

## 4 | Farlig tavshed

*"Beklagelser over de ting, vi gjorde, kan blive mindre med tiden; det er beklagelser over de ting, vi ikke gjorde, som en fortviolende."*

– Sydney Harris<sup>1</sup>

Der står mere end bare virksomhedsfiaskoer på spil, når den psykologiske tryghed er lav. På mange arbejdspladser oplever folk mangler ved den fysiske sikkerhed eller andre problemer, men frygter at fortælle om det. Eller de føler sig mobbet eller truet af en person, men nævner det ikke for ledere eller konsulenter. Denne tilbageholdenhed kan desværre føre til omfattende frustration, angst, depression eller ligefrem fysiske skader. Kort sagt lever og arbejder vi i samfund, kulturer og organisationer, hvor det kan være skadeligt for mennesker, hvis vi *ikke* siger vores mening.

I dette kapitel ser vi nærmere på, hvordan tavshed på arbejdspladsen kan føre til ulykker, som kunne have været forebygget. Eksemplerne kommer primært, men ikke udelukkende fra højrisiko-erhverv. I disse tilfælde føler medarbejderne, at de er ude af stand til at sige deres mening, og denne tavshed skaber betingelser for fysiske og

følelsesmæssige skader. Selv om det aldrig er nemt, viser kapitel 5 og 6, at folk på nogle arbejdspladser føler sig både trygge og tilskyndede til at sige deres mening. Det giver alle muligheden for at finde frem til konstruktive løsninger og undgå skadelige følger.

Vi lægger ud med historier om tavshed, som førte til større ulykker i højrisiko-miljøer, hvor risici og rutiner ofte lever side om side i en usikker balance. De to første ulykker udspiller sig i luften. Derfra går vi videre til en hospitalsseng, tsunamier og til sidst til de omskiftelige strømninger på sociale medier.

### Stilhedens fejltagelse

Den 1. februar 2003 kom NASA's rumfærge *Columbia* ud for en forfærdelig ulykke, da den vendte tilbage til Jordens atmosfære.<sup>2</sup> Alle syv astronauter omkom. Selv om rumrejser naturligvis er risikable, og dødsulykker altid er en mulighed, kom netop denne ulykke ikke "som et lyn fra en klar himmel". To uger tidligere havde en ingeniør fra NASA ved navn Rodney Rocha set en video af opsendelsen af rumfærgen, dagen efter hvad der virkede som en helt igennem perfekt opsendelse på en solrig dag i Florida. Men der så ud til at være noget galt. Rocha afspillede båndet igen og igen. Han mente, at et stykke isolationsmateriale muligvis havde løsrevet sig fra rumfærgens ydre tank og ramt venstre vinge. Videobillederne var uskarpe og optaget på lang afstand, og det var umuligt at afgøre, om isolationsmaterialet havde forårsaget nogen skader, men Rocha kunne ikke lade være med at bekymre sig over størrelsen og positionen af den uskarpe plet, han så på skærmen. Rocha ville gerne se nogle satellitfotos af rumfærgens vinge, så han kunne danne sig et klarere billede af, hvad der var sket. Men det ville kræve, at højerestående ledere fra NASA bad forsvarsministeriet om hjælp.

Rocha sendte en e-mail til sin chef for at høre, om han kunne få støtte til en anmodning om satellitfotos. Hans chef mente, at det var unødvendigt, og sagde det til Rocha. Rocha mistede modet og sendte en oprevet e-mail til sine kolleger blandt ingeniørerne, og senere forklarede han, at "ingeniører ... ikke forventedes at sende beskeder til folk, som befandt sig højere oppe i hierarkiet."<sup>3</sup> Da han sammen med et *ad hoc*-team af ingeniører forsøgte at vurdere skaden, var han ude af stand til at lægge en dæmper på sin bekymring for en eventuel skade, fordi han ikke havde adgang til flere fotos. En uge senere, da muligheden for en skade fra isolationsmaterialet blev drøftet kort blandt topledere på et teammøde for missionsledelsen, sad Rocha for sig selv og overværede mødet i tavshed.

Senere konkluderede en ekspertundersøgelse, at der var opstået et stort hul i rumfærgens vinge, da et stykke isolationsmateriale på størrelse med en kuffert havde ramt den forreste kant af vingen, og at det var årsagen til ulykken.<sup>4</sup> Eksperterne udpegede også to – vanskelige og meget usikre – muligheder for at udbedre skaden, så man måske kunne have forhindret de tragiske dødsfald. I en udsendelse om efterforskningen spurgte ABC News' studievært, Charlie Gibson, Rocha, hvorfor han ikke havde sagt noget under mødet. Ingeniøren svarede: "Det kunne jeg simpelthen ikke. Jeg befinder mig for langt nede [i organisationen] ... og hun [lederen af missionsteamet, Linda Ham] sidder helt deroppe," hvorefter han pegede med sin hånd højt over sit hoved.<sup>5</sup>

Rochas forklaring peger på et subtilt, men livsvigtigt aspekt af psykologien, når medarbejdere skal ytre sig på en arbejdsplads. Tænk nærmere over hans formulering. Han sagde ikke: "Jeg valgte ikke at sige noget" eller: "Jeg følte, det var forkert at sige noget." Han sagde, at han ikke "kunne" sige noget. Det er en rammende beskrivelse. Den psykologiske oplevelse af at have noget at sige sammen med en følelse af, at det bogstavelig talt er umuligt, er en smertelig realitet for

mange medarbejdere og stærkt udbredt i organisatoriske hierarkier som hos NASA i 2003. Vi genkender alle den situation. Vi forstår, hvorfor Rochas hånd spontant skildrede den vertikale karrierestige. Når folk bliver spurgt nærmere ud, som Rocha blev det af Gibson, fortæller mange om en lignende oplevelse af at være *ude af stand* til at tale i et fasttømret hierarki. Og samtidig er folk højere oppe i hierarkiet, som kunne lytte og lære, ofte blinde over for den tavshed, de selv fremkalder.

### Det, som ikke blev sagt

26 år tidligere spillede tavshed på arbejdspladsen en stor rolle for katastrofen, da to Boeing 747 stødte sammen på startbanen på Tenerife i marts 1977.<sup>6</sup> Kollisionen fik de to passagerfly til at bryde i brand, og 583 mennesker omkom. Efterfølgende undersøgelser af katastrofen på Tenerife, der stadig bliver betragtet som den værste ulykke i civilflyvningens historie, var blandt de første, som studerede menneskelige faktorerens rolle for flyulykker. De efterfølgende ændringer af luftfarts- og cockpitprocedurer lagde grunden for nogle af vor tids mest afgørende psykologisk tryghedsskabende foranstaltninger.

Lad os se nærmere på, hvad der gik galt den eftermiddag sidst i marts i den lille Los Rodeos-lufthavn på Tenerife. Startbanen var indhyllet i tæt tåge, og lufthavnen var så lille, at det var vanskeligt for piloterne på begge fly at se startbanen og hinanden. En uventet landing på Tenerife på grund af en bombetrussel tidligere samme dag i den nærliggende Las Palmas-lufthavn lagde ekstra pres på besætningerne, som var opsat på at overholde deres planlagte flytider. Flyvelederne var muligvis optaget af at se en sportskamp, som afledte deres opmærksomhed. Men disse relativt almindelige, om end ugunstige forhold, behøvede ikke at have ført til en tragedie. Hvis vi ser nærmere på, hvad der blev sagt i cockpittet – og endnu vigtigere: *hvad der*

*ikke blev sagt og årsagerne til, at det ikke blev sagt – får vi et bedre indblik i den psykologiske trygheds usædvanligt store rolle.*

Kaptajn Jacob Veldhuyzen van Zanten, en af firmaets mest erfarne piloter, cheftræner for de fleste af firmaets piloter på 747 og chef for flysikkerhed hos Royal Dutch Airlines (KLM), var kaptajn på flyvningen.<sup>7</sup> Van Zanten blev kaldt "mr. KLM", og han var bemyndiget til at udstede pilotlicenser og overvåge piloternes flycheck hvert halve år for at afgøre, om licenserne kunne forlænges. Det foto af ham, som netop var blevet vist i en reklame for KLM, viste en smilende, selvsikker mand i en hvid pilotskjorte foran et kontrolpanel. Han lignede en mand, som havde det fint med at være den, der bestemte.

Van Zanten var ledsaget af to andre førsteklases-, erfarne piloter: andenpilot Klass Meurs på 32 år og flytekniker Willem Schreuder på 48. Det er værd at bemærke, at van Zanten to måneder tidligere havde været Meurs "check pilot", som testede hans evne til at flyve Boeing 747.

Det afgørende øjeblik var, da KLM's og Pan Ams fly gjorde sig klar til start. Straks efter at hans fly var rullet ud på startbanen, gav kaptajn van Zanten utålmodigt gas, og flyet bevægede sig fremad. Andenpilot Meurs antydede, at van Zanten satte for hurtigt i gang, da han nævnte, at flyveledelsen (ATC) stadig ikke havde givet dem tilladelse til start.

Van Zanten svarede temmelig irriteret: "Nej, det ved jeg. Bed dem om tilladelse."<sup>8</sup>

Meurs adlød og meldte til tårnet over radioen, at de var "klar til start" og "venter på vores ATC-tilladelse". ATC angav den rute, flyet skulle følge efter starten. Selv om ATC brugte ordet "start", indeholdt deres melding ikke en eksplicit besked om, at KLM havde tilladelse til start. Meurs var ved at gentage anmodningen til flyvelederen, da van Zanten afbrød ham med et bydende: "Vi letter."

I betragtning af kaptajnens autoritet var det tilsyneladende i det øjeblik, at Meurs ikke følte sig tryk nok til at komme med indvendinger. I det korte sekund åbnede Meurs *ikke* munden og sagde: "Vent på starttilladelsen!"

I mellemtiden, efter at KLM's fly var begyndt at rulle hen ad startbanen, gav tårnet Pan Ams besætning besked om at "melde, når startbanen er fri." Besætningen på Pan Am svarede: "Okay, melder, når vi er lettet." Da flytekniker Schreuder hørte det, udtrykte han bekymring for, at Pan Am måske ikke havde forladt startbanen, da han spurgte: "Er den ikke lettet, den der Pan American?"

Van Zanten svarede med eftertryk: "Jo, den er," og fortsatte hen ad startbanen.

I det øjeblik sagde Schreuder ikke et ord. Selv om han ganske rigtigt var gået ud fra, at Pan Am måske spærrede vejen for dem, rejste han ikke tvivl om van Zantens selvsikre svar. Og han bad ikke ATC om at afklare eller bekræfte situationen ved for eksempel at spørge: "Er Pan American stadig på startbanen?" Hans tilbageholdenhed er et tegn på den mangel på psykologisk tryghed, som ville have gjort en sådan forespørgsel til en selvfølge.

Men på det tidspunkt var det for sent. KLM's Boing havde for meget fart på til at standse op, da van Zanten, Meurs og Schreuder omsider opdagede, at Pan Ams fly spærrede vejen for dem. KLM's motorer i venstre side, den lavere del af skroget og hoveddelen af understellet ramte den øverste højre side af Pan Ams skrog og flåede midten af skroget i stykker. KLM's fly nåede et stykke op i luften, før det stallede, rullede rundt, ramte jorden og eksploderede i en ildkugle.

Hierarkiets ubønhørlige psykologiske indflydelse var så stærk, at selv da deres egne liv stod på spil, for ikke at tale om andres liv, rejste andenpiloten og teknikeren ikke tvivl om deres kaptajns autoritet. I sådanne øjeblikke, hvor det kan virke fornuftigt at sige sin mening, gennemgår vi alle en implicit beslutningsproces, hvor vi afvejer

fordele og ulemper ved at tale. Som forklaret i kapitel 2 er problemet, at fordelene ofte er uklare og fremtidige (for eksempel at undgå et muligt sammenstød), mens ulemperne er håndgribelige og øjeblikkelige (van Zantens irritation og mulige vrede). Af samme grund undervurderer vi ofte fordelene og overvurderer ulemperne. På Tenerife førte denne fordomsfulde proces til et katastrofalt resultat.

Mange eksperter, der analyserer begivenheder, som ender med tragiske ulykker – som kollisionen på Tenerife, der kunne være undgået, hvis andenpiloten havde protesteret – påpeger uvilkårligt, at folk burde have lidt mere ryggrad. Det vil sige mod. Det er umuligt at være uenig i den påstand. Men enighed gør den ikke til virkelighed. At tilskynde mennesker til at sige deres mening, fordi det er det rigtige at gøre, bygger på et etisk argument, men det er ikke en strategi, som sikrer et godt resultat. At insistere på modige handlinger forpligter individer uden at skabe de betingelser, hvor forventningerne sandsynligvis bliver opfyldt.

Hvis det skal blive en rutine at tale frit, skal psykologisk tryghed – og forventninger om, at folk taler frit – institutionaliseres og systematiseres. Efter Tenerife blev uddannelsen af cockpitbesætningen ændret, så der blev lagt større vægt på fælles beslutningstagning, og piloter blev opmuntret til at sige deres mening, hvis de mente, der var noget galt, samtidig med at kaptajnerne skulle lære at lytte til andenpiloterne og den øvrige besætning.<sup>9</sup> Disse forholdsregler blev en forløber til den officielle CRM-træning, som alle piloter skal gennemgå i dag.

### Overdreven tillid til autoritet

Ligesom kommerciel flyvning er medicin et fag, hvor autoritet er veldefineret og tæt knyttet til den enkeltes plads i et strengt hierarki. En direkte kommandovej, hvor alle kender deres plads, har visse fordele.

Men underdanighed over for andre, især i flertydige situationer, kan blive standardadfærden i et system, så alle tror, at den øverste chef altid ved bedst. Og i visse tilfælde kan en implicit tro på, at den højst placerede person i hierarkiet har autoriteten, få fatale følger. I andre tilfælde kan en implicit tro på det medicinske systems autoritet i sig selv være katastrofalt.

Den 3. december 1994 døde Betsy Lehman, en 39-årig mor til to og helsespecialist på *The Boston Globe*, på Dana-Farber Cancer Institute, da hun var i gang med sin tredje højdosiskemoterapibehandling for brystkræft.<sup>10</sup> Til dels på grund af hendes arbejde som journalist fik Betsy Lehmans død en omfattende omtale i medierne, og især efter at hendes død blev forbundet med en medicinsk fejl.<sup>11</sup>

Dana-Farber Cancer Institute, hvor Lehman fik behandling, var berømt for sin kræftforskning og sin succesfulde behandling af komplekse, vanskelige tilfælde. Instituttet havde kun 57 senge til indlæggelse af patienter, og patientbehandlingen fungerede som en lille eksklusiv enhed, som muliggjorde uformel vidensdeling blandt læger, sygeplejersker og farmaceuter i forhold til de formelle kommunikationssystemer på traditionelle hospitalet. Som chefonkologen Stephen Sallan bemærkede "byggede vores tillid på en antagelse om, at hvis vi alle var fantastiske, ville vores lægemiddelsikkerhed også være fantastisk".<sup>12</sup> Desværre levnede denne antagelse ikke meget plads til tvivl eller rutinetjek. Da Betsy Lehman blev behandlet på instituttet, var der ikke en overordnet leder af sygeplejerskerne – en stilling, som havde været ledig i mere end et år – hvilket også var et signal om, at det medicinske og kliniske personale ikke var tilstrækkeligt opmærksomme på den indbyrdes afhængighed og kompleksitet i deres daglige arbejde.

Lehman blev indlagt på Dana-Farber for at blive behandlet med kemoterapi den 14. november 1994. Hun skulle behandles med det velkendte stof cyklofosamid, men dosis var særligt højt i hendes

tilfælde, fordi hendes behandling involverede en banebrydende stamcelletransplantation. Ifølge behandlingsplanen skulle hun have kemoterapi i fire døgn, og de doser, hun fik i løbet af hvert døgn, var "tæt på at være dødbringende".<sup>13</sup> Som et led i det kliniske forsøg fik Lehman også et andet stof, cimitidin, som angiveligt skulle forstærke virkningen af det første stof.<sup>14</sup>

Inden for gængs kræftbehandling bruger man typisk standardiserede kemoterapidoser. Men Lehman deltog i et forskningsforsøg, hvor de øvre grænser kunne være flertydige. På Dana-Farber, hvor 30 procent af patienterne kunne deltage i kliniske forsøg på et hvilket som helst tidspunkt, var de personer, som var ansvarlige for kemoterapibehandlingen, vant til usædvanlige kombinationer af stoffer og doser.<sup>15</sup> Det er måske en del af forklaringen på, at ingen alarmklokker gik i gang, da recepten – som blev nedskrevet af en klinisk onkologiforsker og kopieret af en sygeplejerske i Lehmans journal, hvorefter tre forskellige farmaceuter opmålte stofferne – ved en fejl lød på, at Lehman skulle have hele dosen for de fire døgn hver dag, så hun endte med at få en fire gange så høj dosis, som hun skulle have haft.

Det var forventeligt, at behandlingen ville medføre voldsom kvalme og opkastninger. Men i løbet af de næste tre uger på hospitalet var Lehmans symptomer usædvanlige. Hun havde ikke været syg under de to første højdosisbehandlinger, men nu var hun "ekstremt opsvulmet" med abnorme blodtal og EKG-tests.<sup>16</sup> Man vidste, at cyklofosamid i høje doser kunne være giftigt for hjertet. Lehmans mand fortalte, at hun "kastede vævsstykker op. [Lægerne] sagde, det var det værste, de nogensinde havde set. Men lægerne sagde, det var helt normalt i forbindelse med en knoglemarvstranplantation."<sup>17</sup> På et tidspunkt sagde Lehman til en sygeplejerske: "Kommer jeg til at dø af at kaste op?"<sup>18</sup> I mellemtiden fik en anden patient, som var blevet indlagt kort tid efter Lehman, den samme ukorrekte dosis, og hun var kollapsede og var blevet overført til intensivafdelingen i al hast.

Dagen før Betsy Lehman skulle udskrives, så det ud til, at hendes symptomer var i aftagende. Og der var tegn på, at den eksperimentelle stamcelletransplantation ville blive en succes. Men hun fik taget et unormalt elektrokardiogram. Den 3. december, den dag hun skulle udskrives, og den dag hun døde, bekræftede de sidste, hun talte med – en veninde, en socialarbejder og en sygeplejerske – at hun var meget oprevet, bange og følte, at der var "noget galt".<sup>19</sup> Vi ved ikke, om hun gav udtryk for denne bekymring i lige så tydelig eller sammenhængende grad i de foregående uger. Men hun må givetvis have undret sig. På den anden side er en ekstremt syg patient normalt ikke i stand til at rejse tvivl om en behandlingsplan, og især ikke om en eksperimentel behandling.

Den medicinske fejl blev først opdaget tre måneder senere – på grund af et rutinemæssigt datatek frem for en klinisk efterforskning. Som et led i korrigerende procedurer iværksatte Dana-Farber en automatisk medicinsk kontrol af kemoterapibehandlingen. Det hele endte med, at Lehmans død blev en katalysator for amerikanske hospitaler og institutioner for sundhedspleje, så de udviklede en politik, som skulle reducere medicinske fejl, inklusive en mere systematisk kontrol af rutinemæssige procedurer under en patients behandlingsforløb og en mere omfattende rapportering fra plejepersonale, uanset medlemmernes professionelle status.

Men set i den psykologiske trygheds perspektiv forbliver det store spørgsmål, hvorfor ingen – i betragtning af Betsy Lehmans ekstreme fysiske symptomer – stillede dybtgående og vedvarende spørgsmål om, hvorvidt der var gået noget helt galt med behandlingen. Havde Lehman og hendes mand for stor tillid til det velansete institut? Og hvorfor spurgte farmaceuterne ikke ind til den usædvanlige firedobbelte dosis af et allerede meget stærktvirkende stof? Det samme kan siges om sygeplejerskerne. Måske var deres implicite tillid til lægernes og forskernes ekspertise grunden til, at de ikke undrede

sig. Eller måske tøvede de med at rejse tvivl om det fornuftige ved en behandlingsplan, for blot at blive nedgjort af deres kolleger med højere status. Vi ved ikke, om sygeplejerskerne og lægerne, som observerede Lehmans symptomer, ofrede for lidt opmærksomhed på de bivirkninger, en højdosiskemoterapi normalt ville fremkalde. Ingen af de involverede parter så ud til præcist at have vurderet, hvor livstruende hendes tilstand var. I sidste ende blev det Betsy Lehmans mor, Mildred K. Lehman, som kom med den mest rammende udtalelse om problemet: "Måske kunne Betsys liv være blevet reddet, hvis personalet var trådt i karakter og havde taget stilling til de mange tegn på, at hendes behandling ramte helt ved siden af."<sup>20</sup>

Den vigtigste konklusion på denne historie og det, som de fleste hospitaler arbejder hårdt på at fokusere på i dag, er, at et arbejdsklima, hvor folk tier alt for ofte – og dermed prioriterer selvbeskyttelse og undgåelse af pinlige situationer højere end muligheden for, at nogen kan have desperat brug for deres input i netop det øjeblik – er en alvorlig risikofaktor. Det er klart det bedste, hvis folk stiller spørgsmål eller rejser tvivl og måske tager fejl, end hvis de tier, men de fleste mennesker er ikke bevidste om det faktum. At rejse tvivl, der viser sig at være ubegrundet, er en læringsmulighed for den, som stillede spørgsmålet, og for dem, som lytter og dermed får vigtig information om, hvad andre forstår eller ikke forstår i forbindelse med den pågældende situation eller arbejdsopgave.

### Tavshedens kultur

En af de mest tragiske skikkelser i klassisk græsk mytologi, Kassandra, fik skænket profetiens gave sammen med en forbandelse: Ingen troede på hendes forudsigelser. Lave niveauer af psykologisk tryk kan skabe en tavshedens kultur. De kan også skabe en Kassandra-kultur – et miljø, hvor spørgsmål bliver bagatelliseret, og advarsler

forbliver upåagtede. Det er nemt for andre at lade være med at lytte eller tro, især hvis spørgsmål henleder opmærksomheden på ubehagelige resultater, som det skete for Cassandra, da hun forudsagde en krig. Tavshedens kultur er således ikke bare en kultur, som forhindrer folk i at sige noget, men også en kultur, hvor folk ikke lytter opmærksomt til dem, som vælger at tale – især ikke hvis de overbringer dårligt nyt.

Tænk for eksempel på rumfærgen *Challengers* eksplosion i 1986. I modsætning til Rodney Rocha, som tav i et altafgørende øjeblik, valgte Rogert Boisjoly, der var ingeniør hos NASA's samarbejdspartner, Morton-Thiokol, at sige sin mening. Aftenen før den katastrofale opsendelse udtrykte Boisjoly bekymring for, at usædvanligt lave temperaturer kunne beskadige O-ringene, som forbandt dele af rumfærgen. Hans data var ufuldstændige, og hans indvendinger var vage, men deltagerne i mødet kunne nemt have løst problemet gennem nogle simple analyser og eksperimenter, hvis de havde lyttet opmærksomt og respektfuldt. Kort sagt er en lyttende kultur en forudsætning, hvis en stemme skal have gennemslagskraft.

Lad os kigge på et nyere eksempel på, hvad der kan ske, når den lyttende kultur er svag.

#### Afviste advarsler

Den 11. marts 2011 opstod der et jordskælv med en styrke på 9,0 ud for Japans nordøstlige kyst. Jordskælvet, som senere blev kaldt "Det store østjapanske jordskælv", udløste tsunamibølger på op mod 15 meters højde, som ramte atomkraftværket Fukushima Daiichi.<sup>21</sup> Gigantiske bølger skyllede ind over kraftværkets lave beskyttelsesmure, oversvømmede anlæggene og ødelagde nødgeneratorer, kølepumper og det elektriske ledningsnet. Uden strøm til at nedkøle kernereaktorerne overophedede tre af dem og udløste adskillige eksplosioner, som sårede arbejdere på kraftværket. Det mest foruroligende var,

at der  
onukl  
hundt  
at unc  
drig k  
melle  
Selv  
de ha  
dræbt  
man :  
på at  
forsku  
med :  
komi  
tydel  
alle s  
står c  
mere  
gang  
sikke  
mind  
fælde  
er hv  
I 2  
besk  
af et  
retni  
Ishib  
ning  
med  
i om

at der sivede atombrændstof ud i havet, og at der blev sendt radionuklider op i atmosfæren. Som et resultat af nedsmeltningen blev hundredtusindvis af japanere tvunget til at flygte fra deres hjem for at undgå radioaktiv bestråling. De fleste af dem vil sandsynligvis aldrig kunne vende hjem, eftersom man anslår, at oprydningen vil tage mellem 30 og 40 år.<sup>22</sup>

Selv om selve jordskælvet, der var det kraftigste, man nogensinde har registreret i Japan, forårsagede uundgåelige ødelæggelser og dræbte omkring 15.000 mennesker,<sup>23</sup> er der generel enighed om, at man rent faktisk kunne have undgået den medfølgende katastrofe på atomkraftværket. I sommeren 2012 havde en uafhængig efterforskningsgruppe gennemført 900 timers høringer og interviews med mere end 1.000 mennesker, 9 rundvisninger på kraftværket, 19 komitémøder og 3 byrådsmøder, og konklusionen var, at "ulykken tydeligvis var menneskeskabt", og at de "direkte følger af ulykken alle sammen var forudsigelige".<sup>24</sup> Når man ser nærmere på beviserne, står det klart, at i årene før katastrofen på atomkraftværket var der mere end en Cassandra-person, som oplod sin røst mere end én gang for at advare om en sådan ulykke. Folk anbefalede rimelige sikkerhedsforanstaltninger, som kunne have forebygget eller formindsket ødelæggelserne på atomkraftværket. Men i hvert eneste tilfælde blev advarslerne afvist, eller ingen troede på dem. Spørgsmålet er hvorfor?

I 2006 blev Katsuhiko Ishibashi, professor på forskningscentret for beskyttelse og sikring af byer på Kobe Universitet, udnævnt til leder af et japansk underudvalg, som fik til opgave at revidere de nationale retningslinjer for sikring mod jordskælv på japanske atomkraftværker. Ishibashi foreslog, at udvalget gennemgik standarderne for overvågning af aktive brudlinjer, og han kritiserede myndighedernes praksis med at tillade opførelsen af atomkraftværker som Fukushima Daiichi i områder, hvor der var en risiko for forhøjet seismisk aktivitet. Men

resten af udvalget, hvoraf de fleste medlemmer var rådgivere med tilknytning til kraftværker, afviste hans forslag og bagatelliserede hans bekymring.<sup>25</sup>

Det følgende år sagde Ishibashi sin mening igen, da han offentliggjorde en forudseende artikel med overskriften "Grund til bekymring. Japans atomkraftværker er udsat for alvorlige risici for jordskælvs-skader". I artiklen hævdede han, at Japan var blevet lullet ind i en falsk tryghedsfølelse efter mange år med relativt afdæmpede seismiske aktiviteter. Ishibashi var ekspert i seismicitet og pladetektonik på og omkring de japanske øer, og han mente, at de tektoniske plader bevægede sig i et regelmæssigt mønster, og at der var en overhængende risiko for et jordskælv i det pågældende område. Hans advarsel var eksplicit: "Medmindre der straks bliver taget drastiske skridt for at mindske atomkraftværkernes sårbarhed over for jordskælv, kan Japan komme til at opleve en sand atomkatastrofe inden for den nærmeste fremtid," inklusive en katastrofe forårsaget af tsunamier.<sup>26</sup> Desværre blev Ishibashis advarsler afvist af andre. Haruki Madarame, der var tilsynsførende med atomkraftværker og formand for Japans kommission for nuklear sikkerhed under Fukushima-katastrofen, sagde for eksempel til de japanske lovgivere, at de ikke skulle bekymre sig, og at Ishibashi var et "nul".<sup>27</sup>

Madarame var ganske vist barsk i sin fordømmelse af Ishibashi som et "nul", men det er en kendsgerning, at Ishibashi var en outsider, eftersom han kom fra akademiske kredse frem for den private industri eller myndighederne. Og måske var han ikke så stærkt optaget af det fremherskende pres efter Anden Verdenskrig, hvor det var målet at frigøre Japan fra landets historiske afhængighed af importeret energi. Siden midten af 1950'erne havde Japan, som havde få underjordiske fossile brændstoffer, investeret store summer i atomenergi for at mindske energiforbruget af olie og opnå en mere sikker energiforsyning.<sup>28</sup> Igenom de næste 40 år, efter "oliekrisen" i 1970'erne og på trods af

de sta  
1986,  
stænc  
pel ha  
til lar  
ne lau  
at ke  
gerec  
en ra  
plan  
blev  
upat  
Et  
CO),  
multi  
mete  
regl  
ser.  
så s  
såsc  
ogsi  
det  
og l  
for  
201  
Ful  
fra  
40 j  
ε  
for  
my

de stærkt omtalte ulykker på Three Mile Island i 1979 og Tjernobyl i 1986, havde Japan arbejdet stædigt og energisk på at udvikle en selvstændig national energiproduktion fra atomkraftværker.<sup>29</sup> For eksempel havde regeringen tilbudt økonomisk støtte og andre incitamentter til landlige byer, så de kunne opføre atomkraftværker. Myndighederne lancerede ligefrem pr-kampagner for at overbevise borgerne om, at kernekraft var sikker.<sup>30</sup> Offentlighedens holdning til atomkraft rangerede dog stadig fra blandet til negativ, og myndighederne oplevede en række antiatomkraft-demonstrationer og måtte opgive adskillige planer om at opføre nye atomkraftværker.<sup>31</sup> I denne politiske kontekst blev Ishibashis bekymringer for sikkerheden muligvis betragtet som upatriotiske eller nævenyttige.

Et internt studie fra 2000 af Tokyo Electric Power Company (TEPCO), landets største elselskab og ejer af Fukushima Daiichi, erkendte muligheden for, at Japan kunne blive udsat for en tsunami på op til 15 meters højde. Faktisk anbefalede rapporten, at der blev taget forholdsregler, så man fik en bedre beskyttelse mod eventuelle oversvømmelser. Men der blev intet gjort, idet TEPCO mente, at risikoen for en så sjælden begivenhed var usandsynlig.<sup>32</sup> Japanske kontrolinstanser såsom Nuclear and Industrial Safety Agency (NISA) tøvede muligvis også med at gribe ind over for kraftværkerne, fordi atomenergi på det tidspunkt havde fået en endnu højere strategisk prioritet i Japan, og landet havde brug for en øget energimængde fra kraftværkerne for at leve op til Kyoto-aftalens mål for udledning af drivhusgasser. I 2011 var der planer om at opføre en halv snes nye kraftværker.<sup>33</sup> Før Fukushima-katastrofen blev 30 procent af landets elektricitet leveret fra atomreaktorer, og regeringen havde planlagt at øge mængden til 40 procent i de kommende år.<sup>34</sup>

Selv om sikkerhedsspørgsmål angiveligt var en del af planerne for opførelsen af nye atomkraftværker, viser senere undersøgelser, at myndighederne og branchekulturen ikke havde vist større tiltro til

eller brugt tid på at overveje alvoren af eksisterende trusler. I juni 2009 var tsunamier for eksempel ikke engang et punkt på dagsordenen, da NISA afholdt et møde for at drøfte, om Fukushima Daiichi var i stand til at modstå en naturkatastrofe. Agenturet mente simpelthen ikke, at der var så stor sandsynlighed for tsunamier i Fukushima-regionen, at de fortjente nøjere overvejelser. Da udvalget skulle fastlægge sikkerhedsbestemmelser for Fukushima, brugte det data fra det største jordskælv, som var registreret i området, et jordskælv i 1938 med en styrke på 7,9, som kun havde fremkaldt en lille tsunami. Eftersom Fukushima Daiichis reaktorer lå tæt ved havet, byggede TEPCO en mur ved havet – som akkurat var høj nok til at standse en tsunami som den, der havde ramt kysten i 1938. Udvalget gik ud fra, at muren var høj nok til at standse eventuelle fremtidige tsunamier og fokuserede hovedsagelig på at sikre selve anlægget mod jordskælv.

En anden Cassandra-lignende skikkelse tog ordet ved mødet i juni. Dr. Yukinobi Okamura, der var direktør for Japans Active Fault and Earthquake Research Center, sagde til udvalget, at han var uenig i TEPCO's beslutning.<sup>35</sup> Han mente ikke, at jordskælvet i 1938 var tilstrækkeligt stort til at tjene som basis for bestemmelserne for Fukushima, og i stedet fremhævede han et meget tidligere eksempel, Jogan-tsunamien, der var opstået i 869 efter et kæmpestort jordskælv. TEPCO's repræsentanter var opsatte på at miskreditere Okamura og på at bagatellisere hans bekymring, eller begge dele, og de hævdede, at Jogan-jordskælvet "ikke havde forårsaget større ødelæggelser". Okamura insisterede på det modsatte. Tsunamien efter Jogan havde ødelagt fæstninger og dræbt mindst tusind mennesker. Kilder fra datiden sammenlignede tsunamiens styrke med bølger, der "raserede som mareridt og straks nåede bykernen". Okamura sagde til udvalget, at han var bekymret for, at en lignende tsunami kunne oversvømme Fukushima-regionen, og at det undrede ham, at udvalget ikke udnyttede alle tilgængelige data.

ler. I juni 2009  
gsordenen, da  
chi var i stand  
elthen ikke, at  
ima-regionen,  
fastlægge sik-  
fra det største  
1938 med en  
mi. Eftersom  
de TEPCO en  
se en tsunami  
fra, at muren  
ter og fokuse-  
kælv.

I mødet i juni.  
ive Fault and  
n var uenig i  
i 1938 var til-  
ne for Fukus-  
eksempel, Jo-  
ort jordskælv.  
Okamura og  
g de hævde-  
delæggelser".  
Jogan havde  
Kilder fra da-  
ler "raserede  
;de til udval-  
ne oversvøm-  
lget ikke ud-

I stedet for at lytte og tage Okamuras bekymringer alvorligt, som det måske ville ske i en kultur med høj psykologisk tryghed, indvendte en topleder fra TEPCO, at det ikke gav nogen mening at basere sikkerhedsanbefalinger på et sagnagtigt jordskælv, som ikke var blevet målt med moderne redskaber og teknikker. Desuden var det formålet med mødet at drøfte jordskælv frem for tsunamier. Mødet fortsatte, efter at TEPCO's topledere havde sagt, at de ville forsøge at skaffe sig mere viden om emnet. Under det næste møde forsøgte Okamura igen at overbevise udvalget om, hvor alvorlig truslen var. Han beskrev den prognosemodel, hans institut havde udarbejdet, for at vise, at den nuværende mur ikke ville være høj nok til at udgøre et værn mod jordskælv med en styrke over 8,4, og fortalte om instituttets detaljerede undersøgelser af sandet, som var blevet efterladt af Jogan-tsunamien. Men det endte med, at udvalget ikke lyttede til ham.

#### Vær enig for at enes

Set i det lys kan vi betragte tavshedens kultur som en kultur, hvor den fremherskende stemning opmuntrer folk til at erklære sig enige frem for at udtrykke deres bekymring. Den bygger på den antagelse, at de fleste menneskers ytringer ikke har nogen værdi og derfor ikke vil blive værdsat. Måske blev den mest overbevisende anklage mod den tavshedens kultur, som gennemsyrede de holdninger, der muliggjorde Fukushima-katastrofen, fremsat af Kiyoshi Kurokawa, NAIIC's bestyrelsesformand, som skrev i indledningen til den engelske udgave af rapporten, at

På trods af rapportens omfattende detaljer, kan den ikke til fulde formidle – og især ikke til et globalt publikum – det mindset, som lå til grund for forsømmeligheden bag katastrofen. Vi er nødt til at indrømme – med største smerte – at denne katastrofe var "Made in Japan". De fundamentale årsager bunder i japansk

kulturs indgroede konventioner: vores refleksmæssige lydighed; vores modvilje mod at trodse autoriteter; vores hengivenhed for at "være loyale mod den fastlagte kurs"; vores flokmentalitet og vores øbomentalitet.<sup>36</sup>

Japansk kultur har ikke monopol på nogen af de indgroede konventioner, Kurokawa nævner. Hver af dem er rodfæstet i en kultur med lave niveauer af psykologisk tryghed, hvor den interne modvilje mod at tale frit eller protestere er kombineret med et meget stærkt ønske om at tage sig godt ud i omverdenens øjne. Medarbejderes bekymring for deres ry kan få dem til at tie internt så vel som eksternt. Modstanden mod advarsler om sikkerheden på Fukushima Daiichi-kraftværket – og omkostningerne ved at iværksætte bedre sikkerhedsforanstaltninger – var tæt forbundet med nationale bestræbelser på at udnytte atomenergi.

I kapitel 3 så vi nærmere på Federal Reserve Bank of New York, hvor en anden magtfuld kombination af institutionelle kræfter stillende samarbejdede om at lukke munden på de få, som dristede sig til at ytre sig, protestere eller erklære sig uenige, og på lignende vis blev Japans kernekraftindustri underlagt et pres fra de herskende kontrolinstanser. Ifølge Kurokawa blev Japans mangeårige mål om at opnå national energisikkerhed via kernekraftenergi "et så magtfuldt mandat, [at] kernekraft blev umulig at standse og immun over for en nøjere granskning fra civilsamfundet. Kontrollen med kernekraften blev betroet det samme statslige bureaukrati, som var ansvarligt for at fremme den."<sup>37</sup> Det forblændede behov og ambitionerne var med til at skabe en kultur, hvor "det blev acceptabel praksis at modstå krav om reguleringsmæssige tiltag og at dække over mindre ulykker ... og det førte til katastrofen på Fukushima Daiichi- kernekraftværket."<sup>38</sup>

I 2013 konkluderede et studie fra Stanford, at det ikke ville have kostet mere end 50 millioner dollars at opføre en mur, som ville have

været til  
viser, hv  
indsigel  
tider ful  
budskat

## Tavshede

Den 15.  
140 tegn  
chikane  
tweet."  
en halv  
tidligere  
i en syr  
rettet m  
på de s  
sket. Kv  
myriad  
ofte hav  
havde v  
ne, mer  
om der  
Milan  
tidligere  
vet af e  
sociale  
som in  
ret til a  
detaljer  
"en me

været tilstrækkeligt høj til at forhindre katastrofen.<sup>39</sup> Men historien viser, hvor udfordrende det kan være at forsøge på at blive hørt – at indsigelser bliver modtaget positivt, undersøgt nærmere og somme- tider fulgt op på – når den fremherskende kultur ikke ønsker at høre budskabet.

### Tavshed i de sociale mediers støjende tidsalder

Den 15. oktober 2017 skrev skuespilleren Alyssa Milano mindre end 140 tegn på sin tablet eller mobiltelefon: "Hvis du er blevet seksuelt chikaneret eller udsat for overfald, så skriv 'me too' som svar på dette tweet." Inden for et døgn var hashtagget #MeToo blevet tweetet næsten en halv million gange.<sup>40</sup> MeToo-bevægelsen var blevet igangsat 10 år tidligere af Tarana Burke,<sup>41</sup> men Milanos tweet, der blev postet midt i en syndflod af nylige, stærkt omtalte anklager om seksuel chikane rettet mod berømtheder, blev startsignalet til en aktivistisk kampagne på de sociale medier. Målet var simpelthen at fortælle, hvad der var sket. Kvinder og mænd fra alle samfundslag havde været udsat for myriader af forskelligartede, uønskede seksuelle tilnærmelser, som ofte havde været ubehagelige og vedvarende, og størstedelen af dem havde været bange for at tale selv med deres nærmeste om hændelserne, men nu følte de sig modige nok til at tweete, poste og sende sms'er om deres oplevelser i det, der blev til et offentligt forum.

Milanos tweet var ikke det første indlæg om det emne. Ni måneder tidligere, den 19. februar 2017, blev et blogindlæg på 3.000 ord, skrevet af en ung softwareingeniør ved navn Susan Fowler, en del af det sociale medielandskab.<sup>42</sup> Fowler havde for nylig forladt sin stilling som ingeniør hos kørselstjenesten Uber, og hun benyttede sig af sin ret til at fortælle åbent om sine oplevelser på sin hjemmeside. Hendes detaljerede og ærlige beskrivelse af sine oplevelser, som hun kaldte "en mærkværdig, fascinerende og temmelig skræmmende historie",

viser tydeligt, hvordan magtens og tavshedens mekanismer kan gennemsyre en psykologisk utryg kultur. Fowlers historie, som blev videreformidlet af nogle af hendes kolleger, udbredt i de sociale medier og yderligere omtalt i mainstreampressen, viser os, at en utryg kultur kan ende med at blive uudholdelig.

Da Susan Fowler mødte op på arbejde den første dag, sendte hendes chef hende en række upassende beskeder via firmaets chatsystem. Han skrev til hende, at han "ledte efter kvinder, han kunne have sex med". Fowler sagde om det: "Det var tydeligt, at han forsøgte at få mig til at have sex med ham ..." Hun tog screenshots af beskederne og anmeldte lederen til HR-afdelingen. Men sagen udviklede sig ikke, som hun havde forventet. Både HR og topledelsen sagde til Fowler, at det var "denne mands første forseelse, og at de ikke ville føle sig godt tilpas med at gøre mere end at give ham en advarsel og en streng formaning", fordi han "havde et højt præstationsniveau". Fowler fik valget mellem at finde et andet team, hun kunne arbejde sammen med, eller at forblive i det nuværende team, hvor det var underforstået, at hendes chef "sandsynligvis ville give [hende] en dårlig medarbejdervurdering, når hendes præstationer skulle vurderes, og at de ikke kunne gøre noget ved det". Fowler forsøgte at protestere mod dette "valg", men forgæves, og det endte med, at hun flyttede til et andet team.

I løbet af de næste måneder mødte Fowler andre kvindelige ingeniører, som havde oplevet lignende eksempler på seksuel chikane hos Uber. De havde også meldt sagerne til HR, uden at der skete noget. Nogle af kvinderne fortalte endda, at de havde haft lignende oplevelser med den samme chef som Fowler. Alle fik at vide, at det var hans første forseelse. Og i hvert tilfælde skete der ingenting. Fowler og hendes kolleger følte, at ingen lyttede til dem, og de tiede stille – i et stykke tid.

Iron  
været  
fik "e  
med r

Forfre  
Uber  
verne  
cisco  
i Silic  
aggre  
med f  
branc  
Top-p  
te elle  
offent  
skrev  
... hv  
hvor  
de ble

Lig  
enter  
sande  
For el  
maet,  
gøre  
ofte l  
psyko  
tellek  
inger  
bet "

Ironisk nok havde Fowler, som hun skrev på sin blog, oprindeligt været begejstret for at begynde hos Uber i november 2015, fordi hun fik "en sjælden mulighed for selv at vælge et team, som arbejdede med noget, jeg gerne ville være en del af".

### Forfremmet og beskyttet

Uber Technologies, Inc., blev grundlagt i 2009 af iværksætterne og vennerne Garrett Camp og Travis Kalanick og lanceret i San Francisco 2011 med finansiering fra fremtrædende venturekapitalfirmaer i Silicon Valley.<sup>43</sup> Uber voksede, og det samme gjorde dets ry som et aggressivt, dynamisk, pågående firma, hvilket stemte godt overens med firmaets åbenlyse mål: at vende op og ned på den veletablerede branche for taxikørsel og erstatte den med en samkørselsøkonomi.<sup>44</sup> Top-performere blev "forfremmet og beskyttet" – så længe de opfyldte eller overgik deres mål, blev de belønnet.<sup>45</sup> Efter Fowlers blog blev offentligt eje, trådte nuværende og tidligere medarbejdere frem og beskrev Ubers kultur som "hæmningsløs" med et "hobbesiansk miljø ... hvor medarbejderne sommetider bliver sat op imod hinanden, og hvor top-performeres forseelser bliver ignoreret."<sup>46</sup> Fowlers chef havde blot været et eksempel ud af mange.

Ligesom andre nye medarbejdere hos Uber var Fowler blevet orienteret om firmaets kerneværdier,<sup>47</sup> og adskillige af de værdier havde sandsynligvis bidraget til at skabe et psykologisk utrygt arbejdsmiljø. For eksempel var begrebet "super-pumpedness" særlig vigtigt for firmaet, og det involverede en handlekraftig holdning og villighed til at gøre hvad som helst for at fremme firmaets interesser. Det medførte ofte lange arbejdsdage, hvilket i sig selv ikke er et kendetegn for et psykologisk utrygt arbejdsmiljø. Fowler lader til at have nydt de intellektuelle udfordringer, og hun understreger, at hun er "stolt" af det ingeniørarbejde, hun præsterede sammen med sit team. Men begrebet "super-pumpedness" med dets hentydninger til sportsbaner og

mandlige hormoner var tilsyneladende et varsel om dårligere tider. En anden kerneværdi var "dristige satsninger", der blev tolket som, at man bad om tilgivelse frem for tilladelse. Med andre ord var det bedre at overskride grænser, blive taget i fejl og at bede om tilgivelse end at bede om tilladelse til at overskride grænserne på forhånd. En anden kerneværdi – "vær meritokrat, og træd andre over tærne" – betød, at medarbejderne blev opmuntret til at arbejde autonomt frem for i teams og til at træde andre over tærne for at få tingene gjort og komme videre, selv hvis det var ødelæggende for relationerne til andre.<sup>48</sup>

Måske vil du sige: Og hvad så? Det samme firma, som lukkede munden på, krænkede og i sidste ende mistede hårdtarbejdende, talentfulde ingeniører som Susan Fowler, havde stadig kolossal succes med at få millioner af mennesker til at bruge et nyt ord – "to uber". Firmaets vækst var eksponentiel, og det blev allerede i 2018 anslået til at have en værdi på den rigtige side af 70 milliarder dollars.<sup>49</sup> Måske er en lidt superpumpet adfærd og et par ømme tæer præcis, hvad der skal til, for at overhale konkurrenterne i dag?

Ét problem er, at de sociale medier muliggør en ny form for fri meningsudveksling, som gør det meget vanskeligere for organisationer at være aktive, skamløse fortalere for en psykologisk utryk kultur. Fowlers afsløringer fik flokkevis af journalister til at gå i gang med at undersøge firmaet. *The New York Times* talte med 30 nuværende og tidligere medarbejdere fra Uber og fortalte om talløse eksempler på chikane, hvoraf nogle var så grove som en Uber-chef, der "befamlede kvindelige medarbejders bryster på et af firmaets feriesteder i Las Vegas" og "en direktør, som affyrede en homofobisk bemærkning mod en underordnet under en ophedet diskussion på et møde".<sup>50</sup> Ifølge Fowler var der mere end 25 procent kvinder i ingeniørgruppen, da hun sluttede sig til Uber, mens andelen var faldet til 6 procent, da hun forlod firmaet. I kølvandet på Fowlers blogindlæg fulgte en periode

med adskillige sagsanlæg; et stort antal medarbejdere på alle niveauer blev enten fyret eller sagde deres stilling op, og det gik hurtigt ned ad bakke med firmaets værdi og ry.<sup>51</sup> Et andet problem er, at mennesker bliver gjort unødigt fortræd.

Den 21. juni 2017 fratrådte Travis Kalanick sin stilling som Ubers CEO, efter at fem af de største aktionærer havde forlangt, at han trak sig.<sup>52</sup> Susan Fowler forsøgte at få USA's højesteret til at inddrage hendes oplevelser hos Uber, da den skulle tage stilling til, om medarbejdere kan fratages deres rettighed til kollektive søgsmål i deres kontrakter, men forslaget blev senere stemt ned.<sup>53</sup> Samme år kom hun på forsiden af *Time Magazine* som en af dets "Person(s) of the Year", og som en af fem "Silence Breakers", der havde talt åbent om seksuel chikane i 2017.<sup>54</sup> Hun blev også udnævnt til "Person of the Year 2017" af *The Financial Times*,<sup>55</sup> til en af Vanity Fairs "New Establishments"<sup>56</sup>, og hun nåede op på andenpladsen i Recodes Top 100-liste, lige efter Jeff Bezos.<sup>57</sup>

Susan Fowler fra Uber er bare ét eksempel på, hvordan sociale medier har gjort det muligt for folk at sige sandheden til magthaverne på en arbejdsplads. I 2017 sagde tusindvis af kvinder "MeToo" om chikane på arbejdspladsen, og hundredvis af mænd i fremtrædende stillinger led under følgerne af en adfærd, som i mange tilfælde havde eksisteret gennem længere tid – i årtier eller måske i løbet af hele karrierer. Kommunikationsteknologien gav bevægelser på de sociale medier som MeToo og Black Lives Matter magt til at vække opmærksomhed og bevæge sig hurtigt videre til mainstreammedierne, den offentlige mening og i nogle tilfælde videre til domstolene. Bevægelser af denne art peger mod et påtrængende behov for at skabe og opretholde organisationer, hvor psykologisk tryghed hjælper medarbejderne til at yde deres bedste.

Da Ubers nye CEO, Dara Khosrowshahi, overtog ledelsen i august 2017, var det en af hans første prioriteter at mødes med kvindelige

