

今月のテーマ

「ちゃんと褒めているのに、なぜか伸びない、辞める」なぜ??

以前ご紹介しました「承認」は強い組織の土台である前提条件です。お互いを認めるという文化が最も大切です。ただ承認が大切という方針から「褒める=育成」というズレが組織に静かに広がっているように感じます。「ブラック」の次は「ホワイト」と言われそうですが「ホワイトすぎて退職問題」について考えていきます。

小さな「自分でできた」体験が、成長の土台をつくる

大切なことは、「褒める量を増やす」のではなく、「本人が自分の成長を実感できる経験を設計すること」です。そのための3つの視点を裏面でご紹介します。

- ①「何がよかったか」を本人に語ってもらう。
- ②失敗を流さず「どうすればよかったか」を一緒に考える。
- ③小さな「自分でできた」体験を意図的に積んでいるかを確認する。

この3つは、関わり方のちょっとした転換です。このプロセスの中で「褒める」もあるという視点です。

褒めることが「安心」を生んでも、「成長」を生むとは限らない

人が成長する瞬間はどこにあるのでしょうか。多くの場合、それは「褒められたとき」ではありません。それは「自分でできた」と感じたときです。もちろん承認が前提です。しかし、「あなたに褒めてもらうこと」が目的になってしまうと、人は次第に自分の判断よりあなたの評価を待つようになります。

「評価型フィードバック」と「成長型フィードバック」の違いはここにあります。評価型は「よかった」「すごい」と結果を評価します。一方、成長型は「何がうまくいったと思う?」と本人に問い返します。前者は安心を生み、後者は「こつをつかむ」に繋がります。どちらも必要ですが、若手への育成で「背中を見て覚えろからの脱却」また「ハラスメントになっていないかへの不安」という時代の変化があり、「褒めること」がいろいろなところで推奨されてきた結果として「褒める」に偏りすぎていないでしょうか。

主体性を育てようと褒めているのに「指示待ち」が生まれるパラドックス

「褒め続けているのに、なんだか受け身になってきた」と感じたことはないでしょうか。それはフィードバックの質の問題ではなく、知らず知らずのうちに「承認依存」をつくってしまっているかもしれないサインです。主体性を育てたくて褒めているのに、逆に指示待ちを育てているという、小さなパラドックスです。

これはあなたが間違っているわけでも、部下が甘いわけでもありません。褒めること自体は正しい。ただ、褒め方が「よかったよ!」という評価で終わっているとき、人は次の行動の基準を「あなたの反応」に置くようになります。一方、「どこが自分でうまくいったと思う??」と問い返すだけで、自分の仕事に対する基準は本人の中に育っていきます。

まずは**無料**セミナー等から試してみませんか。下記QRコードの特典付きアンケートよりご連絡ください

組織の成長フェーズに合わせた、実効性のある人事制度構築をご支援します。



採用、定着、育成等組織について
お悩みの企業の皆さま



社会保険労務士法人ウィズロム

「何がよかったか」を本人に語らせる

「よく頑張ったね」とあなたが言う。部下は嬉しい。でも、その後何が変わったか。思い返してみると、意外と何も変わっていないことがあります。なぜなら、その評価はあなたの言葉であって、本人の中にある実感ではないからです。

試してほしいのは、「どこがうまくいったと思う？」と問い返すことです。最初はうまく答えられないかもしれません。でも、言語化しようとするその過程で、本人の中に「自分なりの基準」が育っていきます。この「自分なりの基準」が明確になればなるほど、新しいこと、未知な領域に対して「どうすればできるか、こうすればできないか、やってみようか」という思考の回路を生みます。これが自己効力感の正体ではないかと思います。自己効力感とは「できそうな気がする」という根拠のない謎の自信のことです。上司が言葉を渡すより、本人が言葉を見つける支援をすることで、次の行動の質が変わります。

「自分でできた」体験を、意図的に設計する

「もう少し難しい仕事を任せたい」「本人の自信をつけたい」。そう思うとき、いきなりハードルを上げるのではなく、「小さくまかせて、小さく成功させる」設計が効果的です。達成感は大きな成果からだけ生まれるわけではありません。今の自分より少しだけ難しいことを、自分の力でやりきった経験の積み重ねが、本物の自信をつくります。

ただ、ここで見落としがちなのが「失敗の扱い」です。小さく任せると、当然小さく失敗もします。そのとき、すぐにフォローして失敗をなかったことにしてしまうと、せっかくの経験が薄まります。失敗そのものが「次はこうしよう」という判断力を育てる素材です。大切なのは、失敗を減らすことではなく、失敗から何かを持ち帰らせることです。

育成で大切なのは、部下をどう評価するかより、部下がどう自分を評価できるかです。成功体験も、失敗体験も、本人が意味を見出せたとき初めて成長になる。上司の仕事は「褒める」ことでも「守る」ことでもなく、「本人が自分の経験から学べる場をつくる」ことなのかもしれません。

失敗を流さず、「どうすればよかったか」を一緒に考える

あらためて失敗の取り扱いについて考えます。失敗したとき、「次は気をつけよう」で終わっていませんか。それは傷をふさいでいるだけで、学びには変わっていません。「何がそうさせたのか」「どうすればよかったか」を一緒に言語化することで初めて、次の行動に活かせる「自分の経験知」になります。

ここで大切なのは、責めないことではなく「一緒に考える」姿勢です。上司が答えを出してしまうと、次も答えを待つようになります。「どうすればよかったと思う？」この問いが、振り返りを成長に変える鍵です。

最後に一言 振り返ると、私自身も若い頃、褒めてもらうことに一喜一憂していたように思います。天狗になるほど自分を優秀だと感じたことはありませんでしたが・・・ただどう見られているかより「自分が納得できているか」の方が大切だと気づき始めました。「褒められると嬉しいが、何かモヤモヤする」という感覚はきっと、自分の中の声が外の評価とずれているからかもしれません。人が本当に動くのは「自分がそうしたいと思ったとき」です。そうすれば厳しい状況も困難もうまくいかないこともなんとか乗り越えていこうと思えることができるような気がします。

(文責：特定社会保険労務士・組織心理士/岡本芳幸)

