

فهرست مطالب

۹	سخن مؤلفان
۱۱	درباره‌ی نویسنده
۱۲	سرآغاز
۱۳	فصل ۱- کارکنان خشمگین
۲۱	فصل ۲- کارکنان نگران
۲۹	فصل ۳- کارکنان شرمسار
۳۵	فصل ۴- کارکنان متعصب
۴۱	فصل ۵- کارکنان سرزنش‌گر
۴۵	فصل ۶- کارکنان خسته‌کننده
۵۳	فصل ۷- کارکنان قلدر
۶۱	فصل ۸- کارکنان مقاوم در برابر تغییر
۶۷	فصل ۹- کارکنان افسونگر
۷۳	فصل ۱۰- کارکنان سرد
۷۹	فصل ۱۱- کارکنان رقابتی
۸۵	فصل ۱۲- کارکنان سردرگم
۹۱	فصل ۱۳- کارکنان دشوار
۹۷	فصل ۱۴- کارکنان نافرمان
۱۰۵	فصل ۱۵- کارکنان حرمت‌شکن
۱۱۳	فصل ۱۶- کارکنانی که کارها را بر دوش دیگران می‌اندازند
۱۱۹	فصل ۱۷- کارکنان خجالتی
۱۲۵	فصل ۱۸- کارکنان فراموش‌کار
۱۳۳	فصل ۱۹- کارکنان شایعه‌پرداز
۱۴۱	فصل ۲۰- کارکنان پرخاشگر

♦ مدیریت کارکنان سخت (چگونه کارکنان را همراه کنیم؟) ♦

۱۴۹	فصل ۲۱- کارکنان بی تاب
۱۵۵	فصل ۲۲- کارکنان تند و تکانشی
۱۶۱	فصل ۲۳- کارکنان بلا تکلیف
۱۶۹	فصل ۲۴- کارکنان با اعتماد به نفس پایین
۱۷۹	فصل ۲۵- کارکنان ریاکار
۱۸۵	فصل ۲۶- کارکنان دقیقه آخری
۱۹۱	فصل ۲۷- کارکنان بدقول
۱۹۷	فصل ۲۸- کارکنان گوشه گیر
۲۰۳	فصل ۲۹- کارکنان شلخته
۲۰۹	فصل ۳۰- کارکنان دمدمی مزاج
۲۱۵	فصل ۳۱- کارکنان نیازمند به توجه
۲۲۱	فصل ۳۲- کارکنان منفی نگر
۲۲۵	فصل ۳۳- کارکنان جزئی نگر
۲۳۱	فصل ۳۴- کارکنان تحقیر کننده
۲۳۷	فصل ۳۵- کارکنان ترسو
۲۴۵	فصل ۳۶- کارکنان کُند
۲۵۱	فصل ۳۷- شاهزاده‌ها
۲۵۷	فصل ۳۸- تکرار کننده‌ها
۲۶۵	فصل ۳۹- کارکنان غیرمتمرکز
۲۷۱	فصل ۴۰- کارکنان خودخواه
۲۷۷	فصل ۴۱- کارکنان خودنما
۲۸۳	فصل ۴۲- کارکنان پُر استرس
۲۹۱	فصل ۴۳- کارکنانی که قاطعیت ندارند
۲۹۷	فصل ۴۴- کارکنان بی اشتیاق
۳۰۵	فصل ۴۵- کارکنان شکست خورده
۳۱۳	فصل ۴۶- کارکنان بی انگیزه
۳۲۳	فصل ۴۷- کارکنان خوش خیال
۳۲۹	فصل ۴۸- کارکنان بی اعتماد
۳۳۹	فصل ۴۹- کارکنان بی ثبات
۳۴۷	فصل ۵۰- کارکنان معتاد به کار
۳۵۵	فصل ۵۱- کارکنان بله قربان گو

ماری پارکر فالت "مدیریت" را هنر انجام دادن کار توسط دیگران بیان کرده است. این جمله شاید یکی از نخستین، گویاترین و در عین حال ساده‌ترین تعاریف کلاسیک مدیریت است. اما نکته‌ی بسیار مهم در این میان آن است که با وجود تمام پیشرفت‌های فناورانه در دنیای امروز، سرمایه‌های انسانی کلیدی‌ترین عناصر انجام کار به شمار می‌آیند. اگر با پیچیده‌ترین ماشین‌آلات هم سروکار داشته باشیم، به سادگی می‌توان با تعمیر یا تعویض قطعه‌ی معیوب با احتمال بسیار زیادی نسبت به ادامه‌ی فعالیت درست دستگاه اطمینان حاصل کرد، حال آنکه اگر فردی با سابقه‌ی درخشان در یک سازمان به سازمان دیگری وارد شود، تضمینی برای موفقیت و اثربخشی وی وجود ندارد. همچنان است هنگامی که با یک جابه‌جایی شغلی مناسب، فردی معمولی تبدیل به عنصری کلیدی در بخش دیگری از سازمان می‌شود. پیچیدگی **روابط درون‌فردی، میان‌فردی و میان‌گروهی** به حدی است که هیچ نسخه‌ی واحدی حتی برای یک فرد در یک سازمان در دو موقعیت زمانی یا جایگاه سازمانی متفاوت وجود ندارد. استفان رابینز، "سازمان" را واحدی اجتماعی متشکل از دو نفر یا بیشتر می‌داند که **به صورت پیوسته برای دستیابی به اهدافی مشترک** فعالیت می‌کند. اگر تعریف "رابینز" را در نظر داشته باشیم، خانواده، شرکت‌های کوچک، ادارات بزرگ و کمپانی‌های چندملیتی جهانی، هر یک گونه‌ای از سازمان محسوب می‌شوند که از انسان‌ها تشکیل شده‌اند و مدیریت هر یک پیچیدگی‌های خاصی به همراه دارد.

کتاب حاضر با رویکردی کاملاً کاربردی، ضمن تعریف انواع شخصیت‌های سخت، راهکارهایی را برای همراه کردن آنان ارائه می‌دهد. یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های این کتاب، رویکردی پویا نسبت به موضوع است. به این مفهوم که برخلاف تصور عام، نگاهی بالا به پایین به تیپ‌های شخصیتی سخت ندارد و با نگاه تبدیل تهدید به فرصت تلاش می‌کند تا در بسیاری از موارد، حتی مزیت رقابتی هر یک از انواع شخصیت‌های سخت را به خواننده معرفی کند تا وی بیاموزد که همراه کردن، امری یک سویه نیست، به این معنا که همواره می‌بایست کارکنان با ما همراه شوند، بلکه در پاره‌ای از اوقات نیز ما می‌توانیم با شناخت خویشتن و شناخت ویژگی‌های شخصیتی مخاطب، **ضمن همراه کردن خویش با وی**، از همان ویژگی‌های به

♦ مدیریت کارکنان سخت (چگونه کارکنان را همراه کنیم؟) ♦

ظاهر سخت شخصیتی به بهترین شکل ممکن برای بهبود امور بهره جوییم. اما کتاب حاضر، فراتر از ترجمه‌ی صرف است و مترجمان تلاش کرده‌اند تا برای هر فصل بخشی به نام مطالعه‌ی موردی اضافه کنند. در بخش‌های مطالعه‌ی موردی، کوشش شده است مطالبی مرتبط با موضوع بحث افزوده شود که شامل موارد زیر است:

۱- برخی از مفاهیم کلاسیک تئوری‌های مدیریت، سازمان و رفتار سازمانی مرتبط با

موضوع بحث؛

۲- برخی از مقاله‌های مهم نشریاتی چون هاروارد بیزینس ریویو، فوربس و وال استریت؛

۳- تجربیات شخصی نویسندگان در موارد مشابه در سازمان‌ها و شرکت‌های ایرانی؛

۴- بررسی برخی رفتارهای مدیریتی که منجر به شکل‌گیری گونه‌های سخت در سازمان‌ها می‌شوند.

سرانجام با توجه به آنکه کتاب در سال ۲۰۰۹ توسط مایک لیبلینگ نوشته شده، تلاش شد تا ضمن روزآمدسازی محتوای کتاب، نمونه‌هایی از فرهنگ سازمانی حاکم بر شرکت‌های خصوصی و بخش دولتی ایران نیز به آن افزوده شود تا برای مخاطب ایرانی جذابیت و کارایی بیشتری داشته باشد.

همچنین از طریق ایمیل zendehtdel@ut.ac.ir می‌توانید نقدها و نظرات سازنده‌ی خویش را با ما در میان بگذارید.

پاپک زنده‌دل نوپری، پهنام زنده‌دل نوپری - بهار ۱۴۰۲

درباره‌ی نویسنده

مایک لیبلینگ مربی توسعه‌ی فردی و تسهیل‌گر تیم‌ها و گروه‌های کاری در زمینه‌ی رفتار با کارکنانی است که نمی‌دانید با آنان چگونه باید کار کنید! او نزدیک به بیست سال استراتژیست شرکت Saatchi & Saatchi بود و در نهایت نیز با سمت مدیر برنامه‌ریزی راهبردی بین‌المللی به کار خویش ادامه داد. او مشتریان بسیاری - از بزرگ و کوچک، خصوصی و دولتی - داشت و روزبه‌روز تقاضای بیشتری در حوزه‌های مربی‌گری، آموزش و راهنمایی و مشاوره از وی می‌شد. سرانجام در سال ۱۹۹۵ شرکت Strategy Strategy را در راستای کمک به افراد و سازمان‌ها، در وهله‌ی نخست برای شناسایی و اجتناب از شرایط سخت و در مراحل بعدی برای غلبه بر آن شرایط تأسیس نمود.

سرآغاز

این کتاب درباره‌ی درک الگوهای رفتاری آزاردهنده و چگونگی ایجاد تغییر در آنهاست. ما معمولاً در مورد کارکنان سخت صحبت می‌کنیم، در صورتی که برجسب قطعی زدن به یک فرد با عنوان "انسان سخت"؛ آن هم هنگامی که ممکن است این ویژگی فقط یکی از جنبه‌های رفتاری او باشد، به نظر چالش‌برانگیز و سطحی است. به همین دلیل این کتاب به جای آنکه به افراد برجسب سخت بزند، دقیقاً به دنبال کشف "چگونگی به کارگیری و همراهی کردن" کارکنان سخت است.

من ایده‌هایی مانند "مدیریت استرس" را دوست ندارم، زیرا آنچه که بسیار قابل تامل است، دوری از استرس است. اگر ما تنها اندکی برای پیش‌گیری از قرار گرفتن در یک موقعیت نادرست زمان بگذاریم، دیگر لازم نیست پس از آن دوباره به انتخاب‌های خود دست بزنیم. با گذشت سال‌ها، من متوجه شده‌ام که چگونه مردم با آزار پی در پی یکدیگر، معمولاً ناخودآگاه موجب ناراحتی همدیگر می‌شوند. همچنین فهمیده‌ام که الگوهای مشترک رفتاری به طور ناباورانه‌ای، بارها و بارها برای افرادی اتفاق می‌افتد که ذاتاً زمینه‌های شخصی بسیار متفاوتی دارند.

دلیل نوشتن کتاب حاضر این است که جای آنکه هر بار مجبور شویم یک رویداد سخت را جداگانه مدیریت کنیم، الگوهای رفتاری و شیوه‌ی رویارویی با آنان را بشناسیم و موارد پیش‌آمده را آسان‌تر و موثرتر مدیریت کنیم.

بنابراین لطفاً برای مدیریت کارکنان "سخت" در شرایط "دشوار"، با دستیابی به یک درک واقعی از رفتار آنها، در نکته‌های آزموده و تمرین شده‌ی کتاب تعمق کنید و لذت ببرید.

پاید تا ۱۰ پشمارم

فصل ۱ :
کارکنان
خشمگین



★ Angry

چنین شخصی ممکن است پرخاشگر، ستیزگر، مجادله‌گر، مقابله‌گر، مخرب، انفجاری، متخاصم، تهدیدگر، شرور یا حتی خشن باشد.

ویژگی آنان چیست؟

همه‌ی ما گاهی احساس خشم می‌کنیم؛ اما مردم به طُرق مختلف خشمگین می‌شوند. گاهی خشم دقیقاً به سمت ما سوق پیدا می‌کند یا در گفتار و رفتارمان نمود پیدا می‌کند. گاهی هم به نظر می‌رسد این موضوع ربطی به ما ندارد، اما تمام فشاری را که فرد خشمگین شاید می‌بایست برای شخص دیگری به کار می‌برد، به سوی ما گسیل داشته است. خشم می‌تواند سه درجه‌ی رفتاری داشته باشد: گرم، سرد و خنثی.

چگونه به این وضعیت دچار می‌شوند؟

خشم توسط همه احساس می‌شود. مانند یک عنصر شیمیایی است که با هدف بقای انسان، با انواع هیجانات در درون افراد فعال می‌شود. وقتی افراد از خشم منفجر می‌شوند، مانند واکنش داخلی عناصر شیمیایی به صورت وحشیانه واکنش بیرونی نشان می‌دهند. باور آن ممکن است در ابتدا دشوار باشد که خشم فقط حداکثر ۲۰ ثانیه طول می‌کشد. دقیقاً مانند مواد شیمیایی، بعد از ۲۰ ثانیه یا همین حدود، خشم افراد آرام آرام فروکش می‌کند. بنابراین چگونه برخی افراد ساعت‌ها یا روزها یا برای همیشه خشمگین به نظر می‌رسند؟ به این دلیل که آنان این مواد شیمیایی را در افکار خود دنبال می‌کنند. افراد معمولاً در مورد پیامدهای ممکن شروع به اندیشیدن می‌کنند. یا این که افراد و مناسبت‌های دیگری را به خاطر می‌آورند که "باعث شده است که این طور احساس کنند". یا، به طور بسیار متداول، شروع به طرح‌ریزی یک انتقام می‌کنند! و قاعدتاً هر یک از این الگوهای فکری موجب تولید و آزاد شدن مواد شیمیایی مختص خود خواهند شد، و این دور باطل (خشم) ناخودآگاه ادامه می‌یابد. گاهی خشم خواسته یا ناخواسته، برای آنچه گفته‌ایم یا انجام داده‌ایم به سمت ما باز می‌گردد. در مواقعی دیگر بدون هیچ دلیل مشخصی ممکن است متوجه ما یا کل دنیا شود. تقریباً به نظر می‌رسد که شخص هیچ سپر دفاعی داخلی برای مهار آن ندارد. در این شرایط خشم در درون فرد گسترش یافته است و در هر فرصتی حتی در یک چشم بر هم زدن بیرون می‌زند. در برخی افراد به نظر می‌رسد خشم همواره همراه آنان است.

♦ مدیریت کارکنان سخت (چگونه کارکنان را همراه کنیم؟) ♦

حال بگذارید درجه‌های مختلف خشم را بررسی کنیم:

خشم گرم تقریباً فوری اتفاق می‌افتد. اغلب بدون هشدار است، می‌تواند واقعاً تهدیدآمیز باشد. به نظر می‌رسد برخی از مردم به معنای واقعی کلمه منفجر می‌شوند. این برایشان هم یک تهدید فیزیکی است و هم در چهره‌ی ظاهری آنان کاملاً مشهود است. در چنین شرایطی، به نظر می‌رسد که افراد عصبانی از کنترل خارج شده‌اند. غالباً به دیگران توهین شخصی می‌کنند و گاهی از آن‌جا که بسیار هیجان زده‌اند، شنیدن آنچه که واقعاً می‌گویند، دشوار است.

خشم سرد بسیار حساب شده است. مواد شیمیایی فروکش کرده‌اند و مغز در آرامش در حال طراحی نقشه‌های بعدی است: این‌که چه کاری انجام بدهد و چگونه می‌تواند یک تأثیر قابل توجه بگذارد؟ بنابراین می‌تواند واقعاً سردکننده باشد. پیام‌ها واضح است. تک‌تک واژه‌ها مشخص و روشن بیان می‌شود. منظور از شنیدن این پیام کاملاً واضح، عامدانه و کنترل شده، تقریباً هم‌چون یک روش بالینی است. بر خلاف خشم گرم که بسیار سریع و آنی است، خشم سرد گاهی می‌تواند طراحی و آماده شود و در واقع برای زمانی بسیار طولانی همچون آتش زیر خاکستر خاموش بماند.

"آرامش و خونسردی از هر فریادی رساتر است"

من دوستی دارم که همیشه و در هر زمان احساسات و افکارش را با صدای بلند بیان می‌کند. رئیس او برعکس وی عمل می‌کرد و در سکوت فرو می‌رفت. یک روز درباره‌ی این‌که چگونه هرگز نتوانسته است رئیس خود را متقاعد کند با او در حال گفت و گو بودیم. او همچنان ناراحت بود، بدون توجه به این‌که چقدر احساسات خود را بیان کرده است. من به او پیشنهاد کردم به جای این‌که احساس خود را با روش خودش (با صدای بلند) بیان کند؛ سعی کند تا مانند رئیس خود - یعنی با خونسردی - رفتار کند. او عصر روز بعد هیجان‌زده به من زنگ زد. این روش برایش عالی کار کرد. "رئیس من نخستین چیزی که از من پرسید این بود که آیا آخر هفته خوبی داشتیم؟ به جای این‌که فقط راجع به مشکلاتم به او بگویم، همان‌طور که پیش‌تر این کار را انجام می‌دادم - که رئیس من به طور خودکار می‌گفت "خوب" - من هم فقط با اضطراب زیر لب غرغر می‌کردم و بدون هیچ‌گونه تماس چشمی می‌گفتم "باشه". پنج دقیقه بعد او با یک پرسش احمقانه - که مشخص بود ساختگی است - بازگشت. من فقط با یک جواب کوتاه برگشتم. پنج دقیقه دیگر او دوباره فریاد زد، "چه مشکلی پیش آمده است، من هرگز شما را تا امروز این‌گونه ندیده بودم؟" به راستی آن روش کار کرد: من با استفاده از روش او - خونسرد صحبت کردن -، و نه به زبان خودم - با حرارت حرف زدن - موفق شدم.

خشم خنثی ممکن است از نظر واژگان متناقض به نظر برسد. چگونه "خشم" می‌تواند به صورت "خنثی" بروز یابد؟ مطمئناً به انرژی نیاز دارد، یا به شدت گرم، یا عامدانه‌ی سرد. واقعیت آن است که خشم خنثی نیز یکی از درجات خشم به حساب می‌آید، اما به جای نمایشی پر هیجان - خشم گرم - یا اثرگذاری سرد - خشم سرد -، موارد را آشکارا بیان می‌کند تا پیام ساده و شفاف باشد.