

Beslutningskommunikation og organisatorisk læring

Lars Qvortrup

CLOU, VIA

23. oktober 2008

Beslutningskommunikation og organisatorisk læring

Organisationer som selvudviklende systemer

Organisationer som beslutningssystemer

Autopoiesis

Mening: Optik/transcendens

Beslutningskommunikation

Præmisser/funktion/effekt

Kontraktledelse – lederen som joker

Læring

Selvforandring – Selvopretholdelse - hukommelse

Iagttagelse af selvforandring

Beslutningskommunikation og organisatorisk læring

Organisationer som selvudviklende systemer

Organisationer som beslutningssystemer

Autopoiesis

Mening: Optik/transcendens

Beslutningskommunikation

Præmisser/funktion/effekt

Kontraktledelse – lederen som joker

Læring

Selvforandring – Selvopretholdelse - hukommelse

Iagttagelse af selvforandring

Beslutningskommunikation og
organisatorisk læring

Organisationer som
selvudviklende systemer

Organisationer som
beslutningssystemer

Autopoiesis
Mening: Optik/transcendens

Beslutningskommunikation
Præmisser/funktion/effekt

Kontraktledelse – lederen som joker

Læring
Selvforandring – Selvopretholdelse - hukommelse

Iagttagelse af selvforandring

Beslutningskommunikation og
organisatorisk læring

Organisationer som
selvudviklende systemer

Organisationer som
beslutningssystemer

Autopoiesis
Mening: Optik/transcendens

Beslutningskommunikation
Præmisser/funktion/effekt

Kontraktledelse – lederen som joker

Læring
Selvforandring – Selvopretholdelse - hukommelse

Iagttagelse af selvforandring

Beslutningskommunikation og
organisatorisk læring

Organisationer som
selvudviklende systemer

Organisationer som
beslutningssystemer

Autopoiesis
Mening: Optik/transcendens

Beslutningskommunikation
Præmisser/funktion/effekt

Kontraktledelse – lederen som joker

Læring
Selvforandring – Selvopretholdelse - hukommelse

Iagttagelse af selvforandring

Beslutningskommunikation og
organisatorisk læring

Organisationer som
selvudviklende systemer

Organisationer som
beslutningssystemer

Autopoiesis
Mening: Optik/transcendens

Beslutningskommunikation
Præmisser/funktion/effekt

Kontraktledelse – lederen som joker

Læring
Selvforandring – Selvopretholdelse - hukommelse

Iagttagelse af selvforandring

Beslutningsledelse



beslutning

Funktion:

Transformation af ikke-
viden (fremtid) til viden
(nemlig beslutning).

Dvs: Komplexitets-
reduktion

Beslutningsledelse



Beslutnings-
konsekvenser

Funktion:
Transformation af ikke-
viden (fremtid) til viden
(nemlig beslutning).
Dvs: Komplexitets-
reduktion

Funktion: Tildeling
af ansvar og
rettigheder

Beslutningsledelse

Beslutnings-
præmisser

beslutning

Beslutnings-
konsekvenser

Funktion:
Etablering af
fælles
forudsætninger,
dvs. kollektiv
gennemsigtighed

Funktion:
Transformation af ikke-
viden (fremtid) til viden
(nemlig beslutning).
Dvs: Komplexitets-
reduktion

Funktion: Tildeling
af ansvar og
rettigheder

Beslutningskommunikation og organisatorisk læring

Organisationer som selvudviklende systemer

Organisationer som beslutningssystemer

Autopoiesis

Mening: Optik/transcendens

Beslutningskommunikation

Præmisser/funktion/effekt

Kontraktledelse – lederen som joker

Læring

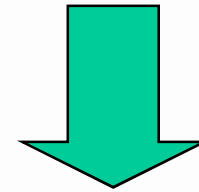
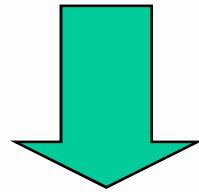
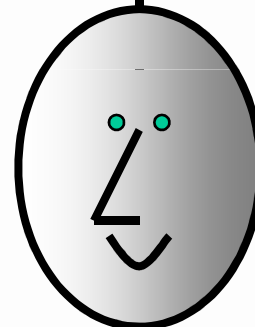
Selvforandring – Selvopretholdelse - hukommelse

Iagttagelse af selvforandring

Lederen som joker

Indefra er intet muligt,
men alt er synligt

Udefra er intet synligt,
men alt er muligt



Medarbejderens
perspektiv

Den distancerede
leders perspektiv

DPU som
naturalisme
(micro-mgt.)

DPU som
konstruktion
(macro-ledelse)

Lederen som joker

Ledelsesformer

Organisationsform	Kontraktform	Handlingsform
Den traditionelle organisation	Værdibaserede kontrakter	Medarbejderne (teamet) fungerer automatisk inden for værdirammen
Den topstyrede organisation	Ledelsesbaserede kontrakter	Medarbejderne (teamet) udfører ordrer/direktiver fra ledelsen
Vor tids organisation	Individuelle kontrakter mellem frie teams og/eller individer	Medarbejderne (teamet) agerer efter en kontrakt som de har forhandlet med ledelsen

Refleksive kontrakter

	Kontrakt af 1. orden		Kontrakt af 2. orden
Form	Formel kontrakt	Materiel kontrakt	Refleksivt partnerskab
Program	Konditionel orientering	Formålsorientering	Procedural orientering (læst fra 1. orden)/refleksiv orientering (læst fra 2. orden)
Reguleringsgenstand	Normerer adfærd direkte, mens resultatet af adfærden er uden for reguleringen	Normerer direkte resultater af sociale processer, men kun indirekte adfærd og procedurer	Normerer procedurer, der på anden orden indirekte normerer og faciliterer selvskabelse og selvstyring. Til gengæld er resultatet uden for reguleringen eller åbent.
Konfliktforbehold	Modstridende adfærd	Modstridende mål og resultater	Modstridende hensyn og diskurser
Organisatorisk præmisdannelse	Beslutning	Planlægning	Strategi

Kontrakter af anden orden

Kontrakter af anden orden: **Partnerskaber:**

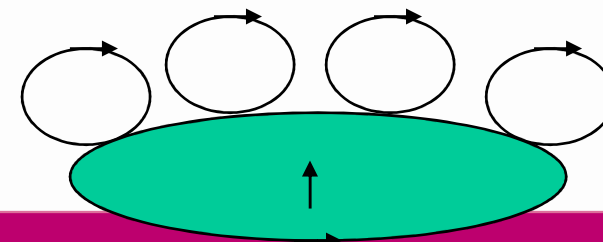
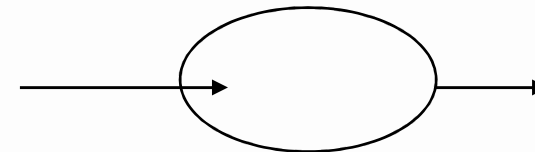
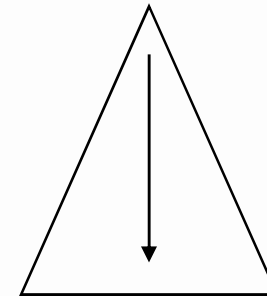
Et løfte om løfter

Kontrakter af første orden

Et løfte

Tre slags ledelse

- Bureaukratisk ledelse af adfærd gennem regler
- Sektoriel ledelse af sociale processer gennem input-output styring
- Supervisionsledelse af selvledelse gennem understøtning og facilitering af selvstyring



Forskydning af ledelsesspørgsmålet

- Ledelse handler ikke længere om at reducere forskellen mellem helhed og del, eller mål og resultat, hvor den øverste ledelse repræsenterer helhed og mål
- Ledelse af selvledelse handler i stedet om at producere miljøer, der selv kan producere og reducere forskelle mellem del og helhed mv.

Ledelsesformer

Beslutnings-
ledelse

Ledelsesformer



Ledelsesformer

Visionsledelse



Beslutnings-
ledelse

Ledelsesformer

Visionsledelse

Beslutnings-
ledelse

Personaleledelse

Ledelsesformer

Visionsledelse

Beslutnings-
ledelse

Personaleledelse

Omverdensledelse

Ledelsesformer

Visionsledelse

Evidensbaseret
forvaltningskontrakt:

- Resultatkontrakter
- Benchmarking

Beslutnings-
ledelse

Personaleledelse

Omverdensledelse

Ledelsesformer

Visionsledelse

Evidensbaseret
forvaltningskontrakt:

- Resultatkontrakter
- Benchmarking

Beslutnings-
ledelse

Personaleledelse

Omverdensledelse

Evidensbaseret personalekontrakt:
MUS; den vanskelige samtale

Ledelsesformer

Visionsledelse

Evidensbaseret
forvaltningskontrakt:

- Resultatkontrakter
- Benchmarking

Beslutnings-
ledelse

Personaleledelse

Evidensbaseret personalekontrakt:
MUS; den vanskelige samtale

Omverdensledelse

Evidensbaseret omverdenskontrakt:
Løfter og ansvarliggørelse

Beslutningskommunikation og organisatorisk læring

Organisationer som selvudviklende systemer

Organisationer som beslutningssystemer

Autopoiesis

Mening: Optik/transcendens

Beslutningskommunikation

Præmisser/funktion/effekt

Kontraktledelse – lederen som joker

Læring

Selvforandring – Selvopretholdelse - hukommelse

Iagttagelse af selvforandring

