

## Gode teams laver flere fejl!

Af: Anne Tang Thomsen, Konsulent i Teglkamp & Co. [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)



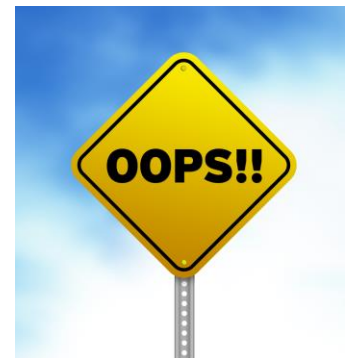
Det kom bag på professor Amy Edmondson (Harvard Business School), da en af hendes undersøgelser viste, at gode teams laver flere fejl end dårlige teams. Da konklusionen var lidt overraskende, gik hun et spadestik dybere for at undersøge, hvorfor det var sådan.

Det viste sig, at de gode teams rent faktisk ikke laver flere fejl, men til gengæld er de mere villige til at indrømme, når de har lavet fejl. De er endvidere villige til at diskutere fejlene og til at lære af dem - for at undgå noget lignende i fremtiden eller for at gøre tingene på en anden måde. De har altså et klima, hvor man tør opdage og indrømme fejl, hvilket er med til at gøre dem stærke.

### Hvorfor er det vigtigt at turde snakke om fejl

De fleste af os har arbejdet i teams eller i andre arbejdssammenhænge, hvor fejl har været rigtig dyre på den ene eller den anden måde – menneskeligt, økonomisk, imagemæssigt ....

Fejlene kan have været en del af systemet i lang tid, eller de kan være opstået mere pludseligt. Fælles for dem er, at der ofte har været nogen, som har vidst, at 'der var noget galt', og som, hvis de havde fortalt, hvad de vidste, kunne have medvirket til at forhindre de uheldige konsekvenser.



Det er vigtigt at prøve at undgå konsekvenserne af små eller store brølere – men mindst lige så vigtigt er det, at når vi holder os tilbage og undgår at nævne fejl eller ting, som bare undrer os – ja så forhindrer vi muligheden for at gøre tingene på en bedre måde og for at skabe positiv læring og udvikling på vores arbejdsplads.

Information om fejl er på mange måder en central kilde til organisationers overlevelse, men alligevel holder mange medarbejdere sig tilbage fra at snakke om fejl – og det er der en god grund til!

### Det kræver psykologisk tryghed at indrømme fejl

Som udgangspunkt går vi mennesker ikke på arbejde for at virke negative eller inkompetente, hvilket man i det forkerte miljø let kommer til, hvis man alt for ivrigt: Stiller udfordrende spørgsmål; Kritiserer status quo; Kommer med nye ideer; Indrømmer svaghed eller fejl. Da der i mange organisationer samtidig er en bevidst eller ubevidst kultur, som stopper medarbejderne fra at tale åbent om fejl og mangler – ja så kræver det en aktiv indsats at skabe en kultur eller en tilstand i et team eller en hel organisation, hvor medarbejderne tør udtrykke deres ærlige mening, og hvor de tør håndtere fejl åbent og med læring og udvikling for øje. Amy Edmondson kalder denne tilstand for 'psykologisk tryghed' – og psykologisk tryghed handler om, at de ansatte har en tro på, at de ikke på den ene eller den anden måde vil blive straffet eller ydmyget for at fortælle om nye ideer, spørgsmål, bekymringer eller fejl. Arbejdsfællesskabet er karakteriseret ved tillid og gensidig respekt, og der opstår 'en fælles opfattelse af, at interpersonel risikotagning kan foregå trygt'.

### Om at skabe psykologisk tryghed

Hvordan arbejder man så på at skabe psykologisk tryghed i sit team eller sin organisation? Her opstiller Amy Edmondson 3 fokuspunkter:

- 1) Start med at sætte scenen for fremtiden. Fremtiden er for de fleste organisationer kompleks og fuld af udfordringer og risici. Vær tydelig om, at medarbejdernes input er centrale for, at organisationen kan lære og udvikle sig i takt med de krav, som omverdenen stiller.  
Gør det klart, at der er stor usikkerhed forud, 'vi har aldrig været lige **her** før - og vi ved ikke, hvad der vil ske fremover'. Vi er derfor stærkt afhængige af hinanden, og vi har brug for alles hjerner og alles stemmer for at være godt rustede til at tackle det, som kommer! Den enkelte medarbejder skal kunne se og tro på værdien af at tale højt og udtrykke sin mening.
- 2) Skab tryghed ved at sige sin mening. Vær tydelig i kommunikationen om, at ingen er perfekt og vær åben om egne fejl.  
Vis igen og igen, at det at stille spørgsmål eller påpege en fejl er noget positivt, som er til gavn for hele teamet/organisationen og med til at skabe innovation: 'Jeg har måske selv overset noget, som I andre kan hjælpe mig med at se'.
- 3) Skab nødvendighed for, at medarbejderne udtrykker deres mening. Her er det vigtigt selv at være nysgerrig efter, hvad andre bidrager med, 'hvordan løser du det problem?', eller hvorfor de gør, som de gør?  
Netop ved at stille en masse spørgsmål, skaber man et behov hos andre for at gøre det samme.

## Det tager tid og øvelse at skabe psykologisk tryghed

At skabe psykologisk tryghed tager tid og øvelse - og ikke alle er lige gode til det, det kan være ret så grænseoverskridende pludselig at skulle stille spørgsmål op påpege fejl, hvis det ikke er noget, man hidtil har gjort.

Samtidig er det de færreste, som bryder sig om at begå fejl, ligesom det er følsomt at få udpeget ting, man har 'gjort galt'. Der er derfor intet, som hurtigere sætter en stopper for psykologisk tryghed - end en negativ respons på en fejl!

Når man starter med at arbejde med psykologisk tryghed, skal man derfor huske at håndtere fejl og mangler i en positiv ånd - i stedet for at se det negative i selve fejlen, skal man se det positive i, at den blev fundet, så vi kan lære af den, blive klogere og undgå noget lignende i fremtiden.

Fejl vil altid opstå - det er måden, vi håndterer dem på, der er det centrale.

Godt Nytår!

### Referencer:

The fearless organization, 1918, Amy Edmonson

Building a psychologically safe workplace | Amy Edmondson | TEDxHGSE

**Om Anne Tang Thomsen** er konsulent i Teglkamp & Co. Hun er uddannet Cand. Mag. med hovedfag i historie og har suppleret med forskellige former for konsulent- og lederuddannelser. Anne har arbejdet med læringsprocesser i hele sit erhvervsliv, som underviser i gymnasieskolen og på universitetet - og som underviser og proceskonsulent i diverse organisationer. Anne har skrevet flere artikler om læring i erhvervslivet. Se mere på [www.tegkamp.dk/Anne\\_Tang\\_Thomsen.htm](http://www.tegkamp.dk/Anne_Tang_Thomsen.htm)

## Anne Tang Thomsens kerneydelser

Du kan læse mere om Anne Tang Thomsen og hendes kernekompetencer her: [www.tegkamp.dk/Anne\\_Tang\\_Thomsen.htm](http://www.tegkamp.dk/Anne_Tang_Thomsen.htm)

Hun arbejder eksempelvis med:



### Læring

Skab et godt miljø for ny viden og udvikling.



### Forandring

Skab glæde og fremdrift i forandringsprocesser.



### Teamudvikling

Hvad er vigtigt for dynamik og trivsel i teamet.



### Feedback og anerkendelse

De 'simple' værktøjer med den store effekt.



Forstå dine kolleger  
Fokus på typetræk og samarbejde.



Motivation og forventninger  
Hvad er vigtigt for vores drivkraft.



Trivsel  
Skab trivsel og arbejdsglæde på arbejdspladsen.