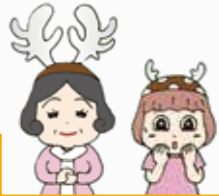




○○な部下を どう育てる?!



第5回 ケース別の効果的な指導とは その2

4月に新人スタッフが入職し、上司の方は指導に頭を悩ませていませんか?

前回もお伝えしたように、スタッフの育て方に関してきちんと学んだ経験がなく、人材育成に悩んでいる方は多いのです。

今回『クレームで落ち込んでしまった部下』『部下が結果を出せなかった』という状況に陥る前に上司ができること』『プライドが高い部下』という3つのケースをご紹介します。ぜひ指導に役立ててください。

Case 01

患者様からの クレームで落ち込んでしまった部下

一生懸命に仕事をしていただけに患者様からクレームをもらい落ち込んでしまった…。そんなこともあるでしょう。部下は「自分はいつも患者様のために頑張ってきた」「患者様に良かれと思ってやっている」と思っています。それ故にクレームをもらおうと大きく落ち込んでしまうかもしれません。

落ち込むと立ち直れない部下、あなたの部署にもいると思います。きつうまくいっていないことばかりで頭がいっぱいになっているはず。そんな時には、視点をえてあげることが大切です。「なぜクレームが起きたのか?」「何がいけなかったのか?」と問われると、どうしても責められていると受け取りがちです。「どうしたら良かったらうか?」「どんなふうに言ったらあなたの思いが伝わらうか?」と尋ねて、その答えを認めていくのです。この2つのアプローチは微妙に違います。前者は「なぜ(あなたは)~」「(あなたの)何が~」と「人」に焦点が当たっています。後者の問いかけは「行動」や「方法」に焦点が当たっている分、答えやすく次に活かしやすいのです。「人」よりも「行動」にフォーカスすることが大切です。

「あなたの能力がないから」ではなく、「あそこがダメだった」というニュアンスで伝える。落ち込みやすい人というのは、自分の性格や人的要因が何か悪い影響を与えたことで失敗したと思いつ込んでいます。でも、実際はそういう部分とは別の部分が原因で成功したり、失敗したりすることを伝えてあげればよいのです。

「私はダメなんだ」と落ち込んでいるならば、「あなたがダメなんじゃなくて行動やコミュニケーションのどこかにミスがあったんだよ」というアプローチをします。「私がダメ」という自己否定にはまらないように、「あなたがやったあそこを変えていこう」というように、改善策として話していくとうまくいくでしょう。

このように、失敗した時には上司のフォローが必要です。「上司が気にかけてくれている」ということが、なによりも部下との信頼形成につながります。

Case 02

「部下が結果を出せなかった」と いう状況に陥る前に上司ができること

以前NHKの『実感ドドド!』に出演させていただいた時のお話です。番組のその回のテーマは「努力しなくていいの!? ~変わる若者の人生観~」で専門家として、若者をいかに組織の中で育成していくかについてコメントさせていただきました。

番組では、ある上司が新入社員に、この日までに商品売り込むための斬新なアイデアを10個考えてくるようにと課題を出していました。しかし、新入社員は7つしか考えておらず、しかも7つのアイデアはすべて上司が日ごろから言っていることの受け売りばかりでした。上司が部下へ「それは自分が日ごろ言っていることの焼き直し。何の目新しさもない」「そもそも10個の課題で7個しか考えてこないのが問題だ」と叱責します。そして「8割ぐらいのところで努力を止めちゃうんだよね」と新入社員に対して嘆きます。たしかに、期日までに課題をやったこなかった部下が、ビジネス的に甘いと言わざるを得ないのは間違いありません。しかし、「部下が7つしか課題を出してこなかった」という状況になる前に、上司にもできることがあったのではないのでしょうか?この事例についてもやれることがあったのではないかと考えてみましょう。

この上司には2つのアドバイスができます。

1つ目は、毎日顔を合わせているわけですから「今、課題何個できた?」と時々尋ねることで、期日に課題ができていないことを防げます。また「仕事に何か課題のヒントになりそうなことがあれば、これをアレンジしてみたらどうかな?」と、アドバイスすることも可能です。つまり、部下に対して「あなたのことを気にかけているよ、応援しているよ」という姿勢を見せることで部下は安心して課題や仕事に打ち込むことができます。そして、まずは課題である「10個」をクリアさせることができるはず。2つ目は課題の期日までの間に「これまで考えた中で一番自信のあるものは?」などと会話することで、部下自身の考え方・価値基準などを知ることができるということです。さらに「この案

はどこがポイントなの?」「どこが効果的なの?」と会話を発展させると、今までにない新しい案が浮かんでくるはず。そうすることで、上司の受け売りになったり焼き直しになったりすることを防ぐことができます。その上で「それはいいアイデアだ。〇〇を加えてみたらどうかな?」とアドバイスをすることにより、さらに新しいアイデアを創造することができるかもしれません!

「ベンチシートの隣で一緒に考えるパートナー」をイメージしてください。

これは、本来の指導の理想的な形だといえます。上司と部下は上下関係を基本にした「管理者と部下」の関係で



はなく、上司が部下の隣に座り、「いつでもあなたと一緒にいるよ」と声をかけてあげるような関係をめざすとよいでしょう。これはコーチング理論であり、部下を自主性・主体性のある自立型社員へと育てます。

Case 03

プライドが高い部下

上司の目には生意気そうに映ることがある部下がいます。こういう部下には「手痛い失敗をしたことがないから、あんなにプライドが高いんだ。まずは天狗の鼻をへし折ってやれ」と、思いたくなります。しかし、このような発想は絶対にいけません。プライドがあるからこそ、その部下は仕事をしてくれるのです。指導の際の言い回しは本当に大切です。

「〇〇さん、あなただったら最短でできると思う」

「あなたにしか頼めない仕事なのだけど」

「あなたじゃないとここまで間に合わないと思います」

このように、部下のプライドを守り、くすぐりながら声をかけるのです。

注意を促す時には「いままで言ってなかったんだけどね…」と、真顔で迫ります。

「今回だけはあなたのプライドを横に置いて聞いてもらいたい」「これまでの仕事はあなたの能力の高さでカバーされてきたけれど、ここへ来ていよいよあなたの成長の妨げになっている要素について、あなたのために言及するね」という流れをつくるのです。

「〇〇さんにはリーダー的存在になってほしいから、あえて言うね」と切り出す。そうすれば「上司は自分の能力を認めてくれる」と思うでしょう。

失敗した時は「あなたらしくないよね」と声をかけましょう。そう、ほめながら叱るのです。プライドの高い人は、上手に乗せたらきちんと仕事をしてくれます。それなのに「鼻をへし折ってやろう」という考えで接してしまうと「この人は私の能力を疑っているんだ」と不信感を抱かせてしまいます。これでは2人の信頼関係はいつまでたっても生まれません。

ゲームをクリアしていく感覚で「こう言えばプライドを傷つけずに、うまくいくのかな」と手探りで進んでいきましょう。きっと楽しくなってきますから。

3つのケースを見ていきましたがいかがでしたでしょうか? 部下の性格やタイプによっても、いつフォローすべきかは変わってきますが、結果だけをただ責めるのではなく、上司も部下のパートナーとして「一緒に考える」というスタンスでいましょう。一緒に背中を押して「こっちをめざしていこう!」という雰囲気をつくっていくことが大切です。

新人スタッフの指導にお困りの方へ

毎回満席の人気セミナー

『医療・介護限定 新人指導者研修』

6月21日(金) 福岡市・天神にて開催

「今の新人って、どう指導したらいいの?」「どう接したら、すぐに辞めないの?」がわかるセミナーです!

このセミナーを以前受講した方がセミナーで学んだ「実践で効果の出る面接方法」を現場で活用したところ、昨日まで「辞めたい」と言っていた新人が辞めるのをやめたそうです。そんな即戦力になってくれるセミナーです。

講師は私、野津が担当します。

詳細はこちら



Profile

野津 浩嗣

有限会社AE メディカル代表取締役
株式会社アニメータープライズ
代表取締役
国際コーチ連盟マスター認定コーチ



政府特殊法人日本道路公団に入社。在籍中より技術者研修を担当、その後研修事業に29年携わる。心理学、行動科学、行動心理学を応用した『リーダーシップ論』を基礎として、大手企業から病院に対しての各種研修実績を持つ。

98年より『コーチング』の研究に入り、現在国際コーチ連盟からの認定コーチとしてトップレベルの評価を得ている。公益社団法人日本看護協会、医師会、県看護協会の講師の傍ら、各病院、介護施設、大学などで医療・介護従事者向け研修を実施している。その「人づくり」にかける情熱が参加者の好評を得、登壇回数3,800回以上、受講者数約105,000人の実績を持ち、1to1コーチングは、600名超4,500時間を超える。

著書に『教えて!ホメシカ先生 今どきナースのほめ方・しかり方』(メディカ出版)、『人がおもしろいように育つホメシカ理論』(梓書院)、『看護コーチングー日常業務への活用の仕方から人材育成・目標管理面接まで』(日経研出版)等がある。



野津浩嗣 講演・研修のお問合せ先

福岡市中央区舞鶴3丁目1-27第2理研ビル2F
株式会社日本ジーニス(担当:白浜)
TEL.092-406-2457 E-mail.shirahama@zenith-j.co.jp