



BEGÅ FEJL

det er vejen til succes

I nogle miljøer er en fejl det første skridt på vejen til læring og succes. I Danmark opfatter vi fejl som et bevis på, at vi ikke er dygtige nok. Hvorfor er vi bange for at begå fejl, og er det i virkeligheden en fejl?

SÆT FRYGTEN FOR FEJL UDENFOR DØREN

- Husk dig selv og andre på, at fejl er en mulighed for læring og forbedring.
- Hvis du virkelig vil have succes, er det nødvendigt at fejle. Alle store performere starter med at have dårlige resultater. Og lærer af dem.
- Tal tidligt om fejl og opnå succes hurtigere.
- Det er ikke nok at bilde hinanden ind, at det er trygt at fejle. Vi skal også ændre den måde, hvorpå vi behandler folk, der har begået fejl. Hvordan reagerer du på andres fejl?
- Tal åbent om de fejl, du har begået, og giv udtryk for tvivl. Tag chancen og blot dig lidt. Det giver andre rum til at erkende deres fejl og plads til at være hele mennesker.
- De fleste vil hellere anerkendes og have ros end kritik. Det er kritikken, der gør dig bedre.

FORSKNING

En undersøgelse på Harvard University af børneafdelinger på hospitaler viste en tydelig sammenhæng ml. antallet af fejl og antallet af døde. Jo færre fejl, der blev rapporteret, jo flere dødsfald. De afdelinger, hvor personalet følte sig trygge nok til at tale om fejl, fik man løst problemerne i tide.

Kilde: Christian Ørsted, coach

Det er menneskeligt at fejle. Siger vi. Alligevel sidder frygten for at fejle dybt i de fleste, og når vi en gang imellem laver en fejl, taler vi helst ikke højt om det. Vi prøver måske på at skjule eller bortforklare fejlen, og nogle kan endda finde på at give en anden skylden for den. Selv om vi fortæller hinanden, at det er o.k. at fejle, har vores erfaring nemlig lært os noget andet. – Angsten for at fejle handler dybest set om skam og om frygten for ikke at være god nok eller udenfor fællesskabet, siger Christian Ørsted, der er ledelsesrådgiver, systemisk coach, foredragsholder og forfatter til bestselleren *Livsfarlig Ledelse*. I vores kultur siger vi ofte, at det er helt o.k. at begå fejl, men samtidig straffer vi dem, der fejler. Hvem bliver fyret først, når en virksomhed har en fyringsrunde? Det gør de, der begår flest fejl. Folk, der fejler, bliver ofte udstillet eller set ned på. Det er ikke nok at bilde hinanden ind, at fejl er tilladt, vi må også ændre den måde, vi taler om fejl og behandler hinanden på. Ifølge Christian Ørsted er frygten for at begå fejl størst i arbejdslivet. Hjemme i privatlivet er fejl efterhånden normaliseret, og vi har stort set accepteret, at vi mennesker ikke er perfekte. Man kan godt fejle i sit privatliv uden at føle sig som en fiasko som menneske. Til gengæld er det ekstremt skamfuldt at fejle på sit arbejde, mener Christian Ørsted.

– I Danmark vil vi så gerne fremstå som kompetente og succesfulde mennesker. Vi forbinder fejl med manglende kompetencer, og derfor bliver det skamfuldt ikke at have succes med sit

arbejdsliv. Har man ikke succes, ser vi det som et bevis på, at man ikke er dygtig nok, men det er faktisk forkert. Dårlige resultater eller fejl er meget ofte den læring, der er nødvendig for at få de virkelig gode resultater, fortæller Christian Ørsted, der rådgiver store organisationer og virksomheder om ledelse.

FEJL ER BARE ET SKRIDT PÅ VEJEN

I nogle miljøer er fejl ikke farlige. De er tværtimod nødvendige for at lære og blive klogere og skabe noget nyt. Jazzlegenden Miles Davis har engang sagt, at en fejl ikke er en fejl. Det er bare et skridt på vejen mod musikken.

Sådan tænker man også i Silicon Valley på Singularity University i Californien, der er skabt i samarbejde mellem Google og NASA. Her arbejder nogle af verdens dygtigste mennesker hårdt på at opfinde fremtiden. I deres verden er fejl en grundlæggende del af al udvikling, og har man aldrig fejlet, har man aldrig tænkt stort eller originalt nok, fortæller Christian Ørsted, der selv har gennemført universitetets ledelsesprogram.

– De arbejder på at skabe noget helt særligt og stort, der kommer til at forandre hele verden, og for dem er det naturligt at fejle undervejs. Deres indstilling er 'Fail faster. Succeed sooner' (fejl tidligt, få hurtigere succes, red.), men sådan tænker vi slet ikke herhjemme. I Danmark er det et stort tabu at begå fejl i sit arbejdsliv, og det er en ekstrem uhensigtsmæssig tankegang. Jo mere vi skammer os og venter med at reagere på fejlene, jo større bliver de.

TAL OM FEJL

I Danmark er frygten for at gå konkurs eller fejle med en virksomhed meget stor. Selv om vi har et af verdens bedste sociale sikkerhedsnet, og derfor modsat USA faktisk kan satse hele butikken, fejle stort og klare os alligevel. En fyring bliver også meget ofte forklaret med et 'ophør i samarbejdet efter fælles overenskomst' eller bare 'jeg trængte til nye udfordringer'.

– Nogle af mine nærmeste kolleger ville aldrig fortælle mig om en fyring. Det er simpelthen for skamfuldt, selv om de fleste af os har prøvet det i løbet af vores arbejdsliv. Det er den sociale reaktion fra andre, vi er bange for. Ligesom dyreflokken udstøder de skadede dyr, trækker vi os lidt væk fra mennesker, der fejler eller ikke har succes. Så længe vi bliver ved med at forbinde fejl med mindre værdighed eller dårlige kompetencer, vil vi helst undgå at have fejl eller fiaskoer tæt på. Vi er bange for, at det smitter.

I miljøer som Silicon Valley i Californien opfatter man arbejdslivet som mindre personligt, og man tænker mere kommercielt end herhjemme. I Danmark lægger vi en stor del af vores identitet i vores arbejde, og det gør os sårbare overfor kritik, mener Christian Ørsted.

– Når vi får kritik, opfatter vi det som en kritik af os personligt i stedet for en faglig kritik. Vi opfatter det som om, vi ER fejlen i stedet for, at vi har lavet fejlen. Når folk i Silicon Valley får kritik af deres forretning eller arbejdsindsats, er det ikke en kritik af deres evner eller talent, men en kritik af produkter og dermed også en chance for at >



forbedre produktet og tjene flere penge. Den forskel er afgørende for vores måde at opfatte fejl på.

FIASKO ER EN MULIGHED

Den største fare ved fejl er faktisk ikke fejlene i sig selv, men mere det, at vi ikke taler om dem, mener Christian Ørsted. Ofte er det nemlig ikke selve fejlen, men det at vi undlader at fortælle andre om den, der kan føre til alvorlige situationer eller ligefrem katastrofer. I rumfartsinstitutionen NASA arbejdede man til at begynde med under mottoet 'Failure is not an option' – fejl er ikke en mulighed. Indtil rumfærgen Challenger eksploderede 73 sekunder efter opsendelsen, og syv astronauter mistede livet, og senere i 2003 eksploderede rumfærgen Columbia.

– De fandt ud af, at mottoet ikke forhindrede fejl. Det forhindrede noget meget vigtigere, nemlig at man turde tale om fejl eller give udtryk for tvivl. Man fandt ud af, at der ikke var ikke bare sket en fejl, men flere på hinanden efterfølgende fejl. Der var bare ikke nogen, der havde fortalt om dem. I dag siger man ikke 'failure is not an option' i NASA. I dag er den tankegang fuldstændig bandlyst i NASA. Man ved, at de store katastrofer er sket som en konsekvens af flere fejl, der kunne være undgået, hvis bare en eneste havde rejst sig op og sagt: »Jeg tror, vi har et problem,« siger Christian Ørsted.

HAV MODET

Det er vigtigt at have mod til at tale om både sine egne og andres fejl. Hvis ingen tør kritisere dit ar-

*Mange mennesker
ender med at blive fyret,
fordi ledere ikke tør tage
de svære samtaler og
sige til en medarbejder,
at de begår fejl.*

*Christian Ørsted,
ledelsesrådgiver*

bejde eller fortælle dig, at du har begået en fejl, får du heller ikke chancen for at lære af det.

– Mange mennesker ender med at blive fyret, fordi ledere ikke tør tage de svære samtaler og sige til en medarbejder, at de begår fejl. Hvis du ikke bliver gjort opmærksom på, at du ikke har løst en opgave godt nok, så gør du det samme næste gang og næste gang igen. Det er meget ubehageligt. Man har måske en fornemmelse af, at der er noget helt galt, men ingen siger, hvad det er, og derfor har vi ikke en chance for at gøre noget ved det.

Christian Ørsted har personlige erfaringer med at erkende fejl. Da han udkom med sin bestsel-lerbog *Livsfarlig ledelse – om bagsiden ved den moderne ledelse*, han selv havde undervist i, lagde han ud med at erkende, at han tidligere som leder havde begået fejl. Oven i købet i et landsdækkende dagblad og i en stor artikel med overskriften: UNDSKYLD.

– Målet var at skabe en modkultur og få lederne til at gå forrest i forhold til at tale om deres fejl, og så var jeg jo selv nødt til at gøre det samme. Jeg fik det vildt dårligt, da jeg så den artikel i avisen og tænke: Nu tror alle, at jeg er en kæmpestor idiot. Jeg reagerede selv med skam, men jeg oplevede faktisk, at folk respekterede mig for det og forstod, hvad jeg mente.

Når Christian Ørsted rejser rundt til store og små virksomheder for at holde foredrag eller lede workshops, opfordrer han lederne til at tale åbent om deres egne fejl, tvivl og dilemmaer. Det er sådan, man skaber en tryk fejkultur på sin virksomhed, og også i forholdet til sine nærmeste.

– Det er sårbart at blotte sig, og det er svært. Hvis du selv taget det første skridt ved at indrømme dine fejl, giver du også andre tilladelse til at indrømme deres. Det gælder også i privatlivet. Hvis du taler åbent om dine fejl, vil du også få bedre og dybere relationer. Det skaber de bullshitfrie zoner, som er ekstremt vigtige i en god relation. I virkeligheden er det slet ikke så farligt at tale om dine fejl overfor dine nærmeste venner og kolleger. De kender dem som regel i forvejen. ■

TALEMÅDER OM FEJL

»Det er lettere at rette sine egne fejl end andres. Navnlig fordi der ikke er så mange af dem.«

OVE FAHNØ, LINGVIST

»Et menneske burde aldrig skamme sig over, at han har taget fejl. Det er jo blot med andre at sige, at man er blevet klogere.«

JONATHAN SWIFT, FORFATTER

»Nogle gange når du skaber noget nyt, laver du fejl. Det er bedst at indrømme dem hurtigt, og at fortsætte med at forbedre dine nyskabelser.«

STEVE JOBS, MEDSTIFTER AF APPLE

»Jeg elsker mine fejl. Jeg klynger mig til min manglende perfektion som min ret til at være.«

ANATOLE FRANCE, FORFATTER

»Den største fejl du kan lave i livet det er kontinuerligt at frygte at du vil lave en.«

ELBERT HUBBARD, FORFATTER

»Hvis man ikke selv havde fejl, ville man ikke finde så stor fornøjelse i at lægge mærke til andres.«

FRANCOIS
DE LA ROCHEFOUCAULD, FILOSOF

Jeg begik en fejl ...



*Mit livs interview
- uden lyd*

PERNILLE MELSTED

SKYGGECOACH OG FORFATTER

»For nogle år siden var jeg på et retreat i Italien hos John Parkin og hans kone Gaia. John har skrevet selvudviklingsbogen *The F*ck it way*, som jeg virkelig elsker, og jeg var lykkelig over, at jeg havde fået lov at lave et interview med ham. Jeg blev inviteret over i John og Gaias smukke hus med udsigt over grønne italienske bakker og ren lykke, så langt øjet rækker. John var ansat i reklamebranchen i London, da han på et tidspunkt fik nok og sagde op og lagde sit liv fuldstændig om. Sammen med Gaia og deres to tvillingedrenge flyttede de langt ud på landet i Italien og begyndte at tilbyde kurser i 'fuck it-metoden'. Det handler meget om at lære at sige pyt og at give slip på perfektionismen. Jeg satte mig i den store sofa ved siden af John og filmede ham med min iPhone, mens jeg talte med ham og stillede ham spørgsmål. Det gik rigtig godt. John var sjov, levende og fuld af personlige anekdoter. Det var perfekt. Men da jeg kommer hjem, opdager jeg, at jeg har filmet, mens jeg har holdt fingeren over mikrofonen. Det betyder, at jeg har en times optagelse af en sød mand med skæg, der snakker og gestikulerer uden et eneste ord. Det var i sandhed et ægte Fuck it moment. Jeg kunne ikke lave det om. Så der var ikke andet at gøre end at grine og sige 'Fuck it!' og komme videre. Jeg bruger Fuck it-metoden flere gange om ugen. Vi er mennesker. Vi laver fejl. Shit happens. Sig undskyld, hvis du kommer til at gøre andre ondt. Grin af dig selv, hvis du bare kommer til at opføre dig dumt. Sig det til dig selv, som du ville sige til et lille barn, der har begået samme fejl. Pyt. Det går nok.«



*Jeg glemte min
mavefølelse*

PER LAU JENSEN

FORFATTER

»For omkring 30 år siden var jeg indehaver af et ejendomsmæglerfirma og et byggefirma. Det gik godt. Banken ringede jævnligt og spurgte, om vi ikke skulle igangsætte nogle flere byggerier. Hvis jeg ikke havde mere likviditet at skyde i, så ville de gerne finansiere hundrede procent, for jeg havde jo vist, at jeg havde fornemmelse for at tjene penge. Det kunne jeg jo ikke stå for. Så jeg havde mange hel- og halvfærdige byggerier stående, da regeringen indførte en finanspolitisk stramning, der fik navnet 'kartoffelkuren'. Fast ejendom blev svær at sælge, nybyggerier blev nærmest usælgelige. Mit byggefirma gik konkurs, og på grund af nogle personlige kautationer trak det mit ejendomsmæglerfirma og mig selv med. Nogle år senere betalte jeg tilbage i forbindelse med en gældssanering. Min fejl var vel at tro, at andre havde ret, når de sagde, at jeg havde en sikker næse for succes, når jeg ikke selv følte det sådan. Fejlen var vel at forledes af de mange rygklap til at tro, at jeg var Jesu' lillebror og kunne gå på vandet. Så stor en fejl har jeg aldrig begået siden. Jeg kan godt lide at tage en chance, at satse hele butikken, men i dag stoler jeg på min egen mavefølelse, ikke på andres advarsler eller optimisme. Når jeg begår fejl i dag, store eller små, så skriver jeg om det på Facebook med en humoristisk vinkel. Hvorfor ikke? 'Hvis man ikke kan grine af sig selv, er man måske gået glip af verdens største vittighed,' sagde Dame Edna engang. Og hvorfor skal andre ikke have lov at grine med. Og hvis du griner af dig selv, er du aldrig til grin.«



*Frøs kartofler og
blev til grin*

MAJ WISMANN

SEXOLOG

»Jeg var skolelærer, inden jeg gik fuldtid med min virksomhed og skulle undervise i hjemkundskab. Det er virkelig ikke min spidskompetence at lave mad, og da specielt ikke at undervise i det! Jeg forberedte mig derfor ekstra grundigt, men åbenbart ikke grundigt nok. Jeg opdagede, at jeg havde taget pladsen for en anden lærer, som på ingen måde var tilfreds med inspektørens fordeling af fag. Min fejl bestod i, at jeg havde lavet kartoffelbåde med eleverne, som vi havde frosset, så vi kunne bruge dem ugen efter. Jeg anede ikke, at kartofler ikke kunne fryses. Men så stod jeg der med 24 elever, der alle havde en pose med sorte og grå optøede kartoffelbåde, der var total uspiselige og ret klamme. De røg direkte i skraldespanden. Der var jo ikke andet at gøre i situationen med eleverne end at grine af det og snakke med dem om, at selv voksne ved ikke alt, og at man altid kan lære mere. Men da jeg kom ned på lærerværelset, og min kollega sad åbenlyst og frydede sig, så var jeg godt nok ubehageligt til mode. Hun havde opdaget min fejl, men undlod at gøre mig opmærksom på den, for som hun smilende sagde: 'Jeg tænkte, du ville lære mere af din fejl, hvis du opdagede det næste gang, du var i køkkenet med klassen.' Det lærte mig, at uanset hvor meget man selv forsøger at gøre tingene rigtigt og tage fejlene og livet, som det kommer, så kan man altid finde andre mennesker, som vil gøre alt, hvad de kan for at pege fingre og le af en i stedet for at hjælpe. Men man skal ikke lade sig stoppe og i stedet vælge sine omgivelser, og hvem man omgiver sig med, med omhu.«