

Kreativiteten får inte plats på jobbet



Genom förnyelse hoppas företagen överleva i en globaliserad värld. Kreativitet och innovation har blivit kungsord. Men ofta stannar det vid ord. Dagens arbetsplatser kan vara mördande för kreativiteten.

KONKURRENSEN FRÅN lågprisländerna ger företagsledningar skrämselflicka. Då är risken stor att de slänger ut allt "lull-lull" och börjar spara, skära ned, effektivisera och styra med hela handen.

Det säger Jan Forslin, psykolog och professor i industriell arbetsvetenskap vid Kungliga tekniska högskolan i Stockholm.

Enligt honom är det förvisso ett mänskligt sätt att reagera som beslutsfattare, men fullständigt kontraproduktivt. När kraven ökar och resurserna minskar försvinner utrymmet för kreativitet och eget skapande. I stället bygger vi upp en negativ stress, blir blockerade och kan inte tänka fritt.

Jan Forslin menar att alla människor är kreativa, i den mening att vi alla har ett behov av att uttrycka oss i det vi gör.

- Kreativitet är ingen lyxvara utan en konkret drivkraft. Sen kanske en utomstående inte tycker att det vi åstadkommer är så märkvärdigt. Men vägen dit är oerhört belönande. Titta bara på det lilla barnet som staplar klossar till ett torn - det fullkomligt lyser av skaparglädje, säger han.

Samtidigt vill vi vara nyttiga, produktiva. Att åstadkomma något är också mycket belönande. Oavsett om det handlar om att bygga ett hus, laga en cykel eller uppfinna något helt nytt.

Problemet är att dessa båda drivkrafter ofta är motstridiga.

- Vi lever just nu i en väldigt innovativ tid. Strävan är att hela tiden finna nya produkter och nya tjänster att sälja. Enda chansen att lyckas är genom att använda oss av vår kreativitet. Men det leder lätt till att vi hamnar i en konflikt. För samtidigt styrs arbetslivet i dag av krav på kortare leveranstider, lägre kostnader och effektivare produktion.

NÖDEN BRUKAR kallas uppfinningarnas moder. Jan Forslin säger hellre "nöden är nödlösningarnas moder". I en kris tenderar vi nämligen att kasta allt över bord. Vi tar inga hänsyn i vårt sökande efter en lösning. Det kan kanske kallas kreativt men det är lika fullt en nödlösning, inte nyskapande.

- När vi blir pressade mobiliserar vi energi men vi blir inte kreativa. Kreativitet mår inte bra av ångest och rädsla. Vi söker oss i stället till beprövade metoder,

blir konservativa. Helt enkelt för att vi inte har råd att misslyckas. Sann kreativitet handlar om att chansa.

Redan på 50-talet började forskarna intressera sig för vad det var som gjorde att vissa arbetsplatser sprudlade av uppfinningsrikedom medan andra fastnade i ett oengagerat upprepande av gamla mönster.

Göran Ekvall, professor emeritus i organisationspsykologi, arbetade under 1960-talet vid Volvo där han kom att intressera sig för förslagsverksamheten. Vi har alla sett dem, de röda förslagslådorna vid kaffeautomaten, stämpelklockan eller dörren till fikarummet. Då som nu fungerade de sällan eller aldrig.

I sina försök att förklara varför en del förslagslådor var tomma medan andra var fyllda med idéer myntade Göran Ekvall begreppet "arbetsklimat". Det definieras som de beteenden, attityder, känslor och stämningar som karaktäriserar en situation på arbetsplatsen. Helt enkelt en egenskap hos arbetsplatsen, ett beteende som återkommer i olika situationer.

- Den enskilt mest avgörande faktorn för arbetsklimatet är chefens ledarstil. Inte det formella cheffandet, vilka befogenheter man har, utan själva beteendet. Hur chefen bemöter och behandlar sina medarbetare. Ledarstilen kan stå för så mycket som hälften, 50 procent, av skillnaden i arbetsklimat mellan olika avdelningar.

Utifrån sina studier formulerade Göran Ekvall ett antal faktorer som krävs för att väcka de anställdas problemlösningsförmåga och kreativitet.

- Det första var allas behov av utmaning, en känsla av engagemang i arbetet. Om man tycker att man sysslar med något vettigt vill man gärna bidra och vara med om att utveckla verksamheten så att den kan finnas kvar, berättar han.

Minst lika viktig är friheten. Frihet att pröva något nytt och att ta egna initiativ, frihet att diskutera med dem man vill. Att alltid prata med samma person eller personer kan bli ganska tröttsamt. Man går runt i cirkel i stället för att utvecklas.

BEGREPPET FRIHET rymmer också rätten att tänka fritt och få stöd för det.

- I många företag råder i dag en slags idédödarmentalitet. Man frågar efter bristerna först i stället för att se till förtjänsterna. I botten ligger en rädsla för förändring eller en känsla av att vara hotad, säger Ekvall.

I en sant kreativ organisation vrider och vänder man på allt, lyssnar och diskuterar de idéer som kommer fram.

- Debatter uppstår och spänningar och motsättningar mellan olika idéer kan vara mycket kreativa. I en krea-

tiv organisation möts och debatteras idéer och uppslag intensivt, goda som dåliga. Allt är tillåtet.

En förutsättning för att det ska fungera är just att även dåliga idéer släpps fram. Och med dem rätten att misslyckas.

- Tilliten eller den psykologiska tryggheten i en organisation är oerhört viktig. Om en person får en idé som inte är bra ska han eller hon inte riskera att bli hängd eller avspisad. Man måste ha rätt att misslyckas, påpekar Göran Ekvall.

Därför är det också otroligt viktigt att avdelningen eller arbetsplatsen inte rids av personmotsättningar och känslomässiga spänningar. Sådana leder snabbt till låsningar och förstör kreativiteten i organisationen.

En kreativ arbetsplats kännetecknas ofta av att där händer mycket. Många beskriver det som att "här är det full rulle" eller "fart och fläkt". Det handlar om en ständig växling mellan olika tankebanor, både positiva och negativa.

- Även humorn är viktig. Humor är ju kreativitet i sig. En vits är en kreativ produkt. Det är också påtagligt hur viktigt det är med en lättsam och otvungen atmosfär där det skojas och skämtas och tokiga idéer dyker upp. Där det är tungt och dystert och mer byråkratiskt uppstår sällan något nyskapande.

Men det kanske avgörande för om en organisation är kreativ eller stagnerande är om man vågar ta risker. På en risktagande arbetsplats fångas fåglarna i flykten. Idéer prövas hellre än utreds.

Goda idéer kräver också tid. Tid att sätta sig ned och fundera och reflektera över det man gör. I dagens arbetsliv är dock tid en bristvara. Begrepp som "just in time" och "time management" är styrande. Men korta ledtider och hård styrning stryper kreativiteten. Människan mår inte bra när svängremmen dras åt.

- Att gå och vara rädd för vad som ska hända, rädd för att förlora jobbet eller få nya arbetsuppgifter är inte bra för kreativiteten. Vi blir stressade, bittra, frustrerade. Det undergräver både vår hälsa och vår motivation. Vi tappar självkänslan och reduceras, som människa och som medarbetare, säger Jan Forslin.

DET KAN RÄCKA att företagsledningen uttrycker ett allmänt missnöje för att alla ska känna sig otillräckliga och oönskade. Det skapar ett destruktivt klimat som talar om för alla att de inte duger.

- Goda ledningar gör precis tvärtom. De går ut med ett tydligt besked att nu råder nya tider, nu behövs alla goda krafter mer än någonsin. Vi har en fin historia men nu ska vi bygga på vår kompetens för att möta det nya.

I all förändring ligger nämligen ett outtalat underkännande av det som varit. För att kunna förbättra och utveckla måste man därför "avtacka" det gamla, ungefär som en kär vän.

- Det gäller att inte fastna i kritiken av det gamla, säger Jan Forslin.

Ur individens synpunkt är kreativitet alltid av godo. Men ledningens primära bekymmer är att leverera. På så sätt upplevs gärna allt som hotar leveransförhållanden som en störning. Därför måste man bygga in kreativiteten i produktionsvillkoren.

- Senare tiders program för ständiga förbättringar ska ses mot den bakgrunden. Företagen avsätter tid för utveckling och förbättring av sina produkter som en naturlig del av jobbet, säger Jan Forslin.

Förslagslådorna byts ut mot fasta idémöten och på vissa håll införs gröna och röda möten. Gröna för ett ohämmat idésprutande och röda där man kritisk utvärderar idéerna.

- Viss schemaläggning kan vara bra, annars är det stor risk att man inte tar sig tid att reflektera. Men det får inte förknippas med tvång. Det går inte att vara kreativ på order, säger Jan Forslin.

Vad som styr människors kreativitet är i dag ganska väl beskrivet. Ändå väljer ofta företagen att organisera arbetet på ett sätt som direkt motverkar kreativitet och innovation. Inte bara i ekonomisk kris utan även mitt i en högkonjunktur.

Vissa förklarar det med ekonomernas ökande makt och syn på effektivitet som har lett till mer standardiserade arbetsuppgifter och en styrande ledarstil.

- Kanske för att rationalitet är den hävdvunna metoden i vårt samhälle, tror Jan Forslin.

GÖRAN EKVALL HÄNVISAR till Aristoteles och traditionen att premiera det logiska och analytiska tänkandet framför det ohämmade och känslomässiga.

- Men mina data efter femtio år av forskning talar alla för att ett effektivt, strukturerat, hårt regelstyrkt och byråkratiskt arbetssätt ofta åstadkommer mer skada än nytta. Både vad gäller innovationer och den enskildes motivation, säger Göran Ekvall.

Viss ordning och reda krävs för att förbättra eller förfinas. Men för att uppnå verkligt nyskapande behövs ett kreativt kaos.

Tio faktorer för ett kreativt arbetsklimat

Utmaning: Engagemang i och känsla för verksamheten och dess målsättning.

Frihet: De anställdas självständighet i organisationen.

Konflikter: Frånvaron av personmotsättningar och känslomässiga spänningar.

Idéstöd: Sättet att bemöta nya idéer.

Tillit: Känslomässig trygghet i relationerna på arbetsplatsen.

Livfullhet: Arbetsplatsens dynamik, "fart och fläkt".

Lekfullhet/humor: En lättsam och otvungen stämning.

Debatt: Möten och kollisioner mellan synpunkter, idéer och olika erfarenheter och kunskaper.

Rishtagande: Rätten att misslyckas.

Idétid: Tid att reflektera och skapa något nytt.