



UNIVERSITY of LIMERICK
OILLSCOIL LUIMNIGH



نحوه مواجهه با کارکنان دشوار

دکتر مرتضی رضایی زاده

عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی

عضو هیئت علمی دانشگاه لیمریک ایرلند

فهرست مطالب / انتظارات شما از کارگاه

- **دغدغه های شما؟**
- چه کارمندی، دشوار است؟
- تفاوت / تضاد / تعارض
- دسته بندی کارکنان دشوار
- انواع کارکنان دشوار
- نوبت شما:
- راهبردهای پیشگیری از دشوار شدن کارکنان
- روشهای درمان کارکنان دشوار
- شایستگیهای موردنیاز مدیران برای مواجهه با کارکنان دشوار

کارکنان دشوار



تکنیکهای رایج در کارگاه

- کلاس معکوس (Flipped Classroom)
- خودارزیابی - رسم گراف
- خود تاملی - دفترچه کار
- کارهای گروهی
- **Think-Pair-Share**
- **Jigsaw**
- **Round-Robin Table**
- مبتنی بر تجارب عینی

الزامات کارگاه

- تمرکز
- اختصار
- مشارکت
- پیوند دائمی بین تجربه عملی و مطالب کارگاه



دمی با اندیشمندان

- If we have no peace, it is because we have forgotten that we belong to each other. - **Mother Teresa**
- People need your love the most when they appear to deserve it least. - **John Harrigan**
- Never give up on anybody. - **Hubert Humphrey**
- Believe that there's a light at the end of the tunnel. Believe that you might be that light for someone else. - **Kobi Yamoda**
- Make one person happy each day and in forty years you will have made 14,600 human beings happy for a little time at least. - **Charley Willey**



چند سوال تاملی ...

- چه کسی یک کارمند دشوار است؟
 - 1- افراد عادی در شرایط سخت؟
 - 2- افراد دشوار در هر شرایطی؟
 - 3- افراد دارای ذهن و روح بیمار؟
- چه کسی مسئول اصلاح و تغییر رفتار یک کارمند دشوار است؟
- چرا مهم است که به موضوع کارمندان دشوار فکر کنیم و بپردازیم؟

یکی از سخت ترین وظایف مدیران در سازمانهای دولتی

• چرا؟

- آدم بده
- سختی برخورد با کارکنان دشوار
- سختی برخورد با کارکنان رسمی
- امکان برخورد متقابل (شکایت به مراجع بالاتر / اقامه دعوا در دادگاه / تلافی جویی)
- امکان برخوردهای سیاسی
- امید به حل شدن خود بخودی

• نتیجه:

- سهل گیری در برخورد با کارکنان دشوار / برخورد نکردن / برخورد اشتباه کردن
- استمرار و تقویت مشکل موجود در فرد / افراد موردنظر
- تشویق سایر کارکنان به پیروی از رفتار ناپسند مذکور



نادیده گرفتن مشکل؟



- در تاریخ بشر، هیچ مشکلی با نادیده گرفتن حل نشده است.

تفاوت / دشواری

- تفاوت کارکنان دشوار با کارکنان متفاوت؟

- تفاوت در:

- باورها و عقاید

- شخصیت

- ظاهر و پوشش

- سبکهای رفتاری و عملکردی

- تفاوت - تضاد - تعارض

- 75 نوع کارمند دشوار



Dare to disagree

تفاوت - تضاد - تعارض



تفاوت - تضاد - تعارض

- آیا ما از تفاوت و تضاد استقبال می کنیم؟
- مزایای تفاوت و تضاد؟
- کی تفاوت تبدیل به تضاد می شود؟
- وقتی که به وجود تفاوت، بی تفاوتی شود.
- ...
- کی تضاد تبدیل به تعارض می شود؟
- وقتی که اصل تفاوت تکریم نشود و منفی انگاشته شود.
- وقتی که تفاوتها به صورت آگاهانه فهمیده نشود.
- ...



Indecisive

Know-It-All

Agreeable

Complainer

Silent

Aggressive

Negativist



**The
Passives**

**The
Dictators**

**The "Yes"
People**

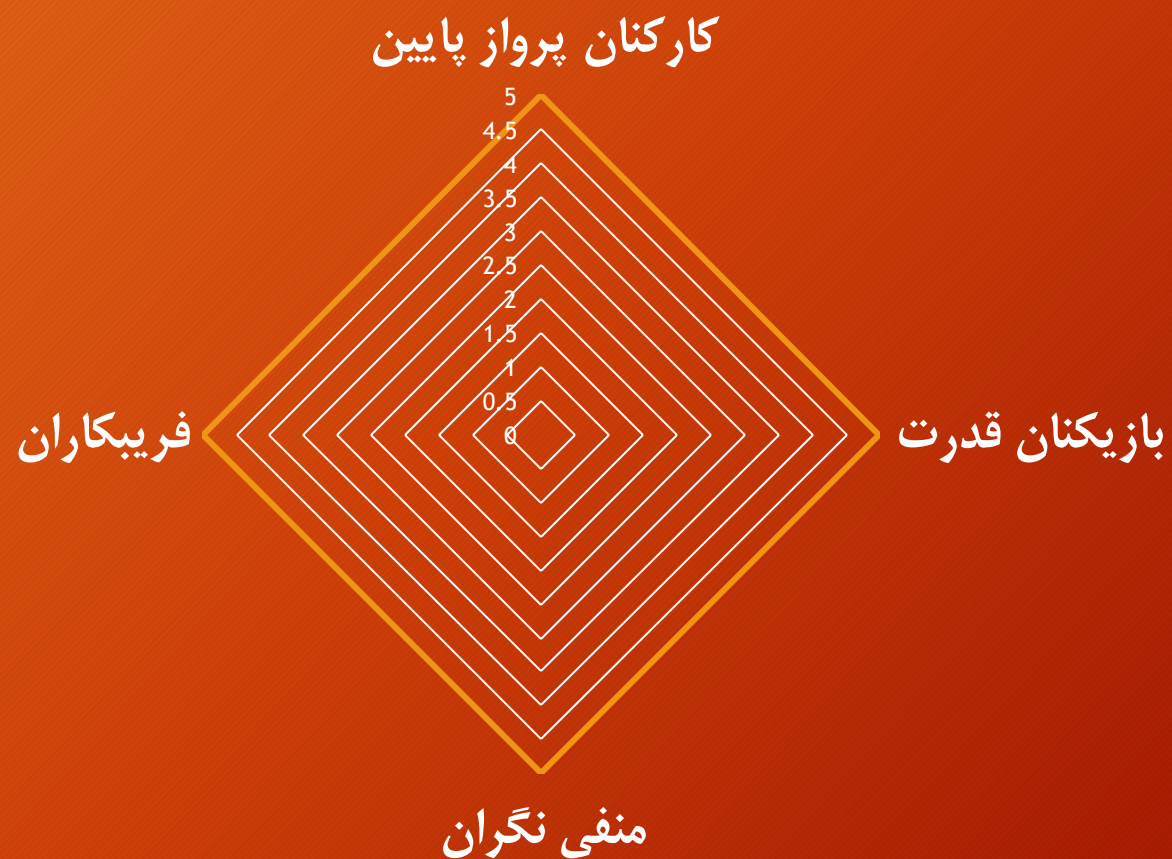
**The "No"
People**

**The
Grippers**

خودارزیابی
میزان
کارکنان
دشوار در
شرکت



طبقه بندی کارکنان دشوار - 14 نوع از 75 نوع



انواع کارکنان دشوار - 4 گروه - 14 نوع

- **گروه یک: کارکنان پرواز پایین (Low Fliers)**
- عملکرد پایین تر از ظرفیت
- **گروه دو: بازیکنان قدرت (Power Players)**
- علاقه مندی به دیده شدن به عنوان افراد قدرتمند که بر روی تصمیمات شرکت تاثیر می گذارند یا کاری که می خواهند را انجام می دهند.
- **گروه سه: منفی نگران (Negativists)**
- معمولاً زیاد گلایه می کنند / بی انگیزه به نظر می رسند
- مراقب باشید کسانی که موقتا منفی به نظر می رسند را جزو این گروه قرار ندهید (استرس / مشکل موقتی / مشکلات خانوادگی)
- **گروه چهار: فریبکاران (Deceivers)**
- کسانی که شرکت را خوب می شناسند و فکر می کنند به راحتی می توانند دیگران را فریب دهند.



گروه یک: کارکنان پرواز پایین (Low Fliers)

- کارکنان بی نظم
- تعویق اندازندگان
- تاخیر دارندگان
- کند دستان
- بی تفاوتان

گروه یک: کارکنان پرواز پایین (Low Fliers)

• 1- کارکنان بی نظم (Sloppy worker)

- برخورد سرد و بی تفاوت نسبت به کار
- دائما مهلتها و ددلاین ها را پشت سر می گذارند
- خیلی سریع خسته می شوند و از تمرکز بر روی کارشان دور می شوند
- بهانه می آورند: عدم همکاری دیگران - کمبود ابزار و امکانات - انتظارات نامشخص شرکت - عدم حمایت مدیریت
- حداقلی دیدن اهمیت اشتباهات خود و ددلاین های از دست رفته

گروه یک: کارکنان پرواز پایین (Low Fliers)

- چرایی کارکنان بی نظم؟

- بی انگیزگی
- بی نظمی در زندگی شخصی
- کانون کنترل بیرونی

گروه یک: کارکنان پرواز پایین (Low Fliers)

- نحوه مواجهه با کارکنان بی نظم:
- تدوین نظام انگیزش مزد
- آموزش درباره نظم
- ارائه بازخورد به فرد
- منظم بودن خود
- گفتگو با آنها بدور از فهم همکاران شان
- بازخورد دادن به آنها از مشکلات پیش آمده در محیط کار
- مشاهده و نظارت دقیق تر و نزدیک تر عملکرد شان - ارزیابی مستمر

گروه یک: کارکنان پرواز پایین (Low Fliers)

• 2- تعویق اندازندگان (Procrastinator)

- کم توانی در تصمیم گیری
- عدم اعتماد کافی به خود
- دوست نداشتن خطا کردن
- اهمیت کیفیت بیشتر از کمیت
- احتمالاً به صلاحیت مدیر و گروه کاری شان نیز شک دارند
- عدم توان برای انجام دادن سریع کار / مواجهه با یک مشکل
- دوست ندارند دیگران دوست شان نداشته باشند
- ایده آل گرا
- تعویق در شروع یک کار بخاطر کم برخورداری از شایستگی های موردنیاز
- توجه بیش از حد به جزئیاتی که ممکن است زیاد مهم نباشند - نگه داشتن کل کار بخاطر آن جزئیات



گروه یک: کارکنان پرواز پایین (Low Fliers)

• چرایی تعویق اندازندگان (Procrastinator)

- ضعف در توانایی و شایستگی
- بی اعتمادی به خود
- سرشلوغی
- ...

گروه یک: کارکنان پرواز پایین (Low Fliers)

- نحوه مواجهه با تعویق اندازندگان:
- حسابرسی منظم (کنترل پروژه)
- زمانبندی با جزئیات از قبل
- کوچک نشمردن تاخیرات
- افزایش اعتماد از طریق عدم شماتت
- پیشرفت در شغل بر مبنای رسیدن به ددلاین ها
- نظرخواستن از آنها درباره کارها برای ارتقای خودباوری شان
- تشویق کردن آنها
- بررسی تناسب توانایی افراد و اقتنائات کار
- ...

گروه یک: کارکنان پرواز پایین (Low Fliers)

• 3- تاخیر دارندگان (Latecomer)

- تاخیر در آمدن به محل کار
- تاخیر در آمدن به برنامه ها / جلسات / رویدادها
- زندگی فعال اجتماعی
- حدود 20 درصد به عنوان یک مشکل آن را می پذیرند
- اعتقاد به متخصص بودن - عدم نیاز به یک برنامه زمانی خاص برای کار کردن

گروه یک: کارکنان پرواز پایین (Low Fliers)

• چرایی تاخیر دارندگان (Latecomer)

- مشغولیت به کارهای دیگر غیر از کارهای اداری
- ندانستن اهمیت به موقع آمدن
- خود بزرگ بینی

گروه یک: کارکنان پرواز پایین (Low Fliers)

• مواجهه با تاخیر دارندگان:

- - عدم مواجهه با کارکنانی که گاه به گاه تاخیر دارند
- - گفتگوی رو در رو: بیان اهمیت به موقع آمدن - تاکید بر نقاط مثبت آنها و سپس خواستن از آنها برای کم کردن تاخیرات
- برجسته سازی زیان وارده بدلیل تاخیر
- تشویق و تنبیه
- ارائه بازخورد تاخیر به خود همکاران
- منعطف کردن زمان حضور
- تاخیر نداشتن خود مدیر



گروه یک: کارکنان پرواز پایین (Low Fliers)

• 4- کند دستان (Slowpoke)

- متوسط زمان انجام کارشان؛ بیشتر از دیگران
- عموماً ناآگاهانه
- کمبود آگاهی نسبت به کند بودن شان
- غیر طبیعی دیدن دیگرانی که درست کار می کنند!

گروه یک: کارکنان پرواز پایین (Low Fliers)

• چرایی کند دستان (Slowpoke)

- کمبود دانش / مهارت لازم برای انجام کار
- وسواس
- سرشلوغی
- بی انگیزگی
- عدم مدیریت زمان
- تکروری
- آشفتگی و تنوع بیش از حد کار

گروه یک: کارکنان پرواز پایین (Low Fliers)

- نحوه مواجهه با کندستان:
- تعیین استاندارد برای خروجی های کاری:
- تعیین خروجی های عدد دار و زمان دار
- جلسه بررسی عملکرد
- ارائه آمار و شواهد مستند از کند بودن
- سوق دادن به سمت کارهای تیمی
- تعیین زمان شروع و اتمام کار
- آموزش روش انجام کار و تنددستی
- مشارکت دادن فرد در تعیین بازه های زمانی
- نشان دادن تجربیات دیگران در انجام کارهای مشابه در زمان سریعتر

گروه یک: کارکنان پرواز پایین (Low Fliers)

• 5- بی تفاوتان (Passive behaviour)

- عدم ابراز واقعی دیدگاهها، افکار، احساسات، و نیازها
- صحبت را شروع نمی کنند / منتظر دیگران می مانند
- جملات معروف: نمی دانم / هر طور شما صلاح می دانی / هر طور شما فکر می کنی درست است / من تابع شما هستم / نظری ندارم
- به ظاهر خوشایند
- ولی این جملات، بیانگر درون واقعی این افراد نیستند

• اشکال:

- عدم حضور موثر در کار
- عدم تصمیم گیری
- انتقال این بیماری به دیگران
- ترویج ریا و دورویی
- ایجاد خستگی ذهنی و جسمی برای مدیر و همکاران

گروه یک: کارکنان پرواز پایین (Low Fliers)

• چرایی بی تفاوتان؟

- می تواند از سر خیرخواهی باشد (ترجیح دادن دیگران بر خود)
- می تواند از سر اعتراض باشد
- می تواند از سر شرمساری (خجالت زدگی) باشد
- زابیده نظام آموزشی / خانوادگی / سازمانی «تابع پرور»
- ترس از ناراحتی دیگران
- مصلحت اندیشی
- نداشتن نظام جلب مشارکت همکاران

گروه یک: کارکنان پرواز پایین (Low Fliers)

- نحوه مواجهه با بی تفاوتان؟
- اهمیت دادن به نظرات همکاران
- ارائه فرصتهای عمدی و آگاهانه برای اظهار نظر همکاران
- پرورش تفکر انتقادی در شرکت
- ارج نهادن به دیدگاههای اعتراضی و متفاوت
- نظام پیشنهادات و انتقادات
- تشویق نکردن بی تفاوتان
- گفتگوهای دو نفره مدیر با همکاران
- طوفان مغزی
- نشان دادن نتایج مثبت بی تفاوت نبودن دیگران

گروه دو: بازیکنان قدرت (Power Players)

- جنگجویان
- خصومت منفی
- سلطه جویان
- احساس منحصر بفردی

گروه دو: بازیکنان قدرت (Power Players)

• 1- جنگجویان (Warrior)

- معمولا با این القاب شناخته می شوند:
- خشن / بدزبان / قلدر / سنگدل / پرهیاهو / مخالف خوان / خصمانه
- بی توجهی به احساسات دیگران
- بی خیری نسبت به دیگران (خیر نرساندن به دیگران):
- جمله معروف: اگر من مراقب خودم نباشم، کس دیگری به فکر من نیست.
- انتظار از دیگران برای اینکه با وی هماهنگ شوند
- باور به اینکه هر آنچه می کنند و میگویند درست است و دیگران باید با آنها هماهنگ شوند.
- عدم انعطاف برای انطباق خود با نظرات و خواسته های دیگران

گروه دو: بازیکنان قدرت (Power Players)

- چرا جنگجویی؟
- می خواهند به انتظارات و اهداف شان برسند
- احساس مورد حمله / مورد نقد واقع شدن
- احساس مورد بی توجهی واقع شدن
- احساس مورد سوءاستفاده واقع شدن
- احساس تبعیض
- خود بزرگ بینی
- خودشیفتگی
- بی اعتمادی و ناامیدی از دیگران

گروه دو: بازیکنان قدرت (Power Players)

- نحوه مواجهه با ستیزه جو:
- عدم مواجهه استدلالی با آنها
- انتقال دادن آنها به جایی که ارتباطات کمتری با سایر کارکنان داشته باشند
- گفتگو با آنها در حالت نشسته
- استمرار تماس چشمی با آنها در حین گفتگو
- صدا زدن شان در فرایند گفتگو با اسم کوچک
- اجتناب از تحقیر کردن آنها
- آنها نیاز مبرمی به پذیرفته شدن دارند
- خوب به آنها گوش دهید
- به آنها نشان دهید که چگونه همکاری با دیگران می تواند منافع شان را تامین کند.
- پاسخ بدهید ولی عکس العمل (مقابله به مثل) نداشته باشید

تفاوت پاسخ (Response) و عکس العمل (Reaction)

| عکس العمل | پاسخ |
|---|--|
| تلاش برای پیدا کردن کسی که او را سرزنش کنیم | تلاش برای حل مسئله |
| نتیجه خارج از کنترل شما است | نتیجه در کنترل شما است |
| تمرکز بیشتر بر احساسات | تمرکز بیشتر بر استدلال و منطق |
| منفی نگر / مسائل را شخصی کردن / ضربه متقابل | شنونده خیلی خوب / قدردانی / فکر کردن / اقدام مثبت انگارانه |
| قطع ارتباط و اقدامات اصلاحی | استمرار رابطه سازنده و اقدامات اصلاحی با فرد |

تکنیک مهت (موافقت/همردی/تحقیق) (Agree-Empathize-Inquire) (AEI)

• 1. موافقت:

- فوری
- کاهش سطح تضاد
- نه کلی - با بخشی از صحبت‌هایش

• 2. همردی:

- همردی با ناراحتی آنها ولی نه با درستی یا نادرستی حرف شان

• 3. تحقیق:

- بررسی بیشتر موضوع و کسب اطلاعات بیشتر

گروه دو: بازیکنان قدرت (Power Players)

• 2- خصومت مخفی (disguised hostility)

- سخت ترین رفتار کارمند دشوار
- به صورت مخفی و غیرمستقیم، مقاومت کردن و مخالفت کردن
- غیرشفاف و مبهم
- دو حالت: زبانی و عملی.

• خصومت مخفی زبانی:

- 1- استفاده از زبان طعنه و شوخی:
- 2- "این فقط یه شوخی بود!"
- 3- اگر باز هم ناراحت شوید، به شما ایراد می گیرند که عکس العمل تان بیش از اندازه است.

گروه دو: بازیکنان قدرت (Power Players)

- **خصوصیت مخفی عملی:**
- ممکن است مشارکت و همکاری کنند
- عدم ارائه نظرات
- ولی؛ ایجاد اختلال و خرابکاری؛ غالباً با ایجاد سردرگمی پیرامون موضوع
- سرزنش کردن به هنگام برخوردن به مشکل
- بهانه جویی برای عدم حضور موثر در برنامه ها: دیرآمدن / تاخیر کردن / فراموش کردن
- کم تاثیری یا بی تاثیری عمدی

گروه دو: بازیکنان قدرت (Power Players)

- چرایی بروز خصومت مخفی؟
- عدم توان برای ابراز مستقیم و آشکار خصومت
- بدلیل:
- ترس از کنترل بیش از حد در شرکت
- ترس از مواجهه و مقابله و برخورد
- ضعیف بودن فرد
- عصبانیت پنهان
- ناتوانی در مواجهه مستقیم با افراد (خودناباوری)
- احساس حقارت درونی
- عناد و دشمنی
- تمایل به هزینه ندادن

گروه دو: بازیکنان قدرت (Power Players)

- روشهای مواجهه با خصومت مخفی؟
- باز کردن فضای نقد در شرکت
- ارائه فرصتهای اجباری و تعیین شده برای نقد
- توانمند کردن همکاران
- ایجاد هزینه برای همکاران با خصومت مخفی
- ریشه یابی خصومت مخفی
- نقدپذیر کردن خودمان
- شفاف سازی اطلاعات شرکت
- مشارکت دادن همکاران در تصمیمات شرکت
- پایین آوردن هزینه مخالفت آشکار
- کم کردن تضاد منافع بین خصومت کننده و خصومت شونده
- تغییر موقعیت شغلی
- آموزش فرد در زمینه خصومت مخفی

گروه دو: بازیکنان قدرت (Power Players)

• 3- سلطه جویان (Dominator)

- استفاده فراوان از واژه «من»
- احساس دانستن همه چیز
- توسعه اختیارات خود
- خودشیفتگی (خودباوری بیش از حد)
- علاقه مند به کنترل همه افراد و همه چیز
 - دلیل عدم اعتماد به دیگران - بهترین راه: کنترل
 - دلیل احساس پدري یا مادري برای دیگران
- احساس می کنند می توانند همه عوامل را در انجام یک کار کنترل کنند
- وقتی ذهن شان نسبت به چیزی شکل می گیرد، خیلی سخت است که آنها را به چیز دیگری متقاعد کرد حتی اگر اشتباه فکر می کنند
- رابطه شان با دیگران، برنده - بازنده است
- نگاه شان به مسائل مختلف، درست - غلط است
- خودشان را معیار و استاندارد درستی همه چیز می دانند

گروه دو: بازیکنان قدرت (Power Players)

چرایی سلطه جویان (Dominator)

- وجود انسان های سلطه پذیر
- قدرت طلبی و جاه طلبی خودشان
- وجود ساختارهای سلطه پذیر
- برخورداری از ویژگی شاخص
- پیشینه خانوادگی و تربیتی (عقدہ ها و کمبودهای درونی در گذشته)
- منفعت طلبی

گروه دو: بازیکنان قدرت (Power Players)

• نحوه مواجهه با سلطه جویان:

- - تقویت خودتان
- - دادن وظیفه مرتبط با توانایی شان و انتقال مسئولیت کارهای شان به خودشان
- - باج ندادن
- - مراقبت بر ندمیدن در آتش خودبرتربینی آنها
- - برجسته کردن نتایج سلطه طلبی برای آنها
- - طراحی فعالیتهای گروهی واقعی با قدرت تقسیم شده
- - قدرت تقسیم شده در شرکت
- - کاهش اختیارات سلطه جو

گروه دو: بازیکنان قدرت (Power Players)

• 4- احساس منحصر بفردی (Prima Donna)

- احساس اهمیت ویژه برای خود داشتن
- شرکت نمی تواند بدون من ادامه کار بدهد
- غوغاسالاری تا زمانی که چیزی که می خواهند انجام شود
- کاملا از استعداد ویژه خودشان آگاهند و آن را به خوبی به نمایش می گذارند

گروه دو: بازیکنان قدرت (Power Players)

• چرایی احساس منحصر بفردی (Prima Donna)

- استعداد داشتن در یک زمینه خاص
- خود بزرگ بینی
- بیش از حد بها دادن مدیران و همکاران
- ضعف سایر همکاران
- وابستگی و نیاز شرکت به آنها

گروه دو: بازیکنان قدرت (Power Players)

• مواجهه با کارکنان دارای احساس منحصر بفردی:

- تشویق کردن شان به گونه ای که ارضایشان کند
- بالاتر بردن استانداردها و انتظارات کاری از آنها
- برجسته کردن اشکالات رفتاری آنها و نه باور آنها
- توانمندسازی همکارانش
- برخورداری از آلترناتیو
- جابجایی شغلی در مشاغل مرتبط



گروه سه: منفی نگران (Negativists)

- عیب جویان
- منفی نگران
- قربانیان

گروه سه: منفی نگران (Negativists)

• 1- منفی نگران (Pessimist)

- صدها دلیل دارند برای اینکه کاری را قابل انجام ندانند
- جریان هر گفتگو و جلسه ای را به سمت مطالب ناامیدکننده و منفی می برند
- موجب بی انگیزگی و بی روحیه گی دیگران می شوند.
- مسائل و کارها را بدتر از آنچه که واقعا هستند می بینند
- مسائل و کارهای مثبت را کم اهمیت تر از آنچه که هستند می بینند
- دوست ندارند دیگران آنها را به عنوان آشوب گر و مشکل آفرین ببینند
- باور دارند که بسیاری از موانع موجود، قابل برطرف کردن نیستند
- دوست دارند که همواره در کانون توجه باشند
- علاقه مند به بروز واقعی نکات منفی ای که می گویند هستند تا آنها را باهوش نشان دهد.
- تحقیقات: معمولا در دوران کودکی، مسائل حل نشده ای داشته اند
- بشدت مسری



گروه سه: منفی نگران (Negativists)

- چرایی منفی نگران (Pessimist)

- نظام تربیتی بدبین پرور
- بی هدفی در زندگی و کار
- ...

گروه سه: منفی نگران (Negativists)

- نحوه مواجهه با منفی نگران:
- - پرهیز از تلاش برای کم کردن منفی نگری آنها
- - نظر خودتان را درباره موضوع مورد بحث بیان کنید
- - متوقف کردن بیان منفی نگرانه با حرکت دادن بحث به سمت دیگر

گروه سه: منفی نگران (Negativists)

• 2- عیب جویان (Faultfinder)

- گرفتن عیب از امور مهم و عموماً غیر مهم و جزئی (عدم تفکیک مهم از غیر مهم)
- بیان عیب‌ها عموماً به صورت غیرحضور و پشت سر
- لذت بردن از سرزنش کردن و ایراد گرفتن از دیگران
- باور دارند که آنها بهتر از دیگران می‌توانند آن کار را انجام دهند
- از دیگران انتظار دارند آن کار را به همان خوبی که فکر می‌کنند خودشان اجرا کنند، انجام دهند
- معمولاً برای کوتاهی‌ها و کاستی‌های خودشان، بهانه‌های آماده‌ای دارند
- وقتی فکر می‌کنند مورد تهدید قرار گرفته‌اند، فوراً به افراد دیگری حمله می‌کنند
- به دستاوردها و نتایج خوب دیگران، افتخار نمی‌کنند
- در تشویق کردن، خسیس‌اند
- بدبینی

گروه سه: منفی نگران (Negativists)

• چرایی عیب جویان (Faultfinder)

- خود برتر بینی
- منفعل بودن (مسئولیت نداشتن)
- پرتوقعی
- پاداش گرفتن در قبال عیب جویی
- ضعف در نظارت عملکرد
- ضعف اطلاعات فرد در سازمان
- فرافکنی

گروه سه: منفی نگران (Negativists)

• روشهای مواجهه با عیب جویان:

- در برابر این وسوسه که شما هم با آنها برخورد منفی کنید، مقاومت کنید
- نگاه به عیبهای گرفته شده به عنوان بازخورد
- تلاش برای راستی آزمایی و اهمیت سنجی عیب ها
- اشاره کردن به وجود احتمالی آن عیبها در خودشان
- عدم سوال برای راه حل: مشروعیت بخشیدن به نقد ارائه شده
- مسئولیت دادن در زمینه عیبهای درست
- نظام جبران خدمات بر اساس قوت های افراد و نه عیب ها و ضعفهاشون

گروه سه: منفی نگران (Negativists)

• 3- قربانیان (Victim)

- معمولا از این گلیه می کنند که با آنها منصفانه برخورد نشده است
- همه چیز را بر علیه خود می بینند.
- از دیگران انتظار دارند که با آنها همدردی کنند و برای آنها متاسف باشند
- انتظار موفقیت چندان و عملکرد بالایی از خود ندارند
- به حملات دیگران نسبت به توانایی و شایستگی خودشان، جواب نمی دهند
- «کاش می شد کسی با من کاری نداشت و من فقط می توانستم کار خودم را انجام دهم».
- برجسته کردن میزان کار زیادی که باید انجام دهند برای دیگران
- انرژی زیادی برای کار کردن ندارند
- از سکوت به عنوان یک سلاح برای حمله و یا دفاع در مقابل دیگران استفاده میکنند



گروه سه: منفی نگران (Negativists)

- چرایی قربانیان (Victim)
- کانون کنترل بیرونی
- تلاش برای سرپوش گذاشتن بر روی نقاط ضعف خود
- احساس نیاز به محبت
- ...

گروه سه: منفی نگران (Negativists)

- نحوه مواجهه با قربانیان
- صبور بودن: قربانیان، تا 10 دقیقه آخر نشست شان با شما، از موضع شان کوتاه نمی آیند
- عدم تایید کردن کامل
- آوردن شاهد مثال از سختی ها و ناکامی های دیگران



گروه چهار: فریبکاران (Deceivers)

- سیاست مداران
- شایعه پراکن ها

گروه چهار: فریبکاران (Deceivers)

• 1- سیاست مداران (Politico)

- آدم های خوبی هستند
- البته تا زمانی که لازم نباشد کاری انجام دهند!
- بهترین راه کار کردن با دیگران: موافق بودن با آنها
- خیلی سخت تصمیم می گیرند
- صبر می کنند بقیه نظرات شان را بدهند تا ببینند باد به چه سمتی می وزد
- ریسک ناپذیر
- توجیهاتی برای ناکامی هایی که حتی هنوز پیش نیامده اند!
- پرهیز از مسئولیت پذیری
- در انجام کارها کند اند
- کارها را به تاخیر می اندازند
- دنبال تایید گرفتن از دیگران بر روی کارهایشان هستند



گروه چهار: فریبکاران (Deceivers)

- چرایی سیاست مداران (Politico)
- دنبال سر نازک کار و سر کلفت نان!
- منفعت طلب
- پوشش کاستی های خود

گروه چهار: فریبکاران (Deceivers)

- نحوه مواجهه با سیاست مداران:
- گفتگوی غیر تهدید آمیز (برای صادق تر کردن آنها با خود)
- در جلسات، پرسش اول از آنها
- از آنها بخواهید که تصمیم بگیرند
- مسئولیت دادن به آنها

گروه چهار: فریبکاران (Deceivers)

• 2- شایعه پراکن ها (Gossip)

- سخن پراکنی با مطالب درست و نیمه درست
- صرف وقت زیاد با همکاران در گفتگوهای دو و چند نفره (چایی / قدم زدن / و ...)
- رفتن به اطاق های سایر همکاران و حرف زدن با آنها برای گرفتن اخبار جدید، دیدگاههای آنها، مشکلات شخصی شان، و ...
- پیچ پیچ هایی که با آمدن دیگران متوقف می شوند



گروه چهار: فریبکاران (Deceivers)

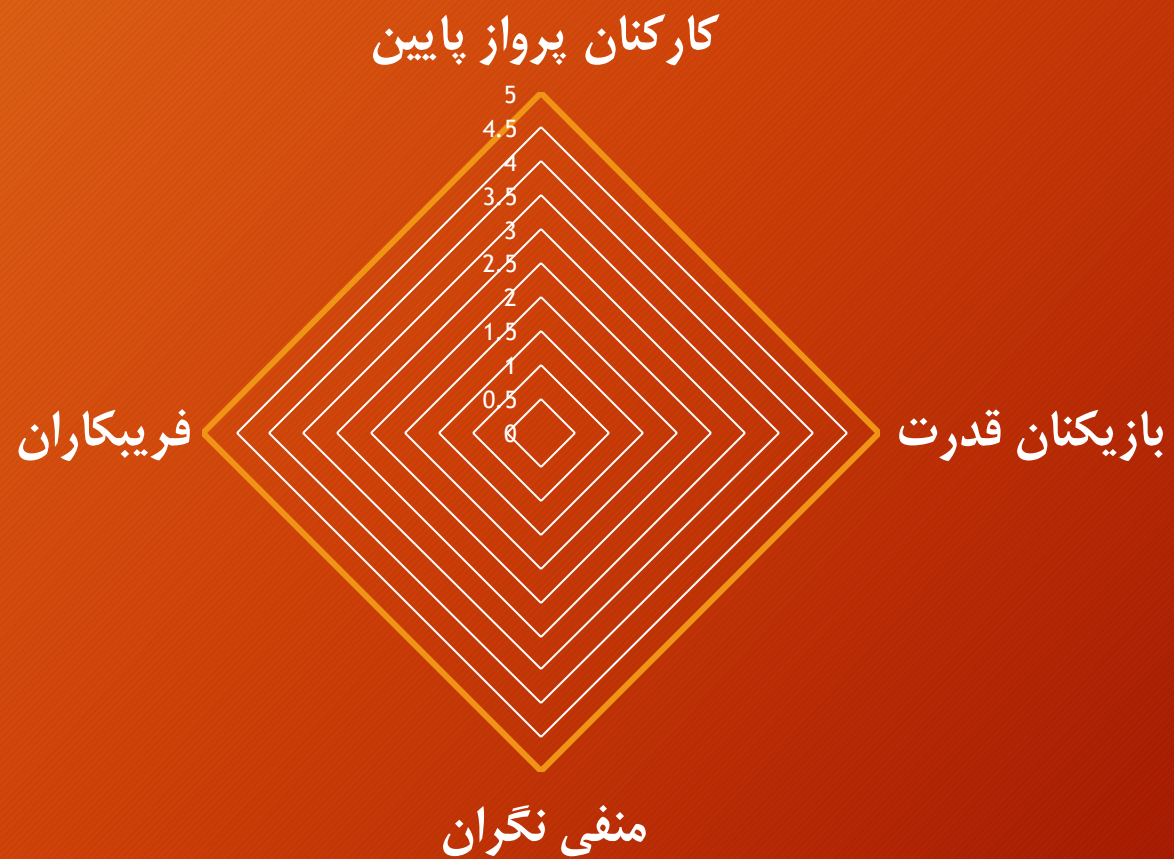
- چرایی شایعه پراکن ها (Gossip)
- ترس از ندانستن
- علاقه مندی به احساس در جمع بودن (به بازی گرفته شدن)
- ایجاد صمیمیت
- احساس برتری
- جلب توجه
- استفاده غلط از ذهن جستجوگر

گروه چهار: فریبکاران (Deceivers)

- نحوه مواجهه با شایعه پراکن ها:
- سوال نکردن / جستجو نکردن بیشتر
- تایید نکردن
- تغییر بحث
- جدا کردن آنها از جفت هایشان!
- ارائه وظایف زمان دار به آنها
- گفتگوی عمومی درباره شایعه ها با حضور خود آنها



طبقه بندی کارکنان دشوار



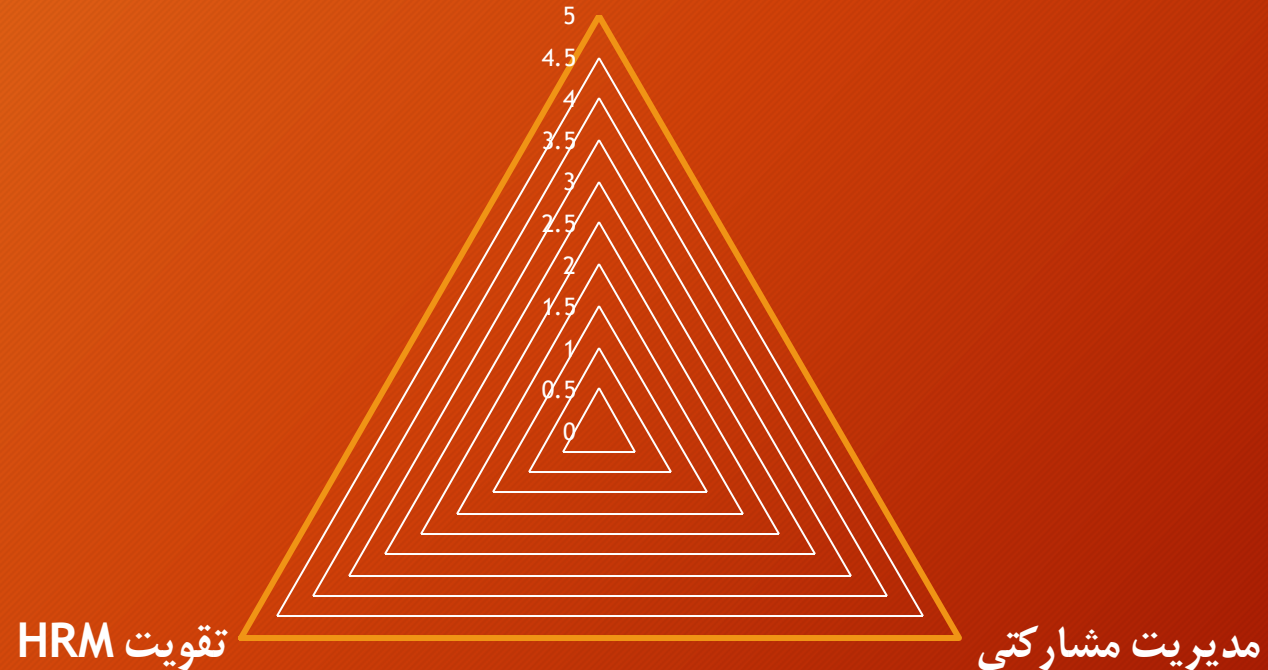


نوع مواجهه با کارکنان دشوار

• پیشگیری (۱۶ تکنیک)
• درمان (۱۴ تکنیک)

پیشگیری از پدید آمدن کارکنان دشوار

نگاه انسانی و اخلاقی



پیشگیری از پیدایش و افزایش کارکنان دشوار

- درخواست مشاوره از همکاران
- خسارت پذیری
- نشان دادن تصویر بزرگ شرکت
- تنظیم انتظارات متقابل
- **تقویت مدیریت منابع انسانی**
- نظام جامع ارزیابی عملکرد
- استفاده از مدیر منابع انسانی مناسب
- گرفتن مشاوران منابع انسانی
- بکارگیری آزمایشی
- **تقویت نگاه انسانی و اخلاقی**
- حفظ حرمت و شخصیت همکاران
- هر آنچه برای خود می پسندی
- دیدن نقش خود در مشکلات
- احترام به حساسیت های همکاران
- سپاسگزار بودن
- **مدیریت مشارکتی**
- ارتقای ارتباطات
- به اشتراک گذاری اطلاعات
- راه رفتن در بخش ها



پیشگیری از بروز رفتارهای دشوار - تقویت نگاه انسانی و اخلاقی

- حفظ حرمت و شخصیت همکاران
- هر آنچه برای خود می پسندی
- دیدن نقش خود در مشکلات
- احترام به حساسیت های همکاران
- سپاسگزار بودن

حفظ حرمت و شخصیت همکاران

Always Treat People With Respect

- مقایسه اهمیت حرمت (آبرو) و جان؟
- بنظر ساده می آید ولی در عمل، بیشتر ما به آن پایبند نیستیم
- گسترش و انتقال داستان رفتارهای خلاف احترام به صورت سینه به سینه
- اثرات سوء میان مدت و بلندمدت (نه کوتاه مدت)
- **راه حل:**
- نقد ایده ها و نه آدمها
- حفظ حرمت انسان ها در جمع
- رعایت حرمت دیگران در همه عرصه ها (کلام، نوشتار، کردار، حرکت بدن)

هر آنچه برای خود می پسندی

Apply the Golden Rule: Treat others as you want to be treated.

• انصاف (Fairness)

- مقایسه حرف / عمل صادره با آنچه که خود میخواستیم
- مقایسه حرف / عمل صادره با آنچه که درست است
- بنظر ساده می آید ولی در عمل، بیشتر ما به آن پایبند نیستیم

• فرمول جایگزینی

- رعایت این قانون در شرایط سخت
- محاسبه مکتوب روزانه نقض قانون جایگزینی



دیدن نقش خود در مشکلات

Accepting that Many (Not All) Problems Are Caused by Management

- علاقه مندی ما برای فرافکنی مشکلات
- بی انگیزگی کارکنان برای دنبال کردن سیاست های مدیریت
- مثالها:
 - Vague Policy Guidance
 - Low Leave Balance
 - Heavy-Handed Supervisor
- همیشه به یاد داشته باشید که تصمیمات شما، بر روی زندگی افراد زیاد دیگری تاثیر می گذارد

احترام به حساسیت های دیگران

Be Sensitive to People's Sensitivities

- ناهمگون تر شدن کارکنان
- ناهمگون تر شدن فرهنگها، باورها، عقاید، رفتارها، شخصیتها، و سنت ها
- one approach clearly will not work for all
- نه به تعصب:
- باز بودن چشم و گوش برای فهم بهتر کارکنان و تفاوت های آنها
- احترام گذاشتن به تفاوت های آنها
- مراقبت بر دوری نکردن از متفاوت ها

سپاسگزار بودن

Say “Thank You” as Often as You Can

- چهار تا اشکال:
- 1- سختی تشکر برای برخی مدیران
- 2- تشکر کردن از همه! (نه صرفا از کسانی که شایستگی تشکر را دارند)
- 3- عدم استمرار در روحیه تشکر کردن
- 4- تشکرهای یک بعدی (مثلا فقط زبانی)

• چرا؟

• **نتایج سپاسگزار بودن:**

- نشاندهنده سپاسگزار بودن و قدرشناسی مدیر
- نشاندهنده عدم سوء استفاده مدیر (بنام خود زدن)
- تشویق دیگران برای مورد تشکر واقع شدن

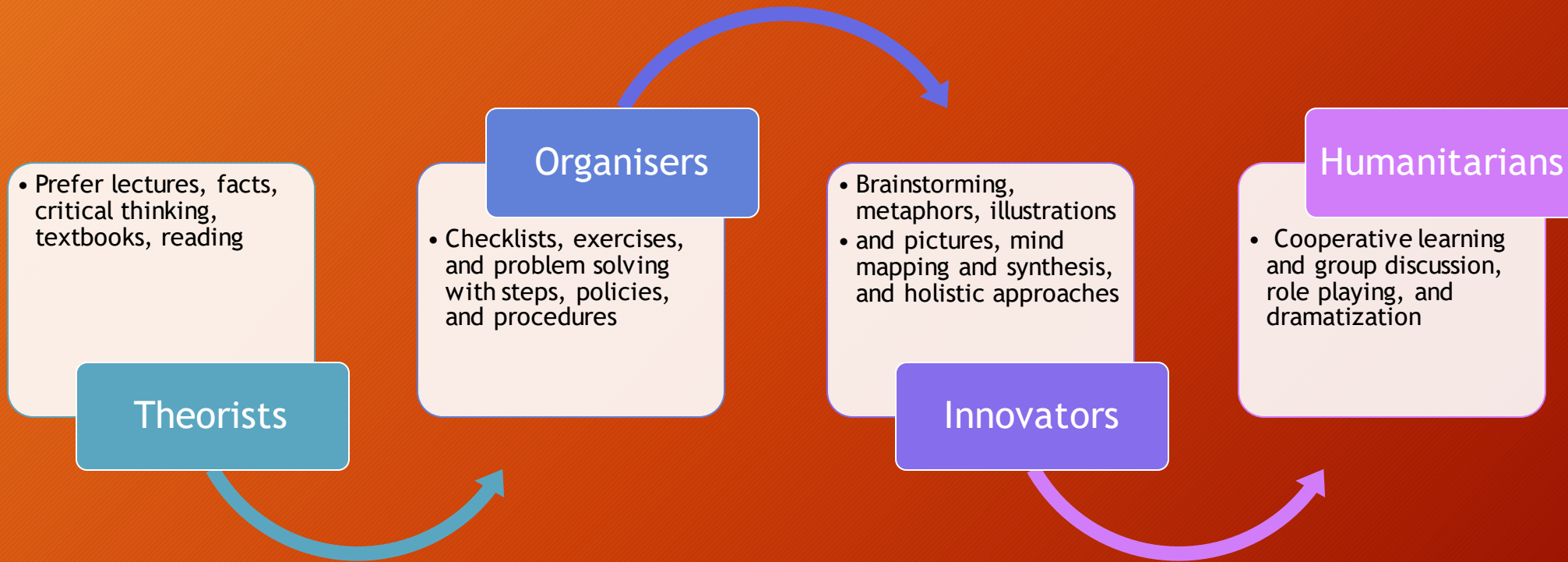
Laura Trice: Remember to say thank you



پیشگیری از بروز رفتارهای دشوار - مدیریت مشارکتی

- ارتقای ارتباطات
- به اشتراک گذاری اطلاعات
- راه رفتن در بخش ها
- درخواست مشاوره از همکاران
- نشان دادن تصویر بزرگ شرکت
- تنظیم انتظارات متقابل

Communicate with Employees as Much as You Can (Visually, Whenever Possible)



استفاده از ترکیبی از روشهای ارتباطی متنوع و متناسب با چهار گروه کارکنان

به اشتراک گذاری اطلاعات

Teach Them What's Going On in the Local Organization

- تکمیل کننده راه حل قبلی
- شفافیت (در دسترس بودن) اطلاعات؛ پیش نیاز به اشتراک گذاری
- به اشتراک گذاری اطلاعات درون شرکت با کارکنان: SWOT
- پیش نیاز دوم:
- استفاده از روشهای متنوع ارتباطی و ارائه تصویر کلی شرایط سیاسی حاکم بر شرکت

Roselinde Torres: What it takes to be a great leader?



راه رفتن در بخشها Manage by Walking Around (MBWA)

• Tom Peters

• مزایا:

• اطلاع دقیق مدیر از جریانها و اتفاقات شرکت بدون فیلترینگ بیرونی از منابع مختلف

• بهبود ارتباطات انسانی مدیر و کارکنان

• در ابتدا، تردید کارکنان - در ادامه: باور و همکاری آنها

خسارت پذیری (Vulnerability)

- شاخه اول: پذیرش - فهم - جبران خطای خود

- مرحله 1: پذیرش

- مرحله 2: فهم

- مرحله 3: جبران

- نیازمند پروتکل

- شاخه دوم: اختصاص منابع خود به دیگران

- منابع اقتصادی / زمانی / آبرویی / توانمندی / و ...

- وظیفه یا لطف؟

- نتیجه؟

درخواست مشاوره از همکاران

Ask Your Employees for Advice

- در بازه های زمانی منظم و مستمر
- در خصوص وقایع و نکات کلیدی شرکت
- فردی یا گروهی
- **نتایج:**
- گرفتن نظرات دقیق و عملیاتی از همکاران
- احساس ارزشمندی همکاران
- احساس تعلق همکاران نسبت به تصمیمات مدیران
- ارتقای رابطه انسانی مدیر و کارکنان
- پرهیز از مشاوره گرفتن؛ بدلیل مساوی دیدن آن با ضعف

Ask Your Employees for Advice

- اگر پیشنهادات همکاران قابل اجرا نبود؟
- گفتگو با وی و بیان دلایل عدم امکان اجرا
- نتیجه: عموماً؛ فهم موضوع و استمرار فرایند ارائه پیشنهادات

نشان دادن تصویر بزرگ شرکت

Teach Them the Big Picture (The Political Climate)

- تاثیرپذیری سازمان از شرایط سیاسی فرادستی و بیرونی خود
- تغییرات در تصمیمات سازمان بر اساس شرایط سیاسی
- پذیرش نسبی مدیران نسبت به این تغییرات (بدلیل آگاهی از شرایط سیاسی)
- مقاومت و ناخوشایندی کارکنان از تغییرات (بدلیل ناآگاهی از شرایط سیاسی)
- راه حل:
- به اشتراک گذاری اطلاعات شرایط سیاسی شرکت با کارکنان
- آنها را در جریان شرایط و جریانات کلی حاکم بر شرکت قرار دهید
- دغدغه های خود را به آنها بگویید

تنظیم انتظارات متقابل Clarifying Expectations

- **اشتباهات رایج:**

- عدم تبیین و مکتوب کردن انتظارات
- یک طرفه بودن

- **رویه درست:**

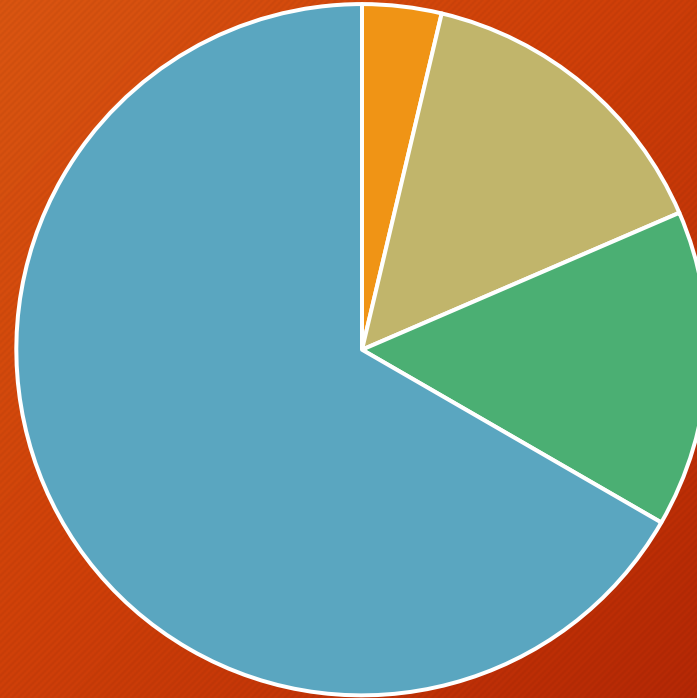
- انتظارات دو طرفه است و نه یک طرفه
- بیان شفاف انتظارات در ابتدای
 - شروع همکاری
 - شروع هر پروژه خاص
- متناسب (کمی بالاتر) با توانمندیهای کارمند و شرایط سازمان
- مکتوب و داکيومنت کردن و مستند کردن انتظارات
- ربط دادن انتظارات به ارزیابی پایانی

پیشگیری از بروز رفتارهای دشوار - تقویت مدیریت منابع انسانی

- نظام جامع ارزیابی عملکرد
- استفاده از مدیر منابع انسانی مناسب
- گرفتن مشاوران منابع انسانی

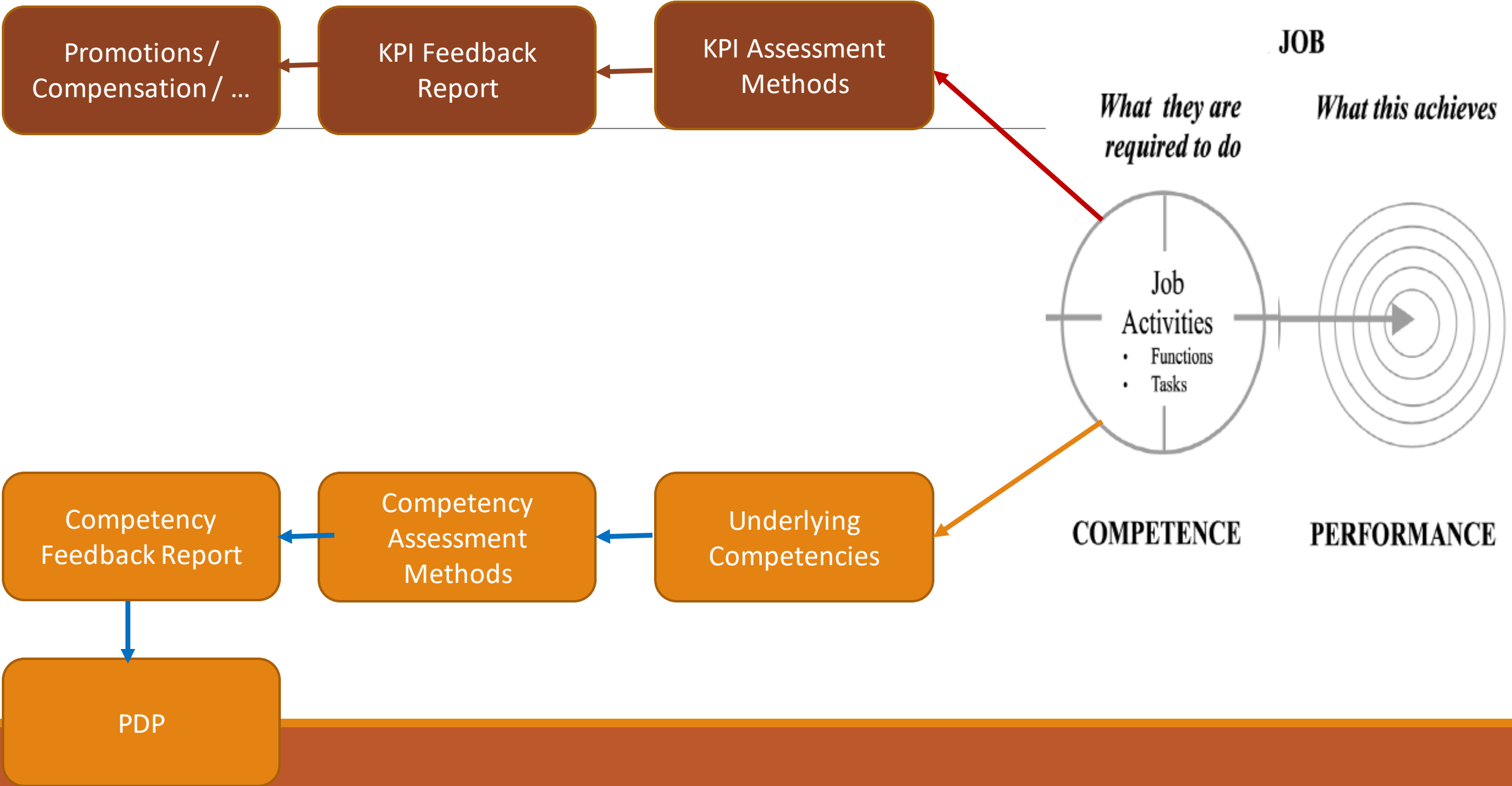
برخورداری از نظام جامع ارزیابی عملکرد کارکنان Performance appraisal system

اهداف یک سیستم رایج ارزیابی عملکرد کارکنان



ترویج و تبیین اهداف سازمانی
ارتقای خدمات / محصولات

ارتقای عملکرد فرد، گروه و سازمان
جبران خدمات



حلقه های مفقوده نظام جامع ارزیابی عملکرد کارکنان

- پس از اجرای سیستم ارزیابی عملکرد، اطلاع سریع به افرادی که دارای مشکل عملکردی هستند
- هدف: ارتقای عملکرد از طریق ارتقای شایستگی؛ نه برخورد
- مهم بودن پذیرش وی
- باز بودن برای بازبینی نتیجه ارزیابی بر اساس بازخوردهای کارمند
- هدف اصلی: ارتقای شایستگی
- روند مهمتر از نقطه قرار گیری
- ریشه یابی روند و وضعیت عملکردی همکاران (عدم بسنده کردن به نتیجه و ظاهر)
- توجه ویژه به ریشه های مشترک در شرکت
- استفاده از نرم افزار و فناوری های نوین
- توجه به سطح فرد و گروه
- بازخورد مستمر و منظم ماهیانه و نه فقط سالیانه

استفاده از مدیر منابع انسانی مناسب مقایسه دو گروه مدیران منابع انسانی

| گروه اول | گروه دوم |
|--|---|
| بیشتر نگران قوانین است تا سازمانها و انسانها | بیشتر نگران انسان ها و مأموریت سازمان است تا قوانین |
| برداشت خشک از قوانین | برداشت منعطف از قوانین |
| از هر گونه خطای احتمالی برحذر اند | ریسک پذیری بیشتری دارند |
| به مدیران برای انطباق با شرایط کمک نمی کنند | به مدیران برای انطباق با شرایط کمک می کنند |
| در بسیاری از مواقع، فوراً می گویند: نه | بدنبال فهمیدن آن چیزی که مدیر می خواهد و تلاش برای پیدا کردن یک راه حل هستند. |

گرفتن مشاوران منابع انسانی

Get Good Human Resources Management Advisors

- دو نوع کارشناس / مدیر منابع انسانی

- نوع اول: اگر قوانین نمی گوید که شما می توانید این کار را انجام دهید، آن را انجام ندهید.

- نوع دوم: اگر قوانین نگفته است که شما نمی توانید این کار را انجام دهید، آن را انجام دهید.

- کدام نوع مناسب تر است؟

بکارگیری آزمایشی

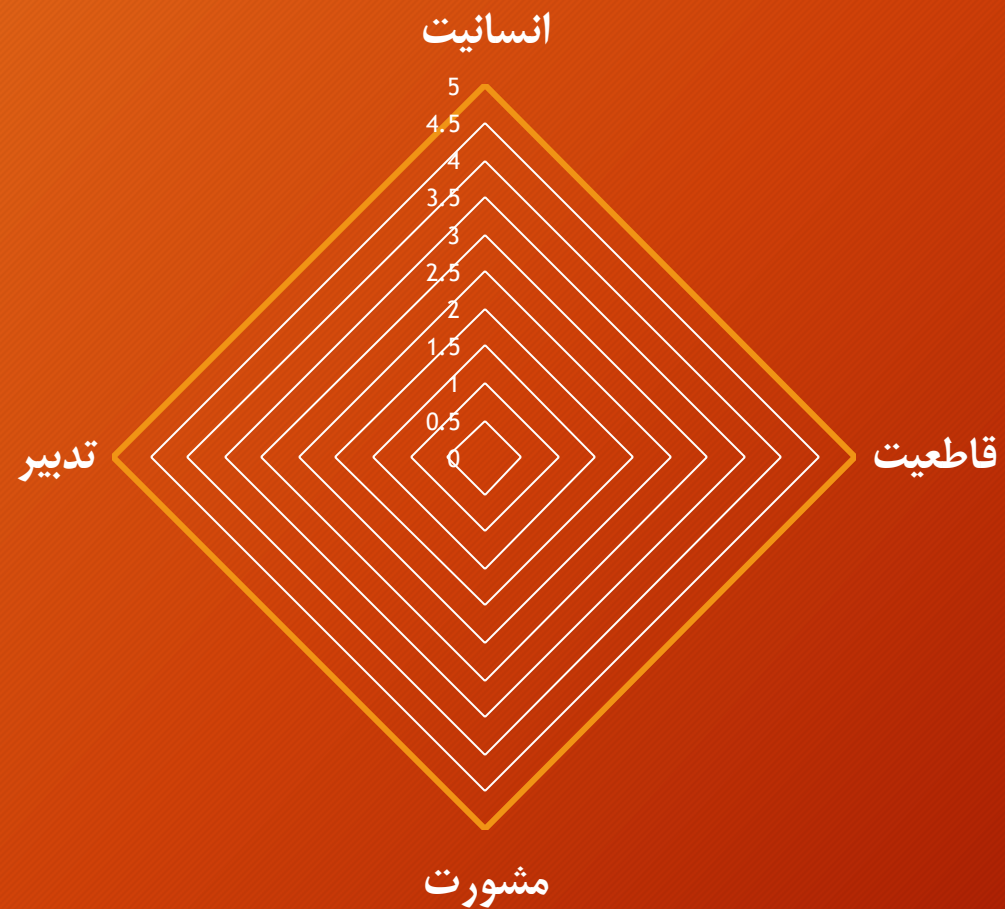
Utilize the Probationary Period

- امکان مشاهده فرد در شرایط واقعی
- حداقل یک سال
- اگر نامطلوب بود؟
- فراهم کردن شرایط بهبود؛ بعد اختتام همکاری

Simon Sinek: Why good leaders make you feel safe?



درمان کارکنان دشوار



درمان کارکنان دشوار

• تدبیر

- مستندسازی
- برجسته سازی همزمان تشویق و تنبیه
- ساده نگه داشتن موضوع
- استفاده از الگوی نقش

• مشورت

- پرهیز از ورود دادن اشخاص سوم؛ ولی نترسیدن از آن
- مشورت فعال

• انسانیت

- ارائه بازخورد
- تاکید بر مشترکات
- حفظ محرمانگی
- حفظ حرمت
- گوش دادن فعال

• قاطعیت

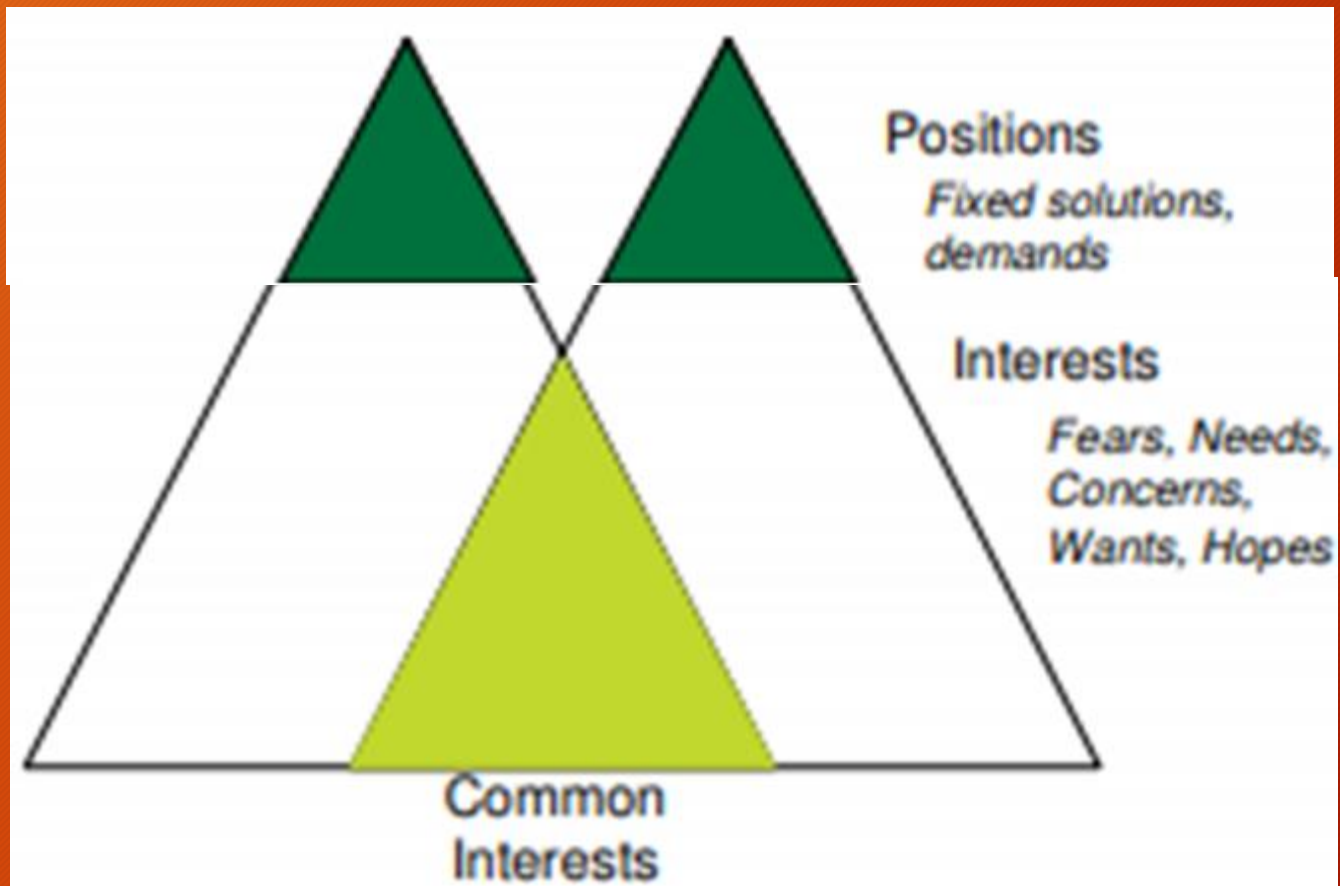
- به سرانجام رسانیدن موضوع
- غلبه بر ترس
- اخراج و جابجایی

ارائه بازخورد

Give Them Feedback as to How They Are Doing

- ارائه بازخورد عملکردی به کارکنان به صورت فرد به فرد
- محرمانه بودن بازخورد
- مستند بودن بازخورد
- قابل تایید بودن بازخورد
- در زمانهای منظم
- برنامه بهبود داشتن کارکنان

تاکید بر مشترکات (علاقه در برابر جایگاهها)



حفظ محرمانگی

- حفظ محرمانگی رفتار یا عملکرد دشوار کارمند موردنظر
- بویژه با توجه به محیط شایعه پرور ادارات
- شروع شایعه همیشه با واقعیت‌های کوچک
- لو دادن این واقعیت‌های کوچک؛ بیشتر اوقات به صورت ناخواسته
- بهترین راه مقابله با شایعه در شرکت: خودتان جزو شایعه پراکن‌ها نباشید

حفظ حرمت

- عدم خدشه به حرمت و احترام کارمند دشوار در هر شرایطی

گوش دادن فعال (Active Listening)

- گوش دادن فعال عبارت است از:

- تبادل اطلاعات (exchange of information): تصمیم گیری بهتر
- تبادل احساسات (exchange of feelings): فهم و احترام متقابل بیشتر

- چگونه؟

- 1. تمرکز بر روی آنچه که می شنوید
- 2. مشاهده کردن مخاطب تان
- 3. استمرار تماس چشمی
- 4. یادداشت برداری کردن
- 5. واکنش نشان دادن به طرف مقابل با سوال کردن / کامنت دادن / حرکات بدن
- 6. اظهار نظر درباره موضوع
- 7. توجه به ایده های بیان شده در گفتگو و منطق پشتیبان آنها
- 8. تاخیر انداختن قضاوت کردن و تصمیم گرفتن تا زمانی که اطلاعات کافی بدست بیاوریم

• قاطعیت

• به سرانجام رسانیدن موضوع

• غلبه بر ترس

• تصمیم به هنگام

• اخراج و جابجایی

به سرانجام رسانیدن موضوع

Bring Your Problems to a Head

- یکی از اصلی ترین اشتباهات، رها کردن مشکلات یک کارمند دشوار به حال خودش است.
- قانون: هرچقدر یک مشکل را بیشتر به حال خودش رها کنید، حلش پیچیده تر می شود.
- هر چه سریعتر باید به مشکل موردنظر در کارمند دشوار بپردازید و سعی در حل کردن آن مشکل داشته باشید.
- حل مشکل؛ گاه یک جلسه ساده؛ و گاه اقدامات دیگر
- زمان پرداختن به مشکل؛ ارتباط مستقیم با سادگی راه حل

غلبه بر ترس

- ترس از
 - مورد انتقاد واقع شدن
 - از دست دادن پست
 - کاهش محبوبیت
 - شکایت کارمند
 - شرایط ناآشکار بعد از برخورد با مشکل
- نتیجه:
 - کاهش قدرت و توانایی مقابله با مشکل
 - عدم برخورد با مشکل

تصميم به هنگام

اخراج و جابجایی

- توجه به مشخصات و ویژگیهای زندگی کارکنان
- تنبیه کارمند یا تنبیه خانواده وی؟
- تجربه آمریکا: AT&S Recruiting در ایالت اوهایو
- پیدا کردن شغل برای کارمندانی که کارفرمایان شان آنها را نمی خواهند

- **تدبیر**

- مستندسازی
- استفاده توامان تشویق و تنبیه
- ساده نگه داشتن موضوع
- استفاده از الگوی نقش

مستندسازی Document, Document, Document

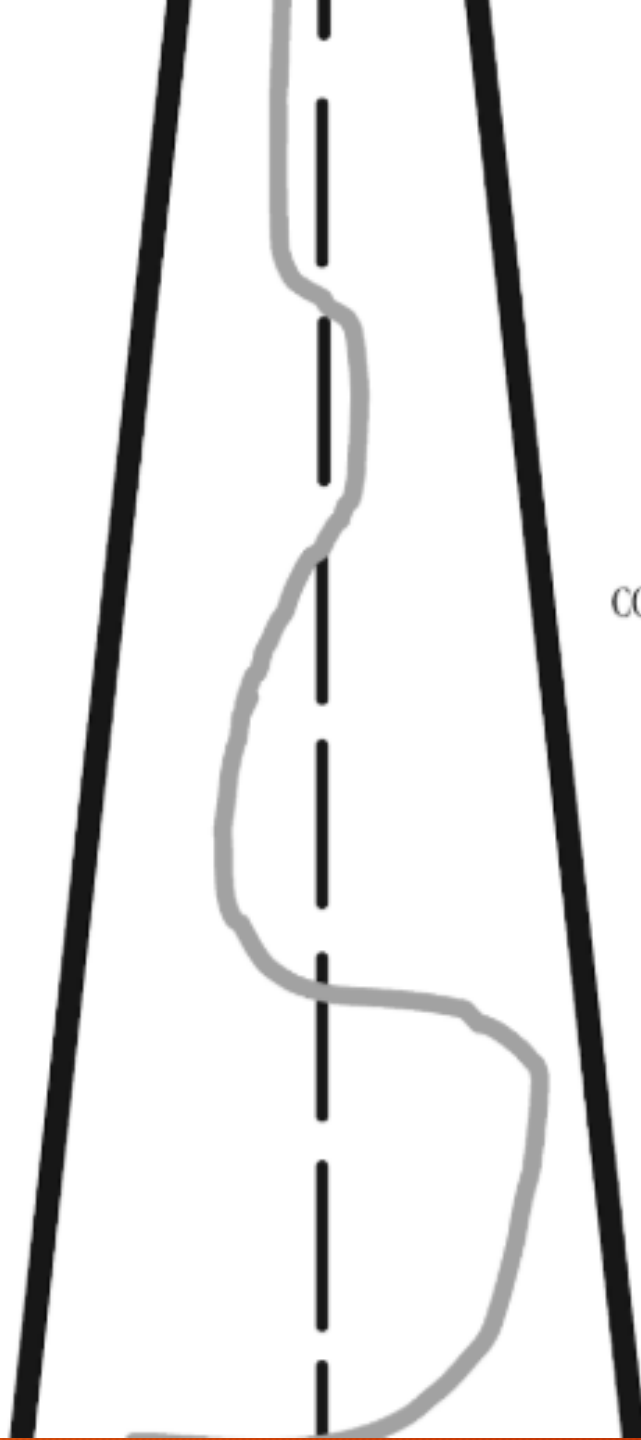
- هم رفتار و اقدامات همکار و هم واکنش خودمان را
- مکتوب نه شفاهی
- دیدن همه جوانب توصیفی و تاملی: چه کسی / چه چیزی / کجا / کی
- چرا / چگونه / نتیجه / مقدمات
- دقت - نه به زیاده گویی (اغراق) یا کم گویی
- رعایت اصول اخلاقی - ضبط بدون رضایت
- محرمانگی
- **نتیجه:**
- پذیرش بازخورد - اصلاح رفتار
- رعایت انصاف (پرهیز از فراموشی و اغراق)
- جلوگیری از شکایت و عمیق تر شدن رفتار ناشایست

استفاده توامان تشویق و تنبیه

REWARDS



CONSEQUENCES



- تشویق و تنبیه
- نقش مکمل این دو در کنار هم
- تناسب هر کدام از آنها با برخی شرایط و افراد

ساده نگه داشتن موضوع (پیچیده نکردن) Keep It Simple

- قانون: هرچقدر مشکل پیچیده تر؛ حل آن مشکل تر
- گره زدن یک موضوع به موضوعات دیگر
- شکستن یک مشکل پیچیده به چند مشکل ساده تر
- حل هر کدام از مسائل در جای خود و به صورت جداگانه از سایر موارد
- مجازات ساده و به اندازه مشکل پدید آمده
- دنبال مسائل حاشیه ای نرفتن
- تغییر فرایند / مسیر: If Poor Employees Never Cross the Line, Change the Line

توجه به الگوی نقش

- یک انسانی که برای شما الهام بخش و الگو بوده و هست.
- او در چنین موقعیتی چه می کرد؟
- چگونه با این کارمند دشوار روبرو می شد؟

• مشورت

• پرهیز از ورود دادن اشخاص سوم؛ ولی نترسیدن از آن

پرهیز از ورود دادن اشخاص سوم؛ ولی نترسیدن از آن

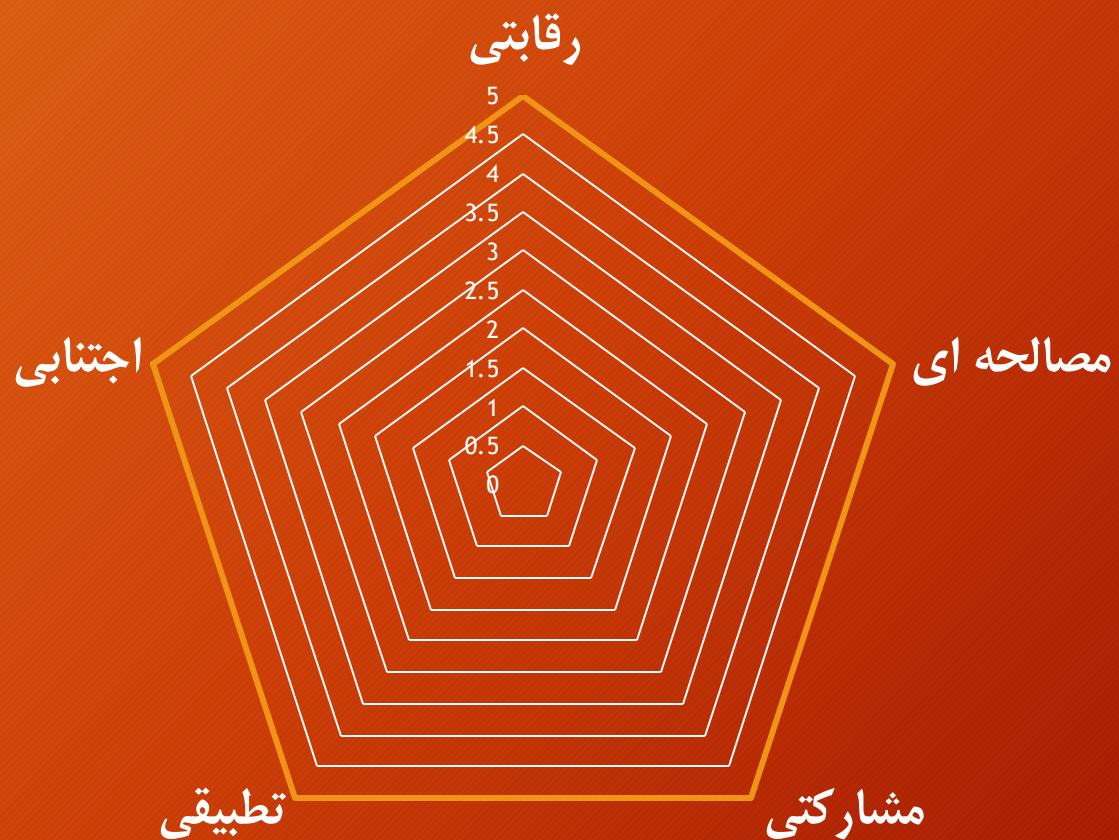
Avoid Third Parties When You Can, but Don't Be Afraid of Them

- تا حد امکان، پرهیز از ورود دادن اشخاص یا بخشهای سوم
- چرا؟
- از دست دادن کنترل بر روی کیس موردنظر
- افزایش هزینه های عاطفی، زمانی، مالی
- ولی، در صورت لزوم، ارجاع به سوم شخص یا واحد دیگر
- آمادگی برای باختن؛ ولی در هر حال بهتر از عمل نکردن
- نتیجه های امتناع؟
- مصالحه بر سر ارزشهای فردی و سازمانی
- استمرار مشکل رفتاری همکار و سرایت آن به دیگران
- نشانه ضعف مدیر

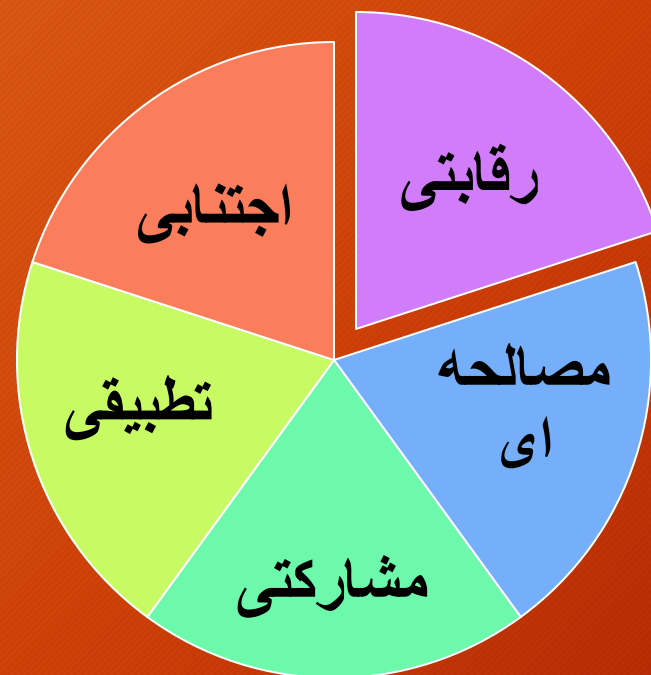
مشورت فعال

- مشورت از همکاران هم رده کارکنان دشوار
- مشورت از معاونین / مدیران زیرمجموعه خودم
- مشورت از مدیران ارشد خودم
- نتیجه؟
- ...
- کتاب / مقاله
- متخصصین بیرونی

سبک‌های مواجهه با کارکنان دشوار



سبک‌های مواجهه با کارکنان دشوار





سبک رقابتی (Competing)

- این فقط کافی نیست که من ببرم. تو باید ببازی.
- حداقل مشارکت و همکاری با کارمند دشوار
- دیدگاهها و رفتارهای متفاوت او، نادیده گرفته می شوند
- برنده شدن با استفاده از استدلال، زور، یا سیاست ورزی
- سیاست زمین سوخته (Scorched earth policy)
- مناسب برای موقعیت های حیاتی که با زندگی / آبروی افراد سر و کار داریم.

سبک مصالحه ای (Compromising)

- شما تا حدی می بری و تا حدی می بازی
- امتیاز دادن در برخی از جاها برای امتیاز گرفتن در برخی جاهای دیگر
- مراقب بودن برای امتیاز ندادن در امور خیلی مهم
- متناسب بودن ضمنی قدرت و تاثیرگذاری طرفین
- اهمیت رعایت انصاف در بده و بستان
- مناسب برای جاهایی که دو طرف قدرت یکسان دارند



سبک مشارکتی (Collaborating)



- "بیا به راه حلی که برای هر دومیون مناسب باشه پیدا بکنیم"
- اهمیت رضایت طرفین
- رابطه برد - برد
- تلفیق و یکی کردن دیدگاهها - متعهد شدن مشترک
- استفاده از مشارکت سایر همکاران
- مناسب برای بحث آزاد درباره دیدگاهها

سبک تطبیقی (Accommodating)

- هر چی تو بگی، من باهات مشکلی ندارم.
- گذشتن من از دیدگاهها و نگرانی هایم برای اینکه تو راضی شوی
- درجه پایین اطمینان از خود، ناباوری خود
- مناسب برای موضوعات با اهمیت پایین



سبک اجتنابی (Avoiding)

- فردا راجع بهش صحبت می کنیم.
- اجتناب از برخورد
- علاقه مندی به استمرار رابطه مناسب با کارکنان
- مناسب برای موضوعات بی اهمیت و یا وقتی که برخوردهای بزرگ تر در راهند.



کدام سبک؟

- وابسته به موقعیت و زمینه
- وابسته به میزان اهمیت موضوع
- وابسته به دو طرف ارتباط