

第5章 場のかじ取り - プロセスのマネジメント

この章は、「場という入れ物」の中で起きる情動的相互作用のプロセスのマネジメントがテーマ。

1. プロセスマネジメントの基本

マネジャーはかじ取り役。場のプロセスを船のように操る。

三つの基本行動・・・場のプロセスに限らず経営の基本

- ・ 刺激・・・組織の活動を活発に保つため
  - ・ 方向付け・・・「個」としての存在であるヒトの集団が組織として目的を達成するため
  - ・ 束ね・・・方向性の共有を超えた緊密な関係を作るため
- 五つのかじ取りステップ・・・多くの経営のプロセスに共通

(1)かき回す

(2)切れ端を拾い上げる

(3)道をつける

(4)流れを作る

(5)留めを打つ

この2つをまとめると

	かじ取りのステップ	基本の経営行動
1	かき回す	刺激
2	切れ端を拾い上げる	刺激と方向付け
3	道をつける	方向付け
4	流れを作る	束ねと方向付け
5	留めを打つ	束ね

2. 場の中でのかじ取りステップ

入れ子になった大小の秩序形成

場の中で起きる情動的相互作用のプロセス

- ・ 小さな秩序形成 = 日常のプロセス
- ・ 大きな秩序形成 = 非日常のプロセス

大きな秩序形成のステップでの典型的行動

下表参照。

日常のプロセスでは

- ・ 「かき回す」「流れを作る」ステップはいらないが、その他は必要なこともある。
- ・ 例外管理や、日常的と思っていたプロセスの中に潜む切れ端を拾い上げて「かじを取る」

3. かじ取りから場の熟成へ

場の中で起きる二つの「変容」: 秩序形成と場の熟成

- ・「場のかじ取り」とは、人々間の相互作用が場の中に秩序を形成していくプロセスの「かじ取り」
- ・こうした「かじ取り」によって、場そのものも微妙に変容していく
- ・つまり、場のメンバー間の情報と心理の秩序の変容と場の構成そのものの変化  
例：マクロの秩序形成による理解の共有 共通理解を維持するための共有された解釈コードの改変 場の熟成
- ・二つの変容が相互促進して秩序が形成されていく

かじ取りステップの場の熟成への効果

下表参照

	かじ取りのステップ	マネジャーの具体的な行動例	場の成熟行動としての意味
1	かき回す	<ul style="list-style-type: none"> <li>・既存秩序への疑問提示</li> <li>・挑戦的な目標の提示</li> <li>・新しい外部接触の奨励</li> <li>・現場の何かをとにかく変えさせる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・先行理解への疑問提出</li> <li>・アジェンダのアイデア提出</li> <li>・新しい外部信号と情報キャリアーの導入</li> <li>・自発的グループ形成への刺激</li> </ul>
2	切れ端を拾い上げる	<ul style="list-style-type: none"> <li>・小さな変化や妙なことを報告し合う</li> <li>・意外な成功への注目</li> <li>・自発的なグループの意見の尊重</li> <li>・アジェンダに沿った行動の賞賛</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新しいアジェンダや解釈の承認</li> <li>・新しい情報のキャリアーの発見</li> <li>・自発的グループサイクルの場全体への採用</li> </ul>
3	道をつける	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全体戦略の提示</li> <li>・新しい行動の提案、特に最初の一步</li> <li>・切る部分を明示</li> <li>・迷う背中を押す</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アジェンダや解釈コードのまとめの提示</li> <li>・マイクロマクロループの新原則提示</li> <li>・心理的共振への接触づくり</li> </ul>
4	流れを作る	<ul style="list-style-type: none"> <li>・小さな成功を集め、理由の議論と周知徹底</li> <li>・新しい動きのキーパーソンを中心に横展開</li> <li>・全員の参加のキャンペーン運動実施</li> <li>・流れ外れやぬるま湯への叱責</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・心理的共振のさらなる手配り</li> <li>・マイクロマクロループの回転を速める</li> <li>・アジェンダの最終確認</li> <li>・情報のキャリアー拡大</li> </ul>
5	留めを打つ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・議論を終える終止符を打つ</li> <li>・統合された秩序、マクロ情報を確認する</li> <li>・大きな行動をとる</li> </ul>	

プロセス下手の構造好き

- ・構造よりもプロセスでうまくかじ取りしましょ。
- かじ取り上手になるには 第6章

## 第6章 場のマネジャー - 四つの顔

### 1. マネジャーの役割：人間の神経系から考える

中枢神経系、自律神経系、そして脳

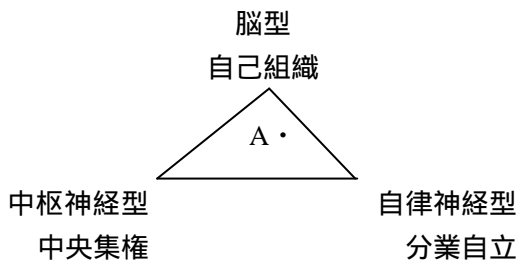
- ・場の生成役とかし取り役を果たすべきマネジャーのイメージとは？
- ・神経系マネジメントのアナロジー

中枢神経系：中枢がシステム全体を統合している。

自律神経系：各部分は相互に調整をとりながら自律的に動いている。

脳：意味を情報の切れ端から求める高度に自己組織的な情報処理システム

経営組織の三つの純粋型



脳：自律神経：中枢神経 = 5 : 3 : 2 の組織は場のパラダイムで想定している組織に近い  
経営組織の進化：中枢神経型から脳型へ

- ・組織の多くは中枢神経型から自律神経型を経て脳型へ移行する  
中枢神経型は中央の処理に限界が来る  
自律神経型自分で設計図を変化させられない

マネジャーの役割：決定者、設計者、調整者、哲学者

組織のタイプ	組織の原理	マネジャーの役割
中枢神経型	中央集権	決定者
自律神経型	分業自律	設計者、調整者
脳型	自己組織	哲学者（目的を与える）

実際マネジャーはこの四つの役割を兼ね備える

### 2. 場のマネジャーの四つの顔

場のマネジメント役	マネジャーの役割	場のマネジャーの顔	何でないか
場の生成役	設計者	ヒトの間の「空間」設計者 （情動的、心理的共振を作る）	ヒトの行動を操る設計者
	哲学者	大儀を伝える哲学者 （組織に意味を与える）	即物的な目標設定者
場のかし取り役	調整者	最後の声を発するプロセス調整者	間に入ってかけずり回る調整者
	決定者	10%の独断決定者 （全体が見える・信頼度の確保）	物わかりのいい追認者

### 3. 場のマネジャーの微妙なバランス

すべて一人のマネジャーが？

- ・ 個人の能力的問題や、自由と権力のバランスの問題から、四つの顔は分けた方がいい  
ヒトを分ける、役割を限定する

マネジャーの役割を一人に負わせないためには

- ・ ヒトを分ける・・・人選とマネジメント、設定とかじ取り、生成とかじ取りなど
  - ・ 役割を制限する・・・って、結局ヒトを分けるのと一緒やん
- トップはいずれの方策も使えないので、ヘボイとヤバイのです。

場の生成に徹してかじ取りは任せましょう。

問題提起は西森さんと共同。

以下は個人的感想。

小規模な組織は、オンリーワンマネジャーでやっていけるとちゃうん。っていうか、中枢神経型でやっていかれへん規模がこの人のいうところの「組織」なのかねー。