

Giftige medarbejdere: Ét råddent æble kan fordærve hele kurven

En effektiv medarbejder, der ikke kan samarbejde, kan skade hele arbejdspladsen. Det kan faktisk bedre betale sig at ansætte flere lidt mindre produktive medarbejdere, som til gengæld kan samarbejde. Det viser et studie. Men hvordan undgår du at ansætte en giftig medarbejder?

Skribentinfo



[Jonas Trobeck](#)

Marketing Coordinator
The Adecco Group

Når man skal ansætte en ny medarbejder, kigger man ofte efter effektivitet og resultater. Men denne prioritering er ikke altid til organisationens bedste. Et studie fra Harvard Business School viser, at flere mindre produktive, men til gengæld samarbejdsvillige, medarbejdere er bedre for organisationen, end én meget produktiv, ikke samarbejdsvillig, medarbejder.

En fejlrekruttering kan koste dyrt, men det samme kan allerede ansatte medarbejdere, der muligvis løfter deres del af læsset, men ødelægger kollegaernes produktivitet.

Læs også: [3 faser: Sådan håndterer du den vanskelige samtale](#)

Hvad er en giftig medarbejder?

[Harvard studiet fra 2015](#) af Michael Housman og Dylan Minor bruger udtrykket en "toksisk medarbejder".

Ifølge Housman og Minor er en toksisk medarbejder: "En medarbejder, som engagerer sig i opførsel, der er skadelig for organisationens ejendom eller mennesker."

Det drejer sig om medarbejdere, som enten stjæler eller bedrager. Men også medarbejdere, der gør skade

på kollegaerne gennem mobning, voldelig adfærd eller chikane - og derfor er giftige for arbejdspladsen.

Data fra studiet viser, at giftige medarbejdere får deres kollegaer til at forlade organisationen hurtigere og oftere. Det giver høj udskiftning og forhøjede oplæringsomkostninger. Samtidig falder produktiviteten hos alle kollegaerne omkring den giftige medarbejder. Et råddent æble kan fordærve hele kassen.

Læs også: [Sådan arbejder du sammen med en du ikke bryder dig om](#)

Den giftige superstjerne smitter

Grunden til, at giftige medarbejdere bliver ansat og forbliver i organisationen, er, at de er produktive. Ifølge studiet fra Harvard, er giftige medarbejdere mere effektive end deres gennemsnitlige kollega. Dette forklarer også, hvorfor en sports-superstjerne, som ikke er vellidt i omklædningsrummet, stadig kan blive på holdet – og hvorfor giftige medarbejdere kan forblive i organisationerne.

En af forfatterne bag studiet, Michael Housman, forklarer yderligere i et interview med [Talent Management & HR \(TLNT\)](#), at opførsel smitter. Studiet viser, at hvis en giftig medarbejder slutter sig til et team, så er resten af teamet mere tilbøjelige til at opføre sig på en giftig måde. Det viser sig ved, at man eksempelvis bagtaler eller nedgør de andre medlemmer i teamet – eller i organisationen.

Samtidig viser studiet også, at de giftige medarbejdere har stor indflydelse på borgernes syn på organisationen. Tilfredsheden daler, og det skader organisationens omdømme.

Læs også: [4 medarbejdertyper der giver dig grå hår](#)

Beløbet i kroner og ører

Det giver nok sig selv, at det ikke er godt for en organisation at ansætte medarbejdere, der ødelægger organisationen og chikanerer de øvrige medarbejdere. Men alligevel har forskerne bag studiet lavet en udregning i et sprog, alle kan forstå: Penge.

Ifølge Housman og Minor drejer det sig ikke om håndører. Hvis en organisation undgår at ansætte en giftig medarbejder, kan de i gennemsnit spare \$12.489. Hvad der i skrivende stund svarer til omkring 85.000 danske kroner.

Dette beløb indbefatter blandt andet omkostninger på medarbejdernes arbejdsmoral og oplæring af nye medarbejdere. Det skal dog tages in mente, at studiet er foretaget i USA.

Men det viser, hvor vigtigt bløde værdier, integritet og det rette match mellem medarbejdere og organisationen er.

Læs også: [Sådan forløser du de fire arketypers talent](#)

Sådan undgår du at ansætte en giftig medarbejder

I artiklen [How to Avoid Hiring a Toxic Employee](#) fra Harvard Business Review giver Christine Porath, der er

lektor i ledelse ved McDonough School of Business ved Georgetown University en række konkrete råd i forbindelse med ansættelse af nye medarbejdere.

Her videregiver vi nogle håndgribelige spørgsmål og råd, der kan gøre det lettere for dig at gennemskue kandidaternes opførsel på arbejdspladsen, og måden, de arbejder på.

Spørgsmål du kan overveje at stille til jobsamtalen:

- Hvad ville din tidligere leder sige om dig – positivt og negativt?
- Hvad vil du gerne forbedre ved dig selv?
- Fortæl om et tidspunkt, hvor du var nødt til at tackle stress eller en konflikt på dit arbejde. Hvad gjorde du?
- Hvordan kan man mærke på dig, at du er under et for stort pres?
- Hvornår har du fejlet? Beskriv omstændighederne, og hvordan du håndterede og lærte af oplevelsen?
- Hvilke eksempler har du på din evne til at lede andre? Hvornår er du lykkedes med det?
- Hvilke typer mennesker har du svært ved at arbejde sammen med? Fortæl om et tidspunkt, hvor du havde svært ved at arbejde sammen med nogen. Hvordan håndterede du det?

Derudover er det også en god idé at kigge efter om:

- Kandidaten kom til tiden
- Kandidaten talte negativt om sin tidligere arbejdsplads
- Kandidaten tager ansvar for adfærd og resultater eller bebrejder andre

Christine Porath råder ligeledes til, at du tager fat i de personer, som kandidaten møder, når han eller hun skal til jobsamtalen. Ikke kun de personer, der er en del af ansættelsesprocessen. Det kan være receptionisten - eller rengøringsassistenten, som kandidaten spurgte om vej. Er kandidaten imødekommende og respektfuld? Eller uhøflig og nedsættende?

Læs også: [Jobsamtalen: Lyt efter det der ikke bliver sagt](#)

Involvér medarbejderne

Det kan være en god ide at spise frokost med en kandidat sammen med de andre medarbejdere. Det giver kandidaten mulighed for at få et indtryk af arbejdspladsens værdier og sine måske kommende kollegaer. Det giver også dig et indblik i, hvordan kandidaten rent personligt passer ind i teamet og organisationen. Det er især i mere afslappede situationer, at en bekymrende adfærd kan vise sig.

Indhent referencer

Når du indhenter referencer, kan du bede kandidatens tidligere leder eller kollegaer om at komme med konkrete eksempler på spørgsmål som:

- Hvordan er vedkommende at arbejde sammen med?
- Hvor kan vedkommende forbedre sig?

Du kan også spørge de tidligere ledere – eller kollegaer – om:

- Hvordan de øvrige medarbejdere havde det med at arbejde sammen med vedkommende?
- Hvor god er personen til at læse andre og reagere herpå?

- Hvordan vedkommende arbejder sammen med forskellige typer mennesker?
- Hvordan indgår vedkommende i samarbejde med andre? Hvilken rolle indtager de?
- Hvordan har personen det med autoriteter?
- Ville du genansætte medarbejderen, hvis det var muligt?

Det er ofte i de opfølgende spørgsmål, du kan få de mest brugbare informationer. Du kan høre meget på referencens stemmeleje og attitude – ikke kun de ord, de siger. Lyt og spørg ind, hvis du fornemmer noget, der ikke klinger rigtigt i dine ører.

Evner og talent kan ikke kompensere for en giftig medarbejder. Derfor er det vigtigt at fange toksisk adfærd, før medarbejderen bliver en del af dit team.