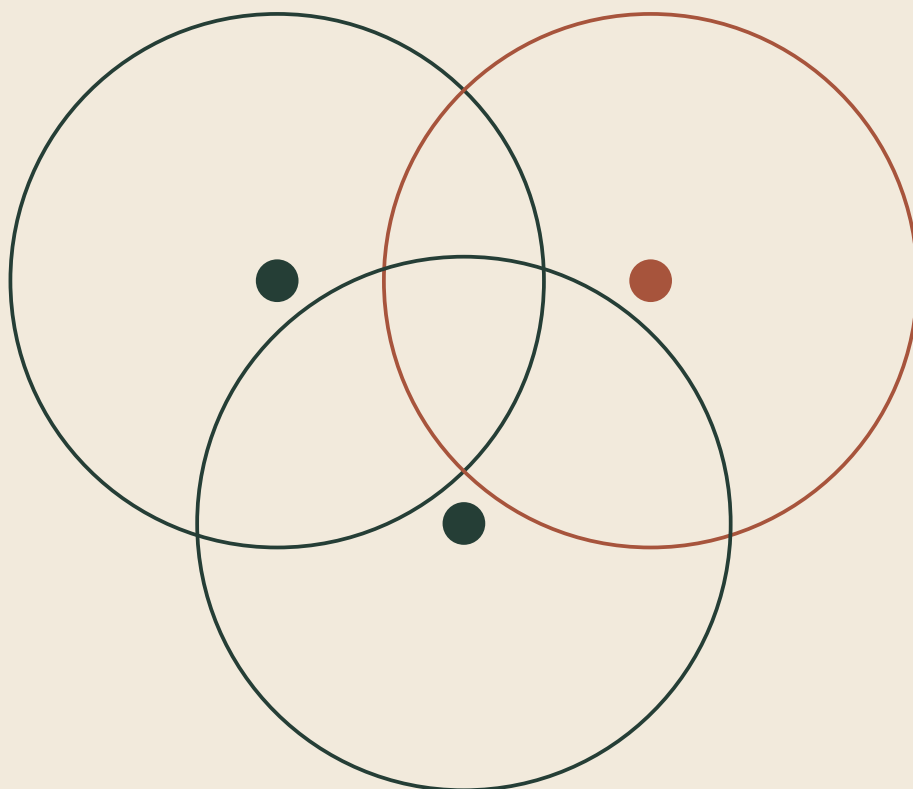

Snällhet i praktiken

LJUDBOKSMANUS

AmyEdmondson och
psykologisk trygghet



Snällhet i praktiken – ljudboksmanus: Amy Edmondson och psykologisk trygghet

Inledning: Tryggheten jag bara nämnde i förbifarten

I Snällast vinner skrev jag om Googles stora undersökning av vad som gör ett team bra. Jag skrev att det viktigaste de hittade var något som kallas psykologisk trygghet. Sedan gick jag vidare till nästa sak.

Det har skavt lite sedan dess. Psykologisk trygghet är ett sådant ord som man nickar åt. Det låter klokt och lite kliniskt, och ändå skulle de flesta av oss ha svårt att förklara vad det betyder en vanlig tisdag på jobbet, när kaffet är slut, mötet drar över och någon precis har sagt något som inte stämmer. Alltså att någon har använt sin mun för att klä ut sig till idiot, men tror den har klätt ut sig till ett jävla geni.

Så nu gör jag det jag borde ha gjort då och stannar kvar vid det en stund. Hur skapar man den där tryggheten, som inte för att konflikterna försvinner, men ger oss kraft att hantera dem.

För världen är inte bara enkel och fin, en mängd studier tyder på att vi faktiskt går runt i en otrygghet som blivit så normal, att vi inte ens lägger märke till den.

Men tyvärr blir man påverkad även av spöken man inte ens märker.

Kanske ännu mer om man i alla fall har fått syn på dem.

Den som har tänkt mest på det här heter Amy Edmondson. Hon är professor vid Harvard Business School och har forskat på psykologisk trygghet i mer än tjugofem år. Begreppet finns i forskningen före henne, men det var Edmondson som 1999 definierade det som något som finns i en grupp, i ett team, och visade hur man kan mäta det. Det är hennes version alla pratar om i dag.

I boken skrev jag att snällhet ger makt. Edmondson visar hur den snällheten måste se ut om ett team ska prestera på riktigt. Jag skrev också att makt kan döda empati. Edmondson visar vad som händer på en arbetsplats när empatin har försvunnit. Människor slutar prata. Nya idéer dör innan någon har sagt dem högt.

Och misstag göms undan i lådor, där de ligger och växer.

Vad är psykologisk trygghet?

Edmondsons definition är kort. Psykologisk trygghet är en gemensam övertygelse i en grupp om att det är säkert att ta mellanmänniska risker där.

Mellanmänniska risker. Det låter som något från en kursutvärdering, men det är lika vardagligt som att räcka upp handen på ett möte och säga att man inte förstår vad förkortningen på bild tre betyder, fast alla andra verkar förstå. Det är att gjort fel, innan någon annan hinner upptäcka det. Det är att ifrågasätta ett beslut utan att bli den som är dagens surkorv. Det är att ta upp ett problem utan att få stämpeln bråkstake. Och mer än allt annat kanske det är att man vet att man kan misslyckas på måndan och ändå ha kvar sina kollegors respekt på tisdag. Och dessutom på onsdag. Ja, inte bara veckan ut - utan så länge man är kvar.

I ett tryggt team kostar de här sakerna ingenting. I ett otryggt team kostar de mycket, och därför gör ingen dem. I de gången lägger vi mer energi på att "undvika att misslyckas" istället för att "lyckas som fan".

Och hur kul är det att leva, om det bästa som kan hända - är att man inte misslyckas. Typ att spela fotboll och macken igenom satsa allt man har - på att undvika självmål.

Då blir det en jävligt konstig match och förmodligen inte så många vinster.

Nu måste jag säga vad psykologisk trygghet INTE ÄR. För här missförstår vi det nästan alltid.

Psykologisk trygghet är inte att vara snäll hela tiden. Och det är inte att sänka kraven. Det är inte att undvika konflikter, och det är inte att alla ska må bra jämt eller vara bästa vänner.

Det är snarare tvärtom. Det handlar om att våga vara obekväma. Att höja ribban genom att säga ärligt vad man ser. Att ha bråk som leder någonstans. Att bli utmanad och växa av det. Och att vara kollegor som bryr sig om att göra ett bra jobb tillsammans, vilket inte alls är samma sak som att alltid hålla med varandra.

(Eller ens alltid hålla med sig själv.)

Trygghet handlar inte om att vilja ha rätt, det handlar om att vilja upptäcka hur vi bäst kan röra oss framåt.

Tänk på den där arbetsplatsen där fikat är jättetrevligt men där alla vet att projektet går åt fel håll och ingen säger något, för det skulle förstöra stämningen. Där är det trevligt. Tryggt är det inte. Eller tänkt på den där åsikten du har, men mer och mer börjar känna att "hm, jag har nog faktiskt fel" men ändå låtsas att du har jätterätt och vägra ändra dig.

Då kan man vara väldigt trött när man går och lägger sig, för de dagarna kan bli super jobbiga. Det tar ju så mycket energi att ständigt behöva bevisa något - som faktiskt inte stämmer.

För då är man ju inte direkt ett geni, man har snarare blivit en väldigt lat politiker. Utan att ens få betalt för det.

Den smarta har inte alltid rätt, det är det bara idioten som tror att den måste ha.

/ sprillans nytt citat

Studien som gick åt fel håll

Allt började med en undersökning som inte blev som Edmondson hade tänkt.

I mitten av nittiotalet, när hon fortfarande var doktorand, studerade hon vårdteam på åtta avdelningar på två sjukhus. Hon mätte två saker. Dels hur bra teamen var, alltså hur de samarbetade, vilken kultur de hade och hur de leddes. Dels hur många felmedicineringar som inträffade.

Hypotesen var den man kan gissa: **bättre team gör färre misstag.**

Resultatet var det motsatta. **De bästa teamen hade fler misstag i statistiken.**

Jag tycker om att föreställa mig Edmondson vid skrivbordet i det ögonblicket, med siffror som säger något helt orimligt, och att hon i stället för att slänga dem eller leta efter ett räknefel faktiskt stannar och frågar sig vad det är hon tittar på. För förklaringen var enkel när hon väl såg den. De bra teamen gjorde inte fler misstag. De rapporterade fler.

På de sämre avdelningarna doldes misstagen, eftersom man var rädd för vad som skulle hända. Då fick problemen växa i det tysta, samma fel kunde upprepas om och om igen, och ingen lärde sig något.

Så alla de chefer som trodde att för mycket shysthet och trygghet i en grupp gjorde att folk blev slappa och gjorde fler misstag, hade alltså helt jävla fel.

Det var - märkligt nog - inte trygghet som skapade en patientfara.

Det var otryggheten. Den som låser in oss i tron att man måste låtsas vara perfekt bara för att inte kastas ut ut flocken.

På de trygga avdelningarna blottade man sina misstag och felen kunde lättare rättas till, man pratade om varför det hade hänt, så att det nästa gång blev rätt.

Vi har en svensk motsvarighet till det här tänkandet i Lex Maria, lagen som säger att vården ska anmäla allvarliga vårdskador till Inspektionen för vård och omsorg. Tanken är att man ska lära sig av händelserna och inte bara leta efter någon att skylla på. Men en lagkan inte få en undersköterska att våga säga till en överläkare att dosen ser fel ut. Det kan bara kulturen på avdelningen.

Edmondsons slutsats av det här är något jag önskar att varje chef bar på en lapp i plånboken: psykologisk trygghet är inte motsatsen till höga krav, det är förutsättningen för att höga krav ska fungera.

I boken berättade jag om när mitt ex sa till lille Povel: Är du rädd? Vad bra. Var det så länge du behöver. Hon försökte inte trösta bort rädslan. Hon gjorde den okej att ha. Det är samma sak som de bra vårdteamen gjorde med sina misstag.

Google letar efter det perfekta teamet

Vissa gäng har det lättare att andra. År 2012 satte Google igång en undersökning som de kallade Project Aristotle. De ville veta varför vissa team lyckades bättre än andra.

De tittade på 180 team och på mer än 250 olika faktorer. Allt från utbildning och personlighet till hur ofta chefen åt lunch med sina medarbetare. De fick massa information.

Som inte hjälpte dem alls!

Google är ett företag som tror på data och på smarta människor, så det man förväntade sig var att hitta just sådant. Att teamen med högst IQ vann. Att det lönade sig att samla de största talangerna i samma rum.

Det var inte det de hittade.

De hittade till sist fem saker de mest effektiva teamen hade gemensamt. Den första, och den som var viktigast med bred marginal, var **1**: just psykologisk trygghet, och för det behövdes inte bara smarta hjärnor, utan även omtänksamma hjärnor. (det som vissa kallar: hjärta)

Sedan kom **2** pålitlighet, alltså att man kan lita på att alla gör sin del. Sedan **3** struktur och tydlighet, att alla vet vad som förväntas. Sedan **4** mening, att jobbet känns meningsfullt för den som gör det. Och sist **5** påverkan, att man tror att det man spelar roll.

Och tänker man efter så hänger de fyra sista på den första. Det är svårt att vara pålitlig i ett team där man inte vågar säga att man ligger efter. Det är svårt att få tydlighet om ingen vågar fråga vad chefen egentligen menade. Och nog tusan är det lättare att uppleva jobbet som meningsfullt om folk runt en är smarta nog att ge varandra bekräftelse.

En av cheferna på Google, Paul Santagata, har beskrivit hur det ser ut inifrån. Ungefär såhär: *i en miljö där kraven är höga hänger framgången på att folk vågar ta risker och visa sig sårbara inför sina kollegor.* Och det säger alltså en chef på Google, ett företag som knappast har rykte om sig att vara mjäktigt och där det faktiskt inte jobbar lika många gulliga förskolefröknar som techbesatta dataingenjörer.

Förlåt för min fördomsfullhet men det visade sig alltså att till och med de som valt att spendera sitt liv framför en skärm, behöver att människorna bredvid betar sig anständigt.

Fint. Men hur gör man då?

Steg ett: Sätt scenen

I boken *The Fearless Organization*, som kom 2019, beskriver Edmondson vad en ledare konkret kan göra. Hon delar upp det i tre saker, och jag lägger till en fjärde, som handlar om att följa upp. Vi tar dem en i taget.

Det första är att sätta scenen. Det betyder att förklara varför ärlighet behövs just i det här arbetet. Folk säger inte obekväma saker bara för att chefen önskar det. De behöver förstå varför det spelar roll.

Jämför två chefer som startar samma projekt.

Den första säger: Vi behöver bli bättre på att samarbeta.

Den andra säger: Det här har ingen av oss gjort förut. Jag har inte alla svar. Vi kommer att göra fel, och det viktiga är att vi märker det tidigt och lär oss snabbt. Därför behöver jag att ni säger till när något inte fungerar, också när det känns obekvämt att säga det.

Den första meningen glömmer alla innan mötet är slut. Den andra ger folk tillåtelse att prata.

Edmondson föreslår att ledaren ställer tre frågor till sig själv.

Den första är: vad vet vi inte? I stället för att låtsas att vi har koll, säger man att vi får ta reda på det tillsammans.

Den andra är: vem kan bidra med vad? I stället för att jag bestämmer och ni utför, säger man att var och en här vet något som vi andra behöver.

Den tredje är: hur lär vi oss snabbast? I stället för att säga gör inga fel, säger man berätta om felen så att vi kan lära oss av dem.

I boken skrev jag om tunnelseendet som makten ger oss, hur man med tiden börjar låtsas att man vet allt, dels för att alla runt omkring verkar förvänta sig det och dels för att det faktiskt känns ganska skönt. De här tre frågorna går åt andra hållet. En ledare som säger högt att hen är osäker ger de andra en chans att se det hen själv har missat.

Steg två: Bjud in

Det andra steget är att göra det enkelt och lockande att säga något.

Det börjar med frågorna. Den vanligaste frågan på svenska möten är nog: Håller alla med? Den går bara att svara ja på, och tystnaden som följer brukar tolkas som ett ja. Fråga istället: Vad ser ni som jag missar? Den frågan går inte att svara på utan att tänka.

Sedan handlar det om en sorts ödmjuk nyfikenhet. Att säga: Jag tänker så här, men jag kan ha fel, vad tänker ni? Eller: Hjälp mig förstå hur du resonerar. Eller: Vad skulle kunna gå snett med det här?

Och så handlar det om att erkänna sina egna luckor. Jag har aldrig gjort det här förut. Den här förändringen är jag ingen expert på. Jag behöver er hjälp för att förstå den.

Men bra frågor räcker inte alltid. Ibland behövs en struktur som gör att folk pratar även när de inte vågar ta initiativet själva. Paul Santagata på Google har beskrivit några sådana knep. Man kan börja möten med att var och en nämner en risk som den ser. Man kan göra det som kallas en pre-mortem, där man säger: tänk er att det är ett år framåt och projektet har misslyckats totalt, vad hände? Plötsligt är det inte gnäll att peka på svagheter, det är uppgiften. Och man kan fråga: vilken liten del av det värsta scenariot kan faktiskt vara sann?

I boken skrev jag om studien Silence Kills, där mer än hälften av vårdpersonalen hade sett saker som var fel men inte sagt något. Man löser inte det genom att be folk vara modigare. Man får ordna det så att det inte behövs något mod för att säga till.

Det finns ett exempel från luftfarten som jag inte kan låta bli att nämna. På Teneriffa 1977 kolliderade två jumbojetar på landningsbanan och 583 människor dog. Det är en av de värsta olyckorna i flygets historia. Kaptenen på det ena planet var en av KLM:s mest erfarna piloter och när han startade utan klartecken frågade andrepiloten försiktigt om det andra planet verkligen hade lämnat banan. Kaptenen svarade att det hade det, med eftertryck. Och ingen sa något mer. Superdåligt! Så efter olyckan började flygbolagen träna besättningar i något som kallas Crew Resource Management, där en del av poängen är att en andrepilot ska kunnas äga stopp till en kapten och bli lyssnad på. Det är psykologisk trygghet inbyggd i rutinen, för att man har förstått att det inte går att lita på att människor vågar av sig själva.

Ibland är vi mer lojala mot hierarkier - än mot vår egen kunskap.

Steg tre: Reagera så att folk vill göra om det

Det tredje steget är det viktigaste. Det handlar om vad du gör i sekunden efter att någon har tagit en risk inför dig, alltså erkänt ett misstag, ifrågasatt dig eller misslyckats med något.

En enda dålig reaktion kan förstöra månader av arbete. Folk minns inte de tio gångerna du var förstående. De minns den gången du suckade inför hela gruppen.

Ta först situationen där någon kommer till dig och säger att de har gjort fel. Du kan säga: *Varför gjorde du inte som jag sa?* Eller: *Sånt här kan vi inte ha.* Eller så säger du ingenting alls och bara tittar, och den tystnaden kan vara värst av allt.

Eller så kan du säga: Tack för att du berättar. Vad lärde du dig? Vad behöver vi göra nu för att rätta till det? Hur ser vi till att det inte händer igen? Tänk på vad personen tar med sig hem i de två fallen. I det första lär hon sig att nästa gång är det smartare att hålla tyst. I det andra lär hon sig att det lönar sig att säga till tidigt.

(En liten grej jag hörde av en kollega som föreläser var att hon bett publiken göra ett kunskapstest och sedan bad hon de som presterat sämst att räcka upp handen.

En enda räckte upp handen.

Denna person fick efter en tid ett samtal från sin chef.

Chefen hade varit med på konferansen och sett hennes uppräckta hand. Och befordrade henne så att även hon fick bli chef. De ville på sina ledanda positioner ha folk som var modiga nog att erkänna sina brister.

Sedan har vi situationen där någon ifrågasätter ditt beslut. Här är frestelsen att säga: Det är redan bestämt. Eller: Lita på mig, jag vet vad jag gör. Och så lägger man armarna i kors utan att märka det så att det ska bli tyst och lugnt igen. Men det produktiva är att säga: *Bra fråga, jag ska förklara hur jag tänkte.* Eller: *Du kanske ser något som jag har missat, berätta mer.* Eller helt enkelt: *Jag kan ha fel, hur skulle du göra?*

Och till sist situationen där någon har misslyckats. Säg inte att du hade väntat dig mer, och säg aldrig att andra klarar det. Fråga i stället vad hen behövde som hen inte hade, vad som hade hjälpt, och vad ni gör annorlunda nästa gång.

Edmondson har också en uppdelning som jag tycker är en lättnad att få höra, eftersom vissa ofta pratar om misslyckanden som om de vore en enda sak. Hon menar att det finns tre sorter.

Den första är misslyckanden som hade gått att undvika. Någon hoppade över en kontroll eller en rutin som inte följdes. Där ska man lära sig och förbättra rutinerna.

Den andra är komplexa misslyckanden, där många små saker samverkar i ett system och det är nästan omöjligt att se det komma. Där ska man analysera ordentligt och dela med sig av vad man lärt sig.

Den tredje är intelligenta misslyckanden. Det är när man provar något nytt, på ett genomtänkt sätt men att det inte fungerar. Dem ska man fira, för det är så nya saker blir till.

Toyota är kanske det mest kända exemplet på ett företag som har gjort det här till en del av själva produktionen. Längs deras löpande band finns en lina som vem som helst får dra i om de ser ett fel, och då stannar hela linjen. Det kostar pengar varje gång. Men den som drar i linan får tack, inte skäll, för man vet att ett fel som stoppas vid bandet är mycket billigare än ett fel som hamnar hos kunden.

Så nästa gång gör ett intelligent fel, berätta genast för styrelsen och lägg sedan till: så nu får ni beställa tårta så att vi kan fira. Tjoho!

I boken pratade jag om hur makt kan släcka empatin, inte för att vi vill, utan för att det är så våra hjärnor tycks fungera. Ju högre status man får, desto mindre aktivt blir det empatiska nätverket i ens egen hjärna. Som ledare kan då bli både försvarsinställd och straffande. Simon Sinek talar om ledare som äter sist. En ledare som har kvar sin empati, och som äter sist, har betydligt lättare att reagera på ett sätt som får andra att våga växa.

Steg fyra: Fråga, och fråga igen

Det fjärde steget är mitt tillägg, men det bygger på Edmondsons eget verktyg. Man kan inte säga något fint om trygghet på en kickoff i januari och räkna med att det håller till december. Det är något man gör varje vecka, och då behöver man ibland kolla hur det går.

I sin studie från 1999 använde Edmondson sju påståenden, där varje person i teamet svarar på en skala från ett till sju, där ett betyder helt oense och sju betyder helt överens. De här frågorna finns som ett test som hela teamet kan göra på min hemsida med verktyg på www.snallstvinner.se

Ett. Om jag gör ett misstag i det här teamet hålls det ofta emot mig.

Två. Medlemmarna i teamet kan ta upp problem och svåra frågor.

Tre. Folk i teamet avvisar ibland andra för att de är annorlunda.

Fyra. Det är säkert att ta risker i det här teamet.

Fem. Det är svårt att be andra i teamet om hjälp.

Sex. Ingen i teamet skulle medvetet motarbeta det jag försöker göra.

Sju. När jag arbetar med det här teamet värderas mina unika färdigheter och talanger.

[paus]

Tre av påståendena är negativa: det första, det tredje och det femte. Där är det bra med en låg siffra. Innan man räknar ut ett snitt vänder man därför på de tre, så att en etta blir en sju, en två blir en sexa och så vidare. Annars blir hela resultatet fel.

Sedan räknar man ut medelvärdet. Edmondson har inga fasta gränser, men som en grov tumregel kan man tänka att ett snitt under fyra är en varningssignal, att mellan fyra och fem och ett halvt är okej men kan bli bättre, och att över fem och ett halvt är en bra nivå.

Det viktigaste är ändå inte siffran första gången. Det viktiga är att fråga regelbundet, anonymt, och se om det rör sig åt rätt håll. Och att prata med teamet om vad svaren betyder, vilket i sig kräver lite trygghet.

Trygghet är inte detsamma som bekvämt

Det finns en invändning som dyker upp nästan varje gång man pratar om det här med chefer. Någon säger, ofta lite försiktigt, att det låter bra men att för mycket trygghet välgör folk slappa. Jag skrev om de cheferna i boken också.

Edmondson har ett enkelt sätt att visa varför den rädslan bygger på ett felaktigt antingen-eller. Hon ritar en ruta med fyra fält. På ena axeln har man krav, låga eller höga. På den andra har man trygghet, låg eller hög.

Om både krav och trygghet är låga hamnar man i det hon kallar den apatiska zonen. Där bryr sig ingen. Folk kommer, gör det de måste och går hem. Du har säkert sett en sådan arbetsplats, eller kanske jobbat på en.

Om kraven är låga men tryggheten hög hamnar man i komfortzonen. Alla är snälla, ingen blir utmanad, det blir inga konflikter, och därför blir det inte heller något lärande. Det ärtrevligt, och det står still.

Om kraven är höga men tryggheten låg hamnar man i ångestzonen. Tempot är högt och alla är rädda för att göra fel. Folk bränner ut sig, och nya idéer blir aldrig sagda högt eftersom det är för farligt att ha fel. Många av oss har jobbat där. Ibland kallas det en prestationskultur. (Där det är viktigare att andra tycker man är duktig, än att man faktiskt är det.)

Och om både kraven och tryggheten är höga hamnar man i lärandezonen. Där finns höga förväntningar, men det är okej att misslyckas på vägen. Där hålls de svåra samtalen, men med respekt. Och det är där folk utvecklas snabbast.

Det är dit man vill, och vägen dit går inte via lägre krav. Den går via så mycket trygghet att höga krav blir möjliga att leva med.

Så till chefen som oroar sig för slappa medarbetare: problemet är inte för mycket trygghet. Problemet är för låga krav. Det är två olika reglage, och man kan behöva skruva upp båda.

(Vi har höga krav på resultat, och just därför är vi inte rädda för att prata om när det blir fel.)

Tre företag som gjorde det på riktigt

Här är tre företag som har försökt, på väldigt olika sätt.

Pixar

Ed Catmull, en av dem som grundade Pixar, beskriver i boken Creativity Inc hur filmbolaget arbetar med något de kallar Braintrust.

Ungefär var tredje månad visar regissören sin film som den ser ut just då, och den ser oftast inte bra ut. Catmull skriver rakt ut att alla Pixars filmer är dåliga i början. Sedan ger en grupp erfarna regissörer och manusförfattare ärlig och ofta hård kritik.

Men det finns en regel som gör allt möjligt. Braintrust bestämmer ingenting. Regissören lyssnar och avgör själv vad hen gör med kritiken. Ingen blir straffad för att visa något halvfärdigt, för halvfärdigt är just vad man ska visa.

Höga krav, eftersom kritiken är hård. Hög trygghet, eftersom ingen tar ifrån dig din film. Och det är på de mötena som de dåliga tidiga versionerna blir de filmer vi sedan ser.

Bridgewater

Ray Dalio grundade Bridgewater Associates, som länge var världens största hedgefond. Där byggde han en kultur av något han kallar radikal transparens. Nästan alla möten spelas in. All feedback är öppen. Konflikter tas inför andra, och misstag diskuteras öppet. Dalios grundregel är ungefär att det är okej att göra misstag, men inte okej att låta bli att lära sig av dem.

Jag tycker det här exemplet är nyttigt just för att det är så extremt. Ett system med så mycket öppen kritik fungerar bara om tryggheten är mycket stor. Utan den blir det etthelvete att gå till jobbet, och det är också vad en del före detta anställda har berättat.

Ärlighet utan trygghet blir lätt bara grymhet.

Microsoft

När Satya Nadella blev vd för Microsoft 2014 var företaget känt för en hård intern konkurrens. I många år hade man använt så kallad stack ranking, där medarbetarna rangordnades mot varandra och de som hamnade längst ner fick gå.

Alltså lite som Robinson eller vissa helt vanliga grabbgång på mellanstadiet.

Det systemet avskaffades strax innan Nadella tog över, men kulturen satt kvar. Avdelningar skyddade sina revir och delade inte med sig av vad de visste, eftersom kollegan i rummet bredvid samtidigt var en konkurrent.

Nadella tog in idén om growth mindset från psykologen Carol Dweck. Chefer bedömdes efter *om de utvecklade andra*. Han pratade nämligen om att Microsoft skulle gå från att vara ett företag av know-it-alls, *folk som vet allt*, till ett företag av learn-it-alls, *folk som lär sig allt*.

Det viktigaste kanske inte är vad du redan vet, utan hur bra du är att ta reda på det du ännu inte har en aning om. För som ledare är ju inte din uppgift att vara bäst, utan att få andra att bli det.

Under de följande åtta åren ökade Microsofts börsvärde ungefär åtta till tio gånger. Det beror förstås på många saker, molntjänster inte minst. Men det är svårt att tro att den förändringen hade gått att genomföra i ett företag där folk var rädda för varandra.

Så här tolkar jag det: Nadella ändrade vad som belönades, från att ha rätt till att lära sig. Och när det är lärandet som belönas blir det plötsligt mycket mindre farligt att ha fel.

Och de som inte lyckades

Det finns också motsatsen, och Edmondson skriver om flera sådana fall. När Nokia förlorade mobilmarknaden visade en studie från handelshögskolan INSEAD att rädsla genomsyrade organisationen. Mellanchefer vågade inte berätta för ledningen hur illa det stod till, och ledningen ville inte höra det. När rymdfärjan Columbia förolyckades 2003 fanns det ingenjörer som hade varit oroliga för skadorna på vingen men inte lyckades göra sig hörda uppåt i hierarkin. Det är samma mönster som på de sämre vårdavdelningarna: någon visste, men det var för farligt att säga det.

Det börjar med den som har makten

Edmondson är väldigt tydlig på en punkt. Psykologisk trygghet börjar hos ledaren. Det går inte att beställa från HR, och det går inte att delegera. Vi är alla viktiga för att den bredvid ska vara trygg. Om du bara väntar på att det är chefen som ska servera trygghet så kanske du förväxlar dig själv med ett litet barn, och förväxlar ledare med din pappa.

Det är lätt hänt, jag själv har gjort det flera gånger. Och ja, då kan det bli smått förvirrat för alla inblandande.

Med dert sagt så är det ledaren som oftast påverkar gruppen mer än de andra.

Amy nämner tre saker som ledaren måste göra.

Det första är att erkänna att man kan ha fel. Att säga meningar som: Jag kanske har fel. Jag har inte alla svar. Jag behöver er hjälp.

Det andra är att vara nyfiken på riktigt. Vad tänker du? Hjälp mig förstå. Vad missar jag?

Det tredje är att göra misslyckanden till något normalt. Vad lärde vi oss? Tack för att du testade. Ett misslyckande är inte en pinsamhet, det är nödvändig information.

Många chefer är rädda för att de ska tappa respekt om de säger att de inte vet. Edmondsons iakttagelse är att det oftast blir tvärtom. Ledare som säger jag vet inte får mer respekt, inte mindre. Studier visar just detta, de som har en ledare som frågar om råd, bedömer oftare denna ledare som kompetent.

(Smart People Ask for (My) Advice. Se studien här:

https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/Advice%20Seeking_59ad2c42-54d6-4b32-8517-a99eeae0a45c.pdf?utm_source=chatgpt.com

Jag tror det beror på att folk nästan alltid märker när någon låtsas. Den som säger som det är blir trodd även när den säger andra saker, och dessutom får alla andra lov att sluta låtsas, vilket är en stor lättnad på de flesta arbetsplatser.

Tänk på en ny chef som tar över en avdelning och första veckan säger: Ni kan det här mycket bättre än jag, så jag kommer att ställa massor av dumma frågor de närmaste månaderna. Jämför med den nya chefen som kommer in och direkt börjar ändra på saker för att visa handlingskraft. Vem av dem tror du får höra sanningen om hur det står till ett halvår senare?

Där kommer empatin in igen. Ledaren kan se att andra vet saker som hen inte vet. Men närmakten har släckt empatin tror ledaren att hen vet bäst, och då frågar hen inte.

Ett färskt misstänkt exempel på en sådan ledare är från den statliga myndigheten där flera seniore medarbetare har sagt upp sig, då en ny chef kom in som de upplevde satte igång massa förändringar utan att fråga dem, som faktiskt satt på en hel del kunskap, om råd eller input.

Anställda och interna källor har larmat om en utpräglad tystnadskultur, kollektiva och enskilda utskällningar bakom stängda dörrar samt en "bossig" toppstyrning där medarbetare anklagats för bristande lojalitet. På kort tid har flera av myndighetens nyckelpersoner och högsta chefer valt att säga upp sig i direkt missnöje med ledarskapet.

Varför det här är viktigare nu än förut

I boken *Right Kind of Wrong* från 2023, och i mycket av det hon sagt de senaste åren, argumenterar Edmondson för att psykologisk trygghet inte längre är något som är trevligt att ha. Hon menar att det är nödvändigt för att en organisation ska klara sig. Jag tycker det finns minst fem skäl.

Det första är att osäkerheten har ökat. Man brukar sammanfatta det med förkortningen VUCA, som står för en värld som är föränderlig, osäker, komplex och mångtydig. Ingen vet hur det ser ut om fem år, och då kan ledaren inte ha alla svar. Den som tror att hen har det kommer att ha fel, och ingen kommer att säga det.

Det andra är att arbetet i dag ofta sker i team där människor med helt olika kunskaper ska jobba ihop, en ingenjör, en jurist, en designer och någon från ekonomi. Om experterna inte vågar säga vad de ser går projektet åt skogen, oavsett hur duktiga de är var för sig.

Det tredje är att det inte går att ta fram nya saker utan att misslyckas. De flesta nyprodukter blir aldrig någon succé. Om folk straffas för varje misslyckande slutar de försöka, och då står företaget still.

Det fjärde gäller verksamheter där säkerheten är en fråga om liv och död, som vården, flyget och kärnkraften. Där kan ett misstag som döljs kosta människoliv. I de verksamheterna är psykologisk trygghet bokstavligen livräddande, vilket Teneriffa och Columbia visar.

Det femte skälet är artificiell intelligens och automatisering. När maskiner tar över allt fler rutinuppgifter blir det som är kvar för oss människor sådant som kreativitet, problemlösning och samarbete. Alla tre kräver att vi vågar säga halvfärdiga tankar högt, ställa dumma frågor och ha fel inför varandra.

Avslutning: Snällhet som håller i längden

När jag skrev *Snällast* vinner handlade det mycket om att snällhet ger makt, och om hur makten sedan kan ta ifrån oss empatin. Edmondson har stått i andra änden av samma rum och sett vad som händer när tryggheten försvinner. Folk tystnar, och de misstag som borde ha kommit fram blir liggande i lådan.

Det jag skrev om att de bästa teamen hjälper varandra är egentligen samma sak som hennes upptäckt att de bästa teamen rapporterar flest misstag. Man kan inte få hjälp med något man inte vågar säga högt.

Det jag skrev om syfte är hennes första steg, att sätta scenen och förklara varför vi behöver allas röster. Maktens tunnelseende är skälet till att det är så svårt för en chef att säga jag vet inte, och det som gör det möjligt ändå är empatin. Och pupiltiden, alltså var vi riktar blicken, är ett annat ord för det hon kallar att bjuda in: att titta på den som inte har sagt något än och fråga vad hen tänker.

Så den snälla ledaren skapar trygghet på fyra sätt.

Hen erkänner att hen är osäker och säger: vi vet inte riktigt hur det här ska göras, så vi fårlära oss det tillsammans.

Hen ställer frågor som går att svara på, som: vad ser ni som jag missar?

Hen möter misstag med nyfikenhet i stället för straff: tack för att du berättade, vad lärde du dig?

Och hen kombinerar höga krav med hög trygghet: jag förväntar mig att du gör ditt bästa, och jag förväntar mig att du säger till när något inte fungerar.

Den här sortens snällhet är inte särskilt mjuk. Den kräver att man orkar bygga en arbetsplats där sanningen kan sägas högt, där misstag kan erkännas och där nya idéer får provas även om de inte håller. Det är betydligt svårare än att vara hård.

I boken beskrev jag maktens paradox: makten släcker empatin, och då slutar ledaren lyssna. Edmondson visar hur man kan ta sig ur den. Bygg in lyssnandet i hur ni arbetar, i mötena, i frågorna, i hur ni tar emot dåliga nyheter, så att du som ledare inte kan låta bli att lyssna ens en dålig dag. Då skyddas empatin av att du behöver använda den varje dag.

Så. Nästa gång någon kommer in till dig och säger att något har gått fel, och du känner hur suckarna börjar samlas någonstans bakom bröstbenet, tänk då på att det du säger i den sekunden avgör om du får höra det nästa gång också.