VÆKSTHUS FOR LEDELSE



3 min. 05-01-2018

Sådan håndterer du en passiv aggressiv medarbejder

Tavshed, kulde og bidske bemærkninger. Når en medarbejder ikke har mulighed for at udtrykke sin utilfredshed, kan det føre til en indirekte og skadelig passiv aggressiv adfærd, som kan ødelægge arbejdsmiljøet og modarbejde dig som leder. Læs, hvordan du spotter og tackler den destruktive adfærd.

Skribentinfo



Pernille Bekke
Lederweb

Når du oplever passiv aggressiv adfærd, er du ikke i tvivl om, at der er noget galt. Men spørger du medarbejderen, får du højst sandsynligt at vide, at der ikke er noget i vejen.

Medarbejderen siger ”ja”, mens hans opførsel siger ”nej”. Han kan fx glemme at følge op på vigtige aftaler eller påstå, at han har informeret dig om sagen, men at du må have glemt det igen. Som leder vil du ofte føle dig modarbejdet, selvom din medarbejder påstår, at han ønsker dig det bedste.

Adfærden er bevidst, men medarbejderen bruger en indirekte måde at udtrykke sin vrede på. Og det gør det ekstra svært for dig at italesætte.

Passiv aggressiv adfærd er ofte en reaktion på organisatoriske forandringer, siger Parker Williams, der er erhvervspsykolog ved Chicago School of Professional Psychology til Fastcompany. Det kan være et nyt it-system, en ny leder, en fusion eller andre store som små forandringer. Især de forandringer, hvor medarbejderne ikke føler, de er blevet hørt og inddraget i forandringen.

Alle medarbejdere (og ledere) kan en gang imellem have en adfærd, der i mere eller mindre grad er passiv aggressiv. Udfordringen er, når adfærden er vedvarende og skadelig for arbejdsmiljøet.

Derfor er det vigtigt at adressere den indirekte kommunikation, direkte.

Tegn på passiv aggressiv adfærd

- Handlinger modsiger det, han siger.
- Bruger ofte sarkasme – for efterfølgende at sige, at det bare var for sjov.
- Undgår konfrontation og at tage ansvar.
- Begår vedkommende en fejl eller misser deadlines, er det aldrig hans skyld, men derimod på grund af andre.
- Tilbageholder vigtig information.
- Ignorerer e-mails fra andre.
- Skjuler sin modvilje med et smil.
- Glemmer ting med vilje.
- Laver overspringshandler.
- Bidrager ikke med forslag til forbedringer.
- Er ikke bleg for at dele sin meninger. Bare det ikke er med dem, det handler om.

De færreste går på arbejde for at gøre arbejdsdagen sur for andre. Ofte skyldes handlingerne, at medarbejderen over tid har udviklet adfærden som en indirekte måde at kommunikere på, fordi vedkommende ikke oplever, at det er acceptabelt at udtrykke sin utilfredshed eller vrede på arbejdspladsen. Nogle psykologer argumenterer for, at denne form for adfærd kan være en sund måde at afvise at underkaste sig urimelige krav og undgå konfrontation.

Hvad gør du?

Fordi medarbejderens adfærd er indirekte, er det også vanskeligere for dig at håndtere. Og det kan nemt ende galt. Signe Whitson, der er forfatter til bogen ‘The Angry Smile: The New Psychological Study of Passive-Aggressive Behaviour’ udtaler i en artikel hos Human Resources Director Canada:

”Udfordringen er, at den passive aggressive person har gjort det på en kontrollerende, skjult og indirekte måde, som alle derfor ikke har opfanget. Når lederen reagerer, har han tendens til at gøre det mere impulsivt, offentligt og uprofessionelt. I sidste ende kommer lederen til at fremstå, som om han er ude af kontrol, mens den passive aggressive medarbejder iagttager lederens udbrud med rolig tilfredshed – måske endda med et vredt smil på læben.”

Her får du fire råd om at håndtere en passiv aggressiv medarbejder:

1. Identificér adfærden

Det er ikke let, fordi adfærden er indirekte, og fordi medarbejderen sjældent vil sige, at han er utilfreds, hvis du spørger direkte.

Observér i stedet det, medarbejderen gør – mere end hvad han siger. Skriv de ting ned, du observerer. Fokusér på fakta og ikke på dine egne følelser.

2. Stil spørgsmål

Du kan blive klogere på motiverne til medarbejderens adfærd ved at stille spørgsmål. Du kan også sige det direkte til medarbejderen, når du er i tvivl om de blandede beskeder, du modtager. Fx når du er i tvivl om det, medarbejderen sagde, var en reel joke eller en fornærmelse iklædt en joke.

3. Vælg dine ord med omhu

Når du skal tale med medarbejderen om den uønskede adfærd, skal du gøre det ansigt til ansigt. Undgå at konfrontere medarbejderen over mail. Fortæl de ting, du har observeret, og hvorfor det er et problem. Du skal give præcis feedback og give den på en ordentlig måde.

Kommunikér assertivt. Fokusér på, hvordan I kan forbedre situationen i stedet for at prøve at ændre på medarbejderens attitude.

Kendetegnende for den assertive kommunikation er bl.a.:

- brugen af ”jeg-formuleringer”

- tydelig skelnen mellem facts og følelser

- plads til at andre har en anden holdning

- modtageren føler sig værdsat, lyttet til og respekteret

Kilde: Artikel: Træn dine medarbejdere i at håndtere konflikter

4. Skab et trygt miljø

Gør det klart for medarbejderen, at han skal komme direkte til dig, hvis der er noget, han er utilfreds med. Forklar, at du hellere vil have besked, end at problemerne ligger og ulmer under overfladen. Her er det afgørende, at du handler i overensstemmelse med dette ved at opmuntre og anerkende dem, der kommer til dig med problemer og kritik.

Kilder

15 Red Flags of Passive-Aggressive Behavior at Work, Psychology Today

7 Things passive agressive employeese do, Forbes

How to Deal with a Passive-Aggressive Colleague, Harvard Business Review

How to Manage Passive-Aggressive People, Mindtools

Læs også: Sådan tackler du en passiv-aggressiv lederkollega