Modig lederskap i endring

Lederkonferansen 2026

Bjørn Erik Mørk, Handelshøyskolen BI/Warwick Business School

«Det er vanskelig å lære dersom du allerede vet svaret»

(Amy Edmondson på Oslo Business Forum i 2022)

Læring forutsetter refleksjon

Refleksjon oppleves som krevende av mange

- Eksperimenter ved Harvard
  - Første eksperiment: 55 studenter (31 kvinner og 24 menn, aldersgruppen 18-25 år)
- Sitte rolig i 6-15 minutter uten ytre stimuli for å reflektere eller å påføre seg selv elektrosjokk
- 2/3 av menn og 1/4 av kvinnene valgte elektrosjokk
- Deltagerne rapporterte at de mislikte å reflektere, og de syntes det var "vanskelig" og "kjedelig"
- Tilsvarende funn i 10 andre studier uavhengig av alder, kjønn, sosioøkonomisk status etc.

https://wjh-www.harvard.edu/~dtg/WILSON%20ET%20AL%202014.pdf

Når man ikke reflekterer kan det gå utover brukerne...

Kilde: Forelesning på Nasjonal lederutdanning i primærhelsetjenesten ved Professor Anders Gustafsson, BI (jan. 2025).

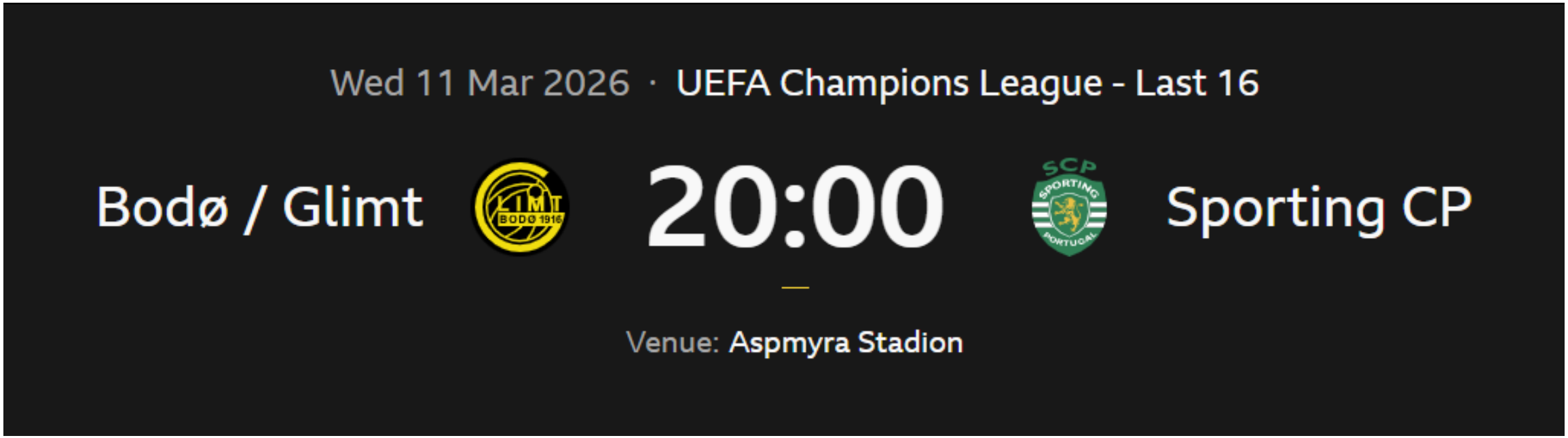
Arbeidslivet kjennetegnes av endring – tre eksempler

Samarbeid og samhandling

Grensearbeid

Digitalisering

Samarbeid og samhandling


Wed 11 Mar 2026 · UEFA Champions League - Last 16
Bodø / Glimt
20:00
Sporting CP
Venue: Aspmyra Stadion

En sammenligning med fotball

Tror dere Kjetil Knutsen før kveldens kamp sier til spillerne at de til enhver tid skal skyte på mål uansett hvor på banen de befinner seg, hva styrkene til den enkelte spiller er og uavhengig av om andre medspillere er bedre plassert?

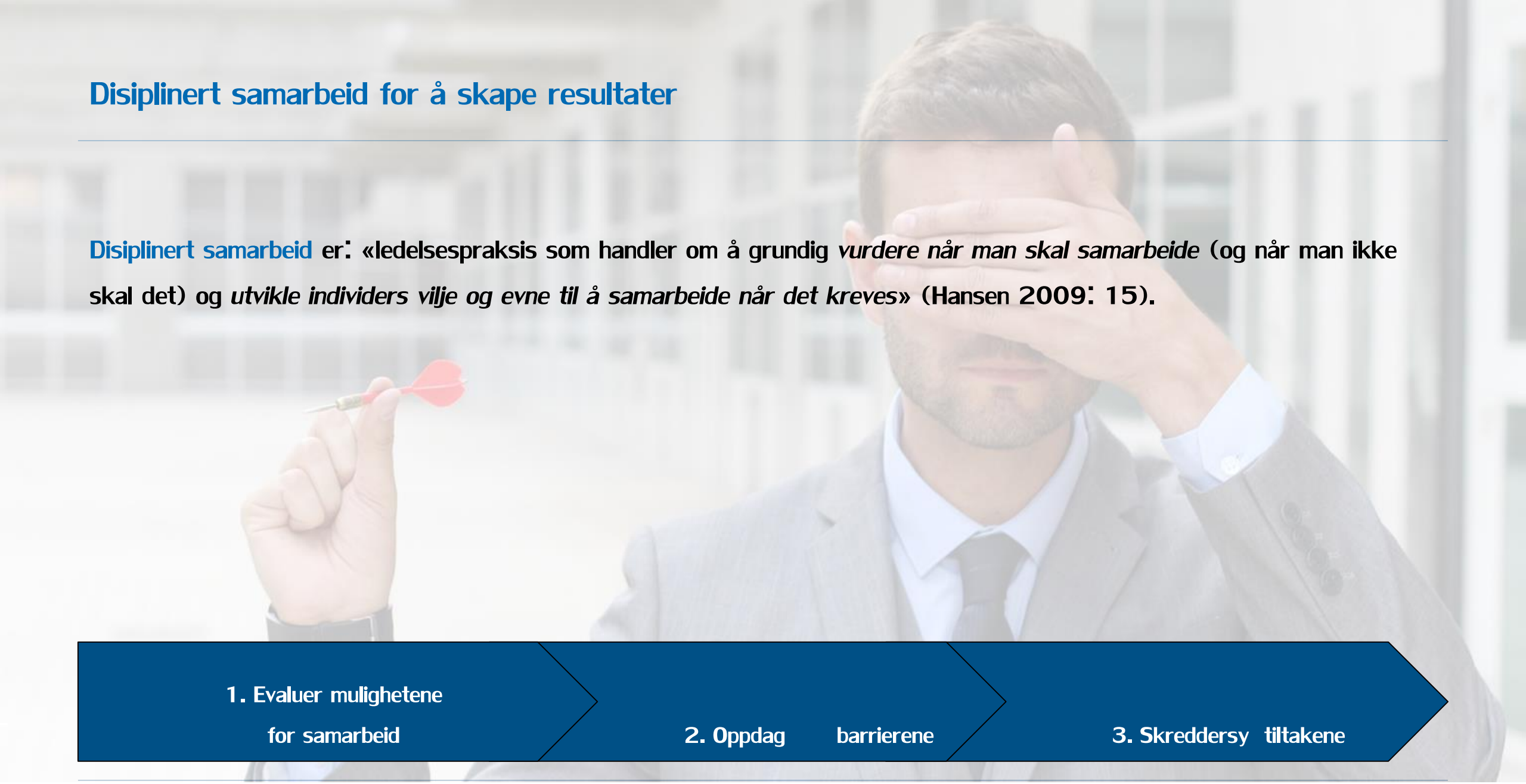
Samarbeid bør være smart og disiplinert

- Samarbeid må handle om å skape resultater, og er ikke målet.
- For lite samarbeid kan bl.a. føre til svak koordinering og at kritisk informasjon forblir isolert når den burde deles.
- For mye samarbeid (collaboration overload)
  - Ekstrem oppgavefokus, kortsiktighet, bortkastet tidsbruk, høye byttekostnader, manglende fokus og dårligere resultater, manglende ledelse, utbrenthet, går utover helse og velvære, mindre læring

(Hansen 2009; Mankins 2017; Mortensen og Gardner 2017; Mørk 2019; Gardner og Matviak 2022)

Disiplinert samarbeid for å skape resultater

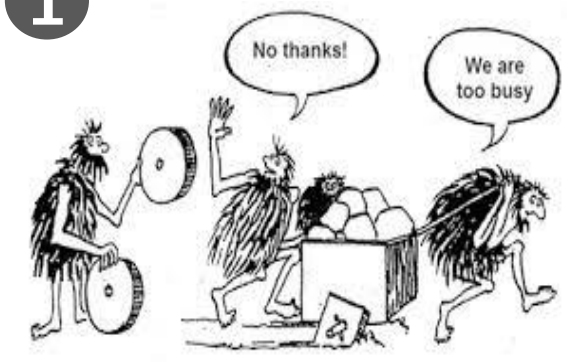
Disiplinert samarbeid er: «ledelsespraksis som handler om å grundig *vurdere når man skal samarbeide* (og når man ikke skal det) og *utvikle individers vilje og evne til å samarbeide når det kreves*» (Hansen 2009: 15).



1. Evaluer mulighetene for samarbeid
2. Oppdag barrierene
3. Skreddersy tiltakene

Fire typiske barrierer for samarbeid

1



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

2

Ikke villige til å dele kunnskap/ hjelpe andre

3

Vanskelig å finne relevant informasjon

4

Klarer ikke å overføre kunnskap fra et sted til et annet

Holdninger

Evner

(Hansen 2009: 67)

Møter som utbredt arena for samarbeid og samhandling

Koordinering og informasjonsdeling, kreativitet, funksjonelle konflikter som gir økt problemforståelse og bedre løsninger, fatte beslutninger, debrief, samhold, identitet etc.

Negativt for produktiviteten, tilfredshet, motivasjon, tid til å gjøre oppgaver, mindre tilgjengelighet for andre, «kognitiv bakrus» med manglende fokus, motivasjon og produktivitet lenge etter møtet er ferdig

(Kauffeld og Lehmann-Willenbrock 2012; Hinds og Sutton 2022; Reed et al. 2025)

Grensearbeid

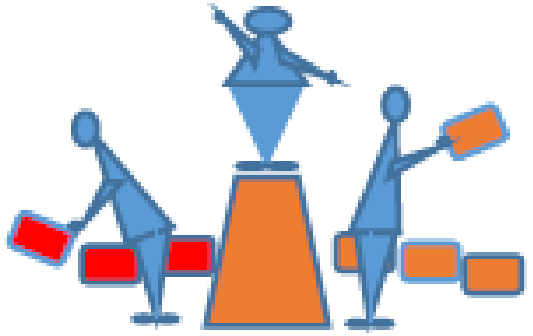
Endringene innebærer ofte grensearbeid

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

Konkurrerende (competitive)

Samarbeidende (collaborative)

Sammenkoblende (configurational)



Langley et al (2019: 707)

Digitalisering

- Teknostress
- Teknolidelse
- Relasjonell belastning

Seks utbredte misforståelser av psykologisk trygghet

1. Psykologisk trygghet betyr å være snill og unngå uenighet
2. Psykologisk trygghet betyr at jeg alltid får det som jeg vil
3. Psykologisk trygghet betyr jobbgaranti
4. Psykologisk trygghet går på bekostning av prestasjon
5. Psykologisk trygghet er en policy
6. Psykologisk trygghet må komme ovenfra

(Edmonson og Kerrisey 2025)

Lederens verktøykasse for psykologisk trygghet

Sette scenen

- Ramme inn arbeidet ved å sette tydelige forventninger

Invitere til deltagelse

- Demonstrer ydmykhet for situasjonen
- Praktiser utforsking
- Skap strukturer og prosesser

Respondere produktivt

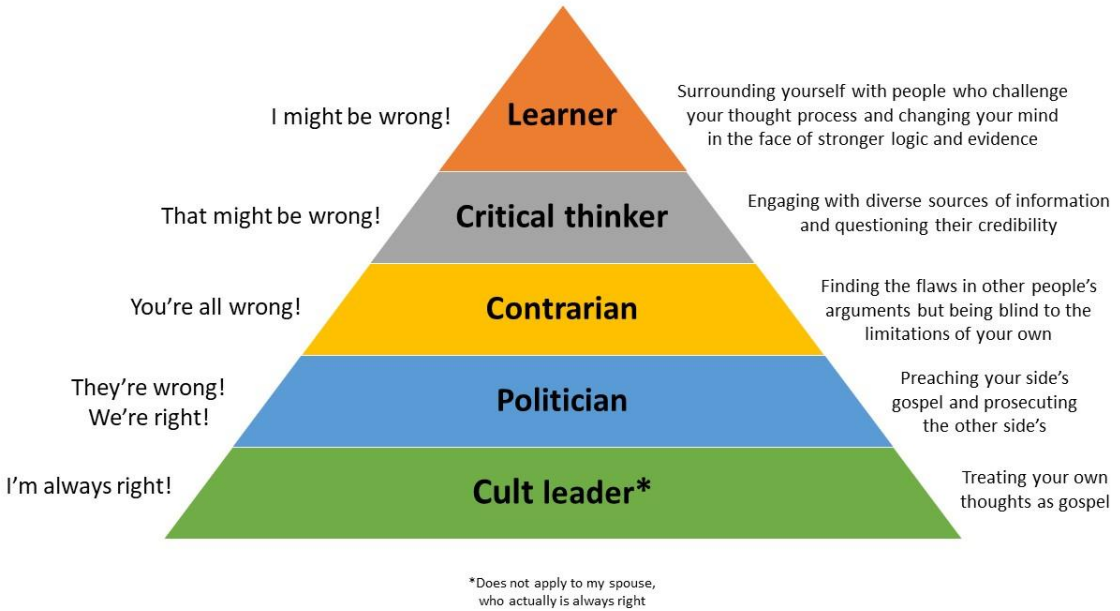
- Uttrykk verdsettelse
- Fjern stigmatisering av feil
- Sanksjoner ved klare brudd

(Edmondson 2019: 159)

Oppsummering

- Modig lederskap i endring krever "friksjonsfiksere«
- Endring er det normale
- Tre eksempler fra praksis:
  1. Samarbeid og samhandling
  2. Grensearbeid
  3. Digitalisering

- Psykologisk trygghet og høykvalitetsforbindelser krever kontinuerlig innsats



Referanser

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

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

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

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

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

Bresman, H. og Edmondson, A. (2022). https://knowledge.insead.edu/leadership-organisations/psychological-safety-unlocks-potential-diverse-teams

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

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

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

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

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

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

Referanser

Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science: The Official Journal of the International Federation for Systems Research*, 26(1), 81-98.

Dutton, J. E. (2003). *Energize your workplace: How to create and sustain high-quality connections at work* (Vol. 50). John Wiley & Sons.

Edmondson, A. (2022). Creating a fearless organization. Keynote sep på Oslo Business Forum

Edmondson, A. (2019). *The fearless organization. Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation and Growth*. Harvard Business School.

Edmondson, A. (2012). *Teaming. How Organizations Learn, Innovate and Compete in the Knowledge Economy*. Harvard Business School.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly* 44 (2), 350-383

Edmondson, A. (1996). Learning From Mistakes Is Easier Said Than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32.1 5-28.

Edmondson, A., Bohmer, R.M. & Pisano, G.P. (2001). Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals. *Administrative Science Quarterly* 46 (4), 685-716

Edmondson, A. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of management studies* 40 (6), 1419-1452

Farchi, T., Dopson, S., & Ferlie, E. (2022). Do We Still Need Professional Boundaries? The multiple influences of boundaries on interprofessional collaboration. *Organization Studies*

Gardner, H. K., & Matviak, I. A. (2022). *Smarter collaboration: A new approach to breaking down barriers and transforming work*. Harvard Business Press.

Hansen, M. (2009). *Collaboration*

Referanser

Langley, A., Lindberg, K., Mørk, B.E., Nicolini, D., Raviola, E, and Walther, L. (2019) Boundary Work In and Among Groups, Occupations and Organizations – From Geography to Process, *Academy of Management Annals*, Vol. 13, No. 2, 704–736.

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

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

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

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

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

Mortensen, M., & Gardner, H. K. (2017). The overcommitted organization. *Harvard Business Review*, 95(5), 58-65.

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

Mørk, B.E. (2021). Tilbakemeldinger gir psykologisk trygghet. *Dagens Medisin*, 11. oktober. https://www.dagensmedisin.no/artikler/2021/10/11/tilbakemeldinger-gir-psykologisk-trygghet/?fbclid=IwAR3fozTjGFCVrQenbq0K4UryMZ1NOuc2yNesH5NcnFgA2yAfVk1nDVH6U00

Mørk, B.E. (2021). Risiko for digital slitasje, *Dagens Medisin*, 18. mai https://www.dagensmedisin.no/artikler/2021/05/18/risiko-for-digital-slitasje/

Mørk, B.E. (2020). Viktig å lytte til de ansattes forbedringsideer, *Dagens Medisin*, 8. november. https://www.dagensmedisin.no/artikler/2020/11/08/viktig-a-lytte-til-de-ansattes-forbedringsideer/?fbclid=IwAR1gwW9lQIWASg-7CvBVixhKQpV3bGvjIcwYJwb2L5Tb93mw_7F70-8Nvly8

Referanser

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

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

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

Mørk, B.E. (2023). Utmattet av samarbeidsverktøy. Dagens Medisin, November https://www.dagensmedisin.no/arbeidsmiljo-digitalisering-jobb/utmattet-av-samarbeidsverktoy/595358

Mørk, B.E. (2023). Trygt å si i fra, Dagens Medisin, https://www.dagensmedisin.no/ledere-kan-gjore-det-trygt-a-si-ifra/571609

Mørk, B.E. (2022). Ledere bør revurdere sine møter, Dagens Medisin, 1. December, https://www.dagensmedisin.no/artikler/2022/12/01/motekvalitet-kan-forbedres/

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

Satterstrom, P., Kerrissey, M., & DiBenigno, J. (2021). The voice cultivation process: How team members can help upward voice live on to implementation. *Administrative Science Quarterly*, 66(2), 380-425.

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

Weber, C. E., Kortkamp, C., Maurer, I., & Hummers, E. (2022). Boundary Work in Response to Professionals' Contextual Constraints: Micro-strategies in Interprofessional Collaboration. *Organization Studies*, 43(9), 1453–1477

Noen flere relevante referanser om grensearbeid

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

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

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

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

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

Langley, A., Lindberg, K., Mørk, B.E., Nicolini, D., Raviola, E, and Walther, L. (2019) Boundary Work In and Among Groups, Occupations and Organizations – From Geography to Process, *Academy of Management Annals*, Vol. 13, No. 2, 704–736.

Liao, T. (2016). Is it 'augmented reality'? Contesting boundary work over the definitions and organizing visions for an emerging technology across field-configuring events. *Information and Organization*, 26(3), 45-62.

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

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

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

Podcast og artikler som kan være aktuell

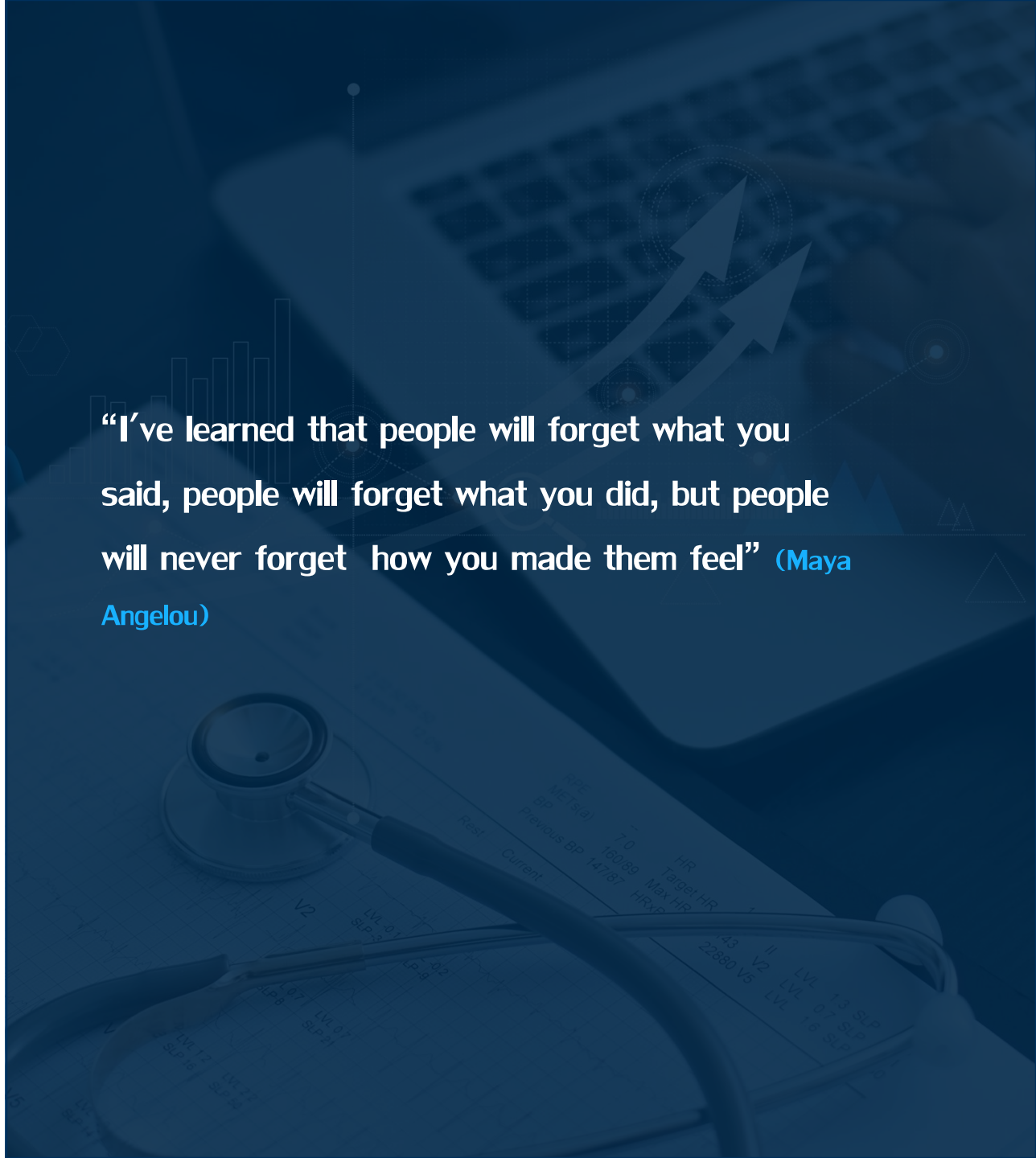
Harvard-forsker Michaela Kerrisseyog Bjørn Erik Mørk om samarbeid, psykologisk trygghet og innovasjon i helsevesenet

- Lytt på Spotify
- Lytt på Apple Podcast

Bjørn Erik skrevet en del artikler om temaene i Dagens Medisin

BI

AACSB ACCREDITED EQUIS ACCREDITED ASSOCIATION AMBA ACCREDITED



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