

AXESS

VETENSKAP BILDNING TRADITION

Fira ditt fiasko!

Patrik Lindenfors

RECENSION • 2024 • □ 2



RAKETUPPSKJUTNING: MÅNGA MISSLYCKANDEN KRÄVS. FOTO: FREEPIK.

När jag doktorerade fick jag ett penisben från en tvättbjörn som gåva av min handledare, professor Birgitta Tullberg.

Detta kan verka som en udda present, särskilt som jag aldrig har publicerat någon studie om just penisben. Men bakom denna gåva låg en djupare mening. Jag och en kollega hade tillbringat flera månader med att samla och analysera data om penisben hos däggdjur. Vårt arbete resulterade i det mest ointressanta av resultat – vi kunde varken stödja eller avfärda vår hypotes. Projektet avslutades. Experten på området – professor Alan Dixon [sic] – visade sig ha rätt. Hur lär man sig från ett sådant kapitalt misslyckande?

Min handledare visste värdet av att uppmuntra fritt och systematiskt tänkande, en process som är kärnan i all god forskning. Har man en hypotes bör man fördjupa sig i ämnet, samla in data och utföra de analyser som behövs för att testa hypotesen. Ibland blir resultaten inte som man trodde – det är en del av forskningens natur.

Det min handledare fann värdigt att fira var vår vilja och förmåga att utforska ett helt nytt område och driva ett projekt till dess avslutning. Resultatet var sekundärt, det var vägen som var mödan värd. Vi hade forskat.

Tyvärr tenderar många forskare att hålla sig till välbekanta frågeställningar, vilket gör att uppmuntran av att utforska nya frågor blir än viktigare. Det är en lärdom jag sedan dess alltid försökt att bära med mig från hennes handledning: Våga misslyckas!

Amy Edmondson, professor vid Harvard Business School, är expert på misslyckanden – något hon skriver om i sin bok *Right Kind of Wrong. Why Learning to Fail Can Teach Us to Thrive*. Men det handlar inte bara om att misslyckas, påpekar Edmondson, det handlar om att *misslyckas rätt*. Hur gör man det? Och vad innebär det, mer specifikt?

Boken utmanar den mer intuitivt attraktiva förståelsen att det är framgång som är det enda godtagbara utfallet. Edmonson lyfter fram misslyckandets värde som en kraftfull källa till lärande och personlig utveckling. Grundidén är att förstå och omfamna att misslyckanden inte bara är viktiga för individuell tillväxt, utan också för att främja en hälsosam arbetsmiljö och samhället i stort. Edmondson argumenterar övertygande för att misslyckanden, när de hanteras korrekt, är katalysatorer för innovation och kreativitet. Genom att skapa en kultur där misslyckanden uppmuntras som de tillfällen till lärande som de är, kan organisationer frigöra sina medarbetares fulla potential.

Edmondson skiljer mellan grundläggande, komplexa och intelligenta misslyckanden. Lärdomar från dessa olika typer av misslyckanden skiljer sig, liksom hur man ska hantera dem.

Grundläggande misslyckanden är misslyckanden som uppstår från brister i utförandet av rutinmässiga processer, där de förväntade resultaten är välkända och standardiserade. Grundläggande misslyckanden är ofta resultatet av slarv, ouppmärksamhet, eller brist på färdighet eller förmåga. Ett typiskt exempel är någon som krockar för att forskaren fipplar med sin mobiltelefon. Sådana misslyckanden går alla i stort sett att undvika och pekar ofta på behovet av bättre utbildning, tydligare instruktioner, eller förbättrade processer. Det kan vara oerhört viktigt att identifiera och rätta till sådana fel för att upprätthålla effektivitet och kvalitet i arbetsflöden.

Komplexa misslyckanden uppstår i situationer där arbetsprocessen innefattar många variabler och där interaktionerna mellan dessa variabler inte helt går att förstå eller förutsäga. Komplexa misslyckanden är ofta karakteristiska för situationer där team måste navigera i okända eller föränderliga miljöer. Ett exempel är de teknikerteam som bygger rymdraketer. Den här sortens misslyckanden kan inte alltid förutses eller undvikas, eftersom de ofta beror på systemets inneboende osäkerhet och komplexitet. Att lära av komplexa misslyckanden innebär att förbättra systemdesign och beslutsprocesser, samt att främja en kultur av ständigt lärande och anpassning.

Intelligenta misslyckanden är de mest innovativa – den ”finaste” sortens misslyckanden, om man säger så – och den sortens misslyckanden man verkligen kan lära sig av. Intelligenta misslyckanden uppstår när man utforskar nya områden eller experimenterar med nya idéer där utfallet är okänt. För att det ska bli verkligt lärorikt måste de vara hypotesdrivna och målinriktade. Dessa misslyckanden bör inte alls ses som negativa utan snarare som oundgängliga och värdefulla delar av lärande- och upptäcktsprocessen. De uppmanar till experiment och den typen av risktagande som är avgörande för innovation och kreativ problemlösning. I miljöer där intelligenta misslyckanden uppmuntras och värderas kan individer och organisationer dra nytta av djärva idéer och upptäckter som annars skulle ha varit omöjliga.

Det är av den här sista anledningen som jag fick ett penisben av min handledare. Jag och min kollega hade vågat språnget ut i det okända, in i ett fält vi inte visste något om, och lyckades på bara några månader sätta oss in i det tillräckligt mycket för att kunna testa en vetenskaplig hypotes. Lärdomen från detta var verkligen inte att vi misslyckats, utan att vi lärt oss att forska. Fast vi har tyvärr ingenting i resultatväg att visa upp för vårt arbete (förutom mitt penisben), vilket är typiskt och varför uppmuntran och firande är så viktiga.

En av bokens styrkor är dess förmåga att väva samman teoretiska insikter med praktiska exempel. Edmondson använder fallstudier från flera olika sammanhang och organisationer – från sjukvården till rymdindustrin – för att illustrera hur en positiv syn på misslyckanden kan omvandla utmaningar till framgångar. Dessa berättelser ger konkreta exempel på hur ledare och team kan skapa en miljö där rädslan för misslyckande inte hämmar innovation och risktagande.

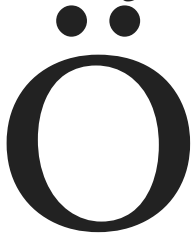
Ett exempel är det berömda *Andon Cord* som Toyota införde i sina bilfabriker. Det är i sin konstruktion enormt enkelt: bara ett rep som när det dras stoppar allt arbete på monteringslinjen om ingen arbetsledare tillåter arbetet att fortsätta. Det mest revolutionerande vid tiden var att vem som helst hade rätt att dra i linan när som helst.

Toyota ansåg att anställda inte bara hade rätt, utan skyldighet att dra i linan om de upptäckte ett problem med produktionen. När linan drogs skulle en arbetsledare omedelbart undersöka problemet. Det kan låta improduktivt, men Toyota insåg att problem på monteringslinjen kunde skapa stora komplikationer om de ignorerades. Systemet med Andon Cord var ett effektivt sätt att stoppa och hantera tillverkningsproblem vid källan. Var inte rädd för fel, var budskapet – de uppstår hela tiden. Bara se till att korrigera dem. Liknande system används numera i många organisationer i olika sammanhang.

För att uppmuntra till kreativa intelligenta misslyckanden understryker Edmondson vikten av psykologisk trygghet, ett begrepp hon har forskat om i många år. Psykologisk trygghet är idén att skapa en arbetsmiljö där människor känner sig säkra nog att ta risker och uttrycka okonventionella idéer utan rädsla för repressalier eller förödmjukelse. Detta är särskilt relevant i en värld där komplexiteten ökar och traditionella lösningar ofta är otillräckliga för att möta nya utmaningar.

Vidare diskuterar Edmondson hur individer kan utveckla en ”misslyckandekompetens”, en förmåga att reflektera över och lära sig av misstag. Hon betonar att denna kompetens inte bara handlar om att acceptera misslyckanden, utan också om att aktivt söka feedback och använda misslyckanden som en språngbräda för tillväxt. Detta kräver en organisation som inte är rädd för misslyckanden och personligt mod att konfrontera sina egna begränsningar.

För företag handlar det mycket om att skapa en säker miljö där individer känner sig bekväma att ta risker och att lära av misslyckanden. En väl fungerande organisation bör uppmuntra öppenhet och låta bli att straffa misslyckanden. I grunden handlar det om att framhäva lärande framför skyldigheter. Genom att se misslyckanden som en möjlighet att lära sig snarare än något att skuldbelägga, kan individer och organisationer utveckla en mer tålig och anpassningsbar inställning.



Öppen kommunikation och regelbunden feedback är helt kritiska för att förstå och lära sig av sina misslyckanden. Genom att uppmuntra till utbyte av idéer och erfarenheter kan individer och team bättre förstå vad som gick fel och hur de kan förbättra sig i framtiden. Ledare spelar här en nyckelroll i att skapa en kultur där misslyckanden ses som möjligheter till lärande. Ledare behöver då själva vara

öppna med sina egna misslyckanden och lärandeprocesser för att uppmuntra andra att göra detsamma. Genom att regelbundet reflektera över och analysera misslyckanden kan man identifiera mönster, dra lärdomar och utveckla strategier för att undvika liknande misstag i framtiden.

Edmondson menar att individer och organisationer kan utveckla en positiv inställning till misslyckanden genom den här typen av metoder, vilket leder till fler innovationer, ökad effektivitet och framgång på lång sikt. Men boken är inte bara läsvärd för affärsvärlden; dess budskap är universellt tillämpligt. Föräldrar, lärare och ledare i alla samhällssektorer kan dra nytta av Edmondsons insikter för att främja en kultur där lärande från misstag är normen snarare än undantaget. *Right Kind of Wrong* är tankeväckande och inspirerande läsning som erbjuder en värdefull motvikt till den rådande framgångskulten.

Våga misslyckas. Uppmuntra andra att våga misslyckas. Gör fel – rätt.

RIGHT KIND OF WRONG: WHY LEARNING TO FAIL CAN TEACH US TO THRIVE

(AMY EDMONDSON) Cornerstone Press 2023

Patrik Lindenfors

Forskare i biologisk och kulturell evolution vid Institutet för framtidsstudier.