

*Oppgave 1: Organisasjonsutvikling.*

*Gjør rede for hva som menes med organisasjonsutvikling. Gjør deretter rede for ulike forutsetninger for vellykket organisasjonsutvikling. Organisasjonsendring møtes noen ganger med motstand fra ansatte. Gjør rede for ulike årsaker til slik motstand.*

Organisasjonsutvikling (OU) dreier seg om planlagte endringer i en organisasjon med sikte på å nå bestemte mål, f.eks. knyttet til effektivitet, økonomi eller tilpasning til endringer i omgivelsene. Ofte knyttes OU til Kurt Lewin, som beskriver dette i tre faser; opptining, endring og nedfrysing. Organisasjonsendring kan beskrives langs ulike dimensjoner. Vanlig er å beskrive etter omfang eller hvor vidtgående endringene er, og i hvor stor grad de styres ovenfra eller bygger på medvirkning og deltakelse.

En mye brukt «oppskrift» for vellykket organisasjonsendring finnes hos Kotter:

*Sett scenen*

Skap en følelse av at endring er nødvendig

Sett sammen et sentralt endringsteam

*Bestem hva som skal gjøres*

Tydeliggjør endringsvisjoner og strategier, skap fremtidsbilder

*Sett i gang (make it happen)*

Kommuniser og skap forståelse

Gi medarbeidere handlingsrom

Gå for raske gevinster (short-term wins)

Stå på videre, øk trykket

*Gjør gevinstene varige (make it stick)*

Skap en ny kultur

Forhold som kan bidra til at endringer møtes med motstand kan være at ansatte opplever:

- Usikkerhet mht fremtidig arbeidssituasjon og arbeidsbelastning/frykt for det ukjente
- Endringer i krav til kompetanse (kunnskap og ferdigheter)
- Tap av identitet
- Brudd på psykologisk kontrakt
- Frykt for tap av makt og/eller status, fordi posisjoner forsvinner eller endres, eller fordi etablert kompetanse mister verdi

Motstand kan også være begrunnet i:

- Manglende vilje til å endre seg
- Manglende tiltro til eget potensial
- Mye ekstra arbeid
- Manglende forståelse for eller tiltro til nye løsninger og ordninger
- Manglende tiltro til egen organisasjons evne til fornyelse/Lite tiltro til ledelsen

- Endringsutmattning, som kan skyldes at en har opplevd tidligere endringer som har vært strevsomme og ikke har gitt gode resultater, eller fordi det settes i gang mange endringer samtidig.

### *Oppgave 2: Organisasjonskultur.*

*Forklar hva som menes med organisasjonskultur, hvordan en kan beskrive kulturen i en organisasjon, og hvorfor organisasjonskultur ofte er viktig for hvordan organisasjoner fungerer. Drøft til sist hvilke muligheter ledelsen i en organisasjon har til å påvirke kulturen.*

En mye brukt definisjon finnes hos Schein: «Organisasjonskultur er et mønster av felles, grunnleggende antagelser, skapt, oppdaget eller utviklet av en bestemt gruppe, etter hvert som gruppen lærer å hanskles med grunnleggende problemer knyttet til ekstern tilpasning og intern integrasjon, som har fungert godt nok til å bli betraktet som valide, og derfor formidles til nye gruppedlemmer gjennom læring, som den riktige måten å oppfatte, tolke og oppleve på i forhold til ekstern tilpasning og intern integrasjon».

Dette kan også uttrykkes enklere, men har uansett noe å gjøre med felles oppfatninger, synspunkter, praksiser og væremåter, som er så godt forankret at det overføres til nye medlemmer.

Organisasjonskultur kan også beskrives som sammensatt av tre grunnleggende komponenter: språklige, kognitive og normative.

Scheins modell av organisasjonskultur skiller mellom artefakter (det som er synlig/over overflaten), verdier og normer (som kan uttrykkes muntlig) og grunnleggende antakelse (som tas for gitt). Dette fremstilles ofte billedlig som et isfjell, med skille mellom kulturuttrykk og kulturinnhold.

Kulturen i en organisasjon kan være mer eller mindre integrert og helhetlig, og en kan finne organisasjoner der kulturen er differensiert eller fragmentert. Forekomsten av subkulturer kan også nevnes.

Kulturen har mye å si for hvordan en organisasjon fungerer. Generelt kan en si at kulturen er et sett med «uformelle kjøreregler» som påvirker hvordan organisasjonsmedlemmer tenker, vurderer og handler i ulike situasjoner. En «god» kultur kan bidra til effektivitet gjennom å bidra til tilhørighet og fellesskap, motivasjon, tillit, samarbeid/koordinering og bedre styring. Tilsvarende kan en «dårlig» kultur ha motsatte effekter.

En sterk kultur kan noen ganger være en ulempe ved at den svekker mulighetene for styring og for endring i organisasjoner, fordi deltakerne er «låst fast» i bestemte oppfatninger om hvordan ting bør være. Det kan også bidra til gruppetenkning, og til at kritiske spørsmål ikke blir stilt. Etablerte tankesett kan også sperre for innovasjon og nytenkning.

Kultur er et fenomen som i hovedsak gror «nedenfra». Det er derfor ikke styrbart og også vanskelig påvirkbart. Men ledere kan i noen grad påvirke, for eksempel gjennom å ha et bevisst forhold til sosialisering av nyansatte. Mange organisasjoner setter også i verk spesielle tiltak, som kurs, lagbygging og gjennomføring av ulike typer sammenkomster. Noen bruker også seremonier og symboler av ulike type. Generelt er det likevel slik at ledere påvirker mer gjennom hva de gjør enn hva de sier. Særlig kan ledere ha vesentlig innflytelse i tidlige faser av en organisasjons liv.