リーダーシップ

2006 年 6 月、オランダでのワークショップにおけるティム・ジャキンズの話

ＲＣの外ではリーダーとはどんな人ですか？　そう、皆さんが何をすべきかについて言う人ですね。そしてたいていの場合、何をするのが皆さんにとっていちばん良いかについて考えていません。リーダーの方策がうまくいくために皆さんが何をすべきかについては言いますが、その方策とはいつでもリーダー自身のためであって、皆さんのためではありません。

再刺激によるリーダーシップ

こうした人々はどのようにしてリーダーになったのでしょうか？　選挙で選ばれたのかもしれません。選挙にどんなに大きな効果があるかは知ってますよね。多くの人の心に「何をすることが最善ですか？」と尋ねることは良いことです。しかし現在の制度の中で使われている選挙は、だれがもっとも多くの人々を再刺激できるかについて競い合っているにすぎません。もし私が「皆さんはあまりにたくさんの税金を取られており、そのお金は無駄に使われています。私はそれをやめさせ、皆さんのお金を守ります」と言えば、私は皆さんや多くの人々を再刺激し、たくさんの票を得ることができます。たとえ何をすれば良いのか全然わからなかったとしてもです。ほとんどの選挙は考えよりも再刺激を基本にして行われます。私の国（アメリカ）ではだれが再刺激のためにもっとも多くのお金を使えるかということがとても重要です。ここ（オランダ）ではどうだか知りません。でも、たとえここではそうでないとしても、やがてそうなるでしょう。お金がこうしたことを決定づけるためにますます使われるようになるからです。

リーダーに対して批判的になること

多くの場合、ＲＣの外のリーダーは縁遠く、つながっていない感じがするので、私たちはリーダーに対して簡単に批判的になります。なかにはそれだけしかやらない人もいます。リーダーに対して文句を言うこと――ほとんどの人がそれをします。私たちのような社会では、それ以外のことをするのが困難です。力強く変革していく方法を見つけることが困難です。

批判的な感情を含む、リーダーに対するあらゆる感情がＲＣの中に入り込んでくることも問題の一つです。この感情に取り組んでおかないと、私たちはＲＣでリーダーシップをとろうとする人から簡単に再刺激を受けてしまいます。そして、外のリーダーに対するのと同じ行動をとってしまいます。

一方、ＲＣにおけるリーダーはそれとは違う存在であろうとしています。第一に、ＲＣにおいてはだれもがリーダーシップをとれると考えます。お金をたくさん持っている「特別」な人々だけがリーダーになれるわけではありません。だれもがリーダーシップをとれますし、とってほしいと考えます。リーダーシップは大切なことですし、思慮深いリーダーはいつでも足りていません。

リーダーの仕事

ＲＣの中でのリーダーの仕事は自分のまわりから出たすばらしいアイデアに気づき、それをみんなにきちんと伝えることです。リーダーの役割は良いアイデアを集めることであって、良いアイデアを考え出すことではありません。良いアイデアを思いつくに越したことはありませんが、そうしなければならないというわけではないのです。リーダーは自分のまわりから出た良いアイデアを見つけ出し、それについて考え、コミュニティに反映させてやらなければなりません。私がしているのもそれです。私はいろいろな場所に行きますが、どこに行ってもよく聴き、よく観察します。何がうまくいっているかを見ます。人々の前進に役立つアイデアに注目します。そのすべてについてよく考え、何がうまくいっているかについて皆さんに話します。私はそれについて考えはしますが、それを思いついたのは私ではありません。私の仕事はそれについて考え、それを伝える良い方法を見つけることです。

多くの人が良いアイデアをたくさん持っています。リーダーの仕事はみんなにそうしたアイデアを確実に知らしめることです。良いように思えたアイデアが良くなくて、うまく働かないことがわかる場合があります。しかしそれが良いか悪いかを決めるのは選挙ではありません。私たちはアイデアに対して投票はしません。テストしてみるのです。私がそのアイデアを皆さんに話すと、皆さんはそのことをときおり思い出して自分のセッションの中で試してみます。そしてそれがうまくいけば覚えておきます。うまくいかなければ忘れます。だれもがそのアイデアをテストします。多くの人の役に立ったアイデアは生き残り、発展し、新たな理論の一つとなります。必ずしも正しいとはいえず、うまくいくとは限らないアイデアは、興味深い考えとして記録に残されるだけです。そのアイデアを役立てることができる人もいるかもしれませんが、最新のＲＣ理論の一つとはなりません。

私たちはこんなふうにしていろいろなアイデアに対して決定をくだします。だれもがそれを実際にテストするチャンスがあります。抽象的なものでも縁遠いものでもありません。私たちが毎日行なっていることの一つです。そしてそれはＲＣの中でのリーダーシップを、ＲＣの外の世界で見てきたリーダーシップの方法とは異なるものにしています。

リーダーであるために肩書きは必要ありません。これも外の世界における誤りの一つです。自分を安心させるために肩書きをほしがる人がいます。肩書きがないと何もできないと思う人もたくさんいます。私はすでに皆さんがリーダーシップをとるための許可を与えています。長いあいだＲＣをやってきた皆さんはＲＣを十分によく知っており、その知識を使ってリーダーシップをとることができます。人々にコウ・カウンセリングを教えることができます。ＲＣの中のどんな人でもＲＣを人に教えることができます。隣に住む人にＲＣを教えるためにだれかの許可を得る必要はありません。皆さんに教えてほしいと私たちは思ってます。それがリーダーシップです。皆さんの持つ最高のアイデアを人々に与えるということです。イニシアティブをとってリーダーになることは重要です。そうしなければ、ただ座って変化を待っているだけになります。まわりの人にとっても皆さんがリーダーになることは重要です――これまでリーダーが十分にいたためしはないのですから。

ＲＣの中である種のリーダーシップを引き受けた人には、ある種の責任が生じます。そうしたリーダーは照会者と呼ばれています。その人が特別偉いわけではありません。その人からしか良い考えは発せられないというわけではありません。照会者とは皆さんの考えを一緒に確認していく人です。RCer たちの相談役になることを引き受けた人です。私たちはみな、考えについて話し合える人を必要としています。そうした相談役が照会者の仕事です。ほかにも細々とした仕事をしていますが、重要なのはそれです。一人の照会者がコミュニティのすべての仕事をしていることがあります。照会者はやりたいことを何でもしてよいのですが、すべてのことをしていたらたぶん混乱するでしょう。どうやったらだれかがリーダーになることを手助けできるか、どうしたらコミュニティの中のもっと多くの人に自分から動いて行動していってもらえるのかがわからなくなってしまうからです。

リーダーシップをとることの傷をディスチャージする

リーダーになることの傷をディスチャージさせることが重要です。一般にリーダーシップについての傷には二種類あります。まず、リーダーになりたくてしかたのない少数の人たちがいます。他人に対する力を持ちたい、肩書きがほしい、重要な人に見られたいというパターンです。もう一つは「いいえ、私は絶対にリーダーになんかなりたくない。どんな人がリーダーになるかを知ってるもの。私はあんな人にはなりたくない。それにリーダーはいつもみんなに批判されてばかり。あんな目に遭いたくない」というようなパターンです。どちらもありがちな傷ですが、この傷のために皆さんは、そしてＲＣコミュニティはうまくいかなくなります。

リーダーに対してつい批判的になってしまう傷についてだけ取り組めばよいというわけではありません。だれかが批判的になることに対する恐怖についても取り組む必要があります。批判というのはたいていリーダーに向けられますよね。目立たないようにしていれば批判の的にされることはあまりありません。代わりに無視されるわけですが、そのほうがまだ安心できると多くの人は思います。私たちは批判にさら

されることの恐怖に立ち向かう必要があります。

　だれかを批判するというのは、ほとんどの場合パターンからやって来ます。皆さんがだれかに腹を立てられる理由はありません。もし腹を立てる人がいたら、それはその人の傷です。何か失敗をしたかもしれませんが、失敗はだれでもします。リーダーシップをとろうとすると必ず何か失敗します。リーダーであるということは、失敗がすぐにばれてしまうということです。はっきりとわかってしまいます。多くの人がその失敗を見るわけですから、再刺激されてそのリーダーを批判し始める人が出てくる可能性はより高くなります。リーダーシップをとることで目立てば目立つほど批判にさらされやすくなります。それはリーダーが悪いからではありません。社会の機能の仕方がそうなのです。こうして抑圧社会はリーダーシップをだめにし、人々がリーダーシップをとることを恐れさせ、社会が変革されないようにしています。

　これまでリーダーを置かずに何かをしようとした集団はたくさんいます。彼らは抑圧社会の中でのリーダーシップがどんなであるかを見てきたので、リーダーを置くこと自体が危険だと考えたのです。リーダーを置かずに何かをしようとする集団に一度でも属せば、それがどんなに大変であるかがわかるでしょう。大きな争いはしょっちゅうですし、何をするにしても意見をまとめるのに苦労します。（プロテスタントの教会がそうです。意見が対立すると教会が二つに分かれ、それぞれの教会がまた二つに分かれ、というふうに延々と分裂していきます。決して互いの意見が一致することはありません。宗教以外でもこうしたことは数多く起きています）

　私たちがリーダーシップについて怖がり、混乱するのは無理もないことです。しかし、確実に前進していくためにはこうした感情に取り組むことが必要です。私たちはだれかを批判したくなる気持ちに取り組む必要があります。そして、だれかに批判されるかもしれないという恐怖に取り組む必要があります。

　私たちは批判されると、たいてい腹を立てるか落ち込むかのどちらかになります。あまりにひどいと感じるのです。みんなのためを思って一生懸命にやってきたのに、だれかがやって来て、良くないところをあげつらう。そのとき、私たちは小さな頃のことを再刺激されます。それは、すばらしいアイデアを思いついたのに親にそれを認められず、冷たく突き放されたといったような経験だったかもしれません。私たちはそんなふうな言い方は二度とされたくありません。そして、そうした目に遭わないように人生をこそこそと生きるようになります。集団の前には金輪際立つまいと思います。だれかに批判されるに決まっているからです。私たちはこうした傷に直面しなければなりません。たとえどんなに時間がかかろうとも、この傷に取り組み、二度と影響されないようになる必要があります。

間違えながらやってみる

　私はこの傷に取り組む機会がたくさんあります。以前より楽に取り組めるようになりましたが、まだまだこれからです。けれどもこれだけは言えます。必ず変化が起こり、びくびくしつづけることがなくなります。そして、自分はパワフルで、世界を動かす力を持っており、間違えることを過度に心配しなくてもよい、と思うようになります。間違いは必ず犯すんです。保証します。それでも皆さんにやってほしいのです。100%確証のないことを前に出てやってほしいのです。そうしなければ、皆さんは恐怖に負けてほんの小さなことしかやらなくなるでしょう。間違えてもいいんです。私も必ず間違えます。そのことに何の問題もありません。間違えることで学び、次はどうしたら良いのかがわかってきます。たくさん学び、たくさんディスチャージすることで、私たちはだんだん間違えなくなります。

　私たちの多くは恐怖のあまり、それが完璧にできると確信が持てるまで何もしようとしません。確実に安全であると思えることはわずかですから、結局あまりしようとしません。皆さんはたったいま、とても多くのことをする力を持ってます。これまでやってきたことよりずっと多くのことです。私が次にここに戻ってきたとき、皆さんが大失敗をしたときの話を聴ければと思います。外に出て何かをやってほしいのです。うまくいかないかもしれません。そのことで、皆さんは自分の恐怖に直面し、ディスチャージし、一度失敗したことをどうやってうまくやるかを学びます。

子どもは何でもやりたがります。ある３歳の女の子は、私が何かをやっているとたいてい自分もそれをやりたがろうとします。車の運転もかって？　運転の仕方を知らなくてもやろうとします。うまくいくかどうかなんて考えません。何かを学ぶのにほかにどんな方法があるでしょう。それについてはその子はとてもはっきりしてます。やってみてうまくいかなければほかのことを始めます。そのことで苛立ったりしません。その子はやりたいと思ったことをし、まだそれはできないことを理解したのです。しかし、それを理解するためにはやってみる必要があったのです。親は自分の子どもにできることとできないことについてよく話します。それは自分が子どものときに言われたことを繰り返しているにすぎません。親はしばしば目の前にいる子どもが本当は何ができるかについてじっくり考えることができません。「３歳の子にはそれができない」という社会の声があれば親はその通りに言います。だから子どもは親の話を聴こうとしなくなるのです。

できるかどうか確信が持てないことをやってみるのは良いことです。やってみることでたくさん学び、世界の中で大きな力を持つことを恐れなくなります。世界は皆さんが大きくなることを望んでいます。皆さんが考え、やってみることを望んでいます。前に進む方法を見つけだしてほしいと思っています。ＲＣコミュニティもそう思っています。そうすればＲＣの技術をみんなに伝えることができるからです。それがＲＣコミュニティの目標です。コミュニティは単に皆さんを幸せにするためにあるのではありません。そういう効果もあり、それも重要なことですが、それが目標なのではありません。私たちはこの技術を広めたいと思っています。それが私たちの目標です。皆さんが自分の恐怖に取り組み、リーダーになる勇気を持てば、この目標のために大きな重要な役割を果たすことができます。

攻撃

批判することについての傷に取り組まないと、ますます人を批判するようになり、ついには人を再刺激するようになります。これには二つの問題があります。一つ目は、だれもがちゃんと考えられなくなるので、真の問題と単なる再刺激の区別がつかなくなる場合があることです。たとえそこに真の問題があったとしても、それを解決する手立てをだれも持ちません。批判することで問題は解決しないからです。

二つ目は、ますます多くの人が苛立って混乱に陥り、ＲＣで言うところの攻撃となってしまう場合があることです。だれかが一人の人に腹を立てたとしてもそれは攻撃とはなりません。攻撃のようにも思えますが、自分の傷を人にまわすことは私たちが言うところの攻撃とは違います。私たちの言う攻撃とは、再刺激されただれかがほかのだれかを再刺激させ、自分に加担させようとすることです。みんなを再刺激させ、ある人に対して再刺激を一緒にぶつけようとすることです。

だれもがそういう場面に遭遇します。ＲＣの中でもあるかもしれませんが、とくにＲＣの外でよく起きます。ゴシップ（陰口）もその一つです。だれかについての作り話をし、その人に対する不満を言い合うのです。

攻撃をしているとコウ・カウンセリングが妨げられます。攻撃に夢中になっている人はたいていコウ・カウンセリングもディスチャージもできていません。互いに愚痴を言い合っているだけです。そのことについてディスチャージしたいのではなく、話したいだけです。だれかを説き伏せたいのです。攻撃しているときは十分に考えられないので、そこに自分の傷が関係しているかもしれないことを忘れています。それが攻撃かどうかはそこでわかります。その人は攻撃の対象者がいかに傷を持っているかについて、ＲＣ用語を駆使して話しているかもしれません。しかし、その口調は「そいつは悪いやつで、間違ったことをしていて、間違っているとわかっていながらやめようとしない」というような具合です。

混乱して攻撃をしている人はたいていディスチャージをしていません。また、攻撃の対象にされている人もたいていディスチャージができません。再刺激が強すぎるからです。コミュニティのほかのメンバーはその場から逃げようとするばかりなので、サポートが得られません。セッションをしてディスチャージすることが、だれにとってもだんだん困難になってきます。こうしたことが攻撃によって起こります。攻撃はコミュニティにとって何の助けにもなりません。

こうしたことから私たちは、攻撃してはいけないという方針を定めています。攻撃は何の役にも立ちません。たとえ真に問題が存在しているという指摘が正しいとしても、単に腹を立てて批判的になるのではなく、その問題解決を手助けする資源を提供するためには十分なディスチャージが必要です。リーダーについての傷があるとリーダーを助けることが難しくなります。再刺激された感情のために、助けようという気分にならなくなるからです。また、リーダーは間違っているとみんなに知らせたくなります。リーダーを罰し、謝らせたくなります。そうすれば問題が解決するとでもいうように。そんなことをしても何も解決しません。再刺激されていると、自分は正しくてリーダーは間違っているということを示すことがたいへん重要に思えてきます。これもまた攻撃が起きているかどうかを表す信頼できるサインの一つです。多くの場合、攻撃について考え、対処しようとする人はわずかしかいません。ときにはリーダーだけということもあります。

どのコミュニティでも、攻撃についての恐怖に取り組んでいる人が少なくとも数人いて、攻撃に対して一人だけで対処する人が出ないようにする必要があります。そうすればたとえだれかが攻撃されても、攻撃を止める手助けをする役割の人が必ずいて、その人の相談相手になってくれるからです。多くの場合、攻撃を止めるということは攻撃している人の目の前に立って「やめなさい」とはっきり口にすることを意味します。それは狙い定めた拳銃の前に立つような気分かもしれません。攻撃がだれかに向けられていて、そのあいだにもう一人の人が立ったとき、攻撃者の怒りがもう一人の人のほうにも向けられる可能性は十分あります。その人は間違ったことは何もしていません。攻撃者は再刺激で混乱しています。しかし、その人が攻撃者に同調したり逃げ出したりせずノーと言いつづければ、その攻撃者はディスチャージするかもしれません。まわりの人が攻撃者の怒りに同調しても、攻撃者はその怒りの中に置き去りにされるだけです。恐がったり引き下がったりしても、コントラディクションは与えられません。

たいていの場合、必要なのはただその人の前に立ってこう言うことです。「ここでそれをやってはだめ。腹を立てているのはわかるし、何か間違っていることがあるのかもしれない。でも、こういうことをしてはだめです」セッションの時間をあげてもいいでしょう。しかし私の経験からいって、セッションが有効なのはその人が攻撃することを止められたときだけです。でなければ、その人はディスチャージをせずに、そのことについて話しつづけるだけでしょう。人を攻撃に駆り立てるのは傷です。傷は必ずディスチャージされます。

こうした傷を持っている人を追放したいと感じるかもしれません。そういう人とはセッションすることさえ恐怖です。ただ出ていってほしいと思うかもしれません。そのほうがずっと簡単だからです。しかし、それでは私たちが自らの傷に直面するのを恐れていることになります。傷に直面する必要があるのです。それは単にコミュニティのためというわけではありません。攻撃はＲＣの外で、私たちが所属するどの集団の中でも起こります。攻撃はどの集団にとっても大きな障害です。これは抑圧社会が与える悪影響の一つです。組織だてて行動し、共に前に進まなければこの抑圧はなくならないでしょう。そしてこの傷を背負い込んでいる限り、共に前に進むことは難しいのです。

ミニセッションをしましょう。攻撃されるのがどんなに嫌か、そしてその感情がどこから来るかについて。

Leadership
プレゼントタイム 2007 年 1 月号 53 - 56 ページより
Tim Jackins
翻訳　高坂明雄

この文章の著作権はラショナルアイランド社にあります（翻訳 2007 年。原文 2007 年）。
この翻訳はあくまで草稿として扱ってください。