



🕒 6 min. 👁️ 📌 10-02-2017

Håndter 7 forskellige medarbejdertyper til MUS

Du kender dem sikkert. Den frusterede ildsjæl, der ikke får afløb for sine ambitioner, ham der er irriteret over sine kollegaers rod, og hende der griner nervøst og nikker under hele samtalen. Læs om, hvordan du bedst håndterer 7 karikerede medarbejdertyper til MUS.

Skribentinfo

[Anders Stahlschmidt](#)

Seniorkonsulent

konfliktmægler og leder af Feedbackinstituttet.dk

Hvis du som leder har gode relationer og giver masser af feedback til dine medarbejdere i hverdagen, kan den formaliserede MUS virke stiv, formålsløs og distancerende. Hvis man omvendt ikke har haft overskud til at give feedback i hverdagen, er MUS ofte det tidspunkt, hvor man som leder må stå til regnskab for alle ens forsømmelser.

Selv den ubehagelige MUS, giver samtidig en mulighed for at forene medarbejderens ambitioner og trivsel med organisationens strategi og din egen glæde ved at skabe resultater gennem andre. Men det kræver, at I ikke taler forbi hinanden. Du bliver nødt til at forstå, hvad der er på spil, når en medarbejder møder op til MUS med frustration, usikkerhed, skuffelse eller vrede.

Her er syv arketyper (og lidt karikerede) medarbejdertyper, som du med lidt indfølelse og fornuft kan løfte fra MAS - medarbejderafviklingssamtale til MUS.

Den frustrerede ildsjæl

Hun ønsker at udrette en hel masse med sit job. Ændre alt, der ikke dur, og måske redde verden. Der

mangler ikke ambitioner. Tværtimod er idealerne så høje, at du som leder har svært ved at honorere hendes forventninger. Du får måske lyst til at sige til hende, at hun skal slappe lidt af. Drosle lidt ned på ambitionsniveauet og lade være med at forvente det samme af andre, som hun forventer af sig selv. Men du ved også, at det vil være som at smide benzin på bålet.

Den frustrerede ildsjæl er drevet af engagement og ansvarsfølelse. Denne medarbejdertype koger over, når hun møder ligegyldighed, ikke mindst fra sin leder. Det er vigtigt, at du anerkender ildsjælens engagement og lægger mærke til hendes ambitioner. Også de ambitioner, hun ikke kan få afløb for, og som derfor fremkalder frustration.

Tag del i hendes engagement, fortæl om dine egne ambitioner, de rammer og ressourcer opgaverne skal løses indenfor, og læg op til en dialog om, hvordan du kan imødekomme hendes ambitioner indenfor rammerne – og hvordan hun kan hjælpe dig. Ildsjælen kan blive din stærkeste støtte, hvis hun mærker, du forstår hende – men hun kan også blive dit værste mareridt, hvis hun føler, at du modarbejder hende.

Den sårede hjælper

Kropssproget fortæller dig, at denne medarbejder har placeret sig selv i en offerrolle. Noget med ikke at kigge dig i øjnene, noget med skuldrene, og den måde han sidder på. Armene hænger, kroppen falder lidt sammen og det virker, som om han er ved at glide ned ad stolen. Han udsender en umiskendelig aura af skjulte bebrejdelser, og det kan foranledige dig til at gå i forsvarsposition, selvom du egentlig ikke er blevet angrebet. Du føler dig pludselig brutal og ond, men genkender ikke dig selv i den rolle. "Tag dig nu sammen!" Har du lyst til at råbe."

For den sårede hjælper er et arbejdsfællesskab baseret på omsorg for hinanden. Han kan meget vel have større empathiske evner, end du selv har. Sandsynligvis kan han mærke, hvornår andre har det dårligt og trænger til støtte. Han opfanger signaler, som andre er døve overfor. Det kunne være nyttigt for dig som leder at tage imod nogle af de informationer, den sårede hjælper besidder. Spørg, hvad det er, han lægger mærke til i teamet, hvordan han opfatter stemningen, og hvordan han selv og du kan hjælpe med at støtte, så de der ikke trives, bliver stærkere.

Den skånselsløst ærlige

Du har paraderne oppe, for denne medarbejder virker nærmest aggressiv. Hun vil selv mene, at hun blot siger tingene ligeud, men hun gør det uden hensyn til dine eller andres følelser, og hun virker ligeglad med, hvilke konsekvenser den skånselsløse ærlighed kan få. Det er provokerende og virker faretruende. Men på en måde også forfriskende – hvis du har overskud.

Den skånselsløst ærlige frygter mere end noget andet løgn og fortielse. Hun bliver brutal, når andre af ren og skær konfliktskyhed fejer noget ind under gulvtæppet. Hendes svaghed er, at hun overdriver betydningen af de problemer, hun ser og glemmer, at andre kan have et andet perspektiv.

Du behøver ikke være enig i det, den skånselsløst ærlige udlægger som sandheden. Men lyt til hende og undlad at afvise eller tildække hendes observationer og fortolkninger. Du får den bedste samtale med hende, hvis du værdsætter hendes iagttagelsesevne, ærlighed og oprigtighed, og i dine svar og spørgsmål netop skelner mellem observationer og subjektive fortolkninger. Der er intet galt med subjektive fortolkninger, bare I er enige om, at din subjektive fortolkning kan være anderledes end hendes.

Den undertrykte fritænker

Han opfatter sig selv som meget kreativ eller tænksom. Han kan ikke lade være med at sætte spørgsmålstegn ved det, andre har vedtaget. Det virker som om, han betvivler de grundlæggende fælles antagelser, og somme tider kommer dette ud som en verbal syndflod af abstrakte begreber, litterære henvisninger eller varm luft. Han bruger mange ord. Du føler, at det er svært at skære ind til benet og får lyst til at skære tingene ud i pap og sige "Stop! Sådan er det bare!". Men det vil blot presse den undertrykte fritænker endnu længere ind i rollen.

Den undertrykte fritænker har brug for et mentalt rum, hvor verden er flydende i stedet for fastlåst, hvor leret er vådt, og hvor man kan fremsætte ideer, også selvom de ikke er tænkt til ende. Som leder kan du vælge at gå med på legen og etablere sådan et mentalt rum. Det er naturligvis en vigtig forudsætning, at de ideer, der bliver fremsat og anerkendt i sådan et rum, ikke nødvendigvis er vedtaget. Spændende tanker. Kreativ sparring. En tur op i helikopteren eller input fra en anderledes vinkel – det tager du nok ikke skade af. Så gå trygt ind i rummet og ud igen.

Den kaosramte garant

Hun har altid styr på sine sager, og det frustrerer hende grænseløst, når andre ikke har. Når hun oplever, at du som leder - eller andre i organisationens ledelsesslag - ikke har styr på jura, økonomi, vedtagne procedurer osv., går hun i baglås. Hun bliver en lyseslukker og en bremseklods. Nye ideer skyder hun ned. Hun bliver blind for de muligheder, en nok så lille forandring vil åbne. Hun siger nej - for en sikkerheds skyld.

Hvad du skal vide, er, at hun har behov for orden. Kaos og rod skaber frygt i hendes system. Især hvis det roder på et af hendes egne ansvarsområder. Derfor er det vigtigt for hende, at du hjælper med at gøre grænsefladerne tydelige mellem det, som hun har ansvar for, og det andre har forpligtet sig til. Hun kan bedre acceptere andres måske lidt mindre firkantede måder at gøre tingene på, hvis hun mærker, at det står lysende klart for dig, at der er tjek på det, som er hendes bord. Din udfordring kan blive at hjælpe hende med at trække klare grænser på områder, hvor hendes felt lapper ind over et, som fx hører under den undertrykte fritænkers ansvar – eller et andet rodehoveds.

Den fjogede rygklapper

Han vil gerne sige noget sjovt og griner for en sikkerheds skyld selv af vitsen. Han vil gerne klappe dig på skulderen og sige: "Har vi det ikke bare skide godt?" Usikkert smiler han sig igennem MUS'en og forsikrer dig om, at han er loyal, at sammenholdet er godt, og at det hele nok skal gå. Han siger ikke bare "ja", men "ja, ja" til meget af det, du foreslår. Men pludselig kan han gå helt i sort og miste modet, hvis du rammer hans ømme punkt.

Måske sidder du med et problem - en sveske, der klistrer i din hånd - og overvejer, hvordan du kan smide svesken på disken. Hvordan får du ham til at høre ordentligt efter og ikke bare sige "ja, ja"?

Den fjogede rygklapper frygter at blive udelukket - og han frygter at holdet mangler optimisme. Det værste du kan sige til ham, er, at ingen er uundværlig. Han har behov for at tro på fremtiden og sammenholdet. Hvis du hjælper ham med at se et billede af en fremtid, hvor han er med på holdet, og hvor det går godt, bliver det lettere for ham at se, hvad han kan gøre for at komme ind i den fremtid. Han kan bedre høre efter, hvis han ikke er bange. Når du giver vedkommende kritik, er det vigtigt, at du fremsætter kritikken som et ønske, som noget du har brug for fra ham. Frem for alt: Fortæl ham, hvilken meningsfuld rolle han udfylder i teamet.

Den sammenbidte strateg

Temperaturen falder i lokalet, når hun kommer ind. Denne medarbejder er her ikke for sjov men for at nå nogle mål. Og du er muligvis - muligvis ikke - en del af hendes plan for, hvordan hun skal nå de mål. Hvis hun føler, at du som hendes leder er en klods om benet, ser hun kun én mulighed: Hun må spille et spil med dig. Hun må udvælge de informationer, hun giver dig, så du giver hende det, hun har brug for. Måske sidder du med en følelse af, at hun manipulerer med dig. Siger det, du gerne vil høre – med et formål, som du ikke kender.

Den sammenbidte strateg frygter fiasko. Hvis et vigtigt mål er ved at ryge hende af hænde, er hun parat til at ofre alt det, som de foregående typer står for: Engagement, omsorg, ærlighed, refleksioner, orden i sagerne og sammenhold. Hun bliver så målrettet, at hun er parat til at manipulere. Du når hende ikke ved at appellere til hendes empati, men til hendes interesse for strategi og mål.

Tal med hende om hendes mål, dine mål, hendes strategi, din strategi og organisationens strategi. Så skal det hele nok give mening.

Den gode hensigt

Måske er den medarbejder, du sidder med en helt ottende type – eller en blanding. Så må du bruge din intuition og spørgeteknik og finde ud af følgende:

- Hvilken kvalitet er vigtigst for medarbejderen? (Fx omsorg, ærlighed, målrettethed osv.)
- Hvordan kan medarbejderen bidrage til organisationen med udgangspunkt i den kvalitet?
- Hvad frygter medarbejderen? (Fx kaos, fiasko, udelukkelse osv.)
- Hvilken uhensigtsmæssig adfærd fremkalder frygten?
- Hvordan kan du bedst hjælpe medarbejderen med at håndtere den frygt og give medarbejderen overskud?

Selv de mest usikre og vrede medarbejdere har en ambition. Sommetider ligger ambitionen bare begravet bag en frustration. MUS er en god anledning til at grave ambitionen frem.

Artiklen tager afsæt i foredraget “De syv samarbejdstyper” af Anders Stahlschmidt

Læs mere

[Opskrift på den gode MUS](#)

[100 ideer til feedback](#)

