

Jo Eses minneforelesning 2023:
*Den besværlige implementeringen: Samtidens ideer for god
organisering og ledelse – og deres tornefulle veier inn i
moderne organisasjoner.*

Professor Kjell Arne Røvik
Norges Arktiske Universitet – Tromsø

1

**Samtidens oppskrifter for «god» styring,
organisering og ledelse**



Langt flere slike «oppskrifter» enn for bare
20–30 år siden



De dukker opp og spredes hurtig til mange
og svært forskjellige organisasjoner.



Forestillingen om at det er ideer som «har
sin tid».. (Men er det riktig??)

2

POPULÆRE ORGANISASJONSIDEEER

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

3

OPPSKRIFTER PÅ ORGANISASJONSSTRUKTUR

- ▶ Divisjonisert struktur
- ▶ Prosjektorganisering
- ▶ Matrisestruktur
- ▶ "Flat struktur"
(avbyråkratisering)
- ▶ Resultatenhetsmodell

4

OPPSKRIFTER PÅ "GOD ORGANISASJONSKULTUR"

- ▶ Kundeorientert servicekultur
- ▶ Forandringskultur
- ▶ Prestasjonskultur
- ▶ "Kulturmiksing"

5

Oppskrifter for personalhåndtering

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

6

OPPSKRIFTER FOR PROSEDYRER, RUTINER OG PROSESSER

- ▶ Målstyring og virksomhetsplanlegging
- ▶ Lean/forløpsbasert organisering
- ▶ Samskaping/co-production
- ▶ GDPR (Ny personvernlovgiving)
- ▶ Risikostyring
- ▶ Kvalitetssikring
- ▶ Evaluering
- ▶ Business process reengineering
- ▶ Activity based costing (abc)
- ▶ Benchmarking
- ▶ Balansert målstyring
- ▶ Best practice
- ▶ Evidensbasert praksis

7

SPENNENDE SPØRSMÅL:

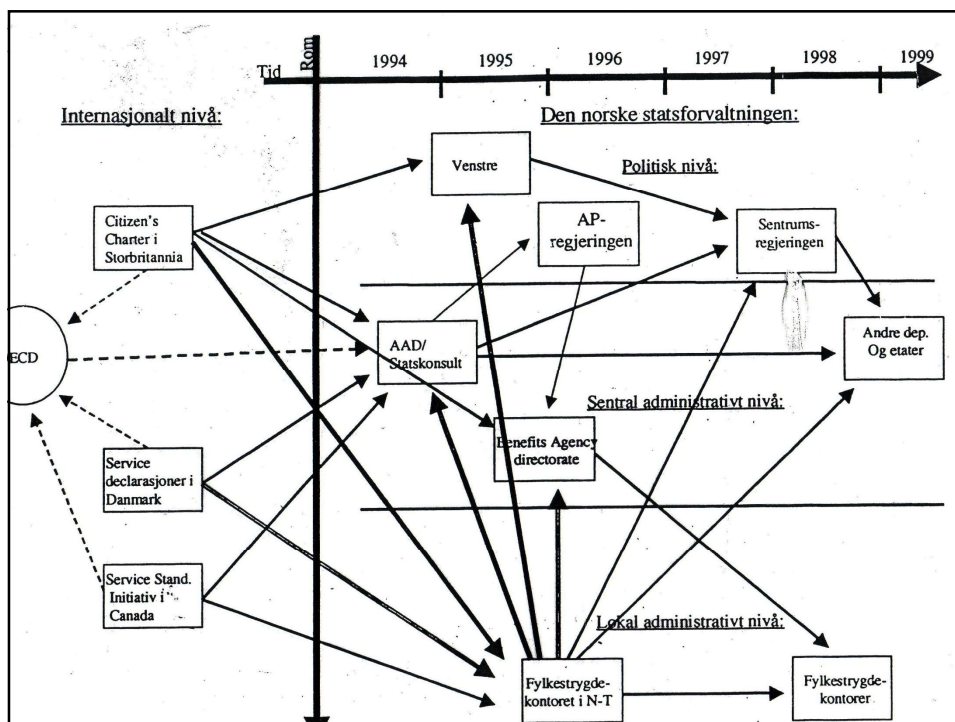
1. Hvor oppstår de mest populære oppskrifter for "riktige" måter å organisere og lede på ?
2. Hva handler disse oppskriftene om ? hva er deres innhold ?
3. Tidsreise: hva kjennetegner de mest populære organisasjonsideer i dag i forhold til de som var populære tidligere (for eksempel for ti, tyve eller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

8

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 ?

9



10

Masterideer:



DEFINISJON:



En masteride er en idestrøm som i en periode har fått særlig stor legitimitet og utbredelse, som samtidig gir legitimitet og retning til lokale definisjoner av problemer og løsninger i svært mange organisasjoner på tvers av sektorer og nasjoner, og som har stor reformutløsende kraft.

11

Den besværlige implementeringen:



12

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

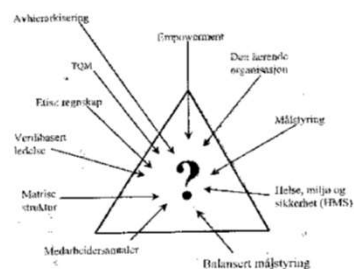
Implementering av reformer og større organisasjonsendringer:

Viktig
Vanskelig
Vanskjøttet

13

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")



14

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)

15

▶ IMPLEMENTERINGSDOKTRINE:

- En samling av mer eller mindre eksplisitt uttrykte antakelser og læresetninger om “god implementering” (begrep), og noen tilhørende implementeringspraksiser (grep).

16

DET OPTIMISTISKE SCENARIO:

- Hierarkidoktrinen:
- Rask og relativt uproblematisk implementering

17

Hierarkidoktrinen (forts.)

Rask og uproblematisk implementering

- Toppledelsen tar initiativ, planlegger, og skaffer ressurser.
 - Fører aktivt tilsyn, kontrollerer at ting skjer slik som planlagt.
 - Bruk av tidsfrister.
 - De ansatte er lojale iverksettere.
 - Systemfokus: ledelsen må "lage systemer"

18

Det pessimistiske scenario:

PROFESJONSDOKTRINEN

(Bottom up: *Den vet best hvor skoen trykker...osv*).

- Forestilling: Fornuften er lokalisert NEDE I organisasjonen.
- Nødvendigheten av eierskap til reformideen og forankring på "bakkeplan".
- Mulig utfall der dette mangler: *Frastøting*

19

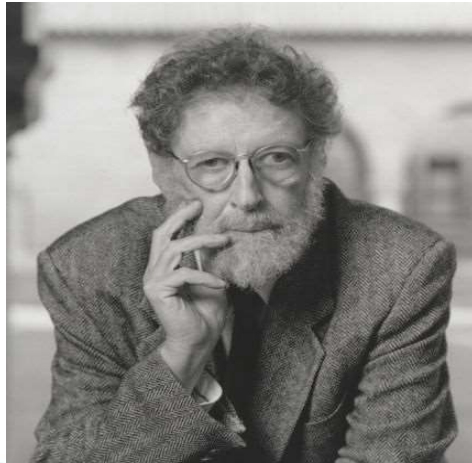
DET ARTISTISKE SCENARIO

- Bakgrunn: Når ledere må leve opp til motsetningsfylte krav

Utfall: Reformideer frikoplet fra virksomhetenes praksisfelt.

20

Prof. John W. Meyer, Stanford University



21

TO ALTERNATIVE SCENARIER:



VIRUSTEORIEN:

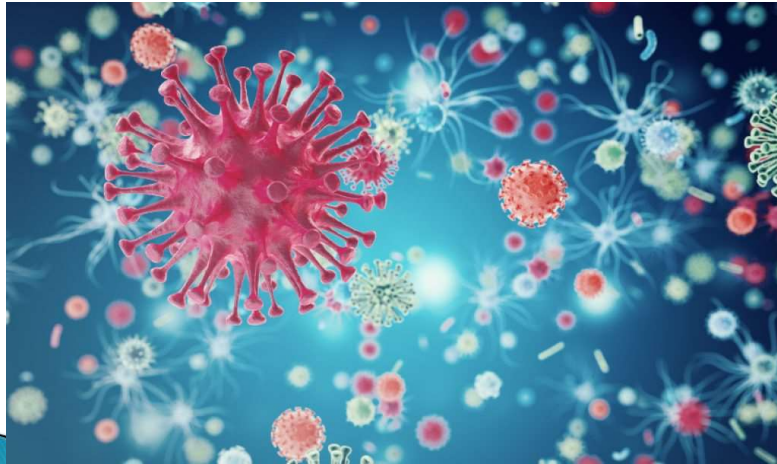
– Når organisasjons- og ledelsesideer oppfører seg som virus.



OVERSETTELSESTEORIEN: – Når ideer redigeres

22

REFORMIDEER FORSTÅTT SOM VIRUS



23

En tidsreise frem til 31.10. 2033; Hva har da skjedd med alle endringsideene som man arbeider med i dag?

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.

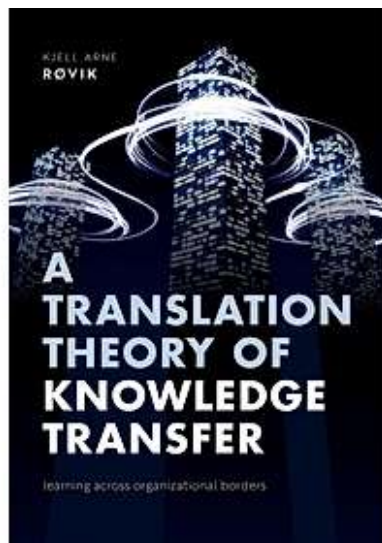
– Ideer – som virus – kan ha massive effekter.

24

Implementering som translasjon



25



K.A. Røvik (2023) *A Translation Theory of Knowledge Transfer*, Learning across organizational borders
Oxford: Oxford University Press.

(26)

Sample Footer Text 26

26

OVERFØRING OG IMPLEMENTERING AV IDEER 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"?)

27

HVORFOR OVERSETTES IDEER NÅR DE IMPLEMENTERES ?

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

28

KUNNSKAPSOVERFØRING OG BEHOVET FOR TO-LEDDET OVERSETTELSE

- *Handler om å identifisere en god praksis et sted, og så overføre den til egen enhet med sikte på å oppnå de samme (gode) resultater der.*

29

Hovedutfordringer ved overføring av beste praksiser mellom skoler?

Hvordan identifisere "beste praksiser" ?

Hvordan "hente dem ut" av den konteksten de er lokalisert i ?

3. Hvordan "sette dem inn" i en ny kontekst – og slik at man gjenskaper de ønskede effekter?

30

Når kunnskapsoverføring forstås som oversettelse:

"Beste praksiser" kan stort sett aldri overføres direkte fra en lokalisasjon til en annen lokalisasjon (overføring er ikke (fysisk) overflytting).

– Kunnskapsoverføring skjer som oftest alltid som *oversettelse*.

31

TO HOVEDFORMER FOR OVERSETTELSE VED OVERFØRING AV "BESTE PRAKSIS":

1. *Dekontekstualisering* (uttaking): Oversettelse fra en idenfisert praksis til en idemessig representasjon ("Fra praksis til prat").

2. *Kontekstualisering* (innsetting): Oversettelse fra en idemessig språklig representasjon av praksisen til utøvd praksis (bl.a. rutiner, prosedyrer, handlingsmønstre).

32

Kontekstualisering (*oversette til*)

- **Utfordring:** Oversette fra en ide til ny (skole)praksis
- Hvordan skal «det nye» **konfigureres** med «det gamle»?
- Tre vanskelighetsgrader:
 - a) Tillegg, b)Fletting c)Erstatning

33



Reprodusering: Regel 2: *KOPIERING*



Modifisering: Regel 3 og 4: *TREKKE FRA, LEGGE TIL*



Radikalt modus: Regel 5: *OMVANDLING*

34

IMPLEMENTERING AV EVIDENSBASERTE PRAKSISER

- ▶ Den naturvitenskapelige forestillingen om evidensbaserte programmer som kontekstuavhengig kunnskap –
- ▶og som «medisin» som virker likt overalt.

35

KAN INNSIKTENE OM OVERSETTELSE BRUKES TIL NOE PRAKTISK?

36

TRANSLATØRKOMPETANSE:

Den dugende oversetter av praksiser og organisasjonsideer

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

37

NØKKELBEGREP: TRANSLATØRKOMPETANSE

- ▶ ØKT BEHOV FOR TRANSLATØRKOMPETANSE –

38

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*

39

2. MOT

– Når oversetteren må være språksetter

– Mulig ideal: *etterdikteren*

40

OVERSETTELSESDYDER (FORTS.)

3. TÅLMODIGHET
 - Oversetteren som “viruspasser”

4. STYRKE
 - Den mektige versus den avmektige oversetter.