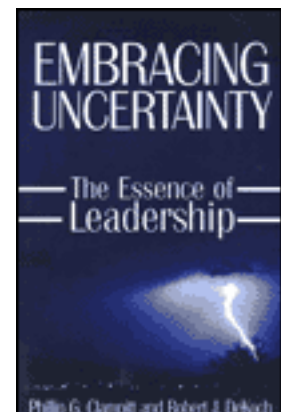


# Embracing Uncertainty

## 不確実性を受け入れて

Author: Phillip G. Clampitt and Robert J. DeKoch  
Publisher: M.E Sharpe 2001 年  
ISBN: 076560773 5 209 ページ



### ～ 要旨 ～

グローバルビジネスの市況は、どのリーダーが立てる計画よりも早く変化する。だから、能力あるリーダーは、“偽の確実性”を見やぶらなければならない。そして、リーダーは、不確実性を受け入れる文化を育成しなければならない。健全な量の不確実性と共棲できるようになった組織は、うまく機能するし、そこで働く人々の可能性を最大限に伸ばす。

翻訳者: 田代 直美

American Business Book Caféは年間40本のサマリーを、「ビジネス・40」、「ウーマンズ40」、「バイリンガル・セット」と、3つのフォーマットのうちいずれかでお届けします。ご購入を希望される場合は[www.japanvital.com/abbcafe.html](http://www.japanvital.com/abbcafe.html)までアクセスを！



## 不確実性を受け入れて

### 主旨

グローバルビジネスの市況は、どのリーダーが立てる計画よりも早く変化する。だから、能力あるリーダーは、“偽の確実性”を見やぶらなければならない。そして、リーダーは、不確実性を受け入れる文化を育成しなければならない。健全な量の不確実性と共棲できるようになった組織は、うまく機能するし、そこで働く人々の可能性を最大限に伸ばす。

リーダーとして、あなたがいつも全ての答を持っていることは期待されていないのだ。「わかりません。」と言うのは恥ずかしいことではない。知らないということは、討論を奨励するし、さらに熟慮を重ねた意思決定に至る道なのだ。

### 1. 不確実性を受け入れることの利益は何か？

それは、自信過剰に対する防御策だ

10年前にうまく行ってた会社が、今ではどのくらい残っているか？ビジネスでは、栄えるか、さもなければ消えるかだ。会社が一旦確立した地位に自己満足することを許すのであれば、その方法論は、間違っていて危険ですらある。建設的な考えと、自信過剰とはまったく違うものである。傲慢より、謙遜にしていると、さらに学ぶことができる。傲慢なリーダーが、人の意見を聞かなかったり、別の選択肢を探そうとしなかつたりしたために、負けた戦は数知れない。疑いを抱き、現存するシステムやアイデアに疑問を持ち続けよ。変化の余地がどこにあるか見よ。

不確実性を受け入れることで、欲求不満が減らせる

警察の捜査には、容疑者をあげろという公衆の圧力がかかる。そういう確実性を欲する大衆の欲求のために、時として無実の人が刑務所に送られる。ビジネスにおいては、たいてい完全な情報なしで意思決定しなければならない。確実性がいつも必要とは限らないと認めるなら、“偽の確実性”を求めた欲求不満から解放される。

不確実性を受け入れることは、成長、学習、柔軟性を育てる

人は常に教わることを止めず、学習に対してオープンでいなければならない。教わるの止めたとき、人は成長するのを止める。新しいもの、不確実なものを許容することで、集中して、しかも柔軟に働くことができるようになる。物事は、1日で変化し得る。あなたの部下はこれを理解し、すばやく新しい方向へ進む必要がある。

## Embracing Uncertainty

### The Main Idea

The global business climate changes faster than any leader can plan. Therefore effective leaders must identify “false certainties”. Then leaders must cultivate a culture that embraces uncertainty. Organizations which learn to live with a healthy amount of uncertainty perform better and maximize their people’s potential.

As a leader, recognize that you are not expected to have all of the answers all of the time. There is no shame in saying, “I don’t know”. Not knowing encourages debate and creates more thoughtful decision-making.

### 1. What Are The Benefits Of Embracing Uncertainty?

It’s a hedge against overconfidence

How many companies that performed well a decade ago are still flourishing today? In business, you must prosper or perish, and allowing your organization to be complacent about its established positions or methods is dangerous. There is a line between positive thinking and overconfidence. Humility is always a better teacher than arrogance. Many battles are lost because an arrogant leader refuses to listen to other views or to seek other alternatives. Embrace doubt and keep questioning your existing systems and ideas. See where there is room for change.

Embracing uncertainty reduces frustration

Police investigators are often under great public pressure to present a suspect. Sometimes the public need for certainty sends an innocent person to prison. In business, most decisions have to be made without complete information. If we can realize that we don’t always need certainty, it will help us from the frustration of searching for a “false certainty”.

Embracing uncertainty fosters growth, learning, and flexibility

One must remain teachable and open to learning. When we stop being teachable, we stop growing. A tolerance for the new and uncertainty enables a group of people to work with focus and flexibility. Understand that things can change in a day, and your may need to move in a new direction.

## 不確実性を受け入れることは、熟慮された意思決定をうながす

考える人にも2種類いる: 亀スタイルの思索家は、黙って慎重に考える。ウサギスタイルは素早く対症的解決が得意だ。亀のように、じっくり検討するのに時間をかけ、いったん、主な決定がなされたら、ウサギの迅速な行動でバランスをとれ。

## 不確実性を受け入れることは、革新を促進する

未知の領域にわけ入る探検家は、不確実性により成長する。かれらは、知らないものを見て興奮する。人が革新的な解決に達するのは、知らないという事実を認め、もっと知りたいと思うときに他ならない。設計会社IDEOは、“Palm Pilot”として知られる一連の革新的製品で好評を博した。情熱、好奇心、協力を好み、傲慢がないということが、設計グループの鍵である。

## 2. なぜ人は、不確実性を嫌うのか?

人は、「秩序は善」、「混沌は悪」と考えるようにプログラムされている。その結果、リーダーが断固とした行動力で、細部まで徹底した計画を実行することを期待する。再選のため演壇に上がった政治家を、レポーターたちが厳しく尋問している記者会見を見に行けば、どれほど確実さが要求されているかがよくわかる。なぜ、人は、不確実性を嫌うのか? ヒントはこれだ:

- ➔ 人は、自分がコントロールしていると感じたいのだ。しかし、コントロールの欲求により、自発性や真の創造的思考が鈍る。
- ➔ 効率を探求し、組織のさまざまなシステムをコントロールしようと四苦八苦する。しかし、時には、全く新しいシステムが必要だったりする。
- ➔ 調和を崩さないために、生産的でない家族や友人を組織の中にとどめておく。
- ➔ あるひとつのアイデアに時間と資金を投資したという考えが非現実的な期待を抱かせ、それで不確実性が疎まれるのだ。人は、解決策や計画で、問題を解決できると信じたいのだ。
- ➔ 大きな意思決定をするとき、人は情報が必要だ。しかし、全ての必要な情報を得ることは不可能である。ときには、第六感にたよらなければならないこともある。

## Embracing uncertainty encourages more thoughtful decision-making

There are two types of thinkers: the tortoise style thinker who is contemplative and deliberate, and the hare that favors a quick fix solution. A tortoise takes time to mull over a decision, balancing it with hare-like quick action once the major decision is made.

## Embracing uncertainty encourages innovation

Explorers who move into an unknown territory thrive on uncertainty. They find the unknown exciting. When one admits one does not know and would like to learn more, that is when one reaches more innovative solutions. The design company IDEO built its reputation on a range of innovative product range that includes what we know as the Palm Pilot. Passion, curiosity, a love of collaboration, and a lack of arrogance are the key ingredients of the design group's mix.

## 2. Why Do People Suppress Uncertainty?

People are programmed to think that “Order is good” and “Chaos is bad”. As a result, they expect leaders to provide decisive action and execute thoroughly detailed plans. Go to a press conference where reporters are grilling politicians about their platforms for re-election and you’ll see the need for certainty. Why do people suppress uncertainty? Here are some clues:

- People want to feel like they have control. However, the need to control can dampen spontaneity and truly creative thinking.
- In the quest for efficiency, we try very hard to controlling various systems in our organizations. However, sometimes what is needed is a whole new system.
- So as not to disrupt harmony, people keep their unproductive family members or friends within the organization.
- The notion that one has invested time and money in a single idea causes unrealistic expectations that suppress uncertainty. People want to believe the solution or program will fix things.
- People want information before making a big decision. You simply cannot have all of the information you need. Sometimes you need to go on gut feelings.

### 3. 不確実性とは何か？

知られていないもの、混沌としたもの、漠然としたもの、いまだ真実であると証明されていないものごと、そういうものを扱うのが不確実性だ。

確実性から不確実性への範囲というのは、絶対法則や原理に始まり、より柔軟でおおまかな規則、勘とか直観、そして、未知へと至る。

日常の些事において、誰もが確実性を必要とする。だからこそ、人は、過去の経験を再検討したり、“専門家”のアドバイスを求めたりする。アメリカのアラン・グリーンズパンが良い例だ。国内外の経済に関して確実性が必要とされるとき、世界中の人が耳を傾ける。

しかし、ほんとうは、我々には将来を本当に予測することなどできない。どんな新しい状況だって展開しうるのに、いったいどうやって予測しようというのか。人間の行動は予測できない。自然にせよ人工にせよ、あるシステムが、別のものと作用するとき、どんなふうになるかは、予測できない。

### 4. 確実性という幻覚は、いかにして作られるか？

#### 計画のプロセスを過度に強調すること

組織は、それ自身の計画の犠牲者になり得る。細心に、微に入り細にわたって計画を立てるマネージャーもいる。そのように、計画を過度に強調することは、創造的プロセスを台無しにし、実際起こるかもしれない現実のための余地を残さない。起こり得る全てのシナリオのために計画を立てることはできない。主観的判断や、どうしても測定できない無形の利益というものがある。

#### 研究を無批判に使うこと

読んだものが全て真実とは限らないし、話の全部を告げても限らない。特に、消費者の消費性向に関する消費者調査などは、見かけほど確かなものではない。我々は、持っているデータの妥当性を調査しなければならない。

#### 非現実的な締切期限を設けること

時に、幹部は、締切期限を使って権限をふりかざし、従業員に圧力をかける。ある選択肢を無理に選ばせ、あたかもそれが唯一の選択肢で、ちょっとでも遅れたらビジネスに害があるかのように言う。

### 3. What Is Uncertainty, Anyway?

Uncertainty deals with the unknown, the chaotic, the vague, and those things which are yet to be proven true.

The realm from certainty to uncertainty spans from the categories of laws and principles, to more flexible rules of thumb, to hunches or intuitions and then to the unknowns.

Everyone wants certainty in their daily business dealings. Therefore we review our past experiences and we seek the advice of “experts”. In America Alan Greenspan is a good example of an authority the world listens to when it requires some form of certainty about the national and world economies.

However, the truth is that we cannot really predict the future, or how any new situation will unfold. We cannot predict human behavior, or how one system, whether a natural or man-made one, will behave when forced to operate with another.

### 4. How Is The Illusion Of Certainty Created?

#### Overemphasizing planning processes

An organization can become the victim of its own planning. Some managers meticulously plan down to the tiniest detail. This overemphasis on planning kills the creative process and leaves no room for realities that may happen. One cannot plan for every possible scenario. There are subjective judgments or intangible benefits that simply cannot be measured.

#### Uncritically using research

Not everything we read is true or is telling the whole story. Consumer research about spending habits of consumers is especially not as certain as it seems. We must research the validity of the data that we have.

#### Enforcing inappropriate deadlines

Sometimes an executive can pressure people and use a deadline to seize power, forcing others into choosing an option as if it is the only option and any further delay would be detrimental to the business.

## 専門家の濫用

コンサルタントがそう言ったからといって、そう信じなければならぬとは限らない。コンサルタントは、過去の経験、信用を持っている。このような信頼性は、確実であると考えられ、そして、会社は、“専門家の”アドバイスに従うであろう。しかし、信頼性が意思決定の論理を支配してはいけない。

## 権威主義者に屈服すること

自分は間違わない、という信念にとりつかれている経営者や管理職もいる。

## 成功の処方箋に依存しすぎること

処方箋とか“ビジネス公式”は、偽の確実性の感覚を持たせる。科学者でさえこう言う。全く同じ条件の下で実験を繰り返した場合でも、期待していた結果が出せるのは、わずか50パーセントだ。

## 5. 人工的な確実性を創り出すのは、何が危険なのか?

主たる危険は、人工的な確実性、それ自身が、循環再生産されることである。まず最初に、確実性の必要性がひねり出され、“確実性の提供者”(コンサルタント、専門家、教祖)を求める動きが誘発される。彼らは、確実性を提供するということにかけては、信望があるのだ。

2、3の危険を冒して、不確実性を受け入れずしては、あなたの自己実現は最高レベルには達し得ない。

組織が、確実性の循環再生産に捕まってしまったときに起こる主要な問題は:

- ➔ 不完全か未完成のデータに基づく立場を主張する。
- ➔ ゴシップはたちまち広まり、真実として取られる。
- ➔ ものごとを行うのに、唯一で最良の方法を“専門家”に求める。
- ➔ 決して使われない計画文書を微にいり細にわたって発展させる。
- ➔ 疑惑や心配ごとがあっても、隠されている。
- ➔ すぐにタイミング遅れになるような非常に多くの手続きが行われる。
- ➔ 管理者が、従業員に対して脅迫的に均質化を求める。
- ➔ 完璧な計画を無限に探し求める。

## Improper use of experts

Just because the consultant said so doesn't necessarily mean you need to believe it. A consultant has past experience and credentials. This credibility is considered certain and thus a company will follow an "expert's" advice. However we must not let Credibility rules over logic in our decisions.

## Submitting to authoritarians

Some CEOs or managers suffer from a belief in their own infallibility.

## Over-reliance on success recipes

Recipes or "business formulas" provide a false sense of certainty. Even scientists say that duplicating an experiment under the same conditions yields the desired result only 50 per cent of the time.

## 5. What Are The Dangers Of Creating Artificial Certainty?

The main danger is artificial certainty produces a Cycle of Certainty. First a need for certainty is created, sparking the search for a "certainty provider" (a consultant, expert, or guru) who has the credibility to provide this perceived certainty.

You cannot reach the highest level of self-actualization without taking a few risks and embracing uncertainty.

Some problems that may happen to an organization when it is caught in a certainty cycle:

- Advocate positions based on incomplete or imperfect data.
- Gossip is quickly spread and taken as truth.
- Consulting "experts" about the one best way to do things.
- Developing detailed planning documents that are never used.
- Doubts and Concerns are hidden.
- Too many procedures are made that will be quickly outdated.
- Managers intimidate their employees into conformity.
- An endless search for the perfect plan.

## 6. いかにして不確実性を受け入れるか？

探ってみよー融通がきき、さらに洗練できるような、最初の叩き台を創ってみよ

- ➔ 探検家、冒険家の精神に習え。計算し尽くして危険を冒せ。
- ➔ 人とアイデアを繋げるために人脈を活用せよ。
- ➔ 夢想せよ! 想像力を働かせろ。(アインシュタインが知の世界でその価値を高めたように)
- ➔ 現状を系統的に調査せよ。
- ➔ 可能性のある全ての解答を得るためには、ブレインストームしてみよ。
- ➔ 物事の相互関係という観点から世界を見よ。
- ➔ アイデアや計画を実験し試用してみよ。
- ➔ インターネットでウェブサーフィンしてみよ。

鍵となる洞察:

- ➔ 熟慮なしでは、粘り強く頑張ってみても、どこにも到達しないことを知れ。
- ➔ 最初の仮説を潔く捨て、新しい仮説を作れ。
- ➔ 賢いリーダーは、どんなとき不確実性が過剰なのかについて鋭い感覚を持っている。どんなときに一連の行動を変えるべきか知っている。例えば、登山チームのリーダーは、天候、その他の条件をチェックして登頂アタックの中止を決定する。
- ➔ 計画というのは、石に刻まれた真実ではない。必要とあれば変えられる。
- ➔ 永久に完璧な枠組はない。ある枠組は単に現在の問題に取り組むために必要なだけだ。
- ➔ NASAが、初めて人類を月面に送るに先だって、いくつかの計画があった。まずマーキュリー計画で6回、ジェミニ計画で10回、アポロ計画で4回のフライトがあった。ケネディ大統領のビジョンが達成されるまでに、合計20回の発射計画が実行されたのだ。

## 7. 不確実性に気付いたら、それをいかに実らせるか？

- ➔ 失敗を教師とすることを学べ。
- ➔ 経験の一貫性より独自性を理解するのが重要である。
- ➔ 回答を得ることよりも、正しい質問をすることが重要である。

## 6. How Can You Embrace Uncertainty?

Explore -- Develop an initial platform that is flexible and can be refined

- Follow the spirit of explorers and adventurers. Take calculated risks.
- Network to make useful connections with other people and ideas.
- Dream! Use your imagination. (Einstein valued this over mere knowledge.)
- Systematically survey your current position.
- Brainstorm for all possible solutions.
- Look at the world in terms of relationships of things to each other.
- Experiment and test ideas, plans.
- Surf the World Wide Web.

Some key insights:

- Remember that persistence without any reflection will bring you closer to nowhere.
- Be willing to throw away your first hypothesis and make a new one.
- Wise leaders should develop a keen sense of when there is too much uncertainty. They know when they must abandon a course of action. For example, the leader of a mountaineering group decides not to take his team up to the summit after checking the weather and other conditions.
- A plan isn't written in stone. It can be changed as needed.
- No platform is perfect forever. A platform just needs to address the current problem.
- Before NASA put a man on the moon, there were prior platforms such as the first six Mercury flights, ten Gemini flights, and four Apollo flights. It took a total of twenty launches before they achieved President Kennedy's vision.

## 7. How Can You Cultivate An Awareness of Uncertainty?

- Learn to look at failure as a teacher.
- Understanding the uniqueness of experience is more important than consistency.
- It is more important to ask the right questions than to have answers.

- ➔ 例えば株式市場のような混沌とした環境で正しい判断を下すことを学べ。複雑さに美を見出し、それを挑戦と見る。
- ➔ 物的環境を変え、新しい状況进行处理せよ。例えば、仕事をする場所を柔軟に変えてみる。
- ➔ コミュニケーションスタイルを変えよ。
- ➔ ときどき何か変わったことをせよ。例えば、変わった場所でミーティングを開くとか。あるいは、いつものパワーポイントを使わずに、他のコミュニケーションのメディアを使うとか。
- ➔ 主たる目的については明確な状態を維持しながらも、時間軸や方法論に関して“それほど明確でない”予測を立ててみよう。
- ➔ 情報に有効期限を与えよ。
- ➔ 過去にとらわれるな。

## 8. 不確実性をいかに処理できるか?

- ➔ 決定を送らせてみよう。あるいは、戦場の兵士のように、攻撃に最適の瞬間を狙え。
- ➔ 新しい情報によって、どんな変化をもたらされるか、そして、新しい傾向に立ち向かうために政策がどう変わるべきであるかを見きわめよ。
- ➔ 整然として見かけの良い文書にだまされるな。
- ➔ 船乗りのように考え、風向きが変わったら、計画を変えよ。
- ➔ 不測の事態の中を探検せよ。
- ➔ 結論や目標に突進する代りに、ブレインストーミングを楽しみ、途中のプロセス、つまり旅することを味わう。
- ➔ 対話を奨励せよ; プレゼンテーションが中断できるようにせよ。
- ➔ 解決ではなくチャレンジのことを人に説明せよ。

重要であるとわかっているもののことではない。最重要の問題を通して、いかに考えるかということである。

## 9. 不確実な時に、いかに活動を活性化することができるか?

- ➔ 時として不完全情報に基づいて意思決定をしなければならないだろう。
- ➔ 意思決定できないならば、無理にするな。一晩おいてみよう。

- Learn to appreciate chaotic environments like the stock market. See the beauty in complexity and look at it as a challenge.
- Change your physical environment and deal with new situations. Have flexible workspaces, for example.
- Change your communication style.
- From time to time do something different. For example, have a meeting in a strange location. Or perhaps, do away with the standard Power Point and use some other medium of communication.
- Create “not so clear” expectations as to timelines and methods, but stay clear on the main objective.
- Put an expiration date on information.
- Don't get stuck in the past.

## 8. How Can You Process Uncertainty?

- Try delaying a decision, or like some officers in a battlefield, wait for the right moment to attack.
- Discern what changes are brought about by new information and how policy should change to meet the new climate.
- Do not be misled by a neat, orderly document.
- Think like a sailor and change your plan as the winds shift.
- Explore contingencies.
- Enjoy brainstorming sessions and savor the process or journey, instead of rushing to a conclusion or destination.
- Encourage dialogue; allow presentations to be interrupted.
- Explain to people the challenge, not the solution.

It's not about what you know that is important. It's about how you think through an issue that is most important.

## 9. How Can You Catalyze Action During Uncertain Times?

- Sometimes you will have to make a decision based on incomplete information.
- If you can't make a decision, don't force it. Sleep on it.

- ➔ どのステップを踏むか確信がないならば、状況を再評価せよ。
- ➔ 新しい解決策は、大規模に適用する前に、小規模な実験をしてみよ。
- ➔ 自分の直観を無視するな。
- ➔ 急速に変化する状況を扱う情緒的な知能を持っている適切な人間を使え。
- ➔ 締切期限に関しては柔軟に。
- ➔ ちょうどアリが共同作業をしているように、集中していても、しかも融通がきくという行動をせよ。アリは、当面の問題に合わせて作業のパターンを変える。そして早く動く。いったん新しい行動計画が動き始めたら、全員が一丸となってその方向に動く。

## 10. 不確実性を受け入れることは、実際に機能するか？

不確実性を受け入れることに関して“確実なこと”:

- ➔ この世には、我々が知っているほんわずかのものよりも、ずっと多くの未知のものがある。
- ➔ 最初は優柔不断であると思われるかもしれない。しかし、明瞭なコミュニケーションを通じて、なぜ、決定を遅らせなければならないかを人々に説明できる。
- ➔ 不確実性に対する許容レベルは、人によって、状況によって、さまざまに異なる。
- ➔ 小さなことから始めて、重大な問題にとりくんでいけ。
- ➔ 答えとしていろいろな可能性があることを発見するより、“唯一の正しい答え”を求めることの方が、ストレスが大きい。
- ➔ 締切期限のために、弱いか、非創造的な答えを出してしまう人もいる。
- ➔ 実際、知らないものを受け入れるのは、人間の良い自然な行動である。多くの人々が、信仰や宗教に 一生涯の基礎を置くではないか。

- If you aren't sure what step to take, reassess the situation.
- Experiment with new solutions on a small scale before applying it to a larger scale.
- Don't ignore your intuition.
- Hire the right people who have more emotional intelligence to deal with rapidly changing situations.
- Be flexible about deadlines.
- Exercise focused flexibility, just like the way ants which work together. They change their work patterns to suit the current problem. They can move quickly. Once a new plan of action is set in motion the whole population moves in that direction.

## 10. Does Embracing Uncertainty Really Work?

Some “certainties” about Embracing Uncertainty:

- There are more unknown things in the universe than the little we do know.
- You may at first be perceived as indecisive, but through clear communication you can tell people why a decision must be delayed.
- People have different tolerance levels for uncertainty in different situations.
- Start with the small stuff then work up to weightier matters.
- There is more stress in searching for that “one right answer” than discovering there are many possible answers.
- A deadline forces some people into proposing weak or uncreative solutions.
- Acceptance of the unknown is actually a good, natural human behavior. Many people base their whole lives on faith or religion.