

ANBEFALET

af Søren Høgh Ipland @sorenipland



BOG

'Den rigtige slags forkert – Psykologisk tryghed og teorien om at fejle på den gode måde'

Amy C. Edmondson
Dafolo

Lærebog i at fejle. Rigtigt

Da Elon Musk overtog Twitter, hørte han, at den gamle ledelse havde lagt vægt på psykologisk tryghed. Hans reaktion var hånlig: "Psykologisk tryghed?

Det er innovationens fjende. Jeg foretrækker hardcore intensitet," skal han angiveligt have sagt.

Så ledelse er altså kommet til debat. Ifølge Musk og co. er psykologisk tryghed noget, som HR-nisserne har opfundet. Et symptom på en blødsøden kultur, som gør organisationer uopfindsomme og ineffektive.

Men han tager formentlig fejl.

For psykologisk tryghed er faktisk solidt funderet i videnskaben, og det kan vi især takke Harvard-professor Amy C. Edmondson for.

Over de seneste 30 år har Edmondson bygget fundamentet for forskningen i psykologisk tryghed, og i dag er det ganske veldokumenteret, at psykologisk trygge teams skaber mere innovation, produktivitet og trivsel.

Psykologisk tryghed er en grundstemning i teams, hvor medarbejderne tør tage chancer uden frygt for repressalier. Hvor de tør

sige deres mening, prøve nye ting af, udfordre hinanden – og begå fejl.

I 'Den rigtige slags forkert', som netop er udkommet på dansk, zoomer Edmondson ind på fejlene. Og det er der kommet en rigtig fin bog ud af.

Mange steder – fx i Silicon Valley – har man forelsket sig i udtryk som 'fail fast' og 'move fast and break things'. Tech-virksomhederne har for længst opdaget, at man kan innovere hurtigere, hvis man også tør tabe et par æg undervejs.

Men Edmondsons fornemmelse for fejl er mere sofistikeret. Det handler ikke bare om at fejle mere. Det handler om at fejle på den rigtige måde.

I bogen – som i det hele taget stråler af analytisk overskud – skelner hun mellem basale fejl, komplekse fejl og intelligente fejl.

En basal fejl er, når ansatte ved CitiBank glemmer at krydse nogle bokse af i deres it-system, så godt 600 mio. kroner bliver sendt til den forkerte modtager. Det skete faktisk i 2020, og banken fik aldrig sine penge tilbage.

Bøger. Podcasts. Artikler. Film

Basale fejl opstår i velkendt terræn, når autopiloten tager over. Og de skal modvirkes med forebyggende systemer, tjeklister og fejlsikret design.

Komplekse fejl er mere genstridige. De opstår, når en række faktorer tilsammen skaber en perfekt storm. Som med de tragiske 737-Max flyulykker, der kan føres tilbage til en arbejdskultur hos Boeing, hvor problemer blev fejlet under gulvtæppet.

Og så er der de intelligente fejl. Dem skal vi lave mange flere af,

mener Edmondson.

En fejl er intelligent, når den sker i ukendt territorium, fører os tættere på et fastsat mål, har begrænsede konsekvenser – og når vi lærer noget af den.

Intelligente fejl er altså et produkt af en innovativ måde at arbejde på. Hvor fejl er naturlige resultater i de bevidste eksperimenter, som fører os fremad. Noget, som forskere, chefkokke og opfindere allerede mestrer, skriver Edmondson.

Desværre har menneskehjer-

nen en indbygget modvilje mod at begå fejl, som desuden er dybt indgroet i vores kultur. Så der skal ny selverkendelse, situationsforståelse og systemforståelse til, hvis vi andre også skal udvikle en sundere fejlkultur.

Grundlæggende set, konkluderer Edmondson, handler det om at erkende og acceptere, at mennesker er fejlbarlige. Det er selve forudsætningen for godt arbejde.

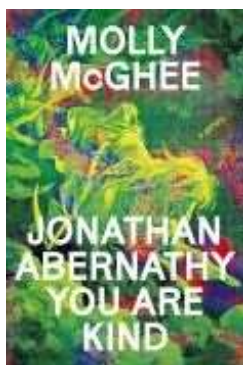
Hvem sender et eksemplar til Elon Musk?

Læs den, hvis du kan lide: Christian Ørsted – 'Livsfarlig ledelse', Amy C. Edmondson – 'Den frygtløse organisation', Ryan Babineaux & John Krumboltz – 'Fail fast, fail often'



BOG 'De vingeskudte. Nye europæiske erkendelser', Jeppe Bentzen, People's

Hvis du har abstinenser efter 'Engang troede vi på fremtiden' eller 'Tårernes Europa', er der godt nyt. 'De vingeskudte' er nemlig endnu en bog, der forsøger at få greb om den europæiske tidsånd. Clouet her er, at vi har med ungdommen at gøre. For hvad gør Europas unge, som er vokset op i fredstid, når der pludselig er krig i baghaven? Weekendavisens korrespondent Jeppe Bentzen køber et Interrail-kort og rejser ud efter svar.



BOG 'Jonathan Abernathy You Are Kind', Molly McGhee, Astra House

I en ikke så fjern fremtid får den deprimerede Jonathan Abernathy arbejde som statslig drømmerevisor. Et job, der består i at rejse ind i andre menneskers drømme og rense ud i alle de knuder og bekymringer, som hæmmer deres produktivitet. På vegne af deres arbejdsgivere selvfølgelig. 'Jonathan Abernathy You Are Kind' er en syret og original sci-fi-roman, som med garanti giver nye perspektiver på arbejdslivet.



BOG 'Du er bestået', Bjørn Bredal, Informations Forlag

Mistrivslen blandt danske unge er stigende, og det er svært ikke at sætte den triste udvikling i forbindelse med de store præstationskrav, som unge pålægges tidligere og tidligere. Livet er blevet en eksamen, mener højskoleforstander Bjørn Bredal, og nu har han altså skrevet en række essays for at forklare, hvorfor det er helt forkert. En af nøglerne, mener han, er at fokusere mere på fællesskaber og mindre på individuelt ansvar.



DOKUMENTARFILM 'After Work', Erik Gandini, Stream på PARA:DOX

"Hvad laver du så?" er ofte det første, frygtede stykke small talk, når man får en fremmed til bords. Her i det 21. århundrede føles det nærmest umuligt at adskille vores identitet fra arbejdet. Kunne det være anderledes? I Japan dør folk af overarbejde, og i Kuwaits forfatning har alle ret til et arbejde, så nogle gange er der 20 ansatte til et job. 'After Work' vender og drejer det moderne arbejdsliv i et galgenhumoristisk og visuelt fængende video-essay af den slags, som instruktør Erik Gandini er verdensmester i.