

## نحوه برخورد با کارمند ناراضی

نحوه برخورد با کارمند ناراضی و به طور کلی، مدیریت کارمند ناراضی چگونه است؟ اصلاً باید اجازه دهیم که ناراضیتی در سازمان بیان شود؟ صدالبته که سازمانی که در آن ناراضیتی وجود ندارد، احتمال زیاد از بین رفته یا در حال از بین رفتن است؛ در غیر این صورت، سیستمی که زنده و در حال رشد باشد، برای پیشرفت خود، نیاز به «شکایت» و «اعتراض» دارد. بسیار ساده است که قانونی در مجموعه وضع کنیم که «فردی در سازمان حق اعتراض ندارد» اما واقعاً با وضع کردن چنین قانونی، مشکل سیستم خود را برطرف کرده‌ایم یا صورت مسئله را پاک کرده‌ایم؟ ما در این مقاله مدیریت کارمند ناراضی از [سیمیل اچ آر](#)، چهارده‌گانه مختلف از اعتراضات سازمانی را بررسی و نحوه برخورد با کارمند ناراضی را پیشنهاد می‌دهیم. یادگرفتن نحوه برخورد با اعتراضات کارکنان در سازمان، برای بهبود عملکرد هر تیمی واجب است. حال اگر شما در واحد منابع انسانی سازمان فعالیت دارید، وظیفه شماست که این آموزش را به سایر مدیران سازمان ارائه کنید.

## آیا اعتراض کارمند ناراضی در سازمان خوب است یا نه؟

در اینکه اعتراض یکی از انواع مکالمه‌های ضعیفی است که افراد می‌توانند در سازمان انجام دهند، شکی نیست؛ یعنی اگر سازمان به این بلوغ برسد که به جای اعتراض کردن، مثلاً همان شخص پروپوزال رفع مشکل ارائه کند، قطعاً سازمان موفق‌تری در مدیریت کارمند ناراضی خواهد بود، اما چنین چیزی به دور از واقعیت است. پس بهتر است اعتراض کارمند ناراضی را به عنوان یک رفتار طبیعی در سازمان در نظر بگیریم که نیاز به برخورد ندارد، نیاز به شنیده شدن دارد. البته که اعتراض هم مانند هر رفتار دیگری، می‌تواند مفید یا غیرمفید باشد. اعتراض خوب می‌تواند مانند آژیر خطر پیش از وقوع بحران، مدیر را مطلع سازد، امکان رشد را در سازمان به مدیر نشان دهد و حتی باعث بهبود روابط در سازمان شود. اما اعتراض غیرمفید در سازمان جو عمومی و [فرهنگ سازمانی](#) را خراب کند؛ حتی ممکن است در جایی، صلاح سازمان در نحوه برخورد با

کارمند ناراضی بر این باشد که فردی که اعتراض غیرسازنده می‌کند را اخراج کند. (در [مقاله اخراج کارمند](#) به نکات اساسی قطع همکاری اشاره کرده‌ایم.)

### چرا کارمندان در محیط کار اعتراض می‌کنند؟

پیش از آنکه با نحوه برخورد با کارمند ناراضی و مدیریت کارمند ناراضی آشنا شوید، خوب است بدانید که اعتراض کردن یا غر زدن چیز بدی نیست. بسیاری از اوقات افراد غر می‌زنند تا احساس تنهایی نکنند و افرادی با مشکل مشابه خود پیدا کنند. بعضی اوقات افراد غر می‌زنند تا بتوانند به [سیاست در محل کار](#) وارد شوند و قدرت و تاثیرگذاری خود را در سازمان افزایش دهند. بعضی اوقات افراد غر می‌زنند تا دیده شوند و مورد توجه قرار گیرند.

معمولا غر زدن در سن پایین در افراد شروع می‌شود، در زمانی که در دوره تحصیل هستیم و با همکلاسی‌هایمان درباره شیوه تدریس معلم غر می‌زنیم، یا زمانی که در فامیل دور هم جمع می‌شدیم و از نحوه پذیرایی یا نحوه برخورد کسی به دیگری می‌گفتیم. البته شاید این کار را «غیبت کردن» هم بنامند، اما منظور ما در اینجا از «غر زدن»، انتقال اطلاعات منفی به فردی که در جریان آن اتفاق تأثیری ندارد یا تأثیری بسیار کمی دارد، است. حال این اتفاق می‌تواند در حالت یک اعتراض به شرایط، غیبت یا غر زدن باشد. در هر سه آن‌ها، کارمندان در حال انتقال اطلاعاتی منفی به شخصی که فرد تأثیرگذار در آن شرایط نیست، هستند. موضوعی که در اینجا اهمیت دارد، نحوه برخورد با کارمند ناراضی و مدیریت آن‌ها است.

### انواع اعتراض در سازمان و نحوه برخورد با کارمند ناراضی

در ادامه به بررسی انواع اعتراض‌ها در سازمان می‌پردازیم و برای هرکدام، نحوه برخورد با کارمند ناراضی را بیان می‌کنیم.

#### • اعتراض سازنده

هدف اعتراض‌های سازنده، نور انداختن بروی موضوعی است که تاکنون پنهان مانده و باعث بهبود شرایط می‌شود. اعتراض سازنده یا همان «صدای سازمان» می‌تواند باعث رشد سازمان و فرهنگ سازمانی شود. برای مثال:

- شخصی که درباره نور ناکافی محل کار اعتراض می‌کند.

- شخصی که درباره طولانی بودن زمان جلسات اعتراض دارد.

- شخصی که درباره فرایند بیهوده نامه‌نگاری در سازمان اعتراض می‌کند.

همه این اعتراض‌ها می‌تواند به منزله سوق دادن توجه مدیران به موضوعی که از خاطرشان رفته است، استفاده گردد. برای مدیریت کارمند ناراضی و نحوه برخورد با کارمند ناراضی، از این دسته از اعتراض استقبال کنید، از افرادی که این اعتراض‌ها را پیش شما می‌آورند نیز تشکر کنید و در نهایت، از آن‌ها بخواهید که راه حل این مشکلات را هم پیش شما بیاورند که تمرکز آنان تنها بر روی جنبه‌های منفی سازمان متمرکز نماند. (در [مقاله فرهنگ تشکر و قدردانی](#)، نحوه تشکر کردن در سازمان را به طور کامل توضیح

داده‌ایم که خواندن آن را توصیه می‌کنیم.)

#### • اعتراض احساسی

اعتراض احساسی یا همان غیبت کردن در سازمان، به معنی اینکه شخص معمولاً به صورت ناخودآگاه، ناراحتی خود را از شخصی یا موضوعی به سایر افراد، یعنی افرادی که در آن موضوع دخالتی نداشته‌اند یا نمی‌توانند کاری برایش انجام دهند، ابراز می‌کند. معمولاً هدف از انجام این نوع از اعتراض‌ها، تخلیه استرس و عصبانیت است یا پیدا کردن هم‌نوعانی که چنین تجربه‌ای داشته باشند. جنبه مثبت غیبت کردن این است که باعث کاهش موقت استرس و ناراحتی در شخص می‌شود، باعث ایجاد و افزایش احساس حمایت اجتماعی، عضویت داشتن در گروه و کاهش احساس تنهایی می‌شود. حتی سرکوب کردن این احساسات منفی (که آن را با غیبت کردن تخلیه می‌کنیم.) باعث بروز مشکلات جسمی نیز می‌شود؛ البته اگر برای غیبت کردن از شخص قابل اعتماد که حرف را پخش نکند، استفاده شود. همچنین ما در [مقاله استرس در محیط کار](#) به راه‌های مدیریت استرس کاری پرداخته‌ایم که پیشنهاد می‌کنیم حتماً آن را مطالعه نمایید.

اما در پروسه «غیبت کردن»، دو کار سنگین برعهده شنونده است. کار اول شنونده آن است که با احساسات گوینده درگیر شود، آن‌ها را بشنود و با آن‌ها همدلی کند و کار دوم آن است که با احساسات خود در آن موضوع کنار بیاید (بعد از اینکه با غیبت‌کننده احساس همدلی کرد.) که این اتفاق باعث خستگی روانی برای شنونده می‌شود و در صورتی که این اتفاق به صورت یک فرهنگ سازمانی تبدیل شود، یعنی پرسنل به جای اینکه اعتراض سازنده انجام دهند، با افراد مورد اعتماد خود غیبت کنند، فرهنگ «حال بد»، «ناراحتی» و «نامیدی» را در سازمان رواج خواهد داد. یکی از بهترین راهکارها

برای جلوگیری از غیبت کردن در سازمان و مدیریت کارمند ناراضی در نحوه برخورد با کارمند ناراضی، آموزش دادن و بیان کردن تبعات این رفتار در سازمان باشد. (در [مقاله همدلی سازمانی](#)، به ۶ راهکار برای افزایش همدلی در محیط کار اشاره کرده‌ایم).

#### • اعتراض بر همه چیز

یک نوع از اعتراض کارمند ناراضی در سازمان، اعتراض آنان بر همه چیز است. بعضی از افراد هم هستند که بر سر همه مسائل اعتراض می‌کنند:

- چرا ما هنوز دورکار نشدیم؟ همه شرکت‌ها پرسنل رو دورکار کردن. (شرایط به صورت [دورکاری](#) را محیا می‌کنید).

- چرا ما دورکار شدیم، بهمون سیستم ندادید؟ شرکت‌ها به پرسنل دورکارشون سیستم می‌دن. (برایشان سیستم می‌خرید).

- چرا ساعت کاریمون شناور نیست؟ شرکت‌ها ساعت کاریشون شناوره. (ساعت کاری را شناور می‌کنید).

- چرا ساعت کاریمون آنقدر زیاده؟ شرکت‌ها در هفته، دو روز تعطیل می‌کنند. (ساعت کاری را کاهش می‌دهید).

و این لیست اعتراضات تمامی ندارد. باید توجه داشته باشید که در نحوه برخورد با کارمند ناراضی و برای مدیریت کارمند ناراضی از این نوع، این افراد بیشتر منفی‌گرا و ناامید هستند. موضوعاتی که از آنان شکایت می‌کنند، بیش از آنکه به موضوع اهمیت داشته باشد، نشان‌دهنده شخصیت خودشان است. البته این احتمال را هم بدهید اینکه شخص به [فرسودگی شغلی](#) دچار شده باشد؛ یعنی این رفتار او بعد از مدتی پدیدار شده و از ابتدا این‌گونه نبوده است. در این حالت، احتمالاً باید بیشتر به دنبال رفع مشکلات باشید. اما به صورت کلی، خود شخص نیز از قرار داشتن در چنین حالتی لذت نمی‌برد، خوشحال نیست و شاید در مرحله اول، نیاز به کمی کمک و [کوچینگ](#) داشته باشد تا از این حالت خارج شود و در نحوه برخورد با کارمند ناراضی در مراحل بعدی در مدیریت کارمند ناراضی، در صورت ادامه‌دار بودن این رفتارها، نیاز به قطع همکاری با شخص باشد.

## • اعتراض مخرب

افرادی که به دنبال زیرآب زدن یا خراب کردن سایر همکارانشان در سازمان هستند، به دنبال این هستند که سایر همکاران خود را ضعیف کنند یا امتیازات ویژه‌ای را از طرق غیراخلاقی برای خود کسب نمایند. برخلاف سه مدل دیگر از اعتراض، که شخص خودش با خودش بیشتر درگیر بود و آسیبی به دیگری نمی‌رساند، بیشترین آسیب به اطرافیان می‌رسد. برای مدیریت کارمند ناراضی در این مدل، لازم است بدانید که فضای سازمان را، که باید در آن عدالت رعایت شود، خراب کرده، [محیط کار سمی](#) و فرهنگ کاری «مخرب» و «مسموم» ایجاد می‌کند. در نحوه برخورد با کارمند ناراضی پیشنهاد می‌شود بعد از چند تذکر درباره این رفتار شخص، در صورت عدم مشاهده بهبود، با شخص قطع همکاری صورت گیرد. (در [مقاله تذکر به کارمندان](#)، نحوه تذکر به آنان را بیان کرده‌ایم.)

### نحوه برخورد با کارمند ناراضی و مدیریت آن ها

برای دانستن نحوه برخورد با کارمند ناراضی و مدیریت کارمند ناراضی، خوب است بدانید که وجه اشتراک بین همه انواع اعتراض کارمندان، گوش کردن و توجه کردن به آنان است؛ بدون اینکه با خود فکر کنیم «چون این موضوع برای من بی‌اهمیت است، پس به آن گوش نمی‌کنم.» یا «چون چنین چیزی را تجربه نکرده‌ام، پس اعتراضش درست نیست.» یکی از دلایل اعتراض کردن در هر چهار مدل آن، نیاز شخص به دیده شدن و شنیده شدن است که شما در گام اول، به راحتی می‌توانید این نیاز را برطرف کنید. (در [مقاله گوش دادن به کارکنان](#) به بررسی این مهارت مهم در منابع انسانی پرداخته‌ایم.)

علاوه بر این‌ها، در نحوه برخورد با کارمند ناراضی و برای مدیریت کارمند ناراضی، با قرار دادن زمانی به عنوان «زمان اعتراض» یا برای اینکه کمی خودمانی‌تر شود، «زمان غر زدن» در سازمان، می‌توانید این احساسات ذخیره شده در افراد را تخلیه کنید. برای مثال، دو هفته یکبار یا ماهی یکبار، «غر تایم» طراحی کنید و از این طریق، هم به احساسات پرسنل توجه کرده‌اید، هم به [توسعه فرهنگ سازمانی](#) کمک می‌کنید.

در راهکار آخر در نحوه برخورد با کارمند ناراضی و مدیریت کارمند ناراضی نیز به [جلسات یک به یک](#) می‌رسیم. قسمتی از فضای جلسات یک به یک به طور نامحسوس می‌تواند برای تخلیه احساسات در شخص استفاده شود. پرسیدن سؤالات نظیر: «چه موضوعی

اخيراً تو رو اذیت می‌کنه؟»، «فردی در مجموعه هست که از دستش ناراحت یا عصبانی باشی؟» و یا «اگر می‌خواستی تغییر در کارت ایجاد کنی، چه چیزی رو تغییر می‌دادی؟» می‌تواند نمونه‌هایی خوبی از سؤالاتی باشند که احساسات منفی و ناراحت کننده شخص را تخلیه و از التهاب سازمان شما بکاهد و به مدیریت کارمند ناراضی کمک کند. (در [مقاله اثربخشی جلسات کاری](#)، راهکارهایی در این زمینه ارائه کرده‌ایم که خواندن آن را پیشنهاد می‌دهیم.)

### **به سادگی به اعتراضات رسیدگی کنید**

رسیدگی به اعتراض در سازمان، نحوه برخورد با کارمند ناراضی و همچنین مدیریت کارمند ناراضی، یک قسمت سخت ولی غیرقابل جدایی مدیران در سازمان است؛ به دلیل اینکه ساختن سازمانی که بدون اشکال باشد، ممکن نیست. از طرفی، مدیران باید بدانند که چند دیدگاه نسبت به اعتراضات در سازمان وجود دارد و در موقع مواجه با هر اعتراضی، دیدگاه مناسب برای برخورد با آن را انتخاب کنند و نحوه برخورد با کارمند ناراضی را بدانند.