

Problematicni sodelavci

Zala Skumavc

Uvod

244

Razmerja v delovnem okolju so v veliki meri nenamerna oziroma vsiljena razmerja, tj. v smislu, da si sodelavcev ne izberemo sami, posledično pa sodelavci prihajajo iz različnih ozadij, imajo različne metode dela, vrednote in osebne cilje (Hess, 2006).

Delavec delo veliko kakovostnejše opravi, če je del motiviranega in zadovoljnega kolektiva, v katerem so zaposleni pripravljeni pri reševanju problemov sodelovati in si med seboj ne mečejo polen pod noge. Pri tem je pomembno to, da ima kolektiv na čelu dobrega vodjo, pa tudi, da sta pri zaposlenih prisotna občutek pripadnosti in želja po timskem delu (Bertoncelj, Fritz, Omdahl, 1998). Definicije dobrega vodje se sicer med anketiranci razlikujejo glede na njihov spol, starost, predhodne delovne izkušnje in na trenutno delovno mesto, vendar načelno vključujejo poštenost, sposobnost motiviranja in nadzorovanja svojih podrejenih, visoko čustveno inteligenco, sprejemanje novih idej, odkritih povratnih informacij od kolektiva in še bi lahko naštevali. Prav tako pa je vodji delo olajšano, če so zaposleni kooperativni in poslušni (Bertoncelj, 2018).

Problematicni sodelavci s svojimi dejanji aktivno (oziroma včasih tudi pasivno) uničujejo dinamiko kolektiva in spodkopavajo avtoriteto vodje. Isti problem se lahko kaže v vseh delovnih razmerjih in v vseh strukturah moči ter je do neke mere lahko prisoten tudi v vojski (Bertoncelj, Levin, 2018).

Postavljamo hipotezo, da se »problematicni sodelavci« (oziroma problematicni podrejeni) v vojaški strukturi kažejo z drugačnimi karakteristikami kot problematicni sodelavci v civilnem delovnem okolju. Nekatere osebne značilnosti in določena dejanja problematicnih sodelavcev so namreč v vojaški strukturi strožje kaznovana, saj je avtoriteta nadrejenega težje spodkopana kot v civilnem okolju, zato se problematičnost v vojaški strukturi kaže na drugačne načine in ne tako neposredno.

Pristop k raziskovanju bo temeljil na pogovoru s štirimi osebami, ki se nahajajo na različnih delovnih položajih in v različnih poklicih, da bi ugotovili, ali obstaja povezava med starostjo, spolom, izobrazbo itn. ter prisotnostjo problematičnih sodelavcev v kolektivu.

Prikaz predhodnih študij in literature/virov

Center for Creative Leadership je leta 2018 izdal krajšo študijo o problematičnih sodelavcih, v kateri se je osredinil na karakteristike problematičnih sodelavcev, analiziral njihov vpliv na kolektiv in podal nasvete za delo s problematičnimi sodelavci. Za opis problematičnega sodelavca uporabi besede, kot so: lažnivec, pasivno agresiven, narcis, eksploziven, lenuh, pravi pa tudi, da je problematičen sodelavec pogosto zelo zahteven, se ima vedno za žrtev ter pogosto pretirava in mikromenedžira. Poleg tega ima v primerjavi z drugimi sodelavci slabo oziroma slabšo produktivnost, z drugimi ne zna ali ne želi sodelovati, se ne odziva na povratne informacije kolektiva in se upira spremembam, zavrača odgovornost za svoja dejanja ter ima do kolektiva in dela negativen odnos, je pogosto aroganten, ima slabo razvite komunikacijske sposobnosti, njegovo znanje in sposobnosti pa se pogosto ne ujemajo z delom, ki ga opravlja. Pomembno je poudariti, da pri problematičnih sodelavcih niso prisotne vse naštetosti, ampak v večini primerov le dve ali tri izmed naštetih, kar je dovolj, da vpliva na njihovo delo in delo njihovih sodelavcev (Young, Glazer, Siver, 2018).

Problematičen sodelavec namreč s svojimi dejanji zmanjša zaupanje, inovativnost, motivacijo in učinkovitost kolektiva. Hkrati pa problematični sodelavci oziroma podrejeni ne prizadenejo samo sodelavcev, ampak tudi vodjo – posledično so ti zaradi spodkopavanja avtoritete manj učinkoviti tudi pri vodenju preostalih podrejenih, kar vpliva na raven spoštovanja, ki so ga deležni v organizaciji od podrejenih in tudi nadrejenih. To zmanjša željo vodje, da bi v taki organizaciji ostal, saj je zaradi tovrstnih trenj njegova verjetnost napredovanja občutno manjša. Vse skupaj lahko delodajalca finančno prizadene, posledično pa organizacije porabijo veliko časa, energije in denarja, da bi problematične sodelavce razumele in jim pomagale postati boljši delavci (Young, Glazer, Siver, 2018; Fritz, Omdahl, 1998; Levin, 2018).

Pomembno je, da se s problematičnimi sodelavci soočimo, saj s tem lahko pri dotični osebi to povzroči pozitivne spremembe, hkrati pa preostalim podrejenim

da vedeti, da nadrejeni spremljajo produktivnost zaposlenih, prav tako pa se z delovnega mesta odstrani moteči dejavnik, ki spodbudi zaposlene in dvigne produktivnost (Young, Glazer, Siver, 2018; Levin, 2018).

Raziskava

Raziskava je bila opravljena na podlagi pogovora s štirimi ljudmi, in sicer:

A) Oseba moškega spola v starostni skupini 50–60 let, z več kot 30 let delovnih izkušenj pri istem podjetju (delniška družba), opravljeno ima štiriletno poklicno izobrazbo. Je namestnik vodje v lokalni delovni enoti, v svojem ožjem kolektivu ima štiri sodelavce, ki so od njega starejši in mlajši.

Pravi, da se v kolektivu pojavljajo težave večinoma v kompetencah sodelavcev (manj praktičnega znanja pri starejših in mlajših sodelavcih oziroma »splošna nesposobnost izvajanja del« – sam to razlaga tako, da tisti, ki jim primanjkuje praktičnega znanja, načelno kažejo interes za nadaljnje učenje in so dovezetni za povratne informacije, medtem ko »splošno nesposobni« zavračajo nadaljnje učenje, delo pa pogosto prelagajo na preostali del kolektiva ali pa je treba za njimi opravljeno delo popraviti). Pogosto se mu zdi nepravilno tudi deljenje nalog med zaposlenimi, saj tisti, ki so večkrat izkazali nezanimanje za določen tip del oziroma teh del niso pravilno opravili, dobijo lažja dela, preostali pa morajo sorazmerno s tem opravljati več zahtevnejših del. Sam pravi, da obstajajo obveznosti, ki bi jih morali izpolniti posamezno in vsak zase, kot je na primer vodenje raznih evidenc opravljenih del in relacij, ki jih zaradi nedoslednega izvajanja v imenu zaposlenih za večino kolektiva opravi sam. Hkrati izpostavi, da nadrejenega ne zanima, kdo delo opravi, ampak zahteva le, da je delo opravljeno, kar pomeni, da za količino in kakovost opravljenega dela ni temu primernih nagrad in drugih spodbud. Letne ocene zaposlenih so večinoma enake kakovosti odnosa med nadrejenim in podrejenim, kar pa ni nujno odraz kakovosti opravljenega dela. Pri svojih problematičnih sodelavcih izpostavi naslednje karakteristike (vendar ne vse izmed naštetih pri isti osebi): slaba produktivnost, nezainteresiranost glede dela in sodelovanja z drugimi, nedovzetnost za povratne informacije, neodgovornost, pomanjkanje samoiniciative, pomanjkanje ustrezne komunikacije. Vodja večine teh problemov ne rešuje, ohranja nekonflikten pristop z namenom ohranjanja sorazmerno dobrih odnosov med zaposlenimi.

Svoje zadovoljstvo na delovnem mestu intervjuvanec A kljub vsemu oceni s 4/5.

B) Oseba ženskega spola v starostni skupini 40–50 let, z več kot 20 let delovnih izkušenj pri istem podjetju (družba z omejeno odgovornostjo), opravljeno ima višjo strokovno šolo. Je vodja lokalne delovne enote, v svojem ožjem kolektivu ima eno podrejeno osebo.

Izraža veliko nezadovoljstvo s kolektivom (ima eno podrejeno osebo, vendar se ta oseba pogosto menja, včasih tudi dnevno ali tedensko, odvisno od okoliščin); omenja predvsem dolgotrajno degradacijo kakovosti odnosov med zaposlenimi, prav tako izraža tudi željo po menjavi delovnega mesta. Zaradi pogostega menjavanja podrejenih pravi, da pride do namerne in nenamerne problematičnosti podrejenih – namerna problematičnost je slaba produktivnost, brez samoiniciative in želje po delu, pomanjkanje praktičnega znanja in izkušenj, negativen odnos do strank in aroganca; nenamerna problematičnost je povezana predvsem s pogostostjo menjavanja podrejenih, saj se mora podrejeni vedno znova učiti, kje na delovnem mestu se kaj nahaja (razni dokumenti, na primer), itn. Posledično pride do nepravilnega deljenja nalog in potrebe po popravljanju dela, ki ga je opravil podrejeni.

Intervjuvanka B svoje zadovoljstvo na delovnem mestu oceni z 2/5.

C) Oseba moškega spola v starostni skupini 20–30 let z manj kot pet let delovnih izkušenj pri istem podjetju (družba z omejeno odgovornostjo); opravljeno ima štiriletno poklicno izobrazbo, vendar ne s področja, na katerem je zaposlen; posledično je zaposlen kot nekvalificirana delovna sila.

Na svojem delovnem mestu je podrejen drugim zaposlenim, v svojem ožjem kolektivu ima pet nadrejenih oseb, vsi sodelavci so od njega starejši. Izraža veliko nezadovoljstvo z dinamiko v delovnem okolju, predvsem zaradi nizke produktivnosti starejših sodelavcev, ki težja oziroma bolj fizična opravila prelagajo na mlajše člane kolektiva – opaža nepravilno deljenje nalog. Posledično pravi, da v svojih sodelavcih opaža pomanjkanje samoiniciative in želje po delu, pomanjkanje odgovornosti za slabe stvari in prevzemanje zaslug za dobre stvari, slabo komunikacijo med zaposlenimi, negativni odnos in aroganco, pomanjkanje profesionalizma, pasivno agresivnost in nezmožnost opravljanja del. Izpostavi, da nadrejenega ne zanima, kdo opravi delo, dokler je to konec dneva opravljeno, kar pomeni, da za količino in kakovost opravljenega dela ni primernih nagrad oziroma drugih načinov motivacije. Izraža močno željo po menjavi delovnega mesta.

Intervjuvanec C svoje zadovoljstvo na delovnem mestu oceni z 1/5.

Č) Oseba ženskega spola v starostni skupini 20–30 let z manj kot pet let delovnih izkušenj pri istem podjetju (delniška družba); opravljeno ima štiriletno splošno izobrazbo. Na svojem delovnem mestu je podrejena preostalim, v svojem ožjem kolektivu ima 20 sodelavcev in sedem nadrejenih, je med mlajšimi od zaposlenih.

Na delovnem mestu je zadovoljna, in to kljub manjšim problemom v dinamiki med zaposlenimi. Izpostavlja dva problematična sodelavca, za katera pravi, da imata nizko produktivnost in odpor do dela, se ne odzivata na povratne informacije sodelavcev in nadrejenih, ne prevzemata odgovornosti za lastna dejanja, sta arogantna in neprofesionalna, pogosto opravljata druge zaposlene, eden izmed njiju pa kaže znake absentizma na delovnem mestu. Posledično to pomeni več dela za preostale zaposlene (med drugim tudi manjšo produktivnost preostalih zaposlenih, saj vedo, da za višjo produktivnost ne bodo prejeli nikakršne nagrade), nadrejeni pa te probleme omenjajo na način, ki se teh problematičnih sodelavcev ne dotakne – torej s šaljivim, z neresnim tonom, ki ga težko dojamemo kot grajo, problemi torej ostajajo nerešeni. Nadrejeni načelno ne izkazujejo velikega zanimanja za grajanje in nagrajevanje zaposlenih, tudi v primerih rekordne produktivnosti.

Intervjuvanec Č svoje zadovoljstvo na delovnem mestu oceni s 4/5.

Po opravljenih pogovorih lahko opazimo prisotnost problematičnih sodelavcev v vsakem izmed primerov. Prav tako je opazen tudi trend nekonfliktnosti na strani nadrejenih oziroma dilema, kako na prijazen način zaposlenega spodbuditi k boljši produktivnosti ali pa ga opozoriti na moteče vzorce obnašanja, ki motijo dinamiko med zaposlenimi. Večina nadrejenih upa, da bo podrejeni sam opazil, da so njegova dejanja moteča, in poskrbel, da jih bo v prihodnosti odpravil, do česar v nobenem izmed primerov ne pride.

Neukrepanje nadrejenih spodbuja tudi druge zaposlene k nižji produktivnosti in promovira slabo voljo med sodelavci, saj imajo podrejeni občutek, da prihaja do razlik v obravnavanju zaposlenih, hkrati pa postane očitno, da vodstvu ni pretirano mar za zadovoljstvo zaposlenih in njihovo uspešnost.

Čprav mi ni uspelo izvesti intervjuja z nobeno osebo, zaposleno v samostojnem podjetju, upam trditi, da so samostojni podjetniki bolj zainteresirani za skrb za moralo na delovnem mestu, nagrajevanje uspešnih podrejenih, za pogovor s problematičnimi zaposlenimi itn., saj se zavedajo, da sta od učinkovitosti in inovativnosti podjetja odvisna njegov uspeh in dobiček.

Apliciranje problema in rešitev na vodenje oziroma povezava problematike z vodenjem

V večini primerov je problematika problematičnih sodelavcev zlahka rešena že, če se vodja odkrito pogovori z zaposlenim in ga opomni na njegove pravice in dolžnosti ter na skupne cilje, ki si jih delijo vsi zaposleni v podjetju. Raziskave pa kažejo, da se večina nadrejenih ni pripravljena spoprijeti s problematičnimi sodelavci.

Center for Creative Leadership predstavi model povratnih informacij, ki pomaga nadrejenim reševati konflikte na delovnem mestu prek tristopenjskega posredovanja, ki temelji na dejstvih, posledično pa je verjetnost, da bo zaposleni postal defenziven, manjša, torej je njegova dovzetnost za povratno informacijo o kakovosti njegovega dela večja. Tristopenjski model opredelijo s tremi besedami: okoliščina, vedenje, vpliv (Young, Glazer, Siver, 2018).

»Okoliščina« predlaga, da naj nadrejeni opiše situacijo, v kateri je bilo mogoče zaznati neželjeno obnašanje problematičnega sodelavca, pri čemer je nujno, da smo karseda natančni. Nadrejeni se mora torej izogibati posploševanju in nejasnostim, saj to lahko vodi samo v konflikt in defenzivnost zaposlenega, posledično pa preusmerimo pozornost od problema k čustvom problematičnega sodelavca (Young, Glazer, Siver, 2018). »Vedenje« predlaga, da naj bo nadrejeni podroben pri opisovanju neželenega vedenja, ki mu je bil priča. Pri tem naj se izogiba izražanju osebnih mnenj in naj ne skače k zaključkom oziroma naj ne dela posplošenih domnev. Namesto tega naj se osredini na dejstva: kakšna je bila situacija in kaj se je zgodilo. Hkrati je pomembno tudi, da se nadrejeni in podrejeni o incidentu pogovorita karseda hitro, preden spomin na to zbledi, saj lahko pride do prerekanja o tem, kaj se je v resnici zgodilo, problem pa ostane nerešen (Young, Glazer, Siver, 2018). »Vpliv« predlaga, da naj nadrejeni problematičnemu sodelavcu razloži vpliv nezaželenega vedenja – ta vpliv je lahko vpliv neposredno na vodjo, lahko pa tudi vpliva na kolektiv oziroma na druge (na primer stranke itn.) (Gentry, Young, 2017).

Probleme na delovnem mestu pa se lahko rešuje tudi s promoviranjem želenih vedenjskih vzorcev prek pozitivnih povratnih informacij o delu posameznika. Pri tem je pomembno, da nadrejeni ne sedi na kupu napak problematičnega sodelavca, ki mu jih nato izpostavi vse naenkrat, ampak opozori za vsako napako posebej in tako zmanjša defenzivnost podrejenega. Za vodjo je pomembno tudi,

da je odprt za nove predloge in je pripravljen razumeti tudi mentaliteto njegovih zaposlenih – velik vpliv ima torej empatija oziroma pripravljenost sočustvovati in razumeti zaposlenega. Izogibati se mora tudi skrivanju graje med komplimente, saj to pogosto ne doseže želenega učinka – problematični sodelavec se osredini na pozitivne stvari in meni, da je njegovo delo sprejemljivo. Raziskave sicer kažejo, da mora biti za največjo dovtetnost zaposlenih za kritiko razmerje med pozitivnimi in negativnimi povratnimi informacijami vsaj 3 : 1, saj naj bi zaposleni veliko lažje sprejeli kritiko, če je večina povratnih informacij pozitivna (Gentry, Young, 2017).

Kljub vsemu se lahko zgodi, da problematični sodelavec ni dovteten za povratne informacije nadrejenega, zato se mora ta poslužiti drugačnih pristopov, pri čemer se lahko posvetuje z drugimi oddelki v podjetju, na primer s kadrovskim oddelkom ali pa s svojim nadrejenim (Young, Glazer, Siver, 2018).

V skrajnem primeru se mora nadrejeni pripraviti na to, da bo problematičnega sodelavca odpustil v dobro kolektiva. Pri tem mora poskrbeti, da so cilji in standardi podjetja dorečeni vnaprej in da so zaposleni z njimi seznanjeni. Pripravljen mora biti odgovoriti na vprašanja ter ponuditi povratne informacije, če je to potrebno. Zaposleni bodo tako razumeli svoj položaj znotraj podjetja, seznanjeni pa bodo tudi s pričakovanji v povezavi s svojo produktivnostjo. V nikakršnem primeru ne sme negativna povratna informacija biti presenečenje v smislu, da zaposlenemu vodja še nikoli prej ni povedal, katere stvari slabo opravlja (Gilland, Langdon, 1998).

Problematicni sodelavci in vojska

Znotraj vojaške strukture zaradi vseh regulacij moči načelno obstaja manj prostora za slabo disciplino, neproduktivnost in nizko stopnjo koordiniranosti med zaposlenimi. Prav tako se v civilnih strukturah pogosteje kaže skrb za lastne interese nad interesi podjetja. Vojaško usposabljanje je zasnovano tako, da v zelo kratkem času v posameznika vcepi občutek pripadnosti in da vojaku vedeti, da je višji cilj neke naloge oziroma misije pomembnejši od lastnega interesa (Kelly, 2011).

Na tem nadrejeni s svojimi podrejenimi delajo tako, da skrbijo za zaupanje v vertikalni in horizontalni razporeditvi, torej med podrejenimi in nadrejenimi ter med sodelavci istega ranga. Le skozi zaupanje bo mogoče poskrbeti, da bo vsak

opravi svojo nalogo, saj se bo zavedal svojih dolžnosti in odgovornosti. Znotraj vojaške strukture je samoumevno, da bodo včasih morale biti sprejete odločitve, ki niso vsem po godu, vendar bodo te sprejete v višje dobro. Prav tako je treba izkazati odkritost in odločnost ter se držati obljub, saj tako izboljšamo kakovost timskega dela, kar je v vojaški strukturi nadvse pomembno (Kelly, 2011).

Znotraj vojaške strukture se lahko vodja poslužuje treh metod vodenja, in sicer metode prisile, metode paternalizma in metode prepričevanja. Metoda prisile temelji na sistemu nagrajevanja in kaznovanja, pri katerem ima vodja s podrejenimi minimalni stik oziroma je bolj formalni vodja. Metoda prisile je najpogostejša pri tradicionalnih vojskah. Metoda paternalizma poleg sistema nagrajevanja in graje vključuje tudi skrb za podrejene in tako se vodja iz despota prelevi v »strogega očeta« – kot tak ima svoje podrejene sicer rad, na prvo mesto pa vseeno postavlja izpolnjevanje nalog in navodil. Na tretji metodi, metodi prepričevanja, temeljijo moderne oblike vodenja, saj moč vodje temelji na prepričanosti podrejenih o vodstvenih sposobnostih vodje. Tako mu podrejeni ne sledijo zaradi strahu pred različnimi sankcijami oziroma zaradi spoštovanja avtoritete, ampak zato, ker vodjo cenijo in mu sledijo po lastni volji. Tak vodja ohranja svoj položaj z osebnim zgledom in je s tem blizu koncepta neformalne vodje (Jazbec, 2015).

Znotraj vojaške strukture je pri dobrem vodji pomembno, da ima za svojo pozicijo primerno oziroma ustrezno znanje, sposobnost organiziranja in mentorstva, sposobnost upravljanja človeških virov, prav tako pa mora biti razsoden, znati sprejeti odgovornost za svoja dejanja in dejanja svojih podrejenih, jim biti vzor, znati upravljati z informacijami in spodbujati timsko delo. Lastnosti slabega vodja so med drugim tiranstvo, konfliktnost, egoentrižem ter izsiljevanje in izkoriščanje podrejenih (Jazbec, 2015).

Če je vodja pasiven, bo razvoj skupine bolj konflikten in težaven. Dobri vodja mora nevesč, nezrelo ali nemotivirano skupino znati usmerjati in obvladovati, sicer bo prišlo do nesoglasij in boja za prevlado med podrejenimi (Jazbec, 2015).

Razlika med menedžerjem in vodjo se nahaja v več lastnostih: menedžer je ločen od podrejenih, namesto da bi bil prvi med enakimi; naloge deli, namesto da bi vodil z zgledom; svoje podrejene organizira, namesto da bi jih motiviral; uporablja ustaljeno prakso, namesto da bi bil inovator; kontrolira in ne navdušuje; vzdržuje in ne spreminja; je reaktiven namesto iniciativen itd. (Jazbec, 2015).

Sklep

V večini primerov je kakovost odnosov znotraj kolektiva odvisna predvsem od vodje – če ima nadrejeni do problematičnih sodelavcev nevtralen oziroma permisiven odnos do nezaželenega obnašanja na delovnem mestu, bo to negativno vplivalo na razpoloženje zaposlenih, med sodelavci se bodo pojavila trenja (zaposleni bodo tistega, ki odstopa od povprečja, začeli zavračati). Prav tako bo to spodkopalo avtoriteto vodje.

Zaradi usposabljanja, ki so ga deležni vojaki ob vključitvi v vojaško strukturo, se večina vedenjskih vzorcev, ki so sicer pogosti v civilnih delovnih okoljih, pri vojaki ne izraža tako močno. Če se vojaški vodja izkaže za nesposobnega, bodo vojaki poiskali nadomestnega vodjo iz svojih vrst, pri čemer lahko pride do nesporazumov, kar negativno vpliva na dinamiko in sodelovanje.

Prav zaradi tega razloga je pomembna izbira nadrejenih, saj mora vodja katere koli skupine pokazati, da je sposoben, odgovoren in razsoden.

Viri

- Bertoncelj, Franka Vse o vodenju »problematicnih« sodelavcev. *Adma.si*. <https://www.adma.si/vse-o-vodenju-problematicnih-sodelavcev>
- Fritz, J. M. H. in Omdahl, B. L. (1998). Effects of negative peer interaction on organizational members' outcomes. *Paper presented at the meeting of the National Communication Association*. New York, NY.
- Gentry, Bill in Stephen Young (april, 2017). Busting Myths about Feedback: What Leaders Should Know. *Center for Creative Leadership*. <https://www.ccl.org/articles/white-papers/busting-myths-feedback-leaders-know/>
- Gilliland, Stephen W. in J. C. Langdon (1998). Creating performance management systems that promote perceptions of fairness. In J. W. Smither (Ed.), *Performance appraisal: State of the art in practice*, pp. 209–243
- Hess, Jon A. (2006). *Distancing from Problematic Coworkers*, pp. 205–232. University of Dayton. <https://core.ac.uk/download/pdf/232825691.pdf>
- Jazbec, Gregor *Priročnik Psihologija vodenja* [elektronski vir]: razvoj vodenja in enote ter njeno delovanje na misiji. Ljubljana: Center vojaških šol. <http://dk.mors.si/Dokument.php?id=1065>
- Kelly, Mary (2011). A Military Look at Employee Engagement. *Productive Leaders*. <https://productiveleaders.com/military-employee-engagement/>

- Levin, Marissa (2018, 10. april). Harvard Research Proves Toxic Employees Destroy Your Culture and Your Bottom Line. *Inc.com*. <https://www.inc.com/marissa-levin/harvard-research-proves-toxic-employees-destroy-your-culture-your-bottom-line.html>
- Young, Stephen, Jessica Glazer in Sydney Siver (2018). Problem Employees – Identify and Manage Them Before They Impact Your Business and Career. *Centre for Creative Leadership*. https://www.researchgate.net/publication/324977976_Problem_Employees_Identify_and_Manage_Them_Before_They_Impact_Your_Business_and_Career