

# TRE ETABERTE DOKTRINER OM IMPLEMENTERING – OG TO ALTERNATIVER

Foredrag – Dansk implementeringsnettverk, 14.05.2013

Kjell Arne Røvik

Professor

# POPULÆRE ORGANISASJONSIDEER

## \* Oppskrifter på god ledelse:

- \* Serviceledelse
- \* Teambasert ledelse
- \* Endringsledelse
- \* Transformativ ledelse
- \* Total kvalitetsledelse
- \* Verdibasert ledelse
- \* Process value management
- \* Knowledge management
- \* 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
- \* Læringskultur
- \* "Kulturmiksing"

# Oppskrifter for personalhåndtering

- \* - 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 ?



# 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 ?

# Moderniseringsoppskriftenes "DNA"

- \* Det finns "familier" av oppskrifter
- \* Men det finns også konkurrerende oppskrifter
- \* Populære oppskrifter er ideer (ikke ting)
- \* Tid: Oppskriftenes varighet som forbilder

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

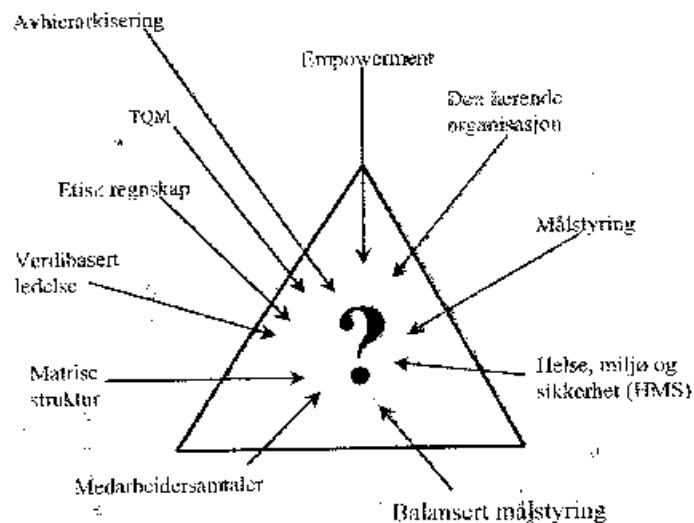
Et tema der er:

- VIKTIGT
- VANSKELIGT (svært)
- VANSKØTTET

## 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)



\* DET IMPLEMENTERINGS-OPTIMISTISKE SCENARIO

- Top down; Implementering «by command»
- En forestilling utbredt blandt toppledere og i den populære managementlitteraturen.
- «How-to» - teorier.
- Udfall: HURTIG ANKOPLING



\* DET IMPLEMENTERINGS-PESSIMISTISKE SCENARIO:

- Organisationer som naturlige, organiske system-
- Forestilling: Den komplækse organisation og de (altfor) simple reformideer.
- Reformideer må bestå KOMPATIBILITETSTÆSTENE for at bli implementert.
- Sannsynligt resultat: **FRASTØTNING (REJECTION)**



\* DET ARTISTISKE SCENARIOET

- Hvordan håndtere de modsetningsfulde forventninger til vår tids ledere om at være a) effektiv, og b) moderne
- De doble virkeligheter: FRIOPLING mellom prat og
- Praksis.





1. VIRUSTEORIEN:

- Når organisasjons- og ledelsesideer oppfører seg som virus.

2. OVERSETTELSESTEORIEN:

- Når ideer redigeres

# REFORMIDEER FORSTÅTT SOM VIRUS

- \* TO ALTERNATIVE TEORIER OM IMPLEMENTERING

# 1. Organisatorisk ”immunitet”

- Det ytre organisatoriske forsvar mot inntrengende ideer:

*- Fysisk og formell atskillelse mellom arenaer der man snakker og arenaer der man praktiserer*

*- Når ledere må være moderne, og ikke orker å være med på gråe og langdryge implementeringsprosesser*

*- Når både ledere og ideer er på ”gjennomreise” i organisasjonen*

## Det indre organisatoriske forsvar mot organisasjonsideer:

”Kravet” fra praksisfeltet i organisasjonen om at reformideer må være ”kompatible”:

- Praksistesten
- Verditesten
- Hensynet til berørte grupper og personers interesser

## 2. Organisasjonsideers inkubasjonstid

- Når idesmitte langsomt materialiseres i organisatorisk praksis.

- Utfordrer de "tidløse" teorier om implementering

# 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.

# IMPLEMENTERING SOM OVERSETTELSE

- \* Translasjonsteorien; et lån fra fransk sosiologi (Michel Serres, 1974, Bruno Latour (1986), og Michel Callon (1987)
- \* Introdusert i Skandinavisk organisasjonsteori på begynnelsen av 1990-tallet (Czarniawska 1992).
- \* Grunnresonnementer: Diffusjonsmodellen versus Translasjonsmodellen

# OVERFØRING OG IMPLEMENTERING AV IDEER FORSTÅTT SOM OVERSETTELSE

- Grunnleggende innsikt: Når ideer/oppskrifter implementeres, skjer det ikke bare noe med organisasjonen, men også med ideen.
- Spørsmål:
  - Hvorfor blir ideer oversatt når de implementeres?
  - Hvordan foregår det (finns det ”oversettelsesregler”?)
  - Kan innsikten om oversettelse anvendes til noe praktisk? JA: TIL MER VELLYKKET IMPLEMENTERING!