

Læring av feil

*Hvordan benytte feil for læring i offentlige
sektor?*

Ole Jakob Naug Skjønhaug



Masteroppgave i pedagogikk
Kunnskap, utdanning og læring

UNIVERSITETET I OSLO

Juni 2016

Tittelblad

TITTEL:

Læring av feil – *Hvordan benytte feil for læring i offentlig sektor?*

AV:

Ole Jakob Naug Skjønhaug

EKSAMEN:

Masteroppgave i pedagogikk

Studieretning: Kunnskap, utdanning og læring. Fordypning: Læring, teknologi og arbeid.

SEMESTER:

Våren 2016

STIKKORD:

Læring av feil

Organisasjonskultur

Erfaringsdeling

Prosjekter

Offentlig sektor

© Ole Jakob Naug Skjønhaug

2016

Læring av feil – *Hvordan benytte feil for læring i offentlig sektor?*

Ole Jakob Naug Skjønhaug

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

IV

Sammendrag

Samfunnsaktualitet

Offentlige prosjekter som ikke går etter planen, er et tilbakevendende tema i samfunnsdebatten. Slik det fremstår i media kan det stilles spørsmål ved; om ikke den negative utviklingen i prosjektene kunne vært forhindret eller stanset før? Argyris (1999) viser til at en av måtene læring skjer i organisasjoner er når misforholdet mellom intensjonene og utfallet blir identifisert og korrigert. Et slikt misforhold kan beskrives som en feil. Cannon og Edmondson (2005) mener at arbeidet med å identifisere og korrigere feil er utfordrende for organisasjoner. På bakgrunn av det foreslår de å bryte opp det arbeidet i tre prosesser, som består av; identifisering av feil, analysering av feil og tilsiktet eksperimentering. De tre prosessene er ment å gjøre identifiseringen og korrigeringen av misforhold mellom intensjon og utfall mer håndterbart for organisasjoner. De tre prosessene til Cannon og Edmondson (2005) danner utgangspunktet for denne studien, hvor jeg ønsker å se på hvordan offentlige organisasjoner forholder seg til feil. Problemstillingen min er som følger:

Hvordan kan offentlige organisasjoner arbeide for å skape en kultur hvor det å lære av feil er naturlig?

Metode

Denne studien er en multippel casestudie, hvor kvalitative metoder er benyttet. I arbeidet for å undersøke problemstillingen nærmere, valgte jeg å intervju ansatte i offentlige organisasjoner. Det ble gjennomført semistrukturerte intervjuer med fire informanter med prosjekterfaring, ett intervju per informant. Informantene ble valgt ut på kriteriene; hva slags prosjekter de har deltatt i og hvilken posisjon de hadde i pågående prosjekter. Jeg ønsket informanter med erfaring fra prosjekter hvor IKT har utgjort en del, med bakgrunn i at slike prosjekter kan se ut til å ha en del utfordringer. For å sikre at informantene hadde god kjennskap til organisasjonen og arbeid i prosjekter ble det valgt å rekruttere prosjektledere.

Hovedfunn

Hovedfunnet i denne studien er at offentlige organisasjoner ikke har en kultur for å lære av feil. Organisasjonene er opptatt av å bedre gjennomføringen av prosjekter, men funnene tyder på at det forbedringsarbeidet er preget av tilfeldigheter og mangel på en felles strategi. Funnene viser også tydelig at det er en utfordring for offentlige organisasjoner å benytte systemer og rutiner for å identifisere og analysere feil. I forbindelse med prosjekter så er fokuset på å senke risikoen for å mislykkes, heller enn å arbeide med de mindre feilene og avvikene i en læringsammenheng. Funnet viser at offentlige organisasjoner delvis er opptatt av teste ut forhold eller å eksperimentere i forbindelse med prosjekter, men at resultatet av eksperimentene delvis er kjent på forhånd. Her er det mulighet til i større grad å aktivt gå ut å innhente tilbakemeldinger fra sluttbrukere, både interne og eksterne, slik at feil raskere kan identifiseres. Offentlige organisasjoners arbeid for å endre organisasjonskulturen sin kan påvirkes fra politisk ledelse, noe funnene i denne studien viser. Tiltakene for å bedre offentlige organisasjoners arbeid med prosjekter er basert på frivillighet og veiledning. Funnene tyder derimot på at det i liten grad er nok. Funnene peker også på at deling av erfaringer med andre i sin egen organisasjon eller med andre organisasjoner er vanskelig, fordi det mangler gode systemer og rutiner for behandling av dataene.

Slik at det gjøres en del arbeid i offentlige organisasjoner for å unngå å gjøre feil, men det er lite helhetlig tenkning for å benytte mindre feil og avvik for læring. En kultur for å se på feil som en læringsmulighet kan være givende i seg selv, men også i sammenheng med det arbeidet som allerede gjøres i offentlige organisasjoner i dag.

Forord

Først og fremst vil jeg takke familien min for at dere alltid er der for meg, uten dere hadde jeg ikke vært der hvor jeg er i dag.

Tusen takk til Leif Christian Lahn for veiledning og konstruktive tilbakemeldinger. Jeg vil også takke informantene som viste interesse for studien og stilte til intervju.

Takk til klassen for to fantastiske år. De har vært lærerike og minnerike.

Til slutt ønsker jeg å takke Camilla for all støtte gjennom studietiden, gleder meg til fremtiden med deg.

Ole Jakob N. Skjønhaug

Oslo, juni 2016

Innholdsfortegnelse

Tittelblad	III
Læring av feil – Hvordan benytte feil for læring i offentlig sektor?	III
Sammendrag	V
Forord	VIII
Innholdsfortegnelse	X
1 Innledning	1
1.1 Problemstilling	1
1.2 Samfunnsaktualitet	2
1.3 Oppgavens struktur	4
2 Teori	7
2.1 Læring av feil	7
2.1.1 Hva er feil?	8
2.1.2 Identifisering av feil	10
2.1.3 Analysering av feil	12
2.1.4 Tilsiktet eksperimentering	14
2.2 Forhold som påvirker læring av feil	16
2.2.1 Tillit og psykologisk sikkerhet	17
2.2.2 Organisasjonskultur	18
2.2.3 Ytre påvirkning	20
2.3 Prosjektorganisering	22
2.3.1 Evaluering av prosjekter	22
2.3.2 Deling av erfaringer i organisasjoner og offentlig sektor	24
2.4 Oppsummering	25
3 Metode	27
3.1 Beskrivelse av studien	27
3.2 Kvalitativ forskningsmetode	28
3.3 Datainnsamling	29
3.3.1 Intervju	29
3.3.2 Utvalg	30
3.3.3 Intervjuguide	31
3.3.4 Gjennomføring av intervju	32

3.3.5	Dokumentanalyse	33
3.4	Etiske overveielser.....	33
3.5	Vurdering av kvalitet	34
3.6	Analyse av intervjudata	36
3.6.1	Sammenligning av mønstre	37
4	Presentasjon av resultater	39
4.1	Læring av feil.....	39
4.1.1	Identifisering av feil	39
4.1.2	Analysering av feil	43
4.1.3	Tilsiktet eksperimentering.....	45
4.2	Forhold som påvirker læring av feil	47
4.2.1	Tillit og psykologisk sikkerhet	47
4.2.2	Hvordan påvirkes offentlige organisasjoner fra utsiden?.....	48
4.3	Prosjektorganisering	50
4.3.1	Deles erfaringer i organisasjoner og offentlig sektor?	50
4.3.2	Modenhet i prosjektarbeid.....	53
4.3.3	Kompetanse i gevinstrealiseringsarbeidet	55
4.4	Oppsummering	57
5	Diskusjon.....	59
5.1	Læring av feil.....	59
5.2	Forhold som påvirker læring av feil	63
5.3	Prosjektorganisering	65
6	Avslutning	69
6.1	Hovedfunn og implikasjoner	69
6.2	Avsluttende refleksjoner.....	71
	Litteraturliste	73
	Vedlegg	81
	Intervjuguide	81
	Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet	83
	Godkjenning fra NSD.....	85

No table of figures entries found.

1 Innledning

Offentlige prosjekter blir gjennom mediernes dekning ofte fremstilt som mislykkede, med store kostnadsoverskridelser og utfordringer knyttet til tid og kvalitet. Det kan være mange årsaker til at offentlige prosjekter ender opp med negativ omtale i mediene. Fra den samfunnsøkonomiske siden er det et godt tegn at det kommer frem i offentligheten. Offentlig ressursbruk er noe som berører hele befolkningen og av den grunn er gode kontrollmekanismer viktig for tillitsforholdet mellom offentlig sektor og befolkningen. Det offentliges oppgave er å sikre sine kunder gode tjenester på en økonomisk forsvarlig måte. I mediebildet er det de negative sakene som får mest oppmerksomhet og opptar størst plass. Det er ikke nødvendigvis slik at offentlige organisasjoner gjør flere feil enn private organisasjoner, men det er forhold som kan føre til mer negativ oppmerksomhet for de offentlige organisasjonene. Slike forhold kan være krav til gjennomsiktighet og at de delvis finansieres av skatteinntekter. Noe som gjør at feil og avvik raskere blir offentlig kjent og at befolkningen sitter med en følelse av å ha vært med å finansiere slike prosjekter.

Det er naturlig å tenke at en person som har gjort samme feil et par ganger ikke gjør den samme feilen på nytt. Bør ikke det også gjelde offentlige organisasjoner? Organisasjonene som sammen utgjør offentlig sektor jobber for å levere så gode tjenester som mulig til befolkningen. Det samarbeides på tvers av sektoren og det utveksles kunnskap og erfaringer, slik at det kan leveres best mulig tjenester og produkter. Allikevel ender offentlige prosjekter opp med store kostnadsoverskridelser og produkter og tjenester som ikke står til forventningene til sluttbrukerne. Det gjør det interessant å se på hva som foregår i offentlige prosjekter, og hvordan de arbeider for å unngå feilslåtte prosjekter. Den interessen danner grunnlaget for denne studien.

1.1 Problemstilling

En studie gjennomført av Putz, Schilling og Kluge (2012) viser hvordan det organisatoriske klimaet for å lære av feil på jobb kan måles. De påpeker at skillet mellom forskere som enten har individet som den lærende eller organisasjonen som den lærende kan være en årsak til at forskningsområdet har mangler både på det teoretiske og det empiriske. Ønsket deres er én

felles forståelse og begrepsbruk, samt at både den individuelle- og organisatoriske vinklingen er viktig for læring av feil i organisasjoner. I denne studien vil Cannon og Edmondson (2001; 2005) sin teori omkring læring av feil benyttes. Av den grunn vil jeg benytte deres teorier for å plassere studien i området mellom individ og organisasjon. Cannon og Edmondson plasserer seg et sted mellom individ og organisasjon, hvor organisasjonen må legge til rette for at feil kan benyttes til læring, og individene må ta ansvar for at feil blir oppdaget og bearbeidet. Teorien er basert på tre prosesser, som skal støtte organisasjoner i å benytte feil for læring.

Sett i lys av spesielt Cannon og Edmondson (2001; 2005) sin teori, men også andre teoretikere som vil bli presentert i kapittel to, vil problemstillingen min være:

Hvordan kan offentlige organisasjoner arbeide for å skape en kultur hvor det å lære av feil er naturlig?

På veien for å kunne gi svar på det spørsmålet vil jeg også komme innom andre interessante temaer som knytter seg til problemstillingen. Jeg vil forsøke å si noe om hvordan offentlige organisasjoner forholder seg til feil og om noen av de tre prosessene som blir foreslått benyttes. Benyttes en eller flere av prosessene, vil det være interessant å undersøke hvordan de ansatte opplever å arbeide med dem. Både med tanke på tilbakemeldinger fra sluttbrukere og hvordan de ansatte i organisasjonen opplever arbeidet med prosessene. Spørsmål som; hvordan organisasjoner lærer, hvordan de deler kunnskap og hvordan de stadig forsøker å forbedre seg, vil bli forsøkt diskutert og besvart i denne studien.

1.2 Samfunnsaktualitet

Med en samfunnsutvikling som går i retning av stadig økte krav til effektivitet og kostnadsreduksjon er det gunstig å benytte enhver mulighet til stadig forbedring. De organisasjonene som makter å benytte feil for læring og forbedring kan ha et konkurransefortrinn sammenlignet med de organisasjonene som ikke makter det. Ikke bare kan læring av feil være en kilde til stadig forbedring, ny lærdom på bakgrunn av feil kan lede til innovasjon. Organisasjoner som fanger opp muligheter ny lærdom kan gi, vil være attraktive arbeidsplasser og samarbeidspartnere for andre organisasjoner. Fra å ha et fokus på å eliminere feil har utviklingen gått i den retning av at det aksepteres at feil forekommer, men

det er ønskelig med færrest mulig av dem. Når organisasjoner vet at det vil gjøres feil, er en tidlig avdekking av dem svært viktig for at feil skal få så små konsekvenser som mulig. Allikevel kan det virke som om få organisasjoner har tatt læring av feil til seg, og systematisert arbeidet på en god måte.

Innfallsvinkelen jeg har valgt er å benytte prosjekter i offentlige organisasjoner. Grunnen til det er at organisasjoner i stor grad benytter prosjekt som organiseringsform når endringer skal gjennomføres. Endringer innebærer en del usikkerhet, både for de som berøres og for organisasjonen, noe som kan føre til feil. Det ser jeg på som en mulighet for å undersøke om feil blir benyttet for læring og eventuelt hvordan feil blir benyttet for læring. Hvordan organisasjoners tilnærming til læring av feil i forbindelse med prosjekter kan også si en del om hele organisasjonens tilnærming. På bakgrunn av en rekke negative medieoppslag med sløsing av offentlige midler, feilvurderinger og direkte feil som gjennomgangstema, kan det virke som om offentlige organisasjoner gjennomgår endringer med hensyn til å lære av feil (Lilleby, 2015; Bergsaker & Egeberg, 2015; Johnsen, 2014; Ekroll, Torset & Slettholm, 2015; Strand, 2013). Endringene det dreier seg om er økt fokus på læring og deling av kunnskap mellom organisasjoner, både offentlige og private. En av forventningene til funnene er at offentlige organisasjoner har begynt et arbeid som skal føre til en bedre og mer effektiv offentlig sektor, enten det kommer som et resultat av organisasjonenes eget arbeid, pålegg fra tilsynsmyndigheter eller ved andre måter. Det bør også sees i sammenheng med økt satsning på innovasjon fra det offentlige, enten det skjer gjennom offentlige innkjøp, tilskuddsordninger eller innovasjonsarbeid innad i organisasjonen. (Direktoratet for forvaltning og IKT, 2015; Nærings- og handelsdepartementet, 2013; Statistisk sentralbyrå, 2011). Noe som kommer tydelig frem er at informasjons- og kommunikasjonsteknologiprojekter (IKT-prosjekter) kan være spesielt krevende for offentlige organisasjoner. Her har forskning ved Simula Research Laboratory (Simula, 2016) vært med på å gi økt kunnskap. Forskningen gjort av Simula har kommet frem til en rekke tiltak for at IKT-prosjekter i større grad skal lykkes. Det som blir ansett som det viktigste tiltaket er «reduksjon i prosjektstørrelse, og dermed ambisjonsnivå per prosjekt, gjennom oppdeling av større satsninger i mindre prosjekter/leveranser» (Jørgensen, 2015, s. 9). Slik jeg ser det kan alle tiltakende være med på å bedre vellykketheten i offentlige IKT-prosjekter, men at det er nyanser og andre innfallsvinkler som kan gi verdi til området. Den andre retningen jeg har merket meg i forskning på offentlige prosjekter og hvordan de kan gjennomføres bedre, er forskningsprogrammet Concept ved Norges teknisk-

naturvitenskapelige universitet. Concept (2016) har som mål å utvikle kunnskap som sikrer bedre ressursutnyttning av store statlige investeringer. Forskningsprogrammet utarbeider en rekke rapporter og evalueringer, som har gitt ny innsikt i hvordan store offentlige prosjekter kan gjennomføres på en så god måte som mulig. Mange av prosjektene som blir evaluert har vært svært langvarige og er preget av omfattende politiske prosesser både lokalt og sentralt (Welde, Samset, Andersen & Austeng, 2014). Slike evalueringer og rapporter gir innsikt i til dels svært omfattende prosjekter på en effektiv måte.

I arbeidet med å kartlegge aktuelle offentlige organisasjoner ble det etter hvert klart at de fleste gjennomfører eller har gjennomført prosjekter hvor IKT er sentralt. I og med at IKT er i en stadig utvikling, som heller går raskere enn langsommere, kan det føre til en del utfordringer (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2016). Det kan være forventningene sluttbrukerne av produkter og løsninger sitter med, lav IKT-kunnskap i organisasjonen eller samarbeidsproblemer mellom organisasjoner. Utfordringer som kan oppstå i IKT-prosjekter ser jeg på som en mulighet for å undersøke hvordan offentlige organisasjoner benytter seg av feil i forbindelse med læring. Organisasjonene og prosjektene jeg har forsøkt å rekruttere informanter fra vil av den grunn befinne seg i offentlige organisasjoner hvor IKT er sentralt. Noe jeg vil komme tilbake til i kapittel tre.

De siste årene kan en se tendenser til at samfunnet, inkludert offentlige organisasjoner, har tatt inn over seg at det å feile ikke behøver å være utelukkende negativt. Det har vært samfunnstopper som har gått ut i media og vært åpne om sine feiltrinn, fokus på at nyskaping krever en hel del feiling før eventuell suksess og arrangementer hvor gründere forteller om feil de har gjort. Et slikt endret fokus vil kunne føre til at organisasjoner har behov for metoder og rutiner for hvordan feil skal behandles og benyttes for organisasjonens og samfunnets beste.

1.3 Oppgavens struktur

I dette første kapittel har jeg presentert bakgrunnen for studien og dens problemstilling. I det andre kapittelet vil teori rundt læring av feil presenteres. Først vil Cannon og Edmondson (2001; 2005) sin teori om læring av feil presenteres, samt hva som kan ha vært inspirasjon for teorien. I kapittel to vil også annen nærliggende litteratur presenteres, representert ved

områdene organisasjonskultur og gevinstrealisering. Det som presenteres vil danne grunnlaget for presentasjonen og analyseringen av funnene i kapittel fire og diskusjonen av funnene i kapittel fem.

I kapittel tre vil de metodologiske valgene bli presentert og diskutert, med hovedfokus på metodene jeg har benyttet i denne studien. Selv om datainnsamlingen er viet størst plass, er de andre delene i kapittelet minst like viktige. De etiske overveielsene i forbindelse med datainnsamlingen og kvaliteten på dataene vil gjøres greie for og diskuteres. Til slutt i kapittelet vil jeg si noe om hvordan jeg ønsker å gjennomføre analyseringen av de innsamlede dataene.

Det fører videre til kapittel fire, hvor funnene vil presenteres. Presentasjonen og analysen vil følge strukturen fra kapittel to, slik at leseren enkelt kan finne tilbake til teorien som omhandler gjeldene funn. Funnene og analysen av dem vil danne grunnlaget for kapittel fem, hvor funnene vil sees i lys av teoriene fra kapittel to. Her vil jeg forsøke å samle trådene og drøfte om jeg med studien kan svare på problemstillingen presentert her i innledningen. Til slutt i kapittel seks vil studien oppsummeres. Her vil jeg også komme med mine tanker rundt studiens aktualitet og nytteverdi, samt gi forslag til videre forskning.

2 Teori

Denne studien vil først og fremst ta utgangspunkt i Cannon og Edmondson sin teori om prosesser på hvordan organisasjoner kan forholde seg til feil og hvordan de kan benyttes for læring (Edmondson, 1996; Edmondson, 1999; Cannon & Edmondson, 2001; Cannon & Edmondson, 2005). Teorien kan sees på som en videreføring av Argyris og Schön sitt arbeid på området organisasjonslæring (Argyris, 1962; Argyris & Schön, 1978; Argyris, 1999). Dette kapittelet vil av den grunn i hovedsak basere seg på nevnte arbeider og suppleres med annen litteratur hvor det er hensiktsmessig.

Først vil jeg definere og diskutere feilbegrepet som blir benyttet i denne studien. Hvordan feil blir benyttet i denne studien skiller seg fra den allmenne oppfattelsen av hva feil er, derfor er en slik presisering viktig. Deretter vil jeg presentere Cannon og Edmondson (2005) sin teori, med utgangspunkt i de tre prosessene som anbefales for å ta i bruk feil for læring. For å få innsikt i hvordan læring av feil kan foregå, finner jeg det hensiktsmessig å se på forhold som kan påvirke hvordan det foregår. Tillit, psykologisk sikkerhet og organisasjonskultur er alle forhold som kan ha en slik påvirkningskraft. Det at offentlige organisasjoner er utgangspunktet for denne studien gjør at forhold som ligger utenfor organisasjons- eller prosjektgrensene også kan påvirke hvordan det læres av feil. Enten det foregår via lovverk, retningslinjer eller deling av erfaringer i eller mellom organisasjoner. Deling av erfaringer er sentralt med tanke på at offentlig sektor ikke bør ha noen betenkeligheter med å dele erfaringer seg imellom. Det at organisasjoner organiserer mye av sitt arbeid i prosjekter skaper et behov for informasjon rundt det arbeidet som er gjennomført og hva resultatet av det har vært. Ofte gjennomføres det evalueringer i etterkant av prosjekter, for å se på gjennomføringen og hvilke gevinster som kan realiseres på bakgrunn av prosjektet. Her vil det være interessant å se om det foregår læring av feil og eventuelt hvordan det løses.

2.1 Læring av feil

Learning is defined as occurring under two conditions. First, learning occurs when an organization achieves what it intended; that is a match between its design for action and the actuality or outcome. Second, learning occurs when a mismatch between

intentions and outcomes is identified and it is corrected; that is, a mismatch is turned into a match. (Argyris, 1999, s. 67)

Som vi ser av denne definisjonen på hvordan læring i organisasjoner oppstår, er det to forhold som kan ligge bak. Det er i denne studien det siste forholdet som jeg ønsker å fokusere på, læring som skjer på bakgrunn av avvik mellom intensjonen og sluttproduktet. Videre i dette kapittelet vil jeg forsøke å vise hvordan slike avvik kan identifiseres og korrigeres.

Definisjonen over leder til begrepene enkelt- og dobbeltkretslæring, som kan beskrives slik: «Single-loop learning occurs when matches are created, or when mismatches are corrected by changing actions. Double-loop learning occurs when mismatches are corrected by first examining and altering the governing variables and then the actions» (Argyris, 1999, s. 68).

De to læringsformene kan begge passe i teorien til Cannon og Edmondson (2005) som jeg vil presentere i dette kapittelet.

2.1.1 Hva er feil?

Om en hendelse blir sett på som en feil eller ikke avhenger av situasjonen. Er det forventet at den eller de som utfører oppgaven skal klare den?

We conceptualize failure as deviation from expected and desired results. This includes both avoidable errors and unavoidable negative outcomes of experiments and risk taking. It also includes interpersonal failures such as misunderstanding and conflict. (Cannon & Edmondson, 2001, s. 162)

En slik bred forståelse av feil vil være givende for organisasjoner som ønsker å lære av feil, fordi de vil få et større antall feil de kan ta lærdom av. I definisjonen over ser vi at feil kan plasseres i en rekke ulike kategorier. Det settes et skille mellom feil som er mulig å unngå og feil som det ikke er mulig å unngå. Ved avvik fra et forventet og ønsket resultat kan det ha vært en rekke faktorer som har forårsaket avviket. De kan omtales som små feil eller avvik, ofte kan de fremstå som ubetydelige. Identifiseres en eller flere av de små feilene kan avviket fra det forventede og ønskede resultat forhindres, noe jeg vil komme nærmere inn på senere i dette kapittelet. Velges det å ta risiko i et prosjekt eller i en organisasjon vil det alltid være en mulighet for å mislykkes; avviket vil være uunngåelig. Hvor stor risiko som tas og hvor godt arbeid som gjøres vil være med på å avgjøre om det blir et avvik, og hvor stort avviket blir.

For å bedre forståelsen av hva feil er og hvordan de oppstår, vil jeg vise til hvordan forskning på ulykker har forholdt seg til feil og hvordan denne holdningen har vært igjennom en endring. Det kan settes et skille mellom to ulike typer feil i forbindelse med større ulykker hvor mennesker er delaktige, «active errors, whose effects are felt almost immediately, and latent errors whose adverse consequences may lie dormant within the system for a long time (...)» (Reason, 1990, s. 173). Lenge har etterforskning av ulykker hatt en tendens til å fokusere på aktive feilene, de som til slutt var den utløsende årsaken til at ulykken fant sted. Etter hvert har denne tilnærmingen endret seg til også å ha fokus på de latente feilene, de feilene som kan ha vært tilstede lenge, men som ikke har blitt utløst før en eventuell ulykke. Ulykker forårsakes gjerne ved at det har forgått et samspill mellom latente feil og aktive feil. Etterforskning av ulykker har vist at latente feil utgjør den største trusselen i komplekse systemer (Reason, 1990). Det er to aspekter i forbindelse med etterforskning av ulykker. Rettsvesenet etterforsker om det har forekommet et lovbrudd og om noen bør straffes for det. Det andre aspektet går på å undersøke om ulykken kunne vært forhindre og i så fall hvordan det kunne vært gjort (Perrow, 1999).

Forskning på avvik fra forventede og ønskede feil i organisasjoner har i stor grad dreid seg om organisasjoner hvor feil kan få katastrofale følger. Det er snakk om luftfart, kjernekraftvirksomhet og det militære. Felles for de nevnte organisasjonene er at feil kan medføre store tap av menneskeliv, materielle skader, og negative ringvirkninger i samfunnet. Med utviklingen av stadig mer komplekse organisasjoner og stadig tettere koblinger mellom dem, er det naturlig at feil vil kunne få større konsekvenser, også utenfor organisasjonen (Reason, 1997). Den økte kompleksiteten bør også organisasjoner som tradisjonelt sett ikke har vært komplekse ta innover seg. Å være bevisst på de mindre feilene og at eventuelle avvik fra forventet og ønsket resultat kan føre til større konsekvenser enn forventet, mener jeg vil være nødvendig for stadig flere organisasjoner. Hvordan organisasjoner møter arbeidet med å redusere de mer alvorlige feilene kan gjøres på ulike måter. Reason (1990) mener at feil kan forhindres ved å ta i bruk barrierer for å stanse utviklingen av potensielle feil. Perrow (1999) er skeptisk til en slik løsning, og mener at stadig mer avanserte systemer vil føre til større sannsynlighet for at noe svikter og at feil oppstår. Feil som forårsakes direkte av menneskelige handlinger kan forstås ved dikotomien feil ved kommisjon og feil ved omisjon. Det forstås som å skille mellom feil som oppstår som følge av å handle eller ved å unnlate å handle. Et slikt dikotom kan være problematisk, på grunn av at en rekke forhold kan være med å påvirke om det handles eller ikke (French, Bedford, Pollard og Soane, 2011). For å

danne en bedre forståelse av hvordan organisasjoner kan arbeide for å minske de større feilene og bedre forholdene for læring av dem, vil jeg se nærmere på teorien til Cannon og Edmondson (2001; 2005). De mener at det mangler en modell for læring av feil i organisasjoner. Forslaget deres er å bryte opp prosessen i mer håndgripelige deler. Nærmere bestemt tre ulike deler, bestående av identifisering av feil, analysering av feil og tilsiktet eksperimentering. Slik mener de at organisasjoner kan benytte feil på en intelligent måte for å forhindre at mindre feil for mulighet til å utvikle seg. Det vil også være positivt for læring og arbeidet for stadig forbedring i organisasjonen.

2.1.2 Identifisering av feil

Cannon og Edmondson (2005) mener det er viktig å identifisere feil på et så tidlig tidspunkt som mulig. Alvorlige feil i organisasjoner har ofte oppstått som følge av at små feil har fått mulighet til å utvikle seg. Derfor er det viktig at slike små feil på et så tidlig tidspunkt som mulig blir tatt på alvor og identifisert. Argyris og Schön (1978) mener at læring i organisasjoner skjer når,

(...) members of the organization act as learning agents for the organization, responding to changes in the internal and external environments of the organization by detecting and correcting errors in organizational theory-in-use, and embedding the results of their inquiry in private images and shared maps of organization. (Argyris og Schön, 1978, s. 29)

Ser vi dette i lys av enkelt- og dobbeltkretslæring, så er det viktig at feil identifiseres, for at det i det hele tatt skal foregå noe slags form for læring. Det er også avgjørende at identifiserte feil blir delt på en ordentlig måte med resten av organisasjonen. Allikevel så har enkeltpersoner og organisasjoner en tendens til å gjøre det motsatte, slik det blir beskrevet her. «Rather than acknowledge and address a small failure, individuals have a tendency to deny the failure, distort the reality of the failure, or cover it up, and groups and organizations have the tendency to suppress awareness of failures» (Cannon og Edmondson, 2005, s. 303). Slik vi ser her så kan trusler mot at slike mindre feil blir identifisert ha flere årsaker. Det dreier seg om uoppmerksomhet og manglende kunnskaper i å oppdage dem (Edmondson, 2011). For organisasjoner er det avgjørende å utvikle rutiner og systemer som kan benyttes for identifisering og læring av feil. Slike rutiner og systemer kan være til stor hjelp for ansatte i situasjoner hvor de har mulighet til å identifisere feil. Et slikt system kan være en form for

tilbakemelding, enten fra ansatte, kunder eller andre. Å aktivt søke tilbakemeldinger kan være en god måte for å identifisere mindre feil før de får muligheten til å utvikle seg. En annen årsak til at mindre feil ikke blir identifisert kan komme som følge av at kulturen i prosjektet eller organisasjonen er av en slik art at feil holdes skjult. Opplever ansatte negative konsekvenser i organisasjonen eller prosjektet for den eller de som identifiserer feil, kan det føre til en vegring for å si ifra om feil. En slik problemstilling er særlig gjeldene i situasjoner hvor den som identifiserer feilen også er den som har forårsaket feilen. I en slik situasjon er det tenkelig at den ansatte setter seg selv først og organisasjonen og eventuelt prosjektet i andre rekke. Uidentifiserte feil med bakgrunn i denne årsaken er om mulig enda vanskeligere å identifisere, fordi feilene blir oversett eller skjult av den eller de som står nærmest feilen (Cannon & Edmondson, 2005). utfordringer knyttet til tillit og psykologisk sikkerhet i forbindelse med identifisering og analysering av feil vil jeg komme tilbake til senere i dette kapitlet.

Ledere i prosjekter og organisasjoner har også sine utfordringer med å identifisere feil, siden de fleste organisasjoner belønner suksess og straffer feil. Det kan gi særlig utslag på ledernivå hvor det benyttes flere insentiver for å regulere atferd i en retning som skal sikre økonomisk gevinst for organisasjonen. For ledere kan det å identifisere feil komme i konflikt med gjennomføring av prosjekter eller levering i henhold til de tidsfrister og standarder som er satt. Blir ikke feilene identifisert kan det føre til at feilene blir gjentatt på senere tidspunkt eller at feilen får mulighet til å utvikle seg til en større feil (Cannon & Edmondson, 2005).

Mindre feil som advarsel om noe mer alvorlig er i flere organisasjoner utpekt som en viktig faktor for å være konkurransedyktige (Barry, 2014). Reason (1990) mener at de omfattende ulykkene hvor menneskelig eller teknisk feil er årsaken i stor grad kunne vært unngått. Ofte ved slike omfattende ulykker er det en rekke mindre feil som har vært delårsaker til et katastrofalt utfall. Slike store ulykker har naturligvis blitt etterforsket grundig og de ulike casene blir benyttet i en rekke ulike forskningsprosjekter. For disse organisasjonene får ulykker av en slik størrelse stor negativ påvirkning på organisasjonen. Slik Cannon og Edmondson (2005) ser det bør organisasjoner være bevisste på de små feilene og benytte de for læring, slik at de ikke får mulighet til å utvikle seg. Grunnen til at større avvik fra forventede og ønskede utfall skjer, er i stor grad fordi de små feilene ikke blir identifisert eller at de blir identifisert, men ikke gjort noe med. «Small failures are often overlooked because at the time they occur they appear to be insignificant minor mistakes or isolated anomalies, and

thus organizations fail to make timely use of these important learning oppertunities (Cannon & Edmondson, 2005, s. 301). For å endre organisasjoners bruk av slike små feil kan det argumenteres for at det må til en kulturendring. En slik endring av organisasjonskulturen kan være tidkrevende og utfordrende, noe jeg vil se nærmere på senere i kapittelet.

2.1.3 Analysering av feil

Analysering av feil bør ha som mål å ende opp i læring. For at læring av feil skal skje bør det være en felles forståelse i organisasjonen om at det er positivt. Det kan være utfordrende å skape en felles forståelse for at analysering av feil kan benyttes for læring. Det har vist seg at en innføring av en felles forståelse av feil i organisasjoner går mindre bra når det gjennomføres fra toppen og ned (Cannon & Edmondson, 2001). En bedre løsning vil være å starte et sted i organisasjonen, for så å spre det til andre deler av organisasjonen (Cannon & Edmondson, 2005; Jensen og Christiansen, 2012). For at en slik felles forståelse skal utvikle seg videre, kan det foregå via uformelle kanaler i organisasjonen, men også ved at ledelsen oppmuntrer til en slik utvikling.

Analysering av feil kan gjøres på en rekke ulike måter, enten det gjøres internt i organisasjonen eller om det hentes inn ekstern hjelp utenfra. Noe som gjelder de fleste analyser er at de avhenger av åpenhet rundt hva som har skjedd og at fokuset er på læring i stedet for å plassere skyld. Analyser kan avdekke feil i en organisasjons systemer eller rutiner, som kan føre til læring. Noe som bør føre til en endring av organisasjonens systemer og rutiner. Argyris og Schön (1978) peker på at kartlegging av organisasjonens erfaringer er en nøkkel til organisasjonslæring. For å sikre at enkeltindividers erfaringer blir gjort tilgjengelig for organisasjonen anbefales det følgende: «(...) we recommend either developing or hiring skilled facilitators who can ensure that learning-oriented discussions take place when analyzing organizational failures» (Cannon & Edmondson, 2005, s. 315). På bakgrunn av at feil er vanskelig å snakke om og diskutere, bør organisasjoner utvikle kompetanse på området for å sikre at effektiv kartlegging av erfaringene finner sted. Blir de negative erfaringene ikke analysert og kartlagt vil det føre til et lavere læringsutbytte enn potensialet.

Det å lære av feil i forbindelse med analysering kan støte på ulike former for motstand i organisasjonen. De ulike formene for motstand og hvordan slik motstand kan overkommes ønsker jeg å se nærmere på. For organisasjoner vil bevissthet rundt motstand omkring læring av feil være viktig for å møte den på best mulig måte.

Learning from failure requires employees to adopt a learning orientation to mistakes and conflicts when their natural inclination may be otherwise. It also requires behaviors that can present interpersonal and career risk. For instance, admitting failure involves focusing on the potential benefits to be gained by this unpleasant process, while productive handling of conflict requires openness to being challenged and willingness to constructively challenge others. Both psychological – or individual-level – and organizational-level barriers can make this difficult in organizational settings. (Cannon & Edmondson, 2001, s. 165)

Som vi ser så kan motstand oppstå på flere nivåer i en organisasjon. Hvorfor motstand oppstår i møte med konfrontering av feil kan forklares på en rekke måter. Noen kan ha et ønske om å legge feil bak seg raskest mulig og se fremover, andre mener at de ikke har tid til å analysere identifiserte feil. Selv om analysering av feil er noe ledere bør ta ansvar for, kan det like godt oppstå motstand på ledernivå. Det kan for eksempel forekomme i forbindelse med press fra ledere på et høyere nivå eller fra andre samarbeidende organisasjoner. Press på gjennomføring av arbeidsoppgaver i forhold til tid og kostnader kan føre til fraværende eller mangelfulle analyser av feil. For å takle motstand i et analyseringsarbeid er det viktig med ferdigheter og teknikker for å sikre gode gruppeprosesser hvor læring er målet. Det krever åpenhet, noe som betyr at alle involverte tar ansvar for å få alle fakta på bordet (Cannon & Edmondson, 2005). En slik tilnærming i et analysearbeid krever at det arbeides slik over tid, hvor det å plassere skyld blir byttet ut med læring. Det anbefales at ansatte i stedet for å beskytte seg selv, bør møte analysering av feil med «curiosity, humor, and a belief that being the first to capture learning creates personal and organizational advantage» (Cannon & Edmondson, 2005, s. 316). Skal organisasjoner få sine ansatte til å møte analysering av feil med en innstilling som er fordelaktig for læringsutbytte, er en avhengig av at noen går foran som gode eksempler. De må vise at en slik tilnærming kan være fordelaktig både for den individuelle læringen og for organisasjonens resultater. Et annet perspektiv på analysering av feil kan vi finne hos Reason (2000). Her forklares skillet mellom individuell- og systemtilnærming til feil.

Blaming individuals is emotionally more satisfying than targeting institutions. People are viewed as free agents capable of choosing between safe and unsafe modes of behavior. If something goes wrong, it seems obvious that an individual (or group of individuals) must have been responsible. (...) The basic premise in the system approach is that humans are fallible and errors are to be expected, even in the best

organization. Errors are seen as consequences rather than causes, having their origins not so much in the perversity of human nature as in “upstream” systemic factors. These include recurrent error traps in the workplace and the organizational processes that give rise to them. Countermeasures are based on the assumption that though we cannot change the human condition, we can change the conditions under which humans work. A central idea is that of system defenses. All hazardous technologies possess barriers and safeguards. When an adverse event occurs, the important issue is not who blundered, but how and why the defenses failed. (Reason, 2000, s. 768)

En systemtilnærming til feil i organisasjoner vil være nødvendig for at analyseringer skal ha forutsetning for best mulig læringsutbytte. Opererer organisasjonen med en individuell tilnærming til feil, kan det føre til at opplysninger som ville vært nyttige i et analysearbeid holdes tilbake. Slik teorien til Cannon og Edmondson beskriver, er det nettopp på det individuelle planet teorien kan ha sine største utfordringer, ved at, «(...) individuals experience negative emotions when examining their own failures and this can chip away at self-confidence and self-esteem. Most people prefer to put past mistakes behind them rather than revisit and unpack them for greater understanding» (Cannon & Edmondson, 2005, s. 306). Det å få ansatte til å legge alle forsvarsmekanismer til side i forbindelse med at feil identifiseres og analyseres kan være utfordrende, noe som jeg vil beskrive mer detaljert i dette kapittelet under tillit og psykologisk sikkerhet. For at organisasjoner skal kunne gjennomføre analyser av hva som ikke har gått som forventet, så har de behov for dyktige ansatte. «(...) organizations need individuals with skills and techniques for systematic analysis of complex organizational data» (Cannon & Edmondson, 2005, s. 313). Som jeg har vært inne på så kan det oppstå en del motstand i forbindelse med læring av feil. Dyktige ansatte med ferdigheter innen analysearbeid kan være medvirkende i å overkomme eventuell motstand. Videre vil jeg presentere den siste av de tre prosessene, tilsiktet eksperimentering.

2.1.4 Tilsiktet eksperimentering

Cannon og Edmondson (2005) presenterer denne prosessen som den mest proaktive, og den vil mest sannsynlig føre til at organisasjoner opplever en økning i antall feil. Sitkin (1992) mener at det å gjøre feil ikke må være et mål i seg selv, men at det alltid vil være risiko for feil i forbindelse med utfordrende oppgaver. Feil gjort som følge av tilsiktet eksperimentering

kan betegnes som intelligente ved at de oppfyller følgende kriterier: «(1) They result from thoughtfully planned actions, (2) have uncertain outcomes, (3) are of modest scale, (4) are executed and responded to with alacrity, and (5) take place in domains that are familiar enough to permit effective learning» (Sitkin, 1992, s. 243). Utfordrende oppgaver vil for en organisasjon være når det skjer endringer i samfunnet som påvirker organisasjonen og tvinger frem endringer. For en organisasjon vil det å operere i et stabilt marked være positivt ved at sammenhengen mellom årsak og virkning vil være lett og jobbe med. I et stabilt marked hvor en organisasjon har funnet suksessoppskriften er det sannsynlig at det forsettes å jobbe etter samme oppskrift, så lenge den er suksessfull. Utfordringene kommer når betingelsene endres og organisasjonen må tilpasse seg endringene, noe som kan forårsake feil. Det finnes en rekke eksempler på store organisasjoner som har holdt seg til noe som har fungert for lenge, og som ikke har arbeidet aktivt for stadig forbedring. Følgende har vært og er store, enten gjennom press på organisasjonen for å få den til å levere bedre produkter eller tjenester, eller gjennom svekkede økonomiske resultater (Hirsti & Helljesen, 2013; Finkelstein, 2006). De organisasjonene som ikke bare forsøker å identifisere og analysere feil, men som også eksperimenterer, er de mest proaktive. Organisasjoner som eksperimenterer erkjenner at feil vil oppstå som følge av eksperimenteringen. Det betyr mest sannsynlig flere feil, men eksperimentering kan føre til nye ideer for produkter, tjenester og innovasjon (Cannon og Edmondson, 2005). Laboratorieforsøk har vist at innovasjon gjennom eksperimentering er mest effektiv når belønninger justeres slik at eksperimentering støttes, og ikke hva som blir resultatet av eksperimenteringen (Lee, Edmondson, Thomke & Worline, 2004).

Med nye metoder for identifisering og analysering, som for eksempel stordata (big data), kan det være mulig for organisasjoner og raskere identifisere feil, foreta bedre analyser og få et større datagrunnlag i forbindelse med tilsiktet eksperimentering (Kim, Trimi & Chung, 2014). Stordata kan benyttes innenfor mange områder, men hvordan og til hva er det fremdeles stor usikkerhet rundt. Sett i lys av denne studien vil det være interessant om stordata blir benyttet for å identifisere mønstre av mindre feil, som kan predikere at større feil er i ferd med å oppstå. En kan se for seg programmer som kjenner igjen mønstre fra tidligere hendelser hvor feil har forekommet, og på bakgrunn av det enten tar egne beslutninger eller gir beskjed videre. Analysering av store mengder data vil være effektivt for å danne et bilde av virkeligheten, ikke bare hvordan det har vært, men også hva som vil skje i fremtiden. Det kan føre til at offentlig sektor er i stand til å ta raskere og bedre beslutninger. Samtidig så må det utvises forsiktighet med hvem som får tilgang til dataene, personvern og hvordan beslutninger

tas på bakgrunn av dataene (McAfee & Brynjolfsson, 2012). Allerede sitter det offentlige Norge på en rekke slike store datasett. Fra politisk hold er det også kommunisert ønske om at flere offentlige organisasjoner gjør sine datasett tilgjengelig for andre å benytte.

Flere peker på behovene for tilgang til datasett som andre virksomheter forvalter. Dette gjelder særlig datasett som ikke er åpent tilgjengelig, men uten at det foreligger noen åpenbare grunner til dette. Samtidig sitter de samme virksomhetene på egne datasett som burde vært åpnet for maskinell viderebruk. Her er det visse nettverkseffekter. Det å tilby egne datasett gjennom data.norge.no kan også medføre at andre finner at de kan dele egne data. (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2015, s. 74)

Dette kan sees på som et ledd i utviklingen av et økt fokus på samarbeid, forenkling og innovasjon innen offentlig sektor. En stadig større andel av offentlige organisasjoner velger å legge ut sine datasett åpent og tilgjengelig for alle (Direktoratet for forvaltning og IKT, 2016a; Statens vegvesen, 2016). Det kan resultere i innovative løsninger hvor datasett kan bli benyttet på nye måter eller datasett kombineres for å gi større verdi for brukerne. En slik oppfordring forstås som at det er ønskelig med flere offentlige organisasjoner som deler datasett. Følges oppfordringen kan det bli et forhold som påvirker læring av feil. Videre vil jeg presentere flere forhold som er kjent for å påvirke om læring finner sted i organisasjoner.

2.2 Forhold som påvirker læring av feil

Organizations do not perform the actions that produce the learning. It is individuals acting as agents of organizations who produce the behavior that leads to learning. Organizations can create conditions that may significantly influence what individuals frame as the problem, design as a solution, and produce as action to solve a problem. (Argyris, 1999, s. 67-68)

Dette sitatet fra Argyris illustrer at det er de ansatte i en organisasjon som står for læringen, og av den grunn er det avgjørende at organisasjonen legger til rette for best mulig forhold for sine ansatte i forbindelse med læring. Organisasjonen er avhengig av å gjøre de ansatte bevisst sin rolle som læringsagenter. Gjøres ikke det vil samme feil kunne gjøres gang på

gang. Det starter med at ansatte får informasjon som tilsier at det har skjedd en feil. Hvordan det handles i etterkant vil være avgjørende for om feilen blir korrigert eller ikke. Det er flere forhold som kan forårsake at feil blir kamouflert, noe som kan skje både bevisst og ubevisst. Slike forhold kan dreie seg om at ansatte skjuler hvilket inntrykk feil har på dem, lav tillit og konformitet (Argyris, 1999). Videre vil jeg gå nærmere inn på ulike forhold som kan påvirke læring av feil. Det å gjøre feil kan ha store negative konsekvenser for enkeltindiver og de omgivelsene personen opererer i, både for kollegaer og for organisasjonen. Negative konsekvenser kan være frykt for nye oppgaver, en forventning om å feile eller å miste interessen i arbeidet (Argyris, 1999).

2.2.1 Tillit og psykologisk sikkerhet

Tillit og psykologisk sikkerhet er viktige begreper i organisasjoner og arbeidslivet generelt. De to begrepene kan ha en tendens til å benyttes om hverandre, men et skille kan settes ved at tillit går på en-til-en-forhold, og psykologisk sikkerhet går på at det er en felles norm i en gruppe. I en studie gjort av Clegg, Unsworth, Etropaki og Parker (2002) ble det gjort funn som tyder på at ansatte som opplevde tillit i organisasjonen var mer engasjerte og bidro mer i innovasjonsprosesser. Samtidig så kan tillit være problematisk i møtet med læring av feil, fordi det ofte eksisterer en forventning om at det ikke gjøres feil. Av den grunn bør det jobbes for å utvikle en kultur hvor tillit og psykologisk sikkerhet opprettholdes selv om det forekommer feil (Carmeli, Tishler & Edmondson, 2011). Mangler organisasjoner en slik kultur for tillit og psykologisk sikkerhet kan det føre til at ansatte er «(...) mer opptatt av å bortforklare problemene enn å utforske dem nærmere for å se hva de faktisk består i» (Bang, 2011, s. 114). Videre vil jeg presentere hvordan Cannon og Edmondson (2005) ser på tillit og psykologisk sikkerhet i forbindelse med identifisering, analysering og tilsiktet eksperimentering. For at en organisasjon eller et prosjekt skal oppleve å ha en kultur med tillit og psykologisk sikkerhet er det ulike hinder som må overkommes. En kan se på slike hindre som et resultat av hvordan organisasjonen har forholdt seg til feil over tid, men også en mekanisme hos de ansatte for å forsvare seg selv i møte med feil. For å få til en endring i organisasjonen og hos de ansatte kan et støttende arbeidsmiljø være fordelaktig.

The extent of group context support in the form of access to information, resources and rewards may reduce insecurity and defensiveness in a work group, making it somewhat easier to discuss mistakes and other failures. A supportive work

environment may enable employees to believe that they will be fairly treated, such that admitting or calling attention to failure is less likely to be penalized. (Cannon & Edmondson, 2001, s. 168)

Et slikt arbeidsmiljø hvor de ansatte føler seg trygge på at de ikke tar personlig risiko ved identifisering av feil eller ved å snakke åpent om dem, kan forstås som at de ansatte føler en psykologisk sikkerhet (Edmondson, 1999). Cannon og Edmondson (2005) mener at den psykologiske sikkerheten starter med leder som lager rammene for hvordan det er ønskelig at de ansatte skal handle. I organisasjoner hvor psykologisk sikkerhet er noe uvant og fremmed for de ansatte er det viktig at noen går foran som rollefigurer. Det påpekes at psykologisk sikkerhet ikke kan utvikles fra toppledelsen, men må forankres i arbeidsgruppene hvor nærmeste leder er sentral. Hvordan en organisasjon behandler ansatte som melder fra om feil eller om forbedringspotensial i organisasjonen gir tydelige signaler til ansatte om det er noe som settes pris på eller ikke. Det gjelder også på gruppenivå, hvordan arbeidsgruppen forholder seg til og behandler medlemmer som konfronterer feil. Av den grunn er det avgjørende for den psykologiske sikkerheten at hele organisasjonen eller arbeidsgruppen deler den samme forståelsen for hva den psykologiske sikkerheten innebærer (Cannon & Edmondson, 2001).

2.2.2 Organisasjonskultur

Tillit og psykologisk sikkerhet bør sees på som deler av kulturen i en organisasjon. Med organisasjonskulturen som den overordnede, som kan være ledende for tilliten og den psykologiske sikkerheten medlemmene i organisasjonen opplever. Organisasjonskultur kan defineres som «de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre» (Bang, 2011, s. 23). Argyris (1990) mener at i likhet med individer så har også organisasjoner sine forsvarsrutiner.

Organizational defensive routines make it highly likely that individuals, groups, intergroups and organizations will not detect and correct the errors that are embarrassing and threatening because the fundamental rules are to (1) bypass the errors and act as if that were not being done, (2) make the bypass undiscussable, and (3) make its undiscussability undiscussable. These conditions, in turn, make it difficult to engage the organizational defense routines in order to interrupt them and reduce them. Indeed, the very attempt to engage them will lead to the defensive routines' being

activated and strengthened. This, in turn, reinforces and proliferates the defensive routines. (Argyris, 1990, s. 43)

Hvordan organisasjoner forholder seg til feil kan i stor grad være knyttet til organisasjonens kultur. For at feil skal identifiseres på en god måte bør det være kultur for å gi tilbakemelding til hverandre, uavhengig av hvem som har feilet og hvilken stilling personen innehar. Her vil naturlig nok leder ha et stort ansvar ved å gå foran med et godt eksempel. Enten ved egne handlinger, eller ved hvordan organisasjonen behandler ansatte som identifiserer feil. Opplever ansatte i en organisasjon at de som identifiserer feil eller stiller kritiske spørsmål får en negativ karriereutvikling vil de resterende ansatte sannsynligvis være forsiktig med å gjøre det samme. For at det kan sies at en organisasjon har en kultur, må det omfatte så å si hele organisasjonen. De ansatte i organisasjonen må ha den samme oppfatningen og handle på bakgrunn av den. En utfordring i forbindelse med læring av feil i organisasjoner er følgende:

Many organizational cultures have little tolerance for - and punish – failure. A natural consequence of punishing failures is that employees learn not to identify them, let alone analyze them, or to experiment if the outcome might be uncertain. Even in more tolerant organizations, most managers do not reward behaviors which acknowledge failure by offering raises, promotions, or other privileges. (Cannon og Edmondson, 2005, s. 303)

En slik organisasjonskultur vil være negativ for læring av feil, og kan føre til at de feilene som blir identifisert er av en mer alvorlig grad enn de kunne vært. Organisasjoner med en slik kultur vil også kunne oppleve at prosjekter ikke går som ønsket eller planlagt. Byråkratiske organisasjoner, som kjennetegner en god del offentlige organisasjoner, kan forklares ved at de er:

Highly specialized, routine operating tasks; very formalized communication throughout the organization; large-size operating units; reliance on the functional basis for grouping tasks; relatively centralized power for decision making; and an elaborate administrative structure with a sharp distinction between line and staff. (Mintzberg, 1989, s. 133)

En slik byråkratisk struktur kan tenkes å være til hinder i forbindelse med deling av erfaringer mellom ulike deler av organisasjoner og prosjekter. Det kan også tenkes at identifisering av mindre feil kan bli sett på som problematisk, som følge av de formaliserte

kommunikasjonskanalene som er typisk for byråkratiske organisasjoner. Organisasjonstypen kan også ha en utfordring med hierarkiet, ved at feil blir skjult i frykt for sine egne karrieremuligheter (Argyris, 1962). Om det ikke gjøres noe med organisasjonskulturen vil det være en mulighet for at andre prosjekter i organisasjonen kan møte på de samme utfordringene. Det vil kunne være forskjeller mellom prosjekter i en organisasjon, noen prosjekter kan ha en bedre kultur i behandling av feil enn andre. Uansett vil erfaringene og lærdommene fra et slikt prosjekt begrense seg til prosjektet og deltakerne. Resten av organisasjonen vil kunne risikere å ikke få innsikt i erfaringene og lærdommene, noe som kan føre til at de blir begått på nytt (Cannon & Edmondson, 2005).

Et annet aspekt ved en organisasjons kultur er hvordan organisasjonen takler suksess. Som jeg allerede har vært inne på kan organisasjoners mangel på nysgjerrighet og evne til å fange opp signaler fra samfunnet føre til stagnasjon. Læring av suksess kan føre til at en organisasjon tilegner seg en stor selvtillit i at tidligere suksesser skal gjentas, noe som kan være til hinder for tilpasning til samfunnsutviklingen (Baumard & Starbuck, 2005). Tidligere suksesser bør tas med videre, men i et samfunn som stadig endrer sine krav er det behov for en kultur som konstant leter etter bedre løsninger og produkter.

2.2.3 Ytre påvirkning

Hvordan organisasjoner reagerer på et stadig endret samfunn kan sees på som en form for læring. En endring som påvirker organisasjonen må først identifiseres, først da kan det settes i gang tiltak for å møte endringen. Organisasjonen vil forsøke å tilpasse seg endringen slik at organisasjonen igjen leverer innenfor sine normer. «The norms themselves – for product quality, sales, or task performance – remain unchanged» (Argyris og Schön, 1978, s. 19). I denne studiens tilfelle er det offentlige organisasjoner som er i fokus, noe som betyr at normene for organisasjonen kan endres fra politisk hold. En slik endring i normer kan legge føringer for hvordan organisasjonen skal arbeide eller levere sine tjenester og produkter. Et eksempel på en slik endring av normer fra politisk hold, er hvordan offentlige organisasjoner benytter eksterne konsulenter. I forbindelse med økt konsulentbruk har det blitt stilt spørsmål ved offentlige organisasjoners kompetanse ved innkjøp av konsulenttenester. Noe som har medført signaler fra politisk hold om at konsulentbruken bør reduseres der den kan og at kompetansen rundt bestillinger i organisasjonene styrkes (Innst. 272 S (2014-2015)). Sett opp mot min problemstilling vil en mindre god bruk av konsulenter kunne medføre svekkede

muligheter til å lære av feil. De svekkede mulighetene kan oppstå fordi en konsulent først og fremst er hentet inn for å levere en tjeneste i løpet av et begrenset tidsrom. Læring av feil vil for en organisasjon kunne innebære at eventuelle gevinster ikke vil bli hentet ut umiddelbart, men på et senere tidspunkt. For en konsulent kan det bety at identifisering av mindre feil ikke vil prioriteres. I forbindelse med analysering av feil og eksperimentering kan bruk av konsulenttjenester være en utfordring. Konsulenter kan sitte på nyttige erfaringer og kunnskaper som tjener slike prosesser. Av den grunn må offentlige organisasjoner sørge for at de sitter igjen med kunnskap, uavhengig av om en konsulent slutter eller et konsulentfirma har avsluttet et oppdrag.

Et annet område offentlige organisasjoner har opplevd ytre påvirkning på er deling av datamateriale, enten det gjelder store datasett, erfaringer eller kunnskap. Med et arbeidsmarked som i stadig større grad blir preget av hva vi kaller kunnskapsarbeid, spiller kunnskap en stadig større rolle. Arbeidsmarkedet har gått fra å være preget av fysisk og rutinepreget arbeid til å handle om hvordan vi skaper verdier gjennom kunnskap. For å maksimere verdiskapningen er samarbeid avgjørende. Deling av erfaringer er ofte avgjørende for forskning og verdiskapning, og er en viktig del av kunnskapssamfunnet (Styhre, 2011). Den ytre påvirkningen har på dette området blitt gitt fra politisk hold, men også fra andre aktører (Jørgenrud, 2010). Deling av erfaringer og kunnskap mellom offentlige organisasjoner kan gi en rekke fordeler, som erfaringsutveksling omkring utfordrende oppgaver.

Påvirkning fra politisk hold og at de offentlige organisasjonene befinner seg i en monopolsituasjon er med på å gjøre innovasjon og kontinuerlig forbedring utfordrende. Når større endringer innen offentlig sektor settes i gang snakkes det om reformer. Et problem med reformer er at de ofte ikke fører til bedring for organisasjonen, møter motstand og er kostbare (Rattsø, 2004; Schuck, 2014). En løsning for å minske antall mislykkede større prosjekter var jeg innom i første kapittel, hvor det foreslås å dele opp prosjekter i mindre delprosjekter (Jørgensen, 2015). Å sørge for at offentlige organisasjoner er i stadig utvikling og at de gis rammebetingelser som sørger for det, virker å være fordelaktig. Slik jeg ser det kan de tre prosessene som anbefales av Cannon og Edmondson (2005) for læring av feil være av interesse for offentlige organisasjoner i en slik kontinuerlig utvikling. Samtidig må en være klar over at påtvungne endringer kan være problematisk, særlig når det kommer til organisasjonskultur (Gagliardi, 1986; Bang, 2011).

I dag finnes det flere offentlige initiativ for at offentlige organisasjoner skal gjennomføre prosjekter på en god måte, og dele erfaringer gjort i sitt prosjekt med andre. Når det gjelder det første har vi www.prosjektveiviseren.no, som er en modell som er utviklet for å bidra til flere vellykkede digitaliseringsprosjekter i offentlig sektor (Direktoratet for forvaltning og IKT, 2016b). Et eksempel på initiativ rundt deling av erfaringer er www.evalueringportalen.no, som er en portal som forvaltes av Direktoratet for økonomistyring (2016a). Innholdet er i hovedsak offentlige evalueringer utført på oppdrag for statlige organisasjoner fra 2005 frem til i dag.

2.3 Prosjektorganisering

Utgangspunktet for denne studien er hvordan offentlige organisasjoner benytter feil til læring, og hvor jeg har tatt utgangspunkt i prosjekter. Av den grunn vil jeg si noe om hvordan arbeid i prosjekter foregår, og hvilke utfordringer og fordeler som er forbundet med prosjektarbeid. I boken *On Organizational Learning* (1999), kommer Argyris med antakelser om hvilke utfordringer morgendagens organisasjoner står overfor og hvordan de på best mulig måte kan møte de. Hvordan organisasjoner skal overleve i et stadig mer krevende internasjonalt marked og hvordan organisasjoner benytter seg av ny teknologi for å takle kompleksitet, er utfordringene Argyris (1999) finner mest avgjørende. Han mener at prosjektteam og matriseorganisasjoner er gode virkemidler på å løse disse utfordringene. Som nevnt tidligere kan byråkratiske organisasjoner være en utfordring når det kommer til nytenkning og åpenhet rundt for eksempel feil (Argyris, 1962). Utviklingen har også gått i den retningen at stadig flere oppgaver i offentlige organisasjoner løses i prosjektgrupper. Argyris (1999) mener at prosjektteam er den beste organiseringsformen for å løse komplekse oppgaver. Slike oppgaver krever at ulike erfaringer er involvert og at medlemmene er frigjort fra organisasjonen. I neste avsnitt vil jeg forsøke å forklare hvorfor og hvordan evaluering av prosjekter kan være givende for læring av feil i offentlige organisasjoner.

2.3.1 Evaluering av prosjekter

Evaluering av prosjekter har den hensikt å, «(...) foreta en systematisk gjennomgang av sluttresultatene i prosjektet i forhold til formål og mål» (Andersen, Grude & Haug, 2009). Jeg

velger å inkludere evaluering av prosjekter i denne studien på bakgrunn av at en slik prosess kan ha nytte av teorien til Cannon og Edmondson (2001; 2005) i forbindelse med å identifisere og analysere feil. Også tilsiktet eksperimentering kan være givende for prosjekter, for eksempel i en oppstartsfase.

Samset (2014) benytter seg av begrepet læringsarena for det samlede potensialet for læring i en organisasjon. I organisasjonens læringsarena kan det hentes kunnskap fra ulike områder, både innenfor organisasjonen og fra utsiden. Det kan dreie seg om forskning, prosjekter, institusjonelt minne eller andres erfaringer. Alle disse områdene er det for organisasjonene mulig å bringe inn i organisasjonens læringsarena og lære av. En viktig del for å lære av prosjekter er evaluering. Det vil si at kunnskap tilegnet i et prosjekt blir samlet og lagret slik at det kan distribueres til hele organisasjonen. Kunnskapen som kommer som et resultat av en evaluering må være relevant, slik at den kan være verdifull for organisasjonen på et senere tidspunkt og i andre sammenhenger. Hvordan kan evalueringer på best mulig måte benyttes for at læringen skal bli så givende som mulig? For flere organisasjoner er det vanlig at evalueringer av større prosjekter blir foretatt av eksterne. Inkluderes organisasjonens medarbeidere i slike eksterne evalueringer kan det få flere konsekvenser. En konsekvens vil være at evalueringen ikke blir like upartisk som en utelukkende ekstern evaluering ville vært. På den positive siden så kan en slik involvering være givende for læringen i organisasjonen, ved at de ansatte blir mer bevisst på betydningen prosjektet har for de involverte partene og hvordan neste prosjekt kan gjennomføres bedre. Et evalueringsarbeid kan også være en metode for å identifisere feil. Settes det av tid til å gjennomføre et godt evalueringsarbeid vil det være mulig å danne seg et mer oversiktlig bilde av situasjonen enn under prosjektet, hvor det kan ha vært kaotisk med mye som skal gjøres på kort tid. Det samme gjelder ved analyseringsarbeid ved avvik fra forventet resultat. Det må frigjøres ressurser til et slikt arbeid eller hentes inn ekstern hjelp. En analyseringsprosess kan også komme med verdifulle bidrag i evalueringer av prosjekter. Det vil kunne føre til at organisasjonen tilegner seg ny kunnskap, som kan resultere i tilsiktet eksperimentering for å undersøke den nye kunnskapen nærmere (Cannon & Edmondson, 2005).

Går vi videre til å se på utvalgte organisasjoner har å forholde seg til av prosjektevalueringer, vil det være naturlig å anta at jo flere evalueringer jo bedre. Har en flere evalueringer å hente erfaringer fra vil det være større mulighet for å se mønstre eller å finne erfaringer ens eget prosjekt har bruk for. Det kan av den grunn påstås at antall prosjektevalueringer

organisasjonen har tilgang til kan ha en innvirkning på læringspotensialet. For en organisasjon bør det være ønskelig å ha tilgang på så mange prosjektevalueringer som mulig (Samset, 2014). En måte å gjøre det på kan være å dele evalueringer med andre organisasjoner, for eksempel ved å legge de ut på en nettside. Det igjen kan føre til en ny problemstilling, blir evalueringene mer restriktive med hva de deler fordi andre utenfor organisasjonen får tilgang til den? Samset (2014) peker på at det beveger seg i en slik retning hvor stadig mer blir tilgjengelig for flere. Fremdeles er det slik at en stor del av rapportene som blir produsert med bakgrunn i evalueringer behandles internt. Hensikten med slike evalueringer og rapporter er en stadig forbedring, av den grunn kan det argumenteres for at flest mulig gjøres tilgjengelig for offentligheten eller innen offentlig sektor.

Et sentralt område for organisasjoner i forbindelse med prosjekter er i hvilken grad de leverer gevinst, hvor gevinst forstås som en positiv effekt. Å realisere gevinster, og da særlig de gevinstene en forventet å hente ut i forbindelse med planleggingsfasen, er viktig. En forutsetning for gevinstrealisering er en god overføring av prosjektet fra prosjektgruppen til sluttbrukerne, enten de befinner seg internt eller eksternt (Direktoratet for økonomistyring, 2014).

2.3.2 Deling av erfaringer i organisasjoner og offentlig sektor

Læring som foregår i prosjekter skjer i stor grad gjennom det daglige arbeidet. Den er uformell, tilfeldig og oftest taus (Kvålshaugen & Breunig, 2009). Hvordan læringen som foregår i organisasjoner overføres til sluttbrukerne av prosjektet og eventuelt til resten av organisasjonen er en utfordring. I organisasjoner kan det skilles mellom to konkurrerende fokus, den daglige driften og å sikre fremtidig konkurransekraft. Å sikre konkurransekraft i fremtiden vil for offentlige organisasjoner i praksis bety å levere tjenester og produkter som er tilfredsstillende for sluttbrukerne. Det å stadig levere tilfredsstillende tjenester og produkter krever stadig endring som følge av endrede forventninger hos sluttbrukerne. Endringene som er nødvendige gjennomføres svært ofte ved at prosjekter opprettes og gjennomføres, for å endre organisasjonen til å igjen levere innenfor forventningene (Office of Government Commerce, 2010). Det å sikre organisasjonen for fremtiden finner vi også hos Cannon og Edmondson (2005), som mener tilnærmingen til ledelse må bevege seg fra å «manage day-to-day operations efficiently», til å «recognizing the need for spare organizational capacity to learn, grow and adapt for the future» (Cannon & Edmondson, 2005, s. 316).

Det har vært og er en økende andel av organisasjoners arbeid som organiseres i prosjekter. Prosjekter befinner seg ofte på siden av det daglige arbeidet, men påvirkes av forhold som skjer utenfor prosjektet. Det kan dreie seg om andre prosjekter i organisasjonen, men også forhold som befinner seg på utsiden av organisasjonen (Engwall, 2003). I denne studien er kommunikasjonen mellom prosjekt og resten av organisasjonen interessant, siden en stor del av endringene styres av prosjekter. Ofte er grunnen til endringsprosesser det at organisasjonen opplever flere feil eller avvik fra det som forventes av sine sluttbrukere. Derfor vil det i en endringsprosess være viktig å kunne diskutere åpent rundt hva som har ført til avvikene (Cannon & Edmondson, 2001). En slik prosess kan forstås som analysering av feil. Og i en forlengelse av analyseringen kan det være nyttig å gjøre intelligente feil gjennom tilsiktet eksperimentering, slik at eventuelle feil og avvik kan identifiseres raskt (Cannon & Edmondson, 2005).

Tillit, psykologisk sikkerhet, organisasjonskultur og ytre påvirkning er alle faktorer som spiller inn på om deling av erfaringer ved feil eller avvik foregår, og hvordan det foregår. Det gjelder både ved intern og ekstern deling. For i det hele tatt å kunne snakke om sine egne eller organisasjonens feil, bør det eksistere en form for trygghet mellom avsender og mottaker. Det kan også være en fordel for begge parter at de deler en felles forståelse om erfaringene som deles og at feil kan være en mulighet for læring (Cannon og Edmondson, 2005). Ytre påvirkning kan spille inn på deling av erfaringer ved at det oppmuntres til slikt. Her er det viktig å merke seg at påtvunget deling av kunnskap er problematisk, og kan virke mot sin hensikt (Brock, Zmud, Kim & Lee, 2005).

2.4 Oppsummering

Før jeg går videre med å presentere de metodiske valgene for denne studien vil jeg oppsummere det teoretiske grunnlaget. Som vi har sett så er Cannon og Edmondson (2001; 2005) utgangspunktet for studien. Deres teori tar utgangspunkt i å gi organisasjoner anbefalinger på tre prosesser som kan være givende for å lære av feil. De tre prosessene er identifisering av feil, analysering av feil og tilsiktet eksperimentering. Det vil jeg benytte som utgangspunkt for å se nærmere på hvordan offentlige organisasjoner kan skape en kultur hvor feil blir benyttet for læring. For å forstå særegenheten til offentlige organisasjoner har jeg

benyttet litteratur som belyser hvordan de jobber med prosjekter og samarbeider med andre organisasjoner. Jeg har også benyttet litteratur med bakgrunn fra politisk ledelse for å vise hvordan de er med på å påvirke arbeidet som gjøres i offentlige organisasjoner rundt læring av feil. I forbindelse med prosjektarbeid har jeg presentert hvordan de kan evalueres og hvordan erfaringene kan benyttes senere i organisasjonen og i andre organisasjoner. En slik bruk av erfaringer kan benyttes for å lære av feil. Før jeg går videre vil jeg minne om at feil i denne studien først og fremst forstås som de mindre feilene. De oversees kanskje i det daglige arbeidet, men de kan være med på å forårsake mer alvorlige hendelser eller avvik fra forventet resultat.

3 Metode

I dette kapitlet vil jeg presentere de metodiske valgene som har blitt gjort i forberedelsene til datainnsamlingen. Først vil jeg beskrive studien, og hvordan den er gjennomført. Så vil jeg gjøre rede for valget av metode i forbindelse med datainnsamlingen og diskutere dem. Videre vil jeg gi en gjennomgang av hvordan datainnsamlingen er gjennomført, både intervju og dokumentanalyse. I dette kapitlet vil jeg også reflektere over de etiske overveielene som må gjøres i forbindelse med datainnsamlingen og forhold som kan ha påvirket kvaliteten i studien. Til slutt i dette kapitlet blir det en gjennomgang av hvordan analyseringen vil gjennomføres i kapittel fem. Analysering kan foregå på en rekke ulike måter, derfor vil jeg forsøke å begrunne valget av analysemetode i denne studien.

3.1 Beskrivelse av studien

Studien er en multippel casestudie, hvor jeg vil danne konklusjoner basert på datainnsamlingen fra de fire offentlige organisasjonene. Datainnsamlingen baserer seg på kvalitative metoder. Det er ikke informantene, prosjektene eller organisasjonene som er i fokus, fokuset er på hvordan offentlige organisasjoner lærer av feil og hvordan de kan skape en kultur hvor slik læring er naturlig.

Utgangspunktet for denne studien er at læring av feil i offentlige organisasjoner foregår i varierende grad. Hoveddelen av datamaterialet består av intervjuer med informanter fra offentlige organisasjoner, med relevante dokumenter som et supplement for å ramme inn dataene fra intervjuene. Jeg har intervjuet fire informanter fra fire offentlige organisasjoner. Intervjuet har handlet om hvordan organisasjoner forholder seg til feil, og da med fokus på de mindre feilene jeg presenterte i kapittel to. Ser de på slike feil som en mulighet for læring? Har organisasjonene systemer og rutiner for å fange opp feil? Slike spørsmål var det jeg ønsket å få svar på. Informantene i studien har forskjellig bakgrunn, men er alle prosjektledere og har ledet flere prosjekter i sin organisasjon. I forbindelse med rekrutteringen av informanter har jeg vært bevisst på at jeg ønsker organisasjoner og prosjekter hvor informasjon- og kommunikasjonsteknologi har en rolle, noe jeg vil begrunne senere i dette kapitlet.

For å øke sannsynligheten for å rekruttere informanter har jeg valgt å anonymisere informantene, prosjektene og organisasjonene. Det er også med tanke på å få så presise og åpne svar som mulig, for å beskrive den nåværende situasjonen uten at informantene holdt noe tilbake (Yin, 2014).

To av de offentlige organisasjonene har omkring 200 ansatte, og de to andre har over 5000 ansatte. Kjønnfordelingen til informantene er likt fordelt, med én av hver fra de to ulike organisasjonsstørrelsene. Et forhold som må nevnes om Informant 1, er at hun arbeider i en offentlig organisasjon som er pådriver for at andre offentlige organisasjoner stadig skal forbedre seg. Noe som gjorde at jeg fikk bedre innsikt i hvordan andre offentlige organisasjoner forholder seg til feil, og hvordan det forsøkes fra politisk hold å øke kompetansen og viljen til stadig forbedring og innovasjon.

3.2 Kvalitativ forskningsmetode

Hvilken metode en velger å benytte seg av i forbindelse med datainnsamling avhenger ofte av forskningsspørsmålet og hvilken metode en finner mest hensiktsmessig. Det vanligste er å skille mellom kvalitative- og kvantitative metoder. De ulike metodegrupperingene har begge som mål å gi en bedre forståelse av samfunnet, men gjør det på ulike måter. Kvantitativ forskningsmetode karakteriseres ved at dataene som samles inn kan presenteres i målbare tall og data, slik at funnene for eksempel enkelt kan sammenlignes (Yin, 2014). Kvalitativ forskningsmetode karakteriseres ved at dataene som samles inn om hver enhet er mer omfattende og går dypere ned i et tema enn kvantitativ forskningsmetode. «Den nære kontakt mellom forsker og de som studeres, reiser en rekke metodiske og etiske utfordringer (...)» (Thagaard, 2009, s. 11). De metodiske utfordringene knytter seg til datainnsamlingsmetodene som har blitt benyttet i denne studien, dokumentanalyse og intervju. Dokumentanalyse vil bli benyttet i arbeidet med å identifisere aktuelle organisasjoner som informanter kan rekrutteres fra. Samt med det formål å supplere intervjuene med funn gjort av andre i forbindelse med evalueringer av offentlige organisasjoner. Det vil dreie seg om evalueringsrapporter utarbeidet på bakgrunn av gjennomførte prosjekter i offentlig regi, som er offentliggjort og ligger åpent tilgjengelig på nettet. Beskrivelsen av gjennomføringen av intervjuene og de metodiske utfordringene knyttet til det er ment å gi et innblikk i hvordan dataene har blitt innhentet. I og

med at denne studien benytter seg av kvalitativ forskningsmetode fører det med seg at jeg som datainnsamler vil være med å prege de dataene som samles inn. Det foregår ved at informasjon gitt av informanter vil fortolkes i den videre bearbeidelsen (Thagaard, 2009). Hvordan jeg som datainnsamler interagerer i møte med informantene vil kunne påvirke funnene, noe som vil bli tatt opp videre i dette kapitlet.

3.3 Datainnsamling

Datainnsamlingen i denne studien vil i hovedsak handle om intervjuene gjort med de fire informantene hos de fire offentlige organisasjonene. Selv om intervjuene utgjør grunnlaget er innhenting av informasjon og analysering av den også viktig for å kunne svare på problemstillingen i denne studien. Videre vil jeg legge frem hvordan intervjuene har vært gjennomført, alt fra forespørslene til organisasjonene til transkriberingen av de gjennomførte intervjuene. Jeg vil også si noe om hvordan jeg har benyttet ulike dokumenter ved å analysere dem, slik at de kan bidra i å svare på problemstillingen. Innsamling av informasjon har også vært sentralt i forbindelse med identifisering av aktuelle informanter, prosjekter og organisasjoner, og forberedelse til intervjuene.

3.3.1 Intervju

Intervju er en viktig kilde til informasjon i en case-studie. Et intervju kan følge ulike oppsett for gjennomføring, alt fra et intervju hvor kun et forhåndsbestemt spørsmålssett blir benyttet til et helt åpent intervju hvor intervjuobjektet selv velger hva som er interessant for forskeren (Kvale & Brinkmann, 2015). I denne studien har jeg noen temaer som det er ønskelig å få dypere innsikt i, derfor vil spørsmålene sentreres rundt disse temaene. Personene som intervjues vil i denne sammenheng ikke være av stor interesse. Det er organisasjonene og hvordan disse forholder seg til læring av feil som er i fokus. Intervjuene vil gjennomføres som semistrukturerte intervjuer hvor én felles intervjuguide blir benyttet. Spørsmålene i intervjuguiden bringer de overordnede temaene opp og på bakgrunn av svar fra informant vil det stilles relevante oppfølgingsspørsmål. Det kan være for å oppklare uklarheter, få mer detaljert innsikt rundt et tema, eller følge opp uventede funn som kan være av interesse. Forespeilet tid på hvert intervju var 45 minutter, som var et bevisst valg. Først og fremst for å

få informanter til å stille opp, noe som jeg antok var enklere når tiden er fastsatt på forhånd og at intervjuet har en fornuftig tidsramme. Samtidig fungerte det som et press på meg selv som intervjuer på å holde meg innenfor temaene i intervjuguiden. Mine egne erfaringer fra tidligere intervjuer har vært at en del av det kan dreie seg om helt andre ting enn det som har vært tiltenkt

Et intervju som er fokusert og har en varighet på omkring en time kan miste dybde og gå glipp av verdifull tilleggs- og bakgrunnsinformasjon. Fordelene med en slik konsentrasjon av intervjuene i en casestudie kan være tidsbesparelse og at en sunn distanse mellom intervjuer og intervjuobjekt opprettholdes. I en intervjusituasjon må intervjuer være bevisst på hvordan spørsmål blir stilt og hvilken respons som gis på svar og utsagn. Spørsmål kan stilles ledende slik at intervjuobjektet kan gi et annet svar om hun eller han ble stilt det samme spørsmålet med en nøytral ordlegging.

3.3.2 Utvalg

I forbindelse med å få informanter til deltakelse i studien var det ønskelig å få informanter med erfaring fra arbeid i offentlige prosjekter. Jeg valgte å rekruttere informanter fra forskjellige offentlige organisasjoner, slik at fenomenet jeg ønsker å se nærmere på blir belyst fra flere sider. Med innblikk i flere organisasjoner får jeg mulighet til å se etter sammenhenger mellom de ulike organisasjonene og prosjektene i deres tilnærming til læring av feil. Grunnen til at jeg har valgt informanter fra det offentlige, er som jeg har vært inne på tidligere, det at offentlige organisasjoner og særlig prosjekter styrt av dem kritiseres for ressursbruken og andre avvik. Det er også slik at offentlige organisasjoner i liten grad befinner seg i en konkurransesituasjon, og bør derfor være åpne for å dele kunnskap med andre organisasjoner, både private og offentlige. Av den grunn så jeg det som oppnåelig å få rekruttert et tilstrekkelig antall informanter fra offentlige organisasjoner. I løpet av forarbeidet til studien identifiserte jeg at IKT-prosjekter var en utfordring for offentlige organisasjoner. Jeg valgte derfor å rekruttere informanter som har vært eller er delaktige i prosjekter hvor IT utgjør en del. Rekrutteringen foregikk ved at jeg tok kontakt per e-post til aktuelle offentlige organisasjoner. Enten via organisasjonens felles e-postmottak, eller direkte med aktuelle informanter der det var mulig. Måten jeg har valgt å rekruttere informantene på er kriteriebasert, som er gjort bevisst for å få informanter som har innsikt i organisasjonenes prosjektarbeid og hvordan de forholder seg til feil (Lofland, 1971)

Når det kun gjøres ett enkelt intervju med én ansatt fra hver organisasjon kan det være at svarene ikke er representative for hele organisasjonen. Spesielt gjelder det de to organisasjonene med over 5000 ansatte. Slik kan det også være i denne studien, men det som er interessant her vil være hvordan organisasjonen forholder seg til læring av feil. For at en effektiv identifisering, analysering og eksperimentering bør alle i organisasjonen kjenne til det hvis organisasjonen gjennomfører de tre prosessene. Derfor mener jeg at én enkelt ansatt fra hver organisasjon er tilstrekkelig. For å se på noen av de andre forholdene som jeg er innom i denne studien vil flere informanter fra samme organisasjon være å foretrekke. I og med at jeg var usikker på hvordan offentlige organisasjoner forholder seg til feil, valgte jeg å rekruttere informanter med en sentral posisjon i gjennomføringen av prosjekter. Det ble gjort for å sikre at intervjuobjektene kunne gi informasjon omkring forskningsspørsmålet.

Det er en rekke meninger om hvor mange intervjuobjekter som er tilstrekkelig, Kvale og Brinkmann (2015) uttrykker hva de mener er tilstrekkelig på denne måten; «Intervju så mange personer som det trengs for å finne ut av det du trenger å vite» (Kvale & Brinkmann. 2015, s. 148). Om denne studien har tilstrekkelig antall intervjuede personer kan diskuteres. Etter mitt syn ville det vært givende for studien om flere informanter hadde vært intervjuet. Tilgangen til informanter satte imidlertid en stopp for det. Diverse forhold, som ferie og sykemeldinger på aktuelle informanter, samt henvisninger rundt i organisasjoner, gjorde at jeg til slutt måtte nøye meg med de jeg allerede hadde fått tak i. På den andre siden så har mine informanter gitt opplysninger som indikerer mye av det samme på sentrale områder i denne studien.

3.3.3 Intervjuguide

I utarbeidelsen av intervjuguiden var det å holde spørsmålene nøytrale viktig for å få svar som i så liten grad som mulig er påvirket av spørsmålsstillers formulering av spørsmål. Det jeg ønsker å vite mer om i intervjuene kan føre til at opplysninger som er negative for prosjekter og organisasjoner kommer frem. Det kan dreie seg om manglende læring av feil, noe som intervjuobjektet kan finne vanskelig å snakke om. Derfor er det viktig at den som intervjues har tillit til at opplysningene som blir gitt behandles konfidensielt. Her er det en styrke å kunne vise til at studien er meldt til Norsk senter for forskningsdata, og at den er godkjent av dem (se vedlegg). Intervjuguiden kan være et hjelpemiddel for å oppnå et positivt samspill og holde samtalen i gang. For på best mulig måte sikre at informanten som intervjues forstår spørsmålene har jeg forsøkt å benytte et hverdagspråk i spørsmålsstillingen. Samtidig har jeg

forsøkt å benytte åpne spørsmål det ikke er tilstrekkelig med et ja- eller nei-svar på, og spørsmål som er presise og tydelige. Spørsmål som informanten kan relatere til sitt daglige arbeid er et godt utgangspunkt. Av den grunn har jeg benyttet organisasjonens hjemmeside på nettet og tilgjengelige dokumenter for å få innblikk i hva organisasjonen og avdelingen har jobbet med og jobber med på nåværende tidspunkt. Selv om det ikke kommer tydelig frem i intervjuguiden, opplevde jeg det som positivt å kunne komme med tilleggsspørsmål som for eksempel gikk på et prosjekt informanten hadde kjennskap til eller deltatt i. Det var også givende å ha bakgrunnsinformasjon om prosjektene og organisasjonene for å forstå informantens svar og for å kunne stille relevante oppfølgingsspørsmål.

3.3.4 Gjennomføring av intervju

Gjennomføringen av intervjuene ble forsøkt gjennomført på en slik måte at intervjuobjektene i så liten grad som mulig opplevde det som noe negativt å delta. Alle intervjuene ble gjennomført i lokalene til de aktuelle organisasjonene. Jeg valgte å benytte båndopptaker for å få en så korrekt forståelse fra intervjuene som mulig (Silverman, 2006). Informantene ble spurt om det var greit at jeg benyttet båndopptaker, noe alle aksepterte. Slik jeg oppfattet det var det ingen av informantene som hadde problemer med at intervjuet ble tatt opp. Informantene fikk før intervjuet startet, lese gjennom informasjon om studien og hvordan dataene ville bli benyttet. Samtlige informanter valgte å skrive under på at de samtykket. For å danne en innledning til intervjuene, valgte jeg å la informantene fortelle om sin tid i organisasjonen og hvilket prosjekt de arbeidet med for øyeblikket. På den måten ønsket jeg å få til en bedre flyt i intervjuet og å skape en naturlig inngang til mine spørsmål (Kvale & Brinkmann, 2015).

Transkriberingen av intervjuene ble foretatt så tett opptil intervjuet som mulig. For på den måten å ha nærhet til dataene, og muligheten til å få et mer nyansert bilde av intervjuet, før bestemte oppfatninger rakk å sette seg. Transkriberingen danner også grunnlaget for den videre bearbeidelsen av datamaterialet og blir benyttet i teksten for å få frem poenger og en forståelse i forbindelse med problemstillingen i denne studien. For å sikre at organisasjon, prosjekt og informant blir anonymisert har jeg gjort noen endringer på sitatene. Det vil i størst grad være snakk om de gangene informanten omtaler sin egen organisasjon eller prosjekter. Endringene vil bli gjort om fra navnet på organisasjonen eller prosjektet til «organisasjonen» eller «prosjektet». Endringer i sitater vil markeres. Noe som ikke vil markeres er sitater hvor

informanten bruker dialekt. Transkriberingen av intervjuet vil bli gjort på bokmål og det samme vil gjelde for sitatene som blir benyttet. Det er gjort for å sikre anonymiteten til informantene (Thagaard, 2009).

3.3.5 Dokumentanalyse

I forbindelse med planlegging av intervjuer ble det foretatt søk på internett for å innhente informasjon om de ulike prosjektene og organisasjonene intervjuobjektet tilhørte og samarbeidet med. Yin (2014) beskriver dokumenters betydning på denne måten: «Because of their overall value, documents play an explicit role in any data collection in doing case study research. Systematic searches for relevant documents are important in any data collection plan» (Yin, 2014, s. 107). Den innsamlede informasjonen, fra flere kilder og med forskjellige synspunkter, vil benyttes i analyse- og tolkningsarbeidet, for å diskutere problemstillingen i denne studien. En utfordring med dokumentanalyse er at dokumentene er utarbeidet med et annet formål enn denne studien (Thagaard, 2009). Aktuelle dokumenter å innlemme i analysearbeidet vil være ulike tekster utarbeidet av de offentlige organisasjonene jeg har intervjuet, meldinger til Stortinget og artikler hentet fra dagspressen. Dokumenter som er utarbeidet i forbindelse med granskninger av offentlige organisasjoner vil også være av interesse. Det kan dreie seg om Riksrevisjonens rapport, eller at organisasjonen selv har bestilt en rapport fra et eksternt firma. Et viktig hjelpemiddel for å identifisere slike rapporter har vært www.evalueringportal.no. Dokumentene jeg har benyttet for informasjonsinnhenting og i analyserings- og tolkningsarbeidet må benyttes med forsiktighet. Slik jeg har valgt å benytte de, er det for å ha komplimenterende kilder i tillegg til mine egne funn (Yin, 2014).

3.4 Ethiske overveielser

I arbeidet med denne studien har jeg hele veien vært klar over at å få ansatte innen offentlig sektor til å snakke åpent om hvordan de jobber med feil i sitt prosjekt eller i sin organisasjon kunne bli utfordrende. Rekrutteringen har foregått ved at jeg har sendt ut en forespørsel via e-post til offentlige organisasjoner som det var hensiktsmessig å kontakte. Enten har det blitt gjort via organisasjons felles e-postadresse eller direkte til lederen for en aktuell avdeling. For

å få de kontaktede til å se det som mulig å delta i denne studien ble det her informert om at informanter, prosjekter og organisasjoner ville bli anonymisert. Informantene som har deltatt i denne studien har skrevet under på at de har mottatt informasjon om studien og at de samtykker til deltakelse i studien.

Som jeg allerede har vært inne på var det ønskelig å anonymisere for å sikre at potensielle informanter ønsket å stille til intervju. En annen grunn for å anonymisere var å få informantene til å snakke så åpent som mulig, slik at også der organisasjonen har forbedringspotensial ble tatt med. Når ansatte og kanskje spesielt ansatte som innehar lederstillinger uttaler seg om sin egen organisasjon har de en tendens til å fokusere på det positive. Innenfor attribusjonsteori er det kjent at ledere har en tendens til å forklare suksesser med sine egne prestasjoner, og feil med mindre gode prestasjoner hos andre i organisasjonen eller med ukontrollerbare faktorer (Weiner, 1995; Collins, 2007). Det at informantene forklarte feil eller mindre gode resultater slik, opplevde ikke jeg. Derimot opplevde jeg at informantene snakket stort sett svært fordelaktig om sin egen organisasjon. Opplevde organisasjonen eller et prosjekt suksess ble det forklart med det gode arbeidet som var gjort i organisasjonen eller prosjektet. Det at informantene viste liten vilje til å snakke om sin egen organisasjon eller prosjekts feil opplevde jeg som en utfordring.

3.5 Vurdering av kvalitet

Valget jeg tok om å gjennomføre intervjuer i flere organisasjoner har medført at funnene i forbindelse intervjuene og dokumentanalysene ikke har vært like dyptgående og omfangsrike som de kunne vært ved å velge kun en organisasjon eller prosjekt. Tilnærmingen har ført til at innhenting av informasjon rundt de ulike prosjektene og organisasjonene har vært tidkrevende. Tidkrevende har det også vært å få informanter til å stille opp i et intervju. En mer effektiv tidsbruk ville vært mulig ved å konsentrere seg omkring ett prosjekt eller en organisasjon. Hvorfor få forespørsler ble besvart og enda færre stilte sin tid til rådighet kan ha flere årsaker. Enten at organisasjonen generelt ikke tar seg tid til slike henvendelser, de finner ikke studien interessant eller at forespørselen er dårlig formulert. Jeg velger også å inkludere muligheten for at organisasjonene fant temaet for intervjuet som utfordrende. Det kan være at

organisasjonen ikke har en strategi for hvordan den skal forholde seg til feil eller at aktuelle informanter ikke ønsker å bli intervjuet på bakgrunn av teamet.

Noen av forholdene som påvirker læring av feil har det vært problematisk å få innsikt i gjennom intervjuene. En av grunnene er at tillit og psykologisk sikkerhet i utgangspunktet er utfordrende å snakke om, og kan være vanskelig å måle. Det faktum at mine informanter har rollen som prosjektleder er også en grunn til at tillit og psykologisk sikkerhet er utfordrende å ta opp i et intervju. En prosjektleder kan sees på som en representant for organisasjonen, slik at det ville vært mer interessant å forhøre seg om tillit og psykologisk sikkerhet med øvrige prosjektdeltakere. Noe som ville vært aktuelt om jeg hadde valgt å basere studien på en organisasjon eller ett prosjekt.

Jeg påpekte overfor informantene at slik feil er definert i denne studien skiller det seg fra hvordan folk flest ser på feil. Allikevel opplevde jeg at informantene i løpet av intervjuet forholdt seg til feil som noe negativt og uønsket. Det å ikke ha en felles forståelse for et svært sentralt begrep opplevde jeg som utfordrende, og medførte at kvaliteten på intervjuene var dårligere enn den kunne vært. Den manglende felles forståelsen kan ha ført til misforståelser og feiltolkninger i forbindelse med å skape en mening av det som blir sagt. For å heve kvaliteten på studien kunne jeg sørget for at informantene hadde bedre kunnskap om definisjonen som ble benyttet for feil og teorien i sin helhet. Det igjen ville hatt innvirkning på tiden informantene måtte sette av, noe som kunne påvirket potensielle informanters villighet til å delta negativt. En mulig løsning på en slik utfordring kunne vært å skolere informantene i forkant av intervjuene, slik at de hadde fått tid til å omstille seg.

En av hensiktene med denne studien har vært å undersøke hvor vidt offentlige organisasjoner ser på feil som en mulighet for læring, i hvor stor grad de lærer av feil, og hvordan de gjør det. Hadde informantene fått mer informasjon omkring studien, for eksempel mottatt en intervjuguide på forhånd, ville mest sannsynlig det ha ført til mer reflekterte svar og svar som stilte organisasjonen og prosjektet i et positivt lys. Det kunne ført til hevet kvalitet, men å vurdere om organisasjonen eller prosjektet var bevisste på de mindre feilene og deres mulighet for læring kunne blitt vanskeligere. Nettopp det at informantene ville vært bedre forberedt kunne ført til et mer positivt inntrykk av hvordan organisasjonen forholdt seg til feil enn hva som kom frem under intervjuene. En slik problemstilling kunne vært løst på forskjellige måter, for eksempel ved å utføre to intervjuer av samme informant. Først ett intervju hvor informanten får lite informasjon og ett intervju hvor informanten får mer

informasjon, slik at en får kontrollert organisasjonens forhold til feil samtidig som en dypere forståelse blir ivaretatt.

Det at jeg har valgt å anonymisere organisasjonene og prosjektene i tillegg til informantene har ført til at jeg ikke kan sammenligne funnene mine med funn i dokumenter fra organisasjonen eller eksterne kilder. Slik jeg ser det kunne en slik sammenligning vært utfyllende og hevet kvaliteten. Samtidig ville det kunne ført til ytterligere utfordringer i forbindelse med rekruttering av informanter. Hadde jeg kun valgt å anonymisere informanten ville det fremdeles vært en stor fare for at hun eller han kunne blitt identifisert. Grunnen til det er at informantene har sentrale og synlige roller i sine organisasjoner. Det er også sannsynlig at prosjekter og organisasjoner ikke ønsker å legge frem om eventuelle feil om de hadde vært identifisert.

3.6 Analyse av intervjudata

Yin (2014) mener at analysedelen i et case-studie er den delen som er minst utviklet. Metoden har få eller ingen klare retningslinjer, noe som kan gjøre det utfordrende for studenter og ferske forskere. Koding og kategorisering av datamaterialet kan gjøres ved hjelp av dataprogrammer, noe som vil lette arbeidet med større datamengder. I mitt tilfelle ser jeg det som mer hensiktsmessig å benytte enklere metoder for kategorisering av datamaterialet. Jeg har valgt å benytte meg av et skjema for å kategorisere funnene ut ifra de tre prosessene til Cannon og Edmondson (2005).

I arbeidet med å analysere dataene vil intervjuobjektens uttalelser, dokumenter og teorier bli samlet for å skape en forståelse for hvordan feil kan benyttes til læring i det offentlige. Teknikken jeg ønsker å bruke i forbindelse med analysen går ut på å sammenligne mønstre (Yin, 2014). Mønstrene i teorien sammenlignes med mønstrene i funnene, slik at det kan testes om funnene stemmer overens med teorien (Trochim, 1989). Det kan stilles spørsmål ved presisjonen for denne teknikken med tanke på hvor objektivt mønstrene blir vurdert opp mot teorien. Til slutt er det forskeren som må vurdere om mønstrene fra teorien og dataene stemmer overens. Mønstrene kan bli vurdert for restriktivt eller for mildt, noe som er negativt for presisjonen. For å motvirke en slik trussel mot presisjonen kan det som måles avgrenses mer presist (Yin, 2014). Videre vil jeg forsøke å presisere de ulike begrepene, handlingene og

fenomenene som er interessante for sammenligningen av offentlige organisasjoner og teorien om hvordan organisasjoner kan benytte feil for læring.

3.6.1 Sammenligning av mønstre

Som nevnt kan trusselen mot presisjonen ved sammenligning av mønstre minskes ved at det som måles avgrenses mer presist. Teorien som er grunnlaget for denne studien er teorien til Cannon og Edmondson (2005). Deres teori er delt opp i tre ulike prosesser, som skal føre til organisatorisk læring. Den første, identifisering av feil, er avgjørende for at de to andre prosessene kan gjennomføres. Noe av bakgrunnen for denne studien er å forstå hvordan offentlige organisasjoner lærer og hvorfor det kan virke som om de gjør det i mindre grad enn de burde. Det som skal undersøkes er om organisasjonen forsøker å identifisere de små feilene systematisk. En slik systematisk identifisering kan dreie seg om tekniske løsninger eller rutiner som skal følges. Identifiseringen av feil påvirkes av organisasjonens kultur i behandling av feilene. Det vil av den grunn være nødvendig å få innsikt i hvordan kulturen i organisasjonene fungerer i møte med feil. Hvordan kan det presiseres? En mulighet er å se på enkeltprosjekter, hvor det enten er utarbeidet evalueringsrapporter eller som informant har vært deltaker i. Det kan også undersøkes om organisasjonen gir de ansatte mulighet til å identifisere feil enten anonymt eller ved at identifiseringen ikke får negative konsekvenser for noen av de involverte (Garvin, Edmondson & Gino, 2008).

Hva skjer med feilene som er identifisert? Hvordan de identifiserte feilene blir behandlet er avgjørende for læringsutbytte. For å undersøke hvordan feil blir analysert er det interessant å få kjennskap til om informasjon om feil deles med andre, enten innad i en avdeling, prosjekt, organisasjon eller med andre organisasjoner. Her vil det også være interessant å undersøke hvilken praksis organisasjonene har rundt evalueringer av prosjekter, siden slike evalueringer kan inneholde analyser av avvik fra forventet resultat. Deling kan foregå gjennom formelle kanaler i regi av organisasjonen eller samarbeidene organisasjoner, men det kan også foregå i lunsjpauser, på arbeidsplassen, per e-post eller gjennom andre typer uformelle kanaler. Av den grunn kan det være utfordrende å få informasjon om i hvor stor grad dette foregår, på bakgrunn av at jeg intervjuer én informant fra hver organisasjon. Bedre metoder for å undersøke det kunne vært observasjon eller deltakende observasjon (Yin, 2014). Det kan være erfaringer som ikke er nedtegnet noe sted, enten fordi personen eller personene som innehar den ikke er klar over at andre kan ha nytte av den eller at det er ønskelig at de holdes skjult for

andre. For å kunne presisere den uformelle delingen av erfaringer vil det være mulig å forhøre seg om hvordan organiseringen av organisasjonen er. Hvordan samarbeid og uformelle relasjoner i en organisasjon fungerer vil også være interessant, fordi det kan være fordelaktig i forbindelse med kunnskapsdeling og uformell læring på arbeidsplassen (Skule, 2004). Et annet viktig aspekt i denne sammenheng er tillit og psykologisk sikkerhet mellom ansatte og nærmeste leder, ansatt og organisasjon og mellom ansatte. Som nevnt tidligere vil slike forhold være vanskelige å undersøke, men noe som kan være interessant å se nærmere på.

Eksperimentering har i denne sammenheng mål om at organisasjoner skal være proaktive. Nye ideer kan prøves ut i et kontrollert miljø, hvor feil er forventet. På den måten kan feil oppdages raskere og forbedringer kan gjøres fortløpende. Det påpekes at organisasjoner som eksperimenterer kan oppleve å feile mer enn andre organisasjoner, men det kan slå positivt ut for innovasjon og produktivitet. For å fange opp eksperimentering i offentlige organisasjoner vil det være mulig å undersøke med informantene om prosjekter de har vært eller er involvert i har testet ut noe som det var knyttet usikkerhet til om ville lykkes. En slik tilnærming kan føre til at det blir gjennomført tester og undersøkelser i forkant av prosjekter, med mål om å få mer kunnskap om det gjeldene området.

4 Presentasjon av resultater

Her vil jeg presentere funnene gjort i denne studien. I hovedsak vil det være funn gjort ved analysering av intervjuene med informantene. Funn gjort ved analysering av dokumenter er først og fremst benyttet som supplement til intervjudataene. Funnene vil presenteres tematisk med bakgrunn i teorien til Cannon og Edmondson (2005), for så å gå over til presentasjon av andre funn av interesse i forbindelse med den presenterte teorien. De vil presenteres i samme rekkefølge som i kapittel to, ved forhold som påvirker læring av feil og prosjektorganisering. Jeg vil i dette kapitlet legge frem funn som kan bidra i å svare på om offentlige organisasjoner gjennomfører noen av prosessene som blir foreslått i teorien, og om de har en kultur for læring av feil. Jeg vil også presentere funn som kan fortelle om offentlige organisasjoner har endret eller er i endringsprosess i sitt syn på læring av feil, stadig forbedring og innovasjon. Funnene vil være med å danne grunnlaget for videre diskusjon i kapittel fem.

4.1 Læring av feil

Organisasjonene hvor informantene arbeider gjennomfører alle prosjekter hvor IKT er sentralt, enten på egenhånd eller i samarbeid med andre offentlige eller private organisasjoner. Samtlige informanter er erfarne prosjektledere og har ledet flere prosjekter hos sin nåværende arbeidsgiver. Videre i dette kapitlet vil jeg forsøke å vise hvordan informantene fra de offentlige organisasjonene opplever at identifisering og analysering av feil foregår i sin organisasjon. Om organisasjonene også benytter seg av tilsiktede eksperimenter for å avdekke feil vil også tas opp her. For å tilnærme seg feil på en god måte, er kulturen i organisasjoner avgjørende. Selv om det å få innsikt i en organisasjonskultur ved hjelp av et enkelt intervju er utfordrende, vil jeg forsøke å presentere funn som er av interesse på det området.

4.1.1 Identifisering av feil

Det som løftes frem her er utfordringene knyttet til leveranse av produkter mellom prosjekt og organisasjon. Et prosjekt hvor sluttbrukerne ikke er godt nok involvert kan føre til lavere gevinstrealisering enn forutsett. Grunnen til det kan være som nevnt av Informant 1, at det er

en generell motstand mot endring. Hadde sluttbrukerne blitt involvert på et tidlig tidspunkt kunne en slik motstand blitt fanget opp og tiltak kunne igangsettes. En tidligere identifisering vil kunne bidra til at påvirkning, hjelp og koordinering kommer til riktig tid og sikrer en god overføring fra prosjekt til linjen i organisasjonen.

Det er det lite med, det må jeg si. Det er jo en vanlig dialog i prosjektet men hvis du spør etter en systematisk tenkning her og en oppfordring rundt det så har vi ikke det i dag etter det jeg kjenner til. Det er i hvert fall unntaksvis. (Informant 2)

I organisasjonen hvor informant 2 arbeider har de hatt en endring de siste årene når det kommer til hvordan de jobber med prosjekter. I særlig grad gjelder det de store prosjektene. Tidligere kjørte organisasjonen igjennom prosjekter med liten eller ingen deltakelse fra sluttbrukerne før lansering av et nytt produkt eller tjeneste. Slik organisasjonen gjennomfører prosjekter nå er sluttbrukeren involvert fra starten.

(...) der har vi på en måte lært en god del av engelsk måte å jobbe på i IT-utvikling, hvor man snur opp ned på det og starter med brukeren, spør hvordan brukeren ønsker at det skal være, kjører det vi kaller brukerreiser, lager paneler, kjører intervjuer, kjører tester mot brukere og da er det reelle brukere. Da går vi på gata og henter noen, eller går (...) og spør de som bor der, eller de som jobber der for så vidt også. Da snur vi på logikken og spør hvordan er det dere trenger det. (Informant 2)

En slik måte å jobbe med prosjekter på sørger for tilbakemeldinger fra sluttbrukere før en planlagt endring er gjennomført. Slik organisasjonen henter inn tilbakemeldinger fra sine sluttbrukere, så skiller det seg fra hva Informant 4 beskriver i sin organisasjon.

For vi ser jo det i praksis, at selv om det er linjen som bestiller prosjektet (...) Så er det nødvendigvis sånn at man da i organisasjonen har veldig mye av seg og sitt, og at prosjektet blir en sånn satellitt, som kommer og er litt støyete kanskje. Og at man ikke har så sterk eierstyring underveis, men når prosjektet begynner å bli ferdig og skal levere noe tilbake til linjen. Da begynner organisasjonen og linjen å mene veldig mye, men da er det litt for sent. Og det er noe som vi sliter med, og som er en veldig stor erkjennelse i (organisasjonen) etter noe prøving og feiling (...). (...) det er så mye som skjer i prosjekt som er veldig vanskelig å følge med på, men som de som sitter i prosjekt kan så mye om. Så det er vanskelig for de å finne ut når er det man skal løftet det eller ikke. For en styringsgruppe (...) skal jo ikke være så ned i detaljene, men

likevel være godt nok informert til å vite når det er viktig å ta strategiske beslutninger (...). (Informant 4)

Organisasjonen har her et problem med at feil blir identifisert for sent, noe som fører til merarbeid, misnøye og økt ressursbruk, både for prosjektet og den berørte delen av organisasjonen. De to beskrivelsene for hvordan prosjekter kan gjennomføres illustrerer ytterpunktene for hvordan det jobbes for å identifisere feil i et prosjektarbeid. I offentlige organisasjoner opereres det svært ofte med to ulike grupper sluttbrukere. Den ene gruppen er befolkningen som benytter seg av organisasjonens tjenester og den andre er organisasjonens ansatte som benytter seg av det et prosjekt leverer. Slik informant 4 beskriver situasjonen i sitatet over så har organisasjonen en utfordring med å involvere sine egne sluttbrukere i forbindelse med gjennomføring av prosjekter. Innhenting av tilbakemeldinger kan være en god måte å identifisere feil på. Det er ikke tilstrekkelig at prosjektet venter på tilbakemeldinger fra ansatte i organisasjonen. I stedet må prosjektet aktivt innhente tilbakemeldinger fra personer eller grupper som kan være til hjelp i identifiseringsarbeidet av potensielle utfordringer eller feil. Slik Informant 2 beskrev gjennomføringen av prosjektarbeid med brukerinvolvering fra starten av, så gjaldt det eksterne sluttbrukere. I sin beskrivelse av hvordan interne sluttbrukere involveres skal vi se at det gjøres på en annen måte.

De som er ansatte som er brukere av resultatet, de involveres i noen grad, jeg vil si at det ikke er mye. En litt klassisk variant hvor de informeres, hvor man har spørreundersøkelser, hvor man kjører opplæring og så videre. (...) mange av de prosjektene jeg har vært med på har det gjerne vært mange tusen brukere, så det har på en måte vært begrenset hvor mye en kan forholde seg til hver enkelt, men ofte bruker vi referansegrupper. (...) det er i de virkelig store prosjektene. I de små prosjektene, (...) er det først og fremst fagpersoner som involveres som representanter for brukerne, men ikke brukerne direkte, det er sjeldent. (Informant 2)

Sees det opp mot hva Informant 4 beskrev, så stemmer det mer overens, ved at sluttbrukerne involveres i varierende grad. Når de først får prøvd og testet ut sluttproduktet så er prosjektet ferdig. Det kan føre til at mindre feil og avvik som kunne vært identifisert tidligere, ikke blir det. Å innhente tilbakemeldinger fra sluttbrukere er viktig for å kunne identifisere feil så raskt som mulig. En måte å gjøre det på er å involvere sluttbrukeren i prosjektet, slik som Informant 4 beskriver.

(...) jeg vil si at alle våre prosjekt har interne prosjektledere og det har vi som et ganske viktig, som et premiss nesten. Så og si alle prosjekt har interne prosjektledere og vi har også mye prosjektmedarbeidere interne, og så har vi noen eksternt, spesielt på IKT. (...) tanken der er jo at nettopp å sikre at det er vi som (organisasjon) som utvikler det vi bestiller, at vi vet hva som skjer nok. Allikevel, veldig fort så ser vi at prosjektdeltakerne fra linjen blir fort veldig mye mer del av prosjektet enn organisasjonen, sånn at det blir vanskelig (...). (Informant 4)

Organisasjonen forsøker å sikre at linjen har eierskap til prosjektet ved å plassere ansatte fra linjen der, men at det ikke virker som ønsket. En slik ordning hvor sluttbrukerne er en del av prosjektgruppen kan sees på som en slags rutine for å sikre at feil skal identifiseres på et tidlig tidspunkt, men ser ut til å ikke være en optimal løsning i dette tilfellet. Et interessant funn er at Informant 2 og Informant 4 viser til to ulike måter eierstyring kan løses på. Hvor begge informantene oppgir at eierstyringen kunne vært løst på en bedre måte i sin organisasjon.

For å overkomme utfordringer med å identifisere feil er systemer for innsamling av data viktig. Dataene må behandles slik at det er mulig å trekke ut relevant informasjon og se mønstre som oppstår. Flere av informantene har vært innom slike systemer og da oftest er det i forbindelse med produkter de leverer til eksterne sluttbrukere.

(...) der rigget vi til en sånn supportløsning, service og supportløsning, for å ta imot henvendelser fra (organisasjonene) og i dem henvendelsene fra (organisasjonene) så får vi ofte også tilbakemeldinger på kvaliteten og bruken av systemet og registeret. Så det er vel det som er kanalen for å fange opp deres fornøydhets/misfornøydhets, også har vi noen brukerundersøkelser, altså vi har (undersøkelser) som hvert fall ett år spurte om fornøydhets av registeret (...). (Informant 4)

Sammenlignes mønstrene i funnene med mønstrene fra teorien er det tydelig at de offentlige organisasjonene har varierende rutiner for å systematisk identifisere feil. Det var noe som opptok informantene, men det kom frem at flere av organisasjonene har eller har hatt utfordringer med å identifisere feil på en god måte. Det var i hovedsak utfordringer knyttet til innhenting av erfaringer fra sluttbrukerne. Både i forbindelse med samarbeidet mellom prosjekt og linjen i organisasjonen og eksterne sluttbrukere som de offentlige organisasjonene leverer tjenester eller produkter til. En tidlig involvering av sluttbrukerne er noe samtlige informanter ga uttrykk for at sine organisasjoner ønsket og arbeidet for å få til. Funnene sier

noe om hvordan offentlige organisasjoners formelle innsamling av feil foregår, men ikke like mye om hvordan feil gjort i et prosjekt blir behandlet innad i prosjektet eller organisasjonen. Det noen av informantene trakk frem, var at slike feil blir behandlet gjennom styringsveien i prosjektet. Først skal det meldes til prosjektleder, før det eventuelt tas opp med styringsgruppen for prosjektet.

Det er en rekke eksempler fra organisasjoner som arbeider aktivt med å få sine ansatte til å identifisere feil. Et eksempel her til lands er Posten Norge, som siden 2006 har forsøkt å få ned sykefraværet ved å redusere antall arbeidsulykker. Det har vært gjort på flere måter, men en av dem har vært å måle ledere på hvor mange nestenulykker de har klart å identifisere. Noe som har medført en økning i innrapporterte nestenulykker fra 1000 per år til omkring 30000 i 2013. Sykefraværet i samme periode har sunket fra 27% til 6,7% (Sparre, 2013).

4.1.2 Analysering av feil

Funnene rundt analysing av feil i organisasjonene tyder på at det forekommer, men at det først skjer etter prosjekter er gjennomført og når større feil eller avvik har forekommet. Det må også sees i sammenheng med organisasjonenes manglende identifisering av de mindre feilene. Noe som fører til et mangelfullt datagrunnlag for et analysearbeid. Det fører til at funnene her vil dreie seg om hvordan organisasjonene gjennomfører evalueringer av prosjekter. Siden det ved slike evalueringer kan fremkomme feil og avvik som må sees nærmere på. Slike evalueringer kan også benyttes som grunnlag i oppstartsfasen for nye prosjekter, noe som medfører at tidligere feil tas med i betraktningene. Et slikt arbeid i starten av et prosjekt kan sees på som en analysing av hva som er gjort tidligere, både i organisasjonen og utenfor. Prosjekter kan benytte erfaringer fra en rekke ulike prosjekter, både i sin egen organisasjon og andre organisasjoner for å analysere hva som har blitt gjort før. Informant 3 beskriver hvordan et slikt analysearbeid i forkant av prosjekter er overlatt til prosjektet selv.

Vi leverer jo en sluttrapport, alle prosjekter leverer en sluttrapport og den er jo tilgjengelig for alle å lese (...). Der står erfaringene og hva de anbefaler videre, da er det jo ikke satt i system, det blir jo opp til oss som skal starte nye prosjekter. (...) Det er ikke noe mer enn sluttrapporten, så er det ikke satt i noe system. (Informant 3)

Det betyr at mye av analyseringsarbeidet for hva som er gjort av andre prosjekter og organisasjoner er opp til prosjektet og særlig prosjektlederen. Går vi til Informant 2, ser vi at det varierer mellom de store og de mindre prosjektene om det gjennomføres evalueringer.

(...) det er mange måter å lære på og en av de er erfaring etter prosjekter, altså hvor vidt man evaluerer og snakker om det, og det gjør vi. Jeg vil nok tillate meg å si i liten grad strukturert, men i noen tilfeller, altså på store prosjekter gjør vi nok det, men i liten grad på de mange prosjektene (...) så er det læring ved deltakelse, veldig mange av de som deltar i prosjekt deltar også i et annet prosjekt senere, så det er mye organisatorisk læring her. (Informant 2)

Organisasjonen er opptatt av at læring foregår i løpet av prosjekter, og benytter i mindre grad evalueringer i etterkant av prosjekter. Noe som også medfører at det blir vanskelig å dele erfaringer fra prosjekter med resten av organisasjonen. Videre ble informant 2 spurt om hvilke prosjekter de ansatte hadde vært med på tidligere var avgjørende for rekruttering til nye prosjekter.

Ja, entydig, det er ofte kriteriet for å være med og man både siler ut de som er flinke naturligvis og man setter pris på at noen har vært med før, men samtidig bygger man også ny kompetanse ved at man hele tiden har med nye. En av lekkasjene vi har, er jo at vi har, i hvert fall på ganske mange prosjekter i vår virksomhet, brukt eksterne prosjektledere og delvis også prosjektdeltakere, men i hvert fall prosjektleder som ofte den som både legger opp hvordan prosjektet skal gjennomføres og sånn sett høster erfaringen. I noen tilfeller har vi fordi vi har gjenbrukt konsulentene så har vi hatt noe av erfaringen og noen har hatt flere oppdrag og hatt en type rammekontrakt hvor de har vært inne på flere, men mange har også kommet og gått igjen, så det er en kunnskapslekkasje som er betydelig. (Informant 2)

Her er det tydelig at organisasjonen har en utfordring med lekkasje av kunnskap i forbindelse med bruk av konsulenter. En slik praksis vil over tid kunne bli problematisk for organisasjonen, ved at verdifull erfaring og kunnskap forsvinner ut av organisasjonen. Sees det i sammenheng med informantens svar på hvordan organisasjonen samler og lagrer erfaringer fra egne prosjekter, blir det ikke bedre.

I noen tilfeller kjører vi evalueringer etter at prosjekter er ferdig, det vil si at vi har en samling hvor man snakker om det og lager en rapport. Jeg vil si at det ofte er mange

som synes man skulle hatt det, men prosjektet oppløses og folk forsvinner, går tilbake til jobbene sine og man tar ikke det tidsnok, så da er det de læringene man har gjort underveis som er det viktigste. Det er en del læring underveis som på en måte internaliseres i organisasjonen, for det er mange som deltar i styringen av prosjekt og i gjennomføringen og alle som er med i problemstillingene lærer jo av diskusjonene av de erfaringene man gjør løpende, men i forhold til strukturert så vil jeg si at det er mindre tydelig. (Informant 2)

Det at organisasjonen har utfordringer med kunnskapslekkasje, samtidig som evalueringer i etterkant av prosjekter gjennomføres i varierende grad, kan føre til at verdifull læring går tapt. Benyttes ikke muligheten til å analysere erfaringene og eventuelle avvik etter et prosjekt, kan det føre til at samme feil blir gjort i organisasjonen på et senere tidspunkt eller i en annen del av organisasjonen. Sitatet nedenfor er også med på å illustrere hvor tilfeldig offentlige organisasjoner arbeider med evalueringer.

(...) har vi jevnlig eksterne kvalitetssikrere, så det er jo en evaluering, underveisevaluering. Så vi har hatt både (...) og flere byrå inne som har det utenfra-blikket og se på om vi har organisert prosjektet hensiktsmessig og om vi klarer å få til gode innføringer fra prosjekt til linje. Så det er vel det vi har av evalueringer. Jeg tror så vidt meg bekjent, vi har ikke noen sånne kjente system for evaluering. Det blir jo kanskje litt på prosjektleders initiativ ofte vil jeg anta (...). (Informant 4)

4.1.3 Tilsiktet eksperimentering

Tilsiktet eksperimentering er den av de tre aktivitetene i teorien til Cannon og Edmondson (2001; 2005), som organisasjoner kan oppleve størst utfordringer med. Samtidig er det den aktiviteten som i størst grad er proaktiv, noe som kan føre til læring og innovasjon. Eksperimentering innebærer risiko for å feile, som kan føre til at organisasjoner og enkeltpersoner unngår eksperimenter og eksperimentering. Hvor stor risiko og usikkerhet en organisasjon opererer med varierer, men som Informant 2 påpeker: «Det er jo alltid usikkerhet i prosjekter» (Informant 2). Jeg har valgt å ta med utdragene nedenfor for å vise hvordan disse offentlige organisasjonene benytter tilsiktet eksperimentering for å senke risikoen og usikkerheten ved gjennomføring av prosjekter.

Nå er vi i en litt sånn kartleggingsfase av det prosjektet før vi skal begynne med utvikling fra høsten, men der tenker vi nok at det er lurt av oss og starte med noen mindre utviklingsløp for å prøve oss. (...) Det i hvert fall mindre prosjekt eller produkt som skal implementeres i organisasjonen. Og det blir kanskje mer håndterbart enn at vi skal sitte lenge og utvikle og holde på og så dumpe noe som blir uhåndterbart.
(Informant 4)

Som informanten beskriver så er prosjektet i en planleggingsfase, hvor de har tenkt å teste ut litt i forkant, før de går i gang med å kjøre prosjektet fullt ut med en gang. Slik vi forstår av talemåten her så er det ikke noe som er innarbeidet som arbeidsmåte i organisasjonen, men noe som prosjektet og prosjektlederen har funnet ut kan være lurt å gjøre. Det står i kontrast til hva Informant 3 beskriver.

(...) hvis det er løsninger du er usikker på om blir tatt godt imot, eller om du er usikker på om du skal gå for, så kjører vi «proof of concepts», for å se om det dette her en vei som lar seg gå. Det blir et slags miniprojekt da, hvor du gjør det minste som må til for å få prøvd ut ideen. (...) Hvis du har et produkt som du er sikker på, men du vil prøve ut for liten gruppe, så har vi noe som heter piloter. Det kjører vi en del av. Det er måte som vi har i vår metodikk. (Informant 3)

Her er det fast metodikk og flere ulike måter å teste ut ting på. Det er særlig pilot-metoden som er interessant, og som stemmer best overens med teori omkring tilsiktet eksperimentering. Allikevel så ser vi at eksperimenteringen gjennomføres for å minimere usikkerheten forbundet med prosjektene og ikke for å lære. Hos Informant 2 viser det seg at de har hatt prosjekter som har blitt stanset.

Jeg vil si at alle prosjekter egentlige er usikre og vi er bevisst den usikkerheten. Og så hender det at man stopper ting eller justerer ting som konsekvens av det, men det kommer jo an på. (...) mange av de store statelige prosjektene (...), ikke mange men noen i hvert fall, som har blitt stoppet helt, NAV sist. Vi har ikke hatt sånne prosjekter. Det har jeg ikke vært med på, men vi har absolutt hatt prosjekter hvor vi har justert kursen og hvor vi også har stoppet ting, men da mindre skala enn det. (Informant 2)

Prosjekter har blitt stanset, men det har ikke kommet som et resultat av eksperimentering. Det har skjedd som følge av at prosjektet har blitt vurdert til å innebære for stor usikkerhet for om det vil lykkes eller ikke. Hadde det blitt gjennomført tilsiktet eksperimentering kunne det vært

positivt for organisasjonen, ved at den kunne få muligheten til å stoppe prosjektet på et tidlig tidspunkt. Slik Informant 2 beskriver hvordan de har vært nødt til å stanse prosjekter, så kan tilsiktet eksperimentering på et tidlig tidspunkt være med på å identifisere feil. Slik at organisasjonen unngår unødvendig ressursbruk og misfornøyde sluttbrukere.

4.2 Forhold som påvirker læring av feil

Læring av feil avhenger av at forholdene legges best mulig til rette for at det skal skje. En kultur i organisasjonen for å se på feil som en mulighet for læring vil være grunnlaget. Det er noe som må kommuniseres fra ledelsen og følges opp med eksempler, som viser at slik ønsker vi å ha det. Tillit og psykologisk sikkerhet er forhold som kan påvirke læring av feil. Funnene omkring hvordan de offentlige organisasjonene påvirkes utenfra er med på å gi innsikt i forhold som endres, og hva det kan bety for læring av feil.

4.2.1 Tillit og psykologisk sikkerhet

I kapittel tre var jeg inne på at tillit og psykologisk sikkerhet kan være vanskelig å undersøke i ett enkelt intervju med en prosjektleder. Jeg vil av den grunn presentere funn som gir innsikt i hvordan prosjekter og organisasjoner takler uenigheter og konflikter i prosjekter. Hvordan det gjøres kan si noe om tillit og psykologisk sikkerhet i organisasjonene. Her er det Informant 2 som beskriver hvordan ulike synspunkter rundt prosjekter behandles.

Det kan komme fra siden, det vil si andre virksomheter i (organisasjonen) som bryr seg, det kan komme fra eier selv, men det kan også komme nedenfra. Hvis det kommer nedenfra så tas det vanlig vei gjennom prosjektet. Gjennom prosjektleder, som melder det inn til styringsgruppen, så får man en endringsbeslutning om endring av kurs eller korrigering av omfanget eller hva det måtte være. (...) Det skjer faktisk ganske ofte, både at prosjektet stopper opp og at det skjer vesentlige endringer underveis.

(Informant 2)

Dette viser at organisasjonen har gode rutiner på å takle uenighet og innsigelser i forhold til innhold og retning i prosjekter. Det kan vitne om at det eksisterer tillit i organisasjonen rundt det å gi ærlige tilbakemeldinger, samtidig som de som mottar tilbakemeldingen stoler på at de

gis med beste mening og gjør endringer deretter. I forbindelse med at ansatte jobber tett sammen kan det også oppstå konflikter. For at det ikke skal gå ut over tillit og psykologisk sikkerhet er det viktig at det tas tak i og løses på en god måte.

Er det større konflikter, det er det jo ofte når man setter en ny gruppe mennesker til å jobbe sammen. Så er det ikke uvanlig at det er konflikter når du skal sette rollen og finne sin plass. Vi har jo personalledere, så han som leder prosjektledergruppen har et opplegg, som de da går inn og kjører, de kaller det ledelsesutvikling. Hvor man tar tak i og får opp hvilke ting man må jobbe med. Og da går de inn og følger oss opp til de tiltakene er gjennomført, men da er det på en måte større. Er det bare små gnisninger så blir det egentlig opp til prosjektleder å rydde opp. (Informant 3)

Særlig viktig vil det være ved prosjektarbeid, hvor samarbeid er essensielt. Konflikter kan forstås som feil, og benyttes til læring. Det er derfor viktig at organisasjonen og prosjektleder har gode rutiner for å takle konflikter og benytte de til læring. Som vi ser så kalles opplegget som kjøres igjennom ved konflikter «ledelsesutvikling». Det er interessant med tanke på at det kan signalisere at det er leder som er utfordringen og som må utvikles. Hvordan det kommuniseres innad i organisasjonen vil være avgjørende for om opplegget fremmer tillit og psykologisk sikkerhet. Videre vil jeg presentere funn vedrørende forhold som kommer utenfra de offentlige organisasjonene.

4.2.2 Hvordan påvirkes offentlige organisasjoner fra utsiden?

I kapittel én var jeg inne på den negative oppmerksomheten deler av offentlig sektor har opplevd i forbindelse med gjennomføring av prosjekter. Noe som har ført til oppmerksomhet rundt offentlige organisasjoners ressursbruk og prioriteringer fra blant annet media og politisk ledelse. Forventningene i forbindelse med intervjuene var at det ville være fokus på prosjektgjennomføring, læring av tidligere feil og stadig forbedring. Dette sitatet som er hentet fra intervjuet med Informant 4, har flere interessante aspekter.

(...) jeg kan jo ta utgangspunkt i det prosjektet som jeg leder nå. (...) utgangspunktet for det prosjektet var for så vidt en evaluering av (organisasjonen). En ekstern evaluering, som påpekte noen forbedringspunkt, som vi satte i gang et forprosjekt på. (...) vi bruker noe tid til å lage et godt grunnlag for oppstart av prosjekt. (...) vi følger jo Difi (Direktoratet for forvaltning og IKT) sin prosjektveiviser som mal. Om vi ikke

alltid er dyktige til å kalle en konseptfase i oppstarten, så er det jo det det er. At vi bruker litt tid til å rigge grunnlaget og for så å foreslå en type prosjekt til vedtak. (...) Det er vedtatt at det er det som vi skal bruke som mal, men hvem som er ansvarlig for å følge opp om det faktisk gjøres, det er vel ikke lagt et sted. Det er vel litt sånn at man tar det for gitt (...) Det burde nok kanskje ligget til det kontoret som jeg er i. På organisasjonskontoret, som holder på med mye sånn, ja, både organisasjonsutvikling og forsøke å få til en noenlunde lik praksis rundt på de ulike kontorene, på ulike områder. (Informant 4)

Vi ser at organisasjonen har hatt eksterne inne for å gjennomføre en evaluering, noe som resulterte i et prosjekt for å forbedre organisasjonen. Det er noe som går igjen i offentlig sektor, at det bestilles evalueringer av organisasjonen eller prosjekter fra eksterne konsulentfirmaer, noe som viser seg tydelig i Evalueringsportalen. Organisasjoner som henter inn kompetanse utenfra har da erkjent at de mangler kompetanse. Det er også en forutsetning hos Cannon og Edmondson (2005), for det videre arbeidet med å identifisere, analysere og eksperimentere. Der hvor det offentlige henter eksterne ressurser utenfor, oppfordres det i teorien å utvikle slik kompetanse innad i organisasjonen. Dette kan relateres til hva Informant 2 uttalte i forbindelse med eksterne ressurser i sin organisasjon. «(...) vi har fått en politisk ledelse som sier at vi ikke skal engasjere så mange eksterne» (Informant 2). Sees det i sammenheng med hva som kommuniseres omkring evalueringer er det interessant. Det er fordi det legges opp til at det er de eksterne evalueringene som har størst verdi. Informant 1, som jobber i en offentlig organisasjon som fremmer bedre styring av prosjekter i offentlig sektor, påpeker at organisasjoner kun oppfordres til å dele evalueringer i Evalueringsportalen. Det er ikke pålagt, noe som medfører at utvalget er mindre enn det kunne vært. Et forhold som også gjør at utvalget er mindre enn det kunne vært er følgende; «Portalen omfatter ikke tilsynsrapporter, granskningsrapporter eller interne evalueringer (...)» (Direktoratet for økonomistyring, 2016b). «Evalueringsportalens innhold er i hovedsak offentlige evalueringer utført på oppdrag fra statlige virksomheter (...)» (Direktoratet for økonomistyring, 2016a). Slik at vi har teori som anbefaler å utvikle kompetanse i å analysere og evaluere forhold rundt feil og avvik, politisk ledelse som ønsker å få ned bruken av eksterne ressurser, og en offentlig portal som kun inneholder evalueringer gjennomført av eksterne. Skal offentlige organisasjoner utvikle kompetansen sin, slik at de bedre kan lære av feil, bør det utvikles løsninger som sikrer deling av metode og lærdommer på tvers av sektoren.

En måte å gjennomføre evalueringer og prosjekter på uten å hente inn eksterne kan være slik Informant 3 beskriver.

Vi har en egen kvalitetsavdeling, så hvis det kommer et avvik så rapporteres det til kvalitetsavdelingen så følger de det opp mot oss. (...) Vi har et testsenter, så når vi skal starte et prosjekt så har testsenteret sin metodikk og de har sine ressurser. Og da låner man ressurser derfra. Og det er de som styrer at vi faktisk bruker den metodikken, så ikke bare vi finner på noe som vi synes er bedre. (Informant 3)

Som vi ser så har organisasjonen egne avdelinger som er inne og støtter og sikrer at prosjekter gjennomføres på en tilfredsstillende måte. Selv om organisasjonen det her dreier seg om har over 5000 ansatte, så kan måten det sikres kvalitet i gjennomføringen av prosjekter være interessant også for mindre organisasjoner.

4.3 Prosjektorganisering

Funnene gjort omkring prosjektorganisering tyder på at det er behov for bedre styring av prosjekter. Det gjelder særlig ved oppstart av prosjekter og avslutning av prosjekter, for å bedre styringen av prosjekter er det behov for mer kunnskap. Offentlige organisasjoner bør også legge bedre til rette for at arbeidsforholdene til prosjektmedlemmene bedres. Det kan gjøres ved å få på plass bedre rutiner rundt prosjektarbeid og at det settes av tid til å arbeide med oppgaver som skal sikre organisasjonen i møte med stadig økte krav fra sluttbrukerne. De tre prosessene som skal sikre at læring av feil foregår kan være med på å sikre bedre gjennomføring av prosjekter, noe jeg vil komme tilbake til i kapittel fem. Først vil jeg presentere funnene gjort omkring organisering av prosjekter.

4.3.1 Deles erfaringer i organisasjoner og offentlig sektor?

Når det kommer til deling av erfaringer velger jeg og la det omfatte både erfaringsutveksling internt og med andre offentlige eller private organisasjoner. Deling av erfaringer kan ha en rekke formål, som å skape en felles begrepsforståelse eller å gjennomføre prosjekter på best mulig måte. Med funnene som presenteres her, ønsker jeg å gi et innblikk i hvordan erfaringer deles i offentlig sektor. Både med tanke på hvilke utfordringer deling av erfaringer kan møte

og hvilke muligheter en slik deling kan gi. Deling av erfaringer kan potensielt føre til at feil blir identifisert på et tidligere tidspunkt og at det sikres et større datamateriell i et analyseringsarbeid. Erfaringer knyttet til eksperimentering kan også ha positive effekter knyttet til for eksempel ressursbruk. Nedenfor beskriver Informant 2 hvordan det arbeides med å hente ut erfaringer fra tidligere prosjekter i forbindelse med oppstart av nye.

Hva er det vi lykkes med? Hva var det som gikk bra i forrige runde? Hvordan er det vi skal korrigere etter det? Da er det en ganske bevisst gjennomgang av hva er det vi fikk til med ene kontrakten, og hva skal vi gjøre av endringer for å få til noe annet.

(Informant 2)

Et slikt arbeid som beskrives her kan være omfattende og ressurskrevende. Både ved at det kan være mange tidligere prosjekter å gå igjennom og at det kan ha skjedd endringer i hva som forventes av sluttbrukerne. Det at det nevnes korrigerende tyder på at det er et forbedringspotensial tilstede. Et slikt forbedringspotensial behøver ikke å bety at det har vært store feil. Det kan dreie seg om mindre justeringer en ser kan være hensiktsmessige på bakgrunn av tilbakemeldinger fra sluttbrukere. En stor del av prosjektene som gjennomføres i offentlig sektor er ikke unike, det kan dreie seg om alt fra byggprosjekter til endringsprosjekter innen helsevesenet. Slik at det vil være interessant å hente erfaringer også utenfor sin egen organisasjon. Funnene tyder på at det gjøres i dag, ved at det blir forespurt om erfaringer fra andre organisasjoner. Et eksempel er hvordan Informant 2 beskriver hvordan hennes organisasjon deler og henter inn erfaring fra andre offentlige organisasjoner. «(...) det er en tradisjon og møtes og snakke om områder som man har erfaring på og vi reiser gjerne til hverandre som en del av den erfaringsinnhentingen og da er det utveksling også av det negative» (Informant 2). En slik erfaringsutveksling med andre organisasjoner kan være givende, og med denne studiens problemstilling er det interessant at også negative erfaringer deles. Allikevel så kan prosesser hvor prosjekter forsøker å identifisere erfaringer hos andre være preget av tilfeldigheter, ved at det går på kjennskap til andre lignende prosjekter. Også Informant 3 opplever at sin organisasjon henter erfaringer utenfra og at de deler erfaringer med andre. «(...) vi så på alle de tingene vi måtte ha inn. Fant hvem som gjør det, kontaktet de, og ba om erfaringsutvekslingsmøter. (...) og ofte blir vi spurt av andre» (Informant 3). En slik praksis hvor organisasjoner deler erfaringer først når en blir forespurt og forespør erfaringer fra andre når det er behov, indikeres også ved utsagnet til Informant 1. «(...) alle vil nyte godt av erfaringer fra andre prosjekter, men det er ingen som gidder å legge noe inn i

databasen» (Informant 1). Databasen det her er snakk om er Evalueringsportalen, som er omtalt tidligere. Også her hvor Informant 2 poengterer at de kun deler når noen ber om det, viser at en slik praksis gjelder for flere av organisasjonene. «(...) jeg vil si at vi deler det når noen ber om det, vi lager sjelden ting som vi deler ut, det gjør vi ikke» (Informant 2). Å dele ut erfaringer på en slik måte kan oppfattes som lite hensiktsmessig, ved at mottakerne ikke har behov for erfaringene eller at de ikke har systemer for effektiv lagring av erfaringene.

I evalueringsarbeidet av prosjekter vil det kunne komme frem forhold som også andre i organisasjonen kan ha nytte av. Hvordan deles slike erfaringer med andre i organisasjonen?

Det er en del læring underveis som på en måte internaliseres i organisasjonen. For det er mange som deltar i styringen av prosjekt, og i gjennomføringen. Og alle som er med i problemstillingene lærer jo av diskusjonene av de erfaringene man gjør løpende, men i forhold til strukturert så vil jeg si at det er mindre tydelig. (Informant 2)

Her ser vi at det er fokus på den læringen som skjer i prosjektet og ikke på å dele erfaringene med de som er interessert eller kan ha nytte av det i resten av organisasjonen. Det kan også tenkes at ved internalisering i organisasjonen så forventes det at erfaringene sprer seg via prosjektmedlemmene ut til organisasjonen for øvrig, enten via formelle eller uformelle kanaler.

Funnene tyder på at sluttrapporter kan være utfordrende å forholde seg til og at erfaringsutveksling med andre i organisasjonen foregår, men at det er tilfeldig og opp til hver enkelt.

Vi leverer jo en sluttrapport, alle prosjekter leverer en sluttrapport, og den er jo tilgjengelig for alle å lese (...) Der står erfaringene og hva de anbefaler videre. Da er det jo ikke satt i system. Da blir jo opp til oss som skal starte nye prosjekter. Uformelt gjør vi jo det. I det prosjektet jeg er i nå, så kontaktet jeg jo de andre som har samme rolle i store prosjekter, og spør hvordan de løser ting. (...) men det er jo helt uformelt og det blir jo opp til en person om du velger å gjøre det eller ikke. (...) Det er ikke noe mer enn sluttrapporten, så er det ikke satt i noe system. (...) Det er lett å finne frem, men det er veldig mye lesing. Det er jo utrolig mange områder. Alt, prosesser, økonomi, det er veldig, veldig omfattende å lese. (Informant 3)

Vi har et elektronisk arkivsystem, som alle dokumenter blir lagret i. Men det har ganske store utfordringer, for det er veldig vanskelig å finne ting igjen. Så man lagrer det et eller annet sted, så det er vanskelig for gjenbruk. (...) Det er mye som går på litt sånn vilkårlighet og kjennskap i organisasjonen. Så når jeg nå skulle lage styringsdokument for mitt prosjekt så går jeg til kollega som jeg vet akkurat har gjort det for å, "kan jeg få se på ditt", "kan du hjelpe meg litt", men det er litt vilkårlig og usystematisk. (Informant 4)

Her er det helt tydelig at informantene i sin rolle som prosjektleder finner det å hente ut erfaringer fra sluttrapporter og evalueringer utfordrende. Både det å finne frem til de riktige dokumentene, og at dokumentene er så omfattende at det blir tidkrevende å sette seg inn i hva tidligere prosjekter har erfart. Det er tydelig at det er behov for bedre systemer og rutiner i forbindelse med lagring av erfaring og kunnskap i offentlige organisasjoner. Noe som gjelder dokumentasjonen, men også systemer og rutiner på hvem i organisasjonen eller i offentlig sektor som har den erfaringen en har behov for på nåværende tidspunkt.

4.3.2 Modenhet i prosjektarbeid

Flere av informantene kom inn på modenhet i forbindelse med arbeid i prosjekter. Jeg vil la informantene si noe om hva organisasjonene legger i begrepet og hvordan de arbeider for å oppnå modenhet i prosjektarbeidet. For å få en bedre forståelse av kulturen i de offentlige organisasjonene og hvordan den kan utvikles for å bedre kunne lære av feil.

Vi har veldig mye metodikk, og metodikken oppdateres jevnlig basert på erfaringene i tidligere prosjekter. Så det er ofte ikke sånn når vi starter et prosjekt så trenger ofte ikke vi å gå til de andre prosjektene for å se hva de har gjort, fordi hver gang det har vært nytt større prosjekt og ting utvikler seg så oppdateres metodikken. (Informant 3)

Her har vi en organisasjon som arbeider etter en bestemt metodikk og benytter den samme metodikken i alle sine prosjekter. Det at de har ansatte som er ansvarlige for metodikken og sørger for at den blir oppdatert og benyttes, er en interessant løsning på å sikre at prosjekter gjennomføres på en god måte. En slik oppfølging kan også være til støtte for prosjektleder gjennom prosjektperioden. Går vi til Informant 2, så beskriver hun hvordan de har løst utfordringen med mangel på prosjektledere, og hvilken konsekvens det medfører.

En av lekkasjene vi har, er jo at vi har, i hvert fall på ganske mange prosjekter i vår virksomhet, har brukt eksterne prosjektledere og delvis også prosjektdeltakere. Men i hvert fall prosjektleder, som ofte den som både legger opp hvordan prosjektet skal gjennomføres og sånn sett høster erfaringen. (Informant 2)

Eksterne prosjektledere kan være en god måte å se prosjekter fra et litt annet perspektiv, noe som kan være givende både for organisasjonen og prosjekter. Utfordringen blir å dokumentere de erfaringene prosjektet sitter igjen med, men også erfaringer knyttet til den eksterne prosjektleders arbeidsmetoder. Slik at også organisasjonen høster viktige erfaringer. Sees sitatet over i sammenheng med at prosjekter oppløses før evalueringer gjennomføres er det et problem.

I noen tilfeller kjører vi evalueringer etter at prosjekter er ferdig. Det vil si at vi har en samling hvor man snakker om det, og lager en rapport. Jeg vil si at det ofte er mange som synes man skulle hatt det, men prosjektet oppløses og folk forsvinner, går tilbake til jobbene sine og man tar ikke det tidsnok. Så da er det de læringene man har gjort underveis som er det viktigste. (Informant 2)

Ikke bare er det et problem for prosjekter hvor eksterne prosjektledere er engasjert, det vil også være et problem for resten av prosjektene. Settes det ikke av tid til å gjennomføre evalueringer vil prosjektmedlemmene og organisasjonen kunne miste en god del læring. Ikke bare der og da, men også senere prosjekter vil kunne lide under mangelen på evaluering. For en organisasjon vil det være ønskelig å få til en nokså lik praksis i prosjektarbeid, slik at det blir enklere for de ansatte å forholde seg til prosjekter. En slik felles praksis kunne vi se fra Informant 3 i starten av dette avsnittet. Slik Informant 4 beskriver situasjonen i hans organisasjon, så er den felles praksisen ikke like godt innarbeidet.

(...) det er vedtatt at det er det som vi skal bruke som mal, men hvem som er ansvarlig for å følge opp om det faktisk gjøres, det er vel ikke lagt et sted. Det er vel litt sånn at man tar det for gitt (...) Det burde nok kanskje ligget til det kontoret som jeg er i på organisasjonskontoret som holder på med (...) både organisasjonsutvikling, og forsøke å få til en noenlunde lik praksis rundt på de ulike kontorene på ulike områder. (Informant 4)

Slik vurderer Informant 4 sin organisasjons bruk av Prosjektveiviseren, som de bruker for å styre prosjektene sine på en hensiktsmessig måte. Det er vedtatt at de skal bruke den, men det

følges opp i varierende grad. Noe som ikke er positivt for organisasjonens arbeid for å skape en felles praksis. For læring av feil kan en felles praksis i organisasjonen være positivt, ved at det innføres rutiner og retningslinjer som kan bestå av identifisering, analysering og eksperimentering. En slik modenhet i arbeid med prosjekter vil kreve at det utvikles kompetanse i organisasjonen.

4.3.3 Kompetanse i gevinstrealiseringsarbeidet

Under intervjuene gikk begrepet gevinstrealisering igjen hos flere av informantene. Arbeidet med å hente ut gevinster i forbindelse med prosjekter er noe som er avgjørende for om prosjekter ansees som vellykkede eller ikke. Evalueringer i etterkant av prosjekter er viktig i forbindelse med måling av realiserte gevinster. Utfordringer for gevinstrealiseringsarbeidet kan oppstå når evalueringer ikke gjennomføres, da blir det vanskelig å slå fast om gevinster er realisert eller ikke. I et prosjekt hvor Informant 4 har vært involvert har de gjennomført evalueringer av gevinstene underveis.

Vi har jo i gevinstrealiseringsarbeidet sagt at vi skal jo måle de gevinstene, så vi har jo gjort en nullpunktsmåling, og så skal man gjøre en midtveismåling og en sluttmåling, så da må vi jo nødvendigvis gå ut å spørre de brukerne på hvordan de opplever bruken nå kontra tidligere. Og der vet vi at det ikke bare har vært bra, (...) vi håper jo at det ble bedre enn det som var, men det har mye feil og der gikk det noe skeis i utviklingen dessverre. (Informant 4)

Slik det beskrives her så er det avvik mellom hva organisasjonen har bestemt seg for å gjennomføre og hvordan noe faktisk gjennomføres, noe som følger opp tidligere presenterte funn fra Informant 4. Gevinstrealiseringsarbeidet mener jeg kan knyttes til læring av feil og avvik fra forventet eller ønsket resultat. Hadde målingene blitt gjennomført kunne det ført til at mindre feil hadde blitt identifisert og justeringer kunne blitt foretatt. Mulige forklaringer på at målingene ikke ble gjennomført kan være mangel på ressurser eller mangel på ferdigheter og kunnskap hos de involverte. Informant 2 beskriver her hvordan organisasjonen hun jobber i har endret sitt syn på kompetansebehovet i prosjekter.

Ja, indirekte og direkte, indirekte ved at vi har blitt mer moden på prosjekter, det er del av bildet her, at vi erkjenner at vi må ha prosjektkompetanse i større grad. Altså hele skalaen, ikke bare deltakere, men også prosjektledere og gjerne også

prosjektadministratorer. Og av den grunn jobbes det systematisk med å etablere egne folk som kan gjøre den jobben. Så det er særlig det å erkjenne at vi må gjøre det, og måten vi uttrykker det på er at vi etablerer opplæring eller kompetanseutvikling rundt det. Også prosjektverktøy slik at de har felles verktøykompetanse på tvers av sektoren for man flyter jo delvis mellom virksomhetene. Og at man jobber med kulturarbeid rundt felles begreper for eksempel for å forstå tematikken i prosjektarbeid. (Informant 2)

En slik endring i holdning til de ansattes kompetanse blir i denne sammenheng sett positivt på. Også her ser vi at det å skape en felles kultur og forståelse for de begreper og rutiner som benyttes er viktig. Skapes det en slik felles kultur, vil det kunne lette arbeidet med å implementere læring av feil i den samme kulturen. Selv om det er prosjekter som får størst oppmerksomhet i denne studien må også gevinstrealiseringsarbeidet følges opp etter at prosjektet er ferdigstilt og overlevert til organisasjonen.

Burde vi angrepet det samme behovet eller problemet på en annen måte enn vi faktisk gjorde. Var det et helt annet prosjekt som faktisk kunne gitt større gevinster og vært en mindre investering? Og gjøre de vurderingene i etterkant, det er veldig viktig, men det er klart at også der da så krever jo det en veldig bevissthet i linjeorganisasjonen. For da er prosjektet ferdig og en er i gang med nye utfordringer, og det da at linja faktisk har ryddighet til å gjør en sånn vurdering på en ordentlig måte da. Kanskje, vi snakker kanskje om både to, tre, fire og fem år etter at prosjektet er ferdig. (Informant 1)

Slik Informant 1 er inne på her, så kan det gå en stund før organisasjonen kan se og måle gevinstene etter et prosjekt. At en organisasjon har rutiner for å måle om de planlagte gevinstene er realisert eller om prosjektet har ført til uventede gevinster, vitner om en organisasjon som ønsker å identifisere feil. Når en organisasjon først har slike rutiner vil det være naturlig at de også analyserer resultatene og ser på hva som kunne vært gjort annerledes, noe som også Informant 1 nevner.

4.4 Oppsummering

Mine funn tyder på at offentlige organisasjoner ikke ser på feil som en læringsmulighet, men som noe som i størst mulig grad bør unngås. Det er også tydelig at mindre feil, som også kan omfatte uenighet og misforståelser, ikke blir sett på som en mulighet til å avdekke feil som kan oppstå i fremtiden. Mangelen på en kultur for læring av feil tyder på at det ikke eksisterer retningslinjer eller informasjon på et overordnet nivå i offentlig sektor, noe de videre funnene også indikerer. Slik som at offentlige organisasjoner har utfordringer når det kommer til å identifisere feil som forekommer. Det gjelder både i de tilfeller hvor det er hensiktsmessig og aktivt gå ut å innhente tilbakemeldinger fra sluttbrukere, og i det daglige arbeidet hvor organisasjoner har mulighet til å identifisere feil kontinuerlig. Av den grunn arbeides det i liten grad med å analysere feil. Funnene indikerer at det er tilfeller hvor feil blir analysert, men at det i stor grad gjøres ved eksterne evalueringer. I prosjektarbeid blir det gjennomført tilsiktet eksperimentering, men funnene antyder at eksperimenteringen foregår for sent. For at tilsiktet eksperimentering skal ha noe for seg, bør det foregå på et så tidlig tidspunkt som mulig. Generelt sett så antyder funnene at offentlige organisasjoner mangler gode systemer for lagring og deling av erfaringer. Det medfører at unødvendig mye tid i forbindelse med prosjekter blir brukt til innhenting av tidligere erfaringer, både interne og eksterne. Ikke bare unødvendig tidsbruk, det kan også være at de mest hensiktsmessige erfaringene ikke blir innhentet. I det påfølgende diskusjonskapittelet vil jeg gå nærmere inn på de mest interessante funnene og hvordan de kan forstås i forhold til teori på området.

5 Diskusjon

I dette kapitlet vil jeg diskutere funnene fra kapittel fire opp mot teoriene presentert i kapittel to. Diskusjonen er strukturert på samme måte som funnene i kapittel fire og teori benyttet i kapittel to. Før jeg går i gang med diskusjonen vil jeg minne om problemstillingen for denne studien: *Hvordan kan offentlige organisasjoner arbeide for å skape en kultur hvor det å lære av feil er naturlig?* Jeg vil starte med å diskutere funnene omkring de tre prosessene i teorien til Cannon og Edmondson. Her vil jeg forsøke å identifisere mønstre som sammenfaller med teorien, for å kunne gi en bedret forståelse for hvordan offentlige organisasjoner kan benytte feil for læring. I den forbindelse vil jeg benytte funnene gjort omkring forholdene som kan påvirke læring av feil, og hvordan offentlige organisasjonene organiserer prosjektarbeid. På den måten ønsker jeg å nyansere de utfordringer offentlige organisasjoner står overfor i et arbeid for å skape en kultur hvor det å lære av feil er naturlig.

5.1 Læring av feil

Funnene i denne studien viser at ingen av organisasjonene har en kultur hvor det å lære av feil er naturlig. Imidlertid så indikerer funnene at organisasjonene delvis gjennomfører noen av prosessene som blir anbefalt av Cannon og Edmondson (2005) for å lære av feil. For at prosessene som i dag gjennomføres kan resultere i mer og bedre læring, vil det å få på plass en felles kultur i organisasjonen være fordelaktig. Funnene indikerer at offentlige organisasjoner i stor grad er opptatt av hva som skal til for at prosjekter gjennomføres på best mulig måte. Effektivitetskrav og tidspres kan forårsake at individer og grupper holder informasjon tilbake, og at feil ikke blir korrigert (Argyris & Schön, 1978). Hva som gjør at organisasjoner i liten grad har en kultur hvor feil er en naturlig del kan tenkes å ha noe med motstandsmekanismene som Argyris (1990) beskriver, som består av å late som om feil ikke har forekommet. Forsøkes det å utfordre en slik holdning kan det resultere i at motstandsmekanismene blir forsterket. Sees det i sammenheng med funnene mine så kan det bety at det har vært gjort forsøk rundt omkring i organisasjonene og prosjektene på å diskutere feil. Motstandsmekanismene kan derimot ha slått inn og arbeidet mot å bringe feil opp til diskusjon. Det viser at læring av feil kan være vanskelig å få til, og at det krever endring i organisasjonskulturen. En annen årsak til at feil i liten grad blir benyttet som en

læringsmulighet kan ha noe å gjøre med offentlige organisasjoners struktur. Slik Mintzberg (1989) beskriver byråkratiske organisasjoner så er det en rekke forhold som gjør dem utfordrende når det kommer til deling av negative erfaringer. Formalisert kommunikasjon, store enheter og sentralisert styring, er forhold som kan medvirke til at motstandsmekanismer får mulighet til å utvikle seg. Forholdene i byråkratiske organisasjoner kan også tenkes å gjøre det enklere å kamuflere feil i større organisasjoner enn i mindre organisasjoner.

For organisasjoner hvor feil og avvik attribueres som uflaks eller mangelfullt arbeid, kan det være utfordrende å bevege seg til at, «(...) small failures can lead, ultimately, to highly preventable major failures» (Cannon & Edmondson, 2001, s. 162-163). Å identifisere slike små feil kan ta tid fra andre oppgaver i et prosjekt, noe som kan danne en slags konkurranse mellom dem. Det er også flere prosesser i prosjekter som involverer å identifisere feil, og som kan være avgjørende for at et prosjekt blir vellykket og unngår de store alvorlige feilene. Spørsmålet som kan stilles; er om en kultur for læring av feil i offentlige organisasjoner kan være positivt for de prosessene som delvis gjennomføres? For å svare på det spørsmålet vil jeg gå tilbake til Informant 3, som i sin organisasjon beskrev en kultur med en fast metodikk i gjennomføring av prosesser. Noe som har resultert i at prosjekter leverer etter forventningene, men heller ikke noe mer. De unngår å gjøre de store og kostbare feilene i forbindelse med prosjekter, men tar liten risiko for å minimere antall feil. Allikevel så kan det eksistere en mulighet for kulturendring gjennom et slikt fast opplegg rundt prosjektgjennomføring. Inkluderes de tre prosessene til Cannon og Edmondson (2005) for å lære av feil og gjøre intelligente feil, så kan det være med på å utvikle en kultur hvor feil blir sett på som en læringsmulighet. Mønsteret som går igjen i datamaterialet mitt er at det delvis gjøres noe av de tre prosessene, men at organisasjonene i liten grad har læring i fokus. Fokuset er i større grad på å nå målsettinger og å oppfylle krav. Slik som Argyris (1999) beskriver det så er det en rekke feil som har tendens til å ikke bli identifisert og korrigert. Hovedgrunnen til det, er at de blir kamuflert av individer i organisasjonen eller som følge av motstand fra organisasjonenes normer og verdier. Kommer læring av feil i veien for å oppnå kortsiktige mål og krav vil det kunne føre til motstand. Prosessene; identifisering av feil, analysering av feil og tilsiktet eksperimentering kan forstås som hjelpemidler for organisasjoner som ønsker å lære av feil. Det å stadig utvikle systemer, rutiner og barrierer for å gjøre færre av de større feilene kan ifølge Perrow (1999) virke mot sin hensikt. Mer kontroll kan føre til mer komplekse systemer, som igjen kan bety økt fare for at noe svikter og at feil oppstår.

Teori presentert i kapittel to gir et grunnlag for å forstå hvordan offentlige organisasjoner forholder seg til feil, slik vi har sett ved funnene i kapittel fire. Videre vil jeg ta for meg forhold fra funnene som støtter opp om det teoretiske rammeverket. En viktig kilde for å identifisere mindre feil, er tilbakemeldinger fra sluttbrukerne om de produkter og tjenester som blir levert eller det er planer om å levere. I tråd med samfunnsendringer så endres også sluttbrukeres forventninger til tjenestene og produktene offentlige organisasjoner leverer (Office of Government Commerce, 2010). Det bør medføre at offentlige organisasjoner i økende grad er opptatt av hva sluttbrukerne mener om det som blir levert. Funnene mener jeg tyder på at organisasjonene i varierende og noe tilfeldig grad er opptatt av å involvere brukerne av det prosjektet skal levere. Hvordan tilbakemeldingene innhentes og hvem de innhentes fra varierer også en del mellom ulike prosjekttyper og størrelsen på prosjektet. Ser vi for eksempel på Informant 2, så beskriver hun gjennomføringen av testing mot eksterne sluttbrukere, som foregår ved intervjuer og tester. Samtidig så viser det seg at interne sluttbrukere ikke får mulighet til å komme med tilbakemelding på lik linje med de eksterne sluttbrukerne. Det er også funn fra de resterende informantene som kan tyde på at det foregår identifisering ved tilbakemelding, men at det varierer. Enten mellom type prosjekt eller størrelsen på prosjekt. Hvorfor det er slik at interne sluttbrukere i mindre grad får mulighet til å komme med tilbakemeldinger kan forstås som ved at eksterne sluttbrukere har høyere prioritering enn de interne. En annen mulig forklaring kan være at prosjekter eller ledere forstår det slik at interne sluttbrukere får mulighet til å gi tilbakemeldinger gjennom uformelle kanaler. Er det tilfellet, kan det være problematisk om ansatte ikke har tillit til at tilbakemeldingene blir behandlet på en god måte (Bang, 2011). Det kan også sees i sammenheng med informantenes praksis når det kommer til deling av erfaringer med andre organisasjoner. Praksisen var at de delte erfaringer med andre, men det var først når noen ba om det. For å sikre en effektiv identifisering av feil anbefales det av Cannon og Edmondson (2005) å utvikle systemer for å innhente og organisere identifiserte feil. Kartlegging av en organisasjons erfaringer er også noe Argyris og Schön (1978) ser på som viktig for at læring i organisasjonen skal finne sted. Det er ikke bare i prosjektets levetid at identifisering av feil er viktig for å kunne møte sluttbrukernes forventninger. Identifisering av mindre feil og avvik bør også foregå i organisasjonens daglige arbeid, hvor kontakt med sluttbrukerne er avgjørende. Informant 4 gir informasjon rundt organisasjonens supporttjeneste, og at det oppleves stor pågang der. Noe som resulterer i kø og de ansatte får i liten grad forhørt seg med sluttbrukerne om hvordan de opplever tjenestene og produktene som blir levert. Det fører

til at kvalitetskontrollen av organisasjonens tjenester rammes og potensiell identifisering av feil blir mer utfordrende. Informasjonen om de identifiserte feilene danner grunnlaget for det videre analysearbeidet.

For å gjennomføre analyser av feil er det behov for et godt datagrunnlag å basere analysene på. Det anbefales også å ha eksperter til å gjennomføre slikt analysearbeid, og at det er innarbeidet gode rutiner for en slik prosess (Cannon & Edmondson, 2005). Organisasjonen som Informant 3 representerer har ansatte som kan sees på som eksperter, og som er involvert i arbeid med organisasjonens prosjekter. En slik praksis hvor det er ekspertise inne i et prosjekt for å sikre kvaliteten og gjennomføringen er i tråd med de teoretiske anbefalingene omkring analysing av feil. Av den grunn er det også interessant, som informanten selv sier, at de har hatt få problemer med prosjekter i organisasjonen. Noe en gjennomgang av tilgjengelige dokumenter og artikler kan bekrefte. Det faktum at ingen av de fire offentlige organisasjonene aktivt benytter feil for læring gjør at analysing av feil ikke er så synlig i organisasjonene. Et sted hvor analysing av feil kan forekomme, er i evalueringsrapporter i forbindelse med prosjekter. Selv om det forekommer analysing i slike rapporter, så tyder det på at det i hovedsak dreier seg om større feil og avvik.

Om de offentlige organisasjonene i denne studien gjennomfører tilsiktet eksperimentering kan diskuteres. Slik som en av informantene nevner, så kan alle prosjekter sees på som eksperimenter hvor det er en viss grad av usikkerhet involvert. Funnene går i retning av at det foregår en del uttesting og eksperimentering i forbindelse med prosjekter. Det er interessant med tanke på at Cannon og Edmondson (2005) ser på prosessen som den mest proaktive av prosessene, og den av prosessene som det er knyttet størst utfordringer til å gjennomføre. Det kan derimot diskuteres om organisasjonene kan sies å gjøre intelligente feil som følge av eksperimenteringen. Sitkin (1992) er tydelig på at det må dreie seg om et uventet resultat for at det skal være snakk om en intelligent feil. Funnene tyder på at prosjektene hvor informantene var delaktig hadde oversikt over hva utfallet av testene og pilotene ville bli. Hvis det var noe, så ble det foretatt mindre justeringer som følge av tilbakemeldingene. I samtlige fire organisasjoner ble det fokusert på å minimere risikoen i arbeid med prosjekter. Ønsker organisasjoner at de ansatte skal eksperimentere tilsiktet er det avgjørende at det aksepteres at feil kommer til å oppstå (Cannon & Edmondson, 2001).

Funnene presentert i denne studien viser at det er et manglende fokus på en helhetlig tankegang når det kommer til hvordan offentlige organisasjoner forholder seg til feil. En

kultur hvor det å feile er akseptert, og feil blir sett på som en mulighet for verdifull læring i organisasjonen, vil ifølge teorien til Cannon og Edmondson (2005) føre til et større læringspotensial, samtidig som det ville blitt færre større feil og avvik fra ønsket resultat. Samtidig er det viktig å huske på at en slik kultur kan være krevende å innarbeide og holde ved like.

5.2 Forhold som påvirker læring av feil

Både teori og funn viser at det er en rekke forhold som påvirker læring av feil. Videre vil jeg diskutere hvordan forholdene påvirker læring av feil i offentlige organisasjoner og hvordan de kan møte de ulike forholdene. Teorien til Cannon og Edmondson (2001; 2005) anbefaler at det arbeides med tillit og psykologisk sikkerhet i organisasjoner som går inn for å lære av feil. Tillit og psykologisk sikkerhet er viktig både ved identifiseringen av feil og ved analyseringen av feil. Ledere er i den sammenheng svært viktige og setter standarden for de øvrige ansatte. Hvordan ansatte opplever tillit og psykologisk sikkerhet har mye å si for hvordan de tilnærmer seg identifisering av feil og analysering av feil. Utvikling av lederes ferdigheter i metoder som sikrer at de ansattes tillit opprettholdes, og kompetanse på hva som skal til for å skape en kultur hvor det er åpenhet rundt feil, vil være viktig (Carmeli, Tishler & Edmondson, 2012). Ikke bare er det viktig med rett kompetanse og ferdigheter, det er også avgjørende at ledere, og spesielt prosjektledere får tid til å ta i bruk kompetansen og ferdighetene. Det er tydelig at de fire prosjektlederne jeg intervjuet opplevde at tiden var knapp, og at evalueringer i etterkant av prosjekter derfor kunne oppleves problematisk. For at organisasjoner skal utvikle en kultur for læring av feil, må de ta inn over seg at det må settes av tid til et slikt arbeid.

For offentlige organisasjoner vil det å se på mindre feil og avvik som en læringsmulighet, bety en endring av organisasjonskulturen. Sett i lys av teorien presentert i kapittel to og funnene i kapittel fire kan det stilles spørsmål ved om en slik endring bør initieres fra politisk hold, eller om det bør initieres av organisasjonene selv. Her opplever jeg at det er et misforhold mellom hva teorien anbefaler, hvordan det offentlige handler og hvordan de offentlige organisasjonene i denne studien forholder seg til endring. Teorien antyder at endring av organisasjonskultur er svært krevende, og at å påtvinge organisasjoner slike

endringer kan virke mot sin hensikt (Gagliardi, 1986; Bang, 2011). Per dags dato er virkemidlene som politikerne benytter når det kommer til gjennomføring av mindre prosjekter, veiledning og frivillighet. Ut i fra funnene gjort i kapittel fire er det nokså tydelig at organisasjonene i dag forholder seg til en hel del regler som må følges. Det kan føre til en forventning fra offentlige organisasjoner, at det skal komme pålegg og krav fra politisk hold angående prosjektgjennomføring, stadig forbedring og innovasjon. For å sikre at offentlige organisasjoner er bedre rustet til å gjennomføre prosjekter kunne det for eksempel vært stilt krav til bruk av prosjektmetodikk og kompetanse hos prosjektleder. Her eksisterer det en mulighet for å inkludere prosesser for læring av feil.

Gjennom funnene er det tydelig at politiske føringer i stor grad er med og preger offentlig sektors rammebetingelser. Noe vi for eksempel så hos Informant 2, hvor det var kommunisert et ønske om flere interne prosjektledere. Det kan sees i lys av Argyris og Schöns (1978) meninger om organisasjoners normer, som organisasjoner hele tiden arbeider for å holde seg innenfor i møte med endringer i samfunnet. Funnene i denne studien går mer i retning av at det skjer endringer i samfunnet, men delvis så styres organisasjonenes reaksjoner på endringene via politisk hold, og ikke organisasjonen selv. Sees det i sammenheng med teorien om læring av feil kan det være problematisk. Det kan føre til at organisasjonene i mindre grad er opptatt av å identifisere og analysere feil siden de får føringer og signaler om hva de burde gjøre uansett. Noe som kan sees på som fravær av insentiver for å identifisere og analysere feil (Cannon & Edmondson, 2005). Her kan også tilbakemeldinger til organisasjonene ta lengre tid og være mindre presise om de kommer via andre kanaler enn direkte til organisasjonene. En slik styring av offentlige organisasjoner kan både ha sine positive og negative sider. Positive ved at det er mulig å få innarbeidet felles praksis på en rekke områder, noe som kan være med å sikre kontrollert ressursbruk. På den negative siden kan vi finne at offentlige organisasjoner opplever mindre kontroll over egen utvikling, særlig knyttet til arbeidet for stadig forbedring og innovasjon.

Et område politisk ledelse har gitt signaler om, er offentlige organisasjoners bruk av eksterne ressurser. Det er utallige eksempler fra både god bruk og dårlig bruk av eksterne ressurser. Ofte hentes det inn kompetanse utenfra på områder de offentlige organisasjonene har mangelfull kompetanse på, og som de heller ikke ønsker å opparbeide seg kompetanse på. En utfordring som da oppstår er om organisasjonen har den kunnskapen til å bestille inn tjenestene, som har vært diskutert ved flere av de offentlige IKT-prosjektene (Innst. 272 S

(2014-2015)). Det området informantene i denne studien oppga å innhente ressurser til var prosjektlederstillinger, noe som tyder på at organisasjonene ikke har vært dyktige nok på å utvikle prosjektlederkompetansen hos sine ansatte. Informant 2 mente at sin organisasjon hadde vært for svake på dette området og at de var i gang med å utvikle egne prosjektledere. En slik utvikling vitner om at organisasjonen har tatt det til seg og gjør noe med det, noe som viser en mer moden organisasjon. Det å utvikle de interne ressursene er også noe Cannon og Edmondson (2005) anbefaler for å sikre effektiv læring av feil.

5.3 Prosjektorganisering

Deling av erfaringer kan benyttes i forbindelse med samtlige tre prosesser for læring av feil. Det er naturlig at de som har vært deltakere i et prosjekt sitter igjen med størst læringsutbytte; allikevel vil tidligere erfaringer kunne benyttes for å identifisere feil, analysere feil og eksperimentere tilsiktet for å gjøre intelligente feil. Her er det også viktig å være bevisst på at prosjekter hankses med oppgaver som gjør det mer sannsynlig å gjøre feil, som igjen øker potensialet for å lære av feil. Funnene viser tydelig at det er en utfordring å ha gode systemer for erfaringsutveksling, både innad i organisasjoner og mellom organisasjoner. Innad i de offentlige organisasjonene viser funnene at prosjektlederne har utfordringer med å hente ut erfaringer fra tidligere prosjekter gjennomført i organisasjonen. Det å finne frem til evalueringer og dokumenterte erfaringer, samt omfanget av dokumentene, opplevdes som utfordrende. Noe som tydeliggjøres ved at prosjektlederne heller går direkte til en kollega, som de vet har vært igjennom lignende prosjekter tidligere. Ut ifra Cannon og Edmondson (2005) så tyder det på at effektive systemer for å organisere datamateriale fra tidligere prosjekter ikke er til stede. Funnene indikerer også at det ikke er til stede systemer for å identifisere ansatte som sitter med kunnskap eller erfaringer i offentlige organisasjoner. Slik at erfaringsutvekslingen mellom prosjektledere foregår ved mer eller mindre tilfeldigheter. Offentlige organisasjoner bør ta inn over seg at slik informasjonsinnhenting kan gjøres mer effektivt, og at prosjekter i en oppstartsfasen benytter allerede tilgjengelig kunnskap og erfaringer, både internt og eksternt. Samtidig så bør organisasjoner og prosjektledere være klar over at tidligere erfaringer nødvendigvis ikke vil være like aktuelle på et senere tidspunkt (Samset, 2014). Slik at erfaringene bør kontrolleres for å sikre at de fremdeles er gyldige. På den måten kan det jobbes for å stadig levere bedre tjenester og produkter, derfor er det

nødvendig å ikke slå seg til ro med tidligere suksesser (Baumard & Starbuck, 2005). Funnene viser at hva som forventes av offentlig sektor endres over tid, og spesielt gjelder det IKT-området. Noe som betyr at én løsning på like prosjekter kan ha forskjellig utfall på bakgrunn av tid. Det kan også gjelde om en har sluttbrukere med ulike forventninger.

Det er et paradoks at prosjektlederne oppgir at de har utfordringer med å hente ut tidligere dokumenterte erfaringer, samtidig som det stadig gjennomføres flere evalueringer og produseres flere rapporter. Et slikt misforhold kan ha flere opphav, systemene for å finne tilbake til de interessante erfaringene er for dårlige, kompetansen til de som skal hente ut erfaringene er for lav eller det produseres for mye dokumentasjon. Slik Cannon og Edmondson (2005) legger frem anbefalingene omkring læring av feil, så kan både svake systemer og lav kompetanse være årsaker til misforholdet. Det er også noe funnene tyder på, for eksempel i Informant 4 sin organisasjon hvor det var utfordringer med å finne frem til tidligere dokumentasjon. Om det produseres for mye dokumentasjon, så er det interessant at flere av informantene oppga at det kun av og til ble gjennomført evalueringer i forbindelse med prosjekter. Det kan indikere at evalueringer er for tidkrevende, spesielt på de mindre prosjektene. En bedre løsning kunne da vært å gjennomføre prosesser som sikrer at de viktigste erfaringene blir tatt med videre, for eksempel ved analysing av feil.

Som vi her ser så er tid en utfordring for informantene. Tid mellom prosjekter kan være kort, og en kan være involvert i flere prosjekter på samme tid. Det er også ofte slik at medlemmer i prosjekter kommer og går, ettersom det er behov for dem. Det vanskeliggjør evalueringsprosesser og prosessene forbundet med læring av feil. Utfordringer med et stadig mer flyktig arbeidsliv kan løses med ny teknologi. Argyris (1999) mener det er avgjørende for hvordan organisasjoner takler økt kompleksitet at de makter å ta i bruk ny teknologi. Ny teknologi muliggjør i stadig større grad interaksjon uavhengig av sted, og muligheten til å nå ut til mange tusen ansatte øyeblikkelig. Stordata har også blitt nevnt tidligere, som ny teknologi som kan gi ny innsikt og være ressurs sparende. Uansett vil det fremdeles jobbes i prosjekter og grupper i lang tid fremover, som fører til at den personlige kontakten er viktig.

Fra Informant 4 var det et interessant forhold i forbindelse med gjennomføringen av prosjekter. De hadde forsøkt å få interne sluttbrukere i organisasjonen mer involvert i prosjekter ved å hente prosjektmedlemmer fra linjen. Noe som ble gjort for å få frem linjens synspunkter i et prosjekt som de etter hvert skulle ta over, en kan tenke seg at det er en god måte å identifisere feil på et tidlig tidspunkt. Det de opplevde var at prosjektmedlemmene fra

linjen i for stor grad ble medlemmer i prosjektet, og glemte litt interessene til linjen i organisasjonen. Et slikt tegn på konformitet i prosjektgrupper viser at medlemmene må være bevisst sin rolle og at prosjektleder har et ansvar for også å få inn de kritiske innspillene fra medlemmer og interessenter (Argyris, 1999). Det kan også handle om mangel på tillit og psykologisk sikkerhet. Hentes linjemedlemmene inn i en gruppe som har arbeidet sammen på tidligere prosjekter, så kan det å etablere tillit og psykologisk sikkerhet mellom resten av prosjektmedlemmene og medlemmene fra linjen bli nedprioritert. Kunnskapen hos prosjektleder og resten av prosjektmedlemmene vil derfor være avgjørende for å sikre at feil blir identifisert. Eksisterer det en kultur for å kunne feile i en gruppe eller i en organisasjon kan det også være med å påvirke prosjektmedlemmers identifisering av feil (Cannon & Edmondson, 2005).

6 Avslutning

Funnene som ble diskutert i kapittel fem, viser at det er en rekke utfordringer rundt det å lære av feil. Det at feil i størst mulig grad skal unngås, kan se ut til å være hemmende i situasjoner hvor det helt klart er et læringspotensial. Ser vi tilbake på problemstillingen for denne studien var den følgende: *Hvordan kan offentlige organisasjoner arbeide for å skape en kultur hvor det å lære av feil er naturlig?* Hvordan offentlige organisasjoner kan skape en slik kultur for læring av feil har jeg forsøkt belyst gjennom funnene i kapittel fire, og ved å diskutere funnene opp mot teori i kapittel fem. I det neste avsnittet vil jeg se hovedfunnene opp mot hvilke praktiske implikasjoner funnene i denne studien kan ha for offentlige organisasjoner i arbeidet for å skape en kultur, hvor feil benyttes som en læringsmulighet.

6.1 Hovedfunn og implikasjoner

Hovedfunnet i denne studien er at offentlige organisasjoner ikke har en kultur for å lære av feil. For offentlige organisasjoner vil det å erkjenne at feil vil forekomme være av stor betydning. I tillegg må det også kommuniseres fra den øverste ledelsen og mellomledere at feil er en mulighet for læring (Cannon og Edmondson, 2005). Gjøres det, vil det være økt sannsynlighet for at ansatte står frem og er aktive i arbeide for å identifisere feil og avvik. Her vil offentlige organisasjoners kontakt med sine sluttbrukere være av stor betydning. Legges det til rette for at det enkelt kan hentes ut informasjon om hva sluttbrukerne finner utfordrende, eller hvor de ser et forbedringspotensial i møte med de offentlige organisasjonenes produkter og tjenester, vil det lette et identifiseringsarbeid. Funnene peker på at det i liten grad er utviklet systemer fra sentralt hold, som kan bistå offentlige organisasjoner i å lære av feil. Det at mindre vellykkede prosjekter forekommer i et bredt spekter av offentlige organisasjoner, bør medføre at det utarbeides retningslinjer og krav til hvordan prosjekter bør gjennomføres, også de mindre prosjektene. Hvor det å benytte de mindre feilene også bør inkluderes. Noe funnene i denne studien viser, er at det delvis gjennomføres tester eller eksperimenter mot sluttbrukere. Det kan tilsi at de offentlige organisasjonene eksperimenterer tilsiktet, men på bakgrunn av Sitkin (1992) sin forståelse av intelligente feil som følge av eksperimentering er det heller tvilsomt. Problemet er at eksperimentene gjennomføres for sent i prosjektene, slik at det vil være en stor sannsynlighet

for at utfallet av eksperimentene ikke byr på store overraskelser. Tilsiktede eksperimenter som gjennomføres på et tidlig tidspunkt i en prosjektperiode kan gi verdifull informasjon. Det er noe organisasjoner bør vurdere å utføre mer av, og kan også sees i sammenheng med å identifisere feil.

Funnene tyder på at offentlige organisasjoner i stor grad venter med endringer til det pålegges fra politisk ledelse. Det kan være en ulempe for organisasjonenes evne til stadig forbedring og innovasjon. Pålagt endring på et slikt område kan virke mot sin hensikt, ved at motstand oppstår. En mykere linje med veiledning, støtte til utvikling av systemer og utvikling av arenaer for kunnskapsutveksling kan være mer hensiktsmessig. Som vi har sett så er det utviklet én prosjektveileder for offentlige organisasjoner i forbindelse med gjennomføring av prosjekter. Funnene ute hos organisasjonene tyder derimot på at veilederen i liten grad har nådd ut til prosjektene. Det er noe som bør tas i betraktning om prosesser for læring av feil skal tas i bruk av offentlige organisasjoner. Argyris (1999) mener at organisasjoner bør takle økt kompleksitet ved å ta i bruk ny teknologi på en hensiktsmessig måte. Det er tydelig at offentlig organisasjoner forsøker å takle kompleksitet ved nettopp å ta i bruk ny teknologi, men at de har utfordringer med å gjøre det på en tilfredsstillende måte. Funn gjort ved intervju og informasjon tilgjengelig i offentlige dokumenter viser at det er bevissthet om at det gjøres for mange større feil i forbindelse med prosjektarbeid. Her mener jeg at et bedre samarbeid i offentlig sektor kan ha positiv effekt for å få ned antall større feil. Samarbeid kan dreie seg om felles metoder for gjennomføring av prosjekter, og felles systemer for å identifisere og analysere feil. På bakgrunn av teori som poengterer viktigheten av å ha eksperter for å kjøre prosessene; identifisering av feil, analysering av feil og tilsiktet eksperimentering, bør det vurderes hvordan det kan løses. En mulighet kan være å opprette en offentlig database med eksperter som kan hentes inn for å støtte organisasjoner og prosjekter i slike prosesser. Noe som har klare likhetstrekk med hva Informant 3 beskrev omkring avdelingen som hadde ansvaret for metodene organisasjonen benyttet i prosjektarbeid. En kan tenke seg at en database med eksperter kan inneholde offentlig ansatte fra større organisasjoner, som kan hentes inn til mindre organisasjoner. Slike felles løsninger for offentlige organisasjoner avhenger av at det opparbeides en felles kultur for hvordan prosjekter gjennomføres, og hvordan feil kan bidra til læring for organisasjonene.

6.2 Avsluttende refleksjoner

Gjennom denne studien har jeg fått et dypere innblikk i hvordan offentlige organisasjoner kan benytte feil til læring. Slik at det kan foregå en stadig forbedring av de produkter og tjenester organisasjonene leverer. En slik tilnærming til feil som jeg har presentert her, er i stor grad på nåværende tidspunkt representert ved organisasjoner som må ta sikkerhet, og selv de minste feilene svært alvorlig. Med de funnene jeg har presentert og diskutert opp mot teorien håper jeg å vise at alle slags typer organisasjoner kan ha nytte av å endre på hvordan de forholder seg til feil. Slik jeg har gjennomført denne studien er én måte for å bedre forståelsen for hvordan offentlige organisasjoner lærer av feil. Det kunne også vært interessant å studere ett prosjekt eller én organisasjon. På den måten ville forhold som tillit og psykologisk sikkerhet komme mer inn i bildet. Funnene gjort i denne studien har også ført til at nye spørsmål kan stilles. Hvordan erfaringer blir identifisert av prosjekter i en oppstartsfasen kan være interessant å se nærmere på. Det gjelder også for hvordan mindre feil blir behandlet internt i prosjekter, noe som ikke kom tydelig nok frem i denne studien.

Litteraturliste

- Andersen, E. S., Grude, K. V. og Haug, T. (2009). Målrettet prosjektstyring (6. utg.). Bekkestua: NKI Forlaget.
- Argyris, C. (1962). *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*. London: Tavistock Publications.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning*. Boston: Allyn and Bacon.
- Argyris, C. (1999). *On Organizational Learning* (2. utg.). Oxford: Blackwell Publishing.
- Argyris, C. og Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Barry, J. (2014). Reflections: A Perspective on Paradox and Its Application to Modern Management. I *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50, 206–212. doi: 10.1177/0021886314524909
- Baumard, P. og Starbuck, W. H. (2005). Learning from Failures: Why It May Not Happen. I *Long Range Planning*, 38, 281-298. doi: 10.1016/j.lrp.2005.03.004
- Bergsaker, T. og Egeberg, K. (2015, 10. desember). Riksrevisjonen åpner Forsvarsgranskning. *Dagbladet*. Hentet 18. april 2016 fra <http://www.dagbladet.no/2015/12/10/nyheter/eksportkontroll/nigeria-batene/forsvaret/forsvarsdepartementet/42329629/>
- Bock, G-W., Zmud, R. W., Kim, Y-G og Lee, J-N. (2005) Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate. I *MIS Quarterly*, 29, 87-111. Hentet 14. mai 2016 fra <http://www.jstor.org/stable/25148669>

- Cannon, M. D. og Edmondson, A. C. (2001). Confronting failure: antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups. I *Journal of Organizational Behavior*, 22, 161-177. doi: 10.1002/job.85
- Cannon, M. D. og Edmondson, A. C. (2005). Failing to Learn and Learning to Fail (Intelligently): How Great Organizations Put Failure to Work to Innovate and Improve. I *Long Range Planning*, 38, 299-319. doi: 10.1016/j.lrp.2005.04.005
- Carmeli, A., Tishler, A. og Edmondson, A. C. (2011). CEO Relational Leadership and Strategic Decision Quality in Top Management Teams: The Role of Team Trust and Learning From Failure. I *Strategic Organization* 10, 31–54. doi: 10.1177/1476127011434797
- Clegg, C., Unsworth, K., Epitropaki, O. og Parker, G. (2002). Implicating trust in the innovation process. I *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 409-422. doi: 10.1348/096317902321119574
- Collins, J. (2007). Level 5 Leadership. I *The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership*. (2. utg.). (s. 27-50). San Francisco: John Wiley & Sons.
- Concept. (2016). Om programmet. Hentet 20. april 2016 fra <https://www.ntnu.no/web/concept/om-programmet1>
- Direktoratet for forvaltning og IKT. (2015). #Feiltrinn 2015. Hentet 4. mars fra <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/innovasjon/feiltrinn-konferansen>
- Direktoratet for forvaltning og IKT. (2016a). Register over åpne datasett i Norge. Hentet 13. april 2016 fra <https://data.norge.no/>
- Direktoratet for forvaltning og IKT. (2016b). Om Prosjektveiviseren. Hentet 14. april 2016 fra <http://www.prosjektveiviseren.no/om-prosjektveiviseren>
- Direktoratet for økonomistyring. (2014). Gevinstrealisering – planlegging for å hente ut gevinster fra offentlig prosjekter. Hentet 20. mai 2016 fra http://www.dfo.no/Documents/FOA/publikasjoner/veiledere/DF%C3%98%20veileder%20-%20Gevinstrealisering_web.pdf

Direktoratet for økonomistyring. (2016a). Om Evalueringsportalen. Hentet 12. april 2016 fra <http://evalueringsportalen.no/om-evalueringsportalen>

Direktoratet for økonomistyring. (2016b). Evalueringsportalen fem år! Hentet 19. mai 2016 fra <http://evalueringsportalen.no/artikkel/evalueringsportalen-fem-aar>

Edmondson, A. C. (1996). Learning from Mistakes is Easier Said Than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error. I *Journal of Applied Behavioral Science*, 32, 5-28. doi: 10.1177/0021886396321001

Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. I *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383. doi: 10.2307/2666999

Ekroll, H. C., Torset, N. S. og Slettholm, A. (2015, 1. juli). Regjeringen har brukt en kvart milliard på prosjekt som skulle revolusjonere norsk politi – nå blir det stanset. *Aftenposten*. Hentet 18. april 2016 fra <http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Regjeringen-har-brukt-en-kvart-milliard-pa-prosjekt-som-skulle-revolusjonere-norsk-politi---na-blir-det-stanset-8078864.html>

Engwall, M. (2003). No Project is an Island: Linking Projects to History and Context. I *Research Policy*, 32, 789-808. doi: 10.1016/S0048-7333(02)00088-4

Finansdepartementet. (2014, 24 september). Hva er KS-ordningen? Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/Hva-er-KS-ordningen/id2001422/>

Finkelstein, S. (2006). Why smart executives fail: Four case histories of how people learn the wrong lessons from history. I *Business History*, 48(2), 153-170. doi: 10.1080/00076790600576727

French, S., Bedford, T., Pollard, S. J. T. og Soane, E. (2011). Human Reliability Analysis: A Critique and Review for Managers. I *Safety Science*, 49, 753-763. Hentet 31. mai 2016 fra <https://core.ac.uk/download/files/23/140826.pdf>

Gagliardi, P. (1986). The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework. I *Organization studies*, 7(2), 117-134. doi: 10.1177/017084068600700203

- Garvin, D. A., Edmondson, A. C. og Gino, F. (2008). Is Yours a Learning Organization? I *Harvard Business Review*, 86(3), 109–116.
- Hirsti, K. og Helljesen, V. (2013, 7. oktober). Klagestorm mot Ahus: Fra 209 til 529 klager på to år. *Norsk rikskringkasting*. Hentet 9. mai 2016
<http://www.nrk.no/norge/klagestorm-mot-ahus-1.10939996>
- Innstilling. Innst. 272 S (2014-2015). Innstilling fra kontroll- og konstitusjonskomiteen om Riksrevisjonens rapport om den årlige revisjon og kontroll for budsjettåret 2013 (Arbeids- og sosialdepartementet). Hentet 12. mars 2016 fra
<https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Innstillinger/Stortinget/2014-2015/inns-201415-272/>
- Jensen, K. og Christiansen, B. (2012). New Patterns for Epistemic Engagement in Nursing: An Exploratory Study into the Policy and Practices of Non-Knowledge. I K. Jensen, L. C. Lahn og M. Nerland, *Professional Learning in the Knowledge Society*. (s. 211-228). Rotterdam: Sense Publishers.
- Johnsen, N. (2014, 23. januar). Gigant-satsning ble NAV-bom. *Verdens Gang*. Hentet 18. april 2016 fra <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/gigant-satsing-ble-nav-bom/a/10120775/>
- Jørgenrud, M. (2010, 10. september). Krever åpne kollektivdata. *Digi.no*. Hentet 12. mai 2016 fra http://www.digi.no/juss_og_samfunn/2010/09/10/krever-apne-kollektivdata
- Jørgensen, M. (2015). Suksess og fiasko i offentlige IKT-prosjekter [PowerPoint slides]. Hentet 20. april 2016 fra <https://www.simula.no/file/kmd-presentasjon-juni2015ppt>
- Kim, G., Trimi, S. og Chung, J. (2014). Big-Data Applications in the Government Sector. I *Communications of the ACM*, 57(3), 78-85. doi: 10.1145/2500873
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2015). *Kartlegging og vurdering av stordata i offentlig sektor*. Hentet 21. mars 2016 fra
<https://www.regjeringen.no/contentassets/7a30f56668634d8c96ad660f92ffd508/stordata.pdf>

- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2016). *Digital agenda for Norge - IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet*. (St.meld. nr. 27 2015-2016). Hentet 6. juni 2016 fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/fe3e34b866034b82b9c623c5cec39823/no/pdfs/stm201520160027000dddpdfs.pdf>
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Lee, F., Edmondson, A. C., Thomke, S. og Worline, M. (2004). The Mixed Effects of Inconsistency on Experimentation in Organizations. I *Organization Science*, 15, 310-326. doi: 10.1287/orsc.1040.0076
- Lilleby, J. (2015, 28. desember). – Veldig få prosjekter blir avvist fordi de er for dyre. *E24*. Hentet 18. april 2016 fra <http://e24.no/makro-og-politikk/her-er-offentlige-prosjekter-som-ende-med-enorme-kostnadsoekninger/23571217>
- Lofland, J. (1971). *Analysing Social Settings – A Guide to Qualitative Observation and Analysis*. Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- McAfee, A. og Brynjolfsson, E. (2012). Big Data: The Management Revolution. I *Harvard Business Review*, 90(10), 61-67. Hentet 31. mai 2016 fra http://www.rosebt.com/uploads/8/1/8/1/8181762/big_data_the_management_revolution.pdf
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management*. New York: The Free Press.
- Office of Government Commerce. (2010). *Styring av vellykkede prosjekter med PRINCE2*. Norwich: The Stationery Office.
- Rattsø, J. (2004). Den besværlige offentlige sektor. I *Horisont: Tidsskrift for økonomi og næringspolitikk*, 5(3), 10-19. Hentet 10. mai 2016 fra <http://www.svt.ntnu.no/iso/jorn.rattso/Papers/jroffhorisont.pdf>
- Reason, J. (1990). *Human Error*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Reason, J. (1997). *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Aldershot: Ashgate Publishing Company.
- Reason, J. (2000). Human error: models and management. I *British Medical Journal*, 320, 768-770. doi: <http://dx.doi.org/10.1136/bmj.320.7237.768>
- Riksrevisjonen. (2015). *Riksrevisjonens undersøkelse av arbeid med gevinstrealisering i statlige IKT-prosjekter*. (Riksrevisjonens administrative rapport nr. 1). Hentet 1. mai 2016 fra <http://evalueringsportalen.no/evaluering/riksrevisjonens-undersokelse-av-arbeid-med-gevinstrealisering-i-statlige-ikt-prosjekter/GevinstrealiseringIStatligeIktProsjekter.pdf/@@inline>
- Riksrevisjonen. (2016). Om Riksrevisjonen. Hentet 24. mars 2016 fra <https://www.riksrevisjonen.no/OmRiksrevisjonen/Sider/OmRiksrevisjonen.aspx>
- Schuck, P. H. (2014). *Why Government Fail So Often – And How It Can Do Better*. Princeton: Princeton University Press.
- Sitkin, S. B. (1992). Learning Through Failure: The Strategy of Small Losses. I *Research in organizational behavior*, 14, 231-266. Hentet 23. april 2016 fra <http://mujtama3i.org/wp-content/uploads/2015/06/%D8%A7%D8%B6%D8%BA%D8%B7-%D9%87%D9%86%D8%A73.pdf>
- Simula. (2016). Software Engineering. Hentet 19. mai 2016 fra <https://www.simula.no/research/software-engineering/software-engineering>
- Skule, S. (2004). Learning conditions at work: A framework to understand and assess informal learning in the workplace. I *International Journal of Training and Development*, 8, 8-20. doi: 10.1111/j.1360-3736.2004.00192.x
- Solnørdal, S. A. og Bjerke, S. M. H. (2012). Evaluering av prosjektet Nye ssb.no. Hentet 4. april 2016 fra <http://evalueringsportalen.no/evaluering/evaluering-av-prosjektet-nye-ssb.no-rapport/Veritasrapporten.pdf/@@inline>
- Sparre, M. R. (2013, 26. november). Posten-metoden: Gir ledere bonus for hver nestenulykke. *Dagens næringsliv*. Hentet 9. mai 2016 fra

<http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2013/11/26/postenmetoden-gir-ledere-bonus-for-hver-nestenulykke>

Statens vegvesen. (2016). Tilgjengelige data. Hentet 13. april 2016 fra

<http://www.vegvesen.no/om+statens+vegvesen/om+organisasjonen/For+utviklere+API>

Statistisk sentralbyrå. (2011). *Innovasjon i offentlig sektor* (Rapport nr. 25). Oslo: Statistisk sentralbyrå.

Strand, T. (2013). Partilederne om offentlig sløsing. *Bergens Tidende*. Hentet 18. april 2016 fra http://www.bt.no/nyheter/innenriks/I_verdens_rikeste_land/Partilederne-om-offentlig-slosing-2961901.html

Styhre, A. 2011. *Knowledge Sharing in Professions: Roles and Identity in Expert Communities*. London: Gower.

Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse – En innføring i kvalitativ metode* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Trochim, W. M. K. (1989). Outcome Pattern Matching and Program Theory. *Evaluation and Program Planning*, 12, 355-366. doi: 10.1016/0149-7189(89)90052-9

Welde, M., Samset, K., Andersen, B. og Austeng, K. (2014). Lav prising – store valg: En studie av underestimert av kostnader i prosjekters tidlige fase. *Concept rapport*, 39.

Hentet 8. mars 2016 fra

http://www.ntnu.no/documents/1261860271/1262010703/NORSK_rapport_web_A4_nr39_ny0307_farge.pdf

Weiner, B. (1995). *Judgments of Responsibility: A Foundation for a Theory of Social Conduct*. New York: The Guildford Press.

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. Los Angeles: SAGE Publications.

Vedlegg

Intervjuguide

- Presentasjon
- Nåværende arbeidssituasjon

Prosjekter – erfaringer fra nåværende arbeidsplass

I hvor stor grad blir erfaringer fra tidligere prosjekter innhentet i forbindelse med oppstart av eget prosjekt?

Oppdager feil eller områder med forbedringspotensial i løpet av prosjekt?

- Anonymt?

Hvordan blir eventuelle uenigheter løst i et prosjekt?

Har dere hjelpemidler eller rutiner for å fange opp problemer eller feil?

I hvilken grad blir sluttbrukerne involvert i prosjektet og på hvilket tidspunkt gjøres det?

Har det ved et eller flere av prosjektene du har deltatt i vært aktuelt å teste ut noe, selv om dere var knyttet stor usikkerhet til om dere ville få et positivt resultat?

Hvordan blir erfaringer fra eget prosjekt samlet og lagret for bruk av andre på et senere tidspunkt?

I de prosjekter hvor du har deltatt, har det vært normal praksis å evaluere prosjektene underveis og/eller i etterkant?

Hvordan blir evalueringer benyttet av organisasjonen?

- Andres evalueringer?

I forbindelse med prosjekter samles det inn tilbakemeldinger fra sluttbrukere?

Om det har vært problemer med et prosjekt har de blitt delt med andre, resten av organisasjonen eller med andre organisasjoner?

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”Hvordan blir feil i prosjekter benyttet for læring?”

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien vil innebære et intervju som har varighet ca. 30-45 minutter og vil registreres ved hjelp av lydopptaker. Spørsmålene i intervjuet vil omhandle erfaringer fra prosjektarbeid og hvordan erfaringene blir benyttet for læring. Deltakere, prosjekter og organisasjoner vil bli anonymisert og vil ikke kunne gjenkjennes i masteroppgaven.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Tilgang til innsamlede data vil være begrenset til student Ole Jakob N. Skjønhaug og veileder Leif C. Lahn. Lydopptak og personopplysninger vil holdes adskilt fra hverandre.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 1. august 2016. Alle personopplysninger og lydopptak vil da slettes.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger du har gitt utelatt fra studien.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med Ole Jakob N. Skjønhaug, tlf. 98687996, eller Leif C. Lahn, tlf. 22857076.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Godkjenning fra NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Leif Christian Lahn
Institutt for pedagogikk Universitetet i Oslo
Postboks 1092 Blindern
0317 OSLO

Vår dato: 15.03.2016

Vår ref: 47360 / 3 / STM

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 12.02.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

47360	<i>Læring av feil i offentlige prosjekter</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Universitetet i Oslo, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Leif Christian Lahn</i>
<i>Student</i>	<i>Ole Jakob Naug Skjønhaug</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.08.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Siri Tenden Myklebust

Kontaktperson: Siri Tenden Myklebust tlf: 55 58 22 68

Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontoret / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47 22 85 52 11. nsd@uio.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47 73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@svt.uib.no