

Hvordan leder man en gnaven medarbejder?

Af: Susanne Teglkamp, ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co.



Kan du huske eventyret om Snehvide og de 7 små dværge? En af dværgene hed Gnavpot og det var der bestemt en grund til. Han var ikke til at slå et smil af og var sådan lidt smågnaven i forhold til alle initiativer og tilløb til glæde. Gnavpotten findes også ude på arbejdspladserne.

Som leder skal vi forholde os til en mangfoldighed af forskellige medarbejdere med forskellig adfærd og en gang imellem støder vi også på de gnavne medarbejdere. De gnavne medarbejdere kan virkelig ødelægge den gode stemning, de har ofte en sur bemærkning, er modvillige og som regel meget lidt afholdte på arbejdspladsen.

Den morgengnavne medarbejder – en historie fra det virkelige liv

Jeg har en gang mødt en medarbejder, som var det sødeste og rareste menneske - efter kl. 10.00. Men om morgenen skulle man helst ikke krydse hans vej. Om morgenen kunne man høre ham komme trampende på lang afstand. Han hilste ikke på folk, han mødte på gangen og var der nogen, der formastede sig til at ønske ham god morgen eller stille ham et spørgsmål, blev man i bedste fald bare mødt med sur tavshed og i værste fald med vrissenhed og sure bemærkninger. Det blev på et tidspunkt så slemt, at nogle af kollegaerne klagede til deres fælles leder, som på den anledning tog en samtale med den gnavne medarbejder. Den morgengnavne medarbejder blev dybt ulykkelig. Sagen var, at han slet ikke var sig bevidst, at han var så gnaven. Men han var fuldstændig klar over, at han absolut ikke var et morgenmenneske. Han følte først, at han var rigtig vågen, når klokken blev henad ti. Aftalen blev derfor, at han først mødte kl. 10.00. Det var en fantastisk og meget enkel løsning for alle. Væk var gnavpotten.

Læren af denne lille historie er, at det er en god idé at tage en samtale med den gnavne medarbejder. Det er ikke sikkert at det lige løser al ting, men det er helt sikkert et sted at starte.

Er man født gnaven?

Selvom man af og til skulle tro det, er der ingen mennesker, der er født gnavne. Men det hænder, at der er nogle mennesker, der befinder sig en permanent tilstand af utilfredshed – utilfredshed med alt og alle og hele verden. Der kan være mange grunde til, at man udvikler sig til en gnavpot. Det kan være et liv fyldt med skuffelser både privat og arbejdsmæssigt. Det kan være, at man aldrig har oplevet at blive hørt og taget alvorligt. Uanset, hvad der er årsagen til, at man har udviklet sig til en gnavpot, er det vigtigt at huske, at man ikke selv vælger hvilke udfordringer, man får i livet, men man vælger, hvordan man forholder sig til livets udfordringer.



Kan de gnavne medarbejdere ikke bare få lov til at passe sig selv?

Gnavne medarbejdere bliver med tiden ofte isolerede. De indbyder jo ikke ligefrem til kontakt af mere social karakter. Nogle gnavne medarbejdere har samme effekt som de sorte huller i universet. De trækker energien ud af omgivelserne og man kan komme til at føle sig helt mast, hvis man bliver suget ind i deres nærhed. For mange bliver det den lette løsning at lade de gnavne medarbejdere passe sig selv. Det er imidlertid ikke den rigtige løsning. På en arbejdsplads er der behov for, at man kan være fælles om nogle ting og at man samarbejder. Derfor skal ledere ikke acceptere, at nogle medarbejdere spreder deres gnavenhed ud over organisationen.

Hvordan håndterer lederen en gnaven medarbejder?

Er det et enkeltstående tilfælde af gnavenhed – så lad det passere!

Vi kan alle have en dårlig dag en gang imellem eller en dag, hvor vi har fået det forkerte ben ud af sengen. Hvis det hører til absolut sjældenhederne, er der ingen grund til, at ledere griber ind. Vi skal også kunne rumme, at det er alment menneskeligt ikke altid at være på toppen.

Tag en samtale ved tilbagevendende gnavenhed

Hvis gnavenhed begynder at blive et dominerende karaktertræk hos medarbejderen, bør lederen tage en samtale. Begynd med at spørge, hvordan medarbejderen har det. I denne situation er det ikke bare et formelt spørgsmål. Hvis medarbejderen ikke lige åbner op, kan lederen gå videre med at fortælle, at årsagen til denne samtale er, at lederen har observeret, at medarbejderen oftest har en vrissen og gnaven adfærd og hvad denne adfærd gør ved afdelingen og ved lederen selv. Herefter kan lederen spørge medarbejderen, om han selv har et bud på, hvad der er årsagen til hans vrissne adfærd.

Formålet med samtalen er at få skabt en erkendelse hos medarbejderen omkring adfærden og finde frem til, hvordan lederen og arbejdspladsen kan støtte medarbejderen i at ændre adfærd – til gavn for alle, inklusive den gnavne medarbejder.

Find ud af, hvad der er årsagen til gnavenheden

Der kan være mange årsager til, at nogle medarbejdere ender med at blive gnavpotter. Lederen kan sammen med medarbejderen forsøge at finde frem til årsagen. Hvis årsagen ligger hos arbejdspladsen, er det måske noget ledere kan og vil gøre noget ved. Ligger årsagen uden for arbejdspladsen, kan ledere opfordre medarbejderen til gøre noget ved det.

Afstem forventninger til adfærd

Det kan blive nødvendigt at lederen melder meget klart ud, hvilke forventninger han har til medarbejdernes adfærd, herunder også, at han ikke vil acceptere en generel gnaven adfærd.

Tag konsekvensen

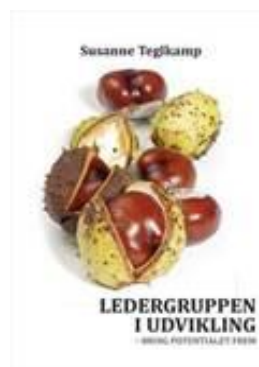
Hvis medarbejderen trods samtaler og tilbud om støtte ikke ændrer adfærd bør det i den sidste ende få konsekvenser. Konsekvensen kan være skift af arbejdsområde men det kan også betyde, at lederen må afskedige medarbejderen. Så drastiske skridt skal selvfølgelig kun tages i brug, hvis medarbejderens gnavenhed har en alvorlig negativ indvirkning på arbejdspladsen.

Susanne Teglkamp er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har suppleret med flere lederuddannelser senest Executive Management Programme fra INSEAD. Susanne Teglkamp fik Ildsjælsprisen 2012 af DJØFs Brancheforening Selvstændige.

Susanne Teglkamp har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun har i mange år arbejdet som managementkonsulent, karriererådgiver og facilitator. Susanne Teglkamp er stadig tilknyttet forsvaret og er i dag oberstløjtnant af reserven. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf den nyeste udkom januar 2014: *Ledergruppen i udvikling – Bring potentialet frem*. Se mere på www.tegkamp.dk

Ledergruppen i udvikling – nu også som e-bog

Det er foreløbigt blevet til 3 ledelsesbøger fra Susanne Teglkamps hånd. Den seneste *Ledergruppen i udvikling – bring potentialet frem* kan nu også fås som e-bog.





Læs mere og køb bogen her for 229 kr. + forsendelse:

<http://response.questback.com/teglkampco/ledergruppeniudvikling/>

Nu kan bogen også købes som e-bog. Køb den f.eks. her:

http://www.saxo.com/dk/ledergruppen-i-udvikling_susanne-teglkamp_pdf_9788793068735