

## 4. THE DIFFICULTIES OF BEING OF ONE MIND

### 定義

1. 何故、organizational intelligence は実現が難しいのか？

2. Intelligence とは何か

何をするか解らないときに、何をすべきかを知る

目新しいものに対応したり、それを探求するときに、複雑かつ適応的な知識の処理をするいくぶん一般的な能力や素質。

- individual intelligence

ex.0) Binet, A (1905) 知能テスト<sup>i</sup>

-----

世界の多様かつチャレンジングな環境に人々がどう取り組むかを説明する必要

ex.1) Gardner, H (1983) 多元知能論<sup>ii</sup>

ex.2) Sternberg (1985) 知能の三頭理論<sup>iii</sup>

ex.3) Perkins, D (1995) neural, experiential, reflective intelligence

他にも様々な理論があるが、オーバーラップしたり、互いに補い合っている。

- organizational intelligence

上述の理論1つでは、カバーできない。それらを横断する潮流

共通点

intelligence = 精神と脳がどのように情報を処理するかに依存する = 鍵

個人同様、グループ、チーム、組織、コミュニティは、が可能。

以上の事柄は、何故、organizational intelligence を 1) archetype of interaction 2) knowledge processing 3) symbolic conduct の観点から考えるべきなのかを説明するが、ふたつの根本的なパズル - lawnmower paradox と dinosaur paradox は未解決である。図

1

障害

1. The Five Brain Backlash

- 会話のメンバーが増加するにつれて、会話は、しばしば非生産的で複雑なものとなる。

4人を超えると・・・図1参照

全ての大規模な organizational intelligence の希望を奪うわけではない。

= difficulty × disaster

2. Cognitive Oversimplification

- 知識処理を簡略化する根の深い傾向や regressive なインタラクションが progressive なインタラクションよりシンプルである事実が regressive なインタラクションが支配的であることを裏付ける。

➤ 個人

- 世界は複雑さであふれているので、人々は全てに対応するために、認知的な単純化を行わなければならない。しかし、しばしば単純化しすぎてしまう。

- 人間の思考の4つの罫

1) 軽率さ 2) 狭さ 3) 曖昧さ 4) まとまりのなさ

1 ~ 3 = oversimplification

➤ 組織

- cognitive oversimplification は単純な regressive archetype と親和性がある

- decision making・negotiation・feedback に影響

### 3 . Emotional Oversimplification

・利己主義は、regressive なインタラクションを好む。

Egocentric=他者が理解していること、あるいは立場について十分な説明をしないままに行為をすること (Piaget)

Egocentricity=人間関係、人間社会における普遍的な問題

私たちは、自分自身の emotional な生活を oversimplify しすぎる。

物事に対する複雑な感情を見落とす

自分自身に対して、正直ではなくなる

・ progressive interaction をダメにする

・ Goleman.D(1998)の EI(Emotional Intelligence)

emotional competence の鍵となる側面に注目した。

Cf. IQ と EQ<sup>iv</sup>

知的側面ではなく、自己の情動・同期・意欲をコントロール出来るかどうか、社会生活上の「有能さ」に繋がる。

### 4 . Regression in the Face Stress

・過剰なストレスは、認知的な衰えの一種を引き起こし、以前に獲得された行為や姿勢を復活させる傾向にある。

ヤーキーズ=ドッドソンの法則

= 極度のストレス下にある場合や目を覚ましたばかりの時のように、極度の低ストレス下にある場合や、目を覚ましたばかりの時のように極度の低ストレス下にある場合の記憶や近くの正確さは適度なストレス下にある場合に比べ、劣る。(逆U字型)

### 5 . The Domino Effect

・他の人々が regressive な行為をしているときに、progressive な相互作用を維持するのは難しい。

- Progressive な行為は、人々を lift するが、lift する行為よりも knockdown する方がパワフルである。

## 6 . The Power Advantage

- ・ 組織内で権力の地位を追い求め、保とうとする人々は、しばしば、regressive なスタイルが彼らの利益を保ってくれることに気付く。
    - 権力の誘惑
    - 組織の中で人々はみな、権力を獲得し、維持し、利用しようとする。
    - 個人の利益 組織の利益
    - Regressive / × Progressive
      - 弱いもの、有能でない人々も、しばしば power advantage の方針に従う
- 組織全体のパフォーマンスが落ちてても

### 展望

- ・ これらの多様な困難は私たちを怖じ気づかせる。
- ・ これらを理解することが克服への第一歩である。
- ・ 組織的にもっとも解決しがたい問題 - 良いリーダーシップの特徴へ

---

i 俗に言う「IQ」尺度。ビネーとシモンが考案。個別的知能検査法。第一次世界大戦で 100 万人以上の兵士の知能を測定するために使われた。今日の知能検査法の基礎となる。

ii Gardner は、知能を「言語・論理数学・空間・音楽・身体運動・対人関係・自己」という 7 つの要素で説明している。これは、知能を多元的に見るもので、認知を多くの異なる個別の結晶面として捉え、人間は、それぞれ、認知的な長所を持ち、長短のコントラストがあるものとする。これら 7 つの知能は統合的に働いて、問題を解決し、職業や趣味などの色々な文化的な文脈において使われる。

iii Sternberg は知能を、その働きに関する認知プロセスを分析し、構造化する情報処理アプローチで捉えた。これは「構成要素分析」と呼ばれるが、Sternberg はこれをさらに発展させ、「知能の三頭理論」を提唱。知能を、構成要素下位理論、文脈の下位理論、経験の下位理論から説明した。本書では、analytical intelligence、practical intelligence creative intelligence として紹介されている。

iv Goleman は知能の程度を表現する IQ(intelligence quotient)とそれに対応する尺度として、EQ(emotional quotient)を提案している。内山(1997)は、EI の構成要素として、スマートさ、自己洞察、主体的決断、自己動機付け、楽観性、自己コントロール、愛他心、共感的理解、社会的スキル、社会的デフトネス、を挙げている。

### 【参考文献】

教育工学事典

Gardner 著 黒上晴夫監訳(2003)『多元的知能の世界 - M I 理論の活用と可能性 - 』日本文教出版