

## 経営 VOL.56

## みなさんは『怒って』ますか？『叱って』ますか？

先日、ある会員の先生から、「いくら注意しても、全く行動が改善しないスタッフがいて困っています。入社して半年になりますが、指導係のスタッフも頭を抱えています。私からも、かなり厳しく注意しているのですが……。もう、辞めさせた方がいいでしょうか？」というご相談を承りました。

こういった悩みはどここの医院さんでもあるのですが…。もし、スキル不足なのであれば、お辞め頂く方が医院にとっても患者さんにとっても、また、ご本人さんにとっても良いでしょう。

ただ、実際に、どのようにして注意やアドバイスを行っているのかお伺いしたところ、普段から持ち続けている感情もあるでしょうが、どうやら「相手のために叱っている」のではなく「感情的に怒っている」ことが多々あるようでした。

もちろん、相手のために本気で感情をぶつけ合わなければいけない場面もあるでしょうが、何をやっても怒り続けるだけでは、なかなか思うような改善に結びつかないと考えられます。

「本人の資質」という側面もあるかと存じますが、今回はこの「怒る」と「叱る」の違いについて明確にしたいと思います。

### 【まずは何度言っても変わらなかった理由を考える】

先生や先輩の指導係は、事あるごとにこのスタッフさんに注意やアドバイスを行ったにも関わらず、何度も同じようなミスが続くと仰っていました。また、技術だけならともかく「返事」や「挨拶」ですら、一向に改善しないどころか、日を追うごとに悪くなっていく始末であるとのことでした。

そうなってくると、指導を行う際の言葉も徐々に厳しくなってしまう（「そんなことも出来ないの？」、「何度同じことを言わせるの？」、「それでよくやってきたわね！」…etc）、こうなってしまうと、指導される側は、ただ単に「責められている」という感覚にしかならず、改善しない原因として、傷つくことから自分を守るために本能的に心を閉じてしまったり、反発心を芽生えさせたり、萎縮したりしていたのかも知れません。

要は、本人のためを思っただけの指導やアドバイスであっても、相手の受け止め方によっては響かないだけでなく、むしろ、反抗的な態度や萎縮に繋がることすらあるということです。

本人からよくよく話を聞いて分かったことは、同じミスが起こる原因として「何が問題であったか」、「どう改善すればいいのか」を理解できていなかったこと（いつも頭ごなしに否定されるため）。そして、その結果、どうしていいか解からず、怒られることを恐れて萎縮してしまい、通常できていたこと（挨拶や返事）まで出来なくなってしまうということでした。

### 【効果的な“叱り方”とは】

それでは、この医院ではどのようにすれば良かったのでしょうか。もちろん、これからは「怒る」のではなく「叱る」ようにして頂かなければいけないのですが、そもそも「怒る」は自分の感情を相手にぶつけるだけの行為であり、「叱る」は相手に同じ過ちを繰り返させないように導く行為です。このことを押さえて頂いた上で、そのポイントをご紹介しますので、今後のことも鑑み、ご参考までに覚えておいて下さい。

### ■ 「叱り方」3つのポイント

1. **すぐ叱る**…その場で、その日のうちに等、早目に叱ることが大切です。「鉄は熱いうちに打て」ですね。
2. **短く叱る**…伝えたいことは山ほどあると思いますが、長く叱っても逆効果です（心を閉じてしまったり、聞き流したりしてしまいます）。長くても5分を目安にし、叱ったらその場を離れ、威圧しないようにしましょう。
3. **皆の前で叱らない**…出来るだけ1対1で叱りましょう。皆の前で恥をかかせる必要はありません。職場の多くの人が陥るような問題点について叱る時は「一般論」として話したり、ケースを少し変えたりという工夫をしましょう。

また、他の重要なポイントとしては、相手を非難しない（人格を否定しない）ということです。つまり、「叱る」目的は、同じミスをしないように導くことなので、「だから君はダメなんだ！」「のんびり屋さんでは困る！」等、人格そのものを否定しても本人が傷つくだけで何の意味もないのです。

是非、これからは本人が「何がいけなかったのか？」・「どうすれば出来るのか？」を理解できるように質問を掘り下げたり、ヒントを与えたりして、ミスという行為そのものにフォーカスし本人が主体的に考えるように後押ししてあげましょう。

尚、何回も「叱って」いるにも関わらず改善されない場合、逆に「感情」を思い切りぶつけた方が良いこともあります（感情的に「怒る」のではありません。感情：相手に対する思いをぶつけるのです）。つまり、「叱る」という行為自体、相手のことを思っている行為なのですが、それが通じないのであれば、こちらの本気を見せるために「感情」も必要ということです。

これは、子育てと同じで、親が幾ら正論を話しても、それが「建前」であったり「世間体」であったり、要は、本気で自分に向き合っていないと感じると逆に言うことを聞かなくなるという現象に似ていると言われます（確かにそうかも知れません）。

結局、叱るにしても感情を出すにしても、基本は「相手のことを思う気持ち」が必要ということです。