VÆKSTHUS FOR LEDELSE



6 min. 01-09-2009

Hvad er organisationsudvikling?

Organisationsudvikling er en gennemgribende forbedring af samarbejds-, kommunikations- og ledelsesformer i en organisation. Den iværksættes af topledelsen og gennemføres af alle lag i organisationen.

Skribentinfo

Eskil Tybirk
Chefkonsulent
Danmarks Forvaltningshøjskole

Begrebet organisationsudvikling (organization development) opstod blandt forskere i USA i 1950'erne og 1960'erne som betegnelse for brede, gennemgribende forandringer af organisationer, til forskel fra f.eks. ledelsesudvikling eller strukturændringer.

Gennem eksperimenter med små grupper havde forskerne opnået indsigter i kommunikation, samarbejde, ledelse og motivation, som de ville bruge til at hjælpe organisationer til at fungere bedre i det virkelige liv.

Det var og er en grundlæggende antagelse bag organisationsudvikling, at svigtende effektivitet i vidt omfang skyldes lukkethed, dårlig kommunikation og mangel på ansvarlighed på alle niveauer i organisationen.

Hvis en organisation skal fungere, skal både medarbejdere og ledere have den information de har brug for, herunder information om hvordan andre oplever deres adfærd, holdninger og resultater. Dét får de ikke, hvis organisationen er præget af frygt, usikkerhed og mistillid.

Man kunne vove den påstand, at organisationer har en indbygget tendens til at avle frygt - frygt for hvad chefen tænker, frygt for hvad kolleger mener, frygt for at dumme sig, frygt for sanktioner, for isolation og i sidste instans for arbejdsløshed - og frygten fører til lukkethed, ansvarsforflygtigelse og stagnation.

For at modvirke dette må man bevidst fremelske et arbejdsklima, der er præget af gensidig tillid, åbenhed og ansvarlighed, og dét kræver en målrettet, omfattende og langvarig indsats.

Organisationsudvikling kræver intervention

Rent praktisk består organisationsudvikling for en stor del af interventioner, dvs. indgreb, hvorigennem bl.a. ledere, konsulenter og andre nøglepersoner påvirker opfattelser, samarbejdsmønstre og kommunikationsmåder i organisationen. French & Bell nævner 13 typer af interventioner, som kan indgå i organisationsudvikling:

- Indledende diagnose, f.eks. ved brug af interview, spørgeskemaer og andre metoder, som kan give et billede af organisationens tilstand, eller måske rettere af hvordan tilstanden opleves.
- Teambuilding, som kan forbedre samspillet i enheder og arbejdsgrupper.
- Tværgående aktiviteter, som kan forbedre samspillet mellem enheder eller grupper.
- Systematisk feedback, hvor der f.eks. kan benyttes spørgeskemaer til ledervurdering, arbejdsklimavurdering m.m. med henblik på konkrete initiativer til forbedringer på bestemte områder.
- Uddannelse og træning med henblik på udvikling af arbejdsmæssige og/eller personlige kompetencer.
- Teknologiske eller strukturelle ændringer, som kan forbedre arbejdsvilkårene.
- Proceskonsultation, hvor konsulenter, ledere eller andre nøglepersoner hjælper grupper af andre til indsigt og handlen.
- Ledelsesudvikling, som omfatter udvikling af de enkelte lederes evner, teambuilding i ledergruppen og udvikling af ledergruppens relationer udadtil.
- Mediation, hvor en tredjepart (en mediator) hjælper to stridende parter til selv at løse deres konflikt.
- Coaching og rådgivning, hvor konsulenter, ledere eller andre nøglepersoner hjælper enkeltpersoner til at definere deres udviklingsmål, blive mere klar over hvordan andre ser dem, og lære nye handlemåder som kan hjælpe dem til at nå deres mål.
- Livs- og karriereplanlægning, som hjælper enkeltpersoner til at fokusere på deres livs- og karrieremål og på hvordan de kan nå dem.
- Mål- og planlægningsaktiviteter med henblik på at træne enkeltpersoner, enheder og hele organisationen i målfastsættelse og planlægning.
- Strategiske ledelsesaktiviteter med henblik på at hjælpe ledergruppen og andre nøglepersoner til at fokusere på organisationens fremtid og omgivelser.

Som det fremgår, omfatter interventionerne et bredt spektrum af aktiviteter med "blød" fokus, dvs. fokus på mennesker, samarbejde og kommunikation, samt nogle få aktiviteter med umiddelbar "hård" fokus, dvs. management: teknologi, strukturer og planlægning. Også den hårde fokus har dog et blødt sigte, nemlig at frigøre menneskeligt potentiale og at træne ledere og medarbejdere i selv at håndtere fremtidige udfordringer.

Ingen organisationsudvikling uden mål og strategi

Et punkt, som ofte overses, når der tales om organisationsudvikling, er strategi. Det gælder også TQM(Total Quality Management), Den Lærende Organisation og mange andre koncepter, fx værdibaseret ledelse.

De fleste ledere og medarbejdere vil naturligvis gerne have at organisationen fungerer bedre, men hvis ikke man har et overordnet sigte, bliver organisationsudvikling en tom øvelse.

Udviklingen af Oticons organisation i 1990'erne er et godt eksempel på en gennemgribende forandring af en virksomhed, hvor topledelsen havde et klart mål - nemlig igen at gøre Oticon til en førende virksomhed på sit felt - og hvor alle ændringer i organisationen skulle understøtte målet.

Man husker måske bedst begrebet "spaghettiorganisation", afskaffelsen af kontorer og faste arbejdspladser, men bag det hele lå et sigte om at skabe betingelser for udvikling af et banebrydende nyt produkt og samtidig øge effektiviteten i virksomheden. Oticon gik tilsyneladende en omvej for at nå disse mål, men det var på langt sigt en meget givende og måske endda nødvendig omvej.

Organisationsudvikling løser ikke alle problemer

Man skal ikke bruge organisationsudvikling som en kur mod hvad som helst. Hvis samarbejde, kommunikation og ledelse fungerer ganske godt, men problemerne er af mere teknisk-faglig art, skal man nok snarere se på brugen af teknologi, fornuftig tilrettelæggelse af arbejdsprocesser, videnledelse m.m. Der er naturligvis også menneskelige aspekter i dette, som ikke må glemmes, men de kommer ikke nødvendigvis i første række.

Og hvis den egentlige årsag til problemerne er mere eller mindre skjulte magtkampe (som regel i ledelsen), så hjælper det ikke meget at forsøge at få folk til at tale bedre og mere åbent sammen; der vil være for mange skjulte dagsordener, og organisationsudviklingen bliver en kampplads for modstridende interesser. Magtforholdene bør så vidt muligt bringes på plads inden udviklingsprojektet sættes i værk.

Sådan tager du fat på en organisationsudvikling

Organisationsudvikling starter fra toppen, men kræver en stor indsats af hele organisationen i en lang periode - ideelt set i al fremtid, selv om indsatsen naturligvis er størst i starten. Der kan være to gode grunde til at gå i gang:

Den ene, at organisationen generelt ikke fungerer rigtig godt i dag - symptomerne kan være ineffektivitet, langsommelighed, bureaukrati, mangel på fleksibilitet, stærke skel mellem enheder (afdelinger, kontorer), lukkethed, dårligt eller middelmådigt samarbejde, dårligt eller middelmådigt arbejdsklima.

Den anden grund kan være at organisationen, selv om den fungerer ganske godt, har brug for et løft til et nyt og højere niveau for at kunne møde fremtidige udfordringer.

Hvis du er topchef, bør du overveje, om organisationsudvikling kan være umagen værd. Tal med kolleger, som har forsøgt det - med større eller mindre held -; tal med din chefgruppe eller med dine nærmeste i organisationen; tal eventuelt med et par konsulentfirmaer, du har tillid til.

Du behøver ikke at købe et færdigt koncept - tværtimod vil det som regel være bedst, hvis organisationsudviklingen skræddersys til netop dét der er brug for i din organisation. Men sigtet skal være klart, dvs. der bør ligge strategiske overvejelser og diskussioner til grund for din beslutning, om ikke nødvendigvis en fiks og færdig strategi.

Hvis I vil bruge konsulenter, skal de kunne give dig og ledergruppen et kvalificeret modspil på jeres strategiske overvejelser, ikke blot på de enkelte elementer eller interventioner.

Inden du og din ledergruppe træffer en endelig beslutning, bør I drøfte jeres tanker med medarbejderne eller i det mindste med deres repræsentanter, og give tid til diskussion. Der er tale jo om en gennemgribende beslutning, som vil berøre alle. Åbenhed er ét af de bærende elementer i organisationsudvikling, så det vil være et dårligt signal at træffe beslutningen i et lukket forum.

Hvis du ikke er topchef, men mener, at organisationsudvikling kan være relevant på din arbejdsplads, kan du tale med topledelsen om det og eventuelt bringe det op i ledergruppen. Du kan måske tilbyde at du i din egen enhed (kontor eller afdeling) kan gennemføre nogle forsøgsprojekter - teambuilding, ledervurdering eller hvad dér måtte være relevant - så organisationen kan lære af dem.

Hvad enten du er topchef eller ej, kan nogle elementer (interventioner) måske være relevante for hele organisationen, eller for din egen enhed, uden at I af den grund behøver at kaste jer ud i en langvarig og gennemgribende ændring af hele organisationen.

Men også ved sådanne mere begrænsede udviklingstiltag bør I gøre jer klart, hvad sigtet er, drøfte det med medarbejderne, og sørge for at alliere jer med nogle kvalificerede konsulenter.

Litteratur

Wendell L. French & Cecil H. Bell, Jr.: Organization Development. Behavioral Interventions for Organization Improvement. Prentice-Hall, 6th edition, 1998.

Eric H. Neilsen: Becoming an OD Practitioner. Prentice-Hall, 1984.

Willem F. G. Mastenbroek: Conflict Management and Organization Development. 2nd ed,. Wiley & Sons, 1993.

Peter M. Senge: The Fifth Discipline - The Art & Practice ofThe Learning Organization. Century Business paperback, 1993.

Peter M. Senge et al.: The Fifth Discipline Fieldbook. Tools for The Learning Organization.London 1994.

Jens Jørn Dahlgaard og Kai Kristensen: Vejen til kvalitet. Cen trum, Århus 1992.