

AIDER

Hvordan lykkes med organisasjonsutvikling?

Eivind Garshol

Hvordan lykkes med organisasjonsutvikling?

Læringsmål for denne filmen

- Kunnskap om hva organisasjonsutvikling handler om
- Bevissthet om muligheter og utfordringer knyttet til organisasjonsutvikling
- Lære et helhetlig rammeverk for systematisk arbeid med organisasjonsutvikling

Kunnskaper, ferdigheter, holdninger, samt inspirere til anvendelse!

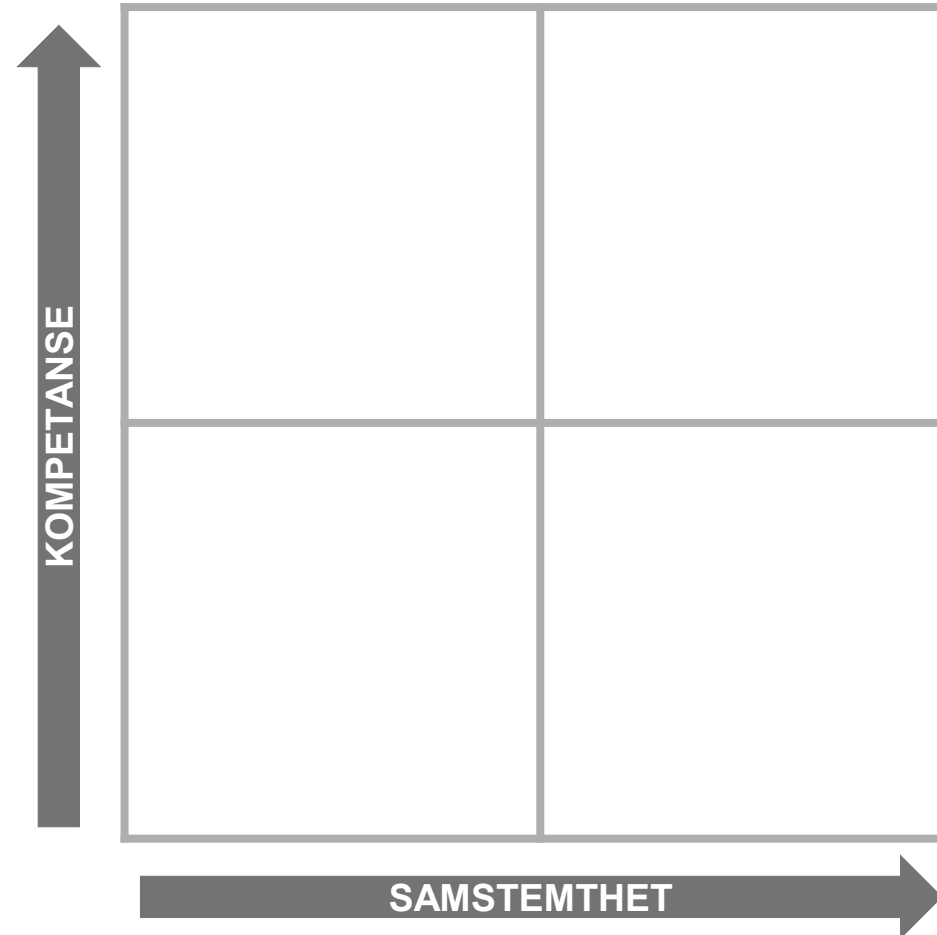


Hva handler egentlig organisasjonsutvikling om?

**«Å kontinuerlig utvikle og bevare organisasjonens
høyest mulige prestasjonsnivå og endringsevne»**

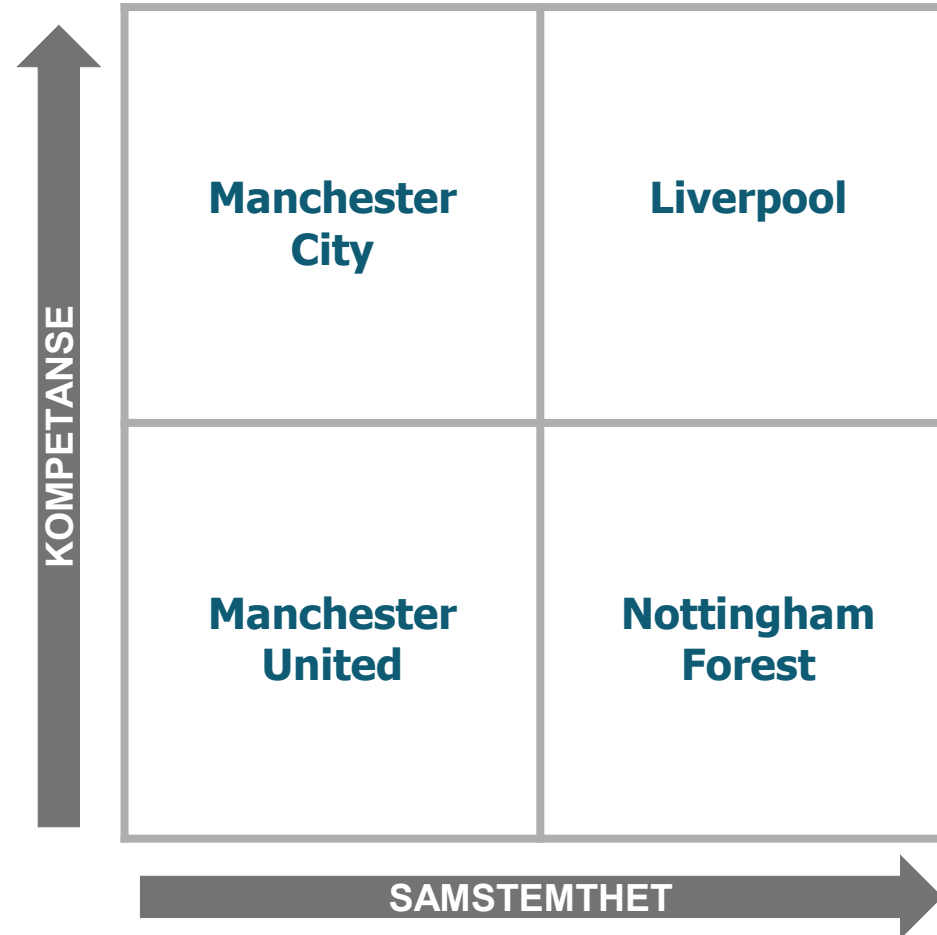
Spiller vi hverandre gode eller dårlige?

- Det enkleste observerbare uttrykket for en virksomhets kultur, er atferden til menneskene i organisasjonen
- Høyt presterende virksomheter har en høyere grad av bevisst kollektiv atferd, dvs. at menneskene opptrer samstemt og med den riktige kompetansen i tråd med hva målene og oppgavene krever



Spiller vi hverandre gode eller dårlige?

- Det enkleste observerbare uttrykket for en virksomhets kultur, er atferden til menneskene i organisasjonen
- Høyt presterende virksomheter har en høyere grad av bevisst kollektiv atferd, dvs. at menneskene opptrer samstemt og med den riktige kompetansen i tråd med hva målene og oppgavene krever



Smarte og sunne organisasjoner

SMART

- Gode mål og strategier
- Kontroll på økonomisiden
- Hensiktsmessige arbeidsprosesser
- Riktig organisering
- Riktig kompetanse
- Riktig markedsføring og profilering
- IT og annen teknologi som understøtter mål og strategier
- God porteføljestyling

Ramme-
betingelser

Smart

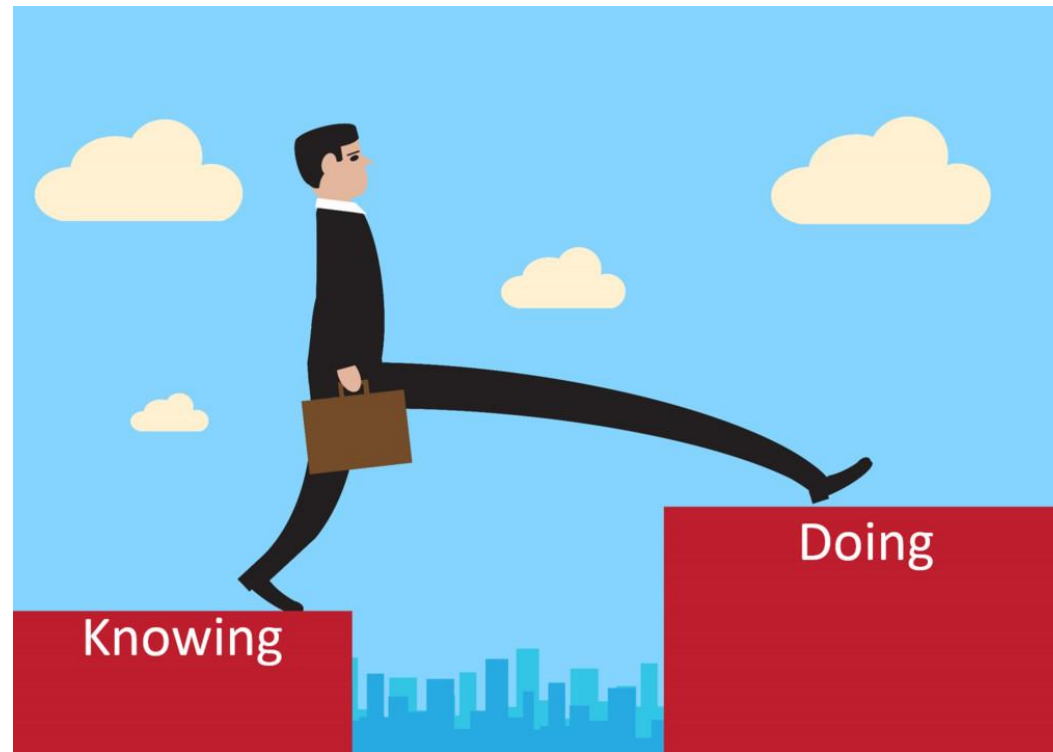
Sunn

Resultatoppnåelse
avhenger av god
balanse mellom å
være smart og sunn

SUNN

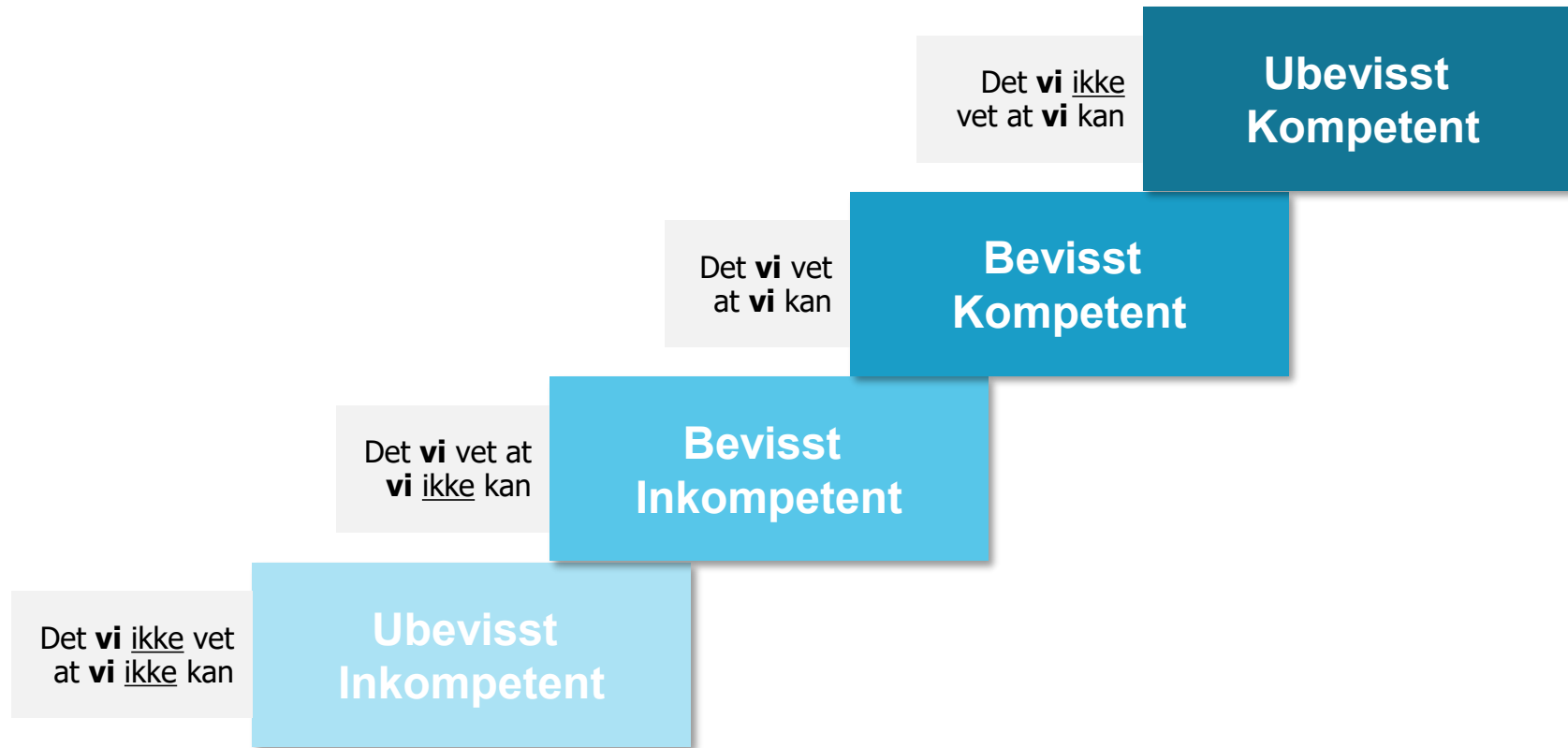
- Klar forståelse av retning
- Minimalt med posisjonering, maktkamp og intern politikk
- Høy arbeidsmoral og arbeidsglede
- Få samarbeidsproblemer og lavt konfliktnivå
- Dynamikk og læring
- Lavt sykefravær og høyt helsenærvær
- «Riktig» turnover

The Knowing-Doing Gap



Kilde: Jeffrey Pfeffer og Robert I Sutton (1999)

Kompetansetrappen for organisasjoner



AIDER

Praktiske verktøy

ERINDRING

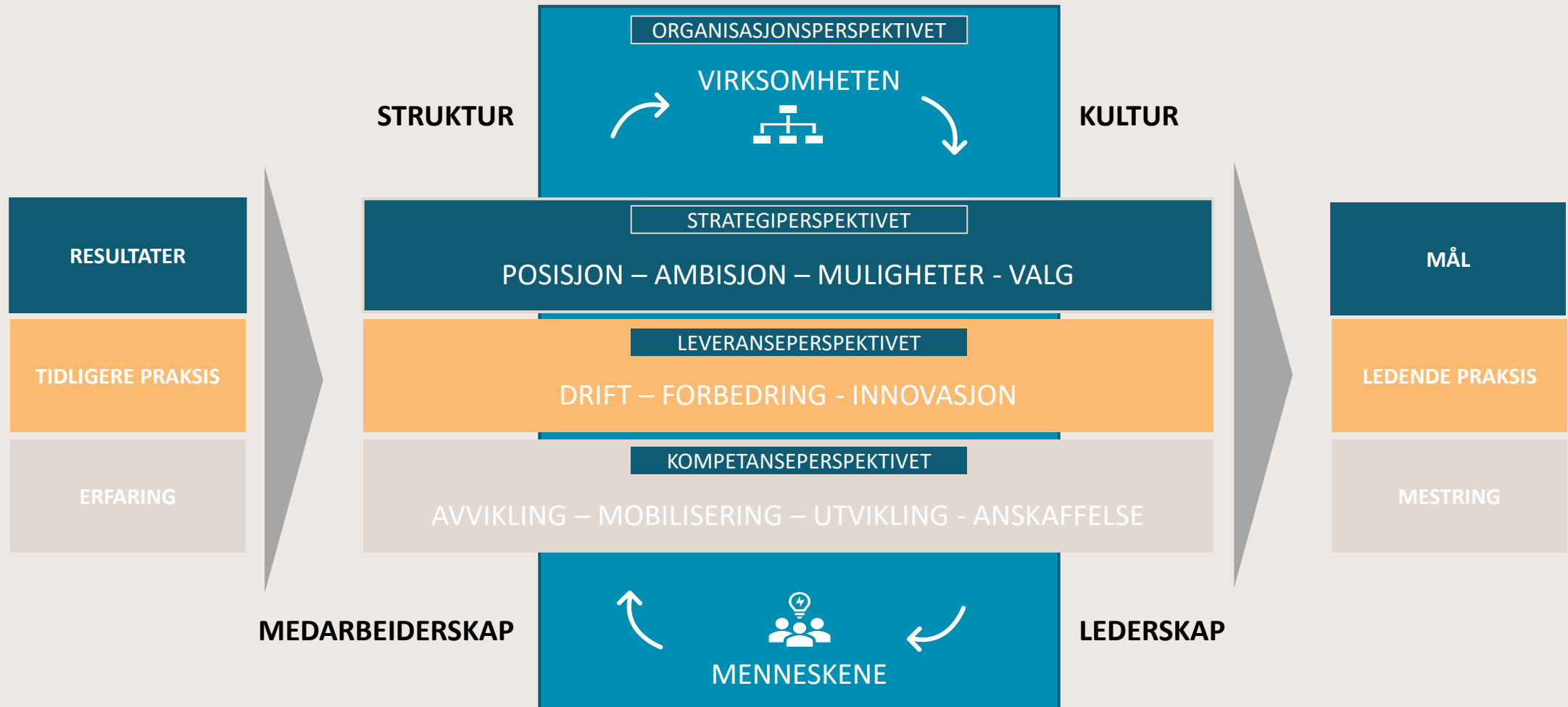
Fortid

LÆRING

Nåtid

UNDRING

Fremtid



Kort beskrivelse av perspektivene

1. **Strategiperspektivet;** som dreier seg om realiseringen av virksomhetsformålet/ samfunnsoppdraget og de overordnede strategiske valg som gjøres og prosessene som leder frem til disse. Ledere og medarbeidere som forstår og behersker strategiperspektivet er også dyktige til å kommunisere, operasjonalisere, forankre og realisere strategien i egen enhet.
2. **Leveranseperspektivet;** i tillegg til å forstå og kunne «drifte» tjenestene/produktene eller fagområdene man er ansvarlige for, vil ledere og medarbeidere som også istandsettes til kontinuerlig utvikling og innovasjon innenfor sine fag- eller tjenesteområdet, også være bedre i stand til å realisere mål og strategier på kort og lang sikt.
3. **Kompetanseperspektivet;** organisasjoner som behersker kompetanseperspektivet erkjenner viktigheten av kollektiv og personlig utvikling og ikke «bare» å få jobben gjort. De jobber med sine ansatte over tid og betrakter utvikling og endring som en mulighet til å utvikle organisasjonen i tråd med endringer i rammevilkår og ambisjoner. Over tid utvikler disse organisasjonene kompetansestrategier som er i stand til å ivareta kompetanseutviklingsprosesser som integrerer medarbeidernes interesser med organisasjonens behov.
4. **Organisasjonsperspektivet;** som handler om organisasjonens indre dynamikk og infrastruktur, hvordan virksomheten ledes og styres, hvordan kultur og strategi gjensidig og aktivt påvirker hverandre, hvordan organisasjonsutvikling skjer, hvordan læring, utvikling og innovasjon på tvers av prosesser og nivåer foregår. Dette fjerde perspektivet i rammeverket binder de tre øvrige perspektivet sammen og sikrer at utviklingsarbeidet skjer på en helhetlig måte.





Kartlegge nåværende og fremtidig kultur ved bruk av TLUF*

Trinn 1

Leder/prosessleder innleder kort med å snakke om hvor avgjørende organisasjonskulturen er for virksomhetens evne til å mestre endring og utvikling, og introduserer TLUF som et prosessverktøy for å utpeke de viktigste tiltakene i arbeidet med egen organisasjonskultur. Det deles inn i grupper og utdeles arbeidsskjemaer til alle deltakerne (skjemaet til høyre). Arbeidsprosessen introduseres som at organisasjonen skal gjennomføre en lang tur fra den ene siden av en elv til den andre siden, over 2–3 år, og at man skal utpeke kulturtrekk som det er ønskelig å bevare, slutte med, unngå og begynne med. Som bildet i arbeidsskjemaet viser, skal man på denne turen ha med en sekk som kan romme de aktuelle kulturtrekkene.

*TLUF-forkortelsen forklares:

1. Ta med over elva (bevare)?

Hva gjør vi bra i dag som det er viktig at vi viderefører også i morgen?

2. Legge igjen på siden vi drar fra (slutte med)?

Hva gjør vi i dag som vi kan benytte «turen» til å forandre eller slutte med?

3. Unngå på den andre siden (risiko)?

Hva er risikoen vi møter på den andre siden? Hvilken kultur må vi for enhver pris unngå?

4. Fyll sekken med på veien over (muligheter)?

Hvilke muligheter vil kunne by seg på veien over som vi kan få glede av på den andre siden? Hvordan kan kulturen vår bli utviklet til å mestre fremtidig endring og utvikling?

Trinn 2

Gruppene får cirka 30–40 minutter til å gjennomføre øvelsen, og vi anbefaler at deltakerne først arbeider individuelt i 5–10 minutter før man deler svarene med hverandre i gruppene og diskuterer seg frem til de 5–6 beste forslagene per bokstav. Disse forslagene skal skrives inn i arbeidsskjemaet til høyre.

Trinn 3

Gruppenes besvarelser blir presentert og diskutert i plenum, én bokstav om gangen, og de utfylte skjemaene samles inn av leder/prosessleder til slutt.

Trinn 4

De innsamlede skjemaene renskrives for videre bruk i prosessen i henhold til den planen man har lagt, og det vil være fornuftig å ettersende denne dokumentasjonen til deltakerne som har bidratt.

Kulturtrekk vi må bevare (Ta med):

Kulturtrekk vi må kvitte oss med (Legge igjen):

TLUF

I dag —————> 2 – 3 år



Gruppedeltakere:

-
-
-
-
-

Kulturtrekk vi må Unngå:

Kulturtrekk vi må utvikle (Fyll sekken med):



Fremtidsreisen

Trinn 1

Leder/prosessleder innleder kort med å si at man skal gjennomføre en øvelse som innebærer at alle må forestille seg å være en annen person i en annen jobb i en annen virksomhet i en annen tid i et annet land enn hva man er i nåsituasjonen. Deltakerne bes om å gå i lyttemodus og leve seg inn i den historien de straks skal høre. Deretter leser leder/prosessleder historien høyt med innlevelse og engasjement.

Trinn 2

Individuelt arbeid i cirka 5–10 minutter. Deltakerne bes om å besvare spørsmålene nedenfor i stikkordsform, og skal da huske på å tenke som om de har vært på studiebesøk hos virksomheten i historien og skal oppsummere inntrykkene fra besøket. Be om så konkrete svar som mulig – utfordre gjerne på dette.

1. Hva var det som gjorde at den aktuelle virksomheten lyktes så godt?
2. Hva har de selv lært av prosessen, og hva ville de gjort annerledes om de skulle begynt på nytt?
3. Hva var de ansattes rolle i denne prosessen, og hva kjennetegnet måten man samarbeidet med ledelsen på?
4. Hva var ledernes rolle i denne prosessen, og hva var typiske «gode grep» som suksessen kunne forklares med?

Trinn 3

Gruppearbeid i 20–25 minutter. Deltakerne deler sine besvarelser på hvert av spørsmålene.

Trinn 4

Prosessleder sammenfatter alle innspillene (kan være lurt med en liten pause etter trinn 3), og leser opp dette for deltakerne. Deretter gjør vedkommende deltakerne oppmerksom på at det de nå har kommet frem til, i realiteten er et svært godt utkast til en plan for faktisk å nå de målene som ble beskrevet i historien innledningsvis.

Trinn 5

Dersom det er tid (eventuelt kan prosessleder/leder gjøre dette selv i etterkant), bør de sammenfattede innspillene skrives om til en plan, inkludert suksesskriterier og tydeliggjøring av roller (all informasjon som kom ut av spørsmålene 1–4 under trinn 2).

Trinn	Notatfelt	
1. Hva var det som gjorde at den aktuelle virksomheten lyktes så godt?		
2. Hva har de selv lært av prosessen, og hva ville de gjort annerledes om de skulle begynt på nytt?	Læringspunkter:	Annerledes neste gang:
3. Hva var de ansattes rolle i denne prosessen, og hva kjennetegnet måten man samarbeidet med ledelsen på?	De ansattes rolle:	Samarbeidet med ledelsen:
4. Hva var ledernes rolle i denne prosessen, og hva var typiske «gode grep» som suksessen kunne forklares med?	Ledernes rolle:	«Gode grep»:

Hvordan lykkes med organisasjonsutvikling?

Læringsmål for denne filmen

- Kunnskap om hva organisasjonsutvikling handler om
- Bevissthet om muligheter og utfordringer knyttet til organisasjonsutvikling
- Lære et helhetlig rammeverk for systematisk arbeid med organisasjonsutvikling

Kunnskaper, ferdigheter, holdninger, samt inspirere til anvendelse!

