



## Bråka mer på jobbet

Tidningen Chef 2 september 2008

**Visst är det skönt att vara chef när alla är överens och gruppen känns som en enda stor familj. Men nu talar allt fler om att vi behöver oenighet. Utan bråk ingen kreativitet.**

I den brittiska kriminalserien »Mördare okänd« viner åsikterna som projektiler genom luften. Tempot är högt. Chefen Peter Boyd håller aldrig inne med vad han tänker och han får svar på tal, rakt och osminkat. Sällan verkar medarbetarna i hans specialteam riktigt överens. Aj, aj tänker man där framför tv-skärmen, Boyds gäng kan inte ha något vidare samarbete. Inte i den korselden av skiftande uppfattningar och temperament. Men så rullar filmen på och de olika pusselbitarna av tyckanden och meningar läggs samman och fram kommer bevisen, som slutligen fäller den riktige mördaren.

Nu är det här fiktion, men man kan undra om de blodiga, komplicerade fallen skulle ha lösts lika effektivt om de åtta utredarna varit rädda för konflikter. Knappast. På något sätt får de sylvassa replikerna handlingen att pulsera fram i en enda kreativ process.

Är det så att konflikter i teamet rent av är bra för kreativiteten?

»Vi måste skilja mellan konflikter och oenighet. Konflikter är aldrig fruktsamma, det kan däremot oenighet vara«, svarar Carin Eriksson Lindvall, docent i företagsekonomi vid Uppsala universitet och vd för ipf.

»Blir man utmanad i sin uppfattning så tvingas man att tänka nytt. I denna produktiva oenighet ökar adrenalinets och då också kreativiteten«, förklarar hon.

Hon refererar till studier som visar att dynamiken och effektiviteten – som är förutsättningen för att människor blir kreativa – försvinner när man inte tillåter oenighet i en organisation. Omvänt, när vi vågar uttala oss och stå för vad vi tycker och tänker, börjar andra att också säga sin mening och så rullar hjulet igång.

I Sverige är vi försiktiga. Det är obehagligt när människor ryker ihop för att de har olika åsikter. Vi tror att oenighet måste leda till konflikt. Vi virrar helt enkelt till begreppen, enligt Carin Eriksson Lindvall. Ett team där alla tycker samma sak måste vara drömmen för en chef. Homogent, stabilt och lättjobbat. Man spar tid och energi när folk nickar instämmande och alla är med på tåget. Eller?  
»Idén om att alla ska dra åt samma håll föder ingen större kreativitet«, säger etnologiprofessorn Karl-Olov Arnstberg.

Ändå är detta just vad chefer får lära sig, att det är viktigt att skapa ett förenande kitt av samförstånd. Ledningen formulerar visionen och kärnvärderingarna som cheferna ska sprida vidare. Det är så man bygger ett starkt lag, enligt team-experterna.

Men om alla ska ha samma synsätt och följa samma ledstjärnor – hur blir det då med nytänkandet som också står på chefens uppdragslista?

»Människor blir aktiva och idérika i ett arbetsklimat som är tillåtande och ger ett stort mått av frihet. Det är toleransen för oliktankande som får fantasin och kreativiteten att blomma«, resonerar Karl-Olov Arnstberg.

Flera undersökningar visar också att organisationer som tål mycket oenighet blir dynamiska och effektiva. Ju mer oenighet, desto färre konflikter skulle man kunna säga. Men på ett villkor: att klimatet är positivt, bejakande. Så snart cynismer och sarkasmer får fritt spelrum ökar risken för spänningar och låsningar.

Men kreativitetens fiende nummer ett är ändå tystnaden och det överslätande tassandet. På ytan verkar alla vara »som en enda stor familj«, men under den bubblar frågorna och tvivlet som aldrig får blottas eftersom konfliktskräcken sitter så hårt.

En nära släkting är idén om konsensus. Den är väl förankrad i den svenska arbetskulturen.

Bakgrunden är våra stora företag och organisationer där kollektivismen haft fin grogrund, enligt Karl-Olov Arnstberg. I Danmark till exempel är det mycket mer av protester och meningsyttringar, men det är också ett land av småföretag och mindre enheter.

Att alla ska kunna säga sin mening är inte detsamma som att alla ska vara med och bestämma. Varje individ kan inte få sin vilja igenom.

»Klart hämmande för effektiviteten«, kommenterar Carin Eriksson Lindvall. »Chefen måste få möjlighet att ta sitt chefsansvar och fatta besluten. Det blir svårare om ambitionen är att alla ska vara överens.«

Den tredje släktingen är kompromissen, som brukar hyllas som samstämmighetens triumf. Men kompromisser är inget annat än ett spel med två förlorare eftersom ingen fick det den ville ha, menar Jan Atle Andersen i sin bok »Skick och oskick på jobbet«, Idrinia förlag. Total enighet går aldrig att nå och är heller inget att sträva efter. Tvärtom är det viktigt att uppmuntra till oenighet och mångfald, skriver han.

Å andra sidan kan människor som alltid ska agitera och tycka om stort som smått bli pinsamt påfrestande. Så var går gränsen? En amerikansk studie kan möjligen ge svaret.

Den säger att de medarbetare som är mest högpresterande är de som har en balans mellan att våga säga vad de tycker och vara lyhörda för vad andra säger. Det handlar alltså om att ge och ta, som Karl-Olov Arnstberg också framhåller.

Kanske är det något sådant som kommissarie Boyd praktiserar i sitt osentimentala sätt att leda sitt team.

När det inte finns förväntningar på att alla ska tycka lika kan idéer och tankar flöda fritt. Den största vinsten är att man snabbt kommer till resultat – och med framgång.