Shit cases og comebacks

– åbenhed om fejl og evnen til at rejse sig igen er samme muskel

Af **Mads Cronquist** · Cronquist Consult ApS

Indimellem snubler vi i ræset og falder af. Det sker for alle – medarbejdere, ledere og hele organisationer. Spørgsmålet er ikke, om det sker, men hvad der sker bagefter.

Gemmer vi fejlen af vejen og håber, at ingen opdager den? Eller trækker vi den frem i lyset, fikser den gennem fælles læring og kommer op på hesten igen?

Denne artikel handler om shit cases og comebacks – og om, hvorfor de to ting hænger tættere sammen, end de fleste tror.

Op på hesten igen

Den første søndag i november afholdes den traditionsrige Hubertusjagt i Dyrehaven. Tusindvis af mennesker møder op, og især forhindringen ved Magasindammen trækker tilskuere. Heste og ryttere skal over en stor træstamme, inden det plasker i vandet. Vi kan jo godt lide spænding – og især, hvis nogen kvajer sig.

Sidste år var jeg selv til stede. En hest refuserede brat lige før forhindringen, og rytteren lavede en flot saltomortale og landede på forhindringen – heldigvis uskadt. Få øjeblikke efter var hun tilbage i sadlen, red rank videre og vinkede smilende til publikum, der åndede lettet op.

Ved siden af stod en grædende ung pige, der selv havde haft en uheldig oplevelse på en pony tidligere i løbet. Alligevel var hun mødt op ved den svære forhindring for at bakke sine rytterkammerater op. Det er to forskellige former for comeback – og begge kræver mod og selvovervindelse.

Shit cases er god kommunikation

Da jeg var HR-udviklingschef i Christiansen & Essenbæk, rakte en af vores medarbejdere – i kollegial hjælpsomhed og iver – ud over en sikkerhedsafspærring på en bro uden tilstrækkelig sikring. Det var ikke livsfarligt, men tilfældigvis sad der nogle folk fra Arbejdstilsynet med et kamera.

Vi kunne have gemt sagen af vejen. I stedet brugte vi historien på intranettet, og billederne blev gennemgået på et ledermøde. Per, som havde jokket i spinaten, fik lov at forklare sig og blev trøstende klappet på skulderen. Det handlede ikke om at hænge nogen ud, men om at lære af det – sammen.

Senere var det Per, der var en glimrende medkonferencier på vores projektafslutningsdag og på podiet, da vi modtog ArbejdsmiljøPrisen. Både han og jeg var pavestolte. Åbenheden kostede ham ikke anseelse. Tværtimod skabte den loyalitet – hos Per og hos alle de kolleger, der så, hvordan vi håndterede det.

> *Lad være med at gemme det, som går galt – frem i lyset med det, fix det og move on.*

Hvorfor vi gemmer fejlene

Det er menneskeligt at ville skjule sine fejl. Hjernens standardindstilling forsøger at holde os i sikkerhed ved at kopiere den trygge fortid og undgå alt, der kan koste status eller tilhørsforhold. Frygten for at tabe ansigt er en stærk motor.

Men i en organisation er skjulte fejl dyre. De bliver gentaget, de vokser sig større, og de underminerer tilliden, når de til sidst kommer frem. I sikkerhedskritiske brancher ved man det godt: Det er nærved-ulykkerne, der skal frem i lyset, hvis man vil undgå de rigtige ulykker. I C&E sænkede vi dem med 30 %.

Nulfejlsattituden starter allerede i skolen, hvor vi lærer at regne den rigtigt ud og få de bedste karakterer. Den smitter af på vores personlighed: Vi tør ikke blotte os og vise, at vi er uperfekte, fordi det gør os sårbare. I Christiansen & Essenbæk var mange af de dygtige ingeniører skolet i fejlfri beregninger – og med god grund, for en brorenovering må ikke ende i et kollaps. Nulfejl er godt til broer. Men overført til ledelse og teamsamarbejde gør det, at fejl bliver noget, man gemmer. Succesen består i at rejse sig igen.

I License to fail skrev jeg om fejl som gødning for nytænkning og om forskellen på intelligente eksperimenter og gentagne fejl – og på områder, hvor man må fejle, og områder som sikkerhed, hvor man ikke må. Pers historie viser, at netop dér, hvor fejl er uacceptable, er det endnu vigtigere, at de kommer frem. Her handler det derfor om noget lidt andet: Hvad gør vi i timerne og dagene efter, at noget er gået galt? Det er dér, kulturen viser sit sande ansigt – og det er lederens reaktion, alle kigger på.

Det ulønnede ekstrajob

Harvard-professorerne Robert Kegan og Lisa Lahey har beskrevet fænomenet mere præcist end nogen andre. I ”An Everyone Culture” viser de, at de fleste mennesker i de fleste organisationer bruger meget tid på at passe et ekstrajob, som ingen betaler dem for: At skjule deres svagheder, se bedst muligt ud og styre andres indtryk af dem. Vi vil gerne fremstå strålende og geniale i chefens, kollegernes og kundernes øjne – og det koster enorme mængder energi, som kunne være brugt på at lære og at skabe værdi.

Kegan forklarer det med voksenudviklingens stadier. Mange af os befinder os i det, han kalder det socialiserede sind: Vores selvværd er i høj grad formet af, hvordan andre ser os. Så bliver en fejl ikke bare en fejl – den bliver en trussel mod vores identitet. Først når vi udvikler et mere selvstyrende sind, kan vi se fejlen som noget, vi har, frem for noget, vi er.

I de organisationer, Kegan og Lahey kalder bevidst udviklingsorienterede, er det vendt på hovedet. I investeringsfonden Bridgewater registrerer medarbejderne deres fejl i en fælles ”issue log”, og det er ikke fejlen, der er problemet, men at lade være med at registrere den. Fejl er ikke noget, man gemmer – de er råmaterialet til udvikling. Op på hesten igen; succesen består i at kæmpe videre og ikke give op.

> *Næsten alle passer et ekstrajob, ingen betaler dem for: At skjule deres svagheder.*

Immunforsvaret mod forandring

Hvorfor er det så svært at ændre, selv når vi gerne vil? I "Immunity to Change" beskriver Kegan og Lahey, hvordan vi har et psykologisk immunforsvar, der beskytter os mod det, vi frygter. Vi kører med den ene fod på speederen og den anden på bremsen.

Deres metode er et enkelt, men afslørende kort i fire kolonner. Forestil dig en leder, der oprigtigt ønsker en mere åben fejlkultur (1). Men i praksis fortæller hun aldrig selv om sine fejl og retter dem helst i stilhed (2). Bag adfærden ligger en skjult, konkurrerende forpligtelse: Hun er også forpligtet på aldrig at fremstå inkompetent (3). Og under den ligger en stor antagelse: "Hvis jeg indrømmer en fejl, mister jeg min autoritet" (4).

Pointen er, at adfærden ikke er dum eller dovne – den er beskyttende. Og man ændrer den ikke med viljestyrke, men ved at teste den store antagelse i små, sikre eksperimenter. Hvad sker der faktisk, når jeg fortæller om en fejl på næste ledermøde? Oftest det stik modsatte af det, vi frygtede: Autoriteten vokser.

Konflikter på scenen – et spøjst påfund

Åbenhed om det, der går galt, kan trænes. Da en trivselsundersøgelse i Christiansen & Essenbæk pegede på konflikthåndtering som et indsatsområde, valgte vi at gøre noget andet end et klassisk kursus. Vi hyrede nogle kreative skuespillere til en halv dag med interaktivt forumteater for alle timelønnede og funktionærer – 85 deltagere i alt.

Medarbejderne skrev selv konfliktsituationer fra arbejds- og privatliv på sedler, der blev lagt i to hatte. Skuespillerne improviserede over dem, og en såkaldt "joker" inddrog salen i at finde løsninger. Det endte med, at en af lederne og en timelønnet gik op på scenen og forsøgte sig i situationen med "en sur kone" – til stor morskab og tilråb fra kollegerne.

Evalueringen viste, at 95 % syntes, det havde været en supergod og lærerig dag. Men den egentlige gevinst var, at en leder og en timelønnet havde stået side om side og fejlet foran alle – og grinet af det. På det efterfølgende ledermøde blev mottoet for opfølgningen: "Spørg ind, lyt efter – og lyt færdig." Det bedste konflikthåndteringsværktøj sidder nemlig fast på siden af hovedet: Dine to ører. Hvis man husker det størrelsesforhold i forhold til kun at have én mund, så går det som regel fint.

Det urimelige er her af en grund

Nogle fejl og nederlag er vores egne. Andre rammer os helt urimeligt. Den dag et lille fly styrtede ned på Anholt i 1998, var det min fødselsdag. Jeg var den første fremme ved flyet og gjorde, hvad jeg kunne, med min baggrund som beredskabsofficer. Vi reddede livet på én, men tre mennesker omkom – bl.a. piloten.

Det tog mig 17 år at hele den cirkel, der blev brudt så pludseligt. I 2005 kontaktede pilotens datter, Ane, mig. Ti år senere gennemførte jeg en master class i Canada med titlen ”Presence”, og på en af de stille ”sharings” gik det op for mig, at jeg skulle lære at forstå, at ”the unreasonable is there for a reason”. Livet præsenterer os indimellem for en grimt indpakket gave, som vi kan finde modet til at pakke ud og lære af.

Efter kurset besøgte jeg Ane og hendes familie i Montreal. En sen aften i deres stue fortalte jeg historien, og næste morgen kiggede tre små ansigter frem bag dørkarmen – seksårige trillinger. En ny og stærkere cirkel begyndte at tage form. Det urimelige er her af en årsag, og vi kan lære at forstå, at som i naturen, hvor lort er gødning for vækst og udvikling, således også i livet. Så gror vi.

Forløbet startede i øvrigt med en diskussion om blinde vinkler, der udspringer af vores fastgroede antagelser og konkurrerende indre overbevisninger – præcis det, Kegan kalder immunforsvaret mod forandring. Comebacks handler ikke kun om at komme op på hesten. De handler om at turde se det, vi helst vil undgå at se.

I 2018 blev jeg selv pilot. Den første tur til Anholt blev i et fly fuldstændig magen til det, som styrtede ned. Jeg landede flyet succesfuldt og kunne mærke, at den brudte cirkel var helet, og en ny kunne tage form.

Det indre beredskab – samme muskel

Hvad skal der til for at komme op på hesten igen – alene eller foran tusindvis af mennesker? Jeg har selv haft adskillige saltomortaler gennem livet og heldigvis også nogle trofæer. Min erfaring er, at det kræver det, jeg kalder ”det indre beredskab”: Det mentale kraftoverskud, som vi kan lære at mobilisere, når det gælder, og lukke ned igen, når behovet ikke længere er der.

Pointen er, at det er den samme muskel, der arbejder, når vi tør fortælle om en shit case, og når vi rejser os efter et nederlag. Begge dele kræver, at vi overvinder hjernens forsvarsmekanisme og vælger at se virkeligheden i øjnene i stedet for at beskytte vores selvbillede.

Og som alle muskler kan den trænes. Det er derfor, vi i vores lederudvikling arbejder med virkelighedsnære øvelser, hvor deltagerne bliver presset, laver fejl og skal finde vejen tilbage og fremad igen gennem det ubetrådte vildnis – i trygge rammer, før det gælder i virkeligheden. Træning og øvelse er afgørende.

Debriefing – fra shit case til læring

I luftfarten og i beredskabet er debriefing ikke til diskussion. Efter enhver hændelse gennemgår man, hvad der skete, hvad der virkede, og hvad man lærte. Ikke for at finde en syndebuk, men for at blive bedre til næste gang. Som uddannet indsatsleder og da jeg var projektchef for Danish Mobile Hospital under krigen i Bosnien, var det en fast del af hverdagen. Det er også ægte teambuilding ærligt at dele det, der er sårbart.

I de fleste virksomheder sker det sjældent. Når noget går galt, bliver det enten fejet ind under gulvtæppet eller gjort til en skyldsag. Begge dele dræber læringen. En god debriefing er kort, konkret og fremadrettet: Hvad skete der? Hvad lærte vi? Hvad gør vi anderledes fra i morgen?

Sådan bygger du en kultur for shit cases og comebacks

Seks greb til lederen:

- **Gå selv forrest:** Fortæl om dine egne fejl – så bliver det legitimt for andre.
- **Reagér med nysgerrighed:** Den første reaktion afgør, om næste fejl bliver fortalt eller gemt.
- **Del historien:** Brug shit cases i kommunikationen – med respekt for den, det handler om.
- **Debrief fast:** Kort, konkret og fremadrettet – uden syndebukke.
- **Test de store antagelser:** Kortlæg jeres immunforsvar og afprøv det, I frygter, i små eksperimenter.
- **Træn comebacket:** Øv modgang i trygge rammer, før det gælder.

Tre spørgsmål til dig som leder

Spørg dig selv:

- Hvornår har jeg sidst fortalt åbent om en fejl, jeg selv har begået?
- Hvad sker der med den medarbejder, der kommer til mig med en shit case – i praksis?
- Hvordan hjælper vi hinanden op på hesten igen, når nogen falder af?

Konklusion – det er det at rejse sig igen, der tæller

Alle falder af hesten en gang imellem. Det, der adskiller stærke ledere og stærke kulturer fra resten, er ikke, at de aldrig fejler, men at de tør trække fejlene frem i lyset, bruge læringen som en succesfaktor ved ikke at give op, børste støvet af sig og komme op i sadlen igen.

Åbenhed om fejl og evnen til at rejse sig igen er samme muskel. Træn den – hos dig selv og i din organisation. Frem i lyset med det, fix det og kæmp videre.

Artiklen bygger blandt andet på min bog "Lederens inspirationsguide" (2012), mine LinkedIn-artikler "Det urimelige er her af en grund" (2015), "Op på hesten igen" (2025) og "Nødprocedurer" (2026) samt Robert Kegan og Lisa Laheys "Immunity to Change" (2009) og "An Everyone Culture" (2016).

Vil du styrke åbenheden og handlekraften i din organisation?

Cronquist Consult ApS hjælper ledere og ledergrupper med at bygge kulturer, hvor fejl bliver til læring, og hvor man rejser sig hurtigere efter modgang. Læs mere her:
Lederudvikling · Kulturudvikling · Executive coaching