* **参考译文**

**员工消极对抗，老板如何接招？**

1 咨询公司Creative Energy Options的营销总监帕蒂•肖尔搬家需要花一个月的时间，所以，她申请将宠物狗带到公司位于宾夕法尼亚州怀特港的办公室。公司总裁西尔维娅•拉斐尔回忆说，当时，大家都非常热心。但没过多久，就有一名员工开始抱怨，称那只名为雷的混血柯利牧羊犬总是在她办公室门口转悠，让她不得安宁。

2 肖尔试着把雷限制在办公室的另外一边，但它却总是缠着那名员工。拉斐尔说：“后来，有两名员工告诉我：‘她抽屉里有宠物饼干，而且总是趁人不注意的时候，用饼干喂狗。’这可真够阴险的。”

3 针对她的消极对抗行为，拉斐尔与她当面对质，但得到的回答却让她瞠目结舌：她说她只不过是同情这只狗。之后，这名员工又做了些不够光明磊落的事，另外也是由于绩效问题，拉斐尔最终不得不把这名问题员工辞退。

4 她说：“消极对抗型的人当面同意你的观点，却可能在背后给你一刀。有时候，这样的员工确实让人无计可施……只能请他们走人。”

5 消极对抗的员工对于上司和同事而言都是最严峻的挑战。他们的行为难以识别，要想改变更是难上加难。但如果不解决问题，消极对抗的行为可能会蔓延开来，在公司内形成一种阳奉阴违、沉默对抗的氛围。

6 乔治•布莱特是一名顾问，并著有《新官上任百日行动计划》（The New Leader's 100 Day Action Plan）一书。他说：“消极对抗就像癌症一样，非常隐蔽。如果你对它视而不见，那就意味着默许，之后就会传染到其他人。处方很简单，在它发作之前就把它消除掉。

**发现症状**

7 开会迟到，还坐在后排跟同事窃窃私语，这都是典型的消极对抗行为。其中更典型的是，某位员工错过了一件大事，结果却声称那是因为自己有更重要的事情要办，比如要去见客户等等。

8 布莱特认为：“他们的意思其实是说：‘我确实跟你和团队承诺过的一些事情，但我并没有真地打算去做，因为还有比你们更重要的人。’

9 有时候，这种行为很难被发现，因为它们非常消极，并且隐藏在表面之下。领导力咨询公司戴尔•卡耐基公司（Dale Carnegie & Associates）的董事长兼首席执行官彼得•韩铎建议：“找出是什么在干扰员工。如果整个团队出现了问题，是什么原因？有时候可能就是那些表面惟命是从，但实际却无所作为的员工。”

10或许，老板应该采取“越级会谈”的形式，也就是说，老板直接与问题员工的下属会谈。这种方法使布莱特想起了另外一种情况：他的直接下属当着他的面非常赞同某些工作目标，但之后又会给手下的人优先安排其他任务。他回忆道：“我发现，他阻断了我与他的团队之间的沟通。”

**如何根治？**

11 如果有人有足够的勇气，尝试改造消极对抗的员工，那么，弄清楚造成这种情况的原因非常重要。特里•R•培根表示：“消极对抗的人其实是要试图实现一个目的：要么是在他掌控的局面中获得控制权，要么是为了避免冲突。”特里•R•培根是光辉学院（Korn/Ferry Institute）的驻校学者，其著作包括《权力的要素》（The Elements of Power）与《影响力的要素》（Elements of Influence） 等。

12 首先要用温和的方式把冲突或争议公开化。培根建议，如果老板听到员工在背后对自己的点子嗤之以鼻，可以这样说：“当时在会上提出来的时候，我认为这是一个很棒的点子，不过我想知道有没有更好的替代方案。你们对此有什么想法？”

13 培根表示：“把问题抛给他们，他们就会明说自己到底为何存在异议。如果依然遇到反抗和拒绝，老板可以说：‘我知道，虽然你当时支持这个想法，但我感觉你还是认为有些不妥。我非常想知道你们真实的想法。’

14 如果老板能让对方意识到出问题了，那代表老板已经成功了一半。接下来，给他们一定的控制权，把他们转变成自己的盟友。培根建议：“不到万不得已，不要发生正面冲突。”

15 布莱特建议，要从各个方面给问题员工全力的支持，但与此同时，要观察他们的态度是否发生了转变。如果问题员工在六到八个星期内，依然没有改邪归正，可能只能放弃他了。

16 如果有员工在项目中出工不出力，可以在他的团队里安排一名专门负责监督的员工，并且把他们的承诺公布于众。例如，如果有消极对抗的员工允诺会在某个日期之前提供数据，那就在需要这些数据的人面前跟这个员工确认他的承诺。

17 培根表示：“像这样，公开与他达成协议，他就很难再有借口逃避。”

18 如果初步的努力未能阻止员工的消极对抗行为，老板可以在他们未能实现目标的时候施加影响。如果有人开会迟到，不要特地为他们回述会议要点，这既能鼓励及时出席的员工，又惩罚了那些拖拖拉拉的人。如果员工总是找各种借口为自己错过了最终期限开脱，老板可以说：“你的工作负担可能太重了。”然后把他的业务分配给其他的员工。这种反制措施看起来也有点类似消极对抗，但有时候，以毒攻毒也是不得已而为之。

**该放弃时就放弃**

19 最后，你或许不得不承认，自己已经尽了全力，只能把问题员工转到其他部门，或者把他解雇。

20 Voice.com是位于安大略省伦敦市的一个配音人才交流平台。公司总裁兼CEO戴维•茨卡瑞利表示，公司全体20名员工每天都必须参加长约15分钟的“碰头会”。后来，有一个部门的主管开始迟到早退，或者干脆缺席，茨卡瑞利意识到肯定出问题了。

21 他说：“碰头会的目的是发现公司的问题。如果有人总是缺席，不想在公司其他同事面前露面，我就知道肯定有更深层的问题。”

22 而且，曾有些客户遇到麻烦，或对Voice.com提出投诉，此人却恶语相向。茨卡瑞利找他谈了话，希望他能改变态度，没想到却适得其反，最后，他只得把他辞退。

23 他说：“所有人都知道最后会是这样的收场。因为他的所作所为早已让大家厌烦。”