

قاله زیر توسط آقای مهندس جواد قربان راده مقدم نوشته شده که در بک برق شماره ۵۳۶ مورخ ۶ خرداد ۱۳۸۵ نیز به چاپ رسیده است

راههای برخورد با افراد مشکل ساز در سازمان

مدیریت در دنیا امروز، ریزه کاریها و مهارت‌های بسیاری را می‌طلبد که شناخت ویژگی‌های شخصیتی افراد مختلف از دیدگاه روانشناسی به مدیران کمک می کند تا از شیوه‌های مدیریتی بهتری بهره گیرند. مقاله زیر که توسط جواد قربان‌زاده مقدم از قسمت برق شهرستان قایمات ارسال شده ویژگی‌های شخصیتی کارکنان سازمانها را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و درمورد هر کدام از این موارد نکاتی را مطرح کرده است. زندگی آن فرد سریع به پیش می‌تازد که همیشه در کارها باید با سرعت زیاد حرکت کرد. شما مدیری هستید که اطرافیان را آدم های مشکل دار فرا گرفته اند که ناراضیانی و مشکل ایجاد می کنند و فقط سرعت شما را کم می کنند. در دوره ای که باید سریع کار کنید، افراد مشکل دار، باعث تاخیر و اضافه کاری می شوند و این قابل تحمل نیست. مناسبانه این افراد شخصیت خود را یک شبه تغییر نمی‌دهند. بنابراین شما باید به جای آنها این کار را انجام دهید و این کار آنقدرها هم بد نیست. این افراد چه سلطه‌جو باشند، چه از زیر کار در رو، و چه اخمو باشند و چه تالان، فزونی وجود دارد که به کمک آنها می توانید از کار با این افراد بهترین نتیجه را بدست آورید و کارتان را نیز راحت‌تر انجام دهید.

افراد مشکل دار در هر سیستمی به چند گروه تقسیم می شوند که شامل موارد زیر است:
شخص غیرمعاشرتی، شخصی که هرگز گوش نمی‌دهد، شخص رویایی، شخص تک رو، آدم مرموز، شخص زودرنج، تیپ فداکار، تیپ نالان، شخص بدبین، فرد متعصب، تیپ رفع تکلیفی، تیپ عصبی، همه چیزدان، افا یالاسر، آدم شناس، شخص مبارزه طلب، شخص قلندر، شخص مهاجم، شخص خرابکار، شخص توسری خور، شخص از زیر کار در رو و شخص حال گیر

شخص غیر معاشرتی

بعضی افراد ذاتاً تمایلی به شرکت در گفت و گوها و مجاورت نداشتن و شاید اصلاً متوجه نیستند که تا چه حد غیر مفیدند. یکی از مشکلات این گونه رفتار ما آن است که این افراد اغلب از قبول مسئولیت خودداری می کنند، به این دلیل که بیشتر مایل به دادن جواب‌هایی نظیر ”هوم” و ”اها” به جای گفتن عباراتی چون ”من این کار را تا روز سه شنبه حاضر می‌کنم” هستند در نتیجه سایر اعضای گروه خود را که احساس می کنند به این فرد نمی توان اعتماد کرد، دشمنگی می کنند. در مواجهه با این قبیل افراد راهکارهای زیر می تواند موثرتر باشد

سوالات زیادی از اینگونه افراد پرسید تا به صحت کردن تشویق شوند. سوالات را تا جایی که امکان دارد، به طور مشخص مطرح کنید. هنگامی که از آنان تعهد کاری می‌خواهید، سوالات را شفاف پرسید. (سوالاتی که نتوانند به آن جواب بده یا نه بدهند) این کار آنان را مجبور می‌کند تا بیشتر ارتباط برقرار کنند

پس از اینکه سوال کردید، ساکت بمانید و منتظر جواب آنان شوید. احساس ناراحتی نکنید. اکنون مسئولیت صحبت با آنهاست بنابراین این حالت دشوار را تحمل کنید

شخصی که هرگز گوش نمی‌دهد

افرادیکه گوش نمی دهند ممکن است به طور باورنکردنی برای دیگران عذاب آور باشند. اما فن ساده‌ای برای مواجهه با این افراد وجود دارد. وقتی صحبت‌هایتان تمام شد، بگویید: ”می خواهم مطمئن شوم موضوع را برایت روشن کرده ام، ممکن است حرف‌هایم را تکرار کنی؟”

لایزم است مطمئن شوید که آنها هرچه را که برای انجام صحیح کار نیاز دارند، به خاطر می آورند

شخص رویایی

مشکل افراد رویایی آنست که کیفیت کارشان، وقتی که به رویا فرو می روند، افت پیدا می کند و سپس شروع به اشتباه کردن می کنند در نتیجه، اغلب همکاران خود را ناامید می کنند. علت اصلی، سرفزتن حوصله آنهاست. لذا بهترین مداوا برای آنها حفظ توجه آنهاست

به آنها وظایفی بدهید که محتاج مشارکت با دیگران باشند. شخص دیگر، آنها را بیدار و در راه نگه می‌دارد. بپذیرید که این افراد هرگز برای بعضی از کارهای یکنواخت مناسب نخواهند بود و سعی کنید از دادن این کارها به آنها خودداری کنید.

شخص تک رو

تک روها از شیوه خودشان راضی و خوشحال هستندمشکل اصلی آنها این است که اصلاً اهل کار گروهی نیستند در نتیجه به نظر دور از گروه هستند و غالباً با نظریات بقیه گروه مخالفت می کنند و بدین ترتیب از جریان آزادانه افکار، اگر تک روها را تحت فشار قرار دهید تا اجتماعی تر شوند، بیشتر کناره گیری می کنند. آنها را نمی توان به سادگی تغییر داد بنابراین چاره ای ندارید جز اینکه آنها را با گروه وفق دهید. در حقیقت، این کار لوضاح را بهتر می کند

آدم مرموز

تک روها از شیوه خودشان راضی و خوشحال هستندمشکل اصلی آنها این است که اصلاً اهل کار گروهی نیستند در نتیجه به نظر دور از گروه هستند و غالباً با نظریات بقیه گروه مخالفت می کنند و بدین ترتیب از جریان آزادانه افکار، اگر تک روها را تحت فشار قرار دهید تا اجتماعی تر شوند، بیشتر کناره گیری می کنند. آنها را نمی توان به سادگی تغییر داد بنابراین چاره ای ندارید جز اینکه آنها را با گروه وفق دهید. در حقیقت، این کار لوضاح را بهتر می کند

بعضی از افراد عادت دارند اطلاعات را از دیگر اعصاب گروه مخفی کنند. این کار باعث می شود که دیگران با این شخص نتوانند احساس همکاری کنند. دودلیل اصلی رفتار آنان وجود دارولوا
این کار به آنان احساس قدرت می دهد تااین
آنکه نیاز بسیار ویژه ای به فرددانی دارند
لامرئیت درخواست خود را برای اطلاعات، به طور کاملآ
مشخص و در صورت لزوم به صورت کتبی مطرح کنید
گزینه دیگر آن است که اطلاعات خود را بنویسید و از آنان بخواهید موارد جامانده را بر کنند. با این کار نیاز به قدرت را در آنان ارضاء کرده اید. هنگامیکه اطلاعات درخواستی را به شما دادند، به گرمی و سخاوتمندانه از آنان تشکر کنید

شخص زودرنج

افراد زودرنج هرگونه انتقاد جزئی را از یک کم محلی و بی اعتنایی به خود تلقی می کنند و بحث درمورد کار را عملاً غیرممکن می سازند. در صحبت با آنها باید همواره مواظب حرف زدنات باشید. به خاطر داشته باشید که درمورد اشتخاص زودرنج یک انتقاد جزئی باعث بحثی طولانی می شود. اما راههایی برای مقابله با این مشکل وجود دارد

هیچگاه در مقابل دیگران سخنی نگویید که از آن رنجیده خاطر شوند زیرا ممکن است احساس کنند تحقیر شده اند

مطمئن شوید که انتقاد شما عینی و در قالب کلمات بیان شود به نحوی که کاملاً متوجه کار باشند و به خود آنها ربطی نداشته باشد

تیپ فداکار

تیپ فداکار همیشه دنبال اضافه کاری است و از این بابت نالان هم هست. مشکلی که با این افراد پیش می آید آنست که سایر افراد وقتی می‌بینند که به اندازه آنها کار نمی‌کنند، احساس گناه می کنند و این التهاب و نگاه منفی، می تواند به تمام اعضای گروه گسترش یابد. اینگونه افراد، مستعد ابتلا به نشووش و اضطراب هستند که به فروپاشی خود آنها و همکارانشان می انجامد. نمی توانید یک تیپ فداکار را به یک آدمی راحت طلب تبدیل کنید اما می توانید مشکل ناشی از آنها را کاهش دهید

اجازه ندهید که اضافه کاری انجام دهند. کار آنان را در حد معقول حفظ کنید و درخواست آنان را برای کمک در موارد اضطراری، مودبانه رد کنید. آنان را تشویق کنید تا از وقت نماز، ناهار و ..جود کاملاً استفاده کنند و به موقع به خانه بروند

تیپ نالان

دو نکته خوب و مثبت درمورد افرادی که همواره شکایت بجا و صحیح دارند، وجود دارد
لولا این افراد معمولاً
مشکلاتی را مطرح می کنند که واقعی هستند و به چشم شما نیامده اند و شما مایلید که از آنها مطلع شویدبه خاطر طبع نالان آنها، گروه معمولاً
و به طور غیررسمی آنان را به عنوان سخنگوی خود بر می گزینید. در نتیجه هنگامی که با شما روبرو می شوند، ممکن است حامل یک شکایت گروهی باشند

تااینجا
اعراب آدم‌های باوجدان کاری هستند. اگر اینگونه نبوندند، هنگامیکه کارها به سمت خرابی پیش می رفت، ساکن و ساکت بودند
بدون مشورت قبلی با آنها، تصمیماتی نگیرید که اثر آن بعداً
بر آنها ظاهر شود. چنانچه احساس کنند که در طرحها و تغییرات آتی دخیل بوده اند، تمایل کمتری برای ناله کردن پیدا می کنند

شخص بدبین

وقتی شخصی می گوید: ”این کار هرگز عملی نیست” این حرف علاوه بر اینکه ناراحت کننده است، غیرسازنده هم هست. از طرف دیگر، شخص بدبین کسی است که مانع اشتباهات گروه می شود. اما استفاده از خصصه آنها برای پیدا کردن خط‌ها، نیازمند مواجهه دقیق است تا از خرابی روحیه گروه تحت تاثیر آنها جلوگیری شود

هنگامیکه آنها نقطه نظری منفی را ارائه می دهند، از آنان بخواهید به طور مشخص صحبت کنند که چرا این کار عملی نیست؟ آیا حدس می زنند یا ارزیابی آنها بر پایه حقایق است؟ محکم با آن برخورد کنید و پرسید که کدام قسمت از پروژه، تولید اشکال می‌کند و چرا؟

بدبین ها اغلب از شکست می‌ترسند بنابراین از مخاطره می‌پرهیزند. آنها می‌کوشند تا با اتخاذ دیدگاهی منفی، کل گروه را نیز از مخاطره بر حذر دارند. از آنان پرسید به نظر آنها بدترین وضعیت ممکن درصورت انجام این کار چیست. با این روش اغلب به آنان کمک می‌کنید تا اهمیت احساس و نظرشان را دریابند

فرد متعصب

به انواع و اقسام تعصب ها در محیط کار بر می‌خورید. بعضی از افراد دوست ندارند که برای جوان تر از خود کار کنند یا دفتر خود را با شخصی از طبقه اجتماعی دیگر تقسیم کنند. با دلیل منطقی نمی‌توانید روه این افراد را تغییر دهید.البته بهترین شیوه برای حل این مسئله این است که اینگونه رفتار را، بدون ضربه زدن مستقیم به مسأله تغییر داد

تیپ رفع تکلیفی

تیب رفق تکلیفی هیچ کاری انجام نمی دهد مگر اینکه در شرح وظایفش به طور صریح گنجانده شده باشد. این افراد گروه‌ها انگیزه کار جمعی را در افراد دیگر از بین می برنمالیا
آین افراد به دلیل آنکه احساس می کنند از آنان قهردانی نمی شود، اینگونه رفتار می کنند
اگر کاری جزو شرح وظایف آنان نیست، اجباری به انجام دادن آن ندارند. نباید از این کار آنها ناراحت شد ورنجید. آنان کاملا حق دارند که بگویند نه اگر از آنان کاری ورای حیطه وظایفشان می خواهید، آن را طوری بگویند که بدانند شما آگاهید که انجام این کار لطفی در حق شما است
اگر از آنان درخواست لطفی کردید، ابرا دو طرفه کنید و پس از انجام از آنان قدردانی و تشکر کنید

تیب عصبی

این افراد از مایوس شدن و شکست در کار، آنچنان عصبی می‌شوند که در عمل از قبول وظیفه و یا شرکت در کار امتناع می ورزند. این کار باعث می شود که همکاران آنها برنجند و از آنها کناره گیری کننمالیا
آین افراد کمال گرا و نیازمند شناخته‌شدن هستند. به همین سبب از انجام نشدن کار، احساس درد و نالم شدید می کنند. عصبی ها نمی توانند ترس درونی خود از مایوس شدن را تغییر دهند، اما می توان در شرایط صحیح به آنان آموزش داد تا رفتار خود را تغییر دهند و وظایف خود را به دیگران محول کنند
این افراد اگر بدانند که می توانند به افراد دیگر اعتماد کنند خوشحال می‌شوند. بنابراین اجازه دهید که این افراد کار خود را بسیار تدریجی و آهسته تر از سایر افراد به دیگران محول کنند
هنگامیکه فرد عصبی اموخث که به دیگران می توان اعتماد کرد، در می‌یابید که در محول کردن امور (حداقل به همان فردی که به او اعتماد دارند) بسیار توانا هستند
اگر در گروه خود افرادی دارید که اشتباهاتشان از آن گروه مواردی است که عصبی ها از ان متفرنند، با دعوت از آنها برای همکاری بیشتر، دردسر را به جان نخرید

افراد همه چیز دادن

همه چیزدان ها همه را عصبانی می‌کنند. چنان وضعی به وجود می آهرند که، ولو به ضرر پروژه و گروه هم که شده، می خواهند آنان در اشتباه باشند و این صحیح نیست
همه چیز دان ها قادر نیستند بگویند "من اشتباه کردم" به جای اینکه اشتباهات آن ها را متذکر شوید. از آنان بخواهید تا نظرات و نقیسه هاییشان را شرح دهند تا بدین ترتیب، هنگام صحبت کردن اشتباهاتشان معلوم شود
سعی نکنید در مقابل دیگران آنها را تحقیر کنید. این کار – اگرچه وسوسه انگیز است – فقط باعث تبدیل کردن آنها به دشمنی می شود. وقتی که شایستگی کاری را دارند به کار آنان ارزش بندهید. ولی آنها را در این اعتبار با دیگران شریک کنید. مطمئن شوید که همه چیزدان از نقش دیگران نیز همانند نقش خود در ارائه صحیح کار آگاه شده است

آقا بالاسر

تصادفی نیست که افراد آفابالاسر مثل پچه های ۵ ساله رفتار می کنند. این رفتار را در کودکی اموخث اند. آنان دریافته اند که با خلق یک صحنه به هرچه بخواهند می تواند برسند. اما در محیط کار، شما می خواهید این افراد روی بهترین شیوه برای رسیدن به اهداف گروه و نه رسیدن به خواسته‌های فرادی، تمرکز کنند
افراد آقا بالاسر و معرکه گیر اموخث اند که این نوع رفتار، آنان را به خواست های شان می رساند. کاری که باید انجام دهید آن است که به آنان پیامورید این شیوه حداقل در اینجا کارساز نیست. البته پس از سالها استفاده موفقیت آمیز از این شیوه سخت است که چیز جدیدی یاد بگیرند اما اگر در کار خود ثابت قدم باشید، بالاخره یاد می گیرند
به این نوع رفتار پاسخی ندهید. بهانه ای برای ترک محل پیدا کنید و هنگامی برگردید که آرام گرفته اند
به محض اینکه آرام شدند و رفتار منطقی پیدا کردند، به حرفهای آنان گوش کنید و پاسخگو باشید، اما تا خواستند رفتار پچه گانه را ادامه دهند، آنان را ترک کنید

آدم بشاش

اشخاص بشاش هنگامیکه پشت خط نلغن منظر جواب هستند، با خود شعر می خوانند، با صدا ی بلند می‌خندند و در کل افرادی شاد، سرخوش و دارای حسن نیت هستند، ولی همکارانشان را رنجیده، ناراحت و غیر مولد می‌کنند
صحتی غیررسمی با این افراد کمک کننده استعموما
این افراد درکی از رفتار تخریبی خود بر دیگران ندارند و اغلب می بندارند که در بالابردن روحیه دیگران موثر هستند. بنابراین در مواجهه با آنها مثبت نگر باشید
نمی توانید جوشش و علیان ذاتی این افراد را تغییر دهید و نباید هم در این مورد تلاش بکنیفوقافی پیش می آید که گروه واقعا
به این روحیه نیاز دارند

شخص مبارزه طلب

همکارانی که با هم رقابت می‌کنند، چنانچه این کار را در جوی دوستانه انجام دهند به نتایج خوب می‌رسند اما رقابت بیش از حد بسیار مخرب است و برای شخصی که همواره در این رقابت بازنده است، از لحاظ روحیه بسیار تضعیف کننده است
عملکرد گروه را معطوف مشتریان و نه یکدیگر نکنید. برای گروه به طور جمعی و دوستانه توضیح دهید که مایلید حسن رقابت را به جای درون گروه به بیرون گروه هدایت کنید
گاهی فرید انقدر رقابت را جدی می گیرد که شروع به محفی اطلاعات از گروه می کند تا به وسیله آن از دیگران پیشی گیرد در نتیجه به گروه آسیب می رساند لذا باید دلیل بدبودن این کار را به گروه توضیح دهید

افراد قلدر

قلدریازی باعث از بین رفتن روحیه گروهی می شود و باید کنترل شود. البته نمی توان آن را به طور کامل از بین برد ولی باید آن را تا حدی کاهش دهید که بقیه اعضای گروه بتوانند با آن بسازند
افراد سلطه جوعالب به مصغیرین، جوان ترین و با کم‌تجربه‌ترین فرد گروه حمله می‌کنند. انقدر از این شخصی جوان و ضعیف حمایت کنید تا یاد بگیرد که خودش از خودش حمایت کند. در دفاع از آنها حالت تهاجمی و تخصصی نگیرید
ولی اجازه هم ندهید که شخص سلطه‌گر در برابر آنها قلدری کند
اشخاص سلطه جو تمایل دارند که دیگران را محاکمه و مداییشان را خاموش کنند. در این مورد واکنشی نشان ندهید. اگر همه آرام بمانند، آنان خونسردی خود را از دست می دهند و ظاهری غیرعادی به خود می گیرند و به زودی یاد می‌گیرند تا کنترل خود را از دست ندهند

افراد مهاجم

افراد می توانند سایر اعضای گروه را آشفته کنند. افراد مهاجم تمایل به تفکر و عمل سریع دارندمالیا
آساس عدم امنیت و احتیاج به شناخته شدن و قدرت شخصی دارند. این جنبه از شخصیت آنها رهاهمای شما برای مواجهه با آنهااست
چون آنها دوست دارند با امور و جزئیات همراه باشند، چنانچه شما نیز با سرعت آنها در پروژه های مشترک خود با آنها حرکت کنید، می توانید روابط آسان تری با آنها برقرار کنید
آنها نیاز به شناخته شدن دارند و گاهی اوقات اشخاص دیگر را پسین می برند تا خود را برتر نشان دهند. چنانچه شایستگی دارند، از آنان تقدیر کنید

افراد مهاجم لزوما
خواهان آن نیستند که همیشه تسلیم آنها باشید و اغلب نیز از افراد ضعیف خوششان نمی‌آید. آنها بیشتر ترجیح می دهند که به شما احترام بگذارند. بنابراین به هنگام لزوم، در مقابل آنها قاطعانه (اما نه با حالتی تهاجمی) بایستید

توسری حور

توسری حورها اغلب نتایج درخشانی از بازی کردن با سیستم و نادیده گرفتن بعضی از قوانین جزئی می گیرند و همین دلیل کار آنهاست، چرا که از این کار نتیجه می گیرند. این گونه افراد به دو دلیل تولید مشکل می‌کنند. اول اینکه ممکن است گروه یا حتی کل شرکت را دچار مشکل کند و دوم آنکه سایر اعضای گروه از زیر پا گذاشتن قوانین به وسیله این افراد رنجیده شوند
طوری رفتار کنید که انگار مشکل آنها نیستند و به خاطر همکاران آنها وارد عمل شده‌اید. در مقابل استقلال آن ها که دور رذن قوانین به نتایج خوب منتهی شده است، مقاومت کنید
اگر قبول کردند که طبق قواعد بازی عمل کنند، برای نتایج خوبی که بدست می آهرند به آنان پاداش و ارزش بندهید
موضوع را در جلسه گروهی مطرح کنیفوسری حور را منعم نکنید و فقط موضوع و یا قانون به خصوصی را که فعلا
 مطرح است، بیان کنید

از زیر کار درو

افراد زیر کار در رو برای توجیه انجام ندادن کارها بهانه های مختلفی دارنلین بهانه ها معمولا
در سایر اعضای گروه اثر می کند و به نتاصات درون گروهی می انجامد
در تعیین اهداف برای وظایف آنها بسیار مشخص عمل کنید. شاید لازم باشد تمام دستورات را برای این افراد به صورت کتبی ارائه دهید
گاهی آنها دچار مشکل واقعی در انجام کار مهبوند. اما در این حالت به آنان کمک نکنید، مگر اینکه واقعا
لازم باشد، در غیر اینصورت آنان هرگز یاد نمی گیرند که مشکلات خود را حل کنند
اگر می گویند تا دیگران را مقصر قلمداد کنند، تحت تاثیر قرار نگیرید
این مسئله را روشن کنید که تقبل مسئولیت هر کاری مستقل از این است که چه کسی آن کار را انجام می دهد و مستقل از اینکه کسی به موقع سرگارش حاضر شده است یا نه

افراد حال گیر

افراد حال گیر دوست دارند که دیگران را با کلمات استهزاآمیز و یا کنایه آمیز کوچک کنند
هیچگاه نباید کارهای مهمی در اختیار آنان قرار دهید. اگر همیشه دیر سرکار می آید، پاسخجویی به اتهامات دشوار می شود و اگرچه ناخوشایند است ولی آنان این خربه را برگزیده اند. بنابراین مطمئن شوید که به آنان هیچ بهانه ای برای کوچک کردن خودتان نداده آید
اگر برای آنان قطعه بگذارید به راهی وارد شده آید که سرانجامی ندارد. اگر آنها را خشمگین کنید، به جای اینک بهتر شوند، بدتر می شوند
از طرف دیگر، اگر قرونن باشید، آنان را تشویق می کنید که شما و سایران را تحقیر کنند. اگر می خواهید حرفهای کنایه آمیزشان را با وقار تحمل کنید و نادیده بگیرید، میل خودتان است، ولی اگر می خواهید آنان را متوقف کنید، با این شیوه موفق نمی‌شوید
حال فقط یک راه منطقی باقی مانده است آنهم قاطعیت است. سخنان آنان را با سوالاتی مودبانه پاسخ دهید که مقابل طعن آنان باشد
فقط به خاطر داشته باشید که نمی توانید شخصیت افراد را عوض کنید. هنگامیکه این اصل را پذیرفتید، انتظار معجزه نخواهید داشت و با کمی اصلاح معقول راضی خواهید شد. وقتی قنون اصلی را در انبان داشته باشید، ناگهان موجه می شوید که افراد مشکل دار دیگر آن قهرها هم که تصور می شود، مشکل دار نیستند

حواد قربان زاده مقدم قسمت برق شهرستان قاپیان برگرفته از کتاب تفکر سریع مدیر اثر : راس حی

