



ベルカナ・インスティテュート
エンスピリテッド・リーダーシップ：
不確かな時代の道しるべ
ボブ・スティルガー博士

エンスピリテッド・リーダーシップ： 不確かな時代の道しるべ

ボブ・スティルガー博士

世界のあちこちで、人々は新しい形でリーダーシップを取るうとし始めている。その人たちは多くの場合、組織や地域社会で権力をもつ立場にいるわけではない。ただ、なされるべきことが見え、進んで声を上げ、そして実際に行動する人々なのだ。しばしば、前に進み始める時には心臓が恐ろしさでどきどきしているのだが、今こそ未来への新しい可能性をもたらすべき時だと彼らは信じているのだ。

このようなリーダーたちはどこから来るのだろうか？何が彼らに声を上げる勇気を与えるのだろうか？どのような能力や習慣／実践が、もしひとたび身につけば、自分自身のリーダーシップが発揮できるような人を支えるのだろうか？

これまでの4年間、私はベルカナ・インスティテュートBerkanaInstituteにおいて、世界中のさまざまな場所でコミュニティの活動にかかわる多くの比較的若いリーダーたちとともに活動してきた。彼らは意識（マインド）、こころ（ハート）、精神／魂（スピリット）

にもとづいたリーダーシップを発揮し、世界にほんとうに効果のある活動をもたらすための基盤をかたちづくっている。彼らは私が「エンスピリテッド・リーダーシップ(魂を吹き込まれたリーダーシップ)」と呼ぶものを実践しているのだ。

私がともに働いたことのあるリーダーたちは、たとえばブラジルのサントス市のようなところから来ている。そこは「インスティテュート・エロスInstituto Elos」というグループがファベラ（スラム）で活動しており、人々は物質的にはほとんどものを持たないが、人間的な精神（スピリット）がまだ強く残っているところだ。彼らは、活動を始める時にはいつも、長老たちに自分の人生について語ってくれるように頼み、彼らの物語の中に可能性のパターンを探すことから始める。またこのようなリーダーは、アメリカテキサス州のエドクーチ・エルサEdcouch-Elsa高校から来る。ここは移民労働者の集まる学校だが、テキサスで退学率が最も高い高校からアメリカのトップ大学への進学率が最

も高い高校になった。あるいはそういうリーダーは、南アフリカのヨハネスブルグ市から来る。そこでは「グリーンハウス・プロジェクト GreenHouse Project」というグループが、都市部でどのように緑化を行い、食べ物を栽培し、ごみゼロ（ごみの排出をゼロ）にするかを実践により示している。

このようなエンスピリテッドな活動をサポートするために、ベルカナは2004年にベルカナ・エクステンジBerkana Exchangeを発足させた。私たちは主に、世界各地にあるラーニング・センターと活動している。このセンターはふつうの人々がリーダーとして活躍するための手助けをするものだ。セネガルのダカール市の都市部の若者や、ジンバブエの地方の村人、インドのウダイプールのさまざまな世代の人々、メキシコのチアパス州の先住民などと活動をともにしながら、このような変化し続ける時代の中で彼らが取ることのできるあらゆる形のリーダーシップを手助けしている。

私は、エンスピリテッドなリーダーたちの主要な目印／道しるべとなるものは、次の6つだと考えている。

1. 彼らが真の使命に呼ばれた（コーリングの）感覚を持って働いていること
2. 他の人たちを仲間として旅をしていること
3. 精神的な中心となるものをもって生きていること
4. 多様性を要求すること
5. リフレクティブ・ラーニング（内省的な学び）が彼らの生き方を導いていくこと
6. その活動が曖昧さと不確実さにみちていること。

真の使命に呼ばれた感覚

このような先駆的リーダーたちはそれぞれ、自分の活動に踏みだした時には、方法論的・戦略的な意思決定プロセスを経たというより、むしろ使命に呼ばれたという強い感覚をもっている。人生が、さまざまな形で彼らをその活動に導いたので。そしてもちろん、その後は彼らの活動が人生を導くことになる。



マリアン・クヌスMarianne Knuth

ジンバブエの「クフンダ・ラーニング・ビレッジKufunda Learning Village」のマリアン・クヌスMarianne Knuthは、自身の活動への献身をこう説明する。

「私は、私自身がこれをやらなくてはならないと感じたの。もし他の誰かがいずれできるようになるんだらうと思ってたら、その人に任せていたわ。傲慢かもしれないけれど、私がやらずにはいられなかったのよ。ほんとうに燃える炎があったのよ——とても興奮したわ。」

オランダでラーニング・センターを開設し、2004年にはカナダのノヴァスコシアで「シャー」を始めたティム・マリーTimMerryはこんな風に語っている。

「これはとても個人的な旅だった。僕がなぜこの仕事をしているかという、自分が強くなり、やっていることが僕を幸せにしてくれるからなんだ。僕らが世界に与えられる最大の贈り物は僕らの幸せであって、しなくてはならないことは本当にそれだけだってことを理解し始めているところさ。自分自身に満足しているという以上にしなくてはならないことは、ないんじゃないかな。世界を変えなくてもいいんだよ」



ティム・マリー Tim Merry

たくさんの会話の中でも私にとってもっとも印象深いことは、このようなリーダーたちが深い本能的直観に従っているということだ。それこそが、自分の意識をどこに置き、行動を起こそうとする意図をどこで創りだすかを教えてくれる。彼らの活動は、思考の領域ではなく精神（スピリット）の領域で着想されるのだ。

自分を呼び求めたものに応える自信と勇

気をこの若い青年たちに与えたのは、何なのだろう？ たくさんの人々がそのような使命感を感じながらもそれに気づかぬふりをしている中、彼らはどうやって一歩を踏み出すことができたのだろうか？

他の人々とともに

その答えの一部は、彼らは一人では活動をしてないということだ。信頼や愛情や尊敬という深い絆で結ばれた親しい友人たちや家族は、内なる声に従う勇気を持つためには欠かすことのできないものだ。新たな領域に踏み出す時、型にはまらない、見る人によっては馬鹿げて見える活動をおこなう時には、仲間が必要なのだ。

こういった活動をともにするグループがもつ驚くべき特徴として、メンバーがそれぞれ違う年代に属しており、しばしば家族であるといったことがある。このパターンは、1960年代の活動家たちとは異なっている。私が20代の頃を思い出すと、きょうだいと分かち合ったささやかで貴重なつながりは両親の考え方から距離を置いたものだったし、ほとんどの30歳以上の人々に対しては疑いを抱いていたものだ。

セネガルの「シナプス・センター Synapse Center」のシレ・カネCire Kaneは、活動を始めた頃を語るとき、彼の祖父や両親のアドバイスを思い出しながら続けていたと言っている。

「お金を追いかけるよりも、あえて人間関係を築きなさい。人生の成功は人間関係にかかっているのだから。」僕自身を理解するということの価値や、この世界における自分の位置というものを、彼らから学んだんだ。僕がここにいるのも、僕の成長にたくさんの人々が手を貸してくれたからだし、他の人に耳を傾けることによって、自分に起きたことや自分自身をより理解することができると思う。僕の全人生は、コミュニティと人間関係と喜びのまわりをぐるぐる回っているシンプルな動きなんだ。そしてこのコミュニティは、僕が生まれた場所を越え、海を越えて、世界中の善意の人たちへと毎日広がっているんだよ。」

彼らは個人として強いから、一人でもこのような旅ができるだろうと思う人もあるかもしれない。でもなぜだろう？私たちがみな、旅路をともに歩む親しい仲間がほしいと思わないとしたら、なぜだろう？同じ問いかけや可能性に刺激を受ける仲間を求めることがないとしたら、なぜだろう？もし一人で旅をするとしたら、私たちは自分を育ててくれる滋養をどこで見出すことができるのだろうか。

精神的な中心となるもの

複雑で変わり続ける予測できない世の中で、リーダーたちが自信を持って立ち続けるためには、何が必要だろうか。部分的ではあるがその答えとなるのは、包括的なものの見方をするために、少なくとも

は、さらに高いレベルでの意識をもつことが必要とされるということだろうと私は考えている。そのような意識の発展には、精神的な修養が必要とされるようだ。ラーニング・センターの創立者たちはそれぞれに、精神的な中心となるものから発する活動をしている。彼らの修養は、ただ日常生活の一部なのだ。

イギリスの「ライフ・ワークス LifeWorks」の



ゾーイ、ウナ・ニコルソン Zoe and Una Nicholson
創立者 ゾーイ・ニコルソン Zoe Nicholsonはこう語る。

「この仕事を始めたのとほとんど同じころに瞑想する習慣を始めたの。そしてゆっくりとしたスピードで生きる方がより豊かな生き方ができるって気づいたのよ。暮らしを埋めるために動き回る必要はまったくなかったの。ただペースを落とし、重荷をおろせば、私の人生はもっと豊かになるのよ……。この地球を救うことについて頭で色々考えることはできるけど、でも突きつめれば私自身が生き生きと感じられる方法はどうやったら見つけられるかってことじゃないかしら。」

ゾーイの姉のウナ・ニコルソンUna Nicholsonはさらにこう語る。

「ものごとは、もっと調和したかたちで、気前よく、かんたんに起こるように思える。正しいことは正しい時に起こるの。思いがけないことが実現して良いことが起きる。私にとってそれは、自分自身と一致しているという習慣なの—それが道を示してくれると思うの。」



マニシュ・ジャインManish Jain

インドのウダイプールで「シクシャントルShikshantar」というラーニング・センターを他の人たちとともに創設し、その中心となって活動をしているマニシュ・ジャインManish Jainに仕事について聞いたところ、このように答えた。

「この活動は、世界を救うとか変えるとかいうことではなくて、僕が自分の人生をどう生きるか、そしてそれが他の人たちへの招待になるように生きるっていうことなんだ。」『バガヴァッド・ギーター』（訳注：インドの古典文学）は「自分の内なる価値に照らして真実だと感じられるように生きてみなさい。」と言っている。結果は気にしないことだ。彼らリーダーたちにとって、精神的な中

心となるものの存在が、内なる声を聴き、使命の呼び声に従うもとなっていて。彼

らはまた、その精神を携えリフレクティブ・ラーニング（内省的な学び）の領域に入っていく、それが彼らの行動の羅針盤となっているのだ。

多様性の要求

このようなリーダーたちがある状況を見るときは、それを取り囲むさまざまな人間関係やシステムの網の目を探す。全体像を求めるのだ。私が活動をともした若いリーダーたちはみな、多様な文化を経験したことがある者たちばかりだ。そのような経験は、エンスピリテッド・リーダーシップの前提条件ではないかもしれないが、人を十分に大きく揺さぶるものなので、ふつうは世界をより広い視野で見えるようになる。クロアチアで「ホライゾンHorizon」を始めたアンテ・グラヴァスAnte Glavasはこう語る。

「単一の文化の中に生れたら、世の中はこういうものだと思いこむ。他の文化をほんとうに深く学んだ時に初めて、世の中をどう見るかについて決まった見方はないということに気づくんだよ。」

自分が自分の人生をどう見ているかは私たちの意識（マインド）が作り出したものだとして理解できる能力があれば、偽りの確実性を手放しやすい。エドワード・ホール Edward Hall は「Beyond Culture（邦訳：『文化を超えて』TBSブリタニカ,1979年）」のなかで、多文化での経験は意識の拡張を要請する、 5

言っている。拡大された意識がこの活動には必要なのだ。

考えや経験が大きく異なる他者の存在は、何が必要でどのようなことが起こり得るかについての私たちの限定された考え方を手放すように促してくれる。多様性こそ、開かれた探求と問いへの鍵である。それは、古い考え方や解決方法を手放し、他の可能性を探す手助けをしてくれる。

ガイドとしてのリフレクティブ・ラーニング（内省的な学び）

このようなリーダーたちにとって、精神的な基盤を探し求めることは、事実や印象を表に出したり、さまざまなパターンや仮説・想定を明らかにしたり、活動や実際の行動の様子を検証したり、活動の方向性をそのまま肯定するか変えるかしたりすることをずっと続けるというプロセスを必ずともなっている。この継続的なプロセスがリフレクティブ・ラーニングを作り上げるのだ。

私は2002年の初めにプラハで数多くの若いリーダーたちに出会ったが、私たちはこのようなアプローチの特徴を次のようなものだと考えるにいたった。

●これは何よりもまず、クリエイティブな冒険である。実験的なものだ。私たちに「今」に意識を集中するよう呼びかけてくる。私たちの活動と暮らしは「恵みの実験室 (laboratories of grace)」だ。この「恵みの実験室」という言葉は、1990年代後半にアン・ドーシャーによって初めて造られた用語で

ある。彼女は、長老でありコミュニティ心理学者であり、ベルカナ・インスティテュートの理事を務めたこともあった。

●この活動は、別々に存在する私たち一人ひとりを超える大きなものでありつつ、私たちそれぞれが個別に、自分自身であることも求めている。

●私たちは、最大限の想像力と学び、集団としてもつ多様性、シンクロニシティや神秘

アンテ・グラヴァスAnte Glavas



への敬意、進んで変容しようとする意思を使うよう求められている。

●私たちは、この重要な活動を遊びの精神とユーモア、友情と愛をもっておこなっている。私たちはつながっており、自分から他者につながっていくのだ。

●私たちの地元での（ローカルな）活動は、グローバルな変化が全体として統合された形で出現するためには決定的に重要な基盤をなす。

これらのリフレクション（内省）は生き生きとしたものだ。純粋な好奇心の感覚を保っている。このようなリフレクティブ・ラーニングは人生を肯定し、不確かな変容という道への探求をうながす。

このようなリフレクションを明確にしていくプロセスは、彼らにとってスピリチュアリティ（精神的であること）がふつうであるのと同じようにふつうのことなのだ。彼らは精神（スピリット）の領域から思考の領域へ苦もなく移行できる能力を持っており、この動きが彼らにバランスを与えているのだ。

曖昧さと不確実さ



シレ・カネCire Kane

曖昧さと不確実さはこの活動においてなじみ深いものだ。使命に呼ばれているという感覚にしたがって、他者とともに歩み、多様な世界を認識しつつ、精神的な中心をたもち、またさまざまな仮説・想定について明確に理解しているということは、コントロールを手放すということだ。他に方法はない。このようなことをすべて行うことこそ、曖昧さや不確実さの門戸を大きく開け放つことになる。

私たち一人一人に選択できることは、曖昧さや不確実さが怖れへの道をひらくのか、バランスへの道をひらくのかだ。私たちが何か責任を負わねばならないと思ってい時、

あるいはどのようなことが起きてどうなるのかが予測できることに私たちの自信が支えられている時には、曖昧さや不確実さは往々にして私たちの恐怖をふくめあがらせ、心を苛む。

私たちが不確実さに身を委ねることができる時には、探求者となって、この先に何があるのかを発見し、他者とともにその未来を創りだしていくよう促される。シレ・カネCire Kaneはそれをこんな風に上手く言ってくれた。

「今日、この道はまだはっきりとはしていない。それは文字通り目に見えないんだけど、僕の心はしばしば動かされるし、僕の魂は大きく開かれているんだ。僕の愛すべき活動は、僕を毎日新しい経験の旅へと連れていってくれる。この経験は、僕のまわりの生活やコミュニティがもつ想像もできないような美しさにむかって僕の心を開いてくれるんだ。毎日、新しい日が始まる。僕は興奮と喜びを感じながら、そして自分の家にいるような気楽さを僕たちの多様でサポーターなコミュニティのどこにでも感じながら、世界の中へ出ていくんだ。僕は主体的な関わりと喜びをもって仕事をしている。うまくいかないことも多いけど、うまくいく時だって多い。ちょっと休んで祈ったり、時には瞑想をしたり、よく両親や友人と過ごしたりもするよ。僕は自分の仕事が好きだ。自分のコミュニティも、そして今僕が生きているこの人生も好きだ。目の前の使命をやっていく能力があるかどうかの不確実

さや怖れには、負けないで行こうと思うよ。」

あなたの人生の道しるべとなるもの

これらのリーダーたちの活動は、無視できないほどの内なる強い力から発しているという意味で、エンスピリティッドなものである。それはこの活動を築くに足るだけの強さを求めるという意味において、アプリシエイティブな（真価を見分け尊重する）ものである。そしてその進む道と方向性をともに創りだしていくということにおいて、エマージェント（創発するもの）である。これら6つの道しるべは、この領域での活動にとってのガイダンス・システムだ。

この活動は刺激的であると同時に、かたんに見失いやすくもある。私はこのエンスピリティッドな活動にたずさわっている世界中の人々と話す機会があるが、彼らはしばしば落胆や孤立、心細さ、断絶といった気持ちを味わっている

【翻訳】秋山 律子（あきやま りつこ）

1977年生まれ。高校卒業まで日本で過ごし、1996年渡米、State University of New York at Stony Brookにて心理学と美術を専攻、2002年帰国。海外営業として日本のファッションメガネを海外へ紹介。

【監訳】桑原 香苗（くわはら かなえ）

1963年生まれ。1989年早稲田大学日本文学修士取得、1991～94年インドネシアの国立大学にて日本語教育に従事。2005年北米オレゴン州にあるプロセスワーク研究所にてプロセスワーク修士およびディプロマ取得。現在日本プロセスワークセンターにてトレーニングプログラムを提供。

自分のやっていることが自分の真実の仕事であることを確実にすることを忘れてしまったのだ。まわりにいる人たちと連絡を取らなくなってしまった。ペースを落とし、静かに過ごす暇がないほど忙しいのだ。リフレクションにたどりつく（内省の時を持てる）のはもっと後のことになるだろう。他者の意見でかなり心がかき乱されている。そう、そしてちょっとした確実性があるのも悪くないよね？

私の、そしてベルカナ・インスティテュート Berkana Instituteの活動は、人々がこのような仕事にほんとうにワクワクしつつもしっかりと取り組める^{かろ}手助けすることにある。ここに掲げた道しるべはそのプロセスの一部だ。

あなたの人生や仕事において、これらの道しるべはどのように表れているだろう。

www.berkana.org

には、ともに仕事し学ぶ人々やラーニングセンターについての情報があります。

ボブ・スティルガー氏は70年代はじめから、人々が自ら望むコミュニティをつくる手助けをしている。彼は、人々が明日や今日望む世界を築いていくような、非営利のベンチャーをいくつも立ち上げた。ボブはベルカナ・インスティテュートの共同主宰者で、世界中の若いリーダーと共に働き学んでいる。彼の博士号は2004年カリフォルニア統合的研究インスティテュートで授与されたが、それは、世界の異なる地域での6つの学習センターをどうやって築くかということについての、7人のリーダーとの共同の探究であった。エンスピリテッド・リーダーシップではその中で扱われた集合的な学習についても共有している。



「The Berkana Institute」

www.berkana.org

The Berkana Instituteは、1992年に Margaret Wheatley（「リーダーシップとニューサイエンス（英治出版）」の著者、変革とリーダーシップにおける世界的な権威）によって設立されたコミュニティに根ざした社会的問題を解決することを目的とした非営利組織。ラーニングジャーニー、Art of Hostingなどの対話を基盤としたプログラムを活用し、世界中の様々な取り組みを支援している。

「Art of Hosting in Japan」

<http://artofhosting-japan.org/>

2010年に、Bob Stilger（The Berkana Institute共同代表）、西村勇也（Art of Hosting in Japan Founder）を中心に多数のメンバーによって開始された、日本におけるArt of Hostingを活用した社会変革の基盤を創造することを目指した取り組み。2010年5月に、日本で初めてのArt of Hostingを開催。Art of Hostingを通じた、対話のファシリテーターの育成／トレーニングを始め、地域コミュニティへの取り組み、イノベーションを生み出すための組織変革の支援、などに取り組む。40-60名の流動するメンバーと共に運営されており、Art of Hostingの他にも様々なプロジェクトを企画、運営している。

「第2回「Art of Hostingワークショップ」」

http://www.artofhosting-japan.org/aoh_panf.pdf

日時：11月19日ー21日 場所：清里高原 定員：45名

制作：Art of Hosting in Japan