

Perkins, D.(2004) Organization are made by conversation. Perkins, D.(2004) King Arthur's Round Table: How Collaborative Conversations Create Smart Organizations. John Wiley & Sons Inc. pp17-38(Chapter2)

Rep. Jun Nakahara

National Institute of Multimedia Education

2004/05/06

要旨

「組織は会話によって成立している」、2章ではこの観点を説明する様々な概念について説明する。

Archetype of interaction	Progressive interaction	Regressive interaction
decision making archetype		
Symbolic conduct		
Negotiation archetype		
Knowledge processing		
Symbolic contact		
Contact architecture		

1. 組織はインタラクションによって成立している

日本の根回し

現代的なマネジメント概念

1. Knowledge Management

2. Community of practices

いずれも様々なメディアを用い会話を行い、知識と専門性をシェアする

会話は「Collective mind」の仮想的な Neuron である

(会話がうまく成立している例、していない例)

2. 2つの組織の事例：パーキンスのコンサルタント経験から

1. ImageTech

・イアンがマネージャー。メンバーは最初に発言したからない。イアンがしゃべってから参加する。イアンがいないと会話が盛り上がる

2. Vision Tech

・Vernon がマネージャ。みんなは Vernon の言葉の前に発言しちゃう。それぞれ

各自の判断がいかされている。

これらは何も各社に固有のインタラクションの形態ではなく、いわゆる「Archetype of interaction」である。異なった組織、状況においても、これらがみられる。

(Decision making の観点からいうと・・・)

1. ImageTech

Autocratic decision making archetype (独裁的な意志決定)

2 . Vision Tech

Participative decision making archetype

・・・ Participative decision making archetype には様々なメリット・デメリットがある (p30)

+ 選択の可能性をより広くもつことができる

- ひとつのソリューションに達するのがムズカシイ、だがチャレンジングな課題

- 複雑性を取り扱うのがムズカシイ・・・などなど

・・・しかし、総じて「 Participative decision making archetype 」の方が Knowledge processing が進む。また、信頼や肯定感に基づく Symbolic conduct もつくること
ができる。

しかし、皮肉なのはこれだけよい影響があるにもかかわらず、 Regressive of interaction は、 Progressive interaction を駆逐し、組織やコミュニティを支配しがちである。これを Dinosaurs paradox とよぶ。

3 . 2つのインタラクション

1 . Progressive interaction

人々がスマートになるようなインタラクション

・意志決定、よいソリューションをうながす

・参加しているだけでよい気分になり、また参加したくなる

Knowledge processing がすすむ

2 . Regressive interaction

非効率的なインタラクション

・ Key information が失われている

・狭隘で混乱したインタラクション

・不満足、ライバル心、足のひっぱりあいがおこる

4 . Knowledge processing

4つの Move とニーズ

表参照 (p25)

(会話だけが重要というわけでもない)

5 . Symbolic conduct (象徴的行為)

- ・ 語、語り方、振る舞い (ノンバーバルコミュニケーション含む)

副次的なメッセージを伝達してしまう

組織の中にカルチャーをつくりだしたり、強化する

(シャインによれば、組織文化とはメンバーのもつ暗黙の信念システムの表現である。ふだんそれは明示されないし、組織のミッションステートメントなどにはあらわれない。しかし、それはメンバーの思考形式、振る舞いに重要な影響を与える)

- ・ 事例

パーキンスのコンサルティングの事例

創造性開発のワークショップ。マネージャーは、それとは対極的な報告義務 (ポリシー) をメンバーに課していた。このポリシーは、メンバー間に「 Distrust 」と「 Vulnerability のムード 」を暗に作り出している。このような場では、いくら創造性を高めるテクニックを教えても意味がない。

6 . Negotiation の 2 つのアーキタイプ

Getting to yes (Fisher & Ury 1981) を引用して . . .

1. Negotiating from position

立場を主張するだけで、会話が成立しない

Regressive interaction に生まれやすい

2. Negotiating from interest

すりあわせの可能性がうまれる

Progressive interaction に生まれやすい

(最後に . . . Interaction の形態も重要だぞ . . .)

7 . Contact architecture

人々が interaction する際に、どのような役割とつながりかたをするか、ということを示す概念。これは、Archetype of interaction の概念と同じくらい重要。