

ARBETE Hur talar man med en medarbetare som inte fungerar i gruppen och som inte kan se sina egna brister?

Catarina: "Ge konkret kritik"

HUR TALAR JAG MED EN KNEPIG MEDARBETARE?

En av mina medarbetare skapar alltför många konflikter i min grupp. Jag är chef över ett 30-tal personer i ett företag med ungefär 150 heltidsanställda och många säsongs- och projektanställda. Kort beskrivet kan man säga att det är jag och mina medarbetare som möter kunderna varje dag.

En medarbetare har ett mycket häftigt humör och det skapas ofta konflikter kring henne. Vi har också fått en del klagomål från kunder som hon varit direkt oförsämd mot. Kvinnan i fråga är omplacerad en gång inom företaget. När jag fick henne med i min grupp var informationen den att det inte var

hennes "fel" utan en annan medarbetare som ställt till det.

Men jag börjar allt mer tro att även hon hade sin del i den situation som uppstod då. Flera av mina medarbetare säger att de inte vill jobba tillsammans med henne och ett par har till och med hotat med att säga upp sig.

Jag har försökt tala med henne men jag vet inte vad jag gör för fel för det slutar alltid med att hon gråter och att allt som hänt är någon annans fel, kundens eller medarbetarnas eller ledningens. Hon verkar helt oförmögen att se sina egna brister. Vad tycker du att jag ska göra? *Malin*

Jag förstår att du fundera mycket på vad du ska göra och hur du ska agera. Det är ett komplext problem.

För det första så tycker jag du helt ska lämna det som har skett före du tillträdde som chef. Du vet ju inte vad som hände då, så det blir hörsägen som hon kommer att argumentera emot och det kommer troligen inte att leda processen framåt.

Det andra jag tycker att du ska göra är att dokumentera alla klagomål, vad kunder och kollegorna har observerat och självklart vad du själv har sett. Skriv ner så detaljerat som möjlighet.

Kritisera alltid sak och inte person. När vi kritiserar personen kommer man med automatik i försvarsställning. Om vi istället påpekar en specifik sak är det lättare för personen att ta till sig: "Vi kom överens om att du skulle vara tillbaka klockan 09.00" och inte "Kan du aldrig komma i tid?"

Boka därefter in möten med henne. Inled med att berätta syftet med mötet och av vad jag förstod av brevet så är din ambition och önskan att hon ska vara kvar och att gruppens samarbete ska fungera och givetvis att kunderna ska vara nöjda. Berätta det för henne och att du verkligen vill ge henne en ärlig chans.

För att hon ska kunna ta till sig kritik ska du inte ta upp flera saker på samma gång. Berätta dina punkter en i taget och be henne ge sin version och eventuella förslag på hur hon/du/ni kan göra det på ett annat sätt. Dokumentera även hennes version.

Ni kommer troligen både vilja och behöva träffas flera gånger. Du bör vara beredd på att hon kommer att reagera på flera olika sätt: att det kommer gråt, bortförklaringar, ilska och försvarstal. Det vanligast reaktionsmönster när vi får kritik är att vi först förnekar, sedan reagera med vrede, därefter drar vi oss tillbaka för

att fundera och först därefter kommer acceptansen.

Om det behövs tveka inte att ta in en extern person, antingen för att hjälpa er i era samtal eller enbart för henne skull, så att hon får möjlighet att prata och bearbeta sin sorg eller oro över att vara ifrågasatt.

Efter varje möte är det bra att sammanfatta det som har sagts, eventuella överenskommelser och när dessa saker ska ha genomförts. Jag tycker också att det är väldigt viktigt att bygga upp igen, så att hon inte går ifrån mötet helt knäckt. Det är inte konstruktivt för någon och du vill ju åstadkomma en förändring. Tala till exempel om vad hon nyligen har gjort rätt.

Till sist tycker jag att det är viktigt med att varje möte får ett bra avslut. En kram eller en klapp på axeln som visar att du tycker om henne är ett sätt, även en kommentar som t.ex. "jag vet att du kommer att klara det här nästa gång" fungerar också bra.

Kom ihåg att när kritiken är slut så är den slut! Fortsätt inte.

Skulle samtalen inte leda till en förändring kan din medarbetare inte vara kvar i sin nuvarande roll. Det bör du vara tydlig med redan från början.

Lycka till! Kram, Catarina

