

# システム

# 自己

## 地球への奉仕役 (レベル 5)

- (国際的な、また、コミュニティレベルの)システム同士の協働
- 組織を超えた仲間としてのチームによる相互依存的な統治
- 地球的視野:それぞれの組織が地球的社会の中で他の組織とどのように関係しているかを見ることが出来る視野

## 相互依存 ネットワーク (レベル 4.5)

- 柔軟なマネジメント構造や機能横断的チームを拡大して活用
- 組織、顧客、関連業者の間の協働
- サーバント・リーダーシップ:システムの視点に基づいた、チームによるリーダー シップ

## 権限委譲された協働 (レベル 4)

- 集団が自己管理し、意思決定する:リーダーは単独の意思決定者ではなく、ファシリテーターである
- 共有されたビジョンと価値観により組織が同じ方向性を示し、コミットメントを高める
- 高業績のチーム、自己統治、自己管理を活用

## 権限の付与 (移行的) (レベル 3.5)

- ルール、説明責任、リーダーとフォロアーの区別が不明確
- 権限委譲と許諾の混乱が起こり得る
- フォロアーを有意義に参加させ権限移譲を試みる一方、伝統的な管理スキルに大きく依存

## 制度化された階層主義 (レベル 3)

- 大きな、効率的な、秩序ある、階層のある官僚制度
- 制度的な権威 / 忠実性が、親的な権威に取って代わる
- リーダーは聴き、誠実に面倒をみるが、意思決定は手放さず握っている

## 善意ある階層主義 (レベル 2.5)

- 意思決定は全てトップ・ダウン
- 善意のあるリーダーシップがリーダーへの忠誠と引き換えに存在
- 従業員は面倒をみてもらえるが、何かをインプットすることは求められない (家父長制度的)

## 独裁的 (レベル 2)

- 忠誠心はリーダーに対して向けられる、リーダーに疑問を挟む余地はない(恐怖に基づく)
- 明確な役割、厳格な階層、絶対的な権威
- 意思決定やチームのプロセスに参加させない

一体 (ユニティ)

統合 (インテグラル)

創造 (クリエイティブ)

反応 (リアクティブ)

利己 (エゴセントリック)

## 統合的自己 (レベル 5)

1%未満

### アイデンティティ構造:

- 自分の影や調和しない要素を包含する
- レベルまで自己が拡大する
- 自己は生態系(コミュニティ)である
- 自己は全体と共に在るもの

### リーダーシップの指向:

- 権威は複数から成る
- 自己より大きな目的や集団の行動に自分を明け渡すことで意義が見つかる
- 対立を、違うものが対話し新しい理解を見つける機会だと捉える
- 対立は、自分の内側の不調和が外側の現実となって現れたものだと思ふ
- 全体のために働く

## 移行期 (レベル 4.5)

### アイデンティティ構造:

- 自立した自己を明け渡す
- 自分の「影」も深める
- 闇の側面に向き合う

## 創造的 (クリエイティブな) 自己 (レベル 4)

30%

### アイデンティティ構造:

- 自分に価値があることは内面から確信
- 私は関係性や達成そのものと同一ではない。私がそれを所有している。それが私を所有しているのではない。
- 内面から定義された全体(ホール)としての自立した自己

### リーダーシップの指向:

- 権威は内側から生まれ、他者に享受される(共有される)ものだ
- 自己の表現、責任、共創の中に意義が見つかる
- ビジョンや自立した行動を自己創作し、自己訂正ができる
- 対立の中でも自己の感覚を持ち、他者の視点にも好奇心を持って共感し、自らの本質につながって反応する

## 移行期 (レベル 3.5)

### アイデンティティ構造:

- 自己の死
- 古いアイデンティティの構造を失う
- 英雄の旅

## 反応的 (リアクティブな) 自己 (レベル 3)

70%

### アイデンティティ構造:

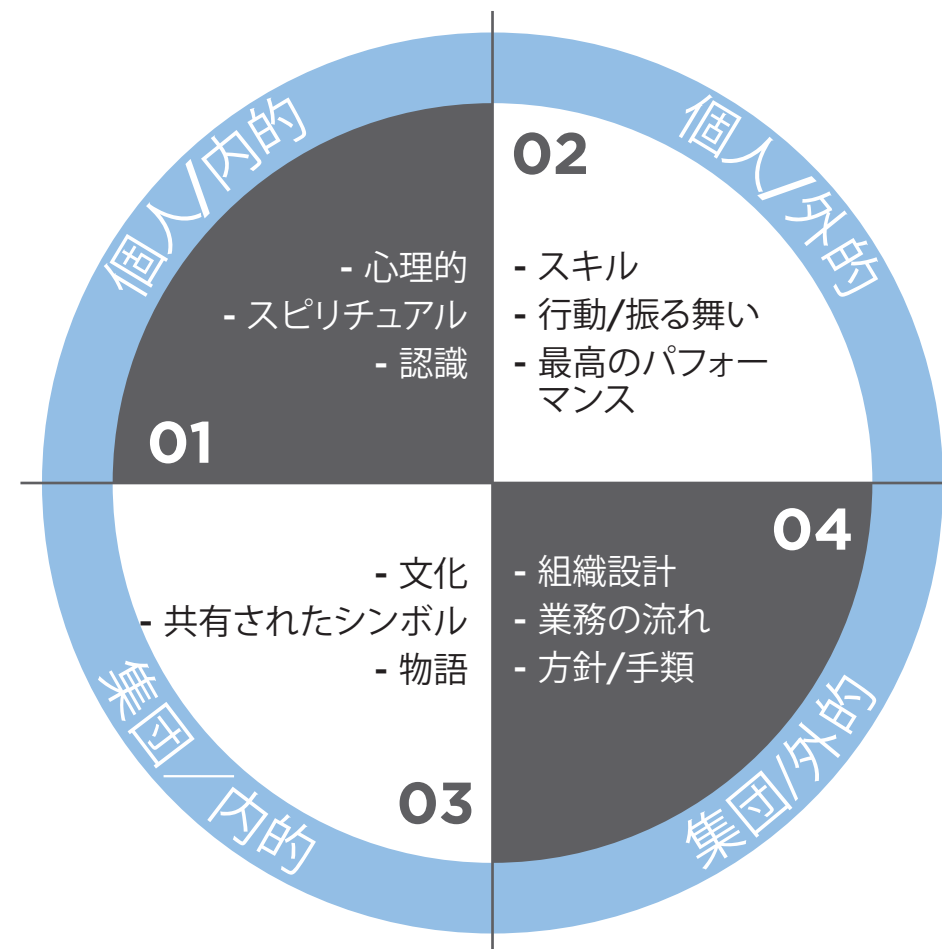
- 私は私の関係性そのものである。私は私が達成することそのものである。それらが私を定義する
- 自分の価値は外部から証明してもらう
- 外側から内側に向けて定義される自己

### リーダーシップの指向:

- 権威は自分ではない(自分の外にある)絶対的な誰かの手に委ねられている
- 意義や価値は、役割に誠実で忠実であることの中に見出される。私は操作的な支配者が注意深いフォロアーのどちらかである
- ビジョンは他者が決める
- 何かを言われたり、困難なことがあると防御的になる(攻撃を引きこめる形で反応する)

# LEADERSHIP CIRCLE®

## 変革の4象限



## リーダーシップの旅

## 変容のステージ

### 第1象限

人々の内面的な現実です。認識、心理、そして精神的な成長の領域です。この象限では、まず意識の変化が起こらなければ実質的な変化は起こり得ない、という認識の元で、リーダーは人々の内的成長に気を配ります。

### 第2象限

ピークパフォーマンスの科学(生理学・神経学・心理学)同様、技術的かつ人間関係に関するスキルの分野です。この領域は、コーチや世界的なアスリートから非常に注目を集めています。ここでは、リーダーはモチベーションとピークパフォーマンスに点火するために、人々のスキルの発達に気を配り、肉体的・精神的にサポートします。

### 第3象限

文化・風土に関わる分野です。これは内的で目に見えないもので、我々が共有している仮説やイメージの領域です。そしてこれが、私たちが集団になったときに起きることを方向づけています。これは、神話や物語、不文律や思い込みといったものの分野です。これらは、書かれたもの、形式が与えられているもの、あるいは文章の形はとっていませんが、私たちの毎日のやりとりの中に包含された繊細なメッセージとして、リーダーにシンボル、目的、ビジョン、そして価値のより深い意味に意識を向けるよう促します。

### 第4象限

組織設計、技術作業フロー、ポリシー、作業手順などの象限にあたります。この象限はシステム設計がパフォーマンスを決定付けること、そしてシステムを実質的に高いレベルで機能させたいなら、そのためにシステムを設計しなければならないことをリーダーに思い返させます。