

「タイミングマネジメント」[®]

Win-Win講座

第1回

ほめるタイミング、叱るタイミング

タイミングマネジメント[®]/Timing Management[®]は坂本敦子が創作した言葉で、有限会社プライム・タイムの登録商標です



坂本 敦子

私たちは成功した時に「タイミングがよかった」と喜んだり、うまくいかなかった時に「タイミングが悪かった」と残念がったり、成否を受け身で語ることが多い。成功の秘訣がタイミングであるとしたら、積極的に動いてタイミング(好機・勝機)をつかむ(マネジメントする)ことが重要だ。この講座ではあらゆる場面でタイミングをつかみ、お互いの成功(Win-Win)の可能性を高めるポイントをご紹介します。



失敗してもほめる？ そのころは…

赤ちゃんから大人まで誰でもほめられると嬉しいもの。そして、嬉しい気持ちになるとやる気も湧いてきます。皆さんは、相手が嬉しい気持ちになるほめ方を工夫していますか。ほめる言葉も大切ですが、ほめるタイミングを意識することで、より相手への働きかけが効果的になります。

成功した時。それも一つのタイミングですが、千葉ロッテのバレンタイン監督が名将といわれる理由の一つは、成功した時に限らずほめるタイミングにこだわっているからといえるでしょう。

インタビューの中で「選手にいつ声をかけるかが大切だ」と言ってい

ます。試合中か、試合後か、選手がバスに乗ってからかと、タイミングを考えているそうです。「チャンスを外した時でも選手を讃えることがある。それは出塁したプロセスに価値があるからだ。ダブルプレーになったのは残念だが、それは結果だ」と言っていました。また、得点して追いついたり、逆転して選手がはしゃいでも監督は喜ばず静かにしている。監督が喜ぶと選手が安心し、試合に勝った気分がゆるむからだという。監督が喜ぶのは試合に勝った後でよいと…。

タイミングを意識するには、まず、「自分と相手はどういう目的のもとにここで一緒に時間を過ごしているのか」を本気で考えることが機軸になります。プロ野球では、監督は選手の能力を高め、チームを強くし、優勝をめざすために時間を共有しています。観客の立場と監督の立場は違います。ほめる人の価値観が確立していないとほめるタイミングが気分左右されたりしてぶれてしまいます。また、周囲の環境や相手の気持ちも時々刻々と変化しているので、その状況を観察して、今ほめることがその先にどのような影響を及

ぼすかを予測してほめるタイミングを判断することが大切です。



機を逃さず 具体的な言葉で

職場でほめる効果が発揮されるタイミングの一つは、仕事のゴールに向かう途中で障害を乗り越えて一歩前進した時です。機をつかんだら、単にその結果だけでなくプロセスに対して具体的にほめてあげましょう。

しかし、結果が出る前にほめすぎると相手は慢心して行動の手をゆるめてしまい、結果が出ない場合があります。逆に、結果が出てしばらく経ってからでは、真実味もないし、気持ちも伝わりません。

せっかく機をつかんでも、「がんばってるな」というような抽象的なほめ方では、相手は「自分にあまり関心を持っていない」との印象を持ち、かえって逆効果になってしまうかもしれません。一方、自分でも気がつかなかったような些細なことをほめられると嬉しいものです。例えば、「Aさんの細部にわたる気配りのおかげで今回の受注につながったと思うよ。本当にありがとう」「相手の状況が変わった時に、Bさんの提案で思い切って当初の計画を変えたことがよかったね。お客様もBさんがこちらの立場に立ってよく話を聞いてくれて、説明も詳しく助かったとほめていたよ」。上司の意見だけでなく、第三者の評価も入れるとほめられた人はな

タイミングマネジメント[®]とは？

価値観とビジョンを機軸に、一つのアクションが最大限の効果を発揮する最良の「機」をつかんで、最適な行動をすること。つまり、「今やらすしていつやる」という対処すべき好機・勝機をつかんで動くこと。

おさら嬉しいものです。

Win Win 相手を前進させる 叱るタイミング

叱ることは難しいとよく言われますが、叱る時もほめる時と同様に、相手と自分が目標を共有できているかどうかが出発点となります。目標が共有できていれば、自信を持って叱ることができるはずです。

叱るタイミングとは、失敗したり、うまくいかなかった時とは限りません。本人やチームにとって順調な場面でも叱ることはあり得ます。

例えば、本人の能力が高まっているのに、依然として低い目標で満足しているケースがあります。あるいは、前例を繰り返すだけで、新しい工夫を怠っているケースもあるでしょう。いずれも、当面の仕事はこなせても、本人の能力やチームの成果をより高めることができなくなるため危険です。このような場合、リーダーは相手に何の自覚がなくても、「それはおかしい」と指摘し、叱ることが必要となります。

職場で最もよくあるのは、相手がミスをした瞬間に叱るケースです。でも、失敗した本人が混乱している時には、周囲から何を言われても受け入れる余裕がないのではないのでしょうか。そんなタイミングで叱っても本人は感情的になったり、自己弁護に走ったり、激しく落ち込んだりしてしまう可能性が高いものです。

失敗に直面するとリーダーの側にも責任者として感情的になり、人格を否定するような叱り方をする人がいます。「何やってもダメだな」「せめて計算ぐらいちゃんとやれ」「親の顔が見たい」などは相手自身を否定するような言葉で、相手も感情的になってしまい、仕事どころではなくなります。相手を前進させるために叱っているはずが、逆効果になってしまいます。叱る側の能力・スキル

タイミングの小窓

入浴効果アップのタイミング

コリや冷えに悩む人、疲れを効果的にとりたい人は午後9時頃の入浴がグッドタイミングだそうです。お風呂に入ると体が温まって血行がよくなり、たまっていた疲労物質を排出しやすくなり、疲労が解消されます。コリや冷えは血行が滞ることによって起こるので、体を温めて血行をよくることが改善のポイント。午後9時は体温が下降している最中なので、この時間帯に入浴することで体温の下降をゆるやかにし、効率よく体温を上昇させることができるそうです。健康管理もタイミングが大切なのです。

として必要なことは、ミスの内容や原因に焦点をあてること、相手に納得して受け入れてもらうことです。

Win Win どちらも原点は 「啐啄同時」

相手が冷静に自分の状況を認識できた時がいいのか、混乱している時に目を覚まさせることを目的として叱ったほうがいいのか、相手をよく観察し、叱られた後の感情の変化や行動の変化（効果）を予測しないとお互いにとってのベストタイミングを逸してしまうこととなります。

また、タイミングだけでなく相手との話の進め方も大事です。相手を受容してから（認めてから）叱ることが基本ですが、これがなかなか難しいのです。まず、ミスの理由や結果にいたるプロセスを聞いた上で、どこがよくなかったかを気づかせることが大切です。相手の話を聞かずに結果だけに目を向けて「言い訳をするな」と叱る人がいますが、自分が逆の立場だったらどうか考えてみてください。単に結果だけに目を向けず、そのプロセスを認めた上で、よくなかったことに対して「なぜ、よくなかったか」「どうしたらよくなるか」というアドバイスをしたり、相手にその答えを考えさせることが

必要です。そして、最後は「君ならできる！」とのエールを送れば相手も目標への道を前進できます。

厳しく叱った後にフォローするタイミングも重要です。叱った後は相手の行動を常に見守り、改善が見られたらそのタイミングでほめることが大切でしょう。

禅宗の教えに「啐啄同時」という言葉があります。鶏の卵がかえる時、雛が卵から出ようとして殻をつつく音（啐）と母鳥が外側から卵の殻をつつく（啄）のとが同時であることです。今一歩で悟りが開けるまでに達した弟子に対し、その師がすかさず教示を与えて悟りの境地に導くという「逃したらまたと得がたい好機」を言います。ほめる、叱るで最も大事なことは好機を逸しないことなのです。

坂本 敦子

人材育成コンサルタント
産業カウンセラー 心理相談員

航空会社、外資系化学会社人事部署を経て1995年に独立。2005年「タイミングマネジメント」の研究を出版し、発表。このほか「リーダーシップ」「CS 顧客満足」「キャリアデザイン」「コミュニケーション&マナー」等の講演や研修で幅広く活躍中。
経路経歴各 独立行政法人評価委員会 委員
有限会社プライム・タイム 代表取締役
〒04-3221-5530
prime.sakamoto@nifty.com
http://www.primetime-winwin.com