



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Fakultet for Samfunnsvitenskap
Institutt for Handelshøyskolen

Masteroppgave 2014
30 stp

Institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter - kan litteraturen bidra til å forklare deres popularitet?

Institutionalized organization recipes - can the
literature contribute to explain their popularity?

Kristina Linnea Slaatta
Tine Rolstad Elvevold

Forord

Gjennom pensum i kurset ‘Institusjonelle perspektiv på organisasjoner’, ble vi introdusert for en studie fra 1990-tallet hvor Kjell Arne Røvik studerte fellestrekk i litteraturen om organisasjonsverktøy. Denne studien vekket vår interesse, og vi bestemte oss tidlig for at vi ønsket og se nærmere på hvorvidt felles kjennetegn kan identifiseres i litteraturen til ulike institusjonaliserte organisasjonsverktøy.

Nå, omtrent ett år senere, sitter vi her med en ferdigstilt masteroppgave hvor vi tar for oss nettopp dette tema. Det siste halve året har i stor grad vært preget av utallige bibliotekbesøk, bokanalysering, skriving, kildereferering og ikke minst, redigering.

Vi fant fort ut at en masteroppgave ikke skriver seg selv, noe som har resultert i både sene kvelder og tidlig morgener. På tross av den store arbeidsmengden, og utfordringer med å kombinere oppgaveskriving med familie og deltidsarbeid, har dette vært en svært lærerik periode som vi ikke ville vært foruten.

Nå gjenstår det bare å gi en stor takk til vår fantastiske veileder, Arild Wæraas, for konstruktive tilbakemeldinger og gode innspill – spør om vi hadde klart det uten deg!

Oslo, 3. desember 2014

Tine og Kristina

Innholdsfortegnelse

Forord.....	2
Kapittel 1.....	5
1.0 Introduksjon	6
1.1 Valg av tema	7
1.2 Problemstilling.....	7
1.3 Oppgavens struktur	8
Kapittel 2.....	9
2.0 Teoretisk bakgrunn.....	10
2.1 Institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter	10
2.2 To tilnærminger til institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter	14
Verktøyperspektivet.....	14
Symbolperspektivet.....	16
2.4 Røviks studie.....	18
2.5 Organisasjonsoppskriftene.....	27
2.5.1 Lean	28
2.5.2 Balansert målstyring.....	30
2.5.3 Benchmarking.....	31
Kapittel 3.....	34
3.0 Forskningsmetode	35
3.1 Forskningsdesign	35
3.2 Innholdsanalyse.....	36
3.3 Utvalg.....	37
3.3.1 Undersøkelsesenheter.....	37
3.3.2 Litteratur.....	37
3.3.2 Validitet og reliabilitet	40
3.3.3 Refleksjon av valgt metode	41
Kapittel 4.....	42
4.0 Empiri	43
4.1 Lean	44
4.1.1 Dette er lean.....	44
4.1.2 Den gode leanleder	47
4.1.3 The Machine That Changed the World	50
4.1.4 Lean Thinking.....	54
4.1.5 Oppsummering av funn.....	57

4.2 Balansert målstyring.....	58
4.2.1 Balanced Scorecard Strategy for Dummies.....	58
4.2.2 Essentials of Balanced Scorecard	60
4.2.3 Fokus på strategier	63
4.2.4 Balanced Scorecard Step- by – Step	65
4.2.5 Oppsummering av funn.....	68
4.3 Benchmarking.....	69
4.3.1 Benchmarking – en praktisk håndbok.....	69
4.3.2 Best i klassen: benchmarking for økt effektivitet: idéer, erfaringer og råd	71
4.3.3 The Manager’s Guide to Benchmarking: Essential Skills for the new Competitive – Cooperative Economy	73
4.3.4 Benchmarking – The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance	75
4.3.5 Oppsummering av funn.....	79
Kapittel 5.....	80
5.0 Diskusjon	81
5.1 Nye tema	82
5.1 Sosial autorisering	83
5.2 Universalisering	84
5.3 Produktivisering.....	85
5.4 Dramatisering	87
5.5 Tidsmarkering.....	89
5.6 Harmonisering	91
5.7 Individualisering	92
5.8 Fallgruvefokusering	94
5.9 Ledelsesorientering	95
5.10 Symbolperspektivet - avgjørende for suksess?.....	96
Kapittel 6.....	99
6.0 Konklusjon	100
Sammendrag	101
Vedlegg	102
Referanser	103
Vedlegg.....	106

Kapittel 1

Introduksjon

1.0 Introduksjon

Organisasjonstrender har eksistert i ulike slag siden 1800-tallet, men først i 1980 kom det et markant skille hvor trendene økte i omfang og utbredelse. Det faktum av at vi lever i en mer usikker tid, der tallet på nye produkter øker kraftig og har kortere levetid, gjør at trender vokser i takt med ønsket om å konkurrere i et marked. Organisasjoner møter i økende grad et krav om å være 'først med det siste' innenfor ledelsesfilosofi, produksjonssystem eller personalpolitikk (Rolfen, 2000). Det å holde seg oppdatert på organisasjonsløsninger har blitt en del av organisasjonslederens hverdag.

En organisasjonsoppskrift defineres i henhold til Røvik som '*en legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt eller elementer av en organisasjon*' (1998:13). Hensikten med en organisasjonsoppskrift er å fremme effektivitet i en organisasjon. Oppskriftene har ulike tilnærminger til, og fokuserer på forskjellige aspekter ved organisasjonen. Det utvikles også stadig nye organisasjonsoppskrifter. Noe som fører til at ledere og konsulenter som i vår tid skal reformere eller bygge nye organisasjoner, kan velge sine materialer fra et bredt repertoar av populære oppskrifter på hvordan de enkelte aktiviteter og funksjoner helst bør være utformet. De mest populære oppskriftene som blir institusjonalisert er de vi leser og hører om i samfunnet, og de som faktisk blir tatt i bruk av ulike organisasjoner.

Samtiden preges av at svært mange organisasjonsoppskrifter i billedlig forstand er 'ute på reise' og har sin tid; de dukker opp, spres raskt til mange, og gjerne helt forskjellig typer organisasjoner verden over, for så senere ofte å bli fortrent av nye ideer (Røvik, 1998). Konkurransen er hard blant tilbyderne, og et fåtall av oppskriftene blir institusjonalisert. Målet for tilbyderne er at deres oppskrift skal reise i både tid og rom. En av utfordringene de står overfor er å utforme oppskriften, og litteraturen om oppskriften, slik at ledere ønsker å implementere den i deres organisasjon.

Denne masteroppgaven bygger videre på en studie av Kjell Arne Røvik, publisert i bokkapittelet '*The Secrets of the Winners: Management Ideas That Flow*' (Røvik, 2002), hvor Røvik studerte forekomsten av felles kjennetegn i litteraturen til tre organisasjonsverktøy. Studien resulterte i et forslag om syv felles kjennetegn, som ser ut til å påvirke organisasjonsverktøyenes suksess.

Det er nå over et tiår siden Røviks studie ble publisert, og vi vil i denne oppgaven se nærmere på om funnene hans støttes. Vi har valgt å studere kjennetegn i litteraturen skrevet om tre organisasjonsoppskrifter som er høyst aktuelle for denne tidsepoken. Vi vil ikke begrense oss til å forsøke å identifisere Røviks syv foreslåtte felles kjennetegn, men vil også være på utkikk etter andre felles kjennetegn som tidligere ikke er identifisert. Utarbeidelsen av oppgaven er et bidrag til arbeidet med å identifisere noen grunnleggende felles kjennetegn som kan føre til at organisasjonsoppskrifter blir institusjonalisert.

1.1 Valg av tema

Vi ble først introdusert for Røviks (1998) studie: 'The Secret of the Winners: Management Ideas That Flow' gjennom pensum i kurset; institusjonelle perspektiver på organisasjoner. Studien fanget vår oppmerksomhet, og vi fikk umiddelbart en interesse for å utforske hva som kan bidra til at en organisasjonsoppskrift oppnår suksess. Vi bestemte oss dermed tidlig for at vi ønsket å benytte masteroppgaven til å fordype oss videre i tema. Med dette som utgangspunkt var det flere mulige områder vi kunne fokusere på, men vi kom frem til at vi ønsket å ta utgangspunkt i Røviks studie.

Med denne oppgaven ønsker vi å fortsette jakten på felles kjennetegn i litteraturen om suksessfulle organisasjonsoppskrifter. Det overordnede målet vårt er å bidra til utviklingen av en teori om hvordan en oppskrift bør formidles for å oppnå suksess.

1.2 Problemstilling

I hvilken grad er det mulig å identifisere felles kjennetegn i litteraturen om suksessfulle organisasjonsoppskrifter, og hvilke er i så fall disse felles kjennetegnene?

Bakgrunnen for den valgte problemstillingen er det faktum at noen organisasjonsoppskrifter blir institusjonalisert og spredd blant organisasjoner, mens andre sviner hen uten oppmerksomhet. Vi ønsker å finne ut om de suksessfulle oppskriftene blir valgt av tilfeldighet, eller om den publiserte litteraturen om verktøyene har noen kjennetegn som kan bidra til å forklare hvorfor de blir adoptert og sett på som hensiktsmessige for organisasjoner.

1.3 Oppgavens struktur

I den første delen av oppgaven gjennomgår vi den aktuelle teorien for det valgte tema, dette inkluderer også Røviks (1998) studie, hvor vi utdyper Røviks foreslåtte felles kjennetegn. Videre vil vi gjennomgå forskningsstrukturen som er benyttet for å besvare problemstillingen og hvilke tre organisasjonsoppskrifter vi har valgt å ta for oss. Deretter gir vi en innføring i de utvalgte oppskriftene, før funnene kommer frem i et eget empirikapittel. Vi vil diskutere funnene før vi runder av oppgaven med en oppsummerende konklusjon, hvor vi vil ta stilling til om denne oppgaven støtter opp om Røviks funn og i hvilken grad felles kjennetegn er identifisert, og om vi har funnet noen nye kjennetegn i litteraturen.

Kapittel 2

Teoretisk bakgrunn

2.0 Teoretisk bakgrunn

For å gi en mest mulig oversiktlig innføring i tema har vi valgt å dele det teoretiske kapittelet inn i tre deler:

- 1) Den første delen inneholder teori om institusjonaliserte oppskrifter. I denne delen ønsker vi å gi en oversikt over hvordan institusjonaliserte oppskrifter utvikles og hvilken rolle de har for organisasjoner i dagens samfunn.
- 2) Den andre delen består av en oversikt og forklaring av de ulike kjennetegnene Røvik fant i sin studie fra 1998.
- 3) Den tredje delen består av bakgrunnsinformasjon om de tre ulike organisasjonsoppskriftene vi har valgt å studere.

2.1 Institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter

'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' (Røvik, 1998:13).

Institusjonaliserte oppskrifter fremstår i dag gjerne som samtidens redskaper for og symboler på utvikling, effektivitet, fremskritt, fornuft og fornyelse (Røvik, 1998). Bedrifter møter i dag høye krav til å være moderne og å være først ute med nye løsninger. Dette *motehysteriet* skaper et marked for organisasjonsoppskrifter, og oppskrifter lanseres og forsvinner som motetrender. I følge Huczynkis (1996) må en idé oppfylle følgende krav for å karakteriseres som en trend: den må være tidsmessig riktig, den må svare på dagens utfordringer, budskapet må bringes ut til det potensielle publikum, teorien må foreslå endringer som møter de individuelle behov hos ledelsen, man må evne å fremstille de essensielle ingredienser som gjør at brukeren finner det relevant, og ikke minst må teorien presenteres på en engasjerende måte (Rolfsen, 2000). Huczynkis definisjon på en trend samsvarer med flere av Røviks felles kjennetegn ved suksessfulle organisasjonsoppskrifter, som vi kommer tilbake til senere i oppgaven.

En organisasjonsoppskrift er en oppskrift på hvordan på hvordan utsnitt eller deler av en organisasjon bør utformes. Oppskriftene er som regel ikke totalløsninger for hvordan man

skal utforme en hel, kompleks organisasjon, men er heller formelementer eller byggesteiner. Et viktig kjennetegn med organisasjonsoppskrifter er at de er immaterielle ideer. Deres immaterielle form er en forklaring på hvor de kan spres så raskt mellom verdensdeler, nasjoner og organisasjoner. På grunn av deres form er det som oftest rikelig slingringsmonn for alternative tolkninger og for omforming underveis i spredningsforløpet. Ulike organisasjoner vil kunne tolke oppskriftene forskjellig, og dette vil gjøre at oppskriftene vil kunne tilpasses nøyaktig etter organisasjonenes behov (Røvik, 1998).

Likevel vil oppskriftene kunne materialiseres når de 'reiser inn' i de enkelte organisasjoner. Man vil kunne se materialisering av ulike oppskrifter gjennom likheten ulike nasjoner har når det for eksempel angår arkitektonisk utforming av kundemottak, inkludert møblering og design (Røvik, 1998). På grunn av normer og oppfatninger som er å finne i ulike organisasjonsoppskrifter, vil bedrifter kunne se like ut i svært ulike land og regioner. Normer som kommer til uttrykk gjennom oppskriftene vil kunne beskrive hvordan resepsjoner eller kantiner i bedrifter burde se ut, og derfor vil bankkontor i land som Norge og Kina se like ut tross forskjeller knyttet til kultur og geografi.

Et viktig aspekt ved organisasjonsoppskrifters spredningskraft er deres levetid og varighet. Oppskrifter er som regel kun forbilder for en gruppe organisasjoner innenfor et bestemt tidsrom. Noen oppskrifter skiller seg ut ved at de har institusjonalisert i en lang periode. Men særlig fra og med slutten av 1970-årene har ulike observasjoner vist at oppskriftene får atskillig kortere varighet som institusjonaliserte standarder. Popularitetssyklusen synes altså å bli kortere og mer intens. Røvik skriver i sin bok:

'En institusjonalisert oppskrift forstås her som en sosial 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 relativt kort varighet) betrakter som den riktige og moderne måte å organisere på. 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' (Røvik, 1998:19).

Mange observasjoner er gjort hvor man har oppdaget at institusjonaliserte oppskrifter ikke er evigvarende, men har sin tid i den forstand at de kun temporært fremstår som tatt-for-gitt-imperativer. De fleste oppskrifter er i dag dynamiske og har en livssyklus hvor de oppstår,

spres, for så å tape seg og blir av-institusjonalisert. Og dersom tidsperioden utvides til for eksempel to eller tre decennier så vil man kunne ta i bruk begrepet re-institusjonalisert hvor oppskrifter har vært populære, og har tatt sin popularitet, for så å dukke opp igjen (Røvik, 1998). En slik livssyklus kan man relatere til moteverdenen; hvor moter kommer og går, for så å dukke opp igjen, som for eksempel årets comeback av 70-tallets slengbukse.

Et annet aspekt ved utbredelse av organisasjonsoppskrifter er hvordan de reiser i rom. Man beskriver gjerne en organisasjonsoppskrift gjennom blant annet å se på hvor mange og hvilke typer organisasjoner som adopterer den. Noen oppskrifter kan være begrenset til et spesielt geografisk område, eller sektor eller felt. Likevel er kjennetegnet ved de fleste populære oppskrifter i dag er at deres gyldighetsområde stort sett aldri er begrenset til bestemte grupper av organisasjoner eller geografiske områder. Moderne og svært utbredte oppskrifter spres raskt både innenfor og mellom globale stedløse felt og hindres sjeldent av fysiske avstander, kulturelle forskjeller eller andre grenser mellom nasjoner, regioner, organisasjoner og personer. Ofte vil en internasjonal organisasjonsoppskrift få en lokal variant og oversettes slik at det kan virke på enkelte organisasjoner at oppskriften er spesielt rettet mot deres geografiske område eller felt. Det meste av ideer og oppskrifter for organisasjonsutforming viser seg å være verdensomspennende, men at de oppfattes som lokale på grunn av en språkdrakt de har fått. Det at en organisasjonsoppskrift får lokale varianter, fører til at den samme oppskriften vil virke som den ultimate løsning for én organisasjon, samtidig som den vil virke som en ultimat løsning for en annen organisasjon som kan være svært ulik den første. Den samme oppskriften vil altså kunne dekke svært ulike behov hos forskjellige organisasjoner basert på hvilken tolkning som er lagt i grunn (Røvik, 1998).

I de siste 20-30 årene har vokst frem et betydelig tilbud av organisasjonsoppskrifter. Røvik har fremstilt tre ulike forklaringer til denne veksten; tilbudsforklaringen, den politisk-ideologiske forklaringen og etterspørselsforklaringen (Røvik, 2012)

Tilbudsforklaringen er basert på at det har vært en utvikling på tilbudssiden som består av ulike aktører. Det har vært en vekst i antall konsulentfirmaer, velrennomerte handelshøgskoler og business-presser. Disse ulike aktørene har stor kapasitet til å utvikle oppskrifter, og derfor har tilbudet av oppskrifter økt de siste årene. De ulike aktørene har både kapasitet og kompetanse til å utvikle organisasjonsoppskrifter, og til å markedsføre dem til et stort publikum. Den politisk-ideologiske forklaringen bygger på den antakelse om at det har vært en vekst i en bestemt type oppskrifter. Disse oppskriftene er utviklet ut fra hvordan private

virksomheter driver, og er rettet mot offentlige institusjoner. Slike oppskrifter har blitt populære de siste årene på grunn av krav til hvordan offentlige institusjoner skal drives. Effektivitet og lønnsomhet i blant annet helsesektoren har vært et hett tema de siste årene, og et eksempel på en oppskrift som har vokst frem er New Public Management. Kravene fra samfunnet om at offentlige virksomhet må drives mer effektivt, har ført til at organisasjonsoppskrifter som New Public Management har blitt utviklet og implementert hos ulike offentlige virksomheter (Røvik, 2012)

Begge disse to første forklaringene er kun halve i den forstand at de ikke forklarer veksten av organisasjonsoppskrifter ved å se på etterspørselssiden. Tilbudsforklaringen tillegger produsentene og formidlerne alene ansvaret for den økende tilgangen på oppskrifter. Og den politisk-ideologiske forklaringen skaper et inntrykk av at det kun er i offentlige og politiske organisasjoner det er behov for endring, uten å ta hensyn til andre organisasjoner som forretninger eller foreninger. Røvik har derfor utviklet en tredje forklaring som forklarer hvordan etterspørselen i markedet for organisasjonsoppskrifter bidrar til vekst i antall oppskrifter (Røvik, 2012).

Den tredje forklaringen er basert på etterspørselssiden i markedet for organisasjonsoppskrifter. I løpet av de siste 20-30 årene har det vokst frem en forestilling om at høyst ulike organisasjoner har til felles at de er formelle organisasjoner. Det har vokst frem en tankegang om en verdensomspennende felles identitet for all verdens ulike organisasjoner. Denne forestillingen, som ble lansert av John Meyer i begynnelsen av 1980-tallet, er basert på at ulike organisasjoner oppfattes som like når de betraktes som formelle organisasjoner. Ulike organisasjoner består av like strukturer, prosedyrer og rutiner tross ulikheter i størrelse, mål og sektor. I dagens samfunn er det vokst frem en norm om hvordan ulike organisasjoner burde være bygd opp, hvor det å ha et mål, en struktur og en strategi er en selvfølge i alle organisasjoner. Erkjennelsen av denne likheten har ført til en ny forestilling om at verdenssamfunnet består av mange like enheter som da følgelig har behov for like komponenter som personell, rutiner, kultur og struktur. Denne erkjennelsen kan forklare hvordan en liten fiskebedrift i Finnmark velger å innføre samme organisasjonsoppskrift som et stort amerikansk firma. En fremvekst av en verdensomspennende felles organisasjonsidentitet legger ikke bare grunnlaget for at oppskrifter kan reise i rom, men også for at de kan reise stadig raskere (Røvik, 2012).

2.2 To tilnærminger til institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter

Det er spesielt to teoretiske perspektiver som representerer forskjellige tilnærminger til spørsmål om hvordan institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter oppstår og spres. Disse to teoriene forsøker å fremstille svar på hvorfor organisasjonsoppskrifter blir institusjonalisert, og hvorfor organisasjoner velger å implementere disse oppskriftene. Det ene teoretiske perspektivet er grunnlagt på den rasjonalistiske tradisjonen i organisasjonsteorien, og kalles gjerne verktøyperspektivet. Det andre perspektivet kalles symbolperspektivet og bygger på teori om hvordan symboler og verdier former menneskelig atferd (Røvik, 1998).

Verktøyperspektivet

Verktøyperspektivet kan føres tilbake til den første systematiske tenkingen rundt organisasjoner hvor grunnforestillingen var at organisasjoner er redskaper for å oppnå en mest mulig effektiv produksjon av vedtak, tiltak, varer og tjenester. Dette perspektivet bygger på teori om byråkrati, vitenskapelig ledelse og administrativ teori (Røvik, 1998).

Teorien knyttet til dette perspektivet hevder at organisasjoner er redskaper for effektiv frembringelse av vedtak, varer, tiltak og tjenester. Organisasjonens legitimitet, og deres mulighet til å overleve, er derfor stadig knyttet til hvorvidt de evner å være effektive. Effektivisering av produksjonen kan oppnås best gjennom koordinering av handlinger i organisasjonen, og organisasjonsmessig planutforming er derfor et viktig virkemiddel. Strukturer, prosesser, prosedyrer og tekniske hjelpemidler må derfor avstemmes i forhold til hverandre med det formål å sikre en mest effektiv produksjon (Robertsen, 2007).

Verktøyperspektivet inneholder forestillinger om at det finnes objektive problemer som kan ramme alle organisasjoner, og at populære oppskrifter som for eksempel balansert målstyring og lean, representerer løsninger for disse problemene. I følge denne tilnærmingen vil ledere oppfatte et problem i organisasjonen, og vil deretter søke etter mulige løsninger for dette problemet (Røvik, 1998). I den rasjonelle-instrumentelle tradisjonen betyr det å finne løsningen på et slikt problem, at ledelsen i en organisasjon må til enhver tid holde seg oppdatert og orientert om hvilke oppskrifter som er tilgjengelige, og om disse oppskriftene har ført til effektivitet i andre organisasjoner. Ledelsen har et stort antall organisasjonsoppskrifter som står til disposisjon for dem, som er både mer eller mindre utprøvde. Ledelsen må derfor forsøke å gjøre et valg så rasjonelt som mulig ved å prøve å forutse konsekvensene av å velge den ene eller den andre løsning (Røvik, 1998).

Verktøyperspektivet er nokså modernistisk inspirert, da det er preget av utviklingsoptimisme og sterk rasjonalistisk orientering. Dette perspektivet inneholder en sterk tro på forandring og forbedring ved hjelp av organisasjoner og aktører som er kunnskapsrike og fornuftige. Røvik skriver i sin bok (1998) at det modernistiske innslaget i organisasjonsteorien har vært svært sterk i det siste århundre, og dette kan forklare den kraftige fremveksten av formelle organisasjoner de siste årene. Ved at ledere har tro på fremstillingen av at alle organisasjoner er bygd opp av samme strukturer og mål, vil de også ha tro på at organisasjonsoppskrifter som blir markedsført som effektive og hensiktsmessige vil kunne være en god løsning på problemer de har identifisert i sin organisasjon (Røvik, 1998).

Tilhengere av verktøyperspektivet mener at oppskrifter som har fått utbredelse til flere organisasjoner antas å ha sitt *opphav* i en bestemt kontekst der de har virket godt og derfor har fått et godt rykte. Det kan være oppskrifter som for eksempel har ført til raskere saksbehandling, mer fornøyde og motiverte ansatte, bedre og billigere produkter og tjenester og større inntjening. Det antas at det gode ryktet organisasjonsoppskrifter kan oppnå er ikke basert på tomme skrytehistorier, men heller på dokumenterte effekter av at en organisasjon har implementert en løsning. Dersom én eller flere organisasjoner kan vise til at en organisasjonsoppskrift har vært hensiktsmessig i deres organisasjon, vil dette kunne påvirke andre organisasjoner til å implementere oppskriften. Det er kun et fåtall oppskrifter på *god* organisasjon og ledelse som blir til institusjonaliserte superstandarder. Det foregår derfor en seleksjonsmekanisme for å velge ut de beste ideene, og denne seleksjonen er basert på hvorvidt oppskriften har gitt effektivitetsmessige fortrinn (Røvik, 1998).

Av-institusjonaliseringen av en oppskrift vil ifølge dette perspektivet skje dersom verktøyet har tapt eller fått redusert sine effektivitetsmessige fortrinn i forhold til andre organisasjonsoppskrifter. En oppskrift vil kunne tape seg som forbilde dersom enten organisasjonen presenteres for en ny organisasjonsoppskrift som fremstår som mer effektiv og produktiv for organisasjonen, eller at det har skjedd endringer innad i organisasjonen eller i de eksterne omgivelsene som gjør at det er behov for nye løsninger (Røvik, 1998).

Verktøyperspektivet kaster lys over spørsmålet om hvorfor organisasjonsoppskrifter utvikles og avløser hverandre sett over et lengre tidsrom. Gjennom konkurranse og læring gjennom erfaring vil organisasjoner til enhver tid velge de organisasjonsoppskriftene som vil virke mest effektive for dem. Tilbyderne av organisasjonsoppskriftene må derfor jobbe kontinuerlig med å videreutvikle oppskriftene og gjøre de treffsikre for organisasjon i dagens samfunn. En

organisasjonsoppskrift må treffe de problemstillinger organisasjoner står overfor i dag, for å kunne fremstilles som en løsning på problemene som finnes. De organisasjonsoppskriftene som viser seg og ikke virke etter hensikten blir i første omgang forsøkt forbedret, og i neste omgang vil de bli forkastet dersom de fortsatt ikke fungerer etter forventningen organisasjonsledelsen har. Denne utviklingen vil føre til stadig mer effektive oppskrifter i et utvalg av styringsverktøy ledelsen kan velge ut ifra (Røvik, 1998).

Symbolperspektivet

Det andre perspektivet bygger på teorier om symbolisme. Symbolperspektivet, som bygger på teorier om nyinstitusjonalisme (Røvik, 1998), har vokst frem de siste 15-20 årene, og har utfordret verktøyperspektivet. Nyinstitusjonalisme kjennetegnes ved at mennesket ikke lenger betraktes som utelukkende nyttemaksimerende, men at symboler, tradisjoner, verdier og holdninger også er av viktig betydning for menneskelig atferd (Flaa mfl, 2005).

Symbolperspektivet skiller seg fra verktøyperspektivet i spørsmålet om hvorfor ledelsen i en organisasjon retter sin oppmerksomhet mot en organisasjonsoppskrift og velger og implementere løsningen. Symbolperspektivet tar utgangspunkt i at en aktør i en organisasjon blir oppmerksom på en løsning, og *deretter* opplever man at man har et lokalt problem i organisasjonen som må løses. Forklaringen på dette resonnementet grunner i tanken om at en populær oppskrift kan beskrives som en pakke som kommer utenfra, og som både tilbyr en problembeskrivelse og en løsning på problemet. Oppskriften vil altså både gjøre ledelsen oppmerksom på hva som feiler de fleste moderne organisasjoner i dag, og svare på spørsmålet om hva moderne organisasjoner bør gjøre for å overkomme disse problemene. En organisasjon vil dermed implementere en organisasjonsoppskrift som representerer en løsning på et problem de først ble oppmerksom på ved at oppskriften ble presentert (Røvik, 1998).

Grunnlaget i dette perspektivet består av forestillingen om at formelle organisasjoner befinner seg i institusjonelle omgivelser der de konfronteres med sosialt skapte normer og praksiser for hvordan organisasjoner bør være utformet. Disse skapte sosiale normene *oppfattes* av organisasjoner som ytre, objektive og gitte betingelser, og vil fremstå som krav av samfunnet. Det er nettopp gjennom institusjonalisering at denne transformasjonen fra sosiale konstruerte normer, til oppfattede betingelser kan skje. Institusjonaliseringen i slik en kontekst skjer gjennom ulike prosesser som fører til at en organisasjonsoppskrift gradvis fremstår som noe som tas for gitt som en effektiv og tidsriktig måte å organisere på. Organisasjoners legitimitet

vil derfor avhenge av blant annet hvorvidt de er i stand til å bygge inn og reflektere over de institusjonaliserte forestillingene i omgivelsene. Og ledelsen i en organisasjon må hele tiden være på tå hev for å kunne følge med i endringene i disse forestillingene i omgivelsene, og kunne tilpasse sin organisasjon til dem, for å opprettholde sin legitimitet (Røvik, 1998).

Institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter fremstår i symbolperspektivet som meningsbærende symboler. Oppskriftene har altså fått et meningsinnhold som rekker langt ut over det og bare være et verktøy for effektiv problemløsning for organisasjoner. Oppskriftene er ifølge symbolperspektivet rasjonaliserte symboler hvor fokuset er å fremstille oppskriftene som finslippte verktøy for effektivisering og modernisering. Påstanden i dette perspektivet er at de institusjonaliserte oppskriftene har fått sin legitimitet og spredningskraft ved at de er blitt symboler på grunnleggende rasjonalistiske verdier i det moderne samfunnet, og at de derfor blir assosiert med kontinuerlig fremskritt og utvikling. På grunn av denne påstanden så vil symbolperspektivet kunne knyttes til verktøyperspektivet, og det vil være vanskelig å kun tenke på oppskrifter som enten bare symboler eller bare som effektive verktøy (Røvik, 1998).

Opphavet til institusjonaliserte organisasjonsløsninger er gjennom symbolperspektivet forklart på en noe annen måte enn for verktøyperspektivet. Symbolperspektivet fremstiller en teori om at en oppskrifts popularitet og utbredelse handler om langt mer enn hvorvidt den har vist seg å virke godt som effektiviseringsverktøy. Gjennom dette perspektivet vil en oppskrift kunne få spredningskraft dersom den blir assosiert med autoritative instanser eller enkeltpersoner. Oppskriftene spres og autoriseres gjennom prosesser der organisasjonskonsulenter, forskere og ledere har viktige roller. Disse prosessene fører til at oppskriftene blir tilgjengelige for markedet for oppskrifter, ved at de spres gjennom media og publikasjoner av aktørene nevnt over (Røvik, 1998).

På samme måte som man hyller fremgangsrrike personer og organisasjoner i dagens samfunn, hyller man også den kontinuerlige fornyelse og forandring og innovasjoner.

Organisasjonsløsninger vil derfor kunne få stor og rask utbredelse og bli institusjonalisert dersom tilbyderne av oppskriftene klarer å definere de som symbol på noe som er nytt.

Oppskriften må være tidsriktig i forhold til de problemene organisasjoner i dagens samfunn står overfor, for å kunne bli solgt inn til ulike organisasjoner (Røvik, 1998).

Når en oppskrift blir av-institusjonalisert betyr ikke det nødvendigvis at den ikke lenger holder mål som effektiviseringsverktøy i en organisasjon, som verktøyperspektivet antar.

Symbolperspektivet formoder at en oppskrift taper sin popularitet dersom den ikke lenger blir

sett på som noe nytt. Dersom en oppskrift mister sitt symbol som noe nytt, vil den etter hvert kunne gi negativ signaleffekt, ved at den blir et symbol på det gamle og tilbakelagte. En oppskrift vil kunne ha samme livssyklusen som andre moter, hvor den oppstår, spres og etter hvert taper sin oppmerksomhetsfangende effekt. En oppskrift vil derfor kunne tape sin status utelukkende fordi den ses på som foreldet, uten at man faktisk har gjort den erfaring at den ikke lenger er god nok som et verktøy for å påvirke effektiviteten i organisasjonen (Røvik, 1998).

Verktøyperspektivets syn på hvordan organisasjonsløsninger avløser hverandre utfordres av symbolperspektivet. Symbolperspektivet peker på muligheten for at institusjonaliserte oppskrifter kan tape sin popularitet, men kan komme igjen senere, kanskje med en litt annen utforming og innretning. Argumentet bak dette synet ligger i at det er en begrensning på hvor mange nye ideer og oppskrifter man faktisk har tilgang på. Det er begrenset hvor mange alternative måter man kan forme ut formelle organisasjoner på, og de fleste oppskrifter har vært tenkt og prøvd ut tidligere (Røvik, 1998). Et eksempel på en slik oppskrift er Six Sigma. Six Sigma ble lansert på 1980-tallet og er en oppskrift som har fokus på kvalitet i sine produkter og tjenester. Oppskriften ble på 90-tallet erstattet av oppskrifter som lean og balansert målstyring som representert noe nytt. I 2002 ble Lean Six Sigma lansert, en utviklet utgave av Six Sigma som kombinerer Six Sigma og lean. Six Sigma fikk altså en ny drakt som organisasjonsoppskrift, men inneholder samme faktorer som den gjorde ved sin første lansering.

2.4 Røviks studie

Røvik (1998) analyserte felles kjennetegn i litteraturen om populære organisasjonsløsninger som han kalte superstandarder. Studien ble publisert i bokkapittelet 'The Secrets of the Winners: Management Ideas That Flows', og er basert på boken hans 'Moderne organisasjoner' fra 1998. Hensikten med studien var å finne ut om det var tilfeldig at et ledelsesverktøy ble populært og dermed implementert i organisasjoner, eller om det fantes kjennetegn, altså suksessfaktorer, for ledelsesverktøy.

Røvik (1998) tok for seg verktøyene, målstyring, medarbeidersamtaler og total kvalitetsledelse. Han analyserte både oppskriften og hvordan verktøyene fremstilles i litteraturen. Analysen resulterte i identifiseringen av syv mulige felles kjennetegn som kan bidra til institusjonalisering av organisasjonsoppskrifter. Disse syv kjennetegnene Røvik fant i

sin studie, har han brukt til å utvikle en teori om hvilke tema i konseptlitteraturen som stadig er synlig, og vil kunne bidra til popularitet for ulike verktøy. Det er de syv kjennetegnene vi har skrevet om under vi vil teste om vi finner i litteraturen vi har valgt ut om lean, balansert målstyring og benchmarking.

1) Sosial autorisering

Ut ifra symbolperspektivet foreslås det at oppskrifter bør assosieres med individer eller organisasjoner som respekteres og oppfattes som rollemodeller for å kunne reise langt og raskt. Sannsynligheten for at en organisasjonsløsning blir spredd avhenger av hvorvidt den blir klart assosiert med en eller flere instanser som i forhold til mange andre organisasjoner har status som et autoritativt sentrum (Røvik, 1998).

Av symbolperspektivet kan det avledes antakelser om hvorfor og hvordan sosial autorisering av en oppskrift gjennom organisatoriske forbilder kan virke til å inspirere og overbevise potensielle kunder slik at de adopterer den. Én av disse antakelsene er basert på at en organisasjon kan ha fått et såkalt normativt hegemoni. I slike tilfeller vil de løsningene organisasjonen bruker virke riktige og effektive til enhver tid, og andre organisasjoner vil adoptere løsningene grunnet dette. Disse organisasjonene vil fremstå som forbilder og oppskriftene de velger å implementere vil ses på som riktig løsning, og vil føre til implementering av den samme oppskriften hos andre organisasjoner. En annen antakelse er at man velger å implementere løsningene til en annen organisasjon som et uttrykk for identitetsforvaltning. Man identifiserer seg med et forbilde, og ved å adoptere deres oppskrifter, forsøker man å nærme seg dem samtidig som man overfor sine omgivelser viser hva man ønsker å bli oppfattet som (Røvik, 1998).

Røvik valgte i sin studie av litteraturen om organisasjonsløsninger å stille seg selv to spørsmål om sosial autorisering. Det første spørsmålet var basert på den antakelse av at sosial autorisering av oppskrifter er en forutsetning for spredning. Røvik ønsket å studere i hvilken grad forfatterne valgte å fokusere på oppskriftenes opphav og historier rundt opphavet. Det andre spørsmålet var rettet mot hvem disse personene eller organisasjonene som holdes frem som forbilder er. Røvik ønsket å finne svaret på hva som er grunnlaget for forbildenes autoritet, altså hva som gir de kraft til å autorisere oppskriftene.

Røvik fant at det var 89 % av publikasjonene han studerte som inneholdt omtale av oppskriftenes opphav og/eller av velkjente organisasjoner som har anvendt det tidligere (Røvik, 1998).

Røvik fant også at de analyserte oppskriftene inneholder ofte historier om individuelle personer, såkalte pionerer eller organisasjoner som opphavsmenn eller suksessfulle brukere (Røvik, 1998). Et fellestrekk i historiene om oppskriftenes opphav er at de presenteres som en innovasjon oppnådd av svært talentfulle individer (Røvik, 1998). De fleste er konsulenter, men det refereres allikevel ofte til deres akademiske tittel, og universitetet de er uteksaminert fra (Røvik, 1998). I henhold til Røviks funn, ser det altså ut til at en suksessfull pioner kombinerer praktisk erfaring og vitenskapelig teori, noe som gir en slags dobbel autoritet.

Et annet fellestrekk i historiene som fremstilles er at det gjøres tydelig at utviklingsarbeidet av organisasjonsoppskriftene har foregått innenfor eller i nær tilknytning til en stor, velrennomert organisasjon. Røvik kom også frem til at historiene forteller om hvordan organisasjonsoppskriftenes vugger har stått i store og vellykkete private bedrifter, men aldri i offentlige virksomheter. Disse private bedriftene er som regel store med et godt renommé, slik at de fungerer som autoritative forbilder for virksomheter på tvers av sektorer og landegrensler (Røvik, 1998).

I tillegg til historier om i hvilke bedrifter organisasjonsløsningenes vugger har stått, inneholder litteraturen ofte også omtale av organisasjoner og personer som har tatt løsningene i bruk (Røvik, 1998). Røvik fant at 71 % av publikasjonene i utvalget inneholdt historier om tidligere brukere av oppskriftene. Røvik fant videre noen fellestrekk ved de organisasjonene som ble brukt som autoriteter i litteraturen han studerte. Det første trekket var at bedriftene var store og private som opererte på multinasjonalt nivå. Videre var bedriftene lokalisert i det som oppfattes som de mest moderne land, som USA og Japan. Bedriftene var sjeldent offentlige virksomheter, men kunne knyttes til politiske ledere og overordnede politiske myndigheter (Røvik, 1998).

Røvik understreker ved resultatene av sin studie at sosial autorisering er et svært viktig drivstoff som bidrar til å øke oppskriftenes spredningsevne. Likevel er det viktig huske på at autoriseringen ikke har evigvarende effekt. Organisasjonsløsningene må derfor redefineres, og den sosiale autoriseringen må kontinuerlig fornyes dersom popularitet og spredningsevne skal beholdes (Røvik, 1998).

2) Universalisering

En observasjon Røvik gjorde i sin studie var at oppskriftene ble fremstilt som universalmiddel. Alle de tre organisasjonsløsningene han så nærmere på ble hevdet å være effektive for *alle* organisasjoner, uavhengig av størrelse, lokalisering, kultur og bransje. Et tegn på denne universaliteten er at for eksempel en fiskebedrift i Finnmark, et bilfirma i Japan og en klesbutikk i Sverige loves at de trenger, og kan ta i bruk den samme type oppskriften (Røvik, 1998).

Røvik oppdaget at universalitet formidles på flere forskjellige måter i publikasjonene, ofte indirekte ved at det ikke blir gjort noen begrensninger for når verktøyene, eller i hvilke organisasjoner, bør implementeres (Røvik, 1998). I litteraturen Røvik studerte fant han sjeldent at verktøyene er beskrevet med begrensninger eller rammer rundt bruksområdet.

Videre defineres og fremstilles oppskriftene på en generell måte, slik at de oppfattes av leseren som noe enhver organisasjon behøver. Dette gjøres ofte ved å fokusere på at verktøyene kan forbedre generelle aspekter ved en organisasjon, for eksempel at alle har ett mål å styre mot, ønsker fornøyde kunder eller god kommunikasjon mellom ledere og ansatte (Røvik, 1998).

Røvik fant at teorisering, som en del av universalisering av, organisasjonsoppskriftslitteraturen var svært effektivt. Forfatterne utførte ofte dette ved å fokusere på bedrifter som formelle organisasjoner som alle består av like komponenter, som da trenger organisasjonsoppskriftene for å utvikles og forbedres. Ved forenkling og abstraksjon vil forfatterne kunne klare å danne en forestilling om et globalt organisasjonssamfunn bestående av tilnærmet like enheter. Et eksempel på dette er å hevde at alle organisasjoner må ha klare mål, og for å utvikle disse målene trengs en organisasjonsoppskrift som inneholder rutiner og prosedyrer for å nettopp utvikle målene. Et annet trekk ved teorisering er at forfatterne hevder at alle organisasjoner har samme årsak-virkning relasjoner. Med dette mener forfatterne altså at ved å utføre en organisasjonsløsning i hvilken som helst organisasjon, så vil det ha samme utfall. Det å få gjennomslag for at organisasjonsoppskriftene er uavhengig av tid, type organisasjon og lokalisering inngår som et meget viktig element i arbeidet for å øke deres spredbarhet. Det tredje trekket forfatterne bruker for å gjøre organisasjonsoppskriftene abstrakte og generelle, er å tydeliggjøre det at oppskriftene kan brukes på tvers av alle nasjoner og kulturer. Organisasjonsoppskriften fremstilles derfor som uavhengige av kulturell kontekst ved at de ikke er bundet til en spesiell

kultur eller tradisjon som finnes i de land eller virksomheter oppskriftene har blitt utviklet (Røvik, 1998).

3) Produktivisering

Fra begynnelsen av 1960-årene har man kunnet se et mønster av en trend; produktivisering av oppskrifter. Produktivisering handler om at verktøyene omgjøres til produkter som markedsføres til organisasjonen over hele verden. Markedet for organisasjonsoppskrifter har hatt en sterk vekst de siste tiårene, og ulike aktører har fått ulike roller som produsenter, formidlere og kjøpere av ideer for 'god' organisasjonsledelse. Konkurransen om potensielle kunder er svært hard, og det dannes ulike priser på ulike oppskrifter. På grunn av det enorme tilbudet av ideer er sannsynligheten for at oppskriftene skal kunne bli spredd avhengig av om man klarer å transformere den fra en generell idé til et produkt som i en konkurranse med andre fanger oppmerksomhet og blir etterspurt. For å kunne implementere en organisasjonsoppskrift må man forstå hva den innebærer, og hva den krever av ledere og ansatte (Røvik, 1998). Røvik (1998) peker på tre elementer som anses som viktige i en produktiviseringsstrategi:

- *Oppskriften bør være lett å formidle*

Et mål på hvor lett en organisasjonsoppskrift er å formidle er hvorvidt budskapet kan uttrykkes slik at det lett fanger potensielle kunders oppmerksomhet. Utgangspunktet for dette punktet er at moderne ledere ikke har verken tid, kompetanse eller lyst til å sette seg inn i budskap som er langtekkelig fremstilt og teknisk komplisert formulert. For å kunne formidle oppskriften slik at det vekker oppmerksomhet, må budskapet gjøres klart og tydelig (Røvik, 1998).

Røvik skriver i sin om sin studie at like viktig som at budskapet er 'pakket inn', må ønsket hos lederne for å 'pakke det ut' være tilstede. Budskapet må altså skape nysgjerrighet og motivasjon til å sette seg inn i organisasjonsløsningen. For å kunne skape nysgjerrighet må budskapene ikke være formulert for selvfølgelig og flatt, men må appellere til det intellektuelle hos potensielle brukere (Røvik, 1998).

- *Oppskriften bør presenteres som brukervennlig*

I dagens samfunn kreves det blant annet at kunden av et produkt raskt kan ta det i bruk uten for mye tilpasning og tidsspille. Oppskrifter bør derfor innebære brukervennlighet ved at

produsent og formidler bør være i stand til å demonstrere hvordan oppskriften raskt kan bli innført i en organisasjon og omgjort til handlinger og programmer (Røvik, 1998).

I litteraturen som Røvik studerte viste brukervennligheten seg ved at ulike steg og grep ble nøye forklart ved detaljer. Et felles kjennetegn han fant var at oppskriftene var formulert i et sett prinsipper og steg som bør tas i rekkefølge. Hele 81 % av litteraturen Røvik studerte inneholdt beskrivelser av hvordan organisasjonsløsningene burde installeres. Disse detaljerte beskrivelsene fremstår som håndfaste og nyttige, og de er ofte lette å huske og virke tiltalende på travle ledere fordi de enkelt viser veien man bør gå for å nå sine mål (Røvik, 1998).

- *Potensielle kunder bør forsikres om et effektivt resultat i forhold til kostnadene knyttet til implementering*

Det tredje kjennemerke for produktivisering av oppskrifter er å forsikre kunden om nytteeffekter. Slik som alle andre produkter og tjenester som selges, må også kundene av organisasjonsoppskrifter få informasjon om hvilken nytte man kan dra av produktet. For å forsikre kundene om at de bør implementere verktøyet vil det være hensiktsmessig om litteraturen kommenterer positive effekter som kan forventes ved implementering.

Litteraturen fra Røvik sitt studie viste at de ulike bøkene viste de effekter og resultater hos ulike aktører i organisasjonen og deres omgivelser. Røvik fant at to av organisasjonsoppskriftene han studerte viste positive virkninger for ledelsen, mens den siste viste til fordeler for de ansatte. Han fant også at oppskriftene gjerne viste til resultater knyttet til effektivitet og økonomiske gevinster (Røvik, 1998).

4) Tidsmarkering

For at en oppskrift skal være suksessfull kan det se ut til at den bør være tilpasset, og tilby en løsning på problemene organisasjoner står ovenfor i den aktuelle tidsperioden. I lys av verktøyperspektivet mener Røvik at det handler om at en oppskrift må utvikles og lanseres på det tidspunkt den representerer den best mulige løsningen på de problemer som i perioden er fremtredende og felles for svært mange organisasjoner. Tidsmarkering er definert i Røviks bok som en defineringsprosess der en organisasjonsoppskrift aktivt forsøkes satt inn i en tids- og utviklingssammenheng med sikte på at den skal bli oppfattet som noe nytt og moderne. Røvik fant at det brukes mye plass i litteraturen på å plassere oppskriftene i forhold til fortid, samtid og fremtid (Røvik, 1998).

Røvik fant tre fellesnevnerne på tidsmarkering i litteraturen han studerte; omgivelsesdrevne endringsprosesser, decenniumisme og orientering mot 'det nye'.

Den første delen av tidsmarkeringen består i at man beskriver tunge utviklingstrender i omgivelsene som påstås å skape endrede handlingsbetingelser for organisasjoner. I litteraturen Røvik leste stod det ofte allerede på baksiden av boken eller i løpet av de første sidene 'punchlines' som hadde et budskap om 'store politiske eller økonomiske omveltninger'. Disse endringene skal få ledere og lesere av organisasjonsoppskriftslitteraturen til å tro at deres organisasjon må endres og/eller utvikles for å henge med i utviklingen som skjer i omgivelsene. Et eksempel Røvik fant på dette var at forfatterne ofte henviste til at hastigheten på ulike endringsprosesser med global rekkevisse alder har vært så høy som nå, og at den bare vil fortsette å øke. Poenget forfatterne da vil ha frem er at omgivelsene forandrer seg kontinuerlig og det krever organisatorisk tilpasning for å unngå å bli hektet av utviklingen (Røvik, 1998).

Den andre delen av tidsmarkering har Røvik valgt å kalle decenniumisme. Decenniumisme handler om å plassere organisasjonsløsningen inn i en tids- og utviklingsammenheng. I litteraturen Røvik studerte så han at forfatterne gjerne kun kommenterte utvikling i omgivelsene som hadde skjedd de siste 10-20 årene, eller som de forutså kom til å skje 10-20 år frem i tid. Litteraturen om organisasjonsoppskrifter grupperer gjerne utviklingstrender og tilhørende problemer og løsninger med referanse til en bestemt tidsenhet som for eksempel 'syttiårene'. Forfatterne av litteraturen Røvik studerte fremstilte gjerne nåværende tiår som et motstykke til det forrige tiåret, og at dette tiåret derfor krever nye organisasjonsoppskrifter (Røvik, 1998).

I tillegg til å fremstille fortidens problemer og løsninger, beskriver også mange av forfatterne fremtidens problemer og mulige løsninger. Decennier er sosialt konstruert, og jo mer de institusjonaliseres og refereres til, jo mer vil ledere og andre interesserte eksponeres for og lytte til signaler for hvordan neste tiår blir. På grunn av ledes ønske for å utvikle sin organisasjon i tråd med disse signalene, vil de kunne handle ut fra disse forventningene som er skapt, og dermed blir tiårs-profetier ofte til realiteter (Røvik, 1998).

Den tredje delen av tidsmarkering er basert på forfatterens evne til å fremstille sin organisasjonsløsning som 'det nye'. Røvik mener at grunnen til at det brukes mye plass til det å fremstille organisasjonsoppskrifter som noe nytt, og noe som skiller seg fra andre løsninger, kan forklares ved en trend i etterspørselssiden av organisasjonsoppskrifter. Denne trenden

Røvik sikter til er normen om at ledere bør etterstrebe kontinuerlige og raske bevegelser mot noe bedre. Ledere kjenner stadig på krav fra samfunnet om at deres organisasjon burde fremstå som moderne, og være først med 'det nye' (Røvik, 1998).

Det finnes to metoder for å fremstille en organisasjonsoppskrift som noe nytt; kontrastering og kontekstualisering. Kontrastering består av utsagn hvor man peker på hvordan og hvorfor organisasjonsoppskriften er forskjellig fra tidligere løsninger. I enkelte publikasjoner Røvik studerte hevdet forfatterne at oppskriften var så ulikt andre løsninger at det representerte et tydelig brudd i forhold til tidligere tilnærminger. Et eksempel på kontrastering er at forfatteren setter to oppskrifter opp mot hverandre, og poengterer hvordan den ene oppskriften er 'nyere' og 'bedre' enn det andre. I andre publikasjoner fremstilles organisasjonsoppskriftene som en videreutvikling av tidligere løsninger (Røvik, 1998).

Kontekstualisering innebærer at forfatterne argumenterer for at det finnes en forbindelse mellom vedkommende oppskrift og andre oppskrifter som akkurat nå er – eller er i ferd med å bli – veldig populære. Denne metoden for å fremstille en organisasjonsoppskrift som 'noe nytt' kan bidra til å tilføre en noe forslitt oppskrift ny spredningskraft dersom man lykkes med å få det heftet på andre oppskrifter på 'opptur' (Røvik, 1998).

5) Harmonisering

Røvik sin studie viser at i litteraturen legges det vekt på at oppskriftene er designet for organisasjonen som en *helhet*, og ikke en spesiell undergruppe. Fokuset er rettet mot harmonisering ved å presentere oppskriftene på en generell måte som ikke provoserer til konflikt mellom ulike subkulturer, interessekonflikter mellom ledere og arbeidere o.l. (Røvik, 1998). I de fleste publikasjonene Røvik studerte ble det lagt vekt på at det er hele organisasjoner og ikke organisasjonsinterne særgrupper eller subkulturer som er målgruppen for budskapet (Røvik, 1998). Forfatterne skriver gjerne på en slik måte at organisasjonsoppskriftene er så generelle og tvetydige at ulike grupper med ulike interesser slutter opp om dem.

Røvik hevder at i litteraturen presenteres ofte forestillingen om at en organisasjon er én enhet, som gjerne trues av ytre farer som for eksempel konkurrenter. Budskapet forfatterne gjerne vil ha frem i sin litteratur er derfor at alle organisasjonsinterne grupper må trekke i samme retning for å sikre at organisasjonen skal ha fremgang (Røvik, 1998).

6) Dramatisering

Et av Røviks (1998) funn var at flere av historiene om opprinnelsen til verktøyene inneholdt dramatiske elementer som gjorde historien spennende. Innholdet i historiene var ofte en kontrast mellom profilerte aktører som representerer motstridende ideer. Blant annet presenteres historier om fremtredende personer som tidlig i karrieren oppdaget og lanserte nye og provoserende ledelsesverktøy. Disse karakterer blir møtt med motstand av dominerende ledelses guruer og deres ideer. Karakterene må dermed kjempe mot den kontroversielle kunnskapen, før historien avsluttes med at karakterene og deres nye ideer seirer (Røvik, 1998).

Et virkemiddel som også brukes i litteraturen er at man gjennom historiene fremhever kontraster som for eksempel sorg og glede, og tap og gevinster. Røvik fant disse kontrastene i historier om store suksesser som har fulgt virksomheter som har tatt i bruk organisasjonsoppskriftene, og tilsvarende historier om fiaskoer og tap i virksomheter som henger etter, og som ikke har innført disse løsningene (Røvik, 1998).

En av årsakene til at dramatiske historier om opprinnelse kan bidra til suksess for en oppskrift er at slike historier huskes lettere, og muligheten for at de gjenfortelles er dermed større. På den måten får verktøyet oppmerksomhet, og kunnskap om verktøyet spres (Røvik, 1998).

7) Individualisering

Det siste kjennetegnet Røvik fant i sin studie var individualisering. Individualisering av oppskrifter betyr at budskapet i betydelig grad rettes inn mot, og fremstår som et tilbud til det enkelte organisasjonsmedlem. Forfatterne henvender seg ikke altså bare til ledelsen og organisasjonen som system, men svært ofte også til hvert enkelt individ (Røvik, 1998).

Individualisering kommer til uttrykk i litteraturen om organisasjonsoppskrifter gjennom blant annet beskrivelser av behovene og potensialene til enkeltmennesket i organisasjonene. Oppskriftene rettes mot enkeltmennesket i organisasjonen som et tilbud til dem for å kunne utvikle seg. Selv om tilbudet om personlig utvikling i hovedsak retter seg mot det enkelte medlem, rettes det også til ledelsen. Røvik fant i sin studie at forfatterne ofte understreket sammenhengen mellom organisasjoners muligheter til å oppnå suksess, og det å la det enkelte medlem få spillerom og utviklingsmuligheter (Røvik, 1998).

I sin studie fant Røvik at engelskspråklige, særlig amerikanske, publikasjoner var mer opptatt av å individualisere organisasjonsoppskriftene enn i norske publikasjoner. Røvik mente at

dette skyldes kulturforskjeller mellom norsk og amerikansk kultur. Det har i de siste årene vokst frem en utvikling i Vesten som er basert på at organisasjoner må forholde seg til at individene i organisasjonen får stadig flere rettigheter, høyere utdanning og de blir stadig mer bevisst på karriere og personlig utvikling. I dagens samfunn blir den intellektuelle og kreative delen av organisasjonsmedlemmer sett på som en stadig viktigere ressurs og strategisk konkurransefaktor. På grunn av utviklingen som har funnet sted må organisasjoner i dag foreta tilpasninger og håndtere behovene til disse individene (Røvik, 1998).

Røvik skriver i sin bok at oppskrifters spredningsevne avhenger av hvorvidt de korresponderer med grunnleggende normer og verdier i samfunnet (Røvik, 1998). Antakelsen blir derfor at sannsynligheten for at en organisasjonsoppskrift skal få stor utbredelse øker dersom den individualiseres, og dermed fremstår som et tilbud om utvikling, vekst og karriere for enkeltmennesket.

2.5 Organisasjonsoppskriftene

I dette kapittelet har vi valgt å gi en presentasjon av de tre organisasjonsoppskriftene vi har valgt å studere litteraturen vår innenfor. Vi har valgt organisasjonsoppskriftene lean, balansert målstyring og benchmarking på grunn av deres popularitet. Spredningen av disse tre verktøyene til ulike organisasjoner har vært stor både nasjonalt og internasjonalt. Hvor stor utbredelsen har vært ved de ulike verktøyene vil vi kunne få et inntrykk av ved å anvende antall bøker som er skrevet om dem (Røvik, 1998). Populære organisasjonsoppskrifter kjennetegnes ofte ved at de relativt raskt får sin egen omfattende litteratur, og derfor vil volumet av denne litteraturen være et godt uttrykk for hvor mye oppmerksomhet et verktøy påkaller.

For å få en oversikt over litteraturen har vi benyttet Bibsys som er et biblioteksystem hvor publikasjoner fra 100 norske fag- og forskningsbibliotek er samlet. Vi valgte å søke etter hvor mange, både norskspråklige og engelskspråklige, bøker og e-bøker som ble utgitt for de ulike verktøyene de siste 23 årene. Vi valgte å søke etter bøker utgitt fra 1991, da vi ser at det var rundt dette tidsrommet de første bøkene ble utgitt for alle de tre verktøyene basert på Bibsys sitt system.

Nedenfor har vi valgt å skrive om historien, teorien og utbredelsen av de tre ulike verktøyene vi har valgt å utforske i våre studie.

2.5.1 Lean

Lean er en prosessbasert organisasjonsoppskrift som ble utviklet i siste halvdel av 1980-årene i et samarbeid mellom MIT (Massachusetts Institute of Technology) og amerikansk bilindustri. Konseptet ble først presentert i 1988 i en artikkel av John Krafcik i *Sloan Management Review* og i Womack og Roos' mer anslående bok 'The Machine That Changed the World' fra 1990.

Lean-konseptet ble utviklet av amerikansk bilindustri i et forsøk på å lage en tilpasset vestlig variant av japanske produksjonsmetoder. Forbildet for utviklingen av organisasjonsoppskriften var den såkalte Toyota-modellen, som er kjent for effektiv og kvalitetssikker produksjon av biler (Røvik, 2007). Taiichi Ohno utviklet Toyotas produksjonsfilosofi som blir kalt TPS (Toyota Production System). TPS består av tre hovedsøyler; Just-In-Time, motiverte ansatte og Jidoka. Just-In-Time er en pilar som innebærer at en bedrift bør kun produsere produkter og tjenester etter behov; det skal kun produseres etter hva som er etterspurt, når det er etterspurt og i det antallet som er etterspurt. Jidoka betyr at kvalitet må være etablert i produkter og tjenester fra begynnelsen av, og ikke noe man skal kontrollere etter hvert i produksjonsprosessen. Jidoka skal kunne hindre sløsing ved defekte produkter. Motiverte ansatte skal ifølge TPS føre til kreativitet og utvikling (Sayer og Williams, 2007).

I John Krafcik sin artikkel 'Triumph og the Lean Production System' ble produksjonsnivået mellom forskjellige bilprodusenter sammenlignet, og to typer produksjonssystemer ble identifisert; ett robust system og ett sårbart system. Krafcik lagde dype sprekker i myten om at produktivitet ble skapt gjennom stordriftsfordeler og avansert teknologi (robuste produksjonssystemer) og viste i stedet at fabrikkene, som Toyotas, som hadde lav lagerbeholdning, lave buffere og enkel teknologi (sårbare produksjonssystemer) kunne levere høy produktivitet og kvalitet (Modig og Åhlström, 2012).

Et viktig formål med lean er å utforme produksjonsprosesser som er mest mulig sammenhengende flyt uten *muda* som er det japanske ordet for unødig spill av ressurser. Som 'spill' regnes alle forhold som bidrar til unødvendige kostnader og/eller ikke bidrar til å tilføre verdi til det som produseres. En annen viktig del av lean er kalt *kaizen*. Kaizen er ordet som brukes om kontinuerlig forbedring av en hel verdistrøm, eller en individuell prosess, for å

skape mer verdi med mindre sløsing. Et hovedgrep for å unngå spill er å hindre at det skapes buffersoner mellom ulike ledd i produksjonsprosessen der flyten av råvarer og halvfabrikater hindres eller stopper opp. Et annet grep er satsning på team og samarbeid som kan få tilnærmet totalansvar for delprosesser i verdikjeden. Det innebærer blant annet at man ønsker å ansvarliggjøre hver enkelt medarbeider i teamet slik at de produkter og tjenester man leverer fra seg til neste prosessledd, skal være så nær uten feil og mangler som mulig. Slik unngår man kostbare kvalitetstap og krav om feilretting når produktet foreligger hos kunden (Røvik, 2007).

Lean har fortsatt å utvikle seg siden lanseringene på 1980-tallet. Både akademikerne og praktiserende har utviklet lean til å bli et eget konsept adskilt fra litteraturen om Toyota, selv om det fremdeles i stor grad knyttes til den japanske bilgiganten. Selv om lean i utgangspunktet ble utviklet innen produksjonsindustrien, har organisasjonsoppskriften blitt tilpasset andre funksjoner og miljø som blant annet innkjøp, produktutvikling, logistikk, service, salg og regnskap. Oppskriften har også blitt tilpasset andre bransjer slik som bank og forsikring, detaljvare, konsulentbransjen, media og underholdning, helsetjenester, medisin, tele og IT ((Modig og Åhlström, 2012).

Søket gjort i Bibsys viser at det totale antallet bøker og e-bøker som ble publisert mellom 1991 og 2014 var 220. Søket viser at fra 2007 opplevde lean en svær opptur i antall publikasjoner utgitt, og søket viser videre at 66 % av publikasjonen ble utgitt i tidsperioden 2011-2013. Denne oppturen er synlig i litteraturen på både norsk og engelsk. Disse tallene uttrykker lean sin eksplosjon i popularitet som fant sted for et for et par år tilbake (Graf 1, 2 og 3, Vedlegg).

2.5.2 Balansert målstyring

Balansert målstyring ble utviklet i på 1990- tallet av Robert Kaplan og David Norton. I 1992 ble deres artikkel, 'The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance' publisert i Harvard Business Review (Hoff og Holving, 2007).

Utviklingen av Kaplan og Nortons ledelsessystem er basert på at dagens komplekse organisasjoner bør benyttet flere styringsparametere enn de rent finansielle for å være i stand til å ta gode beslutninger (Hannabarger m.fl., 2007). I henhold til balansert målstyring bør dermed organisasjoner styres etter utviklingen i både finansielle og ikke- finansielle parametere. Fire parametere forslås av Kaplan og Norton: *kundene, det finansielle, interne prosesser og læring og vekst*. (Hoff og Holving, 2007).

Kundeparameterne tar for seg kundetilfredsheten og kundenes forventinger til organisasjonen: hvordan ser kundene på oss? De finansielle parameterne følger den økonomiske prestasjonen til hele organisasjonen eller enkelte virksomhetsområder. Målet er å skape størst mulig verdi for aksjonærene (Hoff og Holving, 2007). Ved å ta for seg de interne prosessene går man nærmere inn på områdene som er avgjørende for måloppnåelse. Tre interne prosesser trekkes frem: innovasjon, operative rutiner og ettersalg (Hoff og Holving 2007). Det er både i eiernes og kundenes interesse å fremme effektivitet ved å etablere gode rutiner, samt fremme innovasjon. Læringsperspektivet fokuserer på de ansattes kompetanse, opplæring og utvikling i organisasjonen. Tanken bak er at de ansatte kan bidra til å gi organisasjonen et konkurransefortrinn (Hoff og Holving, 2007).

Formålet med balansert målstyring er å bidra til at hver enkelt organisasjon når sine langsiktige målsetninger, og deres overordnede visjon. Dette gjøres ved å sette mål, og etablere målinger innenfor parameterne som knyttes opp mot virksomhetens strategiske mål.

'Den grunnleggende idé er å knytte kortsiktige finansielle og ikke-finansielle målinger av utviklingen opp mot virksomhetens visjon og strategiske mål' (Hoff og Holving, 2007: 26).

For enkelte bedrifter kan det være hensiktsmessig å bytte ut en eller flere av de forslåtte perspektivene med andre perspektiver. Det viktigste er at de utvalgte perspektivene samlet sett gir uttrykk for organisasjonens strategi (Hoff og Holving, 2007).

Gjennom målinger følges utviklingen på områder som er kritiske for at organisasjonens strategiske mål skal nås. Ved hjelp av disse målingene vil organisasjonen tidlig kunne avdekke hvilke områder som må forbedres/endres før det går utover det strategiske målet.

For best mulig utnyttelse av systemet er det viktig at ledelsen fokuserer på å måle de områdene som er mest kritiske for deres organisasjons måloppnåelse. Videre må målingene være pålitelige, og tiltak må iverksettes ved behov.

Søket vi gjorde i publikasjoner viser at antallet bøker og e-bøker som ble utgitt de siste 23 årene er totalt 152. Publikasjonene som ble utgitt om balansert målstyring var høyest fra 2002-2011 med en gjennomsnittlig utgivelse på 11 bøker i året. Populariteten i dette tidsrommet viser seg gjeldende i både den norsk- og engelskspråklige litteraturen (Graf 4, 5 og 6, Vedlegg).

2.5.3 Benchmarking

'Benchmarking er kunsten å være ydmyk nok til å innrømme at noen er bedre enn deg selv, og samtidig være vis nok til å lære å bli like god eller bedre' (Andersen og Pettersen, 1995: 13).

Benchmarking er et organisasjonsverktøy som er basert på en metodikk for forbedring gjennom sammenlikning med andre bedrifter som er anerkjent som de beste på et område. Dette verktøyet går ut på og kontinuerlig å måle og sammenlikne sine forretningsprosesser mot tilsvarende prosesser i ledende organisasjoner for å få informasjon som kan hjelpe egen bedrift til å finne, og gjennomføre forbedringstiltak.

Det amerikanske dokumenthåndteringselskapet Xerox er den bedriften som i størst grad forbindes med utvikling av benchmarking. Det startet med at Xerox i begynnelsen av 1980-tallet mistet markedsandeler, samtidig som de opplevde økt konkurranse fra Japan og andre amerikanske virksomheter. Et av de verktøyene som ble brukt til å bedre situasjonen, var sammenliknende analyser. Disse analysene om konkurranse utviklet seg til det vi i dag kaller benchmarking (Berggren, 1994).

Benchmarking brukes ofte i bedrifter som et supplement til kontinuerlig forbedringsarbeid. Benchmarking bidrar til ulike fordeler som en del av et arbeid for forbedring i interne prosesser og rutiner (Andersen og Pettersen, 1995). Noen av disse fordelene er at man kan finne kilder til forbedring utenfor egen organisasjon og man vil da kunne oppdage nye og

innovative metoder man selv kan ta i bruk i sin virksomhet. En annen fordel er at man gjennom benchmarking etablerer mål som ligger på nivå med de beste, og dette forplikter organisasjonen til å forbedre seg for å ta igjen de beste.

Forbedringsmål satt ut fra egne historiske prestasjoner vil ofte være for lite ambisiøse til hva som er nødvendig for å lykkes i fremtiden. Ved å sammenlikne seg med andre bedrifter i samme marked, vil man kunne se hvilke utfordringer og muligheter man har i dagens situasjon.

Det finnes ulike former for benchmarking; prestasjonsbenchmarking, prosessbenchmarking og strategisk benchmarking. Prestasjonsbenchmarking er sammenlikning av prestasjonsmål med den hensikt å bestemme hvor god ens egen bedrift er i forhold til andre. Vanlige nøkkeltall her er økonomiske, men også mål på tid og kvalitet. Prosessbenchmarking er sammenlikning av metoder og praksis i utførelsen av forretningsprosesser, med den hensikt å lære av de beste for å bli bedre selv. Strategisk benchmarking er sammenlikning av metoder og strategiske valg andre foretak gjør, men den hensikt å innhente informasjon til egen strategisk planlegging og posisjonering.

Benchmarking kan også deles inn i ulike nivåer for sammenlikning. En organisasjon kan velge å utføre intern benchmarking som innebærer sammenlikning mellom ulike avdelinger, datterselskaper, fabrikker eller land innenfor samme organisasjon. Fordelen med denne metoden er at prosessene man sammenlikner er lette å definere, og at data og informasjon er lett tilgjengelig. Konkurrentbenchmarking er et annet nivå hvor man sammenlikner egne resultater mot de beste konkurrentene som leverer samme produkt eller tjeneste som en selv. En slik benchmarking vil ofte være overfladisk og fokusert på nøkkeltall da informasjonsdelingen er begrenset og det er etiske begrensninger man må ta hensyn til. Det tredje nivået for benchmarking er funksjonell benchmarking der sammenlikningen gjøres mot bedrifter innenfor et bransjefellesskap. Her vil man kunne sammenlikne seg med konkurrenter, men også med leverandører og kunder. Det siste nivået er generisk benchmarking hvor man sammenlikner seg med bedrifter i helt andre bransjer som utfører noenlunde samme prosesser som en selv. Ved å bruke denne formen vil man kunne identifisere ny teknologi og metoder som kan gi sprang i utviklingen innenfor egen bransje.

For alle disse formene for benchmarking en organisasjon kan velge gjelder samme grunnlag; man må vite hva man ønsker å oppnå og hva man ønsker å måle. Den overordnede strategien burde bestemme hva som skal benchmarkes, mens benchmarking kan gi innspill til ny praksis

på operativt nivå. Alle benchmarkingsaktiviteter må ses i sammenheng med bedriftens strategier og må koordineres med det øvrige kvalitets- og forbedringsarbeidet i bedriften (Andersen og Pettersen, 1995).

Oppslaget gjort i Bibsys viser at det har blitt utgitt 220 bøker siden 1991 om benchmarking. Bøkene og e-bøkene som ble utgitt er nokså jevnt fordelt utover årene 1993-2012 med fra 3 til 14 artikler per år. Av grafene vi har utviklet ser vi at norsk litteratur om benchmarking avtok i antall publikasjoner noen år før den engelskspråklige litteraturen (Graf 7, 8 og 9, Vedlegg).

Kapittel 3

Forskningsmetode

3.0 Forskningsmetode

I dette kapitlet vil vi gjennomgå, og gjøre rede for valget av forskningsdesign, metode og utvalg. Hensikten med dette kapitlet er å utarbeide en forskningsstrategi som vil bidra til bedre innsikt, samt besvare oppgavens problemstilling:

I hvilken grad er det mulig å identifisere felles kjennetegn i litteraturen til suksessfulle organisasjonsoppskrifter, og hvilke er i så fall disse felles kjennetegnene?

3.1 Forskningsdesign

Vi valgte i denne oppgaven å benytte en kombinasjon av deskriptivt og eksplorativt design. En deskriptiv design har som formål å *'beskrive situasjonen på et bestemt område'* (Gripsrud m.fl. 2010: 41) og kalles også ofte et beskrivende design. Formålet med en slik design er å gi svar på spørsmål som hva, hvilke, hvordan, hvem og hvorfor. Vi valgte å bruke dette designet da det kan hjelpe oss å beskrive eller finne sammenhengen mellom ulike variabler; i vår studie altså sammenhengen mellom ulike kjennetegn Røvik fant i litteraturen og institusjonaliseringen av de tre organisasjonsoppskriftene vi har valgt å studere. Noen av forutsetningene for å kunne bruke en deskriptiv design er at man har en klart definert problemstilling og en god formening om hvilke variabler og begreper som forklarer fenomenet. Vår studie tilfredsstiller disse forutsetningene ved at vi har utviklet en problemstilling hvor vi ønsker å finne ut i hvilken grad ulike kjennetegn i litteraturen om organisasjonsoppskrifter kan forklare institusjonalisering av oppskriftene, samt at vi mener at de syv kjennetegnene Røvik har presentert har en klar sammenheng med institusjonaliseringen og derfor kan forklare dette fenomenet.

Vi ønsker også å benytte en eksplorerende design, som går ut på å utforske et tema nærmere for bedre innsikt (Gripsrud m.fl., 2010). Et eksplorerende design krever ofte en metode som går i dybden og hvor man konsentrerer seg om noen få undersøkelsesenheter. Vi ønsket å bruke dette designet med det formål å se etter andre kjennetegn i litteraturen om organisasjonsoppskriftene, som kan forklare populariteten og institusjonaliseringen av oppskriftene. I denne delen av metoden så vi etter helt nye kjennetegn og var følsomme for nye funn og tråder som går igjen i flere av bøkene. For å kunne finne nye kjennetegn i

litteraturen undersøkte vi studiet Røvik gjennomførte, slik at vi kunne undersøke nye kjennetegn etter et liknende opplegg som Røvik benyttet.

Med bakgrunn i problemstillingen måtte vi ta hensyn til hvilken metode som vil være mest hensiktsmessig å benytte i datainnsamlingen. Vi skiller mellom kvalitativ og kvantitativ metode hvor kvantitativ metode representerer data som kan uttrykkes i tall eller mengdeenheter. Kvalitativ metode inneholder systematisk innsamling, bearbeiding og analyse av materiale fra samtale, observasjon eller skriftlig tekst. (Gripsrud m.fl. 2010).

Problemstillingen vi ville ta for oss krever en metode som utforsker og gir innsikt. Hensikten vår var å prøve å få en bedre forståelse av hvilke faktorer som kan bidra til at en organisasjonsoppskrift institusjonaliseres. Dette er et bredt tema, og i dette studiet valgt vi derfor å utforske om den publiserte litteraturen, i form av bøker, kan ha bidratt til organisasjonsverktøyenes suksess. Vi ville dermed se nærmere på om vi kan identifisere noen kjennetegn i litteraturen til suksessfulle organisasjonsverktøy. Kvalitativ metode er egnet for å gi bedre innsikt og forståelse rundt et tema (Gripsrud m.fl., 2010), og derfor mener vi det var mest hensiktsmessig å benytte kvalitativ metode i denne studien.

3.2 Innholdsanalyse

Vi valgte å benytte teknikken kvalitativ innholdsanalyse, som går ut på å analysere innholdet i en gitt tekst. Oppskriften for en innholdsanalyse går ut på å kode teksten, fastsette temaer og telle antall forekomster av de ulike temaene (Silvermann, 2011). I vårt tilfelle er flere tema allerede satt av Røvik (2002): *sosial autorisering, universalisering, tidsmarkering, produktivisering, harmonisering, dramatisering og individualisering*.

Litteraturen ble nøye gjennomgått, ettersom vi i dette studiet har besluttet at vi ønsker å se etter nye felles tema, som ikke tidligere er identifisert av Røvik. Vi gikk frem på følgende måte: Først og fremst gikk vi igjennom bøkene og kategorisere tekst som passer inn under de gitte temaene. Vi noterte oss også relevante sitater for illustrasjon. Deretter analyserte vi den resterende litteraturen, som ikke kan kategoriseres. Her var vi spesielt på utkikk etter områder forfatteren har lagt stor vekt på, måten innholdet ble formidlet og hvilke virkemiddel som ble tatt i bruk for å fremheve organisasjonsløsningen. Aktuelle funn ble notert ned, og sammenlignet, både på tvers av bøker som omhandler samme organisasjonsløsning og på

tvers av organisasjonsløsningene. Vi valgte å ta med funn som kunne kategoriseres under et overordnet tema, og varr tilstede i tre eller flere av bøkene, videre i oppgaven.

Vi har skrevet en oversikt av hver bok, hvor vi har lagt vekt på identifiserte tema i den aktuelle boken. Deretter har vi oppsummert funnene våre i en tabell som gir oversikt over graden av identifisering av de ulike temaene. Tabellene vil være hensiktsmessige når vi senere i oppgaven skal ta stilling til i hvilken grad et felles tema er identifisert.

3.3 Utvalg

3.3.1 Undersøkelsesenheter

Vi ønsket å skrive om tre organisasjonsoppskrifter som i dag er institusjonalisert. Ved å følge Røviks (1998) sine definisjoner på institusjonaliserte verktøy falt valget vårt på de tre oppskriftene; lean, balansert målstyring og benchmarking. Disse tre verktøyene har spredd seg relativt raskt til mange og ulike typer organisasjoner over hele verden. Alle disse tre oppskriftene er også i svært stor grad aktuelle for organisasjoner i dag.

3.3.2 Litteratur

For å få besvart spørsmålene, har valgte vi å granske litteraturen om konseptene og prøvde å finne Røviks sine syv kjennetegn som kan bidra til institusjonalisering av organisasjonsoppskrifter, samt se om vi fant noen nye mønstre i måten forfatterne presenterer oppskriftene. Røvik har begrunnet sitt valg ved å bruke konseptlitteraturen som datagrunnlag i sin studie ved to argumenter. Disse argumentene ønsker vi også å poengtere som grunnlag for vårt valg av datagrunnlag;

1. Organisasjonsoppskrifter er ideer, og ikke en fysisk ting. De formuleres og formidles i tale, men mest presist og sammenhengende i tekster. Litteraturen om oppskriftene er derfor etter vår mening den beste kilde til kunnskap om organisasjonsoppskrifters innhold. Denne innsikten er også grunnlaget for den økende interessen blant organisasjonsforskere for å studere tekster i den hensikt å undersøke oppkomst, autorisering og spredning av ulike organisasjonsoppskrifter.
2. Konseptlitteraturen i vår tid er antakelig det aller viktigste medium for spredning av oppskrifter. Det vanlige er at ledere og ansatte blir oppmerksom på nye

organisasjonsoppskrifter ved at de eksponeres for dem i lett tilgjengelig tekster. For de tre oppskriftene som vi har valgt å studere, er faktum at de har i løpet av relativt kort tid skapt begeistring og fenget organisasjoner verden over. Følgelig vil vi da kunne lære om hvordan forfatterne bruker gode argumenter for å selge inn oppskriftene til ulike aktører i organisasjoner (Røvik, 1998).

Vi valgte å benytte fire forskjellige bøker om hvert enkelt verktøy i analysen, totalt sett tolv bøker. Utvelgelsen av bøkene ble gjort ved hjelp av et strategisk utvalg, hvor følgende faktorer er tatt hensyn til:

1) Fokuserer på en oppskrift

Først og fremst var det vesentlig for oss å benytte bøker som utelukkende fokuserte på det aktuelle verktøyet. Vi har dermed valgt bort litteratur som omhandler flere verktøy. Ved å studere litteratur som kun tar for seg ett verktøy, vil vi kunne fokusere på hvilke kjennetegn som er å finne for den aktuelle organisasjonsoppskriften.

2) Publikasjonsår

Vi har valgt å la publikasjonsåret for bøkene vi har skrevet være en utvalgsfaktor. Det var viktig for oss å ta med bøker som ble publisert på et tidlig tidspunkt, og gjerne skrevet av de som fremstår som opphavsmennene av oppskriften. Ved å se på de første bøkene som er utgitt om verktøyet vil vi forhåpentligvis få bedre kunnskap om hvilke faktorer som bidro til verktøyets popularitet. Samtidig er det viktig for en oppskrift å kontinuerlig bli utviklet i samspill med samfunnet, og derfor har vi også valgt bøker som er skrevet i nyere tid. Disse nyere bøkene vil kunne føre til at oppskriftene ikke går av moten, men forblir populære over tid.

3) Popularitet

En annen faktor som har spilt en vesentlig rolle i utvelgelsen er popularitet. Fordi målet med denne oppgaven er å bidra til en generell teori om hvilke kjennetegn som øker sannsynligheten for et verktøys suksess, er vi opptatt av at bøkene vi benytter er relevante og gir et godt bilde av hva som skal til for at ledere tar til seg informasjonen og implementerer verktøyet i sin organisasjon.

I utvelgelsen har vi valgt å både se på bøker som er populære internasjonalt, og som da har nådd ledere rundt om i verden tross kultur og nasjonalitet. Men vi har også valgt å lese norske

bøker da det hevdes at et uttrykk for en organisasjonsoppskrifts spredningskraft er i hvilken grad det i tillegg til en engelskspråklig litteratur også fører til publikasjoner på andre språk. For å avgjøre om en bok er populær har vi sett på om den er publisert og oversatt flere steder i verden ved å se på blant annet topplister på Amazon.com og salgstall.

For å studere organisasjonsoppskriften lean har vi valgt fire bøker som er nokså ulike. To av bøkene vi har valgt å skrive om har sin opprinnelse fra 90-tallet, og ble svært populære og godt mottatt på den tiden. Disse to bøkene er skrevet av samme forfattere, og skapte stor internasjonal oppmerksomhet rundt lean da de ble utgitt. De to andre bøkene er nyere, og har et noe annet grunnlag og fokus enn de fra 90-tallet.

Vi har valgt både engelskspråklige bøker og bøker fra Skandinavia i litteraturen om lean. Dette vil gjøre det mulig for oss å se om det er noen forskjeller mellom litteraturen fra ulike land. Vi ønsker også å undersøke om det er noen ulikheter i litteraturen med grunnlag i utgivelsesdato.

For en bedre innsikt i litteraturen om balansert målstyring har valgte vi ut fire ulike bøker av forskjellige forfattere. Alle bøkene er utgitt i ulike årstall på 2000- tallet. Vi valgte å ta med én bok skrevet av verktøyets opphavsmenn, og tre bøker som alle fremstår som svært brukervennlige og henvender seg direkte til ledere.

I litteraturen om benchmarking har valgte vi å skrive om én av de første bøkene som skapte særlig oppmerksomhet rundt organisasjonsoppskriften på 90-tallet. Denne boken av Robert C. Camp er basert på Xerox Corporations sin bruk av benchmarking, og bygger på et 12-stepsprogram som er brukt i senere litteratur om oppskriftene. De tre andre bøkene er nyere, noe som gjør at vi kan også her studere om det er noen ulikhet i litteraturen basert på utgivelsesår. Også i denne konseptlitteraturen har vi valgt både norske og engelskspråklige bøker med samme begrunnelse som ved valget av lean-bøkene.

3.3.2 Validitet og reliabilitet

Validitet handler på et overordnet nivå om hvor godt funnet i en studie representerer det sosial fenomenet det representerer (Silverman, 2011). En studie er valid dersom forskeren velger en forskningsdesign som er egnet til å besvare den aktuelle problemstillingen – altså at forskeren måler det som er hensiktsmessig å måle. Formålet med denne oppgaven er å måle i hvilken grad vi kan identifisere kjennetegn i litteraturen til suksessfulle organisasjonsverktøy. En innholdsanalyse av flere bøker vil legge til rette for identifisering av felles kjennetegn i litteraturen, og dermed legge grunnlaget for å besvare problemstillingen. I den overordnede problemstillingen vår kommer det frem at vi ønsker å finne felles kjennetegn i litteraturen, men ikke at vi tar utgangspunkt i de syv Røvik identifiserte. For oppgavens validitet var det derfor viktig at vi gikk løs på analysearbeidet med et våkent blikk og ikke låste oss til Røviks syv tema men også så etter nye aktuelle kjennetegn.

I følge Silverman (2011) er reliabilitet uttrykt gjennom i hvilken grad resultatene av en studie er konsistente. Dersom en studie har en høy grad av reliabilitet innebærer dette at funnene ville blitt de samme dersom studien ble repetert av andre forskere, eller av de samme forskerne ved en annen anledning.

Det faktum at vi har valgt å foreta en innholdsanalyse begrenser rommet for tilfeldige feil. For å styrke oppgavens reliabilitet var det vesentlig at vi foretok en systematisk gjennomgang av litteraturen, og dermed ikke gikk glipp av relevant informasjon. Vi valgte å se etter syv forhåndsdefinerte tema, i tillegg til nye funn. De syv tema vi ville se etter, som Røvik foreslo som aktuelle kjennetegn, er relativt generelle. Dette økte sannsynligheten for at vi, og eventuelt andre forskere ved en senere anledning, vil kategorisere funn under passende overordnede tema (Silverman, 2011).

En av svakhetene ved en innholdsanalyse er at forskerens egne oppfatninger kan prege avgjørelsen om et tema er identifisert eller ikke. På bakgrunn av mengden data som måtte analyseres, og tidsbegrensninger knyttet til oppgaven, så vi oss nødt til å dele litteraturen oss imellom. Dette innebærer at all litteraturen om hver organisasjonsoppskrift er lest av en person. Dersom begge hadde lest alle bøkene ville dette bidra til å styrke oppgavens reliabilitet, ved å begrense innflytelsen til subjektive tolkninger.

3.3.3 Refleksjon av valgt metode

Fordi vi har tatt utgangspunkt i Røviks studie, har vi også valgt lignende fremgangsmåte som han brukte. Temaet vi har tatt for oss er svært aktuelt, men det er åpenbart vanskelig å gi en konkret forklaring på hva som fører til at noen organisasjonsverktøy blir institusjonalisert. I denne studien har vi valgt å bare ta for oss litteraturen som er skrevet om verktøyene, og basert problemstillingen på dette. Vi har dermed ikke vært i kontakt med ledere som har adoptert de aktuelle verktøyene.

Dersom vi hadde supplert den valgte metoden; innholdsanalyse, med dybdeintervju av ledere, eller en kvantitativ studie, f.eks. et spørreskjema hvor de hadde besvart hvilke faktorer som var avgjørende for implementeringen, ville dette bidratt til en bedre innsikt i det overordnede temaet.

Kapittel 4

Empiri

4.0 Empiri

I denne delen av oppgaven vil vi fremlegge analysen ved hjelp av sammendrag, hvor vi kommer nærmere inn på hvilke tema forfatterne har lagt vekt på, og hvordan det fremstilles i den enkelte bok. I sammendragene tar vi for oss de syv overnevnte tema, og nye aktuelle funn.

For en mest mulig oversiktlig prestasjon av funnene, vil vi gå frem ved å ta for oss én og én organisasjonsløsning. Vi begynner med å skrive om de fire bøkene vi har studert om lean, deretter presenterer vi bøkene om balansert målstyring, og til sist skriver vi om benchmarking-bøkene.

Som tidligere nevnt fremstilles deretter funnene i en oppsummerende tabell. I tabellene vi fremstiller har vi valgt å lage et poengsystem. Dette vil kunne benyttes i diskusjonsdelen av oppgaven, samt til å besvare problemstillingen ved å gi konkrete tall på i hvilken grad vi har identifisert felles kjennetegn i litteraturen. Vi har valgt å klassifisere i hvilken grad et kjennetegn er identifisert i litteraturen ved å bruke gradene 'identifisert', 'i liten grad' og 'ikke identifisert'. Når et tema er identifisert i en bok gir dette to poeng. Temaer det ikke er lagt stor vekt på, men som til en viss grad er identifisert, har vi valgt å gradere som 'i liten grad' og gitt ett poeng. I de tilfellene hvor et tema ikke er tatt opp vil de klassifiseres som 'ikke identifisert', og vil scores med null poeng.

Poengsystemet vil også benyttes til å se nærmere på om det finnes vesentlige forskjeller mellom graden av identifiserte tema for de ulike organisasjonsløsningene.

4.1 Lean

4.1.1 Dette er lean

På permene av denne boken, og i bokens første sider står det skrevet sitater av ulike personer. Siteringene inneholder ros til lean som et organisasjonsverktøy, og ros til selve boken som en veiledning for implementering av lean. Kjente personer som Petter Stordalen, Magdalena Forsberg (skiskytterlegende) og Mikael Schiller (styreformann i Acne Studios) er noen av de personene som er sitert. Som et eksempel på denne rosen er sitatet fra Petter Stordalen:

‘For meg handler lean om livslang læring! Uansett om jeg har vunnet eller tapt, har jeg alltid prøvd å lære noe nytt. Dette er lean beskriver hvordan Toyota har blitt en av verdens mest suksessrike organisasjoner...’ (Modig og Ålström, 2012).

Det å bruke disse personenes anerkjennelse av boken, fører til *sosial autorisering* av selve boken, og videre også lean som en organisasjonsoppskrift. Boken har også med en egen del om hvordan Toyota utviklet et produksjonssystem som i dag kalles lean. En historie om en så kjent pioner vil virke som en enorm anerkjennelse av oppskriften på leserne.

Forfatterens fokus på at lean er en *universell* oppskrift er tydelig i denne boken. Boken understreker at lean er et verktøy som kan brukes i de fleste organisasjoner. Forfatterne poengterer at lean først ble utviklet innen produksjonsindustrien, men at organisasjonsoppskriften har blitt tilpasset andre bransjer som bank, helsetjenester, medisin og IT. Likevel er boken nøye med å presisere at lean må tilpasses ulike organisasjoner og deres mål og strategier, kunder og marked:

‘De fleste organisasjoner kan hente inspirasjon fra Toyotas virkemidler og lære av det Toyota har gjort. Imidlertid verken kan eller bør alle organisasjoner kopiere alle metodene og verktøyene som Toyota har utviklet’ (Modig og Åhlström, 2012: 143).

Det tredje temaet som Røvik trekker frem er *produktivisering*. ‘Dette er lean’ tar utgangspunkt i en spesiell historie; en historie om to kvinners vei gjennom det å bli diagnostisert med kreft. Historien sammenligner effektiviteten ved diagnostisering med og uten lean. Det å bruke en historie om to kvinner som venter på en kreftdiagnose, konkretiserer og simplifiserer forskjellen på lean og ikke-lean for leseren, og det skaper også en forståelse for hvordan lean kan føre til bedre løsninger i bedrifter.

Et lett og ledig språk er noe som gjennomgår i boken. Og i tillegg gjør mange eksempler og bilder boken svært lettlest.

Boken får lean til å virke brukervennlig. Boken kommer med både enkle tips og forklaringer på hvordan lean kan implementeres, og hvordan verktøyet kan utgjøre en stor forskjell i arbeidshverdagen til individer og hele organisasjoner.

Eksempelet med de to kvinnenes vei til en kreftdiagnose viser en stor forskjell på sykehuset som har innført lean og det som ikke har det. Forfatterne viser til reell statistikk som argumenterer for at lean fører til høyere effektivitet i organisasjoner:

'Fra Annes første besøk til det lokale legekontoret til hun mottok diagnosen, gikk det 42 dager, det vil si 1008 timer. I Saras tilfelle tok det bare to timer fra hennes første kontakt med sykepleieren ved alt-i-ett-klinikken til hun fikk diagnosen. Saras diagnostisering gikk mer enn fem hundre ganger raskere enn Annes. Om forskjellen er betydelig? Den er enorm!' (Modig og Åhlström, 2012: 5).

Boken ble utgitt i 2012 og forfatterne av boken har valgt å bygge boken på en historie om ventetid på kreftdiagnostisering.

I de siste årene har det vært et økt fokus på at pasienter må vente i ukesvis på å bli diagnostisert med kreft, og videre for å bli operert. Viktigheten ved *tidsmarkering* kan ha vært grunnen til at forfatterne valgte å bruke historien om disse to kvinnene, for å få frem viktigheten av lean i sykehus og i andre organisasjoner. Å bygge opp boken basert på et problem som er aktuelt i dagens samfunn, kan få ledere som leser denne boken til å ville implementere lean for å takle bedriftens egne problemer.

Harmonisering er å finne i 'Dette er lean'. Forfatterne av boken skriver om hvordan hele organisasjoner, og alle medlemmer i organisasjoner, kan tenke lean, og hvordan alle kan bidra til en lean produksjon. Forfatterne har ikke fokus på enkelte medlemmer eller grupper i organisasjonen, men henvender seg til alle ansatte. Forfatterne er også svært opptatt av at alle medlemmene i organisasjonen må forstå hva lean egentlig er for at en organisasjon skal kunne lykkes med implementering av lean.

Denne boken *dramatiserer* opprinnelsen til lean. Forfatterne skriver om hvordan Toyota etter 2. verdenskrig måtte gjøre endringer i sin produksjon grunnet mangel på ressurser. Forfatterne legger også stor vekt på hvordan Toyota sitt nye produksjonssystem var svært annerledes fra hvordan bilfirmaer i USA produserte sine biler. De skriver blant annet:

‘For å forstå hvorfor Toyota fokuserte på flyteeffektivitet, er det viktig å forstå problemene Japan måtte hankes med rett etter andre verdenskrig. At landet var ressursfattig, hadde på den tiden en enorm innflytelse på selskapets utvikling’
(Modig og Åhlström, 2012: 69)

Individualisering er et lite synlig tema i denne boken. Lean er i denne boken rettet mot organisasjonen som en helhet, og hvordan oppskriften kan og bør implementeres i alle ledd i organisasjonene. Boken inneholder i størst grad tips til effektivitet i de store prosessene i organisasjonen, men vi finner også at boken inneholde noen konkrete eksempler på hvordan den enkelte ansatte kan forhindre sløsing, og jobbe mer effektivt.

Denne boken understreker at populariteten lean har, gjør at mange organisasjoner tror de driver lean-produksjon av varer og tjenester. Forfatterne hevder at mange ledere som har innført lean i sin organisasjon, ikke har forstått den filosofien som Toyota bygde sin effektive produksjon på. De hevder videre at det å blindt kopiere organisasjoner som har hatt suksess med å innføre lean, vil være en stor fallgrube, og advarer dermed mot dette. En annen faktor forfatterne tar opp er hvordan mange organisasjoner tror de er lean, eller velger å skulle implementere lean, kun fordi det er populært i dagens samfunn og er det symbol på et verktøy som fungerer. Enkelte organisasjoner vil dermed kalle seg lean uten å vite hva verktøyet egentlig kan hjelpe organisasjonen med. Temaet *fallgruvefokusering* identifiseres dermed i denne boken, og det vises blant annet ved at forfatterne skriver:

‘Verden har nettopp blitt rystet av en lean-eksplosjon! Plutselig virker det som om alt har blitt lean. Plutselig er dette lean, så er dette lean, og så dette også! Med så mange bøker tilgjengelig er det vanskelig å skille mellom hva lean er, og hva det ikke er. Noen bøker behandler lean som et abstrakt konsept, som en strategi, en filosofi, en kultur eller et prinsipp. Andre bøker behandler lean som noe mer konkret: en måte å arbeide på, en metode, et verktøy og en teknikk. Det finnes ingen generelt akseptert definisjon på lean. Denne fragmenteringen fører til et problem for både praktiserende og akademikere, fordi dette konseptet, som stadig er i utvikling, refererer til så mange forskjellige ting’ (Modig og Åhlström, 2012: 83).

Ledelsesorientering kommer tydelig frem i denne boken ved at forfatterne har fokus på hvordan hver ansatt spiller en viktig rolle i implementeringen av lean i en organisasjon. Forfatterne skriver blant annet at respekt og lagarbeid er svært viktige forutsetninger for at en

organisasjon skal kunne bli lean. *'Disse verdiene integreres i organisasjonen når man lærer opp de ansatte å respektere hverandre og samarbeide som et lag* (Modig og Åhlström, 2012; 140) er blant annet noe av det forfatterne skriver for å poengtere viktigheten av samarbeid i en lean organisasjon. Videre skriver forfatterne også om at kontinuerlig endring i organisasjonen er svært sentralt for å kunne oppnå en lean produksjon. Forfatterne har fokus på å involvere alle ansatte i en endringsprosess, og å la alle ansatte tilegne seg kunnskap og vise kreativitet i situasjoner hvor organisasjonen skal endres.

4.1.2 Den gode leanleder

Denne boken er skrevet av tre forfattere som alle jobber for det kjente skandinaviske konsulentfirmaet Valcon, som blant annet jobber med Tine og Utlendingsdirektoratet. Forfatterne har valgt å basere boken på blant annet fjorten ulike ledere som Frank Meiling (leder i Statoil), Jacob Nybroe (leder i TV2) og Bjarne Aarup (leder i EG, tidligere EDG-gruppen). Bakerst i boken har disse fjorten lederne uttalt seg om hvordan og hvorfor lean har fungert i deres organisasjon. Både det at forfatterne jobber i et kjent konsulentfirma, og at lederne de har basert boken på jobber i anerkjente organisasjoner, fører til at lean fremstår som *sosialt autorisert*.

Forfatterne understreker at lean kan implementeres i alle organisasjoner, og er *universell*, ved å innlede boken med:

'Denne bog er skrevet til ledere på alle nivåer i alle typer virksomheder og organisationer inden for det, man kalder service og administration. Det er offentlige virksomheder, departementer og styrelser, finansielle virksomheder, administrative funktioner som økonomi, HR, ordrekontorer etc. industrivirksomheder osv.' (Hansen mfl., 2009: 7).

Produktivisering er et tema vi fant i denne boken. Boken er rettet mot ledere og beskriver fem ledelsesdyder en leanleder bør utleve. De fem dydene er nøye beskrevet med eksempler, som gjør det enkelt for en leser og/eller en leder å skjønne de ulike prosessene i implementeringen av lean.

Ved at forfatterne kommer med eksempler og tips i forhold til hvordan ledere burde operere med lean i sin organisasjon, gjør at oppskriften virker brukervennlig og gjennomførbar.

De ulike ledernes erfaring med lean vises gjennom ulike siteringer fra dem som viser til gode resultater med lean. I boken finnes også ulike tabeller og grafer som viser til resultater i de ulike organisasjonene som er brukt som eksempler. Et eksempel på et slikt sitat finner vi av Anne Mette Voss fra Roskilde sykehus:

'Fastholdelse af både medarbejdere og faglighed er meget vigtige gevinster for vores leanarbejde. Det giver stor ro, bedre kvalitet i vores ydelser og besparelser på vikarbudgettet at have en lav medarbejderudskiftning. I en tidligere afdeling havde vi faktisk en periode på fire år, hvor vi ikke havde en opsigelse, og det havde en stor positiv effekt på afdelingens medarbejdertrivsel og præstationer'
(Hansen mfl., 2010: 97)

Forfatterne av boken innleder boken med å presisere at lean ikke er noe nytt, men at lean trengs i dagens samfunn og temaet *tidsmarkering* kommer dermed frem. Boken indikerer at det er svært mange organisasjoner som er i startfasen med lean, og at arbeidet videre er det som kommer til å avgjøre om organisasjonene blir suksessfulle med implementeringen av lean, eller ikke. Denne boken er til for videre veiledning for å gjennomføre endringer i hele organisasjonen, for så å bli mer effektive, og ha suksess med lean som et verktøy.

Boken har et stort fokus på hvordan lean-ledere skal være gode ledere for sine medarbeidere, og skape *harmoni*. Boken viser til at leanledelse vil føre til styrket konkurransevne, og det vil igjen føre til at organisasjonen vil bli foretrukket av medarbeidere. Videre mener forfatterne at leanledelse også fører til personlige utviklingsmuligheter og respekt fra kunder og kollegaer. En organisasjon som operer med lean vil med andre ord være en organisasjon i harmoni ifølge forfatterne. Å skape engasjement er én av de fem dydene forfatterne mener må til for å være en god leanleder. Og det å kunne delegere oppgaver til medarbeidere og motivere ansatte, er en svært viktig faktor for å gjøre suksess med implementering av lean.

I denne boken nevnes ikke leans opprinnelse eller utbredelse på en dramatisk måte i det hele tatt, og vi finner derfor ingen *dramatisering* av lean.

Forfatterne av denne boken viser til at menneskene i en organisasjon er en stor del av lean, og at *individualisering* er sentralt. De skriver at *'Lean handler først og fremst om mennesker, da det er dem, som skaber resultaterne'* (Hansen mfl., 2009: 11).

Denne boken er rettet mot hvordan ledere kan implementere og utføre lean i sin organisasjon på best mulig måte. Likevel viser forfatterne til at lederne må skape engasjement og motivere

sine medarbeidere. Det å la de ansatte få ansvar og fremføre ideer, og medvirke i forbedringer er svært viktig i arbeidet med lean.

Også i denne boken finner vi *fallgruvefokusering*. Tidlig i boken skrives om vanlige fallgruver som leanledere ofte går i. Forfatterne har fokus på hvordan ledere i en organisasjon må endre atferden til ledelsen og de ansatte for en suksessfull implementasjon av lean, og ikke kun se på lean som et verktøy og et system. En felles kultur i organisasjonen hvor alle medlemmene jobber mot samme mål er svært viktig skriver forfatterne. De skriver blant annet:

‘Mange ledere bliver faktisk overraskede over, at lean stiller så store krav til deres egen atferd, idet de til at begynde med troede, at lean mest af alt handlede om værktøjer, som skulle løse specifikke projektorienterede problemstillinger’
(Hansen mfl., 2009: 23).

Ledelsesorientering er spesielt tydelig i denne boken da den er skrevet som et budskap om hvordan man kan være en god leanleder. De poengterer at en lean organisasjon trenger gode ledere. Forfatterne har valgt å dele boken inn i fem ledelsesdyder de mener må finnes hos ledere for å kunne drive en lean organisasjon; sett retning og skap mening, forstå verdistrømmene, agér ut fra målinger, ta hjem gevinsten og skap engasjement. Forfatterne skriver blant annet:

‘Det er vores oplevelse, at der i de seneste år er skabt ny indsigt og forståelse omkring arbejdet med driftledelse og optimering i mange organisationer inden for administration og service. Men som altid vil ny viden og læring afsløre nye områder, hvor man har behov for at blive bedre’ (Hansen mfl., 2010: 24).

De ulike dydene forfatterne skriver om gir leseren en forståelse for hva slags leder en lean organisasjon trenger. Forfatterne skriver både om viktighet av at en leder skaper et retning for alle i organisasjonen, samt kjenner til alle prosessene i organisasjonen, måle de riktige tingene og handle ut i fra disse målingene, gjøre det tydelig for alle ansatte hvordan de har bidratt til forbedringer i organisasjonen og skape engasjement hos de ansatte.

4.1.3 The Machine That Changed the World

Denne boken er skrevet av Womack, Jones og Roos og ble svært populær da den ble utgitt i første utgave i 1990. Denne boken var én av de første bøkene som ble utgitt om lean, og er anerkjent som en bok som har spredd og utviklet lean-konseptet. Forfatterne av denne boken fremstiller lean som *sosialt autorisert* ved å beskrive hvilken suksess den tidligere boken de ga ut i 1990 hadde, og også hvordan andre forfattere som har skrevet om lean har vært suksessfulle. Forfatterne skriver blant annet:

‘After nearly two decades in the market, it seems fair to say that Machine has now become a management classic’ (Womack mfl., 2007: Foreword).

Universalisering av lean er å finne i denne boken og forfatterne slår fast dette ved å skrive:

‘Our story is not just for an industry audience, but for everyone - government officials, labor leaders, industry executives, and general readers – in every country with an interest in how society goes about making things’ (Womack mfl., 2007: 6).

Forfatterne poengterer at mange ledere hadde den forestilling om at lean ikke ville passe inn i industrier utenfor Japan etter den første boken i 1990. De ønsker at leseren skal forstå at selv om lean oppstod i Japan, som har en ulik kultur og forretningsans enn vestlige land, så er lean en universell organisasjonsoppskrift som vil fungere i organisasjoner i alle land, og skriver blant annet:

‘In presenting our work to a broad audience we have one great fear: that readers will praise it or condemn it as yet another ‘Japan’ book, concerned with how a subset of the population within a relatively small country produces manufactured goods in a unique way. Our intention is emphatically different. We believe that the fundamental idea of lean production are universal – applicable anywhere by anyone – and that many non-Japanese companies have already learned this’ (Womack mfl., 2007: 7).

Selv om forfatterne poengterer at oppskriften er universell for alle bransjer, er fokuset på Toyotas historie og eksempler på andre bilfirmaer så stort at det kan virke som om lean er mest hensiktsmessig i bilindustrien. Vi velger derfor å konkludere med at lean er i denne boken fremstilt som universal i liten grad.

Produktivisering er et av Røviks tema som forfatterne av denne boken virker ikke å ha gitt mye oppmerksomhet til. Boken er noe tung å lese, da det er mye tekst og mye historie. Tross mange eksempler og tabeller, er litteraturen tung og denne boken er for spesielt interesserte lesere. Likevel inneholder boken ulike steg som en organisasjon må ta på veien til å bli en lean organisasjon, hvor forfatterne forklarer hvordan en lean organisasjon jobber mot sine leverandører og kunder.

Forfatterne får lean til å virke som en kompleks oppskrift, hvor flere elementer spiller inn. Likevel får de valget ved å velge lean til å virke enkelt da de setter lean opp mot masseproduksjon. Ulike eksempler og suksesshistorier får lean til å virke som det beste alternativ for andre bilfirmaer. Denne boken er skrevet med et sentrert utgangspunkt i Toyota og bilindustrien, og vil derfor kunne virke mindre brukervennlig for organisasjoner som ikke opererer i denne industrien. Selv om forfatterne skriver i begynnelsen av boken at de har skrevet denne boken for ledere i alle typer bransjer og sektorer, er stegene de har beskrevet for implementering tett knyttet opp til historien til Toyota og andre bilfirmaer.

Forfatterne av denne boken bruker mange grafer og tabeller for å vise hvordan lean fører til en mer effektiv produksjon av biler. Forfatterne av denne boken gjennomførte en femårig studie av produksjonen som ble utført hos ulike kjente bilbedrifter som Toyota, General Motors, Fiat, Nissan mfl. Boken består av flere grafer og tabeller som viser forskjellen på Toyotas lean-produksjon og de bilfirmaene som masseproduserte. Tabellene og grafene viser både forskjeller produksjon hos ulike firmaer, men også hvordan produksjon hos Toyota ble mer effektiv etter de innførte lean.

Det å vise til slik forskning vil kunne overbevise leseren om at lean fører til bedre resultater. Likevel viser denne statistikken kun til bedrifter i bilindustrien, og forfatterne har ikke gjort noe forskning på hvordan lean har ført til resultater i andre sektorer. Ledere som da leser denne boken som jobber i andre sektorer enn i bilindustrien vil derfor kunne sitte igjen med spørsmål om lean faktisk vil være hensiktsmessig i deres organisasjon.

Tidsmarkering er et tema man finner innledningsvis i boken, forfatterne viser til hvordan tidligere leanbok førte til en transformasjon i hvordan ledere tenkte på ledelse og effektivitet i sine organisasjoner. De gjør det tydelig at det å innføre lean er en del av utviklingen i dagens samfunn. De skriver også om hvordan japanske organisasjoner har hatt suksess med lean, og at Vesten også nå må ta et steg for å gjøre deres produksjon mer effektivt. De skriver blant annet:

'After World War II, Eiji Toyoda and Taiichi Ohno at the Toyota Motor Company in Japan pioneered the concept of lean production. The rise of Japan to its current economic preeminence quickly followed, as other Japanese companies and industries copied this remarkable system. Manufactures around the world are now trying to embrace lean production, but they're finding the going rough. The companies that first mastered this system were all headquartered in one country – Japan. As lean production has spread to North America and Western Europe under their aegis, trade wars and growing resistance to foreign investment have followed. Today, we hear constantly that the world faces a massive overcapacity crisis – estimated by some industry executives at more than 8 million units in excess of current world sales of about 50 million units. This is, in fact, an misnomer. The world has an acute shortage of competitive lean-production capacity and a vast glut of uncompetitive mass-production capacity. The crisis is caused by the former threatening the latter' (Womack mfl., 2007: 9-10).

Harmonisering er et tema som er synlig i denne boken. Forfatterne skriver både om hvordan de ansatte var en viktig brikke i endringen som ble gjort i Toyota på 1960-tallet, samt hvordan lederne var de som drev frem utviklingen. Forfatterne velger å skrive både hvordan lederne i en organisasjon må lede en implementering av lean, men også hvordan de ansatte er viktige i denne prosessen. Som leser får man et inntrykk av at alle medlemmene i organisasjonen er viktige for å gjennomføre en suksessfull implementering av lean.

Dramatisering av lean sin opprinnelse er svært synlig i denne boken. Forfatterne har valgt å skrive flere kapitler om hvordan masseproduksjon i bilfirmaer i USA kom til en ende, og lean begynte å blomstre i Japan. Forfatterne har stort fokus på å fremstille organisasjoner som er basert på masseproduksjon som fiaskoer eller potensielle fiaskoer.

Forfatterne skriver blant annet at situasjonen i Japan etter 2. verdenskrig tvang Toyota til å tenke annerledes. Med mangel på kapital, lite etterspørsel etter biler i eget hjemland og at Japan sin teknologi lå etter spesielt USA sin, gjorde at lederne i Toyota måtte gjøre produksjonen mer effektiv. Dette står blant annet skrevet i boken:

'They (Toyota) had been thwarted by the military government in their effort to build passenger cars in the 1930s, and has instead made trucks, largely with craft methods, in the ill-fated war effort. And, at the end of 1949, a collapse in sales forced Toyota to terminate a large part of the workforce, but only after a lengthy

strike that didn't end until Kiichiro (manager at Toyota) resigned from the company to accept responsibility for management failures. In thirteen years of effort, the Toyota Motor Company had, by 1950, produced 2 685 automobiles, compared with the 7000 the Rouge was pouring out in a single day. This was soon to change' (Womack m.fl, 2007: 47-48).

Forfatterne har stort fokus på å fremstille organisasjoner som er basert på masseproduksjon som fiaskoer eller potensielle fiaskoer. Slik Røvik fant i litteraturen han studerte, finner vi også at forfatterne har valgt å skrive om kontraster som suksess og fiasko knyttet til historien rundt lean. Forfatterne har valgt å bruke sterke kontraster for å forklare hvordan masseproduksjon skiller seg fra lean. Noe av det forfatterne skriver er:

'Perhaps the most striking difference between mass production and lean production lies in their ultimate objectives. Mass producers set a limited goal for themselves – 'good enough', which translates into an acceptable number of defects, a maximum acceptable level of inventories, a narrow range of standardized products. To do better, they argue, would cost too much or exceed inherent human capabilities. Lean producers, on the other hand, set their sights explicitly on perfection: continually declining costs, zero defects, zero inventories, and endless product variety' (Womack mfl., 2007: 12).

Denne boken har ikke et sterkt fokus på *individualisering* og ansattes muligheter for å utvikle seg i en leanbasert organisasjon. Men de har med et lite avsnitt hvor de hevder at ansatte vil ha mulighet til å klatre på 'the career ladder' i en organisasjon som opererer med lean.

Fallgruvefokusering finnes i noen grad i denne boken ved at forfatterne advarer ledere i vestlige land å forsøke å implementere lean i organisasjoner som fortsatt består av praksiser basert på masseproduksjonssystemer. Gjennom hele boken velger forfatterne å sette masseproduksjon og lean opp mot hverandre for å forklare hvordan lean gjør en organisasjon mer effektiv enn organisasjoner basert på masseproduksjonssystemer. Forfatterne bruker General Motors som et eksempel på en organisasjon som forsøker å innføre lean i enkelte prosesser uten å endre atferden og systemet i hele organisasjonen. Forfatterne skriver blant annet:

'General Motors is the most striking example. This gigantic company is still the world's largest industrial concern and was without doubt the best at mass

production, it finds itself with too many managers, too many workers, and too many plants. Yet GM has not yet faced a life-or-death crisis, as the Ford Motor Company did in the early 1980s, and thus had not been able to change' (Womack mfl., 2007: 10).

Ledelsesorientering er noe synlig i denne boken. Forfatterne har valgt å bruke den største delen av boken til historie rundt opprinnelsen og spredningen av lean, men har også skrevet noe om hvordan ledere burde fremtre for å implementere lean. Forfatterne skriver blant annet om hvor viktig det er med lagarbeid mellom de ansatte. Forfatterne hevder at lagarbeid er hjertet av lean, og at det å bygge opp de ulike teamene kan være veien til suksess for en organisasjon. De hevder videre at det er viktig at lederne bygger opp team som har ulike ferdigheter, samt at teammedlemmene må jobbe proaktivt mot eventuelle problemer som kan oppstå. Det er også svært viktig for ledere å kunne delegerer ansvar slik at de ansatte kan få eierskap til resultatene ved sitt arbeid skriver forfatterne.

4.1.4 Lean Thinking

Forfatterne av denne boken er to av de som også skrev 'The Machine That Changed the World'. Denne boken gjorde stor suksess med å lansere lean som en organisasjonsoppskrift, og dette faktum gjør at denne boken fremstår som troverdig. Forfatterne skriver også at det ble solgt 300 000 eksemplarer av 'Lean Thinking', noe som også fører til *sosial autorisering*.

Denne boken viser til et mye mer *universelt* bilde av lean enn i 'The Machine That Changed the World', som kun tok utgangspunkt i å sammenlikne bedrifter i bilindustrien. Forfatterne har denne gangen ønsket å finne ut av hvordan lean kan fungere i andre industrier, da de merket at interessen for lean var til stedet hos ledere i bedrifter i andre industrier enn kun i bilindustrien. De skriver blant annet: '*We knew the motor vehicle industry well, but we wanted examples from across the industrial landscape, including service organizations'* (Womack og Jones, 2003: 11).

Forfatterne av boken er forskere, med dyp spesialisering i lean, dette gjør at *produktivisering* av boken er lite til stede. Boken er tettskrevet og inneholder mange ord og mange eksempler. Boken er tung og består av mange ord og uttrykk innenfor lean, og flere detaljerte eksempler. Likevel fremstiller forfatterne lean som et produkt hvor organisasjoner kan implementere i sin bedrift.

Forfatterne av denne boken har skrevet boken til ledere som ønsker å vite hvordan lean kan implementeres. Både teoridelen og eksemplene er svært detaljerte med mange sider tekst som gjør at leseren kan synes at lean som en oppskrift kan virke svært kompleks og ikke brukervennlig.

Forfatterne viser til tabeller og grafer som viser hvordan lean gjør produksjon av varer og tjenester mer effektivt. Disse tabellene og grafene viser til at lean har ført til gode resultater hos de bedriftene som er med i boken som eksempler.

Denne boken ble først lansert i 1996, da forfatterne trodde det skulle komme en finanskriser i 1997-1998. Denne finansielle krisen kom ikke før i 2001-2002, og da merket forfatterne en økt interesse for 'Lean Thinking'. Denne boken de utga i 2003 er en redigert og utviklet utgave av den som ble lansert i 1996. De fremstiller denne boken som en nødvendighet, da interessen for lean er større i dag enn det den var i 1996, og derfor mener de at det trengs en utvidet og ny utgave. Forfatterne poengterer at gjennom ulike nedgangstider og finanskriser har organisasjoner som har innført lean, ikke lidd, og har fortsatt sin suksess. Med en verdensøkonomi som har gjennomgått flere finanskriser, kan lean virke som om en varig løsning på organisasjoners økonomi og suksess. Det at forfatterne spiller på leders usikkerhet rundt verdensøkonomien, virker som en *tidsmarkering*, og får leseren til å tro at lean er nødvendig, og helst fra i dag av.

'Lean Thinking was first published in the fall of 1996, just in time – we thought – for the recession of 1997 and the financial meltdown in 1998. The book's mission was to explain how to get beyond the financial games of the 1990s to create real, lasting value in any business. Towards this end, it demonstrated how a range of firms in North America, Europe, and Japan took advantage of the recession of 1991 to rethink their strategies and embark on a new path. In our presentations to industrial audiences, we often point out that the only sure thing about forecast is that they are wrong... Instead of a recession in 1997, the most ebullient economy of the entire twentieth century charged ahead for five more years, into 2001, extending a remarkable era in which practically anyone could succeed in business ... Once the reality caught up with our forecast, and the recession in 2001 gave the way to the financial meltdown of 2002, reader interest surged' (Womack og Jones, 2003: Preface).

Harmonisering av lean i denne boken kommer noe frem. Forfatterne har ikke mye fokus på hvordan en organisasjon skal kunne fullføre en implementering som en helhet, men de utelukker heller ingen grupper ved å ha spesielt fokus på enkelte roller i organisasjonen.

Forfatterne har valgt å ikke skrive mye om Toyota sin historie om lean i denne boken. Likevel har de med et eksempel på utbredelsen av lean i boken som er basert på Taiichi Ohno, som er sett på som ‘TPSs (Toyota Production System) far’. *Dramatiseringen* av lean kommer frem i en viss grad gjennom en historie om hvordan Ohno gikk inn i et firma som heter Showa og implementerte lean, slik han hadde gjort i Toyota. Forfatterne bruker dette eksemplet på et japansk firma som et symbol på hvordan historien om lean sin opprinnelse førte til utbredelse av lean i ulike japanske, og internasjonale, organisasjoner.

‘In 1983, Showa Manufacturing, a maker of radiators and boilers, celebrated its hundred anniversary. The firm had been steadily successful in the Japanese market and in the 1960s had even been chosen to build a new heating system for the Imperial Palace in Tokyo. However, the world changed after the second oil shock in 1979, and Showa started to struggle ... It was at this point that Tetsuo Yamamoto decided he needed to take dramatic action. He would contact Taiichi Ohno and ask for help. This was not a trivial decision, because Ohno’s reputation was one of unrelieved ferocity. He was barely able to suffer geniuses, and the fools he seemed to find all around him could expect routine tongue lashings for failures they scarcely understood’ (Womack og Jones, 2003: 219-220).

Det er noe fokus på medarbeidere og *individualisering* hos ansatte i denne boken. Forfatterne skriver om hvordan ledere må formidle kunnskap om lean til alle sine ansatte. De poengterer også at det er viktig at ledere bruker kunnskapen de ansatte har om de ulike prosessene ved å skrive: *‘It has become conventional wisdom that higher levels of management should learn to listen to the primary work team since they know the most about how to get the job done’* (Womack og Jones, 2003: 264).

Fallgruvefokusering er tydelig i denne boken ved at forfatterne skriver om enkelte punkt ledere/lesere burde være oppmerksomme på ved implementering av lean. Forfatterne skriver om at ledere må være forsiktige med å ha for stort fokus på å konkurrere mot konkurrenter i markedet, og at de heller burde konkurrere internt mot sløsing i sine aktiviteter i organisasjonen. De skriver også om at det kan være en fallgruve for ledere å ta på seg for mye i prosessen ved å implementere lean. Det kan derfor være en løsning for ledere å dele

implementeringen inn i ulike prosjekter, og prioritere dem etter hvilke ressurser organisasjonen innehar.

Ledelsesorientering kommer tydelig frem i et kapittel i denne boken som handler om hvordan man skal sette i gang implementeringen av lean. Forfatterne skriver om hvordan implementeringen av lean krever en endring i hvordan ledelsen styrer sin organisasjon. Forfatterne hevder at for å gjøre suksess med lean må initiativene og ideene komme fra arbeiderne, altså en nedenfra-og-opp informasjonsstrøm. De skriver:

‘Every worker inspects his or her own work, becomes multiskilled, and participates in periodic job redesign through kaizen activities. Layers of management are permanently stripped away. Transoarency makes every aspect of the business open for everyone to see’ (Womack og Jones, 2003: 168).

4.1.5 Oppsummering av funn

Tabellen under viser en oversikt over funnene vi gjorde ved de fire bøkene om lean. Den maksimale poengsummen per tema er 8.

	‘ Dette er lean ’	‘ Den gode leanleder ’	‘ The Machine That Changed the World ’	‘ Lean Thinking ’	Sum
Sosial autorisering	Identifisert	Identifisert	Identifisert	Identifisert	8
Universalisering	Identifisert	Identifisert	I liten grad	Identifisert	7
Produktivisering	Identifisert	Identifisert	I liten grad	I liten grad	6
Tidsmarkering	Identifisert	Identifisert	Identifisert	Identifisert	8
Harmonisering	Identifisert	Identifisert	Identifisert	I liten grad	7
Dramatisering	Identifisert	Ikke identifisert	Identifisert	I liten grad	5
Individualisering	I liten grad	Identifisert	I liten grad	I liten grad	5
Fallgruvefokusering	Identifisert	Identifisert	Identifisert	Identifisert	8
Ledelsesorientering	Identifisert	Identifisert	Identifisert	Identifisert	8
Total sum					62

Tabell 1- Lean

Her ser vi at både sosial autorisering, tidsmarkering og ledelsesorientering identifiseres i alle bøkene, og dermed får 8 poeng. Harmonisering og universalisering var også et stort fokusområde i bøkene, etterfulgt av produktivisering og dramatisering. Samlet sett var det lagt minst vekt på individualisering og dramatisering i litteraturen om lean. Det er også verdt å merke seg at alle temaene, total sett, var identifisert i de fire analyserte bøkene.

4.2 Balansert målstyring

4.2.1 Balanced Scorecard Strategy for Dummies

Vi finner tegn på *sosial autorisering* i bokens innledning. I motsetning til mye annen litteratur om organisasjonsverktøy, benyttes det dog ikke navngitte bedrifter for å autorisere oppskriften. Innledningsvis fortelles det om opphavsmennene Kaplan og Norton, som knyttes til den prestisjefylte skolen Harvard Business School. Oppskriften kan dermed oppnå sosial autorisering ved at det linkes til, og assosieres med Harvard.

Forfatterne formidler både indirekte, og direkte flere steder i boken at oppskriften er *universell*. Dette gjøres gjennom tekster som:

'Balance takes effort and persistence and can be achieved in any business, in any country, at any time. The old saying 'it won't work in this place- we're different from all those other guys out there' just doesn't wash' (Hannabarger mfl., 2007: 11-12).

Boken er relativt lang (344 sider), noe som kan være negativt da ledere med liten tid til overs ofte foretrekker kortere bøker. Ser man bort i fra lengden på boken, så er den lettlest og innholdet formidles på en svært forståelig måte. Boken presenteres som svært brukervennlig ved at den nøye går igjennom prosessen og implementeringen av verktøyet steg for steg. Videre selges boken inn hos leseren ved at den stadig tar opp eksempler på bedrifter som viser til bedre prestasjoner etter at de implementerte verktøyet i deres organisasjon. Vi finner altså flere av punktene Røvik (2002) nevnte under temaet *produktivisering*.

I bokens innledning kommer det frem at Kaplan og Norton utviklet balansert målstyring fordi å møte et behov i *moderne bedrifter*. Det er tydelig at forfatterne prøver å formidle at tiden er inne for balansert målstyring, og vi kan dermed krysse av for temaet *tidsmarkering* også i denne boken. Viktigheten av å balansere målstyringen i dagens organisasjoner fremfor å

utelukkende fokusere på finansielle mål, som tidligere ble gjort, kommer også frem senere i boken.

Boken har også et stort fokus på *harmonisering*, og henvender seg dermed til organisasjonen som en helhet, og ikke til utvalgte enheter. Fra første stund kommer det frem hvor viktig det er å ta vare på sine ansatte ‘... *we cover the importance of taking care of your employees and their development...*’ (Hannabarger mfl., 2007: 22). Forfatterne har også et stort fokus på viktigheten av å få hele organisasjonen engasjert og delaktige i implementeringsprosessen, og kommer med forslag til hvordan dette kan oppnås. Flere ganger kommer det opp at hele organisasjonen skal dra i samme retning, og derfor bør informeres om det overordnede målet, og hvordan den enkelte kan bidra til måloppnåelse.

Boken har ingen *dramatisk historie* om verktøyets opprinnelse eller utbredelse, men bakgrunnen for utviklingen av verktøyet og opphavsmennene nevnes i bokens innledning.

Boken henvender seg først og fremst til bedriftslederne, men tar også for seg hvordan andre ledd i organisasjonen er viktige i prosessen. Dette gjøres ved å utpeke ansvarsområder, utfordringer og hvordan de enkelte kan bidra til en suksessfull implementering av verktøyet. Vi finner altså tegn på *individualisering* i denne boken. Ansvarsområdene og utfordringene presenteres på en positiv måte som kan tenkes å appellere til individene i organisasjonen. Det kommer dermed tydelig frem hvordan hver enkelt stilling passer inn i implementeringen av oppskriften. Det er også et stort fokus på informering og opplæring av individene, noe som sannsynligvis appellerer til den enkelte medarbeider.

‘You need your employees not only for the work they do in your business, but also for their ideas and creativity. For your company to be successful, your workers need to be highly trained and skilled in the following areas:

- *In the task of they perform*
- *In measuring their processes*
- *In communicating*
- *In team-based problem solving*
- *In getting along with others’*

(Hannabarger m.fl. 2007:22)

I denne boken ser vi at forfatteren har lagt stor vekt på *fallgruvefokusering* og forfatteren kommer gjennom hele boken med tips til hvordan en organisasjon kan oppnå en suksessfull

implementering, samt hvilke feil som bør unngås. Dert redegjøres også tidlig i boken for de vanligste problemene som oppstår i forbindelse med målingen. I et eget kapittel om fallgruver pekes det blant annet på at det ikke er hensiktsmessig å overanalysere ved å måle *alt*, og at balansert målstyring bør implementeres i hele organisasjonen, og ikke bare i en del av den, eller i spesielle tilfeller.

Ledelsesorientering kommer også frem i boken, det er et gjennomgående fokus på hva en leders rolle bør innebære, og hvilke egenskaper som er nødvendige, spesielt knyttet til prosessen med å adoptere balansert målstyring. Det pekes på at en leder bør få med seg, og overbevise hele organisasjonen, men først og fremst ledere, mellomledere og de som er kritiske til implementeringen av balansert målstyring. Videre pekes det på at lederen bør være tålmodig i planlegging og implementeringsfasen, være åpne for å besvare spørsmål knyttet til prosessen, og engasjere de ansatte ved å stadig komme inn på balansert målstyring i den daglige kommunikasjonen. Lederen informeres også at det er viktig med et fokus på produktivitet, og faktorer som kan bidra til å øke produktiviteten er samarbeid, lederskap, innovasjon og problemoppløsning/løsning.

‘Different than the ‘answer man’ of old, leader traits today revolve around natural leadership, regardless of rank or status, and include how well leaders are followed and respected, as well as their abilities to focus, energize and motivate the team, and how they are seen to be able to get things done’ (Hannabarger mfl. 2007:258)

4.2.2 Essentials of Balanced Scorecard

Også i denne bokens innledning fortelles det om verktøyets opphavsmenn. Her presenteres de som professor Robert Kaplan, som studerte ved Harvard Business School og konsulenten David Norton. Ved å knytte verktøyet til Harvard bidrar forfatteren til å gi verktøyet *sosial autorisering*. I motsetning til andre bøker har de her valgt å informere leseren om David Nortons karriere som konsulent, dette forteller leseren at opphavsmennene har både akademisk bakgrunn og erfaring. Også navngitte selskaper, samt ‘Fortun 1000’-selskaper nevnes gjennom hele boken, og bidrar dermed til å gi oppskriften *sosial autorisering*.

Temaet *universalisering* identifiseres innledningsvis, da det kommer det frem at balansert målstyring er løsningen på et signifikant problem som oppstår i både store og små selskaper:

'Corporations, both big and small, can fail for several reasons. But the most significant cause of failure is not a lack of strategy, but the incapacity to execute on a balanced strategy' (Nair 2004: 3)

Ved å uttrykke seg på en slik generell måte sider forfatteren indirekte at balansert målstyring passer for alle bedrifter, uavhengig av størrelse. Videre omtaler forfatteren målgruppen bare som 'corporations' og 'executives'.

Selv om boken er skrevet på en generell måte, går den også inn på hva som skal til for å implementere balansert målstyring i organisasjoner i forskjellige bransjer (kunnskap, teknologi osv.)

Videre finner vi også *produktivisering* svært tidlig i boken. På en av de første sidene i boken kommer underoverskriften '*Why Balanced Scorecard*'. Deretter kommer flere argumenter for at organisasjoner bør implementere balansert målstyring. Oppskriften presenteres videre som brukervennlige, da at alle områdene som må være på plass for suksessfull implementering blir nøye gjennomgått. Det fortelles på en overbevisende måte om hvorfor de er viktige og hvordan de henger sammen med konseptet balansert målstyring. Deretter tar forfatteren stegvis for seg hvordan man går frem for å implementere oppskriften. Videre støttes teksten opp av svært forståelige eksempler, samt nyttige tips. For å selge inn oppskriften og forsikre leseren om et effektivt resultat brukes det suksesshistorier fra navngitte selskaper, samt studier som taler positivt for balansert målstyring:

'A chartered institute of personnel and development (cipd) three-year study was targeted at understanding how good management practices influence performance. Twelve companies were observed in this study- companies whose employees are stimulated to do their jobs and serve customers. Greater performance levels were found in six of the companies. All six used BSC or a comparable method' (Nair, 2004: 14).

Forfatteren kommer med flere argumenter for hvor viktig det er å være med på utviklingen i en hverdag hvor informasjon er lett tilgjengelig for alle organisasjoner. Kunnskap gir ikke lenger makt, og bedrifter må dermed konkurrere på andre premisser, men *tidsmarkering* er allikevel ikke et veldig stort fokus i boken.

Derimot utpeker det femte temaet, *harmonisering*, seg i denne boken. Det fokuseres på at hele organisasjonen må være delaktige og engasjert i prosessen for suksessfull implementering av balansert målstyring.

'When employees at all levels of management wake up every morning and know why they are coming to work and what they have to do to advance the purpose of the organization, then strategy is realized' (Nair 2004:62)

Viktigheten av en god organisasjonskultur kommer også frem ved at forfatteren skriver: *'Without management support and a logical organizational culture, one should question the probability of success'* (Nair, 2004: 212). Forfatteren kommer med flere forslag, basert på erfaringer fra organisasjoner med suksessfull implementering, til hvordan lederen bør gå frem for å skape engasjement nedover i organisasjonen.

Heller ikke i denne boken kan vi finne temaet *dramatisering*, men et lite innslag av *individualisering* identifiseres. Til tross for at boken først og fremst henvender seg til ledere, fokuseres det på at hele organisasjonen må være delaktige i implementeringen for å oppnå suksess.

Det er et stort fokus på *fallgruvefokusering* i boken, og spesielt knyttet til implementeringsprosessen. Forfatteren kommer med flere råd om hva man ikke bør gjøre. Han gjennomgår først seks suksessfaktorer svært nøye, før han tar for seg elleve barrierer som må forutsees og overvinnes for suksessfull implementering. Boken er skrevet på en veldig direkte måte, ved at de negative aspektene også påpekes. Det fortelles om hvorfor balansert målstyring ikke alltid lykkes, og hva som kan bedre muligheten for suksess. En av de elleve tingene som må medregnes er skjulte kostnader knyttet til implementering, slik som opplæring av ansatte, ny teknologi/programvare, konsulenter m.m.

'I once worked for a very successful manager who said that all of the executives were overhead and the others did all the real work. These key individuals need to see cascaded objectives and measures that they can control and measure. If not, the 'toy' will soon stop working' (Nair 2004: 214)

Det er en tilstedeværelse av *ledelsesorientering* i boken. Det understrekes at endring kommer ovenfra, og at ledelsen må være klare for å gjennomføre endringen. Videre trekkes det frem personlige egenskaper som kommer godt med;

'BCS pilot projects benefit a great deal from targeted, passionate leadership. Leaders of the projects often have a mission- that is, to improve and change the enterprise' (Nair 2004:92)

4.2.3 Fokus på strategier

Boken innledes med konkrete eksempler på hvordan balansert målstyring har bidratt til å snu negative trender, eller såkalte 'worst case-scenarier' i flere store navngitte selskaper. Blant annet benyttes eksempel fra selskapet Mobile North American Marketing and Refining igjennom hele boken. Altså finner vi temaet *sosial autorisering* ved å bruke en kjent organisasjon som eksempel, kombinert med *produktivisering* ved å vise til suksess ved organisasjoner som har implementert balansert målstyring.

Forfatterne fokuserer på å få frem at verktøyet er *universelt*, og dette kommer frem flere steder i boken, både direkte og indirekte. Innledningsvis gis det eksempler på selskaper i ulike bransjer som benytter balansert målstyring. Senere i boken kommer verktøyets universalitet tydeligere frem:

'... mange virksomheder inden for enhver industri rundt omkring i verden, der har opnået succes med at anvende balanced scorecard til at skabe en strategifokuseret organisasjon' (Kaplan og Norton 2002: 28).

Boken har også et eget kapittel om hvordan balansert målstyring kan benyttes i offentlige og veldedige organisasjoner.

Oppskriften blir til en viss grad *produktivisert* ved at skrivestilen er enkel, og boken er beriket med eksempler. Oppskriften kan dog være litt vanskelig å få tak på, ettersom den stegvise prosessen forsvinner litt blant eksemplene. Vi finner både eksempler fra bedrifter og tips til hvordan man kan implementere balansert målstyring i sin organisasjon. For eksempel så kommer forfatterne med flere innspill til hvordan medarbeidere kan få informasjon fra ledelsen: brosjyre, nyhetsbrev, stormøter o.l.

Som en del av temaet som omhandler *produktivisering*, kom Røvik inn på at leseren måtte forsikres om et effektivt resultat. Her blir forutsetninger for suksess, og hva bedrifter som har hatt suksess med balansert målstyring har gjort, stadig nevnt. Dette forsterkes med eksempler og det refereres til undersøkelser som viser bedre resultater for virksomheter med balanserte målinger.

Midtveis i boken identifiseres også temaet *tidsmarkering*. Det fortelles at det tidligere ikke var så viktig at alle medarbeiderne var kjent med strategien, da de kun utførte enkle arbeidsoppgaver - dette var altså det eneste de behøvde å være gode til. Nå til dags må derimot alle medarbeidere være på linje med organisasjonen for at organisasjonen skal nå sine målsetninger. Deretter presenteres løsningen:

'Balanced scorecard giver organisationen et effektivt værktøj til at kommunikere og skabe samhørighed' (Kaplan og Norton 2002: 219).

Det kommer også tydelig frem at det er viktig med en god kultur og at hele organisasjonen jobber mot samme overordnede mål- *harmonisering* er altså viktig her.

Vi finner ingen *dramatiske historier* om opprinnelse, men det er nevnt mindre historier om utviklingen av blant annet balansert målstyring og styringskort.

Temaet *individualisering* identifiseres i denne boken. Det pekes på at individuelle mål må relateres til organisasjonens hovedmål, og at ledelsen må ta med hele organisasjonen i prosessen. Dette kan oppnås ved å informere og lære opp de ansatte til å forstå hvorfor endringer skal gjennomføres og strategier implementeres:

'Strategien kom til at indgå i den enkelte medarbejders daglige arbeid, fordi alle forstod den og var motiverede til at implementere den' (Kaplan og Norton, 2002: 24).

Videre er et eget kapittel i boken er dedikert til å definere målsetninger for den enkelte og teamet.

Fallgruvefokusering er også tilstede i boken. Et eget kapittel er viet til tema; *'Undgå faldgruberne'*, som deles inn i tre kategorier 1) overgangsproblemer, som handler om at fusjoner eller oppkjøp av organisasjonen som er i startfasen med implementeringen av balansert målstyring ofte fører til at implementeringsprosessen avsluttes. Ofte er også dette tilfelle når lederen, eller andre personer som er sentrale for implementeringen slutter i selskapet. 2) Designmessige problemer, som tar for seg problemer knyttet til dårlig konstruerte målekort. Her kommer de inn på at en årsak til at til organisasjoner ikke oppnår suksess med balansert målstyring kan være at de har konstruert for få, eller for mange målepunkter. De tar også for seg mangelen på balanse mellom det som måles og det de ønsker å oppnå, samt viktigheten av at alle enhetene arbeider mot et felles, overordnet mål. Og, 3) prosessproblemer, som innebærer dårlige organisatoriske prosesser, beskrives som den

vanligste årsaken til at implementeringen en mislykket implementering. Videre tar de for seg syv forskjellige prosessproblemer, blant annet mangel på engasjement fra ledelsen.

Også i denne boken er det et fokus på *ledelsesorientering*. Det presiseres at innføring av balansert målstyring er en reaksjon på at lederen ønsker, eller ser behovet for, en forandring. Den neste utfordringen blir deretter å overbevise resten av organisasjonen. Ledelsesstilen til ledere som har hatt suksess med balansert målstyring tas opp, og følgende kommer frem:

'Det balanced scorecard-baserte strategiske ledelsessystem fungerer bedst, når det anvendes til at kommunisere visjon og strategi, ikke til at kontrollere de underordnedes handlinger med' (Kaplan og Norton, 2002: 355).

Videre understrekes viktigheten av en ledelsesstil med et fokus på toveis kommunikasjon, innovasjon og innflytelsesrike medarbeidere som jobber på tvers an organisatoriske grenser.

4.2.4 Balanced Scorecard Step- by – Step

Her presenteres opphavsmennene som Robert Kaplan, professor fra Harvard University, og David Norton, konsulent. Videre fortelles det at artikler som oppsummerer oppskriften er publisert i Harvard Business Review, og at: *'balanced scorecard has been adopted by over half of all Fortune 1000 organizations.'* (Niven 2006: 13). Å stadfeste at dette er en oppskrift som linkes til Harvard, og benyttes av over halvparten av alle Fortun 1000 organisasjoner bidrar til legitimitet og *sosial autorisering* for verktøyet. Dette forsterkes videre ved hjelp av utsagn som:

'The Harvard Business Review recently hailed it as one of the 75 most influential ideas of the twentieth century' (Niven, 2006: 13).

Svært tidlig i boken blir oppskriften *universalisert*. Det oppgis at balansert målstyring er aktuelt for alle som vil oppnå suksess, både små, mellomstore og store selskaper. Det pekes også at på med et par justeringer er verktøyet egent for veldedige organisasjoner og det offentlige.

Forfatteren har lagt stor vekt på *produktivisering*. Blant annet er det benyttet studier for å overbevise leseren om å fokusere på strategiimplementering:

'... strategy implementation has been proven to boost financial fortunes rather significantly; one study suggest a 35 percent improvement in the quality og

strategy implementation for the average firm was associated with a 30 percent improvement in shareholder value' (Niven 2006: 9)

Også virkemiddel som organisasjoners egne erfaringer, inkludert eksempler fra egen hverdag, er tatt i bruk for å fange leserens interesse. Boken er meget grundig og tar stegvis for seg implementeringsprosessen, noe som gjør den fremstår som svært brukervennelig.

Et annet tema som er vesentlig til stede i boken er *tidsmarkering*. I det første kapittelet tar forfatteren for seg finansielle målinger og deres begrensninger. Blant annet utdypes det at dagens organisasjoner krever mer av et målesystem, enn et utelukkende fokus på finansielle målinger:

'Today's organizational value creating activities are not captured in the tangible, fixed assets of the firm. Instead value rests in the ideas of people scattered throughout the firm, in customer and supplier relationships, in databases of key information, and in cultures capable of innovation and quality' (Niven 2006: 3).

Harmonisering utpeker seg også som et av forfatterens fokusområder. Stadig kommer det frem at for å oppnå suksess med balansert målstyring må det implementeres i hele organisasjonen, og med et langsiktig perspektiv – dette er altså ikke egnet for å kun implementeres i deler av organisasjonen.

Det tas også opp at organisasjonskulturen bør støtte opp om organisasjonens strategi, noe som kan innebære at kulturen må formes, eller manipuleres. Forfatteren kommer også med tips til hvordan man kan skape en kultur som er i harmoni med strategien. Blant annet gjennom rekruttering av de riktige medarbeiderne, sosialisering og trening av individer.

Viktigheten av å utarbeide en visjon, og fastsette organisasjonens verdier slik at de ansatte vet hvor organisasjonen skal understrekes også. På den måte vil alle dra i samme retning, og ta daglige avgjørelser som bidrar til måloppnåelse. Understreker at menneskelige ressurser er svært viktige for dagens bedrifter, og at hele organisasjonens skal være delaktige i prosessen. De ansatte bør bidra til utformingen av bedriftens verdiforslag og fastsetting av verdier.

Heller ikke i denne boken er det en *dramatisk historie*, men tidlig i boken tar de for seg opprinnelsen av balansert målstyring, hvor det skrives om hvordan verktøyet ble utviklet. Forfatteren peker også på at balansert målstyring bør legges frem for de ansatte som en interessant historie med dramatiske elementer, altså 'story telling'.

Boken appellerer også til *individene* i organisasjonen. Både gjennom fokuset på harmonisering, og ved at forfatteren poengterer at de ansatte bør inkluderes i målsettingen ettersom de sitter med verdifull informasjon om kunder og interne prosesser som organisasjonen kan dra nytte av. Det oppfordres også til å være mottakelig for tilbakemelding fra de ansatte, ettersom det er svært viktig at de aksepterer og knytter seg til konseptet;

'...it's the employees who must accept the tool and be willing to use it if you hope to achieve any of the breakthroughs this concept can bring' (Niven 2006:172).

Forfatteren fokuserer på at de ansatte skal motivere og knytte sine arbeidsoppgaver til det overordnede målet. Gjennom et stort fokus på motivering og deltakelse, samt andre aspekter som kan appellere til individene finnes det altså en viss grad av *individualisering* i denne boken. Forfatteren skriver også om indre motivasjon, og er opptatt av at de ansatte forstår hvordan de kan påvirke og bidra til organisasjonens strategi:

'Driving the scorecard to every level of the company signals to each employee what the key drivers of success are at your company and provides everyone with the opportunity to define how he or she contributes to that success' (Niven 2006: 217).

Boken avsluttes med et fokus på *fallgruvefokusering*, her har forfatterne valgt å gå nærmere inn på feil som ofte gjøres i forbindelse med implementeringen, og omtaler det som *'Top 10 balanced scorecard implementation issues'*. De ti problemene som tas opp er nummerert etter viktighetsgrad. På førsteplass kommer mangel på engasjement fra ledelsen, etterfulgt av mangel på opplæring og trening i balansert målstyring.

'Executive support and sponsorship is the common thread that connects the entire end- to-end process. Without a strong and a vocal leader present at each and every juncture, the effort can quickly stall. Simply put, nothing can take the place of an energetic and knowledgeable executive willing to work tirelessly toward the cause of advancing the Balanced Scorecard' (Niven 2006: 305-306)

Ledelsesorientering er også tilstede i boken. Forfatteren understreker viktigheten av støtte fra ledelsen, og lederskap for et suksessfullt balansert målstyrings program. Det pekes på oppgaver som er vesentlige for en leder, som å få støtte fra, og motivere, både ledelsen og medarbeiderne. Det kommer også frem at de vil være hensiktsmessig for motivasjonen å inkludere ledergruppen og øvrige organisasjonsmedlemmer i prosessen. Han kommer også

inn på opprettelse av egne team som arbeider med, og tar ansvar for implementeringen. Videre gis det eksempel på hvor viktig det er med en entusiastisk og engasjert leder.

4.2.5 Oppsummering av funn

	'Balanced Scorecard Strategy For Dummies'	'Essentials of Balanced Scorecard'	'Fokus på strategier'	'Balanced Scorecard Step- by Step'	Sum
Sosial autorisering	Identifisert	Identifisert	Identifisert	Identifisert	8
Universalisering	Identifisert	Identifisert	Identifisert	Identifisert	8
Produktivisering	Identifisert	Identifisert	Identifisert	Identifisert	8
Tidsmarkering	Identifisert	I liten grad	Identifisert	Identifisert	7
Harmonisering	Identifisert	Identifisert	Identifisert	Identifisert	8
Dramatisering	Ikke identifisert	Ikke identifisert	Ikke identifisert	Ikke identifisert	0
Individualisering	Identifisert	I liten grad	Identifisert	Identifisert	7
Fallgruvefokusering	Identifisert	Identifisert	Identifisert	Identifisert	8
Ledelsesorientering	Identifisert	Identifisert	Identifisert	Identifisert	8
Total sum					62

Tabell 2 – Balansert målstyring

Her ser vi at både sosial autorisering, universalisering, produktivisering, harmonisering, fallgruvefokusering og ledelsesorientering har fått 8 poeng, altså er seks av ni tema identifisert i alle bøkene. Også tidsmarkering og individualisering er sterkt representert med 7 poeng. Dramatisering var derimot ikke tilstede i noen av de fire bøkene.

4.3 Benchmarking

4.3.1 Benchmarking – en praktisk håndbok

‘Benchmarking – en praktisk håndbok’ ble utgitt i 1995 av Andersen og Pettersen. Boken er basert på et pilotprosjekt som ble gjort i norske bedrifter. Prosjektet bestod av en gjennomføring av separate benchmarkingsstudier i tre ulike pilotbedrifter; Tandberg Data AS, Ulstein Bergen AS og Glamox Fabrikker. I tillegg til dette er boken også basert på arbeid som ble gjort med benchmarking i Statoil. Statoil er et svært kjent oljeselskap, og vil derfor kunne virke på leseren som en faktor for å *sosialt anerkjenne* benchmarking som et suksessfullt verktøy for organisasjoner.

Universalisering kommer noe frem i denne boken ved at de ikke nevner spesielle bransjer eller industrier hvor benchmarking er effektivt. Det at pilotprosjektene er gjort i bedrifter i ulike bransjer viser også at dette verktøyet er allsidig.

Forfatterne har skrevet boken på en måte som gjør budskapet svært *produktivisert*. Forfatterne av boken leder leseren gjennom steg for steg av hvordan man kan gjennomføre en benchmarking-prosess. Boken har flere konkrete punkter som ledere kan følge, samt eksempler på slutten av hvert kapittel som gjør at budskapet i boken lett kommer frem. Eksempelene er hentet fra bedriftene som var med i pilotprosjektet.

De siste sidene av boken inneholder skjema som kan brukes av ledere som leser boken, og har blitt brukt ved de ulike casene som er presentert i boken. Noe som også virker svært hjelpsomt for leseren.

Benchmarking fremstår som svært brukervennlig. Ved hjelp av detaljene og punktene i boken som forfatterne har skrevet om, virker verktøyet lett å implementere.

Casene som er presentert i boken viser til hvordan benchmarking kan identifisere hvilke prosesser i en organisasjon som kan og burde bli mer effektive, og forsikrer leseren om resultater. Eksempelene og statistikken kommer fra pilotprosjektet, noe som gjør at de illustrerte resultatene virker troverdige.

Denne boken har fokus på at ‘det nye’ ved benchmarking i dag er at man ikke kun sammenligner prestasjoner, som Xerox først gjorde, men heller prosesser. Ved å sammenligne prosesser, vil organisasjonene kunne se *hvordan* de kan forbedre seg. Forfatterne illustrerer

forskjeller på målinger som ble gjort av organisasjoner på 1960-tallet og frem til i dag. *Tidsmarkeringen* kommer godt frem i forfatterens budskap i at dagens samfunn utvikler seg, og at benchmarking fortsatt er svært aktuelt. Forfatterne viser til en utviklet utgave av benchmarking som er tilpasset problemene organisasjonene møter på i dag.

Harmonisering av benchmarking er synlig i denne boken. Forfatterne av boken poengterer at det er viktig å jobbe i team i en benchmarking-prosess. De fokuserer på at motivasjon og kjennskap, og troverdighet til selve prosessen er svært viktig for at prosessen skal være suksessfull, og skriver blant annet:

'Før forbedringene kan settes ut i livet, må resten av organisasjonen informeres om funnene fra analysen og det må oppnås aksept for å gjennomføre forbedringene' (Andersen og Pettersen, 1995: 112).

Det er lite av både *dramatisering* og *individualisering* i denne boken. Forfatterne nevner svært lite om opprinnelsen og utbredelsen til benchmarking, og har ikke fremstilt det som en historie med dramatiske elementer. Forfatterne har heller ikke skrevet noe om hvordan individene i organisasjonene skal tas vare på og hvordan de kan utvikle seg.

Forfatterne av denne boken berører også tema *fallgruvefokusering*. Ulike fallgruver ved benchmarking formidles gjennom en oppsummering etter det første kapitlet med tittelen 'Pass på!', hvor det blant annet står:

'Det finnes mange barrierer mot effektiv bruk av benchmarking:

- *Frykten for å gi fra seg konkurransefortrinn ved å dele informasjon.*
- *Arroganse – 'Vi er best og trenger ikke lære av andre!' Kanskje var det litt av denne holdningen som førte til at det norske hoppmiljøet holdt på den tradisjonelle stilen og nektet å ta i bruk V-silten før det nesten var for sent'* (Andersen og Pettersen, 1995: 27)

I denne boken har forfatterne rettet sitt budskap mot teamet som skal implementere benchmarking. Alle retningslinjene, tipsene og anbefalingene er rettet mot et eget team som forfatterne mener bør opprettes for implementeringen av benchmarking. Det eneste avsnittet som er direkte skrevet om ledelsens rolle i implementeringen av verktøyet er at de må godkjenne gjennomføringsplanen som teamet fremstiller. Likevel ser vi at

ledelsesorientering er noe til stede ved at teamet som opprettes skal bestå av en teamleder. Forfatterne poengterer i boken at det er viktig at teamleder sørger for at teamet deltar helhjertet i arbeidet, har kompetanse og kunnskap, er motiverte og har respekt for organisasjonen.

4.3.2 Best i klassen: benchmarking for økt effektivitet: idéer, erfaringer og råd

Sosial autorisering av benchmarking kommer tydelig frem i denne boken ved flere punkter. Forfatteren skriver blant annet: '*Benchmarking har i de siste årene blitt et etablert verktøy i mange av verdens største industriforetak. AT&T, Digital, DuPont, Ford Motor, General Electric, Hewlett Packard, IBM, Kodak, Milliken, Motorola, 3M, NEC og Xerox er foregangsbedrifter på området*' (Gustavsson, 1994:9). Å vise til kjente bedrifter som foregangsbedrifter vil kunne virke som sosial anerkjennende av verktøyet for leseren. Videre viser Gustavsson til en pris i USA som heter Baldrigeprisen. Dette er en svært prestisjefylt pris for bedrifter, og i 1991 ble benchmarking innført som et punkt i vurderingen av bedriftene som deltar i konkurransen.

Forfatteren av boken gjør det klart tidlig i boken at dette er et organisasjonsverktøy som er *universalt*. Han skriver at verktøyet kan brukes i både små og store bedrifter, og i alle ledd i bedriften.

Produktivering av benchmarking er et punkt som også er tilfredsstillende i denne boken. Boken er delt opp i flere kapitler som hver for seg tar opp enkelte ledd i en benchmarkingsprosess. Kapitlene inneholder detaljerte steg som skal kunne veilede ledere til å utføre en implementeringsprosess av benchmarking.

Forfatteren får verktøyet til å virke både brukervennlig og forsikrer også resultater gjennom mange detaljer og eksempler.

Tidsmarkering er noe tydelig i denne boken ved at forfatteren skriver at amerikanske selskaper er de som har hatt mest suksess ved bruk av benchmarking, men at andre land nå også begynner å bruke verktøyet. Forfatteren gjør det klart at utviklingen i samfunnet gjør at benchmarking er nødvendig, og at det er en fordel å implementere det. Det å vise til at amerikanske selskaper har hatt suksess med benchmarking, kan føre til at ledere som leser boken ønsker å implementere verktøyet i sin organisasjon for å henge med på moten, og fremstå som moderne.

Harmonisering er et synlig tema i denne boken ved at forfatteren ikke utelukker noen grupper i organisasjonen når han presenterer sitt budskap. Som leser får man et inntrykk av at de hverdagslige aktivitetene hos alle medlemmene i organisasjonen er viktige brikker i å kunne utføre benchmarking. Forfatteren er også opptatt av at alle avdelinger i en organisasjon skal være med i prosessen ved benchmarking.

Denne boken har fokus på de ulike prosessene og stegene i benchmarking. Det er svært lite fokus på *individualisering* og *dramatisering*. Forfatterne har valgt å skrive noe om opprinnelsen av benchmarking, men historien er ikke illustrert dramatisk, men inneholder heller en kort oppsummering av Xerox sin utvikling av verktøyet. Individualisering i boken er så vidt nevnt i noen deler av boken ved at benchmarking gjør det mulig for enkeltindivider å utmerke seg ved interne målinger av ansatte. Rom for kreativitet hos ansatte er noe forfatteren også skriver noen setninger om.

Det er et fokus på *fallgruvefokusering* i denne boken. I begynnelsen av boken har forfatteren skrevet om hvilke misforståelser som kan oppstå rundt benchmarking, og hvilke fallgruver man kan gå i. Han har også poengtert hva benchmarking *ikke* er ved å skrive noen konkrete punkter leseren må være oppmerksom på. De siste sidene av boken inneholder også tips til leseren for å unngå å mislykkes i implementeringen av benchmarking. Forfatteren har valgt å kalle dette kapittelet 'Nøkkelfaktorer for framgang' og skriver blant annet:

'Alle bedrifter preges av ulike konkurransesituasjoner, interne forhold og varierende ambisjonsnivå. Det er derfor umulig å formidle presise råd til alle som vurderer å innføre benchmarking. Men det er mulig å vise til generelle erfaringer og peke på noen nøkkelområder som er viktige om man vurderer å gjennomføre benchmarkingsaktiviteter:

...

- *Favn ikke over for mange områder. Prioriter i stedet områder som er av økonomisk og størst fremtidig strategisk betydning, og områder hvor den interne forandringsberedskapen og sannsynligheten for suksess er størst.*

...

- *Gå ikke over bekken etter vann. Start med intern benchmarking om det er mulig med intern sammenlikning. Det er også en del av læreprosessen i en profesjonell*

gjennomføring av ekstern benchmarking' (Gustavsson, 1994: 59-60).

Også i denne boken om benchmarking er forfatterne fokus på at implementeringen av verktøyet burde skje ved at det opprettes et eget team som skal bringe frem ideer og planer om gjennomføring. *Ledelsesorientering* i denne boken frem ved at forfatterne skriver om hvor viktig det er for benchmarkingsprosessen at ledelsen gir støtte til temaet som er opprettet, og at de gjør det tilgjengelig for informasjon å flyte i organisasjonen. Forfatteren skriver også om hvordan ledelsens rolle i å sikre kvalitet i produkter og tjenester er viktig knyttet til benchmarking. Han skriver blant annet:

'Benchmarking har blitt en viktig faktor innen kvalitetsledelse. Kunden tilfredshet og 'nullfeil' er blitt mål, som ikke bare sysselsetter kvalitetsavdelingene. Det er nøkkeltall som engasjerer flertallet av medarbeiderne' (Gustavsson, 1994: 15).

4.3.3 The Manager's Guide to Benchmarking: Essential Skills for the new Competitive – Cooperative Economy

Allerede på den første siden i boken gis verktøyet *sosial autorisering*, da det fortelles at selskaper som Xerox, Motorola, Federal Express og AT&T benytter benchmarking.

Innledningsvis nevnes det flere steder at oppskriften er *universell*, og det presiseres at målgruppen er bred, ved at den omtales som *'It is my hope that managers at all levels of both private and public organizations will take advantage of the benefits of benchmarking'* (Finnigan 1996: Preface XV).

Forfatteren *produktiviserer* oppskriften, og den selges inn hos leseren gjennom en beskrivelse av fem fordeler som kan oppnås med benchmarking, som 'Benefits for the organization' og 'Becoming more competitive' (Finnigan 1996). Videre kommer forfatteren med konkrete tall på hvor lønnsomt det har vært for enkelte organisasjon å innføre benchmarking. Det mest fremtredende av disse eksemplene er Kodiak, som reduserte kostnadene med syv prosent ved hjelp av intern benchmarking (Finnigan 1996).

Suksesshistorier blir også gjennomgått; historien om hvordan CEO David Kearns fikk Xerox på beina igjen, og tok tilbake markedsdeler ved hjelp av benchmarking (Finnigan 1996) utpekes, men også Motorola, AT&T og General motors nevnes. Oppskriften presenteres som

brukervennlig, samt lett å implementere ved at den gjennomgås stegvis. Forfatteren kommer også med tips til prosessen gjennom hele boken.

På tross av at det påpekes at benchmarking ikke er *noe nytt*, kommer det stadig frem at benchmarking er nødvendig i den nye økonomien. På første side i boken står bokens tittel, 'The Manager's Guide to Benchmarking', og under følger undertittelen: *Essential Skills for the New Competitive-Cooperative Economy*, Altså gjøres det klart fra første stund at benchmarking er nødvendig i dagens økonomi. Dersom leseren ikke ble overbevist, så gjøres også dette klart i innledningen, *'You will learn why benchmarking has become an essential tool in the new global economy...'* (Finnigan 1996: XVI, Preface). Videre gjentas det kontinuerlig gjennom hele boken hva som er viktig for bedrifter i den nye økonomien.

Når det kommer til temaet *harmonisering*, tar forfatteren opp det faktum at benchmarking ikke kan utføres av en person, men at det må settes sammen team. Sammensetningen av teamet gjennomgås, samt at personer som inngår i teamet bør være delaktige i implementeringen ettersom involvering vil føre til eierskapsfølelse, og dermed lettere implementering. I den første delen av boken fokuseres det svært lite på å få med hele organisasjonen, senere kommer det dog frem at 'publikum', alle som berøres av prosessen, bør inkluderes. Forfatteren kommer også med forslag til hvordan 'publikum' kan informeres underveis i prosessen, eksempelvis nevnes både ukentlige nyhetsbrev og rapporter. Alt i alt ser det ut til at temaet harmonisering er tilstede i liten grad i denne boken. Fokuset ligger ikke på å skape en samlet organisasjon, men det oppfordres til å innføre og prioritere benchmarking i de mest kritiske suksessområdene for organisasjonens måloppnåelse.

En *dramatisk* historie om opprinnelsen til benchmarking finner vi heller ikke i denne boken, derimot finnes det flere historier om bedriftene som var blant de første til å ta i bruk verktøyet, allerede på 1800- tallet. Som tidligere nevnt tar forfatteren for seg historien om Xeron, og 'the Xeron Model', og de presenteres som en foregangsbedrift. Likevel er historien om utbredelsen av organisasjonsoppskriften ikke dramatisk presentert.

Boken bærer preg av at den først og fremst henvender seg til ledere, og appellerer lite til *individene*. Det gjennomgås hvordan man bygger en lærende organisasjon, og her kommer det frem at det er viktig å fokusere på menneskelig kapital ved å tilby og tilrettelegge for læring. Individuer som sitter i stillinger som krever spesiell opplæring bør få dette, selv om ikke hele organisasjon bør tilegne seg denne kunnskapen.

Fallgruvefokusering kommer til syne tidlig i boken, gjennom ‘tegn på suksess’:

‘You will know you have succeeded when you recognize four aftereffects in your organization: a thorough understanding of the benchmarking process, management commitment to benchmarking, openness to change and a willingness to make changes in the organization’s work processes, and implementation of actions plans and follow-up studies’ (Finnigan 1996: 47).

De fire overnevnte temaene gjennomgås, og det oppgis hvordan hver og en av dem kan bidra til å hemme organisasjonens resultat med benchmarking.

Det er også et fokus på *ledelsesorientering* i boken, og i likhet med flere av bøkene ser vi også her at forfatteren forslår å etablere et tema som er ansvarlige for implementeringen. En hensiktsmessig sammensetning av et team gjennomgås. Det nevnes ingen konkret ledelsesstil, men vi ser et fokus på at lederen bør involvere medarbeiderne i avgjørelsene, spesielt de som blir direkte berørt og har ansvar for gjennomførelsen av tiltakene.

4.3.4 Benchmarking – The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance

Temaet *sosial autorisering* er ikke svært synlig i denne boken. Forfatteren fremstiller Xerox som en pioner for benchmarking. Og videre har han brukt L. L. Bean som eksempel på en organisasjon som har innført benchmarking. Både Xerox og L. L. Bean er kjente selskaper fra USA. Likevel er det ikke noe særlig fokus på andre kjente organisasjoner som har innført benchmarking, og heller ingen sitater eller kommentarer fra kjente personer er å finne i boken.

Universalisering er et tema som ikke kommer tydelig frem i denne boken. Forfatteren har verken gjort det klart hvem boken er skrevet for, eller hvilke lesere som vil kunne ta i bruk benchmarking. Men ved ikke å nevne hvilke organisasjoner som vil kunne ta i bruk denne løsningen, vil selvfølgelig kunne virke som universalisering i seg selv. Ved å skrive om oppskriften og implementeringen av den på en generell og abstrakt måte oppnår forfatteren en universalisering av benchmarking.

Produktivisering av benchmarking kommer tydelig i frem i denne boken ved hjelp kapitler inndelt i ulike steg for implementering, og også skjema med oppsummeringer av hvert kapittel.

Kapitlene inneholder også andre skjema som leseren kan bruke ved innføring av benchmarking. Disse skjemaene inneholder blant annet tips til hvordan man skal gjennomføre intervjuer, og nyhetsbrev man kan sende ut til ansatte osv.

De ulike kapitlene inneholder steg for å innføre benchmarking i en organisasjon. Oppskriften på implementeringen er skrevet svært generell, men likevel detaljert. Kapitlene inneholder skjemaer og huskelister som gjør at implementeringen virker nokså brukervennlig.

Forfatteren prøver også å forsikre leseren om resultater ved å legge ved resultater Xerox opplevde ved å innføre benchmarking. Tabellene i boken inneholder både kostnadsforskjeller og forskjeller i produksjon og investeringer.

Tidsmarkering kommer noe i frem i denne boken ved at forfatteren skriver om hvordan benchmarking er utviklet siden Xerox startet å bruke løsningen i 1979. Den utviklingen forfatteren særlig beskriver er den endringen fra og kun drive benchmarking mot sine konkurrenter, til å se på andre aktører i markedet. Fra å gå fra og kun sammenlikne seg med sine konkurrenter, mener forfatteren at det er nå nye muligheter for ledere til å drive benchmarking på en mer allsidig og nyttig måte.

Harmonisering kommer frem i bokens kapittel om kommunikasjon. Forfatteren har valgt å ta med et eget kapittel om kommunikasjon ut til resten av organisasjonen som et steg i implementeringen av benchmarking. Han skriver om implementeringen:

'Representatives on the benchmarking team must sell the new strategies to their colleagues to get them included in the operating plan targets, guidelines, and priorities. Without this step, the results of benchmarking have little chance of being implemented' (Camp, 1989: 163).

Forfatteren skriver i dette kapitlet om viktigheten av kommunikasjon ut mot ansatte, samt aksept fra resten av organisasjonen om den nye løsningen som skal innføres. Likevel er det lite fokus på hvordan hverdagen kommer til å endres for de ansatte. Forfatteren henvender seg omtrent utelukkende til ledere av organisasjoner og understreker gjennom hele boken at lederens rolle er svært viktig i benchmarking og at organisasjonsløsningen må styres ovenfra og ned. Noe av det Camp skriver er:

'Because of the enormous potential for improvement that benchmarking can provide, there is a critical need for senior management's orchestration of this effort. Functional management, left to its own devices, may be highly reluctant to

identify productivity opportunities that, they believe, could be construed as profits and foregone or otherwise be a reflection on their past performance' (Camp, 1989: 241).

Dramatisering av benchmarking kommer gjennom forfatterens historie om hvordan konseptet oppstod. Forfatteren skriver om hvordan benchmarking-tankegangen kom til syne i Kina for over 2500 år siden. Han skriver en kort historie om hvordan en kinesisk general ved navn Sun Tzu hadde et motto som kan brukes i forhold til hvordan organisasjoner ser sin på din posisjon i markedet og blant konkurrenter i dag. Disse ordene av Sun Tzu er videreført inn i forretningsverdenen hvor reglene om å løse problemer i bedriften, lede en bedrift og overleve i markedet gjelder. En annen asiatisk tråd som kan trekkes til benchmarking er det japanske ordet *dantotsu* som betyr best av de beste.

'In the year 500 B.C., Sun Tzu, a Chinese general wrote: 'If you know your enemy and know yourself, you need not fear the result of a hundred battles'. Sun Tzu's words could just as well show the way to success in all kinds of business situations. Solving ordinary business problems, conducting management battles, and surviving in the marketplace are all forms of war, fought by the same rules – Sun Tzu's rules' (Camp, 1989: 3).

Xerox var den organisasjonen i vesten som først tok i bruk benchmarking, og er derfor den organisasjonen som fremstår som en pioner i denne boken. Forfatteren skriver at Xerox tok utgangspunkt i hvordan ulike japanske maskiner var bygd og hvordan de fungerte, og sammenliknet sine maskiner med disse. Ved å gjøre dette fant de ut at sine egne maskiner ga høyere kostnader, men lavere effektivitet.

Forfatteren skriver blant annet i sin dedikasjon fremst i boken: *'This book is dedicated to the early pioneers of Xerox Benchmarking who had to find their way through undocumented territory'* (Camp, 1989). Denne kommentaren fra forfatteren viser til at pionerene i Xerox måtte kjempe sin vei gjennom tidligere rutiner og prosedyrer, og finne en ny retning på hvordan de kunne konkurrere i sitt marked.

Individualisering er det lite fokus på i denne boken. Forfatteren skriver kort om hvordan benchmarking kan motivere ansatte ved at de blir belønnet eller anerkjent for sitt arbeid. Forfatteren skriver blant annet:

'The ability of operational personnel to participate in and eventually conduct benchmarking investigations exposes them to what must be done in relation to their responsibilities and jobs. Most individuals find the prospects exciting and self-motivating. Coupled with a well-designed reward and recognition system, the eventual result is to have individuals seek out benchmarking experiences of their own initiative' (Camp, 1989: 169).

I denne boken kommer *fallgruvefokusering* frem ved at forfatteren blant annet har et eget avsnitt hvor han skriver om hva benchmarking *ikke* er. Slik som i noen av de forrige bøkene har forfatteren også her fokus på at benchmarking må gjennomføres som en kontinuerlig prosess, og at det er ikke en aktivitet men kun utfører én gang. En annen potensiell fallgruve forfatteren advarer leseren mot er å ikke kun sammenlikne seg med hvordan de nærmeste konkurrentene i industrien man opererer i. Dersom man har et for snevert syn på hvilke aktører man ønsker å sammenlikne seg med, så vil man kunne overse andre organisasjoner man kan lære av. Man vil da kun nå igjen sine konkurrenter uten å endre sine aktiviteter slik at man faktisk får et konkurransefortrinn. Ved å heve blikket noe mer, vil man kunne ta etter de organisasjonen som er best i klassen på ulike områder, og dermed gå forbi sine konkurrenter.

Ledelsesorientering kommer tydelig frem i boken ved at forfatteren skriver om to mulige veier ledelsen kan gå for implementering. Den ene metoden er å implementere benchmarking gjennom linjeledelsen. Linjeledelsen har god kunnskap og kjennskap til detaljene ved de ulike aktivitetene som foregår i organisasjonen, og vil derfor ville kunne styre implementeringen.

Den andre metoden som forfatteren har nevnt er at implementeringen skjer gjennom styring fra en prosjekt- eller teamleder. Ved at en prosjekt- eller teamleder tar ansvaret for å gjennomføre de ulike prosessene vil linjeledelsen kunne fokusere på de daglige aktivitetene i organisasjonen. En slik metode vil også være svært hensiktsfull dersom man trenger å jobbe på tvers av avdelinger i prosjektet, noe som ofte er et faktum i prosessen for implementering av benchmarking.

Forfatteren skriver også om at det er svært viktig for ledelsen å sørge for informasjonsflyt i organisasjonen, og kommunisere ut til de ansatte hvilke endringer som skal gjøres, samt hva som er målet med å innføre benchmarking som et organisasjonsverktøy.

4.3.5 Oppsummering av funn

	'Benchmarking – en praktisk håndbok'	'Best i klassen: benchmarking for økt effektivitet: idéer, erfaringer og råd'	'The Manager's Guide to Benchmarking: Essential Skills for the new Competitive – Cooperative Economy'	'Benchmarking – The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance'	Sum
Sosial autorisering	Identifisert	Identifisert	Identifisert	I liten grad	7
Universalisering	Identifisert	Identifisert	Identifisert	I liten grad	7
Produktivisering	Identifisert	Identifisert	Identifisert	Identifisert	8
Tidsmarkering	Identifisert	Identifisert	Identifisert	I liten grad	7
Harmonisering	Identifisert	Identifisert	I liten grad	I liten grad	6
Dramatisering	Ikke identifisert	Ikke identifisert	Ikke identifisert	Identifisering	2
Individualisering	Ikke identifisert	Ikke identifisert	Liten grad	I liten grad	2
Fallgruvefokusering	Identifisert	Identifisert	Identifisert	Identifisert	8
Ledelsesorientering	Identifisert	Identifisert	Identifisert	Identifisert	8
Total sum					48

Tabell 3 – Benchmarking

Ut ifra tabellen ser vi at det er to tema som er tilstede i alle bøkene, og dermed har fått full poengsum; produktivisering og fallgruvefokusering. Videre er både sosial autorisering, universalisering og tidsmarkering berørt i bøkene, og alle har fått 7 poeng. Deretter kommer harmonisering som også er identifisert i alle bøkene, men i ulik grad, og proklamering med 6 poeng. Generelt sett er det lite fokus på dramatisering og individualisering i litteraturen om benchmarking, og begge tema har fått 2 poeng.

Kapittel 5

Diskusjon

5.0 Diskusjon

I dette kapitlet vil vi først presentere de to nye tema vi identifiserte i analysen, som også kom frem i sammendragene. Deretter skal vi gjennomgå og drøfte funnene. I den sammenheng vil vi se nærmere på hvilken grad de ulike temaene ble identifisert, og om våre funn støtter opp under Røviks funn. For en mest mulig oversiktlig diskusjon og presentasjon av funnene, vil vi ta for oss ett og ett tema.

Før vi tar fatt på diskusjonen vil fremstille resultatene fra analysen i en tabell som gir en oversikt over hvert temas samlet score på tvers av organisasjonsoppskriftene. Maksimum oppnådd score for hvert av de ulike temaene er 24 poeng, og vi har rangert tabellen etter høyst til lavest score. Tabellen gir oss mulighet til å sammenlikne de ulike temaene på tvers av de tre oppskriftene vi har studert.

	Oppnådd poeng
Ledelsesorientering	24
Sosial autorisering	23
Produktivisering	22
Tidsmarkering	22
Universalisering	22
Harmonisering	21
Fallgruvefokusering	18
Individualisering	13
Dramatisering	7

Tabell 4 – Kjennetegn

5.1 Nye tema

I tillegg til de syv temaene som Røvik foreslo, identifiserte vi to nye tema i den kvalitative innholdsanalysen. På bakgrunn av at Røvik nummererte de første syv temaene, har vi valgt å gi disse to nummer 8., og 9.

8) Fallgruvefokusering

Det 8. tema skilte seg ut i litteraturen, og vi ønsket dermed å se nærmere på i hvilken grad dette kan sies å være et felles kjennetegn i de tolv bøkene. Flere av forfatterne presenterer ved hjelp av ulike fremgangsmåter, aktuelle fallgruver ved en oppskrift, noe vi har valgt å kategorisere som *fallgruvefokusering*. Med fallgruvefokusering mener vi at forfatteren forsøker å gjøre leseren oppmerksom på, og advare mot, fallgruver som ofte begås ved implementering av oppskriften. Gjennom fallgruvefokusering erkjenner forfatteren at ikke alle har suksess med oppskriften, og informerer om hvordan leseren kan unngå de største fallgruvene.

Forfatterne kommer inn på dette tema ved hjelp av ulike innfallsvinkler. Noen har tatt opp tema på et mer generelt nivå ved å advare mot feil som kan begås, og informere om forhåndsregler som bør tas, når en organisasjon gjennomgår en endringsprosess. Andre har gått mer i dybden på hvilke feil organisasjoner ofte gjør i implementeringsprosessen til den aktuelle oppskriften. I enkelte av bøkene var det også satt av egne kapitler til denne tema, og advarslene suppleres ofte med eksempler. Vi vil gå mer i dybden på dette tema, og hvordan det fremstilles i bøkene senere i diskusjonen.

9) Ledelsesorientering

Et annet tema vi ønsket å se nærmere på var *ledelsesorientering*, som vi har valgt å benytte som en fellesbetegnelse for et fokus på hensiktsmessig ledelsesstil for den aktuelle oppskriften. På tross av at Røvik presenterer og foreslår universalisering som et kjennetegn, noe som innebærer at oppskriften er egnet for alle organisasjoner, kan det se ut til at flere av forfatterne har tatt opp hvilke ledelsesstiler som er best egnet for implementering av en bestemt oppskrift. Dette indikerer altså at selv om bøkene understreker at en oppskrift er egnet for *alle* organisasjoner, så betyr ikke dette at den er egnet for, eller tilpasset, *alle* ledelsesstiler.

5. 1 Sosial autorisering

Temaet sosial autorisering ble identifisert i alle de tolv bøkene, dog i liten grad i én av dem. Denne observasjonen er svært bemerkelsesverdig med tanke på det brede utvalget som består av en kombinasjon av bøker skrevet av forfattere med ulik nasjonalitet og bakgrunn, som er utgitt i ulike tidsepoker. Dette funnet indikerer at sosial autorisering er et viktig tema i litteraturen om organisasjonsløsninger, uavhengig av tid og sted.

Forfatterne har fokusert på ulike aspekter som bidrar til å gi oppskriften sosial autorisasjon, men vi har ingen kjennskap til om dette er gjort bevisst. I denne studien ser vi at to virkemiddel, som kan gi sosial autorisasjon, skiller seg ut som gjengangere: 1) oppskriften linkes til kjente organisasjoner, og 2) oppskriften linkes til et anerkjent universitet.

I de aller fleste bøkene så vi at forfatterne assosierte oppskriften med store og kjente bedrifter, dette ble ofte gjort innledningsvis og gjerne gjennom historier som omhandler bedriftens suksess med oppskriften. Et eksempel på dette funnet er et utdrag fra boken 'The Machine That Changed the World':

'In 1990, when The Machine That Changed the World was originally published, Toyota was half the size of General Motors and two-thirds the size of Ford. Today, as this book is reissued for a new generation of readers, Toyota has easily passed Ford and is surging past GM to become the largest and most consistently successful industrial enterprise in the world' (Womack m.fl, 2007: Foreword).

Flere av forfatterne ga også en innføring i oppskriften opprinnelse, og balansert målstyring ble i forbindelse med dette linket til Harvard Business School, som er et svært anerkjent universitet. Ettersom én av opphavsmennene var professor ved Harvard, og flere artikler er blitt publisert i Harvard Business Review, kan det dog være tilfelle at forfatterens hensikt ikke var å fremme sosial autorisering, men av naturlige årsaker ønsket å gi leseren en innføring i oppskriftens opprinnelse – som i seg selv gir sosial autorisering.

Uavhengig av årsaken til at sosial autorisering ble identifisert i bøkene, mener vi at dette funnet støtter opp under det første av Røviks foreslåtte felles kjennetegn; *sosial autorisering*. Vi legger også merke til at Røviks beskrivelse av sosial autorisering som er basert på at en organisasjonsoppskrift blir '*klart assosiert med en eller flere instanser som i forhold til mange organisasjoner har status som et autoritativt sentrum*', samsvarer i stor grad med det vi har

funnet i den analyserte litteraturen (Røvik, 1998: 72). I teorikapittelet introduserte vi de to perspektivene; verktøyperspektivet, og symbolperspektivet. Én av årsakene til at sosial autorisering utpeker seg kan tyde på at ledere ser opp til- og sammenligner seg med andre organisasjoner. I samsvar med symbolperspektivet vil ledere prøve å adoptere organisasjonsidentiteten til en organisasjon de ser som et forbilde. Dersom tilfellet var at ledere aktivt søker etter nye løsninger på aktuelle problemer, som verktøyperspektivet presenterer, er det sannsynlig at sosial autorisering ikke ville være like fremtredende i analyseenheter.

5.2 Universalisering

Universalisering var også en gjenganger i litteraturen vi studerte, og ble identifisert i samtlige av bøkene, hvor også her i liten grad i én av bøkene. Uavhengig av oppskrift, er det i henhold til denne studien, slik at alle de tre ulike oppskriftene er egnet for *alle* typer organisasjoner. Først og fremst er det svært interessant at de tre organisasjonsløsningene: lean, balansert målstyring og benchmarking presenteres som universelle, når de er nokså ulike i fremgangsmåten på hvordan organisasjoner kan bli mer effektive. Selv om alle organisasjonsoppskrifter har som mål å drive sin virksomhet mer effektivt, vil fremgangsmåten for å nå dette målet kunne variere i stor grad.

Lean har som kjent fokus på å redusere sløsing og forbedre flyt i ulike aktiviteter i organisasjonen, balansert målstyring har som mål å utføre målinger som faktisk er knyttet opp mot strategiske mål, mens benchmarking har fokus på å lære av sine beste konkurrenter. Veiene mot det samme målet ser vi er svært ulike, likevel klarer forfatterne å fremstille hver av de tre organisasjonsoppskriftene som svært tilegnede for alle typer organisasjoner.

Det faktum at oppskriften er universalisert, og fremstår som universell i alle de analyserte bøkene betyr ikke nødvendigvis at forfatterens hensikt var å formidle oppskriften som universell. I flere av bøkene kommer universalitet indirekte frem, ved at det ikke presiseres hvilke organisasjoner som vil dra nytte av oppskriften. Men vi ser også at flere av forfatterne har gått direkte frem og påpekt at oppskriftene er egnet for alle organisasjoner, uavhengig av bransje, land, kultur o.l. I tillegg til å påpeke at oppskriften var egnet for alle organisasjoner, hadde flere av bøkene egne kapitler om hvordan den aktuelle organisasjonsløsningen også kunne adopteres i offentlig sektor.

Det at universalisering var så sterkt representert støtter opp under Røviks funn, og tyder på at det å fremstille oppskriftene som universelle i litteraturen kan bidra til at en organisasjonsløsning oppnår suksess, og blir institusjonalisert, uavhengig av om dette er formidlet direkte og bevisst, eller indirekte. En av årsakene til dette kan tenkes å være at forfatterne, eller opphavsmennene, sikter på en stor målgruppe ved å universalisere oppskriften. Ved å henvende seg mot en stor målgruppe er det sannsynlig at en større andel organisasjoner tar i bruk verktøyet enn det som hadde vært tilfelle dersom oppskriften hadde henvendt seg til et mindre marked, som for eksempel en spesifikk bransje.

Én av årsakene til at oppskriftene kan fremstilles som universelle og lykkes med det, kan ha sammenheng med verktøyperspektivet, som fremmer at alle organisasjoner er bygd opp av samme formelle struktur. Perspektivet fremstiller en teori om at organisasjoner med samme struktur, vil også møte på like utfordringer, og dermed er det naturlig at de også vil dra nytte av de samme organisasjonsløsningene.

5.3 Produktivisering

Produktivisering av organisasjonsløsningene går ut på at oppskriftene fremstilles og selges som produkter. Dette var et tydelig tema i konseptlitteraturen vi studerte. Vi identifiserte en viss grad av produktivisering i alle bøkene, men i to av dem var det lite fokus på dette tema, og vil dermed si at vi identifiserte temaet i liten grad i disse to bøkene. Vi merket oss at all litteraturen vi tok for oss om balansert målstyring og benchmarking hadde produktivisert oppskriftene. Tidligere i oppgaven, under teorikapittelet, tok vi for oss de tre punktene Røvik peker på i en produktiviseringsstrategi: 1) lett å formidle, 2) presenteres som brukervennlig og 3) forsikrer brukeren om resultat i form av effektivitet i forhold til kostnadene knyttet til implementering.

I bøkene vi har analysert ser vi at disse tre punktene stadig dukker opp, og benyttes som virkemiddel i det som ser ut til å være en bevisst strategi forfatterne bruker for og produktivere organisasjonsoppskriftene.

I sammendragene nevnte vi at et betydelig antall bøker formidler oppskriften med et enkelt språk, presenterer implementeringsprosessen stegvis og kommer med suksesshistorier, både fra kjente og mindre kjente organisasjoner. Vi la også merke til at flere av forfatterne har valgt å legge inn tips til en god implementering gjennom hele, eller deler av boken. De fleste

bøkene inneholder ulike detaljerte steg mot implementering, som Røvik klassifiserte som et sterkt virkemiddel i produktivisering av en oppskrift. Vi fant også et par andre virkemidler enn de Røvik omtalte. I flere av bøkene hadde forfatterne benyttet sitater fra ledere i organisasjoner som har implementert de ulike oppskriftene, hvor de viste til resultater de hadde opplevd i sin organisasjon. Disse sitatene inneholdt gjerne fordeler lederne selv hadde erfart ved å benytte oppskriften, men også anbefalinger av selve oppskriften.

Både det at vi fant produktivisering i et så stort antall av de analyserte bøkene, og at de samme virkemidlene som Røvik beskrev ble tatt i bruk, er svært interessant. Vi mener dette helt klart indikerer at produktivisering kan se ut til å være et viktig tema i litteraturen om organisasjonsløsninger, men vi vil også påpeke at Røviks beskrivelse av produktivisering er relativt generell og dermed gir stort tolkningsrom.

I teorikapittelet kom vi inn på Huczynkis (1996) krav for å kategoriseres som en trend, hvor det påpekes at budskapet må bringes ut til publikum, og teorien må fremstilles på en engasjerende måte. Ved hjelp av produktivisering oppfylles disse kravene, ettersom det er produktivisering av oppskriftene som fokuserer på å selge de inn hos leseren. Gjennom stegvis gjennomgang formidles oppskriften til brukeren, og suksesshistorier engasjerer og bidrar til et ønske om å adoptere organisasjonsløsningen.

Viktigheten av produktivisering er også synlig i det tidligere nevnte verktøyperspektivet. Det at forfattere av konseptlitteratur velger å fokusere på å forsikre ledere om en mer effektiv drift som en del av produktivisering, er knyttet til verktøyperspektivets utredning om at ledere velger å implementere et verktøy basert på resultater andre organisasjoner har opplevd med verktøyet. For at lesere av litteraturen skal oppfatte en organisasjonsoppskrift som brukervennlig, er de avhengig av at forfatterne velger å formidle budskapet på en enkel og konsis måte og ofte beskrives ulike steg organisasjonen må følge for å implementere løsningen. For å kunne overbevise leserne om at dette er en oppskrift som passer inn i den enkelte organisasjon, er ofte stegene og budskapet utformet på en svært generell måte slik at alle formelle organisasjoner, som stammer fra verktøyperspektivet, skal kunne føle at oppskriften taler til dem.

Vi vil også nevne at ett av kriteriene vi satt for utvelgelsen av bøker var at de skulle være rettet mot ledere. En mulig forklaring på hvorfor produktivisering er så sterkt representert kan dermed tenkes å være at hensikten til bøkene vi har valgt å inkludere i denne studien, er nettopp å formidle, og selge inn oppskriften hos ledere. Uten at vi har gått nærmere inn på dette, vil vi påpeke at det dermed ikke vil være overraskende om bøker som først og fremst henvender seg til studenter har et mindre fokus på produktivisering, på tross av at de omhandler den samme oppskriften.

5.4 Dramatisering

Dramatisering, som Røvik beskriver som en dramatisk historie om opprinnelsen eller utbredelsen av en oppskrift, identifiserte vi i tre av tolv bøker, samt i en liten grad i én bok. I forhold til de andre temaene vi tok for oss er dramatisering lite representert totalt sett. Vi merker oss at to av de tre bøkene som hadde et innslag av dramatisering handlet om lean. I litteraturen om balansert målstyring var dramatisering ikke representert.

Det at dramatisering ikke peker seg ut som et viktig tema kom likevel ikke overraskende. Opprinneshistorien til oppskriften er utenfor forfatterens kontroll, og det vil dermed for oppskrifter med en usikker opphavshistorie, eller en historie som ikke inneholder særlig dramatik, som balansert målstyring og benchmarking, være vanskelig å skape dramatiske historier som fanger leseren, og dermed lettere videreformidles. Lean derimot har en kjent historie om hvordan Toyota kjempet sin vei for å innføre en produksjonsprosess som kunne benytte de få ressursene de hadde, samt stå imot konkurranse fra utlandet.

Det var spesielt de to eldste bøkene, begge skrevet av blant annet Womack og Jones, som var svært nøye i sin fremstilling av opprinnelsen og av lean og reisen organisasjonsoppskriften har hatt gjennom ulike verdensdeler og organisasjoner. Begge disse bøkene er basert på forskning som er gjort helt fra opprinnelsen av lean, og det kan virke som om forfatterne mener at historier om opprinnelsen og utbredelsen er noe av stor betydning for leseren for å forstå lean som en organisasjonsoppskrift. Et eksempel på dramatisering opprinnelsen av av lean finnes blant annet i 'The Machine That Changed the World':

'The situation of stagnant mass production in both the United States and Europe might have continued indefinitely if a new motor industry had not emerged in Japan. The true significance of this industry was that it was not simply another replication of the now venerable American approach to mass production. The Japanese were developing an entirely new way of making things, which we call lean production' (Womack m.fl.: 2007: 46).

Forfatterens oppgave er å viderefremme fakta, og de har lite rom for å påvirke, eller dramatisere en opprinneshistorie som i utgangspunktet ikke inneholder dramatiske elementer. Dersom dramatisering hadde vært identifisert i samtlige bøker, kunne dette vært en indikasjon på at det først og fremst er organisasjonsløsninger med en dramatisk bakgrunn oppnår suksess.

På tross av at vår studie ikke støtter opp under Røviks identifisering av dramatisering, fant vi et innslag av dramatiske historier i litteraturen. Som tidligere nevnt fant vi et vesentlig antall suksesshistorier i litteraturen. Flere av disse historiene inneholdt dramatiske elementer, som kom frem i historier om hvordan den aktuelle oppskriften førte til at en bedrift klarte å snu en negativ trend og vinne tilbake markedsandeler etc.

I den ene boken om lean som heter 'Dette er lean' valgte forfatterne å ta utgangspunkt i en historie om to damer som blir diagnostisert med brystkreft. Historien viser til forskjellen på ventetiden på å bli diagnostisert på kreft på et sykehus som praktiserer lean, og et sykehus som ikke gjør det. Boken begynner slik:

'Anne oppdager en kul i venstre bryst og blir livredd. Hun vet at én av ti kvinner utvikler brystkreft. Det er den vanligste formen for kreft blant kvinner. Anne bestemmer seg for å finne ut om kulen er det hun frykter. Hun ringer til det lokale legekantoret i telefontiden og snakker med en sykepleier. Sykepleieren er vennlig og sympatisk og greier å finne en ledig time til Anne senere på dagen' (Modig og Åhlström, 2012: Prolog).

Denne historien er et eksempel på en historie som inneholder dramatiske elementer om hvordan lean fungerer i dagens samfunn, hvor leseren får et noe annet bilde på lean. Røvik skriver i sin studie om dramatisering: *'Dramatiske budskap spres lettere enn udramatiske,*

ganske enkelt fordi de er spennende å formidle til andre, og de fanger også publikums oppmerksomhet. Ikke minst huskes de dramatiske poengene og kan dermed også lett gjenfortelles og formidles videre' (Røvik, 1998: 104). Ved at forfatterne knytter lean opp mot et problem i dagens samfunn om lang ventetid på kreftdiagnose, vil leseren kunne bli mer oppmerksom og interessert i lean som en oppskrift. Å knytte lean opp mot et slikt tema som kan vekke følelser hos leseren vil også kunne bidra til at både boken og organisasjonsoppskriften blir husket og kan bli formidlet videre.

En Huczynkis (1996) krav for å defineres som en trend, var at teorien fremstilles på engasjerende måte, noe som dramatisering i stor grad bidrar til. Dersom vi ikke betinger dramatisering til historier om opprinnelse eller spredning av oppskriftene, og heller ser nærmere på i hvilken grad litteraturen inkluderte dramatiske historier, uavhengig av om de omhandler opprinnelsen eller utbredelsen av oppskriften, kan det være grunnlag for å si at det ser ut til at dramatisering er et vesentlig tema i litteraturen til suksessfulle organisasjonsløsninger. Vi ser at flere av de dramatiske historiene som er delt i bøkene vi har lest, symboliserer organisasjoners pågangsmot, vilje og sårbarhet. Symbolene historiene fremmer, kan knyttes til ulike organisasjonsoppskrifter, og vil kunne være motivasjon i seg selv for at organisasjoner velger å adoptere oppskriftene.

5.5 Tidsmarkering

Tidsmarkering ble identifisert, og er sterkt representert i elleve av tolv analyserte bøker. I den tolvte boken '*Essentials of Balanced Scorecard*' kan det se ut til at forfatteren har prøvd å komme inn på tema, men slik vi ser det, har det ikke blitt fokusert nok på dette tema til at vi kan se på det som sentralt. Det kommer heller ikke klart nok frem i boken at tiden er inne for balansert målstyring.

Tidsmarkering fremmes ved at oppskriftene fremstilles som dagsaktuelle, og flere av forfatterne understreker at tiden er inne for det aktuelle verktøyet. Dette støttes opp av gode argumenter for hvorfor en endring eller en omstilling er nødvendig. Vi la merke til at argumenter som handler om at den økonomiske forretningsverden endres er svært populære i de analyserte bøkene. Et eksempel på dette er fra boken '*Lean Thinking*':

'The continuing stagnation in developed countries has recently led to ugly scapegoating in the political world, as segments of the population in each country

push and shove redivide a fixed economic pie. Stagnation has also led to a frenzy of cost cutting in the business world (led by the reenineers), which removes the incentive for employees to make any positive contribution to their firms and swells the unemployment ranks. Lean thinking and lean enterprise is the solution immediately available that can produce results on the scale required' (Womack og Jones, 2003: 28).

På bakgrunn av det store innslaget av tidsmarkering i bøkene, kan det være grunnlag for å si at tidsmarkering fremstår som et felles kjennetegn i de analyserte bøkene, noe som også støtter opp under Røviks studie. Det vil dermed også være sannsynlig at tilstedeværelsen av tidsmarkering bidrar til en organisasjonsløsnings suksess. Én av årsakene til at tidsmarkering fremstår som et viktig tema hos de utvalgte organisasjonsløsningene kan tenkes å være at forfatterne ønsker å nå ut til ledere med en holdning at det de alltid har gjort også vil fungere i fremtiden. Ved å formulere oppskriften som nødvendig på bakgrunn av eksterne endringer i den økonomiske verden, kan det tenkes at sannsynligheten for at verktøyet skaper interesse også hos ledere som i utgangspunktet ikke har planer om å adoptere en ny organisasjonsløsning, øker.

Tidsmarkering får også støtte i litteraturen. Det påpekes i flere av Huczynkis (1996) krav til å kategoriseres som en trend, at oppskriften presenteres som tidsmessig riktig, og svarer på dagens utfordringer. Også ifølge de to perspektivene finner vi temaet tidsmaking. I henhold til verktøyperspektivet er det viktig at oppskriften treffer aktuelle problemer i dagens samfunn, verktøyperspektivet tar også opp at motivasjonen til å adoptere en oppskrift kan ligge i at ledere opplever at deres organisasjon ikke leverer som forventet og dermed søker etter nye organisasjonsløsninger som en følge av at tiden er inne for en endring.

Symbolperspektivet påpeker at ledere finner motivasjon til å adoptere en oppskrift grunnet etableringen av tidsriktige problemer med tilhørende løsninger. Ved at det skjer endringer i samfunnet vil det også utvikles utfordringer som fremstilles som aktuelle for ulike organisasjoner. Disse utfordringene kommer gjerne i pakker sammen med en løsning, og denne pakken blir da gjerne tatt inn i organisasjoner som føler at de er utsatt for den utfordringen som er presentert, og ønsker da å ta i bruk løsningen som finnes. I henhold til Symbolperspektivet vil også oppskrifter som fremstilles som et symbol på noe nytt, kunne bli institusjonalisert.

5.6 Harmonisering

Harmonisering var et tema vi fant identifisert i ni av tolv bøker. I litteraturen om balansert målstyring var dette tema identifisert i alle fire bøkene, i litteraturen om lean ble det identifisert i tre bøker, mens i litteraturen om benchmarking ble tema kun identifisert i to av bøkene, dog i liten grad i to av dem.

Harmonisering er definert av Røvik som et virkemiddel som er: *'utformet og presentert slik at de ikke oppfattes å støte an mot- eller utfordre noen av de ovennevnte (subenheter, kjønn og profesjoner) eller andre konfliktdimensjoner som finnes i de fleste organisasjoner'* (Røvik, 1998: 100).

Bøkene som omhandlet balansert målstyring kom blant annet inn på tema harmonisering gjennom et fokus på at oppskriften måtte implementeres i hele organisasjonen, og ikke bare for enkelte avdelinger eller underenheter. Dette samsvarer i stor grad med Røviks beskrivelse av tema. Et eksempel på hvordan harmonisering kommer frem i litteraturen ser vi i boken ' Dette er lean' hvor forfatteren bruker fotballspill som et bilde på samarbeid mellom ulike avdelinger:

'Samtlige spillere ser, hører og er oppmerksomme på alle som skjer til enhver tid. Basert på dette kan de ta beslutninger om hvordan de sammen skal skåre mål. Hvis en av spillerne gjør en feil, eller hvis et av lagene skårer mål, blåser dommeren i fløyta. Alle spillerne hører fløyta, og spillet stoppes. Disse forutsetningene er like i de fleste lagidretter. Alle ser alt hele tiden, og dommeren kan stoppe spillet på sekundet' (Modig og Åhlström, 2012: 132).

Vi syntes det er interessant at harmonisering var så sterkt representert i litteraturen om balansert målstyring litteraturen og lean, men i noe mindre grad i litteraturen om benchmarking. Som vi tok opp i teoridelen handler balansert målstyring hovedsakelig om å operasjonalisere strategien ved å etablere kritiske suksessfaktorer for måloppnåelse. I oppskriftens natur er det et fokus på at hele organisasjonens skal bidra og inkluderes i måloppnåelsen. Lean er basert på en slank produksjon, hvor alle avdelinger i organisasjonen må gjøre i slankere, og redusere sløsing.

I litteraturen om benchmarking sitter vi igjen med et inntrykk av at det var et stort fokus på hvordan lederne kunne innføre organisasjonsoppskriften. I boken av Robert C. Camp var det fokus på en ovenfra- og – ned ledelse og han skriver blant annet:

‘Because of the enormous potential for improvement that benchmarking can provide, there is a critical need for senior management’s orchestration of this effort. Functional management, left to its own devices, may be highly reluctant to identify productivity opportunities that, they believe, could be construed as profits and foregone or otherwise be a reflection on their past performance’ (Camp, 1989: 241).

En forklaring på hvorfor benchmarking scorer en del lavere enn lean og balansert målstyring kan være fordi denne organisasjonsoppskriften ble populær noen år før de to andre. I de siste årene har et fokus på ansatte som en ressurs kommet frem tydeligere, noe vi mener vi kan skimte i litteraturen om lean og balansert målstyring. Benchmarking er en organisasjonsoppskrift som måler og sammenlikner i størst grad finansielle faktorer, og det kan være en grunn til at fokuset på de ansatte som viktige ressurser er i mindre grad synlig i denne litteraturen.

Det å implementere en oppskrift som er harmonisert og som da virker til å være tilpasset alle grupper i en organisasjon, vil kunne vise ut et positivt bilde av organisasjonen utad. Dersom en organisasjon implementerer en oppskrift som har fokus på trivsel, likeverd og rettigheter hos de ansatte, vil organisasjonen kunne utvikle en identitet hvor en god bedriftskultur er viktig. Når en organisasjon har ansatte som trives og føler de blir hørt og sett, vil de kunne tiltrekke både leverandører, kunder og jobbsøkere. Det å implementere en oppskrift for å kunne utvikle sin organisasjonsidentitet i en viss retning, sammenfaller med symbolperspektivets fremstilling av at organisasjoner gjerne adopterer oppskrifter som symboliserer ulike egenskaper og trekk.

5.7 Individualisering

Temaet individualisering ble identifisert i syv av bøkene, samt i liten grad i tre av bøkene. Røviks tolkning av temaet innebærer at oppskriften skal appellere til individene i organisasjonen, og ikke utelukkende til lederen. I flere av bøkene vi tok for oss ser det derimot ut til at forfatteren har vært så fokusert på å formidle oppskriften til lederen, at fokuset flyttes bort fra individene. I noen av bøkene nevnes likevel individene i organisasjonen dersom lederen kan dra nytte av de på veien mot målet.

Som tidligere nevnt henvender de utvalgte bøkene seg til ledere, men på tross av dette ser vi at hele ti av tolv bøker i ulik grad også appellerer til individene. I litteraturen hvor individualisering var representert kommer dette oftest indirekte frem ved at lederne oppfordres til å inkludere de ansatte i prosessen, flere av bøkene kommer også med forslag til hvordan medarbeiderne kan motiveres. Vi fant også tilfeller hvor forfatteren gikk nærmere inn på medarbeidernes arbeidsoppgaver, blant annet ble frontlinjen utpekt som viktig ettersom det er de som er i direkte kontakt med kundene og dermed sitter med informasjon som er verdifull for lederne. I 'Den gode leanleder' skriver forfatterne om hvordan engasjerte arbeidere utgjør en stor brikke i kvaliteten i ulike aktiviteter i organisasjonen. Boken inneholder blant annet et sitat fra en leder i SKAT:

'Engagement smitter – både på kollegaer, andre afdelinger, kunder og leverandører. En leder meg en engageret adfærd har langt lettere ved at skabe en engageret kultur end en leder med lavt engagement' (Hansen mfl., 2010: 103).

Vi så altså at det var benyttet flere virkemidler for å appellere til den enkelte medarbeider, ved å påpeke hvordan individene kan bidra til, og passer inn i organisasjonsløsningene, mener vi flere av forfatterne kommer inn på tema individualisering.

Individualisering kan synes å virke viktig for ansatte og jobbsøkere i dagens samfunn. Dersom en organisasjon velger å adoptere en oppskrift som har mye fokus på den enkelte ansattes behov og ønsker for å utvikle seg, vil dette i likhet med harmoni i en organisasjon, virke positivt på miljøet rundt organisasjonen. Det at en organisasjon adopterer en oppskrift som symboliserer at utvikling av ansatte er sentralt, vil kunne utmerke seg som en svært attraktiv arbeidsplass.

På bakgrunn av denne studien kan vi ikke konkludere med en eventuell sammenheng mellom individualisering og organisasjonsoppskriftenes institusjonalisering, men funnene peker i den retningen. Det kan være en mulighet for at forfatterne, eller opphavsmennene, bidrar til en oppskrifts suksess ved å fremstille den som attraktiv for alle i organisasjonen, ikke bare lederne. Som flere av bøkene utpeker er det svært viktig for en suksessfull implementering av verktøyene at hele organisasjonen drar i samme retning, og det vil derfor være vesentlig at en bedriftsleder velger å implementere en oppskrift som hele organisasjonen er positiv til.

5.8 Fallgruvefokusering

I denne studien tok vi først og fremst utgangspunkt i de syv temaer Røvik foreslo, men valgte også å være på utkikk etter nye tema. Vi ønsket dermed å se nærmere på fallgruvefokusering som et aktuelt tema, og mulig felles kjennetegn da emnet stadig dukket opp i litteraturen. Fallgruver ble proklamert, og identifisert i ni av tolv bøker, og vi vil dermed si at det står sterkt som et felles kjennetegn i den analyserte litteraturen.

Vi har valgt å benytte fellesbetegnelsen *fallgruvefokusering*, men de ulike bøkene omtaler også tema som suksessfaktorer, kjennetegn på suksessfull implementering o.l. Med proklamering mener vi at forfatteren har pekt på ting som kan gå galt, og er kritiske for suksessfull implementering av oppskriften. Flere av forfatterne hadde et tydelig fokus på dette tema, både kontinuerlig gjennom boken og i egne kapitler. Et eksempel hvor forfatteren nevner fallgruver ved implementeringen av en organisasjonsoppskrift finner vi i 'Balanced Scorecard Strategy for Dummies':

'Implementing balanced scorecard is an all-or-nothing kind of thing for a company. One quick way to destroy any possibility for success is to apply the scorecards only in special cases or circumstances, outside the normal function of the company. When you reserve the use of scorecards only for special cases, you lose a lot of their benefit. We saw this in one company where the financial performance aspects of a company were tracked well, but little attention was paid to the internal processes. This resulted in focusing on reducing costs (a good thing for sure), but without process understanding with respect to these costs, which ultimately resulted in workforce reductions and cutting in travel and expenses. As this company happened to be in the entertainment business, where everything is customer focus, impeccable performance in all processes, and a realization that service levels define cost levels (not the other way around, as production, for example), this company was quickly forced to sell off about 45 percent, and close the rest within a matter of months' (Hannabarger m.fl. 2007: 33).

Vi sitter igjen med en oppfatning om at det faktisk at forfatteren anerkjenner og informerer om at implementeringen ikke alltid lykkes, samt tar opp mulige årsaker til dette, bidrar til å gi

oppskriften troverdighet. Det er sannsynlig at de fleste av dagens ledere ser tvers igjennom oppskrifter som bare fokuserer på det positive, og at disse oppskriftene dermed blir sett på som lite troverdig. Det kan også tenkes at når forfatteren informerer, og tar opp fallgruvene, samt fremstiller de som vesentlige for suksessfull implementering så fører dette til at lederne er spesielt oppmerksomme på disse punktene. Fallgruve fokusering vil kunne bidra til en lettere, og mer suksessfull implementering av oppskriften. Det vil være i både forfatterne, opphavsmennene og ledernes interesse at den enkelte leder lykkes med implementering av verktøyet i sin organisasjon.

Fallgruvefokusering samsvarer i mindre grad med de to tidligere nevnte perspektivene, men det kan tenkes at det store fokuset på å formidle hvilke feil som ofte oppstår under implementering til en viss grad kan sies å være i henhold til verktøyperspektivets store fokus på effektivitet. Ettersom fallgruvefokusering sannsynligvis bidrar til at vesentlige feil unngås, øker dermed også effektiviteten i implementeringen av organisasjonsoppskriften. Det kan også tenkes at å fremme fallgruver vil ha motsatt effekt hos noen ledere, ved at de ikke assosierer oppskriften med suksess, men med fiasko.

5.9 Ledelsesorientering

Ledelsesorientering var også et tema vi ønsket å se nærmere på i analysen. Dette temaet ble identifisert i samtlige av analyseenheter, og skiller seg dermed ut som et felles kjennetegn. Vi har valgt å benytte ordet ledelsesorientering som et samlebegrep på et fokus på hvilken ledelsesstil som er mest hensiktsmessig for å oppnå suksessfull implementering av de ulike organisasjonsoppskriftene. Røvik presenterte universalisering som et kjennetegn i litteraturen om organisasjonsoppskrifter. I vår studie identifiserte vi også universalisering i alle de tolv bøkene vi leste om de ulike oppskriftene. Likevel fant vi at i de ulike bøkene fremstiller forfatterne ulike ledelsesstiler som hensiktsmessige for implementering av organisasjonsverktøyene. Vi tolker dette som at organisasjonsoppskriftene blir fremstilt som universelle for alle typer organisasjoner, men at lederne i organisasjonen må utøve ledelse på en bestemt måte for å effektivisere implementeringen.

Vi ser at i de fleste bøkene fremstilles en lederatferd som fremmer god kommunikasjon, samarbeid og kreativitet som den mest effektive i en implementeringsprosess. I litteraturen vi studerte fant vi ulike kapitler og avsnitt hvor forfatterne poengterte hvor viktig det er for en leder å kommunisere godt med sine ansatte og formidle informasjon om ulike prosesser rundt

endringer knyttet til implementering av organisasjonsoppskrifter. Det å motivere til innovasjon hos de ansatte, og å få de til å føle at de er viktige brikker i organisasjonen er også et sterkt fokus vi fant.

Kommunikasjon og kreativitet synes å være svært viktige faktorer knyttet til en suksessfull ledelsesstil under implementering av organisasjonsoppskrifter. På bakgrunn av fokuset på et godt forhold mellom ledelse og ansatte i flertallet av bøkene vil relasjonsledelse være en viktig faktor for å implementere organisasjonsoppskrifter på en suksessfull måte. Fokuset på relasjonsledelse i bøkene vi har studert samsvarer med funnene av teamene individualisering og harmonisering som også er svært synlig i konseptlitteraturen.

I dagens samfunn er fokuset på hvordan ledere styrer organisasjoner svært synlig. De organisasjonsoppskriftene vi har studert fremmer relasjonsledelse som en viktig faktor i hvordan man kan gjøre driften i organisasjoner mer effektiv. Symbolperspektivet bygger på antakelsen om at organisasjoner ønsker å adoptere oppskrifter på bakgrunn av at de identifiserer sine problemer med problemer som etableres som generelle problemer for organisasjoner. Dersom det etableres et problem som viser til at ledere i dag må fokusere på relasjonen mellom ledelse og ansatte, for å senke for eksempel sykefravær og sløsing av ressurser, vil da en oppskrift som symboliserer en slik ledelsesstil være svært aktuell for ulike organisasjoner.

5.10 Symbolperspektivet - avgjørende for suksess?

Vi har nå tatt for oss alle de ni temaene og forsøkt å besvare i hvilken grad vi har identifisert de i litteraturen. I likhet med Røvik, fant vi også i denne studien felles kjennetegn i den analyserte litteraturen. Det faktum at vi, i denne studien, i stor grad kunne vise til de samme resultatene som Røvik gir sterke indikasjoner på at felles kjennetegn eksisterer i litteraturen om populære organisasjonsløsninger. Det kan dermed tenkes at fellestrekkene kan bidra til å forklare oppskriftenes suksess.

Vi merket oss spesielt at fåtallet av de overstående temaene samsvarer med teorien om verktøyperspektivet, mens de fleste temaene kan sies å være i henhold til symbolperspektivet. Vi har også identifisert tema som kombinerer de to perspektivene. Det at symbolperspektivet er svært synlig i de fleste temaene vi har identifisert i

konseptlitteraturen kan knyttes sammen med Røviks definisjon av institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter som sier at slike oppskrifter blir oppfattet av mange, innenfor et tidsrom, som moderne, effektive, hensiktsmessige og den riktige måten å på.

Symbolperspektivets antakelse om at organisasjonsoppskrifter vekker oppmerksomhet dersom de selges som en pakke, mener vi samsvarer godt med våre funn. I svært mye av konseptlitteraturen er oppskriftene presentert i en pakke som symboliserer noe nytt, pågangsmot, god relasjon mellom ledelse og ansatte og en god bedriftskultur.

Mange av bøkene vi har lest har i stor grad fokus på resultater organisasjoner har opplevd med de ulike oppskriftene, men disse resultatene og erfaringene er gjerne fremstilt med en dramatisk historie, eller er satt i sammenheng med tidsriktige problemer som finnes i samfunnet. I henhold til verktøyperspektivet er eksponering av positive resultater vektlagt i konseptlitteraturen, men vi ser at måten resultatene blir formidlet på inneholder historier og situasjoner som symboliserer verdier og normer som er høyt verdsatt i samfunnet i dag.

Forfattere av konseptlitteraturen velger teknikker som de håper vil gi oppskriftene spredningsevne. Røvik har valgt å kategorisere disse teknikkene inn i syv kategorier, og videre trukket linjer mellom teknikkene og symbol- og verktøyperspektivet. Det å kunne plassere de ulike teknikkene innenfor ulike perspektiv vil kunne gi oss svar på spørsmål om hvilke faktorer som kan bidra til at en oppskrift blir institusjonalisert. Resultatene av vår studie peker mot at de ulike teknikkene er i nært forhold med de ulike faktorene innenfor symbolperspektivet.

Det er i stor grad temaene sosial autorisering, dramatisering og tidsmarkering som er i henhold til symbolperspektivet, som pakker inn oppskriften og fremstiller den som attraktiv og moderne. Hadde oppskriftene utelukkende vært formulert, og utarbeidet i henhold til verktøyperspektivet er det naturlig å tro at resultatene hadde vært annerledes. Sannsynligvis ville det være vanskeligere å identifisere felles tema, dersom de i det hele tatt hadde eksistert. Videre er det naturlig å tro at oppskriftene i dette tilfelle, utelukkende ville appellert til organisasjoner som søker etter løsninger på dagsaktuelle problemstillinger organisasjoner opplever intern, eller måter å effektivisere organisasjonen på. Og dersom dette er tilfellet ville det vært svært vanskelig, kanskje umulig, for oppskrifter å bli institusjonalisert.

Ut ifra denne studien ser det altså ut til å være både indre og ytre faktorer som påvirker organisasjoner til å implementere en oppskrift. Dette vil det kunne være interessant å se nærmere på. Er det en kombinasjon av ulike tema fra de to perspektivene i litteraturen som bidrar til oppskriftenes suksess? Og fører dette igjen til at oppskriftene appellerer til et stort antall organisasjoner? Altså, kan det være tilfelle at ledere velger det samme verktøyet av ulike årsaker? I henhold til dette vil en mulig forklaring på oppskriftenes suksess være at de inneholder flere ulike tema som appellerer til ulike ledere, problemstillinger og personligheter: noen velger å implementere oppskriften som løsning på et problem, mens andre blir påvirket av omgivelsene og ønsker å adoptere oppskriften fordi 'alle andre gjør det'.

Denne studien har vekket vår interesse for hvordan organisasjonsoppskrifter blir institusjonalisert. Vi har i denne oppgaven studert hvordan konseptlitteraturen kan bidra til at organisasjonsoppskrifter blir populære. Videre kunne det være interessant å studere dette temaet fra et annet perspektiv, for eksempel ved å ta for seg lederne, og hva som påvirker de til å ta avgjørelsen om å implementere en oppskrift i deres organisasjon. En slik studie vil kunne øke innsikten om det er verktøyperspektivet eller symbolperspektivet, eller eventuelt en kombinasjon, som er avgjørende for suksess.

Kapittel 6

Konklusjon og sammendrag

6.0 Konklusjon

Hensikten med denne studien var å undersøke om felles kjennetegn eksisterer i litteraturen om institusjonaliserte organisasjonsløsninger, og i hvilken grad disse kan identifiseres. Vi tok utgangspunkt i de syv temaene fra Røvik sin studie, men identifiserte også to nye tema: fallgruvefokusering og ledelsesorientering.

Vi så at forfatterne bak flere av bøkene gjorde leseren oppmerksom på at implementeringen av verktøyet ikke alltid går smertefritt, og at de valgte å informere om de vanligste årsakene til mislykket implementering. Slike fallgruver ble gjort rede for og viet stor oppmerksomhet til i flere av analyseenhetene. Vår tolkning av dette er at forfatteren bidrar til å gi oppskriften troverdighet ved å belyse, og advare mot, de negative aspektene ved implementeringen.

Ledelsesorientering handler om at det er en bestemt ledelsesstil som anbefales for suksessfull implementering. Til tross for at ett av Røviks tema handler om at oppskriften fremstår som universell, så vi tydelig at forfatterne hadde pekt seg ut en hensiktsmessig ledelsesstil. Både personlige egenskaper hos en leder, og etablering av ledelse tema tas opp. Samtlige av analyseenhetene har direkte, eller indirekte, formidlet at en leder som er engasjert og åpen for å involvere medarbeiderne i prosessen vil være til fordel for en suksessfull implementering.

Innledningsvis i diskusjonsdelen introduserte vi tabell 4, som gir en oversikt over i hvilken grad et kjennetegn er identifisert i alle analyseenhetene. Samtlige av de ni temaene er identifisert i minst fire av de tolv enhetene. Spesielt sosial autorisering, tidsmarkering, produktivisering, universalisering, harmonisering og ledelsesorientering skilte seg ut ved å score høyt på identifisering i litteraturen. Hele seks tema endte opp med en sammenlagt poengsum på 21 av 24, eller bedre. Disse poengsummene indikerer at det eksisterer felles kjennetegn i litteraturen om organisasjonsløsninger, uavhengig av organisasjonsløsning.

Denne studien vi har utført gir støtte til flere av Røviks foreslåtte tema, men dramatisering var ikke lagt stor vekt på i analyseenhetene. Dette kan bidra til å stille spørsmåltegn ved dramatisering som et fellestrekk.

Sammendrag

Vi ønsket å benytte masteroppgaven til å se nærmere på én av faktorene som kan bidra til et organisasjonsverktøys suksess. Med utgangspunkt i en studie Røvik gjennomførte på 1990-tallet, hvor han identifiserte fellestrekk i litteraturen om ulike institusjonaliserte organisasjonsverktøy, ble denne oppgaven til. Røviks studie resulterte i syv foreslåtte fellestrekk; sosial autorisering, universalisering, produktivisering, tidsmarkering, harmonisering, dramatisering og individualisering, som han mente bidrar til at organisasjonsverktøy blir institusjonalisert.

Vi valgte å se nærmere på i hvilken grad vi kunne identifisere felles kjennetegn i litteraturen om organisasjonsverktøyene lean, balansert målstyring og benchmarking. Vi tok først og fremst sikte på om de syv fellestrekkene Røvik identifiserte også var representert i våre utvalgte analyseenheter, og dermed støttet opp under Røviks funn, men ønsket også å se om vi fant andre felles kjennetegn i litteraturen. For å besvare problemstillingen valgte vi å foreta en kvalitativ innholdsanalyse av litteraturen om de tre verktøyene. Utvalget vårt besto av totalt tolv ulike bøker, hvorav fire om hvert verktøy.

Analysen viste at flere av Røviks syv foreslåtte fellestrekk var sterkt representert i analyseenhetene, og vi kan dermed si at denne studien støtter opp under flere av Røviks tema. Det ser altså ut til å være tydelige indikasjoner på at felles kjennetegn eksisterer i konseptlitteraturen, uavhengig av organisasjonsverktøy.

Vi avdekket også et par nye tema som opptrer som felles kjennetegn for et flertall av analyseenhetene i denne studien. Det første var tema vi identifiserte var at forfatterne hadde et stort fokus på fallgruver, altså fallgruvefokusering. Videre så vi at samtlige av analyseenhetene hadde et fokus på hvordan det er hensiktsmessig for en leder å opptre når verktøyet skal implementeres i organisasjonen. Vi valgte å klassifisere dette som ledelsesorientering.

Vedlegg

Referanser

Andersen, Bjørn og Pettersen, Per-Gaute. (1995). *Benchmarking – En praktisk håndbok*. Oslo: Tano. 158 s.

Camp, Robert C. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*. Portland, Oregon: ASCQ Quality Press. 320 s.

Finnigan, Jerome P. (1996). *The Manager's Guide to Benchmarking: Essential Skills for the New Competitive – Cooperative Economy*. San Francisco, California: Jossey-Bass Business & Management. 234 s.

Flaa, Paul, Holmer-Hoven, Finn, Medhus, Thorstein, Hofoss, Dag, Rønning, Rolf. (2005). *Innføring i organisasjonsteori*. Oslo: Universitetsforlaget. 230 s.

Gripsrud, Geir, Olsson, Ulf Henning, Silkoset, Ragnhild. (2010). *Metode og dataanalyse, beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. 2. utg. Høyskoleforlaget. 366 s.

Gustavsson, Lennart. (1994). *Best i klassen: benchmarking for økt effektivitet: idéer, erfaringer og råd*. Teknologisk Institutt. 60 s.

Hannabarger, Charles, Buchman, Frederick, Economy, Peter. (2007). *Balanced Scorecard Strategy for Dummies*. Indianapolis, Indiana: Wiley Publishing Inc. 388 s.

Hansen, Christian Balmer, Normand, Jens Stochholm og Simonsen, Mikkel. (2010). *Den gode leanleder*. Danmark, København: Børsens forlag. 132 s.

Kaplan, Robert S og Norton, David P. (2004). *Fokus på strategier*. Danmark, København: Børsens forlag. 392 s.

Nair, Mohan. (2004). *Essentials of Balanced Scorecard*. New York: John Wiley & Sons Inc. 244 s.

Niven, Paul R. (2006). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York: John Wiley & Sons Inc. 366 s.

Hoff, Kjell Gunnar, Holving, Per Aksel. (2009). *Balansert målstyring: Balanced Scorecard på norsk*. Oslo: Universitetsforlaget. 400 s.

Sayer, Natalie J., Williams, Bruce. (2007). *Lean for Dummies*. 2. utg. New York: John Wiley & Sons Inc. 408 s.

Modig, Niklas, Åhlström, Pär. (2012). *Dette er lean: løsningen på effektivitetsparadokset*. Sverige, Stockholm: Rheologica AB. 166 s.

Womack, James P., Jones, Daniel T. (2003). *Lean Thinking*. Revidert og 2. utg. New York: Simon & Schuster Audio. 400 s.

Womack, James P., Jones, Daniel T., Roos, Daniel. (2007). *The Machine That Changed the World*. New York: Simon & Schuster Audio. 352 s.

Robersten, Børge. (2007). Opplæring av nyansatte: *En kunnskapsorganisasjons bruk av institusjonaliserte oppskrifter*. Masteroppgave. Universitet i Tromsø. Institutt for samfunns- og markedsfag. 88 s.

Røvik, Kjell Arne. (1998). *Moderne organisasjoner: trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget. 364 s.

Røvik, Kjell Arne. (1998). Identitetsutvikling i moderne organisasjoner. *Magma tidsskrift*.

Rolfsen, Monica. (2000). *Trendenes tyranni*. Bergen: Fagbokforlaget. 250 s.

Røvik, Kjell Arne. (2002). The Secrets of the Winners: Management Ideas That Flow. *The Expansion of Management Knowledge: Carriers, Flows, and Sources*. Stanford, California: Stanford University Press. s. 113-144.

Røvik, Kjell Arne. (2007). *Trender og translasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget. 400 s.

Røvik, Kjell Arne. (2012). Organisasjonsendring som organisasjonsgjøring. *Magma tidsskrift*. s. 49-52

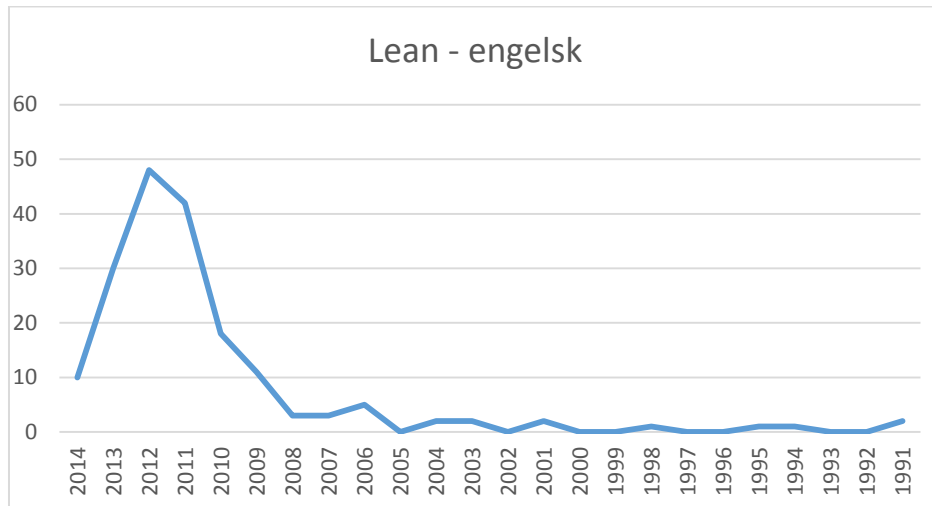
Silverman, David. (2011). *Interpreting Qualitative Data*. 4. utg. London: SAGE Publications Ltd. 520 s.

www.bibsys.no

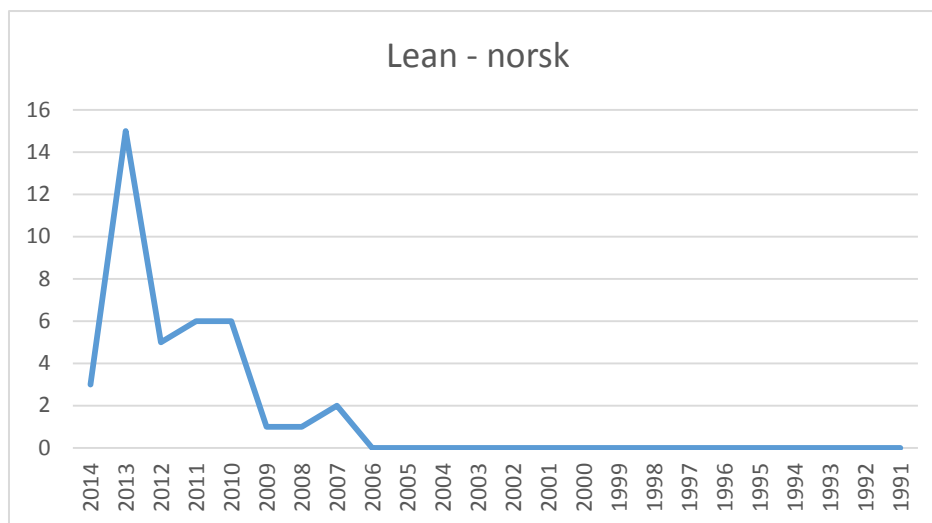
Vedlegg

Grafer basert på tall fra Bibsys

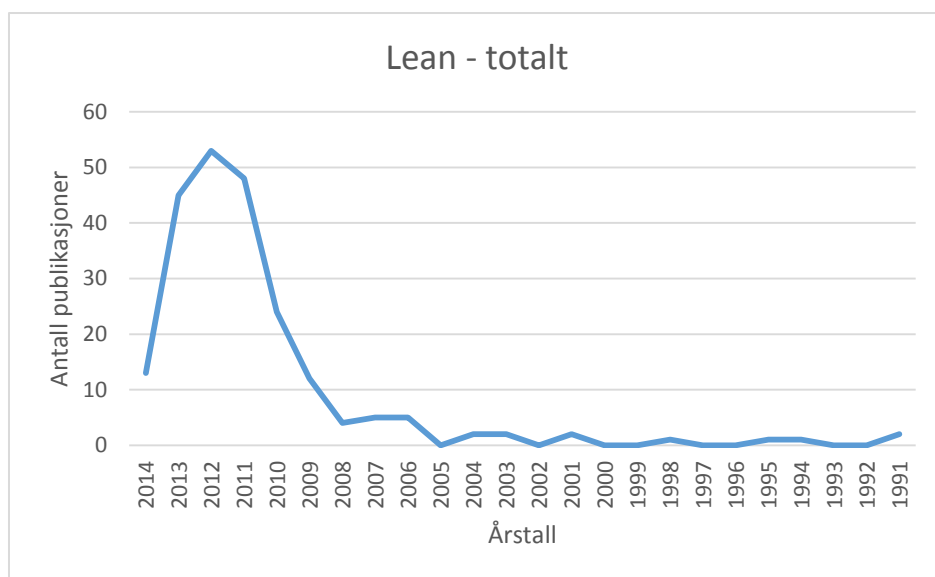
Lean:



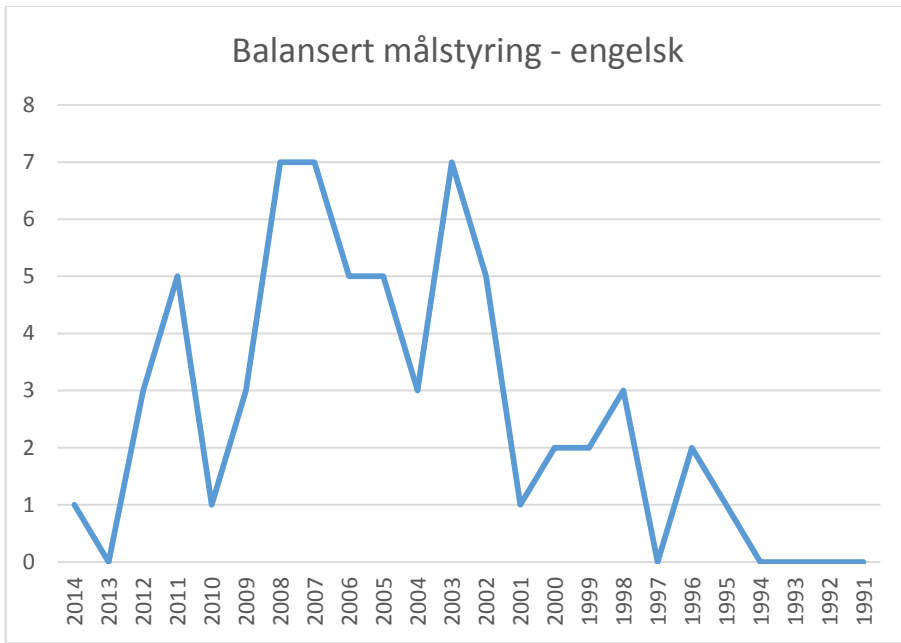
Graf 1



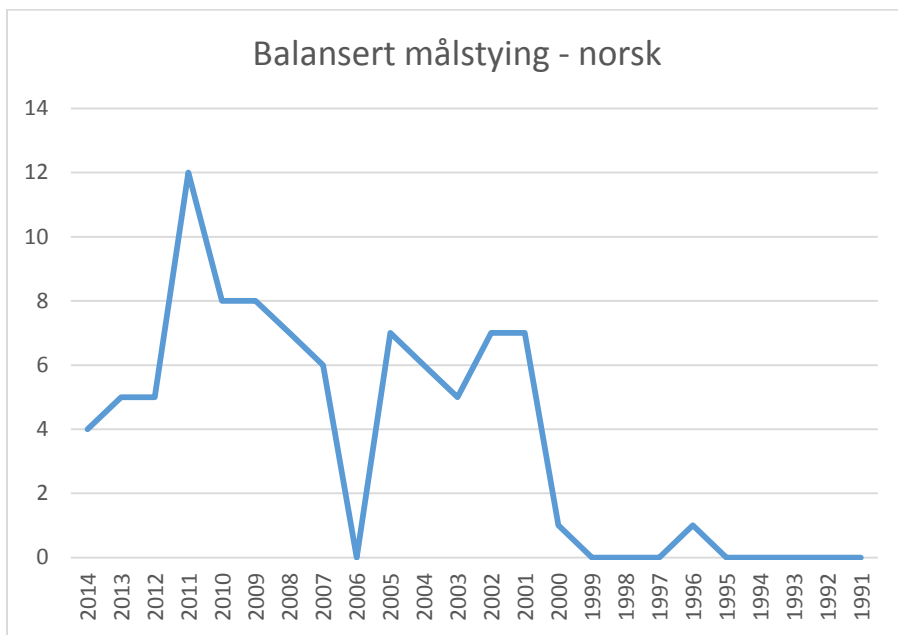
Graf 2

*Graf 3*

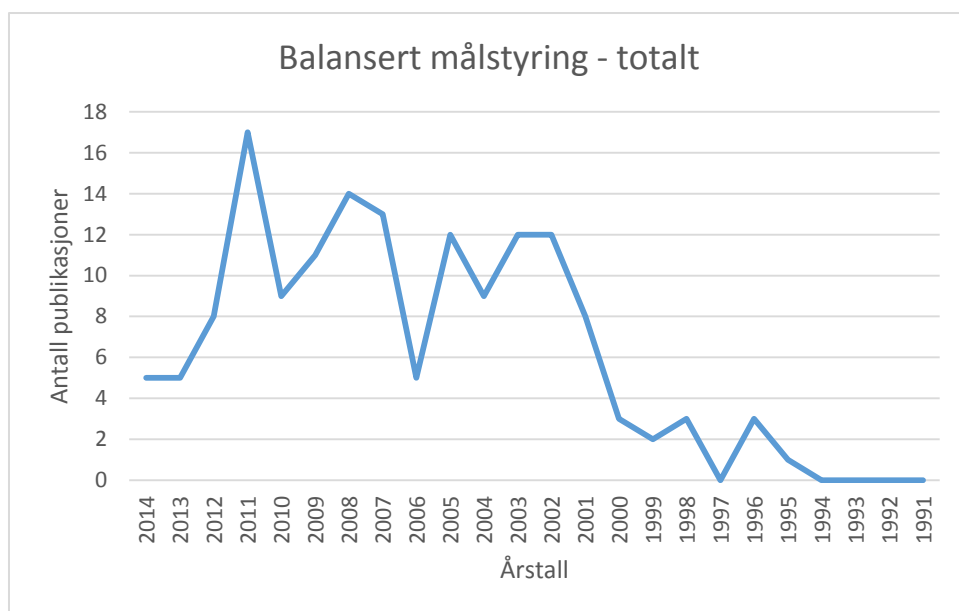
Balansert målstyring:



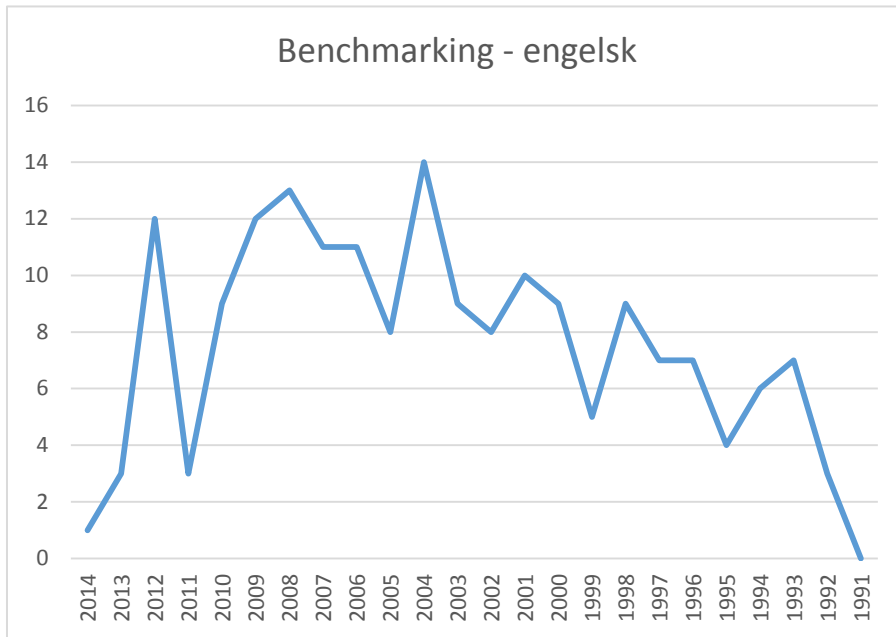
Graf 4



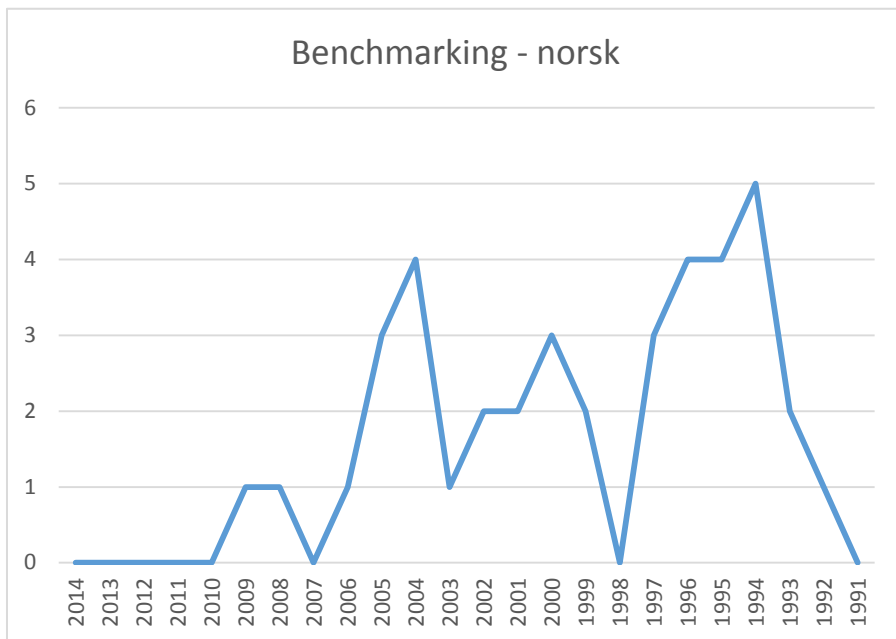
Graf 5

*Graf 6*

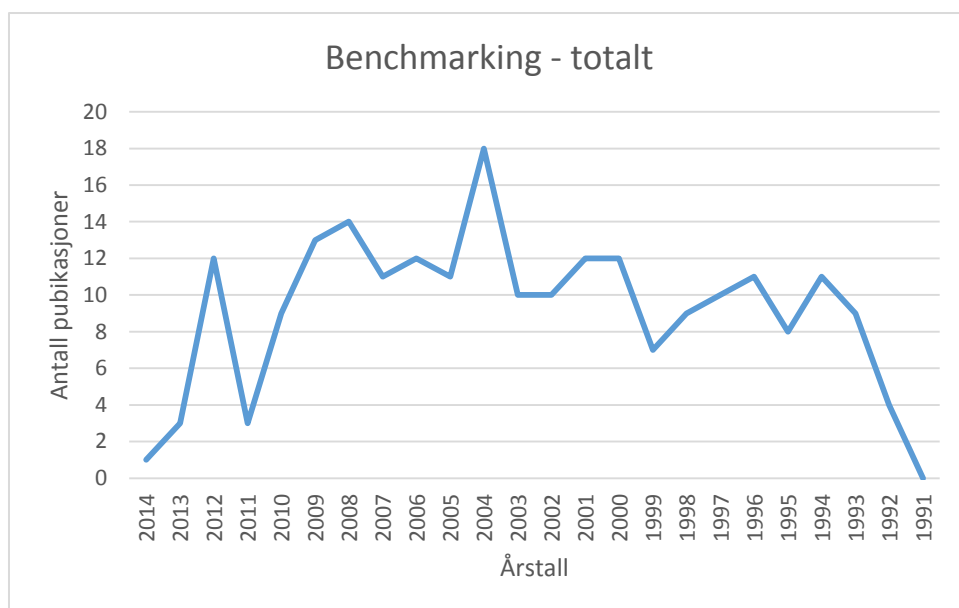
Benchmarking:



Graf 7



Graf 8

*Graf 9*



**Norges miljø- og
helsevitenskapelige
universitet**

Postboks 5003
NO-1432 Ås
67 23 00 00
www.nmbu.no