



🕒 4 min. 👁️ 📌 18-11-2021

Hvorfor dem der er uenige klarer sig bedst

Selvom det kan være trygt – ligefrem behageligt – at opnå enighed hurtigt, så kalder en kompleks virkelighed ikke på, at I går i takt eller synger med én stemme. Tværtimod har du brug for alle stemmer til at være oprigtigt uenige for at skabe gode løsninger. Læs om fem tegn på farlig konsensus, og hvordan du hjælper dit team til at arbejde med uenigheder.

Skribentinfo

[Jacob Christoffer Pedersen](#)Grundlægger af Into the Grey
Into the grey[Thomas Rosenberg](#)Grundlægger af Into the Grey
Into the grey

"Hvad er den vigtigste egenskab, når man vil samarbejde kompetent i en foranderlig, uvis og flertydig virkelighed?"

Uenighed, vil svaret prompte lyde fra ledende kompleksitetsteoretikere. At gøre uenighed til en naturlig, oprigtig og dybt nødvendig del af dit teams kulturelle DNA er en vigtig ledelsesmæssig opgave i en verden, der bliver stadig mere kompleks.

En opmærksomhed som en leder i en stor dansk medicinalvirksomhed har taget til sig, og arbejder med helt bevidst i sit team:

"Jeg prøver at holde min kæft så længe som muligt. Det kan jo godt være, at jeg ser en løsning, men det er langtfra altid den eneste – og bedste – løsning. Så hvordan får jeg folk med ind på banen i stedet for bare at køre løs ... og komme med stentavlerne? For vi har brug for alle de forskellige perspektiver for at nå til "Nå ja, sådan kunne man også gøre".

5 tegn på farlig konsensus

Det kræver ledelse at understøtte samarbejdet, når problemstillingen er kompleks. Dels en høj grad af indsigt i egne præferencer, begrænsninger og styrker, men også et skarpt og nærværende blik for, hvad der udspiller sig lige nu og her.

Da konsensus potentielt set er jeres største fjende, når virkeligheden er uvis og kompleks, skal du særligt være bevidst om følgende fem tegn:

1. Undertrykkelse af uenighed og kritik
2. Bortforklaring af fakta, der modbeviser det, flertallet tror på
3. Det er de samme, der hele tiden tager ordet
4. Lynhurtig enighed om svære beslutninger
5. "Sødsuppesnak" i form af overdreven optimisme og en følelse af at intet kan gå galt

Konsensus kan skabe en stærk fornemmelse af fællesskab og harmoni – og af, at man har styr på tingene. Men en kompleks virkelighed kalder ikke på, at teamet går i fælles takt eller synger med én stemme, men at du derimod hjælper teamet med at rumme uenigheden, arbejde systematisk med den og omsætte den til handling.

Uenighed øger kvaliteten af beslutninger og idéer:

Spørger man de amerikanske professorer i psykologi, Charlan Nemeth og Gary Klein om værdien i uenigheden eller de mangeartede perspektiver, vil de pege på to afgørende ting:

- En kompleks virkelighed rummer mange forskelligartede signaler, hvis betydning du langt fra altid bare kan gennemskue eller regne ud på forhånd. Hvis du satser på kun én udlægning – altså én sandhed – gør du dig selv umådeligt skrøbelig. For du skal være mere end almindeligt heldig, hvis du lige rammer plet. Uenigheder tilfører alternative perspektiver på den komplekse virkelighed og styrker dermed kvaliteten af beslutninger og idéer.
- Når du konfronteres med uenighed, og tager den seriøst, begynder du automatisk at søge efter alternative forklaringer på, hvorfor du ønsker at gøre, som du gør. Du tillader dig selv og andre at sætte konstruktivt spørgsmålstejn ved beslutningen eller idéen i stedet for at forelske jer i den. Dermed trykprøves den og "scannes" fra langt flere vinkler end ved konsensus.

Læs også: [Byd nye ideer velkommen med psykologisk tryghed](#)

De tavse stemmer

Tavse stemmer betyder at medarbejderne holder sig tilbage med at byde ind med deres viden, perspektiver og erfaringer. Den ledelsesmæssige udfordring består i at få alle medarbejderne til at byde ind, og det er ikke let.

Der er to årsager til at medarbejderne skjuler deres viden for deres kollegaer i teamet:

Demotiverede signaler: Medarbejderen deler ikke sin viden, fordi hun tror, at hun tager fejl: "Han ved,

hvad han taler om, for han har 10 års erfaring inden for området” eller ”Hvis flertallet mener det, er det nok rigtigt.” Demotiverende signaler har at gøre med a) Hvem der siger hvad i forhold til status, magt og popularitet og b) Hvor mange i gruppen, der siger det.

Socialt pres: Medarbejderen tror ikke at hans viden eller perspektiv er forkert, men han frygter eksempelvis udstødelse af gruppen og vælger tavshed.

Måder du kan arbejde med uenighed i teamet:

Ryst snekuglen

Mens du arbejder med systematisk uenighed, kan du aktivere de tavse stemmer ved hjælp af metoden "præmortem".

Præmortem er det modsatte af en post mortem. En post mortem er en obduktion, hvor man undersøger dødsårsagen. En præmortem er en undersøgelse af dødsårsagen, allerede inden projektet for alvor er kommet i gang.

I præmortem sætter du scenen for, at teamet kan skifte gear. Nu bliver det pludselig en styrke at give sine bekymringer og kritik en tydelig stemme. Og uenighed i forhold til den beslutning, plan eller idé, som teamet skal til at eksekvere på, er en afgørende nødvendighed for at undersøge "dødsårsagen", allerede inden beslutningen for alvor er truffet. "Patienten" kan derfor stadig hjælpes.

Metoden er udviklet af den amerikanske psykolog Gary Klein, og kan sammenlignes med at "ryste en snekugle": Teamet bringes ud af fastlåste mønstre og dynamikker – og samtidig udfordres forkærligheden for konsensus, overfladisk enighed og følelsen af usårlighed, så nye perspektiver kan etableres og fungere som potentielle veje ind i uvisheden.

De fem skridt

Skridt 1: Et fælles kig i krystalkuglen. Bed hver medarbejder i teamet forestille sig, at de befinder sig seks måneder ude i fremtiden, og at de står og ser tilbage på den beslutning, I netop er ved at træffe. Hvad I ser er, at beslutningen har ført til kaos. En total og ydmygende fiasko. Da I kun har en billig udgave af en krystalkugle, kan I ikke se, hvad der er med til at skabe jeres fiasko. Det presserende spørgsmål er derfor: Hvad kan have forårsaget jeres totale fiasko?

Skridt 2: Hvorfor gik det galt? Bed dit team om individuelt at notere samtlige grunde ned til, hvorfor de mener, katastrofen er indtruffet.

Skridt 3: Alle input samles på en liste og skærpes. Start med de stemmer, som normalt er tavse i dit team, og få samtlige problemer noteret ned, fx på en flipover. Skærp listen ved at rydde ud i redundans, og rangordn listen, i forhold til hvilke problemer I rent faktisk kan gøre noget ved.

Skridt 4: Styrkelse af beslutning, plan eller idé mv. Udvikl løsninger, som adresserer jeres top 3-betænkeligheder.

Skridt 5: Løbende revurdering af liste og plan. Kig løbende på listen og justér. Det sikrer en kontinuerlig

opmærksomhed, efterhånden som I bevæger jer fremad. Metoden er en energigivende og anerkendende måde både at bringe alle de tavse stemmer i spil på og samtidig dyrke uenigheder positivt.

Læs også: [Psykologisk tryghed: "En enkelt person i teamet kan ødelægge den"](#)

Ekstraøvelse: Hvorfor er det så elendig en idé?

Har du mod på det, kan du også tage den skridtet videre og lade dig inspirere af den anerkendte engelske professor i kognitiv neuroscience, Vincent Walsh.

Ifølge ham opstår den bedste form for kreativitet og brud på farefuld konsensus nemlig, når du for alvor beder folk gå efter hullerne i osten. I en simpel form kan det gøres på følgende måde:

1) Præsenter din idé eller beslutningsforslag

2) Spørg nu helt kort: Og hvorfor er det så en elendig idé? Alle forventes at byde ind. Du forventes bare at lytte – hvor uenig du end måtte være.

God oprigtig uenighed derude.

Artiklen er baseret på bogen: Uvis – ledelse mellem kaos og kontrol. [Læs mere om den her.](#)