



LEDERSEMINAR 24. APRIL 2009

Organisasjonsutvikling – teori og praksis

6 bolker - disposisjon

1. Organisasjonsteori
2. Utviklings- og styringsmodeller
3. Lærende organisasjon
4. Virksomhetsstyring
5. Organisering
6. Endringsledelse

Hva er organisasjonsutvikling?

- Organisasjon:
 - to eller flere som arbeider mot felles mål
 - et system av systemer
 - input → prosess → resultat
- Organisasjonsutvikling
 - langsiktig og kontinuerlig prosess
 - varierende intensitet
 - innebærer endringer
 - har forbedringer som mål

Fra gresk
ὄργανον (organon) = arbeid;
redskap.

En **organisation** er et sosialt arrangement som streber etter å nå felles mål, som kontrollerer seg selv og sin ytelse, og som har en grense som adskiller det fra omgivelsene.

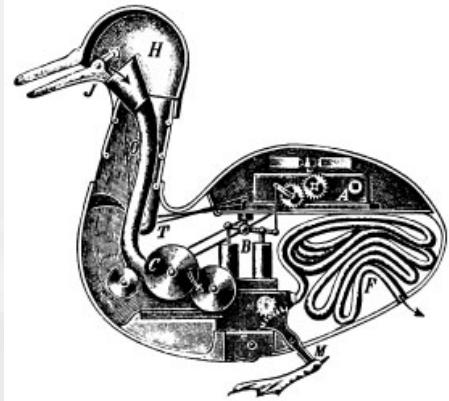
<http://en.wikipedia.org/wiki/Organization>

Organization development is a *contractual relationship* between a *change agent* and a *sponsoring organization* entered into for the purpose of *using applied behavioral science* in a *systems context* to *improve organizational performance* and the *capacity of the organization to improve itself*. http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_development

Hvis organisasjonsutvikling er løsningen, hva er da problemet?

LEDELSE, LEDELSESUTVIKLING, LEDERSKAP OG ORGANISASJONSUTVIKLING ER TO SIDER AV SAMME SAK

MEDARBEIDERUTVIKLING, LEDERUTVIKLING, ORGANISASJONSUTVIKLING ER EN KONTINUERLIG PROSESS



ORGANISASJONSTEORIENS RØTTER

- den vitenskapelige revolusjon
- den industrielle revolusjon
- Smiths spesialiseringsprinsipp
- Webers byråkrati
- Fayols organisasjonsprinsipper
- Taylors vitenskapelig ledelse

MANTRA: Effektivitet basert på mennesker
som maskiner.

Nye tanker kommer med psykologene

Menneskelige behov tas inn i teoriene (human resource)

- Maslows behovsteori (1954)
- McGregors teori X og Y (1960)
- Herzbergs to faktorer (1959)
- Likerts gruppeteori (1961)
- Argyris om ansattes deltagelse og læring (1957, 1964)
- Thorsrud og Emery om selvstyrte grupper (1970)



MANTRA: Effektivitet basert på at mennesker søker å tilfredsstill e egne behov.

Noen "mekanistiske ledelsesbølger" over 50 år

- Taylors Vitenskapelige ledelse (1910-tallet)
- Demings Totale kvalitetsledelse (1940-tallet)
- Druckers målstyring (1950-tallet)
- Hersey og Blanchards situasjonsbestemte ledelse (1960-tallet)
- Kennings "Praxes" (1970-tallet)
- Porters verdikjede (1980/90-tallet)
- Hammer og Davenports "Business Process Reengineering" (1990-tallet)
- Kaplan og Nortons balanserte målstyring (1990-tallet)
- Stewarts intellektuelle kapital (1990/2000-tallet)
- ISO-sertifisering (1980/90-tallet)

Organisasjonen som system. Lukket eller åpent?

Nye tanker om organisasjonsutvikling:

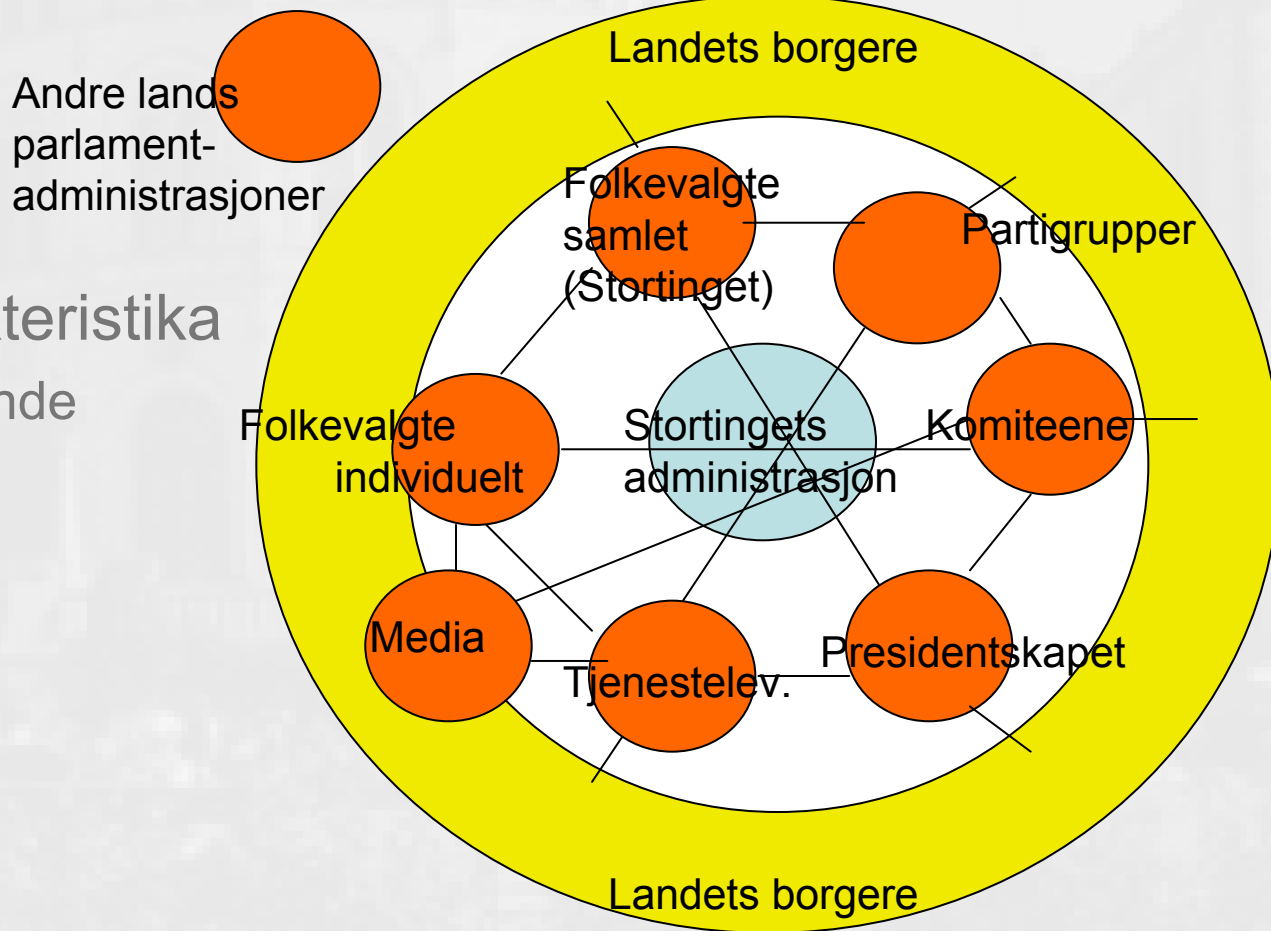
- Systemtenkning
 - fra organisasjonskart til prosesskart
 - fra prosedyrer til systemer
 - fra siloorganisering til team
- Holistisk tenkning
 - fra reduksjonisme til "helheten er mer enn summen av delene"
 - "Alt henger sammen med alt"
 - fra vanntette skott til åpenhet
 - fra siloorganisering til team

Noen "holistiske bølger"

- Lærende organisasjon (1990/2006, Peter Senge)
- Organisatorisk økosystem (2005 -->, Gary Hamel)
- Verdibasert ledelse (f.eks. McKinsey)
- Bærekraftig ledelse (Hargreaves)

Organisatorisk økosystem

- Økosystem-karakteristika
 - Selvopprettholdende system
 - Flyt av energi
 - Masse i kretsløp



Organisasjonsdimensjoner

Ledelsens instrumenter i OU-prosesser:

- Struktur
 - utviklingsmodell
 - målstruktur (basert på visjon, ambisjon, formål)
 - styringssystemer
 - IKT-systemer
 - prosesser, prosedyrer, retningslinjer
- Mennesker (HR)
 - kompetanse
 - medvirkning
- Kultur
 - lederstil
 - språk
 - symboler
- Verdier
 - maktfordeling
 - medvirkning
 - integritet
 - ytre miljø

Har Stortingets adm. kunder?

- Presidentskapet
- Folkevalgte
 - individuelt
 - samlet (Stortinget)
- Komiteene
- Partigruppene
- Landets borgere
- Media

SA'S EKSISTENSBERETTIGELSE ER Å YTE TIL ENHVER TID ADEKVATE TJENESTER MED TILSTREKKELIG KVALITET.

Utviklings- og styringsmodeller i offentlig sektor

- Strategisk utviklingsprosess
- EFQM/CAF
- Balansert målstyring
- Lærende organisasjon

- Kvalitet/ISO
- Bestiller/utfører

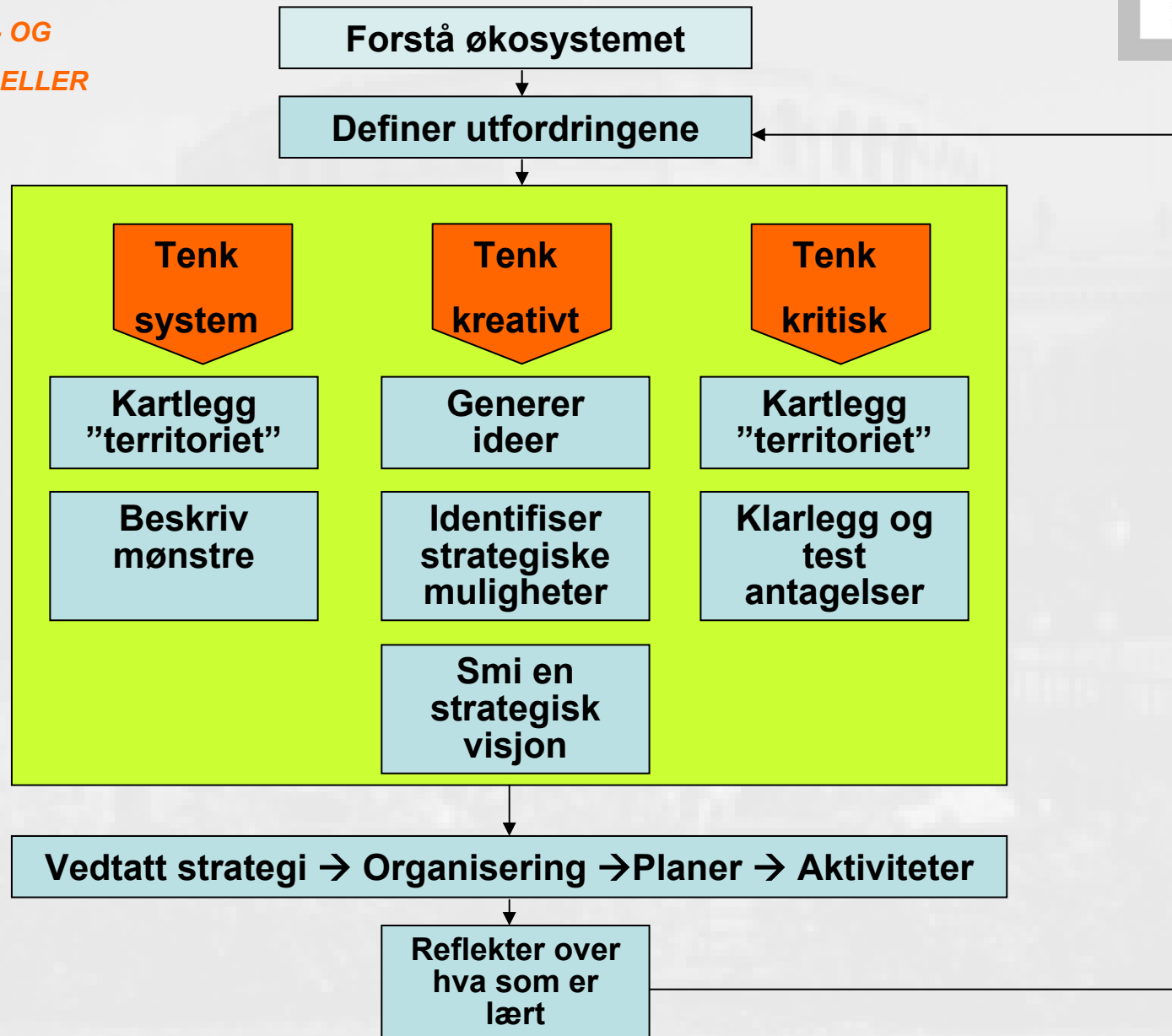
Økosystem/
holistiskbaserte
OU-modeller

Mekaniskbaserte
OU-modeller

UTVIKLINGSMODELL ↔ STYRINGSMODELL

Strategiutvikling som OU-prosess

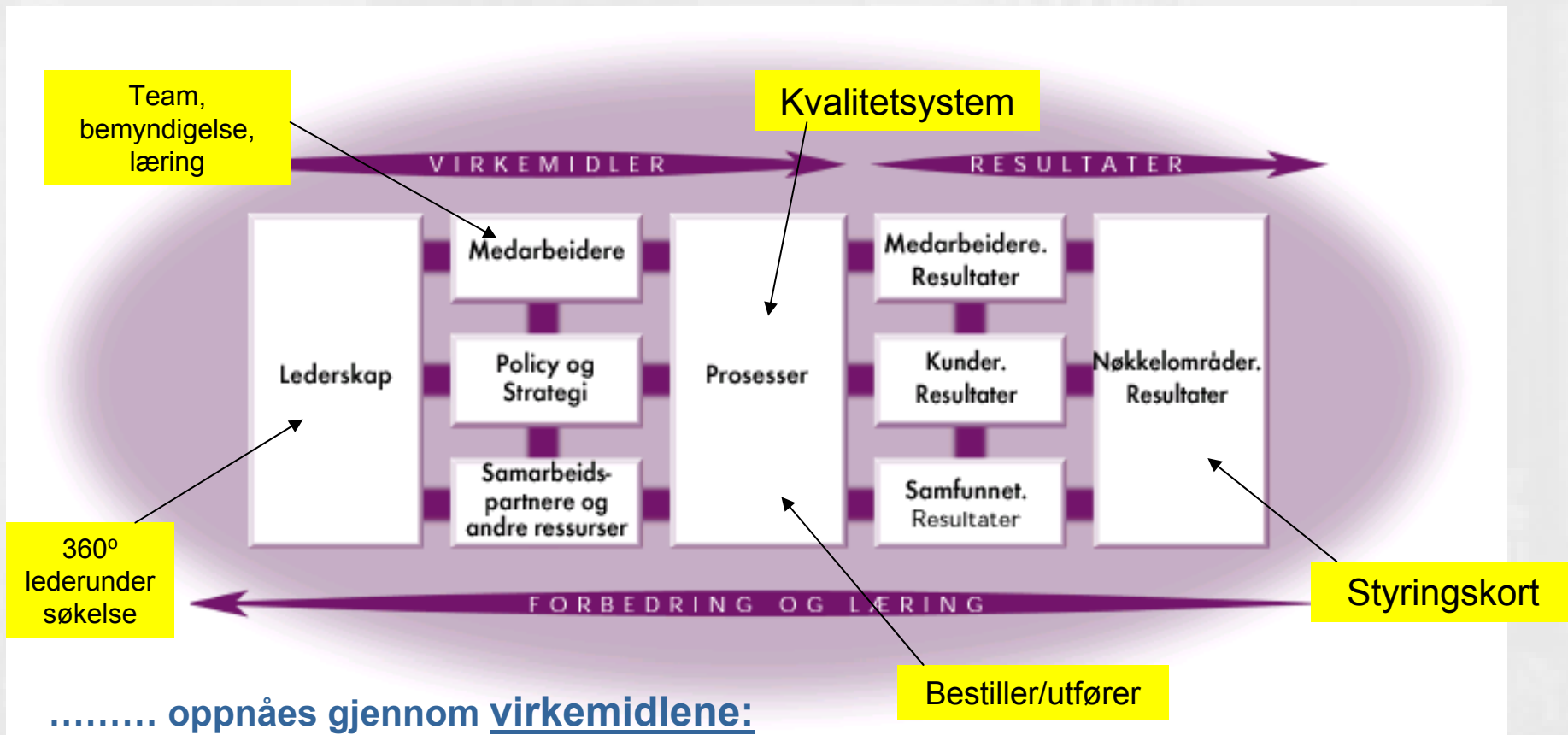
2. UTVIKLINGS- OG STYRINGSMODELLER



EFQM "Excellence Model" Common Assessment Framework



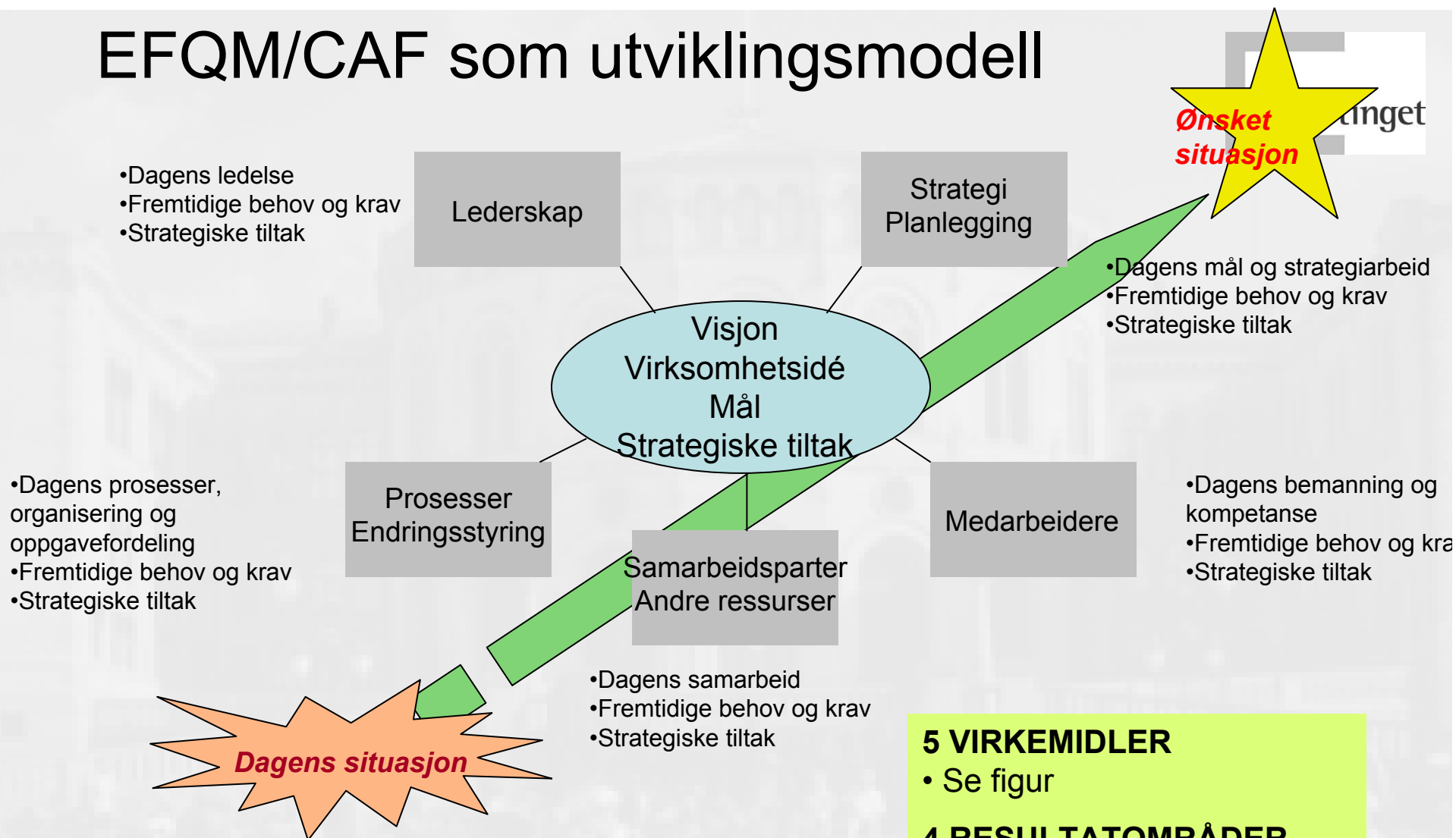
... ..bygger på at fremragende resultater: for kunder, for medarbeiderne og for samfunnet og derigjennom for virksomhetens hovedtall



..... oppnåes gjennom virkemidlene:

et lederskap som aktivt utvikler virksomhetens strategi, dens medarbeidere, andre ressurser og samarbeidspartnere og organiserer ressursene i utførelse av effektive prosesser.

EFQM/CAF som utviklingsmodell



CAF En kvalitetsmodell for offentlige virksomheter

<http://www.difi.no>

St.meld. nr. 19 (2008-2009) Ei forvaltning for demokrati og fellesskap

5 VIRKEMIDLER

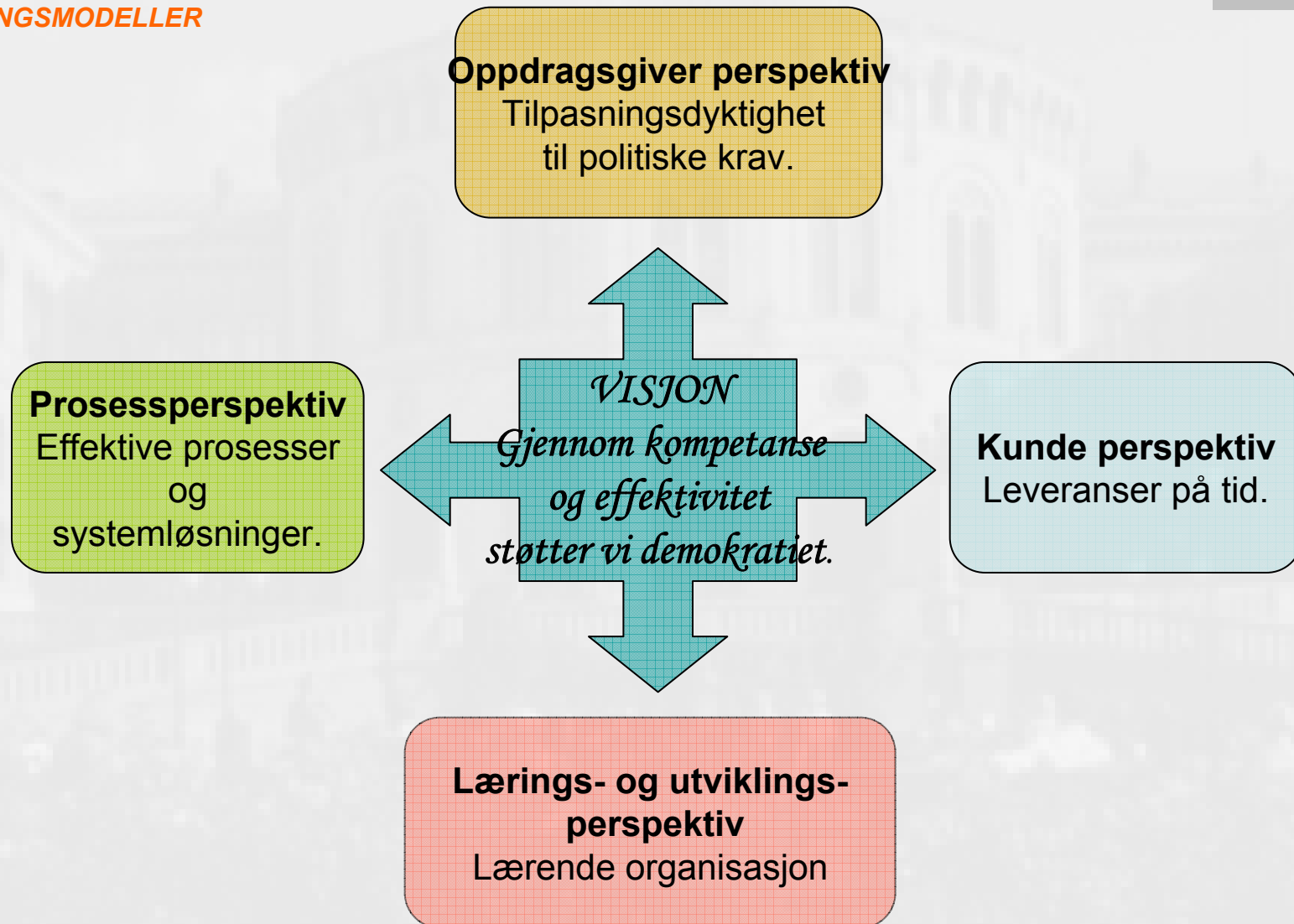
- Se figur

4 RESULTATOMRÅDER

- Medarbeiderresultater
- Bruker- og borgerresultater
- Samfunnsresultater
- Nøkkelfullførte resultater

Balansert målstyring

2. UTVIKLINGS- OG STYRINGSMODELLER

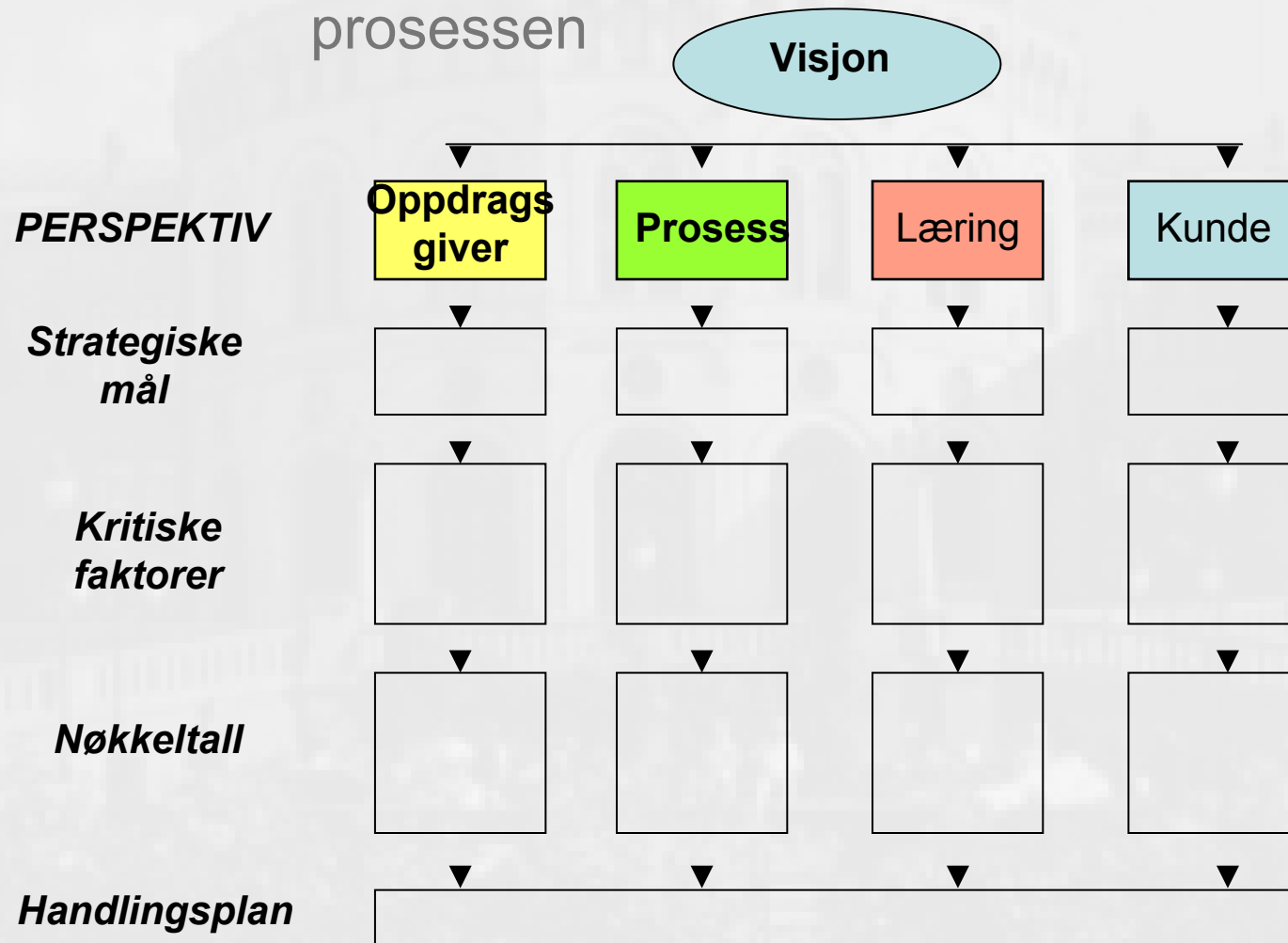


"Full kontroll i 2012"

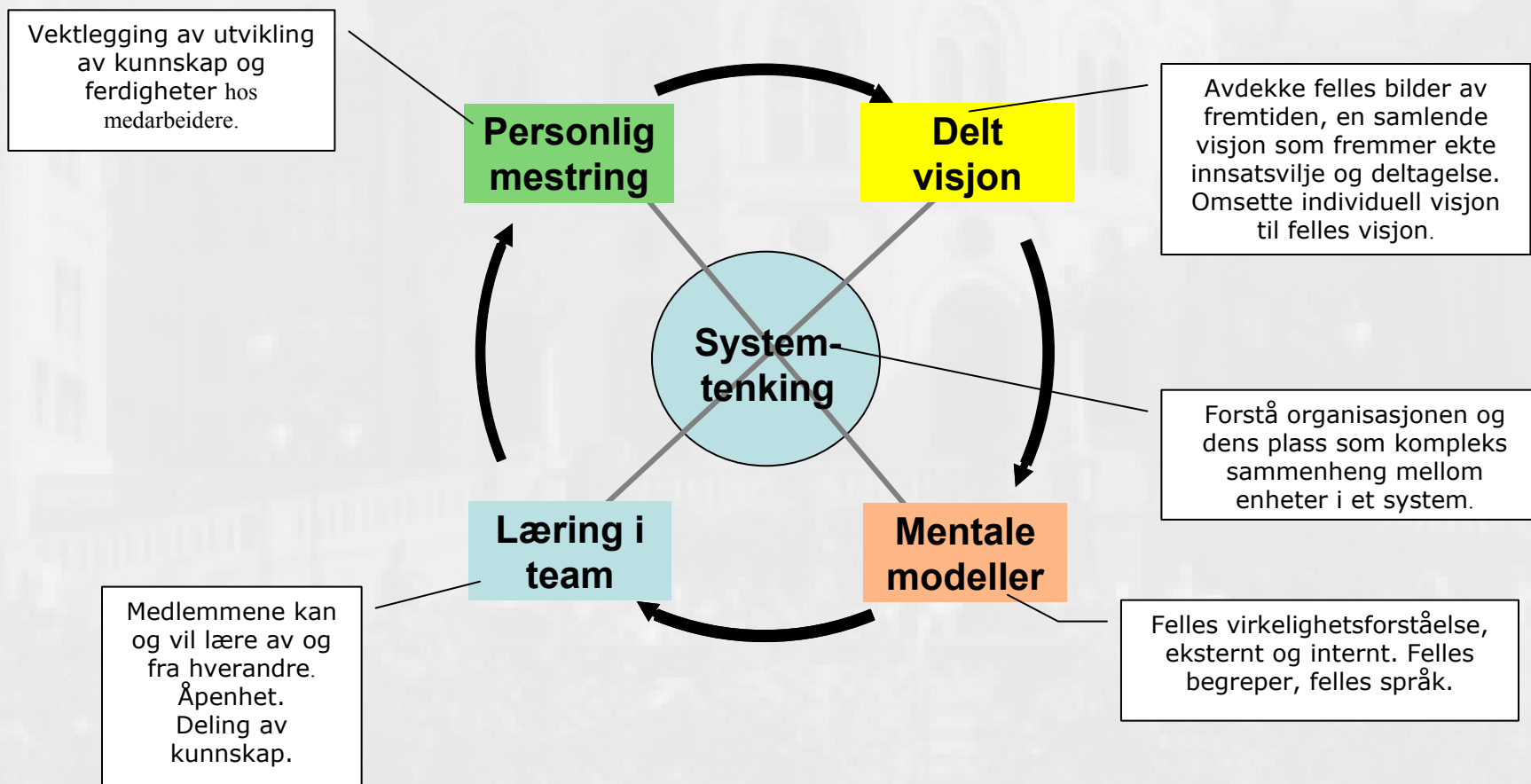
2. UTVIKLINGS- OG STYRINGSMODELLER

Stortinget

Modell av BMS- prosessen



Lærende organisasjon som konsept



EN LÆRENDE STORTINGSADM.

- Felles virkelighetsforståelse, eksternt og internt.
- Alle virkelig vil og kan lære. Lære fra og av hverandre.
- Forstå organisasjonen og dens plass som kompleks sammenheng mellom enheter i et system.
- Sammenfall individuell visjon og felles visjon.
- Medarbeidere med stor grad av medbestemmelse på viktige forhold i egen arbeidssituasjon. Stort lokalt handlingsrom.
- Medarbeidere føler tilhørighet i et meningsfylt og fungerende fellesskap.
- Mye arbeid foregår i prosjekt, team og i nettverk.
- Medarbeidere som er fremtidsrettede og utviklingsorienterte.
- En kultur der man tenker helhet.
- Intens overvåkning av omgivelsene.

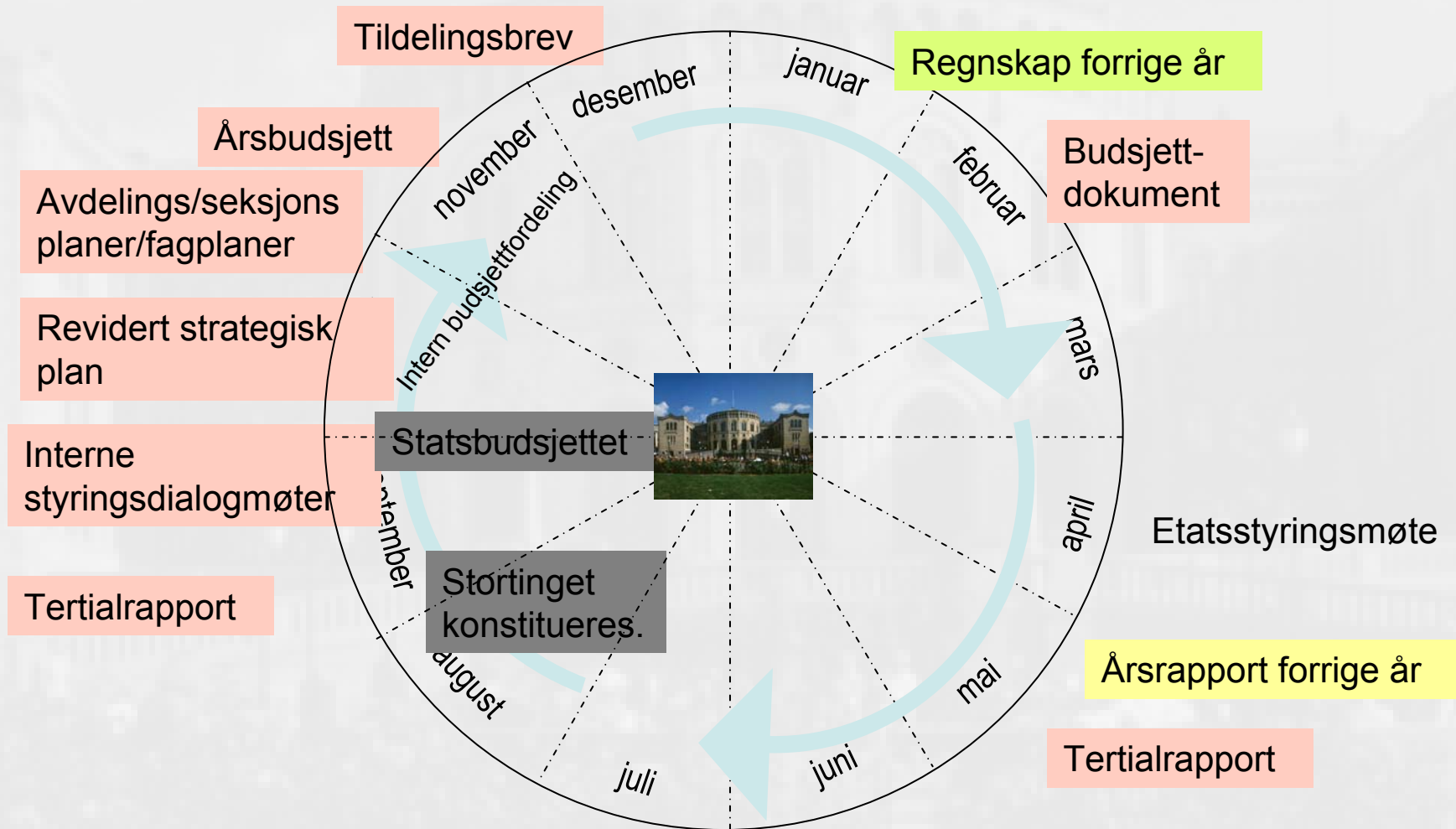
STYRINGS **P**YRAMIDEN



STYRINGSHJULET

4. VIRKSOMHETSSTYRING

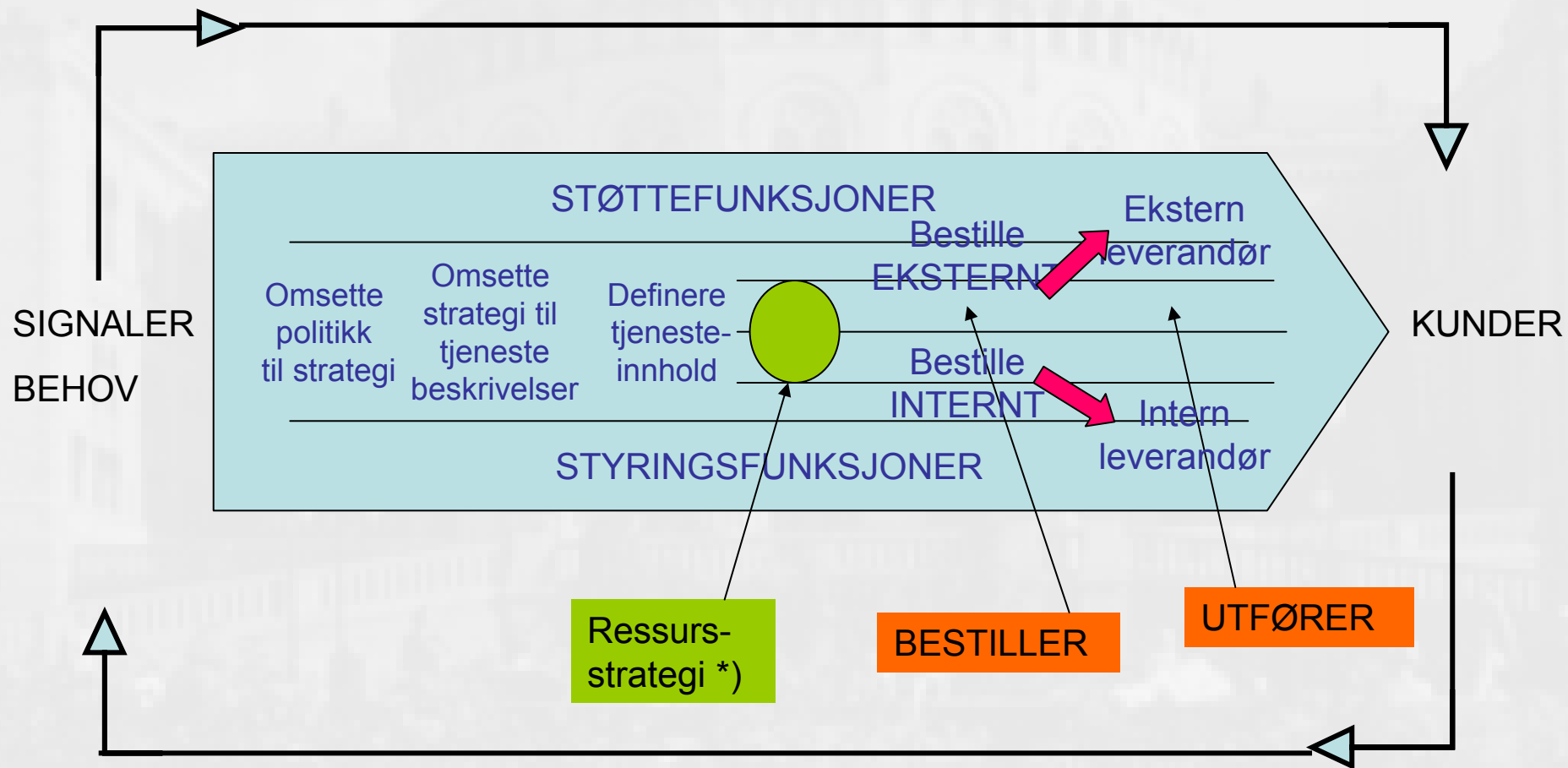
Stortinget



Utfordringer/noen råd

- å koble det strategiske og operative i planer og rapporteringer
 - enhvert vedtak må følges av oppfølgbare tiltak
- å koble virksomhetsplaner og budsjett
- å få forankret strategi og hovedmål ut i alle organisasjonsenheter
- å lage konkrete mål som det går an å følge opp
- å definere resultatindikatorer for de myke dimensjoner
- å få til en lite tidkrevende rapportering, som en del av løpende arbeid, ikke en ekstraoppgave
- å holde planer oppdaterte og levende
 - nye forslag/saker skal tas inn
 - avtalte mål skal følges opp (på resultatindikatorer)
 - avvik justeres
 - noe tas ut (er utført, eller nedprioritert)
- å håndtere hendelser og nye utfordringer systematisk
- mangel på disiplin, medarbeidere og mellomledere ser ikke hensikten
- ledergruppen benytter ikke systemet
- styringssystem/måling skaper handlingsmønstre

Overordnet verdikjede



*) "sourcing"-strategi

”Den ideelle organisasjon”

UTGANGSPUNKT

- Servicevirksomhet
- Kunnskapsvirksomhet

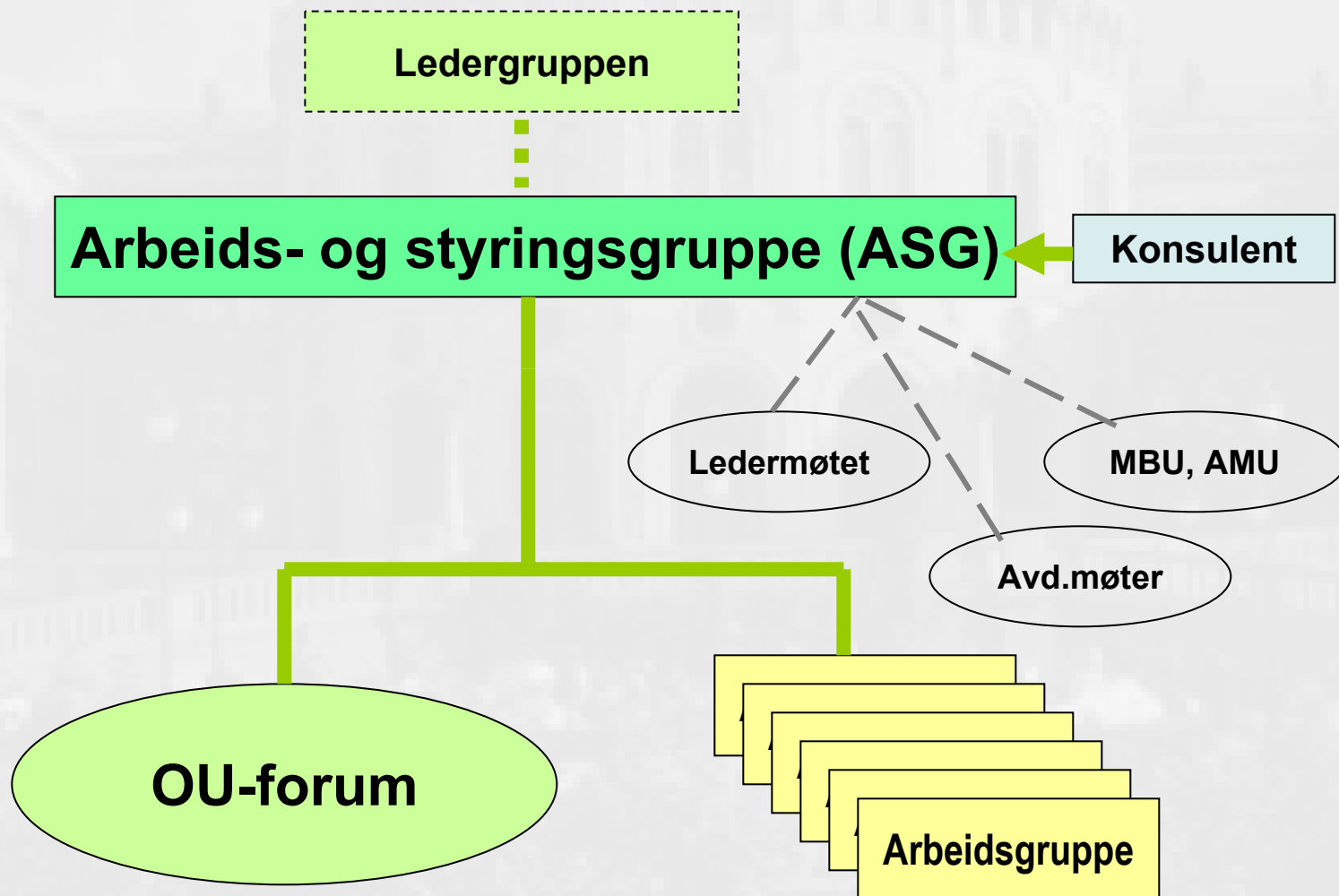
ORGANISERING

- Kombinere hierarki/byråkrati, prosess, team, nettverk, prosjekt
 - riktig balanse, avhengig av oppgavene
- Linjeorganisert iht. Den overordnede verdikjeden
- Prosessorganisert iht. sentrale virksomhetsprosesser
 - Planlegging → Produksjon → Tjenestelevering
 - Rollebeskrivelser for prosessansvarlige
- Teamorganisert iht. tilbakevendende utviklingsoppgaver
 - Team har stor frihet i valg av løsningsmetoder
- Nettverk iht. løpende enkeltoppgaver spredt i linjeorganisasjonen
 - Personal/HR
 - Anskaffelser
 - Kvalitetssystem/-oppfølging
- Prosjekt for enkeltoppgaver
 - Prosjektmandat

FILOSOFI

- Lærende organisasjon
- Åpent system

Organisering av OU-prosjekt/prosess



Noen råd i OU-prosess

- velg utviklingsmodell, og hold fast på den
- forankring hos medarbeidere gjennom aktiv medvirkning
 - mellomledere som målbærere og endringsagenter
 - aktiv medvirkning = arbeid med problemstillinger
- kommunikasjon kan ikke overdrives
- prosessen må ledes fra toppen
 - holde ”trøkket” oppe
 - mål og verdier gjentas ved enhver anledning
- nye kart er lett å tegne, men god fungering tar tid
 - ”sjefer kommer og går, men jeg driver med mitt”
- ekstern ressurs nødvendig, men kun som lederstøtte
- tydelig samsvar mellom planer og budsjett
- tydelig samsvar mellom formål – strategi – aktiviteter
- tydelig samsvar mellom organisasjonsstruktur og styringssystemer

VRENGEBILDE

FRA

- Hvis organisasjonsutvikling er løsningen, hva er da problemet?

TIL

- Hvis ledelsen er problemet, hvorfor sette søkelyset på organisasjonsutvikling?

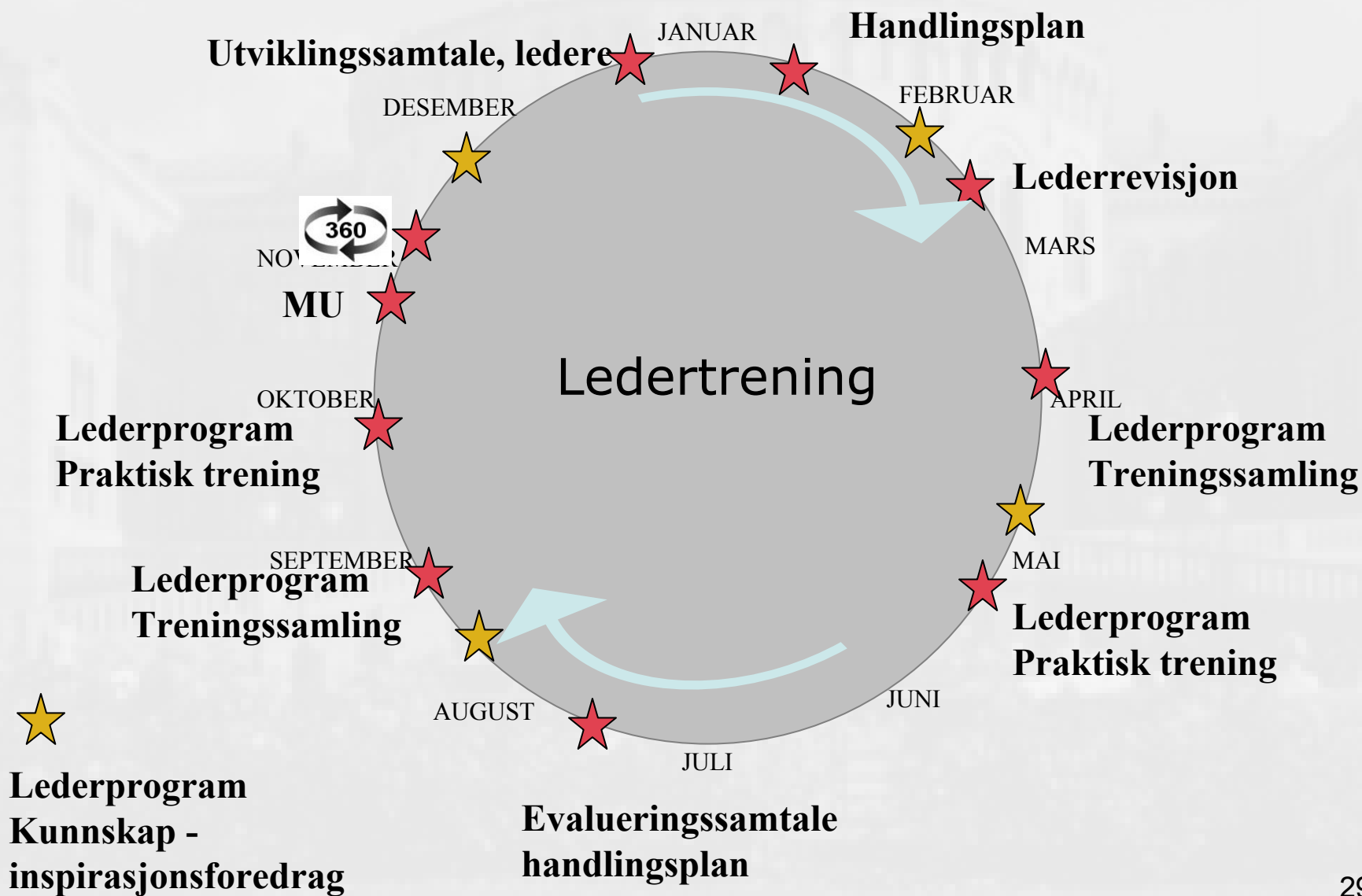
FORDI

- Organisasjonsutvikling \leftrightarrow Endringsledelse (kontinuerlig)
dvs. LEDELSE!!

5. ENDRINGS-LEDELSE

ÅRSHJUL FOR LEDERUTVIKLING

Stortinget



Lederegenskaper

- Holde blikket løftet og tenke strategisk
- Være opptatt av langsiktighet.
- God til å styre mot viktige mål.
- God til å sette sammen gode lederteam, med sterke folk med ulik kompetanse.
- God til å drive prosesser.
- God til å involvere folk og få dem til å dra i samme retning.
- God dømmekraft
- Mild fremtoning.
- Evne til å begeistre
- Holde roen når det stormer som verst.

Siri Hatlen, konserndir. Statkraft, direktør UUS fra 01.07.2009.
Aftenposten 7. mars 2009.

SLUTT