

Ledelse, samarbeid og psykologisk trygghet

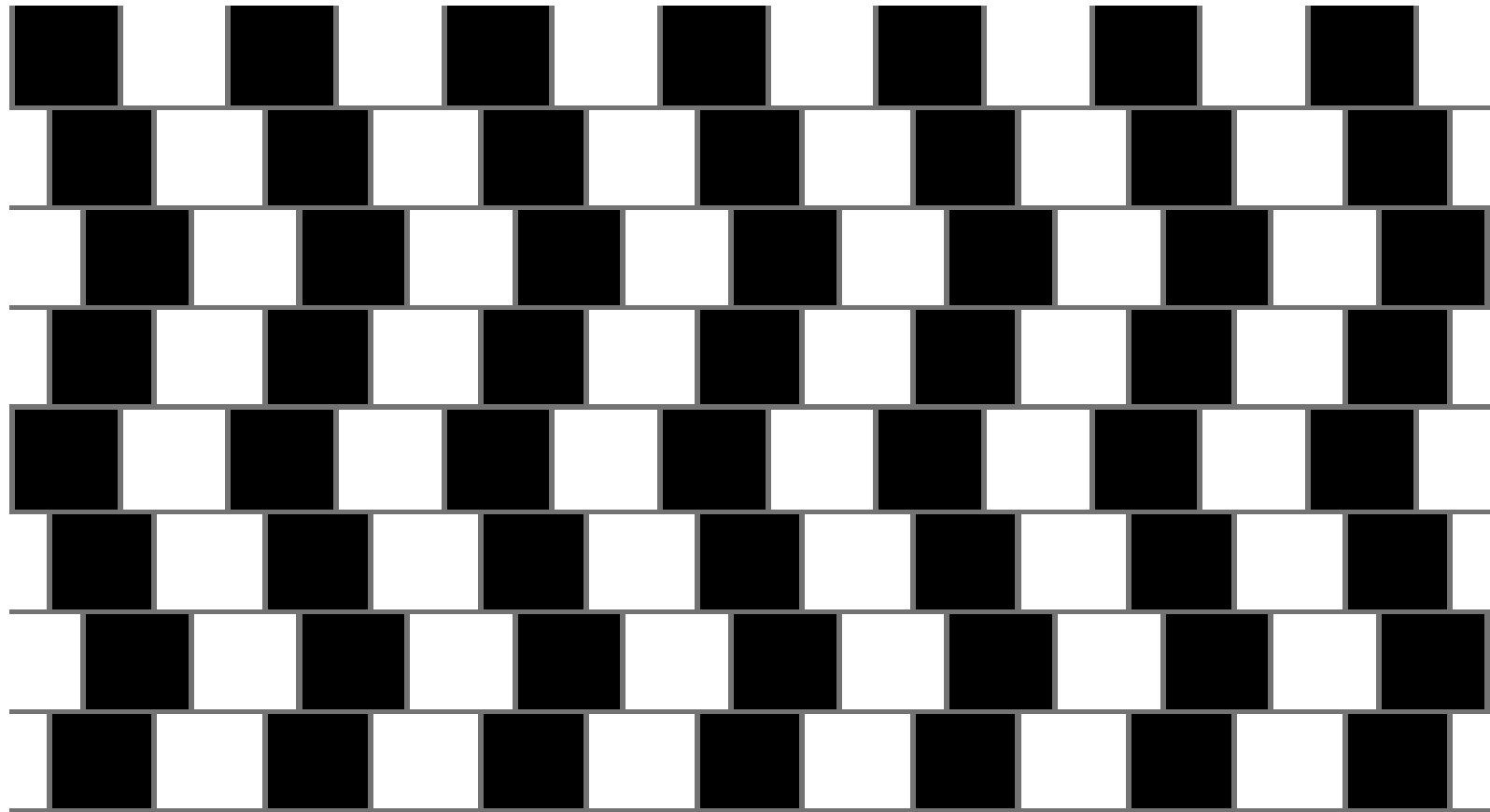
Møte i Strategisk samarbeidsutvalg (SSU) 12. april 2023

Bjørn Erik Mørk, Handelshøyskolen BI/Warwick Business School

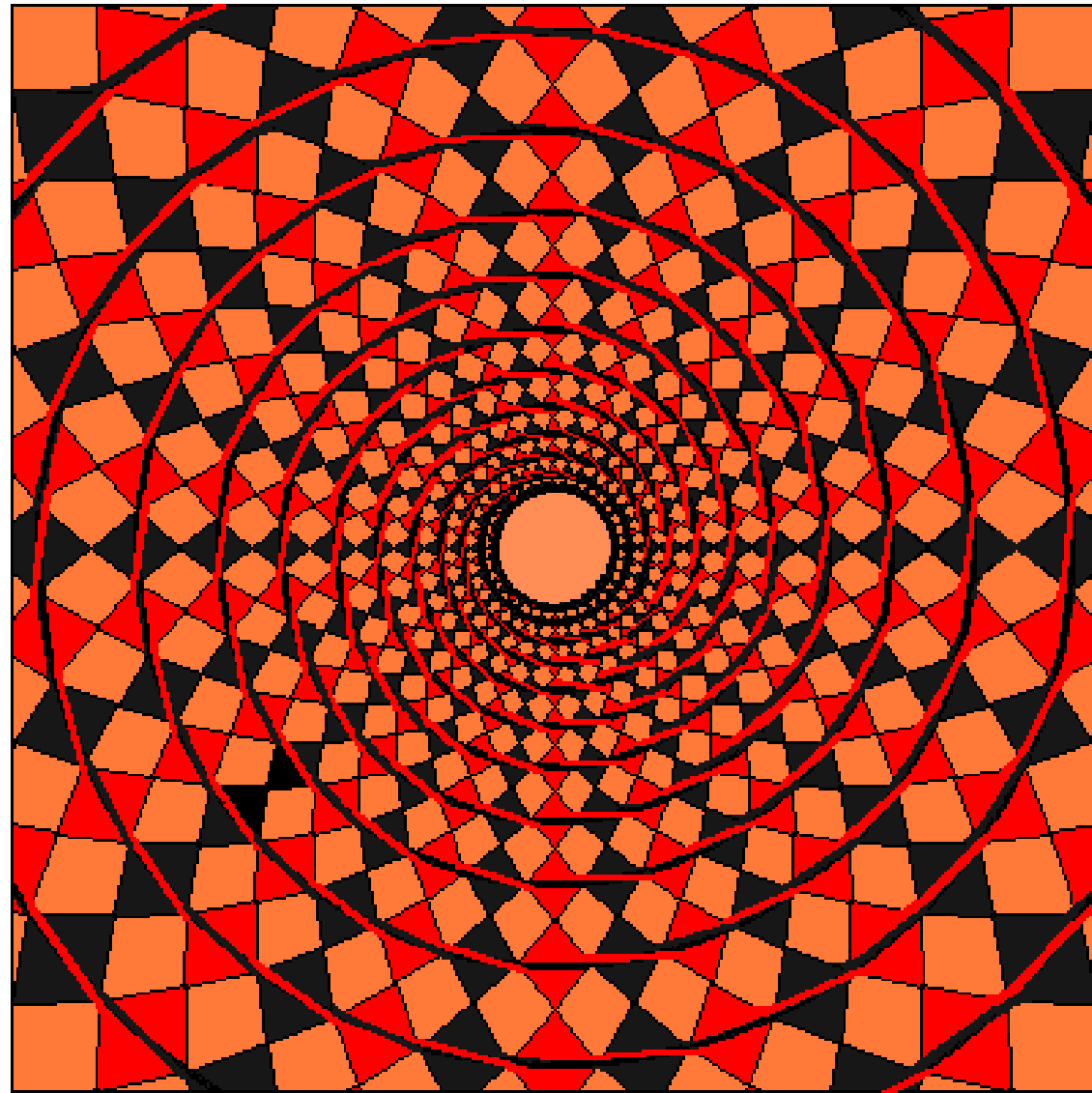
SIX

9

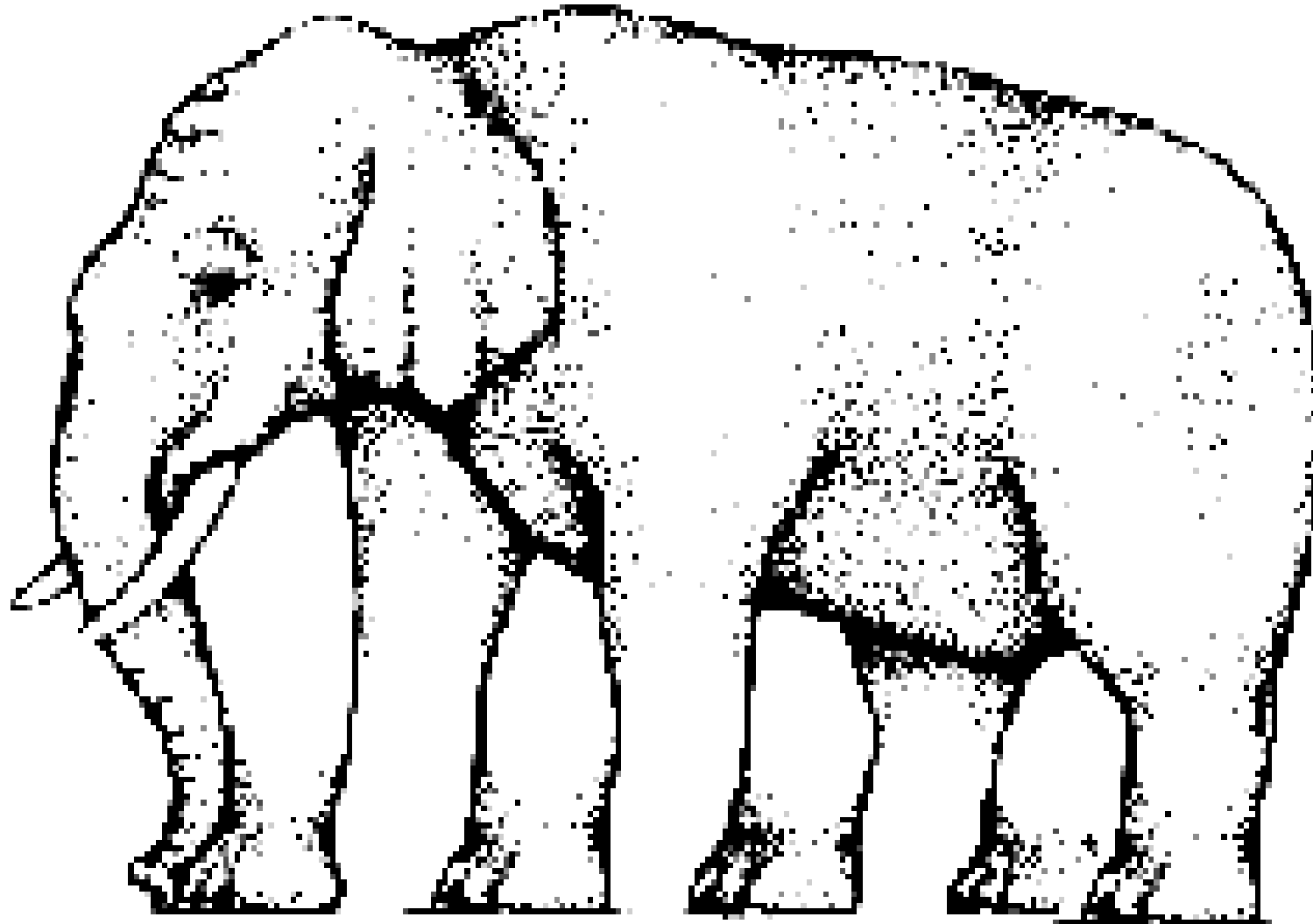
NINE



Er linjene rette eller skrå?



Spiral eller sirkler?



Hvor mange ben har elefanten?

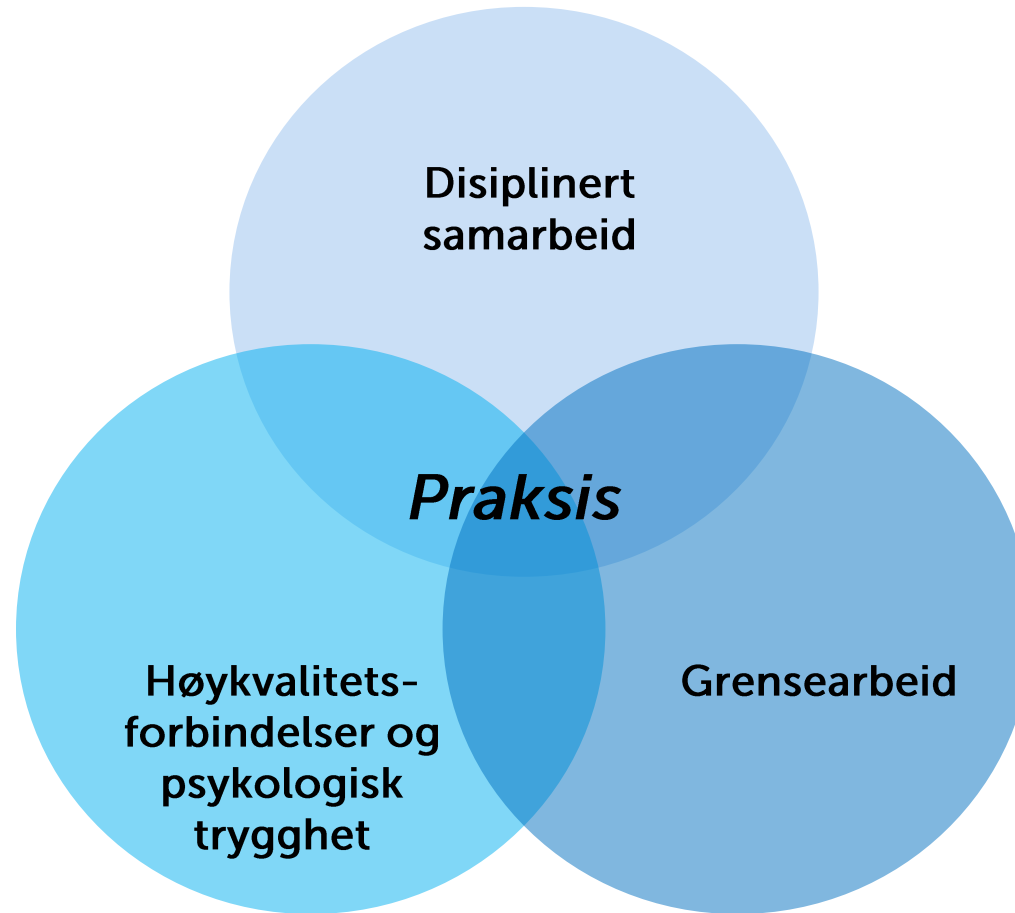




Av og til glemmer man brukerperspektivet...



Vi skal se på praksis fra tre komplementære perspektiver



Vi skal se på praksis fra tre komplementære perspektiver

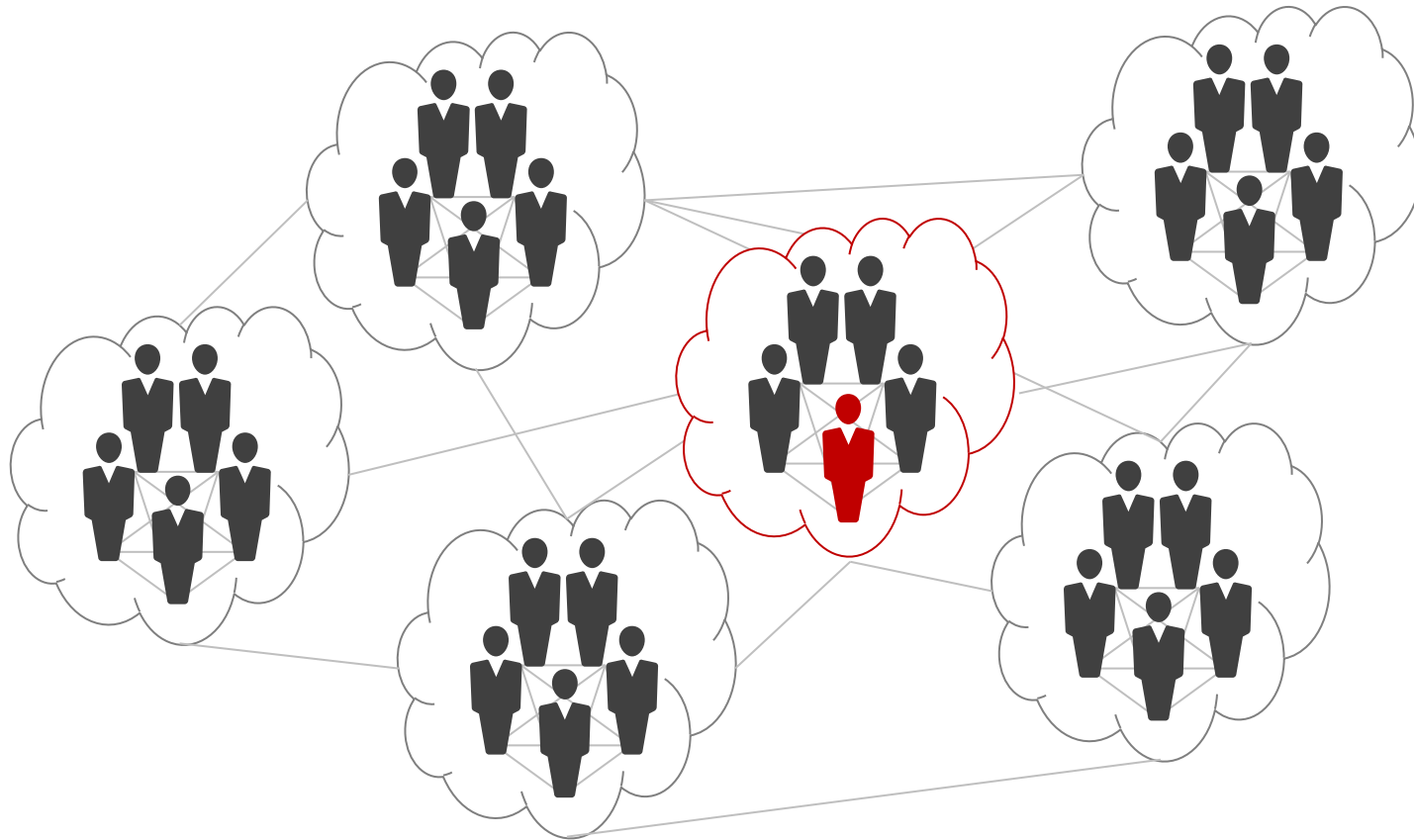


For å løse mange av de viktigste og vanskeligste utfordringene trenger vi å samarbeide på tvers

Problemene respekterer ikke organisatoriske skillelinjer, dessverre.



Kompleks oppgaveløsning krever ofte samarbeid på tvers



Individ

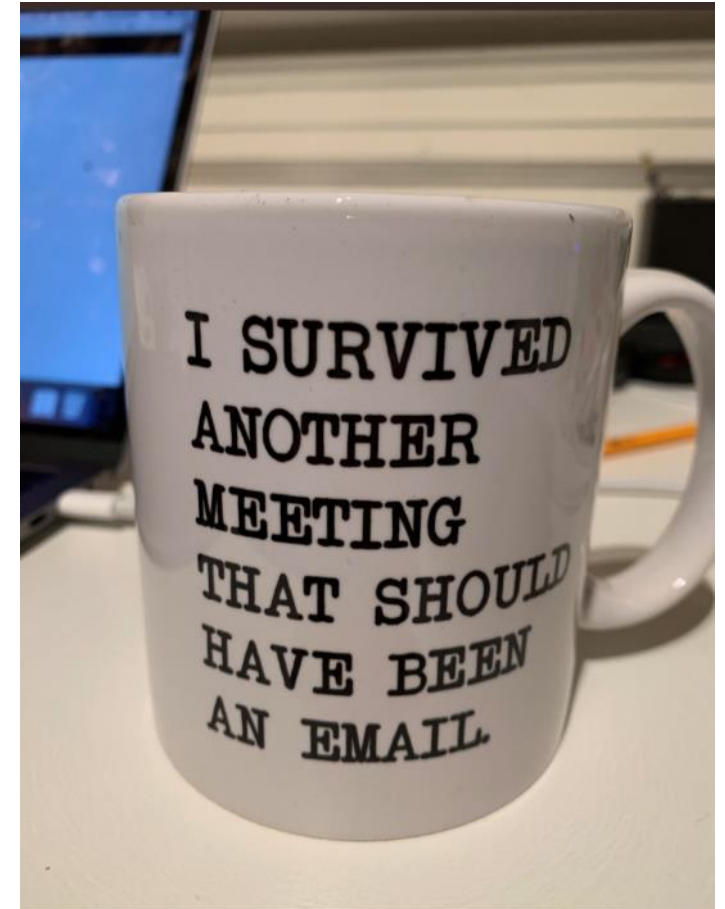
Gruppe/team

Organisasjon

På tvers av organisasjoner
og nivåer

Samarbeid er imidlertid ikke målet

- Samarbeid bør handle om å **skape resultater, og ikke være målet.**
- Tenk gjennom på *hvilke områder og i hvilke situasjoner* er det hensiktsmessig å samarbeide
- Dårlig samarbeid er verre enn å ikke samarbeide
- For mye samarbeid (collaboration overload) kan føre til **bortkastet tidsbruk, manglende fokus og dårligere resultater**
- Tenk grundig gjennom hvordan dere bruker møter



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

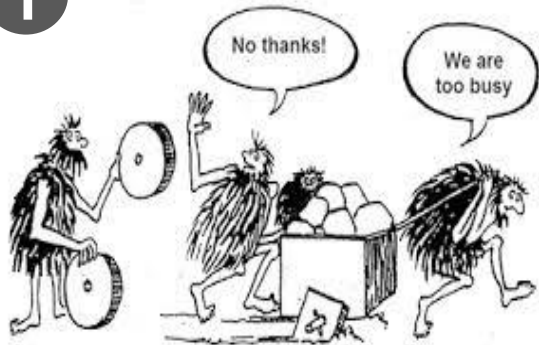
3. Skreddersy tiltakene



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

Fire typiske barrierer for samarbeid

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

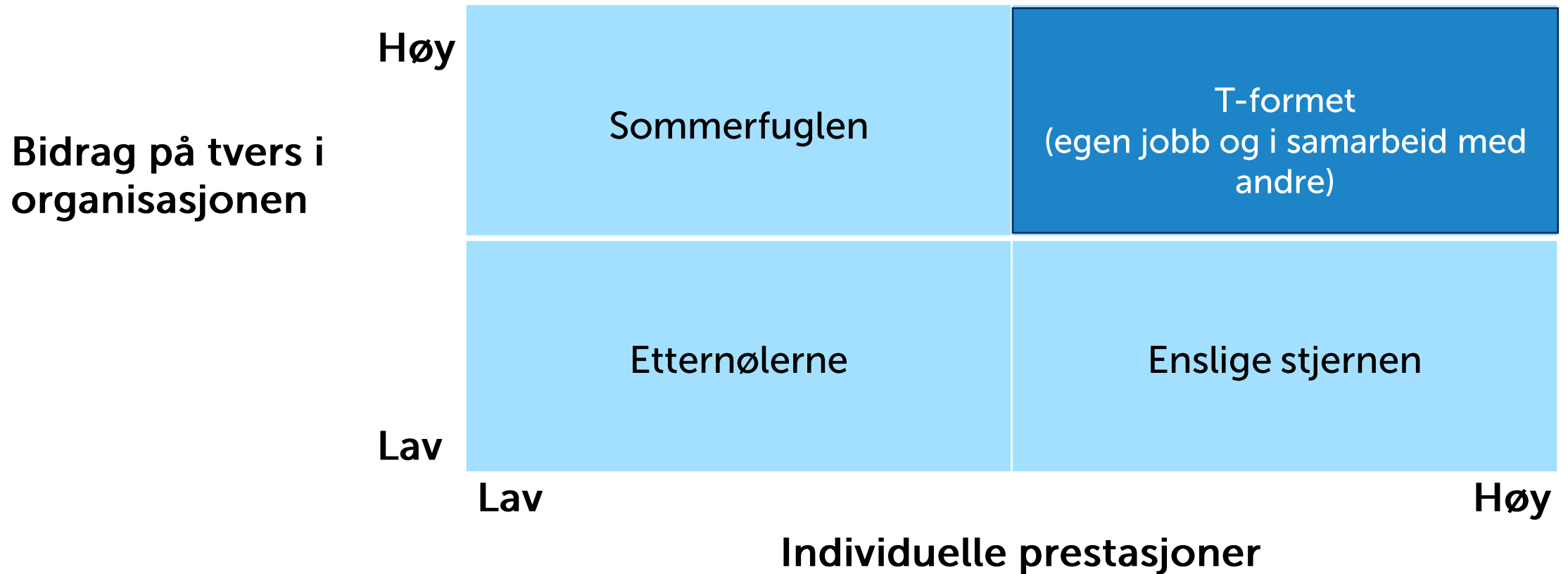


Klarer ikke å overføre kunnskap fra et sted til et annet

Holdninger

Evner

I alle organisasjon er det ulike typer ansatte



Vi skal se på praksis fra tre komplementære perspektiver





«If you want to make everyone happy, don't be a leader.
Sell ice cream!» (Steve Jobs)



Relasjoner og psykologisk trygghet



Høykvalitetsforbindelser på arbeidsplassen er viktig. Hverdagen består av mikroøyeblikk av forbindelser med andre som kan gi kvalitet og energi i relasjoner

Respektfull involvering gir energi

Å fokusere på felles behov for løsninger, å utforske andres meninger fremfor å fremheve egne

Å
kommunisere
inviterende

Å søke etter – og anerkjenne – de positive gnistene av genialitet hos den andre

Å
kommunisere
bekreftelse

Å være genuin
Å være åpen og autentisk omkring egne intensjoner, ønsker og aksjoner. Kan innebære å vise sårbarhet

Å lytte aktivt
Å reformulere, oppsummere, uttrykke forståelse, be om klargjøring

Å demonstrere tilstedeværelse
Å gi ens hele og full oppmerksomhet til den andre i nuet

Psykologisk trygghet

Google Scholar



Amy Edmondson

FOLLOW

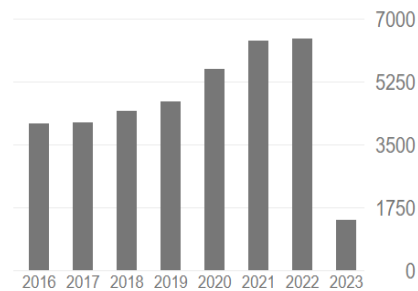
Novartis Professor of Leadership and Management, Harvard Business School
Verified email at hbs.edu

Organizational behavior psychological safety teams teaming organizational learning

TITLE	CITED BY	YEAR
Psychological safety and learning behavior in work teams A Edmondson Administrative science quarterly 44 (2), 350-383	11983	1999
Incidence of adverse drug events and potential adverse drug events: implications for prevention DW Bates, DJ Cullen, N Laird, LA Petersen, SD Small, D Servi, G Laffel, ... Jama 274 (1), 29-34	4815	1995
Methodological fit in management field research AC Edmondson, SE McManus Academy of management review 32 (4), 1246-1264	4591	2007
Systems analysis of adverse drug events LL Leape, DW Bates, DJ Cullen, J Cooper, HJ Demonaco, T Gallivan, ... Jama 274 (1), 35-43	3199	1995
Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals AC Edmondson, RM Bohmer, GP Pisano	2389	2001

Cited by VIEW ALL

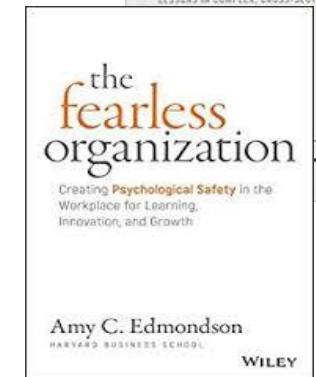
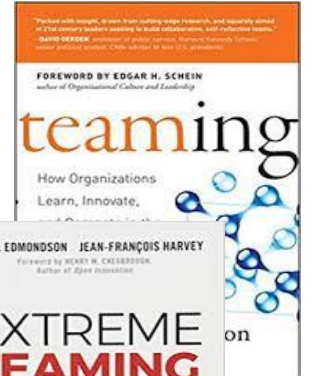
	All	Since 2018
Citations	67377	29071
h-index	74	61
i10-index	141	109



Public access VIEW ALL

2 articles	6 articles
not available	available

Based on funding mandates

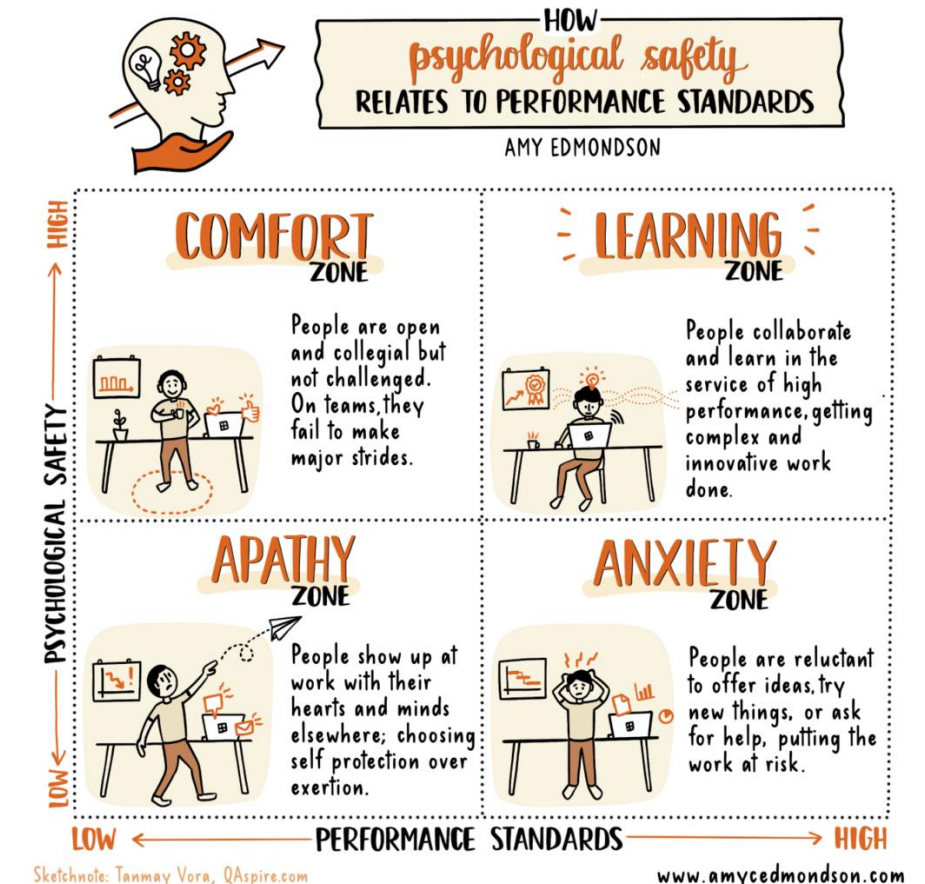


Psykologisk trygghet er troen på at vi verken får formelle eller uformelle negative konsekvenser ved å ta mellommenneskelig risiko, som å komme med forslag til forbedringer, spørre om hjelp eller innrømme feil



Årsaker til at psykologisk trygghet er viktig

- Ansvarliggjøring og engasjement
- Individier ønsker å si sin mening
- Funksjonelle konflikter og minimerer maktforskjeller
- Demper frykten for å rapportere om feil
- Innovasjon og læring
- Motiverende mål fremfor å beskytte seg selv
- Effekten størst når det er komplekse arbeidsoppgaver med mye samarbeid
- Fortsatt høye krav til prestasjoner!
- Stor betydning for pasientsikkerhet!





Viktig å være oppmerksomme på betydningen av maktforskjeller og hvordan andre opplever det å komme til deg med forslag

Definisjon av «upward voice»



The Voice Cultivation Process: How Team Members Can Help Upward Voice Live on to Implementation

Administrative Science Quarterly
1–46
© The Author(s) 2020
Article reuse guidelines:
sagepub.com/journalsPermissions
DOI: 10.1177/001838220962795
journals.sagepub.com/home/taq
SAGE

Patricia Satterstrom,¹ Michaela Kerrissey,²
and Julia DiBenigno³

Abstract

The upward voicing of ideas is vital to organizational performance. Yet power differences between voicers and those with authority may result in valuable ideas being overlooked. In this ethnographic, 31-month longitudinal study of a multi-disciplinary team in the healthcare sector, we examine how upwardly voiced ideas can endure to reach implementation. Of 208 upwardly voiced ideas, most were rejected in the moment, but 49 reached implementation despite appearing to be initially rejected. These ideas were kept alive by other team members who later drew upon and revived the initial ideas through what we call the voice cultivation process. We detail this process and describe five pathways through which voiced ideas stayed alive to reach implementation by overcoming different forms of resistance. We illustrate how the allyship of others can help voice live on beyond its initial utterance to reach implementation and generate change, even when the person who initially spoke up is no longer on the team or advocating for the idea. By reconceptualizing voice as a collective, interactional process rather than a one-time dyadic event, this paper develops new theory on how employees can help one another's voice be heard to positively impact their teams and organizations.

Keywords: voice, process, teams, healthcare, change, interactional, public knowledge, allyship, amplifying, problematizing, group dynamics, implementation

Upward voice—employees' discretionary offering of constructive ideas for improving organizational or unit functioning to those with authority—is a vital pathway for valuable ideas to reach decision makers who might otherwise remain in the dark (e.g., Hirschman, 1970; LePine and Van Dyne, 1988; Detert

¹ New York University
² Harvard T.H. Chan School of Public Health
³ Yale School of Management

“Upward voice—employees' discretionary offering of constructive ideas for improving organizational or unit functioning to those with authority—is a vital pathway for valuable ideas to reach decision makers who might otherwise remain in the dark” (Satterstrom et al. 2020: 1)

Skjebnen til de 208 ideene påvirkes av posisjon

Teammedlemmer i lavere posisjoner: **66 prosent av ideene umiddelbart avvist**

Teammedlemmer i høyere posisjoner: **22 prosent av ideene umiddelbart avvist**



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

Hvordan du kan invitere andre til deltagelse

For mer bredde i diskusjon

- Hva tenker andre?
- Hva er det vi mangler?
- Hvilke andre alternativ har vi vurdert?
- Hvordan ville andre organisasjoner tilnærme seg dette?
- Hvem har andre perspektiver?

For mer dybde i diskusjonen

- Hva får deg til å tenke det?
- Hvilke bekymringer har du knyttet til det?
- Kan du gi oss et eksempel?
- Kan du utdype det?
- Hva tror du ville skje dersom vi gjorde X?

Gode spørsmål fokuserer på det som er av betydning, inviterer til grundig tenkning og gir individer muligheter til å respondere

Lederens verktøykasse for psykologisk trygghet

Sette scenen



- Ramme inn arbeidet ved å sette tydelige forventninger

Invitere til deltagelse



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

Respondere produktivt

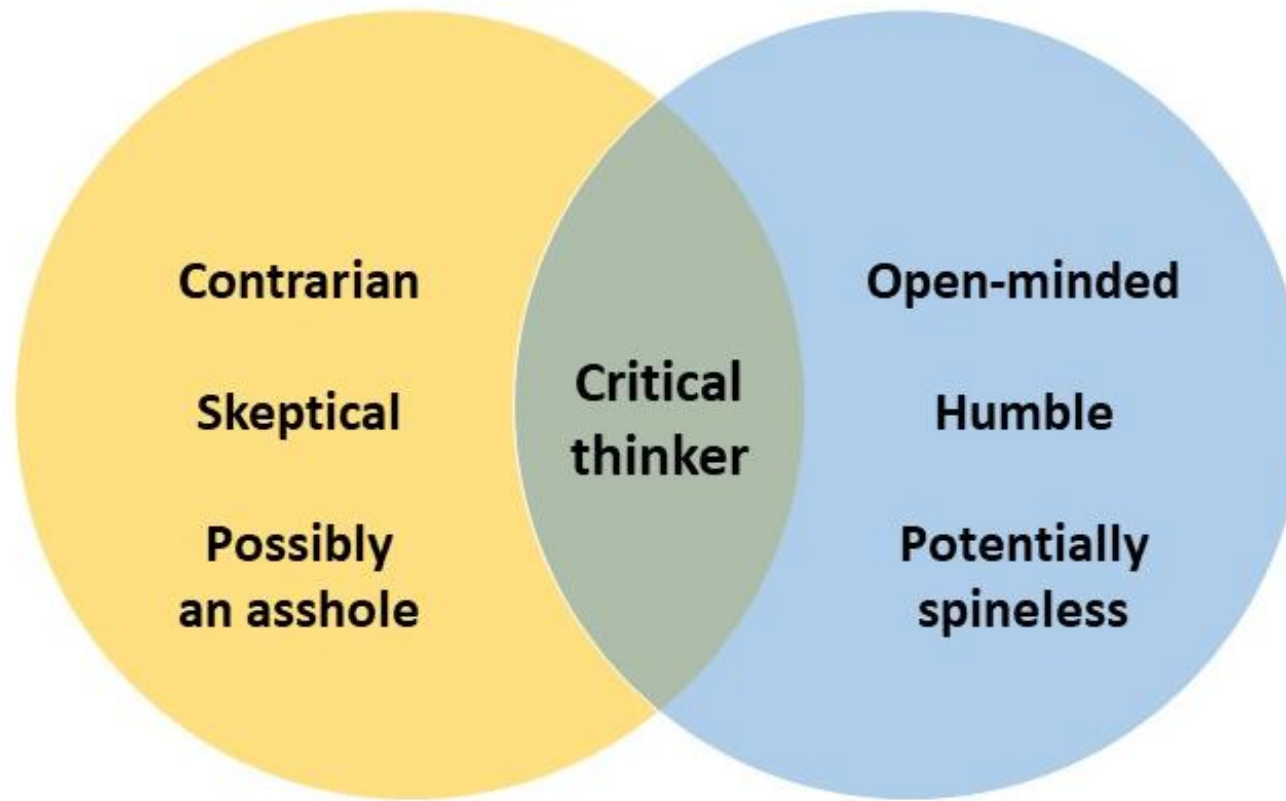


- Uttrykk verdsettelse
- Fjern stigmatisering av feil
- Sanksjoner ved klare brudd

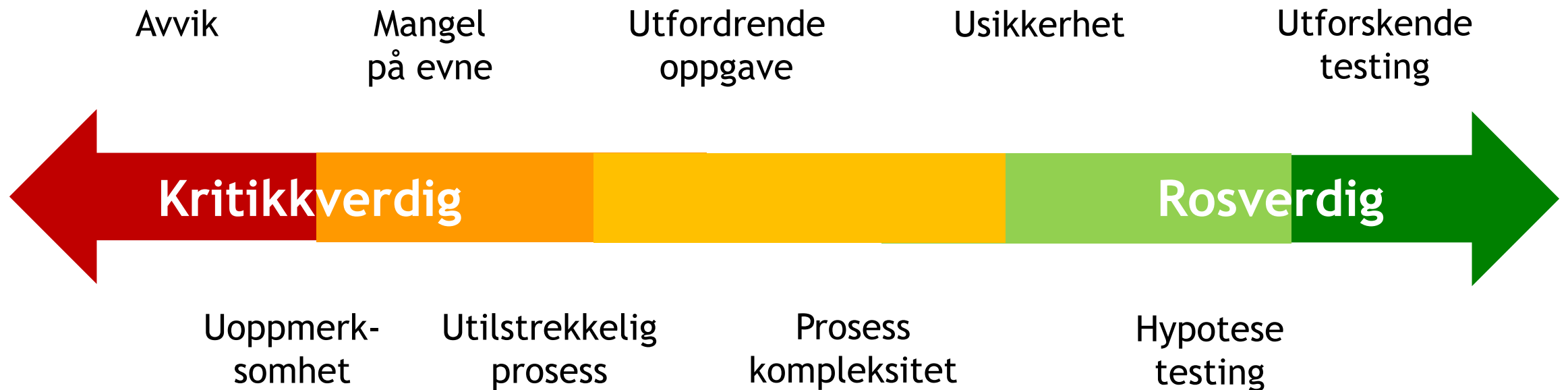
Å være en kritisk tenker som utfordrer andre og seg selv

**QUICK TO CHALLENGE
OTHERS' OPINIONS**

**QUICK TO QUESTION
YOUR OWN OPINIONS**



Mange ulike årsaker til at hendelser oppstår



Råbra – Et avvikssystem med positivt fortegn

#råbra går ut på å samle inn tilbakemeldinger om godt arbeid og godt medarbeiderskap for så å systematisere og analysere disse for læring og inspirasjon.

Publisert 22.03.2022 / Sist oppdatert 06.12.2022



Marianne Nordhov – Overlege Barne- og Ungdomsklinikken UNN

#Råbra kan bidra positivt i kulturbygging gjennom å løfte frem alle de gode hendelsene som skjer i helsetjenesten hver dag. Ved å fokusere på å lære av det som går bra, kan #Råbra bidra til økt resiliens. Resiliens i helsetjenesten betyr blant annet at tjenesten får mer motstandskraft til å tåle endringer, blir mer fleksibel og tilpasningsdyktig.



Gratulerer! Medarbeidere i BUA synes du er #Råbra!

Hva gikk #Råbra!?

Kom tidlig og uoppfordret til pre-visitt og kunne dermed sende pasienten fort hjem uten mye ventetid.

Hva kan vi lære av dette?

Dersom behandlende leger fra andre avdelinger prioriterer å komme til pasientene sine i BUA fra morgenen av kan de raskt avklares og skrives ut. Dette vil frigjøre kapasitet og unngå unødvendig venting og liggetid for pasienten.

Takk for at du bidro til rask avklaring så barnet og familien slapp å vente unødig!

Ha en #Råbra dag videre!



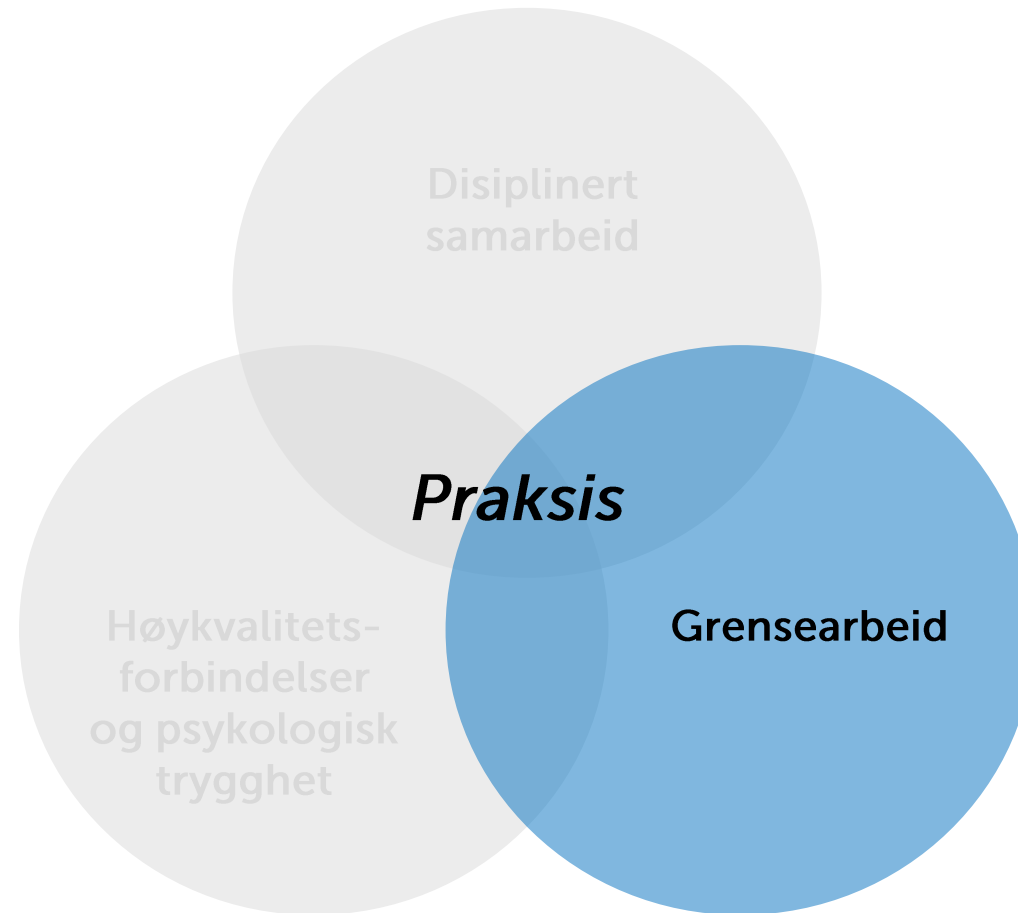
Tegning av Noa Bjerk, 9 år

Inspirert fra [Learningfromexcellence.com](https://www.learningfromexcellence.com)

UNIVERSITETSSYKEHUSET NORD-NORGE
DANVSI-NORCGGA UNIVERSITEITAHABUOHCEEVISSU



Vi skal se på praksis fra tre komplementære perspektiver



Viktig å lykkes med å være ambidekstre



Magnus Carlsen er på den ene siden svært dyktig på å memorere, analysere og planlegge sjakkpartier. På den andre siden er han også bedre enn de fleste av sine konkurrenter til å improvisere, finne de overraskende og kreative trekkene



Zlatan Ibrahimovic som skyter mer eller mindre like godt med begge ben

Organisasjoner må evne å både utnytte og utforske!

- *Ambidekstre organisasjoner*: kontroll, være effektiv og kontinuerlig forbedre det man allerede er god på (utnytting), samtidig som forsøker seg på nye områder (utforsking)
- Ambidekster beskriver personer som er like gode til å bruke begge hender (eller føtter)
- For organisasjoner innebærer dette ulike tilnærminger til hva som kreves av kompetanse, organisering, ledelse, økonomi etc.
- Tre mekanismer for å håndtere dette:
 1. Skille i rom (team, avdelinger, F&U, prosjekter, faglige grupper)
 2. Skille i tid (ulike faser)
 3. Skille i kontekst (medarbeidere vurderer selv). Ansvarliggjøring!

Grenser utfordres når man er innovativ

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

Konkurrerende (competitive)

Samarbeidende (collaborative)

Sammenkoblende (configurational)



NB! Prosess og praksisperspektiv på hva som skjer i organisasjoner

Forhold som kan utløse grensearbeid

- Krav og forventninger fra det offentlige, brukere etc. om endringer i måten å arbeide på
- Innføring av ny teknologi
- Utvikling og innføring av måter å jobbe på som krever tverrfaglig samarbeid og endringer i arbeidsdeling
- Nye yrkesgrupper som utvikles over tid
- Mangel på kapasitet som gir behov for å tenke nytt
- Etc.

Konkurrerende



Samarbeidende



Sammenkoblende



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

Konsekvens: Skaper og vedlikeholder maktrelasjoner, kan gjøre samarbeid vanskelig

Trekker på, forhandler om og **nedtoner betydningen av grenser** for å koordinere og samarbeide med andre. Ekrjenner samtidig at grenser er viktig

Konsekvens: Anerkjenner at grenser kan bidra til koordinering og samarbeid, men utforsker også nye praksiser

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

Konsekvens: Ofte eksterne krefter som vil aktivt søke å skape rom for å teste ut nye samarbeidsformer og mer radikale innovasjoner

Oppsummering

Samarbeid og nye arbeidsformer
blir stadig viktigere

Disiplinert samarbeid for
å skape resultater

Endringer fører til
grensearbeid



Høykvalitetsrelasjoner
som gir energi og kvalitet

Psykologisk trygghet av
stor betydning



Spørsmål

- Hvilken form for grensearbeid opplever dere at dere har i SSU? Hvilken betydning tenker dere at det kan ha for mulighetene for innovasjon?
- Hvordan kan dere som SSU bidra til måten grensearbeid foregår på i de faglige samarbeidsutvalgene? (stikkord: forventning, rammer, kompetanse, tillit, mestringsorientert ledelse)



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



Referanser

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

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

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

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*
- Hansen, M. (2009). *Collaboration*
- Langley, A., Lindberg, K., Mørk, B.E., Nicolini, D., Raviola, E., and Walther, L. (2019) Boundary Work In and Among Groups, Occupations and Organizations – From Geography to Process, *Academy of Management Annals*, Vol. 13, No. 2, 704–736.

Referanser

- 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.
- Mankins, M. (2017). Collaboration Overload Is a Symptom of a Deeper Organizational Problem. *Harvard Business Review*.
- Meier, N. (2015). Collaboration in healthcare through boundary work and boundary objects. *Qualitative Sociology Review*, 11(3).
- Mørk, B. E., Hoholm, T., Maaninen-Olsson, E., & Aanestad, M. (2012). Changing practice through boundary organizing: A case from medical R&D. *Human Relations*, 65(2), 263-288.
- Mørk, B.E. (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=IwAR1gwW9lQlWASg-7CvBVixhKQpV3bGvjlcwYJwb2L5Tb93mw7F7O-8Nvly8>

Referanser

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

Mørk, B.E. (2019). Endringer fører til grensearbeid *Dagens Medisin*, 15. desember. <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/>

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

Amy kommer med en viktig presisering



Amy Edmondson  @AmyCEdmondson · Nov 10 ...

There's a basic misapprehension here re innovation by experimentation. It is NOT bumping around in the dark, crashing into things. It IS designing experiments that are as *small* as possible, while delivering as much *insight* as possible.

[#IntelligentFailure](#)

[#RightKindOfWrong](#)



Elon Musk  @elonmusk · Nov 9

Please note that Twitter will do lots of dumb things in coming months.

We will keep what works & change what doesn't.



Lederens verktøykasse for psykologisk trygghet

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

Kontaktinformasjon



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

Honorary Associate Professor Warwick Business School

Informasjon om Senter for helseledelse BI:

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