



'Den vanskelige medarbejder' – kan være et tegn på flere ting

Gnidninger i teamet kan have forskellige fremtrædelsesformer, og ofte tænker man på åbne divergenser og irritationer, der optræder spredt mellem deltagerne eller mellem bestemte undergrupper. Gnidninger kan dog også vise sig som dårlig stemning, kedsomhed eller tilbageholdenhed, fordi deltagerne har trukket sig væk fra hinanden, så de undgår at der opstår de uenigheder, som de er så trætte af.

Endelig kan gnidningerne vise sig på en mere subtil måde, som drejer pilen væk fra teamets kollektiv og peger hen på én person. Det kan være nemmere at forklare, og der er måske allerede en tradition for at gøre problemer til personproblemer.

'Den vanskelige medarbejder' er et velkendt fænomen, og der holdes kurser og skrives bøger om denne problematik, så lederen bedre kan håndtere disse særlige personer. Tit er den vanskelige medarbejder dog et symptom på, at det er teamets kultur, der er noget galt med, og så skal det håndteres på det kollektive niveau. Det kan være et mønster, hvor man undlader at tage små-problematiske ting op i det daglige samvær.

En teamdeltager gav mig dette eksempel: "Når Anne og Thomas først kommer i gang med den gode gamle uenighed, så kan vi andre læne os tilbage og kigge på. Det er jo lidt underholdende at overvære, og så kommer vi ikke selv i fedtefadet." Når ingen tager fat i en 'brokkerøv' eller i personer, der pisker negative stemninger op, er det en ukonstruktiv social dynamik, som ikke kun vedligeholdes af den pågældende person, men i lige så høj grad af de andre teammedlemmer og af lederen.

Hvis I hæver blikket fra den enkelte vanskelige person og kigger på teamets kulturelle dynamikker, får I flere handlemuligheder end de gængse personrettede, og så kan medarbejderen og I andre blive hjulpet ud af en ond cirkel.

Der kan ligge flere sociale mønstre bag 'den vanskelige medarbejder' og her er tre bud:

Minoritet-majoritet

Personen kan udgøre en minoritet i teamet og være underlagt den kraftfulde minoritet-majoritets-dynamik, som majoriteten ikke opdager selv. Det kan være personen har en uddannelse, en alder, en personlighedstype, et køn, en nationalitet eller en synsvinkel, der adskiller sig fra flertallets i teamet, og som gør at personen ikke er helt inde i varmen i teamets fællesskab. Måske bliver personen endda udsat for venskabelige, humoristiske eller direkte fjendtlige udgaver af voksenmobning på arbejdspladsen.



I dette tilfælde viser teamet grøftegravende træk, idet nogle forskelle bliver til faste kategorier, der tillægges negativ betydning. At blive marginaliseret og holdt udenfor bringer ikke det bedste frem nogen mennesker, og personen reagerer åbenbart på måder, der får lederen og kollegerne til at stemple vedkommende som 'vanskelig'. Det kan være svært for personen selv at komme ud af denne dynamik. Hvis personen påberåber sig en minoritetsposition og at hævder at blive holdt udenfor, kan det blot gøre dynamikken værre, idet de andre ikke kan se problemet, men mener personen er overfølsom og selv har valgt en offerrolle. (Læs også om herskerteknikker side 268)

Udglattende teamkultur udstøder en person

Den udglattende kultur er et andet socialt mønster, der kan frembringe en vanskelig medarbejder som symptom. Det er jo en kultur, hvor teamet søger harmoni og enighed og nogle gange nærmest for enhver pris. Teamet vil derfor modsætte sig, hvis der kommer en person ind, der ikke vil indordne sig i enigheden om at være enige. Måske er personen ovenikøbet i det hele taget kritisk overfor teamets harmonisøgende arbejdsform, og prøver at ændre den.

Dette truer teamets foretrukne måde at arbejde og samarbejde på, og hvis deres forsøg på at indordne kollegaen i deres fortættede fællesskab ikke lykkes, vil de gøre hvad de kan for at afstøde eller isoleret personen. Det er meget ubehageligt for personen, som oftest vil reagere på måder der giver prædikatet 'vanskelig' og 'ikke samarbejdsvillig'.

Syndebuk

En tredje usund teamdynamik der kan producere en vanskelig medarbejder er, når teamet personificerer en problematisk tilstand. For eksempel når et team godt ved, at de ikke har grund til at være stolte af deres indsats, og med rette kunne kritiseres for ikke at præstere godt nok. Måske har de ikke nået opgaverne på den aftalte tid eller har ikke produceret til den ønskede kvalitet. Måske prøver de at bortforklare og forsvare sig, men de har dårlig samvittighed, og vil nødig erkende egne fejl og mangler.

Det behøver de heller ikke, hvis de blot kan finde en syndebuk, som de kan give skylden for alle teamets problemer. Det kan være de to forrige sociale dynamikker, der får pilen til at pege på en person, som har en lidt marginal position. Det kan også være en sandhedselskende og modig deltager, der uden taktiske hensyn altid har sagt sin uforbeholdne mening og også tør komme med upopulær kritik. Typisk har andre teammedlemmer trygt overladt teamets kritiske sans til vedkommende og har selv undgået at tiltrække sig negativ opmærksomhed, selv om de har været helt enige i personens holdninger. Når man bliver gjort til syndebuk, starter det hurtigt en negativ spiral af u hensigtsmæssig adfærd.

Når fremtrædelsesformen er "en vanskelig medarbejder", er første skridt at høre situationen set fra denne vinkel. Hvordan bliver vanskelighederne oplevet fra personens synsvinkel? Ser personen noget i teamets sociale dynamik, som I ikke har kunnet få øje på? Er der nogle af de tre nævnte mønstre, der ligger bag personens



vanskeligheder og akavede adfærd? Ud over disse sociale mønstre er der to andre probleatikker, der hører med her.

Udenfor pædagogisk rækkevidde?

Det er som regel hjælpsomt at se en vanskelig medarbejder som et symptom på, at der er noget galt i teamets kultur, som vi lige har set tre eksempler på. For det giver nye handlemåder og rykker udfordringen ind i teamets midte, hvor de skal arbejde med deres samspil.

Men der er også personer, der virker som om de er helt udenfor pædagogisk rækkevidde, som man kalder det. I hvert fald i jeres kontekst. For en person kan være kommet skævt ind på teamet eller lederen og er fanget i nogle selvopfyldende profetier. En uheldig situation, negative forventninger, kritiske blikke og små og store fejltagelse forstærker hinanden i en ond cirkel, hvor personen føler sig og opleves som stadig mindre dygtig. Og det er sjældent personen får konstruktiv og brugbar feedback i tide til at bryde det mønster, som I er fanget i.

Der er dog masser af eksempler på, at en person der opgives i ét team, sagtens kan blomstre op og folde sine kompetencer bedre ud i et andet team og i en anden kontekst. Specielt hvis I sørger for at sende personen af sted med en ordentlig samtale, for både personen og lederen og teamet kan lære noget af situationen. Som leder kan du tage en uforstyrret samtale, hvor du lytter til personens oplevelser og giver udvalgt konstruktiv feedback. Det vil sige tager udgangspunkt i nogle af de kompetencer personen (trods alt) har vist og giver dit bud på, hvad personen kunne vise mere af. Desuden kan I få interessant indsigt ved at lytte til denne persons feedback om, hvad du og teamet kunne gøre anderledes og bedre en anden gang. Det kan være I får øje på nogle af jeres teamkulturs blinde pletter.

Det kritiske brokkehoved

En sidste udgave af vanskelig medarbejder er det kritiske brokkehoved, som mange ledere frygter og har mest lyst til bare at smide ud af teamet. Vedkommende kan sagtens være en repræsentant for den forrige type, men det kan også være en teamdeltager, som ikke er helt enig med ledelsens eller flertallets dispositioner, men som til gengæld har et skarpt blik og et højt ambitionsniveau. Det er gerne engagerede personer med høj faglig stolthed, så disse medlemmer kan være meget værdifulde for jeres opgaveløsning. Prøv at lytte uhildet til personens kritik, og involver vedkommende så teamet kan få glæde af energien og den kritiske sans. Det er vigtigt ikke automatisk at tolke disse personer som illoyale.

Hvis I opdager, at den vanskelige medarbejder er symptomet på nogle af de tre problematiske sociale dynamikker ovenfor, skal I sætte ind på teamets kollektive niveau. I må forandre jeres kultur og måder at håndtere jeres forskelle på.

Dette er der forskellige konkrete bud på i kapitel 10.