

ベテランスタッフの協力を得られない理由は？

クライアントである C 医院に訪問させて頂いた際に、院長先生より次のようなご相談を受けました。

『医院の業務を見直して、効率化を図りたいと思っているのですが、どうもベテランのスタッフたちが新しい取り組みには積極的ではないのです。長年やってきたが故に、マンネリ化と言いますか、慣れが悪い方向に出てしまっているのか…。今のやり方を変えたがらないので困っています。』とのことでした。

長年勤めてくれていることはありがたいことですが、慣れが出てしまい、新しいことには消極的になってしまうのは仕方がないのでしょうか。しかし、医院として新たな取り組みを行おうという時に協力してもらえないようでは、他のスタッフさんに示しがつかないばかりか、他のスタッフさんもその考えに追随する可能性があり、思わぬ反発に遭うことも考えられます。

しかし、ベテランスタッフの方々は医院や院長のことを良く知る貴重な戦力であり、何とか良い形で医院に貢献してもらいたいものですが、一体どのようにすれば良いのでしょうか。

【ヒトは変化を受け入れ難い？】

変化を好ましくないと考える人は、大きな変化や分からないことを避けて現状を維持したいという心理が働いており(これを現状維持バイアスと言います)、その背景には損失回避性という心理作用があるとされています。

損失回避性とは、これまでのやり方の方が「確実」で「早い(所要時間なども自分で把握できているので)」と考え、それに対して新しいやり方は「未知数」であるため、新しいやり方で得られるかも知れない時間短縮などの利益よりも、これまでのやり方を変えることで失われる確実性の方が損失として大きいと考えることです。長年、自分たちのやり方で業務を行っていたのであれば尚更なのかも知れませんが…。

結論としては、このバイアスを外さない限り、現状維持から脱却出来ないのですが、そのために第三者の意見を聴かせ、客観的にはどうなのかを考えさせることもひとつの方法ですし、また、目的を明確にし、いきなり大きく変えるのではなく、やれることから少しずつやってみようこともひとつです。

そして、もし、上手いかわなくても“最悪、元のやり方に戻して、また考えれば良いから”というくらいの鷹揚なスタンスで指示を出すことも大切です(最初から上手いかわないため)。

このように、「丁寧な導入→少しずつやってみる」を繰り返すことで、徐々に現状維持バイアスが解消されていくのです。

【院長先生の姿勢も大切です！】

そもそも、医院風土というもの全部ではないにしても院長先生の言動で作られていると言っても過言ではありません。

例えば、「言われたことしかしない風土」になっている場合は、院長がスタッフの意見を全く聞かなかった結果ですし、また、「仕事を依頼しても快く引き受けてくれない風土」になっている場合は、やって欲しいことを次から次に依頼し、その後、何を頼んだか全く覚えていない丸投げし続けた結果です(ひどい場合は、自分で指示したにも関わらず「何故そんなことをしているのか！」と叱られることも…)。

C医院のスタッフさんにお話を聞いたところ、やはり(と言っても失礼ですが…)、とにかく、院長が経営に『熱心』な余り、特にセミナーなどに参加した後の月曜日には、毎週違ったことを投げ掛け、その後、忘れる…の繰り返しだったそうです。

もちろん、任せてもらえることは悪くないのですが、後輩の指導を行い、通常業務を行い、その上、一貫性の無い指示に追われているこの状況で、『新たな方法でやれ!』と言われても、『受け入れない訳ではないが、どうせ、すぐ変わるので付き合ってもらえない!』、というのがホンネでした。

院長先生は、「スタッフは院長(経営者)の言うことに盲従して当然」という考えの持ち主で、この考えが間違っているとは思わないものの、この結果を聞いて、やはり、スタッフに支えられて今日があることを再認識され、まずは、スタッフに求める前に、自分自身の姿勢から改める決意をされました。

↓

まず、院長が取り組んだのは、「指示の目的を明確にする」ということでした(長々と説明するのではなく『△△で必要だから』と理由をひと言添える)。ベテランの皆さんは長年の経験で、院長の指示は「思いつき」としか思ってなかったのですが、理由をひと言添えられ、「実はこういう理由があったのか」と長年の誤解が解けたというスタッフもいました。

次に、「以前に出した指示と違う場合は申し出ること」というルールを設けました。その結果、色々と挙がったのですが、どれも、院長からすれば矛盾したものではありませんでした。

単に、院長の意図が理解されていなかっただけで、スタッフもいつもの思いつきと違って深く聞こうとしなかった、いわゆるコミュニケーション不全が原因であることが判明しました。

今号でご紹介したC医院は、ベテランスタッフの現状維持バイアスがあった訳ではなく、コミュニケーション不全が原因でしたが、スタッフが協力してくれない原因は医院によって様々ですので、もし、お悩みの場合は、是非、ご相談下さい。