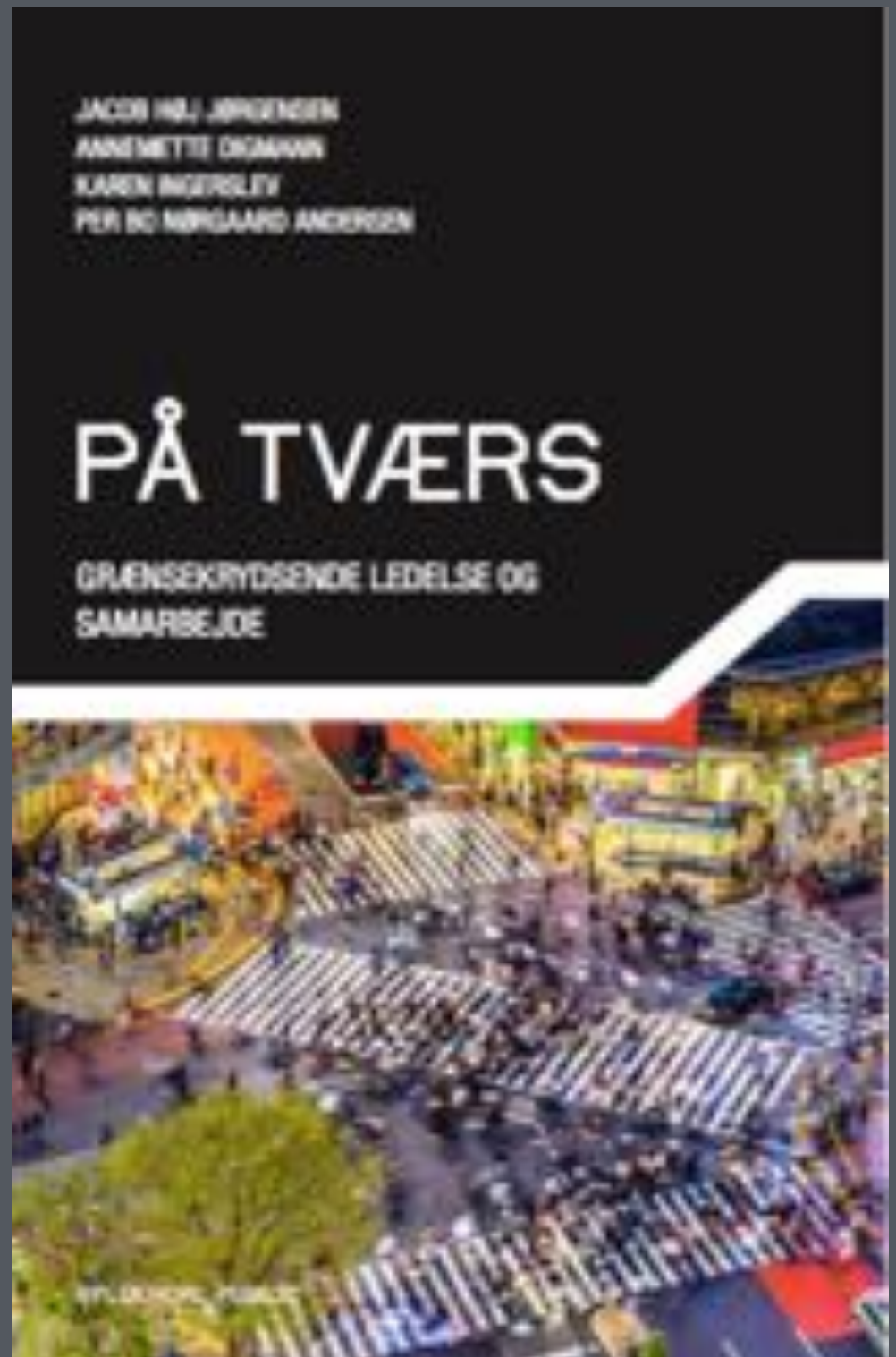


Anmeldelse Feb 2017

“Der er noget befriende over denne bog, som på samme tid belyser et meget vigtigt og kompliceret emne og gør det på en enkel og ligetil måde, så bogen kan bruges af den der har brug for det...”

Professor Kurt Klaudi, SDU

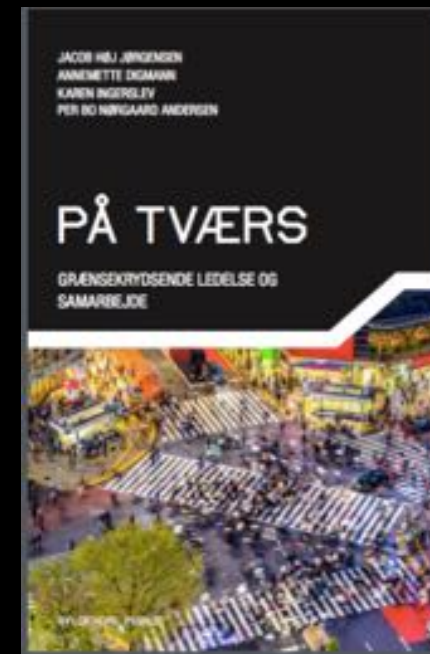


Videndeling På Tværs!

Intensive Symposium, Aalborg 5. oktober

Jacob Høj Jørgensen
Chefkonsulent, Ph.D.
Tlf. 51244544
Connect: [linkedin.com/in/jacobhojjorgensen](https://www.linkedin.com/in/jacobhojjorgensen)

www.delendorff.com - jhj@delendorff.com



Jacob Høj Jørgensen

- Indehaver og chefkonsulent, Delendorff Advisory (2005-)
- Ph.D. interorganisatoriske udviklingsprocesser, Center for Industriel Produktion, Aalborg Universitet
- 14 år som rådgiver i udviklingsprocesser
- Ekstern Lektor Aarhus Universitet, Executive MBA og NPD Clinic
- Samarbejder med Technische Universität Hamburg-Harburg, Chulalongkorn University Bangkok, Hosei University Tokyo, Kobe University, Stanford University, Californien, Babson College, Massachusetts

Recent presentations and publications

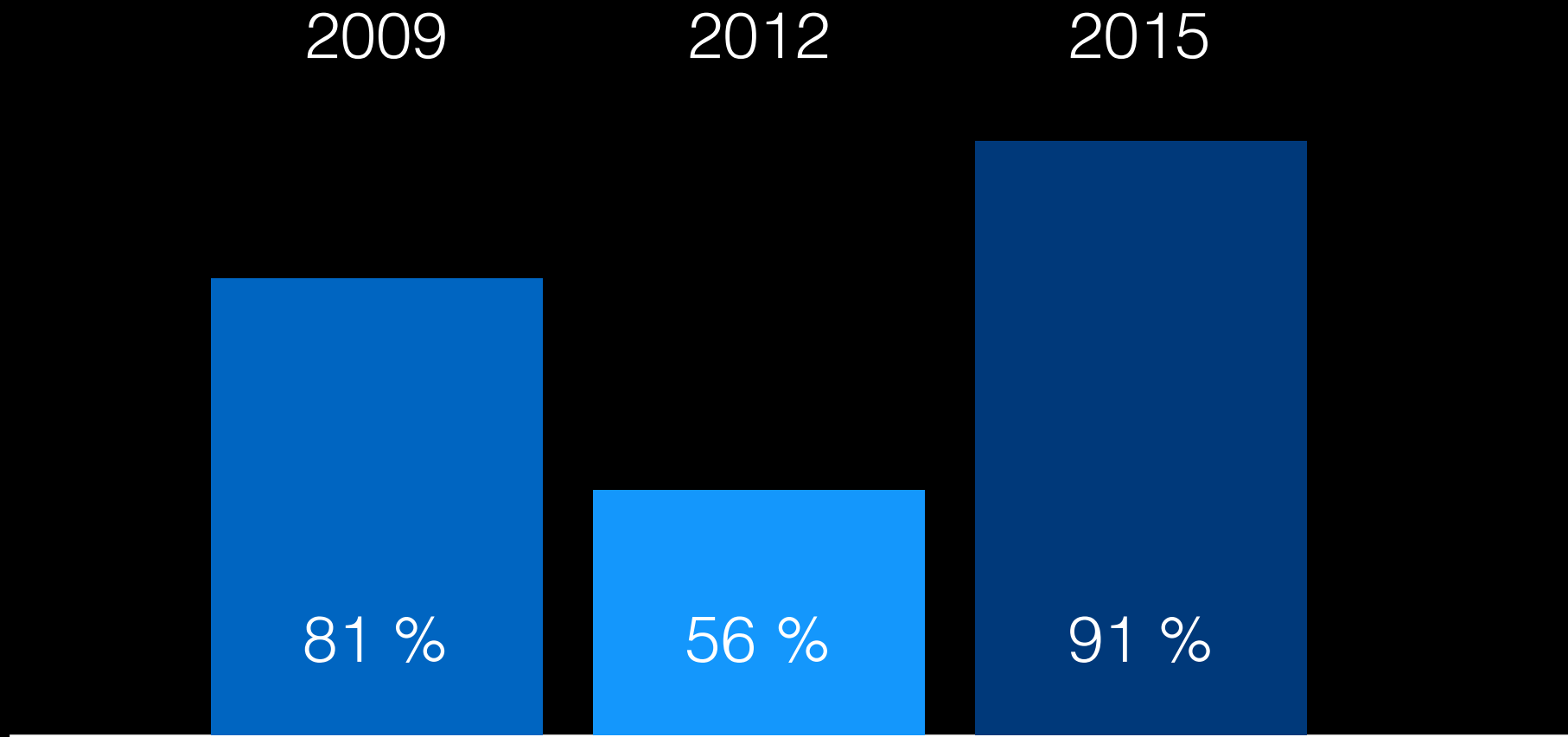
- Why we fail? Facilitating inter-organizational innovation - Connected Commons Summit, Bill & Melinda Gates Foundation, Boston Dec 2016
- På Tværs - Grænsekrydsende Ledelse og samarbejde. Gyldendal Public, Okt 2016
- The Impact of Structural Framework and Personal Actions - CINet, Torino Italy Sep 2016
- Identifying Valuable Users as Informants for Innovation Processes, Research Policy Vol 45, Mar 2016

Inspiration

Konkrete handlemuligheder

Idéer til potentielle og samarbejds- og
implementeringsprocesser På Tværs!

Change today greater than at peak of global financial crisis



Kilde: CEB Analysys

Note: Major organizational change is defined as M&A, organizational redesign, or senior leader transition

Change will continue to increase

73 % executives expect the frequency of change to continue increasing



Kilde: CEB Analasys

Note: Major organizational change is defined as M&A, organizational redesign, or senior leader transition



Innovation???

Kreativitet = NYT + NYTTIGT

Innovation = Kreativt + IMPLEMENTERET

= nyt + nyttigt + brugt til noget









The invisible gorilla strikes again: Sustained attentional blindness in expert observers

Trafton Drew^{1,2}, Melissa Vö^{1,2}, Jeremy Wolfe^{1,2}

¹ Harvard Medical School

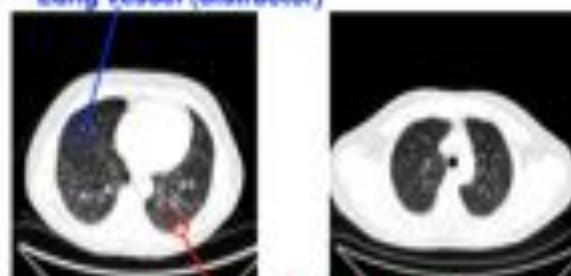
² Brigham and Women's Hospital



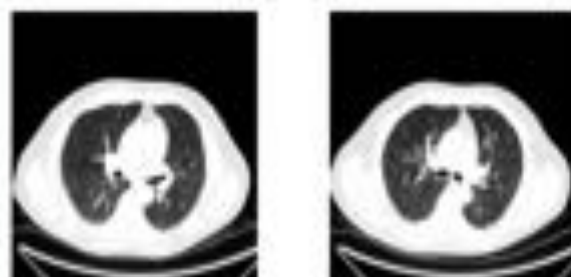
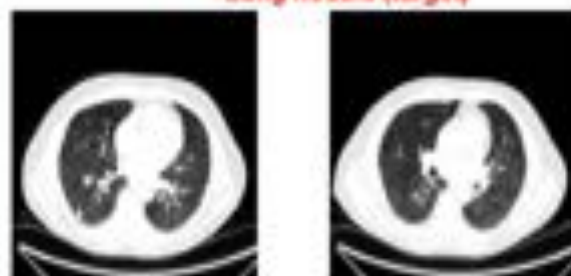
Try out the task!

How many cancerous lung nodules can you detect?

Lung vessel (distractor)



Lung nodule (target)



Radiologists scroll through hundreds of these chest CT images in search of lung nodules.

Inattentional Blindness in Experts

23 radiologists searched through 5 complete CT scans for lung nodules as we measured eye-movements. In homage to Simons and Chabris, we inserted a gorilla into the final trial and measured inattentional blindness to the gorilla.



45x larger than average nodule



"Was this trial different than any of the previous trials?"

"Did you notice anything unusual in this trial?"

"Did you see a gorilla on this trial?"

The gorilla would be roughly the size of a matchbook in your lung.

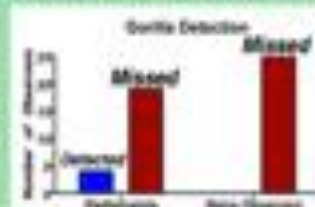
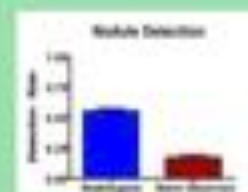
19/23 (83%) of the radiologists missed the gorilla, even though most fixated its location.



Eye-tracking showed that the radiologists that missed the gorilla spent an average of 5.7 seconds looking at the images where gorilla was present and 250ms looking in gorilla location.

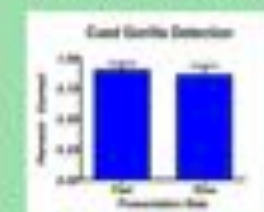
Extending to Naive Observers

25 naive observers completed the same task. Nodule detection was even worse. None of them saw the gorilla.



83% miss rate (Expert Observers)

Is the gorilla simply invisible? 12 observers were cued to location of the gorilla, that was present on 50% of trials.



This error is attentional, not perceptual.

What have we learned?

Inattentional blindness generalizes to highly trained experts performing a familiar task.

Observers had full control over stimulus material, meaning they could return to suspicious areas.

Radiologists missed the gorilla despite most observers fixating its location.

Poor behavioral performance by naive observers makes it difficult to draw strong conclusions about relative rate of inattentional blindness as a function of expertise.

References:

Simons, D J & Chabris C F (1998). Perception 25, 1899-1874.

Hvad har det med os at gøre ift. at håndtere balancen mellem drift og implementering af nye tiltag?

Absorbptive capacity

Shaker, A. Zahra & Gerrard, George: Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. The academy of Management Review, Vol.27, No.2 (2002)

SE nye muligheder

VILJEN til at implementere



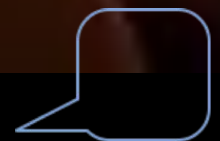




Eidelman, S., & Crandall, C.S. (2014). The intuitive traditionalist: How biases for existence and longevity promote the status quo. In M.P. Zanna & J.M. Olson (Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology*(Vol. 50, pp. 53-104). Burlington: Academic Press

Blanchard, J.C., & Eidelman, S. (2013). Perceived system longevity increases system justification and the legitimization of inequality. *European Journal of Social Psychology*, 43, 238-245.

Eidelman, S., Pattershall, J., & Crandall, C.S. (2010). Longer is better. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46, 993-998.



Translation?

- PROCES: Hvilke gode erfaringer kan vi bruge når vi skal implementere dette nye tiltag?
- AKTIVITET: Hvad er det vi er rigtig gode til, som vi med fordel kan tage med og oversætte ind i dette nye tiltag?

7 effektive idédræbere

1. Det har vi prøvet
2. Det vil betyde mere arbejde
3. Du forstår ikke problemet
4. Det har vi ikke tid til
5. Det fungerer ikke i praksis
6. Jeg ved det ikke kan lade sig gøre
7. Hvis idéen er så god som du siger, var der sikkert andre der havde fundet på det før dig



2 regler i den skabende fase:

Du må ikke sige "nej"

Du må ikke sige "men"

Forskningen viser...

“Radikale forandringer sker sjældent i spring, men som akkumulering af mange små forandringer”

“Hvis innovationer skal succesfuldt implementeres og spredes, skal de ikke være vilde, men opleves som selvfølgelige”

Ingerslev (2015)

**ON THE ROAD TO SUCCESS,
THERE ARE NO SHORTCUTS.**

JOIN OUR TEAM
800-468-0323
staff@chaptertrucking.com

CHAPTER
Trucking

OUR MOST
VALUABLE
RESOURCE SITS
63 FEET AHEAD.

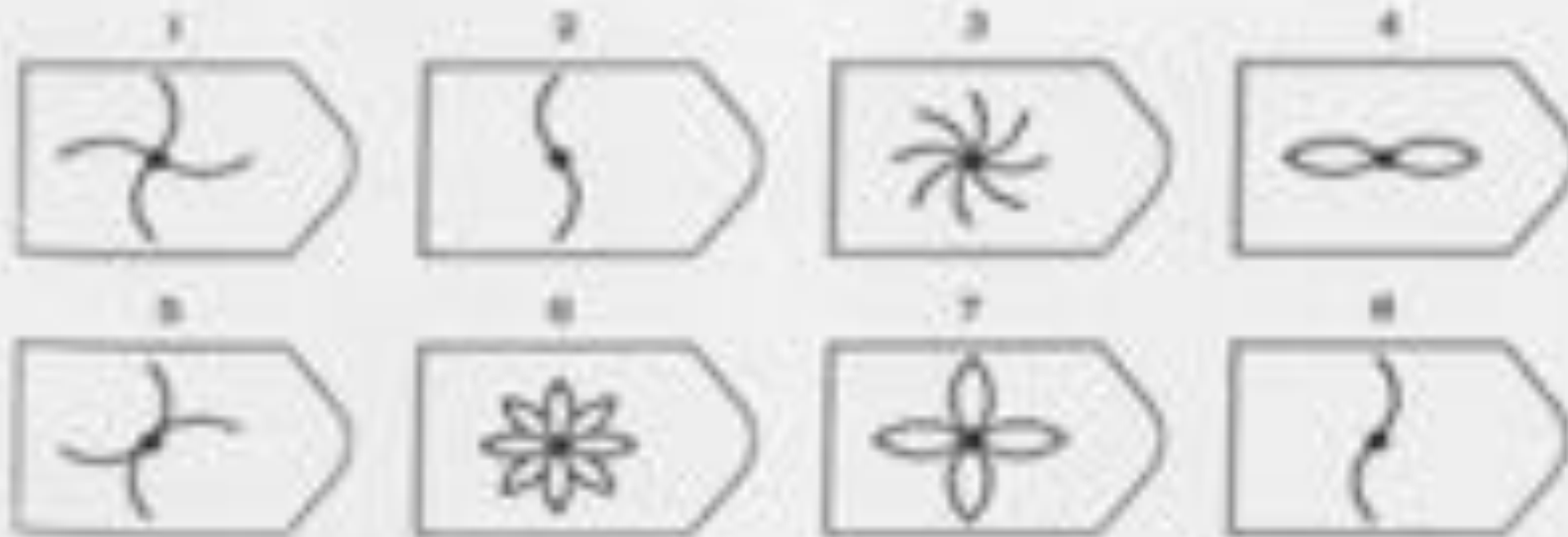
E240

Målet er konkrete prøvehandlinger

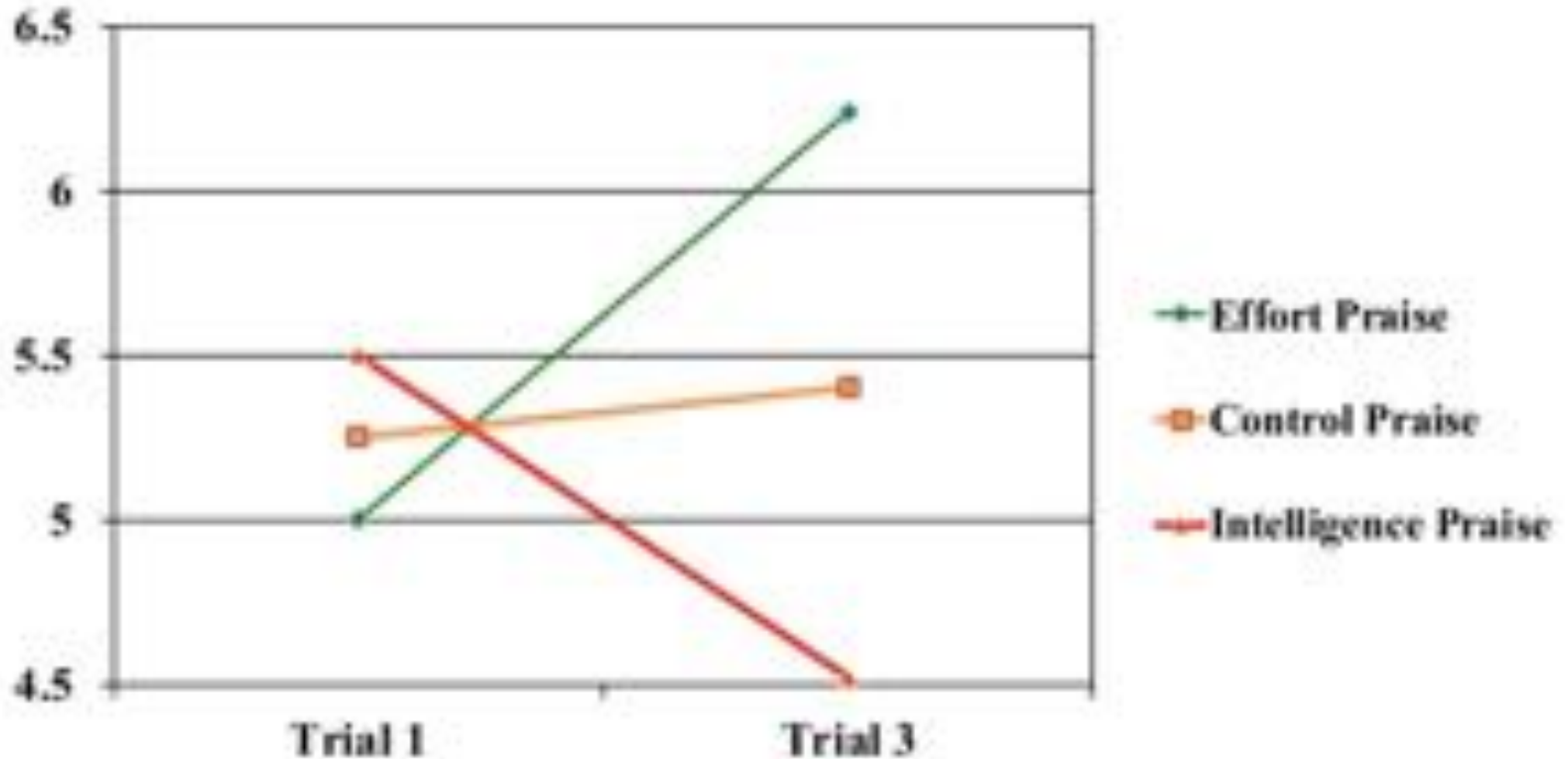


Hvilken vej vil du vælge?





Antal problemer løst



NÅR VI VÆLGER HVAD VI VIL
MÅLE PÅ, BESLUTTER VI OS
SAMTIDIG FOR HVOR VI GERNE
VIL HEN. HVOR KAN DU
INTRODUCERE ALTERNATIVE
MÅL FOR AT UNDERSTØTTE
UDVIKLING OG INNOVATION?

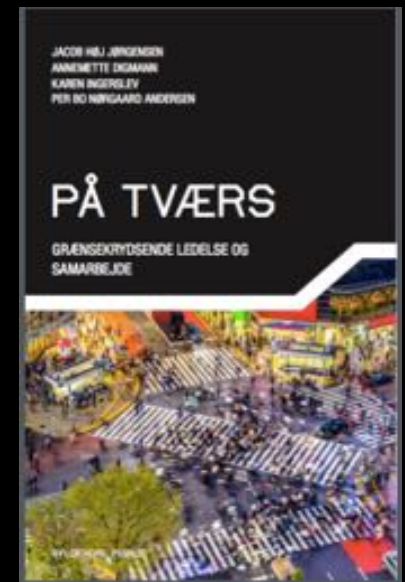
Hvor mange fejl har vi lavet?

Antal forskellige prototyper?

Har vi inviteret nye med på holdet ?

Har vi ændret vores mål?

Tror borgeren stadig på
vores prototype?



Simpel implementering

- Nåede vi det, vi var stillet i udsigt?
- Overholder vi budgettet?
- Overholder vi tidsplanen?
- Gennemfører vi de aktiviteter vi havde beskrevet ved start?

Kompleks implementering

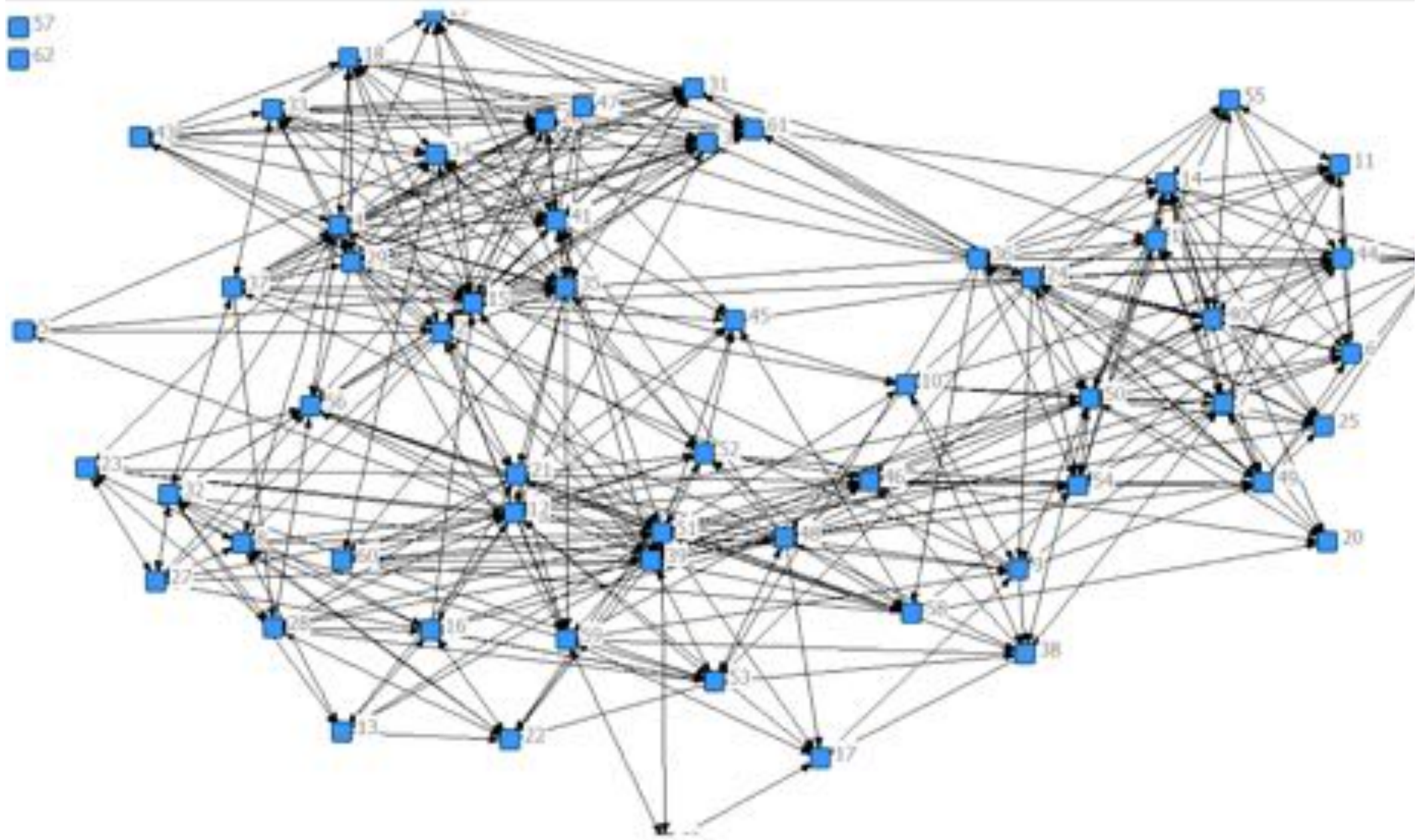
- Har vi fejlet, og har vi brugt fejlene aktivt som læring?
- Har vi inviteret nye deltagere indenfor i udviklingsprojektet?
- Har vi opnået effekter vi ikke kunne forudsige ved start?
- Har vi flyttet vores oprindelige mål?

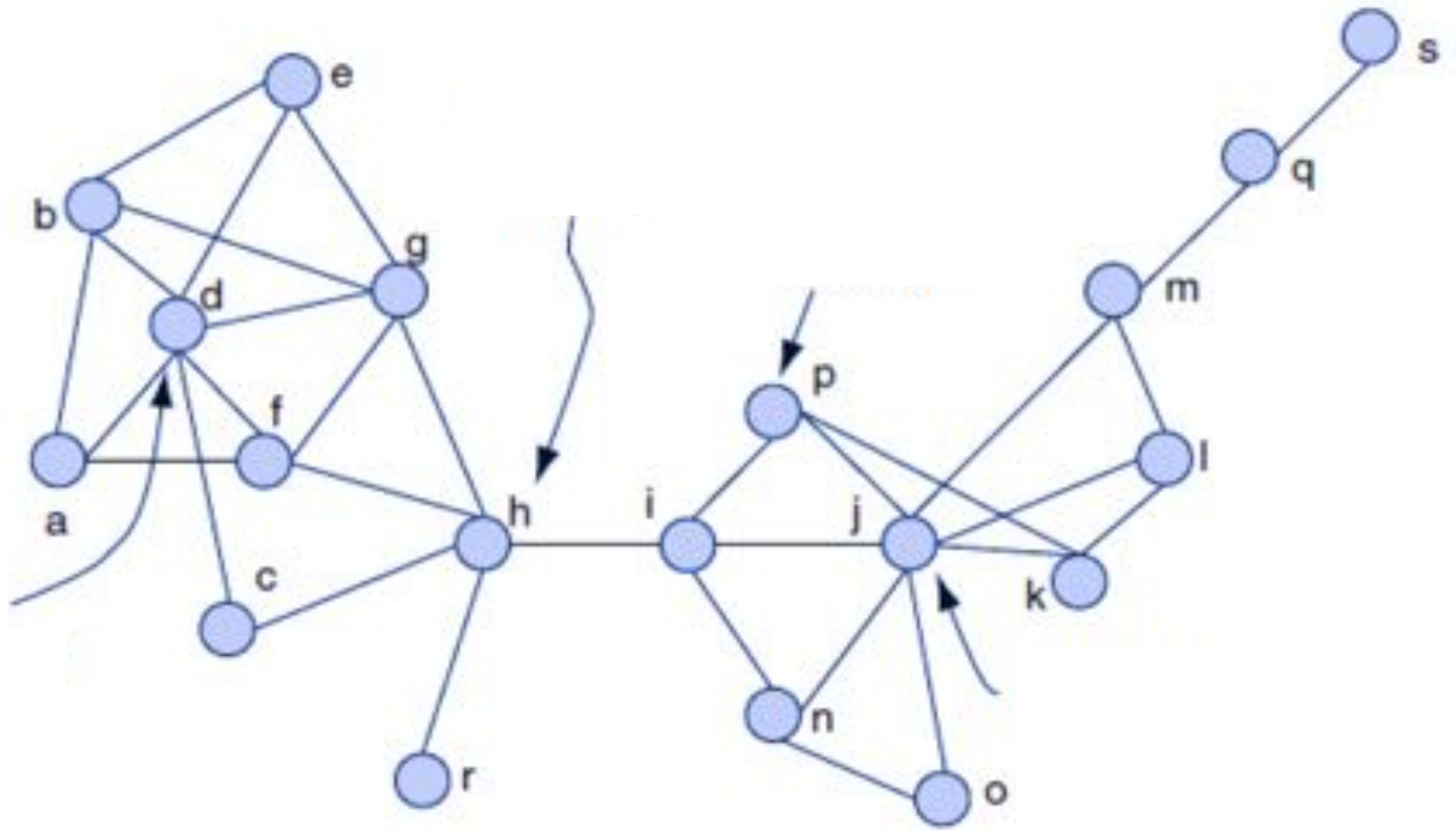
Hvor kan det give mening at introducere alternative mål for at understøtte vores kollegaer / medarbejdere i (komplekse) implementeringsprocesser?





■ 57
■ 62





Brobygger



Forbinder



Energizer



Inter-organisational level

Intra-organisational level

Organisation 1

Organisation 4

Expert

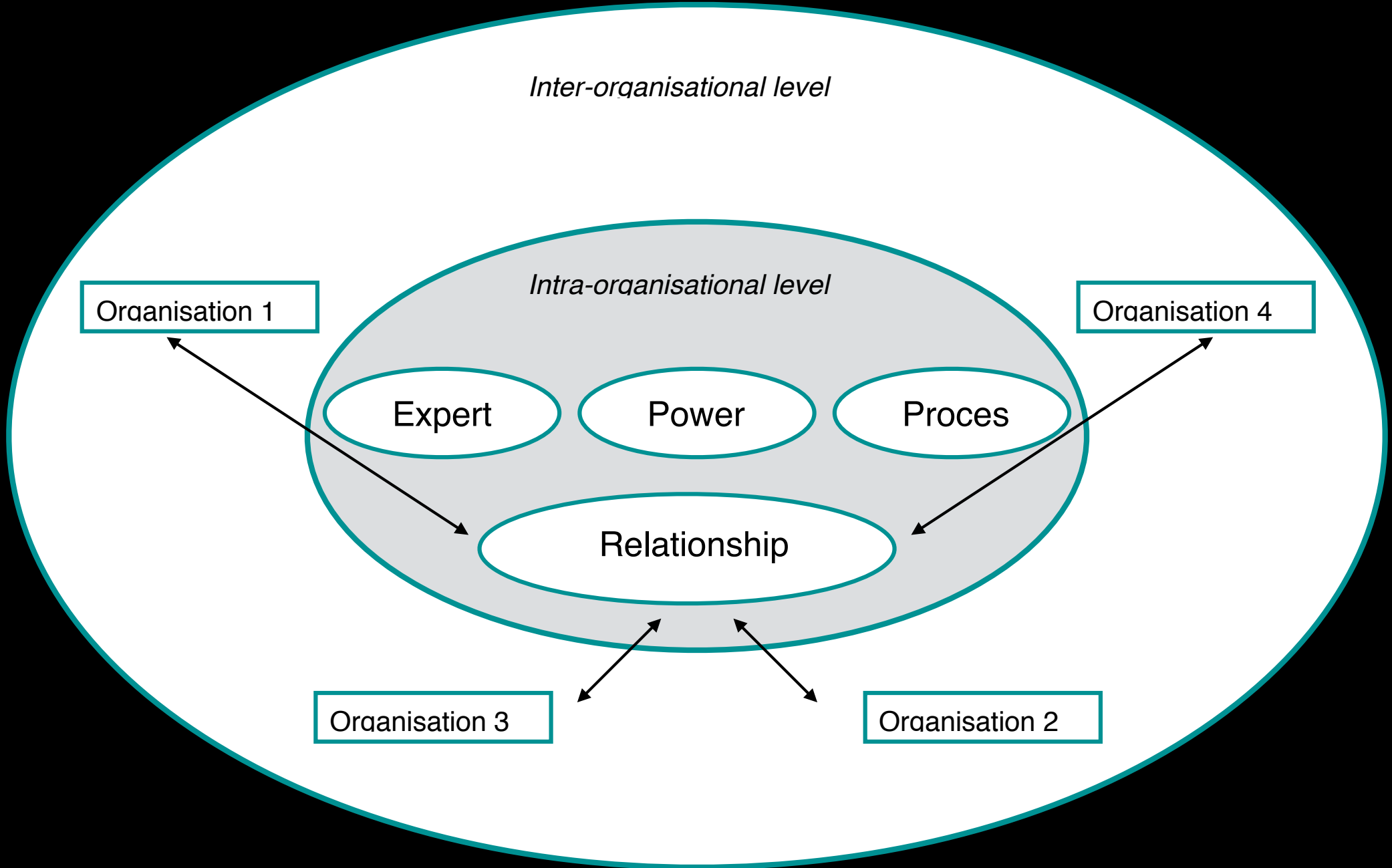
Power

Proces

Relationship

Organisation 3

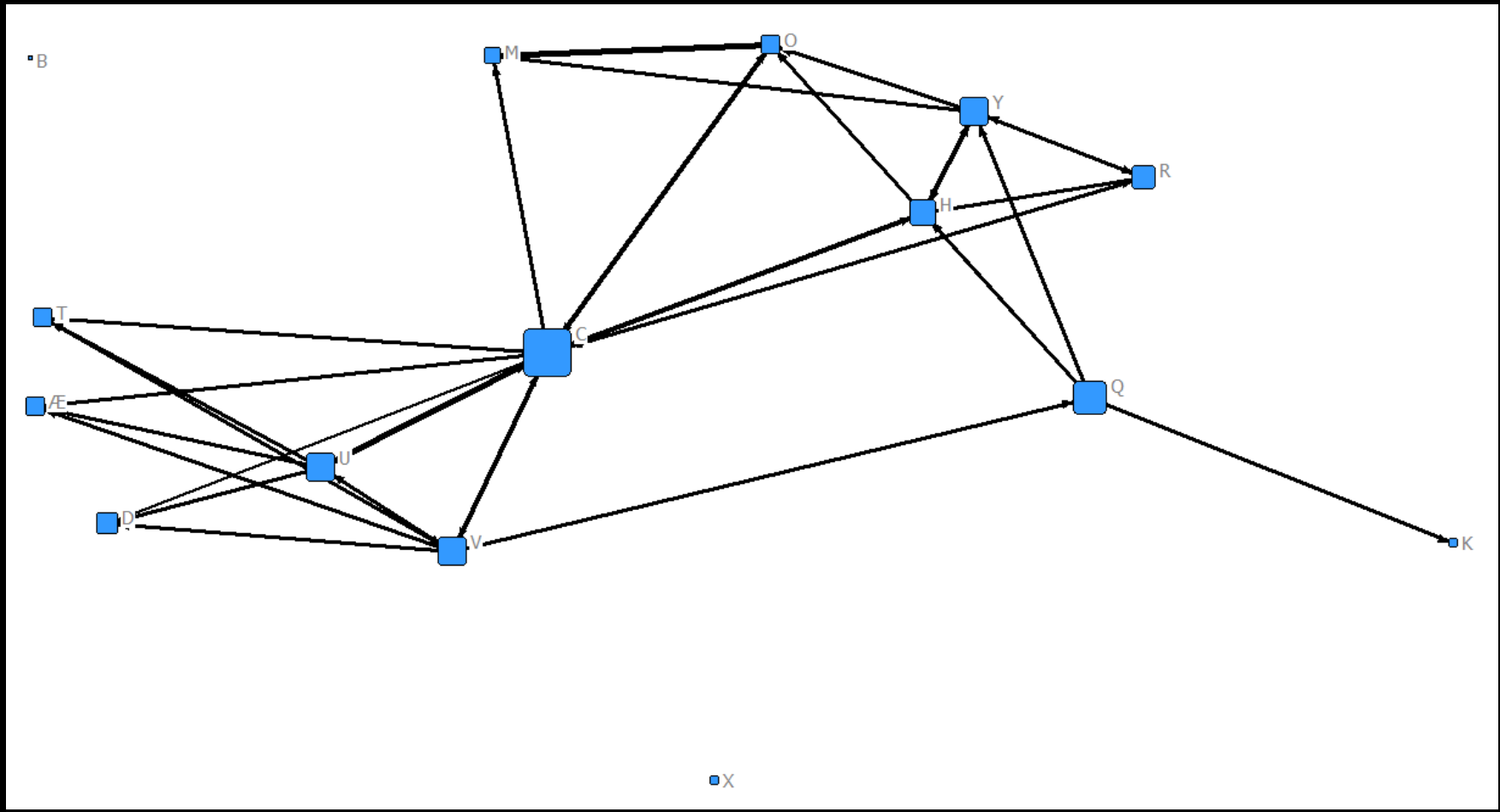
Organisation 2



Being a skilled networker enhances chance of implementation

Baer (2012)

Academy of Management Journal



2+ år!

Hvordan vi kommunikerer?

- In-Group

- Varme
- Tillid
- Lytter mere
- Mere interessert

- Out-Group

- Bla
- Bla
- Bla
- Bla

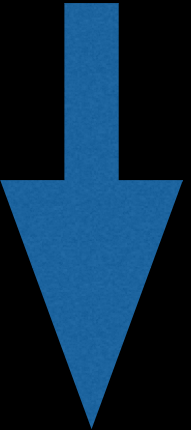
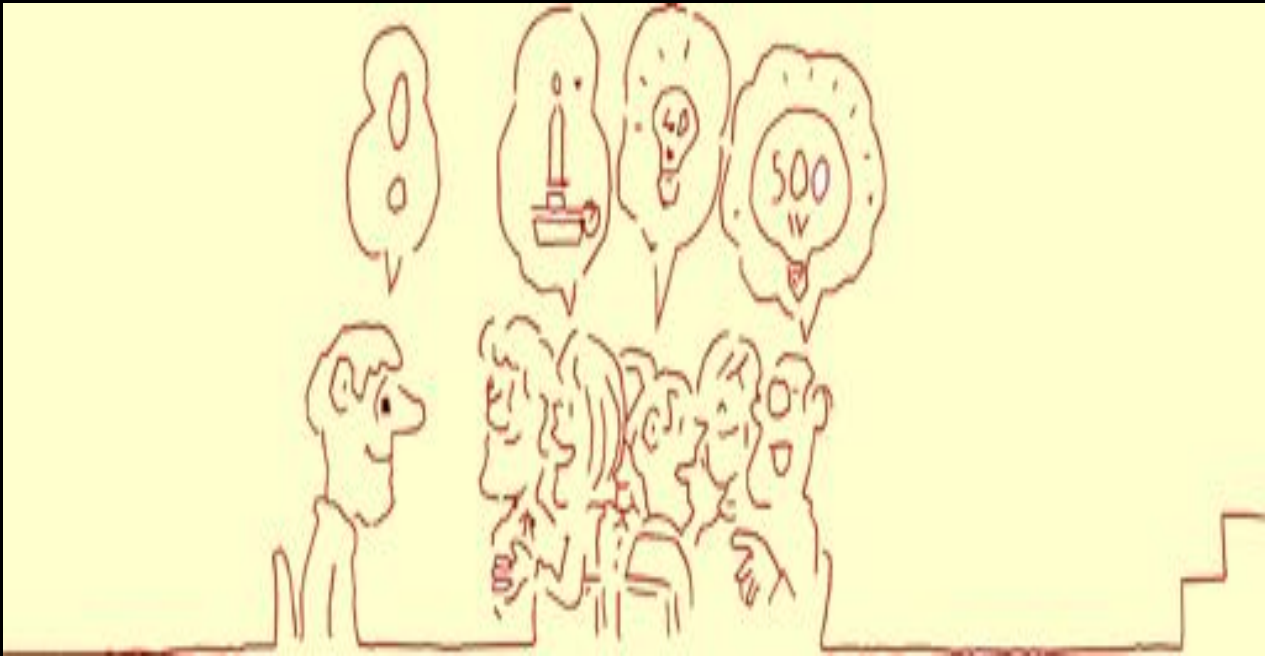
A & B



FIND A NEW BEST
FRIEND!

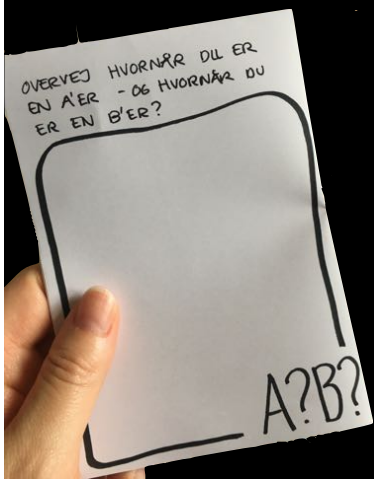
Expected positive outcomes to be associated with implementation

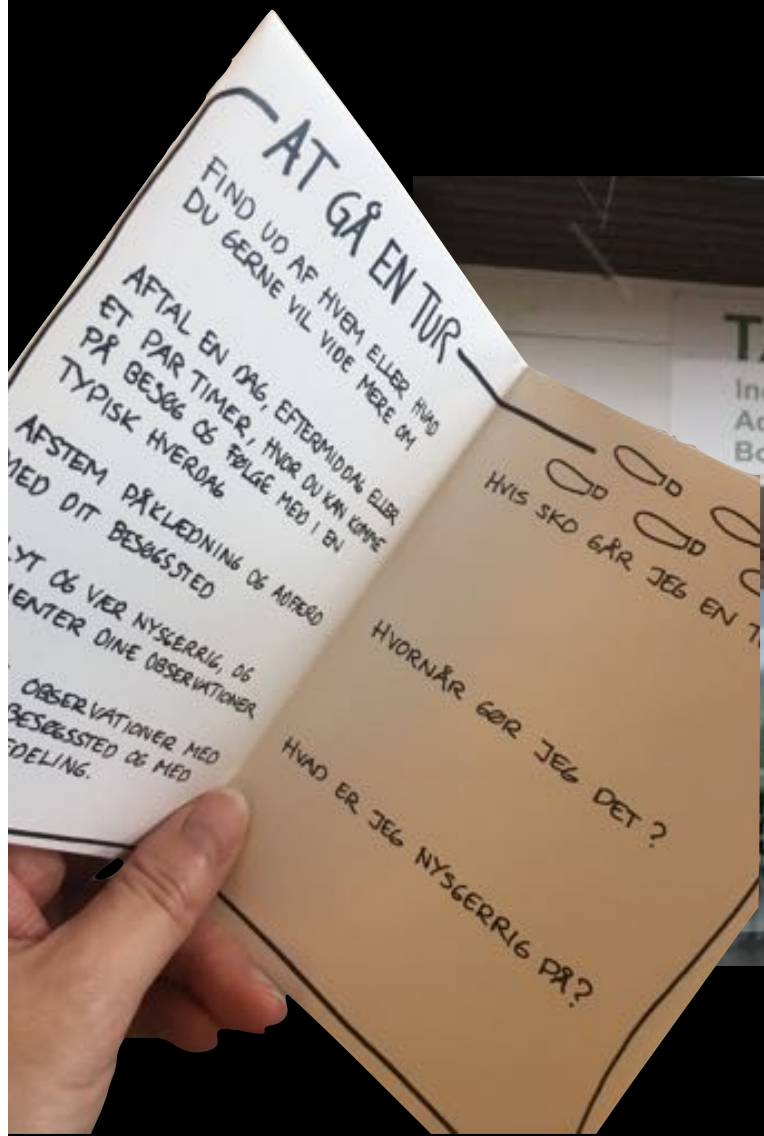
Baer (2012), Academy of Management Journal



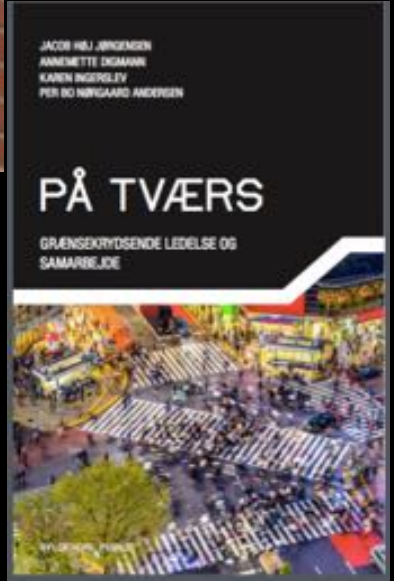
Sørg for at få A'erne med holdet!

2 min individuel refleksion:
Hvornår er jeg en A'er?
Og hvornår er jeg en B'er i forhold til
nye tiltag der skal implementeres?





Gerda Aakerberg Klausen
Arbejds miljø- og tilsynskoordinator



“I dagene efter gåturen oplevede jeg flere henvendelser om små opfølgninger på borgere, der havde været drøftet.

Det plejer jeg ikke at få.”

“Selvom vi bor i samme bygning, er der utrolig mange ting vi ikke ved om hinandens arbejde. Jeg tror ikke vi kan vide alt om dem og modsat behøver de ikke vide alt om os.

Der var nogle tydelige sproglige forskelle der nogen gange gør at vi tror vi taler om det samme. Men det gør vi ikke!

At besøge hinanden på den her måde, giver lige pludselig mulighed for at spørge ind og være nysgerrig.”

Gå tur i en andens sko

- Gør dig klart, hvilken situation du gerne vil blive klogere på
- Find et relevant sted at udforske
- Aftal tid og sted for dit besøg
- Sørg for at din adfærd og påklædning passer til situationen
- Skab en tryk relation og gør dit ærinde klart. Præsenter dig med navn og giv hånd, hvis det er muligt, til de involverede
- Dokumenter dine observationer
- Lav en aftale med andre der også har været på udforskning og del jeres observationer
- Sørg for at give afdelingen og evt. involverede - hvis de ønsker det - konstruktiv feedback



Omkostninger

Udfordring

Koordinationstræthed og dét at blive trukket i forskellige retninger

(Huerta et al., 2006; Provan & Lemaire, 2012)

Hvorfor

At arbejde sammen og koordinerer beslutninger i fællesskab tager tid og ressourcer fra den daglige drift i eget domæne.

Derudover tilhører I også en lang række andre grupper hvilket øger ressourcebehovet og tiden I bruger på det fælles.

BANG



BUCK

III

1

BANG

BUCK

=

?

Omkostninger

Mulige fokusområder

Tilpasning af form

Spørgsmål:

Hvilke møder holder vi? (Er de/vi alle nødvendige?)

Er formen forskellig afhængig af indholdet på dagsorden? (faciliterer vi møderne rigtigt?)

Er indholdet (altid) relevant for alle deltagere?

Hvordan kan vi hjælpe hinanden med at bevare overblikket og få øje på hvad vi sammen er nået i mål med og hvad vi skal holde fokus på?

De fire dialogrum

Det afklarende rum

Hold fokus på slutbrugerens perspektiv.
Hvad er det vi gerne vil løse og hvorfor?

Det udviklende rum

Undgå kritik og vær nysgerrig.
Udnyt jeres perspektivforskelle og diversiteten i viden, erfaring og faglighed.

Det forhandlende rum

Giv og modtag feedback på synspunkter. Undgå at blive låst fast pga. manglende forståelse eller misforståelse.

Modtager: Giv plads til feedback og bed om den hvis du ikke får den.

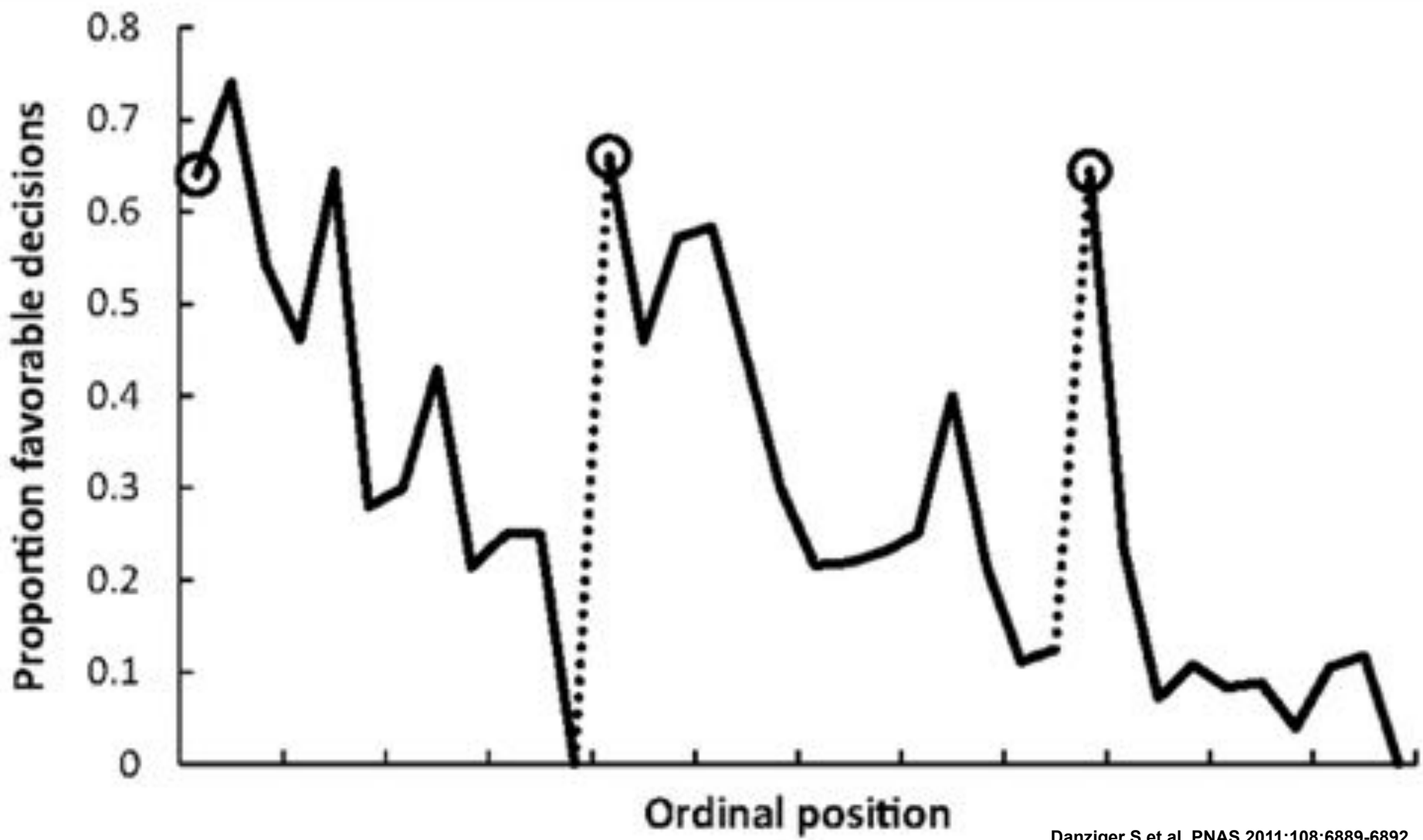
Giver: “Det jeg hører dig sige er..” “Jeg tænker på om det at..” “Jeg overvejer om..”

Det produktive rum

Vær konkret og handlingsorienteret.

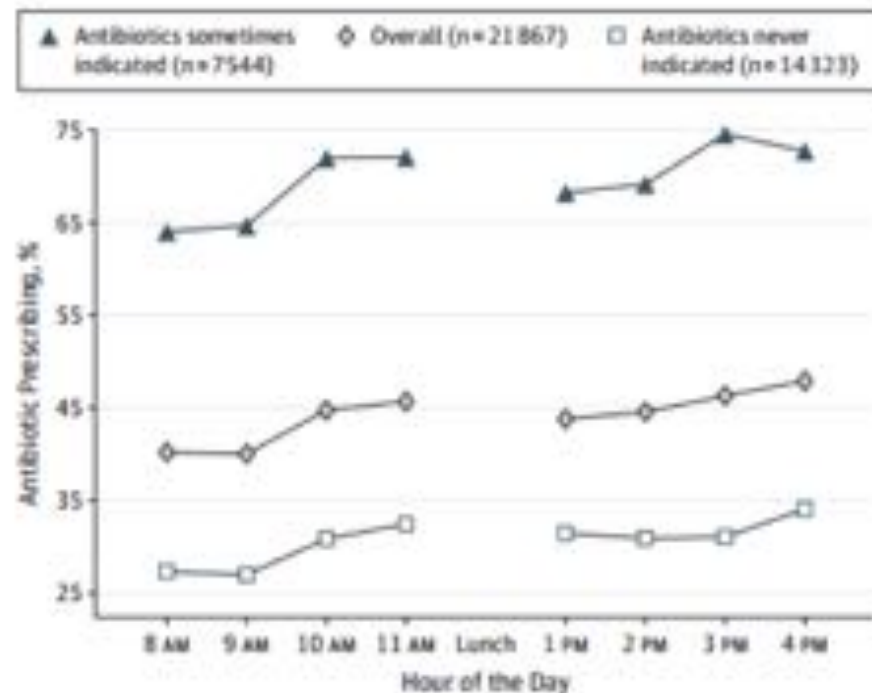
Dette sikrer at der er et tydeligt output af jeres møder og at de opleves succesfulde.

1112 beslutninger
Studieperiode 50 dage
8 israelske dommere.



Danziger S et al. PNAS 2011;108:6889-6892

Figure. Antibiotic Prescribing by Hour of the Day



Diagnoses for which antibiotics are sometimes indicated were otitis media, sinusitis, pneumonia, and streptococcal pharyngitis. Diagnoses for which antibiotics are never indicated were acute bronchitis, nonspecific upper respiratory infection, influenza, and nonstreptococcal pharyngitis. Linear trend in session hours (combining 8 AM with 1 PM, 9 AM with 2 PM, 10 AM with 3 PM, and 11 AM with 4 PM): $P < .001$ for antibiotics sometimes indicated; $P < .001$ for all acute respiratory infection visits; and $P < .002$ for antibiotics never indicated. During clinic sessions, the proportion of acute respiratory infection visits for

tibiotics sometimes indicated and antibiotics never indicated ARIs (Figure). Relative to the first hour of a session, the adjusted odds ratios of antibiotic prescribing in the second, third, and fourth hours were 1.01 (95% CI, 0.91-1.13), 1.14 (95% CI, 1.02-1.27), and 1.26 (95% CI, 1.13-1.41), respectively ($P < .001$ for linear trend).

Discussion | We found that primary care clinicians' likelihood of prescribing antibiotics for ARIs increased during clinic sessions, consistent with the hypothesis that decision fatigue progressively impairs clinicians' ability to resist ordering inappropriate treatments.

This finding should be interpreted in the context of the study design: we studied ARI visits in a single health care system, scheduled time was a proxy for actual visit time, and unmeasured confounding is possible. In addition, we used visit time as a proxy for decision fatigue, but other accumulating factors (eg, glucose depletion or general fatigue) could contribute to our findings.

Remedies for decision fatigue might include time-dependent decision support, modified schedules, shorter sessions, mandatory breaks, or snacks.³ Further studies could clarify the sources of the problem and test corresponding solutions.

<http://archinte.jamanetwork.com/article.aspx?articleID=1910546>

ØVERST: Hvad har jeg fået af inspiration - som jeg har lyst til at fortælle til mine kollegaer når jeg kommer hjem?

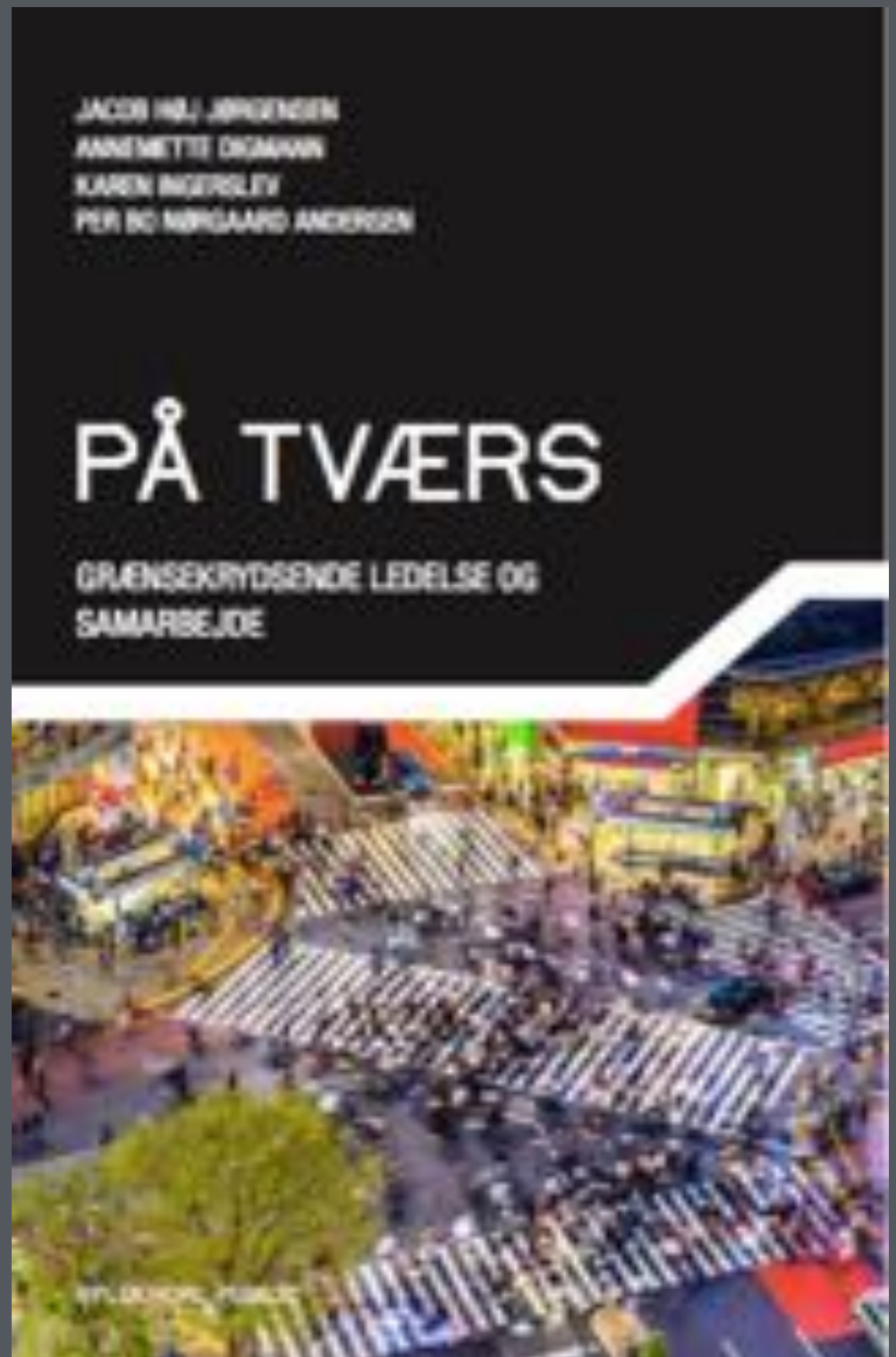


NEDERST: Hvad har jeg lyst til at gøre nyt eller anderledes på "mandag"?

Anmeldelse Feb 2017

“Der er noget befriende over denne bog, som på samme tid belyser et meget vigtigt og kompliceret emne og gør det på en enkel og ligetil måde, så bogen kan bruges af den der har brug for det...”

Professor Kurt Klaudi, SDU



Videndeling På Tværs!

Intensive Symposium, Aalborg 5. oktober

Lyst til at læse mere?

Ta´ en bog - Mobilepay 250kr - 51244544

Jacob Høj Jørgensen
Chefkonsulent, Ph.D.

Tlf. 51244544

Connect: [linkedin.com/in/jacobhojjorgensen](https://www.linkedin.com/in/jacobhojjorgensen)

www.delendorff.com - jhj@delendorff.com

