

Hvordan tilrettelegge for samarbeid og innovasjonskultur

Partnerforum 10. juni 2021

Bjørn Erik Mørk, BI/Warwick Business School

Vår forståelse av innovasjonskultur for noen år siden



Vinkling på foredraget

- Vi vet en del om hva som kan bidra til samarbeid og innovasjonskultur. Likevel opplever en del organisasjoner det som **vanskelig i praksis**
- Mange ansatte ønsker å arbeide i innovative organisasjoner, men ikke sikkert at verken ledere eller medarbeidere forstår hva det innebærer
- Krevende å kombinere **drift** og **søk** (exploitation vs exploration)
- Vi skal se på **fire innovasjonsparadokser**
- Innovasjonskultur som **noe man gjør**, ikke noe man har
- Siden 2015 har BI utdannet over 1000 **handlekraftige og kompetente** helseledere med fokus på innovasjon og endring

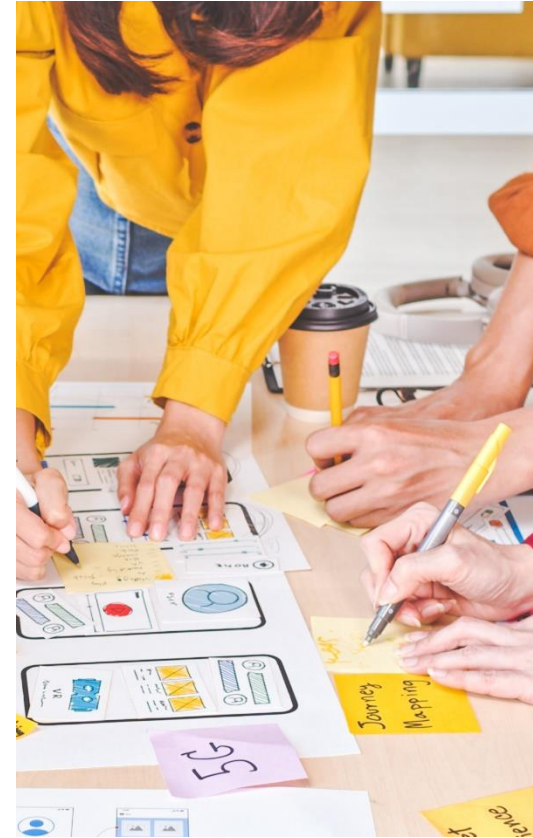
Fire paradokser av betydning for innovasjonskultur



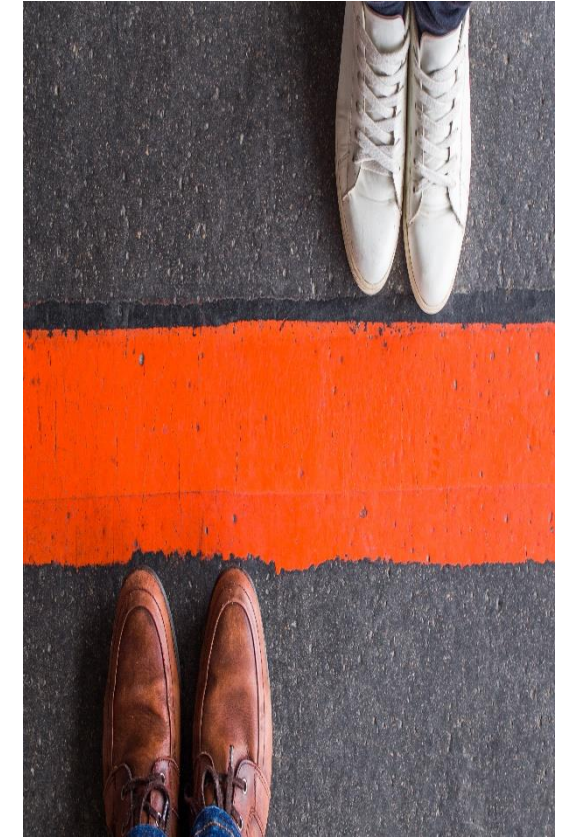
1. Tverrfaglig samarbeid



2. Psykologisk trygghet



3. Rom for å feile og eksperimentere



4. Grenser

1. Tverrfaglig samarbeid uten at det ender opp som målet

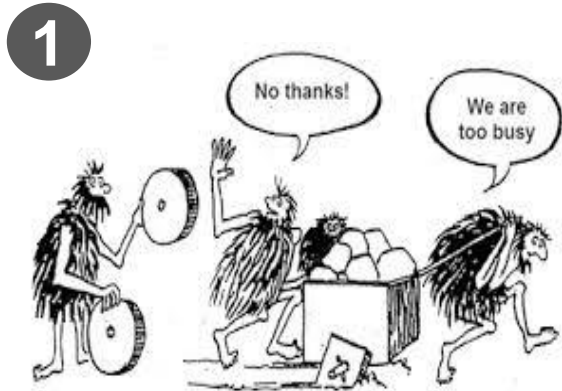
- Samarbeid skal handle om å skape resultater
- Dårlig samarbeid er verre enn å ikke samarbeide
- For mye samarbeid (collaboration overload) kan føre til bortkastet tidsbruk, manglende fokus og dårligere resultater
- **Disiplinert samarbeid**
 - «ledelsespraksis som handler om å *grundig vurdere når man skal samarbeide* (og når man ikke skal det) og *utvikle individers vilje og evne til å samarbeide når det kreves*» (Hansen 2009: 15)
- Evaluer muligheter for samarbeid, oppdag barrierer, skreddersy tiltak





«Ledere må først evaluere hvilke barrierer for samarbeid som eksisterer i deres organisasjon. Det å ikke gjøre det er som å kaste dart i blinde; du aner ikke hva du treffer» (Hansen 2009: 67)

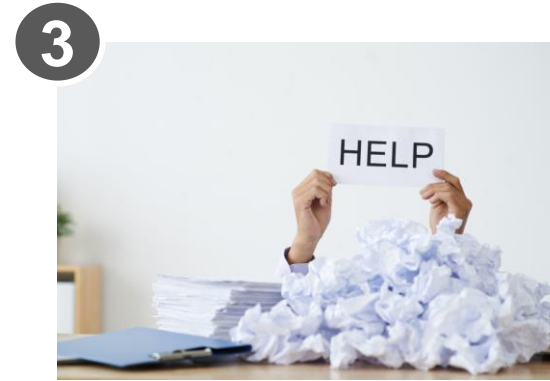
Fire typiske barrierer for samarbeid og innovasjon



Ikke villige til å gå utenfor egen enhet for å søke andres input



Ikke villige til å dele kunnskap/hjelpe andre



Vanskelig å finne relevant informasjon

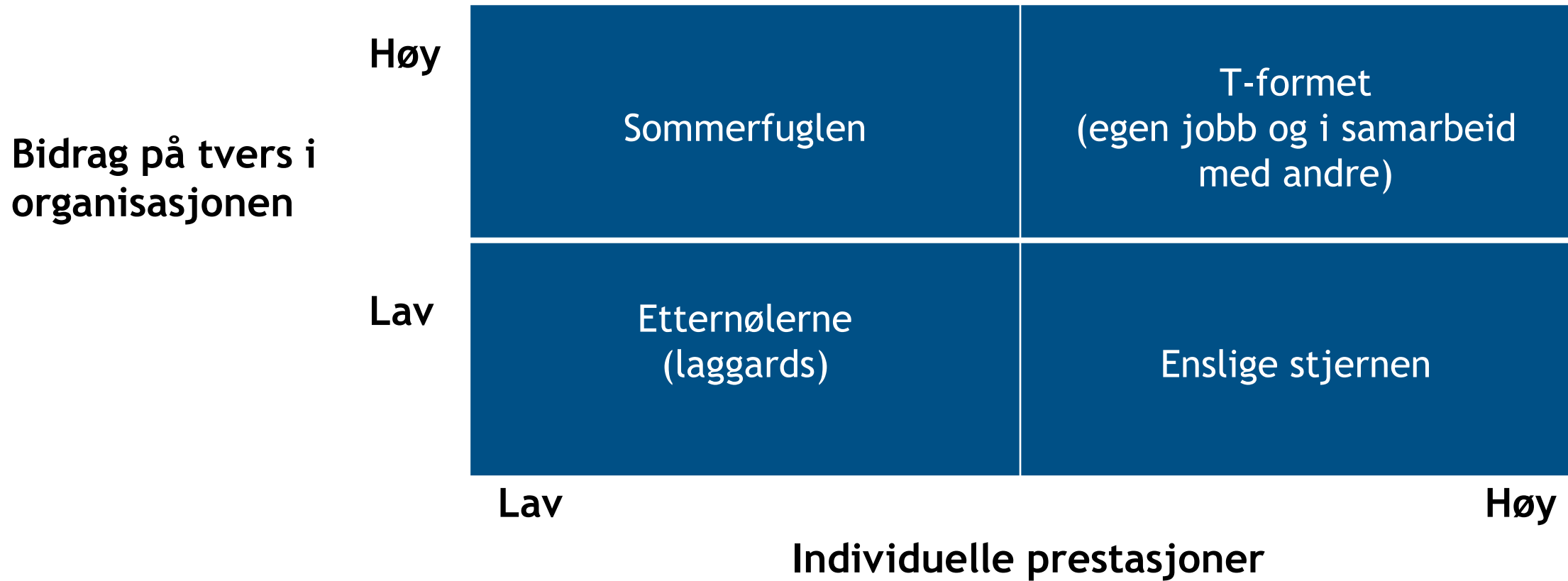


Klarer ikke å overføre kunnskap fra et sted til et annet

Holdninger

Evner

Organisasjoner har ulike typer ansatte





2. Psykologisk trygghet uten at det går på bekostning av høye krav til prestasjoner og stor grad av klar åpenhet i tilbakemeldingene

Psykologisk trygghet er troen på at vi verken får formelle eller uformelle negative konsekvenser ved å ta mellommenneskelig risiko, som å komme med forslag til forbedringer, spørre om hjelp eller innrømme feil

NB! «Psychological safety is not about being nice»
(Edmondson)





Viktig å være oppmerksomme på hvordan maktforskjeller påvirker psykologisk trygghet



Respektfull involvering bidrar til høykvalitetsforbindelser og psykologisk trygghet. Det gir energi, kvalitet og innovasjon



Krevende å gå fra å være ekspertene som har svarene til å være den som stiller de gode spørsmålene og lytter for å lære av andre

Lederens verktøykasse for psykologisk trygghet

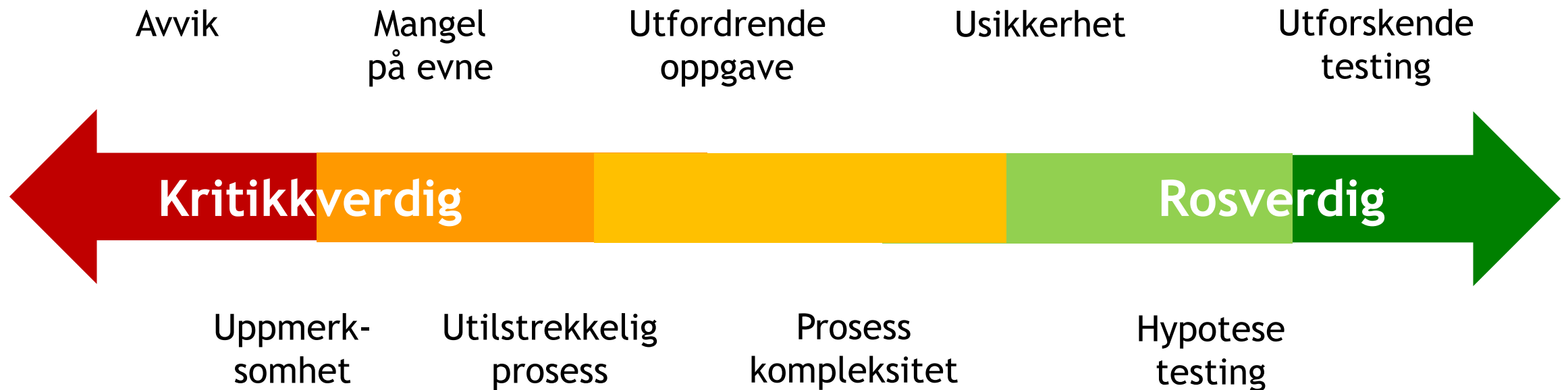
	Sette scenen	Invitere til deltakelse	Respondere produktivt
Leder-opp-gaver	Ramme inn arbeidet - Sette forventninger om feil, usikkerhet og gjensidig avhengighet for å klargjøre behovet for alles stemme	Demonstrere ydmykhet for situasjonen - Anerkjenne gap Praktiser utforskning - Still gode spørsmål - Vær en aktiv lytter Skap strukturer og prosesser	Uttrykk verdsettelse - Lytt - Bekreft og takk Fjern stigmatisering av feil - Se fremover - Tilby hjelp - Diskuter, vurder og idémyldre om veien videre Sanksjonere ved klare brudd
Resultat	Delte forventninger og mening	Tillit til at deltakelse og å heve stemme er velkommen	Orientering i retning av kontinuerlig læring

3. Villighet til å eksperimentere uten å mangle disiplin



Tvetydighet, usikkerhet og kompleksitet er helt naturlige deler av læringsprosessene. Eksperimenter for å *lære på en intelligent måte*

Rom for feil, men ikke for å være inkompetent og likeglad



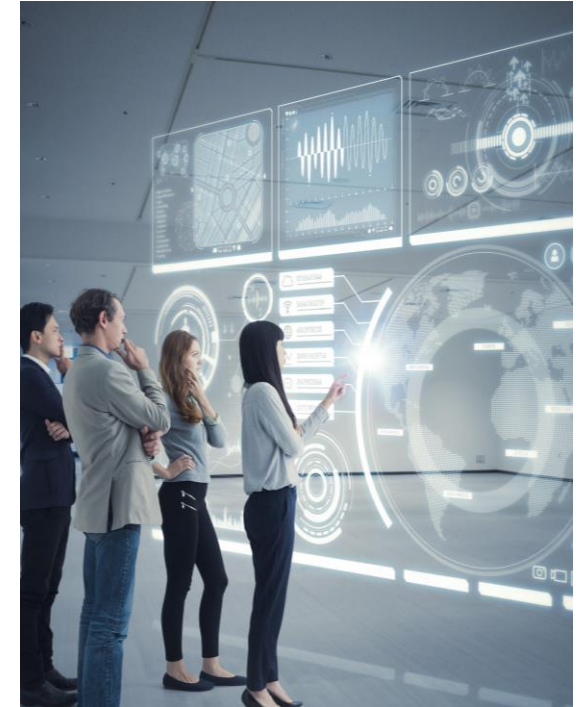
Tre prosesser for å lære av feil



Identifisere



Analysere



Eksperimenterere

Verktøy, metodikk, kompetanse, strukturer, insentiver og ledelse

Innovasjonskultur krever en vesentlig annen tilnærming

	Tradisjonell	Lærings- og innovasjonsorientert
Forventinger om feil	Feil er ikke akseptabelt	Feil er en naturlig del av å eksperimentere og lære
Troen på hva som er effektivt	Feil må unngås	Lære av intelligent feiling og kommunisere lessons learned til resten av organisasjonen
Psykologisk reaksjoner	Beskytter seg selv	Nysgjerrighet, humor og tro på at det å lære først er positivt for både deg og organisasjonen
Tilnærming til ledelse	Fokus på effektivitet og dag-til-dag aktiviteter	Erkjennelse av at det er viktig at det settes av organisatoriske ressurser til læring og utvikling
Ledelsen sitt fokus	Kontrollere kostnader	Investere i fremtiden

4. Utfordre noen grenser uten å viske ut alle grenser

Grensearbeid (boundary work): «målbevisste individuelle og kollektive forsøk på å påvirke grenser og skillelinjer som påvirker grupper, profesjoner og organisasjoner» (Langley et al. 2019: 704). Tre typer grensearbeid:

Konkurrerende (competitive)

Samarbeidende (collaborative)

Sammenkoblende (configurational)



Konstruere, forsvare og utvide for beholde kontroll



Trekker på, forhandler om og nedtoner betydning



Designer, organiserer og reorganiserer for å innovere

Oppsummering

2. Psykologisk trygghet uten at det går på bekostning av høye krav til prestasjoner og stor grad av åpenhet i tilbakemeldingene

Paradoks 1: Tverrfaglig samarbeid uten at det ender opp som målet

Krevende å utvikle og opprettholde godt samarbeid og innovasjonskultur



3. Villighet til å eksperimentere uten å mangle disiplin

4. Utfordre noen grenser uten å viske ut alle grenser

BI



“I've learned that people will forget what you said, people will forget what you did, but people will never forget how you made them feel”
(Maya Angelou)

Referanser

Allen, D. (1997). The nursing-medical boundary: a negotiated order? *Sociology of Health & Illness*, 19(4), 498-520.

Allen, D. (2000). Doing Occupational Demarcation: The "Boundary-Work" of Nurse Managers in a District General Hospital. *Journal of Contemporary Ethnography*, 29(3), 326-356.

Bach, S., Kessler, I., & Heron, P. (2012). Nursing a grievance? The role of healthcare assistants in a modernized national health service. *Gender, Work & Organization*, 19(2), 205-224.

Barrett, M., Oborn, E., Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2012). Reconfiguring boundary relations: Robotic innovations in pharmacy work. *Organization Science*, 23(5), 1448-1466.

Bourdieu, P. (1977). *Outline of a Theory of Practice* (Vol. 16). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Barsade, S. G. & O'Neill, O. A. (2014). What's Love Got to Do with It? A Longitudinal Study of the Culture of Companionate Love and Employee and Client Outcomes in a Long-term Care Setting. *Administrative Science Quarterly* 59 (4)551–598

Bashshur, M. R., & B. Oc (2015). When voice matters: A multilevel review of the impact of voice in organizations. *Journal of Management*, 41: 1530–1554.

Brueller, D., & Carmeli, A. (2011). Linking capacities of high-quality relationships to team learning and performance in service organizations. *Human Resource Management*, 50(4), 455-477.

Bucher, S., Chreim, S., Langley, A., & Reay, T. (2016). Contestation about collaboration: discursive boundary work among professions. *Organization Studies*, 37(4), 497-522.

Burri, R. V. (2008). Doing distinctions: Boundary work and symbolic capital in radiology. *Social Studies of Science*, 38(1), 35-62.

Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(6), 709-729

Referanser

- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science: The Official Journal of the International Federation for Systems Research*, 26(1), 81-98.
- Dutton, J. E. (2003). *Energize your workplace: How to create and sustain high-quality connections at work* (Vol. 50). John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. (2019). *The fearless organization. Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation and Growth*. Harvard Business School.
- Edmondson, A. (2012). *Teaming. How Organizations Learn, Innovate and Compete in the Knowledge Economy*. Harvard Business School.
- Edmondson, A. (2011). Strategies for Learning from Failure, <https://hbr.org/2011/04/strategies-for-learning-from-failure>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly* 44 (2), 350-383
- Edmondson, A. (1996). Learning From Mistakes Is Easier Said Than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32.1 5-28.
- Edmondson, A., Bohmer, R.M. & Pisano, G.P. (2001). Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals. *Administrative Science Quarterly* 46 (4), 685-716
- Edmondson, A. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of management studies* 40 (6), 1419-1452
- Hansen, M. (2009). *Collaboration*
- Langley, A., Lindberg, K., Mørk, B.E., Nicolini, D., Raviola, E, and Walther, L. (2019) Boundary Work In and Among Groups, Occupations and Organizations – From Geography to Process, *Academy of Management Annals*, Vol. 13, No. 2, 704–736.
- Liao, T. (2016). Is it 'augmented reality'? Contesting boundary work over the definitions and organizing visions for an emerging technology across field-configuring events. *Information and Organization*, 26(3), 45-62.

Referanser

Liberati, E. G. (2017). Separating, replacing, intersecting: The influence of context on the construction of the medical-nursing boundary. *Social Science & Medicine*, 172, 135-143.

Lindberg, K., Walter, L., & Raviola, E. (2017). Performing boundary work: The emergence of a new practice in a hybrid operating room. *Social Science & Medicine*, 182, 81-88.

Mankins, M. (2017). Collaboration Overload Is a Symptom of a Deeper Organizational Problem. *Harvard Business Review*.

Meier, N. (2015). Collaboration in healthcare through boundary work and boundary objects. *Qualitative Sociology Review*, 11(3).

Mørk, B. E., Hoholm, T., Maaninen-Olsson, E., & Aanestad, M. (2012). Changing practice through boundary organizing: A case from medical R&D. *Human Relations*, 65(2), 263-288.

Mørk, B.E. (2019). Samarbeid for å skape resultater. *Dagens Medisin*. 11.mai. <https://www.dagensmedisin.no/artikler/2019/05/11/samarbeid--for-a-skape-resultater/>

Mørk, B.E. (2019). Psykologisk trygghet er viktig for arbeidsklimaet. *Dagens Medisin*, 26. September. <https://www.dagensmedisin.no/artikler/2019/09/26/psykologisk-trygghet-er-viktig-for-arbeidsklimaet/>

Mørk, B.E. (2019). Endringer fører til grensearbeid *Dagens Medisin*, xx. November. <https://www.dagensmedisin.no/artikler/2019/12/15/endringer-forer-til-grensearbeid/>

Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(7), 941-966

Stephens, J. P., Heaphy, E. D., Carmeli, A., Spreitzer, G. M., & Dutton, J. E. (2013). Relationship quality and virtuousness: Emotional carrying capacity as a source of individual and team resilience. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(1), 13-41