



High performance. Delivered.

Organisert for samhandling:

Hvordan knekke de vanskeligste nøttene sammen

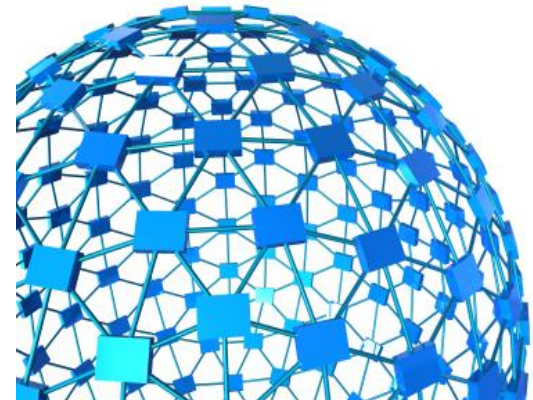
NOIKOS, Trondheim, 28. oktober 2015

Vegard Kolbjørnsrud (PhD), Senior Research Fellow, Accenture Institute for High Performance

# Nye organisatoriske krav: Samhandling, kunnskapsdeling og innovasjon

## Introduksjon

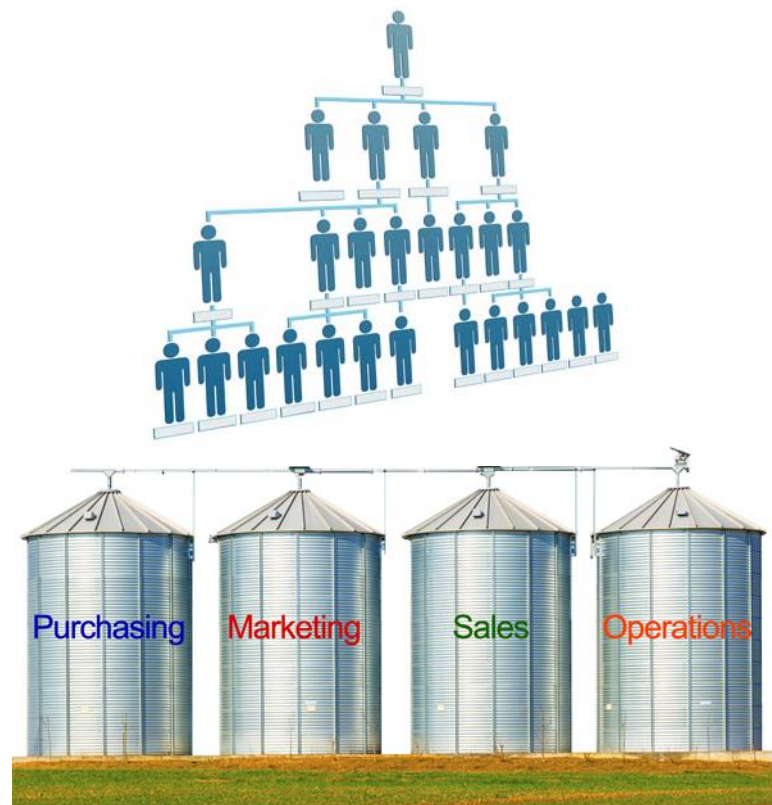
- Et stadig mer dynamisk og sammenkoblet kunnskapssamfunn
- Nye krav til organisasjoner
  - Tilpasningsdyktige og dynamiske
  - Innovative og skape ny kunnskap
  - Modulære og fleksible
  - Åpne og sammenkoblet i nettverk
- Samhandling er en kritisk organisatorisk ferdighet i å
  - mobilisere og kombinere mangfoldige sett med mennesker og ressurser
  - i og utenfra organisasjonen i
  - kompleks problemløsning og fleksibel drift



# Hierarkiske organisasjonsformer hindrer samhandling, i stedet for å muliggjøre det

## Organisasjonsdesignutfordringen

- Konvensjonelle hierarkiske design gjør samhandling vanskeligere
  - Filtrering og forsinkelser stopper og bremser informasjonsflyt
  - Siloer gjør kunnskapsdeling og bemanning på tvers vanskelig
  - Rigide strukturer gjør endring tregt og vanskelig
  - Sjefer er ofte ikke de beste til å fordele arbeidsoppgaver og vurdere kvalitet
  - Blir typisk innadvendte og lite villige til nettverk og deling med eksterne parter



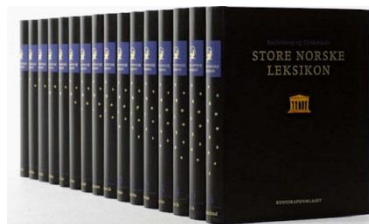
### Problemstilling

Hva kjennetegner organisasjoner som er gode på samhandling og kunnskapsdeling? Hvordan er de styrt?

# Samhandlingsnettverk/ Collaborative communities

# Wikipedia har omdefinert hvordan leksikon lages og brukes

## Eksempel: Hva samhandling kan utrette



### Klassisk leksikon (trykket)

- | Produkt/tjeneste | Klassisk leksikon (trykket)   | Wikipedia   |
|------------------|---|---|
|                  | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Fysisk produkt (flere bind), dyrt</li><li>▪ Skrevet av eksperter, raskt utdatert (i kundens bokhylle)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Online-produkt, tilgjengelig på alle typer enheter med internetttilgang, gratis</li><li>▪ Skrevet av brukere, kontinuerlig oppdatert, 287 språk</li></ul> |
|                  | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Redaksjon definerer oppgavestruktur – kun synlig for (utvalgte) teammedlemmer</li></ul>                         | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ingen sentralisert oppgavestruktur</li><li>▪ Brukerne identifiserer mangler/oppgaver</li></ul>  |
|                  | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Av redaksjon (basert på kjente ferdigheter og ekspertise)</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Selvutvelgelse/frivillig (basert på egne preferanser)</li></ul>   |
|                  | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Lønn som bestemt av forlaget, pluss anerkjennelse (for bidragsytere og eksperter)</li></ul>                     | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Indre motivasjon, synlighet og status i nettverket</li></ul>  |
|                  | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Fysisk samlokalisering, pluss støtte av virtuell infrastruktur og verktøy</li></ul>                             | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Virtuell infrastruktur og verktøy</li></ul>   |

### Wikipedia

Kilder: Garud et al., 2008; Puranam et al., 2014, Wikipedia.org, 2014

# Samhandlingsnettverk legger til rette for og forsterker samhandling og kunnskapsdeling

## Hva er et samhandlingsnettverk/collaborative community?

- An organizational form that enable and enhance **networking** among **autonomous** and **interdependent** participants, entailing **membership**, commitment to **shared purposes** and **rules** for participation (Heckscher & Adler, 2006; Snow et al., 2011)
- Communities **nurture the capabilities** of their members, and they provide **shared services** that allow members to **collaborate** with one another and to accomplish more than they could achieve on their own (Snow et al., 2011: 7)
- Members collectively generate joint productive outputs beyond serving each member's interests and needs

# Funnene er basert på fire casestudier av samhandlingsnettverk fra ulike sektorer

## Casestudier

	OnCorps	LOHAS Asia	OSDD	DigiFam*
<b>Domain</b>	Enterprise IT analytics	Sustainable consumer products & services	Drug discovery	Digital marketing & communication
<b>Purpose</b>	Peer collaboration to accelerate technology adoption through analytics, benchmarking, and expert matching	Collaborate to exchange knowledge and develop new business opportunities serving environmentally and socially conscious consumers	Discover and develop new therapeutic drugs against infectious diseases leveraging the collective capabilities of an open and diverse community of experts and volunteers	Community of independent consultants working together to support clients on 'the digital journey'
<b>Members</b>	IT execs & managers	900+ SME firms	8000+ researchers, students, others	100 consultants
<b>Geography</b>	Boston, US/worldwide	Singapore, Asia/worldwide	India, worldwide	Stockholm, Scandinavia
<b>Performance</b>	Growing, potential	Growing, potential	High	Low, defaulted




\* Pseudonym

# Kunnskapsdeling og styringsmekanismer



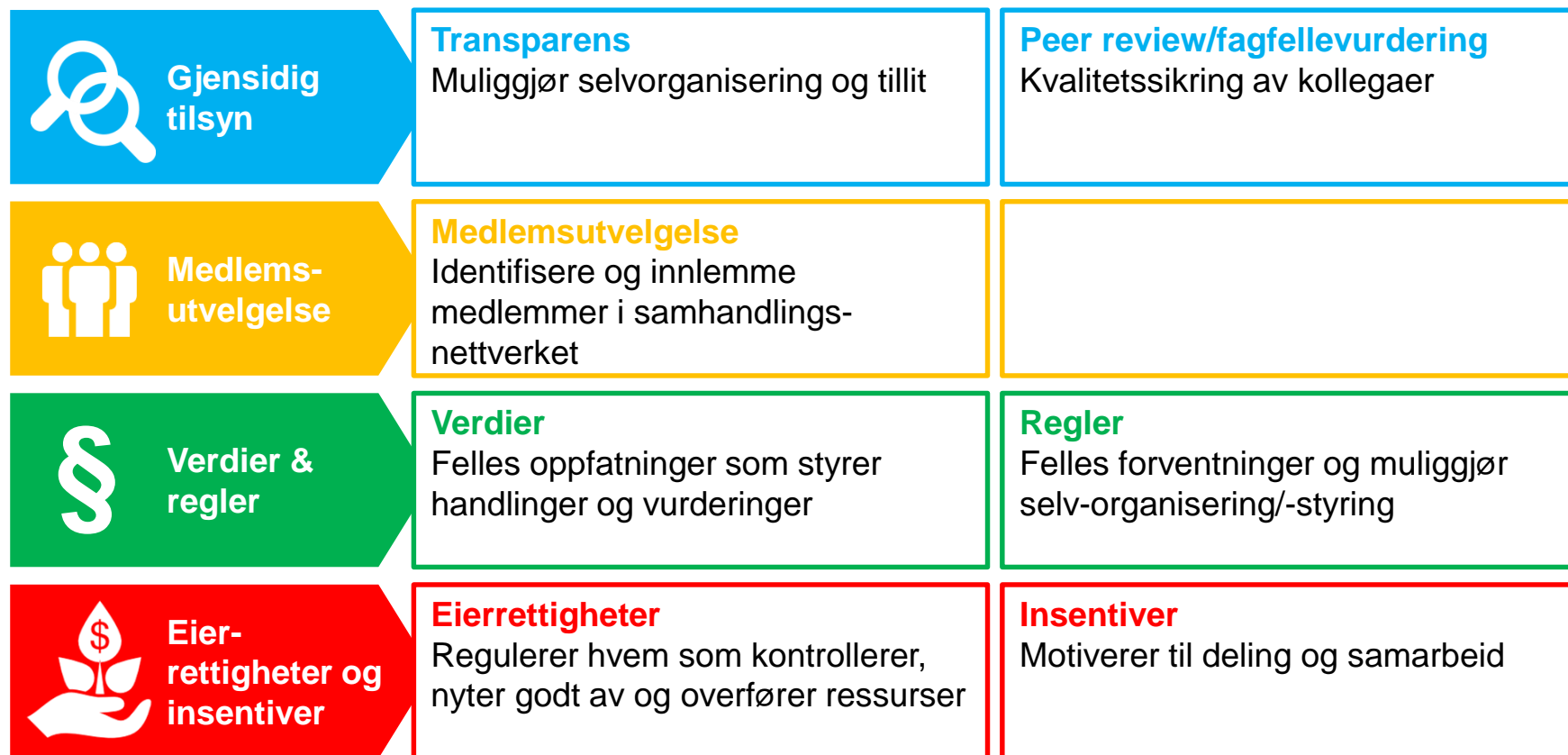
# Samhandling og kunnskapsdeling skjer på tre hovedmåter

## Kunnskapsdeling og samhandling

	Beskrivelse	Styringsutfordringer
 <b>Allmenninger</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Indirekte samhandling: Bygge, forvalte og bruke en fellesressurs</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Flere aktører bygger, forvalter og bruker fellesressurser (Ostrom, 1990)</li><li>▪ En aktør handler ikke alltid felleskapets interesse, f.eks. gratispassasjerer</li></ul>
 <b>Teamproduksjon</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Direkte samhandling: Samprodusere felles output</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Flere aktører samarbeider om å produserer felles output (Alchian and Demsetz, 1972)</li><li>▪ Aktørene vil ikke alltid handle i de andre samarbeidende aktørenes interesse, f.eks. unnaluring og grådighet</li></ul>
 <b>Megling</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Direkte utveksling/ bytte: Legg til rette for kontakt, utveksling og ressurskombinasjon</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Fasilitere bytter/utveksling mellom to eller flere parter (Marsden, 1982)</li><li>▪ Megleren kan utnytte de som kobles og omvendt</li></ul>

# Kunnskapsdeling og samhandling kan styres av et sett av mekanismer





## Styringsmekanismer



# Designprosesser og dynamiske mønstre

# Samhandlingsnettverk utvikler seg etter noen gjenkjennbare mønstre

## Designprosesser og dynamiske mønstre

	Beskrivelse	Effekter og støttende mekanismer
 Eksperimentering	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Teste ut designalternativer i praksis og utfordre strukturelle beskrankninger gjennom bevisst handling</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Innfører variasjon, motvirker rigiditet</li><li>▪ Praktisk testing av beskrankninger og effekter under usikre forhold</li></ul>
 Institusjonalisering	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Prosessen hvor nettverkets verdier, regler og insentiver konvergerer og over tid tas for gitt</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Stabiliserer designet</li><li>▪ Stadig vanskeligere å endre</li></ul>
 Nettverks-effekter*	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Utvidet sett av mulige samarbeidsrelasjoner med økt deltakelse</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Selvfosterkende vekst eller nedgang</li><li>▪ Akselererer hvis de ikke modereres</li><li>▪ Støttes av mekanismer som skalerbare infrastrukturer, formidlende roller, transparens og formalisering</li></ul>
 Ressurs-gravitasjon*	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Fellesressurser blir mer attraktive å bruke og bidra til etterhvert som de vokser</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Kumulative og selvfosterkende vekst eller sakte forfall. Stabiliserende</li><li>▪ Støttes av mekanismer som skalerbare infrastrukturer, strukturerte allmenninger, transparens og formalisering</li></ul>

\* Positive eksternaliteter

# Retningslinjer for hvordan designe organisasjoner for samhandling og kunnskapsdeling

## Hvordan passer dette i offentlig sektor?

# Retningslinjer for hvordan designe organisasjoner for samhandling og kunnskapsdeling

## Organisert for samhandling



Utvikle og bli enige om **spillereglene** tidlig – de er vanskelige å endre senere



**Formaliser regler** (ikke autoritetsstrukturer) for å muliggjøre skalerbarhet



**Peer review/kollegavurdering:** Kvalitetssikring ved kollegaer (heller enn sjefen)



**Maksimer transparens** for å muliggjøre selvorganisering og tillit



**Insentiver deling** og beskytt bidragsytere og allmenninger fra utnyttelse



Gi grobunn for **åpenhet og mangfold** for å fremme variasjon og bedre kollektiv problemløsning



**Bygg allmenninger** av felles kunnskap og ressurser



Bygg fleksible og skalerbare **infrastrukturer** som er compatible med samhandlingsprinsippene/spillereglene

# Hvordan passer samhandlingslogikken inn i offentlig sektor?

## Samhandling og offentlig sektor

### Samsvar....



- Eksisterer for å tjene fellesskapet, søke fellesskapsløsninger
- Offentlige goder, Offentlighetsloven
- Styre etter et felles, offentlig kjent regelsett

### Konflikt...



- Hierarkisk, silo-basert struktur og kultur. Egnert for å avgrense ansvar og motvirker kommunikasjon og deling på tvers
- Regler reduser variasjon og hindrer alternative tilnærminger
- Transparens fra toppen og ned, ikke fra bunnen og opp eller på tvers

### Hvordan komme i gang....



- Identifiser lovende områder for samhandling
- Fokuser først på forsøk som gir resultater fremfor store strukturelle endringer
- Mobiliser noen ressurssterke interessenter som kan få samhandlingen i gang
- Premier og mål samarbeid – gi fordeler til enheter som deler ressurser
- Bygg alternative styringsmodeller





# Holde kontakt og lære mer

## Kontaktinfo

### Vegard Kolbjørnsrud, PhD

- Senior Research Fellow, Accenture Institute for High Performance
- Phone: +47 95170895
- Email:  
[vegard.kolbjornsrud@accenture.com](mailto:vegard.kolbjornsrud@accenture.com)
- Skype: vegard.kolbjornsrud
- Twitter: @vegardko
- LinkedIn:  
<http://no.linkedin.com/in/vegardkolbjornsrud>
- Instagram:  
[www.instagram.com/vegardkol](http://www.instagram.com/vegardkol)

## Nettartikler basert på avhandlingen

- **BI Business Review:** *Nøtteknekkere i nettverk* (28.10.2014)
  - <http://www.bi.no/bizreview/artikler/notteknekkere-i-nettverk/>
- **Forskningsradet.no:** *Organisering av samarbeid i stor skala* (03.11.2014)
  - [http://www.forskningsradet.no/prognett-naeringsphd/Nyheter/Organisering\\_av\\_samarbeid\\_i\\_stor\\_skala/1254001068384/p1253952592804](http://www.forskningsradet.no/prognett-naeringsphd/Nyheter/Organisering_av_samarbeid_i_stor_skala/1254001068384/p1253952592804)
- **BI.no:** *Doktorgrad i samarbeid* (05.11.2014)
  - <http://www.bi.no/om-bi/Nyheter-fra-BI/nyhetsarkiv-2014/bis-forste-narings-phd/>
- **Forskning.no:** *Stadig flere jobber i nettverk uten sjefer* (08.11.2014)
  - <http://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-naeringsliv/2014/11/notteknekkere-i-nettverk>
- **Sciencenordic.com:** *Collaborative communities – problem solvers without bosses* (22.11.2014)
  - <http://sciencenordic.com/collaborative-communities-%E2%80%93-problem-solvers-without-bosses>
- **BI Business Review:** *Problem solvers without bosses* (24.11.2014)
  - <http://www.bi.edu/bizreview/articles/problem-solvers-without-bosses/>
- **Magma:** *Doktorgradsprofilen* (20.04.2014)
  - <http://www.magma.no/doktorgradsprofilen10>