

## 自分の意見を言わないスタッフへの対処法

昨年末にクライアントであるA医院を訪れた際に、院長先生より次のようなお話をお伺いしました。

『スタッフのBさんに、後から入ったスタッフのCさんの指導をお願いしているのですが、Bさんの問いかけなどに対してCさんはすぐに“**わかりません**”と言うことが多く、自分で考えようとする姿勢が見えない、と報告を受けました。何度かそういうことが続いたので、Bさんは思わず“**少しは考えて!**”と強く言ってしまったとも聞いています。それでもCさんに変化はないようです。単にやる気がないだけなのでしょう。そうであれば、辞めてもらうしかないですかね…。』とのことでした。

本当にやる気のない人であれば、院長先生の仰る通り、辞めてもらうほかはないですが、せっかく採用した人材ですし、何とか医院の力になってもらいたいものです。それにスタッフも人間ですから様々なタイプの人がいっぱいいます。積極的に仕事をする人ばかりであれば理想的ですが、上記のCさんのようにやや消極的に映るタイプの人もいるでしょう。

そこで、今号では、このような人に対して、どのようなアプローチが有効なのかを考えていきたいと思います。

### 【なぜ、『わかりません』と言うようになったのでしょうか？】

どうして、余り考えもせず『わかりません』と消極的な返答になるのでしょうか。考えられる要因を列挙してみました。

- ・ 発言して間違っていたら恥ずかしい。
- ・ 発言しても否定される。
- ・ 発言することで責任やリスクを負いたくない。
- ・ 自分には解決できないと思込んでいる。
- ・ 当事者意識が希薄。

その後、Cさんとも面談をさせて頂き、事情を伺ったところ、『考えていない訳ではないですが、以前、“自分はこう思う”と言った際に、“それは違う!”と**即座に否定された**ことが何度かあったので、意見を言ったところで**受け入れてもらえない**気がしますし、それなら最初から正解を言ってくれば良いのと思うようになり、今では**考えるのが面倒**なので“わかりません”と答えるようになってしまいました…。』とのことでした。

つまり、Bさんはやる気があり、懸命に答えたにも関わらず、全否定されることによって結果的にCさんの前向きな発想を奪っていたのです。また、『この人は話を聴かないな』と思われることで、コミュニケーションが取れていなかったのです。

もちろん、Cさんが『先生や先輩の説明が悪い』、『丁寧に教えることが指導者の務め』というように、全て他人が悪いという考えであれば、それは良いことではありませんし、能力の向上は見込めませんが、コミュニケーション不全の状態をそれを指摘しても反発される可能性が高いと思われます。

### 【それでは、どのように対応すればいいのでしょうか…？】

相手に意見を求めて即座に『わかりません』と言われた場合に、反射的に『少しは考えて!』と返してしまうのは、気持ちには分かるのですが、結果として**自発的な行動を阻害**していました。それでは、どのように対応すればよいのでしょうか。

発言を促すのであれば、どんな意見であれ、まずは“**聴く**”ことなのですが…、これまでBさんはCさんに質問しておきながら答えを待つことが出来ませんでした。

もし、間違えていたとしても、まずは否定せず最後まで相手の意見を聴き、承認した上で『**どうしてそう思う?**』、『**こういう考えはどう?**』、というように、会話の中で相手が考え、気付いてくれるように誘導していくことが大切です。

意見を聴いてくれる・承認してくれるという**安心感**があれば、発言する事は苦ではありませんし、質問されれば通常は嫌でも考えるので、考える習慣も身に付いていくものです。

良くない例としては『どうしてできないんだ!』などと**詰問**することや、『少しは考えろ!』等、**叱責**ばかりすることで相手の**思考を止めてしまう**ことです。それが続くと抑圧感が抜けず、『**怒られないため言われたことだけをやっておこう**』となり、積極的に仕事に取り組もうとは思えなくなるものなのです。

### 【その後、Cさんの行動に変化は表れたのでしょうか？】

以上のことを踏まえ、まず、BさんにはCさんが**萎縮しない**ように意識をしてもらい、発言を促すため“**聴く**”ことを徹底してもらいました。最初は案の定、『わかりません』でしたが、『**具体的にどこがわからない?**』というように**掘り下げる質問**を行い、その答えを**最後まで“聴く”**ようにしてもらいました。

このようなやり取りを続けるうちに、CさんはBさんからの問いかけに対して、答えの正否はともかく「自分なりに考えて発言しても良いんだ」という**安心感**が生まれ、コミュニケーションが取れるようになり、互いの考えが理解出来るようになってきたことから、意見の交換も活発に出来るようになり、以前と比べものにならないほど良好な関係となりました。

### 【覚えておきたい、「コミュニケーション不全」を導く言動】

今号では、コミュニケーション不全を起こした原因として、『**否定する**』、『**叱責する**』という言動をご紹介しましたが、他にも、『**話の腰を折る**』、『**結論を先に言う**』、『**先にアドバイスを**する』等、数々の『**言いたいことを言えない環境**』を作ってしまう言動がありますので、普段から気を付けて頂くとともに、Cさんのようなスタッフが表れた場合には、言いたいことを言えない環境にしていないう振り返って頂くことをお勧めします。