

Masteroppgave
Læring i komplekse systemer
2014

Fremming av gjennomføringsevne gjennom læring fra potensielle
eller begåtte feilhandlinger

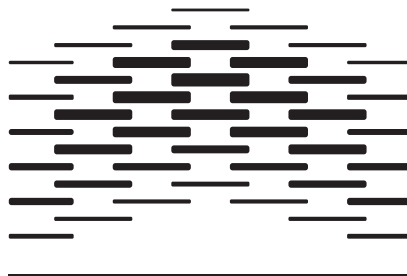
Greater implementation capacity through learning from potential
or made mistakes

Lin Therese Bjørnstad Ruud

Avdeling for atferdsvitenskap

Master in learning in complex systems

Specialization: Management in Complex Systems



**HØGSKOLEN I OSLO
OG AKERSHUS**

Acknowledgements

”Although many are not yet aware of it, some of the most exiting contributions to human development currently are being created in corporations” (Plas, 1996, s. 19).

Jeg ønsker å takke følgende deltakere som har tatt av sin tid til å bidra med sin kunnskap og erfaring på området:

Lars Halvorsen som har veiledet med stor tålmodighet og nøyaktighet, på kort tid.

Deltakere:

Espen Guldbransen, avdelingsleder i NAV. Torbjørn Amundsen, partner i KPMG, Morten Brenden, Lean Consulting, Jon-Terje Holtan, avdelingsleder i Atea Oslo. Tone Nygård, nordisk HR-direktør, Bring Express. Aqsa Butt, avdelingsleder i Siemens Healthcare. Audun Farbrot, Fagsjef ved Handelshøyskolen BI. Jan Wiese, leder i HR-Norge. Kristin Skogen Lund, president i NHO, Annicken Rød, HR-gründer. Rolf Folland, oberst for 137 Luftving. Øystein Vollstad, oberstløytnant for Luftforsvarets Flytryggingsinspektorat. Wesley Caple, leder i Siemens Healthcare.

Innholdsfortegnelse

Oversikt over figurer og tabeller	vi
Abstract.....	vii
Artikkel 1: Fremming av gjennomføringsevne med fokus på atferdsvitenskaplige teorier	
Sammendrag	2
Innledning	4
Kompleksitet.....	7
Feedback	11
Ledelsesendring og endringsledelse	15
Selvledelse	19
Lærende organisasjoner	21
Tillit	22
Risikostyring og innovasjon	23
Konklusjon	24
Referanser	27
Vedlegg A, Complexity and Selection	30
Vedlegg B, Types of Complexity.....	31
Vedlegg C, The Feedback Wiew.....	32
Artikkel 2 : Fremming av gjennomføringsevne. Kvalitativ undersøkelse basert på intervjuer med suksessfulle norske ledere.	
Sammendrag	2
Innledning	3
Datainnsamlingsmetodikk	4

Utfordringer og begrensninger ved studiet.....	5
Resultater	6
Feedback	8
Selvledelse	9
Ledelsesendring og endringsledelse	9
Tillit	10
Lærende organisasjoner.....	11
Risikostyring og innovasjon	12
Diskusjon	13
Hierarkisk kompleksitet.....	14
Kommunikasjon	14
Eksterne variabler	16
Helhetstenkning	17
Rollemodeller og arena.....	19
Feedback.....	21
Coaching og veiledning	23
Selvledelse	24
Ledelsesendring og endringsledelse	25
Tillit	27
Lærende organisasjoner.....	31
Risikostyring og innovasjon	36
Oppsummering og konklusjon	40
Svakheter og utfordringer med studiet	40
Videre forskning og veien videre	41
Referanser	42

Vedlegg A, Presentasjon av subjekter	45
Vedlegg B, Types of Complexity	46
Vedlegg C, Hierarchical Complexity	47
Vedlegg D, The Feedback Wiew.....	48
Vedlegg E, Spørsmål til deltagere	49
Vedlegg F, Intervju med informanter	50
Intervju med Amundsen, T.	50
Intervju med Brenden, M.	59
Intervju med Butt, A.	62
Intervju med Caple, W.	65
Intervju med Farbrot, A.....	67
Intervju med Folland, R.	70
Intervju med Guldbrandsen, E.	75
Intervju med Holtan, J. T.	78
Intervju med Nygård, T.....	81
Intervju med Rød, A.....	87
Intervju med Lund, K. S.....	90
Intervju med Vollstad, Ø.....	94
Intervju med Wiese, J.	97
Vedlegg G, Respondentsvar	102
Vedlegg H, Samtykkeskjema	103
Vedlegg I, Caser fra informantenes eksempler	104

Oversikt over figurer og tabeller

Artikkel 1:

Figur 1 Environmental complexity

Abstract

Article 1 deals with theories in areas involving the promotion of implementation capacity in the modern workplace. The theories are selected on the basis of the informants' feedback in Article 2.

The community is experiencing an increasing level of complexity that have consequences for work situations and the choices we make in those. The increasing complexity leads to the need for flexible behavior patterns. Procedures and rules can no longer fit all situations and even senior management, is becoming more important to come. The interviewees' ways of promoting self-management stated in Article 2 Since the rules do not govern behavior far indicate that management should know more about the conditions of behavior. Behavior analysis can provide a valuable contribution to what selects a particular behavior and culture through positive and negative feedback, reward and punishment. For example, employees get paralyzed if it is considered that it pays more not to act than to do wrong. Such a culture would weaken both its feasibility and lose the possibility of finding solutions or innovative ideas. Several theories indicates mistakes is a part of being human beings and increases when level of complexity does. The question is; can modern workplaces exploit potential or committed mistakes to promote implementation capacity? Organizational culture where people are continually learning from each other's critical issues or those who have committed mistakes can be called learning organization. Informants come with their working methods how they establish conditions for behaviour and culture that promotes implementation capacity through learning from potential or those who have committed mistakes.

Keywords: Complexity Thinking. Systems theory. Feedback and reinforcement. Self-Management. Learning organizations. Change management and leadership change. Trust. Risk management and innovation.

Artikkel 1

Fremming av gjennomføringsevne med fokus på
atferdsvitenskap og nettverksteori

Lin Therese Bjørnstad Ruud

Høgskolen i Oslo og Akershus

Master in learning in complex systems

Specialization: Management in Complex Systems

Sammendrag

Sterman (2000), Klemsdal (2013), Bossidy & Charan (2005), Manz & Sims (2001) m.fl. hevder at samfunnet opplever en økende grad av kompleksitet. Denne kompleksiteten får stor innvirkning på arbeidslivet og gir blant annet hyppige endringer som påvirker atferd og etablering av atferdsmønstre både individuelt og kollektivt, også kalt kultur. Kompleksiteten i disse mekanismene kan føre til at vi går glipp av viktige trekk som kan skape uante konsekvenser om de ignoreres. Bossidy & Charan (2005) hevder sviktende gjennomføringsevne er den største problemstillingen bedrifter står ovenfor i dag og forklarer gjennomføring som et spesifikt sett av atferdsmønstre og teknikker bedrifter må beherske som innebærer tilpasningsevne, samarbeidsevne, initiativ, kreativitet, faglig bredde og oversikt, mangesidighet –medarbeidere med forutsetninger til å vite hva som er “riktig” og hva som er “galt” - og med mandat til å justere når det trengs (Bossidy & Charan, 2005). Virksomhetens kompetanse må tilpasses de stadige raskere endringene, men arbeidslivet preges av økende antall føringer som kan hemme ansattes muligheter for å ta gode valg raskt og at dette krever en avklaring av handlingsrommet i arbeidsprosessene (Klemsdal, 2013). Manz & Sims (2001) hevder likevel at løsningen på utfordringene i dagens arbeidsliv er å lede medarbeidere til å lede seg selv gjennom at førstelinja – de nærmest produktet, brukeren eller kunden, blir i stand til å handle selvstendig og raskt for å for å tilfredsstille kunden fremfor å avvente avgjørelser med ledelsen. Men, føringene i virksomhetens kultur kan svekke gjennomføringsevnen fordi ansatte handlingslammes når det oppfattes at det lønner seg mer å la være å handle fremfor å gjøre feil. En slik kultur vil svekke evnen til å løse problemer eller finne innovative ideer til tross for at å feile er menneskelig (Aspaas, 2012). *Human frailties are as much a fact of life as is human competence. When you acknowledge weaknesses, you are in the best position to minimize their influence* (Plas, 1996, s. 197). Gjennom å utnytte kompleksiteten og benytte åpenhet rundt potensielle eller begåtte feil i organisasjonskulturen

som læring, kan virksomheten kontinuerlig forbedres. Et slikt miljø kan kalles en lærende organisasjon (Senge, 1990). For å etablere atferd som samlet sett kan danne en lærende organisasjon, bør bedrifter i større grad tilegne seg kunnskap om hvordan atferd etableres, opprettholdes eller elimineres om den er uhensiktsmessig for virksomhetens overlevelse (Daniels & Daniels, 2006). Garmannslund & Uthusli (1997) sier arbeidslivet er mer individ- og kulturorientert enn noen gang. “Kultur” er blitt “vår måte å gjøre tingene på”, men alene står det som en statisk forklaring på en dynamisk, levende kontinuerlig endringsprosess, og det er endringskreftene som de mest interessante i ledelsesperspektiv – ikke status quo. Kulturbegrepet er i ferd med å bringe mer forvirring enn avklaring og viten om mennesket, innsikt i dets forutsetninger, miljø og betingelser er en viktig kunnskap som kan bidra til å forutsi handlinger (Garmannslund & Uthusli, 1997). Bossidy og Charan (2005) sier virksomheter som ønsker å skape høy gjennomføringsevne, avhenger av å endre atferden til folk som er direkte koplet til bunnlinjeresultatene, derfor må ordet *kultur* avmystifiseres. En organisasjons kultur er summen av dens felles verdier, oppfatninger og atferdsnormer som samler seg i et observerbart fenomen - atferd. Kulturendrere snakker først og fremst om å endre verdiene, mens det som må endres er atferdsmønstrene (Bossidy og Charan, 2005). To teorier kan forklare atferdsmønstrene i virksomheter: atferdsanalysen gjennom å forklare mekanismene bak atferd, og systemteori som gir en måte å forstå og langt på vei styre etablering av kollektiv atferd, hvordan den spres, opprettholdes og kan endres (Glenn & Malott, 2004).

Nøkkelord: Systemteori. Seleksjon. Gjennomføringsevne. Lærende organisasjoner. atferdsvitenskap. Forsterkning. Feedback. Pedagogikk.

Innledning

Nøkkelen til suksess handler om 5 prosent planer, 15 prosent om posisjon, og 80 prosent om den daglige gjennomføringsevnen (Lund, 2012). Gjennomføringsevne blir i denne oppgaven definert som et spesifikt sett av atferdsmønstre og teknikker som bedrifter må beherske for å ha et konkurransefortrinn. Den er det beste virkemiddelet for endring og overgang – bedre enn kultur, bedre enn filosofi. Gjennomføringsorienterte selskaper beveger seg raskere enn andre fordi de befinner seg nærmere situasjonen (Bossidy & Charan, 2005). Lund (2012) sier organisasjoner som preges av gjennomføringsevne er opptatt av kontinuerlig forbedring i tillegg til å utføre selve jobben, det lønner seg å ta initiativ og gjøre noe fremfor å la være, i frykt for å gjøre noe galt. Ledelsen lytter og spør alle ansatte, implementerer planer og strategier ut i ytterste ledd og ansvarliggjør medarbeiderne. Gjennomføringsevne er selvforsterkende og kan ikke kopieres av konkurrenter. De brytes heller ikke lett ned av ytre sjokk, og blir dermed robuste (Lund, 2012).

Begrepet ”kultur” som er en virksomhets samlede verdier, normer og regler (Bossidy & Charan, 2005), benyttes ofte brukes uten å spesifisere hvilken atferd og mekanismer som skaper, utvikler eller opprettholder ”kulturen”. Oppgaven vil forsøke å spesifisere hvilken atferd som kan stå bak en organisasjonskultur og hvordan den etableres, spres og opprettholdes for å forklare fremming av gjennomføringsevne. Bossidy & Charan (2005) sier at når bedriften ikke går bra, tenker lederne ofte på å endre bedriftskulturen, men folks atferd er viktigere fordi endringer i strategi eller struktur bringer selskapet bare til et visst punkt og blir innholdsløs uten atferd. Vik (2007) hevder at evnen til gjennomføring er synkende i dagens komplekse arbeidsliv og at den største svakheten hos mennesker og virksomheter som ikke lykkes, er manglende gjennomføringsevne. Kompleksiteten i arbeidssituasjoner er at de preges av stadig flere føringer, uten å gi klarhet i hva det er som må gjøres, dette gir en negativ frihet som øker kompleksiteten fordi føringene ikke alltid passer i situasjonen

(Klemsdal, 2013). Gjennomføringsevnen er en "missing link" mellom ambisjoner og resultater. Lederskap uten bruk av disiplinen gjennomføringsevne er fullstendig ineffektivt, hevder Bossidy & Charan (2005). Når beslutninger ikke tas eller følges opp og forpliktelsene ikke innfris, letes det ofte etter årsaken i organisasjonens kultur, prosesser eller struktur. Det er sjelden ledelsen forstår den egentlige årsaken fordi gjennomføringsevne ikke er anerkjent som en disiplin. De vet rett og slett ikke hva de ser etter – de vet ikke nok om atferd og hvordan å observere den fordi det krever kunnskap om atferd både i det interne og det eksterne miljøet og det krever fininnstilt dømmekraft ved evaluering og belønning av ønsket atferd. Det krever også fremragende ferdigheter i å lede en åpen, realistisk dialog sier Bossidy & Charan (2005). Økonomiske, teknologiske, sosiale og miljømessige endringer utfordrer ansatte til å lære i takt med at kompleksiteten øker (Serman, 2000). For å møte de kravene og endringene vi står ovenfor i dagens samfunn er det én måte å gjøre det på - ved å lære å innrømme feil og lære fra feilene hevder Aspaas (2012). De beste organisasjonene er tilpassende systemer som kontinuerlig lærer, tilpasses og forbedres, hevder Bunce, Hope & Rösli (2011). For å lære må vi bygge organisasjoner som oppmuntrer alle til å reflektere, samarbeide og kontinuerlig forbedre seg. Samfunnet som virksomheter i dag interagerer i, er vanskelig å forutsi og kontrollere, det tvinger bedrifter til å bli mer innovative for å kunne raskere tilpasse seg kundens ønsker. Kompleksiteten i dagens arbeidsliv har også ført til begrensinger i å kunne forutsi rett handling. I store trekk handler det om å bygge atferdsmønstre som innebærer visse handlinger og utelukker andre sier Bunce, Hope & Rösli (2011). Aspaas (2012) sier psykologien er den nye matematikken og hevder at om næringslivet skal fortsette å skape verdier, må de forstå det hele, komplekse mennesket. Graden av kompleksitet øker når mennesker samhandler, som i virksomheter. Virksomheter består av et nettverk med aktører som koples sammen gjennom interaksjon i arbeidsprosessene, vi kaller slike nettverk for komplekse systemer (Glenn & Malott, 2004).

For å langt på vei styre denne kompleksiteten bør ledere tilegne seg ferdigheter om etablering av læring, som kalles atferdsvitenskap og ferdigheter i å veilede og lede læringsprosesser i organisasjoner som vi kaller pedagogikk. *Pedagogikk defineres ganske enkelt som vitenskapen om menneskers atferd, dets læring og utvikling. Det er læren om hvordan mennesket blir "menneske"* (Garmannslund og Uthusli, 1997, s. 86). Garmannslund & Uthusli (1997) sier ledere og pedagoger har det til felles å tilrettelegge, optimalisere og effektivisere komplekse mellommenneskelige utviklingsprosesser. Ledere må slutte å lete etter enkle løsninger på kompliserte fenomener og i større grad tilegne seg pedagogisk innsikt for å forstå at virksomheter i dag er i kontinuerlig læring, utvikling og vekst, slik at en kan styre prosessene i riktig retning sier Garmannslund & Uthusli (1997). Dette kan tolkes som et økt behov for å bringe atferdsvitenskapen inn i arbeidslivet og læring i samhandling med flere, som systemteorien omhandler.

Denne oppgaven skal se på hvordan gjennomføringsevne kan fremmes i dagens økende komplekse arbeidsliv sett i lys av atferds- og systemperspektiv.

Fremming av gjennomføringsevne i komplekse virksomheter er et stort felt som berører mange områder, streng avgrensning er derfor nødvendig. Avgrensningen er gjort med bakgrunn fra intervjuer med ledere og teorier på området fremming av gjennomføringsevne. Oppgaven vil ta for seg noen områder med et spesielt fokus på feedback, selvledelse, tillit, lærende organisasjoner, endringsledelse og ledelsesendring, risikostyring og innovasjon.

Motivasjonsteoriene vil ikke her forklares til sitt fulle. Hva vi lærer og hvor godt vi lærer avhenger av motivasjon, og motivasjon i jobben bl.a. har med trygghet å gjøre hevder Garmannslund & Uthusli (1997). Organisasjoner lærer om menneskene i systemet lærer. En forutsetning for god læring er personlig mestring, også kalt mestringstro som forklares som troen på egne ferdigheter til å utføre en oppgave (Bandura, 1997). Mestringstro forsterkes og opprettholdes av konsekvensene av handlingene. Atferdsvitenskapen som denne oppgaven

berører, forklarer motivasjonen bak en atferd. For mer kunnskap anbefales Baum (2005), Wilson (1998), Skinner (1953) og Catania, (2007), samt en nærlesing av Daniels & Daniels (2006), som oppgaven flyktig refererer til. Læringsprinsippene og områder som omhandler kommunikasjon, (verbalatferd), vil kun berøres overflatisk og ikke rettfærdiggjøre teori og forskning som ligger til grunn for å forstå disse store områdene.

Øvrige begrensinger som oppbygging av virksomheters struktur, tilgjengelighet og kommunikasjon mellom ledelse og førstelinje, samt hvordan betingelser for atferd kan være ulik mellom ulike profesjoner, er gjort ved hjelp av å fange opp de store linjene og regelmessighetene i litteraturen og hva norske suksessfulle ledere fremhever. (Artikkel 2).

Kompleksitet

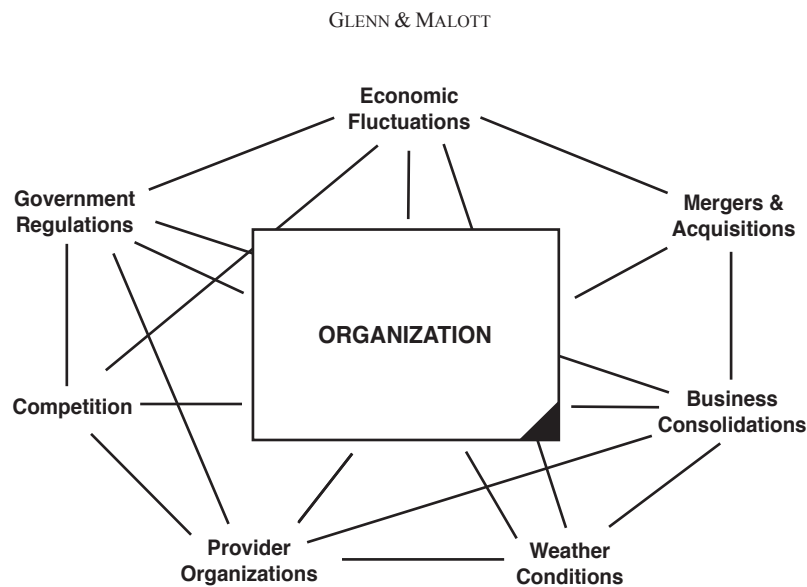
Individuell atferd dannes og opprettholdes av komplekse mekanismer, når flere individer interagerer øker kompleksiteten. Skinner (1953) sier individer tilegner seg et repertoar bestående av normer og regler når bestemte responser forsterkes og andre straffes av omgivelsene, som gjennom kritikk eller at responsen/atferden ikke forsterkes gjennom å overses av gruppen. Gruppen, også kalt et sosialt system, danner det vi kaller for ett nettverk som skaper og opprettholder en bestemt kollektiv atferd. I mange grupper kan små feil som måten å uttale noe på, eller kle seg på kritiseres mer enn små løgner eller andre uærligheter som kan føre til uetisk atferd og på sikt svekke virksomhetens samlede gjennomføringsevne. Skinner (1953) sier når en skikk, maner eller stil har oppstått, vil det sosiale systemet fungere selvregulerende. Ett sosialt systems regulering av atferd kontrollerer og danner det vi kaller en kultur. Ofte kan en kultur komme i utakt med omgivelsene gjennom å hevde å vite hvilken praksis som er best basert på status quo og ikke være villige til å eksperimentere, tilpasse og utvikle seg slik at midlertidig stabilitet oppnås (Skinner, 1953). For eksempel kan kunder eller samarbeidspartnere ikke lenger ønske den kollektive atferden i en virksomhet som ofte tilskrives dårlig service, og bidra til å øke kompleksiteten ytterligere. Kompleksiteten i

virksomheter kan utnyttes hevder Axelrod & Cohen (2000). En slik utnyttelse kan gjøres gjennom en atferdsvitenskaplig analyse av det sosiale systemet og kan tilføre verktøy for å forstå hvilke atferder som forsterkes i nettverket og danner en kultur, effekten av en kultur og hvordan ledere og andre kan designe hensiktsmessige kulturer med sikte på fremming av gjennomføringsevne hevder Skinner (1953).

Science helps us in deciding between alternative courses of action by making past consequences effective in determining future conduct... The formalized experience of science, added to the practical experience of the individual in a complex set of circumstances, offers the best basis for effective action (Skinner 1953, s. 436).

Analytisk tenkning betyr å ta fra hverandre delene for å forstå de, systemtenkning er å sette de sammen i konteksten av en større helhet (Bunce, Hope & Rösli, 2011). Komplekse systemer som bedrifter, består av kreative tilpasningsdyktige enheter som lærer over tid, endrer sine mål og strategier, og transformerer seg selv og eget miljø, såkalte dynamiske systemer. Fremfor å basere strategiene og handlingene på prediksjon, må styringsverktøyene tilpasses hyppigere slik at vi kan endre kurs når vi ser hva som virker og ikke. Dette fremmer behovet for konstant å lære om hva som skjer og prøve å skape en mening ut av det så fort som mulig (Klemsdal, 2013). Ledelsen må se virksomheter som komplekse systemer med elementer som henger sammen, se alle komponentenes tilknytting til hverandre og tenke igjennom konsekvensene av atferd. Endringer internt og eksternt i systemet, f.eks. nye reguleringer, konkurrerende produkt eller tjenester på markedet, oppkjøp, fusjoner eller økonomiske svingninger, vil resultere i endringer i hele organisasjonen (Bunce, Hope & Rösli, 2011). Et komplekst adaptivt system kjennetegnes ved "*strong interactions among its elements, so that current events heavily influence the probabilities of many kinds of later events*" (Axelrod & Cohen, 2000, s. 7). Glenn & Malott (2004) hevder systemanalyse som ser på de dynamiske interaksjonene gjennom dens komponenter, hierarki, prestasjonene og

kundebehov under ett, blir stadig viktigere og har utarbeidet en figur som illustrerer miljøkomponentene komplekse organisasjoner kontinuerlig og gjensidig påvirkes av og som i sin tur påvirker den kollektive og individuelle atferden til aktørene i organisasjonen.



Figur 1. Environmental complexity. Hentet fra "Complexity and selection: Implications for Organizational Change", av S. S. Glenn & M. E. Malott, 2004, s. 94. Copyright 2004 S. S. Glenn & M. E. Malott.

Effektive avgjørelser og læring i en økende kompleks verden krever at vi blir systemtenkere for å utvide grensene for våre mentale modeller og utvikle metoder for å forstå hvordan strukturen i komplekse systemer påvirker atferden vår. Målet med systemtenkning og system dynamikk er å forbedre forståelsen av hvilke måter en organisasjons prestasjoner henger sammen med den interne strukturen og operasjonelle strategien (Sterman, 2000). Cilliers (1998) sier økonomien er for kompleks, ikke lineær, for dynamisk og for sensitiv til alle endringer som pågår og fører til vanskeligheter med å predikere mer enn kort tid fremover. Kunnskap er den viktigste ressursen å styre, informasjon er mer åpen og tilgjengelig og teknologisert. Medarbeidere flytter på seg mer og markedet er mer globalisert, dette medfører en ekstern og intern kompleksitet som utgjør en spesiell utfordring at

organisasjoner er i stadig endring. Behovet for nytenkning og nye handlinger som skal knyttes til arbeidsprosessene, og den struktur og systemer vi er en del av og omgir oss med, er økende. Senge (1990) hevder at leder må skape spenning og bro over gapet mellom visjon og realitet gjennom å lære alle å tenke seg selv inn som en del av helheten. Dette støttes av Lund (2012) som hevder at skal en lykkes må en etterstrebe og se hver komponent, hver avdeling og ansatt i en større helhet og få medarbeiderne til å forstå at de er viktige for virksomhetens samlede gjennomføringsevne. Glenn og Malott (2004) hevder ett viktig trekk ved kompleksitet er at når nivået for ledere øker, øker også avstanden til lavere nivåer som til syvende og siste er de som avgjør suksessen til organisasjonen. Ledelsens bestemmelser påvirker førstelinjens atferd, likevel tas avgjørelser ofte uten å ta hensyn til implikasjonene for førstelinjen. Ledelsen er også ofte utålmodige med iverksettelsen av avgjørelsene, på den måten bidrar ledelsen til hierarki kompleksitet (se vedlegg A for figurativ beskrivelse). Menneskelig atferd og spredning av atferd, bør ses som sirkulær fremfor lineær årsak-virkning. Arkitekturen/strukturen i et komplekst adaptivt system er mer likt et nettverk enn et tradisjonelt organisasjonskart. I nettverksteorier er betegnelser som noder, hubs, linker og relasjoner ofte brukt. Noder kan både være enkeltpersoner og grupper som er knyttet sammen, f.eks. i en bedrift. Individuer i et sosialt nettverk kalles ofte for aktører. Relasjoner og linker er bindingene mellom aktørene og nodene, relasjonene kan være f.eks. kjønn, status eller en bestemt væremåte som knytter folk sammen. Når en relasjon knytter folk sammen kan vi si at relasjonene forsterkes. Når vi studerer nettverk som komplekse systemer, kan vi ikke se tilfeldige noder like, ulik sammenkopleing (linker/relasjoner), gir hver node ulik verdi og posisjon i nettverket, vi kan si at de har ulik forsterkningsverdi. En hub er en node som har ekstraordinære mengder linker til andre noder i systemet, ledere og uformelle ledere er ofte hubs. Det er tre typer av organisasjonskompleksitet: Miljø, komponent og hierarkiske, disse kan forstås ut fra seleksjon (Glenn & Malott, 2004). (se vedlegg B for detaljert oversikt).

All atferd er et resultat av seleksjon og konsekvensene gjør det sannsynlig om atferden vil fortsette eller slutte, f.eks. å rose en medarbeider for å stille et kritisk spørsmål som fører til forbedring av arbeidsprosessen, vil øke sjansene for at atferden gjentas. Høy eller lav gjennomføringsevne er dermed et resultat av seleksjon. Glenn & Malott (2004) kaller relasjonen mellom atferden til to eller flere personer for sammenkoblede atferdsbetingelser der en persons atferd blir en del av miljøet og skaper atferdsbetingelser for andre - de koples sammen, disse relasjonene er byggesteinene for kulturell kompleksitet (Glenn & Malott, 2004). Ved å identifisere utfordringene av hvilken atferd som selekteres, og se de i sammenheng med interaksjonen og variasjonen i miljøet, kan en utnytte de i positiv retning hevder Axelrod & Cohen (2000). Sterman (2000) fremhever tre typiske utfordringer i komplekse systemer - å kreditere eller skylde på en person når hele virksomheten har medvirket, å kreditere eller skylde på enkelte faktorer når flere faktorer har bidratt til den utløsende årsaken og kreditere en feilkonstruert strategi, hvor handlingene skapte suksess, men omstendighetene rundt er misforstått. Dette er utfordringer som ofte er et resultat av manglende kunnskap om helhetstenkning, som nettverksteori, og seleksjon av atferd. Klemsdal (2013) hevder det kan være vanskelig å identifisere rett atferd i et komplekst miljø hvor arbeidssituasjoner ofte preges av et stort handlingsrom underlagt føringer som ikke alltid passer inn. Folk er usikre på hvilken atferd som er rett og forblir passive fremfor å gjøre noe galt. I slike omgivelser kan gjennomføringen gå sakte.

Feedback

Daniels & Daniels (2006) sier feedback kan defineres som en konsekvens eller forsterker på atferd. Læring gjennom erfaringer, også kalt konsekvenser, og innebærer belønning eller straff, negative eller positive forsterkere. Generelt kan en si at forsterkningsprinsippet slår fast at en respons gjort av den i læringssituasjonen, vil tendere mot å bli gjentatt i liknende situasjoner når den belønnes. Daniels & Daniels (2006) sier

forsterkere øker atferd på to måter: 1) Vi gjør noe oftere hvis atferden blir etterfulgt av noe vi ønsker, også kalt positiv forsterker; eller 2) vi gjør noe oftere hvis atferden blir etterfulgt av at noe vi ikke ønsker fjernes, også kalt negativ forsterker. På samme måte som at det er to måter som øker en bestemt atferd, er det også to måter som svekker atferd: 1) Vi vil gjøre noe sjeldnere om atferden etterfølges av noe vi ikke ønsker, kalt positiv straff; eller, 2) vi vil gjøre noe sjeldnere om atferden etterfølges av tap av noe vi har, kalt negativ straff. Hendelsene som kommer før atferden/handlingen som gir informasjon om konsekvensene eller reaksjonene på atferden/handlingen kalles igangsettere. *"Antecedents start behavior. Consequences maintain behavior. The two operating together establish the strongest conditions for individual and business success"* (Daniels & Daniels, 2006, s. 57). Sterman (2000) hevder all læring er et resultat av feedbackprosesser og danningen av systemer er basert på feedbackprosesser som sammen med forsinkelser bestemmer dynamikken i et system, og det er en rekke feedbackprosesser og andre strukturer som må beherskes før man kan forstå dynamikken i komplekse systemer. Den mest komplekse atferden oppstår vanligvis som følge av interaksjonen, (feedbacken), mellom komponentene i systemet. Dynamikk dannes gjennom interaksjonen fra to typer så kalte feedbacklooper, positive, eller såkalte selvforsterkende, eller negative, så kalte selvkorrigerende. (Se vedlegg C). I systemdynamikken betyr ikke negativ feedback kritikk, og positiv feedback ros. Positiv feedback er en selvforsterkende prosess og negativ feedback en selvkorrigerende, begge typer feedbacklooper kan være bra eller dårlig avhengig av hvordan de opererer og hvilke verdier virksomheten har. Negative tilbakemeldinger bør ikke beskrives som feedback med mindre mottakeren agerer på forslagene i den negative feedbacken (Sterman, 2000).

Atferd er involvert i alle aspekter av organisasjonens endring, derfor må vi lede det så nøyaktig som vi leder resten av virksomheten sier Bunce, Hope & Rösli (2011). Miljøets reaksjon ovenfor bestemt atferd/handlinger er viktig å se på sier Daniels & Daniels, (2006),

som skriver at erfaringshistorikken som har selektert en bestemt atferd hos ett individ ikke nødvendigvis aksepteres på arbeidsplassen og kan straffes av kollegaer, kunder og andre. Dette kan ha en form som tilsnakk, kritikk osv., som kalles positiv straff. Negativ straff inntreffer om et individ opplever å ha mistet ett gode, som å være en del av fellesskapet i en gruppe, bestemte oppgaver osv. Atferd selektert av disse betingelsene kan øke eller reduseres i frekvens avhengig av miljøets variasjon og hyppighet på sin feedback. I komplekse systemer er det vanskelig å bestemme hvilken atferd, (handlinger) som bør belønnes eller fjernes. Holte (2011) trekker frem at redsel for sanksjoner, opplevelsen av å si i fra uten at noe skjer, og innsparinger som gjør at det ikke er noe poeng å si fra når det likevel ikke er råd til å gjøre noe med det kan oppleves som straff. Videre sier Holte (2011) at når ansatte oppfatter det slik at de selv må være feilfrie for å kunne si fra om arbeidsrelatert kritikk, vil det føre til at mye kritikkverdig praksis kan pågå lenge uten at det stilles spørsmålstegn. Det er menneskelig å gjøre feil, derfor vil et stort flertall kunne rammes av denne logikken. Dette kan tolkes som et behov for at leder også fremstår med sine feil og svakheter. *”Human frailties are as much a fact of life as is human competence. When you acknowledge weaknesses, you are in the best position to minimize their influence”* (Plas, 1996, s. 197).

Ettersom vi har å gjøre med systemer som ikke er statiske, trengs en mer indirekte metode for å utnytte kompleksiteten. Businesslitteraturen er full av prestasjonsindikatorer som feilet i å fange viktige aspekt i komplekse settinger ofte grunnet sammenhenger som ingen forstår, men som langt på vei kan forklares og utnyttes gjennom å se på kompleksiteten og hvordan den selekterer atferd i et evolusjonsperspektiv (Axelrod & Cohen, 2000).

To be a proactive manager, you must define the results that you need and then determine the behaviors that will produce those results. You then manage those behaviors as they occur. If you do so consistently and systematically, you will know the result before you see the report (Daniels & Daniels 2006, s. 27).

En ny bølge av atferdsøkonomer viser at mennesker handler mindre rasjonelt enn tidligere antatt innen tradisjonell økonomi. Vi er ofre for såkalte feil, også kalt biaser som påvirker våre handlinger og som gjør at mennesker faktisk er dårlige på kompliserte kalkuleringer når vi står ovenfor valg i bestemte situasjoner (Sunstein & Thaler, 2008). Senge (1990) sier at til tross for at vi lærer best fra våre erfaringer, opplever vi sjeldent direkte konsekvensene av våre valg i arbeidssituasjoner, når et problem dukker opp tenderer vi å velge løsningen som gir raskest resultat som kan føre til kostnader og tap lenger frem i tid. Problemet ligger i feedbacken vi får, noen små handlinger blir forsterket og fører til en rekke handlinger i samme retningen som kan føre til en såkalt snøballeffekt men også resultere i forsinkelser. Sterman (2000) kaller snøballeffekten for negative og positive feedbacklooper: våre handlinger forandrer våre omgivelser og fører til nye valg, men frembringer også sideeffekter som forsinkede handlinger, endringer i mål og andres innblanding og påvirkning. Disse feedbackloopene kan føre til uforutsette resultater og ineffektiv policy. Alle systemer består av nettverk med positiv og negativ feedback, og all dynamikk oppstår fra interaksjonen mellom disse loopene. (Vedlegg C). En positiv feedbackloop er selvforsterkende, det vil si at det vi gjør fører til at vi gjør og får mer slik at handlingene fortsetter. Negative feedbacklooper er selvregulerende, det vil si at noe vi har gjort mye av får en motsatt, synkende effekt, som mettet boligmarked hvor boligprisene kan falle om boligbehov, kjøpekraft, renteøkning og andre omstendigheter endres. Læring er også en feedbackprosess: *“Feedback from the real world to the decision maker includes all forms of information, both quantitative and qualitative”* (Sterman, 2000, s. 15).

Organisasjoner lærer om menneskene i systemet lærer. En forutsetning for god læring er personlig mestring, også kalt mestringstro (Bandura, 1997). Mestringstro forsterkes og opprettholdes av konsekvensene av handlingene, som positiv feedback. Atferdsperspektivet kan bevisstgjøre hva som egentlig belønnes og straffes. Feedback gitt i en god hensikt, til rett

tid og på rett plass, vil være verdifulle bidrag til å gi medmennesker nødvendig selvinnsikt. Mange ledere overser det faktum at en medarbeiders atferd opptrer daglig, det er de daglige handlingene som sier noe om hva som igangsetter og opprettholder atferd. Effektiv feedback med sikte på å endre eller beholde ønsket atferd fordrer hyppig tilbakemelding rett etter atferden er utført, Jo raskere en feedback følger en handling, jo mer fremmer den læring. Det er derfor viktig at leder er tilgjengelig og i interaksjon med arbeidsmiljøet fremfor å vente til medarbeidersamtalen (Daniels & Daniels, 2006). Det er knapt en læringsteoretiker i dag som ikke tar forsterkningsprinsippet med i betraktning. Betydningen av forsterkning kan ikke benektes, det er anvendelsen av det som kan by på problemer. I praktisk opplæringsarbeid står feedback som mer sentralt enn alle de andre læringsprinsipper, inklusiv forsterkningsprinsippet. Til tross for at flere studier viser at feedback fremmer ønsket atferd, benyttes dette i liten grad i arbeidslivet på en bevisst måte (Moxnes, 2000). Ubevisst bruk av feedback kan føre til forvirring, treghet og passivitet fremfor gjennomføringsevne. Uten klare verdier og prinsipper som konstant og raskt forsterkes, vil medarbeidere ta egne valg basert på deres forståelse av etiske normer og hvordan konsekvensene av de valgene blir personlig, noe som ikke nødvendigvis er til organisasjonens beste (Bunce, Hope & Röösl, 2011). Dette kan tolkes som et økt behov for kontinuerlig gjennomgåelse av virksomhetens verdier og prinsipper, og hva handlingsrommet bør bestå av, slik som endringsledelse (Hennestad, Revang & Strønen, 2012).

Ledelsesendring og endringsledelse

Endringsledelse handler om å omforme en diskursiv forståelse til en praktisk, kollektiv kompetanse. Behov for endringsledelse oppstår når virksomhetens situasjon er forskjellig fra dagens etablerte og kommer i utakt med omgivelsene. Mye kan tyde på at de fleste virksomheter opplever behov for kontinuerlig endring for å møte kompleksiteten. Endringsledelse krever ledelsesendring i måten mange ledere styrer arbeidsprosessene i

organisasjonen (Hennestad, Revang & Strønen, 2012). Bunce, Hope & Rööslö (2011) hevder at veien fremover ligger i et grenseland mellom selvorganiserende organisasjoner og tradisjonell kommando og kontroll. Fremtidens ledelse vil handle om å binde medarbeidere sammen mot en felles visjon, ikke en overordnet plan. Handlinger bør koordineres innenfor klare prinsipper og verdier, fremfor regler og reguleringer, og operere innenfor samme klare strategiske retningslinjer. På denne måten kan organisasjonen opptre som et integrert helhetlig system som følger en felles strategi. Å fremme gjennomføringsevne i komplekse systemer krever tilpassningsdyktighet og evnen til kontinuerlig forbedring og endring. Dette forutsetter en ledelse som kan skape oppslutning til retningen og med kunnskap om etablering av atferd, strukturene og organisasjonens system. Klemsdal (2013) hevder at endringsledelse er det overlevende lederprinsippet i det moderne arbeidslivet. Strukturer og systemer utgjør mektige krefter, men de skapes, opprettholdes og endres av mennesker. Det er ikke teoriene, begrepene eller teknikkene som avgjør, det er ledernes fortolkninger av hva som er viktig i situasjoner, hvilke perspektiver lederne har og hvordan de handler ut fra det, som påvirker (Hennestad, Revang & Strønen, 2012). Fortolkning kan også ses som spesifisering av atferd som defineres, tolkes og selekteres av alle ansatte i virksomheten (Daniels & Daniels, 2006). Ledelse er altså viktig for å holde kurs og balansere variasjon og seleksjon/interaksjon. Dette innebærer atferd og systemdesign (Senge, 1990). Ideell design bør inneholde funksjoner som øker tilpassingen av organisasjonen som et helt system. Struktur er viktig, men det er også funksjonen og interne prosesser (Glenn & Malott, 2004). Klassisk organisasjonsteori er designet for systemet, og agentene ses på som årsaksfaktoren for høy eller lav gjennomføringsevne. I rasjonalitet i mikroøkonomisk perspektiv refereres det til en tro på at menneskers valgførelse og det økonomiske mennesket vil velge optimalt om bare all faktainformasjon foreligger. Åpenhet er altså viktig for fremming av gjennomføringsevne. Men, valg kommer av psykologi mer enn mikroøkonomi, rasjonalitet bør derfor ses både i

forhold til menneskers kapasitet og resultatet av interaksjon mellom organismene og miljøet for å identifisere forbedringspotensial og feil, for å kunne benytte faktorene en identifiserer som læring. Atferdsøkonomene Sunstein & Thaler (2008) sier økonomer og organisasjonsteoretikere er enige i at atferd og valgprosesser ikke bare er påvirket av bevisst planlagte kommunikasjonsstrukturer, men også av seleksjonsprosesser som opererer mer eller mindre uforutsigbart. Gjennom å legge til rette for fysiske betingelser i miljøet som strategiske plassering av møtesteder, sikkerhetsutstyr eller tilrettelagt teknologi, kan en styre atferd i retning gode valg.

Klemsdal (2013) peker på tre hovedtrekk en bør ha fokus på som leder. Tilføre arbeidssituasjonene ledetråder for handling, tilføre medarbeiderne kompetanse, redskaper og arenaer for utvikling og jobbe systematisk i retroperspektiv, fortolkning og formulering, i stedet for rask klassifisering av hva en driver med. Dette kan være å organisere og lede etterrefleksjoner som analyserer måter man har håndtert situasjoner på, med sikte på å lære av feil og vellykkede grep. Relasjonell ferdighet er avgjørende for gjennomføring og konkurransekraft, en leder som ikke kan tolke medarbeidernes ulike være- og handlemåte, og tilpasse sin egen agering i den enkelte situasjon, vil ha små muligheter til å skape trygge og effektive samhandlingssituasjoner, og det er rekken av vellykkede samhandlingssituasjoner som skaper klima for handlinger, konkurransekraft og fortrinn. God atferdsforståelse, selvinnsikt og kommunikative ferdigheter er de viktigste ingrediensene i det som kalles relasjonell ferdighet. I en tid hvor det er vanskelig å skape et varig og unikt konkurransefortrinn basert på kjerneproduktet alene, vil relasjonell ferdighet gi konkurransefortrinn (Myhre, 2004). Det relasjonelle aspektet er viktig innen det Plas (1996) kaller personsentrert ledelse. Ledere innenfor denne retningen vektlegger tillit og respekt for den enkelte medarbeider for å fremme gjennomføringsevnen. Leder må ha en robust dialog for å få bedriftens virkelighet opp til overflaten. De som gis ansvar for resultater må diskutere

dette åpent og enes om dem for å få tingene gjort (Bossidy & Charan, 2005). Mange ledere kritiseres for å ikke være tøffe nok ovenfor medarbeiderne, men reprimander eller fjerning av goder kan oppleves som straff. Straff svekker atferd, men spesifiserer ikke hvilken atferd som skal erstatte den, noe som kan lede til uforutsigbare handlinger og på sikt svekke gjensidig tillit (Daniels & Daniels, 2006). En lederstil som viser missnøye ovenfor en feilhandling, styrer på frykt og kan gi uforutsigbare utfall som fravær og oppsigelser eller handlingslammelse i jobbsituasjoner som krever handling. Positiv forsterkning øker forutsigbare handlinger, jo mer en handling forsterkes, desto mer forutsigbar blir den. Til tross for at læring basert på vitenskap er overlegen, benytter vi ofte det vi kaller sunn fornuft som basis for kunnskapen vår (Daniels & Daniels, 2006). Bare fordi to ting opptrer samtidig over tid, betyr det ikke at den ene er årsaken til den andre. Når selvstyrte team ble introdusert i en bedrift samtidig som kvaliteten sank, betyr ikke dette at det var selvstyrte team som var årsaken til nedgangen av gjennomføringsevnen. Inntil teamarbeid brytes ned til atferd og/eller observerbare og målbare oppgaver, kan teamarbeid være frustrerende og svekkende for gjennomføringsevnen (Daniels & Daniels 2006). En bør først se hvilke faktorer som gjensidig påvirker komponentene og aktørene i systemet, som i sin tur påvirker organisasjonens gjennomføringsevne. En måte å gjøre det på, er å se på systemet. Et system består av aktører, kalt noder, og med linker, (relasjon/interaksjon) med andre noder i systemet. En hub er en aktør med ekstraordinært mange noder linket til seg – en kan si hub har høy forsterkningsverdi og er den noden, (aktøren) som forsterkes mest av andre noder og er dermed den aktøren med størst sjans for å kopieres på atferd. I de fleste sammenhenger vil hubbene være lederne (Glenn & Malott, 2004). Å være bevisst egen atferd og symbolske makt er særlig viktig for leder ettersom leders atferd anses som suksessfaktorer og vil ofte selekteres av andre aktører (Axelrod & Cohen, 2000).

Bunce, Hope & Rösli (2011) hevder de fleste virksomheter arbeider mye med visjoner og strategier, men lite med hvordan det skal gjennomføres. Feil og fornying av prosesser avhenger av detaljene, dette kan studeres gjennom hvilke seleksjonsprosesser som er i sving. Aktørene kan se på variasjoner av atferd som utløses av ulike prosesser og ut fra det sette en standard for hvilke handlinger som er ønsket og hensiktsmessig i den interaksjonen de har med miljøet. M.a.o.: Hvordan fremmer eller hemmer disse prosessene virksomhetens gjennomføringsevne? Ledelse har i årevis forsøkt å tilpasse seg et marked i endring gjennom nye strategier, strukturer og systemer, reorganisering og restrukturering med midlertidig, tilsynelatende virkning, men med lite langsiktig effekt. Resultatet er endringstrøtte medarbeidere som vil øke motstanden for hvert forsøk på noe nytt og et økende gap og misstillit mellom ledelse og førstelinje. På denne måten mister bedrifter muligheten for å forbedre og utnytte potensialet i denne enorme butikken av ”gratis” kunnskap og kreativitet (Bunce, Hope & Rösli, 2011). Med dagens komplekse utfordringer må vi erkjenne uforutsigbarhet, dette fordrer en endring i måten vi ser på og tilnærmer oss feil, feil er muligheter og har en viktig rolle i innovasjonsprosesser (Iske, 2008).

Selvledelse

Manz & Sims (2001) sier at å lede andre til å lede seg selv, er blant de viktigste egenskapene moderne ledere kan inneha. Det er særlig i det Klemsdal (2013) kaller åpne situasjoner at evnen til selvledelse er viktig, ettersom hvordan en arbeidsoppgave skal løses og hvem som bør løse den, er i åpne situasjoner i større grad opp til deltakerne å besvare, jo åpnere situasjoner, desto mindre mulighet er det for å håndtere de på rutinemessig vis. Motivasjonsforskere som Deci & Ryan (2000) og Pink (2009) hevder at oppgaver som må finnes ut av gjennom prøving og feiling, oppleves generelt mer meningsfulle og stimulerende enn oppgaver som er forhåndsdefinerte gjennom prosedyrer og rutiner. Dette forutsetter at vi er i stand til å skape mening (Bandura, 1997). Dette kan settes i sammenheng med Klemsdal

(2013) som hevder leders klargjøring av medarbeidernes arbeidsprosesser er viktig. Det optimale er når forholdet mellom utfordring og kompetanse i forhold til situasjonen er passe dimensjonert, også kalt flow (Csikszentmihalyi, 2002). Bunce, Hope & Rööslö (2011) hevder behovet for mer selvstyrte medarbeidere har tvunget seg frem ettersom marked og arbeidsliv blir mer komplekst. Selvstyrte ansatte er mer fleksible, kreative og handlekraftige slik at de kan tilpasse handlinger i møte med kunden, teknologien og samarbeidspartnere uten å vente på avklaring og/eller tillatelse noe som fremmer gjennomføringsevnen. Det vil alltid være en risiko ved å fremme selvledelse fordi medarbeidere begår feil. I slike situasjoner stilles lederen ovenfor valget mellom å blande seg inn eller tillate medarbeideren i å fortsette. Dette forutsetter hvor kritisk feilen kan utarte seg å bli (Manz & Sims, 2001). En måte å både forsterke selvledelse og samtidig ha risikostyring, er å ha leder eller en annen hub tett på aktørene i systemet, især ved endringer eller opplæring av nytilsatte. Å gi ansvar til teamene eller medarbeidere i førstelinjen kan også være kostnadsbesparende gjennom å gjøre ressursene mer tilgjengelige for førstelinjeteamene slik at handlinger som må utføres raskt kan skje raskt, noe som fremmer gjennomføringsevnen. Teamene står ansvarlig for utnyttelse av ressursene og risikostyringen, men også for konsekvensene (Plas, 1996).

Hvis tidligere erfaringer er preget av manglende kontroll av et resultat, vil ens egen mestringstro være mindre enn hvis en tidligere har opplevd høy sammenheng mellom handling og resultatet av handlingen. Å bli vist tillit til å handle på selvstendig grunnlag kan styrke en persons mestringstro og kan tilføre virksomheten både nytenkning og raskere agering (Bandura, 1997). Mestringstro kan ligge til grunn for det Gjesme (1975) kaller Future Time Orientation, som innebærer evnen til å forutse, planlegge og organisere fremtiden, for å være forberedt til å handle når situasjonen krever det. Mennesker har grunnleggende behov for en opplevelse av kompetanse, autonomi og gode relasjoner til andre, behovet for autonomi er å ha kontroll på igangsetteren og reguleringen av handlingen. Medarbeidere opplever

autonomi når de blir gitt tillit til å ta initiativ, utvikle og implementere løsninger i forhold til utfordringer. Manglende gjennomføringsevne kan ses på som en aktiv handling valgt for å beskytte sin selvverdi gjennom lav ytelse. Slik kan en forklare dårlige resultat med manglende mestringstro og innsats heller en svake evner. Personer som forventer å lykkes, opplever sammenheng mellom handling og resultat, og forholder seg ikke passive (Deci & Ryan, 1985).

”New performers with much to learn require closer monitoring or tracking of pinpointed behaviors than someone with years of experience” (Daniels & Daniels 2006, s. 34). Dette underbygges av Dunningham & Kruger (1999) som hevder mennesker med manglende kunnskap på et område ikke vil kunne utnytte feedback fullt ut, fordi de mangler kompetanse til å selektere hva som er ”rett” atferd og hva atferden innebærer av konkrete handlinger. Hyppig feedback og forsterkning i starten av et arbeidsforhold, er ikke det samme som hindre selvledelse, men å fremme den gjennom trygging og oppklaring av arbeidssituasjon. Ledere som forstår atferd vil kunne vite når en skal lede tett og når en skal slakke ned på styringen og likevel fremme best prestasjon (Daniels & Daniels, 2006).

Lærende organisasjoner

Senge (1990) sier å skape en lærende kultur er det overlevende prinsipp for alle virksomheter og hevder ledere må være pedagoger og veiledere som driver frem læringsprosessene kontinuerlig. Levin & Rolfsen (2004) sier læring i team er å lære i fellesskap og de grunnleggende læringsprosessene bygger på erfaringsbasert læring også kalt læring gjennom konsekvenser som vi tidligere har vært inne på. Gjennom refleksjon over konsekvenser av teamets arbeid vil slike erfaringer bidra til nye måter å løse utfordringer på. Læring i fellesskap etablerer en delt innsikt på teamnivå, denne innsikten er en konsekvens av prosesser som betegnes som organisasjonslæring. Ettersom teamarbeid må læres, er det viktig å bli klar over hvordan man arbeider i dag, derfor er observasjon et nyttig verktøy (Levin &

Rolfsen, 2004). I dagens samfunn kan alle få tilgang til all informasjon, men når det kommer til arbeidsplasser, møter vi vanskeligheter med informasjonsdeling. Mange arbeidstakere opplever en ”informasjonsoverload” som er vanskelig og tidkrevende å navigere i og fører kan føre til svekket gjennomføringsevne. For å møte kompleksiteten, må vi skape og mobilisere intellektuell kapital. En måte å gjøre det på er gjennom det Iske (2010) kaller ”Combinatoric innovation” som innebærer å skape betingelser for at parter med ulik bakgrunn, profesjon og nivå kan forene kunnskap gjennom å se på samme problem fra ulikt perspektiv, prøving og feiling, og læring. Lærings sirkelen i komplekse systemer, kalt feedbackloopen, kopler sammen eksperimentering, refleksjon og ny innsikt i en kontinuerlig læringsprosess. *”Når et team først har lært seg å lære, vil det fortsette å utvikle seg som en dynamisk og effektiv enhet”* (Levin & Rolfsen, 2004, s. 124). Resultatet vil gi en positiv forsterkningsloop av høy standard og kontinuerlig forbedring på medarbeidernes egne premisser og begrensinger (Serman, 2000).

Tillit

Grimen (2009) hevder interessen for tillit i samfunnet øker ettersom relasjoner mellom mennesker, land og institusjoner stadig forandrer seg og krever nye måter å forholde oss til hverandre på. Levin & Rolfsen (2004) hevder tillit er grunnmuren alle samarbeidselementene bygger på. Mangel på tillit i en gruppe fører til konfliktvegring hvor man ikke tør si hva man mener eller utfordre hverandre på en konstruktiv måte og fører til mangel på gjensidig forpliktelse. Får man ikke sagt sin mening, vil man heller ikke føle seg forpliktet til bestemmelsene gruppen har kommet frem til. Mangel på forpliktelse fører til ansvarsvegring. Uten ansvarsfølelse tar man ikke ansvar for egne eller andres manglende prestasjoner, dette fører til den mest avgjørende dysfunksjonen som er manglende gjennomføringsevne. Når ledere bygger en kultur basert på åpenhet og tillit, inspireres folk til å leve opp til tilliten og krever det fra andre (Bunce, Hope & Röösl, 2011). En trenger ikke hemmelige planer for å

fremme gjennomføringsevne, tvert i mot, det å være åpen og ærlig fremmer gode prestasjoner både som følge av modellering, gjensidig selektert atferd skaper et nettverk som er forutsigbart og helhetlig. Kunden, markedet og medarbeidere opplever trygghet når en gruppe fremstår som helhetlig, pålitelighet er forutsigbarhet og et grunnelement i tillit (Daniels & Daniels, 2006).

Hvis alle ser samme informasjonen samtidig, vil riktige beslutninger tas raskere og alle holder seg til ”én sannhet”. Dette gir alle gjensidig tillit til at informasjonen avgjørelsene tas på er troverdige. Folk blir sikrere på at avgjørelsene er riktige og kan gjennomføres raskere (Bunce, Hope & Röösl, 2011). Komplekse utfordringer som må løses i raskt tempo, fordrer en delegerende og kompletterende lederstil som krever at det er bygget opp en samhandlingskultur i virksomheten basert på ferdighet, trygghet og tillit (Myhre, 2004). Bare ledere med tillit til medarbeiderne sine, kan virkelig oppmuntre til effektiv risikotaking sier Plas (1996).

Risikostyring og innovasjon

Aspaas (2012) hevder det ikke er tilfeldig at begrepet ”feiltastisk” ble kåret som en av de viktigste konsumenttrendene for 2012. Kundene forventer ikke feilfrie bedrifter; de ønsker selskap som viser seg menneskelige og er ærlige om sine feil. Å være feiltastisk betyr å kombinere ærlighet rundt sine feil med en villighet til å bli holdt ansvarlig. Ved å oppmuntre til å ta risiko viser du samtidig tillit og troen på at folk er selvledende og kompetente (Aspaas, 2012). Risikostyring er et viktig element i ledelseskulturen, men når førstelinjeteam ansvarliggjøres til å ta viktige beslutninger og regulerer egne prestasjoner, må de ha en klar rettleder for hvilken risiko som er akseptabel og hvordan å evaluere dem (Bunce, Hope & Röösl, 2011). Dette kan tolkes som at risikotaking bør ha en viss styring på hvilken atferd som gjelder.

Oppskriften på suksess er å kombinere intellektuell kapital med et miljø som tenker

innovativt og evner å lære av egne feil. Virksomheter som ønsker å gjøre miljøet til et læringsmiljø, må kunne tolerere en god del usikkerhet. Å lære gjennom feilhandlinger vil innebære en grad av angst, men er også kimen til vekst og motivasjon (Iske, 2010). Johansen (2003) hevder at å lære å feile er viktig innen prestasjonsutvikling. Dette støttes av Moxnes (2000) som hevder at angst og uro må til som energikilde og er en nødvendig betingelse for læring. Men for å lære av dette fordres konstruktiv kommunikasjon. Hartviksen & Kvernsøy (2008) hevder at gjennom å gå inn i konflikten, uroen og angsten vil en kunne oppnå et nytt og bedre resultat. Manz & Sims (2001) støtter viktigheten av kommunikasjon rundt valg som kan føre til feil, gjennom åpne spørsmål slik at medarbeideren kan justere handlingene eller endre kursen. I det lange løp er det å gjøre feil en del av alle læringsprosesser og er en viktig del av det å fremme selvledende medarbeidere. Oftest vil det å ha begått feil, føre til at medarbeideren har utviklet verdifull erfaring som vil redusere muligheten for gjentakelse. En annen viktig faktor er om det er etablert en kultur hvor alle ansatte kan ha positiv lære av feil som fremmes gjennom feedback og forsterkningsbetingelser. Organisasjoner som oppmuntrer medarbeidere til å ta selvstendige valg som innebærer en viss risiko, har større sannsynlighet for å finne viktig forbedring i medarbeidernes gjennomføringsevne (Iske, 2010).

Konklusjon

Mye tyder på at det er et behov for en bevisstgjøring i hvordan en kan fremme enkeltindividers og kollektiv atferd som danner suksessrike virksomheter. Suksessrike virksomheter er de med høy gjennomføringsevne ettersom disse er tilpassningsdyktige, robuste mot ytre sjokk og er nær markedet og sine samarbeidspartner til å raskt finne løsninger eller innovative ideer Lund (2012 og Bossidy & Charan (2005). Mye tyder på atferd som fremmer høy gjennomføringsevne i komplekse virksomheter i dag, fremmes gjennom å bygge kulturer for åpenhet til feil, og metoder hvor feil kan benyttes som kontinuerlig læring, dette kan etableres gjennom å bygge en lærende organisasjon. Men, for å bygge kulturer bør

ledere vite noe om hvordan atferd tilegnes og opprettholdes i systemet. Atferdsvitenskapen og nettverksteorien har verdifulle bidrag her. Atferd som sikrer høy gjennomføringsevne fordrer åpenhet og dekonstruksjon av både feil og suksess. Slik atferd kan fremmes ved å forsterke atferden gjennom feedback på atferd som innebærer åpenhet og som kan danne en åpenhetskultur. En slik kultur kan bedre samarbeid og læring, ansvarsfølelse for virksomheten som helhet og prestasjoner som kan føre til samlet høy gjennomføringsevne. Skinner (1953) sier vi alle kontrollerer og blir kontrollert gjennom forsterkningsbetingelser eller straff med omgivelsene. Gjennom å analysere menneskelig atferd, vil kontrollen ikke bare bli mer effektiv, men også mer etisk. Atferdsvitenskapen kan tilføre et sett av moralske verdier, som er uavhengig av historien og kulturen i en sterk gruppe og kan generelt aksepteres. Til tross for at atferdsvitenskapen kan tilføre basisen for en mer effektiv kulturell design, blir spørsmålet hvem som skal kontrollere og designe. I virksomheter kan dette spørsmålet basere seg på den langsiktige effekten og formuleres som hvem bør kontrollere hvis kulturen skal overleve også på lang sikt (Skinner, 1953). Ettersom systemer stadig blir mer komplekse, vil kontinuerlig usikkerhet til rett handling oppstå og feil begås kontinuerlig. Å skape systemer som spesifiserer handlingsrommet i større grad og som utnytter begåtte feil, kan bidra til å sikre overlevelse for virksomheter fremover. Slike systemer kan best skapes gjennom å bygge relasjonene på gjensidig tillit. Gjennom å identifisere hvilken atferd som er mest hensiktsmessig for fremming av gjennomføringsevne og hva som selekterer slik atferd i et nettverksperspektiv, kan virksomheten utnytte variasjonen og samarbeidet i arbeidsmiljøet. Seleksjon av atferd skjer under forsterkningsbetingelser som også styrer læringsprosesser. Å utvikle en tilpassende, fleksibel virksomhet fordrer alles evne til kontinuerlig utvikling, dvs. læring. Læring skjer best som følge av konsekvenser som gir en opplevelse av mening. En opplevelse av mening skjer også når medarbeidere opplever å ha kontroll på egne arbeidsprosesser som gjennom selvledelse. Dette innebærer imidlertid en viss risiko og kan

resultere i feil og avvik. Gjennom å utnytte seleksjonsprosesser og forsterkningsbetingelser som skjer i interaksjonen i komplekse systemer, kan virksomheter i større grad predikere feil og benytte de som utgangspunkt for læring. Feil kan være kimen til nye ideer og læring om prosessene styres, denne styringen er et lederansvar og kalles utviklingsledelse. Leder har også et ansvar for utviklingen i kraft av å være den aktøren i nettverket med mest sannsynlighet for å bli kopiert på atfred som i nettverksteorien kalles hub. Leders bevisstgjøring av sin symbolske makt og egen atferd, er derfor viktig.

Konklusjonen her er at problemstillingen kan besvares med at gjennomføringsevne kan fremmes i komplekse virksomheter gjennom læring fra potensielle eller begåtte feil ved kunnskap om etablering og spredning av atfred som gjennom nettverksteorier og atferdvitenskap hvor feedback som forsterkning inngår, lærende organisasjoner, utviklingsledelse og lederutvikling, selvledelse og tillit.

Teoriene i artikkel 1 er satt opp mot funnene i artikkel 2, tilbakemeldinger fra ledere i norske komplekse systemer som har oppnådd høy gjennomføringsevne i praksis.

Referanser

- Aspaas, K. (2012). *Raushetens tid*. Oslo: Aschehoug.
- Axelrod, R. & Cohen, M. D. (2000). *Harnessing complexity*. New York, NY: Basic Books.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The Exercise of Control*. New York: Freeman.
- Baum, W. (2005). *Understanding Behaviorism. (2nd ed.)*. UK: Blackwell publishing.
- Bossidy, L. & Charan, R. (2005) *Praktisk handlingsledelse*. Trondheim: DAMM & SØN AS.
(Norsk utg.)
- Bunce, P., Hope, J. & Rööslö, F. (2011). *The Leaders Dilemma*. San Francisco: John Wiley & Sons, Ltd.
- Catania, A. C. (2007). *Learning*. 4th.ed. NY: Sloan publishing.
- Cilliers, P. (1998). *Complexity & Postmodernism*. Oxon, OX14 4RN: Routledge.
- Csikszentmihalyi, M. (2002). *Flow: The classic work on how to achieve happiness*. London: Rider.
- Daniels, A. C. & Daniels, J. E. (2006). *Performance management*. Atlanta: Performance Management Publications.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivation: Classic definitions and New directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Dunningham, D. & Kruger, J. (1999). *Journal of Personality and Social Psychology*.
Copyright 1999 by the American Psychological Association, Inc. 1999, Vol. 77, No. 6.] 121-1134.
- Garmannslund, K. & Uthusli, T. (1997) *Leder og pedagog. (2. Utg.)*. Stavanger: Fortuna Forlag.
- Gjesme, T. (1975). Slope of Gradients of Performance as a Function of Achievement Motive,

- Goal Distance in Time, and Future Time Orientation. *The Journal of Psychology*, 91, 143-160.
- Glenn, S. S. & Malott, M. E. (2004). Complexity and selection: Implications for organizational change. *Behavior and social issues*, 13, 89-106.
- Grimen H. (2009). *Hva er tillit*. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Hartviksen, M. & Kvernsøy, K. S. (2008). *Samarbeid og konflikt*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Hennestad B. W., Revang Ø. & Strønen F. H. (2012). *Endringsledelse og ledelsesendring*. (2. utg.) Oslo: Universitetsforlaget.
- Holte, K. L. (2011, september 12). Det mest lojale er å si fra. Hentet fra <http://www.sykepleien.no/nyhet/726023/--det-mest-lojale-er-a-si-fra>
- Iske, P. L. (2008). Brilliant failures. The institute of brilliant failures. Open innovation and Business venturing in School of Business and Economics, ved universitetet i Maastricht Nederland. Hentet fra <http://www.thnk.org/articles/institute-of-brilliant-failures/>
- Iske, P. L. (2010). Combinatoric Innovation. Environments for creation and mobilization of intellectual capital. Hentet fra <http://arno.unimaas.nl/show.cgi?fid=20487>
- Johansen, J. I. (2003) *Kultur for gull*. Oslo: On Target Forlag.
- Klemsdal, L. (2013). *Hva trenger vi ledere til?*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Levin, M. & Rolfsen, M. (2004). *Arbeid i team*. Oslo: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Lund, K. S. (2012, august 24). 5-15-80. *Aftenposten*, Økonomi, s. 26.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. (2001). *The New Superleadership*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Moxnes, P. (2000). *Læring og resursutvikling i arbeidsmiljøet*. Oslo: Forlaget Paul Moxnes.
- Myhre, Ø. (2004). Viktige lederoppgaver for å øke gjennomføringsevnen. Hentet fra

<http://www.logistikk-ledelse.no/2004/kv/kv10-01.htm>

Pink, D. H. (2009). *Drive*. New York: Riverhead Books.

Plas J. M. (1996). *Person-centered leadership*. California: SAGE Publications, Inc.

Senge, P. M. (1990). *Den femte disiplin*. New York: Doubleday Business.

Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. New York: The free press.

Sterman, J. D. (2000). *Business dynamics*. USA: The McGraw-Hill Companies.

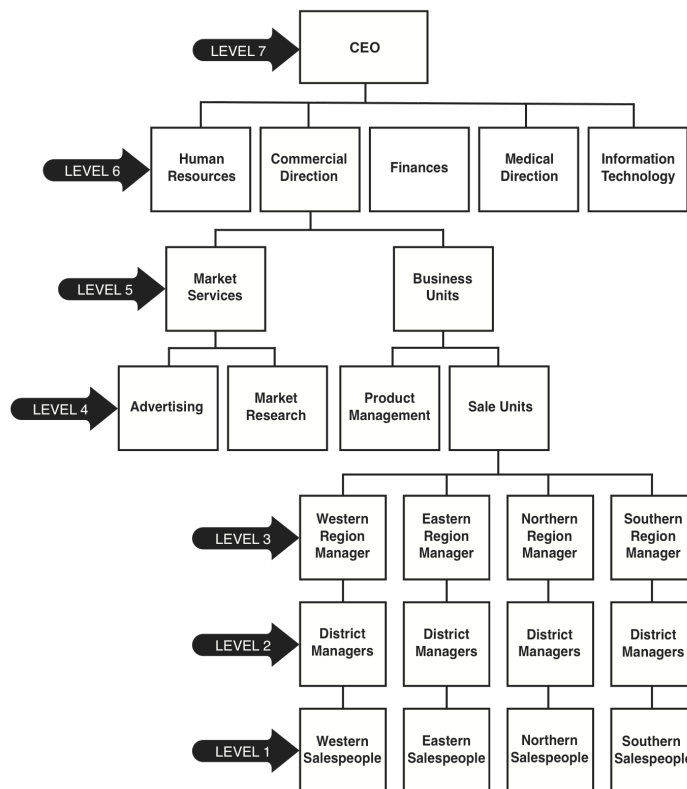
Sunstein, C. R. & Thaler, R. H. (2008). *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth and Happiness*. London: Yale University Press.

Vik, S. (2007). *Prestasjonskultur og prestasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Wilson, E. O. (1998). *Consilience*. NY: Alfred A. Knopf. Inc.

Vedlegg A

COMPLEXITY AND SELECTION



An important implication of hierarchical complexity is that as the levels of management grow, the behavior of those in higher levels becomes increasingly unrelated to critical components of the interlocking contingencies of the lower levels. Unfortunately, as levels of management grow in organizations, these disconnects between levels threaten the organizational success. The performance of the lowest level ultimately determines the success, failure, and survival of the organization.

Hierarchical complexity. Hentet fra "Complexity and selection: Implications for Organizational Change", av S. S. Glenn & M. E. Malott, 2004, s. 97. ©2004 S. S. Glenn & M. E. Malott.

Vedlegg B

GLENN & MALOTT

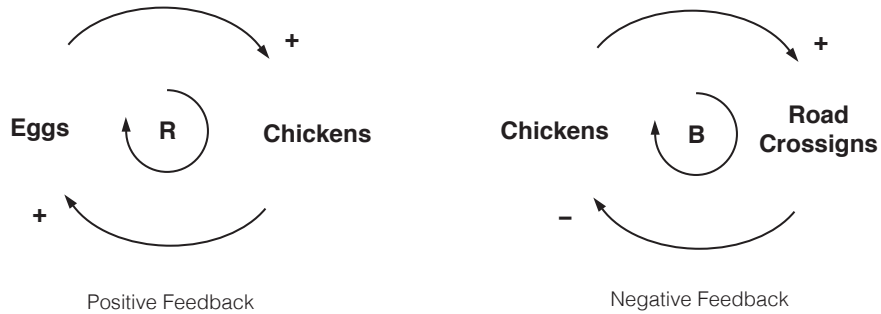
TABLE 1. TYPES OF COMPLEXITY

Type	Definition	Examples	Effect	Management
Environmental	The factors external to the organization that affect organizational performance	Product and service development, mergers and consolidations, economic fluctuations, warfare	Threaten or enhance organization's survival	Align internal organization to external environment
Component	Number of parts that constitute the whole (Represented in process maps)	Molding includes turning press, checking plastic, drying plastic	Efficiency of processes	Streamline components by eliminating redundancies
Hierarchical	Number of part-whole levels (Represented by levels of management)	Sales behavior is part of sales team; sales team is part of territory; territory is part of district; district is part of region	Efficiency of processes	Simplify levels of management to eliminate disconnects and promote consistency between tiers

Types of complexity. Hentet fra "Complexity and selection: Implications for Organizational Change", av S. S. Glenn & M. E. Malott, 2004, s. 98. ©2004 S. S. Glenn & M. E. Malott.

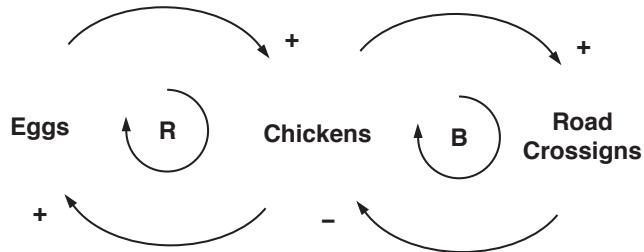
Vedlegg C

The Feedback Wiew



Positive Feedback

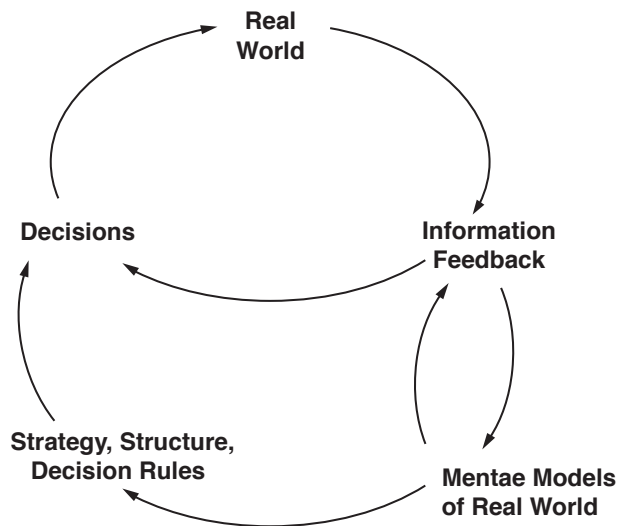
Negative Feedback



Dynamics of Multiple-Loop Systems

Learning is a Feedback Process

Double-loop learning: Feedback from the real world can also stimulate changes in mental models. Such learning involves new understanding or reframing of a situation and leads to new goals and new decision rules, not just new decisions.



The Feedback wiew. Hentet fra "Business Dynamics", av J. D. Sterman, 2000, s. 13, 14, 19. Copyright 2000, The McGraw-Hill Companies

Artikkel 2

Kvalitativ undersøkelse av lederes nøkkelvariabler
for fremming av gjennomføringsevne gjennom læring fra
potensielle eller begåtte feilhandlinger

Lin Therese Bjørnstad Ruud

Høgskolen i Oslo og Akershus

Master in learning in complex systems

Specialization: Management in Complex Systems

Sammendrag

Problemstillingen som skal forsøkes besvares er hvordan å fremme gjennomføringsevne i dagens komplekse arbeidsliv. Tretten suksessfulle ledere har bidratt med sine erfaringer om fremming av gjennomføringsevne og satt i sammenheng med teorier fra atferds- og nettverksvitenskapen. Sterman (2000), Klemsdal (2013), m.fl., hevder den økende kompleksitet som påvirker arbeidsprosesser fører til at ansatte blir usikre på hvilken atferd som gjelder, kan tendere til å feile oftere, blir redde for å feile og handlingslammes, noe som kan resultere i svekkede mulighetene for nødvendig innovasjon for å kunne tilpasse virksomheten til de stadige endringene i det komplekse arbeidsliv. Senge (1990) hevder at bare lærende organisasjoner kan møte den økende kompleksiteten, men det kan også se ut til et behov for økt kunnskap om hvordan atferd læres og overføres i komplekse systemer (Glenn & Malott, 2004). Evnen til å styre på atferd og veilede andre til å lede seg selv, kan bli stadig viktigere fremover ettersom den økende kompleksiteten kan føre til behovet for mer fleksible og tilpassningsdyktige handlingsmønstre. Atferdvitenskapen kan bidra med verdifulle innsikt i hvordan all atferd læres og overføres fra en aktør til en annen gjennom forsterkningsbetingelser som feedback (Daniels & Daniels, 2006), eller læring gjennom imitasjon (Catania, 2007).

Nøkkelord: Helhetstenkning i komplekse systemer, feedback, selvledelse, ledelsesendring og endringsledelse, tillit, lærende organisasjoner, risikostyring og innovasjon.

Innledning

Sterman (2000), Manz & Sims (2001), Klemstad (2013) m.fl. sier; arbeidslivet opplever en økende grad av kompleksitet som påvirker mekanismene for etablering av atferdsmønstre og de systemene de interagerer i. Kompleksiteten i disse mekanismene kan føre til uante konsekvenser som sviktende gjennomføringsevne. Gjennomføringsevne blir i denne oppgaven definert av Bossidy & Charan (2005), som et spesifikt sett atferdsmønstre og teknikker bedrifter må beherske og er den avgjørende disiplinen for suksess i dag. Gjennomføringshøye selskaper beveger seg raskere enn andre fordi de befinner seg nærmere situasjonen, men dette fordrer at ledelsen fremmer en rekke ferdigheter og betingelser for handling i hele virksomheten (Bossidy & Charan, 2005). Organisasjoner som preges av gjennomføringsevne er opptatt av kontinuerlig forbedring i tillegg til å utføre selve jobben og det lønner seg å ta initiativ fremfor å la være i frykt for å gjøre noe galt. Ledelsen lytter og spør alle ansatte, implementerer planer og strategier ut i ytterste ledd og ansvarliggjør medarbeiderne (Lund 2012). Gjennomføringsevne er selvforsterkende, kan ikke kopieres av konkurrenter og er mer robuste ettersom de ikke lett brytes ned av ytre sjokk hevder Lund (2012). Ytre sjokk kan beskrives som endringer eller svikt hos organisasjonens systemkomponenter som økonomiske svingninger, reguleringer, konkurranse, fusjoner, leverandører osv. (Glenn & Malott, 2004). Christophersen (2014) sier den nye ledermodellen fremover ser ut til å måtte forholde seg til hvordan man organiserer problemløsningsnettverk og bidrar til å skape mening i arbeidet gjennom tillit, handlingsrom og verdier utover egeninteresser. Forventningene og ansvaret til arbeidstakeren om å ta selvstendige beslutninger og initiativ, har vokst betraktelig ettersom viktige arbeidsprosesser i stor grad skjer i den uformelle linjen som endrer systemet og hvordan vi samhandler innenfor det. Lund (2012) og Bossidy & Charan (2005) sier fravær av gjennomføring er den største enkelthindringen for suksess og årsaken til skuffelser som feilaktig tilskrives andre årsaker.

Problemstillingen som skal forsøkes besvart i denne oppgaven er: Hvordan fremme høyere gjennomføringsevne i dagens komplekse arbeidsliv?

Datainnsamlingsmetodikk

Jeg vil undersøke om gjennomføringsevne i dagens komplekse arbeidsliv kan fremmes gjennom læring fra potensielle eller begåtte feilhandlinger fra et atferds,- og kompleksitetsperspektiv. Aspaas (2012) og Iske (2010) hevder åpenhet til feil og utnyttelse av feil kan brukes til nyskapning og problemløsning og vil kunne møte den økende kompleksiteten framover, men hva innebærer dette i praksis? Tretten ledere fra ulike norske virksomheter ble spurt om hvordan disse fremmer gjennomføringsevnen og om dette gjøres gjennom å benytte potensielle eller begåtte feilhandlinger. Fellestrekket for bidragsyterne er suksess med gjennomføringsevnen som ledere i komplekse virksomheter. Informantene ble funnet gjennom ulike sosiale medier som nettstedet Linked in. HR-Norge tipset om NAV og Luftforsvaret. Elleve intervjuer er foretatt på informantenes arbeidsplasser, intervjuene med Lund (15. januar 2013) og Rød (25. januar 2013) er foretatt over telefon. En kort presentasjon av informantene er å finne under vedlegg A. Spørsmålene som er benyttet finnes under vedlegg E. Respondentsvarene er systematisert i en tabell etter antall responsvar i vedlegg G. I artikkelen vil informantenes etternavn benyttes. Der flere enn fem informanter har besvart det samme, vil det stå antall fremfor navn. For etterprøving av respondentsvar er intervjuene lagt ved i vedlegg F.

Ettersom det er informantenes praksis som skal beskrives anser jeg en kvalitativ undersøkelse som best egnet for å belyse området. Ringdal (2007) hevder kvalitative undersøkelser er best egnet for innsamling av menneskers handlinger. En kvalitativ forskningsstrategi er basert på tekstdata og kan bestå av relativt få enheter gjerne kalt case.

Det er her valgt å se fremming av gjennomføringsevne i et atferds- og systemperspektiv. Daniels & Daniels (2006) sier vi alle er subjekter for loven om læring. Om vi i større grad ønsker å forutse, lede mer effektivt og oppnå stabile resultater må vi ta hensyn til

lovmessighetene som atferdsvitenskapen beskriver. Atferdsvitenskapen har lange røtter basert på valid forskning innen læringspsykologi. Prinsippene for læring kan gi grunnlag både for å forklare, forsterke og endre enkeltindividets og kollektiv atferd som i virksomheter samlet sett kalles bedriftskultur. At atferdsperspektivet fokuserer på tillært atferd betyr ikke at vi ikke har medfødte disponibelheter som påvirker handlinger, men at disse også kan endres, kontrolleres eller forsterkes gjennom læring (Bjerke & Svebak, 2001). Catania (2007) hevder læringsbegrepet ikke lar seg definere tilfredsstillende ettersom læring betyr ulike ting på forskjellig tid for ulike mennesker, men kan forklares som prosessen hvor atferd er tilført en organismes repertoar til det utvises en relativt varig endring av atferd.

Effektive avgjørelser og læring i en verden med økende kompleksitet, krever at vi blir systemtenkere for å utvide våre mentale modeller og utvikle verktøy for å forstå hvordan strukturene i komplekse systemer utvikler atferd (Sterman, 2000). Glenn & Malott (2004) sier at gjennom å se på organisasjoner som et dynamisk system, kan en benytte systemets elementer for å styre og i større grad predikere atferd. Et system består av aktører kalt noder og hubs som er tilknyttet i såkalte linker. En node med mange linker til øvrige noder i systemet sier vi har mange forsterkninger og kalles en hub. Leder er ofte en hub.

Utfordringer og begrensninger ved studiet

Det er klare begrensninger og utfordringer i en kvalitativ undersøkelse som denne: Informanter representerer følgelig ikke majoriteten av norske ledere i komplekse virksomheter, deres meninger og erfaringer kan vanskelig overføres til å representere typiske oppfatninger innenfor tematikken som undersøkes. Snittet for antall informanter i en kvalitativ undersøkelse bør ligge på over 15 i følge Skog, (1998) og Ringdal, (2007). I dette studiet har kun 13 informanter deltatt. Resultatene i en kvantitativ undersøkelse lar seg også fremvise tydeligere og med større etterprøvbarehet om de settes inn i f.eks. grafer og tabeller slik at frihetsgrader kan utregnes hvor validiteten og funnenes gyldighet kan fremvises. Det er en svakhet ved de fleste kvalitative undersøkelser at det er vanskelig å etterprøve om

resultatene stemmer og om de er satt i den sammenhengen de er ment å være.

Moxnes (2000) sier i samfunnsvitenskapen er det ikke alltid lett å skille mellom hva som er forskningsresultater og enkeltmenneskers erfaringer og synspunkter, begge deler er verdifulle og vil forkomme om hverandre.

Ettersom oppgaven baserer seg på ledernes beste praksis innenfor tematikken, er spørsmålsstillingene som er benyttet åpne og besvart gjennom eksempler. Dette har ført til en enorm mengde datamateriell å forvalte, noe som gir en risiko for feiltolkning som kan svekke validiteten og rehabiliteten. Alle informanter har fått egne svar til gjennomlesing og godkjenning før innlevering.

Informantene valgte å besvare spørsmål 2 – 4 i ett, da de oppfattet at de hang sammen (se vedlegg E og F). Dette skapte utfordringer med forvaltningen av materialet gjennom at respondentsvarene kan være vanskelig å skille fra hverandre etter rett tema, eller at betydningen av begrepene informantene mente å benytte settes i feil sammenheng.

Resultater

På spørsmål om hva hovedutfordringen i virksomheten informantene leder består av, skisserer deltakerne tre hovedutfordringer:

Den første utfordringen skisserer Caple, Lund, Holtan og Butt som virksomhetens størrelse og hierarki grunnet mange divisjoner og nivåer, også på tvers av landegrenser med ulike ledere innenfor disse. Behov for å bli store nok til å konkurrere og vinne nytt marked øker kompleksiteten og innebærer behov for endring, noe som kan være vanskelig i store hierarkier. Mange ledd og ulike roller med stor avstand mellom leder, medarbeider og kunde, kan gjøre det vanskelig å endres raskt nok og samles mot en felles retning, en såkalt helhetstenkning skisserer deltakerne.

Den andre utfordringen skisserer Rød, Nygård, Brenden, Farbrot, Wiese og Amundsen, som hevder kommunikasjonen mellom de mange aktørene utfordrer mest. Informantene sier en beskjed eller viktig informasjon kan endre seg mellom de mange medarbeiderne i ulike

divisjoner og avdelinger, folk oppfatter ikke at det er sitt ansvar å melde videre eller løse utfordringer og arbeidsoppgaver som ikke direkte inngår i deres stilling eller rolle slik at ting ikke tas tak i og gjennomføres og en får missfornøyde kunder.

Den tredje utfordringen skisserer Guldbrandsen, Vollstad og Folland som sier hovedutfordringen skyldes økte eksterne krav gjennom nye politiske vedtak og reguleringer, nedkjæringer, økonomiske svingninger, katastrofer og omrokking som medfører store endringer, intern uro, behov for ny kunnskap og endrede arbeidsroller i systemet.

Tretten av 13 deltakere hevder at utfordringene i virksomhetene de leder, resulterer i behovet en helhetstenkning for å fremme virksomhetens gjennomføringsevne og sier dette innebærer at enhver må gjøre det som er best på virksomhetens vegne, fremfor hva som er best på egne vegne. Informantene har ulike tilnærminger for å fremme dette: Butt, Farbrot, Rød, Nygård, og Holtan hevder de jobber for å skape et åpent system hvor de som ledere kontinuerlig kan observere, gi og motta den feedbacken som trengs for å innlemme enhver i virksomhetens helhet. Brenden, Wiese, Vollstad, Farbrot og Holtan hevder helhetstenkning også kan fremmes gjennom å få medarbeidere til å gi hverandre feedback kontinuerlig på daglig basis for å skape en felles atferd.

Folland og Amundsen hevder de jobber mest med åpen kommunikasjonsflyt mellom aktører, team og avdelinger for å fremme helhetstenkning.

Syv informanter fremhever verdien av å selektere rollemodeller blant de ansatte for å etablere helhetsatferd og fremme medarbeideres evne til å se egen atferd som en viktig del av virksomhetens helhet. Lund, Rød, Nygård og Folland fremhever leders symbolske makt som et suksesskriterie for å fremme helhetsatferd og hevder at leder selv må gå foran som et godt eksempel.

Brenden, Lund, Guldbrandsen og Wiese mener helhetstenkning fremmes gjennom å innlemme ”de med skoene på” – de nærmest kunden, brukeren eller produktet, gjennom jevnlig demokratiske ”lavterskelsmøter” der samhandling og meninger diskuteres slik at

enhver kan se seg selv i sammenheng med hverandres roller, divisjoner og ansvarsområder.

Feedback

På spørsmål om informantenes nøkkelvariabler for å få medarbeidere til å komme med potensielle eller begåtte feilhandlinger, fremhever elleve av 13 informanter feedback.

Ti informanter vektlegger betydningen av at leder legger opp til formelle arenaer for kunnskaps- og/eller erfaringsdeling hvor det gis feedback på hverandres prestasjoner og resultat. Informantene legger opp til slik feedbackdeling på følgende måter: erfaringsdeling, mulighetskonferanser, sirkellæring, taking work out, rolleavklaring og demokratiske tavlemøter. Fellesnevneren for disse møtene er at alle innlemmes i virksomhetens drift gjennom å gi og motta feedback og møtene ledes og gjennomføres jevnlig.

Seks informanter fremhever at rett atferd må læres trinnvis og at dette krever tett feedback i starten av arbeidsforholdet eller ved tillæring av noe nytt. De vektlegger at dette ikke er det samme som å svekke selvledelse, men å trygge medarbeideren i forhold til hvilke atferder som gjelder innenfor deres handlingsrom basert på virksomhetens verdier og visjon.

Butt, Holtan, Amundsen og Caple hevder at enhver bør tåle at både positiv og negativ feedback luftes, også i plenum og leger opp til møtevirksomhet med rom for følelsesutbrudd.

Wiese, Holtan og Amundsen hevder selvledende team gir konkret og hyppig feedback slik at hverandres atferd og prestasjoner fremmes eller reguleres. Wiese og Holtan hevder gode feedbackprosesser oppstår om ethvert teammedlem kurses i prosjektledelse. Amundsen hevder feedbackprosessene i selvledende team opprettholdes gjennom å belønne alle teammedlemmene likt, uavhengig av inntjening og effektivitet. På denne måten veiledes nyere eller mindre presterende teammedlemmer av de høyt presterendes beste praksis gjennom feedback på konkret atferd.

Butt og Holtan gir hovedsakelig feedback en til en med medarbeider. Holtan gjennom det han kaller treningsplaner med fokus på atferden som ligger til grunn for resultater og Butt gjennom dekonstruksjon av daglig arbeidsprosess.

Selvledelse

På spørsmål om nøkkelvariabler for å få medarbeidere til å komme med potensielle eller begåtte feilhandlinger, svarer åtte av 13 informanter selvledelse. Informantene hevder førstelinja ikke kan vente med å avklare avgjørelser med ledelsen, men handle på egen hånd for å møte kundens behov. Informantene hevder selvledelse må læres og tilpasses den spesifikke virksomheten. Farbrot, Rød og Nygård hevder behovet for selvledende medarbeidere krever at ledere opptrer som coacher og pedagoger som veileder til selvledelse.

Folland, Nygård og Rød hevder leders holdninger til medarbeideres spørsmål må håndteres varsomt for å trygge folk til selvledelse og opprettholde åpenhet.

Farbrot og Holtan hevder selvledelse fremmes gjennom å gi ekstra til medarbeidere som på eget initiativ kommer og ber om feedback og støtte slik at denne atferden forsterkes.

Amundsen hevder selvledende team både fremmer og opprettholder selvledelse for hver enkelt og fellesskapets beste slik at også helhetlig atferd fremmes.

Lund og Rød hevder å spørre medarbeiderne om deres utviklingsbehov fremmer selvledelse gjennom at medarbeiderne innlemmes og oppfordres til egen refleksjon. Erfaringene førte til at arrangerte kurs gikk fra lav deltakelse til fulle ventelister.

Ledelsesendring og endringsledelse

Åtte av 13 deltakerne fremmer endringsledelse på spørsmål om nøkkelvariabler for å få medarbeidere til å komme ut med potensielle eller begåtte feilhandlinger. Deltakerne hevder når deres bedrifter er under endring grunnet ulike utfordringer, er endringsledelse nødvendig for å styre utviklingen i ønsket retning og at dette også innebærer ledelsesendring; leder kan ikke skjermes seg selv, men finne kanaler å drive egenutvikling for å påvirke og drive endringsprosessen. Rød, Nygård og Folland uttrykker at for å stadig utvikle virksomheten, som innebærer åpenhet om usikkerhet og feil, må også ledelsen fremvise egne feil, usikkerhet og at de også har noe å utvikle eller endre. Nygård og Lund vektlegger leders symbolske makt som for eksempel at ledelsen fremstår som samlet og viser enighet for å fremme helhetlig

samhandling især ved store endringsprosesser.

Syv av informantene sier at de er tett på og tilgjengelige til å motta feedback fra medarbeiderne for å finne ut hva de som ledere bør utvikle eller endre seg på for å videreutvikle virksomheten. To har valgt utypiske utviklingsmåter; Holtan tar vakter på en psykiatrisk avdeling for å motta annen type feedback som ”en av gutta på gulvet” for å utvikles, bli mer ydmyk som leder og forstå andres endringsprosesser og situasjon bedre. Amundsen sier han ansatte en faglig leder i avdelingen for å bli stilt kritiske spørsmål.

Tillit

På spørsmål om nøkkelvariabler for å få medarbeidere til å fortelle om potensielle eller begåtte feilhandlinger, svarer syv av 13 deltakere tillit som nøkkelvariabel. Informantene hevder gjensidig tillit må ligge til grunn og at tillit er avgjørende for om folk deler informasjon og åpner seg om usikkerhet eller begåtte feil og gjennom å vise tillit mottar ledelsen tillit. Informantene hevder tillit fører til at medarbeiderne er villig til å gjør sitt ytterste også om dette innebærer risiko. Syv informanter hevder tillit bygges over tid gjennom å stå for det du sier og selv gjøre det du mener medarbeiderne skal gjøre, dette innebærer også at deler selv viser seg sårbar og er åpen om egen person, usikkerhet og begåtte feil. Nygård, Butt og Lund benytter begrepet: ”*Walk the talk*” for å understreke at en må handle slik man har sakt en skal for å bygge tillit.

Syv av informantene hevder at ved å oppmuntre til å ta risiko, viser leder samtidig tillit til at medarbeiderne er selvledende og kompetente, noe som de hevder igjen forsterker medarbeidernes kompetanse og selvledelse.

Amundsen og Caple hevder tillit også er tids- og ressursbesparende gjennom å slippe å bruke ressurser på etterprøving, sjekk og kontroll.

Wiese, Nygård og Folland hevder tillit er essensielt for å fremme og dele taus kunnskap ettersom man ikke går inn i en endringssituasjon som kan være vond uten å ha tillit til samarbeidspartnerne. Å fremme taus kunnskap er vesentlig for å bygge en lærende

organisasjon, hevder Folland, Wiese og Nygård.

Lærende organisasjoner

På spørsmål om hva deltakerne legger i begrepet lærende organisasjon og faktorer de mener bygger og opprettholder en lærende organisasjon, svarer tolv av 13 at de anser å utvikle lærende organisasjoner som stadig viktigere for å tilpasse seg fremtidens utfordringer. Holtan hevder å ikke lede eller være på vei til å lede en lærende organisasjon, ettersom det er lite kunnskapsdeling i en internkonkurransbasert virksomhet som salgsbransjen. Feil evalueres og deles imidlertid gjennom tapte kundekontrakter.

Deltakerne besvarer på ulikt vis hva de legger i begrepet lærende organisasjon og hvordan de jobber med det: Åtte informanter hevder lærende organisasjoner handler om å legge opp til formelle møtearenaer for erfarings- og kunnskapsdeling. Informantene benytter ulike navn på slik kunnskapsdeling: mulighetskonferanser, erfaringsdeling, helhetlig debriefing, tavlemøter, taking work out, eller sirkellæring.

Seks informanter hevder å innlemme prøving og feiling som en del av videreutviklingen og opplæringen er viktig for å skape en åpenhet rundt usikkerhet og feil ettersom feiling er menneskelig og kan brukes som læring. Nygård sier å legge opp til læring gjennom prøving og feiling er naturlig for henne som utdannet pedagog, men at dette ikke like vanlig i næringslivet.

Butt, Farbrot, Folland, Rød og Nygård fremmer behovet for en nærværende leder som kan fange opp og tilrettelegge for kunnskap og at dette fordrer at leder gjør seg tilgjengelig og nær ved behov for tettere oppfølging og praktiserer en såkalt ”åpen dør praksis” hvor medarbeidere på eget initiativ kan henvend seg til leder. Butt vektlegger at dette fordrer en god relasjon til medarbeiderne.

Amundsen hevder selvorganiserte team best fanger opp og utvikler nødvendig kunnskapsbehov og sier opplæring er for viktig til å overlates til HR-avdelingen.

Ledere med mange rapporterende, Lund, Gulbrandsen og Brenden, benytter

rollemodeller for beste praksis og som ”lærere” for de øvrige i arbeidsgruppen. Lund sier at ved store endringsprosesser hvor det ventes stor motstand velger hun å innlemme aktørene det antas å møtes mest motstand fra slik at disse kan fungere som rollemodeller hvor de øvrige vil hevde ”når de har endret seg, kan vel vi også gjøre det”.

Seks informanter hevder en lærende organisasjon kan bygges ved å innlemme alle medarbeidere i læringsprosesser gjennom å gå inn i hver enkeltes arbeidsprosess, identifisere og etterspørre hva den enkelte har behov for.

Seks informanter hevder lærende organisasjoner først og fremst fremmer handlingsorientert, taus kunnskap og at ledelsen må skape arenaer for at dette kan komme frem og deles. Wiese sier at for å få god, allsidig kunnskapsdeling er det viktig å bli bevisst på dynamikken i arbeidsteamet som kan hindre kunnskapsdeling gjennom at de som har færre å spille på i arbeidgruppen som gjennom interesser eller personlighet, ikke innlemmes i like stor grad slik at gruppene blir for homogene slik at kunnskapsdeling og innovasjon svekkes.

Risikostyring og innovasjon

På spørsmål om hvordan informantene balanserer risikotaking og nye ideer kontra kontroll og stabilitet, svarer tretten av 13 deltakere at det er viktig å balansere kontroll og innovasjonsfremming for at feil ikke skal utvikle seg til å bli alvorlige, for å kunne identifisere feil eller det Brenden og Lund kaller å finne tilbake til rotårsaken til feil.

Informantene skisserer ulike måter å balansere risikostyring og innovasjon:

Syv informanter vektlegger betydningen av åpen kommunikasjon hvor det vektlegges jevnlig at det ikke er feilene, men evnen til å lære fra de, som er avgjørende og at dette også kan fungere innovasjonsfremmende ved at problemer og feil luftes i plenum.

Caple, Holtan, Butt, Amundsen og Folland hevder tydelighet og dialoger om hvilken atferd som gjelder innenfor virksomhetens visjoner, verdier, regelverk og kvalitetssystemer gir rom for prøving og feiling og kan fungere både risikostyrende og innovasjonsfremmende. Butt og Caple sier de har mange kontroll- og kvalitetssystemer de opererer innenfor, samtidig

som de ønsker å vinne mer marked og derfor må oppmuntre til at medarbeiderne er kreative og ”tenker ut av boksen”.

Vollstad, Brenden, Lund og Gulbrandsen hevder at gjennom å legge opp til demokratiske, formelle møter der feil dekonstrueres og benyttes som læring, fører til en positiv holdning til feil og kan gi nye, innovative løsninger, men likevel fungerer risikostyrende gjennom utfallet av åpenheten og læringen. Brenden benytter begrepet å innlemme de ”med skoene på” – de som kjenner på kroppen hvor virksomheten går eller bør gå og om virksomheten bør snu eller velge en annen vei.

Rød, Nygård og Butt hevder leders innsikt i de ulike arbeidsprosessene balanserer risikotaking og kontroll gjennom tett oppfølging i kritiske perioder, ved store endringer, opplæring eller tillæring av noe nytt. Rød sier at i perioder eller arbeidsprosesser med mye risiko involvert, er det viktig at medarbeider har støtte i alle ledd i oppgaven. Leder må være coach og ha tillit, men også sette av tid til delmålsevaluering, ettersom at det er verre om det er bom rett før frist enn mens det ennå er tid til å justere.

Holtan, Amundsen og Lund hevder evaluering av kundeklager eller tapte salg kan være både som risikostyrende og innovasjonsfremmende gjennom at en i dette arbeidet kan finne løsninger på svakheter eller begåtte feil slik at en kan dra nytte av erfaringene til neste gang og effektivisere eller oppdage nye ideer som kan imøtekomme kundens behov. Amundsen sier dekonstruksjon av kundeundersøkelser viser at de som har hatt klager er mer tilfredse enn kunder som ikke har hatt noe å klage på fordi virksomheten har vist vilje til å gå inn i feilen, lære av den og vise åpenhet, sårbarhet og raushet ovenfor kunden.

Tretten av 13 deltakerne hevder at potensielle eller begåtte feilhandlinger kan være konstruktivt for fremming av gjennomføringsevnen om bestemte kriterier er til stede og benyttes og utvikles på bestemte måter.

Diskusjon

Informantene skisserer tre hovedutfordringer som øker kompleksiteten og kan svekke

gjennomføringsevnen i deres virksomheter: Hierarki, kommunikasjon og ytrestyrte betingelser.

Hierarkisk kompleksitet

Glenn & Malott (2004) hevder det er tre typer av kompleksitet i systemer: Hierarkisk kompleksitet, (antall nivåer/divisjoner og ledere innen disse), komponent kompleksitet, (antall aktører/komponenter som opptrer og/eller samarbeider om en arbeidsprosess) og miljømessig kompleksitet, (ytre faktorer som politiske reguleringer, oppkjøp, økonomiske svingninger, fusjoner osv.) (Se vedlegg B for figur). Disse utfordringene blir også reflektert i hva informantene beskriver i spørsmål 1, der Caple, Lund, Holtan og Butt beskriver deres utfordringer som økt kompleksitet grunnet virksomhetens størrelse og hierarki. Caple sier størrelsen, hierarkiet og alderen på Siemens gjør det vanskelig å utvikle og tilpasse virksomheten raskt nok. Det er mange ledd mellom leder og kunde som gjør det vanskeligere å snu fokuset fra å jobbe for leder til å jobbe for kunden slik at vi kan overleve konkurransen i et stadig tøffere globalisert marked. Mye tyder på at hovedvekten befinner seg innen hierarkisk kompleksitet (Glenn & Malott, 2004). En figur over hierarkisk kompleksitet er å finne i vedlegg C. Bunce, Hope & Rööslö (2011) hevder den største endringen for virksomheter fremover er å snu fokuset fra å jobbe for lederen til å jobbe for kunden gjennom å snu hierarkiet og sette førstelinja mer i førersetet, men at dette kan være vanskelig i store hierarkiske virksomheter. Christophersen (2014) hevder økt kompleksitet i arbeidsoppgaver har ført til forflytting av bemyndigelse til beslutninger fra ledernivåene til de som er nærmest markedet og at arbeidsmiljø med lav delaktighet kjennetegnes ved at fellesmøtene er for store og avstanden mellom nivåene er for store til at de ansatte kommer til og en rekke tiltak som ikke gjennomføres, fører til at folk går trette og ikke orker ta opp flere saker, passiviseres og slutter å ta ansvar for at en arbeidsprosess gjennomføres på en god måte.

Kommunikasjon

Rød, Nygård, Brenden, Farbrot, Wiese og Amundsen hevder det er kommunikasjon og

samarbeid som utfordrer mest og ser ut til å preges av komponent kompleksitet der mange aktører og arbeidsprosesser involveres og de mange komponentene kan føre til svikt eller endring i informasjon om hvem som skal gjøre hva og hvordan (Glenn & Malott, 2004). Amundsen sier en beskjed eller viktig informasjon kan endre seg mellom medarbeiderne i ulike divisjoner og avdelinger og folk opplever ikke at det er sitt ansvar å løse utfordringer eller arbeidsoppgaver som ikke direkte inngår i deres arbeidsinstruks eller rolle, slik at ting ikke blir gjort og en får missfornøyde kunder. Amundsen sier de praktiserer den gode gamle hviskeleken for å demonstrere hvordan informasjonsflyt endrer seg fra ledd til ledd og viktigheten av å stille kontrollspørsmål om noe høres uklart ut. Rød, Nygård, Brenden, Farbrot og Wiese hevder det er viktig å bygge gode relasjoner for å sikre åpen kommunikasjon mellom alle aktører. Hennestad, Revang & Strønen (2012) hevder det de kaller dobbeltbindinger kan skape gjennomføringssvikt og kan beskrives som at det verserer doble budskap om atferd som gjør at en får unnvikende medarbeidere som ikke går inn i situasjonen på organisasjonens vegne. Dobbeltbindinger kan skapes gjennom at en ting blir sakt, men det gjøres noe annet. Typiske dobbeltbudskap kan være: Ta initiativ – ikke bryt reglene. Si fra straks feil oppstår – du straffes om du gjør feil. Tenk langsiktig – du belønnes eller straffes for hva du gjør i nåtid. Tenk på helheten – ikke gå inn på andres område. Samarbeid – konkurrer. Det er grunn til å tro at å arbeide med kommunikasjonsflyt uten å arbeide med den kollektive atferden, og aktørenes ulike forsterkningsbetingelser i systemet, kan føre til dobbeltbindinger av denne typen gjennom at en aktør (node) har få linker til de andre nodene i systemet knyttet til seg og på den måten få lite eller ingen forsterkning på atferd som relevant informasjon og innovative løsninger (Glenn & Malott, 2004). En nøkkelkomponent i det Bossidy & Charan (2005) kaller sosiale operativmekanismer, er de formelle eller uformelle møtene, presentasjoner til og med notater og utveksling av e-poster – overalt der det finner sted dialoger. Det som gjør dem til operativmekanismer, ikke møter, er at de går på tvers av organisasjonen og bryter ned barrierer mellom enheter, funksjoner,

disipliner, arbeidsprosesser, hierarkier, mellom organisasjonen og det eksterne miljøet og skaper nye informasjonsstrømmer og arbeidsrelasjoner. Folk som vanligvis ikke har kontakt kan utveksle synspunkter, dele informasjon, ideer og lære å forstå organisasjonen i sin helhet. Det fører til gjennomsiktighet og samhandling, men øker også selvorganisering og faren for missforståelser og kommunikasjonsbrist eller at en homogen gruppe aktører (noder) selekteres i systemet gjennom å holde enkelte noder utenfor dialogene.

Eksterne variabler

Guldbrandsen, Vollstad og Folland skisserer deres hovedutfordring som økte krav, store interne og eksterne endringer og nedskjæringer som fører til store endringer. Dette er noe av det samme Glenn & Malott (2004) tar for seg når de skriver om hvordan økt miljøkompleksitet oppstår fra ytrestyrte betingelser som ulykker, reguleringer og bevilgninger. Folland sier luftforsvaret opplever stor grad av kompleksitet grunnet nedskjæringer samtidig som at ansvaret har økt etter 22. juli-tragedien. Guldbrandsen sier NAV har vært gjennom ytre endringskrav som har resultert i NAV-reformen. De tre hovedutfordringene informantene skisserer resulterer alle i behov for utvikling og endring. Sterman (2000), hevder små endringer i komplekse systemer kan utvikle seg til å bli store og kaller dette snøballeffekten. For å forstå hvordan små endringer kan påvirke den kollektive atferden må ledere tenke organisasjoner og kultur som et dynamisk system. Arkitekturen i et komplekst adaptivt system er mer likt et nettverk som lever sitt eget liv, enn et tradisjonelt organisasjonskart, effektive avgjørelser og læring i en verden av økende dynamisk kompleksitet krever derfor at ledere blir systemtenkere. Dette reflekteres gjennom informantenes svar i spørsmål 1 der informantene hevder en i større grad må innlemme og sette i fokus førstelinjen for å møte utfordringene med å få alle medarbeidere til å jobbe helhetlig og se seg selv som aktør, sin arbeidsrolle og hva som gjøres daglig, som viktig for virksomhetens gjennomføringsevne. Garmannslund & Uthusli (1997) sier mennesker er avhengige av å fungere i systemer og der det ikke lagt opp til det fra før, former vi et selv.

Mønsteret skapes og vedlikeholdes av en rekke signaler og forventninger som klær, språk- og tiltaleform, i tillegg til strukturen og måten bygningene er innredet på. Axelrod & Cohen (2000) hevder kompleksiteten i virksomheter kan utnyttes gjennom å se på systemkompleksitet lik evolusjonen, hvor interaksjon med miljøet selekterer den atferd som oppfattes som hensiktsmessig for overlevelse. Gjennom å se på alle komponentene - miljø, interaksjon mellom aktørene og seleksjonsprosessene, kan en påvirke systemets atferd i ønsket retning eller å unngå at feil blir fatale for virksomheten.

Sterman (2000) fremhever tre typiske utfordringer i komplekse systemer: Å kreditere eller skyld på en person når hele virksomheten har medvirket, å kreditere eller skyld på enkelte faktorer når flere faktorer har bidratt til den utløsende årsaken eller å kreditere en feilkonstruert strategi hvor handlingene skapte suksess, men omstendighetene rundt er misforstått. Vollstad sier at feil oftest består av mange faktorer som interagerer, både teknisk og menneskelig. Gjennom å lede det han kaller en "just culture" fokuseres det på å fremme og å løse feilene gjennom en såkalt lærings sirkel fremfor å peke ut en synder. Lund, Brenden og Gulbrandsen er inne på noe av det samme når de fremmer det å finne "rotårsaken" til feil. Lund hevder en må bygge en kultur hvor de som feiler eller sier fra om feil, heies på. Rød kaller dette for en "feiltastisk" kultur som er et begrep Aspaas (2012) mener vil ha stor betydning for arbeidslivet fremover.

Helhetstenkning

Tretten av 13 deltakere hevder at utfordringene de skisserer resulterer i behovet for å skape en helhetstenkning i organisasjonene og at dette innebærer medarbeidere som ser seg selv og sine arbeidsoppgaver som viktig for hele bedriften og jobber for fellesskapets beste. Bunce, Hope & Rössli (2011) sier ledelsen må se virksomheter som komplekse systemer med elementer som henger sammen, se alle komponentenes tilknytting til hverandre og tenke igjennom konsekvensene av atferd. Amundsen sier han utarbeidet et nettverkskart over interaksjonen mellom virksomhetens aktører og kunder for å illustrere at kunden ser selskapet

som en felles aktør, uavhengig av avdeling eller posisjon og at enhver må sørge for å gjennomføre en jobb selv om aktøren ikke har direkte ansvar. Bossidy & Charan (2005) hevder at gjennomføringshøye bedrifter vet at prosessene er koplet tett til hverandre, ikke plassert isolert hos de ulike medarbeiderne eller avdelingene. De ser enkeltdelene i systemet og hvilke menneskelige, tekniske, produksjonsmessige og finansielle ressurser som må til for å gjennomføre strategien. Dette innebærer å selektere rett medarbeider til jobben, hvordan de skal bedømmes og holdes ansvarlige, og belønne de etter prestasjon. Daniels & Daniels (2006) sier en ikke trenger hemmelige planer for å fremme gjennomføringsevne, tvert i mot, åpenhet om hva som skaper og opprettholder atferd gir gode prestasjoner. Dette er noe informantene påpeker gjennom å bygge og opprettholde åpen informasjonsflyt alle aktører er deltakende i, samt klarhet og tydelighet til hvilken atferd som er ønskelig innenfor handlingsrommet. Daniels & Daniels (2006) hevder slik åpenhet fordrer at ledere i større grad tilegner seg kunnskap om hvordan atferd etableres, opprettholdes eller fjernes gjennom igangsettere, forsterkning eller ekstinksjon slik at atferd som vil gi langsiktig effekt med sikte på høy, samlet gjennomføringsevne kan forsterkes, spres og opprettholdes i systemet. En igangsetter kalles ofte for en stimulus og kan være fysiske miljøet eller en annens atferd som trigger en bestemt atferd også kalt respons. En forsterkning kan være positiv feedback på en atferd slik at den fortsetter eller styrkes og ekstinksjon kan eksempelvis være å overse eller straffe en bestemt atferd slik at atferden svekkes og opphører. Enhver levende organisme utsettes for disse atferdsbetingelsene hele tiden (Skinner, 1953).

Informantene har ulike tilnærminger for å fremme helhetstenkning: Folland og Amundsen jobber med kommunikasjonsflyt mellom aktører og avdelinger. Informantene sier kommunikasjonssvikt fører til at folk ikke tar tak i utfordringer, følger de opp og sørger for at de løses for helhetens beste. Amundsen fremviser dette ved å praktisere den gamle hviskeleken hvor viktigheten av å stille kontrollspørsmål om noe høres uklart ut fremkommer.

Folland, Farbrot, Holtan Wiese, Caple og Vollstad hevder de fremmer helhetstenkning

ved å sørge for et system hvor alle i systemet gir hverandre feedback og på den måten regulere eller forsterker hverandres atferd. Dette fordrer også at leder er tilgjengelig for å gi og motta feedback. Dette støttes av Daniels & Daniels (2006) som hevder feedback bør komme regelmessig og tett opp til den faktiske handlingen slik at den fungerer som en effektiv forsterker på den faktiske atferden.

Butt, Brenden, Gulbrandsen og Lund hevder å gå inn arbeidsprosesser kan være effektivt for å finne årsaken til manglende helhetstenkning. Dette kan gjøres gjennom leder selv, hyppige demokratiske samhandlingsmøter eller grupper bestående av aktører fra ulike divisjoner som dekonstruerer arbeidsprosesser. Bossidy og Charan (2005) mener en robust personalprosess handler om at informasjonen om den enkelte innhentes kontinuerlig. Klemsdal (2013) hevder en må tilpasse styringsverktøyene hyppigere i komplekse systemer for å finne ut hva som virker og bli kvitt hva som ikke virker gjennom klargjøring av den enkeltes arbeidsprosess. Å gå inn i arbeidsprosessene for å selektere ønsket atferd og aktører støttes av nettverks- og forsterkningstenkningen som Glenn & Malott (2004) beskriver og teoriene til Axelrod & Cohen (2000), om utnytting av kompleksiteten gjennom seleksjon, interaksjon og variasjon. Gjennom å styre interaksjonen mellom aktørene kan ledelsen i større grad styre seleksjon av ”helhetsatferd”. Daniels & Daniels (2006) sier vi ofte baserer kunnskap om atferd på sunn fornuft, men å styre på atferd er mer komplekst enn egne erfaringer og fortolkninger, likevel enkelt om man lærer prinsippene.

Rollemodeller og arena

Syv informanter fremhever verdien av å selektere rollemodeller som pådrivere for å fremme medarbeideres evne til å se egen atferd som en viktig del av virksomhetens helhet. Flere av informantene kaller disse for kulturnavigatører. Bossidy og Charan (2005) sier imidlertid at virksomheter avhenger av rett atferd på rett sted, derfor må ordet *kultur* avmystifiserer. En organisasjons kultur er summen av dens felles verdier, oppfatninger og atferdsnormer og samler seg i et observerbart fenomen - atferd. Kulturendrere snakker først

og fremst om å endre verdiene, mens det som må endres er atferdsmønstrene. Catania (2007) kaller atferd som overføres fra en organisme til en annen for læring gjennom imitering eller læring gjennom verbalatferd. Utfordringen med imitert læring er at det som positivt forsterkes for leder eller en person med makt eller mye innflytelse (som hub), ikke forsterkes om en annen aktør (node) imiterer den, grunnet ulik forstrekningsverdi. Skinner (1953) sier vi alle kontrollerer og blir kontrollert, ved å analysere menneskelig atferd vil kontrollen bli mer effektiv og etisk gjennom å ikke styres av tilfeldigheter som ofte fører til selvorganisering. Atferdsvitenskapen kan tilføre et sett av moralske verdier, som er uavhengig av historien og kulturen i en sterk gruppe og aksepteres av flertallet. Til tross for at atferdsvitenskapen kan tilføre basisen for en mer effektiv og rettferdig kulturell design, blir spørsmålet hvem som skal kontrollere og designe, det vil si hva og hvem som forsterker og blir forsterket samt hva og hvem som selekteres bort. I virksomheter kan dette spørsmålet basere seg på den langsiktige effekten og formuleres som hvem bør kontrollere hvis kulturen skal overleve også på lang sikt (Skinner, 1953). Selvorganisering tenderer å selektere homogene grupper slik Wiese problematiserer og på sikt svekke virksomhetens tilpassningsevne og innovasjon.

Brenden, Guldbrandsen, Farbrot, Wiese og Lund sier de legger opp til arenaer der samhandling kan diskuteres, hvor enhver samtidig ser seg selv i sammenheng med hverandres roller, divisjoner og ansvarsområder. Brenden og Lund mener det er særlig viktig å innlemme førstelinja, de nærmest kunden, brukeren eller produktet, gjennom å arrangere jevnlig demokratiske tavlemøter og hyppige mulighetskonferanser hvor alle innspill og meninger, suksess og feil dekonstrueres til bruk for læring. Bossidy og Charan (2005) hevder en robust strategiplan må komme fra de som skal utføre den, de som er nærmest der det skjer og forstår markedet og sine ressurser. De befinner seg i den beste posisjonen til å vite hvilke ideer som vil fungere med kompetansen organisasjonen vil trenge til å avveie risikoer, evaluere alternativer og løse kritiske problemstillinger. Å diskutere feil i en plan man har bidratt til å lage, skaper samordning. Jo mer alle vet om strategi, personal, og driftprosessen, jo bedre

vurderinger og avveininger kan gjøres raskere. Når alle ser felles på totalbildet om hva som skjer internt og eksternt, skjerpes evnen til å synkronisere innsatsen og en forplikter seg i alles påsyn til å gjennomføre ut i fra helhetens beste (Bossidy & Charan, 2005).

Feedback

Elleve av 13 informanter svarer feedback som en nøkkelvariabel for å få medarbeidere til å komme med potensielle eller begåtte feilhandlinger. Moxnes (2000) sier i praktisk opplæring står feedbackprinsippet sentralt. Feedback, eller kunnskap om konsekvensene, fremmer læring på to måter: 1) Gjennom den kunnskapen den bringer, og 2) gjennom at den gjør en arbeidsoppgave mer engasjerende og belønnende. Erfaringslæring eller såkalt læring gjennom konsekvenser, handler også om å få gjentakende respons, (som feedback), slik at det skaper en forventning til at en bestemt atferd vil gi en bestemt respons. Daniels & Daniels (2006) sier feedback er viktig for erfaringslæring, også kalt konsekvenslæring. Konsekvenser av atferd blir kalt belønning eller straff, negative eller positive forsterkere. Positiv feedback kan kalles en forsterker fordi det oppfattes som belønning å få positiv oppmerksomhet på atferd som øker tendensen til at individet gjentar og styrker atferden som forsterkes. Kritikk eller negativ feedback kalles positiv straff fordi individet tilføres noe det kan oppfatte som straff. Negativ straff er eksempelvis å fratas en gode. All feedback bør være spesifikt rettet mot den konkrete atferden som ønskes forsterket eller svekket slik at det ikke overlates tvil om hvilken atferd det gjelder (Daniels & daniels, 2006). Senge (1990) sier at selv om vi lærer best fra våre erfaringer, opplever vi sjeldent direkte konsekvenser av våre valg i arbeidssituasjoner og at problemet ligger i feedbacken. Sterman (2000) sier all læring og systemdynamikk oppstår gjennom interaksjonen fra to typer feedbacklooper, såkalte positive, selvforsterkende feedbacklooper eller negative, selvkorrigerende feedbacklooper (vedlegg D). I systemdynamikken betyr ikke negativ feedback kritikk, og positiv feedback ros. Positiv feedback er en selvforsterkende prosess og negativ feedback en selvkorrigerende, begge typer feedbacklooper kan være bra eller dårlig avhengig av hvordan de opererer og hvilke verdier

virksomheten har. Negative tilbakemeldinger bør ikke beskrives som feedback med mindre mottakeren agerer på forslagene i den negative feedbacken. Bossidy & Charan (2005) hevder bedrifter ofte venter til de økonomiske resultatene foreligger før de gir tydelig og ærlig feedback eller korrigerer nøkkelposisjoner, men da er skaden allerede skjedd – de registrer kun fortiden og blir dessuten beheftet med forsinkelser.

Informantene vektlegger betydningen av at leder legger opp til møteplasser hvor det gis feedback på hverandres prestasjoner og resultat. Butt benytter uformelle møteplasser, Holtan benytter hyppige treningsplansmøter en til en med medarbeideren. Gulbrandsen, Brenden, Farbrot, Lund, Folland og Vollstad arrangerer jevnlig, formelle møter. Rød og Nygård arrangerer praktiske læringsarenaer med rom for prøving, feiling, refleksjon og feedback på atferd produsert som følge av erfaringene. Amundsen hevder nødvendig feedback skjer i de selvledende teamene hvor teammedlemmene korrigerer og regulerer hverandre kontinuerlig. Dette feedbacksystemet fungerer gjennom at alle teammedlemmene mottar samme lønn basert på felles resultat, dette gjelder også nytilsatte som ofte presterer mindre enn de med lang erfaring. Moxnes (2000) sier å lære om, av og i en gruppe kan ses på som den prosess som åpner feedback-kanalene i en gruppe.

Wiese og Holtan hevder den beste måten å gi og motta konstruktiv, handlingsrettet feedback på, er gjennom at alle får kunnskap om feedback og/eller prosjektledelse. Pensgaard, Riise & Stensbøl (2013) sier et viktig aspekt innen prestasjonskultur er at medarbeiderne utfordrer hverandre jevnlig og dyrker dynamikken som oppstår, de følger hverandre tett opp og gir hverandre feedback.

Butt, Holtan og Amundsen hevder at i utvikling og samarbeid bør en tåle opphetede diskusjoner gjennom å gi både positiv og negativ feedback. Sjøvold (2014) sier at for å nå nye høyder i arbeidsteamet, må en etablere konstruktiv konfrontasjon som er mest effektiv når den anvendes i det øyeblikket atferden fremvises. Bossidy & Charan (2005) sier leder må ha en robust dialog for å få virkeligheten opp til overflaten. Daniels & Daniels (2006) hevder

imidlertid at negativ feedback kan oppleves som straff og medføre at kritisert atferd stanses, men ikke erstattes av en ny atferd og i stedet kan skape ustabil, upålitelig i verste fall uetisk atferd fordi individet må prøve ut hvilken atferd som gjelder i en bestemt situasjon eller miljø.

Nygård, Butt, Vollstad, Holtan, Amundsen og Rød fremhever at atferd må læres trinnvis og at dette krever tett feedback i starten av arbeidsforholdet, ved endringer og tillæring av noe nytt. De vektlegger at dette ikke er det samme som å svekke selvledelse, men å trygge medarbeideren i forhold til hvilken atferd som gjelder innenfor handlingsrommet til virksomhetens verdier og visjon. Dette støttes av Daniels & Daniels (2006) som hevder mennesker med manglende erfaring på et område ikke kan utnytte feedback fullt ut, fordi de mangler innsikten til å sette feedbacken i rett sammenheng. Pensgaard, Riise & Stensbøl (2013) hevder feedback handler om å få gjentakende respons på atferd slik at det skaper en forventning til en bestemt atferd vil gi en bestemt respons, men når de viktigste prestasjonsvariablene for å gjennomføre en arbeidsoppgave med effektivitet og kvalitet er identifisert, bør en unngå fokus på resultatet mens øvingen pågår ettersom god og hyppig innøving er vesentlig for høy gjennomføringsevne fordi en blir god på det en øver mye på og denne mestringen kan forsterke videre læring. Christophersen (2014) sier vi trenger mer substansiell kunnskap om atferdsetablering i arbeidslivet. Det som motiverer mennesker mest er selvstendighet, mestring og meningsfylt arbeid, likevel opererer mange med prestasjonsmåling, der tilbakemeldinger og konstruktive forslag til prestasjonsforbedring enten er fraværende, uten tydelige konsekvenser eller er ledsaget av en belønning som for eksempel gjennom positiv feedback fra leder.

Coaching og veiledning

Rød, Farbroten og Nygård fremhever betydningen av en såkalt coachende eller pedagogisk lederstil med vekt på positiv feedback under læring gjennom prøving og feiling. Bossidy & Charan (2005) hevder gode ledere bruker kunnskapen om virksomheten til å undersøke og stille de rette spørsmålene som får svakheter frem i lyset og samler

medarbeiderne til å korrigere dem. Ledere må som pedagoger, lære å lede på at all atferd er dynamisk. Den tradisjonelle sjefen med vekt på styring og kontroll som er vant med å bevare status quo, vil kunne ha problemer med å lede endringsprosesser. Den nye tiden krever en leder som er den visjonære strategen, informanten, pedagogen, den som inspirerer og ledsager på veien mot målet og skaper selvledende medarbeidere (Garmannslund & Uthusli, 1997).

Selvledelse

Åtte av 13 informanter fremmer selvledelse som en nøkkelvariabel for å få medarbeidere til å komme med potensielle eller begåtte feilhandlinger. Informantene sier selvledelse er viktig fordi ansatte ikke kan vente til avgjørelsen er avklart med ledelsen, men være i stand til å agere hurtig på kundens ønsker. Selvledelse handler om opplevelsen av kontroll over hendelser og troen på å kunne påvirke dem, hevder Pensgaard, Riise & Stensbøl (2013). Bunce, Hope & Rösli (2011), Manz & Sims (2001) m.fl. hevder selvstyrte medarbeidere er mer fleksible, kreative og handlekraftige med nok informasjon og kompetanse til å ta raske gode avgjørelser. Farbroten og Nygård hevder at behovet for selvledende medarbeidere krever at ledere opptrer mer som sparringspartnere, coacher og pedagoger. Dette støttes av Moxnes (2000), som hevder behovet for selvledende medarbeidere fremmer også behovet for ledere med pedagogisk kompetanse. Bossidy & Charan (2005) sier å få ting gjort gjennom andre er en grunnleggende lederferdighet, men mange detaljstyrer medarbeiderne og stenger for initiativ og kreativitet fordi de mangler tillit til at andre kan gjøre tingene riktig og ender med å ta nøkkelbeslutninger om alle detaljer selv slik at det ikke blir tid til å håndtere større problemstillinger de burde ha konsentrert seg om. Andre overlater folkene sine helt til seg selv og tror helhjertet på delegering, lar folk vokse på egen hånd, forklarer utfordringer utydelig og kaster ballen inn på medarbeiderens banehalvdel uten å avklare handlingsrommet, sette milepæler eller følge opp. Når ting ikke gjennomføres som forventet, blir de frustrert og skylder ofte på medarbeideren. Manz & Sims (2001) sier det vil alltid være en risiko ved å fremme selvledelse fordi feil vil begås. I slike situasjoner

stilles lederen ovenfor valget mellom å blande seg inn eller tillate medarbeideren i å fortsette. Dette forutsetter hvor kritisk feilen kan utarte seg å bli, men å gjøre feil er et viktig skritt mot å bli mer autonome, handlekraftige, fleksible og kreative. Informantene hevder det er bedre med feil enn å hindre selvstyring og innovasjon.

Ledelsesendring og endringsledelse

Åtte av 13 deltakere skisserer behovet for endringsledelse som en nøkkelvariabel for å få medarbeidere til å komme ut med potensielle eller begåtte feilhandlinger. Hennestad, Revang & Strønen (2012), hevder endringsledelse er det overlevende lederprinsippet i det moderne, komplekse arbeidslivet ettersom det ikke er teoriene eller teknikkene som gir høy gjennomføringsevne, men ledernes veiledning, fortolkninger av situasjoner, og hvordan virksomheten handler ut fra det som er avgjørende. Virksomhetens kompetanse må tilpasses de stadige raskere endringene og krever en endringsdyktig organisasjon med endringsdyktige ledere og medarbeidere. Kompetanseoppbygging omhandler både lederutvikling, medarbeiderutvikling, organisasjonsutvikling, og personlig utvikling (Garmannslund & Uthusli, 1997). Bunce, Hope & Rööslı (2011) hevder endringsledelse handler om å omforme en diskursiv forståelse til en praktisk, kollektiv kompetanse. Behovet for endringsledelse oppstår når virksomhetens situasjon er forskjellig fra dagens etablerte og kommer i utakt med omgivelsene. Økende grad av kompleksitet, som deltakerne tidligere i oppgaven skisserte, vil kunne øke faren for feilhandlinger og fremmer behovet for endringsledelse.

Ledelsesendring er viktig for å utvikle seg i takt med medarbeidernes utvikling og opptre på samme måten leder forventer av medarbeiderne for å oppnå tillit (Bunce, Hope & Rööslı, 2011). Endringsledelse krever ledelsesendring i virksomheten ettersom lederne er primusmotor og rollemodeller, så kalte hubs. For å møte endringene og kravene i dagens arbeidsmarked, betyr evnen til å lære mer enn hva du kan, noe som også gjelder for leder (Hennestad, Revang & Strønen, 2012). Åtte av 13 deltakere sier når virksomheten må kontinuerlig utvikles, kan ikke leder skjerme seg selv, men finne kanaler å drive

egenutvikling. "Walk the talk" er et begrep flere av informantene benytter og hentyder til at leder må selv gjøre det de sier andre skal gjøre. Plas (1996) hevder at for å få den atferd en ønsker må ledere gå foran som rollemodell. Dette kan tolkes inn i Glenn & Malott (2004) betydningen av hubs i systemet der aktøren med størst forsterkningsverdi er mest sannsynlig å kopieres på atferd. Skinner (1953) sier forklaringen for samarbeid i en gruppe kan gjøres gjennom analyser av imitasjon og kan generelt forklares som at ved å gjøre det andre gjør, vil denne atferden sansynligvis forsterkes, den gyldne regelen for suksess i en kulturell praksis, er derfor en generell avklaring om hvilken atferd som støttes og aksepteres av gruppen (Skinner, 1953). Dyrkorn (1992) hevder i en tid med raske endringer, blir evnen til livslang læring en nødvendig forutsetning. For å øke selvvinnsikten, kan ledere derfor ha stor nytte av feedback fra medarbeidere. Gjennom å vise at en selv har mer å lære, vinner man tillitt som åpner for ærlighet fra medarbeidere og letter jobben med å gi direkte, konstruktiv feedback tilbake til medarbeideren. Rød, Nygård og Folland sier at for å få medarbeidere til å komme med potensielle eller begåtte feil, må leder vise egne feil. Vi må bygge en såkalt feiltastisk kultur hvor feil ses på som positivt og lærerikt for å utvikles (Aspaas, 2012).

Bossidy & Charan (2005) sier en leder i en gjennomføringsorganisasjon utvikler organisasjonen ved å stille de viktige spørsmålene, leder prosessene med å diskutere informasjonen og foretar de rette avveiningene. En slik lederstil kan sammenliknes med det Nygård, Rød og Farbrot kaller en pedagogisk eller coachende lederstil. Berg & Ribe (2013) sier en grunnleggende forutsetning for å lykkes med en slik lederstil er å utvikle gode relasjoner til de som skal veiledes og handler om gjensidig tillit og respekt hvor kunsten å stille skarpe spørsmål som tvinger folk til å oppdage og lete etter realitetene og blir et partnerskap i kontinuerlig utvikling. Garmannslund & Uthusli (1997) sier ledere må slutte å lete etter enkle løsninger på kompliserte mellommenneskelige fenomener og at kompleksiteten gjør at man må sørge for at den enkelte har en tilstrekkelig grunninnsikt til å kunne orientere seg på egen hånd. Når vi i dag hevder leder må være pedagog, ligger det krav

til ledernes menneskesyn - det finnes ingen medfødte "lederegenskaper" men en rekke fundamentale lederkvaliteter som å kunne lytte, motivere, ha empati, inspirere, engasjere og inneha tillit hos medarbeidere og eksterne forbindelser. Ledelse dreier seg ikke bare om eksakt viten omkring økonomi og teknikk, men også om hvordan medarbeidere, leverandørene, kunder og konkurrenter reagerer og hvorfor. Ledere som fremmer gjennomføringsevne vet hva de skal si og hva de skal lytte til – de er sine bedrifter og er like engasjert i sine medarbeidere som i bedriften. Dette fordrer en ledelse som Bossidy og Charan (2005) kaller å "spasere rundt" som kan settes i sammenheng med Butt og Farbroth som gjør seg tilgjengelige gjennom strategisk nærvær, observasjon og feedback av den spesifikke arbeidshandlingen når det oppfattes som nødvendig eller om medarbeideren etterspør det. Bossidy & Charan (2005) sier en av den viktigste jobben som leder, er å dele kunnskap og innsikt gjennom veiledning. Den mest effektive måten å veilede på er å observere en person i aksjon og deretter gi spesifikk tilbakemelding. Feedbacken bør peke på eksempler på atferd og prestasjoner som er gode, eller bør forbedres. Ledere må forstå hvordan atferd etableres i systemet for å hindre negativ utvikling og fremme positiv utvikling og være bevisst egen symbolske makt, slik Nygård, Lund, Rød, Brenden og Folland fremhever betydningen av.

Tillit

Syv av 13 deltakerne oppgir tillit som en nøkkelvariabel for å få medarbeidere til å fortelle om potensielle eller begåtte feilhandlinger. Informantene hevder tillit må ligge til grunn inntil det motsatte er bevist og at det å ha tillit er avgjørende for om folk er villig til å gjør sitt ytterste, at de deler informasjon og åpner seg om usikkerhet eller har gjort en feil og kan derfor være viktig for gjennomføringsevnen. Levin & Rolfsen (2004) sier tillit åpner et handlingsrom som man forventer den andre bruker i tråd med personens interesser og at en ikke kan få tillit uten å gi tillit til medarbeiderne og en kan ikke gi tillit uten å få tillit. Grimen (2009) hevder tillit og mistillit er måter å handle på, man tar eller ikke tar forhåndsregler - tillit viser seg i det vi ikke gjør. Mistillit er mer belastende enn tillit, og det er enklere å gå fra

tillit til mistillit enn omvendt. Mistillit skapes av manglende åpenhet, brutte løfter, korrupsjon, kameraderi, negative stereotyper om andre, interessekonflikter, og ubalanse i makt. Folland sier ingen må vinne tilliten hans og han ser ledelse som en balanse mellom kontroll på den ene siden og tillit på den andre, hvor han helt klart er en leder på tillitsiden, men at dette ikke det samme som å ikke stille tydelige krav. Daniels & Daniels (2006) sier tillitsfull atferd er et atferdsmønster en viser stabilt over tid og er det samme som pålitelig atferd som læres på samme måte som all annen tillært atferd gjennom stabile forsterkningsbetingelser. Begrepet Nygård og Lund bruker: ”*Walk the talk*”, kommer inn her. Folland og Rød sier lederne er viktige rollemodeller som må gå foran å vise egen usikkerhet for å få medarbeiderne til å komme med usikkerhet eller feil og at dette krever høy integritet og ærlighet. Rød hevder at leders sårbarhet fremmer gjennomføringsevne gjennom at medarbeidere er villige til å strekke seg langt for ledere som viser seg ekte med feil og svakheter.

Syv av informantene hevder at ved å oppmuntre til å ta risiko viser leder samtidig tillit til at medarbeiderne er selvledende og kompetente, noe som igjen forsterker medarbeidernes kompetanse og selvledelse. I atferdsvitenskapen sier vi at den atferd en fokuserer på og belønner får en mer av, m.a.o. atferden forsterkes, men det er viktig å identifisere hvilken belønning som vil ha mest effekt, d.v.s. vil være best forsterker for den enkelte (Daniels & Daniels, 2006). Informantene hevder langt på vei at å vise medarbeiderne tillit gjennom mulighet til å ta risiko, fungerer som en slags belønning som forsterker selvledelse. Dette støttes av Csikszentmihalyi (1975) som sier opplevelsen av å selv velge varierte handlingsmønstre med en grad av utfordring for den enkelte, oppleves generelt som mer lystbetont og motiverende enn statiske, enkle oppgaver. Deci & Ryan (2000) hevder motivasjonen bak høye prestasjoner fordrer at tre fundamentale behov er tilfredsstilt, behovet for medbestemmelse, kompetanse og tilhørighet. Informantenes tilbakemeldinger støtter denne teorien gjennom å styrke medarbeidernes behov for medbestemmelse ved å vise tillit til en persons kompetanse til å prøve og feile på egen hånd. Gjennom denne bekreftelsen viser

lederen samtidig støtte og aksept på at personens atferd er tilpasset virksomhetens, og kan oppleves som tilhørighet. En slik forsterkning av atferd vil også kunne bygge og opprettholde medarbeiders mestringstro (Bandura, 1997), som hevder troen på egen mestring ovenfor oppgaver er avgjørende for hvor mye enn forsøker å påvirke egen atferd for å lykkes, ofte kalt selvlidelse eller selvkontroll. Skinner (1953) sier selvkontroll og selvlidelse er resultat av forsterkning hvor individets opplevelse av selvkontroll oppstår gjennom at atferden vil mest sannsynlig kunne lede til forskjellig konsekvens, det vil si forskjellig forventet utfall når individet velger en av de. Pensgaard, Riise & Stensbøl (2013) sier at i en prestasjonskultur er det et lederansvar å gi medarbeiderne tro på egne ferdigheter som bygges gjennom konkrete tilbakemeldinger på utført prestasjon, ikke bare resultatet. Myhre (2004) sier komplekse utfordringer som må løses i raskt tempo, fordrer en delegerende og kompletterende lederstil som krever at det er bygget opp en samhandlingskultur i virksomheten basert på ferdighet, trygghet og tillit. Plas (1996) sier bare ledere med tillit til medarbeiderne sine, kan virkelig oppmuntre til effektiv risikotaking. Dette nevnes av Folland, Wiese, Rød og Nygård som sier at taus kunnskap bare kan fremmes i et miljø bygget på tillit og åpenhet, hvor rom for usikkerhet og feilhendelser inngår og at det er i den tause kunnskapen en finner svaret på hva som hendte og hvorfor det hendte. Levin & Rolfsen (2004) hevder organisasjoner med høy gjennomføringsevne har fokus på kontinuerlig læring som må baseres på tillitt for å få til kunnskapsdeling. Tillit har størst betydning når det gjelder taus kunnskap, fordi eksplisitt kunnskap i større grad står alene og ikke er så integrert i konkrete handlinger, det handler også om å få tilgang til kollegers kompetanse, da mye kunnskapsdeling skjer uformelt. Leders rolle som tilrettelegger blir viktig, især om medarbeidernes motivasjon og ønske om kunnskapsdeling er kritisk. Kolleger kan velge å ikke dele informasjon og kunnskap eller foretrekke tette relasjoner med noen kolleger fremfor andre, noe som gir ledelsesutfordringer (Levin & Rolfsen, 2004). Dette kan settes i sammenheng med Wiese som sier det er viktig at leder er bevisst på at noen har flere enn andre å spille på i en arbeidsgruppe.

Amundsen og Caple sier tillit er besparende gjennom å slippe å bruke ressurser på etterprøving, sjekk og kontroll. Grimen (2009) hevder tillit minsker kompleksitet gjennom å åpne et handlingsrom for både tillitsgiver og tillitsmottaker som ellers ikke ville eksistert og frigir tid og krefter til å gjøre viktigere ting. Tillit er økonomisk effektivt gitt at kvaliteten er god og på den måten være kostnadsbesparende og minske kompleksiteten - det koster mer å ettersjette samtidig som det er personlig krevende å ikke ha tillitt til noen. Tillit letter overføring av informasjon og kunnskap. Stoler man på avsenderen, må man ikke stadig undersøke om det han sier er sant. Dette kan settes i sammenheng med Rød, Nygård, Brenden, Farbrot, Wiese og Amundsen, som hevder det er kommunikasjonen i komplekse virksomheter som utfordrer i det Glenn & Malott (2004) kaller komponentkompleksitet. Grimen (2009) sier samarbeid byr på flere utfordringer når det gjelder gjennomføringsevne. I virksomheter samarbeider medarbeidere oftest i såkalte tillitskjeder. Tillitskjeder er særlig viktig i samarbeid der utøverne har frihet i utførelse av arbeidet – man stoler på noe som andre har gjort, eller på at andre gjør sitt, samtidig som jeg gjør mitt. Hvis et produkt går gjennom flere hender og ingen sjekker det andre har gjort, har man en tillitskjede. Informantene sier tillit er vanskelig å bygge opp, men lett å rive ned. En årsak til dette, hevder Grimen (2009), er at folk er tilbøyelige til å la seg styre av kortsiktige egeninteresser selv når langsiktig perspektiv er det beste for alle. Skinner (1953) hevder atferd som forsterkes snarlig fram i tid, som for eksempel å oppleve aksept og tilhørighet i arbeidsgruppen gjennom å være sosial med kollegaer fremfor å slutføre en arbeidsoppgave som i tillegg er uvisst om vil belønnes frem i tid, er underlagt loven om forsterkning som all annen atferd og at individet er mest tilbøyelig til å velge sikker, snarlig belønning enn en uviss belønning frem i tid til tross for at dette kan lønne seg mer på sikt. Etersom miljøet påvirker individuell atferd kan det være mer effektivt å endre kulturen enn individet, likevel skapes kulturen av individuelle handlinger og overlever kun gjennom individers atferd Skinner, 1953).

Berg & Ribe (2013) sier godt samarbeid avhenger av tillit og tillit skapes gjennom

åpenhet, direkte kommunikasjon og forutsigbarhet. En hyggelig kommunikasjonsform kan skape usikkerhet ettersom man ikke konfronterer folk med virkeligheten, glatter over eller framstår som tildekkende og utydelig. Amundsen, Caple, Holtan, Butt og Folland er alle opptatt av å ikke holde tilbake informasjon for ikke å stanse åpenhet de hevder fremmer gjennomføringsevne. Grimen (2009) hevder i bedrifter med høy gjennomføringsevne kommer tilbakemeldinger og forbedringsforslag fra hele organisasjonen og det er et lederansvar å bygge en innovativ åpenhetskultur slik at feedbacken virkelig kommer til alle. I en taus organisasjon vil ikke de dårlige nyhetene nå frem til ledelsen eller den det gjelder som gjøre noe med problemet, men dette fordrer tillit til at man ikke straffes for åpenheten. Rød, Lund, Amundsen, Holtan, Brenden, Folland og Vollstad fremhever viktigheten av å belønne de som er åpne om usikkerhet og feil slik at feilen kan løses og benyttes som læring. Folland sier tillit er helt essensielt i læring og ettersom læring innebærer varig endring og endring til tider er vondt, går vi ikke inn i noe som er vondt sammen med andre uten tillit.

Lærende organisasjoner

På spørsmål om begrepet lærende organisasjon og faktorer informantene mener bygger og opprettholder en lærende organisasjon, svarer tolv av 13 at utvikling av lærende organisasjoner er viktig i arbeidslivet fremover og hva dette innebærer for deres virksomheter. Iske (2010) sier at for å møte kompleksiteten må vi skape og mobilisere intellektuell kapital, måten å gjøre det på er å skape lærende organisasjoner hvor både feil og suksess deles og benyttes som grunnlag for kontinuerlig utvikling. Ledelsen må skape betingelser slik at parter med ulik bakgrunn kan forene kunnskap gjennom å se på samme problem fra ulikt perspektiv, prøving, feiling og læring. Dette fremmer behovet for å legge opp til betingelser for å forene kunnskapen mellom ulike disipliner og finne ståstedet de ulike disiplinene kan forenes om (Wilson, 1998). Rød hevder en lærende kultur ikke kan beskrives i en årsrapport, men må handles, aktiveres og utvikles hver dag av alle medarbeiderne, bygges inn i visjonen og sørge for at alle kjenner seg igjen i den. Senge (1990) sier å skape en lærende kultur er en

avgjørende disiplin å beherske for virksomheter fremover og hevder ledere må være pedagoger og veiledere som driver læringsprosessene gjennom kontinuerlig utvikling.

De tolv informantene hevder lærende organisasjoner handler om å legge opp til formelle eller uformelle arenaer for erfarings- og kunnskapsdeling i grupper og team, men også en til en mellom leder og medarbeider. Informantene benytter ulike navn på slik kunnskapsdeling: mulighetskonferanser, erfaringsdeling, helhetlig debriefing, tavlemøter, taking work out, eller sirkellæring. Vollstad og Folland sier de har en åpenhetskultur implementert, som hjelper folk i å fortelle om feilhendelsen i læringsfrekvenser med andre. De benytter situasjonen i forkant, underveis og tar erfaringer med videre til liknende situasjoner og kalles sirkellæring. Levin & Rolfsen (2004) sier problemløsning i nettverk bygger på samme prinsipper som annen erfaringslæring hvor refleksjon over konsekvenser i arbeid kan bidra til nye måter å løse utfordringer på. Når et team først har lært seg å lære, vil det fortsette å utvikle seg som en dynamisk og effektiv enhet. Plas (1996) hevder læring i gruppe kan danne en læringssirkel hvor feedbackloopen kopler sammen eksperimentering, refleksjon og ny innsikt i en kontinuerlig læringsprosess.

Ledere med mange rapporterende som Lund, Guldbrandsen og Brenden benytter ressurspersoner, eller såkalte kulturnavigatører som er tett på miljøet, fungerer som rollemodell, veileder og observatør som vidererapporterer behovet for læring til ledelsen, slik at det i sin tur kan tilrettelegges for ny læring. Dette kan settes i sammenheng med Pensgaard, Riise & Stensbøl (2013) som sier en kulturbærer i virksomheter med høy gjennomføringsevne, er en person som gjennom egen atferd påvirker omgivelsene med sine verdier, holdninger, kompetanse, handlemåter, normer og regler, på en måte som bringer en ønsket atferd i hele miljøet. De skal fungere som rollemodeller og fange opp signaler som de bør bringe videre til ledelsen. Det er viktig at ledelsen gir kulturbærerne autoritet og posisjon slik at de får påvirkningskraft til å påvirke systemet. I nettverksteorien beskrives slike rollemodeller som hubs, som grunnet mange linker til systemets aktører kan ha stor

påvirkning på systemet og kan ha stor betydning for fremming av gjennomføringsevnen i virksomheter (Glenn & Malott, 2004).

Farbrot, Nygård, Rød, Folland og Vollstad hevder det er et lederansvar å etablere læringslooper ved å lære gjennom både dårlige og gode erfaringer som gjennom prøving og feiling. Informantene hevder at en lærer mest i rom man ikke alltid er vellykket i, og at det er viktig å lære å mislykkes, jobbe med feilene og implementere læringen fra feilene systematisk, også i plenum. Johansen (2014) hevder at ettersom mennesker er født med disponible feil, er feiling naturlig og kan ufarliggjøres og utnyttes til læring. Johansen (2014) hevder at noe angst og uro må til som energikilde for læring og at virksomheter som ønsker å skape et læringsmiljø må tolerere usikkerhet og feilhandlinger. Pensgaard, Riise & Stensbøl (2013) sier en person med høy gjennomføringsevne motiveres gjennom å være i kontinuerlig utvikling, men dette fordrer at en også må tære å feile. Å feile er en del av læringen i en organisasjon med høy samlet gjennomføringsevne og medfører endringer som krever ny læring. Enkelte kan motsette seg endringer fordi de ikke ønsker å utfordres og er naturlig for de som ønsker å beholde innflytelsen på egen situasjon. Hver enkelt må derfor oppleve at de bidrar til organisasjonens utvikling for å opprettholde behov for oppfattelse av kontroll og grad av selvledelse under endringsprosesser (Pensgaard, Riise & Stensbøl, 2013).

Butt, Caple, Holtan og Amundsen hevder kunnskapsdeling og læring også er å legge opp til takhøyde for diskusjoner og uenigheter og at en må kunne både å høre å si sannheten selv om det er negativt. Sjøvold (2014) sier uoverensstemmelser i arbeidsgrupper skyldes missforståelser som utvikles fordi ingen tør eller evner å undersøke hva som ligger til grunn for uoverensstemmelsen. For å kunne undersøke atferdsmønstrene som ligger til grunn for en uoverensstemmelse, kan en skaffe seg kunnskap om atferdsvitenskap og systemdynamikk for å forstå hvordan atferd overføres, opprettholdes og spres i systemet. Bjerke & Svebak (2001) sier innen atferdsperspektivet snakkes det om tre måter å lære på: 1) Læring ved assosiasjon, (atferd som opptrer ved assosiering til en igangsetter. Igangsetter kan bl.a. være det fysiske

rommet eller en annen aktør). 2) Læring fra konsekvenser, (atferd som belønnes eller straffes, forsterkes eller utslukkes, som feedback) 3) Læring ved imitasjon, (modellæring ofte kopiert av hub i nettverket eller det flertallet gjør). Organisasjoner som ønsker å fremme gjennomføringsevnen erkjenner at læring og kunnskapsutvikling er viktige satsingsområder, men problemet er at læring og kunnskapsutvikling ofte begrenses til utdanning, kurs og opplæring, mens det er kompetansen som forventes. Kompetanse krever at kunnskap utvikles gjennom at læring i praktisk arbeid, kurs og annet bringes inn i læringsarenaer i det praktiske arbeidet. Filstad (2010) hevder innovasjon og endring alltid vil være et resultatet av kontinuerlig utforskning av ny kunnskap og utnyttelse av det som allerede er i organisasjonen, men utnyttelse av kunnskap som allerede er i organisasjonen overses ofte og det fokuseres heller på ny kunnskap. Sjøvold (2014) hevder siden det er medlemmenes atferd som understøtter funksjonene, er det viktig å vise et spekter av atferd. Enkelte grupper har normer som bare fremmer en type atferd og begrenser dermed teamets ytelse. Det nettverket vi selv har, og som er helt unikt for oss, kaller vi gjerne for vår kontekst, (læring ved assosiasjon eller antakelsen om en respons i erfaringslæring, som feedback). En læringsform som tar utgangspunkt i menneskers kontekst, kaller vi gjerne for *kontekstuell læring*. Vi lagrer kunnskaper og erfaringer og har derfor et rikt utgangspunkt for videre læring innen egen kontekst. Den mest utbredte feil som gjøres, er at vi tar utgangspunkt i egen erfaringsverden, og baserer veiledning, meninger, ja selv undervisning på dette grunnlag (Garmannslund & Uthusli, 1997). Det er kun en av 13 informanter, Wiese, som nevner denne problemstillingen, noe som kan utvikle seg som en faktor som på sikt kan svekke samlet gjennomføringsevne ved at arbeidsgruppene blir for homogene, med færre variabelheter som kan selekteres etter hvert som miljøet endres er mindre tilpassningsdyktige og kan da også være mindre kreative og innovasjonsskapende (Axelrod & Cohen, 2000).

Brenden, Lund, Nygård, Butt og Rød hevder en lærende organisasjon handler om å innlemme alle medarbeidere i læringsprosesser gjennom å gå inn i hver enkeltes

arbeidsprosess, identifisere og etterspørre hva den enkelte har behov for. Dette støttes av Klemsdal (2013), som sier leders klargjøring av arbeidsprosessene blir stadig viktigere ettersom arbeidsoppgavene og handlingene som kreves blir mer komplekse og utgjør en negativ frihet som kan svekke mestringstroen og føre til handlingslammelse. Dette kan settes i sammenheng med Bandura (1997), som sier forutsetningen for god læring er egen mestringstro. Bossidy og Charan (2005) sier fundamentet for et fremragende selskap er å sørge for å gi ansatte de rette erfaringene ved å gi dem mulighet til å lære av andre, konkret feedback, veiledning, utdanning og opplæring. Brukes det like mye tid på medarbeiderutvikling som på budsjettarbeid og strategiplanlegging, vil utbyttet komme i form av vedvarende konkurransefortrinn (Bossidy & Charan, 2005).

Wiese, Rød, Nygård og Folland hevder lærende organisasjoner først og fremst fremmer handlingsorientert, taus kunnskap og at ledelsen må skape arenaer for at dette kan fremmes og deles. Dette støttes av Garmannslund & Uthusli (1997), som hevder læring skjer gjennom deltakelse og praksis hvor deltakernes kunnskap får sin anvendelse i sosiale relasjoner, situeres og forankres i konkrete praktiske situasjoner og utfordringer, etterfulgt av refleksjon. Ikke ulikt det Vollstad illustrerer gjennom å forklare sirkellæring.

Holtan og Farbrot sier de gir mer til de som kommer til de med usikkerhet eller feil for å forsterke denne atferden både for medarbeideren og på sikt for gruppen. Moxnes (2000) sier det er få læringsteoretikere i dag som ikke tar forsterkningsprinsippet med i betraktning når læringsprinsipper skal diskuteres. Generelt forklart er forsterkningsprinsippet at en respons (handling), vil tendere å gjentas om den belønnes (positiv feedback, ros, lønn, aksept av gruppen osv.). Daniels & Daniels (2006) påpeker at problemet med å integrere et belønningsopplegg er at det er så mange ulike belønningskilder i en organisasjon. Det som belønnes av kolleger er ikke alltid det samme som belønnes av leder osv. Atferd som belønnes av kursleder eller leder kan møtes med uvilje fra kolleger. Om en aktør i systemet ikke har posisjon til å påvirke andre aktører i systemet, kan aktørens møtes med uvilje og ende opp

med færre linker til systemets aktører. I så fall kan læringen bli ”innkapslet”, bli til det vi kaller taus kunnskap og hverken deles eller reflekteres over (Moxnes, 2000).

Rød, Lund og Nygård sier de fikk både økt læring og deltakelse gjennom å spørre de ansatte om ønsket opplæring og på den måten fikk større utbytte av ressursbruken bak opplæringen. Garmannslund & Uthusli (1997) sier at behovet for kompetanseutvikling er stadig økende, men en pedagogisk plan er sjeldent lagt i forhold til hvilke kunnskaper, ferdigheter og holdninger som trengs eller å undersøke om de ansatte og bedriften får utbytte av gjennomgåtte kurs, og hva det eventuelle utbyttet består i. Ved å innlemme medarbeiderne, slik Lund, Nygård og Rød skisserer, kan en legge en effektiv pedagogisk plan.

Holtan hevder å ikke lede eller være på vei til å lede en lærende organisasjon og sier at det er lite delekultur på prestasjoner i hans internkonkurransbaserte virksomhet. Hogans (2013) sier en viktig årsak til at man misslykkes, er at en konkurrerer mer internt om lønn, makt, posisjon osv., enn å lykkes i konkurransen med andre selskaper fordi det fokuseres mer på kortsiktige resultat enn på langsiktige. Malone & Woolley (2011) sier en gruppes evne til å løse komplekse oppgaver avhenger av hetrogene grupper med alles deltakelse i konversasjonene og gruppedeltakernes relasjonelle ferdigheter, mer enn av den enkeltes kognitive kapasitet. Wiese er inne på dette og hevder leder må være bevisst gruppedynamikken. En kan spekulere i om internkonkurransen kan gi kortsiktig høy inntjening, men på sikt svekkes gjennomføringsevnen gjennom at nødvendig tilpassning og innovasjon reduseres gjennom manglende kunnskapsdeling. Om internkonkurransen og kunnskapsdeling forenes, kan en anta slike virksomheter oppnår høy gjennomføringsevne.

Risikostyring og innovasjon

Tretten av 13 deltakerne hevder de balanserer risikostyring og innovasjon, men sier de anser feil som konstruktivt.

“Management forsikrer stabilitet, ledelse viser vei, engasjerer organisasjonen og vet verdien av å ta risiko. De fleste ledere baserer seg på 95% management, det bør være

balanse mellom disse to. Siemens har mange kvalitetssystemer folk selvstendigjøres å forplikte seg innenfor. Forhåpentligvis gjør folk feil ellers tar de ikke sjanser, kunden vil ikke høre at de må sjekke med ledelsen før de kan yte en service” (Caple, vedlegg F, s. 66).

Christophersen (2014) sier at mye tyder på at leveringsevne, energi og kompetanse best fyres opp av at mennesker blir gitt handlingsrom, oppgaver de kan mestre, rammebetingelser som gir dem rom til å føle at de arbeider selvstendig og effektivt, og en grunnleggende opplevelse av å bidra til helheten, likevel opererer vi med et økende kontrollregime. Christophersen (2014), sier moderne arbeidsliv må korrigeres med godt dokumentert logisk kunnskap der også økonomer og teknologer tar inn over seg at enhver strategi og oppgave som skal løses i arbeidslivet i dag, gjøres av mennesker. Dette kan tolkes som et budskap om å selektere kompetanse om atferd inn i arbeidslivet noe Aspaas (2012) fremhever. Bunce, Hope & Rööslü (2011) sier for å balansere risiko bør handlinger koordineres innenfor samme klare prinsipper, verdier og strategiske retningslinjer fremfor regler og reguleringer, på denne måten kan organisasjonen opptre som et integrert helhetlig system. Prinsippene bør bygges på tillit, åpenhet og selvledelse, inkludere alle i utarbeidelsen av planer, verdier og arbeidsprosesser, belønne på faktiske prestasjoner fremfor forhåndsbestemte mål og beholde kontrollen gjennom rask jevnlig feedback (Bunce, Hope & Rööslü, 2011). Dette kan tolkes som at flere av nøkkelvariablene informantene skisserte for å få medarbeidere til å komme ut om potensielle eller begåtte feil; feedback, tillit, selvledelse, utviklingsledelse og lederutvikling, også kan fungere risikostyrende og innovasjonsfremmende.

Informantene hevder ved å bygge en kultur hvor alle spør og deler, samtidig som en er tydelig på hvilken atferd som gjelder innenfor virksomhetens visjoner, verdier, regelverk og kvalitetssystemer, er det rom for prøving og feiling slik at virksomheten utvikles mot markedet. Amundsen sier at som partner garanterer han med personlige midler og er avhengig av å lykkes, tross dette legger han opp til selvledende team fordi dette fremmer gjennomføringsevnen.

Grimen (2009) hevder gode rutiner og noe kontroll kan opprettholde tillit, men at dette også skaper spørsmålet om hvem som kontrollerer kontrolløren. Ledelsens åpenhet om hvilken atferdsbetingelser som gjelder og stabil atferd fra leder over tid, kan skape tillitt til kontrolløren, eller leder (Daniels & Daniels, 2006). Syv av informantene fremhever viktigheten av å fremvise åpenhet om både informasjon som gjelder bedriften og om egen person. Lederne vektlegger stabil og pålitelig atferd gjennom å ikke ta med seg dårlige humør på jobb, å være sammen om endringer og handle ut i fra det en lover. Bunce, Hope & Rööslö (2011) hevder risikostyring er et viktig element innen ledelse, men når førstelinjen ansvarliggjøres til å ta viktige beslutninger, må de ha en klar rettleder for hvilken risiko som er akseptabel og hvordan å evaluere dem. Folland, Nygård, Butt, Farbroten og Rød vektlegger betydningen av å regulere risiko gjennom åpen og støttende veiledning jevnlig i en arbeidsprosess. Rød sier at i oppgaver med høy risiko involvert, er det viktig at medarbeider har støtte i alle ledd i oppgaven og gjøres ved å sette av tid til delmåsevaluering, ikke å vente til å se det ferdige produktet da feilen kan være uopprettelig. Leder må være coach, gi og ha tillit for at slik etterprøving og oppfølging skal fungere. Manz & Sims (2001) støtter viktigheten av å klargjøre konsekvensene av valg som kan føre til feil, gjennom å stille åpne spørsmål slik at medarbeideren kan justere handlingene og endre kursen. Bossidy & Charan (2005) sier det er viktig å stille skarpe spørsmål på den måten at medarbeiderne selv finner ut hva de må gjøre, mer som en coach eller pedagog. Butt, Rød og Nygård sier det er viktig å få oversikt over helheten og detaljene i arbeidsprosessene for å balansere risikotaking og kontroll. Butt sier hun blir godt kjent med alle sine medarbeidere og deres arbeidsprosesser for å finne eventuelle avvik og feil, men også muligheter og at dette krever en god relasjon basert på tillit slik at kontrollsysteemene aksepteres samtidig som at nyskaping kan finne sted. Klemsdal (2013) og Bossidy & Charan (2005) hevder at klargjøring av handlingsrommet i arbeidsprosesser kan være både innovasjonsfremmende og risikostyrende ved at folk blir sikrere og heller våger å prøve og feile og på den måten også øker sansynligheten til å lære av

feilene og utvikle nye ideer på bakgrunn av dem. Informantene vektlegger at det ikke er feilene i seg selv, men evnen til å lære fra de, som er avgjørende og hevder risikostyring og innovasjonsfremming ligger i åpenheten til både dårlige og gode erfaringer. Rød sier *”Læring handler om smerte – å pushe seg selv ut av komfortsonen, ellers blir det bare bekreftelse på det man allerede vet. Å gjøre feil er en forutsetning for å endres, definisjonen på læring er jo varig endring. Når en lærer å løpe er det å tryne en forutsetning - en må lære å tryne også”* (Vedlegg F, s. 87). Iske (2010) hevder historien viser at feilhandlinger rommer briljante nye oppdagelser og løsninger, derfor må virksomheter legge opp til prøving og feiling for å lykkes og at organisasjoner som oppmuntrer medarbeidere til å ta selvstendige valg som innebærer en viss risiko, har større sannsynlighet for å finne viktig forbedring i virksomhetens samlede gjennomføringsevne. Aspaas (2012) sier at ved å ufarliggjøre feil kan en skape en åpnere kultur hvor folk deler potensielle og begåtte feil og på den måten forhindre de store, fatale feilene. Oppfatter ansatte at de må være feilfrie for å si fra om arbeidsrelatert kritikk, vil det føre til at kritikkverdig praksis kan pågå lenge uten at det stilles spørsmålstegn helt til en dag bomben smeller. Johansen (2014) hevder at bedrifters manglende resultat, forventede prestasjoner og kontinuerlig utvikling hindres av at mennesker er disponert til å søke det trygge og det som gir raske resultat eller belønning og er årsaken til at 90% av endringsforsøk misslykkes. Riise, Stensbøl & Pensegaard (2013) sier høy gjennomføringsevne avhenger av tilpassningsdyktighet for å tenke innovativt og fordrer at en jobber med frykten for å misslykkes. Personer med høy gjennomføringsevne har lært seg å sette pris på styrken som ligger på den andre siden av frykten.

”Gode, nye løsninger finnes om en utnytter seg av problemene og graver de frem. Det krever litt jobb, evne og prosedyre, at alle involverte blir gitt og tar ansvar utover hva som er deres jobb og at noen tar ansvar helt til en finner løsningen. Feil trenger ikke dyrkes, men løftes frem som endringsagenter, for å få til dette, er det viktig å skape en kultur hvor de som avdekker feil heies på. Feil gjøres, og skal gjøres for å finne den ene gode løsningen blant

100 forsøk, derfor kaller jeg feil for diamanter” (Lund, vedlegg F, s. 91).

Oppsummering og konklusjon

Informantene skisserer tre ulike utfordringer som resulterer i behovet for å få medarbeidere til å jobbe for helhetens beste for å fremme gjennomføringsevne og at dette fordrer medarbeidere som innlemmes i større grad. Denne innlemmelsen betinger en kontinuerlig endringsledelse på alle nivåer som sikrer deltakelse og åpenhet til virksomhetens arbeidsprosesser, suksess og feil slik at de kan deles og utnyttes til læring, problemløsning og innovasjonsskaping. Tolv av 13 deltakere hevder slik deling kan gjøres ved etablering av en lærende organisasjon, men indikerer også langt på vei behovet for kunnskap om hvordan atferd tilegnes og til sammen danner bedriftskulturen, slik atferdsvitenskapen og nettverksteorien tilfører. Ett viktig prinsipp i atferdsvitenskapen er forsterkning som gjennom feedback. Elleve deltakere fremhever feedback som en nøkkelvariabel for å få medarbeidere til å komme med potensielle eller begåtte feilhandlinger. Atferds,- og nettverksteorien kan også langt på vei forklare etableringen av atferden som ligger til grunn for de resterende nøkkelvariablene deltakerne skisserer; Åtte fremmer behovet for selvledende medarbeidere, åtte skisserer behovet for endringsledelse og at dette fordrer egen lederutvikling, syv fremmer behovet for å etablere gjensidig tillit. Deltakerne hevder at med den økende kompleksiteten i dagens arbeidsliv vil feil skje og at disse feilene kan utnyttes som redskap for læring, problemløsning og innovasjon om de skisserte nøkkelvariablene er til stede. Disse nøkkelvariablene trekkes også frem for å sikre at virksomheten har en balanse mellom risikostyring og innovasjon.

Disse deltakernes erfaringer fremviser at en kan fremme gjennomføringsevne i komplekse virksomheter gjennom læring fra potensielle og begåtte feilhandlinger, om de bestemte etablerte prinsippene og nøkkelvariablene deltakerne har skissert er til stede.

Svakheter og utfordringer med studiet

Studiets største svakheten er å forsøke omfavne et stort felt gjennom å skrape i

overflaten på flere store områder. Videre kunne spørsmålene informantene ble stilt, vært mer spesifikke slik at svarene kunne fremvises tydeligere og med mer etterprøvbarehet. En annen betydelig svakhet er om funnene representerer arbeidslivet generelt og om dette har overførbarhet til andre virksomheter. Dette skyldes undertegneds manglende erfaring og kunnskap til forskning som dessverre ses i etterklokskapens navn. Erfarne forskere kunne både rettferdiggjort og utnyttet materialet langt bedre.

Videre forskning og veien videre

Fremming av gjennomføringsevne, kan utforskes gjennom ulike metoder og andre teorier. Det er også en rekke teorier som kunne rettferdiggjort, støttet eller problematisert informantenes svar i større grad. For eksempel har motivasjonsforskningen viktige bidrag innen fremming av gjennomføringsevne. Det anbefales på det sterkeste å lese mer fra Bandura (1997), men også gå dypere inn i atferdsvitenskapen gjennom Skinner (1953).

Det kunne vært aktuelt å forsket på de ulike belønningskriteriene og hvordan dette påvirker kunnskapsdeling og prestasjoner i ulike virksomheter. Amundsen i KPMG og Holtan fra Atea f.eks., belønner teamene ulikt.

Å gå inn i arbeidsprosesser, især prosesser med høy risiko involvert, kan belyses gjennom metoder og teorier innen risikostyring (Rausand & Utne, 2009).

Kunnskap om feedback, pedagogikk og prosjektledelse som nevnes av informanter i artikkelen, fordrer evner og kunnskap om læringspsykologi, retorikk eller dialektikk samt veiledning/coaching og relasjonelle ferdigheter. En inngående analyse av teorier på disse områdene kunne vært på sin plass. Berg & Ribe (2013) innehar flere elementer informantene har trukket frem; relasjon, tillit, situasjonsavklaring, identifisere prosessene detaljer og komponenter den består av, fastslå resultat- og atferdskriterier, utviklingsledelse, praktisere/veilede ny atferd, evaluere og belønne ønsket atferd.

Det er lagt ved caser med enkelte av informantenes fortellinger som kan benyttes i til studier på arbeidsplasser eller som utgangspunkt for videre studier (Vedlegg I).

Referanser

- Aspaas, K. (2012). *Raushetens tid*. Oslo: Aschehoug.
- Axelrod, R. & Cohen, M. D. (2000). *Harnessing complexity*. New York, NY: Basic Books.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The Exercise of Control*. New York: Freeman.
- Berg, M. E. & Ribe, E. (2013). *Coaching. Å hjelpe ledere og medarbeidere i å lykkes*. (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Bjerke, T. & Svebak, S. (2001). *Psykologi for høyskolen*. Oslo: Gyldendal Akademisk AS
- Bossidy, L. & Charan, R. (2005). *Praktisk handlingsledelse*. Trondheim: DAMM & SØN AS.
- Bunce, P., Hope, J. & Röösl, F. (2011). *The Leaders Dilemma*. San Francisco: John Wiley & Sons, Ltd.
- Catania, C. A. (2007). *Learning*. (4th ed.). NY: Sloan Publishing.
- Christoffersen, J. (2014). Arbeidslivet er blitt for kontrollerende. Hentet fra <http://psykologisk.no/2014/02/arbeidslivet-er-for-kontrollerende/>
- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond boredom and anxiety*. SF: Jossey – Bass
- Daniels, A. C. & Daniels, J. E. (2006). *Performance management*. Atlanta: Performance Management Publications.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivation: Classic definitions and New directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Dyrkorn, R. (1992). *Ledelse kan læres*. Oslo: Bedriftøkonomenes Forlag.
- Filstad, C. (2010). *Organisasjonslæring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Garmannslund, K. & Uthusli, T. (1997). *Leder og pedagog*. (2. utg.). Stavanger: Fortuna Forlag.
- Glenn, S. S. & Malott, M. E. (2004). Complexity and selection: Implications for organizational change. *Behavior and social issues*, 13, 89-106.
- Grimen, H. (2009). *Hva er tillit*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Hennestad, B. W., Revang, Ø. & Strønen, F. H. (2012). *Endringsledelse og ledelsesendring*.

(2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Hogans, R. (2013). Personality and the fate of organizations. *Personal og ledelse* nr. 7. 2013.

Iske, P. L. (2010). Combinatoric Innovation. Environments for creation and mobilization of intellectual capital. Hentet fra <http://arno.unimaas.nl/show.cgi?fid=20487>

Johansen, J. I. (2014). Utvikling av en ”feiltastisk” kultur. Hentet fra

<http://jonivarsfunderinger.wordpress.com/2014/02/05/utvikling-av-en-feiltastisk-kultur/>

Klemsdal, L. (2013). *Hva trenger vi ledere til?*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Levin, M. & Rolfsen, M. (2004). *Arbeid i team*. Oslo: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.

Lund, K. S. (2012, august 24). 5-15-80. *Aftenposten*, Økonomi, s. 26.

Malone, T. & Woolley, A. (2011). What Makes a Team Smarter? More Women. Hentet fra

http://www.anitawoolley.com/attachments/article/48/Woolley_Malone_HBR2011.pdf

Manz, C. C. & Sims, H. P. (2001). *The New Superleadership*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Moxnes, P. (2000). *Læring og resursutvikling i arbeidsmiljøet*. Oslo: Forlaget Paul Moxnes.

Myhre, Ø. (2004). Viktige lederoppgaver for å øke gjennomføringsevnen. Hentet fra

<http://www.logistikk-ledelse.no/2004/kv/kv10-01.htm>

Pensgaard, A. M., Riise, A. J. & Stensbøl, B. (2013). *Norske vinnerkaller*. Oslo: Cappelen Damm AS.

Plas J. M. (1996). *Person-centered leadership*. California: SAGE Publications, Inc.

Rausand, M. & Utne, I. B. (2009). *Risikoanalyse*. Trondheim: Akademisk Forlag.

Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold*. (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Senge, P. M. (1990): *Den femte disiplin*. New York: Doubleday Business.

Sjøvold, E. (2014). Konstruktiv konfrontasjon i teamet. Hentet fra

<http://psykologisk.no/2014/03/konstruktiv-konfrontasjon-i-teamet/>

Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. New York: The free press.

Skog, O. (1998). *Å forklare sosiale fenomener*. Oslo: Ad Notam Gyldendal AS.

Sterman, J. D. (2000). *Business dynamics*. USA: The McGraw-Hill Companies.

Wilson, E. O. (1998). *Consilience*. NY: Alfred A. Knopf. Inc.

*Vedlegg A***Presentasjon av subjekter**

Følgende informanter deres utdannelse og samlet ledererfaring, er intervjuet på følgende tidspunkt:

Torbjørn Amundsen, Leder for KPMG i 11 år, utdannet toller. (24. januar 2013).

Morten Brenden, Leder i Lean Consulting i 25 år, utdannet siviløkonom. (23. januar 2013).

Aqsa Butt, Økonomisjef i Siemens Healthcare i 8 år, utdannet master økonomi og ledelse, BI. (15. april 2013).

Wesley Caple, Siemens Healthcare Norge. Utdannet økonom, leder i 12 år. (22. april 2013).

Audun Farbrot, Fagleder BI, utdannet organisasjonsforsker BI. Ledererfaring: 6 år (24. januar 2013).

Rolf Folland, Sjef for 137 luftving i 10 år, Oberst, utdannet i forsvaret. (11. Mars 2013).

Espen Gulbrandsen, Avdelingsleder i NAV i 5 år, utdannet sosionom. (15. Februar 2013).

Jon-Terje Holtan, Leder i Atea Oslo i 15 år, utdannet økonom. (1. november 2012).

Tone Nygård, Nordisk HR-direktør i Bring Express i 8 år, utdannet lærer og master i organisasjonsutvikling BI. (11. februar 2013).

Annicken Rød, HR-leder. Ledererfaring: 11 år. Utdannet økonom og en rekke HR-relaterte kurs. (25. Januar 2013).

Kristin Skogen Lund, NHO-president, Utdannet økonom MBI, USA. Leder i 12 år. (15. januar 2013 med erfaringer og eksempler fra Aftenposten og telenor).

Øystein Vollstad. Leder Lufttryggingsinspektoretet i 8 år. Utdannet i forsvaret. (11. mars 2013).

Jan Wiese, Leder i HR-Norge i 10 år, utdannet innen pedagogikk og organisasjonspsykologi, (4. mars 2013).

Vedlegg B

GLENN & MALOTT

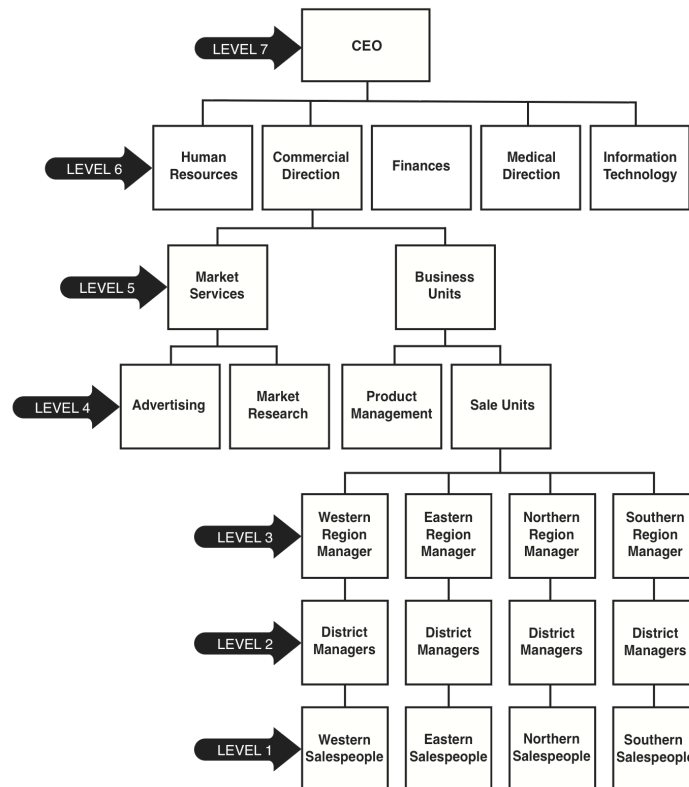
TABLE 1. TYPES OF COMPLEXITY

Type	Definition	Examples	Effect	Management
Environmental	The factors external to the organization that affect organizational performance	Product and service development, mergers and consolidations, economic fluctuations, warfare	Threaten or enhance organization's survival	Align internal organization to external environment
Component	Number of parts that constitute the whole (Represented in process maps)	Molding includes turning press, checking plastic, drying plastic	Efficiency of processes	Streamline components by eliminating redundancies
Hierarchical	Number of part-whole levels (Represented by levels of management)	Sales behavior is part of sales team; sales team is part of territory; territory is part of district; district is part of region	Efficiency of processes	Simplify levels of management to eliminate disconnects and promote consistency between tiers

Types of complexity. Hentet fra "Complexity and selection: Implications for Organizational Change", av S. S. Glenn & M. E. Malott, 2004, s. 98. ©2004 S. S. Glenn & M. E. Malott.

Vedlegg C

COMPLEXITY AND SELECTION

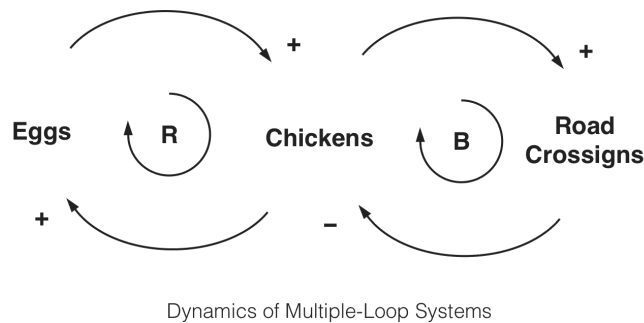


An important implication of hierarchical complexity is that as the levels of management grow, the behavior of those in higher levels becomes increasingly unrelated to critical components of the interlocking contingencies of the lower levels. Unfortunately, as levels of management grow in organizations, these disconnects between levels threaten the organizational success. The performance of the lowest level ultimately determines the success, failure, and survival of the organization.

Hierarchical complexity. Hentet fra "Complexity and selection: Implications for Organizational Change", av S. S. Glenn & M. E. Malott, 2004, s. 97. ©2004 S. S. Glenn & M. E. Malott.

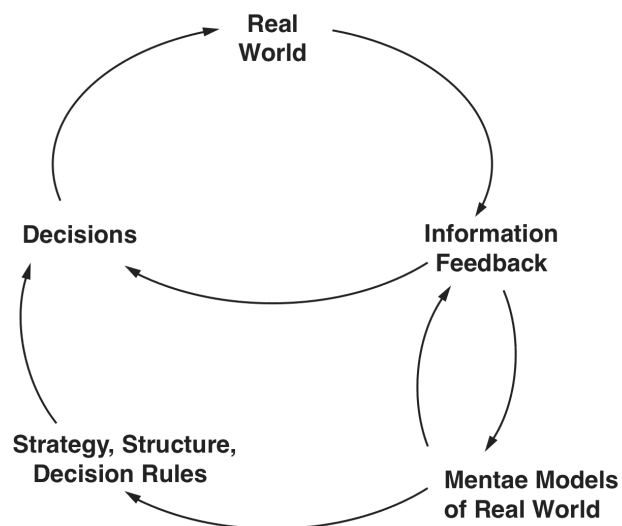
Vedlegg D

The Feedback Wiew



Learning is a Feedback Process

Double-loop learning:
Feedback from the real world can also stimulate changes in mental models. Such learning involves new understanding or reframing of a situation and leads to new goals and new decision rules, not just new decisions.



The Feedback wiew. Hentet fra "Business Dynamics", av J. D. Sterman, 2000, s. 13, 14, 19. Copyright 2000, The McGraw-Hill Companies

Vedlegg E

Spørsmål for fremming av høyere gjennomføringsevne gjennom læring fra potensielle eller begåtte feilhandlinger

1. Hva er hovedutfordringene i virksomheten du leder/ledet?
2. Hva mener du er nøkkelvariabler for å få medarbeidere til å komme ut med usikkerhet ovenfor en oppgave de står ovenfor?
3. Hva mener du kan være nøkkelvariabler for å få medarbeidere til å fortelle om begåtte feilhandlinger?
4. Tenk deg en episode der det fremkommer at en medarbeider er i ferd med eller har begått en feil som kan koste organisasjonen mye. Hvordan forholder du deg?
5. Hvilke faktorer mener du kan bygge og opprettholde en lærende organisasjon?
6. Hvordan mener du en best bør jobbe med balansen mellom risikotaking og nye ideer kontra kontroll, stabilitet?
7. Kan du komme på en episode der usikkerhet eller feil m.h.t. en oppgave resulterer i nye og andre eller bedre løsninger?

Fint hvis du kan vise til eksempler.

Vedlegg F:

Intervjuer med informanter.

Torbjørn Amundsen (24. januar 2013). Leder for KPMG i 11 år, utdannet toller.

1. Utfordringene etter min mening er å få til en ærlig dialog og flyt i kommunikasjonen mellom folk og divisjoner/avdelinger og dette fører ofte til misforståelser og feil. Gjør en feil en gang, men ikke gjenta den. Finn måter å løse det på til neste gang, lær av det. Si ja når du mener ja og nei når du er usikker på oppgaven. Tydelighet begge veier er viktig å legge opp til. Eliminere bort flink pike syndromet slik at en ikke sier ja når en mener nei. De som tør åpne seg, får informasjonen og støtten de trenger, de endrer seg alltid til det bedre og har meg i ryggen. Dette er så implementert at jeg ikke trenger å være til stede hele tiden. De er selvdrevne, blitt en del av kulturen å spørre, dele, være raus.

Viktig å ha gode kundeundersøkelser og virkelig lese kundeundersøkelsene. Ser alltid på atferd som eksemplifiserer det er at vi ser at kundeklager som blir tatt på alvor er mer fornøyd enn de som ikke har klaget på noe. Hva sier dette? Så lenge en er raus om sine feil, både som enkeltindivid og samlet som selskap, viser en evne til forbedring. Her ligger det kime til gjennomføringsevne. ”Det er ikke feilene, men håndtering av feilene som skiller de gode fra de dårlige”. Viktig med tid til refleksjon over hva som er bra, men også forbedringsmuligheter og feil. For å jobbe med dette har vi hyppige, men korte møter for å fange opp frustrasjon, utfordringer osv. På de ulike arenaene/gruppene som samarbeider. Som leder er jeg også med i en gruppe. Vi har jo alle en til felles – kunden. For å illustrer hvor viktig kundebehandling og samarbeid er, til tross for at enkeltaktører ikke har direkte forhold til en kunde, har jeg utarbeidet et nettverkskart om hvordan hvor aktørene og kundene interagerer og påvirkes gjensidig.” Kunden ser KPMG som en felles aktør. Vi må derfor alle opptre etiske og kundesvennlige ovenfor andre grupper, medarbeideres kunder. Jobbe med nettverksbygging, etikk og kultur er derfor essensielt for at alle skal oppleve viktigheten av seg selv. Selv om møtene ikke varer lenger en 30 min, fungerer de bra pga hyppigheten. Vi har etablert en åpen kultur med takhøyde for direktehet også ovenfor feil som er begått. Vi skal dele uansett. Dette er ikke for å henge ut enkeltmedarbeidere, men for å lære. Personen blir alltid informert og får diskutert fra se med meg før episoden tas opp i plenum. Vi kan ikke unngå vanskeligheter for ikke å trække hverandre på tærne, det viktigste er at sakens kjærne må fram!!! Dette gjør vi gjennom å stille gravende, åpne spørsmål som: Hva gjorde du i den situasjonen... Hva kunne du gjort annerledes... Har noen noe liknende...? Vi har alle ett felles mål og da må vi alle ses på som en felles aktør med bevissthet til alle fordeler, mangler

og feil vi måtte ha. Problemer som luftes trenger ikke ha et svar, vi er her for å lufte, reflektere og forbedre til neste gang: erfaringsdeling. Læring kan jo ofte gjøre litt vondt.

5. Viktig å løfte kunnskap fra intellekt til passjon. Det er bedre at vi banner og er engasjerte begge veier, enn at vi tier. Når en viser engasjement smitter det ut i omgivelsene. Ekte engasjement, selv om det viser seg å være feil atferd, vil lettere tilgis enn å unngå å fortelle. Dette er lærende organisasjon for oss. En annen måte vi utvikles og lærer på er gjennom selvledende team. I mitt team, etasje, måler vi ikke etter enkeltprestasjoner, men gruppas helhet. Alt vi gjør skal gagne gruppa, inkludert dele informasjon. Dette fører til at det lønner seg å gjøre andre gode. For eksempel Selv om en presterer 73% og en i teamet 53%, lønnes teamet likt. Omdette er positivt kommer enn på kulturen, her er d det i alle fall. Alle spiser lunsj sammen, vi får høy gjensidig tillit. Alle blir sosiale entreprenører fordi det gagnar gruppa. Vi er veldig resultatdrevet.

Det er særlig viktig å kun si ja til å close en kontrakt hvis en har kompetanse og tid.

Gjennomføringsevne er helt essensielt. Hvis ikke vi leverer kan det koste bedriften dyrt. På dette grunnlaget har jeg faktisk sakt opp folk. Men, dette er etter mange sjanser for å forbedre seg. Noen er kanskje for redde for å avsløre manglende ressurser, fremfor å be om hjelp. Hvis du finner ut at du ikke klarer, si i fra fremfor å la være. ”Flinke piker funker ikke her, kun åpenhet.” Fellesskapets best går alltid foran i vårt team. Tillit, kunnskapsdeling, åpenhet... Individ som overhode ikke passer inn i våre etiske verdier, som f.eks. handler ut fra sjalusi eller Jantelov, forfremmes du ikke her. Vi forsterker ikke egosentrisk atferd. En kollega holdt på sånn, Ruget på egne kunder, muligheter, og erfaringer, og det var den direkte konsekvensen av at han ikke fikk opprykk.

Du er kun sjef i den grad personen tillater deg å gir deg autoritet. Jeg leder derfor aldri på bakgrunn av frykt eller kontroll, faktisk har jeg aldri vært så lite til sted som jeg er nå, og det har aldri gått bedre her. Du bestemmer bare fordi de lar deg bestemme. Folk kan sabotere hvis de vil”.

Partnere får denne beskjeden: Du kommer inn naken og går herfra naken. Vi hefter med vår personlige formue, d.v.s. hvis noen i min avdeling driter seg ut, og det har hendt, går det personlig utover meg som leder. Likevel ser jeg at det som lønner seg er å oppgi kontroll. Jeg må ha og har derfor tilt til det motsatte er bevist. I motsatt fall – forventer jeg at noe skal gå galt, gjør det antakelig det. En leder kan lett skape en selvoppfyllende profeti. Resultatet er at de kommer å spør eller sier i fra om det er noe, på den måten har jeg en hvis kontroll og kan

hindre en fatal feil å bli større, samtidig som vi kan bruke den til forbedring. Som leder kaster jeg alltid ballen med medarbeiderne gjennom f.eks å svare ” hva mener du” før jeg kommer med mine meninger. Alle må lære å svømme gjennom å bli sluppet ut i vannet under tilsyn. På den måten lærer folk å skaffer seg nødvendig informasjon, kan igjenkjenne en situasjon å finne beste løsning og ikke minst stå mest mulig på egne ben slik at vi virkelig blir effektive.

Gilbert: The uniformed manager desission. Når premissene ikke er kjent tar i avgjørelser ut fra forutsetninger ut fra egne opplevelser, men unnlater å sette seg inn i andres premisser, basert på deres erfaringsgrunnlag. En skal og må dele for at dette ikke skal skje. Når folk har tatt avgjørelser som viser seg å være merkelige, tar jeg det opp med en gang. Hva skjedde her? Folk kan svare, jeg gjorde det jeg trodde du mente, jeg syntes det var rart men... Da er jeg tydelig på: DU SYNTES DET VAR RART?! Viktig å kommunisere ut til medarbeidere at det er de som eier opplevelsen. hvis du får rare svar du ikke forstår, spør igjen til du forstår. Vær kritisk og selvtenkende medarbeider for å levere her. Spør heller en gang for mye. Her kan du aldri fremstå som dum hvis du spør, men fremstå som dum hvis du lar være å spørre når det var soleklart at du lurte. Vær konkret, ikke gå rundt grøten. Alle har ansvar for sin opplevelse og du eier faktisk problemet til det er løst og det er du som eier løsningen på problemet” F.eks.: Her praktiserer vi den gode gamle hviskeleken for å illustrere hvordan informasjonsflyten endrer seg fra ledd til ledd og viktigheten av å stille kontrollspørsmål om noe høres uklart ut. Ideen kom etter et eksempel med en kunde en hadde. Da personen gikk ut i ferie, skulle en annen ta over kunden med all beskjedene det innebar. Denne personen ble syk og overbrakte jobb og beskjeder til neste. Resultatet var en missfornøyd kunde som overhode ikke fikk servicen han betalte for.

Jeg prøver å utøver sanksjoner ovenfor de som ikke de som stiller dumme spørsmål Spørsmål kan i grunn aldri bli for dumme, for det er her uklarheter og missforståelser kommer frem. Ikke gi uttrykk for at du forstår mer en du gjør.

2. Jeg kan provosere personalet gjennom å si at det ikke er skille mellom personaledels og hunde eller barneoppdragelse helt til jeg forklarer hvorfor: Alle trenger masse oppmerksomhet og kjærlighet, konsekvenser og feedback og straff eller belønning.

F.eks., med regning på aveie i KPMG Bergen hvor ingen tok tak før kunden klagde. Kunden blåser i om det er KPMG Bergen eller Oslo som har feilen, de ser oss som ett, derfor må alle, uansett divisjon og rolle ta ansvar.

Som leder, for å få folk til å føle tillit nok til å komme til deg, er det viktig å fremstå som samlet. D.v.s., jeg kan ikke tillate meg at gårsdagens krangel med kona vises gjennom dårlig humør på jobb. ”En ny sekretær vi hadde var fortvilet etter hun hadde gjort jobben sin og mer til ved å ringe ti len av lederne for å si i fra at det hadde kommet en pakke merket haster med hennes navn på. Da lederen gikk for å hente den fikk sekretæren merke lederens dårlige humør gjennom at hun syrlig sa: ” Neste gang får du noen andre til å hente den, for jeg er ikke sekretær!” For det første sier dette mye om lederens syn på sekretærer, for det andre, lite anerkjennelse for sekretærens forsøk på å løse jobben raskt, for det tredje kan en medarbeiders dårlige humør forsure miljøet og spre seg i kulturen på sikt. For det fjerde, her kunne hun på en nøytral måte benyttet dette som læring for den nye sekretæren gjennom å si hva hun kan gjøre neste gang. For det femte, og dette er viktig: Vi må vise i alt vi er at vi, alle vi er KPMG. Ingen har viktigere jobb enn andre, ingen skal behandle andre som lavere enn andre, for om vi så gjør - kan dette gå utover den samlede gjennomføringsevnen vår. Sekretæren er vårt ansikt utad. Hvordan hun behandles vil direkte innvirke på kundene som møter henne i resepsjonen. Det må også her nevnes at denne humørsyke lederen opptrådte slik at flere ikke ville komme til henne om det var noe. Hun sluttet frivillig etter hvert. Kan jo ikke få til gode resultater da.

Jeg har en annen historie som viser det motsatte av hva sekretæren vår gjorde. Vi fikk en tidligere kunde som var veldig sinna ettersom vi ikke hadde betalt en faktura de hadde sendt med mitt navn på. Riktignok til feil sted, Bergen KPMG. Der hadde ingen tatt tak, ettersom fakturaen tilhørte Oslo KPMG. Fakturaen hadde blitt flyttet rundt til ulike avdelinger i Bergen i to måneder, helt til kunden ringte og var sint og vi måtte gå inn i problemet. Det hele ble løst på noen timer, og kunne ha vært løst på noen timer to måneder tidligere. Dette illustrerer at Bergen ikke hadde samme kultur på at den som får problemet først, eier problemet til det er løst, men dette ble tatt tak i etter denne episoden. Den som åpner posten, eier innholdet. Hver og en må tenke som en helhet. Dårlig rykte kan koste oss dyrt. At et selskap som oss ikke betaler regninger, kan vi ikke ha på oss. Sekretæren her, ville ringt meg umiddelbar å fått ordnet opp. Men, ville hun det etter å ha fått kjeft for å gjøre jobben sin som i historien ovenfor? Neppe.

Når du som leder skal gå inn i en sak med dårlig utfall, er det viktig å lene seg tilbake. La den andre forklare hele saken, kom med oppfølgingsspørsmål Det er som regel her den andre parten avslører om han har gjort alt han kan for å rydde opp, har brukt andres hjelp og råd i

tide og om han har innsikt i hva han kunne gjort annerledes slik at han har lært til en annen gang. Et eksempel på dette, kostet oss 600 000. En i teamet som hadde en kunde ble fraværende. Kunden havnet i en klassisk gråsoner hvor det er lett at ingen har direkte ansvar. En i teamet hadde hatt minst 100 sjanser for å rydde opp ovenfor en kunde. Enten det er kunder, pasienter eller brukere, de som er rammet av feilen bryr seg lite om hvem som har skylden. Her hadde hele KPMG skylden i kundens øyne, og det er sånn vi må tenke, det er sånn vi må jobbe. I møtet med kunden la jeg alle kortene på bordet som et samlet KPMG som hadde gjort feil. Jeg forsøkte ikke skyld på, men unnskyldte. Kunden hadde i grunn vært tålmodig, det er rar vi ikke måtte betale mer for tort og svie og dårlig service.

5. Vi lærer sammen hele tiden gjennom å reflektere høyt. Vi jobber for eksempel mye med noe som kalles profesjonell aktsomhet som beskriver hvordan vi skal handle. Vi må alltid se saken fra kundens perspektiv, selv om vi kan tape penger eller tid på det. Ved langsiktig tenkning vinner vi kunden, og da inntjening likevel. Vi selger ikke tid, vi selger løsninger. At en sak kan ta lang tid før løsning er irrelevant for kunden som har fått en estimert pris. Derfor er det viktig med en dialog med kunden om hva vi og kunden kan gjøre for å spare tid og dermed penger for tjenesten. Og ikke minst – hos meg kan du ikke si ja til en kunde når du ener nei. Ikke vær flink gutt eller pike og prøv når du tror du ikke kan ta på deg mer. Det er kunden og til slutt vi som taper på det. Vær ærlig, så noen andre kan ta oppdraget.

6. Det er viktig å møte feilhandlinger på en avslappet måte. Vær objektiv og saklig, men direkte. Legg fra deg ditt dårlige humør på vei fra jobb. Tren, få det ut om du må. Personen som har gjort en feil, føler seg antakelig dårlig nok som det er. Del feil med resten, sett det på agendaen så det blir læring av det. Andre har masse å lære. Når det implementeres i kulturen, blir det ikke lenger ubehagelig å være verken den som utførte feilen eller den som avslører feilen.

Folk får stort sett greie på feil som er begått uansett, så det er bedre vi deler det på en saklig måte. Sånn kommer vi i løsningsmodus, ikke angrep og forsvarmodus. Det er sånn vi jobber. Sånn gjør vi det her.

Hvis jeg eller andre reagerer negativt, oppleves det som straff og dette vil raskt spre seg i kulturen. Til slutt vil ingen fortelle om usikkerhet eller feil som er gjort. Tvert i mot – her har det hendt at folk har blitt oppsakt for å ha tiett om faktiske forhold gjentatte ganger.

Tilbakeholdelse av informasjon straffes her, ikke feil en innrømmer. Igjen – det er viktig å

være konsekvent på hvilken atferd som gjelder. Sånn gjør jeg det ovenfor unga og bikkja også, samme prinsipp.

Jeg går alltid inn i feilhandlinger for å nøste opp når personen kunne eller burde ha oppdaget feilen. Stiller alltid åpne spørsmål om sakens innhold for så å spørre når personen reagerte og hva som kunne ha blitt gjort annerledes. Det er innholdet og løsningen på feilen som er viktig å få fram, ikke hvorfor personen handlet som han gjorde. Neste gang vil han handle annerledes uansett. Han vil si i fra om han lurte på noe og informere om at en feil mulig har oppstått lenge før. Som regel er nemlig alltid svaret på hva en kunne ha gjort annerledes. ” Jeg kunne gjort noe med det, reagert tidligere.”

I min lederatferd er jeg opptatt av å opptre forutsigbart. Viser jeg sinne er det et tegn på at jeg er engasjert og har en enkel forklaring som alltid handler om jobben. Dårlig humør tar jeg ikke med inn på jobb. Jeg viser aldri sinne mot person eller handling. Å være engasjert er et tegn på passjonen for jobben. Det er viktig med takhøyde for engasjement og da må vi tåle litt høy temperatur i blant.

KPMG, s holdninger til potensielle eller begåtte feilhandlinger har nok blitt satt av øverste leder og hans atferd. En gang for lenge siden, før jeg ble partner, kom jeg til han med en feil som hadde oppstått og kostet oss penger. Jeg hadde jobbet natt og dag for å stanse feilen og rydde opp, men klarte det ikke. Jeg gikk raskt til sjefen da jeg forstod det. Leder var saklig og rolig og spurte meg de samme spørsmålene jeg stiller mine medarbeidere: Hva er saken, hva har du gjort for å rette opp i det og hva kunne du gjort annerledes til en annen gang? Etter kort tid konkluderte han med : ” Du har gjort alt du kan. Dette er et fillebeløp.” Dette sa han for å ta byrden fra skuldra mine. Det var i grunn ikke et fillebeløp.

5: Hos oss hjelper det lite med feil som en begrunner med ” sånn er jeg bare”, her forventes læring av feil så en handler annerledes neste gang. Det er innsikten i forklaringen du kommer med som betyr noe, ikke hva du har gjort. Vi har en sterk sånn gjør vi det her holdning. Det nytter ikke å spille ensom cowboy, vi er ett team og teamet er i KPMG, enten det er Bergen eller Oslo.

Lederdrevne omstillingsprosesser er viktig i den forstand å støtte teamene, men for å få andre til endres, må også jeg endres. I 2012 ansatte vi en faglig leder i avdelingen min. Han kom raskt på banen med kritiske spørsmål. Det gjorde vondt for meg som leder. Jeg hadde jo instinktivt lyst å gå i forsvar. Men, endring og læring må nødvendigvis enkelte ganger gjøre vondt. Det er sånn jeg blir bedre, det er jo sånn folk blir de beste. Det er bedre at han gir meg

en på trynet enn at jeg slår meg i hjel. Vi må ha som øverste mål å bli enda bedre, da kan jeg ikke sitte å skjerme meg selv. Vi må utvikle oss og hele tiden bli bedre. Sånn gjør vi det her, sånn er KPMG. I dette ligger evnen til å lære å ta personlig ansvar. Med personlig ansvar kommer handlekraft og høy gjennomføringsevne. Når alle tenker sånn, og det mener jeg bestemt vi gjør i min etasje av KPMG, får vi samlet høy gjennomføringsevne. For å føre denne arven videre får alle nytilsatte i KPMG teamleder som fadder, samtidig som du får ”fri” tilgang til en tilleggsfadder i teamet. Nye folk blir tidlig ansvarliggjort gjennom at det også føres tid på arbeidet de gjør med sine kunder under opplæringa. KPMG bærer ansvaret og det tar den tiden det trenger, men på den måten sikrer vi også god opplæring og at andre i teamet lærer bort og deler alt de kan for å gjøre den nye god.

5: Veiledning av nytilsatte er vi tydelige på at vi er organisert i team, ansvar, utfall, ansvarliggjøres i teamet, Opplæring av nytilsatte får en innføring i denne tanken. Vi kaller teamledere den fremste blant likemenn. Arne f.eks bistår de andre med kunder, men fungerer like mye som coach og veileder. Ved enkelte problemstillinger sender også han utfordringen videre til avdelingsleder. 80% av alle problemer løses i teamet på egen hånd. Selstyrte - selvledende team. Teamet er ikke større en 3-4 personer.

Opplæringen er for viktig til å overlates til HR. Det viktigste er at du samarbeider og kommer godt overens med teamet, ikke med meg som leder eller HR. Teamet er de første til å vite hva utfordringen er, og til å fikse det. ”Teamet vet hva de andre trenger”. Kommer en teammedlem til meg, ber jeg de ta det opp med teamleder eller den det gjelder. I siste rekke kan en person komme til meg. Jeg spør alltid om dette er tatt opp med team eller teamleder og viser som regel til at de må gå tilbake å ta det opp med de andre.”Det er viktigere hva de i teamet ditt mener, enn hva jeg mener”. Gjennom å slippe kontroll, får jeg økt kontroll Det ligger en grad av kontroll i det, fordi teamet vet også at det lønner seg å involvere meg som leder når det trengs.

KPMG sitt suksesskriteriet er å redusere kapitalbindinger. Dette må skje gjennom å gi ansvar til medarbeiderne. Folk må eie ansvaret. Mest ansvar må gis til førstelinja, der kundene er, og da må ikke jeg være flaskehalsen, det vil si: Da kan ikke alt gå igjennom meg først. Jeg har hovedansvar, ja, men har ikke eierskap til saken og sitter ikke på detaljer om informasjon og derfor hvordan saken kan løses. *Beslutningsmyndighet og ansvar – begge bør ligge på samme person. Det er mye mer kostbar, både i tid og penger med folk som sier ja til en jobb, men mener nei. Det kaller jeg det motsatte av lojalitet. Ikke prøv å være flink, prøv å være ærlig.*

Håndverkere er jo eksperter på det. Sånn får de jobben, men ikke samme kunden igjen. Jeg bruker det som eksempel for å forklare hvorfor det er viktig for kunden å få slutført jobben etter lovet frist. Å lære seg å sette seg inn i andres situasjon, er viktig. Vi driver med økonomi og rådgivning, men basic sosial kompetanse som rolletaking må du ha her. Mange flinke gutter og piker mener å tro de har empati, men egentlig er det egoisme. Vi som team taper jo på at du sier du skal gjøre en jobb du ikke gjør. Kunden blåser i alle unnskyldingene, den drar KPMG under ett. Svar heller, det må noen andre ta for nå har jeg verken tid eller energi til å være 100 % sikker på at jeg vil gjøre en god jobb eller levere i tide. Det viktigste er at jobben blir gjort. *"Ikke prøv å være flink, prøv å være ærlig"*.

Som leder er jeg opptatt av atferd. Hvis jeg ikke vil ha en atferd i min avdeling, må jeg sørge for å få den endret. Rett atferd for meg er den som leverer kvalitet, ser KPMG som en helhet og tenker langsiktig, ikke bare kortsiktige gode resultater. Det er forbausende hvor positive kundene er til ærlighet. I tilfeller hvor vi har måttet si til en potensiell kunde at vi ikke kan levere til det tidspunktet oppdragsgiver ønsker, at de kanskje bør finne et annet firma, er de svært fleksible, takker for ærligheten å ønsker ofte heller å vente på KPMG. Folk vil ha reale svar å forholde seg til.

En gang hadde vi en kunde vi av ulike grunner tabbet oss skikkelig ut ovenfor. En fra teamet det gjaldt innrømmet ovenfor meg at vi nok hadde mistet en svært viktig potensiell kontrakt på grunn av missforståelser og manglende ansvarlige i saken. Det var viktig for meg å takke personen som kom med informasjonen. Det var ikke hun direkte som hadde skyld, men hun viste ansvar som et team gjennom å forstå at som helhet måtte det løses. Jeg dro ned umiddelbart for å ordne opp, la meg helt flat på vegne av KPMG. Hva som hadde gått galt og hvem ansvaret lå på tok vi internt, men jeg var tydelig på at her må hele teamet ta ansvar. Noen kunne og burde ha fanget opp feilen langt tidligere, kom det frem. Som leder overtalte jeg personen som hadde vært en del av teamet som tabbet seg ut til å bli med. Dels for å komme opp på hesten igjen, dels for å lære mer, og dels for kundens skyld. Vi var forberedt på det verste, å ikke bare miste kunde men anseelse også. Måten vi gikk inn i problemet på, viste endringsvilje og ikke minst innsikt og ærlighet, gjorde at vi fortsatt har kunden. Denne episoden brukes i opplæringsøyemed for nye. Det illustrerer viktigheten av å handle når det er sider ved en sak du synes virker rart. Spør i tide, vær kritisk. Vi må tenke helhetlig som team og KPMG. Være ærlig med en gang du får tilgang til informasjon om noe, rydd opp og spre det til noen som kan gjøre noe med saken. Her er det ingen sladder, her er profesjonalitet. Folk som sier i fra hos oss, åpenhet belønnes, folk som prøver å skjule fordi de er feige eller flau, straffes. Det er enkel atferdsfilosofi. (Amundsen 2013)

5. For å hindre at folk går lei, er det viktig å legge opp til kontinuerlige læringsprosesser gjennom læring via beste praksis. Her skal det være lov å fortelle at en er god eller har løst en sak på en god måte. Jantelov har ikke plass i KPMG. Når vi skal inn i en endringsprosess eller en person skal lære noe nytt introduserer jeg det gjennom å gi de mulighet til å spise elefanten i små etapper. Vi har ulike tempo og områder å lære på, det viktigste er at en får tid til å øve seg mange nok ganger under trygge rammer. Men når vi i felleskap skal inn i noe nytt, bruker jeg tid til å sørge for at alle ser samme situasjon, i alle fall at vi er sikre på at situasjonen oppfattes ulikt. Vi må se situasjonen samlet som et etam. Vi forbedrer oss ikke for forbedringens skyld, alle må eie situasjonen for hva situasjonen er til hvorfor vi skal forbedres som avdeling.

”De som er nærmest til å eie fordelene av løsningen på et problem, bør ha også styringa på løsningen. De styres jo ut fra egeninteresse, det skal en ikke skyfle av” Et skjemavelde som ikke forklarer hvorfor vi skal gjøre det, i stedet signaliserer skjemaene det motsatte, m.a.o; du kan ikke løse dette selv.

Vi må se kundene som en helhet og se helheten og gjennomføringsevne som en flyt også over landegrensene. Har en avdeling i KPMG Norge et problem, er det KPMG internasjonalt som har et problem. Vi er en enhet. Det er ikke noen andre, det er et vi. Jeg ser for meg det hele som et system med aktører som har gjensidig påvirkning positivt eller negativt.

God kundedialog er ikke en øvelse en gjør i blant, det er noe en skal være god på hver dag. Får vi ikke et oppdrag eller mister en kunde kan det ofte handle om manglende ferdighet i kommunikasjon og relasjonelle ferdigheter. Det er et lederansvar å legge til rette for dette og jeg må selv gå foran med et godt eksempel. Vi er ikke født gode til dette, vi øver oss gode.

**Intervju med Morten Brenden, Leder i Lean Consulting i 25 år, utdannet siviløkonom.
(23. januar 2013).**

Brenden har utdannelse som sivilingeniør. Ledererfaring: 25 år. Startet benytter siste oppdragsgiver – skatteetaten øst som eksempel på fremming av gjennomføringsevne gjennom læring fra potensielle eller begåtte feilhandlinger. Sier Lean ble hyret av en fremtidsrettet direktør i skatteetaten 2010 for å bidra i en endringsprosess. Prosessen og arbeidsmetoden ble satt i system i et hefte kalt ”Føring til kontinuerlig forbedring.” Forbedringsforslagene skulle ledet til en lærende organisasjonskultur som var i kontinuerlig forbedring. ”Ikke revolusjon, men evolusjon”. Alle levende organismer er i kontinuerlig utvikling. 1: Dette er utfordringen, å fange opp det komplekse og dynamiske, ulikheter.

2 – 4: I en slik kultur er det viktig å få lov til å prøve og feile, å legge opp for eksperimentering, det er her Lean kommer inn, mht til å systematisere denne tanken. I Lean er det viktig å finne rotårsak, ikke symptomet og vi jobbe systematisk for å løse problemet en gang for alle på alle nivåer – fra topp til bunn. Det er oftest en systemfeil, en kontinuerlig lærende kultur er det ekstremt viktig med å fremme den beste praksisen, dvs: Hva gjør de beste? ”Skulder ved skulder”. Se ut av huset, hva kan vi lære, hva kan vi samarbeide om, ikke finne opp kruttet på nytt, men gjøre prosessen vår – alle manns eie. Hva gjør andre skatte etater som driver med endring og forbedringsarbeid+ Etablere nettverksmøter med rom for erfaringsutveksling. Dele, vise raushet, men også sårbarhet mht hva en bør utvikle seg på. Vise til eksempler, så det blir mulig å finne konkrete løsningsforslag, å virkelig se hvor skoen trykkes. Dette krever mot og en endret tankegang. Det er Lean gjør er å oppmuntre til endring på de premissene nevnt ovenfor, for så å tilgjengeliggjøre sturktur og metoder, verktøy for å drive fram prosessen. F.eks når en ny rutne er innført, hvordan sike at kunnskap og informasjon spres til alle enheter raskt? Vi kaller det en såkalt cheerpointløsning, dvs info tilgjengelig kunnskap gjennom intranett så alle kan lese det, motta d samtidig, forstås og drøftes i prosjektsamlinger, (hva betyr dette for vå gruppe/avdeling?) og kurset hos lokale ressurspersoner som kan fungere som veiledere og læremodeller for de andre. Disse trenes av lean og kalles kulturnavigatører i nettverket. Viktig at alle blir egendrevne og da igjen systemet blir egendrevet slik at kontinuerlig forbedring kan fortsette å skje. Fra å være sånn er vi til vi blir... Det er derfor viktgt at flere prosjekter overføres til linjen for å leve videre og slik at kundens behov alltid vil være i sentrum. Det er jo tross alt det f.eks skatte eteten er her for. ”Jeg har ikke sansen for lederutvikingsprogrammer” Det gir ingen automtikk i hvordan kunnskapen i utviklingsprogrammene når ut til alle. For å få til dette, utføres såkalte tavlemøter. Tavlemøter er en måte å demokratisere de overordnede målene slik at alles røst

blir med, og bryte de ned i delmål for hvordan dette bør fungere på den enkelte avdeleing/team. Disse er ekstremt viktige i alle beslutninger og bør gjennomføres hyppig. Resultat og ønsket resultat går gjennom i plenum. Hva kan vi som team gjøre bedre/ hva gjorde vi bra. Hva er det egentlige problemet, hvordan kan vi utvikle oss/løse problem til neste periode? Dekonstruksjon og evaluering viktig, men også rekonstruksjon. Hvordan bør det se ut? (Beste praksis)

Det er viktig at den enkelte føler det på kroppen. Dette skjer gjennom refleksjonsøvelser. Du er viktig, og ER bedriften, ikke bare en del av den. (Se pyramide Leanmappe) Kulturdialoger er viktig. Jobbe kontinuerlig med kultur og at alle er bevisste

Respekt er alfa omega. Skapes gjennom åpenhet, tillit for å få refleksjon og diskusjon

Den beste atferden og Kultur som belønner uten penger. Naturlig belønning. I Lean har vi the happy wall: en vegg hvor alle skriver ned positiv feedback, både ros til andre og ro de har fått om seg selv. Vi sier i Lean at skoen er viktig. Dvs, den som har skoen på vet hvor den trykker, så spør den med skoen. Sånn sett sitter linjen nærmere skoen som trykker, altså kundene. Den klassiske behovs og/eller hiarkipyramiden bør derfor snus. Medarbeiderne er øverst.

Skatte etaten introduserte skulder ved skylder – der lean fungerer som en forsterker
Eks. Tavlemøter: Demokratiske tavlemøter der alle, på tvers av grupper og ansvar deltar for å dele, lufte frustrasjon, kunnskaps, erfaring og ideer. En periodisk arena hvor leder + medarb. Møtes for å kunne ”kjenne” på hverandres sko, synliggjøre hvem som har skoen på, ansvarliggjøre – ve har ansvar for hva når?

Feedbackmøter. Også på individplan, Kultur for drøfting.

Hva er dine utfordringer. Hjelp til å komme tilbake på spor. Viktig å vite at alle prosjekter ikke kan løses på samme måte.

5. Som nevnt, er Lean tanken helt avhengig av kontinuerlig læring og utvikling gjennom å dele kunnskap og erfaringer, bygge på hverandres erfaringer og kunnskap gjennom å innlemme alle.

6. Eks. På potensiell eller begått feil som ble til en ny, positiv ide/ending: M.Brenden: Nyutdannet siviløkonom, 29 år. Grønn praktisk sett, men faglig. Skulle være leder i Porsgerunn porselen klosett for 100 ansatte, blaa. en gruppe med gutta på gulvet. Eneste løsning jeg så var å begynne på skrattsj, på gulvet sammen med de andre. Ba formannen om å plassere meg. Første dag ble jeg satt til å sku sammen en del av klosettet til en annen for så å klistre på en lapp med en beskjed til rørleggeren om bruken. Ment å være introduksjon for

bruk av toelett i en 3 md.periode, men hadde da vart i 1,5 år. Rørleggerne hadde mao fått det med seg, men ikke formannen. Hva kostet denne lappen i innkjøp og arbeidskraft? Her kom min rolle som økonom inn. (3-400 000 i tull) Dagen etter ble lappen borte. Dette er en historie som viser at hvis ikke de med skoen på, de som er i miljøet er kritiske og får lov å stille alle spørsmål, får vi ingen til å utfordre det etablerte. Slike historier er det sikkert mange av rundt. Resultatet av dette var at den lille lappen ble starten på prosess om kultur og resultat.

ISK = intern styring og kontroll, er et selvevalueringskjema som bevisstgjør, finner flyt og endringsprosesser. Leder får også selvvurderingskjema. Viktig å ikke bedrive brannslukking men finne årsak til å opprettholde flyt.

**Intervju med Aqsa Butt, Økonomisjef i Siemens Healthcare i 8 år, utdannet økonom.
(15. april 2013).**

På arbeidsplass 15.4. 2014. Utdanning: master i økonomi og ledelse BI. Bakgrunn bla.a som leder i Bring og Intelisearch. Samlet ledererfaring: 8 år

1. Utfordringen er å beholde medarbeidere gjennom å gi utvikling og vekstmuligheter ved å fange opp både som trenger å øke prestasjonene og de som er klare for nye utfordringer, i alle fall i store, noe gammeldagst og hierarkiske systemer som i Siemens hvor det kan være vanskelig å få øye på og belønne de som gjør noe bra eller trenger utvikling eller veiledning. Jeg liker å fremheve folks prestasjoner og fremme karrieren på tvers av rolle og bakgrunn for å motivere alle. Dette er ikke alltid lett fordi det er forventninger til rolle og utdanning mer enn prestasjon og utviklingsuligheter.

2 – 4. Jeg er helt avhengig av tillit gjennom måten jeg jobber på, jeg går jo inn i medarbeidernes liv på mange måter trenger meg på, spør og graver for å få et bilde av hvem de er, hvordan de har det og hva de eventuelt trenger for utvikling eller effektivisering. Jeg jobber mye med å skape gode relasjoner noe som gjør meg til en noe utypisk leder, i alle fall i Siemens. For å jobbe med tillitsskaping må jeg handle i tråd med det jeg har gitt uttrykk for over tid og jeg kan ikke spille interessert, jeg må være oppriktig interessert. Har jeg en dårlig dag, unngår jeg å gå inn i arbeidsprosesser eller relasjoner – det er viktig at medarbeiderne vet hvor de har meg og at jeg er på deres side og ønsker dem godt.

Jeg spør jevnlig de ansatte gjerne i uformelle situasjoner om hva de forventet av meg og hva jeg kan gjøre annerledes. Jeg er avhengig av deres feedback for å kunne stadig utvikle meg og ikke minst veilede og gi feedback tilbake til medarbeiderne. Dette er også min læring for forbedring og for å sjekke temperaturen. Jeg er tilstede jevnlig og tar del i de uformelle diskusjonene i trappa, ved kaffemaskinen etc. På denne måten vet jeg når å veilede tett og når å slakke ned, hvem som er de uformelle lederne og hvem som trenger ekstra støtte eller utfordringer.

Jeg bygger all min lederstil på personsentrert ledelse. Jeg er oppriktig opptatt av at alle skal ha det bra, for at de skal kunne fortelle om usikkerhet, mulige eller begåtte feil og ha tiltro på at jeg vil støtte dem ved åpenhet. Dette gir også avkastning – har folk det bra gjør de det bra og og trives slik at vi slipper å bruke tid og ressurser på nyttilsetting. Jeg er opptatt av at medarbeiderne skal føle mestring og være selvledende, men inntil jeg vet at de er trygge, eller om det er uklarheter, leder jeg tett og går inn i arbeidsprosessen. Dette opplever jeg som en vinn-vinn for begge parter: Det gir trygghet til selvledelse, mestring og gode prestasjoner for medarbeideren og kontroll for meg som leder. Vi har mange kontrollsystemer i Siemens, men

jeg oppleve rikke at disse hindrer på noen måte selvledelse eller innovasjon, men fungerer mer som rettesnorer og sikkerhet for alle, ikke for at vi ikke stoler på folk. Vi har en kultur på åpenhet som sørger for at enhver mening komme frem.

Hos oss er åpenhet viktig, det er her vi gir direkte feedback både på gode og dårlige prestasjoner, meninger eller annet. Slik veksler ideer best. I ett slikt rom må vi tåle at det blir hissige diskusjoner og tåle hverandres utbrudd. Dette er min måte å få til åpenhet på.

5. Du kan si at vi er, i alle fall er på vei til å bli en lærende organisasjon. Vi har for tiden fokus på kunnskapsdeling, fremme gode prestasjoner og hva disse har gjort konkret til etterlevelse for andre og lærer av feil i diskusjoner. Jeg er opptatt av å vise at alle – uansett posisjon, utdanning eller alder, skal få sjansen til å komme opp og frem i Siemens. Dette melder jeg på intranett som eksempel for andres inspirasjon.

For å utvikle oss videre og jobbe med kontinuerlig utvikling kommer vi til å prøve et vellykket pilotprosjekt fra Siemens UK - taking work out. hvor en ansatt tas ut for å være primus motor i et endringsprosjekt. En går systematisk igjennom alle arbeidsprosesser sammen med medarbeideren. Når medarbeideren kommer tilbake vil oppgavene bli sett på en annen og mer effektiv måte. Medarbeideren blir sin egen endringsagent som også tar de positive opplevelsene med seg tilbake og lærer opp de andre.

6. Ett eksempel jeg har på en feil som ble snudd positivt: Jeg skulle ta over etter en leder som ble omtalt som en som jobbet ekstremt mye. Jeg gjorde det samme som jeg alltid gjør i ny jobb - å skygge alle medarbeidere for kartlegge hvem som gjør hva, knytte relasjoner og for å få oversikt over verdikjeden. Jeg oppdaget feilen som hadde bidratt til at forrige leder hadde jobbet så mye, men sa ingenting. Da jeg tok over for fullt, spurte jeg hvorfor alle fakturaene sattes på samme sted, m.a.o. feil sted. Forrige leder hadde brukt masse tid på å redigere dette i 10 år uten å si noe. Gjennom et godt forarbeid ble flaskehalsen løst på noen minutter, samtidig som at personen som hadde begått feilene i alle år fikk økt læring og utvikling. Når feil begås går jeg nøye gjennom hvordan feilen er begått og da må jeg få hjelp av den som sitter med den aktuelle arbeidsprosessen. Men jeg får ikke hjelp av den aktuelle uten å først ha bygget tillit og aksept for feilhandlinger, det fundamentale må være på plass.

år fikk økt læring og utvikling. Når feil begås går jeg nøye gjennom hvordan feilen er begått og da må jeg få hjelp av den som sitter med den aktuelle arbeidsprosessen. Men jeg får ikke hjelp av den aktuelle uten å først ha bygget tillit og aksept for feilhandlinger, det fundamentale må være på plass. Det er viktig å få oversikt over helheten og detaljene i arbeidsprosessene for å balansere risikotaking og nye ideer kontra kontroll og stabilitet. Jeg blir derfor kjent med alle mine medarbeiderne og deres arbeidsprosesser for å finne eventuelle

avvik og feil, men også muligheter. Der er også viktig å ha kontrollsystemer og prosesser både for å eliminere risk og forbedre kvalitet, samtidig ønsker Siemens at kunden skal kjøpe mer fra oss i markedet vi operer i, da må vi være kreative og tenke ut av boksen. Kontrollene forhindrer ikke dette. Kulturen er nøkkelen, hos oss har vi bygd en kultur på åpenhet. Vi hadde en stor kunde som hadde faste leveringsplaner, det dreide seg om mange millioner, men ordren ble feilplassert. En kollega av personen oppdaget feilen som var vanskelig å forhindre ettersom prosessen hadde gått for langt. Vi satt i gang tiltak for kunden, samtidig som vi holdt dialogen rundt saken, ikke personen. Et annet tiltak var å bruke personen som læringsmodell og ekspert på området. Vi gikk igjennom hele hendelsesprosessen for å identifisere hva som hadde skjedd. I prosessen fremkom det hvilket ansvar personen hadde. Personen viste ikke hvor viktig rollen var og fikk samtidig klargjort hvor viktig hun var i Siemens – som en som er ute og fronter kunden og Siemens hele tiden. Denne feilhandlingsprosessen førte til at personen fikk mer stolthet til arbeidet og økte gjennomføringsevnen betydelig. Vi opplevde at avdelingen ble mer åpen og vi så feil på en annen måte - mer humoristisk.

**Intervju med Wesley Caple, Siemens Healthcare Norge. Utdannet økonom, leder i 12 år.
(22. april 2013)**

1. Jeg ser framtiden som økende dynamisk, skal vi overleve må vi tilpasse oss endringene. Dette er særlig utfordrende for store, globale virksomheter som Siemens fordi vi har vanskeligere å tilpasse oss raskt, størrelsen, hiarkiet og alderen på Siemens gjør det vanskelig for oss å utvikle oss raskt nok. Det er for mange divisjoner og ledd mellom leder og kunden og et tungrodd gammeldags hierarki som vnskeliggjør å snu fokuset fra å jobbe for leder til å jobbe for kunden slik at vi kan overleve konkurransen i et stadig tøffere globalisert marked.

2-4: Vi her derfor begynt å se behovet for å tenke tverrfaglig og er i gang med å etablere økt læring i Siemens gjennom idémyldring på tvers av divisjonene. To representanter fra hver avdeling skal møtes for å finne nye måter å gjøre ting på, alt fra sortering av post til kontakthåndtering. Det er viktig å etablere takhøyde for diskusjoner – både negativ og positiv feedback bør kunne luftes i plenum. Folk må kunne handle på selvstendig grunnlag for å imøtekomme kundens ønsker raskere. Jeg ser for meg fremtidens organisasjonsstruktur som en sirkel med kunden i midten, ringen rundt kunden er lokale aktører som kjenner kunden og markedet, og ringen rundt er clusteret og ledelsen. Handlingene som berører kunden bør aldri være mer enn to nivåer fra avgjørelsen.

Jeg kommuniserer ut at det ikke er ledelsen de skal følge, men organisasjonens beste, jeg forsøker selv å handle etter samme prinsippet derfor er også min utvikling viktig. Jeg må ha tillit. Jeg etterspør ikke rapporter for eksempel, disse kan fort bli tidstyver mer til for å tilfredsstillere ledelsens behov for kontroll enn å tilfredsstillere kunden.

5. Vi skaper en lærende organisasjon når folk opplever mestring slik at de ønsker denne opplevelsen igjen. Folk opplever mestring av å ansvarliggjøres på en måte hvor de opplever å selv komme fram til løsningen. Å investere i utvikling kan være inntektsbringende på lang sikt. Å lede endringer er ikke vanskelig å bygge opp, men det kan være vanskelig å opprettholde fordi vi ikke gir folk nok tid til å lære det nye og implementere det i hverdagen. Vi bombarderer folk med alt annet samtidig slik at folk mister mestringsfølelsen og lysten til å lære noe nytt.

6. I Siemens har vi gått igjennom alle strategiprosessene som har avslørt at mye av tid og ressurser har vært lagt i feil strategier, blant annet å tenke mer på det globale markedet enn det lokale markedet og kundene. Vi spør oss selv: Hva vi vil oppnå og hvorfor vi ikke har klart det under en bestemt tid. Hva har verdi? Den største lærdommen vi ser, er at vi ikke har inkludert hele organisasjonen nok, dette kan bety at vi er for store. Vi må sette kunden og de

som jobber tettest med kunden først, fremfor å sette konsernledelsen først. Jeg har selv deltatt i store prosjekter globalt, og fått kreditt for at Norge er først å til ferdiggjøre uten å ta skrittet tilbake for å se om det var verdt det.

De sier management forsikrer stabilitet, ledelse viser vei, engasjerer organisasjonen og vet verdien av å ta risiko. De fleste ledere baserer seg på 95 % management, det bør være en delt balanse mellom disse to. Siemens har mange kvalitetsstyringssystemer, innenfor disse må folk selvstendigjøres og forplikte seg. Forhåpentligvis gjør folk feil, ellers tar de ikke sjanser, kunden vil ikke høre at de må sjekke med ledelsen før de kan yte service. Risikotaking er ikke å bryte med reglene, kontrollen ligger i å formidle kontinuerlig at hver og en jobber sammen om selskapets visjoner og mål. For å nå dit, må vi være åpne om hva man legger i det og handler for å strekke oss den samme veien.

Intervju med Audun Farbrot, Fagleder BI, utdannet organisasjonsforsker.**Ledererfaring: 6 år (24. januar 2013)**

Tittel: Fagleder på BI i Oslo for 400 forskere tilknyttet BI. Utdanning: Master i økonomi og ledelsesfag. Samlet ledererfaring: 6 år.

1. Utfordringene er å passe på at jeg gir den støtte og gi tilbakemelding som trengs for at forskerne skal publisere, også ved avslag og nederlag. Arbeidsoppgave som leder er å bidra til kunnskapsoverføring til samfunnet utenfor. F.eks publikasjoner i lettere språk, teori-praksis. Min jobb er å fungere som rådgiver og koordinator for forskere. En skrivelos, coach, tilbakemelder, kordinator. Oppmuntre og utfordre medarbeidere/forskere til å skrive sammendrag, å oppmuntre aviser mht praktisk overførbarhet til å trykke forskningen. Også gi råd, veiledning til presentasjon.

5. Vi må være lærende organisasjon – enhver er avhengig av å drøfte, utvikles, dele kontinuerlig med medforskere.

2. Viktig at forskere er selvledende, og det er de på de fleste arenaer. Jeg er ikke sjef, men mer veileder, kordinator og sparringspartner. Viktig for leder her å holde seg oppdatert, mindre viktig å delegere, sette mål osv. A.F er tydelig på forventninger om det vesentlige ved å få prat til handling. Må oppmuntres til å våge gjennom å bli vant til feedback fra et bredt utvalg, ikke bare andre fra fagfeltet .Virkemidler for å få til dette: sier alltid ja, til å lese igjennom. Oppmuntre gjennom refleksjon – di blir aldri så god at du ikke kan evalueres av andre, også fra andre fagfelt.

De som er best, som gjennomfører flest artikler basert på sin forskning, er de som er flinkest til å be om tilbakemelding, råd og tips fra andre.

De fleste her er gode, men kan oppmuntres til å bedres på nye andre måter. For eksempel på språk. Jeg legger opp til seminar og treningsmøter hvor alle oppmuntres til å dele og gi feedback. Belønningen er å fremheve de som er bra. Viktig med støtte som gir selvtillit.

Legger opp til kultur hvor egeninnsats skal lønne seg, til tross for tilbakeslag. Hjelp til selvhjelp- Ta egen ball videre. Kulturen systematiseres. 10 tips for publikasjon.. Motivasjon er å synliggjøres som forsker. En positiv loop (feedbackloop) Leder/koordinator – Forsker – Gjennomføring av publisering – Fører til økte midler -

Farbrot hans jobb mest består i å få de som ikke gjennomfører så mange publikasjoner til å få opplevelsen av at det er ok. Erfaringsbasert læring. Gjøre hva man kan, og handle på tross av. Ingen økt lønn, bare økt jobb, men belønning gjennom å bli sett, positiv feedback og øke horisont læring.

Leder sørger for å opprettholde innovasjon, risikostyrer og fremmer gjennomføringsevne. Dette er viktig for å rettferdiggjøre forskningsmidler og økt utvikling, samt eksempelets makt. Dyrker den naturlige passjonen for faget. Fremme selvorganisering og selvstyring som skaper ringvirkninger. Vi arrangerer også en gjev pris hvert 3 år: både en utviklingspris og forskningspris.

Avslag lærer man av, jeg kommer da raskt på banen ved avslag for å oppmuntre til å prøve igjen, endre eller prøve andre arenaer, tidspunkt for publikasjon, eller ringe de som har avslått å spørre hvorfor. Våge gå inn i feilen, nederlaget. Venne seg til det farlige for ufarliggjøring. Den beste utgaven av deg selv, skjer i rom hvor du ikke alltid lykkes, det er viktig å lære å misslykkes, jobbe med det og implementere læringen fra feilene systematisk, også i plenum. Feil skjer og kan ufarliggjøres gjennom å lære av de i felleskap gjennom å sette sammen bredt miljø med ulike hoder som kan gi ulike refleksjoner, feedback mellom aktørene og nye ideer til endring.

2-4 Nøkkelvariabler: Legge opp til at andre ber om råd. Være nær. Personlig, konkret og direkte i tilbakemeldingen. Tydelig på forventninger og hvorfor. Viktig med mellommenneskelig relasjon. Koordinere og oppmuntre til å be en annen med erfaring på området om å støtte, gi råd. ”KULTUR FOR Å BRUKE DE BESTE” Leder vise at han koordinerer, ikke sjefer. Kan ikke og skal ikke kunne alt. Mer refleksjonshjelp. Hjelp til selvledelse. Jeg er ikke en kontrollør. Tydelig på dette i væremåte. Inn i artikkel, forskningen. Overprøver ikke innhold og konklusjon, men må holde seg til forskningsmessige regler. Dette er Risiko-kontroll samtidig som å fremme innovasjon og produksjon.

6. Ikke mange feilhandlinger blir begått her. Mulig pga vår kultur for drøftning, usikkerhet, feedback, selvledelse.. Når det har oppstått feil, kommer de selv for å ta opp problematikken. Gjerne publiseringsfeil. Naturlig straff i forskningsmiljøet ettersom det er mange som vurderer når ferdig. Er åpent i seg selv når publisert, eller foredrag etc.

5. I denne bransjen er lærende organisasjon et kriteriet. Læringsloop er å lære å utvikles gjennom å misslykkes. Jobbe implementere d systematisk. Lederansvaret. Bruker både dårlig

og gode erfaringer som læringsgrunnlag. Benyttes også i plenum. Ufarliggjøres. Leder setter de som ønsker, sammen bredt miljø med ulike hoder som kan gi ulike refleksjoner, feedback og ideer til endring etc. Den beste utgaven av deg selv, skjer i rom hvor du ikke alltid lykkes.

EKS. 1: Gjennomføringsevne og risiko: Risiko i fagmiljøet på BI og sos.miljø. F.eks: Sak i DN 20 jan.2013, Gillian om at ”Ber nordmenn om å dempe seg”. G var bekymret for å trække norsk kultur på tærne. A.F som leder, støtte, dele ansvar, forklare viktighet, belønne gjennom å se, spre budskap, eksempelets makt, og nyttegjøring av forskningen.

Oppmuntrer gjennom seminarer med fokus på utvikle språk mot allmennheten for eksempel egne nettsider.

Kontroll er forskerne selv mht metodikk, etterprøvarhet, validitet. Innovasjon/publikasjon er viktig for å legitimere investering i forskning.

Utfordrer til endring og ”å gå den ekstra milen” gjennom på forhånd kommunisere ønske om at de skal publisere. feedback, åpne spørsmål, være objektiv-vite hvem som har skoen på, men ansvarliggjøre gjennom å oppmuntre til å ønske å ville dele. oppmuntring, gruppeseminarer, vise til andre forskeres beste praksis, bli sett, eksempelets makt, kunnskapsoverføring- f.eks gjennom U-tube, flere vil, belønningskriterier i form av ære og berømmelse på ulike arenaer. Viktig i forhold til gjennomføring gjennom at praktikerne også tar i bruk teori.

EKS.2: Farbrot sier han Jobber kontinuerlig med å systematisere erfaringer og enkeltstående innsats. Samlet alles kunnskapsdeling og utarb.10 praktiske råd for å komme på trykk som f.eks debattinnlegg. som benyttes som redskap for læring, utvikling og oppmuntring for gjennomføringsevne mht publisering på flere arenaer. Benytter erfaringsoverføring hele veien. Få til arenaer der kollegaer snakker om sin erfaring i publisering.

Intervju med Rolf Folland, Sjef for 137 luftving i 10 år, Oberst, utdannet i forsvaret. (11. Mars 2013).

R. Folland. Oberst. Sjef for 137 luftving. Utdannet master i organisasjon og ledelse gjennom forsvaret. Samlet ledererfaring: 10 år i forsvaret.

1. Luftforsvaret opplever stor grad av kompleksitet ettersom vi er under nedskjæring samtidig som at ansvaret har økt etter 22 juli-tragedien og bevilgningene er de samme. F.eks Vi har fly som er tilbakekalt fra Afghanistan da de treng her som terrorberedskap, men flyene er i Afghanistan ennå. Redningsskvadronen på Rygge flystasjon.

2 – 4: Seekinghelikoptre utfører til tider farlige oppdrag som stiller høye krav til sikkerhet og utførelse av oppdraget. Dette førte bla.a til at jeg utarbeidet læringsverktøyet ”Helhetlig debriefing” som går ut på å hente ut læring gjennom å hele tiden sette ord på tanker og følelser i forkant, underveis, evaluering, læring, overføring til neste oppdrag med liknende Loop. Dette skaper en Lærings sirkel, ikke flat, men kontinuerlig . Vi hadde verktøy for debriefing før også, men oppdaget at det manglet en viktig bit. Det ligger mye skjult læring og kunnskap i tankene og følelsene som er knyttet til opplevelser og som igjen styrer neste handling.

Den eneste måten å virkelig skape kontinuerlig forbedring på, er å implementere læring i alt vi driver med, dette kan vel kalles lærende organisasjon. Den største, men viktigste jobben er å få med toppledelsen på at arbeid med læring og utvikling. Den må gå en rød tråd i alle nivåer - vi kan ikke drive åpenhetskultur på ett nivå, det må skje i hele organisasjonen hele tiden. Det var også en viss motstand med å snakke om følelser og vanskelige opplevelser. Det er avslørende, ukjent og vondt. Vi hadde ikke kultur for det mange kaller føleri i forsvaret.

Tillit er en hygienefaktor og helt essensielt i læring. Def. På læring er at læring innebærer varig endring, og endring er til tider litt vondt. Vi går ikke inn i noe som er vondt sammen med andre uten tillit. Tillit fordrer et klima og takhøyde for å fremme usikkerhet. Dette bygges over tid, og må jobbes med hele tiden. Lederne er viktige her – de er rollemodeller som må gå foran å vise egen usikkerhet. Du må som sjef ha høy integritet, dvs være 100 % ærlig, troverdig og blotstille deg selv. Det overraskende er i vår erfaring at dette ikke røkkes ved autoriteten, snarere tvert i mot. Folk får respekt for rause ledere som tør å vise egen usikkerhet. Dette er en viktig brikke i å skape et tillitsfullt klima. Folk er smarte, de avslører skjult agenda eller atferd. Dette bygger ikke tillit.

Når leder er inneforstått med egen usikkerhet og ar kompetanse til å veilede andre, er det viktig å bygge opp begrepskompetanse. Vi bør bygge opp og ha samme begrepsforståelsen for å kunne sette ord på tanker og følelser i debriefingen som anerkjennes av de andre.

Forsterk ønsket atferd! Når folk kommer ut med usikkerhet eller feilhandlinger, er det viktig å rose eller vise at du setter pris på motet og åpenheten. Det er viktig som et eksempel for andre og for å få fram samme åpenhet en annen gang.

Det kan være irriterende med spørsmål du tenker det er åpenbare svar på , eller som personen nå burde ha visst. Hold det inni deg. Noe må du la ta sin tid. Det kan virke kontraproduktivt, men den konsekvensen må du ta. Det er viktig at alle er med. Når folk blir trygget, kan usikkerheten også avta.

Vi handler ofte ut fra autopilot. Det ligger mye læring og kunnskap i den tause kunnskapen. På den måten kan vi finne svaret på hva som hendte og hvorfor det hendte sånn at vi kan finne nye løsninger eller endre atferd til neste liknende hendelse. Taus kunnskap kan du bare fremme i et miljø bygget gjennom tillit og åpenhetskultur hvor rom for usikkerhet og feilhendelser også er.

Eks: Etter mange år i luftforsvaret, med mange opplevelser innså jeg at vi hadde oversett et viktig aspekt i debriefingen – vi hadde ikke skapt kultur og gitt rom for å debriefe hele mennesket. I et tøft oppdrag med seekinghelikopteret, fant vi endelig en kvinne som hadde ligget død hele vinteren og en del av sommeren. Vi visste liket ville være makabert. Redningsmannen skulle fires ned for å ta med seg liket ga uttrykk for at han ikke ønsket dette oppdraget. Dette overså vi, det var jo jobben vår, og han hadde fått oppdraget denne gangen. Redningsmannen som ble mer eller mindre tvunget til å skarpe sammen liket og henge med det under helikopteret måtte fraktes til krisepsykiatri. Lenge etter kunne han få problemer om noe minte han om opplevelsen. Et par sko som sto i gangen med samme benstilling som den døde kvinnen var nok. Vi er gode på å utføre oppdragene vi får profesjonelt, men vi er dårlige på å ta vare på oss selv. Verken for å forberede oss til vanskelige situasjoner eller bearbeide de emosjonelt. På den måten mister vi også dyktige personer og sjansen for å lære noe av hendelsene til et senere oppdrag. Jeg så behovet for et læringsverktøy som tok høyde for dette.

Vi så at kollegaene selv var de mest kompetente til å debriefe hverandre. Eksterne konsulenter fungerte, men ikke optimalt – var der som krisehjelp, men ikke som forberedende og

underveis i oppdraget. Dessuten trengte vi et lavterskeltilbud – det skulle litt til å få forsvarsmenn til å søke hjelp. Vi måtte skape en kultur hvor vi gir det kontinuerlig.

Det vi så på kom til å bli den tøffeste jobben, var å få tøffe menn til å se verdien av, sette ord på, å dele vanskelige opplevelser. Denne bekymringen skulle vise seg å være ubegrunnet. Folk hadde masse å dele, de trengte bare arenaen og det å bli satt i gang.

Det er viktig at alle får trening i helhetlog debriefing sånn at en kan bruke det kontinuerlig. Tilbakemeldingene etter vi tok i bruk helhetlig debriefing, er at det skjer økt læring gjennom repitering av hendelser og hele aspektet i og rundt hendelsen. Vi så at folk fikk større evne til å stå i situasjoner over tid. Folk opplevde å bli sett og tatt på alvor sine opplevelser.

I Afganistan var vi i en ekstremisituasjon: Folk hadde blitt lovet hjemreise etter 4 md., og var der ennå etter .., det oppstod samlivsbrudd og i tillegg fikk vi ansvar for en Amerikansk tropp med annen kultur. Jeg reiste ned å satte i gang helhetlig debriefing. Vi visste situasjonen ville by på problemer, og det var viktig å ta i forkant og mens situasjonen var der. Vi åpnet døren på forhånd. Det ble forbausende lite personalkonflikter på tross av situasjonen.

Vi må tåle å høre alt – også de kritiske spørsmålene. Vi må overse hvem som har gjort feilen, alle vet det, det vi ikke vet er og finne mulighetene. Det er her en læringsloop kan skje.

Yrkesstoltheten gjør det alltid vanskelig med tanke på åpenhet for usikkerhet og feilhandlinger. Læringen må alltid løftes fram som den røde tråden vi skal klamre oss til. Etter hvert kan mye av stoltheten ligge i tryggheten og motet ved å fortelle om usikkerhet og feilhendelser. Luftforsvaret har erfaring på å rapportere feilehendelser helt tilbake fra 2 verdenskrig.

i luftforsvaret er og blir Informasjonen i gruppen. Dette tillitsforholdet er det viktig å jobbe med. Vi oppmuntrer til at alt skal deles med gruppen, men personlige feil kan anonymiseres. Det skal være trygt å komme ut med usikkerhet, og det skjer i kjente, interne grupper ikke under press i storstova. Hendelsesrapportering er alltid anonymt. I tre skvadroner er det 200 hendelsesrapporteringer i året.

Som leder er det soleklart at alle ansatte har min fulle tillit. Ingen må vinne tilliten min, men tillit kan lett rives ned. Jeg straffes imidlertid aldri en feil. Det er samme prinsippet som i hund og barneoppdragelse: Konsekvenshet og ros når de gjør fremskritt og endelig gjør det du ønsket at de skal gjøre. Du kan ikke straffe bikkja når den endelig komme tilbake til deg etter å ha stukket av. Det er enkelt, men så vanskelig.

Når det er andre som rapporterer om andres feil, kaller jeg alltid vedkommende inn. Det er jo ikke sikkert informasjonen stemmer og ofte vet de fleste om det lenge før jeg får vite det. Jeg snakker alltid med den det gjelder først, så slipper jeg 10 hønsproblematikken. Jeg er ærlig på at tilliten har fått en knekk og at personen må gjenopprette tilliten

Jeg ser ledelse som en balanse mellom kontroll på den ene siden og tillit på den andre siden. Jeg er helt klart en leder som er på tillitsiden. Dette er ikke det samme som å ikke stille tydelige krav. Det skal ikke være tvil om hva jeg mener, og det formidler jeg tydelig. Hvis enkelte fortsatt utfordrer en beslutning, dreier det seg som oftest om missforståelser. Nå for eksempel er vi inne i en omstilling, hvor også mange må omrokkes eller gå p.g.a nedkjæringer. Demokratiet vi er satt til å forsvare er de samme som ber oss om å legge ned. Dette skaper så klart stor usikkerhet. Vi har en policy for ingenting holdes tilbake av informasjon. Folk skal verken lure eller spekulere. Her er det viktigere enn noen gang å vise tillit gjennom full åpenhet. Det stiller store krav til ledelsen og jeg må stille meg spørsmålet kontinuerlig – hva er det?

Ledelsen i en krise eller endringssituasjon, må mer en noen gang vise full åpenhet og gi tilgang på alle info. Jeg kan ikke si ”Det er dette jeg vet”, og skjule informasjon. Jeg må også prioritere først mitt mandat – det jeg er her for, og jeg gir sjelden omkamp på en beslutning. Tillit er viktig, men det er alltid en hårfin balanse mellom tydelighet for å få oppdraget løst og åpenhet om sensitiv informasjon.

En god leder må ha høy integritet. Når jeg sier jeg står for åpenhet og at debriefing i alle sammenhenger, på alle nivå er viktig, må jeg også være så tilstede jeg kan. Jeg prøver å nedprioritere kurs, øvelser og møter. Er det krisetider, er det med folka mine jeg trengs. Det skal ikke bare være de andre som jobber med tillit, som leder må jeg være her å jobbe med det som opptar dem. De må ha tilgang på meg og kan si ting direkte. Tillitsbegrepet er skjørt, det er lett å gjøre eller si noe som river det ned. Som leder må du alltid være deg selv, ikke undervurder folk. Tilliten skal være gjensidig.

Helhetlig bebriefing er også en måte å snakke på. Vi blir kjent med å bruke et felles begrepsapparat som kan beskrive følelser, de private atferdensom gjør oss i stand til å forklare hva som skjer før en jobb skal utføres, mens jobben pågår, i evalueringen etterpå og bruke utfallet og læringsutbytte fra alt dette til neste liknende hendelse. Helhetlig debriefing må hele tiden revitaliseres.

5. Vi har etablert og jobber kontinuerlig med en lærende kultur, organisasjon om du vil, gjennom konseptet helhetlig debriefing hvor meninger i forkant av en jobb ses i sammenheng med tidligere informasjon/erfaringer. Underveis og etter oppdrag benyttes kunnskap for ny læring osv. Det har kommet mange og gode tilbakemeldinger og observasjoner på at helhetlig debriefing virker og hvordan det virker best. Konseptet har stor troverdighet i miljøet. Vi kjenner hverandre og vi har kjennskap om helhetlig debriefing og ser at det fungerer best å ta det internt gjennom å trene opp hverandre og ikke minst ledere som kan drive det frem. En general kan ikke si jeg vil ha en lærende kultur, og forsøke å tre det ned over ørene til folk gjennom sjekklister, prosedyrer og regler. Det handler om å først ha en gjensidig tillit så folk tror på og ønsker å følge det du sier, så må en jobbe kontinuerlig med den veien en har bestemt seg for å gå. De lokale lederne må tørre å gå foran med et eksempel selv. Sette ord på følelser og vise sårbarhet. Dette er den viktigste jobben.

6. Vi benytter potensielle og/eller begåtte feil som en del av arbeidsmetodikken og er helt avhengig av åpenhet og deling av feil. Disse benytter vi for å utvikle oss kontinuerlig.

**Intervju med Espen Guldbrandsen, Avdelingsleder i NAV i 5 år, utdannet sosionom.
(15. Februar 2013).**

For å få forbedning: alle har eierskapet til måten å jobbe med forbedringer i Nav metoder, samme forståelse av endring. Fått et eierskap. Eier bla metode for innføringer: Web app hvor folk kan gå inn, se ulike faser, aktiviteter sentralt og mellomnivå har ansvar for kontorer. Sorterer gjennomføring, forberedelse og overgang til drift. Metoden er utviklet på bakgrunn av erfaringer fra egen Org. Hatt konsultener inne innføre Lean prosjekter. F.eks raskere behandling av sykepenges, opplæring, og drive prosjektet. Mange går å Leanforum Oslo erfaringsdeling. Trenden går fra konsulenttunge til egendrevet: Hvilke verktøy står vi igjen med? Omskrive, forenkle og eierskap. I metodene ligger nettopp det å ha gjennomføring til drift. Jobber med hvorfor spørsmål fremfor hvordan. Ulik type til hvor spørsmålet. Får å få til dette bruker vi bla. Det vi kaller samtalepakker: informasjon :Det kommer modernisering på ... det innebærer at brukeren kan finne på nett i stedet kontoret nav. Hva tror du er gode verdier for brukerne når dette skjer. hva krever d av oss? Hele tiden hjelpe lederen så en slipper å finne opp kruttet. rundt nye ting som skal på plass.

1. Det som hender framover nå, moderniserer ikt system. Endret krav, men og innsyn. Ulike områder. Driverne for endringene fram 10 år: Lederdrevneomstillinger, dvs ledere har ansvar for å drive prosessene. Org sett Når lederen er tett på og viser eierskap smitter over til medarbeiderne. Vilje og evne til å drive endring i egne enheter. Jo tydeligere d er for leder, jo mer rollemodell. I metode for endring: Også lederutvikling i seksjonen. Henger tett sammen. Leder ? endring.

NAV har vært utsatt for mye endring, eksternt og internt. Jobbe over tid. Slått ble sammen. Ulik kultur. Her ble tavlearena viktig. Har som leder bidrat til å få plass innholdet, spørsmål/probl. Lar diskusjonen gå, uten å bestemme. Gruppe skal ta opp. Mye aggresjon først, ga rom for å stille gode spørsmål for å komme videre. Kroppsspråk, språk viser det er endring. Vist som leder hvor vi skal og åpnet for diskusjon. Noe er satt, de er tydelig på, og hvor de er handlingsrom. Det tar tid på denne måte. Sløyfer. Noen blir utålmodig, andre må ha mer tid.

2-4: Nøkkelforhold for å få medarbeidere til å fortelle om begåtte feilhandlinger er konsekvens av det tillitsforholdet leder har bygget opp. Små ting, feilinfo etc. Er åpenhet for å komme å si fra. Fra en del av gruppa til leder. Hypotesen mellom nærheten mellom hva de sier og jeg, er tavlemøtene. Har mandat, ok at de ikke liker alt, men jeg illustrer. Læring i har

du noe å si , ta det der. Mindre samtaler også. Strukturert inn i medarb.samtaler. Åpent landskap, mm også tilgang til egne rom. Jeg spør enkeltpersoner. Kort prat. Fokus: Tydelig til stede og løsningsdyktig. Diskusjon fram til løsning. Vektøy, men hvordan vi får innlemmet andre handler om ledelse. Possessledelse: Kjennskap til teknikk, kjenne folk. Åge har meninger, men tid før han kommer fram. Åpent landskap. Uformell observasjon, kommunikasjon, forstå andre. Vår seksjon blir kalt seksjonen for gule lapper. Mulig for alle å skrive ned på gul lapp. Heve frem mening. Kan komme etter møtet, for eksempel turte ikke si det fordi Her jobber vi med lederstøte,kundeprosesser – taleføre. Etablere tillitsforhold: Rom for men også forvente av. Komme ut av skallet. Men også indre mot og ytre press. Noen er mer relasjonsorienterte trygghet skal føre til prestering, jeg: Viktig, men tydelig på strukturer og rammer og forventninger. Ved utydelige rammer, kan en bare bli i ?. Stort sett alltid i fart. I ledermøtet får jeg tydelige instruksjonsbiter, men hvordan kan jeg omstille dette til min gjeng. Alles mellomlederse utfordring.

Ingen konkret, men problemstilling for oss er fkes hv.ta i mot bestillinger, hav er d vi lover. Aprops rammer: Bnde opp kapasitet. I starten mer stram på tydelige bestillinger, andre har jobbet mer med radaren og fått bestillinger som viser seg i ettertid å være positivt og fornøyd. Brukt som eksempler: Person var inne i ederforedrag om deres reise inn i kontinuerlig forbedring. Strukturert. Alle ledelsesnivåer. Snu til at det er mulig å utvikle som springbrett. Snudd det rundt. Rasjonalisering. Fra problem til å spinne det rundt. Som leder er jeg veldig pragatisk. I stedet for kjeft, hva gjør vi med det? Handlingsorientert mer enn læringsorientert. Ta noen støyter for de saks skyllfd. Måtte avlys noe en medarb.opplvede innv.i. Går inn som leder å tar abnsvar. Måte å skape trygghet. Ble ikke liggende på.

For å jobbe godt under det presset vi er under er vi avhengig av tillit. Tillit skapes gjennom Tydelige rammer med åpent handlingsrom innenfor disse.

Nav jobber med oppgaver uten fasitsvar, vi må ha en kultur på kontinuerlig utvikling hvor alle deler kunnskap. Stadig nye episoder etc. Endring: Stort rom for hver enkelt medarbe. Til å definere hv.en vil løse oppgavene. Stor frihet innenfor rammer. Er d usikker på noe, snakker de sammen. Beslutninger tas medarb. Mellom. Ofte andre løsninger enn det som ville skjedd i utgangspunktet. Ser at dette skjer i økende grad. Åpen dialog om ting, veldig løsningsorienterte i alle kominikasjon. Fra histprikk ti leierskap i å vlle løse. Erfaring å putte folk i uøike konst. Har en større spillverk.

Guldbrandsen sier leder må legge rammene, blande meg minst mulig. Sitter med oversikten og kan si beklager d går ikke. I bestilling vil en medarb.gå inn i kartleggingsprosess. Du vil,

men jobben vår er å sette andre i stand til. Må gå inn med rammene. Ofte andre løsninger som fører til endring. Hv.d løses er opp til de.

5. Hva legger du i begrepet lærende organisasjon? Vi har en vei å gå ettersom vi er store og lokalisert. Hv.fange opp gullet. Vi gjør følgende: Jobbe med utviklingsprosjekter for gode arb.metoder i utvalgte enheter: Kont.enringsprosjekter. Beste interne praksiser som ble implemenert i andre enheter også. Flere lokale praksiser: hva er gullet, nye praksi. NAV Kanaler som her erfaringsforum hvor alle kan stille spørsmål og komme med svar. Moderatprere fra ulike fagavd.som snapper opp lure til som ofte løfter områder det er usikkerhet om. Løfte ove til kanaler hvor det trengs mer øving, kanaler. 3. Mulighetskonfoeransem- Påtvers av enheter. En arena for å dele e gode historiene og hv.det kan trekkes med til egen avd. Både ledere og medarb.er der slik at det blir implementert. Satsing på egne ansatte for synliggjøre bra arb.i nav. Positivt aspekt. Mye læring skjer lokalt en sentralt. Fylkesnettverk Både store ulikheter hos brukerne med også standardiserte rammer uansett stange eller stavern. Har vi blitt enige om 3 stjerne leverer vi ikke 5 eller 2. Total ressurs. Begrenser med sikrer.

6: Hvordan mener du en best bør jobbe med balansen mellom risikotaking og nye ideer kontra kontroll, stabilitet? Det at vi jobber som org.med å automatisere en dl ting for brukere, setter karv om måter å gjøre d på, ikke på detalj, men rammer. Bevist på hva som er lagt i rammer, men handling i der. Nav står i et stort spenn. Mulighetskonferanser er en arena å dra frem gullet i nav. Hvordan ta med dette til arb.hevrday. Åpner opp for variasjon. Vi må bli enige om hva men skal gjøre økt og forskjellig. F.eks. risiko. Vi har riksrevisjonen på nakken da vi ikke holder budsjettene. Lite rom for kreativitet. Her rent praktisk hvordan vi kan møte brukerne. Relasjonelt og team får variasjon.

Intervju med Jon-Terje Holtan, Leder i Atea Oslo i 15 år, utdannet økonom.**(1. november 2012).**

1. Vi er i stadig utvikling som så kart utfordrer gjennom å være ekspanderende gjennom stadige oppkjøp som gjør at vi vokser og stadig får nye medarbeidere med andre handlemåter, visjoner og verdier. For å få til dette, må vi samle alle under visjonen: "The place to be" (Tydelig slagord, billedliggjort gjennom kunst.

Er opptatt av å utfordrer seg selv privat for å utvikles som leder: Ekstrajobb hvor han blir ansett som mindre viktig og må stå i det å "like å føle seg liten". Er det mange ledere som går igjennom dette? Hva vil det si mht overføre atferd gjennom innsikt av å "være på gulvet, nederst på rangstigen?" Preges atferd ovenfor medarbeidere av gjensidig respekt pga dette, og fører dette til økt gjennomføringsevne?

Selvledelse er viktig hos oss. Har som mantra 100%ansvar. Nedfelt i treningsplan. Skal ikke være plan som tres ned over hodet, men må følges som ramme. Viktig å vise at ikke viktig med hva du kan - din stilling, men hva du kan videreutvikle deg i.

Treningsplan fremfor medarbeidersamtale. 1 x md.

Eksempel: Ny ansatt. Strever med å lande alle ideene/ballene. Ikke gjennomføre arb. Jobber systematisk med plan. Viktig å få gjennomført. JT snevrer inn arbeidet (ballene), slik at fokus blir på gjennomføring fremfor etablering av nye ideer, roller, arbeid.

Eksempel: Tilpassa ansatt: Enig i det meste, "flink pike", sier ingenting om missnøye på møter. Medarbeider er på event med jobb, full, missnøye, husker ikke ved konfrontasjon. Leder tok det opp første sjanse dagen etter. Åpent spørsmål: Hva handlet gårsdagen om? Tydelig på hva han forventer og mener kultur bør være.

Ønsker takhøyde for disusjoner på jobb, gjerne i plenum. "Vet at en sier ros i plenum, ris privat, Ikke enig. Tilhenger av begge deler. Tåle/akseptere alt kan høres også det negative." Bedre med faen – dette liker jeg ikke!", enn å la være. Ta det direkte der og da. Er ikke redd for alle slags tilbakemeldinger. Trygg. Ønsker en kultur der alle er trygge.

1. Ofte instruere intenst, til tross for ønsket om en annen lederstil- transaksjonsorientert lederstil. F.eks: Alle har ansvar for fredagsvaffel, ingen melder seg som frivillig. Leder alltid med som eksempelets makt, må til slutt beordre.

Ved spørsmål om teamet ønsket å være individmålt eller teammålt, ønsket gruppen å fortsette å være individmålt. Tipper det ville være motsatt i offentlig sektor. Men dette er nok også en

indikasjon på manglende evne til å virkelig være en lærende organisasjon der en er avhengig av å dele kunnskap og erfaringer for gruppas/bedriftens beste.

Selv om vi ikke akkurat deler kunnskap om gode prestasjoner fordi vi konkurrerer med hverandre, har arbeidsgruppen likevel et fortrinn mht læring. Bedriften har ulike informasjonslagre på data. De fokuserer også på å applaudere frem dyktige medarbeidere. I kantina har vi ”wall of fame”- bilder av suksessrike medarbeidere. Disse må evaluere egen innsats i plenum gjennom en bestemt mal.

Teamet bruker også tid til å evaluere tapte kontrakter. Bedriften har altså høyt fokus på informasjonsdeling og fokus på tapte/oppnådde kontrakter.

Denne bedriften er ingen lærende organisasjon, det er lite deling av hvordan en får til gode prestasjoner, men vi har et fortrinn mht læring gjennom feilhandlinger. Hele bedriften er tuftet på gjennomgåelse av konkursen. Ved oppkjøpet dekonstruerte ledelsen hva og hvorfor konkursen skjedde og satt ned nøkkelvariabler for hva de skulle gjøre rett denne gangen.

Bedriften dannet bla.a en helt ny organisasjonsstruktur. Tidligere leder opprettet bla.a ”Wall og shame”, dette ble raskt snudd til dagens ”wall of fame” i bedriftens kantine.

”En lærer gjennom å oppmuntres til å tørre å gå på snørra”. Å lære å misslykkes er viktigste suksessfaktor. I det man ikke lenger er så redd for å misslykkes. Tør man risikere mer. Man har oppnådd kontroll over det ukontrollerbare og vet hvordan å forholde seg til kriser og feil. En blir ikke lenger handlingslammet ved vanskeligheter, men prøver igjen til en lykkes. Dette er mulig essensen i det jeg vil oppnå med masteroppgaven. En lykkes gjennom å virkelig skape åpenhetskultur for feil og dette er et lederansvar.

Atea har en annen indikator på at de har fått til noe i bedriftskulturen – de er ikke lønnsvinnere i arbeidstakers arbeidsmarked, men har lite fravær og turnover

Bedriften få ikke blitt en lærende org. fullt ut, p.g.a den individuelle målstyringen og belønningssystemet. Belønning gjennom materielle forsterkninger som bonus, er typisk for en konkurranse og prestasjonsrettet kultur. Dette kan være en hemsko når bedrift ikke har råd til å utbetale lovet bonus.

Alle i bedriften gjennomgår opplæring i prosjektledelse for å skape en flat struktur i org. Også positivt mht selvledelse, men kan være problematisk for leder. Leder opplever at han må kompensere ved å være tydeligere enn han ønsker i enkelte tilfeller.

Jeg er kameleon som bruker hele skalaen av ledelsesstiler. Gir tillitt, gjensidig trygghet, men sterk ledelse og diktering i perioder. Effekt måles i utfordringene på veien dit, bedriften

holder igjen slik at en oppnår kvasi selvledelse og flat struktur? I en slik organisasjon må leder diktere i mangel på fullt engasjement til felles mål.

Arbeid med nytilsatt. Det er et prosjekt å veilede nytilsatte mot ønsket mål. Nøkkelfaktorer: Fullt fokus, bevissthet/tilstedeværelse, kontinuerlig feedback, ros, kortsiktige, oppnåelige mål.

Trene ansatt til selvledelse, mestringstro. Det er viktig for leder at ansatt lykkes.

Viktig å være til stede, nær for å ta i mot usikkerhet til potensielle og/eller begåtte feilhandlinger. Aldri straff i form av negativ tilbakemelding når medarb.kommer med feil eller usikkerhet, men veldig viktig at personen innrømmer feil, hvis ikke står leder for straff i form av reprimande. Viktig å være bevisst på balansen mellom veiledning/coaching og svar på problemløsninger som et ledd i kunnskapsdeling og erfaring. Leder ser egne mål som prosjekter i etapper/epoker, fremfor langsiktige mål langt fremme i tid. Viktig å kjenne seg selv for å være en leder som kan oppnå tillit. Viser stor innsikt i selvledelse. Besitter taus kunnskap han kan overføre til medarbeidere?

Jeg må etterspørre at de ansatte "tar sløyfa" innom leder for å vite hva de holder på med.

Leder ønsker mer kontroll. Medarbeidere må "presses" til dialog. Hvorfor er det slik i dette teamet? Hva er dette et symptom for? Kan forståelse av dialog, refleksjon og kunnskapsdeling føre til at medarbeidere ønsker å komme til leder for deling av erfaringer og opplevelser? Likevel- på teammøter legges det opp til å dele erfaringer. Bedriften er avhengig av tett samarbeid. Sær det skriftelige evalueres, men indikerer dette kultur for å blottlegge sårbarhet, feil og suksesskriterier? Enkelte fremstår som rollemodeller. Men hvor dypt evner teamet å borre i suksess og feil i en individuell belønning og prestasjons,- konkurranserettet kultur? Mao: hvor mye er man villig til å dele når org.kulturen er tuftet på individuell konkurranse fremfor teamkonkurranse?

Er opptatt av om feilhandlingen er bevisst eller ubevisst og om personen forteller det selv.

Har "null toleranse" for inkompetanse som ikke ønskes gjort noe med. I denne bedriften kan det være lett å slippe unna med feil i systemet. Her er det en del å ta tak i for denne bedriften.

Leder forteller om en konkret episode hvor en nestenfeil ble oppdaget under en ferieavvikling.

Leder mente å måtte ta over oppdrag for å ikke miste kontrakt. Dette tyder på lav selvledelse og respekt for felleskapet. Den samme personen peker på alle andres feil. Personen har vært i bedriften i 20 år. Mye tyder på at personen har mektige allianser i toppledelsen.

Treningsplan som gjennomgås 1 x pr.md. benyttes til medarbeidersamtale. På den måten viser jeg å være mer opptatt av medarbeideren og deres arbeidshverdag, enn kun prestasjon og måloppnåelse. Dette er både risikostyrende og innovasjonsfremmende på samme tid.

Intervju med Tone Nygård, Nordisk HR-direktør i Bring Express i 8 år, utdannet lærer og master i organisasjonsutvikler. (11. februar 2013).

1. Hva leder kommuniserer og signaliserer er avgjørende for om folk har forstått informasjonen. Det er viktig at ledelsen har tid og tolmodighet ved tilføring av noe nytt

2 – 4: Hva mener du er nøkkelvariabler for å få medarbeidere til å fortelle om usikkerhet ovenfor en oppgave de står ovenfor?

- Tillit er hovednøkkelvariabel, det er ikke lett, men skal du få noe til å komme til deg, må jeg være en ydmyk leder, en kan ikke være redd, håne, se ned på, mindre dyktig.
- Noen ledere: ”Ikke kom til meg før du er forberedt”, og forventer effektivitet. Skaper utrygghet. Går glipp av god observasjon.
- Du må skape, opparbeider, bevisst å bruke tid på d: Selv bruke tid på å kommunisere hvem hva en er og står for.
- Ingen spørsmål er for dumme. Spør om alt. Åpen dør praktisering, dialog, sparre.

Utvikle oss sammen.

- Grunnholdning: Ikke hva men er, men hva man blir, dvs kan lære.
- Samarbeid, utvikling kreativitet, må ha atmosfære for å undre seg sammen.
- Ved usikkerhet er det ekstra viktig å vise at du ønsker den personen vel, du tror på egenskapene til personen, utvikle. Å bli sett, trodd, mer jeg selv har, men lever opp til, ”det visste jeg om deg, at du kunne klare det” se og tro, mulighetene.

Viktig hv.kultur en har skapt for å begå feil:

- Både presidensen du har vist, du blir vurdert som leder hele tiden, d symbolske lederskapet bevist. 1. Du må selv fortelle om begåtte feilhandlinger. Effektiv for å åpne opp for feilbarighet. Viser hva som er viktig: utvikling, evaluering, ikke skambelagt. Lager grunnlag for tillit som øker sjansen for at andre kommer til deg.
- Selv innta en åpen holdning, egne feil, tydelig på kommunisere mht prøve og feilemetodikk.
- Avhengig av mål, ved innovasjon viktig å ikke skape kultur hvor d farlig å trå feil. Viktig framoverlenthets skape utvikling.
- Symbolsk lederskp, forankret hos ledelsen. Slår ledelsen ned på feilhandlinger, blir kulturen deretter.
- Grunnleggende som leder viktig å forstå egne grunnverdier som leder. Hvis en tror en kan kontrollere eller at det ikke vil skje feil/mangler, skal d slås ned på fort. Skapes en stram struktur.
- Lederegenskap/livssyn: Ting vil skje feil, forberedt på å takle d når d kommer. !: Skjedd har skjedd, fikse, begrense

- 2. Lære, evaluere. Hjelper ikke å henge ut personen.
- Som tidligere pedagog, feil huskes godt, handler om å få dialog/evluere: Hva gikk galt , andre lære av det? Åpne opp.

. Hva mener du er nøkkelvariabler for å få medarbeidere til å rapportere om feilhandlinger som andre har begått?

- Jobber med egen integritet som leder. Ikke vær redd for å ta tak i ubehagelige saker. Respekt for menneske uansett. Spør den d gjelder, først. Kan være undeliggede årsaker.
- De takler egen feil bedre, står sammen, ikke dytte medarbeidere foran seg. Det gir medarbeidere som tør neste gang også, trygg neste gang på org.har ryggen. Tør å tenke nytt.
- I ending , er lyttende, i andre saker mer tydelig. Ikke forveksl lyttende og hyggelig so naiv og usikker når en sier fra om feil.
- Rettferdig, gjør det samme, høy integritet, ikke møte seg selv i døra. Hel ved uansett. Medarb.vil se d ned i veien. Letter ved konflikter, ikke personlig, forskjellsbehandling. Skille person og sak.
- For å overlever som bedrift på sikt handler Ikke ta d populistisiek, hyggelige, mht fri osv. Du er da utrygg ved en krise, er leder vant til urettferdighet. Snill, men ikke ta opp saker, fører til forskjellsbehandling. Skaper utrygghet. Viktig med psyk o ped kunnskap hos ledelsen.

6. Som arbeidstaker, hva skal til for at du skal fortelle din leder om usikkerhet du har ovenfor en arbeidsoppgave? Samme. Fortelle ting ofte rett ut. Taktisk? Ærlighet må oppfattes hos leder, ikke alltid det gagner meg selv. Ikke alltid det oppfattes greit å fortelle om egne feil, men jeg fortsetter uansett. Her har jeg lært viktigheten av å imøtekomme sånne som meg. Verdien av at folk sier i fra, nærheten en får til hverandre, tilliten en får og ikke minst mulighet for læring, utvikling og nyskaping.

- Det viktigste som lederskapet, helt bevisst på d director of trust: Tilrettelegge, tenke over hv.skpe tillit, i org.medarb. Viktigere en lønn.
- Tillit Handler om kommunikasjon, møtepunkter. Må skape samhold og baser. Mye gull å forstå føre mennesker sammen med. Kreativt, energi, innvativt, løsning, inspirerende. Konkret er d kommunikasjon. Å etablere kommunikasjon og kunnskapsdeling gjennom elektronikk, skype i formelle settinger, kan hindre åpenhet og rom for feilbarhet.

- En leder kan skape tillit med en gang: Åpen være måte. Kroppsspråk, blikk, nysgjerrig interessert, åpen holdning, ta regi for kommunikasjon, jeg ønsker dere inn, jeg anerkjenner at dere vet, dere må snakke med meg.

- Ikke forvent svar, kanskje finne d sammen, kanskje lære fra dere og motsatt. Ikke prestasjonsorientert, samarbeidsorientert, ydmykhet, invitere til deling.

- En ting er skape, men opprettholde = hel ved, ikke hva men sier, men hva man gjør en vurderes etter. En vil se at en walk the talk. Modelløring.

- Ikke glem deg på kontoret, Tør å vise vei. Fortelle om egne feil. Vanskelig å fine eksempler, jeg ser d ikke som feil, redefinerer som læring. Ikke negativt.

5. - Kulturbygging hvor prøve og feile er viktig for nyskapenhet. Viktig, men følges ikke alltid i næringslivet. Følger en historien en lever etter. Ledelsen må by på historier. Fortelle om feil og hvordan en har fått nær samarbeid med den person etter feilhandlingen. Andre ledere gjør d motsatte. Unngå feil blir fokus. Dobbeltsjekke. Mister helt kreativitet/innovasjon. Kultur med lite feil, men lite utvikling. Feks i bring åpenhetskultur, initiativ. Underviste om at en må ikke vente på ordre før en bestemmer/avgjør. Initiativrettet kultur. Underviste at d er lov å prøve å feile. Kreative øvelser for å åpne opp for sperrene. Sukkesskriteriet hv.d har gått så bra i Bring. Leder og kulturutviklingsmedarbeider i Bring. Demokratisk stil, med tillitskaping, samarbeid. Kulturprogram med fortellinger om hos oss er d lov å tenke selv og handle. Skårer høyt på kundetilfredshet.

Å benytte klagehåndtering som læring er nyttig. Forskning viser at om en er dårlig på klagehåndtering, blir an ikke bedre uten å forstå hvordan en skal gjøre d. Må bruke feil/klagehåndtering som limskaping, binding til selskapet. Lett å skifte selv med feil, ikke lunkent. Ved fantastisk klagehåndtering selv alvorlig viser forskning tilknytning til feil. De fikser, jeg går tilbake, nærhet. Åpenhet mot kunden. Godt eksempel, ikke minst mulig feil, med god håndtering når det skjer. Ikke fokus på risikostyring, rutiner, men mer hva gjøre når d dukker opp. Kjepphest.

Kjærnen er å få snudd fokuset. Maktesløs til måter å takle på. Tid energi på trening i kommunikasjon på kundehåndtering når kunden er opprørt. Forstå at d er bra salgsarbeid. Hvem er viktigst? De som møter kunden hver dag, Ikke kall det de på gulvet. Dere må være stolte av den viktigste jobben. Makt i håndtering. Jobb med kommunikasjonen til medarbeidere for d sprer seg til kundene. Mine tanker henter jeg fra medarbeidere. Hvorfor er de opptatt rundt det. Bruke kunnskap til effektivisering. Bygg stolthet, identitet og. Det er flere lag her. Du må også bygge kultur. Historiene vi lever etter debriefer kulturen. Hvilke metaforer benytter man ”The place to be”. En metating en kan gjøre, men jeg er

opptatt av leders makt, hvis ikke følger kulturen selv og forsterker det gjennom egen lederatferd, tillit, se medarbeidere, skape kultur for prøve feile med tanke på vekst. Du kan bygge kultur, men makten til å bryte den er lederen. Derfor er leders atferd så viktig. Rammene må følges av leder, eller ikke troverdig og kultur kan smuldre opp. Mye makt hov nærmeste leder.

Når medarbeider ikke gjennomfører er det viktig med tydelighet, en også balanse og tolke hver situasjon. 1. Ha dialog. Ikke unngå å spørre, blir irritert etter hvert. Ta d i forkant. Ledere må forstå at de strukturerer løpet. Ikke negativt, men følge opp manglende måloppnåelse. Åpne spørsmål, hav er årsak. Ydmyk selv: Er d jeg som har vært uklar, diffust mål. Bra med selvstendige mennesker, selvledelse, men d skjer ikke v seg selv. Dette er lederens ansvar, og kan ikke bli irritert når selv ikke fulgt opp. Ikke snillisme. Alt er med måte. Tydelighet med mandat og kontrakter, tydelig. Forventer resultater og gode grunner hvis ikke. Kunden skal få.... Du må si fra til hvordan få bedre resultat, ikke sitt alene med det. Oppfølging i praksis. Strukturer, planer, oppfølgingsmøter, proaktiv. Jobbe planmessig, men ikke slave av planen. Kaos og kontroll hånd i hånd. Ikke jobbe for, men se, samarbeid. Uten kontaktpunkter, hvordan skal de vite hvilken verden du ønsker. Skap det rommet. Du kan slippe kontroll etter oppfølging, men ikke for alltid. Ikke i stedet for å bli sett.

6. Hvordan mener du en best bør balansere risikotaking og nye ideer og kontroll og stabilitet er avhengig av bedrift og mål, men viktig med bevissthet mht spørsmålet slik at en skaper prosesser ut fra bedriften. Har risikotaking store konsekvenser? Skape rom for å skape nye rom. Hvis ikke overser man menneskelige egenskaper ”unngå feil” risikotaking blir viktigst, d er naturlig. De nye ideene kommer i rom forkreativitet. mye å vinne på å bli morgendagens vinnere må gjøres i kulturen og de som sitter med kunnskapen inn. En suksessoppskritt vil måtte endres, derfor viktig med endringsledelse Kontroll på noen arenaer, men også skape forut for innovativitet og nye ideer.

Endringsledelse = ledelsesendring. F.eks i Bring må alle inn i prosjekt alle nye ledere hvor de skal utvikle endring, presentere det for ledergruppa. Stort/smått konkret, men forbedring, utvikling. Det viser at i vår org. Setter vi pris på. Leder designer kultur, hva legger i vekt på her, vord. Er det forankret i ledelsen.

Nye prosjekt medfører endring: Hvordan du jobber ved endring er Det viktigste hvordan en påvirker en opinion eller ikke. Her har jeg sett mest feilhandlinger. For eksempel prosjektledelse der en ikke fikk resultat en ønsket, hvorfor solgte vi ikke mer, hvor endret vi oss ikke? Lære v egne og andres prosessens feil. Evaluerende blikk. Som pedagog ser jeg d

som viktige bestanddeler for utvikling. Bedre på det. Ikke legg d i en skuff, hav skjedd her? Tilnærming jeg bruker. Bygget opp E-læring i Nordea. Masse rpøve og feile. Ikke feil. Som pedagog er d naturlig, men ikke d i bedrifter. Ved ikke legge negativ energi, restruterer en energi til å løse. Grunnleggende optimisme. Lært mye av d. Brukt selvsnakk. Vurderer i ledergruppen. Akseptere, løsningsorientert. Opptatt av fikse og lære. Lansiktig tenkende. Ikke brannslukking, men endre til neste gang. Identifisere ikke som feil, det er menneskelig (Finn biaser). Som person skal jeg nå målet, utholdene, ser på nye metoder, lære meg til at nok er nok. Aksepterer feil, men ikke miste målet. I mitt arbeid klarer jeg ikke noe alene. Alle ledd må med fpr å nå l, suksess. En er nødt til å tilrettelegge gjennom dialog, prøve ulke ting. Målgruppetilpassning, inkludere de som skal være med skape inkludering, at d er feilprosesser og unngåelsesatferd: Suksesskriterier og fallgruver. Kunnskap som er klokt å gjøre kan fort hoppes over fordi en vil være effektivt med viser seg ettertids fører til hull. Følg det designes best mulig.

Ved endringer er det viktig å ha med alle. Må gå rett på folk, møte, kommunisere, prosesser tidlig med. Ved nedbemanning i Bring tok vi med lle med, tross negativt. Work shop. Øverste leder må invitere til dialog og inn i prosessen. Må ha team for å samle inn info. Materiell til å jobbe ut. Alle må aktiv ta stilling. Naturlig med motsand, da er d viktig å få ut info. Alle hvorfor spørsmål må tas stilling til. Ledere som beslutter og lurer hva de kl. Jobbet seg gjennom det, kommet til beslutning om slik bør det bli. Men, medarb.ikke tid til modning. Tidlig med. Ledere må forstå prosess. Fra beslutning må en gi tid til alle faser få tid til å fordøye. Designes prosesser som følger ledde og gir tid. Mer kraft p stå ut motstand til den gir seg. Ofte glad for at stormen er igjennom, men slipper proses for tidlig. ”Nå har vi gjennomført det” Måles ikke, men på sikt ser at en ikke fpr resultat. Ikke gi opp, men ivareta og følg opp det nye. Fokus på det. Dette kan også skspe en kultur på konkret endring.. Med i hva og hvordan kan vi gjøre det. Kom frem ting som ikke ledelsen var klar over. Hvordan få ut kunnskap og bedre beslutninger. Samtidig medarbeidere som blir sett og ivaretatt. Stoler da på at selv negative beslutninger gjøres på best måte.

Du må ta med kroppen som leder. Hvordan kan jeg forsterke budskapet jeg vil ha ut. I kriser, hvis det er viktig å fokuser på kunden, kan leder sette seg på kundeservice å ta telefon.

Symbolisk makt. En norm for medarb. Understreker viktigheten av hva som gjelder. Vise hva. ”Jeg kan ikke bli sett på som en som kan jobbe med detaljene” Avsløre at en ikke kan? Tør å vær sårbar på at en ikke kan denne delen av jobben. Tør å by på seg selv. Mange stengsler.

Usikkerhet. Sikker leder er ikke streng eller ikke viser sårbarhet.

5: Å dele kunnskap er viktig. Kunnskapsorganisasjoner er derfor viktig å skape. Ledelsen må være bevisst på hva en vil ha. En får det man vil ha. Du bør være bevisst på hva en spør etter, d får man. Vær bevisst påvirkning av kulturen. Hvis suksesskriteriene for selgere er å holde på egen prest. Bli d ikke delingskultur. Nordea markedet endrer seg, sll en overleve må en ha flyt mellom kanalene. Oppdatering i systemer at alle kan en del ikke en som kan ta kunden. Hva gjør vi for at selgeren skal dele. Legge til rette for taus kunnskap, om feil, erfaringer, evaluerende kultur, hvor åpner opp for alles stemmer. Lære av hverandre. Suksesshistorier kan også evaluleres. Derfor gjør vi det feil, hvis vi gjør d kan d går. Deling av kunnskap skapes ikke v seg selv. Ledelsen HR må skape, vedlikeholde, få ambassadører som starter, og forsikrer, nye vil raskt komme inn i organisasjonen. Når noen slutter ligger læring igjen til nye. Hos oss lærer vi gjennom efaring. Gjøre hverandre gode: Konkurranser, kåringer, mest deling på læringsdeling. Designet av en kultur viktig, Finne gode ambassadører som driver. Modellering. Ledelsen må stå sammen og være trofaste mot avgjørelsene.

Mange faser i endringssprosesser kan hoppes over, men vit hva du gjør, men vær sikker på at d er modnet hos alle ledd. Forstå sukseskriterier og fallgruver. Det tar tid å få med folk. ja, kan fort bli tja. Ikke tenk ledelsen avgjør og valgfritt å være med på. Det blir ikke bra. Mekanismer når jeg jobbet som konsulent i e-læringen i Nordea, baserte vi på læringspsykologi som at vi husker våre feil mer en suksess. Vi designet oppgaver som feil, slik at de husket d. Fakta og refleksjonsoppgaver avhengig av hva en skulle ha ut av det. Triggerhistorier flysikkerhet Avinor, håndverkere som oppholder seg på stripa glemmer igjen verktøy. Katastrofalt å legge igjen. Effektiv måte å få folk til å gjøre feil. Intervjuet hvor dere tok typiske feil. Etter disse kursene ble det en del av organisasjonens historier. Alle vet at sånn gjør man ikke fordi vi vet sånn... Det logiske er ikke alltid rett. Blir stolt av at en vet forskjellen og skaper samhold.

Intervju med Annicken Rød, HR-leder. Ledererfaring: 11 år, utdannet økonom. (25. Januar 2013).

Telefonintervju 25.1.2013. Bakgrunn; bachelor i økonomi og kurs i en rekke HR-relaterte fag. Jobbet i mange år som Hr-leder, bla.a i Tandberg data. Samlet ledererfaring: 11 år. De senere år har hun jobbet som selvstendig konsulent.

1. Annicken Rød (2013) sier utfordringene i dag er den raske utviklingen. virksomheter har stadig behov for endring som fordrer utvikling og læring og etablering av lærende organisasjon. Læring handler om smerte – å pushe seg selv ut av komfortsonen, ellers blir det bare bekreftelse på det man allerede vet. Å gjøre feil er en forutsetning for å endres. Def på læring: Varig endring av atferd, når en lærer å løpe er det å tryne en forutsetning i løpet. En må lære å tryne også.

2 – 4: Det er Viktig at organisasjonskulturen ikke fremhever alt som perfekt – det er hemmende for vekst og utvikling. Fokus på begreper som beskriver at vi ikke er vellykkede som mennesker. Det nye begrepet til Aspaas FEILTASTISK. F.eks.

I Tandberg hadde vi en bevisst lærende kultur som var formet av 3 hovenpunkter: Ærlig feedback 2. Læringsdeling, å hjelpe andre i å bli gode 3. Den enkeltes ansvar for egen læring. Vi fikk veldig gode resultater.

Viktig med struktur og ledelse- ledelsen må legge opp til en plan med læringen. Ha klare agendaer. Medarbeiderne må vite hvorfor noe gjøres som det gjør.

De lunkne stedene, legger ikke opp til å gå ut av komfortsone og lære gjennom feil. De mister ildsjelene – rebellene, de som trengs for å utfordre systemet, utvikle arbeidsplassen og skape rom for innovative ideer og løsninger. Vær en positiv rebell.

Oppmuntre til å handle riktig, ikke rett. (Etske dilemmaer især i offentlig)

Mange vet ikke hvorfor de gjør det de gjør. Innlemme, forklare og mulig endre arb.oppgaver om utdaterte.

Leder og personalmotivators største ansvar er å be medarbeiderne spørre hvis de gjør arbeid de ikke forstår hvorfor de gjør. En motsatt kultur er fryktrevet og fører til lunkenhet og middelmådighet som gir lav gjennomføringsevne. (22 juli er et eksempel der politiet var redde for å aggere. Ta ansvar, handle, risikere å gjøre fremfor å la være)

5. Kontinuerlig forbedring og endring er viktig - Det er mer slitsomt å svelge kameler som fører til at man gir opp, enn å presse ut av komfortsonen og hele tids utvikles. Det er mer slitsomt å være ferdig med en reise, vite at her er målet, her skal jeg forbli, enn å være på reisen fordi det er målet i seg selv. Omstilles.

I lærende organisasjoner er reisen viktig. Som på reise, er det viktig med endringsledelse og ledere som er endringsvillige så de går foran med et godt eksempel. Leder i Tandberg for eksempel viste det såreste av seg selv. Han fortalte om sin psykiske lidelse åpent. Jeg kaller dette "Menneskeledelse"

Når en utfordres i noe nytt ligger alltid risikoen der for å gjøre feil. Oppmuntres til å forstå at uten feil – ingen utvikling. Det er gjennom feil vi kan korrigere. Kimen til å se ting på nytt. Bedre med forutsette, små steg av feil som kan hindres i å eskalere.

Mye i verden kommer ikke med fasit. En må utforske å prøve seg frem for å finne nye løsninger. Uten fasit er det risiko. Det handler om å tørre å tenke nytt og det er ikke alltid leder sitter nærmest den gode løsningen. Leder skal sørge for at den gode løsningen kan spire fram gjennom andre. Leder må derfor oppmuntre til observasjon, refleksjon, dekonstruksjon og rekonstruksjon. Dekonstruksjon er å stille kritiske spørsmål uten å se på det som brysomme, konfliktskapere som er ute etter makt eller stillingen deres. Der ligger rekonstruksjon

Det er viktig å bygge organisasjonen på tillit alle veier, uten det er det ingen ting som vil virke.

Ved nyansettelse, viktig med tett oppfølging i starten - veilede og trene opp i å stille spørsmål om en gjør noe en ikke forstår hvorfor en gjør. Innlemmes i en spørrekultur. Like viktig med spørsmål som å få resultat. Langsiktighet fremfor kortsiktige løsninger for å nå mål.

De etablerte eksempeltes makt. Innlemme personal i det personlige. Vise sårbarhet på en konstruktiv og tydelig måte. Ikke sutrekultur, men for å skape nytt, trygge og bedre miljøet og effektivisere arbeidet.

Eks. De eksepsjonelle lederne jeg har jobbet med, de som medarbeiderne er villige til å gå i ilden for, villige til å gå flere ekstra mil for uten lønn – var alle ledere som var veldig åpne og personlige også mht egne menneskelige feiltasme som psykisk lidelse som angst. Lederen var også av den grunn mer menneskelig, tilstedeværende, åpen for andres sårbarhet. Verdiskapere

av raushet. Spes leder som alltid satt av halve dagen for medarbeideren. Viktig å være til stede. Også de som fikk mest lønnsomme resultater.

Å vise sårbarhet er en undervurdert egenskap. Omtanke er den nye effektiviteten.

6 Jeg ble bedt om å lage et program for Tandbergs utvikling av kompetanse. Alle skulle ha det på den tiden. Skulle inn i årsrapporten for å fremstå proff. Jeg besøkte andre bedrifter for å se hva de hadde gjort, deres systemer og program. Fikk aldri taket på hvilke mål de hadde med det. Fine ord i årsrapporten som viser profesjonalitet. Kom tilbake til ledelsen og sa ”jeg tror ikke på dette”. Dette er veldig ressurskrevende for ingenting i handling da det ikke tar med alle.

Jeg ønsker å bygge en kultur for å utvikle kompetansen. En såkalt lærende kultur. En lærende kultur kan ikke beskrives i en årsrapport, den må handles, aktiveres og utvikles hver dag av alle medarbeiderne. Vi må bygge dette inn i visjonen og alle jobbene i bedriften må kjenne seg igjen i den. Hvilken kompetanse trenger du for å bidra mer? Mao: Hvordan kan vi støtte deg i utviklingen på å øke din gjennomføringsevne? Dette dannet en motsatt hierarkisk trekant. Bunnlinjen, de som vet hvor skoen trykker, må settes øverst. Individ, egne læringsagendaer og mål, ledelsen nederst som samlet retning. Vi har ventet på at noen skulle spørre. Vi har lenge syntes var rart.

Førte til økt engasjement, gjensidig tillit, en rekke endringer og effektiviseringstiltak og ikke minst – økt samlet gjennomføringsevne. Både ledelse og medarb. Fikk klarere definerte arb.oppgaver, unødig flaskehals stoppet, usikkerhet ble løftet frem, slik at folk valgte heller å handle, gjøre noe, fremfor å la være som tidligere. Motiverte ansatte sa hvor skoen trykket. Vanligvis klarte ikke gruppene å motivere ansatte til å komme på kurs, men gjennom å la ansatte bestemme hva de ønsket å lære /utvikle seg på, var alle kurs fulle og med ventelister. Dette førte til radikal økning av den samlede gjennomføringsevnen, det var kostnadsbesparende, enkelt og effektivt, men det krever at ledelser gir plass, oppgir noe kontroll, virkelig har tillit til at alle vil og kan om de ansvarliggjøres. Alle får mulighet. Er det ikke menneskelig å ville være til bruk for noe eller noen?

Intervju med Kristin Skogen Lund. President i NHO: Telefonintervju. (15.1.2013)

Utdannelse: MBI, USA. Ledererfaring: 12 år. Bruker erfaringer fra leder i Telenor og Aftenposten i intervjuet.

1. Jeg har mange erfaringer med å snu en utfordrende bedrift i positiv retning gjennomføringsevne gjennom bruk av utfordringer eller feilhandlinger, gjennom lederstillingen i Telenor og Aftenposten som er begge store og forholdsvis gamle bedrifter som bærer preg av en gammeldags hierarkisk oppbygging som kan gi en treghet i nødvendige endringsprosesser. I Aftenposten for eksempel. stod vi ovenfor en stor omstillingspross for å møte voksende konkurranse og synkende marked. Vi måtte effektivisere og så behovet for at alle delene/aktørene i Aftenposten så seg selv i en større sammenheng, ikke som separerte avdelinger for eksempel nettavis og papirutgave.

2– 4: Det nyttet ikke at ledelsen sa: Nå skal vi..., ledelsen altså vi, måtte også vise hva vi mente gjennom egen handling og samstemthet på tvers. Symbolsk makt i alle ledd. Vi måtte vise at vi mente alvor med endringene og leve ut meningene i ett og alt. Derfor nødvendig med samstemthet og god dialog i ledelsen. Vi måtte si det samme, utfylle og forsterke hverandre. Ingen tilfeldigheter skal rå. Ikke heller tilfeldig hvilke spørsmål du stiller som leder. Kulturen vi ønsker skal vises. Det virket nok tilfeldig, men det lå timesvis med jobbing bak våre foredrag og møter. Vi fremstod som et tohodet troll. Enighet, rollefordeling, samstemthet i toppledelsen er viktig i en stor snuoperasjon som vil berøre mange. Vi benyttet også elementer fra Lean-tanken (Kontinuerlig forbedringsmiljø). BESTE PRAKIS. Vi plukket da ut de beste representantene inn i endringsprogrammet som kunne lære og fungere som beste praksis for de andre når de tok pilotprogrammet tilbake til de andre.

Det andre vi gjorde var å gå dit vi visste det ville bli mest motstand- grafikerne og deres sterke forbund. Fikk vi de med oss, ville dette representere noe for de andre og det ville gå av seg selv. Vi inviterte grafikerne til å delta med sine meninger om forbedringspotensielle forslag. Det nytter ikke å bruke trussel, men gulrot. De måtte kjenne at det kunne være noe for de i endringen også. Innlemming er stikkordet her, og det kan ikke gjøres på liksom- vi kan ikke ha bestemt oss eller ha planer om hvordan løsningene skal være på forhånd, det vil gjennomskues og stoppe utvikling og dialog. Vi måtte også få de til å forstå at dette var en endring mot det positive til tross for nedkjæring og omlegging. Vi fikk de til å innse at det er forbedring og effektivisering. Kan grafikerne endre seg og gjøre forbedringer, kan alle gjøre det.

BESTE PRAKIS. Ikke skjul de gode, eller de som kan utgjøre en trussel. Fremhev de. Vær unorsk. Belønn de gode på de måtene de ønsker det. Dette er et effektivt verktøy. Vi hever frem virksomhetens alle profesjonelle ledd. Ansvarliggjør og gir det ytterste leddet ansvar og en stemme.

Som selger i Aftenposten, er det viktig å oppleve seg selv som viktig, og dette bidrar til å ville se utover egen avdeling. Vi skapte en verdikjede og sørget for at alle var deltakende og kom med viktige forbedringsforslag. Det var her vi oppdaget at de ”stille” på førstelinja som sjelden syntes, satt på viktige løsninger.

De beste er T-sjef = belønne på ansvar også på tvers av ansvarsområder. Belønnes man på I, dvs innenfor sitt område/linje, får en en lite helhetlig tanke for virksomheten. Det må lønne seg å vær en T sjef. Naturlig belønning fungerer best.

5. Læring med alle, for alle hele tiden, er vesentlig. Da vi spurte de ansatte selv om hva de ønsket å lære mer eller utvikle seg på, gikk vi fra halvfulle kurs til fulle kurs med ventelister. Ikke bare ga dette økt læring, med fremmet selvledelse.

Vi benyttet Lean prinsipper i distrubusjon som ikke fungerte optimalt. 3000 avisbud i 2007, da det var gode tider. Mange dukket ikke opp, mye rot med levering. La merke til gjentakende feil i distrub. F.eks tok vi for oss et klassisk kundecase og jobbet inngående med det sammen med alle ledd som var en del av distrubusjonen. Her kom en medarbeider Eva med 1000 kr.spørsmålet angående registreringssystemet som ikke hadde standardiserte koder for hele og halve etasjer. Her oppstod derfor en del missforståelser og mange fikk ikke avisene levert til seg. Tønnesen i 5 etasje bodde i 4 og han hadde gjentatte ganger klaget uten at vi forstod hva som var årsak. Da vi fant ut av dette Lean kaller rotårsaken. Vi leget standard som ikke krevet stor endring. Jobben handlet om å gå inn i utfordringen/problemene. Problemer kaller jeg derfor for diamanter: De er her gode, nye løsninger finnes om en benytter seg av de, graver de frem,. Krever litt jobb, og evne og prosedyre for å se hva som kan ligge bak møkka. Børster vi av lag for lag – innerst ligger diamanten. Fordret at Eva tok ansvar utover jobb og at noen tar ansvar helt til en finner løsningen. På denne måten oppstår mindre feil og negativitet rundt feil.

6. Vi etablerte kultur der feil er diamanter. Gode, nye løsninger finnes om en utnytter seg av problemene og graver de frem. Det krever litt jobb, evne og prosedyre, at alle involverte blir gitt og tar ansvar utover hva som er deres jobb og at noen tar ansvar helt til en finner løsningen. Feil trenger ikke dyrkes, men løftes frem som endringsagenter, for å få til dette, er det viktig å skape en kultur hvor de som avdekker feil heies på. Feil gjøres, og skal gjøres for å finne den ene gode løsningen blant 100 forsøk, derfor kaller jeg feil for diamanter. Uten

casen med Tønnesen i 4 etasje, hadde vi ikke løst feilene for alle de andre.

For å få til at de som kommer frem med feilene løftes frem som endringsagenter, er det viktig å skape en kultur hvor de som avdekker feil heies på. Ikke opptre negativt når folk gjør det. Bevisst holdning. Det er også forskjell på feil, men ofte spiller ikke feilen så stor rolle som man tror.

I direktørstillingen i Telenor tok vi stor risiko for å finne nye mark, nye markedsmuligheter og produktutvikling. Vi satset på en kultur der vi fremmet alle ideer, for av 10 satsninger, kan to av de vise seg å være diamantgruvene. Vi snakket ikke høyt om de som hadde kommet med de 8 feilsatsningene. Vi ønsket jo innovative løsninger, at de skulle fortsette å prøve å feile. Det er en del av spillet – hvis du vil vinne, må du tørre å satse. Brukte tid på å gå gjennom hva vi hadde feilet på før og brukte det som grunnlag for nysatsing, gjennom hver case utarbeidet vi en rapport og presentasjon som omhandlet hva vi ikke skal gjøre igjen, hva vi har å lære, hva vi har lært. Vi brukte ikke tid på å henge ut de som hadde begått feilene. Så lenge det ikke er sløvheter og giddaløsheter, er det ikke feil, men innovativ risikotenkning.

I det offentlige er det vanskeligere fordi vi bruker fellesskapets penger. Det er jo politiske systemer og avgjørelser som skal gi kjappe resultater for å vinne neste valg, ikke nødvendigvis langsiktig investering som kan ta tid å se resultatene av. De har bare 4 års perioder. Sånn kan det være i private bedrifter også.

Bedrifter med høy turnover kan etterlate seg mange feil eller unnlatte oppgaver som oppdages senere, men ”synderen” har sluttet.

I Lean sine prinsipper som vi brukte i Telenor, skjer det ikke spektakulære ting over natta. Endringene og satsningene vi satte i gang pågår ennå etter min avgang.

Høy gjennomføringsevne handler om helhetlig, langsiktig tenkning. Høy gjennomføringsevne tar tid å fremme, og må kontinuerlig forbedres og opprettholdes i en verden som utvikler seg videre.

Det lønner seg ikke med raske, billige løsninger som må velges i staten. Kontrollregimer og for mye tillsyn, vil svekke ikke fremme gjennomføringseven. Folk slutter å bidra fordi de blir fortalt i detalj hva de skal bidra med til tross for at førstelinja oftest sitter nærmest på de beste løsningene.

Mangel på intensiver for å være god, er også noe som svekker mange offentlige virksomheter. Dessuten er det ingen direkte ansvarlige, da det er mange departementer og mennesker i handling. En trenger strukturer med tydelig ansvars plass, slik at ikke noen avgjørelser faller mellom to stoler. (Flere instanser). Mye bruk av eksterne rådgivere, kan være bortkasta penger. Se heller på egen kultur, ledelse og egne beste praktikere.

Det var sånn vi gjorde det i aftenposten. Det handler mye om hvordan en begår feilen. I så fall kan dette også identifiseres som en rotårsak og forsøkes gjøre noe med.

Intervju med Øystein Vollstad. Leder Luftryggingsinspektoratet i 8 år. Utdannet i forsvaret. (11. mars 2013).

Utdannet til oberstløytnant master i organisasjonledelse gjennom forsvaret. Samlet leererfaring: 8 år. Er sjef for forsvarets flytryggingsinspektorat, (flysikkerhet). Ansvar for rapporteringsprosedyrer, og verktøy for prosedyrer som åpner for å identifisere hendelser og nestenhendelser. Fører statistikk på hendelser og jobbet med endringer i strategi og policy mht åpenhetskultur.

1. Utfordringene våres, både nå, men også hele tiden, er å være forberedt det ekstreme: på feil, ulykker, endringer i prosedyrer fra politikere og øvrige.
2. Vi har lært gjennom ulykker og nestenhendelser den harde måten – fra person til person. Vi har lite organisert sikkerhetssystem, f.eks ISO-standard. Vi jobber mer ut fra gjensidig tillit og medmenneskelighet og har fokus på hva som gikk galt fremfor hvem som har gjort noe galt. Det er ikke personen, men situasjonen vi vil dekonstruere for å lære av. (Just culture). På denne måten har vi høy grad av åpenhet rundt usikkerhet i forkant av et oppdrag og ved eventuelle hendelser og feilhandlinger i etterkant av oppdrag. Det er ingen som må bruke sine egne opplevelser i læringssituasjoner, men vi har en åpenhetskultur implementert og som hjelper folk i å fortelle om ”feilhendelsen” i en læringsfrekvens med andre. Det er dette vi lærer av hele tiden – situasjonen i forkant, etterkant og erfaringer å ta videre til neste liknende situasjon. Dette er en sirkellæring.

I luftforsvaret har vi sett effekten av å jobbe med holdningsskapende arbeid. Dette gjelder for alle i linjen også lederne. Lederne er rollemodeller og må praktisere det vi snakker om, og det er ofte det vanskeligste. Noen ganger kan feilhendelser handle om en persons sløvhet. Det kan være vanskelig som leder å ikke skylde på person. Det er viktig å ikke straffe, da vil medarbeidere slutte å komme ut med hendelser. Forsøk å rose åpenhet uansett. Mennesker har en trang til å forenkle situasjoner gjennom å finne en skyldig. Det er viktig å stoppe en slik holdning og jobbe med å snu mønsteret til at det tillit til at full åpenhet lønner seg. Det er lettere å finne årsak for feil, lære av det og gjøre noe med den gjennom full åpenhet (Just culture). Vi er disponert for feilhandlinger og i ulike situasjoner i livet er vi mer disponert enn andre.

Vi reduserer potensielle feilhandlinger i rekrutteringen - gjennom en god selekteringsprosess av flygere. Vi har psykomotoriske tester som multitasking og ”The big five” Vi ser at disse testene stemmer godt overens med personene vi møter etterpå og vi ligger i toppsjiktet mht hvem vi sender ut.

5. Vi er avhengig av en lærende organisasjon. Vår måte å jobbe fram det på er det jeg kaller sirkellæring og just culture. Vi i luftforsvaret har jobbet kontinuerlig med det vi kaller just culture i fem år. Vi viser medarbeidere hvordan vi jobber med risiko gjennom åpenhet fra første dag i opplæringen. ”Ser du den minste feil, kan det få uante og katastrofale følger”. Dette skjer i et 11 ukers kurs som er todelt. Den ene delen handler om prevantiv trygging, den andre delen går på dekonstruering av hvilke hendelser som ikke gikk optimalt. Vi velger å kalle det hendelsesrapportering fremfor avviksrapportering for å illustrere at åpenhet ikke handler om avvik, men er naturlig at skjer slik at vi kan lære av det. Hendelser skjer, men hvis vi jobber med de kan de avverges i neste omgang. Hva sviktet, ikke hvem sviktet. Det er ikke interessant i et læringsøyemed. Ofte ser vi at feil er mer komplekse enn bare å handle om en person. Det kan være nytt utstyr, kultur og holdning til bruk av det, menneskelig feilhandling som følge av personlige årsaker, teknisk svikt og en kombinasjon av mange elementer som til sammen fører til feil.

Under samtaler av hendelsesrapporteringer, jobber vi samtidig prevantivt: Hva i denne situasjonen lærer vi av til neste? Det er det holdningsskapende arbeidet som løser oppdrag.

Gjennom dekonstruering av feilhendelser blir en bevisst i liknende situasjoner.

Risikosikkerhet og risikovillighet skal være likt på alle nivåer, alle har ansvar fra bevilgning av ressurser, lov og regelverk til den konkrete personen som utførte en spesifikk hendelse som gikk feil. Det er liten vits å skyve skylden oppover eller nedover i systemet, det er som oftest mer komplekst enn som så.

Etablering, rammene av åpenhetskultur og risikostyring er et lederansvar. Leder skal være rollemodell samtidig som leder skal være i stand til å se om en person er skikket til et oppdrag den dagen. Videre skal leder veilede i forkant av et oppdrag, underveis om mulig, debriefe i etterkant og sørge for at læringen komme tilbake som en endring til et annet oppdrag.

En ”det går sikkert bra holdning” er ugreit å etablere som leder. Det jeg ser ofte skjer av feilhendelser, er missforståelser og uklarheter rundt kommunikasjonen i forkant av oppdraget eller underveis, en ukultur, eller tekniske feil i interaksjon med personer.

6. Det bør være en sammenheng mellom regelverk og hvordan vi utfører jobb. Mange preges av overinformasjon og et tungrodd regelverk. Forsvaret opererer under 8000 reglement. Skulle alle reglene følges ville enhver brutt med reglene hver dag fordi utførelse og ressurser ikke står i sammenheng med regelverket. Enkelte vurderes som regler og lover som er til for å brytes for at ikke arbeidet skal bli tungrodd og ineffektivt. Det er lett at en kultur som bryter

med lovverket etableres og spres i arbeidsgruppa. Som leder er det viktig å kjenne til alle aspekter av kulturen, drøfte det i plenum og etablere verktøy som gjør folk i stand til å handle på selvstendig grunnlag, men er åpen om handlingene både i forkant og etterkant om mulig. I klassisk risikostyring hetes det at en aldri skal ta mer risiko enn det som overgår gevinsten av risiko. Forsvar og beredskap kan ikke alltid vise til målbare tall som kan forsvare ressursene. Det er først i ulykker og kriser at det etterlyses mer hjelp fra forsvaret. Det er f.eks vanskelig å forsvare tids og ressursbruk på trening og opplæring. En vet ikke hva som kunne hendt uten, samtidig som vi ikke kan la være for å kunne måle fravær av det, se hva som skjer. Forebyggende og evaluerende tiltaker umulig å tallfeste. Snakker vi om spart kostnad eller kostnad? Det er først i etterpåklokskapens lys at vi finner svaret, men da er det jo for sent – hendelsen har skjedd, men vi kan benytte det som læring

Etter 22 julitragedien har i sett eksempler på at lederne tar skylda, men de går ikke. Dette skaper forvirring. Vi hadde helikopterbase stasjonert i Afghanistan og ansvaret skulle tilbake til Norge, uten at helikopterene fysisk kom tilbake.

Det er dessverre lettere å lære når noe har gått galt, men det fordrer at en har etablert en kompetanse og kultur for læring. Dette gir igjen indikatorer i forkant av en potensiell feilhendelse. En har følerne mer ute og et verktøy å si i fra om det i. Vi har sånne helhetlige debriefinger ukentlig. Det er lettere å ha rutiner enn kultur på sikkerhet. En kultur på sikkerhet krever kontinuerlig læring og forbedring. Det er vanskelig å selge inn at sparing også kan handle om investering.

For en del år tilbake jobbet jeg under en leder som var alkoholisert. Alle lukket øyner og ører. Det vile nok helst gå bra. En dag gikk det ikke bra. I dag, med den åpenhetskulturen vi har etablert, ville dette aldri skjedd.

Det er viktig å etablere holdninger som gjør at folk tenker selv også på vegne av kollektivet. Det nytter ikke å pålesse folk å tenke på en bestemt måte, som ved et tett regel og prosedyreverk. En må i så fall skape en mening rundt det som passer til den lokale jobben. Noe som apellerer til sunn fornuft. I Amerikansk luftforsvar har de lover over hva en har lov til å gjøre, i Norsk luftforsvar regulerer lovverket hva en ikke bør gjøre. Hvordan en løser oppgavene innenfor dette gir rom for sunn fornuft i oppgaveløsning og nye ideer og innovative løsninger i spesifikke situasjoner, men også økt risiko. Det er større åpenhet for selvorganisering.

3. For å få medarbeidere til å fortelle om feilhandlinger handler det om hvilken org.kultur som er fremmet. Er en åpenhetskultur fremmet? DVS tillit internt, er det liten grunn til å frykten for å missforståelser eller misslykkes.

I noen oppgaver er det mer risiko involvert, da er det viktig at medarb.har støtte i alle ledd i oppgaven. Sett av tid til delmålsevaluering, ikke store mål hvor du som leder venter til å se det ferdige produktet. Som leder må du være coach. F.eks om en medarbeider skal levere en rapport, ha tillit, men sett av tid til å se deler av rapporten. Verre om det er bom rett før frist, enn mens det ennå er tid til å justere.

Det meste handler om hvilken kultur som er etablert, skjult og som er i ferd med å etableres. Det er viktigste jobben som leder. Med kultur mener jeg, hva som er de unnerliggende normene: F.eks: Feil er noe alle mennesker gjør. Uten feil – ingen handling – ingen handling, ingen resultat, ingen resultat- ingenting å evaluere, suksess eller tap. Undersøkelser viser at de har høy grad av åpenhetskultur mht feilhandlinger, men språket åpner for noen og lukker for andre.

Undersøkelser viser at Norsk arbeidskultur er preget av en viss risikoavers enn andre nasjoner. Undersøkelser mener det kan handle om en feministisk preget kultur.

4. En må også etablere en kultur hvor det er åpenhet og rom for hverandres personligheter. Når jeg blir hissig, er det verken personlig eller så alvorlig som mange kan oppfatte det som. Dette vet medarbeiderne fordi vi har diskutert hverandres personlighet, forventninger, ønsker og ikke minst rolleavklaring på forhånd. Bruk tid på dette. En god start i alle samarbeid er rollestolen. Den består i at stolene i sirkelen alle sitter i, har hver sin rolle.

Tillit er svært sentralt. Tillit innebærer god dialog, tid og rom for samtaler og kjennskap og aksept for hverandres ulikheter. Noen har flere å spille på i en arbeidsgruppe enn andre gjennom lik personlighet, etnisitet eller hobbyer. Vær bevisst denne dynamikken om at noen er mer enn andre. Et viktig virkemiddel her, er å sørge for at alle får kjennskap til, og forhåpentligvis blir gode på fasiliteringsteknikker eller coaching/veiledning. I alle fall er det viktig at teamleder får ferdigheter innen fasilitering. Det er ofte liten forståelse vansklighetene med det å være teamleder og hva det egentlig innebære. Dette vil ikke bare fremme kommunikasjon og samarbeid, men også øke gjennomføringsevnen på en morsommere måte.

5. Et eksempel på hvordan feil har ført til nye bedre løsninger er den moderne teknologien som f.eks apper. Mennesker har opplevd at noe ikke fungerer og kan enkelt utvikle nye apper for å løse problemet. Et annet eksempel er 22 juli. Tragedien. Feilene i kjølevannet av dette har ført til en intens læringsfase som vil lede ut i store forbedringer.

I et eget kurs jeg holdt for 3 uker siden oppdaget jeg gjennom evaluering at jeg hadde lagt fram kurset for overordnet og utenfor deres erfaringsbakgrunn. slik at kursdeltakerne var usikre på hva jeg pratet om. Dette beskriver viktigheten av å reflektere, evaluere og dekonstruere, også eget arbeid. Tid er et nøkkelord her. Denne tilbakemeldingen. Prosessen i dette, innebar en følelse jeg fikk underveis i undervisningen kombinert med evalueringsskjemaene. Dette førte til et nytt læringspunkt for tilsvarende kurs: Jeg må ta et tydeligere standpunkt til tilnærmingen i starten av kurset fordi det er ulike erfaringsbakgrunner.

Det er bedre å kalle en arbeidsprosess og evaluering for handlingsorientering fremfor mål. Det er i handlinger, den bestemte situasjonen at utvikling av gjennomføringsevne og nye ideer ligger.

Det er umulig å generalisere balansen mellom stabilitet og kontroll kontra risikotaking og nye ideer, uten å se på hvilke rammebetingelser virksomheten befinner seg i, dvs økonomisk handlefrihet, fysiske betingelser, posisjon i samfunnet osv. Uansett er det viktig å være seg bevisst hvilke forventinger som preger virksomheten og hvordan det åpner eller lukker for ideer og stabilitet.

Jeg mener det skjer lite innovativitet utenfor komfortsonen til folk. Folk har ulike måter å komme ut med meninger og ideer på. Det er igjen viktig å være kjent og trygg på hverandres roller og handlingsmåter. Det bør legges opp til at det er plass til alle, men da bør situasjonene også endres. Räfte i Sjoaelven er ikke alltid veien å gå for teambygging og ut av komfortsonen. Kreative ideer kan først komme ut i trygge rammer basert på tillit og åpenhet. Men ut av komfortsonen kan åpne opp for mer tillit og åpenhet som kan føre til innovativitet senere. En må som leder alltid tenke i et langsiktig perspektiv. Dette jeg legger opp til nå, kan føre til... som kan føre til...

5. Lærende org., leser jeg som Senge 1990 lanserte det, men det heter jo da egentlig den femte disiplin. Den femte disiplin handler egentlig om evnen til systemtenkning – dominoeffekten av læring. Dette innebærer bla.a at det å stimulerer til folks kreativitet, stimulerer læring, til

selvstyring og handlingskraft. Jeg har en teori om at læring skjer best ved at vi gjennom erfaring utvikler følere som vi kan trekke sammen til en ny helhet når vi står ovenfor noe nytt. Kjerneprosessen i læring og utvikling av kreativitet er det samme, men oppfattes ikke alltid som det. Seniorer sitter på en kjempekompetanse etter min oppfatning, det handler om hvordan kulturen og arbeidslivet åpner opp for denne kompetansen. Blokkering i miljøet eller kulturen hindrer kreativitet og læring.

Konkret: En øvelse jeg virkelig anbefaler er improvisasjonstrening. Her trener folk i å sette seg inn i hverandres situasjon og rolle. En blir mer aksepterende. Gruppen sitter i en ring, hvor to av plassene har bestemte roller: En skal lede samtalen og tema, speakers corner, en plass er møteleder og ordstyrer og sier i fra når det har gått tiden ut (2-3 min.) Så bytter deltakerne plass og to nye får rolle som styrer og foredragsholder. Alle som bidrar må være anerkjennende og virkelig sette seg inn i synsvinkelen og ståstedet i snakkens tema og situasjon. Det er ikke lov å signalisere at en er uenig uansett hva foredragsholder sier. Alle skal trene på alle rollene. De som ikke har noe å si kan snakke om nettopp det. Dessuten bevisstgjør det alle på det faktum at vi aldri ikke kommuniserer. Ofte trenger vi å øve mer på å forstå hva en person egentlig sier til oss, mener å uttrykke?

5. Det som kjennetegner en lærende organisasjon er at en kan spore varierende sinnstilstander, at det er rikdom for forskjellighet og at det benyttes. Å få lov til å være i ulike modus, er et kriterier for læring og utvikling. Dette krever tillit og aksept for annerledeshet, men kommer ikke av seg selv. Noen må ha ansvar for å drive disse prosessene. Øvelser som kan kickstarte en lærende organisasjon er forventning, ønske og rolleavklaring i teamet og den stoløvelsen jeg i sted beskrev. Improvisasjonsøvelser er viltig for læring innenfor området åpenhet rundt mulige eller begåtte feilhandlinger. Improvisasjon i plenum får en til å lytte på hver enkelt, samtidig som at en går inn i den andres rolle og lærer å bli mer aksepterende.

F.eks en resepsjonsdame i en virksomhet, var ikke vant til å snakke i plenum på denne måten.

Kjennetegnet i en lærende org. er at det er et rikt miljø med varierende sinnstilstander og forskjellighet. At en gruppe er ulike på overflaten, vil ikke si at en ikke går sammen. Det er ved å løfte ulikhetene frem at forskjellighet blir til samstemthet. Viktig å fremme i hver enkelt, men også i ansettelse. Et kriterie for at folk får være i ulikt modus, er det aksept for annerledeshet. Stoløvelsen kan bidra i retning mot en lærende org.

En kan aldri ikke kommunisere. Omgivelsene må lære å forstå hva den andre sier, ta i mot det den andre formidler. Det er viktig at alle, i alle fall teamleder får kjennskap til fasilitering for å åpne opp for tillit. Diskuter lederrolle og mandater intern. tillit er også veldig kontekstavhengig, her kan transformasjonsledelse være nyttig.

Det viktigste en leder gjør, er å bli kjent med alle deler av kulturen, også den skjulte, sette rammer og å avklare hvilken kultur en skal ha. Så må en avklare forventinger og rollefordeling lede alle til å lede seg selv. Teamrolleavklaring, gjensidig forståelse, bruke tid på verktøy som skaper åpne dialoger og ressurser i kommunikasjon og fasiliteringskunnskap(

Senge introduserte lærende organisasjoner, men skriver om systemteori. Det er viktig at virksomheter får mer kjennskap til systemteorier og systemdynamikk for å drive kontinuerlig forbedring.

6. En feil som kan snus til noe bra, er hvordan samfunnet ser på seniorer. Vi vet jo at erfaringslæring er viktig for at mennesker skal være kompetente. Likevel ekskluderes seniorer fra arbeidsmarkedet og i integrering i arbeidsplassene. Det handler om hvem som får sette rammene, definisjonsmakt og hvordan folk integreres, læres inn i den etablerte kulturen. Hvem er inne i miljøet og hvem er ute? Hvor mange har en å spille på i virksomheten. Er det mange som har mye til felles, kan dette ekskludere de med andre interesser og måter å kommunisere på. Vær bevisst dette som leder.

Vedlegg G

Respondentsvar

	Feedback	Selvledelse	Ledelsesendring/ endringsledelse	Tillit
A. Rød	1		1	
A. Butt	1		1	1
A. Farbrot	1	1		
E. Guldbransen			1	1
J. Wiese	1			
J. T. Holtan	1	1	1	
K. S. Lund	1	1		1
M. Brenden	1	1		
R. Folland	1	1	1	1
T. Nygård		1	1	1
T. Amundsen	1	1	1	1
Ø. Vollstad	1			
W. Caple	1	1	1	1
Sum:	11	8	8	7

Tabell 1: Respondentsvar spørsmål 2-4:Hva mener du er nøkkelvariabler for å få medarbeidere til komme med tilbakemeldinger om potensielle eller begåtte feilhandlinger

Vedlegg H

Samtykkeskjema

Til

Fra

Lin Therese Bjørnstad Ruud

Masterstudent ved Høyskolen i Oslo og Akershus

Adresse: Gamle Strømsvei 95 a, 2010 Strømmen.

SAMTYKKE TIL INTERVJU – MASTEROPPGAVE 2013

Jeg intervjuet deg i forbindelse med min masteroppgave gjennom HIOA hvor jeg samler beste praksis for fremming av gjennomføringsevne gjennom læring fra potensielle eller begåtte feilhandlinger. Oppgaven skal leveres 15 mai og i den forbindelse må det sendes ved samtykkeskjemaer fra alle deltakerne. Dette er viktig for at dine erfaringer kan være med.

Undersøkelsen vil gjennomføres som intervju og navnet ditt vil nevnes i artikkelen. Sender ved kladd fra intervjuet om ønskelig, så u ser hva som kan bli tatt med i oppgaven. Oppgaven i sin helhet sendes deg før innlevering. Minner om at det er beste praksis jeg er på jakt etter, så negative trekk ved deg eller din bedrift vil ikke fremkomme.

Takk for at du tok deg tid til intervjuet. Håper du kan underskrive samtykkeskjemaet og sende det til meg slik at dine erfaringer og kunnskap kan benyttes. Eventuelt kan jeg hente det personlig om du opplever det tryggere.

Adressen er: Lin Ruud. Gamle Strømsvei 95 a, 2010 Strømmen.

Jeg samtykker at Lin T. B. Ruud bruker mine opplysninger i sin oppgave.

Navn:..... Dato.....

Vedlegg I

Caser fra informantenes eksempler

Kompleksitet:

K.S.Lund: I Aftenpostens omstillingsprosess så vi behovet for at alle så seg selv i en større sammenheng, ikke som separate avdelinger f.eks. nettavis og papirutgave. Vi hadde en i distribusjon i Aftenposten som ikke fungerte optimalt, det var mye rot med levering. Vi gikk inn i hver del av arbeidsprosessene og begynte å lete etter rotårsaken gjennom å ta for oss klassiske kundecaser og jobbe inngående med de sammen med alle ledd som var en del av distribusjonen. Vi la opp til at alle uansett posisjon skulle komme med hva de enn hadde på hjertet. Mye bruk av eksterne rådgivere kan være bortkastede penger og snarere føre til økt kompleksitet. Jeg har bedre erfaringer med å selektere rette aktører som rollemodeller, såkalte kulturnavigatører som kan påvike og lære resten av organisasjonen, men det er også viktig at ledelsen går foran som eksempel, kulturen en ønsker må vises. Det virket nok tilfeldig, men det lå timer med jobbing bak, så vi fremstod som et tohodet troll - symbolsk makt i alle ledd. I en endring som vil kreve mye, som vi hadde i Aftenposten, gikk vi først dit vi visste det ville bli mest motstand – grafikerne. Vi inviterte dem til å delta med sine meninger om forbedringspotensielle forslag. Fikk vi dem med oss, ville dette representere noe for de andre og det ville gå av seg selv. En må bruke gulrot, ikke trussel i utviklingsprosesser. Folk må kjenne at det kan være noe for dem i endringer også. Innlemming kan ikke gjøres på liksom - vi kan ikke ha bestemt oss eller ha planer om hvordan løsningene skal være, det vil gjennomskues og stoppe utvikling og dialog. Vi måtte få de til å forstå at dette var en endring mot det positive til tross for nedkjæring, omlegging. Vi fikk de til å innse at det er forbedring og effektivisering. Det lønner seg ikke med raske, billige løsninger eller kontrollregimer, for mye tilsyn vil svekke, ikke fremme gjennomføringsevnen.

T.Amundsen: En faktura med mitt navn ble sendt til Bergen KPMG og ble flyttet rundt til ulike avdelinger i to måneder selv om det hele kunne ha vært løst på noen timer. Dette illustrerer at ikke hele KPMG hadde samme kultur på at den som får problemet først, eier problemet til det er løst, dette ble tatt tak i etter denne episoden. Hver og en må tenke som kundene, at KPMG er én virksomhet. Dårlig rykte kan koste oss dyrt, derfor må jeg sørge for tydelig kommunikasjonsflyt. Når folk tar avgjørelser som viser seg å være merkelige, tar jeg det opp med en gang, hvis noe virker rart eller du ikke forstår, spør igjen til du forstår. Iblant praktiserer vi den gode gamle hviskeleken for å illustrere hvordan informasjonsflyten endres fra ledd til ledd, for å vise viktigheten av å stille kontrollspørsmål.

Feedbak:

A.Butt: En hardtarbeidende controller hos meg, som klarer å håndtere høyt transaksjonsnivå, ønsket å bevege seg fremover. Jeg ser det som viktig å motivere alle medarbeidere fremover, uavhengig av posisjon. Controlleren er nå plassert i et nytt prosjekt som prosjektleder. Jeg vet han vil jobbe 170% og at dette vil gagne Siemens. Prestasjonen hans legges ut på intranett med bilde, for å motivere andre om at hvem som helst kan komme opp og frem hvis de jobber godt. Ingen kunne trodd en controller kunne mestret dette, men jeg mener det er viktig som leder å tenke ut av boksen for å fremme gjennomføringsevne.

T. Amundsen: I veiledning av nytilsatte er vi tydelige på at ansvar og utfall ansvarliggjøres i teamet, som er de beste til å gi feedback. Vi kaller teamledere den fremste blant likemenn, de bistår de andre med kunder, men fungerer like mye som veiledere. Ca. 80% av alle problemer løses i teamet på egen hånd. Alle må lære å svømme gjennom å bli sluppet ut i vannet under tilsyn. På den måten lærer folk å skaffe seg nødvendig informasjon, gjenkjenne en situasjon for å finne beste løsning, og etter hvert stå på egne ben med høy gjennomføringsevne. Alle nytilsatte i KPMG en teamleder som fadder, samtidig som de får ”fri” tilgang til en tilleggsfadder i teamet. Nye folk blir tidlig ansvarliggjort gjennom at det

også føres tid på arbeidet de gjør med sine kunder under opplæringa. KPMG bærer ansvaret og det tar den tiden det trenger, men på den måten sikrer vi også god opplæring og at andre i teamet lærer bort og deler alt de kan for å gjøre den nye god. Ø. Vollstad: Vi lærer medarbeidere hvordan vi jobber med risiko og åpenhetskultur intenst fra første dag i opplæringen.

Tillit:

T.Amundsen: For å få folk til å føle tillitt nok til å komme til deg, kan du ikke ta ditt dårlige humør med på jobb og du må vise respekt for den andres rolle i selskapet. Jeg har et eksempel som illustrerer dette godt: En ny sekretær ringte til en av lederne for å si at det hadde kommet en hastepakke. Da lederen hentet den kjeftet hun: ”Neste gang får du noen andre til å hente den, for jeg er ikke sekretær!”. For det første sier dette mye om lederens syn på sekretærer, for det andre, lite anerkjennelse for sekretærens forsøk på å løse jobben raskt, for det tredje kan en medarbeiders dårlige humør forsure miljøet og spre seg i kulturen på sikt. For det fjerde, hun kunne på en nøytral måte benyttet dette som læring for den nye sekretæren gjennom å si hva hun kan gjøre neste gang. Det viktigste er at vi må vise i alt vi er at alle er viktige i KPMG. Sekretæren er vårt ansikt utad, hvordan hun behandles vil direkte innvirke på kundene som møter henne i resepsjonen, og kundene er de vi lever av. Lederen sluttet frivillig, hun fikk jo ikke gode resultater etter hvert.

Endringsledelse:

T.Nygård: Ved nedbemanning i Bring tok vi med alle tidlig i prosessen, selv om vi visste det ville fremkomme mye negativt. Det er naturlig med motstand, folk er redde for posisjon og fremtid og dette kan spre seg i miljøet, og på sikt svekke det man sparer inn på nedskjæringer. I slike prosesser er det derfor viktig å få ut sann informasjon til alle så tidlig som mulig slik at alle spørsmål kan tas stilling til tidlig i prosessen på en saklig måte hele veien. Ledere som beslutter, sitter ofte og lurert på hvorfor beslutningene ikke følges opp. Ofte handler det om at medarbeiderne ikke får tid til modning eller at de yter motstand fordi de

føler seg overkjørt. Ledere må forstå denne prosessen og ta seg tid til alle fasene av implementeringen. Ofte slipper ledelsen prosessen for tidlig. I en uheldig endringsprosess som ikke ga de resultatene vi ønsket, gikk vi inn i hvorfor. Der fremkom det ting som ikke ledelsen var klar over, de lærte her å ta seg tid i endringsprosesser for å få alle med

A.Rød: Jeg ble bedt om å lage et kompetanseutviklingsprogram for Tandberg data, på den tiden skulle alle ha det inn i årsrapporten. Jeg besøkte andre bedrifter for å se hva de hadde gjort, men jeg fikk aldri taket på hvilke mål de hadde, det forble fine ord i årsrapporten. Jeg sa til ledelsen at dette ikke bare var ressurskrevende, men det skaper ingen handling fordi det ikke involverer alle. Det er tre ting som får oss til å levere gode resultater: autonomi, mestring og mening. For virkelig å jobbe med kompetanseutvikling, må vi jobbe kontinuerlig med vekst og utvikling - en lærende kultur. En slik kultur kan ikke beskrives i en årsrapport, den må handles, aktiveres og utvikles hver dag av alle medarbeiderne. Vi må bygge dette inn i visjonen, og alle ansatte i bedriften må kjenne seg igjen i den. Vi måtte spørre hver enkelt: Hvilken kompetanse trenger du for å bidra mer, og hvordan kan vi støtte deg i utviklingen for å øke din gjennomføringsevne? Både ledelse og medarbeiderne fikk klare, definerte arbeidsoppgaver, unødige flaskehals ble identifisert og stoppet, usikkerhet ble løftet frem slik at folk valgte å handle fremfor å la være av redsel for feil. Tandberg fikk økt engasjement, en rekke effektiviseringstiltak og ikke minst – økt samlet gjennomføringsevne.

A.Butt: Vi kommer til å prøve et vellykket pilotprosjekt fra Siemens UK som heter ”taking work out”. Det er basert på enkelte lean-prinsipper hvor en ansatt ble tatt ut midt i den mest hektiske perioden, for å være primus motor i et endringsprosjekt. Personen vegret seg ettersom det var så travelt. I fem dager gikk en gruppe systematisk igjennom alle prosesser i arbeidshverdagen, av rutiner og systemer, sammen med medarbeideren. Medarbeideren fikk også sett eget arbeid og arbeidsprosesser i et metaperspektiv og fikk tid til å reflektere. Når medarbeideren kom tilbake ble arbeidsoppgavene sett på en annen ny måte og medarbeideren fant nye og mer effektive måter å løse arbeidsprosessene på. Medarbeideren blir sin egen

endringsagent, noe som ga opplevelsen av styring, selvledelse og mestring. De positive erfaringene tok de positive opplevelsene med seg tilbake til de andre. Hun er også med som en type navigatør og lærer opp de andre kollegaene etter samme prinsipp.