

Af Thomas Johansen, 2019.

## Modet til at eksperimentere, fejle og lære – et opgør med nulfejlskulturen

**I disse år vælter det frem med ledelseslitteratur, som på den ene eller anden måde fokuserer på mod. Den modige leder. Mod i ledelse. Modet som værdi og dyd. Modet som evnen til at udholde usikkerhed eller sætte sin egen position i spil for en stund. Modet til at stille flere fremadrettede spørgsmål fremfor færdige og lukkede svar. Modet til at lytte højere. Er der tale om en trend? Måske – men ikke tilfældigt. Stivnede organisationer og manglende resultater kalder på et opgør med nulfejlskulturen og angsten for at fejle. Forfatteren tegner konturerne af et muligt og nødvendigt alternativ.**

Vi har i årevis, særligt inden for den offentlige sektor, fokuseret på at levere sikker drift og have styr på økonomien. Det har over tid skabt en nulfejlskultur, hvor angsten for at fejle overstiger modet og lysten til at eksperimentere og afprøve nye tilgange og metoder. Risikoen for at havne på forsiden af avisen, eller i en ukontrollabel shitstorm i et selvbekræftende ekkokammer på de sociale mediers, lægger for de fleste ledere en kraftig dæmper på initiativer med selv den mindste risiko. Angsten for at blive udstillet eller miste jobbet udgør ofte en markant og afgørende indre stemme.

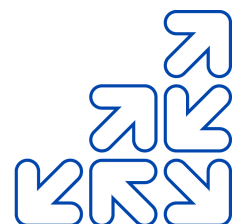
I ambitionen om at skabe bedre, mere effektive og professionelle organisationer har kontrol, rigide målinger og regnearksledelse været med til at skabe en nulfejlskultur, der har skyllet det meste af modet overbord. Til gengæld står vi tilbage med nogle organisationer fyldt med kontrolsystemer, hæmmende strukturer og en kompleksitet, der godt og grundigt har slået, hvad det egentlig vil sige at skabe værdi. Pseudoarbejdet er flyttet ind, og vi gennemfører en lang række ritualer, møder og processer af tvivlsom værdi. Det er gået organisation i den.

### Den klassiske organisation – designet til sikker drift i et stabilt miljø

Den hierarkiske organisation med mange niveauer, siloer og ledelseslag, som vi kender den i dag, stammer fra en anden tid. Den blev skabt og udviklet til at levere sikker drift i et stabilt miljø og har gået sin sejrgang verden over i en lang periode. Problemet er blot at betingelserne har ændret sig markant, så der i dag i langt højere grad er brug for agilitet, fleksibilitet og en evne til at kunne arbejde på tværs af fagligheder, funktioner og organisatoriske enheder.

Behovet for at kunne arbejde på tværs af strukturer, organisatoriske siloer og professioner er ikke tilfældigt. I takt med at mange opgaver er blevet stadig mere komplekse, kan vi sjældent klare os med monofaglige tilgange eller privatpraktiserende enmandshære.

De organisatoriske udfordringer og behovet for mere agilitet, synergi og samarbejde på tværs fordrer en ny og anden form for ledelse. Der er ikke brug for mindre ledelse, men ledelse på en anden måde. En ledelse der skaber tydelig retning og insisterende involverer medarbejderne i at finde løsninger på de udfordringer, som organisationen står overfor. En ledelse der også fokuserer på at koordinere de mange indsatser og fremme et forpligtende og meningsfuldt ejerskab og følgeskab.



### **Incitamentsstrukturer der præmierer suboptimerende silotænkning**

Den opgave er svær for mange ledere. Fordi vi i rigtig mange år har trænet og præmieret en lineær, bureaukratisk, administrativ ledelsespraksis, hvor det har handlet om organisatorisk ro, renlighed og regelmæssighed, og hvor standardsvaret på en næsten uendelig række af effektiviseringskrav har heddet fusioner, sammenlægninger og omstruktureringer i professionaliseringens hellige navn. Der er bare et overskyggende problem. Manglende resultater. De ønskede effekter kom sjældent, fordi vi overså den menneskelige del af organisationen. Det er ikke muligt alene at strukturere eller organisere sig ud af problemerne.

Organisationer kan ikke noget i sig selv. Struktur kan ikke noget i sig selv. Organisationer består af mennesker. Ledelse handler om mennesker. Ledelsesopgaven er at få mennesker til at spille bedst muligt sammen om en opgave – indenfor nogle givne rammer og ressourcer.

Et af de grundlæggende udfordringer er, at vi gennem mange år har skabt nogle organisationer, hvor ledere og medarbejdere i lyset af en dominerende nulfejlskultur har mistet modet til at eksperimentere og afprøve nyt. Som et resultat af et centralistisk, bureaukratisk og administrativt styringsparadigme, hvor individualiserede incitamentsstrukturer har præmieret en privatpraktiserende praksis og suboptimerende silotænkning med meget lidt forståelse for sammenhængen mellem et lineært New Public Management styringsparadigme, der stadig lever i bedste velgående, og de manglede resultater. Kombineret med et manglede bud på et reelt alternativ. Eller modet til at lede efter det.

### **Modet til flere eksperimenter og mere værdiskabende praksis**

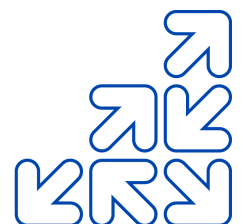
Det kalder nemlig på mod. Et ledelsesmæssigt og politisk mod til at gøre op med hæmmende strukturer, der kvæler og passiviserer meningsfulde og tværgående praksisser. Mod til at fjerne økonomiske incitamentsstrukturer, der præmierer lederes evne til at holde styr på økonomien i egen silo frem for at fremme samarbejdet på tværs, når det i mange tilfælde giver mere mening og skaber mere værdi for borgeren og den kerneopgave, der skal løses. Struktur, organisering og kultur kommer til at stå i vejen. Og kultur spiser som bekendt strategi til morgenmad. Vi kan derfor beslutte alle de organisatoriske omkalfatringer og sammenlægninger vi vil, men uden et målrettet arbejde med kulturen og det grundlæggende mindset, kommer der ikke til at ske det store.

Derfor er der brug for mod. Masser af mod. Ikke blot hos den enkelte leder til at gå foran med fanen højt hævet. Modet handler nemlig ikke blot om dyrkelsen af den enkelte leders mod til at løbe en risiko eller gå foran. Der er først og fremmest brug for mod til at gøre op med hæmmende strukturer og en passiviserende nulfejlskultur. Et mod til at sætte medarbejderne fri til i langt højere grad at eksperimentere og sammen udvikle nye og bedre løsninger og praksisser.

### **Fra rigid kontrol til en produktiv og værdiskabende samarbejdskultur**

Der er behov for et ledelsesmæssigt mod til at slippe en rigid kontrol og styring, og i stedet fremme en mere kompetent samarbejdskultur, hvor alle skal være med til at finde løsninger på de udfordringer, som organisationen står overfor. Et ledelsesmæssigt mod til at positionere medarbejdere og samarbejdspartnere som kompetente bidragsydere. Et mod til at bruge sin ledelsesmæssige position og magt på en langt mere produktiv og værdiskabende måde, ved at invitere og involvere medarbejderne til sammen at udvikle nye og mere hensigtsmæssige løsninger. Et mod til slippe kontrollen og forudsigeligheden for en stund, og dermed at kunne udholde en grad af usikkerhed og en jeg-ved-ikke-helt-hvor-vi-ender, men jeg ved hvilken værdi vi skal skabe, og hvad vi skal lykkes med.

Det kræver, at I som ledelse kan svare klart og tydeligt på spørgsmål som:



- Hvad er det for en værdi, vi skal skabe?
- Hvilke rammer skal vi arbejde og lykkes indenfor?
- Hvad står til forhandling?
- Hvad står ikke til forhandling?
- Hvad vil det sige at være dygtig i jeres organisation – som leder og medarbejder?
- Hvornår lykkes I og er i mål?

Ovenstående spørgsmål kan være med til at gøre banen tydelig, så alle ved hvilken bane vi spiller på – og hvilket spil vi spiller. For at den enkelte bedst muligt kan bidrage med egne erfaringer, kompetencer og kreativitet er der brug for at vide, hvor hjørneflagene står. Hvad der er inden for, og hvad er uden for banen?

### Angsten for at fejle står i vejen for læring og udvikling

En mere insisterende og involverende ledelse kræver mod og masser af træning. Til at slippe noget af den klassiske kontrol og styringslogik fordi sidste salgsdato for længst er overskrevet for den form for ledelse. Primært fordi den ikke leverer varen eller skaber de ønskede resultater i tilstrækkelig grad, og alt for mange kompetencer og erfaringer ikke bliver brugt og i stedet går op i røg og frustrationer.

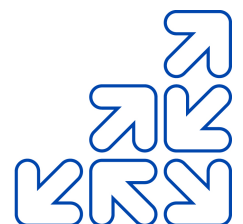
I vores kollektive hyldelse af nogle af de mest markante ledere eller innovative tænkere og iværksættere, glemmer vi ofte de mange fejl, de har begået undervejs eller de mange blindgyder, som de gentagne gange er havnet i – inden de brød igennem med det nye eller geniale, vi husker dem for i dag. Fejl er ikke fejl, men en vigtig del af vejen mod udvikling og forbedring – hvis vi lærer af dem.

Angsten for at fejle styrer og hæmmer grundlæggende alt for meget. Der er brug for en bevægelse fra en nulfejlskultur til en langt mere eksperimenterende, nysgerrig, modig og meningsskabende kultur. Det starter med en erkendelse af sammenhængen mellem de manglende resultater og de dominerende styringslogikker. Efterfulgt af et politisk og ledelsesmæssigt mod til at turde at gøre noget andet. Til at skabe bedre rammer for eksperimenter, fejl og læring.

Brug nedenstående spørgsmål til at tage de næste skridt sammen med resten af organisationen. Der er alt at vinde.

### Afsluttende spørgsmål

- Hvad er det for en værdi I som ledelse skal lykkes med at skabe i jeres organisation?
- Hvor har I tidligere oplevet, at I er lykkedes med at skabe synergi og bevægelse på tværs af fagligheder, funktioner og enheder - som har bidraget til den fælles opgaveløsning?
- Hvordan kan den erfaring og læring bruges fremadrettet?
- Hvilke strukturer og barrierer står mest i vejen for jeres opgaveløsning?
- Hvor bliver dit og jeres mod mest udfordret?
- Hvad er I parat til at ofre for at nå i mål med det, som I skal lykkes med?
- Hvilket fremadrettet spørgsmål vil du gerne have ledelseskollegaer og medarbejdere til at arbejde målrettet med? Formuler det, og inviter de relevante til at bidrage med løsninger.



Hvis du vil vide mere



*Thomas Johansen, cand.pæd.pæd. MSc in Systemic Leadership and OD*  
Businesspartner og chefkonsulent - [www.macmannberg.dk](http://www.macmannberg.dk)  
+45 20 81 08 74 – [tjo@macmannberg.dk](mailto:tjo@macmannberg.dk)

