを容認したいという強い誘惑に抵抗した。彼は、以前に立ち上げたベンチャーから、高度に分析的な自分のスタイルが最も創造的な人たちを疎外することがある点を知っていた。異常なまでの自己認識にも拘わらず、ボブは、優秀で経験豊富なマネジャーであるウォーリー ―人事部長― を危うく罅にするとところだった。ボブによると、起業して数ヶ月後、ウォーリーは“75%くらいの働き“しかないように思えた。なぜか？ウォーリーは予算会議に注意を払わず、ボブが雑用として認識したこと ―デイ・ケア、フレックスタイム、福利厚生― に目を向けていたからである。しかし、行動を起こす前に、ボブは思考スタイルのレンズを通して経営陣を見ることにした。彼はすぐに、ウォーリーが自分の小さな会社を成長させることのできる必要な人材であることに気づいた。ウォーリーは、ともすると経営陣に欠けていた重要な要素 ―人間のニーズを敏感に察知し、会社が従業員の問題を予測して、未然に防ぐのに役立てる― に貢献していた。つまり、ボブは道半ばのウォーリーに会って学習した。ウォーリーと一緒に働いて学習することに成功した点を説明して、ボブは私たちに

言った。「あなた方なら私のことを誇りに思うでしょう。私は5分間、犬、子供、ステーション・ワゴンについての話題から会議を始めました」ウォーリーが会社の労働者に対して示した懸念は、組合の問題を完全に排除するものではなかったが、経営陣に対する敵意を最小限に抑え、紛争の解決を容易にした。

イノベーションを成功させ続けている全能型チームのリストは長い。Xerox PARC では、社会学者はコンピューター科学者と一緒に働いている。例えば、人々が出会い、交流する仮想世界を構築しているコンピューター科学者パベル・カーティスは、コミュニティがどのように形成されるかを理解している人類学者と一緒に研究している。その結果、カーティスのサイバー・スペースの出会いの場は、科学者だけで設計した場合よりも人間味に溢れ、歓迎されるものになっている。もう1つの例は、PARC の PAIR(PARC Artist In Residence) プログラムである。このプログラムは、コンピューター・サイエンティストとアーティストを繋げているので、それぞれが互いの世界の認識や表現に影響を与えるかもしれない。マルチメディア技術を専門とするカリフォルニアのシンク・タンクであるインターバル・リサーチ社で、デビッド・リドル所長は、様々な分野のリーダーを短期”特別研究”に招待している。この目的は、問題を解決するためのアイデアとアプローチの相互肥沃化を刺激することである。その引き換えで得られた結果は、インターバル・リサーチ社がいくつかの非常に革新的な新興企業を興したり、スピンオフするのに役立った。また、ジェリー・ハーシュバークは、日産デザインの採用慣行に全脳型の原則を適用し、デザイナーを仮想ペアで組織に迎えた。つまり、純粋な色とリズムの自由を誇りとしているデザイナーを雇ったら、次に雇うのは、分析を好み、機能に焦点を当てる、バウハウスで訓練を受けた非常に合理的なデザイナーということである。

組織の認知的アプローチにおける完全な均質性は、非常に効率的である。しかし、Xerox PARC、インターバル・リサーチ社、日産デザインのマネジャーらが学んだように、グループの個人個人がどれほど優秀であっても、まったく異なる視点に立ち向かうことで、革新的な問題解決に対する彼らの貢献は強化される。

醜いアヒルの子を探そう

新しい人を雇う余裕がないのに、組織が陳腐化した思考パターンに悩まされていることにあなたが気づいたとする。厳しく管理された保守的なヨーロッパの化学会社の米国子会社 CEO の経験を考えてみよう。同社の事業戦略が米国で上手く機能したことは一度もなかったが、本社は CEO に同じことをもっと行うように促した。彼は、米国企業が急速に変化する市場で競争するのに苦戦していたため、新しいアプローチを理解する必要があることを知っていた。しかし、彼の直属の部下はヨーロッパの上司と同じように一様に左脳派で、新しい解決策を見つけるために彼と協力することを嫌っていた。

CEO は、諦めることなく、組織の更に下の層で思考の選好性をテストした。彼は、直属の部下の1つ下の層にいるマネジャー 一反文化的な思考パターンのせいで昇進を阻まれて

いた、小さいながらもダイナミックな個々人の集まり— の中に、彼が必要とする認知的相違を発見した。同社では、右脳派の選好性を持つ人たちは役に立つと見なされていたが、トップ・マネジメントの資質があるとは見なされていなかった。彼らは特定のレベルを超えて昇進することは決してなかった。

CEO はそれを変えた。彼は、右脳傾向の 3 人のマネジャーを、上級副社長と課長の役割— それまでは、左脳派の人物によって独占的に支配されていた高位職— に昇格させた。新しい幹部は、革新するという CEO の意図を強力に支持し、ビジネスへの新しいアプローチを開発するために彼と協力した。彼らは、本社とのコミュニケーション戦略が成功に不可欠であることを理解した。彼らは、ヨーロッパにいるオーナーの認知的枠組みにアピールする方法で、意図的に新しいアイデアをパッケージ化した。アメリカ人は新しいアイデアを変えて試す必要性がある、とこれまでのように説得する代わりに、問題を解決する方法として彼らのアイデアを提示した。彼らは、充分に研究された定量的データ、及び計算された予想されるコスト削減と ROI で自らの立場を支持し— 同様のアプローチが他の場所でどのように成功したかを説明した。彼らは、成功するために従うべき特定のステップを詳述した。2 年以内に、米国の子会社は、社内サービスの外部競争を許可するなどの急進的な概念を含む、主要な組織再編の取り組みに着手した。社内サービスの品質は— 米国で同社により生み出されたイノベーションの数が上昇するにつれて— 急上昇した。

創造的なプロセスを管理しよう

マネジャーがそうしない限り、摩擦は創造的にならない。全能型チームのメンバーは、自然にお互いを理解しておらず、簡単にお互いを嫌うようになる可能性がある。非常に多様なグループで成功を取めたマネジャーは、最初からメンバーに違いを認識させるために時間を費やし— 多くの場合、診断分析の結果を共同で探索することを通じて— 目前の問題に対処する前に協力するためのガイドラインを考案する。認知スタイルの特定やガイドラインの確立においてグループを導くことが厄介または困難である点に気が付いているマネジャーは、通常、ファシリテーションの訓練を受けた誰かの助けを借りることができる。

人々はしばしば、協力の方法に関するルール作りを少し愚かだと感じる。確かに、その考え方は変わらないし、私たちはすべて大人であり、グループ・ダイナミクスを扱った長年の経験がある。もちろん、それが問題である。誰もが何年もの間、機能不全の行動を実践してきた。私たちは母親の膝で真実よりも礼儀正しさを大切にすることを学ぶ(16 歳までに白い嘘をつく技術を習得していない人はいないのでは?)。感情や情熱の要素があれば、私たちはしばしば議論を軽視する。無視されていると感じた場合は退席する— 評価されていない思考スタイルを持つ人たちは会議中、壁際(組織というバスの後部座席)に座ることを学ぶ。そして、私たちは、それが非常に日常的であるため、通常、これらの動作に気付くことさえしない。

しかし、そのような行動をグループに蔓延させるにはコストが高すぎる。NBC のインタラ

クティブ・メディア担当上級副社長ボブ・マイヤーズは、スポーツの譬えを使って次のように指摘する。「例えば、サッカーチームでは、あらゆる種類の人たちを起用しないといけない。ボールを蹴ることしかできない小柄で痩せっぽちの選手もだ。彼はチームに相応しくないかもしれない。この男では、他のポジションでプレイする冷蔵庫タイプの選手に敵わない。しかし、自分の役割を果たしている限り、彼が身体を大きくする必要はない。自分が最も得意とすることをやるだけの話だ。問題は、チームが小柄で痩せっぽちの男なら何ができるかを認識する必要がある点だ。一さもないと、彼らはその才能の恩恵を失うことになる」

創造的摩耗のプロセスを管理することは、全員がバスの前にいて議論しているか確認することを意味する。いくつかの単純だが強力なテクニックが役立つ可能性がある。まず、共通の目標を常にグループの前に掲げることにより、一緒に作業している理由を明確にしよう。

「目標が現実的なもので、説明責任とタイムテーブルが共有されていれば」と、あるマネジャーは述べた。「お互いの違いを尊重することの重要性を誰もが理解する」

次に、運用ガイドラインを明確にしよう。効果的なガイドラインは常にシンプルで、明確で、簡潔である。例えば、あるグループは、意見の不一致の処理について次の原則を設定している。「誰に対しても、何に対しても意見を異にすることができるが、理由を述べずに意見を異にすることはできない」及び「誰かが異議を唱えるときは、他のすべての者はそれに耳を傾け、その理解に努め、それを正当なものとして扱わなければならない。もしそれに同意しない場合は理由を添えて反論しなければならない」原則の中には、「タブーな主題について話し合おう」「前提を確認しよう」「宿題を済ませて時間どおりに到着しよう」という単純なものもある。

第三に、想像力に富んだ代替案を発見する発散的な議論と、オプションを選択してその実装を計画する収束的な議論のいずれに対しても、議題を事前に設定し、十分な時間を明示的に提供しよう。イノベーションには両タイプの議論が必要だが、あるマネジャーが「お互いをイライラさせる」と述べたように、様々な議論のタイプに秀でている人たちだと、そうなる可能性がある。別のマネジャーは、「曖昧さを好む人に A と B のどちらが いいかを尋ねると、"C はどうだろう?"と訊いてくる」と語った。一方、終わりを切望する人たちは、一見無意味に見える議論に席で身もだえするだろう。更に、1つのアプローチが支配的である場合、不均衡なグループ・プロセスは、受け入れがたい、または実行不可能な新しい製品、サービス、変更を生み出すリスクを負う可能性がある。2つの異なるタイプの議論に時間を明確に配分すれば、いま決定を下すことを望んで、時計を常に意識している決定タイプと、創造性に繋がるすべての可能な道が探求されたことを確認したい曖昧タイプのいずれに対しても、フラストレーションを封じ込めるだろう。そうでなければ、決定タイプのメンバーは、一般的に、時間のプレッシャーとスケジュールを引き合いに出して、他のメンバーを黙らせる。彼らはベストなものではなく、最初に実行可能な選択肢を採用するだろう。または、決定タイプでない人が支配的である場合、そのグループは決して結論に達することはない。イノベーションには、発散的思考と収束的思考の両方、ブレイン・ストーミングと行動計画の

両方が必要である。

紛争を非個人化しよう

多様な認知的選好性は、どのグループにも途方もない緊張を引き起こす可能性があるが、イノベーションにはアイデアの相互肥沃化が必要である。また、新製品の多くはスタンド・アロンではなくシステムに組み込まれるため、同じ言葉から異なるメッセージを受け取り、同じ事例に対して異なる観察を行う人たちの協力なしには、多くのビジネス・プロジェクトを進めることはできない。様々な思考やコミュニケーションのスタイルを理解することによりイノベーションのプロセスにもたらされる最も価値のある貢献は、個人的な問題に転換される知的不一致を取り除くことである。

医療用品会社の画期的な新製品の製品マネジャーの経験を考えてみよう。新しい手術器具の設計と納品にかかる僅か 14 ケ月という厳しい納期に直面して、経営陣は迅速に協力する必要があった。しかし、デザイン部はマーケティング部に惑わされたように感じ、製造部は 2 つの機械式ヒンジのどちらかを選択するに当たって、デザイン部の遅れを理解できなかった。意見の不一致は個人的なものになり、「あなたはいつも…」で始まり、「無責任で無知だ」で終わった。プロジェクトの 2 ケ月後、マネジャーはチームを解散して最初からやり直すべきかどうか疑問に思い始めた。しかし、彼は、マーケティング担当副社長である上司が納期の延長に同意しないことを知っていた。「私は必死でした」と彼は回想した。「私は、彼らと一緒に働かせるために最後の試練に挑むことにしました」

マネジャーはスタッフを現場とは違う場所に集めて、認知的選好性を診断するセッションを含む企画を行うことにした。彼らが仕事に戻ったとき、チーム・メンバーは彼らが学んだ新しい言語を使用して意見とスタイルの違いにラベル付けを行った。「最初、その用語を使用するのは冗談のようなものでした」とマネジャーは回想した。「彼らは次のようなことを言うんです。”そりゃ、もちろん、私はすぐにスケジュールがほしいよ。私は J タイプなんだ!”しかし、仲間は実際には別の観点からお互いを見ているし、怒っていないことを、あなたは理解できるでしょう」そのチームは納期を迎えた。おそらく、更に重要なのは、数人のメンバーが自発的に力を合わせて、製品の次のイテレーションに取り組んだことだ。この協力の意欲は、単なる“暖かくて曖昧なもの”よりも同社に多くの価値をもたらした。重要な技術的知識は、1 つの小さな共同グループ — プロジェクト・メンバーが異なる製品ラインに分散していれば、散り散りになっていたであろう知識 — に保存された。更に、チームの一員をまとめた結果、派生製品の開発期間が短縮された。

認知的選好性を理解していない人たちは、対立を個人化するか、それを回避する — 或いはその両方 — 傾向がある。他人のアプローチが間違っているとか強情だというわけではなく、単に予想どおり異なっているだけだという認識は、怒りを霧消させる。例えば、Viacom では、2 人のマネジャーが関与する企画会議が頓挫した。一方のマネジャーは、もう一方のマネジャーが提示したアイデアに単に同意しなかった。突然、プレゼンターは頭を平手打ち

して言った。「う〜ん!分かった!あなたは左脳派なんだ!ギアを切り替えるために 30 分待ってください。すぐに戻ります。もう一度だけやらしてください」左脳派のマネジャーは笑いながら同意し、—彼はそのパラダイムを理解したのだ— プレゼンターは定量的データと、はるかにまとまりのある論理的なプレゼンテーションで武装し、議論が再開された。このような双方向の効果的なコミュニケーションが、目の前にある問題の共通理解と最終的な解決に繋がった。

誰かが問題を別の視点で捉えていることを理解しても、そのことであなたが同意した、ということにはならない。しかし、思考スタイルを理解するうえで重要な要素は、あるスタイルが他のスタイルより本質的に優れているわけではない点を認識することである。どのスタイルにも、それに付随したいくつかの欠点があるように、それぞれのスタイルにはイノベーションのプロセスに独自の価値のある視点をもたらす。冷酷な論理学者、おっちょこちょいで創造的な科学者、そして情に流されやすいリベラル派といったステレオタイプには、実際のところいくつかの根拠がある。人々が異なる視点に固有の価値を部分的にでも内面化していれば、意見の不一致を個人的なものとして捉えにくくなるだろうし、殆ど敵意なく議論したり、妥協または合意に達することができるだろう。彼らは、自分とは違う人たちの世界観が実際に自身を強化するかもしれないという可能性に心を開くだろう。彼らは、様々な思考方法の交流を通じて起こる“閃き”に耳を傾ける能力を身に付けるだろう。

買い手の危険負担

私たちが描くパーソナリティのタイプ分析は、有用なツールにすぎず、多くの制約がある。この診断手段は、人格の 1 つの側面、つまり思考スタイルとコミュニケーションの選好性のみを測定する。能力や知性は測定できないし、パフォーマンスも予測しない。勇気、好奇心、誠実さ、共感、意欲といったイノベーションを成功させるために不可欠な他の資質を測定することは困難である。

選好性は比較的安定している傾向があるものの、人生経験はそれらに影響を与える可能性がある。例えば、1 つの手段を何年にもわたって繰り返し使用すると、幼少時代に思考スタイルから感情スタイルに移行する傾向が明らかになった。しかし、人々が様々な仕事や社会的環境を通じて彼らの支配的な選好性を保持することを示唆する研究が殆どである。

これらすべての診断手段に 1 つの重要な警告ラベルを貼るべきである。訓練を受けた個人のみがそれらを管理すべきである。結果が誤って解釈される可能性がある(例えば、中立的な選好性の説明を意図したものが“正しい”行動、または“間違った”行動というようにラベルづけされるかもしれない)だけでなく、人々のプライバシーを侵害したり、ステレオタイプ化したりするために悪用される可能性もある。もちろん、複雑さを理解するために単純化するのは人間の傾向である。私たちは、言語、服装、行動に基づいて、常に人々をステレオタイプ化する。しかし、これらの診断には、その背後に注目に値する心理学的研究の重要性があるため、誤用すると危険な可能性がある。構造化された信頼できる診断がなければ、判断

は表面的で欠陥のあるものになり兼ねない。そして、時間とリソースの実質的な投資がなければ、マネジャーは創造的摩耗を期待することはできない。

現代の経営のパラドックスの 1 つは、自然のリズムと歩調が合わないように思われるほど広範かつ急速な技術的变化、及び社会的変化の中で、人間の個性は記録された歴史を通じて変化していないという点である。人々は、問題解決へのアプローチにおいて常に明確な選好性を持っていた。では、なぜ今になってマネジャーはそれらの違いを理解する必要があるのか?今日の複雑な製品は、お互いを本質的に理解していない個々人の専門知識を統合することを求めているからである。今日の変化のペースは、これらの個々人が協力する能力を迅速に開発することを要求している。摩耗が創造性に取り込まれなければ、個人と組織の建設的な衝動を等しく制限するだろう。正しく利用されれば、異なる思考プロセスの交差によって放出されるエネルギーが、イノベーションを推進することになるだろう。