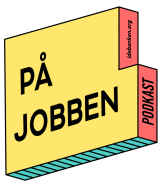


- LORENTZ:** Hvordan lykkes man best med krevende endringer på sin arbeidsplass? Er det tilstrekkelig å bare kopiere suksessen til store og velkjente virksomheter? Og hva skal til for at de ansatte både ser og forstår endringene best mulig sånn at utfallet blir et vellykket resultat? For å prate om endringer og endringskommunikasjon har vi vært så heldige å ha fått besøk i studio av førsteamanuensis ved Handelshøyskolen BI i Bergen, Mads Nordmo Arnestad. Velkommen.
- ARNESTAD:** Tusen hjertelig takk. Veldig kjekt å få komme.
- LORENTZ:** Mitt navn er Cato Lorentz, og du hører på «På jobben», podcasten som tar for seg det meste av det som skjer på en arbeidsplass. Ja, velkommen, velkommen Mads.
- ARNESTAD:** Hjertelig.
- LORENTZ:** Veldig hyggelig å ha deg med.
- ARNESTAD:** Likeså.
- LORENTZ:** Du kommer jo hele veien fra Bergen til Oslo for å snakke sikkert mer enn bare med oss i denne podcasten. Vi skal snakke litt om endringer, vi skal snakke litt om endringskommunikasjon. For å komme i gang, jeg tror du har veldig mye å bidra med, men nå tar jeg noe jeg har sett at du har skrevet tidligere sammen med dine kollegaer Rune Lines og Marcus Selart. Det er at organisasjoner som står overfor krevende endringer er avhengige av ansatte som ser og forstår hva endringen er for noe, hvorfor den behøves og hva de kan gjøre for å bidra til at det skal gå bra. Hvorfor er det viktig at vi forstår endringene på arbeidsplassene?



ARNESTAD:

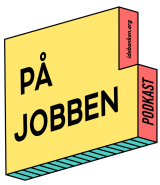
Det er det mange grunner til. Det første som er et edruelig faktum, det er jo at når vi forsker på store endringer i organisasjoner ser vi jo at de fleste gangene går dette dårlig. Det er forsmedelig, men det er bare å innse at hvis din organisasjon står overfor en stor, planlagt lederstyrt endring, er det lure å sette pengene på at dere kommer til å oppleve at dette resulterer i samme eller i et dårligere resultat enn et bedre resultat. Så er det selvfølgelig sånn at ofte er alternativet enda dårligere. Men vi er nødt til å erkjenne at det er fryktelig, fryktelig vanskelig å få det til. Så er det dette med «Hvorfor går det galt, da?». Ofte handler det om kommunikasjon, og ofte handler det om at man rett og slett ikke har lyttet nok til de ansatte. I gamle dager hadde man inkompetente ansatte som gjorde enkle oppgaver som de trengte ytre motivasjon for å løse. Og hvis du har inkompetente ansatte som gjør enkle oppgaver som de trenger ytre motivasjon for å løse, er det helt streit hvis du skal endre noe og bare bestemme det og så instruere dem om: «Sånn gjorde du det før, og sånn skal du gjøre det nå». Men med en gang du har kompetente ansatte, kanskje til og med mer kompetente enn lederne, som skal gjøre vanskelige oppgaver, av og til kanskje det skal vise seg at oppgaven til og med er umulig, men de ansatte sin jobb er å prøve å løse det problemet likevel. De er nødt til å være indre motivert og brenne noe inderlig engasjert for det hvis de i hele tatt skal ha sjanse til å lykkes. Da kan du ikke kommunisere endringer på samme måte.

MANN

Nei, og det er veldig interessant å høre, men hvordan skal man da kommunisere endring til disse kresne arbeidstakerne, som du sier, disse flinke, kompetente arbeidstakere? Hvordan er de mottakelige for beslutninger eller kommunikasjon om endring?

ARNESTAD:

Det første og det viktigste, og det har mange andre forsket på, det har ikke jeg forsket på, men det vet vi jo, og det er at de skal



## TRANSKRIPSJON

Episode 19: Gjøre endringer på jobben? Da bør dere unngå dette

Lengde: 0:30:25

jo lytte mye mer. De skal kommunisere toveis, og de skal rett og slett ikke tre endringen nedover hodet på disse kompetente, indre motiverte medarbeiderne, fordi da risikerer du at du ikke får det beste ut av dem rett og slett. Når det er sagt, etter at man har lyttet og etter at man har empatisert og etter at man har hørt og forstått, og man har inkludert og involvert, de sier jo det, noe av det dyreste du kan få kjøpt for penger er bred forankring i hele organisasjonen. Men når du da til slutt har betalt for bred forankring i hele organisasjonen, så må jo noen til slutt skjære gjennom, og så må man rett og slett presentere den nye planen. Og det er hvordan man gjør denne sistnevnte biten av øvelsen som jeg har forsket på.

**LORENTZ:** Ja, og det skal vi prate nå om, og det er derfor du er her. Veldig spennende forskning som jeg tror veldig mange av lytterne våre kommer til å finne interessant fordi noe av det du har du forsket på, er jo det at ledere som lanserer sine endringsplaner eller kommuniserer sin beslutning rundt noe, en endring, det er at de ofte henviser til andre.

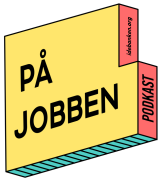
**ARNESTAD:** Helt riktig.

**LORENTZ:** De viser til hva andre har gjort.

**ARNESTAD:** Det er helt riktig.

**LORENTZ:** Altså, hvis Google har gjort noe eller det firmaet eller det firmaet har gjort noe, som de har hørt om, som de gjerne har hatt suksess med, så skal vi kopiere det, og vi skal gjøre det samme. Ta oss litt med på hvorfor kanskje ikke det er så lurt og hva forskningen din går på.

**ARNESTAD:** Det er helt riktig. Veldig ofte ser vi at både ledere og også en del konsulenter henviser til presumptivt bedre organisasjoner for å



Episode 19: Gjøre endringer på jobben? Da bør dere unngå dette

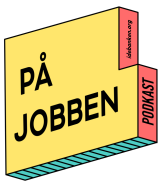
Lengde: 0:30:25

forsvare eller rettferdiggjøre beslutningen sin. «Dette bruker de i NASA», «Dette gjør de i Google», «Sånn gjør de det i Real Madrid», «Det er dette marinejegerne gjør», har jeg hørt mange ganger. Dette er presumptivt eliteorganisasjoner innenfor sine felt, og så peker man på dem og sier «De gjør dette, det burde vi gjøre også».

[0:05:50]

**LORENTZ:** Hvorfor tror du de gjør det?

**ARNESTAD:** Jeg tror det kan være mange grunner, men den overtalelseteknikken, det å appellere til en autoritet, den er faktisk ganske godt forsket på. Normalt sett er det en relativt effektiv måte å overtale noen på, sånn at dette kommer egentlig fra sosialpsykologien på overtalelse, og for så vidt også markedsføring og salg fra 70- og 80-tallet. Sånn at hvis en kunde skal kjøpe noe, for eksempel hvis du skal kjøpe ei steikepanne, så er det ikke så dumt å si at «dette er faktisk den steikepanna som Hellstrøm bruker». Eller hvis du skal kjøpe deg noen skistaver, og hvis jeg da sier «dette er de skistavene som Therese Johaug har, så vil du antakeligvis bli litt mer positivt innstilt til de skistavene. Fordi de har jo veldig peiling på hva de holder på med, og gode resultater stort sett, så det er all grunn til å tro at dette er en god ide eller et godt produkt. Men du ville ikke sagt til Hellstrøm «Dette er den steikepanna som en annen mesterkokk bruker», og du ville heller ikke komme til Johaug og sagt «Dette er de stavene som Justyna Kowalczyk brukte eller Charlotte Kalla eller ett eller annet og sånt. Da vil de se rart på deg fordi de er eksperter på sine felt, de er eksperter på sine ting, så da ville jo de sagt «Ja vel, men hva med meg og med mine teknikker? Det er det jeg er god til og mine styrker» og sånne ting. «Hvorfor er dette et riktig valg for meg?» Så det er



Episode 19: Gjøre endringer på jobben? Da bør dere unngå dette

Lengde: 0:30:25

spørsmålet, når vi jobber på jobbene våre, er vi da mest som sånne eksperter som ikke faller for sånne henvisninger til autoritet, eller er vi mer som amatører som står oppe på Jernia eller G-sport og skal kjøpe noe. Det var på en måte de to ulike modellene vi hadde sett for oss da vi skulle gjøre vårt eksperiment. Enten så viser det seg at de ansatte føler seg som amatører, og i så fall funker det fett å si «Dette er sånn de gjør det i Google og Facebook», eller så de føler seg som eksperter, og i så fall så funker det ikke i det hele tatt.

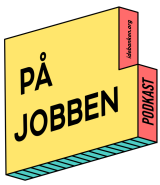
**LORENTZ:**

Ja, og da gjorde du noe litt spesielt. Sammen med noen kollegaer, så brukte dere en skuespiller, jeg er veldig spent på å høre hva dere faktisk gjorde og hva resultatet ble? Hva utfallet ble?

[0:08:09]

**ARNESTAD:**

Når man forsker på hvordan ledere rettferdiggjør endringer ute i felten, visste vi allerede at de lederne som sier «Kjære ansatte, vi skal gjøre 'en sånn og sånn og sånn' endring, og dette gjør vi fordi at», og så henviser de til Facebook og Google og sånn. Da hadde vi allerede, eller altså ikke vi, men forskning, hadde allerede vist at det gir dårlig effekt i det at det ble liten oppslutning om en endring og at man får mindre tillit til ledere som gjør det. Problemet med det er at fordi det er naturlige observasjoner i felt, så kan vi ikke utelukke en god del forklaringer. Det kan jo meget vel tenkes at det er de lederne som bare er dårlige ledere som velger å gjøre det, usikre ledere som velger å gjøre det, og det kan også være at det er de beslutningene som er vanskeligst å forklare eller vanskeligst å forsvare, at det er da tilfeldigvis lederen bare peker på marinejegerne og Real Madrid, og sier det er det disse gjør. Så vi trengte egentlig å ha en kontrollgruppe og en eksperimentgruppe



## TRANSKRIPSJON

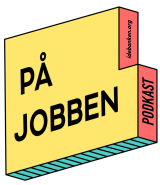
Episode 19: Gjøre endringer på jobben? Da bør dere unngå dette

Lengde: 0:30:25

sånn som vi har i eksperimentet. Så det vi da gjorde var at vi ansatte ei skuespillerinne til å spille rollen som CEO i et stort selskap. Og så filmet vi henne, der hun presenterte en omfattende endring, en til dels kontroversiell endring som et selskap skulle utføre. Og så spilte vi inn to klipp til. I det ene klippet, rett før de gjør denne endringen, forklarer hun hvorfor dette er ideologisk og strategisk riktig for sin bedrift. Mens i det andre klippet vi spilte inn, forsvarer hun endringen og sier at «vi ser at andre selskaper gjør dette, og vi ser at de har gode resultater med det», og sånn sett har vi valgt å gjøre det samme som henvisende. Og så tok vi da disse to versjonene av videoen, den samme endringsbeslutningen, med den samme akkurat like karismatiske direktøren, men med disse to ulike rettferdiggjøringene. Det viste vi til et stort utvalg studenter, men alle studentene hadde arbeidslivserfaring, og så spurte vi dem hva de tenkte om endringen i hvilken grad de hadde tenkt å... hvis dette rammer dem, at de ville støtte den endringen, og ikke minst hva de følte om denne lederen. Og resultatet viste jo da selvfølgelig at du får signifikant mindre tillit til den lederen som henviser når de skal rettferdiggjøre beslutningen sin. Hvis liksom årsaken til din leder sin beslutning ligger et helt annet sted, den ligger ikke hos lederen, den ligger ikke her i vår bygning engang, det er i noe de gjorde i San Francisco, så kan man jo lure på «Ja, hva hvis de gjør noe annet i San Francisco, kommer vi uansett bare til å gjøre det de gjør i San Francisco?» Så det viser seg da også at i vårt mer kontrollerte eksperiment at det er en kausal sammenheng da mellom henvisende rettferdiggjøring og sviktende tillit.

### LORENTZ:

Men ellers for å prøve ut litt mer hvorfor henvisende argumentasjon er, altså å vise til hva de andre har gjort. På godt norsk «copy-paste», klipp og lim, de har gjort det, så vi gjør det,



Episode 19: Gjøre endringer på jobben? Da bør dere unngå dette

Lengde: 0:30:25

og så fungerer det ikke, det fant dere ut. Eller det var dårligere enn hvis det kommer det du kaller for ideologisk eller verdibasert argumentasjon. Kanskje ikke så sjokkerende resultat hvis man i utgangspunktet skulle gjette hva man endte på, men samtidig er det veldig interessant fordi hva er det som gjør at det ikke fungerer og så heller prøve og gå litt flere runder på at det ikke fungerer og henviser til andre. Kan det ha noe med krasjen med kulturen på arbeidsplassen at sånn gjør vi det, det er jo på en måte å ta noe ytre inn og skal ta å ødelegge, eller utfordre kulturen. Da skjærer det seg litt.

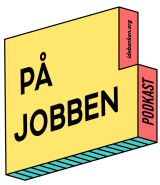
**ARNESTAD:**

Det tror jeg ofte kan være en grunn. Mange vil nok oppleve at det ikke henvises til et gyldig sammenligningsgrunnlag, «sånn som dette gjør de i Google». «Ja vel, men nå er vi en mellomstor bedrift i Trøndelag, og på veldig mange måter vesentlig annerledes enn Google». Så sånn sett er det ikke så interessant hva de gjør i Google eller ikke fordi det er mange grunner til å være skeptisk til at du kan ta noe som fungerer i Google og implementere det i en mellomstor bedrift i Trøndelag, for eksempel. Og så blir man jo kanskje også litt fornærmet når man tenker på at «Jo, men Google er kjempegode til å gjøre det de gjør, men vi er gode til å gjøre noe vi også, det er en grunn til at vi også fins.» Det er ikke at vi er «Google B» eller liksom det dårligere valget til Google, det er at vi har noe på gang, som er vår greie, som er vår styrke eller det vi står for i det minste og burde vi ikke heller ta store strategiske beslutninger utifra det, tror jeg mange vil si.

[0:13:13]

**LORENTZ:**

Hva er det som svikter når lederne på en måte ikke tar.... Vi sier jo at dette kan være årsaken til at veldig mange omstillinger og endringer i bedrifter, om de er små og store, feiler, som du sa



innledningsvis. Det gjøres mye feil. Er det det at vi glemmer litt «oss» og «vi»? Det var en klok man som sa «Kultur spiser strategi til frokost» og at det må være et samsvar mellom kulturen som allerede er på arbeidsplassen og nye strategier, kanskje nye beslutningsendringer. Er det at vi glemmer litt det?

**ARNESTAD:**

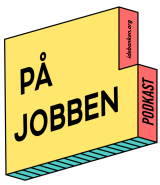
Det kan godt være at man ikke, at man kanskje enten ikke er bevisst nok sitt eget selskap og sin kulturelle identitet og får dette til å harmonere med strategien, så tror jeg også rett og slett at det virker veldig... Jeg har jo selv aldri vært leder og presentert til dels kontroversielle og upopulære endringsbeslutninger, men jeg kan bare se for meg at det hadde holdt meg våken om natta. Jeg er jo en sart og sensitiv sjel som hater å måtte komme med dårlige nyheter til folk, og det er jo ofte en del av lederens fordømte plikt å gjøre det. Og da feker man vel kanskje etter ett eller annet og henviser til noe som kan være en autoritet sånn at du kan ta fokuset litt bort fra en selv og ta fokuset litt vekk fra en selv, for å si «jo, jo, men du ser at dette kommer, du ser at alle de andre gjør det, så hva skulle jeg gjøre, skulle jeg la være å gjøre det, Facebook og Google har allerede gjort det, ikke sant?» Så det kan være en måte å kanskje reflektere bort litt skyld eller beskytte seg litt fra kritiske blikk og kritiske røster.

[0:14:55]

**LORENTZ:**

Som du sier, det kan falle på mange ting, men også usikkerhet og litt frykt for hva som skjer hvis man blir upopulær som leder, hvis man presenterer noe som folk synes er ubehagelig. Men igjen, så viser jo din forskning at det er lurt og det er smart å tenke ideologisk og verdibasert, og hvem man er når man presenterer noe, for det er det man kommer lengst med. Og så tenker jeg igjen, jeg har heller ikke vært leder, men uansett hva jeg prater om føler jeg at lederen må ha en nøkkelrolle. Uansett



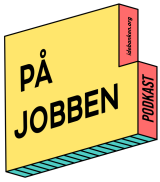


er det liksom «det er det de må være gode på. Det må de jo være gode på. Og her må de og være flinke.» Hvordan kan lederen bedre ruste seg til å gå dette i møte. Har du noen gode råd og tips til det?

**ARNESTAD:**

Huff, ja, jeg må si det er kjempegode observasjoner du har, det er vanvittig høye krav til lederen om dagen, og det er også en kolossal bevissthet i samfunnet om alt det lederne må være gode til for at de kunne gi seg selv en bestått-karakter. Det er ikke på langt nær så mye fokus på hva det vil si å være en god medarbeider. Det henger sammen, det er jo en diade, og veldig ofte opplever jeg at medarbeiderne har opptrådt minst like kritikkverdig i måten de har oppført seg overfor lederen på, men allikevel så tenker vi på dette nesten som at medarbeideren alltid er uskyldig. De er barn, og lederen er den voksne, og det er uansett den voksne sitt ansvar og så videre. Jeg håper man de neste tjue årene får minst like stor fokus på hva det er som skal til for å gjøre lederen sin god. Når det er sagt, så er det helt riktig. Lederen sin fordømte plikt er å få dette til. Jeg tror jo kanskje at, jeg vet hva det er som skal til for å tåle og stå i det, men jeg tror at hvis du snakker mye med dine medarbeidere, så kan du antisipere reaksjonen deres litt bedre. Og da kan du vite det at når jeg nå kommer, kommer jeg til å si at «nå skal vi gjøre dette», og da kommer de til å bli sure. Skal du kanskje reflektere over noe i forkant, da skal du ikke falle for fristelsen til å peke på noen andre og si «Jo, jo, men alle de store på Aker brygge har gjort dette nå, så vi må også.» Da skal jeg stå i det, da skal jeg si at «Nei, faktisk, jeg skjønner at dette er vondt, men dette er nok riktig.»

[0:17:23]



Episode 19: Gjøre endringer på jobben? Da bør dere unngå dette

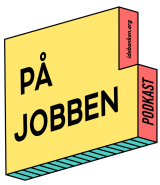
Lengde: 0:30:25

**LORENTZ:** Det er jo interessant. Jeg nevner mange kloke mennesker nå, og nå skal jeg nevne enda en klok en, som sa: «You must be the change you wish to see in this world.» Det var Gandi som sa det.

**ARNESTAD:** Ja.

**LORENTZ:** Og da tenker jeg også at lederne kanskje må være den endringen de ønsker å se i sin egen organisasjon.

**ARNESTAD:** Absolutt, og da har du denne med kultur og strategien som er nødt til å passe sammen. I Amazon var det veldig godt kjent når det selskapet vokste opp, hvis du dro på jobbreiser der, skulle du bo på noen av de rimeligste hotellene som du kunne finne innenfor rimelighetens grenser der du skulle, og Jeff Bezos selv bodde relativt spartansk på jobbreiser. Det hang sammen med Amazon sin strategi om at de skulle bli lavkostleverandør. Og da er du nødt til å ha en helt fanatisk fokus på marginer, og da må man ha kostnadsfokus i alt man gjør hele tida, hvis du skal klare å få marginene til å gå opp. For å kontrastere det til Steve Jobs og Apples, som da var kjent for å kunne ha noen ganske store reiseregninger og også tillot uten å reagere hvis noen Apple-ansatte hadde ganske formidable reiseregninger med relativt luksuriøse ting ført opp på dem. Og det var jo fordi at disses filosofi var at koste hva det koste vil, vi skal ha det mest perfekte produktet. Vi skal ikke spare oss til det minste tegn på mediokritet. Og han fikk jo sparken i den første runda, jo, nettopp fordi han nektet å sende fra seg produktet fordi han sa «Det er ikke perfekt enda, det må være helt perfekt». Det er to vidt forskjellige strategier. Da er det interessant å se at til og med i kulturen på hvor du kan booke hotell på jobbreise, så skal det da ideelt sett slå ut. Jeg tror det sånn man må tenke egentlig også om endringsbeslutninger og sånt. Hvem er det vi er hva er det



som er strategien vår? OK. Hvordan skal vi da tenke om å forsvare denne endringen?

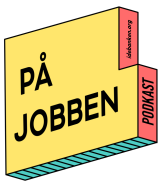
[0:19:30]

**LORENTZ:**

Ja, og det er kjempespennende å høre og en annen ting jeg har lyst å høre med deg om det og det henger jo sammen. For at de ansatte lettere skal ta seg til beslutninger om en endring, forstå dem bedre sånn som vi snakker om. Kan man gjøre dem mere appetittlig, for å på en måte ta dem litt sakte inn, fordi at nå snakker vi om kulturen. Det er det som på en måte vi er, det som på en måte vi har vært, og så kommer det, hvis du ser på endringen som noe som, ja, kan det nytte noe, ytre noe som i gåsetegn truer oss på en måte. Logisk sett fra min enkle hjerne, betyr det at man egentlig ikke bør rushe den, få den raskt inn, men kanskje i samsvar med kulturen få endringen rolig inn, ta for eksempel en fotballklubb, og det kommer en ny manager for en fotballklubb, og så skal de totalendre klubben med en gang. Med nye stiler, ny informasjon, nye tanker, men det går sjelden bra. De som på en måte tar litt for litt. Kan man tenke sånn?

**ARNESTAD:**

Jeg deler det inntrykket absolutt når det kommer til profesjonell fotball. Jeg synes det snakkes veldig mye om hvor store budsjetter de ulike managerne får når de tiltrer og handler spillere, men det snakkes altfor lite om hvor langt tidsbudsjett de får. Det burde egentlig være en del av den utvidete kontrakten mellom manageren og klubb. Det bør jo være, OK, hvor mange sesonger på rad får jeg lov til å komme på åttendeplass før de blir utålmodige og sparker meg ut? Tid er jo blitt et mer relevant knapphetsgode på det nivået der egentlig, enn penger. Så får man det dilemmaet i organisasjonslivet at veldig ofte når en organisasjon gjør en endring, innser man i det man gjør endringen at «Shit, jeg skulle ønske vi gjorde dette for to år



## TRANSKRIPSJON

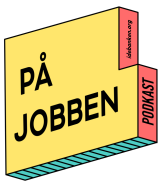
Episode 19: Gjøre endringer på jobben? Da bør dere unngå dette

Lengde: 0:30:25

siden», for vi ser at dette her kommer. Når du for eksempel skal digitalisere en bank, det kommer veldig brått. Eller når sosiale medier plutselig kommer og skyller over alle markedsføringsselskaper i Norge, så innser man at «Søren også, jeg skulle ønske vi også var klare med en hel sosial media-vdeling i fjor, før dette skjedde. Så tid er alltid et knapphetsgode. Jeg tenker det er vel så viktig å være bevisst dette med at ting tar tid, og så er det jo også det å innse at... Når vi spør ledere om hva de føler om endringer, så er de alltid vilt mer positive enn medarbeidere. Og når vi spør ledere hvor mye kontroll de føler de har overfor sitt eget liv og virke, pre endring, under endringen, og post endringen, så sier de mye, mye mer, mens de ansatte føler at de mister kontroll. Når vi spør ledere i hvor høy grad vektlegger du alt det kule du kommer til å få som konsekvenser av denne endringen, og i hvilken grad vektlegger du alt det gode som du nå dessverre mister på grunn av endringen, så ser vi også at de er mye mer opptatt av det de får enn det de mister, relativt enn non-ledere. Jeg tror ofte at ledere må, når de begynner å anklage sine medarbeidere for å være sidrumpa, for å være dogmatiske og for å skåre for lavt på personlighetstrekket åpenhet og alle andre mulige anklager, så må man kanskje innse at fordi de har forskjellige roller, så oppleves dette veldig annerledes. Så blir kanskje idealet da å tenke «OK, hvordan kan jeg behandle medarbeidere midt i en endringsprosess som gjør at de egentlig reagerer sånn som ledere ville reagert». Da ligger det jo litt i det... Jo, ledere har mer ansvar, mer myndighet, mer påvirkningskraft, mer tillit, kanskje hvis vi gir dem det, så vil de reagere som ledere reagerer.

**LORENTZ:**

Ja, og det er kjempeinteressant det du sier fordi jeg hadde lyst å spørre deg litt om tillit. La oss spole litt tilbake til dette med den verdibaserte ideologiske argumentasjonen som du snakket om



Episode 19: Gjøre endringer på jobben? Da bør dere unngå dette

Lengde: 0:30:25

som fungerer best, som ditt forsøk, og fant ut, fordi det er vel også noe med tilliten, tenker jeg selv, og veldig mange andre. Og det er veldig mange episoder med podcaster der vi har snakket om ting på arbeidsplassen, så er det tillit som går igjen, tillit, tillit, tillit, man har tillit til ledelsen, man har tillit til organisasjonen. Og det er nettopp det man får, hvis noen argumenterer utifra verdier, utifra ideologi, vil jeg tro.

**ARNESTAD:**

Vi hadde faktisk en betingelse i vårt eksperiment. Der lederen brukte begge deler. Så lederen forklarte endringen, og så sa hun at «vi ser at andre bedrifter gjør dette og lykkes veldig godt med det, og utifra vår ideologi og vårt verdisyn, og hvem vi er og vår strategi, så er dette viktig for oss». Så begge deler, altså. Og da var vi interessert i hva det ble, ble det det aller beste eller ble det like bra som bare ideologisk? Og det var faktisk like dårlig som den rent henvisende. Så utifra det konkluderer vi forsiktig at det kan se ut som det er tilstedeværelsen av sånne henvisninger til andre som er skadelige, ikke nødvendigvis fraværet av ideologiske begrunnelser.

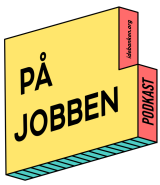
**LORENTZ:**

Hva er det som er årsaken til det, da? Er det fordi folk rett og slett ikke liker å rappe ting fra andre fordi at det krasjer med «vår» og «oss»?

[0:24:56]

**ARNESTAD:**

Vi liker nok ikke at mennesker som har makt over våre liv og ting vi bryr oss veldig om, sier at de beslutningene de tar og den makten de der bruker, at den på en måte har sitt opphav et annet sted og at de følger trender blindt, rett og slett. Vi vil at de skal være tenkende, evaluerende, reflekterende individer med ryggrad som sier at «Jo, jo, vinden kan blåse den ene veien eller den andre og, og ofte skal vi gå med vinden, men ikke alltid og når vi går med vinden, så er det ikke egentlig fordi vinden blåser



## TRANSKRIPSJON

Episode 19: Gjøre endringer på jobben? Da bør dere unngå dette

Lengde: 0:30:25

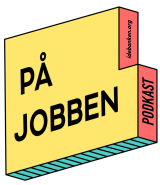
den veien, det er fordi det passer tilfeldigvis med der vi tenkte det var riktig for oss å gå.» Du kan tenke deg litt... Da du var tenåring og du hadde sånne venner som du fikk inntrykk av at, hvis noen andre på ungdomsskolen hadde sagt at du var teit, så vil de slutte å være vennen din. Da vil du tenke at «Å ja, OK...» Da kan du ikke stole like mye på vedkommende, fordi akkurat det der med å ha denne årsaken til egen adferd inne i seg i stedet for andre, det er ofte det vi kaller for integritet. Det er veldig vanskelig å ha tillit til noen som ikke utviser integritet, men som heller, går der vinden blåser.

**LORENTZ:**

Ja, det er fascinerende rart, fordi som du sa innledningsvis, så er vi jo glade for å kopiere alt annet på alle andre arenaer, om det er ut i fra reklame, som du sa, steikepanner eller ski. Men på jobben, der er vi litt sære og litt kravstore. Vi er eksperter.

**ARNESTAD:**

Vi er eksperter. Selvfølgelig skjønner jeg veldig godt at det er mange som er flinkere enn meg til både å undervise og til å forske, som er mine to jobber, men det er ingen som er bedre enn meg til å være Mads på BI i Bergen. OK da, kanskje er det en annen Mads på BI i Bergen, men det er ingen som er bedre enn meg til å være Mads med «D», så hvis noe skjer der, og det henvises til at «sånn gjør de det på Harvard», dette er jo de man henviser til når man skal ta upopulære endringsbeslutninger i forskning og undervisning. «Harvard gjør det», «Yale gjør det», «på Stanford har de gjort dette lenge», og på Wharton, som er business-skolen til University of Pennsylvania, tror jeg, der Donald Trump gikk. «Der gjør de X, Y og Z, så nå skal vi også begynne med det.» Da ser du med en gang hvordan egentlig alle de ansatte ergrer seg, fordi de kjenner på det at «Vi er ikke Harvard, vi er ikke Yale, det beste vi kan bli er ikke en dårlig kopi av Harvard eller Yale heller, det beste vi kan bli er den beste



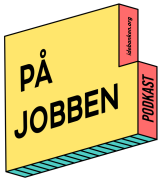
Episode 19: Gjøre endringer på jobben? Da bør dere unngå dette

Lengde: 0:30:25

versjonen av oss selv. Så hvorfor er dette riktig for oss?» – ikke «Hvorfor er dette viktig for Harvard?»

**LORENTZ:** Et litt tåpelig spørsmål: Kan det hende at det går så langt at vi blir litt barnslige og, i motstanden vi viser hvis det kommer til det at man viser til andre? Det er vel noe vi kan kopiere og lære av andre, tross alt.

**ARNESTAD:** Det er masse vi kan kopiere og lære av andre. Det er veldig viktig at alle som hører på dette ikke tror at det vi sier er at ledere og konsulenter ikke burde ha følerne ute for å lære av hva som er «best practice» innenfor sin egen industri og tilstøtende industrier. Tvert imot. Selvfølgelig, du må ha følerne ute og du må se hva det er som beveger seg i det miljøet du opererer i. Dette er kun dette at når du har tatt beslutningen, når du skal få med de andre, når du skal selge inn, at «Dette gjør vi nå!», burde du ikke falle for fristelsen til å peke på noen i Silicon Valley og så si at «disse har gjort dette». Så selvfølgelig skal vi herme, selvfølgelig skal vi kopiere, jeg mistenker jo egentlig at vi har altfor mye av det motsatte, folk sitter på hver sin tue og utvikler egentlig veldig lik teknologi for eksempel til å løse veldig like problemer. Det utvikles kunstig intelligens for å estimere lakseluspopulasjon og det utvikles kunstig intelligens for å predikere reiseforsikringskrav. Egentlig kan du bruke den samme underliggende, lærende algoritmen til å gjøre begge de to. Selvfølgelig sitter det normalt sett noen og lager den ene for lakselus, og noen for den for forsikring. Så absolutt, jeg tror vi skal prøve å lære mye mer av hverandre og av tilstøtende industrier, men når vi skal kommunisere, så må vi snakke på det indre perspektivet.



## TRANSKRIPSJON

Episode 19: Gjøre endringer på jobben? Da bør dere unngå dette

Lengde: 0:30:25

**LORENTZ:** Veldig bra, takk skal du ha, snakk på det indre perspektivet, sier Mads Nordmo Arnestad. Tusen takk for at du tok deg tid til å være med på podkasten «På jobben».

**ARNESTAD:** Kjempemyggelig å være her.

**LORENTZ:** «På jobben» er tilbake om noen uker. Mitt navn er Cato Lorentz, og med meg som produsent har jeg hatt Eivind Kaasin. Vi høres.