

経営 VOL.62

『スタッフが自ら動く組織』って…？ ⑤

前号では、A 先生が各問題に対する原因を自分自身の中に見出し、具体的な対策を講じ、その結果、少しずつですが医院が変わってきたところまでお話を進めました。

A 先生は、これらの行動を継続され、その結果、年初からのタイトルである『スタッフが自ら動く組織』になりました。

今号では、このシリーズの最終話として、そこに辿り着くまでのプロセスと、そのポイントについてお話をさせていただきます。

【ポイントは頑張ること！継続は『信用』なり】

前号で記載した通り、A 先生がスタッフに対する考え方を改め、接し方を変え、コミュニケーションを多く取るように努力した結果、少しずつ医院が変わり始めたのですが、人間誰しも、すぐに変わるものではなく、A 先生も最初は頑張って続ける『努力』をしました。もちろん、スタッフも当初はぎこちなく半信半疑の対応だったので、時々、心が折れそうになりながらも、同じ失敗を繰り返さないために頑張ったのです。

その結果、院長の行動に半信半疑であったスタッフは、『普段、セミナーでかじったことをちょっとやっけてすぐに止める院長が頑張っ

【君たちは…、仕事を何だと思っているんだ？】

その後、コミュニケーションを重ねた結果、スタッフはどんどん意見を言うようになったのですが、次第に『院長は何でも言うことを聞いてくれる』という“勘違い”に発展し、『意見』を求めているにも関わらず、徐々に『要求』になってきたのです。それが余りにも自分中心だったり、医院都合であったり、経営の実態を把握していないから仕方ないものの、理想論であったり…。「言いたい放題」に近くなってしまいました。

【A 先生は何故変わろうとしたのか…？】

そもそも、A 先生は何故このような苦労を我慢して続けているのか、再度『自問自答』を行いました。整理すると…、

- ① 理想の医院を思い描き、そのギャップを発見した
- ② そのギャップの発生原因が自分であることも認識した
- ③ ギャップを埋めるためにはパラダイムシフトが必要
- ④ よって、素直にスタッフに謝罪し、詳細を話した
- ⑤ だから現在、理想の医院構築に向けて頑張っている

と省察し、理想の医院を構築するために頑張っていることを再認識出来たのですが…、肝心なことが抜けていました。

【まず、医院の『目標』を明確にする】

抜けていること…、それは A 先生が何故、『理想の医院』を目指しているのか、スタッフはもちろん先生自身も理解していなかったということです。理想の医院になれば嬉しいのは先生だけで、スタッフからすれば単に忙しくなるだけかも知れません。言いたい放題の原因は『想いの共有不足』でした。

また、これだけではなく、A 先生は医院としての『判断基準』が不明確であったことも原因と気付きました。つまり、その発言・意見はどのような価値観に基づいていますか？ 医院や患者さんのことを考えていますか？ ということです。

さらに、スタッフの話がいつも最後には收拾がつかなくなるくらい広がることについても、「伝聞(噂)」や「憶測」・「解釈」で話しているからということにも気付きました。

これでは皆が意見を出し合ったところで単なる井戸端会議にしかならない訳ですが、自分勝手でも意見をどんどん言ってくれるのはスタッフから信用を得た結果ですので、これを活かすためには医院として『統制』を取る必要がありました。

【整理して伝えることの大切さ】

A 先生は改めて考えを整理し、理想の医院になる＝患者さんが喜ぶ＝ロコミが増える＝患者さんが増える＝スタッフの能力がアップする＝医院の売上が上がる＝院長もスタッフの皆さんも潤う…、つまり、患者さん、スタッフ、そして自分自身が幸せになるためであり、それを『目指したい!』と伝えました。

そして、『結局、患者さんに喜んでもらうことは、患者さんのためだけでなく、医院や自分の幸せにつながる』ということを理解してもらい、それを踏まえて、今後、発言するときは『その意見(提案)は患者さん、医院、自分という“三者”のためになっていますか?』ということを確認するようにし、さらに、ミーティングでは「伝聞(噂)」・「憶測」・「解釈」ではなく、『事実』だけを話し『必ず結論を出す』というルールを決めました。

【組織が動き出した…『信頼』と『理解』があれば人は動く】

スタッフの皆さんは、院長が何故変わろうとしていたのか、変わって何を目指したかったのか、そして、実は、自分たちのことも考えてくれていたから…、という『真意』を理解しました。

このように、院長が望んでいることが明確になり、医院としての判断基準(三者一致)も出来てからは、的外れな言動がなくなり、基準に合った行動をどんどん行うようになっただけでなく、新人さんへの教育もきっちりされるようになり、A 先生の理想がほぼ実現した組織となりました。

5回に渡りお送りしましたが、根気よく手順を踏めば実現出来るという好例でしたのでご紹介させていただきました。