

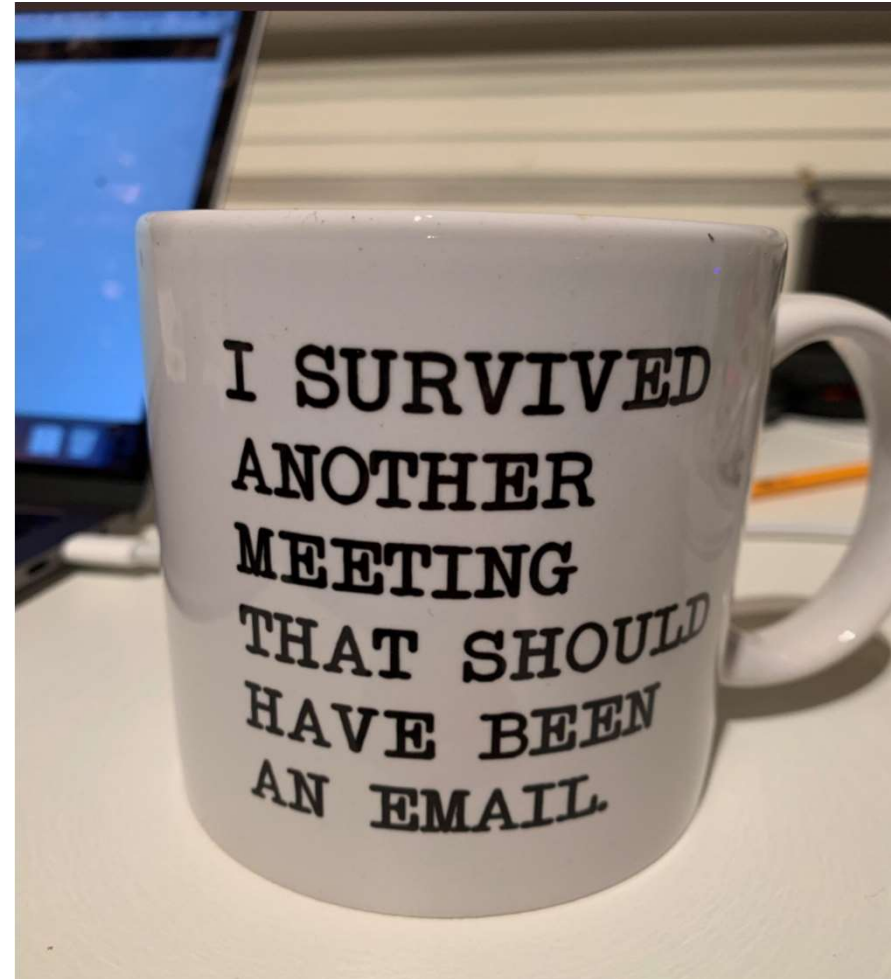
# Prosess og virksomhetsforståelse

## - Grunnlag for samarbeid som skaper resultater

Lånekassen, januar 2021

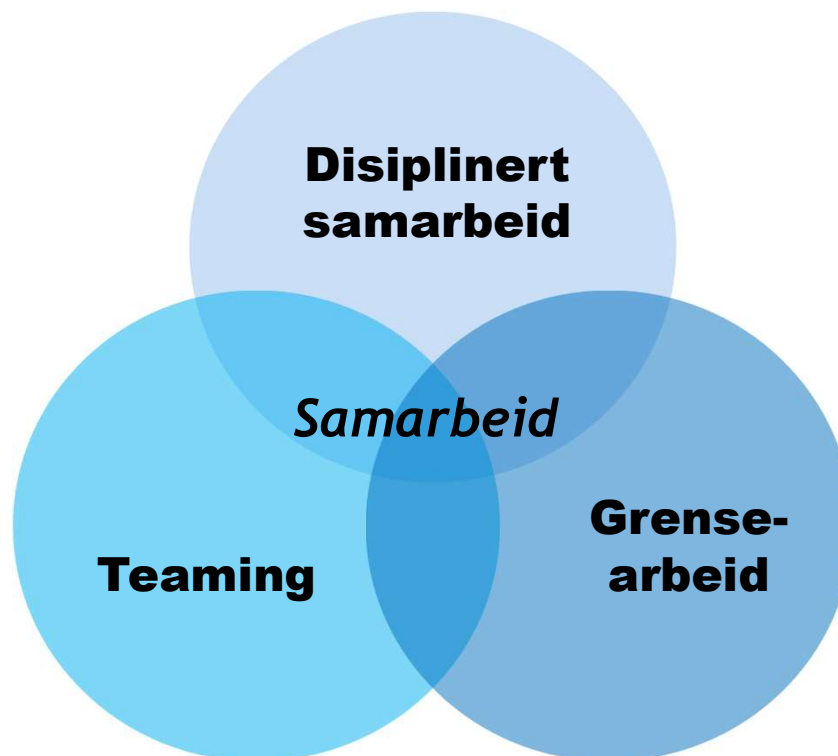
*Bjørn Erik Mørk*

*Handelshøyskolen BI / Warwick Business School*



## Samarbeid på tvers vil belyses gjennom tre perspektiver

---



## Samarbeid er ikke et mål i seg selv

- Samarbeid skal handle om å skape resultater, og er ikke et mål i seg selv. Tenk gjennom på *hvilke områder og i hvilke situasjoner*
- Dårlig samarbeid er verre enn å ikke samarbeide
- For mye samarbeid (collaboration overload) kan føre til bortkastet tidsbruk, manglende fokus og dårligere resultater





Fagpersoner kan ofte være tverr og faglige



## Derfor er det viktig med disiplinert samarbeid

---

Disiplinert samarbeid er: «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 tiltakene

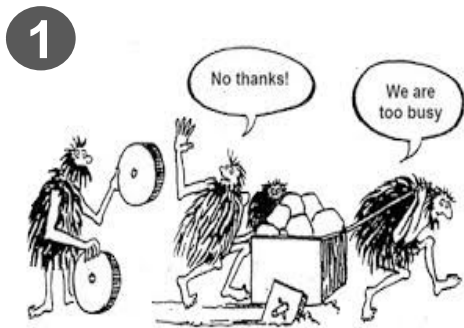
## Og at man forstår hva som er barrierene i egen organisasjon

---

«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)



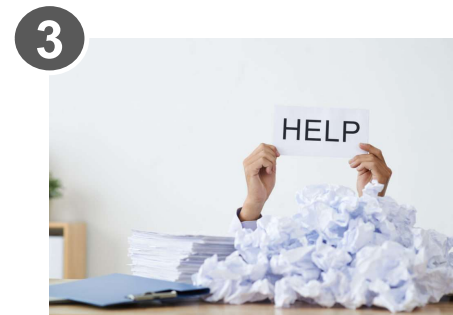
# Fire barrierer for samarbeid



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



(Hansen 2009: 67)



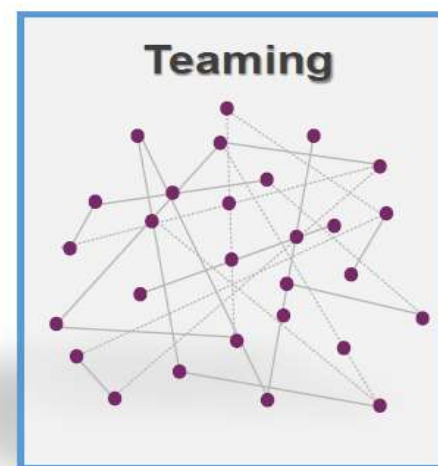
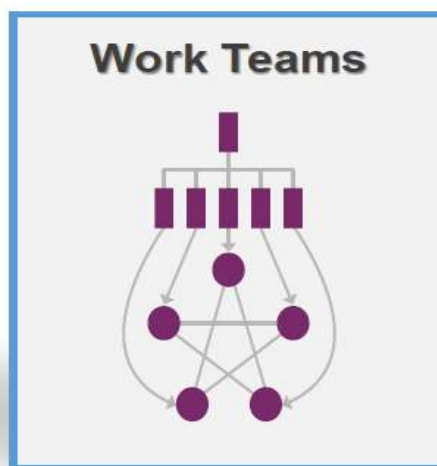
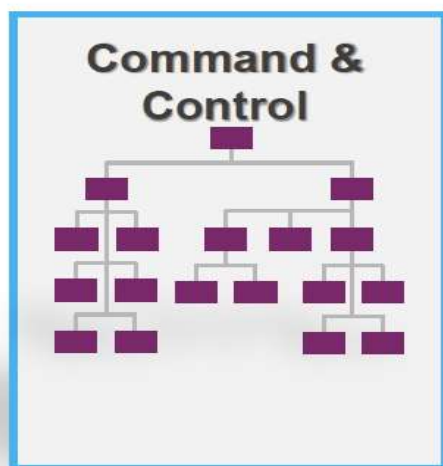
# Organisasjoner trenger ansatte med t-formet kompetanse

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	



# Team er ingen garanti for samarbeid på organisasjonsnivå

---



(Edmondson 2012; 2019)



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 (Edmondson, 2012; 2019). Viktig for samarbeid, innovasjon og læring



Ledere må være oppmerksomme på betydningen av maktforskjeller og hvordan andre opplever det å komme til de med forslag



(Edmondson, 1996; 1999; 2003; 2012; 2019; Edmondson et al 2001; Bashshur & Oc, 2015; Morrison & Milliken, 2000; Nembar & Edmondson 2006; Satterstrom et al., 2020)





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

## Samarbeid er tett knyttet til 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)

---



## Konkurrerende



## Samarbeidende



## Sammenkoblende



Konstruerer, forsvarer og utvider etablerte grenser for å beholde kontrollen over kunnskap på et fagområde og tilknyttede arbeidsoppgaver

Konsekvens: Skaper og vedlikeholder maktrelasjoner, kan gjøre samarbeid vanskelig

Trekker på, forhandler om og nedtoner betydningen av grenser for å koordinere og samarbeide med andre

Konsekvens: Samarbeid, læring og koordinering

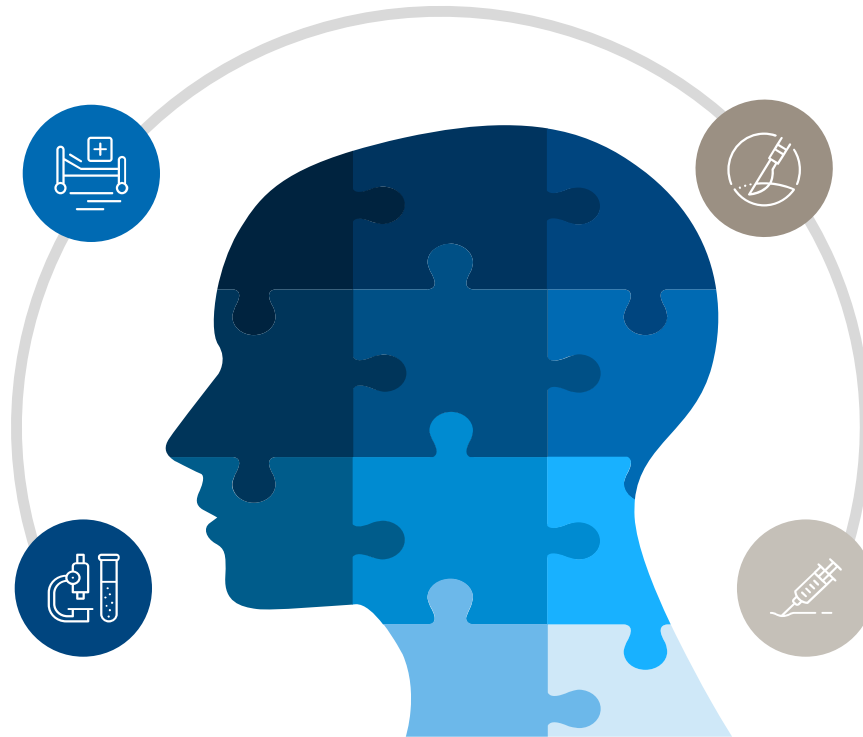
Arbeider utover de etablerte grensene for å designe, organisere og reorganisere for å få til nye sammenkoblinger av praksiser på tvers av grupper, profesjoner og organisasjoner

Konsekvens: Nye samarbeidsformer og mer radikale innovasjoner. Det kan imidlertid oppleves som utfordrende også for de som er involvert

# Oppsummering

## Teaming og psykologisk trygghet

Praksiser er situerte, men også koblet til praksiser andre steder (i tid og rom)



Samarbeid er ikke et mål i seg selv. Disiplinert samarbeid og forstå barriereene

Fagpersoner kan være tverr og faglig

Grensearbeid stadig viktigere



# 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., & Gittel, 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. (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., Mørk, B.E., and Walter, L. (2018). Emergent Coordination and Situated Learning in Hybrid ORs: The mixed blessing of using radiation. *Social Science and Medicine*, Vol. 228, May, 232-239.

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/>



# Referanser

---

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

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

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



# Kontaktinformasjon

---



Bjørn Erik Mørk  
Førsteamanuensis i innovasjon  
Programdirektør Helse/Direktør Senter for helseledelse  
Institutt for strategi og entreprenørskap, Handelshøyskolen BI  
E-post: [bjorn.e.mork@bi.no](mailto:bjorn.e.mork@bi.no)

Honorary Associate Professor Warwick Business School



