

経営 VOL.67

「いいから、やれ！」という指示は悪いのか？

先日、とある会員さんのクリニックでスタッフ面談を実施した際、看護師さんが『患者さんが非常に多く、毎日が本当に忙しいです』と事情をお話して下さった後、『そんな状態なのに、院長は急に仕事を振って来て、意味が分からず質問すると“いいから、やって！”とか“とりあえず、やって！”と仰います。こっちはこっちでバタバタしているのに、“いいから！”と言われても納得が出来ません！』と訴えておられました。

確かに、自分が忙しい時に意味の分からない仕事を指示されると、やるにはやるものの、せめて理由ぐらいは知りたくなる気持ちは分かりますし、こちらの手を止めてまでしなければいけないことなのかどうか聞きたくなるでしょう。

そのような心情の時に、「いいから！」と言われてしまうと、暗に、『アナタのしている仕事は後回しでいい＝大した仕事をしていないのだから言うことを聞きなさい！』というメッセージにしか捉えられず、結局、『院長は何も分かっていない(皆の仕事に分かっていない)＝こっちは一生懸命やっているのに…やってられない！』となって不満が溜まってしまうのです。

しかし、院長からすれば、患者さんを少しでも効率良く回さなければいけない修羅場のような状態で、逐一説明をする時間などありません。とにかく、その場は動いて欲しいのです。

このギャップを埋めるにはどうすれば良いのでしょうか…。

【① エマージェンシー(非常事態)であることを理解させる】

ミーティングや会議など、比較的時間がある「場」では、院長の方針や判断基準、優先順位等、また、個々に依頼している仕事について詳細に説明し、納得してもらえば良いと思いますが、患者さんが溢れている診療時間中は、そのようなことを言ってもらえない、いわば“エマージェンシー(非常事態)”であることを、まず理解してもらわなければいけません。

要は、非常事態に納得も何もあつたものではなく、ただただ行動だけが求められている、という理解が必要なのです。

【② 院長の指示の正当性を理解させる】

次に、診療中に出される院長の指示は「基本的に正しい』ということ、普段から刷り込んでおく必要があります。

院長は経営者であり、労働者であるスタッフより圧倒的に情報量が多く、それに基づいて判断している、つまり、院長は思い付きで指示を出しているのではなく、きっちりした情報を基に指示を出していることを理解してもらい、エマージェンシー時は院長を信用し、その場では指示の意味や理由が理解出来なくても、動いてくれるように啓蒙しておくのです。

【③ 強く指示・叱責をした後はコミュニケーションを！！】

ミーティングや会議の場で院長の方針を伝え、エマージェンシーを理解させ、指示の正当性まで話しておけば、ほとんどギャップは埋まるはずなのですが、院長先生も聖人君子ではありません。時には間違った指示をすることもあって、感情的、或いは誤解による叱責をすることもあってしょう。

このようなことが続くと、スタッフさんは「やってられない！」ということになり、それが退職に繋がることあります(むしろ、このようなケースが大半と言っても過言ではありません)。

そこで、有効なのが、『空き時間を使った5分～10分程度のコミュニケーション』です。具体的には、院長が強く指示したり、叱責したりした後、そのスタッフと空き時間に「やり取りの確認」を行うのです。要は、「さっきは厳しくこう言ったけど、それは、こういう理由だったんだ。理解してくれたか？」、また、「さっきは強く叱ったけど、何故あんなことをしたの？」等、指示・叱責の理由を伝え、スタッフの反応を確認するのです。

【④ 結局、普段から『信頼関係』がないと出来ませんが…】

このコミュニケーションを続けることによって、スタッフが指示された理由に「納得」し続ければ、「この院長はいつもここまで考えて指示しているのか」と業務上の信頼を持ってもらえ、叱責の理由も真つ当な理由であればもちろん、誤解だった場合は素直に謝れば、「院長は感情だけで怒っている訳ではないのか」ということも分かり、少なくとも『院長は何を考えているか分からない』ですとか、『思い付きでものを言ったり、思い込みで怒ったりする』とは思われなくなります。

但し、これが全く逆の場合、指示内容が一貫していなかったり、何の根拠も無かったり、本当に機嫌の良し悪しで怒ったり、叱ったり…、また、「患者さんのために」・「患者さんの笑顔が…」等、普段から、高尚な考えや方針を述べているにも関わらず、それに逆行するような言動を院長が繰り返す場合、スタッフの心は離れ、「やってられない！」のために一生懸命やらなくなり、人材が長続きしなくなります。つまり、結局は、院長の言動が『信頼に足るのかどうか』によるということです。

【時間を掛けてでも実践する意味は…？】

正直なところ、院長からすれば本日のお話は“面倒”かも知れません。しかし、根気よく実践し続けることでスタッフから信頼を得られるだけでなく、院長の考えを理解したスタッフが加速度的に成長し(指示・叱責することが減るため)、その空気が何故か患者さんに伝播し好循環が生まれるのです。