

IDESTRØMMER SOM FORMER SAMTIDENS ORGANISASJONER

FOREDRAG PÅ HR-KONFERANSEN 1. FEBRUAR 2012

Kjell Arne Røvik

Professor i statsvitenskap,

Universitetet i Tromsø

Foredraget bygger på Røvik's bok "**Trender og Translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon**". Universitetsforlaget

POPULÆRE ORGANISASJONSIDEER

- Oppskrifter på god ledelse:
 - Serviceledelse
 - Teambasert ledelse
 - Endringsledelse
 - Transformativ ledelse
 - Total kvalitetsledelse
 - Verdibasert ledelse
 - Process value management
 - Knowledge management
 - Mangfoldsledelse
 - Dialogbasert ledelse
 - Fjernledelse
 - Selvledelse
 - Storytelling
 - Karaokeledelse

OPPSKRIFTER PÅ "RIKTIG" ORGANISASJONSSTRUKTUR

- Divisjonalisert struktur
- Prosjektorganisering
- Matrisestruktur
- "Flat struktur"
(avbyråkratisering)
- Resultatenhetsmodell

OPPSKRIFTER PÅ "GOD ORGANISASJONSKULTUR"

- Kundeorientert servicekultur
- Forandringskultur
- Prestasjonskultur
- "Kulturmiksing" (NAV, StatoilHydro)

OPPSKRIFTER FOR HÅNTERING AV MEDARBEIDERE

- - Medarbeidersamtaler
- - Kompetanseutviklings-oppskrifter
- - Motivasjonsoppskrifter
- - Empowerment (myndiggjøring)

OPPSKRIFTER FOR PROSEDYRER, RUTINER OG PROSESSER

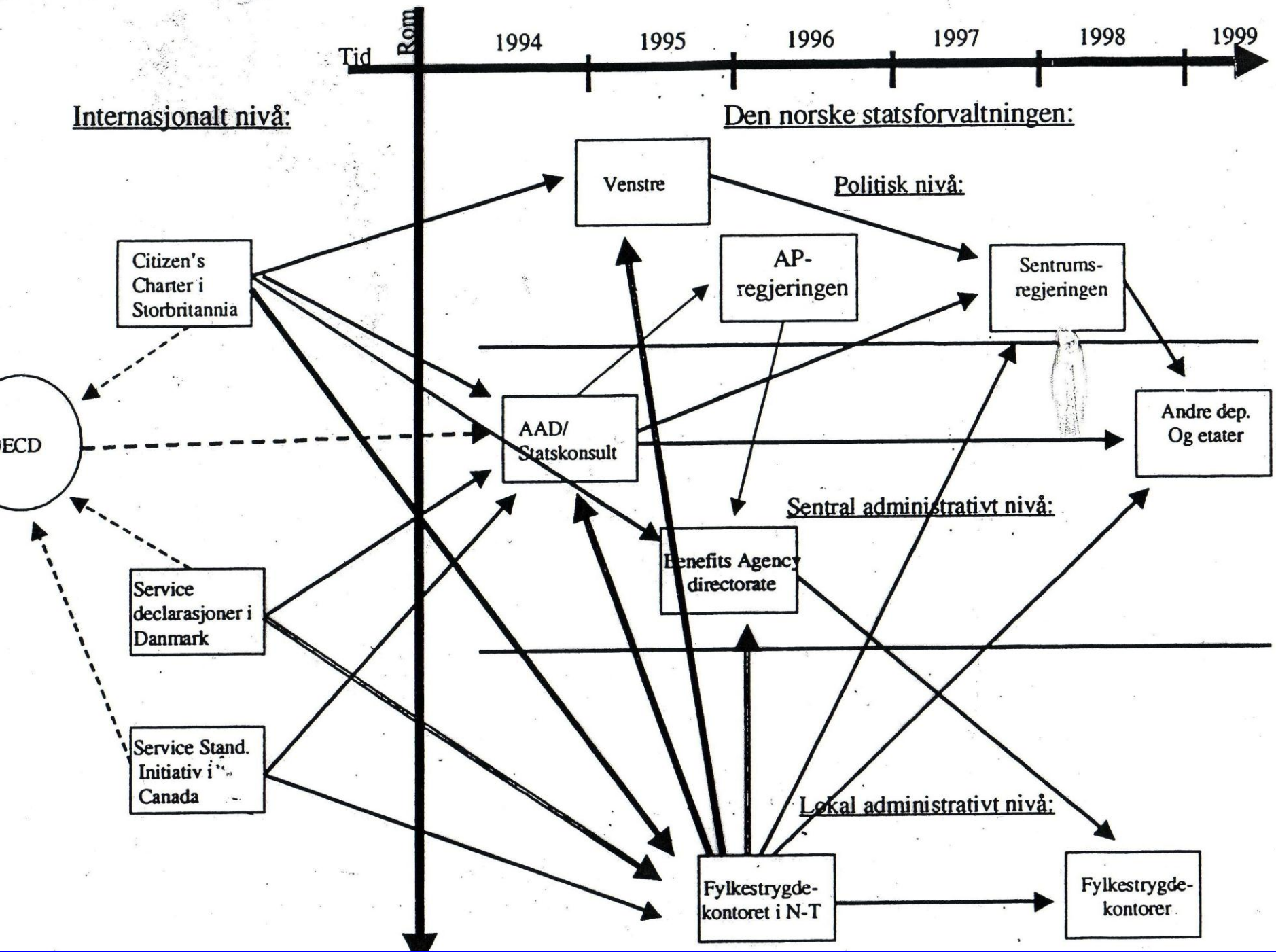
- Målstyring og virksomhetsplanlegging
- Lean production
- Just-in-time
- Kvalitetsstyring
- Kvalitetssikring
- Evaluering
- Business process reengineering
- Activity based costing (abc)
- Benchmarking
- Balansert målstyring
- Best practice
- Shareholder value

SPENNENDE SPØRSMÅL:

1. Hvor oppstår de mest populære oppskrifter for ”riktige” måter å organisere og lede på ?
2. Hva handler disse oppskriftene om ? hva er deres innhold ?
3. Tidsreise: hva kjennetegner de mest populære organisasjonsideer i dag i forhold til de som var populære tidligere (for eksempel for ti, tyve eller tredve år siden)

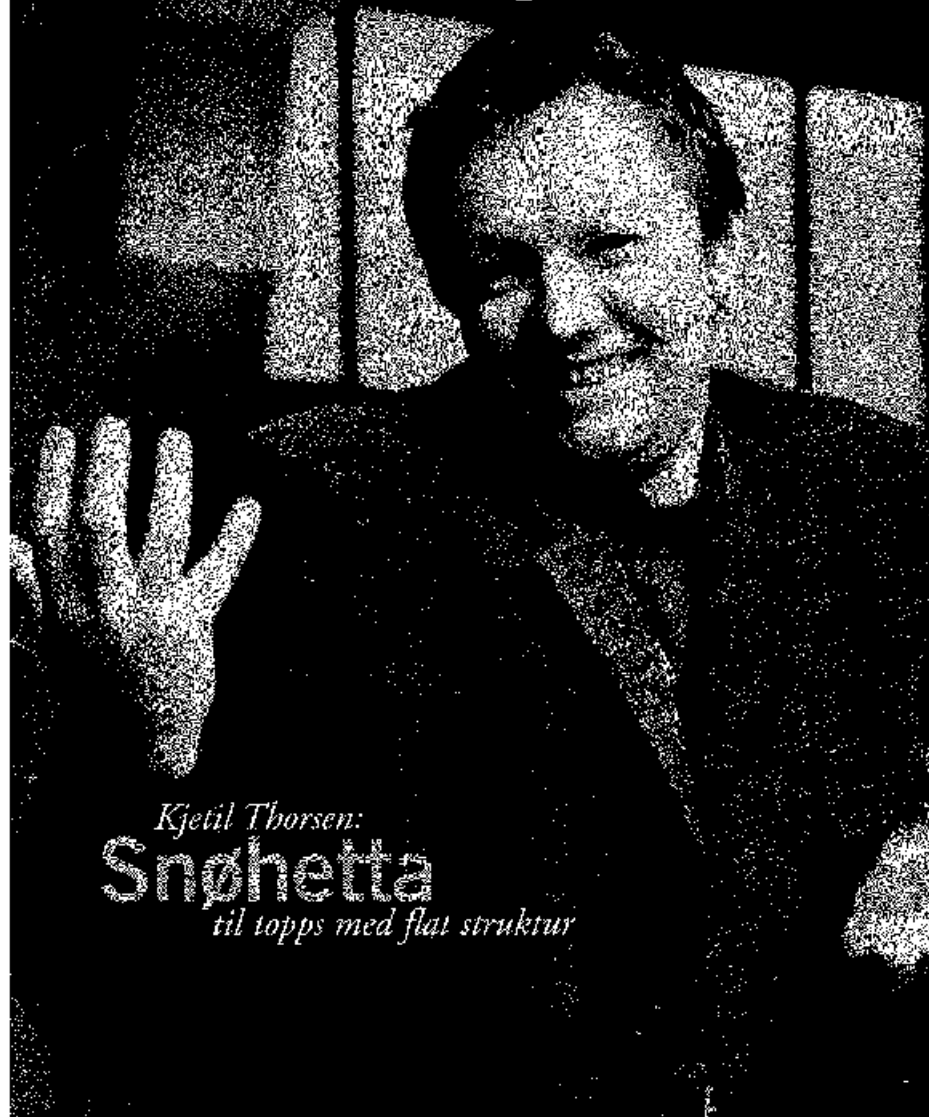
SPENNENDE SPØRSMÅL forts.:

4. "Reiseruter": hvordan blir populære organisasjonsideer spredt ? hvilke "reiseruter" følger de vanligvis ?
5. Vinnerne: hvilke felles egenskaper har de mest populære og utbredte oppskrifter ?
6. Fra prat til praksis: hva skjer når tilnærmet globalt utbredte og langveisfarende ideer skal implementeres ?



For deg som flyr i henriks i Norge • Nr 3/4 - Mars/April 2001 • Ta gjerne med bladet når du forlater flyet

SAS Magasinet



Kjetil Thorsen:
Snøhetta
til topps med flat struktur

IDESTRØMMER SOM FORMER SAMTIDENS ORGANISASJONER

Datagrunnlaget: Tre undersøkelser

1. VIRKSOMHETSSTUDIEN

2. KONSULENTSTUDIEN

(Deloitte & Touch, Accenture, KPMG, CapGemini)

3. PUBLIKASJONSSTUDIEN

Bestselgerstudien

Harvard Business Review-studien

1. AVBYRÅKRATISERING

BEGREP OG GREP FOR OMBYGGING OG NYBYGGING AV SAMTIDENS ORGANISASJONER

A. FLEKSIBILISERING

- Raskere ombygging av formelle strukturer
- Økt bruk av temporære organisasjonsformer
- Økt bruk av ”temps”

B. KONTRAKSJON

- Horisontal kontraksjon
- Vertikal kontraksjon

2. PERSONALFELTET: FRA LEDELSE TIL STYRING

- **LEDELSE:** Desentralisert, direkte og dialogbasert påvirkning utøvd gjennom relasjonen mellom den enkelte leder og den/de ansatte.
- **STYRING:** Sentralisert og direktivlignende påvirkning utøvd indirekte gjennom formelle strukturer og formaliserte styringssystemer.

Byrkjeflot 1997: overgang fra styring til ledelse fra og med 1980

Uttrykk:

- Økt oppmerksomhet mot ledelse (mange organisasjoner med diagnosen "ledelsesproblem")
- Ulike lederoppskrifter, dog enig om at ledelse var viktig!

Årsaker til ledelsesbølgen på 1980-tallet:

- Privat sektor: Økt internasjonalisering som kaller på fleksible, desentralisert, aktivt lederskap
- Offentlig sektor: Ideologisk impuls på slutten av 1970-årene: NPM med vekt på ledelse.
- Den antiautoritære arven av 1970-årene.

PENDELSLAGET TILBAKE RUNDT TUSENÅRSSKIFTET: FRA LEDELSE TIL STYRING

- FÆRRE LEDELSESSATSNINGER:
 - De store konsulentselskapene
 - Atskillig mindre ”trøkk” på ledelse
 - Færre ledelsessatsninger
 - Innholdet i ledelsesprogrammene skifter karakter.
 - Publikasjonsstudien: Ingen endringer i publisert volum, men endringer mht. idealene for god ledelse etter 2000.

Brudd med ledelsesidealene fra 1980 og 1990-årene:

Idealene 1980 – 2000

- Ledelse kan læres, og kan man ledelse, kan man lede alt
- Lederen som superstjerne
- Lederen som endringskåt “snuoperatør”

Idealene etter 2000

- Den gode leder kan virksomheten (ikke bare ledelse)
- Lederen som hverdagshelt
- Den kontinuitetsorienterte leder.

STYRINGSBØLGEN

KOMMER TIL UTTRYKK PÅ TO HOVEDMÅTER:

- REHIERARKISERING
 - Forsøk på å trekke inn og sentralisere avgjørelsesmyndighet i toppen av virksomheten
 - Ved å tilpasse den formelle vertikale strukturen slik at styringssignaler trenger lettere ut og ned i virksomheten.

”INSTALLERING” AV NYE STYRINGSSYSTEMER

- Massiv satsning på utvikling og implementering av formaliserte styringssystemer (a’la Balansert Målstyring).
- Dvs: system for identifisering, registrering og måling av så vel finansielle som ikke-finansielle verdidrivere.
- Legger opp til at styringsinformasjon og styringsgrep skal være så tett koplet som mulig.

”COCKPITVISJONEN”

Påstand: Pendelslaget fra ledelse til
styring fasiliteres av en
”cockpitvisjon” for moderne
virksomhetsstyring

TO PARADOKSALE IDESTRØMMER:

- **AVBYRÅKRATISERING**

(utstrakt bruk av temporære former, kontinuerlig omstilling, og sammentrekking i det horisontale og vertikale planet)

Opptrer ofte sammen med:

- **REBYRÅKRATISERING**

(mer vekt på indirekte, upersonlig påvirkning gjennom bruk av formaliserte styringssystemer)

NOK ET PARADOKS PÅ PERSONALFELTET:

REBYRÅKRATISERING:

Mindre innslag av ”soft” ledelse, mer styring og økte krav til etterprøving av den enkelte medarbeiders innsats.

AVBYRÅKRATISERING:

Innebærer også ofte avformalisering av den organisasjonsinterne sosiale samhandling. (lett omgangstone, blåturer, vinlotteri, etc)

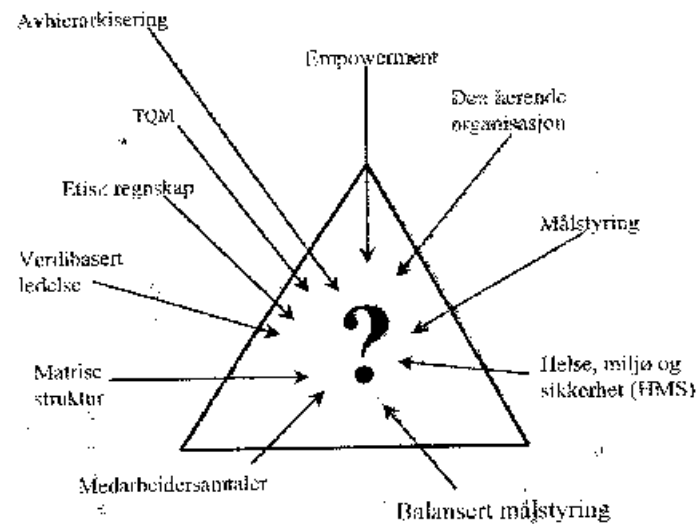
FRA PRAT TIL PRAKSIS: NÅR IDEER SKAL TAS INN OG TAS I BRUK

- Viktig
- Vanskelig
- Vanskjøttet

FRA PRAT TIL PRAKSIS: NÅR IDEER SKAL TAS INN OG TAS I BRUK

FRA PRAT TIL PRAKSIS: NÅR IDEENE REISER INN Å MØTER PRAKSISFELTET

("THE KNOWING-DOING GAP")



HVA SKJER NÅR IDEER SKAL IMPLEMENTERES ?

- TRE ETABLERTE SCENARIER:

- DET OPTIMISTISKE:

- Rask og uproblematisk implementering

- DET PESSIMISTISKE:

- Frastøting

- DET ARTISTISKE:

- Frikopling (mellom prat og praksis)

TO ALTERNATIVE SCENARIER:

1. VIRUSTEORIEN:

- Når organisasjons- og ledelsesideer oppfører seg som virus.

2. OVERSETTELSESTEORIEN:

- Når ideer redigeres

Virus og effekter av organisasjonsideer:

VIRUSTEORIEN SETTER OPP ET DIFFERENSIERT EFFEKTBEGREP:

- Ideer – som virus – kan ha lang inkubasjonstid.
- Ideer – som virus – kan forsvinne ut igjen.
- Ideer – som virus – kan mutere, inaktiveres og reaktiveres.
- Ideer – som virus – kan ha massive effekter.

OVERFØRING OG IMPLEMENTERING AV IDEER SOM OVERSETTELSE

- Grunnleggende innsikt: Når ideer/oppskrifter implementeres, skjer det ikke bare noe med organisasjonen, men også med ideen.

HVORFOR OVERSETTES IDEER NÅR DE IMPLEMENTERES ?

- Bevisst, rasjonell oversettelse
- Oversettelse for å unngå konflikter
- Ubevisst oversettelse

TRANSLATØRKOMPETANSE:

Den dugende oversetter av organisasjonsideer

- En kritisk suksessfaktor for å lykkes med implementering
(Mislykket implementering skyldes ofte dårlig
lokalt oversettelsesarbeid)

HVORDAN LYKKES MED Å LAGE GODE LOKALE OVERSETTELSER AV IDEER ?

FIRE DYDER:

1. KUNNSKAP

- Kunnskap om kontekster det oversettes *fra*
- Kunnskap om kontekster det oversettes *til*
- *Sorteringskompetanse*
- *Konfigurasjonskompetanse*

2. MOT

- Når oversetteren må være språksetter
- Mulig ideal: *etterdikteren*

OVERSETTELSESDYDER (FORTS.)

3. TÅLMODIGHET

- Oversetteren som “viruspasser”

4. STYRKE

- Den mektige versus den avmektige oversetter.