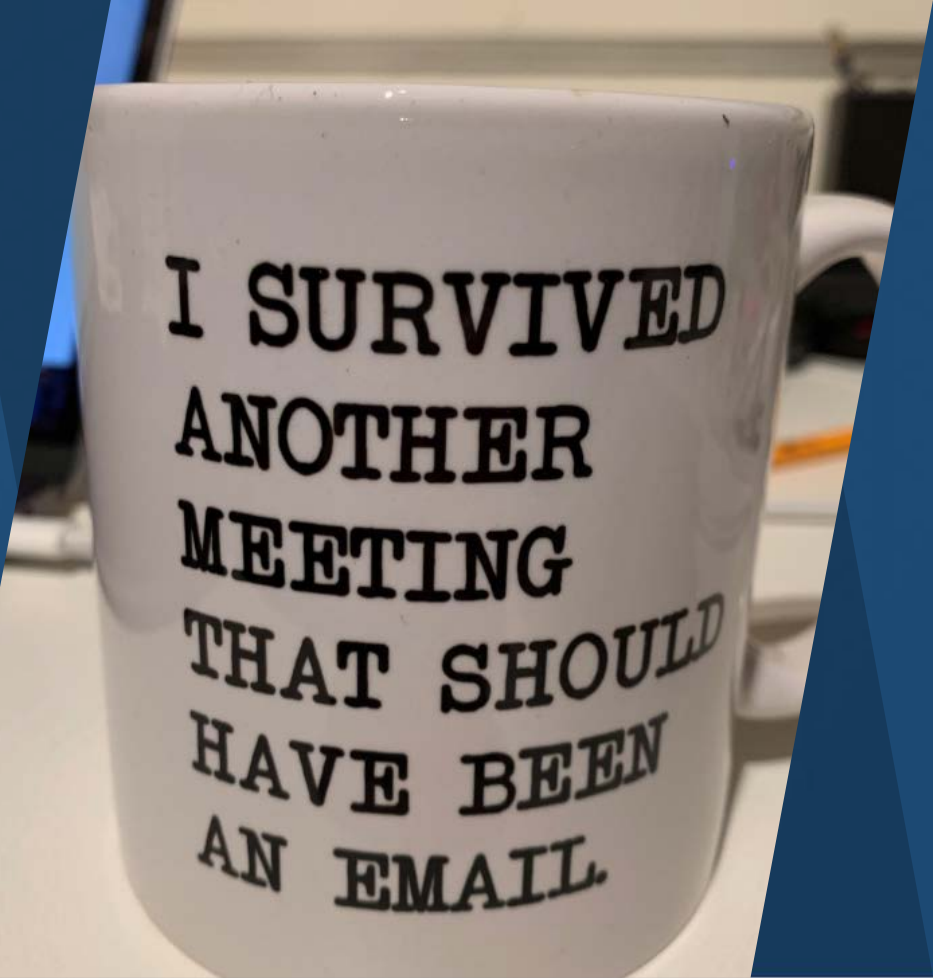


# TEAMING, LÆRING OG SAMARBEID PÅ TVERS

Lederinspirasjonsseminar OUS  
6. februar 2019

*Bjørn Erik Mørk  
Handelshøyskolen BI og  
Warwick Business School*



I SURVIVED  
ANOTHER  
MEETING  
THAT SHOULD  
HAVE BEEN  
AN EMAIL.

# Oppgave

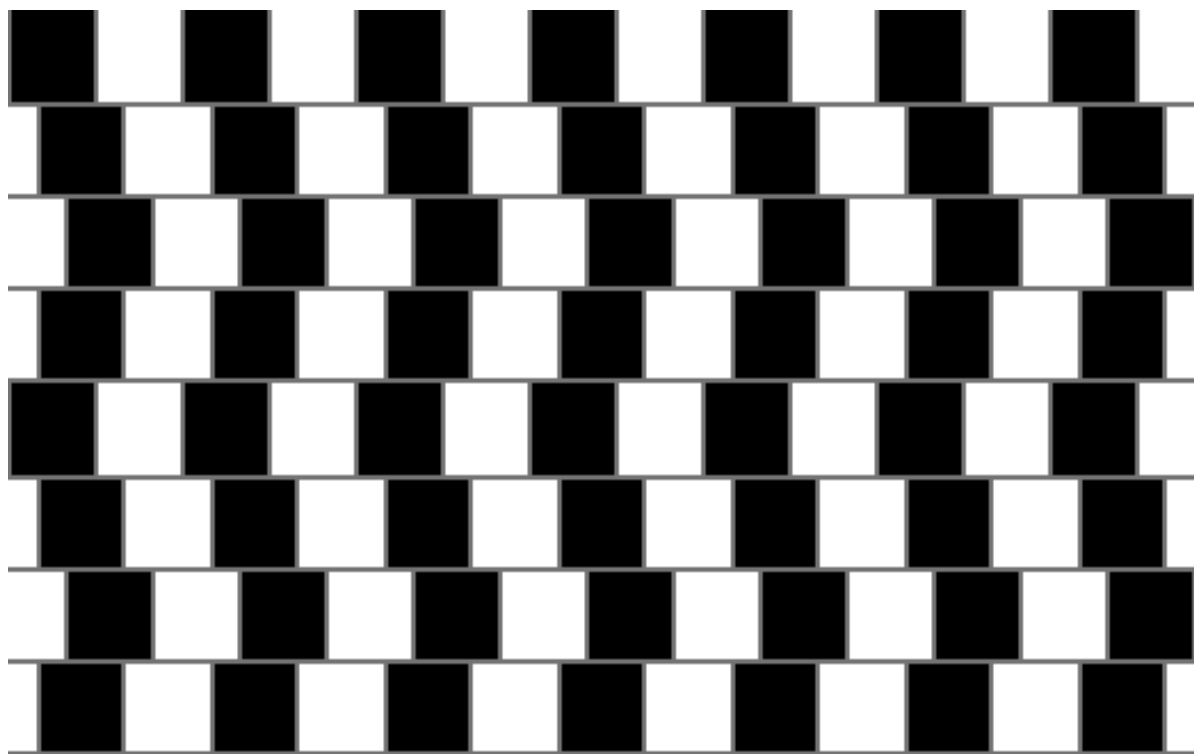
- *Tegn noe vakkert*
- Tre minutter
- Det er ikke lov til å snakke med de som sitter ved siden av deg
- Hvis du ikke har penn og papir, lån av sidemann eller bruk mobilen



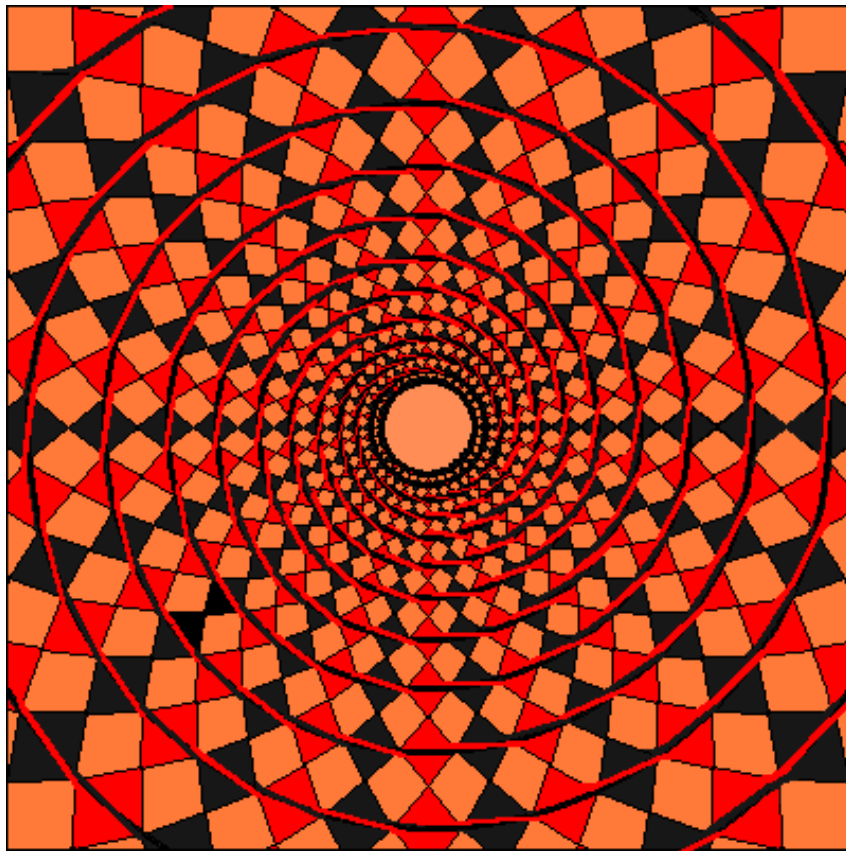
# Oppgave

- **Diskuter i tre minutter med de som sitter ved siden av deg følgende to spørsmål:**
  1. Hvordan opplevde du å få en slik oppgave?
  2. Hva kan koblingen være mellom denne oppgaven og temaet teaming, læring og samarbeid på tvers?

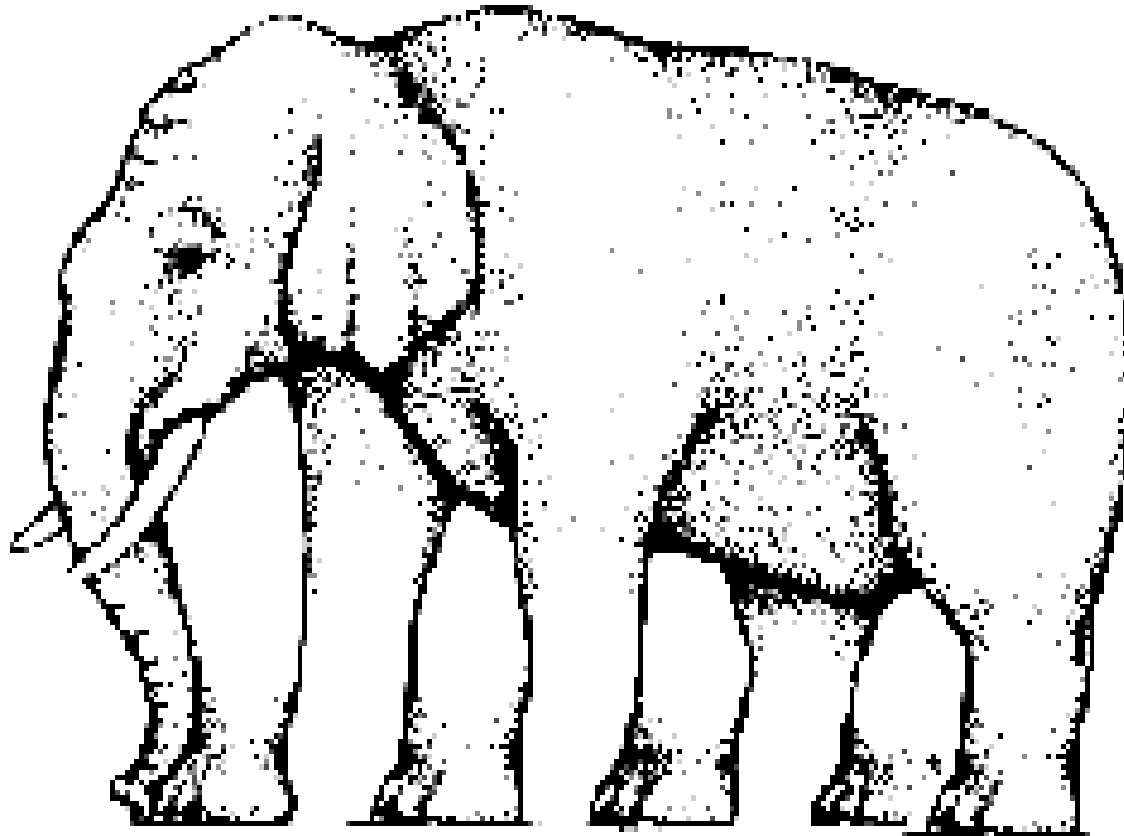
# Vi oppfatter og tolker sanseinntrykk ulikt



Er linjene rette eller skrå?



Spiral eller sirkler?



Hvor mange ben har denne elefanten?









# Kompetansekartlegging – rekk opp hånden hvis du enig i påstanden om deg

- Jeg er en bedre sjåfør enn gjennomsnittet ved OUS
- Min evne til å vurdere hvorvidt noe er god eller dårlig humor er over gjennomsnittet ved OUS
- Mine prestasjoner på arbeidsplassen plasserer meg i den øvre halvparten av ansatte ved OUS

*(animasjon: Kjent som above the average effect)*

# Sammendrag

- Sammensatte problemstillinger krever kollektiv problemløsning
- Samarbeid er for å få bedre resultater, og er ikke et mål i seg selv. Vurder grundig når man skal samarbeide og når man ikke skal det
- Forstå barrierer for samarbeid
- Relasjonell koordinering
- Praksisfelleskap og teaming bidrar til samarbeid på tvers av siloer
- Bruk lederens verktøykasse for at medarbeidere skal oppleve psykologisk trygghet



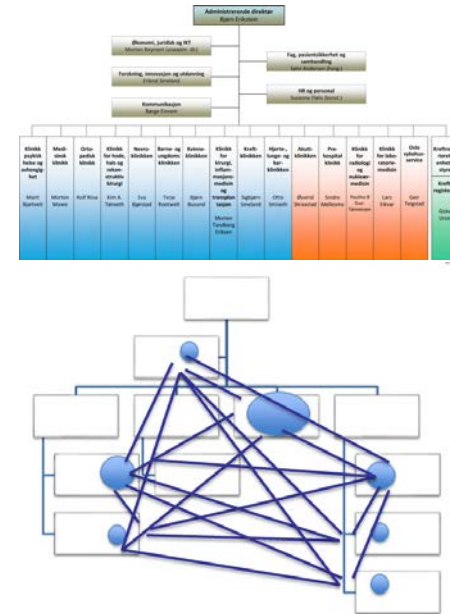


# Senter for helseledelse, BI

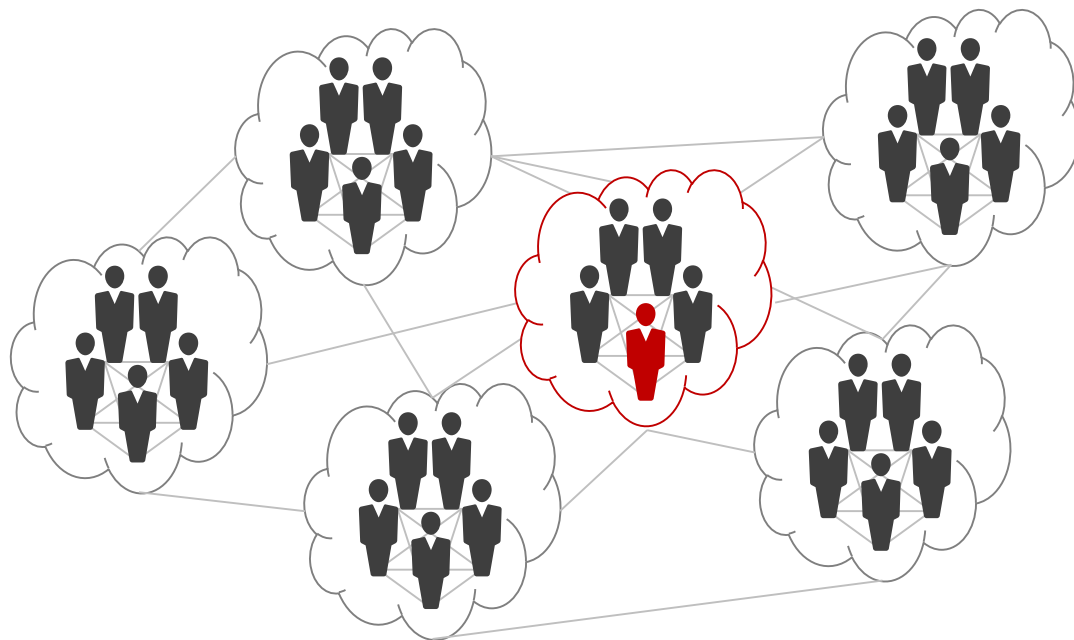
- **Tverrfaglig senter opprettet i 2015. Forskning og formidling relatert til organisering, innovasjon og ledelse i helse- og omsorg**
- **Forskning**
  - Flere NFR-prosjekter: Teknologidrevet innovasjon (TAVI), elektroniske pleie og omsorgsmeldinger, pasientsentrert IKT
  - Samarbeid med OUS siden 2000
  - Centre for connected care (C3). Utvikle, teste og ta i bruk nye produkter og tjenester som kan møte morgendagens behov for helsetjenester. Professor Kari Kværner senterdirektør
  - Partnere: OUS, Ahus, UiO, LSE, Cambridge University, UC Berkeley, Warwick University, CBS, AHO, Oslo kommune, Skedsmo kommune, Norway Healthtech, Inven2 med flere
- **Nasjonal lederutdanning for primærhelsetjenesten (masterprogram)**

# Organisering handler om arbeidsdeling og koordinering

«*Enhver organisert menneskelig aktivitet – fra å lage keramikk til å sende en mann til månen – utløser to fundamentale og motstridende krav: arbeidsdeling i form av forskjellige oppgaver som skal utføres og koordinering av disse oppgavene for å gjennomføre aktiviteten. En organisasjons struktur kan defineres ganske enkelt som summen av de måter den deler opp arbeidet i klare oppgaver og så oppnår koordinering mellom dem*» (Mintzberg 1979: 2).



# Teaming og praksisfellesskap viktig for å bidra til samarbeid og læring på tvers

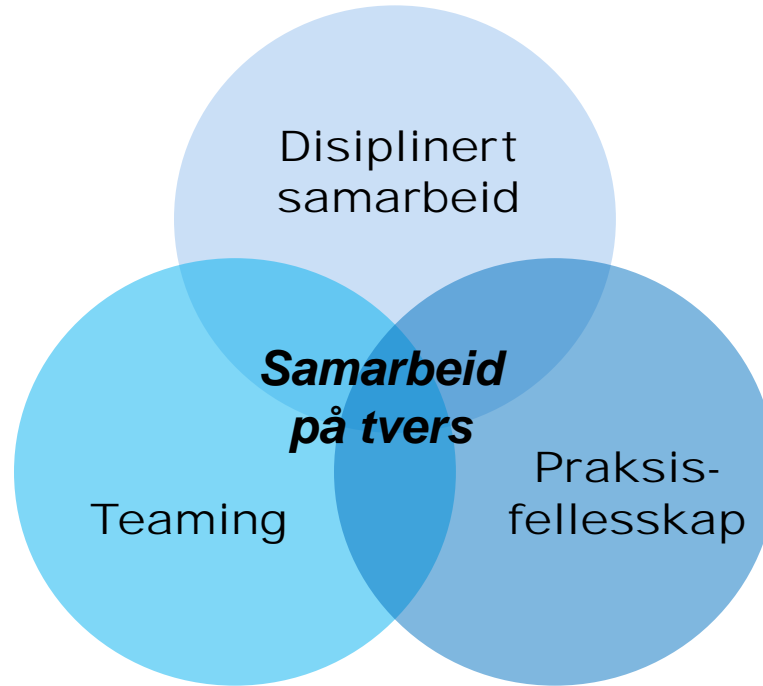


Individ

Gruppe/team

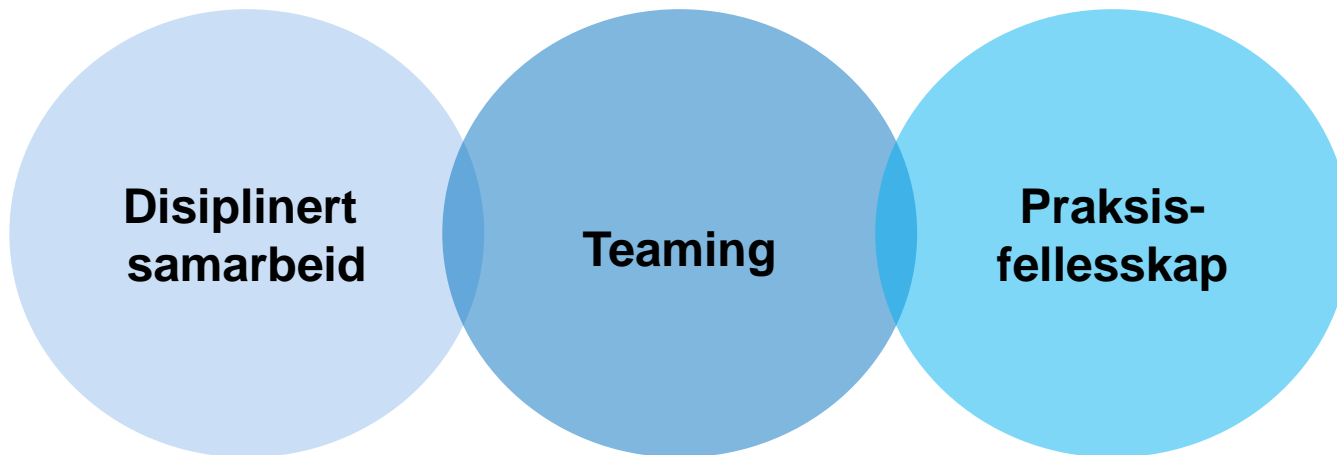
Organisasjon

# Samarbeid på tvers vil belyses gjennom tre perspektiver





# De tre perspektivene er komplementære



- Samarbeid for resultater
- Forstå barrierer
- Relasjonell koordinering

- Teaming ulikt team
- Psykologisk trygghet
- Leders betydning

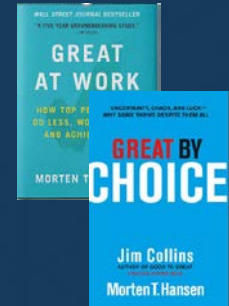
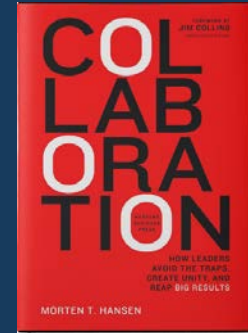
- Bryter ofte med formelle strukturer
- Prosedyrer vs praksis
- Læring og innovasjon

# Morten Hansen

Professor UC Berkeley

Tidligere professor ved Harvard og INSEAD. En av verdens ledende ledelsesforskere.

Forskningsinteresser: Ledelse, samarbeid i kunnskapsintensive organisasjoner, kunnskapsdeling



# Samarbeid er ikke et mål i seg selv

- Ofte for ensidig positivt syn på samarbeid
- **Dårlig samarbeid verre enn å ikke samarbeide**
- Samarbeid for å skape bedre resultater
- For mye samarbeid (“collaboration overload”) fører til bortkastet tidsbruk, manglende fokus og dårligere resultater
- Viktig å forstå barrierene for samarbeid



# Disiplinert samarbeid består av tre steg

Disiplinert samarbeid kan defineres som:

*«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)

1. Evaluer mulighetene for samarbeid

2. Oppdag barrierene

3. Skreddersy løsningene

# Kritisk å forstå hva som er barrierene i din organisasjon før tiltak iverksettes

«Different situations have different barriers. Leaders must first evaluate which barriers exist in their organization. **Not doing so is the same as throwing darts in the dark; you have no idea what you're hitting**»  
(Hansen 2009: 67)



# Fire barrierer for samarbeid

1. Ikke oppfunnet her (not invented here)
2. Samlemani (hoarding)
3. Problemer med å søke
4. Problemer med å overføre

*Holdninger*

*Evne*


# 1. Årsaker til ikke oppfunnet her

**Isolert kultur:** Kommunikasjon skjer primært innen en gruppe

**Status gap:** Ønsker ikke å krysse statusgrenser

**Selvstendighet:** Holdning om at en bør ordne egne problemer

**Frykt:** Ønsker ikke å avsløre problemer



Individer er ikke villige til å gå utenfor egen enhet for å søke input fra andre


## 2. Årsaker til samlemani (hoarding)

**Konkurransse:** Konkurransse mellom kolleger og enheter

**Incentiver:** Belønnes for å oppnå egne mål

**For opptatt:** Har ikke tid til å bistå andre

**Frykt:** Tap av makt/posisjon ved å dele kunnskap



Individer er ikke villige til å hjelpe andre og dele kunnskap




# 3. Årsaker til problemer med å søke

**Størrelse på organisasjonen:**  
Størrelse gjør det vanskelig

**Fysisk distanse:** Distanse gjør det vanskelig å søke

**Information overload:** For mye informasjon

**Sterke nettverk:** Manglende koblinger gjør det vanskelig



Individer synes det er vanskelig å vite hvor de skal søke

# 4. Årsaker til problemer med å dele kunnskap/ekspertise

**Taus kunnskap:** Vanskelig kunnskap å overføre

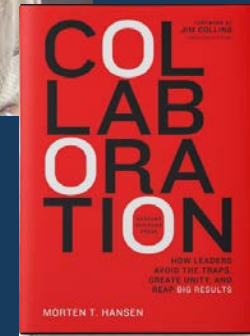
**Manglende felles innramming (framing):** Vet ikke hvordan man skal samarbeide

**Svake koblinger:** Ikke sterke relasjoner som bidrar til overføring



Individer klarer ikke å overføre kunnskap/ekspertise fra et sted til et annet

*“When managers start instilling teamwork in their own unit and not across the rest of the company, it leads to pockets of local teamwork but not companywide collaborative. The company becomes “teamy” but not collaborative” (Hansen 2009: 85)*



# Hvordan kan ledere bidra til samarbeid?

Flere konkrete råd, herunder:

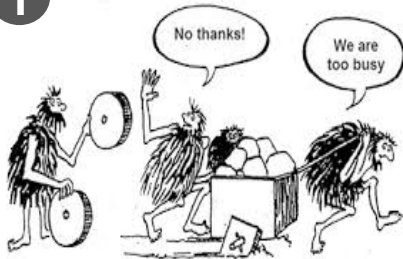
- **Utvikle helhetlige mål som det oppleves som meningsfullt å arbeide mot**
- **Skap og vis selv teamwork (inkludert i ledergruppen)**
- **Snakk om og vis hvordan samarbeid skaper resultater**
- **Fokuser på at medarbeidere kan skape resultater i egen jobb så vel som i samarbeid med andre (t-formet ledelse)**
- **Fokuser på betydningen av ulike typer nettverk (networking)**

# Organisasjoner må kultivere t-formet ledelse

Bidrag på tvers i organisasjonen	Høy	Sommerfuglen	T-formet (egen jobb og i samarbeid med andre)
	Lav	Etternølerne (laggards)	Enslige stjernen
		Lav	Høy
		Individuelle prestasjoner	

# Hva opplever du som de største barrierene for samarbeid ved OUS?

1



Ikke villige til å gå utenfor egen enhet for å søke input fra andre

2



Ikke villige til å dele kunnskap/hjelpe andre

3



Vanskelig å finne relevant informasjon

4



Individer klarer ikke å overføre kunnskap fra et sted til et annet

Holdninger

Evner

Go to [www.menti.com](http://www.menti.com) and use the code **39 28 98**



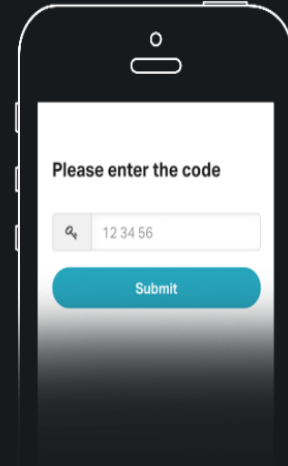
1

Grab your phone

[www.menti.com](http://www.menti.com)

2

Go to [www.menti.com](http://www.menti.com)



3

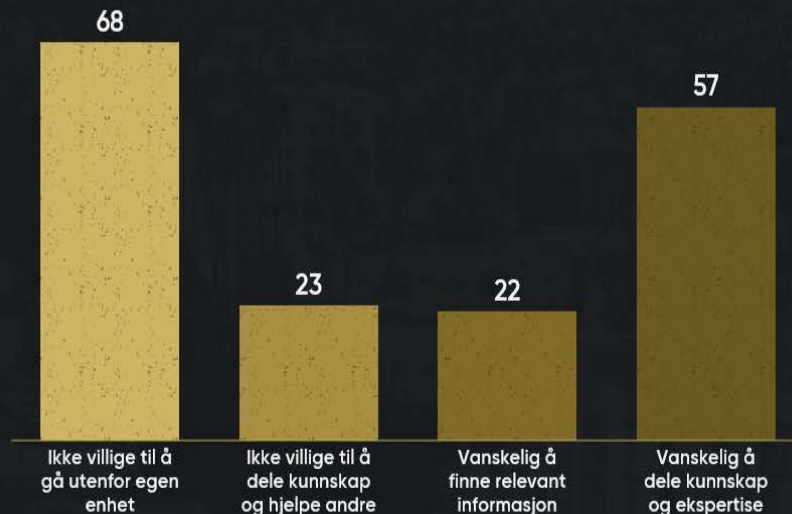
Enter the code **39 28 98** and vote!

Go to [www.menti.com](https://www.menti.com) and use the code **39 28 98**

i

# Hva opplever du som den største barrieren for samarbeid ved OUS?

Mentimeter



>

170





Go to [www.menti.com](https://www.menti.com) and use the code **39 28 98**

Hvilket ord beskriver best hvordan du opplever at det fungerer å samarbeide på tvers av fag og strukturer ved OUS?

Mentimeter



169

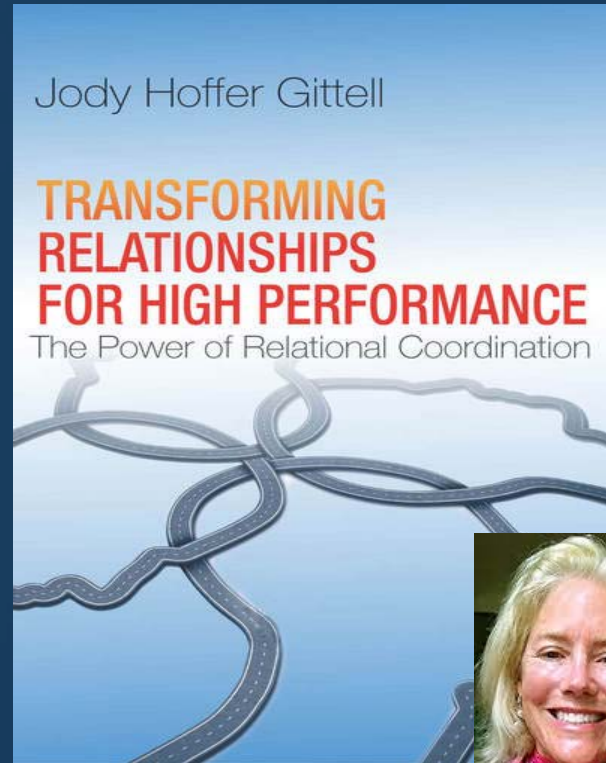
# Pause



# Jody Hoffer Gittel

Professor, Brandeis University and  
Director, Relational Coordination  
Research Collaborative

Relasjonell koordinering:  
“coordinating work through  
relationships of shared goals,  
shared knowledge and mutual  
respect” (Gittel 2006: 74).



# Positive effekter fra organisasjoner som har fokusert på relasjonell koordinering

Ansatte	Pasienter
<ul style="list-style-type: none"><li>Økt trivsel</li><li>Økt karrieretilfredshet</li><li>Redusert utbrenthet</li><li>Økt jobbengasjement</li><li>Økt proaktiv arbeidsadferd</li><li>Økt psykologisk trygghet</li><li>Økt grad av læring fra feil</li><li>Etc.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Økt pasienttilfredshet</li><li>Bedre livskvalitet</li><li>Forbedret psykologisk velvære</li><li>Færre medisinske feil</li><li>Redusert feilmedisinering</li><li>Færre sykehusinfeksjoner</li><li>Bedre kvalitet for astmapasienter</li><li>Forbedret kvalitet på utfall for hjertesviktpasienter</li><li>Bedre kvalitet for kronisk syke</li><li>Etc.</li></ul>

# Kjennetegn ved høykvalitets samarbeidsrelasjoner



*Effekter av høykvalitetsrelasjoner: økt effektivitet, kvalitet og jobbtilfredshet*

# Aspekter ved kommunikasjonen



**Hyppig kommunikasjon.** Når kommunikasjonen skjer ofte nok, vil repetisjonen skape en gjenkjenning som bidrar til å styrke relasjonen



**Kommunikasjon i rett tid.** Viktig at kommunikasjon fra andre involverte blir mottatt når det trengs.



**Presis kommunikasjon.** Unngår misforståelser, unødvendige feil og forsinkelser. Vær tydelig i hva du kommuniserer og hvorfor. Informasjon/diskusjon/beslutning?



**Problemløsende kommunikasjon.** Læring og utvikling ved feil/problemer oppstår, eller jakt etter syndebukker? Utforskende nysgjerrighet

# Aspekter ved relasjonen



**Felles mål** og ikke bare mål for egne oppgaver. Opplevelsen av å ta del i en helhet. Bidrar til at alle drar i samme retning og styrker båndene blant de involverte



**Delt kunnskap.** Hvem trenger å vite hva, når, og på hvilken måte. Vilje og evne til å dele slik at alle får en bedre forståelse av helheten.

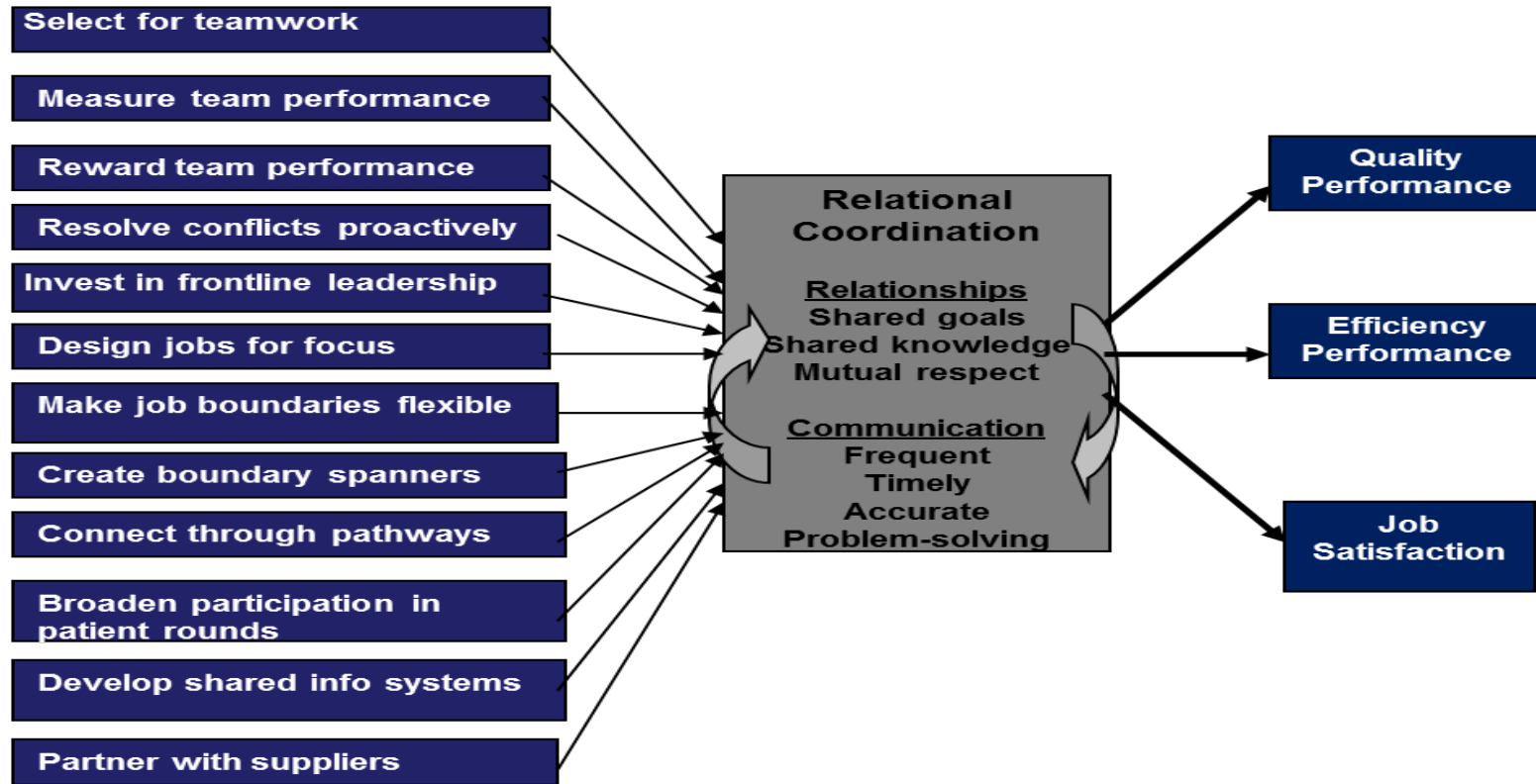


**Gjensidig respekt** for hverandres roller og oppgaver. Den gjensidige respekten går på tvers av status, fag- og yrkesgrupper. Alle anses som likeverdige bidragsytere.

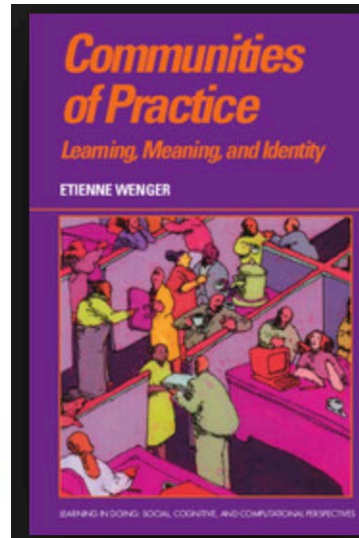
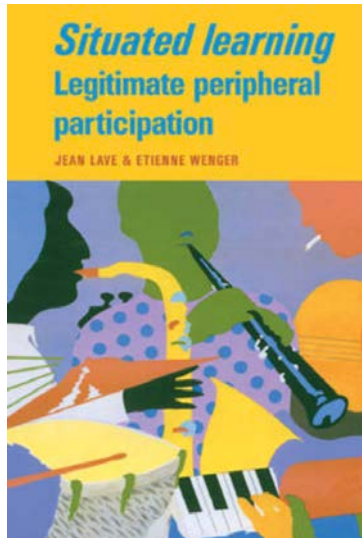
Dimensjoner RK	Survey spørsmål
1. Hyppig kommunikasjon	Hvor <i>hyppig</i> kommuniserer personene i hver av disse gruppene med deg om... [valgt arbeidsprosess]?
2. Kommunikasjon til rett tid	<i>I hvilken grad kommuniserer de med deg til rett tid</i> [valgt arbeidsprosess]?
3. Presis kommunikasjon	Hvor <i>presise</i> er de i kommunikasjonen med deg om [valgt arbeidsprosess]?
4. Problemløsende kommunikasjon	Når det oppstår et problem i [valgt arbeidsprosess], skylder disse personene på andre/hverandre, eller <i>samarbeider de med deg for å løse problemet?</i>
5. Delte mål	I hvilken grad <i>deler disse gruppene dine mål</i> for [valgt arbeidsprosess]?
6. Delt kunnskap	Hvor mye <i>kunnskap</i> har personene i disse gruppene om <i>arbeidet du gjør</i> med [valgt arbeidsprosess]?
7. Gjensidig respekt	Hvor mye <i>respekt</i> har individene i disse gruppene <i>for arbeidet du gjør</i> med [valgt arbeidsprosess]?



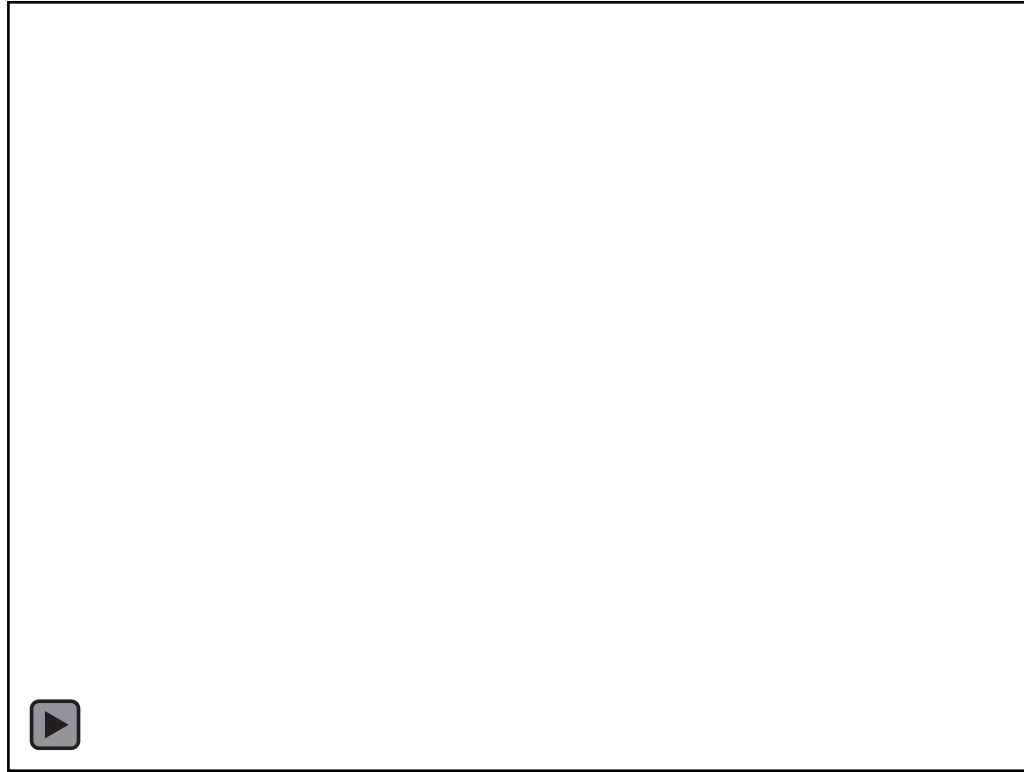
# Tiltak for bedre relasjonell koordinering



# Praksisfelleskapene går på tvers av siloer og bidrar til læring og innovasjon



# Viktig at man forstår praksis!



# Stor relevans for helsevesenet

- Vektleggingen av samarbeid og læring basert på at individer arbeider med tilsvarende oppgaver
- Praksisfelleskap bryter med de etablerte siloene og kan også gjøre koblinger til pasientene. Mesterlære er velkjent
- Mye forskning på temaet! I tillegg praktiske intervensjoner i Australia, Canada, Danmark, England og USA

Lese mer om relevansen i dette bokkapittelet:

<http://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780198705109.001.0001/oxfordhb-9780198705109-e-20>

# Hva er praksisfellesskap?

- **Selvstyrt læringsfellesskap mellom individer som**
  - Deler utfordringer, passion og interesser
  - Interagerer regelmessig
  - Lærer fra og sammen med andre
  - Forbedrer sine ferdigheter på områder som de bryr seg om
- **I gjenger lærer de hvordan de kan overleve**
- **I organisasjoner handler det om hvordan de kan levere bedre tjenester til kunder, brukere, pasienter**



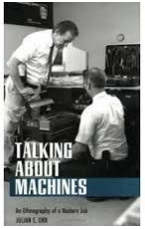
# Situert læring (Lave og Wenger)

- Læring gjennom mesterlære
- Sosialantropologen Jean Lave forsket på bruken av mesterlære i Vest-Afrika, og observerte hvordan vai- og golaskreddere sydde klær for fattige i Liberia.
- I Skreddersmuget i Monrovia: 100 mestere og 150 lærlinger. Med et par års mellomrom tok mesterne inn lærlinger for å ha deltagere som kunne gjøre oppgaver av ulik kompleksitet
- Mesterlære handler ikke kun om reproduksjon av etablerte praksiser. Selv når de enkleste oppgavene (skjære til buksene) gjøres, så lærte de også om politikk, økonomi, kultur og rollen klærne spilte



# Situert læring

- **Sosialiseringsprosess for læring kalles *legitim perifer deltagelse***
- **Eksempler: 1. Yucatec jordmødre, 2. liberiske skreddere, 3. marinens kvartermestere, 4. slakterlærlinger og 5. anonyme alkoholikere**
- **Ved innovasjon trenger ikke praksisfellesskapene kjennetegnes av konsensus og det er ikke gitt hvem som er mester og hvem som er svenn (Mørk et al. 2010)**



# Orr sin studie av praksisfellesskap

- Forholdet mellom formelle prosedyrene og praksis
- Ledelsen hadde stor tro på at reparatørenes arbeidsoppgaver var veldefinerte og uavhengige av hverandre
- Studien fant at det var mye samarbeid på tvers, og at i løpet av arbeidsdagene hadde de mange viktige uformelle møter
- «war stories». Delte erfaringer om hva som fungerte, lo av andres feil, stilte spørsmål etc. Dette førte til viktig læring og innovasjon
- Historier er viktig! Informasjon blir interessant og personlig. Historiene har ofte en moral, og bidrar til å gi en felles identitet



# Praksisfellesskapets kompetanse

- Medarbeidere tilhører ofte en eller flere uformelle praksisfellesskap. Disse formes gjerne på tvers av formelle organisasjonskart
- Felles identitet med tre kjennetegn:
  1. *Felles foretagende*: kompetent innebærer å forstå hva praksisfellesskapet handler om
  2. *Gjensidig engasjement*: normer og retningslinjer
  3. *Delt repertoar*: felles språk, rutiner, verktøy, fortellinger og lignende. Trenger tilgang til dette for å være en kompetent praktiker

# Amy Edmondson

*Professor of Leadership and Management ved Harvard Business School*

En av verdens ledende forskere på teaming, læring av feil, psykologisk trygghet og læring. Mye av forskningen hennes er fra helsevesenet



## Psychological safety and learning behavior in work teams

A Edmondson

Administrative science quarterly 44 (2), 350-383

6557

1999

## Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals

AC Edmondson, RM Bohmer, GP Pisano

Administrative Science Quarterly 46 (4), 685-716

1643

2001

## Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams

AC Edmondson

Journal of management studies 40 (6), 1419-1452

1400

2003

## Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams

IM Nembhard, AC Edmondson

Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial ...

1011

2006

## Why hospitals don't learn from failures: Organizational and psychological dynamics that inhibit system change

AL Tucker, AC Edmondson

California management review 45 (2), 55-72

835

2003

## Organizational differences in rates of learning: Evidence from the adoption of minimally invasive cardiac surgery

GP Pisano, RMJ Bohmer, AC Edmondson

Management Science 47 (6), 752-768

539

2001

## Learning from failure in health care: frequent opportunities, pervasive barriers

AC Edmondson

BMJ Quality & Safety 13 (suppl 2), ii3-ii9

430

2004

## Implementing new practices: An empirical study of organizational learning in hospital intensive care units

AL Tucker, IM Nembhard, AC Edmondson

Management science 53 (6), 894-907

427

2007

## Measuring teamwork in health care settings: a review of survey instruments

MA Valentine, IM Nembhard, AC Edmondson

Medical care 53 (4), e16-e30

229

2015

## Managing routine exceptions: A model of nurse problem solving behavior

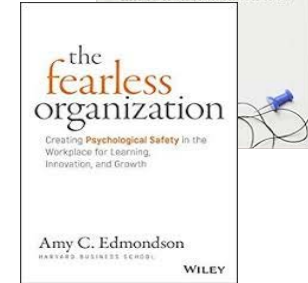
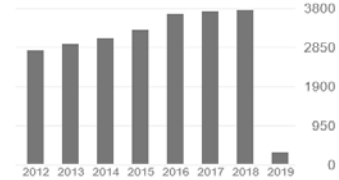
AL Tucker, AC Edmondson

Advances in health care management, 87-113

88

2002

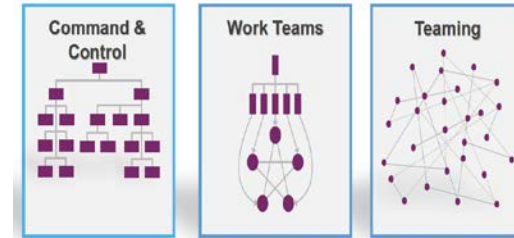
	All	Since 2014
Citations	39665	17814
h-index	61	51
i10-index	98	82



# Teaming er «teamwork on the fly»

«Teaming, coined deliberately to capture the *activity of working together*, presents a new, more flexible way for organizations to carry out interdependent tasks. Unlike the traditional concept of a team, *teaming is an active process*, not a static entity» (Edmondson 2012: 2)

Organisering som er mer dynamisk passer når team ofte byttes, hverdag med høyt tempo, mange oppgaver og når fleksibilitet er viktig



# Psykologisk trygghet er kritisk for god teaming

- En våger å snakke åpent om sine ideer, spørsmål og bekymringer uten frykt for å straffes eller ydmykes
- Felles opplevelse av psykologisk trygghet er kritisk for læring og god pasientbehandling
- Bidrar til godt tverrfaglig samarbeid og reduserer negative effekter av statusforskjeller
- Ledere skal inspirere, coache og gi feedback
- NB! Ikke alltid enighet eller at alt er tillatt

**WHAT'S THE DIFF?**  
**Trust and Psychological Safety**

Psychological safety is the belief that your environment is safe for interpersonal risk-taking. It's similar, but slightly different from, trust.

TRUST	PSYCHOLOGICAL SAFETY
Will <b>YOU</b> give others the benefit of the doubt when you take a risk?	Will <b>OTHERS</b> give you the benefit of the doubt when you take a risk?
<i>"Bob is probably going to freak out if I disagree with him."</i>	<i>"My team expects me to speak up. It's how we do things."</i>

Sources: Edmondson, A. C. (2019). Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams. Boston, MA: Center of Research in Advanced Business, School and Practice. In L. Fairhead, S. Klinger, R. L. Patechian, A. A. Kucharski, & (Eds.). Psychological safety: A multi-organizational review and synthesis. *Personnel Psychology*, 72(1), 117-156.

SCIENCE FOR WORK

# Hvorfor er det viktig med psykologisk trygghet?

- Bidrar til at individer ønsker å si sin mening
- Bidrar til viktige avklaringer
- Gir funksjonelle konflikter og produktive diskusjoner
- Demper frykten for å rapportere om feil
- Fremmer innovasjon fordi individer våger å komme med forslag
- Bidrar til motiverende mål fremfor å beskytte seg selv
- Bidrar til ansvarliggjøring

# Fire forhold gjør at det ofte oppleves som vanskelig å si sin mening

- 1. Bli oppfattet som ignorant.*
- 2. Bli oppfattet som inkompetent.*
- 3. Bli oppfattet negativt.*
- 4. Bli oppfattet som forstyrrende.*

# Samarbeid i team ved innføring av minimal invasiv hjertekirurgi i sykehus

- Edmondson et al. (2001) studerte innføringen i 16 sykehus. Prosedyren innebærer tett tverrfaglig samarbeid
- Signifikant forskjellige resultater avhengige av interne prosesser
- *Overraskelsen: De som lyktes gjorde det ikke primært pga. støtte fra ledelsen, ressurser eller prosjektleders ekspertise og status*
- Det avgjørende for holdningen til teknologien og teaming var prosjektleders framing av prosjektet
  - Teamleder avhengig av andres bidrag. Understreket egne begrensninger
  - Alle i teamet som viktige partnere og ikke støttepersonell (psykologisk trygghet)
  - Alle var motiverte for å lære en prosedyre det beste for pasientene og for sykehuset



# Resultater fra andre studier av Edmondson og kolleger

- I organisasjoner der tverrfaglige samarbeid fungerer godt så fungerer lederne som coach, det er lett å si i fra, og det er regelmessig refleksjon om erfaringer
- Fokus på motiverende årsaker til endring
- Maktforskjeller minimeres
- Ledere har inkluderende adferd og inviterer til deltagelse fra alle
- Psykologisk trygghet bidrar til motivasjon for kontinuerlig kvalitetsutviklingsarbeid

# Lederens verktøykasse for psykologisk trygghet

	Setting the stage	Inviting participation	Responding productively
Leadership tasks	<p><b>Frame the work</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Set expectations about failure, uncertainty, and interdependence to clarify the need for voice</li> </ul>	<p><b>Demonstrate situational humility</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acknowledge gaps</li> </ul> <p><b>Practice inquiry</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ask good questions</li> <li>- Model intense listening</li> </ul> <p>Set up structures and processes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Create forums for input</li> <li>- Provide guidelines for discussion</li> </ul>	<p><b>Express appreciation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Listen</li> <li>- Acknowledge and thank</li> </ul> <p><b>Destigmatize failure</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Look forward</li> <li>- Offer help</li> <li>- Discuss, consider, and brainstorm next steps</li> </ul> <p><b>Sanctions clear violations</b></p>
Accomplishes	Shared expectations and meaning	Confidence that voice is welcome	Orientation toward continuous learning

# Læring av feil på en intelligent måte

**«Being held in high regard by others is a strong fundamental human desire... people instinctively ignore or disassociate themselves from their own failures» (Cannon og Edmondson 2005: 302)**

**«Organizations that have a habit of ‘shooting the messenger’ will discourage the process of seeking out failures» (ibid: 305)**



Strategic Planning 36 (2005) 246–250

LRP  
www.lrpjournal.com

## Failing to Learn and Learning to Fail (Intelligently):

*How Great Organizations Put Failure to Work to Innovate and Improve*

Mark D. Cannon and Amy C. Edmondson

Organizations are widely encouraged to learn from their failures, but it is something most find easier to espouse than to effect. This article synthesizes the authors' wide research in this field to offer a strategy for achieving the objective. Their framework relates technical and social barriers to three key activities – identifying failure, analyzing failure and deliberate experimentation – to develop six recommendations for action. They suggest that these be implemented as an integrated set of practices by leaders who can 'walk the talk' and work to shift the managerial mindset in a way that redefines failure away from its discreditable associations, and view it instead as a critical first step in a journey of discovery and learning.

© 2005 Elsevier Ltd. All rights reserved.

### Introduction

The idea that people and the organizations in which they work should learn from failure has considerable popular support – and even seems obvious – yet organizations that systematically learn from failure are rare. This article provides insight into what makes learning from failure so difficult to put into practice – that is, we address the question of why organizations fail to learn from failure.

We also note that very few organizations experiment effectively – an activity that necessarily generates failures while trying to discover success – to maximize the opportunity for learning from failure and minimize its cost. In short, we argue that organizations should not only learn from

0950-0804/\$ - see front matter © 2005 Elsevier Ltd. All rights reserved.  
doi:10.1016/j.srp.2005.04.001

# Hvor villige er ledere til å innrømme feil?

*“Ironically enough, the higher people are in the management hierarchy, the more they tend to supplement their perfectionism with blanket excuses, with CEOs usually being the worst of all. For example, in one organization we studied, the CEO spent the entire forty-five-minute interview explaining all the reasons why others were to blame for the calamity that hit his company. Regulators, customers, the government, and even other executives within the firm - all were responsible. No mention was made, however, of personal culpability”*

It's not just front-line employees



# Tre viktige prosesser for å lære av feil

- 1. Identifisere feil:** Nødvendig første skritt, ofte under rutinepregede oppgaver at en ser tidlige tegn (eks. Colombia + Kaiser Permanente med mammografi (blameless reporting))
- 2. Analysere feil:** Diskuterer og analyserer. Eks. Ved Kaiser Permanente (hvorfor oppstod feilen). Eks. Pfizers Viagra.
- 3. Bevisst eksperimentering:** Bevisst feiler for å lære. Ikke straffe for feiling, eks. PSS/World Medical der ansatte prøver seg i nye posisjoner

# Teaming på tvers av grenser mellom grupper

## 1. Fysisk distanse

Besøke hverandre regelmessig, legge merke til unik lokal kunnskap og bidra til utveksling

## 2. Status

Ledere som er inkluderende og proaktivt søker å engasjere alle i diskusjonene

## 3. Kunnskap

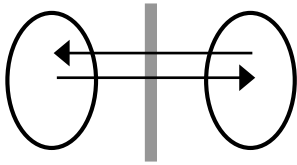
(forskjellig erfaring, kunnskap, ekspertise eller utdanning)

Etabler felles identitet og bruk verktøy (boundary objects) som tegninger, modeller og prototyper for å bidra til kunnskapsdeling på tvers



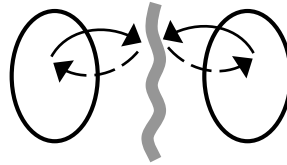
# Paul Carlile sine tre kunnskapsgrænser

## Syntaktiske



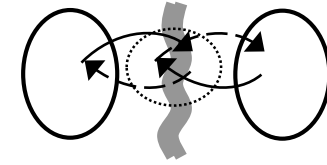
*Forskjeller som følge av forskjellige symboler, språk eller grammatikk*

## Semantiske



*Ulike fortolkninger og forståelser som følge av ulik faglig bakgrunn gjør samarbeidet i tverrfaglige team vanskelig*

## Pragmatiske (politiske)



*Man forstår hverandres perspektiver, men det blir forhandlinger fordi man har ulike interesser. "Kunnskapen er investert i praksis"*

# Hva slags kunnskapsgrænse(r) er det denne saken ved OUS handler om?

Aftenposten | A magasinnet | Osloby | Sport | Meninger | Bjørn Erik

## Bent Høie om personvern-konflikten ved OUS: - Noen har tolket reglene feil

Helseminister Bent Høie (H) utelukker ikke å endre loven dersom personvernet står så sterkt at det truer pasientsikkerheten.

Dagens Medisin | Nyheter | Debatt | Pharma | DM Arena | DMTV



**SKAMLET I HEGGROST** – Det er ikke engang to å være på minimal fra en pasient, uansett hvor detalj spesifisert målbare kravene er til det endre et pasientforhold. Ikke endring av pasienter og pasienter Oslo universitetssykehus. Og det er jo skummelt, så en lett å forstå overfor Toralf Steen da han seilte pasienter med forberget i Helsebyen. Foto: Vibeke Sandnes

VARSLER OM PERSONVERN-KAOS

## Leger og forskere krever at OUS rydder i personvern - frykter for pasientsikkerheten

– Det er ikke noe spåk dette, det er ikke noe morsomt å gå på tvers av reglene – selv når vi må, sier overlege Toralf Steen.

Publisert: 2019-01-22 21:12 Oppdatert: 2019-01-22 22:52

Aftenposten | A magasinnet | Osloby | Sport | Meninger | Bjørn Erik | Meny

## Mangelfullt lovverk truer pasientsikkerheten | Erik Fosse

Vi trenger nå nasjonale retningslinjer for hvordan de ulike lovene som gjelder for helsestjenesten, skal tolkes.

4 | RESULTAT



FOTO: Gunn Kalkreth / NTB scanpix

Oslo universitetssykehus har lagt seg på en svart bording linje, der personvernforbuds truer de fleste andre vurderinger, skriver Helsebyenforbarn.

**Erik Fosse**  
Professor, avdelingsleder, Internettjenestemiljø, Oslo universitetssykehus

13. jan. 2019 19:15 | 14. jan. 2019 15:17



Aftenposten | A magasinnet | Osloby | Sport | Meninger | Bjørn Erik | Meny

## Når personvern truer folkehelsen | 32 forskere ved Oslo universitetssykehus

Vi har sagt ifra internt i mange år uten at noe har skjedd. Nå finner vi det riktig å gå ut offentlig.

1 | DETALJ



FOTO: Robert Møllerhus

Alle som sanyttar til å ta del i medisinsk forskning, skal føle seg trygge på at personvernet ivareta, skriver artikkelforfatterne.

32 forskere ved Oslo universitetssykehus

8. jan. 2019 20:05 | 7. jan. 2019 09:07

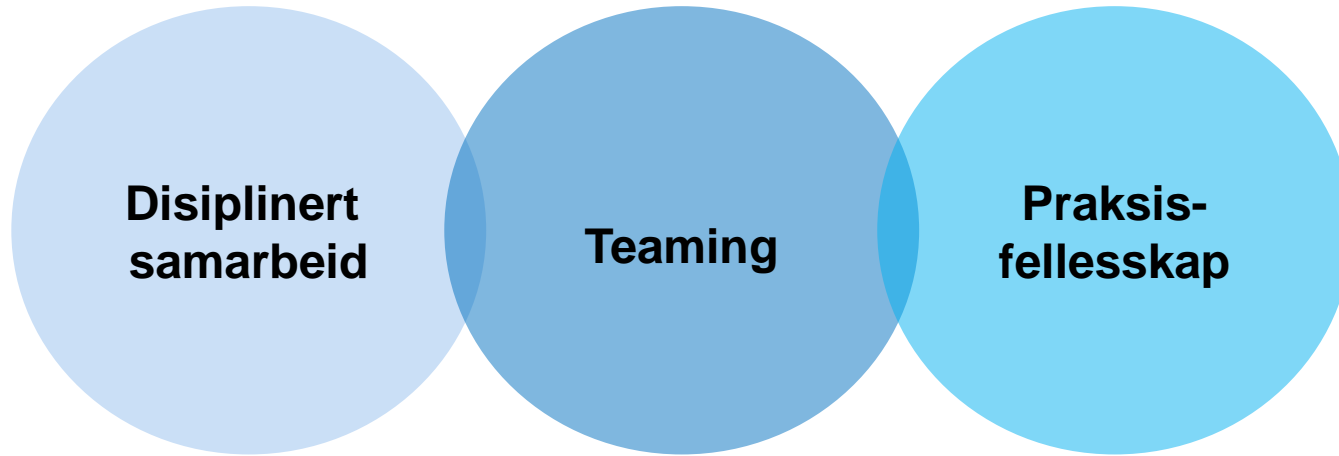




# Hva kjennetegner læringsorienterte organisasjoner?

	Tradisjonell	Læringsorientert
Forventninger om feil	Feil er ikke akseptabelt	Feil en naturlig del av å eksperimentere og lære
Troen på hva som er effektivt	Feil må unngås	Lære av intelligent feiling og kommuniserer lessons learned til organisasjonen
Psykologiske reaksjoner	Beskytter seg selv	Nysgjerrighet, humor og tro på at det å først lære 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

# Oppsummering



- Samarbeid for resultater
- Forstå barrierer
- Relasjonell koordinering

- Teaming ulikt team
- Psykologisk trygghet
- Leders betydning

- Bryter ofte med formelle strukturer
- Prosedyrer vs praksis
- Læring og innovasjon

# Diskusjon med de som sitter ved siden av deg

- Forskningen på praksisfellesskap og teaming belyser samarbeid på tvers
- I hvilken grad opplever dere at det som ble presentert beskriver erfaringer dere har gjort dere ved OUS?



# Kontaktinformasjon



Bjørn Erik Mørk  
Førsteamanuensis i innovasjon  
Institutt for strategi og entreprenørskap, Handelshøyskolen BI  
Mobil: 40224259  
E-post: bjorn.e.mork@bi.no

Informasjon om forskningen ved senter for helseledelse BI:

<https://www.bi.no/forskning/finn-institutt-og-forskningssenter/forskningssentre/senter-for-helseledelse/prosjekter/>

# Referanser

Brown, J.S. and Duguid, P. (1991): Organisational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation. *Organization Science*, Vol.2, No.1, 40-56.

Carlile, P.R. (2002): A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development. *Organization Science*, 13, 4:442-455.

Carlile, P.R. (2004): Transferring, translating and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries. *Organization Science*, 15(5): 555-568.

Filstad, C.(2016) *Organisasjonslæring. Fra kunnskap til kompetanse*. Fagbokforlaget.

Gherardi, S. (2006). *Organizational Knowledge*. Oxford: Blackwell Publishing.

Gherardi, S. and Nicolini, D. (2002). “Learning in a Constellation of Interconnected Practices: Canon or Dissonance?” *Journal of Management Studies*, 39(4): 419–36.

Gittell, J.H. (2009). *High Performance Healthcare: Using the Power of Relationships to Achieve Quality, Efficiency and Resilience*. New York: McGraw-Hill.

Gittell, J.H., Weinberg, D., Bennett, A., Miller, J.A. (2008). “Is the Doctor In? Impact of Job Design on Relational Coordination and Performance,” *Human Resource Management*, 47(4).

# Referanser

Gittell, J.H. (2002). “Coordinating Mechanisms in Care Provider Groups: Relational Coordination as a Mediator and Input Uncertainty as a Moderator of Performance Effects,” *Management Science*, 48(11).

Gittell, J.H., Fairfield, K., et al (2000). “Impact of Relational Coordination on Quality of Care, Post-Operative Pain and Functioning, and Length of Stay: A Nine Hospital Study of Surgical Patients,” *Medical Care*, 38(8).

Hansen, M. (year). *Collaboration*

Lave, J. and Wenger, E. (1991): *Situated learning. Legitimate peripheral participation*, Cambridge University Press, Cambridge.

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

Mørk, B.E, Hoholm, T., Aanestad, M., Edwin, B. and Ellingsen, G. (2010). Challenging expertise: on power relations within and across communities of practice in medical innovation, *Management Learning*, November, 41: 575-592.

Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H. and Swan, J. (2009): *Managing knowledge work*. Palgrave McMillan.

# Referanser

Nicolini, D., Gherardi, S., Yanow, D. (2003): *Knowing in organizations. A Practice-Based Approach*. M. E. Sharpe Inc.

Nicolini, D. (2012). *Practice Theory, Work and Organization. An Introduction*. Oxford, England: Oxford University Press.

Orr, J.E. (1996): *Talking about machines: an ethnography of a modern job*, ILR Press, Ithaca.

Wenger, E. (2000): Communities of Practice and Social Learning Systems. *Organization*, 7 (2) 225-246.

Interessant artikkel om Morten Hansen: [https://www.aftenposten.no/amagasinet/i/rLG76K/Jobber-du-for-mye\\_-minsker-sjansen-for-suksess-Morten-Hansen-har-funnet-det-perfekte-antall-timer-for-a-na-til-topps](https://www.aftenposten.no/amagasinet/i/rLG76K/Jobber-du-for-mye_-minsker-sjansen-for-suksess-Morten-Hansen-har-funnet-det-perfekte-antall-timer-for-a-na-til-topps)

TED-talk med Amy Edmondson:

[https://www.ted.com/talks/amy\\_edmondson\\_how\\_to\\_turn\\_a\\_group\\_of\\_strangers\\_into\\_a\\_team](https://www.ted.com/talks/amy_edmondson_how_to_turn_a_group_of_strangers_into_a_team)

TED-talk Jody Gittel: <https://www.youtube.com/watch?v=X7nL5RC5kdE>