

# Innhold

|  |    |
|--|----|
| <b>Forord</b> .....  | 11 |
| <br>   |    |
| <b>DEL I</b>   |    |
| <b>Introduksjon</b> .....  | 13 |
| <br>   |    |
| <b>Kapittel 1</b>  |    |
| <b>Design av organisasjon</b> .....                              | 15 |
| <i>Bjørn-Tore Blindheim, Lars Klemsdal og Kjell Arne Røvik</i>   |    |
| Organisasjonsdesign – klassiske spørsmål, nye svar .....         | 15 |
| Organisasjon .....   | 17 |
| Organisasjonsdesign ved beslutningsfatning .....                 | 19 |
| Spørsmål om design .....   | 20 |
| Kapitlene i boken .....  | 22 |
| <br>   |    |
| <b>Kapittel 2</b>  |    |
| <b>Noen glimt fra tradisjonene for organisasjonsdesign</b> ..... | 27 |
| <i>Lars Klemsdal, Bjørn-Tore Blindheim og Kjell Arne Røvik</i>   |    |
| Den klassiske tilnærmingen til organisasjonsdesign .....         | 27 |
| Organisasjonsdesign i Norge .....                                | 29 |
| Organisasjonsdesign på hell? .....                               | 30 |
| Organisasjonsdesign igjen .....                                  | 31 |

**DEL II**

|  |    |
|--|----|
| Visuelle uttrykk, tjenstedesign og fysisk struktur . . . . . | 33 |
|--|----|

**Kapittel 3**

|   |    |
|---|----|
| <b>Design av organisasjoners visuelle uttrykk</b> . . . . . | 35 |
|---|----|

*Turid Moldenæs og Hilde Marie Pettersen*

|   |    |
|---|----|
| Visuelle uttrykk som bevisst design . . . . . | 35 |
| Hva? . . . . .                                | 37 |
| Hvorfor? . . . . .                            | 39 |
| Formgiverne? . . . . .                        | 42 |
| Effektene? . . . . .                          | 45 |
| Avslutning . . . . .                          | 48 |

**Kapittel 4**

|   |    |
|---|----|
| <b>Tjenstedesign – nytt, nyttig og nødvendig?</b> . . . . . | 51 |
|---|----|

*Hilde Marie Pettersen, Kjell Arne Røvik og Kristin Woll*

|   |    |
|---|----|
| Design av tjenester . . . . .                               | 51 |
| Hva er tjenstedesign? . . . . .                             | 53 |
| Hvem er tjenstedesignerne? . . . . .                        | 54 |
| Hva gjør tjenstedesignerne? . . . . .                       | 57 |
| Tjenstedesignernes objekt – hva designes? . . . . .         | 61 |
| Implementering av designede tjenester . . . . .             | 63 |
| Tjenstedesign i en offentlig politisk kontekst . . . . .    | 64 |
| Tre vesentlige kjennetegn ved tjenstedesignfeltet . . . . . | 67 |

**Kapittel 5**

|  |    |
|--|----|
| <b>Organisasjonsdesign – den fysiske dimensjonen</b> . . . . . | 70 |
|--|----|

*Dag Ingvor Jacobsen*

|  |    |
|--|----|
| Innledning . . . . .                             | 70 |
| Fysisk struktur og organisasjonsdesign . . . . . | 71 |
| Fysisk lokalisering . . . . .                    | 74 |
| Byggs fysiske utforming . . . . .                | 76 |
| Den enkeltes arbeidsplass . . . . .              | 78 |
| Fysisk struktur som designelement . . . . .      | 80 |

**DEL III**

|   |    |
|---|----|
| Organisasjonskultur og organisasjoners karakter . . . . . | 83 |
|---|----|

**Kapittel 6**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Kultur som designvariabel: en advarsel . . . . .</b> | <b>85</b> |
|---|-----------|

*Hans Christian Høyer, Jens Petter Madsbu og Bent Sofus Tranøy*

|  |     |
|--|-----|
| Innledning: emergens versus instrumentalisme i synet på kultur . . .             | 85  |
| Kultur som begrep . . . . .  | 87  |
| Scheins bidrag . . . . .   | 89  |
| Managerialisme og kultur: Tomme tønner kan fylles med<br>hva som helst . . . . . | 91  |
| Gjørøv-kommisjonen: jakten på (u)kulturen i politiet . . . . .                   | 95  |
| Politireformene: kulturen som forsvant . . . . .                                 | 99  |
| Kultur som designvariabel: en advarsel . . . . .                                 | 104 |

**Kapittel 7**

|  |            |
|--|------------|
| <b>Design av organisasjonskultur . . . . .</b> | <b>107</b> |
|--|------------|

*Carl Cato Wadel*

|   |     |
|---|-----|
| Hvordan formes en organisasjons kultur? . . . . .                   | 107 |
| Hva forstås med organisasjonskultur? . . . . .                      | 109 |
| Kan organisasjonskultur designes? . . . . .                         | 111 |
| Redesign av organisasjonskultur . . . . .                           | 114 |
| Gir det mening å snakke om design av organisasjonskultur? . . . . . | 118 |

**Kapittel 8**

|   |            |
|---|------------|
| <b>Vurdering og forming av organisasjoners karakter . . . . .</b> | <b>121</b> |
|---|------------|

*Bjørn-Tore Blindheim*

|   |     |
|---|-----|
| Organisasjon som praktisk problem . . . . .               | 121 |
| Selzniks teori om organisasjoner . . . . .                | 123 |
| Vurdering og design av organisasjoners karakter . . . . . | 126 |
| Diskusjon . . . . .                                       | 131 |
| Avslutning . . . . .                                      | 134 |

**DEL IV**

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| Delvis organisasjon ..... | 137 |
|---------------------------|-----|

**Kapittel 9**

|  |     |
|--|-----|
| <b>Organisasjonsutforming i internasjonal politikk</b> ..... | 139 |
|--|-----|

*Arild Aurvåg Farsund og Oluf Langhelle*

|   |     |
|---|-----|
| Internasjonale organisasjoner som besluttede ordener .....                          | 139 |
| Teoretiske perspektiver på organisasjonsutforming<br>i internasjonal politikk ..... | 141 |
| Organisasjonsutforming i internasjonal handelspolitikk .....                        | 143 |
| Organisasjonsutforming i internasjonal klimapolitikk .....                          | 147 |
| Konklusjon .....  | 150 |

**Kapittel 10**

|   |     |
|---|-----|
| <b>Designet for koordinering?</b> ..... | 155 |
|---|-----|

*Lene Ekhaugen*

|   |     |
|---|-----|
| Organisasjonsdesign og koordinering .....                           | 155 |
| Hva er horisontale organisasjonsformer i offentlig virksomhet? .... | 157 |
| Horisontale koordineringsorganer .....                              | 160 |
| Statssekretærutvalget Afghanistanforum .....                        | 163 |
| Diskusjon: «horisontalitetens begrensninger» .....                  | 164 |
| Konklusjon og designimplikasjoner .....                             | 166 |

**Kapittel 11**

|  |     |
|--|-----|
| <b>«Mellom-organisasjoner» som besluttede og<br/>samstyrte ordener</b> ..... | 168 |
|--|-----|

*Ann-Karin Tennås Holmen*

|  |     |
|--|-----|
| «Mellom-organisasjon» som besluttet orden .....                  | 168 |
| Besluttet og samstyrt organisering mellom organisasjoner .....   | 170 |
| Fremvekst og organisering av interkommunale selskaper (IKS) .... | 174 |
| Kjennetegn og begrunnelse for IKS som mellom-organisasjon ....   | 177 |
| Mellom-organisasjoner som samstyrte og besluttede ordener .....  | 181 |

**DEL V**

|  |     |
|--|-----|
| Beslutningsprosesser og reformdesign ..... | 185 |
|--|-----|

**Kapittel 12**

|  |     |
|--|-----|
| <b>Orden i beslutningsprosessene</b> ..... | 187 |
|--|-----|

*Hilmar Rommetvedt*

|  |     |
|--|-----|
| Hvem, hva? .....                               | 187 |
| Hvordan? .....                                 | 190 |
| Nærmere om forhandlinger og deliberasjon ..... | 198 |
| Makt og legitimitet .....                      | 200 |
| Avslutning .....                               | 202 |

**Kapittel 13**

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| <b>Reformdesign</b> ..... | 203 |
|---------------------------|-----|

*Stine Ravndal Nygård og Bjørn-Tore Blindheim*

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| Organisatoriske reformer ..... | 203 |
| Teori .....                    | 206 |
| Metode .....                   | 209 |
| Empiriske funn .....           | 210 |
| Diskusjon .....                | 218 |
| Avslutning .....               | 221 |

**Kapittel 14**

|   |     |
|---|-----|
| <b>Design av organisasjonsstruktur som en kontinuerlig prosess</b> .. | 223 |
|---|-----|

*Carl Cato Wadel*

|  |     |
|--|-----|
| Design av organisasjoners formelle struktur .....          | 223 |
| Behandling av organisasjonsdesign i litteraturen .....     | 224 |
| Proessen med å forme en organisasjons struktur .....       | 225 |
| Et utvidet perspektiv på organisasjonsstrukturdesign ..... | 231 |
| Diskusjon .....  | 236 |

**DEL VI**

|                  |     |
|------------------|-----|
| Avslutning ..... | 229 |
|------------------|-----|

**Kapittel 15**

|   |     |
|---|-----|
| <b>Organisasjonsdesign som kompleks økologi</b> ..... | 241 |
|---|-----|

*Kjell Arne Røvik, Bjørn-Tore Blindheim og Lars Klemsdal*

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| Organisasjonsdesign i nytt lys ..... | 241 |
|--------------------------------------|-----|

|  |     |
|--|-----|
| Et alternativt perspektiv på organisasjonsdesign ..... | 242 |
|--|-----|

|  |     |
|--|-----|
| Organisasjon som løst koplet økologi av besluttede ordener ..... | 249 |
|--|-----|

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| <b>Referanser</b> ..... | 250 |
|-------------------------|-----|

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| <b>Forfatteromtaler</b> ..... | 274 |
|-------------------------------|-----|

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| <b>Stikkord</b> ..... | 277 |
|-----------------------|-----|