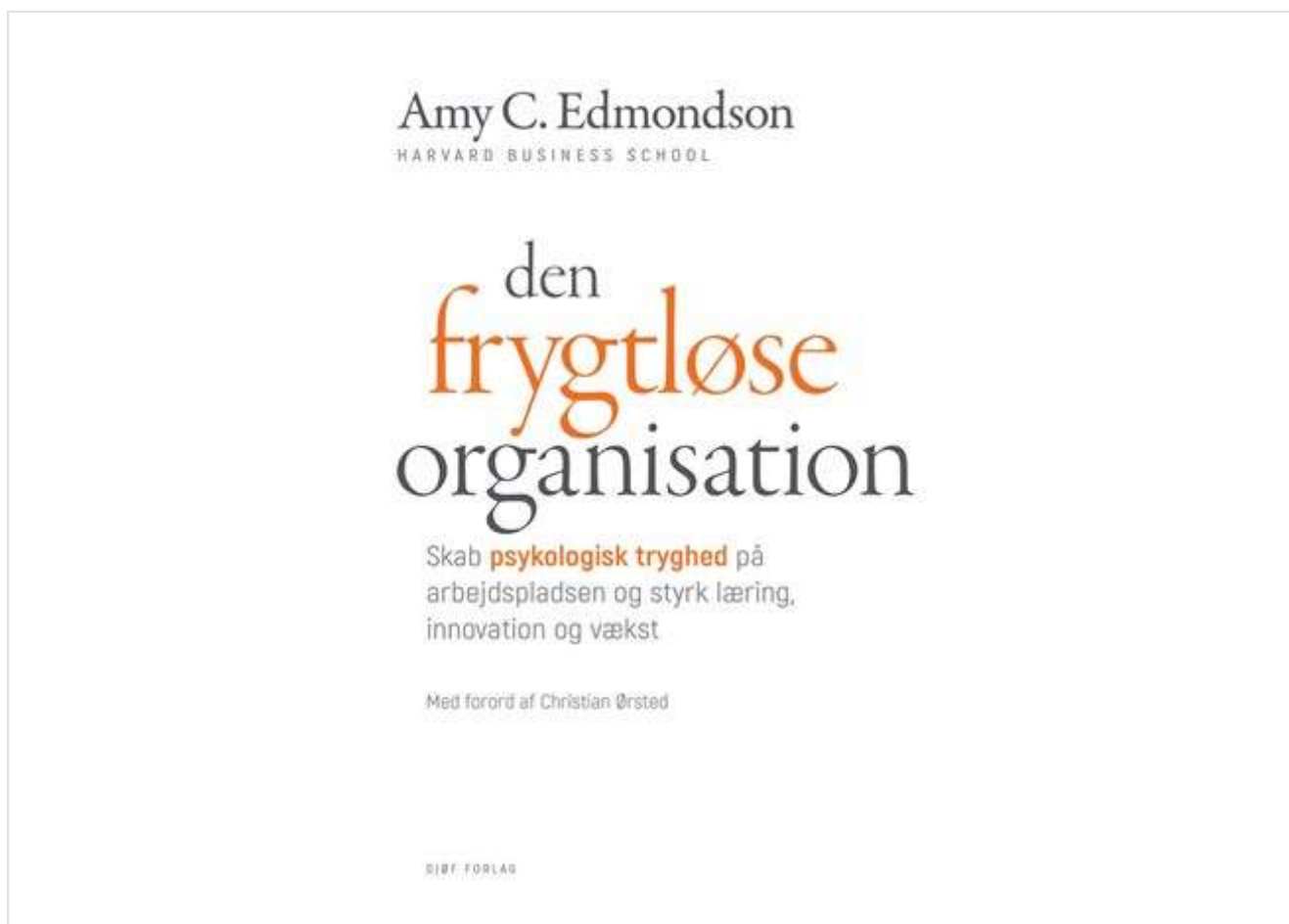


ANMELDELSE SKOLELEDELSE 6. okt. 2020 | kl. 07:55

## Psykologisk tryghed i en frygtløs organisation

Af: Peter Andersen

Læs den verdensberømte ledelsesforsker Amy C. Edmondsons seneste bog om psykologisk tryghed i organisationer - eller i hvert fald dele af den - så du ikke går glip af det store læringspotentiale, der er til stede i en organisation, hvor man tør sige sin mening og rundhåndet deler ud af sine fejl.



### Fakta

---

**Titel**

Den frygtløse organisation

**Forfatter**

Amy C. Edmondson

**Pris**

400

**Sider**

300

**Forlag**

DJØF-forlagene

Forestil dig, at du skal opereres, og du selv får lov til at vælge hospital ud fra en liste, der viser, hvor mange fejl der er rapporteret at være sket for eksempel det sidste år på det enkelte hospital. Hvilket hospital ville du vælge?

Ja, de fleste af os ville nok vælge hospitalet med det færreste antal indrapporterede fejl, da vi umiddelbart tror, at lægerne der så må være de bedste til at foretage operationen. Men hvad nu hvis vi undersøger tallene nærmere, taler med medarbejderne bag tallene og finder ud af, at det hospital, der har færrest indrapporterede fejl, har en nulfejlskultur, hvor man er bange for at indrapportere fejl. Ja, så vil du nok genoverveje dit valg. Ikke mindst hvis vi samtidig finder ud, af nogle af de hospitaler med flest indrapporterede fejl via en grundigt indarbejdet arbejdsmetodik og en tryk kultur sørger for at komme frem med stort set alle fejl og diskuterer dem med kollegaer og aftaler, hvordan man undgår sådanne fejl fremadrettet. Måske er du overbevist. Du ville i hvert fald ikke bare uden videre vælge hospitalet med det mindste antal indrapporterede fejl.

Eksemplet er fra den epokegørende forskning, som den amerikanske professor Amy C. Edmondson bedriver om psykologisk tryghed. Hendes bog om den frygtløse organisation foreligger nu i en dansk udgave – godt oversat af Annemette Goldberg og med forord af ledelsesrådgiveren Christian Ørsted, der trækker meget på Edmondsons forskning i sin seneste bog "Fatale forandringer - Forstå forandringsledelse i en uforudsigelig verden". At Edmondson er blevet kåret af European Business Forum, skal ikke få en til at sige, at dette ikke er relevant for skoler og uddannelsesinstitutioner, for disse er sammen med hospitaler, fabrikker og statslige organer med i hendes forskningsmateriale. Dog skal det siges, at der ikke er mange eksempler fra uddannelsesverdenen i denne bog, hvor der er fokus på virksomheder og personlige historier (kapitel 4). Men det kan man sagtens abstrahere fra og tænke pointerne ind i andre kontekster – også skolen og uddannelsessektoren.

En frygtløs organisation er ifølge Edmondson karakteriseret ved, at ledelse og medarbejdere i organisationen ikke er bange for åbent at dele deres fejl med andre og sige deres mening. Dette kan virke indlysende, men det er alligevel så svært, da vi mennesker psykologisk er indrettet sådan, at vi ofte først tænker på at passe på os selv – det vil sige, at der er fokus på ikke at virke inkompetent og uvidende, ikke turde fortælle om sine fejl, ikke turde sige sin leder imod, da frygten for ikke at blive inkluderet i fællesskabet og for at tabe ansigt i forhold til ens leder og kollegaer vejer tungt. Så det handler om at skabe et miljø så trygt, at man som leder eller medarbejder tør løbe personlige risici for det fælles bedste. For skabes der ikke en kultur, hvor man, ja, faktisk forpligter hinanden på åbenhed og ærlighed, så skaber man ikke en lærende organisation, som psykologisk sikkerhed er fundamentet for. Dette kan have fatale følger i højrisikomiljøer, som bogen også har mange letforståelige eksempler på, hvor historiske katastrofer (eksempelvis rumfærgen Challengers eksplosion i 1986) har krævet menneskeliv, fordi medarbejdere ikke turde fortælle chefer om deres bekymringer.

Bogen er velskrevet og ditto struktureret med en kort og klar opsamling af pointer til sidst i hvert kapitel og med noter til sidst i det enkelte kapitel og ikke som løbende forstyrrelser undervejs i læsningen af teksten. Den er grundig og sine steder måske også lidt for grundig (og måske lidt for lang) - for eksempel er det teoretiske kapitel 2 om den bagvedliggende forskning lidt tungt.

Bogen skriver sig ind i tidens interessante ledelsesbølge med fokus på mod i ledelse, lydhør ledelse og også sårbar ledelse. Som leder at vise sin sårbarhed og indrømme, at man er i tvivl, når man er i tvivl, at man beder om hjælp, når man har brug for hjælp, er med til at skabe et grundlag af psykologisk sikkerhed for hele organisationen, som så bedre kan skabe optimal udvikling og læring for børn og ansatte. Frygt i form af brændende platforme kan måske godt skabe hurtige forandringer, men vil man have varige og ikke fatale forandringer, må grundlaget være at skabe en kultur præget af grundlæggende tryghed.

Jeg vil anbefale dig at læse bogen eller i hvert fald dele af den i en travl hverdag. Jeg vil desuden bede dig tænke over, hvordan den psykologiske sikkerhed er på din arbejdsplads. Kan man sige, hvad man vil? Deler I fejl og lærer af dem fremadrettet? Og så vil jeg til sidst videreformidle Edmondsons anbefaling om at bruge nedenstående vendinger og spørgsmål for at gøre arbejdspladsen bare lidt mere tryk:

Det ved jeg ikke ... Jeg har brug for hjælp ... Jeg har begået en fejl ... Det er jeg ked af ... Hvad kan jeg gøre for at hjælpe? Hvad er du oppe imod? Hvilke bekymringer har du?

Kompagnistræde 34, 1208 Kbh K,  
tlf 3369 6300, folkeskolen@folkeskolen.dk