



🕒 7 min. 👁️ 📌 24-06-2021

Når fiaskoer lærer os mere end succeserne

Du kan lære meget af situationer, hvor du lykkes. Men du må ikke være blind for, at der også ligger et stort læringspotentiale gemt i arbejdslivets pædagogiske mørkeland, nemlig dér hvor vi finder fejl, konflikter, uenighed, kritik og uforudsete traumatiske begivenheder.

Skribentinfo



[Henrik Holt Larsen](#)

Professor, dr.merc., cand.polit. og
psych.
CBS

”Men skal jeg som leder så bevidst opsøge fejl, konflikter og kritik?”, spørger du måske?

Nej, det behøver du ikke, for de ting *findes* allerede, det er uundgåeligt at støde på det i dagligdagen, og det rummer store læringsressourcer – både for dig som leder og organisationen. Dermed minder det om husholdningsaffald. Frem for at brænde eller deponere det, skal affald ses som en meget værdifuld kilde til genanvendelse eller forædling.

Rollemodel med negativt fortegn

De fleste ledere har mødt en chef, som er vildt imponerende. På magisk, men ofte stiltfærdig vis formår hun – hver gang og hele tiden – at gøre det rigtige. Vi beundrer den slags chefer, imponeres af deres evne til at analysere og handle i selv svære, dilemmafyldte situationer, og vi inspireres til at kopiere deres adfærd.

Men dette skønmaleri er ikke hele sandheden.

For det første er der situationer, hvor "det rigtige" pr. definition er dét, som chefen mener, siger og gør – i hvert fald i vedkommendes egen opfattelse. "Hvad Fatter gør, er altid det rigtige." Hvis du som mellemlider aflæser dette og handler i overensstemmelse med det, undgår du kritik, blå mærker, frastødning eller i værste fald firing.

Denne taktik kaldes HIPPO (The Highest Paid Person's Opinion). Den person, der får den højeste løn, har ret, og derfor skal man ikke lægge sig ud med vedkommende. Ja, det kan måske endda være karrierefremmende at være konformist og hyle i takt med chefen, men det er både god og dårlig læring at spille med i kopibandet. Du lærer måske at tilpasse dig, men måske også at tilpasse dig det forkerte. Og som vi skal se senere i artiklen, kan det være meget gavnligt at være omgivet af konstruktiv kritiske skeptikere.

[Læs også: 3 afgørende valg du skal træffe som mellemlider](#)

Undgå spinatbedet

For det andet rummer det et fantastisk pædagogisk potentiale at være udsat for en chef, der altid gør det *forkerte*! Hvis "Hvad Fatter gør", altid er det forkerte, får du jo nærmest foræret en drejebog eller facitliste for, hvad du *ikke* skal gøre. Formlen er simpel: studér og afkod din chef – og lær dig at gøre det modsatte. Det er lige så livagtigt som et liveshow at se chefen træde i spinaten, så hvis du ellers selv holder hovedet klart og ikke nærmer dig spinatbedet, oplever du femstjernet pædagogik ved at studere chefen – og gøre det modsatte selv.

Skandaler – et hidtil undervurderet reservoir for læring

De seneste år er antallet af skandaler i både offentlige organisationer og private virksomheder steget markant. Det er der mange grunde til, men de peger alle i den samme retning. Samfundet forventer i stigende grad, at organisationer (og dermed ikke mindst chefer) holder sig på dydens smalle sti. Etik, moral, samfundssind, bæredygtighed og verdensmål er blevet en del af stillingsbeskrivelsen for topchefer. Offentligheden, myndighederne og medierne kræver deres ret til at kigge over skulderen. Indadtil i organisationerne skærpes kritikken, ytringsfriheden får næring, og whistleblower-ordninger vokser frem.

Pointen er derfor, at enten *er* der i dag flere skandaler end før, eller også *ses* de lettere, og der bliver *slået hårdere ned* på dem. Det gælder fx korruption, nepotisme, misinformation, urent trav, chikane og magtfordrejning. Når skandaler bliver opdaget, kan man som topledelse vælge at vende den anden kind til, benægte, forsøge at tie skandalerne ihjel, fortrænge ubehaget mv. – og forsøge så hurtigt som muligt at vende tilbage til et normalt liv.

Vi har som bekendt lært, at problemer ikke løses ved at blive fejlet ind under gulvtæppet, men hvis vi ikke desto mindre forsøger at gøre det, mister vi desuden en god anledning til at sætte et spejl op og spørge sig selv – og andre – hvad man *kan lære* af skandalen. Den rummer et enormt læringspotentiale, og hvis dette udnyttes, undgår man måske at falde i den samme grav én gang til.

Et eksempel viser dette:

En topchef i en stor organisation havde fået mistanke om, at der i en af divisionerne havde været en sag

med korruption. Han satte sig over for divisionschefen og spurgte, hvad der var op og ned i denne sag. Divisionschefen beskrev det detaljeret, og det lyttede topchefen tålmodigt til uden at fortrække en mine. På et tidspunkt gik divisionschefen imidlertid fra at *forklare*, hvad der var sket, til at *forsvare* det. Topchefen stoppede ham øjeblikkeligt og sagde: "Du er fyret!". Årsagen var, at hvis divisionschefen havde lært (erkendt), at dette var forkert, og det under ingen omstændigheder ville ske igen, så ville topchefen lade nåde gå for ret. Men nu viste divisionschefen, at han ikke havde lært noget, og så røg han ud.

Skeletterne vælter ud

Det måske tydeligste eksempel fra de seneste års ledelsesarena er seksuel chikane. Skeletterne er væltet ud af skabene, og det er blevet tydeligt, hvor meget der er foregået, og hvor store omkostninger det har haft – og stadig har. Et lidt overset aspekt i den tsunami af medieomtale, der har været, har imidlertid været spørgsmålet: Hvad har de implicerede *lært* af dette – undervejs og efter? Sagt lidt firkantet: Hvor mange gange skal man (måske med overraskelse) konstatere, at andre ikke ønsker at blive slikket i øret, før man stopper? At retorikken er på plads, og at man som leder er god til at formulere og brænde igennem med de "rigtige" ledelsesholdninger, er intet værd, hvis man ikke *lærer* noget, og den uacceptable adfærd derfor ikke stoppes.

[Læs også: 4 ting der bremser medarbejdernes læring](#)

Det er ikke enighed men uenighed der gør stærk

Topledere, der kan skabe enighed og konsensus omkring sig, kan næsten gå på vandet. Med et trylleslag forvandles bastioner og skyttegrave til synergi samt fælles håndslag, sigte og indsats. Det fortæller lærebøgerne os. Nyere forskning bekræfter imidlertid, hvad allerede Poul Henningsen sagde: "Det er ikke enighed, men uenighed, der gør stærk.". Bogen "Think again" skrevet af Adam Grant, som er professor med speciale i organisationspsykologi, handler fx om, hvordan ikke-konformister baner vejen til fremtiden, og hans forskning har netop kortlagt, hvordan det ledelsesmæssige flag vajer smukkeste i modvind. Pointen i denne forskning er, at en leder med fordel kan omgive sig med et netværk af kritiske skeptikere, frem for mennesker, der umiddelbart er meget positive over for – og bekræfter én i at fastholde – ens aktuelle væremåde. Hvis man skal være fordomsfri og parat til at ændre sig, har man brug for en anden type af netværk. Som Grant skriver:

"Et netværk, der udfordrer; en gruppe af mennesker som vi har tillid til, kan påpege blinde punkter og hjælpe os til at overvinde vores svagheder. Deres rolle er at tilskynde os til at være ydmyge i forhold til vores ekspertise, betvivle vores viden og være nysgerrige i forhold til den viden, vi *ikke* har."

Det betyder ikke, at vi skal omgive os med brokkerøve, der får livskraft ved at være sure for en sikkerheds skyld. Men det er mennesker, der er "frygtløse" mht. at sætte spørgsmål ved rutiner og den måde, ting normalt har været gjort på, og som provokerer os til nytænkning. De gør det ikke for at skade os. Tværtimod, de har en ægte interesse i at hjælpe os, og derfor siger de til og fra, fremfor at være spytslikkende nikkedukker. De har deres meningers mod, er kritiske og skeptiske, og de lader sig ikke vælte omkuld af modstand, tværtimod. De giver den feedback, som vi måske ikke *ønsker*, men har *brug for* at høre:

"Vi lærer mere af mennesker, som udfordrer vores tankeproces, end dem, der bekræfter os i vores konklusioner. Stærke ledere inddrager deres kritikere og gør sig selv stærkere derved. Svage ledere gør

deres kritikere tavse, men bliver kun selv svagere derved”, skriver Grant.

Når modgang i livet kan vendes til medvind

I mange årtier har vi med god grund – og i både forskning og praksis – lænet os meget op ad såkaldt erfaringsbaseret læring (learning by doing, action learning, trial and error). Det er velkendt og bredt accepteret, at livet er den bedste skole, og det gælder også arbejdslivet. Mange arbejdspladser sværger fx til formelen: 70 pct. af al læring sker på jobbet, 20 pct. ved samspil med andre og 10 pct. ved at sidde på skolebænken.

I et konkret job kan man selvfølgelig lære meget af opgaver, der løses med succes. Tømrersvenden viser med stolthed sit svendestykke frem, kirurgen syr med et lettelsens suk såret sammen efter en kompliceret operation, og solisten kommer fire gange ind på scenen, fordi klapsalverne ingen ende vil tage. Motivation, engagement eller ligefrem passion er vigtigt brændstof for læreprocesser. Det er sjovt at lære, fordi det giver succes, og succes øger appetitten på yderligere læring.

Hvad så når det går galt?

Problemet er, hvad der sker, når noget går galt. Det er der ikke ét universelt svar på, for det afhænger af omstændighederne. Astronauten, der brænder op i rummet, lærer ikke noget. Kirurgen, der fejlopererer, så patienten dør eller får svære mén, lærer i snæver forstand meget, men bliver måske personligt knust. Bortset fra sådanne ekstreme tilfælde er arbejdslivet et læringslaboratorium, hvor det er (eller bør være) legitimt at vove, eksperimentere, afprøve nye metoder eller endda skifte til helt nye arbejdsopgaver, bl.a. fordi der er accept af, at ”hvor der handles, dér spildes.”

Det har vi som individer, organisationer og samfund oplevet, da corona skyllede ind over Danmark. Vi kunne ikke bare stå på sidelinjen og sige: ”Not invented here”. Nej, vi havde aldrig prøvet det før, så vi måtte – ofte under ekstremt tidspres – forlade komfortzonen, finde nye løsninger, være fleksible, og få det umulige til at blive muligt. Det kræver – som en helt grundlæggende forudsætning – at der er accept af og overbærenhed overfor, at der kan ske fejl.

[Læs også: Mere LOVE i ledelse](#)

Virkeligheden overtrumfer lederkurset

Det er interessant, når man i undersøgelser har spurgt ledere: Hvordan har du egentlig erhvervet den ledelseskompetence, som du trækker på i dagligdagen? Svarene er umiddelbart overraskende: Mine fire år i politik, min skilsmisse, at skulle stå i spidsen for nedskæringer og afskedigelser, at gennemføre en fusion, at overtage et lederjob med få timers varsel, at chefen døde af hjertestop, at bo og arbejde i et fremmed land, at bygningen brændte eller – helt aktuelt – at skulle udøve nærværende ledelse på distancen.

Nævner ledere aldrig de formaliserede lederprogrammer, de har deltaget i? Jo, men det overskygges ofte af ”the real thing”, dvs. konkrete, ægte (arbejds)livserfaringer.

Der er en uvurderlig pædagogisk kraft i den erfaringsbaserede læring. Derfor må vi udnytte den maksimalt, også og måske især i de situationer, hvor ting går galt. Som en succesrig bankdirektør sagde i et interview: Da han for mange år siden blev ansat som studentermedarbejder i banken og skulle købe og sælge

værdipapirer, "lykkedes" det ham ved et enkelt klik at begå en fejl, der kostede banken et beløb, svarende til hans årsløn. Det kan knibe med at se det morsomme i den slags situationer, men man skal ikke undervurdere læringspotentialer og -effekten! Så på den måde kom pengene måske hjem igen.

Kilder:

Erik Jerlund. Uenighed gør stærk! Gymnasieskolen, 29.10.2010

Adam Grant Why You Need a "Challenge Network". Think Again. Knowledge@Wharton, 16. feb., 2021

