



ODGOVARA:  
Nataša Rupčić

## KAKO UPRAVLJATI PROBLEMATIČNIM ZAPOSLENICIMA

**PITANJE:** *Poduzetnik sam s jasnom vizijom. Borim se s problemima u okruženju poput birokracije, nepovoljnih gospodarskih trendova, teškoća s naplatom... No, ponekad mi se čini da najveću bitku vodim „u kući“, sa zaposlenicima koji naprosto ne pokazuju dovoljno predanosti, odnosno kao da nisu svjesni problema s kojima se suočavamo. Problematičnih srećom nema puno, no oni koji to jesu kvare radnu atmosferu i potiču i ostale da se s njima solidariziraju pa pate produktivnost i efikasnost. Nisam psiholog po struci pa me zanima kako pristupiti problematičnima.*

T.G., Zagreb

**ODGOVOR:** Prilikom regrutacije i zapošljavanja ljudi imaju sklonost prikazati se u najboljem svjetlu, a tek s protokom vremena mogu se uočiti njihove prave osobine. Unatoč testovima i naporima oko provođenja intervjua, nerijetko se događa da ne dobijete osobu kakvu ste željeli, odnosno onu za koju vam se tijekom procesa selekcije činilo da ima sva potrebna znanja, vještine i osobine. Tada se suočavate sa situacijom da ste umjesto rješenja dobili novi problem. Napori da neodgovarajuće ponašanje promijenite programom socijalizacije također se mogu pokazati neuspješnima. Tada se nalazite u situaciji koja ima dva temeljna rješenja: otpustiti problematične ili pokušati s njima upravljati. Budući da prvo rješenje podrazumijeva nove troškove i proces učenja načina rada i poželjnoga ponašanja od strane novog zaposlenika, korisno je započeti s drugim pristupom, odnosno pokušati upravljati problematičnim zaposlenicima. Budući da u takvoj situaciji rjeđe postoji problem neznanja ili nekompetentnosti zaposlenika jer ste taj aspekt vjerojatno testirali, problem se najčešće svodi na upravljanje njihovim ponašanjem, odnosno stavovima, ali i vrijednosnim sustavom.

*Treba imati na umu da upravljanje problematičnim zaposlenicima ima dva aspekta: upravljanje samim sobom i upravljanje njima. Drugim riječima, ne možete upravljati problematičnima ako prethodno niste ovladali samima sobom, odnosno svojim vrijednosnim sustavom te se niste odredili prema prirodi problema. Stoga upravljanje problematičnim zaposlenicima zahtijeva da najprije dobro upoznate njih i značajke njihovoga ponašanja, zatim se prema takvom ponašanju odredite na određeni način, a onda poduzmete mjere koje mogu dovesti do rješenja.*

Prvi korak upravljanja problematičnima je stoga prepoznavanje problema. Tako se, primjerice, možete suočiti sa zaposlenikom koji je uvijek negativan. Takva osoba u svemu pronalazi problem, iskazuje averziju prema bilo kakvoj promjeni te se odupire novim inicijativama. No, osobe koje ste označili „negativcima“ mogu vam iznimno koristiti. Umjesto da se borite protiv njihovih stavova, pokušajte situaciju okrenuti u svoju korist. Priznajte osobi da je neskla promjenama, ali to učinite taktički i prikažite to kao osobinu koja ima svoju vrijednost. Zatim toj osobi dajte

posebnu ulogu u procesu dizajniranja novih mjera, aktivnosti i inicijativa. Poznato je da mnoge inicijative propadnu upravo zato jer nisu dobro razrađene. No, vi sada imate uzase ključnog „igrača“ koji će to spriječiti. Tako osobi „negativcu“ dajte zadatak da istraži sve otegotne okolnosti provođenja neke inicijative. Dodijelite toj osobi ulogu „đavoljeg odvjetnika“. Na taj će način osoba dobiti na važnosti, ali će se istovremeno naći u situaciji da promišljenije iznosi svoje primjedbe. Tada ostali članovi tima mogu pristupiti traženju argumenata u prilog provedbi inicijative te načina prevladavanja identificiranih prepreka. Rezultat će biti svrsishodniji rad, veće zadovoljstvo sudionika te viši stupanj pozitivne provedbe inicijativa. Na sličan se način mogu ponašati i narcisoidne osobe koje svojim stavom superiornosti također nerijetko bojkotiraju nove inicijative. Priznavanjem njihovoga stava te traženjem argumentiranoga doprinosa, posebno pismenoga, oni će ili prihvatiti novu ulogu glavnoga kritičara ili sami otići. Bilo kako bilo, vi ste na dobitku. No, ne dopustite si samodopadnost u komunikaciji s takvim osobama. Ako vaša namjera da im date važnost nije iskrena, ovaj pokušaj ne samo što neće uspjeti, već će vam se i obiti o glavu. Morate postupiti autentično te pokazati da vam je stalo do novih ideja te da cijenite osobe koje sudjeluju u njihovu iznošenju. No, ima i drugih negativnih manifestacija ponašanja kojima treba identificirati uzrok. Tako se u timu mogu naći osobe za koje se čini da se „izmaknu“ uvijek kada se traži pojačan angažman; „bukači“, odnosno osobe koje su glasne u iznošenju argumenata koje imaju graničnu povezanost s problemom, a prezentirane su kao temeljne prepreke nekoj inicijativi; te osobe koje se povlače i djeluju kao žrtve. Svima njima može biti zajednički osjećaj „nedovoljnosti“, odnosno nedostatak samopouzdanja koji može biti stvaran ili neutemeljen, a što prikrivaju agresivnim ili pasivnim pristupom. S njima je korisno razgovarati nasamo. Dobro bi bilo započeti razgovor prezentacijom ideja o novim aktivnostima nakon čega možete zatražiti njihovo mišljenje. Korisno je upitati ih smatraju li da postoje razlozi zbog kojih inicijativu nije moguće provesti. Oni tada mogu iznositi teze o slabom znanju, vještinama ili motivaciji ostalih članova tima. No, time zapravo mogu iznositi vlastite probleme koje ne žele javno priznati. Nakon što ste čuli njihove stavove o mogućim preprekama, iskažite namjeru da osigurate mjere da se one prevladaju. Tako, primjerice, možete osigurati dodatnu edukaciju, mentorski rad, razmjenu znanja, pomoć u okviru poduzeća ili izvan njega, fleksibilnije radno vrijeme, rad od kuće, pravovremeni feedback i slično. No, takve osobe možete i otvoreno upitati imaju li one kakve probleme koji mogu dovesti do slabije realizacije inicijative. Time pokazujete da vam je stalo do njihovog angažmana te da želite pomoći da on bude što bolji i ugodniji.

*Iako ljudi mogu djelovati problematično, odnosno ponašati se destruktivno te tako narušavati dobru klimu, ne zaboravite da svako ponašanje ima svoj razlog. Ljudi su prirodno kreativna bića. Ako se tako ne ponašaju, korisno je dati si truda te otkriti razloge. Oni se nerijetko kriju u nekom strahu. Ako uspijete osobi pristupiti s poštovanjem, otkriti razloge toga straha te ponuditi načine kako ga prevladati, uspjeh ne bi trebao izostati.*

Pa ipak, u organizacijama su nerijetko i ljudi kojima tamo nije mjesto. Tada se razlog nalazi u drugačijim afinitetima, odnosno željama zaposlenika. I s takvim osobama otvoreno porazgovarajte, ukažite im da ste uočili neke talente koje u vašoj organizaciji ne mogu razvijati i potaknite ih na promjenu. Takva promjena će vjerojatno biti odlazak iz organizacije, no on će tada biti sporazuman i na uzajamnu i opću dobrobit.