

Perkins, D.(2004) From loadship to leadership. . Perkins, D.(2004) King Arthur's Round Table: How Collaborative Conversations Create Smart Organizations. John Wiley & Sons Inc. pp89-117 (Chapter5)

Rep. Jun Nakahara

National Institute of Multimedia Education

2004/07/02

2名の管理職に対するある相談

1.Inhibitor regressive interactin ineffective Knowledge processing

「ポリシー113に違反するので・・・」

「組織はアンタのためにあるんじゃない 人間は組織の奴隷」

2.Facilitator joint problem solving roundtable person

「ムズカシイが、やりかたを考えよう、これならどうだ？」

「組織はあなたのためにある」

本当のリーダーなら何をするべきか？

・DEALがあってマネジメントが必要になる

DEAL：人は特定の報酬の見返りに、コミット・努力をする（現代はサラリー）

だからマネージャは人を配置し、役割をアサインする

しかし必ずしも十全に満たされるわけじゃない

（だから）

・リーダーシップの要請 = リーダーシップとはこれにこたえる

1．Dealにもかかわらず人が前向きでないとき、何をするべきか？

2．Dealにもかかわらず人が前向きにすすむ意欲を失っているとき、何ができるか

いろんなリーダーシップ先行研究

・リーダーはアノニマスであった（Jim collins）

自己顕示よりも自己をかくして貢献

多くの企業は「セレブシンドローム」にかかっている

・ Transactional leadership と Transformational leadership（Bernard Bess）

Dealに基づいた指示をだす

必ずしもDealに基づかない。ビジョンをだす

・他にもいろんなリーダーシップがあるぞ

Command and control leadership・・・軍隊

Facilitative leadership・・・コラボレーション、グループの発達のメンター

Charismatic leadership・・・個人のカリスマ (Visionary leadership)

・組織理論家センゲの枠組み

1. Executive leadership・・・ビジョンとポリシーをつくる。細かいことは委任

2. Local line leadership・・・最も重要、生産単位に直結

3. Network leaders・・・アイデアを醸成、ファシリテーション、シーズをまく

・いろんなリーダーシップの中で少なくとも言えること

「万能な中央が命令をくだす」式のリーダーシップではない

パーキンスの類型

leadership 類型	特徴
Answer-centered	<ul style="list-style-type: none">・何をなぜなすかを宣言する・Deal 以上のことを求めない・ Transactional / command and control leadership に近い・メンバーが安心する一方で、Fear をつくりだす可能性
Vision-centered	<ul style="list-style-type: none">・強いビジョンをあたえる
Inquiry-centered	<ul style="list-style-type: none">・質問とファシリテーションによって、問いを育てる。探求のコミュニティをつくる。
Leadership by leaving alone	<ul style="list-style-type: none">・独力で解を見つけられるよう、放置。

それぞれのリーダーシップ類型に対応する、Knowledge processing、Symblic conduct の観点からのデメリット、メリットがある。p104 の Table5.1、Table5.2 を参照のこと。結論としては、Inquiry-centered leadership がベストである。

しかし、ここにリーダーシップのトラップが存在する

- ・すぐれたリーダーであればあるほど、Answer-centered, Vision-centered になる
- ・ Progressive interaction をつくりにくい
- ・なぜなら彼には「答え得る」から

Answer-centered leadership から Inquiry centered leadership への転換事例

オブジェとしての Horn

会議を Facilitatite する人工物への転換

「聞いてない」「他の人がきいてない」「もう少し考えるべき」だと

思ったときには、Toot the horn !

Inquiry-centered leadership が影響を及ぼすとき

1 . 多くのメンバーが **Bright** で **Experienced** なとき

リーダーは自分で答えをだしにくい

2 . 長期間でグループが活動するとき

短ければ答えをだす

Inquiry-centered leadership は長期にわたる投資である

3 . **Disruption** や **Adaptation** 以外の安定したとき

4 . **Adhocracy**、**Simple** な組織体系のとき

5 . 自己の関心と組織の関心

6 . 強固なハイアラキカルが存在しないとき = 中庸な権力関係

Jun Note

1 . 概念の混乱

専門用語の使用停止

「それって、**scaffolding** の問題でしょ」の禁止

リーダーシップという用語を使わないで考えることの提案

Answer centered leadership 「一方向的に教え導くこと」

Inquiry centered leadership 「メンバーの協調学習・知的創造を促すこと」
学習の問題になる

2 . **Inquiry centered leadership**

そうはいっても、権力関係が必要

中庸の権力関係・・・意志が必要

でも誤解されやすい・・・

参考になる議論

『教育実践が **progressive** であるか、**conservative** であるかという二分法は、
教室における教師の意図の問題を隠蔽してしまう。教師の意図は、たとえ
「子供中心主義」の教育実践であれ、「常に」教室を支配している。』

**Woods,P. 1980. Strategy in teaching and learning. In Woods,P (ed) Teacher
Strategy.Croom Helm.**

<http://www.nakahara-lab.net/nomadpub2-jun.html>