

経営 VOL.9

シリーズ:『チームビルド』で組織力を上げる③

先月号では、院長(経営者)の『考え方の明確化』、『言行一致』、『本気』が相互の信頼関係を生み、それがチーム作り(チームビルド)とチームワーク形成の原点になると申しましたが、ある先生から「自分の考えを明確に伝え、本気になることが大事というのは分かるが、それを実行させるというのは単なる Top Down で、結局、自ら考え、行動するスタッフが育たないのではないか?」というご質問を頂きました。

確かに、この文章だけを読めば、「院長(経営者)の言うことを聞いてもらうためには信頼関係の構築と本気が必要」、つまり、Top Down のことではないのか?と解釈されてしまうかも知れません。しかし、そうではなく、ご質問の回答としては『実行してもらう方法を工夫すれば Top Down にはなりません。むしろ Bottom Up(※)が可能』ということなのです。

今号では、チームビルド特集の最終号としまして、ご質問に対する回答でもある、Top Down にならない『スタッフが自ら考え、動く』ための方法についてお話したいと思います。

【そもそも、“Top Down”は悪いことなのか? 誤解の整理】

方法論に入る前に、まずは院長(経営者)と従業員の立場の違いを理解しなければいけませんので整理しますと…、

院長(経営者)とは、日々自院の維持・発展を考え続けなければいけない立場です。何故なら、経営が傾く=自分自身の人生に直接影響するから、という理由もあるかも知れませんが、それよりも、地域に対する責任、雇用を守る責任等、色々な責任を背負っているからです。

それに対して従業員とは、仮に自院が傾いたとしても、院長(経営者)のような責任がありませんので、借金を背負ったり、最近の不況で再就職が厳しいかも知れませんが、転職さえ出来れば路頭に迷うリスクが少ない…、という立場です。

この立場の違いが、院長(経営者)と従業員が同じ土俵(レベル)で話が出来ない決定的な理由であり、「危機感を持って」と言ってもイマイチ響かない理由なのです。

従いまして、「この方向でいく」という戦略の決定は院長(経営者)が行って然るべきであり、Top Down の良し悪しではなく、院長(経営者)の役割として当然に行わなければいけません。是非、自信と勇気を持って表明して下さい。

【考えを明確にした後は…、指示するのか?しないのか?】

考えを明確にするにしても、“うちの医院は金儲けの方針で!”というような社会通念に反すること以外なら、大抵は従業員に受け入れられると思います(説得者要因が伴っていることが要件です:経営 Vol.3 参照)。

そこからが問題なのですが…、いくら、素晴らしい考え・戦略で院長(経営者)が本気だったとしても、枝葉末節に及ぶまで指示を出すと“ワンマン経営”となり、従業員が自分で考えるどころか、指示がないと動かなくなってしまいます。

逆に、『スタッフの自主性に任せる』と言って、「あとはお願いね」と任せ切ってしまうと、“丸投げ”と揶揄されて、発言の信用を失ってしまいます。指示してもしなくても、結局同じならば、一体どうすればいいのでしょうか?

【進捗を「見える化」・「共有」し、Bottom Up 型の組織へ】

戦略や方向性の明示は院長(経営者)の役割と先述しましたが、その具体的方法論(戦術)は従業員の役割として任せます。そして、「任せるにしても進捗を共有する」のです。

ただ、進捗を共有と言っても、報告ばかり求める訳にもいきませんし、ミーティングを行うにも限界がありますので、進捗を“見える化(可視化)(※)”し、誰が見ても進捗(途中経過)が分かるようにし、確認し合うことで共有します。

※イメージ図



つまり、枝葉末節まで口出しする訳でもなく、丸投げする訳でもなく、任せた仕事を把握・確認するだけなのです。

そして、失敗したとしても、それまでの行動を評価(プロセス評価)すれば、自分たちで決めたことに対する責任感が生まれ、繰り返すことで意識が定着し組織力が上がるのです。

3回に渡ってお送りした『チームビルドで組織力を上げる』、それは『Bottom Up 型組織』を目指すことに他ならず、院長(経営者)は決済範囲だけを明確にし、後は任せておけば良い状態にすることなのです。

(※)今号の補足

Bottom Up(ボトムアップ)

⇒ 企業経営などで下からの意見を吸い上げて全体をまとめていく管理方式⇔対義語: Top Down(トップダウン)

見える化(可視化)

⇒ 物事の進捗を一目で分かるように整理し、掲示したり配ったりすること。