

## عنوان مقاله: چگونه باید با کارکنان مشکل ساز در سازمان رفتار کنیم؟

مترجم: علیرضا ابوالفتحی

موضوع: رفتار سازمانی

سال انتشار (میلادی): ۲۰۱۱

وضعیت: تمام متن

منبع: ارسال شده توسط عضو پایگاه مقالات علمی مدیریت [www.SYSTEM.PARSIBLOG.com](http://www.SYSTEM.PARSIBLOG.com)

تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت [www.SYSTEM.PARSIBLOG.com](http://www.SYSTEM.PARSIBLOG.com)

**مقدمه:** انسان‌ها اساساً بایکدیگر متفاوت‌اند. خواسته‌های آنها یکسان نبوده و ارزش‌ها، هنجارها، و اعتقاداتشان نیز با یکدیگر تفاوت دارد. پس این وظیفه‌ی ماست که به افراد پیرامون خود به این شکل بنگریم که هر کس مانند خود ما دارای نقایص و معایبی است و اگر دیگران برای ما مهم هستند، باید در رفع و تصحیح معایب آنها تاحدامکان، تلاش کنیم. یک سازمان و یا یک شرکت مانند واحد اجتماعی خانواده، از این قاعده خارج نیست، چرا که آرامش، امنیت، همدلی و یکدستی، اگر مهم‌ترین عامل موفقیت در هر سازمان و یا شرکتی نباشد، حتماً یکی از مهم‌ترین آنها خواهد بود. لذا علاوه بر نقشی که همه کارکنان یک مجموعه نسبت به هم دارند، مدیر هر واحد و یا مجموعه‌ای نیز با مسئولیتی والاتر و تأثیرپذیرتر باید این درک و توان را داشته باشد که معایب و مشکلات مجموعه خود را شناخته و با تدبیر و درایت، به حل معضلات و موانع اقدام کند. همیشه اولین و بهترین اقدام برای رسیدن به آرامش و ثبات، حذف عوامل مشکل‌ساز نیست. چه بسا بتوان با اصلاح این افراد، علاوه بر ایجاد الگویی مناسب برای سایرین، در طول مسیر شغلی و مدیریتی خود تجربیات گرانبها و مفیدی آموخت. با این مقدمه باید دانست که هم؟ مدیران در حرفه و مسیر شغلی‌شان حتماً با کارکنان مشکل‌ساز، برخورد خواهند کرد، زیرا همیشه کارکنان مشکل‌ساز وجود دارند و همچنین این طبیعت شغل یک مدیر است که به عنوان مدیر با این افراد برخورد داشته باشد.

### 1. چرا کارمندان مشکل ساز این گونه هستند؟

کارمندان مشکل‌ساز این راه را ساده‌ترین روش رفتاری می‌دانند، چرا که احتمالاً در گذشته برای آنها کارساز بوده است. آنها ممکن است چیزی در خصوص رفتارهای دیگر ندانند و یا اینکه این مدل رفتارها را آگاهانه انتخاب کنند، چرا که تصور می‌کنند این گونه رفتارها می‌تواند تأثیرگذار باشد. زمانی شما در برخورد با کارکنان موفق خواهید بود که با این دید به موضوع نگاه کنید که شما می‌بایست تأثیرات این دست رفتارهای نامطلوب را کاهش دهید. به دلایل مختلف این موضوع مشابه طرز رفتار با کودکان است. برای مثال اگر هر وقت که کودکی فریاد کشید و والدینش به او آبنبات دادند، وقتی آبنبات می‌خواهد چه باید بکنند؟ البته که او دوباره فریاد خواهد کشید. این تشابه دقیقاً برای این دسته از کارکنان نیز مصداق دارد. زمانی که کسی با آنها در محیط کار مخالفتی می‌کند از عصبانیت منفجر می‌شوند و پس از اینکه اطرافیان دست از مخالفت برداشتند، آنها خود را برنده؟ بازی قلمداد می‌کنند.

### 2. یک مدیر چگونه می‌تواند با این دسته از کارمندان رفتار کند؟

- 2-1 ارزیابی

ابتدا باید بدانیم چه زمانی برخورد با این افراد ، واکنش بهتری در برخواهد داشت . اغلب اوقات ضروری است که شما خیلی سریع اقدام لازم صورت دهید تا احتمال وقوع یک وضعیت خطرناک دیگر را خنثی کنید . به هر حال بهتر است قبل از هر اقدامی راجع به آن خوب فکر کنید . واضح است " وقتی کارمندی با تفنگ وارد محل کار می شود " باید عکس العمل سریع تری ، نسبت به زمانی که یکی از آنها به دلیل اینکه همکاری اعتبار او را زیر سؤال می برد و به شما شکایت می کند ، نشان داد! در چنین مواردی حتماً باید قبل از هرگونه اقدامی ، وقت مناسبی را برای ارزیابی وضعیت به وجود آمده در نظر بگیرید ، چرا که شما قصد ندارید مشکل را حادتر کنید !

باید پذیرفت که اغلب کارمندان در زمان های مختلف ، ممکن است به دلیل استرس های شغلی و یا غیر شغلی ( خانوادگی و غیره ) مشکل ساز باشند . این را هم بدانید که همیشه نیروهای کم بازده ، حتماً نیروهای مشکل ساز نیستند ، پس لازم است برای هر مورد و مسئله مشخصی ، وقتی برای ارزیابی در نظر گرفته شود.

#### 2-2- تکلیف و وظیفه خود را انجام دهید

همیشه براساس واقعیت ها عمل کنید . پای رفتار خود را براساس شایعه و غیبت بنا نکنید . فردی که شایعه پراکنی می کند خودش نیز به نوبت خود ، کارمندی مشکل ساز است . اگر شما با چشم خودتان رفتار ناشایستی را ندیده اید ، آن را بیشتر رسیدگی کنید . از افرادی که ماجرا را می دانند گزارش و توضیح بخواهید و هرچه را که قبل از اقدام ، لازم است جمع آوری کنید . براساس وقایعی که احساس می کنید می توانند تصمیم گیری شما را به تعویق بیندازند ، عمل نکنید . بنابراین از این موضوع اطمینان حاصل کنید تا شما خودتان بخشی از این مشکل نشوید ، چرا که در چنین وضعیتی که خود شما نیز به نوعی مسئول هستید ، آرام و بی طرف ماندن بسیار بسیار سخت و مشکل است .

#### 2-3- تصمیم خود را گسترش دهید

شما یک مدیر هستید و ارزش یک تصمیم درست را به خوبی می دانید . موقعیت شما هم چیزی را عوض نمی کند . شما در مواجهه با مشکلات باید تصمیم بگیرید . شاید لازم است جایی آرام و خصوصی ، که هیچ گونه مزاحمتی در آن وجود نداشته باشد را برای تصمیم گیری خود انتخاب کنید . شما نیازمند تصمیم گیری هستید ، خواه با کمک و مشاوره؟ یک کارشناس نیروی انسانی و خواه به وسیله ایراد یک سخنرانی طی یک جلسه . به یاد داشته باشید که برای مقابله با یک مشکل ابتدا طرح یک راه حل را بریزید ، سپس آن را به اجرا در آورید ، یعنی زمانی که آماده شدید ، اقدام کنید . لزومی به واکنش آنی و تحریک آمیز نیست ، باید اقدام خود را با سرعت مناسب ، صورت دهید . به خاطر داشته باشید هرچه رفتار نامناسب بیشتر ادامه یابد ، تغییر یا توقف آن نیز مشکل تر خواهد بود .

#### 2-4- با مشکلات دست و پنجه نرم کنید و با آنها روبرو شوید

از مشکلات طفره نروید . ممکن است این مسئله خیلی خوشایند شما نباشد ، اما به هر حال این بخش مهمی از شغل شماست . این گونه مشکلات به خودی خود حل نخواهند شد ، چه بسا بدتر و حادث تر هم بشوند . شما تصمیم گرفته اید پس عمل کنید

#### 2-5- با رفتارها برخورد کنید نه با آدم ها

هدف نهایی شما ترویج و توسعه؟ یک تفکر و پیدا کردن راه حل است نه پیروزی در یک بازی! پس روی رفتارهای نامطلوب متمرکز شوید نه اینکه به آدم ها حمله ور شوید . به جای جملاتی که " شما " دارد مثل : شما همیشه دیر در محل کار حاضر می شوید ، از جملاتی که " من " دارد استفاده کنید ، مثلاً بگویید : من به افرادی در این شرکت نیاز دارم که سروقت در محل کار حاضر شوند تا بتوانیم به اهدافمان برسیم . رفتارهای تند و نامطلوبی را که بدون قصد و نیت منفی از سوی برخی کارکنان می بینید

، به خودتان نگیرید ، چرا که این واکنش‌ها ممکن است بر اثر ترس ، سردرگمی ، فقدان انگیزه ، مشکلات شخصی و امثال آنها باشد. به افرادشانس مجددی برای حل مشکلاتشان بدهید . بدانید که اگر آنها در این مقوله احساس مسئولیت کنند، احتمالاً راه حل‌های بهتری را در درون خود می‌یابند.

## 2-6- سعی کنید دلایل پشت پرده هر مشکل را کشف کنید

زمانی که در حال گوش کردن به حرف‌های این دسته از کارکنان هستید ، کاملاً به آنها گوش دهید . آرام و مثبت باشید، بی‌طرفانه به موضوع نگاه کنید و قضاوتی نکنید . سؤالاتتان را به صورت کلی پرسید که فرد نتواند آنها را در یک یا دو کلمه پاسخ دهد . به هیچ وجه صحبت‌های او را قطع نکنید .

هنگامی که در مقام پاسخ برمی‌آیید ، کاملاً راحت و آرام باشید و با بازگو کردن خلاصه‌ای از حرف‌های فرد مانند : من می‌فهم شما چه می‌گویید ، به او بفهمانید شما کاملاً به صحبت‌های او گوش می‌دهید.

اگر شما منبع و منشأ رفتارهای نامطلوب این گونه کارکنان را دریابید ، قطعاً بهتر می‌توانید در رابطه با آنها ، به راه حل مناسبی دست یابید.

در پاره‌ای از اوقات نتیجه‌گیری از این مواجهه‌ها بسیار ملایم و یا با سرعت کمتری اتفاق می‌افتد و در مقابل ممکن است برای حل یک موضوع نیاز به جلسات متعددی وجود داشته باشد.

## 2-7- در صورت لزوم موارد مورد نیاز را تکرار کنید

مشکلات کوچکی مانند دیرآمدن ، ممکن است با یک گفت و گوی کوتاه و مفید در اتاق شما حل شود ، اما پیدا کردن راه حل برای برخی از کارکنان سرکش ، بی‌منطق ، که حتی از دوران کودکی و مدرسه این قبیل رفتارها را به نوعی از خود بروز داده‌اند ، بسیار سخت و نیازمند برگزاری جلسات بیشتری است ، پس صبور باشید و در بدست آوردن نتیجه عجله نکنید . هدف‌گذاری برای دستیابی به یک موفقیت به صورت پیوسته و آرام ، بسیار بهتر از تلاش برای کسب نتیجه و بازخوردهای فوری و عجولانه است

## 2-8- میزان توانایی خود را در حل مشکلات بشناسید

بعضی اوقات رفع مشکلات به وجود آمده به دلیل برخی رفتارهای مبهم و نامشهود که به وسیله کارکنان سر می‌زند ، در حدود صلاحیت و توانایی شما نیست ، زیرا ممکن است آنها مشکلات روانی داشته باشند که حتی برای حل مسئله ، نیاز به یک روانشناس حرفه‌ای باشد . دقت کنید که چه زمانی می‌توانید خودتان شخصاً وارد عمل شوید و چه موقع باید این گونه افراد را برای کمک‌های تخصصی‌تر به دیگران واگذار کنید .

## 2-9- حد پایان خود را بدانید

در هر حال رسیدن به هدف ، همواره در گروهی برقراری یک ارتباط و تعامل متقابل است که باعث می‌شود رفتارهای نامطلوب یک کارمند اصلاح شده و برای شما ، موفقیت حاصل شود ، ولی گاهی هم این موضوع غیر ممکن است . وقتی شما به بن بست می‌رسید و در وضعیتی دشوار و بغرنج قرار می‌گیرید و از طرفی آن کارمند هم در جهت اصلاح رفتارهای خود تلاشی نمی‌کند ، اینجاست که شما نیاز پیدا می‌کنید که موضوع را طبق مقررات و ضوابط موجود در شرکت حل کنید .

## 2-10- دستیابی به راه حل مناسب

نتیج؟ آرمانی در برخورد با کارکنان مشکل ساز ، رسیدن به یک راه حل توافقی است و حتماً می‌دانید این گونه رفتارهای ناهنجار

همچنان ادامه پیدا خواهد کرد مگر اینکه شما در این رابطه به یک تعامل دست پیدا کنید . کارکنان لازم دارند بدانند چه رفتارهایی مطلوب و چه رفتارهایی نامطلوب هستند. بیان آنها به صورت شفاف از سوی یک مدیر، همیشه کاری متعالی و ایده آل بوده است . پس باید مطمئن شوید که کارکنان این الزامات ، خواسته‌ها و نتایج مثبت را از طریق شما دریافت کرده اند. بنابراین می شود این طور نتیجه گرفت که حذف کارکنان مشکل ساز همیشه اولین و بهترین تصمیم نیست . راه های مختلفی وجود دارد که به کمک آنها می توان مشکلات را حل کرد ولی اگر نهایتاً چیزی عوض نشد ، آن وقت ...