License to fail

– hvorfor nulfejlskulturen dræber læring og innovation

Af **Mads Cronquist** · Cronquist Consult ApS

Mange organisationer erklærer sig innovative, men belønner reelt nulfejls-tilgangen. Hvis man kræver en business case, der dokumenterer vejen til noget ukendt på forhånd, bremses det, som ikke passer ind i den vante gænge.

Det er ikke ond vilje. Det er den organisatoriske hjernes standardindstilling: At beskytte det eksisterende og sikre. Men det er netop den indstilling, der skal udfordres, hvis noget virkelig nyt skal opstå.

Denne artikel handler om, hvorfor nyskabelse kræver en licens til at fejle – og hvordan den mentale indstilling kan hjælpe både den enkelte og hele virksomhed.

Den organisatoriske hjernes default

Hjernen er konstrueret til at beskytte os mod potentielle farer og alt det, der kan gå galt. Standard-overlevelsesmekanismerne sørger for det: Bliv hjemme i hulen. Derfor sker udforskning af det ukendte, mysteriefyldte og fejlbehæftede ikke af sig selv – hverken i privatlivet eller i en organisation.

Organisationer har deres egen version af overlevelsesmekanismen: Godkendelsesprocedurer, nulfejlsmål, risikoanalyser og business cases, der skal vise årsagssammenhængen fra idé til resultat, før man må gå i gang. Det er fornuftigt i driften, men det gør det næsten umuligt at arbejde med det, ingen endnu har prøvet.

Nulfejlsattituden starter allerede i uddannelsessystemet, 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 og til et let bytte. De fleste organisationer bygger videre på det og fokuserer på at minimere fejl for at øge produktiviteten. Det er et problem for innovationskapaciteten – for det er faktisk ved at vise vores uperfekthed, at vi kommer videre.

I Christiansen & Essenbæk var mange af de dygtige ingeniører skolet med fejlfri beregninger – og med god grund: En brorenovation skal ikke pludselig resultere i et kollaps midt under arbejdet. Bogen ”Stærk under pres” forklarer under overskriften ”Bekæmp fejlfindingskulturen” rammende, hvorfor kombinationen af license to fail, teamsamarbejde og strategieksekvering er en svær disciplin for netop

ingeniører: ”De kvaliteter, der fører til godt ingeniørhåndværk, bliver automatisk overført til den kollektive opfattelse af, hvilke menneskelige kvaliteter der kræves for at skabe et godt team.”

Alligevel lykkedes vi i C&E med skabelsen af en innovationskultur, da ledergruppen turde eksperimentere med en helt ny måde at renovere broer på – i døgndrift. Dagkøtiden for trafikanterne blev reduceret med 80 %, og EBITDA steg med mere end 10 mio. kr. Du kan læse mere om C&E på cronquist.dk/cases.

> *Nulfejl er godt til broer. Men det dræber nytænkning.*

Det starter inde i individet

En organisation kan ikke give sig selv en licens til at fejle, hvis lederne ikke har givet sig selv den først. Man må tage sin egen medicin, hvis det skal være troværdigt – også selv om den smager bittert. Det hele starter med en dyb erkendelse af, at vi som mennesker er uperfekte – og netop derfor rummer et enormt, uforløst potentiale.

Personligt blev 2024 et skelsættende år for mig. Jeg solgte mit hus og vinkede farvel til en tidligere vigtig relation. For at blive fri må man indimellem kappe det, der tynger – uanset omkostningerne, og de var ikke ubetydelige. Men jeg besluttede at skifte perspektiv og finde nye græsgange og mennesker med samme overskudsmentalitet, der kunne bidrage til at forme en bedre fremtid. Den kommer jo uanset hvad, men det er klart sjovere at være aktiv meddesigner af det, man ønsker sig.

Det er præcis den samme proces, når en ledergruppe skal manøvrere virksomheden ud af driftsdødvandet: Skifte perspektiv, vælge fra og fjerne alt det fnidder, der forstyrrer det klare billede af visionen. Licensen til at fejle er også en licens til at vælge fra.

Et fælles mentalt landkort

Når man har skiftet perspektiv, dukker nye horisonter op. For mig blev kraftoverskuddet – mit indre beredskab – vækket og genstartet, og sammen med andre mennesker dannedes et fælles mentalt landkort over det, vi skulle igennem for at indfri ambitiøse mål. Væk fra – og henimod.

Det samme skal ske i en ledergruppe, der vil skabe noget nyt. Det kræver, at hver enkelt mobiliserer den brændende indre ild, og at man som et team i fællesskab nysgerrigt og modigt ser landkortet på en ny måde.

Spørgsmålene er enkle, men svære at svare ærligt på: Er drømmen knivskarp? Ved I, hvad I gerne vil væk fra? Og hvilke konkrete handlinger skal eksekveres for at komme hen over den ”umulige” udfordring? Hvis man som leder ikke kan stole på sig selv gå gennem ild og vand, når det virkelig brænder på, hvorfor skulle man så kunne gøre noget endnu sværere sammen med andre?

Sig: ”Tak for lort!” – og lær at mene det

På dansk siger vi ”tak for lort!” med en satirisk undertone. Vi skal lære at omforme det og så rent faktisk mene det. For gylle og komøg – modgang her i livet – er gødning for vækst. Shit is the fertilizer for growth – as in nature, so in life.

Modgang, fejl og rod er et livsnødvendigt vækstmedie på linje med kærlighed, glæde og begejstring. Det er sådan, vi gror og udvikler os som mennesker. Jeg har flere gange i mit liv måttet erkende og gennemleve, at ”the unreasonable is here for a reason”.

En organisation, der kun accepterer det pæne og forudsigelige, fjerner samtidig den gødning, som det nye skal vokse i.

Det nye opstår i randområdet

Innovation kommer sjældent fra centrum af det etablerede. Den opstår i randområdet af det kendte univers, hvor der både er plads til det emergente og et sikkert bagland. Dér, hvor ”det umulige bare tager lidt længere tid”.

Otto Scharmer fra MIT beskriver i sin U-teori, hvordan vi som regel ”downloader” – vi gentager gamle mønstre og ser det, vi plejer at se. For at noget nyt kan opstå, må vi bevæge os ned gennem U’et: Se med friske øjne, sanse helheden, give slip på det gamle og åbne os for den fremtid, der er ved at opstå. Først derefter krystalliserer vi ideen og afprøver den i prototyper – med hoved, hjerte og hænder.

Scharmer kalder lederens blinde plet for det indre sted, vi handler ud fra. Lederskab er ifølge ham evnen til at flytte det indre sted, vi handler ud fra. Det er netop pointen: Det nye ligger sjældent på lederradaren. Vi kan ikke se det på forhånd og kan ikke argumentere os frem til vejen med stor kausalitet. Vi må gå ud i randområdet, eksperimentere, famle lidt i blinde, fejle – og på et tidspunkt finde nyt fodfæste.

Et eksperiment i randområdet

Projektet ”Fremtidens lederberedskab” var selv sådan et eksperiment. I 2015–17 havde vi i OLTC-regi 32 unge fra 6. klasse med på fem intensive og krævende outdoor karakteropbyggende træningsmoduler på 2–5 døgn i Danmark, Sverige, Østrig og Bosnien, kombineret med ugentlig lektietræning omkring mit spisebord. Træningen fokuserede på at styrke den enkeltes egenomsorgsevne, løfte de fælles samarbejdsevner og prøve kræfter med teamledelse i praksis i en ganske ung alder.

Ingen kunne på forhånd dokumentere, at det ville virke. Men de unge voksede markant med opgaverne, og konceptet viste bemærkelsesværdigt gode resultater inden for social og faglig kompetenceudvikling. Det nye opstod, fordi vi turde gå i gang, før alle svar forelå.

License to fail er ikke en licens til sjusk

Robert Kegan og Lisa Lahey fra Harvard beskriver i ”An Everyone Culture”, at de fleste medarbejdere passer et ulønnet ekstra job: At skjule deres svagheder, se bedst muligt ud og pleje andres indtryk af dem. Det koster enorme mængder energi – energi, der kunne have været brugt på at lære og skabe værdi.

I det, de kalder bevidst udviklingsorienterede organisationer, er svagheder og fejl ikke noget, man skjuler, men materiale for vækst. Det hviler på tre ting: Et trygt fællesskab (home), faste udviklingspraksisser i hverdagen (groove) og en høj ambition om udvikling (edge). Et eksempel er feedback i fællesskab, hvor en leder åbent får hjælp af kollegerne til at arbejde med sine mønstre.

Det betyder ikke, at alt er tilladt. Der er forskel på intelligente eksperimenter og gentagne fejl – og på områder, hvor man må fejle, og områder som sikkerhed, hvor man ikke må.

Larry Bossidy og Ram Charan peger i ”Execution – the discipline of getting things done” på, at selvindsigt og ydmyghed er afgørende for at eksekvere. De beskriver self-mastery sådan: ”When you know yourself, you can master yourself. You can keep your ego in check, take responsibility for your behavior, adapt to change, embrace new ideas, and adhere to your standards of integrity and honesty under all conditions.” Og om humility kort og godt: ”Humility allows you to acknowledge your mistakes.”

Det er derfor, vi i LeaderShop-modellen vender strategieksekvering rundt og arbejder den anden vej: Vi fokuserer først på at finde frem til den styrke og kraft, der er iboende i os alle – en ildkraft, om man vil, som vi bevidst kan lære at aktivere, når omgivelserne kræver det af os. Lederen går forrest ved at indrømme egne fejl. Og man giver medarbejderne det sorte bælte på forhånd: Tilliden kommer først, så folk kan vokse ind i den.

Træn modet til at fejle

Modet til at eksperimentere er ikke noget, man får på et seminar. Det er noget, man træner. På et af vores OLTC-forløb i Bosnien trænede ti mellemledere i fire døgn at træffe beslutninger under pres – uden at kende alle svar på forhånd og med reel risiko for at tage fejl. Det er netop dér, man lærer, hvad man selv og teamet kan.

Bagefter er det afgørende at samle op: Hvad lærte vi, hvad gjorde vi godt, og hvad vil vi prøve anderledes næste gang? Så bliver fejlen ikke et nederlag, men et skridt på vejen.

Sådan giver I en license to fail

Fem greb til ledelsen:

- **Start med jer selv:** Del egne fejl og eksperimenter åbent i ledergruppen.
- **Afgræns legepladsen:** Beslut, hvor man må eksperimentere – og hvor nulfejl stadig gælder.
- **Kræv ikke kausalitet på forhånd:** Giv plads til små prototyper, før business casen er færdig.
- **Gør fejl til materiale:** Saml op på det, der gik galt – og det, der lykkedes – uden at finde syndebukke.
- **Giv sortbæltet på forhånd:** Vis tillid, før den er fuldt fortjent, og hjælp folk med at vokse ind i den.

Tre spørgsmål til ledergruppen

Spørg jer selv:

- Hvilke gode ideer har vi stoppet, fordi vi ikke kunne dokumentere vejen på forhånd?
- Hvor meget energi bruger vores medarbejdere på at skjule fejl og svagheder?
- Hvor er vores randområde – og hvem af os tør gå derud?

Konklusion – gødningen er en gave

Virkelig nyskabelse kræver, at vi udfordrer den organisatoriske hjernes trang til at beskytte det eksisterende. Det kræver accept af fejl og eksperimenter – og det starter altid inde i den enkelte leder.

Det nye opstår i randområdet, hvor vi ikke kan se vejen på forhånd. Derfor må vi turde gå derud, forstå og værdsætte modgangen som gødning for vækst og lære at sige ”tak for lort” – og rent faktisk mene det.

Artiklen bygger videre på mine LinkedIn-artikler ”License to fail” (2016), ”Grobund for vækst og udvikling” (2024), ”De tre I’er: Ideer, Innovation og Iværksætteri” (2026) og ”Innovation at the outskirts of society” (2015).

Vil I skabe en kultur, hvor det nye kan vokse?

Cronquist Consult ApS hjælper ledelser og ledergrupper med kulturudvikling, forretningsudvikling og det personlige lederskab, der skal til. Læs mere her:
Kulturudvikling · Forretningsudvikling · Lederudvikling