

第一章 團隊氣氛差，失敗主義蔓延，是因為.....

你的同事，是否充斥著這六種類型的人呢？

我目前擔任企業諮詢師，為企業或地方政府等機關，提供諮詢、心理諮詢、回歸職場協助等服務。而如同前言所提到的，透過這些諮詢活動，我發現由於延後退休與再雇用等延長雇用制度，近年來接到特別多有關問題員工的案例。

其中，當然有許多員工前來諮詢工作上的煩惱，但更令人訝異的是，其中也有許多身為問題員工上司的管理人員，或是其周遭的同事。他們的指控內容，包括「對工作毫無熱忱的員工，在職場上的言行令人憤慨」「在工作上的脫序行為，讓人敢怒不敢言」.....等等，許多令人激動、充滿壓力的狀況。當我深入了解其中的情形，發現這些被當作「問題員工」的人士，大致可以區分成六大問題類型。

- (1) 抱怨型
- (2) 依賴型
- (3) 我行我素型
- (4) 倚老賣老型
- (5) 不負責任型
- (6) 使命錯亂型

在第一章中，我將會介紹這六種類型的實際案例，並針對其不同特徵的行為，剖析上司或同事的心情與想法。

類型 1、尋求同情的「抱怨型」

這種類型的問題員工，可能由於延長雇用制度，被調離了原本的單位，或是工作內容被迫改變、薪水大打折扣等等，因而無法接受現在的處境，經常將不滿掛在嘴邊。例如，負責的工作雖然跟以前沒什麼不同，薪水卻減少許多，或是無法轉調到理想的單位，甚至是必須接觸陌生的新工作等，令這些繼續留在公司的問題員工心生不滿。

通常，他們心裡所希望的是「人們能夠同情自己懷才不遇的處境」，如果職場上有任何人能夠聽他說說話，並且表示認同、理解，這份不滿的心情就能夠獲得舒緩。但，如果沒有人對他說的話感興趣、表達認同，這種類型的問題員工，會動不動就在上班時抱怨個不停。

可惜的是，對周遭的同事而言，抱怨、不滿的言詞，容易降低職場整體的士氣，令人喪失積極面對工作的衝勁，因此大多數的人，都不會喜歡聽這類的抱怨，甚至潛意識迴避這種類型的問題員工，久而久之，他們自然找不到願意傾聽的人，因而形

成了惡性循環，陷入不斷抱怨的泥沼。接下來，就讓我們來看看有關「抱怨型」的真實案例。

◎案例 1：「這種工作，怎麼會交給我？」

任職於某公司企劃部，四十幾歲的課長 A 先生，負責管理幾名部屬。某天，有位臨近退休年紀的男性員工來到了他的部門。在一開始自我介紹時，這位問題員工表示：「我會盡力不增加各位的麻煩，希望能為部門帶來一些貢獻。」

但過了一段時日，當 A 先生交辦給他一些簡單的工作時，對方卻露骨地表現出不情願的神色，直接反應：

「這種困難的工作，交給年輕人去處理就好啦……」

「我都這把年紀了，要負責新的工作有點困難……」

「這要加班才能做完吧？我都這個歲數了，就饒了我吧……」

「我的薪水都被砍一半了，還得負責這麼麻煩的工作……」

「這種工作，留給年輕人來發揮比較好吧……？」

但是，真的交給他比較簡單的工作，對方又會明顯露出難以置信的神情，像是在說：「竟然要我做這種雜事！」諸如此類，A 先生在百般無奈下，只好反問：「那你想做什麼工作？」「你能做哪種工作？」但對方也答不上來。

這名快要退休的問題員工，雖然之前不是 A 先生的直屬上司，卻也曾擔任過其他部門的部長，對 A 先生來說，可以說是管理階層的前輩。但，就算客氣地拜託他一些工作，對方都會找些推辭的藉口。最後，結論大多都是：「反正我再過幾年就退休了，要是工作上有什麼問題再來找我商量吧？」

A 先生聽到他這麼說，感到憤怒不已，心想：「這算什麼！我才不需要軍師！工作內容是由我來決定，不是你！這裡可不是慈善機構！」他甚至想大叫：「這麼不想工作的話，你還是早點辭職吧！」

此案例中的問題員工，由於薪水減半，完全失去了工作的意願，並因此造成了其他同事的困擾。雖然不常直接抱怨，仍打從心底對現在的薪水和工作內容感到不滿，並且表現在工作態度上。這不僅是「抱怨型」的案例，也兼備了「我行我素型」的要素，可說是「複合型」的問題員工。

「抱怨型」問題員工的特徵

- 會說「因為薪水減少了，做起事來實在沒什麼勁。」
- 公開表示「薪水減半，希望工作量也減半」「不願意配合加班」
- 抱怨「我不是為了做這些雜務，才繼續工作的！」「這不是我想要的工作。」

- 只願意做與薪水相當的工作。

周遭同事的感受

- 滿口抱怨，聽了很讓人煩躁。
- 希望問題員工明白，經常抱怨會降低職場的士氣。
- 領多少薪水，就該做多少事。
- 就算薪水減少，還是比年輕員工跟派遣員工多很多。
- 如果沒辦法接受這些工作，為什麼不乾脆辭職？

類型 2、動不動就拜託的「依賴型」

這類「依賴型」的問題員工遇到事情，會動不動就想拜託身邊的人幫忙，且有依賴他人的心理傾向。新的工作跟職場，會有許多需要習慣的人事物，如果有不熟悉的地方，詢問同事通常是最快的方法。但在問法、問題內容及頻繁程度上，問題員工常欠缺了應有的禮節，或是過於依賴周遭的同事，甚至因而產生摩擦。

此外，以往曾經擔任主管職務的問題員工，由於習慣將工作交辦給部屬，到了新的職場，也常容易將工作轉交給其他同事。從別人的立場來看，由於跟問題員工之間沒有上下關係，只是由於對方是長輩，就必須幫忙處理辦公文件、電腦操作，甚至是更換碳粉匣等雜事，實在令人感到煩不勝煩。

問題員工若是對職務立場上的變化沒有自覺，一再要求同事幫忙，日子久了總是會惹人怨。如果心裡缺乏正確認知，例如：「部屬幫我處理工作是理所當然的，但現在的同事只是好意幫忙。」言行上又吝於對同事表達感謝之意，就更容易在職場上產生不必要的摩擦了。以下要介紹的是「依賴型」問題員工在職場上發生的真實案例。

◎案例 2：「欸，教我電腦好不好？」

四十歲出頭的 B 小姐，長年擔任營業處的事務員。最近，有位延後退休的男性員工轉調到她的部門。剛開始，B 小姐由於平常工作事務繁忙，還有些期待對方能夠幫忙分擔一些工作量，但事實卻是……

「Word 沒辦法打出我要的漢字，怎麼辦？」

「我想做張圖表，這個要怎麼畫啊？」

「為什麼用 Excel 計算出的數字，跟報表上有落差？」

對方竟然幾乎不會使用電腦。據說這位問題員工，以往都專注於業務工作，文書方面大多交代給部屬或助理。雖然十分瞭解公司產品，但在使用電腦上僅限於收發郵件，所以不要說幫 B 小姐分擔工作了，反倒讓她得花上更多時間，來指導這位問題員工操作 Word、Excel 等辦公室軟體。

這還不打緊，教過的內容，對方還一學就忘，老是重複相同的問題。有時，B 小姐多少會提點一下：「呃，這個我之前有跟你說過……」但對方仍然厚著臉皮，追問到底：「哎唷，就是因為妳很熟啊，再教我一次嘛。」B 小姐聽了，雖然想直接反駁：「我當然熟啊，這麼簡單！」但她終究還是沒說出口。

但在一天之內，實在是被問到太多次同樣的問題，某天，她終於忍不住對這位問題員工脫口而出：「現在有出很多關於 Word、Excel 的書，書店隨便逛逛都可以找到。」結果，對方露出一臉難以置信的神情，之後就連招呼也不打了。

因此，B 小姐每天都祈禱著：「拜託，今天不要來問我問題！」除了疲於應付，也努力抑止突如其來的怒火。她氣得真想破口大罵：「我又不是你的電腦老師！」

這個案例中的問題員工，不願自己付出努力，只想藉助他人的力量，謀求解決之道，是典型的「依賴型」問題員工。B 小姐一開始還期待有人能為她分擔工作，但得到的結果只有失望。更煩惱的是，每天還必須擔任對方的電腦老師，重複被問相同的問題，就連忙碌的時候也不例外。面對對方無所顧忌的頻頻發問，她憤怒的情緒也日漸累積。

由於這樣的感受，B 小姐最後已經不求這位問題員工「趕快成為辦公室的戰力」，反而只消極地祈禱著：「今天不要再來問我！」「拜託不要來煩我！」緊接著，以下再來介紹一個「複合型」的案例。

◎案例 3：「我都這把年紀了，沒辦法加班啦。」

即將邁入三十大關的 C 小姐，剛畢業不久就任職於醫院，擔任事務員的工作。花了幾年時間，她終於能夠獨當一面，工作能力也得到周遭同事的肯定。在同一個部門內，還有一位四十幾歲的男性事務員，醫院內的文書事務工作就由他們二人負責。

兩人每個月平均都要加班五十個小時，才能處理完醫院的文書事務。他們自然希望盡量減少加班時數，早點回家休息。某天，一位即將退休的男性職員轉調到他們的事務單位。對方對於加班這件事似乎不太能接受，老是把：「我都快退休了，可以不要加班嗎？況且體力方面也沒辦法負荷。」這類話掛在嘴邊。

部門雖然多了一個人手，但因為不熟悉工作內容，也無法成為即時戰力。但這就算了，工作上不管大事小事，對方都會頻頻提問：

「這個是什麼意思？」

「這要怎麼處理？」

「剛才會議提到的內容，你可以幫我解釋一下嗎？」

剛開始，兩人還會親切地一一教他，但日子久了，對方的問題卻不減反增……。兩人雖然心裡這樣想：

「拜託，讓我好好工作！」

「拜託別來煩我……」

「你不工作也沒關係，安靜點就好！」

但這種話也不能隨便脫口而出，只好默默忍耐。某天，這位快要退休的問題員工似乎突然靈機一動，對他們說：「這個部門這麼常加班，我們乾脆把禮拜三訂為『拒加班日』吧！」

C小姐聽了心想：「我也想早點回家啊。可是這樣只會讓工作越堆越多，之後還是得加班才能完成工作，『拒加班日』根本一點意義也沒有。你不如早點記熟工作內容吧，大家才能早點回家休息。」她有時甚至氣得想大叫：「這麼不想工作，你還是早點退休吧！」

這個案例中的問題員工，就同時具備「抱怨型」和「依賴型」的問題。由於工作意願低落，到了新環境拒絕加班，也不主動熟悉工作內容，甚至主張「拒加班日」，合理化自己的行為。工作態度消極，遇到問題也不試圖解決，只會不斷尋求其他同事的幫助，由於每個人都有自己的工作要處理，這樣的做法，難免為周遭同事帶來困擾。

「依賴型」問題員工的特徵

- 自己不嘗試解決問題，大小事都要問別人。
- 缺乏獨力完成工作的意願。
- 行動力、執行力不足。
- 把同事當作自己的部屬，動不動就把工作丟給別人。

周遭同事的感受

- 至少也做做樣子努力一下，別一直問同樣的問題。
- 既然要繼續工作，請努力提升自己的知識與技能。
- 我不是你的部屬，自己的工作請自己處理。
- 我的工作壓力越來越大了，你還是早點退休如何？

類型 3、愛挑工作的「我行我素型」

這種類型的問題員工，比較難以承受工作壓力。平常排斥接觸困難的工作，但也不想做任何人都能完成的雜務，並且喜好分明，只挑自己感興趣的工作來做。此外，對於做好工作這件事並不是特別執著，卻對工作方式特別有意見，例如排斥需要獨立進行的工作，傾向於團隊合作，或是完全相反。

這種類型的人，只要能夠接受工作內容（例如遇到喜歡的工作類型），幾乎都能夠拿出漂亮的成績，但如果是無法接受的工作類型，就會固執地拒絕妥協，令管理人員相當棘手。這樣的問題員工在職場上，如果擔任的是管理職務倒還適得其所，但許多時候，遇到的是像案例 1 中的狀況：工作內容和範圍的限制太多，令這種類型員工的上司，感到進退兩難。

過去在工作上有一定決定權的問題員工，由於習慣於以往的工作模式，對於新工作的接受程度較低，容易有自我中心的傾向，為了避免失敗或是花費太多時間、體力，就會出現挑工作做的狀況。以下將介紹的就是「我行我素型」的真實案例。

◎案例 4：「有沒有自己就能完成的工作？」

四十幾歲的 D 先生，在某企業擔任課長。最近，有位快要退休的男性問題員工來到他的部門。這位員工雖然對工作還算熱心，卻不太願意聽年輕同事說話，不僅如此，面對比他年輕的 D 先生，也是一副左耳進右耳出的模樣。但似乎由於想得到同事與上司的肯定，他平常面對工作的態度相當積極，甚至主動爭取能夠獨力完成的工作。但也因此難以融入部門，造成溝通不良的狀況，在職場上受到孤立。

就算上司對他說：「這次的工作跟大家一起完成吧！」他也會反問：「有沒有我一個人就能完成的工作？」這位問題員工似乎習慣獨立完成工作，特別不擅長團隊合作，因此每次都會有同樣的反應：

「我想自己完成工作。」

「自己一個人比較有效率啊。」

「一定要那麼多人一起做嗎？」

因此，D 先生每次都必須考量到他能獨立進行的工作內容，時間一久，著實令他感到不便與厭煩。他真想大叫：「這麼大把年紀了，你也學習一下什麼叫做團隊合作吧！」

這個案例中的問題員工，太執著於自己的工作方式，容易與周遭的同事產生摩擦。越是習慣於以往的做事方式，就更容易對不同的工作習慣產生抗拒。此外，類似案例中不尊重上司的考量，而一再提出自己的期望，自我中心的思考方式，也常讓這類人欠缺同理心。

有這種傾向的人，與他人的溝通容易產生障礙，難以融入新的環境。而越是被孤立，他就會越執著於自己的工作方式。這種類型的問題員工，必須盡早終止這樣的惡性循環。

「我行我素型」問題員工的特徵

- 不想做困難的工作，但也不願接下簡單的工作。
- 拒絕雜務，不願適應新的工作內容。
- 常以個人喜好來判斷工作。
- 過於堅持獨立作業，或堅持於團隊合作。
- 把上司的話當耳邊風，無視於晚輩的意見。
- 反抗比自己年輕的上司。

周遭同事的感受

- 不要只憑個人喜好挑工作做。
- 請別自以為是大家的軍師。
- 發現同事忙不過來，或是遇到困難，請出手相助。
- 不要期望大家會給你什麼特別待遇。