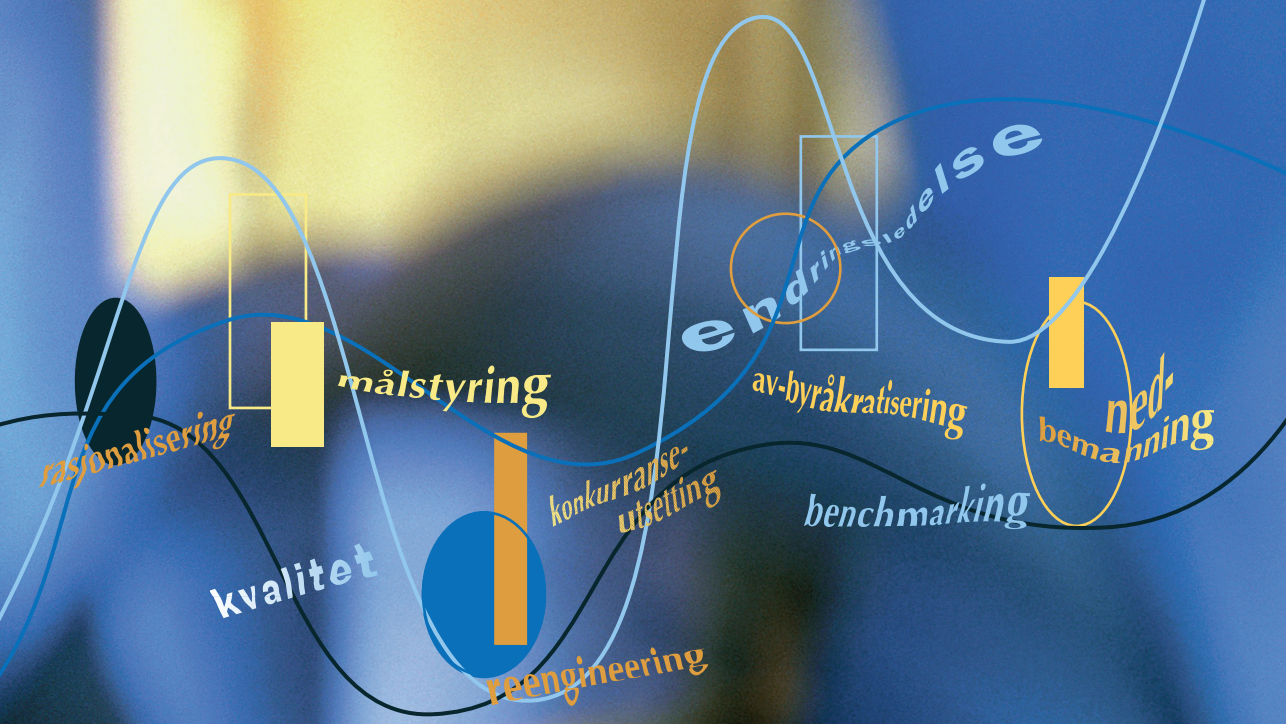
KJELL ARNE RØVIK

Moderne organisasjoner

Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet



FAGBOKFORLAGET

Kjell Arne Røvik

Moderne organisasjoner

Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet

FAGBOKFORLAGET

Copyright © 2019 by
Vigmostad & Bjørke AS
All Rights Reserved

1. utgave 1998 / 6. opplag 2007

ISBN: 978-82-450-3175-1
ISBN (trykt): 978-82-7674-315-9

Tilrettelagt for e-bok: John Grieg, Bergen

Forsidedesign ved forlaget

Grafisk formgivning og tilrettelegging:
Elektronisk Informasjonsbehandling AS

Henvendelser om denne boken kan rettes til:
Fagbokforlaget
Postboks 6050 Postterminalen
5892 BERGEN
Tlf.: 55 38 88 00 Faks: 55 38 88 01
e-post: fagbokforlaget@fagbokforlaget.no
www.fagbokforlaget.no

Det må ikke kopieres fra denne boken
i strid med åndsverkloven eller avtaler om kopiering
inngått med Kopinor, interesseorgan for rettighetshavere til åndsverk.

Forord

Som organisasjonsforsker må jeg innrømme at jeg av og til har vært misunnelig på våre kollegaer geologene. De strukturer som de studerer, bergarter og steiner, er nøyaktig de samme i dag som for hundre år siden. De har derfor, bl.a. ved hjelp av stadig bedre tekniske hjelpemidler, kunnet konsentrere seg om å fremskaffe mer kunnskap og stadig mer presise og *bedre* teorier om sine objekter. Det blir da lett å få øye på de kunnskapsmessige fremskritt innen faget. Dagens geologer nå ved århundrets slutt kan smile overbærende til de ufullstendige kunnskaper deres kollegaer ved århundrets begynnelse hadde om bestemte bergarter.

I motsetning til geologene studerer vi organisasjonsforskere objekter som stadig endres. Når det kommer til nye teorier på vårt felt, er det ikke nødvendigvis uttrykk for at det utvikles stadig mer presise innsikter i hvordan organisasjoner fungerer, og at de snart en gang for alle vil være forstått og forklart. Snarere kan strømmer av nye teorier avspeile at det stadig oppstår nye utviklingsmønstre og nye organisasjonsformer.

For å illustrere resonnementet kan vi spole litt på tidsmaskinen: I de første to årene av dette århundret kunne innbyggere i Pittsburgh USA se at det ofte lyste til langt ut på kvelden hos Frederick Winslow Taylor. Ingeniøren var i ferd med å formulere sin berømte teori om organisasjoner, om hvordan de fungerer, og om hvordan de bør ledes for å bli mest mulig effektive redskaper for måloppnåelse. Leser man Taylors tekster nå ved inngangen til et nytt århundre, ser man imidlertid fort at hans teori slett ikke var *tidløs*. Den handler nærmest utelukkende om en bestemt type virksomhet som nå er nesten helt borte, nemlig store produksjonsbedrifter basert på samlebåndsteknologien og der stort sett all verdiskaping var resultat av manuelt arbeid.

Vi som nå ved århundrets slutt strever med å formulere allmenngyldige innsikter om dagens organisasjoner, står overfor helt andre typer organisasjoner, og – vil mange påstå – langt mer komplekse utviklingsmønstre enn det kollega Taylor gjorde ved århundrets begynnelse. I denne boken tas det utgangspunkt i to meget tunge utviklingstrekk som er blitt særlig tydelige etter 1960. Den ene er tendensen til at ulike virksomheter i økende grad forstår seg selv i lys av den uniformerende identiteten som *formell organisasjon*. Vi snakker om fremveksten av en felles organisasjonsidentitet for all verdens ulike virksomheter. Det rydder grunnen for en forestilling om et globalt organisasjonssamfunn av tilnærmet like enheter. Dette har igjen skapt forutsetningen for den andre tunge utviklingstendensen, nemlig etableringen av et ufattelig stort marked for omfattende produksjon og spredning av oppskrifter for fremgang og suksess i moderne organisasjoner, oppskrifter som antas å kunne brukes overalt og av alle.

Denne boken er et forsøk på utvikle noen empirisk baserte teorier om hvordan oppskrifter på "god" organisasjon og ledelse oppstår, spredes, innføres i organisasjoner og ofte også avpopulariseres etter en tid, og om hvordan dagens organisasjoner evner å leve med de mange, flyktige og ofte overlappende oppskrifter. Boken består av fem logisk sammenhengende deler og har til sammen 14 kapitler.

Selv om jeg alene er ansvarlig for absolutt hvert eneste ord i boken, finnes det et lag av gode hjelpere og inspiratorer som har gjort det mulig å realisere prosjektet. Mine to assistenter, høyskolelektor Steinar I. Johansen ved Høyskolen i Harstad og cand.polit. Morten Mjølsnes, Oslo, har begge arbeidet hardt og meget nøyaktig i forbindelse med datainnsamlingen. De fortjener stor takk for innsatsen. Det fortjener også førsteamanuensis Knut K. Mikalsen, Universitetet i Tromsø, professor Tom Christensen, Universitetet i Oslo og professor Kerstin Sahlin-Andersson ved Universitetet i Stockholm, som alle har lest manus og gitt grundige kommentarer.

Jeg er blitt svært godt tatt imot i Postverket og i Televerket/Telenor. Alle som er blitt forespurt om intervju har stilt opp. En særlig takk til en gruppe ansatte i disse etatene som uten å protestere har latt seg "plage" av forfatteren med særlig mange henvendelser og spørsmål. Det gjelder Rolf Sandaker, Nils Norderhaug, Tore Dyrkorn, Otto Døscher-Tobiesen og Magnar Karlsen i Televerket/Telenor, og Helge Rodal, Per Fagerlid, Else T. Gaasemyr, Bjørn Brustad og Odd Geir Sagerup i Postverket. Takkes skal også direktør Richard Bull Tuhus i Norsk Forening for Kvalitet og Lederskap (tidligere Norges Rasjonaliseringsforbund) og seniorkonsulent Ivar Fossum ved Teknologisk Institutt, Oslo. De har begge bidratt med svært nyttig informasjon og ikke minst med illustrasjoner og bilder fra rasjonaliseringsarbeidets storhetstid i 1960-årene. Listen over gode hjelpere

inneholder også to andre navn. Den ene er Sylvia Steffensen ved Institutt for Statsvitenskap (UiTø) som har gjort en stor innsats med å skrive inn mitt opprinnelig handskrevne manus på PC. Den andre er Tor Paulson fra Fagbokforlaget. Han er hovedårsaken til at boken gis ut på dette forlaget. Han har gått inn i prosjektet med en oppriktig entusiasme og interesse som ikke bare innfrir, men sågar langt overstiger mine forventninger til hvordan det gode forlagsmennesket bør opptre i forhold til forfattere.

Boken er blitt til i et miljø med gode kollegaer ved Institutt for Statsvitenskap, Universitetet i Tromsø og ved Høyskolen i Harstad. Takk også til dem. Takkes skal også mine hovedfagsstudenter som ofte produserer forskning av høy kvalitet, og som utgjør en meget viktig del av fagmiljøet ved Institutt for Statsvitenskap.

Helt til slutt – og nærmest litt beskjemmet – vil jeg uttrykke takknemlighet overfor min nærmeste "i heimen" for at jeg nok en gang har fått lov å pusle nokså uforstyrret med mitt.

Tromsø, november 1997
Kjell Arne Røvik

Innhold

Del I
Globale komponenter og lokale komposisjoner – organisasjonsutforming i en flyktig verden

Kapittel 1 **Institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter** 13
Populære organisasjonsoppskrifters innhold, form, varighet og utbredelse 13
Om behovet for en ny organisasjonsteori. 25
Om bokens problemstillinger. 27

Kapittel 2 **Verktøy og symboler – to analytiske tilnærminger til studiet av populære organisasjonsoppskrifter** 31
Verktøyperspektivet. 31
Symbolperspektivet 35
Det rasjonalistiske hegemoni 40
Om bokens struktur og disposisjon 42

Del II
Organisasjonsoppskrifter som reiser fort og langt

Kapittel 3 **Teorier om organisasjonsoppskrifters spredning** 47
«En omvendt Parsons»: Teorier om spredningsevne . . 47
Metode og data 51

Kapittel 4 Organisasjonsoppskrifter som reiser fort og langt – hva har de felles? 66
Er superstandarder supereffektive verktøy? 66
Sosial autorisering av organisasjonsoppskrifter 72
Teorisering og universalisering av oppskrifter 82
Produktivering av organisasjonsoppskrifter 87
Tidsmarkering av organisasjonsoppskrifter 93
Harmonisering av organisasjonsoppskrifter 100
Dramatisering av organisasjonsoppskrifter. 102
Individualisering av organisasjonsoppskrifter. 105

Kapittel 5 Mot en teori om organisasjonsoppskrifter som reiser fort og langt. 108

Del III
Når populære oppskrifter reiser inn i moderne organisasjoner

Kapittel 6 Når moderne organisasjoner begeistres for populære oppskrifter 118
Adoptering motivert av «ekte» organisasjonsinterne problemer 119
Adoptering motivert av eksternt skapte problembeskrivelser 123
Om hvorfor tidstypiske problembeskrivelser aksepteres. 126
Adoptering som uttrykk for identitetsforvaltning 132
Avsluttende kommentar 143

Kapittel 7 Når populære organisasjonsoppskrifter skal tas i bruk. 145
Rask tilkopling, frastøting og frikopling. 146
Virusteorien 149
En teori om oversettelse av organisasjonsoppskrifter . . 151
«Alt overalt, men overalt forskjellig» 168

Del IV

En tidsreise – populære organisasjonsoppskrifter før og nå

Kapittel 8 **Om å studere organisasjonstenkning i et historisk perspektiv** 174
Tidligere studier. 174
En studie av organisasjonsoppskrifter i Postverket og Televerket i perioden 1960-1996 178
Om studien 179
Metode og data 182

Kapittel 9 **1960-årene: Rasjonalisering, etatsopplæring og gryende desentralisering** 197
«Det meste handlet om rasjonalisering og arbeidsstudier» 197
Den interne etatsopplæringens gyldne tiår 208
Vekst og varsel om kommende bølge. 210
Hva man *ikke* var opptatt av i sekstiårene 211
Oppsummering 212

Kapittel 10 **1970-årene – de politiserte oppskrifters tiår**. 213
Strukturoppskrifter – desentralisering og fortsatt administrativ ekspansjon 214
Prosedyreoppskrifter: Rasjonalisering i fiendtlige omgivelser 218
Personalfeltet – de tre «m'er». 223
Hva man var lite opptatt av i syttiårene. 224
Oppsummering 225

Kapittel 11 **1980-årene – identitetsskifte og idémangfold**. 226
Tiåret for de store ledelsessatsninger 229
Strukturoppskrifter – flere resultatenheter og løsere tilknytningsform 232
Japanisme og kulturbølge 234
Personalfeltet: Tid for individrettete konsepter 237
Prosedyreoppskrifter: Langveisfarende ideer reiser inn. 239
Tid for kunder og ekstern profilering. 242
Oppsummering 244

Kapittel 12 1990-årene – tiåret for slankeoppskrifter og tøffe grep 245
Nittitallslederen 246
Den formelle struktur i støpeskjeen 247
Etikk, læring og kontinuerlig forandring 249
Personalfeltet: Nedbemanning og myndiggjøring 251
To nye nittitallsbølger: Kvalitet og reengineering 254
Oppskrifter for å takle truende omgivelser 257
Oppsummering. 259

Kapittel 13 Utviklingstrekk og endringsimpulser i organisasjons- og ledelsestenkningen 1960-1995 260
Fra virksomhetsspesifikke oppskrifter til organisasjonsoppskrifter. 261
Fra forvaltnings- til forretningsoppskrifter 262
Diversifisering: Fra få til mange oppskrifter 264
Fra hånd til ånd 267
Fra inn- til utgående bølgebevegelser 268
Mellom gjentakelser og fremskritt 272

Del V
Moderne organisasjonsformer

Kapittel 14 Multistandardorganisasjonen 280
Multistandardorganisasjonen – en idealtype. 281
Multistandardorganisasjonens rasjonale. 284
Høy inntakskapasitet 285
Høy dekoplingskapasitet 295
Høy oversettelseskapasitet 302
Høy uttakskapasitet 306
Høy lagringskapasitet. 312
Avsluttende refleksjoner 315

DEL I

GLOBALE KOMPONENTER OG LOKALE KOMPOSISJONER – ORGANISASJONSUTFORMING I EN FLYKTIG VERDEN

Endringsledelse, konkurranseutsetting, verdistyring, målstyring, medarbeidersamtaler, prosjektorganisering, business process reengineering, total kvalitetsledelse, kvalitetssikring, benchmarking..... Dette er et lite utvalg av typiske oppskrifter, gjerne omtalt som konsepter eller styringsverktøy, som de fleste moderne organisasjoner i dag må forholde seg til. Samtiden preges av at svært mange slike organisasjonsoppskrifter i billedlig forstand er «ute på reise» og har sin tid; de dukker opp, spres raskt til mange og gjerne helt forskjellige typer organisasjoner verden over for så senere ofte å bli fortrengt av nye ideer. Vi kaller slike oppskrifter *institusjonaliserte standarder*. Det er ideer og oppskrifter som bl.a. har en betydelig evne til å fange oppmerksomheten til mange organisasjoner omtrent samtidig, og til å utløse og sette rammer for omfattende reformaktivitet. Ansatte i moderne organisasjoner har måttet venne seg til kontinuerlig høy reformaktivitet som følge av at stadig nye strømmer av populære oppskrifter treffer organisasjonen og søkes innpasset.

Som organisasjonsforsker kan man vanskelig unngå å bli fascinert av dette fenomenet. Og fascinasjonen har i dette tilfelle utløst en jakt på eventuelle mønstre og forklaringer. Hovedspørsmålene som søkes besvart i denne boken er de følgende:

– Hvor og hvordan oppstår de mest populære oppskrifter for hensiktsmessige måter å organisere og lede på?
– Hva handler de om, dvs. *hva* gir de oppskrift på?
– Hva kjennetegner populære oppskrifter i dag i forhold til dem som var populære i tidligere perioder, f.eks. for ti, tyve eller tretti år siden?
– Hvordan blir populære oppskrifter spredt, og hvilke «reiseruter» følger de vanligvis?

– Hvilke eventuelle felles egenskaper har de aller mest utbredte og populære oppskrifter, som f.eks. målstyring, prosjektorganisering, total kvalitetsledelse osv.?
– Hva skjer når slike tilnærmet globalt utbredte og langveisfarende oppskrifter forsøkes adoptert og innpasset i den enkelte lokale organisasjon?
– Hvorfor *avpopulariseres* ofte oppskrifter etter en periode og fortrenges av andre oppskrifter med nyvunnet popularitet?

Bokens første del har to kapitler. I kapittel 1 presenteres bokens viktigste begrep, nemlig institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter. I dette kapitlet utdypes også bokens gjennomløpende problemstillinger. I kapittel 2 utvikles to overordnete analytiske innfallsvinkler til de fenomener som behandles i boken.

Kapittel 1

Institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter

Konsepter som totalkvalitet, verdistyring, målstyring, reengineering og prosjektorganisering er alle typiske eksempler på det vi med en fellesbetegnelse her kaller institusjonaliserte standarder eller institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter. Dette er bokens nøkkelbegrep og defineres som *en legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt eller elementer av en organisasjon. Det er en oppskrift som fenger og som har fått en forbilledlig status for flere organisasjoner* (Røvik 1992a; 1992d; 1996). Først avklares ulike aspekter ved dette nøkkelbegrepet. Dernest utdypes bokens problemstillinger.

Populære organisasjonsoppskrifters innhold, form, varighet og utbredelse

At en oppskrift er «institusjonalisert» betyr at den innenfor en periode av mange blir oppfattet og gjerne omtalt som den riktige, den hensiktsmessige, den effektive, den moderne – og sogar den naturlige måten å organisere på. Nå ved slutten av nittiårene er det f.eks. langt på vei oppfattet som «riktig» at moderne, fremtidsrettete virksomheter – offentlige etater så vel som private bedrifter, store som små – bør arbeide med kvalitetssikring og kvalitetsstyring. Tilsvarende var det på slutten av 1980-tallet like innlysende at den moderne offentlige etat var en som strevde med å innføre virksomhetsplanlegging. La oss se nærmere på slike oppskrifters innhold, form, varighet og geografiske utbredelse.

Moderne organisasjonsoppskrifters innhold

Institusjonaliserte standarder er oppskrifter, men *hva* gir de oppskrift på? I definisjonen ovenfor understrekes det at hver slik oppskrift kun foreskriver hvordan utsnitt – altså deler – av organisasjonen bør utformes. Institusjonaliserte oppskrifter er med andre ord vanligvis ikke *totalløsninger* for hvordan man skal utforme en hel, kompleks organisasjon. Den enkelte oppskrift kan snarere betegnes som institusjonaliserte formelementer, komponenter eller byggesteiner.

Ledere, konsulenter eller andre som i vår tid skal reformere eller bygge nye organisasjoner kan velge sine «materialer» fra et bredt repertoar av populære oppskrifter for hvordan de enkelte aktiviteter, funksjoner og deler helst bør være utformet. La oss kort nevne *noen* av de institusjonaliserte oppskriftene som er tilgjengelige. Det omfatter bl.a. de følgende – her ordnet etter hvilken del av organisasjonen det gis oppskrift på:

- ***Oppskrifter på formell organisasjonsstruktur***, f.eks. *divisjonalisert spesialisering* (Chandler 1962; Fligstein 1991; Gammelsæter 1996), *matriseformen* (Burns og Wholey 1990), *prosjektorganisering* (Christensen og Kreiner 1991; Jessen 1994, 1996) og *nedbygging og utflating av hierarkier* (Carlzon 1985; Schein 1985).
- ***Oppskrifter på god organisasjonskultur***, som f.eks. *kunde- og servicekulturen* (Schonberger 1990; Whitely 1991; Schein 1991) *forandringskulturen* (Kotter og Heskett 1992; Røvik 1992a) og utvikling av god *læringskultur* (Senge 1990; Nonaka 1994; Hein-Sørensen 1997).
- ***Oppskrifter på god ledelse***, f.eks. *teambasert ledelse* (Elstad 1992; Andersen 1995; Johansen-Eckhoff 1996), *endringsledelse* (Moss-Kanter 1983; Harvey-Jones 1988; Johannessen og Olaisen 1994; Johannessen, Hauan og Olaisen 1995), *transformativ ledelse* (Burns 1978), *serviceledelse* (Norman 1983; Bowen et al.1990), *helhetlig ledelse* (Aarum-Andersen 1989), *total kvalitetsledelse* (Deming 1982; Juran 1988; Oakland 1989; Morgan og Murgatroyd 1994) og *etikk- og verdistyring* (Fløistad 1991; Shaw 1996) og *knowledge management* (Nonaka og Takeuchi 1995; von Krogh og Roos 1996; Alvarez 1998).
- ***Oppskrifter på hvordan man bør rekruttere ansatte***, f.eks. *assessment-center-teknikken* (Grimsø 1988) og *headhunting* (Jones 1988; Esholdt og Isachsen 1991).
- ***Oppskrifter på personalpolitiske programmer og rutiner***, som f.eks. *ulike motivasjonstiltak* (Herzberg 1968; Herzberg, Mausner og Snyderman 1993; McClelland 1990; Legge 1995), *treningsopplegg for bedre intern samhandling* (McGinnies 1987; Scott og Meyer 1994),

karriereplanlegging (Markhus og Øwre 1987; Nebell 1993), *kompetansekartlegging* (Lai 1995), *medarbeidersamtaler* (Wollebæk 1989; Mikkelsen 1996), *nedbemanning (downsizing)* (Knowdell et al. 1994; Mishra og Mishra 1994) og *myndiggjøring (empowerment)* (Hennestad 1995; Sandkull og Johansson 1996; Brown og Brown 1997; Kinlaw 1997).

– ***Prosedyre- og prosessoppskrifter***, som f.eks. *målstyring* og *virksomhetsplanlegging* (Drucker 1954/1968; Statskonsult 1988; Christensen 1991), *fullført saksbehandling* (Graham 1993; Aas 1996), *lean production* (Lazonick 1990; Benders og Van Bijsterveld 1997), *business process reengineering* (Hammer og Champy 1993; Champy 1995; Hammer 1996), *tidsplanlegging* (Culligan, Deakins og Young 1983; Adair 1983), ulike *evalueringsteknikker* (Vedung 1991; Krogstrup 1997), *kvalitetsstyring* og *kvalitetssikring* (Deming 1986; Crosby 1979; Gaster 1995; Sjurelv 1995), *internkontroll* (Arntzen et al. 1992), *benchmarking* (Spendolini 1992; Finnigan 1996) og *konkurranseutsetting* (Kjerstad 1997).

Dette er selvsagt på langt nær en uttømmende liste over alle de oppskrifter som er tilgjengelige for ledere og ansatte i moderne organisasjoner.

Konkurrerende oppskrifter

Et av flere interessante tema er spørsmålet om hvordan ulike institusjonaliserte oppskrifter står til hverandre. I mange tilfeller kan man nemlig velge mellom tilnærmet *konkurrerende* oppskrifter, dvs. alternative idealer for hvordan en og samme bit av organisasjonen bør utformes. Dersom f.eks. norske kommuner nå ved hundreårsskiftet ønsker å reformere sin politiske styringsstruktur, så finnes det flere alternative modeller å velge mellom, f.eks. hovedutvalgsmodellen, områdemodellen og funksjonsmodellen.

Selv om oppskrifter av og til er konkurrerende, finnes det også for noens vedkommende klare fellesnevnere som knytter dem sammen, og som gjør det rimelig å snakke om «familier» av populære oppskrifter. Oppskrifter som dukker opp og er gyldige som forbilder for en gruppe organisasjoner omtrent samtidig, har ofte klare fellesnevnere. Det er f.eks. allment kjent at mange av de populære reformideer som har vært utprøvd i offentlig sektor i løpet av de siste ti årene har det til felles at offentlige virksomheter forsøkes modellert etter et idealbilde av bedriften og dens forhold til markedet (Olsen 1988; Brunsson 1992; Pedersen og Lægreid 1995; Forssell og Jansson 1996), altså en «familie» av forretningsoppskrif-

ter for forvaltningen. Det finnes også sett av organisasjonsoppskrifter som hevdes å utgå fra mer sammenhengende administrative filosofier, som f.eks. *new managerialism* (Zifcak 1994), *kameralisme* (Hood og Jackson 1991) og ikke minst *new public management* (Pollitt 1995; Olsen og Peters 1996; Christensen og Lægreid 1997).

En interessant, men hittil lite utforsket konsekvens av det ovenstående er at den enkelte organisasjon gjerne blir møteplass for mange og forskjelligartete populære oppskrifter, og dermed også en arena der disse komponentene brytes og brynes. Det fører til at det som fra utsiden kan bli oppfattet som et nokså helhetlig organisatorisk «byggverk» i virkeligheten ofte er spennende *hybrider*. Og det har bl.a. som konsekvens at tradisjonelle måter å klassifisere organisasjoner på (som f.eks. inndelingen i forvaltning, forretning eller forening) ikke lenger er et tilstrekkelig detaljert skjema for å fange opp disse nye blandingsformene.

Ideer på reise

Selv om det kan oppfattes som en selvfølgelighet, er det likevel viktig å minne om at institusjonaliserte oppskrifter som spres mellom organisasjoner ikke er fysiske, håndgripelige gjenstander, men derimot immaterielle ideer. Dette er nemlig en viktig forklaring på hvorfor de kan bli spredd så raskt – over hav og mellom verdensdeler, nasjoner og organisasjoner. Som ideer er oppskriftene lagret i tekst og tale, og kan derfor reise fort og friksjonsløst, ofte pr. faks og fly.

Men det er også andre konsekvenser: Mens fysiske gjenstander har en gitt, og dermed gjerne også en endelig, lite manipulerbar form, så gir de immaterielle organisasjonsoppskrifter som oftest rikelig slingringsmonn for alternative tolkninger og for *omforming underveis* i spredningsforløpet. Nå finnes det selvsagt populære organisasjonsoppskrifter som er konkret og detaljert utformet, og som dermed gir liten mulighet for alternative tolkninger av de som skal ta dem i bruk. Det kan være oppskrifter som foreskriver nøyaktig hvordan organisasjonens struktur bør være og/eller hvordan bestemte aktiviteter bør utøves. Minst slingringsmonn gis det selvsagt i tilfeller der oppskriftene har karakter av å være forskrifter for tekniske standarder (Friis 1995; Hesser 1997). Men i langt de fleste tilfeller er populære organisasjonsoppskrifter nokså *generelle* ideer, og de må dermed tolkes og tydeliggjøres i de enkelte organisasjoner de søkes innpasset i.

Selv om institusjonaliserte oppskrifter spres meget lett som immaterielle ideer, så *materialiseres* de ofte når de «reiser inn» i de enkelte organisasjoner og får handlingskoordinerende konsekvenser. Materialiseringen av

oppskrifter kan også få klart fysisk observerbare uttrykk. Dersom man f.eks. i løpet av de siste ti årene har besøkt banker i inn- og utland, vil man kunne bli slått av hvor *like* disse ofte er hva angår den arkitektoniske utformingen av kundemottaket, herunder møblering, materialvalg, design, farger, plasseringen av gjenstander i rommet osv. Uten tvil er dette fysiske uttrykk for at de fleste banker har tilpasset seg tilnærmet globalt utbredte og tidstypiske oppskrifter for hvordan den interiørmessige utformingen av frontlinjefunksjonen i denne type kundeorganisasjoner bør være.

Men det er bare unntaksvis at institusjonaliserte oppskrifter materialiserer seg slik at de får så klare fysisk avlesbare uttrykk som i eksemplet ovenfor. I de fleste tilfeller vil oppskrifter som materialiseres sette mindre tydelige spor etter seg, f.eks. ved at de kun avleires i nye rutiner, eller aller helst at de kommer til uttrykk som et «hett» tema som for en periode setter seg gjennom i de fleste organisasjonsinterne diskurser. Kanskje nedfelles de da «kun» i de ansattes språk, dvs. i de begreper, målestokker og analytiske inndelinger som brukes i dagligtale. Dette illustrerer også indirekte *noen* av de mange metodiske problemer man står overfor i studiet av spredning av moderne organisasjonsoppskrifter, som f.eks. hvilke kriterier forskeren skal legge til grunn for å avgjøre hvorvidt en organisasjon har eller ikke har tatt opp i seg en populær oppskrift.

Institusjonaliserte organisasjonsoppskrifters varighet som forbilder

Et viktig, men ofte oversett aspekt ved institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter er at de gjerne har begrenset varighet, i den forstand at de er gyldige som forbilder for en gruppe organisasjoner (kun) innenfor et bestemt tidsrom. Det er med andre ord forbilder som «har sin tid» (Czarniawska og Joerges 1996).

Noen oppskrifter skiller seg ut ved at de har vært institusjonaliserte standarder over en svært *lang* periode. F.eks. var det spesialiserte og komplekse komitésystemet i norske kommuner i over hundre år den enerådende måten å organisere lokalpolitisk deltakelse og styring av ulike saksområder på. Men selv om komitésystemet hadde en langvarig status som institusjonalisert standard, ble den likevel ikke evigvarende. I løpet av femårsperioden 1981-1986 ble den byttet ut med en annen oppskrift som for en periode fikk status som institusjonalisert standard, nemlig den såkalte hovedutvalgsmodellen (Stava 1990:150; Bliktun, Floer og Steiro 1997). Man kan også lett finne lignende eksempler fra næringslivet. Den formelle strukturen i mange store norske industribedrifter (blant dem Hafslund, Elkem og Norsk Hydro) var i hele første halvdel av dette århundret

organisert etter en såkalt funksjonsmodell. Av-populariseringen av denne standarden satte imidlertid inn mot slutten av 1950-årene, og fra midten av 1960-årene ble den i de største bedriftene nokså raskt erstattet av den såkalte divisjonsmodellen (Gammelsæter 1991), en modell som forøvrig allerede da var etablert som institusjonalisert standard i større amerikanske bedrifter (Chandler 1962; Fligstein 1991).

Men særlig fra og med slutten av 1970-årene har man mange observasjoner av organisasjonsoppskrifter som får atskillig *kortere varighet* som institusjonaliserte standarder for grupper av organisasjoner. Popularitetssyklusen synes med andre ord å bli kortere og mer intens. Følgende knippe eksempler illustrerer dette:

Mot slutten av 1980-årene strevde de fleste svenske kommuner – bl.a. oppmuntret av statlige myndigheter – med å innføre målstyring. I 1990 rapporterte en gruppe forskere fra Universitetet i Lund om stor aktivitet i de fleste kommuner knyttet til innføring av målstyring, og at langt de fleste var fornøyde og meget entusiastiske (Hansson og Knutsson 1991). Bare ett år senere rapporterte imidlertid de samme forskerne om et nokså dramatisk fall i kommunenes interesse for målstyring. Deres oppmerksomhet var nå rettet mot nye organisasjonsoppskrifter (Isacsson og Knutsson 1992:115).

Blant de største amerikanske bedrifter, dvs. de med mer enn 500 ansatte (Fortune 500), innførte hele en tredel i løpet av perioden 1980-1982 kvalitetssirkler (Lawler og Mohrman 1985). Men allerede mot slutten av 1980-årene, nærmere bestemt i 1987, viste undersøkelser at hele 80 prosent av disse bedriftene hadde lagt bort konseptet (Castorina og Wood 1988; Pascale 1990).

I begynnelsen av 1990-årene ble den såkalte bestiller-utfører-modellen introdusert i svenske kommuner. Hovedideen i dette konseptet er velkjent, nemlig at man skal skille klart mellom kommunale arenaer der det utøves politisk styring og der det foregår produksjon av tjenester til befolkningen. Politikerne skal opptre i rollen som bestillere (kjøpere) og administrasjonen som produsenter (tilbydere). Modellen ble raskt meget populær, og i 1991 rapporterte 61 kommuner i en survey at de enten var i ferd med å innføre den eller planla å innføre den. Flere undersøkelser viser imidlertid at bestiller-utfører-modellen nå, dvs. ved slutten av 1990-årene, ikke lenger er så populær, og at mange kommuner allerede har lagt den bort (Brunsson, Forssell og Jansson 1994; Johnsplass 1997).

Mye tyder på at det kommer til stadig flere oppskrifter som er gyldige som institusjonaliserte standarder i en relativt kort periode. Men er det riktig å

betegne slike tidstypiske og nokså flyktige organisasjonsoppskrifter for *institusjonaliserte* standarder? Mange vil nemlig kunne innvende at et kjennetegn ved en oppskrift som er blitt institusjonalisert, er nettopp at den har nedfelt seg og blitt til en *varig* ordning. Innfallsvinkelen i denne boken er imidlertid litt annerledes. Det bygges på resonnementer fra den neo-institusjonelle skole i nyere organisasjonssosiologi som snarere enn å vektlegge *permanens* som eneste definitoriske kjennetegn, mer vektlegger det kognitive tatt-for-gitt-aspektet som kjennetegn ved institusjonaliserte ordninger (Berger og Luckman 1967; Garfinkel 1967; Geertz 1973; Meyer og Rowan 1977; DiMaggio og Powell 1991). En institusjonalisert oppskrift forstås her som en sosialt skapt konvensjon for hva som er «riktig» organisering – en konvensjon som imidlertid av involverte aktører ikke nødvendigvis *oppfattes* som et sosialt skapt produkt, men derimot som et regelliknende faktum, noe som mange i en *periode* (gjerne av relativ kort varighet) betrakter som den riktige og moderne måte å organisere på (Zucker 1987). Det er i dette perspektivet at oppskrifter som målstyring, bestiller-utfører-modellen og kvalitetssirkler får betegnelsen institusjonalisert standard, og det selv om de etter relativt kort tid skulle tape sin forbildestatus.

De mange observasjonene av at institusjonaliserte oppskrifter ikke er evigvarende, men har sin tid i den forstand at de kun temporært fremstår som tatt-for-gitt-imperativer, er heller ikke særlig utdypet i den institusjonelle skole i organisasjonsteorien. Og selv om denne teoritradisjonen er en viktig inspirasjonskilde til denne boken, må det erkjennes at institusjonalister flest har vært mer opptatt av – og er bedre til – å forklare organisatorisk stabilitet enn endring. Like fullt består også utfordringen i å fange inn og forklare det mange forskere har observert og det mange praktikere har erfart, nemlig det klart *dynamiske*, *syklusaktige* aspektet ved moderne institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter, det at de oppstår og spres for så ofte å tape seg og bli fortrengt av nye oppskrifter. Man må vinne innsikt i så vel hvordan og hvorfor oppskrifter *institusjonaliseres*, det vil si blir til populære og gradvis mer tatt-for-gitt-forbilder, som at de etter en tid gjerne *av-institusjonaliseres*, det vil si taper sin forbildestatus i forhold til en gruppe organisasjoner (Røvik 1996). Og dersom tidsperspektivet utvides til f.eks. å omfatte to-tre decennier, trenger man kanskje også begrepet *re-institusjonalisering* for å gripe dynamikken. Med «re-institusjonalisering» menes at oppskrifter som har vært populære og deretter har tapt sin popularitet, senere *kan* dukke opp, gjerne i ny språkdrakt, og igjen få status som en forbilledlig måte å organisere på (Hood og Jackson 1991; Tripoli 1993).