



## Nej, det er ikke bedre at være frygtet end elsket

BOG  
DEN FRYGTLØSE  
ORGANISATION  
AMY C. EDMONDSON  
2020, DJØF FORLAG

Foto: PPR og DigtBuket

**F**or en håndfuld år siden læste jeg et essay af den amerikanske stjernekok David Chang, hvor han sammenlignede restaurationsbranchens berygtede arbejdskultur med Star Wars. Analogien var lidt fladpandet, men af en eller anden grund har den siddet fast.

De bedste køkkener, skrev Chang, benyttede sig af the dark side. Mesterkøkkene var Sith-fyrster, som havde buket under for de mørke kræfters fristelse, og som brugte frygten som et våben til at opnå overnaturlige resultater hurtigt og nådesløst.

Men, skrev Chang, modellen var på vej ud, fordi den var uholdbar. Han havde opdaget, at de store kokke i virkeligheden ikke udrettede meget andet end at brænde gennem deres ansatte, sig selv og deres ressourcer i jagten på kortsigtet gevinst. I stedet burde køkkene holde sig til den lyse side, blive Jedi-riddere og opbygge langsigtede, kreative og bæredygtige arbejdsmiljøer. For som bekendt vinder Luke Skywalker til sidst.

Siden juni måned i år har jeg heldigvis ikke behovet forlade mig på den slags anekdotiske og popkulturelle lommeanalyser længere. For den anerkendte Harvard-professor Amy C. Edmondson er nemlig udkommet på dansk med en bog, der sætter samme idéer på videnskabelig formel.

### Frygten i føresædet

Den frygtløse organisation er en velformidlet opsamling af den forskning i organisatorisk frygt og tryghed, som Edmondson har været med til at etablere de seneste tyve år.

Allerede tidligt i sin forskningskarriere opdagede hun, at den allerstørste hæmning for innovativt, effektivt og meningsfuldt arbejde var frygt. >>

## Bøger, Podcasts, Artikler, Film

Frygten for at træde ved siden af, ikke at leve op til urealistiske målsætninger, for at udfordre sin chef, for at dele sine kreative idéer.

Derfor er tryghed omdrejningspunktet i Edmondsons glimrende bog. Faktisk har hun mere eller mindre formuleret skolebogsdefinitionen på begrebet: "En fælles opfattelse af, at teamet er et trygt sted at tage medmenneskelige chancer."

### Tryghed er nøglen

Psykologisk tryghed er ikke et personlighedstræk hos individet, og det er ikke et spørgsmål om overdreven venlighed eller manglende disciplin. Det er et særligt klima, som findes i gode teams, så folk tør deltage med deres idéer. Det er en grundstemning for samarbejdet, som smører maskinen, så arbejdet kan blomstre.

Måske derfor er psykologisk tryghed desværre også sjælden i dag. Organisationsledelser er stadig overdrevet hierarkiske, planlægningsfikserede og dårlige til at lytte.

Hvis man vil skabe psykologisk tryghed, skal man ifølge bogen opføre sig mere som Google X, der udbetaler bonusser til teams, når deres projekter slår fejl, fordi fejl betragtes som en slags fremskridt.

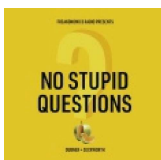
Psykologisk tryghed opstår, når lederen sætter nye rammer for arbejdet, hvor fejl ikke skal gemmes væk, hvor alle er nødvendige, og hvor alles stemmer behøves og belønnes.

### En ny måde at tænke strategi

Den filosofiske kerne i Edmondsons tese handler om at gøre op med en gammeldags måde at tænke strategi på. Strategi bruges ofte synonymt med plan. Strategien er en køreplan med en række momenter, som skal krydses af, og en række mål, som skal nås. Skyder man forbi, er det eksekveringen, der er noget i vejen med og dermed de ansatte og deres (in-)kompetence.

I stedet, mener Edmondson, hjælper det at tænke strategi som en hypotese. Fejltrin, modstridende data, ulykker osv. er ikke længere bare tegn på inkompetence, de er udtryk for kompleksitet, som man er nødt til at lære sig ud af.

Jeg tror, at rigtig mange danske ledere i dag forstår det intuitivt, og derfor er det også vidunderligt at få videnskabeligt belæg for en måde at lede på, som for få årtier siden ville blive betragtet som blødsoden.



Stephen Dubner og Angela Duckworth

PODCAST  
'NO STUPID QUESTIONS'  
STEPHEN DUBNER & ANGELA DUCKWORTH  
FREAKONOMICS

### Der findes ingen dumme spørgsmål

Er du vild med syrede økonomiske analyser, kender du måske podcasten Freakonomics skabt af duoen Stephen Dubner og Steven Levitt. Nu har Dubner og psykologen Angela Duckworth skabt et nyt, afslappet podcast-koncept. De to nørder elsker at stille tunge spørgsmål om menneskelig adfærd og angribe dem fra alle mulige vinkler med afsæt i ny forskning. Hvorfor er fortællinger mere catchy end statistik? Er ambitiøse mennesker selviske? Det er lærerigt og godt selskab.



René Otero i 'Boys State', der kan streames på Apple TV+.

DOKUMENTAR  
'BOYS STATE'  
INSTR. JESSE MOSS OG AMANDA MCBAIN  
KAN STREAMES PÅ APPLE TV+

### The kids are alright

Hvert år siden 1930'erne har 1.100 teenagedrenge mødet et sted i USA for at dele sig op i to fiktive partier og dyste om magten i en simulation af Amerikas politiske system. Boys State hedder arrangementet, og i 2018 fik et dokumentarfilmhold lov til at følge løjerne. Boys State er et perfekt mikrokosmos for vor tids politiske polarisering. Men midt i spændingen findes også håb, for nok bekræfter de hinanden med nedarvede ideologier, men langsomt lærer de hinanden, og sig selv, at kende i kompromiserne.

Foto: PR, Apple TV+, Lucy Sullivan