

Perkins, D.(2004) Creative conflict, tragic trust. Perkins, D.(2004) King Arthur's Round Table: How Collaborative Conversations Create Smart Organizations. John Wiley & Sons Inc. pp177-207 (Chapter8)

Rep. Jun Nakahara

National Institute of Multimedia Education

2004/07/22

シェークスピアの「リア王」と信頼

「信頼」と「コンフリクト」に関する物語

父親に応じない1人の娘。寵愛を失い、のちにフランスの王女。悲劇がはじまる

信頼が過多でも、信頼が不足していてもいけない

- ・信頼はネガティブな結果をも引き起こす可能性がある

Creative conflict

世界は「創造的なコンフリクト」に満ちている

- ・生物学的 - 進化のきっかけ
 - ・国家間 - 戦争 戦争からの創造、テクノロジーの発展など
 - ・ビジネス - 市場競争 イノベティブな商品、価格の低下
- コンフリクトを「負」とみなしやすいが、それこそが Creation の源泉

信頼と Creative conflict

- ・信頼はネガティブにもなりうる。そして Conflict はポジティブにもなりえる
- 信頼と Conflict は、それぞれ相互にむすびつきながら「創造」「破壊」に関する
- Creative conflict は高い信頼を前提にしている
- Destructive conflict の背後には、低い信頼がある

解決、トレードオフ

- ・人が何かを解決しようとする際、コンフリクトが生まれる
 - 1 . Consensus Conflict
コンセンサスをとつつ、コンフリクトを解消する。間違ったコンセンサスに至ることもある。
 - 2 . Civil Conflict
Vote、July などのガバナンスによるコンフリクトの解消。感情による間違った判断がおこる可能性。
 - 3 . Power resolution

権力によるコンフリクトの解消

信頼のロジック

- ・「実用性」としての信頼
 - 心配したり、確認したりする必要がないとき、信頼が生まれ、行為が生まれる
- ・信頼の背後には「役割」に対する期待がある
 - 信頼の2つの側面
 - ・ **Capability** (能力)
 - ・ **Commitment**
- ・信頼が犯されるとき
 - Capability** がないとき、また裏切られたとき、コミットメントが見いだせぬ時、人の信頼は裏切られる

信頼と判定

- ・誤りはおかすが、我々は経験に基づいて信頼できるかいなかを判定する
 - 信頼の誤判定はつきものである
 - 信頼の判定は、時に「カテゴリーカル」になってしまいがちである
 - それは、我々の判断そのものがカテゴリーカルであるからである
 - 1 . **Unreasonable expectation** (理想、過度の期待)
 - 2 . **Unexpected expectation** (予想のズレ)
 - 3 . **The Fundamental attribution error** (原因帰属のエラー)
 - 自分の行為は状況的に、他人の行為は他者のパーソナリティに帰属させる傾向がある
 - 4 . **Over generalization** (過度の一般化)
 - 5 . **Selective processing of information**(情報の選択的処理)
- ・教訓 - 「信頼を信頼するな、**Reflective Trust** を養うように」
 - 「誰がなにを根拠に、どの程度信頼にたるのか」を省察することが重要

ピグマリオン効果と信頼

- ・ピグマリオン効果がある故に、過度の信頼 > 低い信頼の方がよい結果をもたらしやすい。

信頼を通した **Better Conflict**

- ・コンフリクトと信頼は相互作用する
 - 相互に影響を及ぼしあっている

Archetype	Area of Trust
Consensus resolution	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジョンを共有することによる信頼（ミッションや協調的關係、目的など） ・ビジョンの共有は組織を発達させる ・ビジョンを共有しているからといって、常にコンセンサスに至れるわけではない <p style="text-align: center;">Civil Mechanism</p>
Civil resolution	Civil mechanism（上司關係、投票、裁判）等による信頼
Power resolution	自分自身に対する信頼

- ・信頼は **Progressive conflict** の源泉である

信頼にたる **Civil Mechanism** と、ビジョンの共有に基づく信頼が、コンセンサスを生み、コンフリクトを **Resolution** に変えていく

コンセンサスによってコンフリクトが解決不能である事態が頻繁に起こるのであれば、**Civil Mechanism** を **establish** しておく必要がある

（**コモンビジョン**を発展させるには）

etc.

- ・ビジョンがないのなら、**コンストラクト**するようつとめる
- ・「責任の言語」ではなく、「**貢献の言語**」を発達させる

Jun Note

- ・山岸俊男「**信頼の構造**」
 - ・信頼と安心
 - ・日本は安心社会、アメリカは信頼社会
 - ・信頼の低い社会は、それに対するコストを支払う
- ・信頼の高い社会は、見知らぬ人を信頼する度合いが高い。
固定的なコミュニティから自由になり、人々の相互交流が高まる
社会的知性を発展させやすい。