

## MANUALEN

# Hantera besvärli

**Besvärliga medarbetare finns på varje arbetsplats. Lös problemen genom att ändra fokus, råder ledarskapskonsulten Roberto Capotondi.**

**M**artyrer, informella ledare och manipulatörer – negativa beteenden och attityder påverkar såväl produktiviteten som stämningen på arbetsplatsen.

Roberto Capotondi är beteendevetare med erfarenhet av ledande befattningar och författare till en rad ledarskapsböcker, bland annat *Chefens bästa vän* och *Elaka chefens goda råd*. Hans råd till chefer är att undvika att fokusera på medarbetarnas personlighet och istället fokusera på uppgiften.

– Det vanligaste jag möter när jag talar medarbetarproblem med chefer, är att det handlar om personkemi. Det går att undvika om man istället fokuserar på den gemensamma uppgiften, säger Roberto Capotondi.

#### ALLA ÄR VI OLIKA

Han vänder sig mot att medarbetare ofta delas in i ett fåtal kategorier.

– Det finns hur många olika typer som helst och alla behöver inte vara besvärliga, vi måste acceptera att vi alla är olika. Däremot har vi en uppgift att lösa och det är i relation till den man bör betrakta en medarbetare.

Det gäller att lära sig den svåra konsten att hantera de så kallade besvärliga medarbetarna.

De som skyller ifrån sig kan ha utvecklat det till en konstform.



# gga medarbetare

AV MARGARETHA ELDH

ILLUSTRATION MARIA RAYMONDSDOTTER

DET ÄR NYTTIGT ATT FÅ MEDARBETARNAS ÅSIKTER

MEN DE SKA VARA SAKLIGA PÅSTÅENDEN

– Bäst är att följa upp och kontrollera, bemöt bortförklaringar genom att be om ett gemensamt möte med alla inblandade i projektet. Be var och en beskriva sin version av händelsen och efter det kan du dra dina slutsatser. Du har lyssnat och sett hur de betedde sig mot varandra under mötet, säger Roberto Capotondi.

Martyren kan finnas på alla arbetsplatser.

– Visa att du uppskattar dennes arbete och att du ser att saker blir gjorda. Men fall inte in i personens indirekta sätt att kommunicera.

## BEVAKA DEN KONFLIKTBENÄGNE

Den konfliktbenägna medarbetaren "råkar" i konflikt överallt och är alltid ett offer när det händer.

Omgivningen däremot uppfattar den konfliktbenägna medarbetaren som alltför känslig.

– Anteckna händelseförloppet och omständigheter, det ger dig underlag för en konstruktiv diskussion. Finns ingen lösning är de en hjälp för att styrka dina skäl till en eventuell upp-sägning.

Upprorsmakaren på arbetsplatsen kan också vara den som är ute efter det informella ledarskapet. Det är alltid en utmaning att stå framför en medarbetare som levererar kritik mot ditt ledarskap.

– Fråga vilka andra medarbetare hon talar för. Ingen får föra någon annans talan om det inte finns underskrifter på det. När du visar att du menar allvar slipper du bemötandet framöver, säger Roberto Capotondi.

– Det är nyttigt att få medarbetarnas åsikter men de ska vara sakliga påståenden och inte föras fram av en person som av olika skäl gillar bråket i sig.

Har du någon gång fått höra att "det där är inte mitt bord"? Oftast finns det två situationer då man brukar få höra det. Dels då du undrar över varför vissa arbetsuppgifter inte blivit utförda, dels när du ska dela ut nya arbetsuppgifter.

– Ha som regel att alltid ge dina medarbetare tydliga arbetsbeskrivningar. Beskriv deras arbetsuppgifter in i minsta detalj och vad du förväntar av dem om det behövs.

## HJÄLP TILL ATT PRIORITERA

Medarbetare som "har mycket nu" kan försöka slippa undan en arbetsbörda.

– Erbjud dig att sitta ner och gå igenom arbetsuppgifter, metoder och prioriteringar. Bli inte förvånad om du möter motstånd.

Finns det en besserwisser på kontoret?

## CHEFENS KNEP

**MARTYREN:** Visa uppskattning för att saker och ting blir gjorda, utan att falla in i martyrens indirekta sätt att kommunicera.

**UPPRORSMAKAREN:** Om någon medarbetare tar på sig ett informellt ledarskap, ta alltid reda på vems talan hon eller han egentligen för.

**BESSERWISSERN:** Be personen att utveckla och förklara sina visioner – med kraven försvinner ofta glädjen i att kritisera.

– Be denne utveckla sina framtidsvisioner, gärna en ordentlig förklaring som hjälper dig att anpassa dina beslut. Krav gör det inte lika "roligt" längre, säger Roberto Capotondi.

"Vi och dom" är en attityd som finns på nästan alla arbetsplatser, det kan uppstå mellan avdelningar och medarbetare med olika funktioner.

– För att skapa "vi"-känsla mellan olika avdelningar och medarbetare kan krävas ett långsiktigt och ihärdigt arbete. Öka kommunikationen och antalet kontaktytor. #

