

Vårda relationerna på jobbet

Publicerat 2009-05-11 11:57



Joakim Roos

Färre missförstånd och ökad öppenhet. Ja, det har Gore Scandinavia vunnit sedan de styrde upp relationer på sin arbetsplats. Men det krävde en hel del arbete.

Du ser din kollega på långt håll, ni är på väg att mötas i korridoren. Men när du saktar ner för att hälsa så går kollegan bara rakt på, utan att säga något eller ens besvara din hälsning.

”Vilken typ!”, tänker du kanske? Eller ”han tycker inte om mig”?

Det vore inte konstigt om du reagerade så.

Men du måste komma ihåg att det är din egen tolkning.

För att personen verkligen skulle ha något emot dig är ju egentligen lika sannolikt som att han just har haft ett jobbigt samtal eller lider av migrän.

Men i stället för att bara konstatera ett beteende (”han hälsade inte”) sätter du en etikett på personen (”han är otrevlig”).

Just skillnaden mellan ”tolkning” och ”beteende” är central i ledarskapsmodellen L.E.T. Genom att träna upp förmågan att skilja mellan det som är verkligheten och det som är en uppfattning av verkligheten kan konflikter i en grupp lösas på ett sådant sätt att ingen förlorar.

Genom att tala öppet kan kritik och behov uttryckas klart och ärligt utan att någon känner sig påhoppad.

För företaget Gore Scandinavia har L.E.T varit en framgångsfaktor. Den har bidragit till att missförstånden har blivit färre och öppenheten har ökat.

Samtliga anställda i koncernen W.L Gore & Associates – som bland annat står bakom materialet och varumärket Gore-tex och som Gore Scandinavia är en del av – bär titeln ”associates”.

Alla har ett lika värde och alla anställda är delägare och utöver lön är de med i vinstdelning via en stiftelse.

I en sådan organisation blir det särskilt betydelsefullt att jobba med relationerna.

Då gäller det att hålla sams.

I synnerhet då en person i Sverige kan ingå i ett projekt som påbörjas i Tyskland, tillsammans med arbetskamrater från Frankrike och Italien.

Förra året ⁰⁰₀₉ var Gore Scandinavia nummer två på listan över Sveriges bästa arbetsplatser.

–Modellen är ett stöd för oss, eftersom den ökar samtalen mellan medarbetarna. Det ger oss också gemensamma referenser att alla genomgår samma utbildning, säger vd:n Gunnar Carlsson.

Om alla har en grundförståelse för hur relationerna ska skötas på arbetsplatsen blir arbetet lättare.

–Vi har ju egentligen lika mycket tid nu som vi hade för tio femton år sedan. Ändå upplever alla att vi är mer pressade nu. Och då är det ännu viktigare att vara engagerad i sitt lyssnande och närvarande i samtalet med alla sinnen, säger Gunnar Carlsson.

Det han åsyftar ⁰⁰₀₉ är ett av modellens viktigaste verktyg: aktivt lyssnande. Kollegerna lyssnar på varandra med acceptans, empati och närvaro, vilket betyder att man bryr sig om och har förståelse för varandra, men utan att behöva kliva in och lösa varandras problem eller ta åt sig personligen.

Ett annat viktigt verktyg är att prata i jag-form, där en person uttrycker kritiken utifrån sig själv och sina behov.

Genom att personen tydligt berättar vad kritiken gäller, vilka effekter det får för honom eller henne och hur den upplevs så minskar risken att kollegan känner sig attackerad, nergjord, stämplad.

Gunnar Carlsson berättar om en kollega som försökt få till förändringar i en process. Hans förslag var bra och genomtänkta, men de lades fram i form av kritik, moraliserande och predikande, ofta i ”du-” eller ”ni-form”.

Någon kommunikation blev det knappast tal om. Gruppens reaktion på kollegans idéer blev en uppfattning av verkligheten.

–Hans tankar upplevdes mer som kritik än som utvecklande idéer, säger Gunnar Carlsson.

Men efter att ha bytt taktik och börjat använda jag-budskap, genom att berätta varför han tyckte det var en bra idé och hur han skulle påverkas av den, så gick budskapet fram.

–Då kunde han få fram sina idéer utan att hans kolleger kände sig kritiserade, säger Gunnar Carlsson.

Det är inte chefen som ska lösa gruppens problem. Oftast blir resultatet bättre om de som berörs av problemet själva får reda ut det.

När chefen kliver ett steg tillbaka – som L.E.T förespråkar – och i stället tar rollen som bollplank, tvingas kollegerna själva ta ansvar.

–Ofta räcker det med att kollegerna får sätta ord på sin upplevelse för att de ska hitta fram till kärnan, säger Gunnar Carlsson.

Fredrik Amdén/Chef

© Detta material är skyddat enligt lagen om upphovsrätt.