



2008

OU-häftet

Modeller och metoder för
organisationsutveckling

1/2008
Svenska missionsrådet
Skriftserie



svenska
missionsrådet

Svenska missionsrådet

Svenska missionsrådet, SMR, är en ekumenisk mötesplats för 36 svenska kyrkor och kristna bistånds- och missionsorganisationer. Medlemsorganisationerna samarbetar med varandra och andra nationella och internationella aktörer.

Inom ramen för denna ekumeniska bas är det SMRs mandat att vara ett forum för reflektion och dialog om missionsuppdraget och kyrkors och kristna organisationers ansvar för solidaritet och rättvisa.

Bibelcitaten som används i häftet är hämtade från Bibel 2000.

Svenska missionsrådet
SE -172 99 Sundbyberg
www.missioncouncil.se
Författare: Charlotte Backlund, Karl-Erik Lundgren,
Lena Boberg, Lorentz Forsberg och Rick James
Illustrationer: Monica Eriksson, ILLUME
Översättning: Dragon Media
Form: Viktoria Isaksson, SMR
ISBN: 91-85141-09-7

© copyright 2008 Svenska missionsrådet

Denna skrift är producerad med ekonomiskt stöd från Sida.
Sida ansvarar inte för dess innehåll eller form.

Innehåll

Inledning	4
Modeller för organisationsutveckling	7
Fyrcirkelmodellen – ett sociologiskt perspektiv	
Kyrkans uppdrag-modellen – ett teologiskt perspektiv	
En integrerad socio-teologisk modell	
Löckmodellen	
Ett andligt perspektiv	
Hur förändras organisationer?	
En biblisk förändringsprocess	
Organisationsutvecklingscykeln	
Att arbeta med organisationsutveckling	24
Värderingar i förhållningssätt till organisationsutveckling	
Grundläggande arbetsmoment i en god OU-process	
Sammanfattande checklista	
SMR som resurs för organisationsutveckling	
Läs SMRs skriftserie	
Litteratur	35
Ordlista	37

Inledning

Förändring är svårare än vi tror. Vi pratar mycket om positiv förändring i samhället i stort, i lokalsamhället eller till och med förändring hos oss själva, utan att ha särskilt mycket att visa upp som resultat av våra ord. Det är likadant med organisationerna vi arbetar med, trosbaserade organisationer, kyrkor och enskilda organisationer. De förändras ofta så lite som möjligt. För att åstadkomma verklig förändring i våra organisationer behöver vi lära oss av våra erfarenheter.

Det här häftet beskriver några modeller och metoder som Svenska missionsrådet (SMR) har funnit vara användbara i arbetet med organisationsutveckling (OU) under det senaste decenniet. Syftet är att ge en introduktion till ett komplext och viktigt område.

Häftet är till både för SMRs medlemsorganisationer och deras samarbetsorganisationer. Vi hoppas att ni genom att läsa det ska utveckla er förmåga att stödja OU-processer i er egen organisation – och i andra organisationer. I häftet tar vi upp viktiga frågor som:

- ❖ Vilka är de viktigaste delarna i organisationer?
- ❖ Hur utvecklas och förändras de?
- ❖ Vilka är nycklarna till välfungerande OU-arbete?

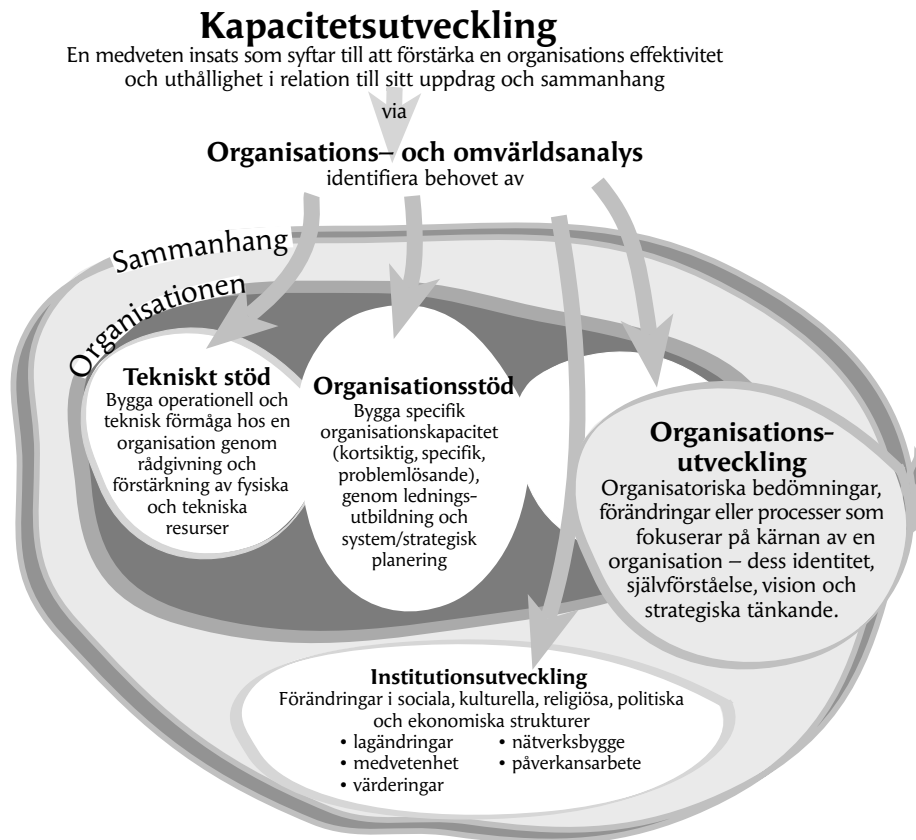
SMR vill bidra till att utveckla bättre relationer mellan svenska medlemsorganisationer i SMR och deras samarbetsorganisationer i olika länder. Som Jesus sa: ”... på frukten känner man trädet”¹; om SMRs medlemsorganisationer och deras samarbetsorganisationer är starkare, ger deras arbete bättre resultat.

Det här häftet bygger på och vidareutvecklar andra publikationer från SMR som handlar om förståelsen av begrepp inom utveckling: utvärderingar, lärande organisationer, den andliga dimensionen av förändring och kvalitet i utveckling. Det är skrivet av forsknings- och utvecklingsteamet på SMR², och uppdaterar vår tidigare publikation inom detta område: *Riktlinjer för SMRs arbete med organisationsutveckling och kapacitetsuppbyggande*, från 2002.

SMR uppfattar utveckling, vare sig det handlar om samhällen, organisationer eller enskilda individer, som en organisk och människocentrerad process. Det handlar om att öka tillit och stärka relationer genom att utöva våra värderingar.

SMR uppfattar organisationsutveckling som *ett* sätt att arbeta med kapacitetsutveckling. Detta illustreras av Figur 1 nedan.

Figur 1 Kapacitetsutveckling



Kapacitetsutveckling kan ses som:

Tekniskt stöd i form av kunskap eller resurser med målet att utveckla specifik kompetens inom organisationen, till exempel genom utbildning av berörd personal.

Organisatoriskt stöd med inriktning på organisationens funktion och struktur. Ett exempel kan vara utveckling av IT-system. En enstaka, relativt kort insats riktad mot en specifik uppgift.

Organisationsutveckling – en mer övergripande insats som ser på hela organisationen. Den tar upp organisationskultur, ledarskap och mänskligt beteende. Den tittar på de värderingar som ligger till grund för organisationens identitet. Den fokuserar inte bara på att hjälpa organisationen att hantera sina nuvarande problem, utan stärker den till att kunna lösa även framtida problem.

Institutionell utveckling handlar om insatser som riktas till den omgivande kontext eller miljö där organisationen befinner sig. En institution består av normer, värderingar och beteendemönster i det övergripande samhället – samhällets spelregler.

Detta häfte består av två delar.

Del 1 tittar på olika modeller som SMR har funnit vara användbara för att förstå beståndsdelarna i en organisation. Den behandlar också några enkla modeller för hur organisationer förändras och en grundmodell för en OU-process.

Del 2 utforskar vad vi har lärt oss utifrån tillämpning av god OU-praxis. Den utforskar de underliggande värderingarna i organisationsutveckling av god kvalitet, och deras konsekvenser för vår tillämpning.

¹ Matt 12:33

² Deras namn finns på insidan av omslaget.

Modeller för organisationsutveckling

Vad är en organisation?

När man arbetar med organisationer och deras kapacitet är det viktigt att förstå vad en organisation är och hur den fungerar. Organisationer är olika i struktur, storlek, mål, kapacitet och så vidare. För att särskilja dem från varandra kan de delas upp i fem kategorier³:

- ❖ Familj/släkt
- ❖ Civila samhället (kyrkor och samfund tillhör den kategorin)
- ❖ Marknaden och den privata sektorn
- ❖ Staten
- ❖ Det internationella samfundet

Det finns inte tillräckligt med utrymme i det här häftet för att granska alla dessa kategorier närmare, men generellt sett kan man beskriva en organisation som en organism eller ett system som består av människor samt fysiska och finansiella resurser. Varje organisation är en enhet i sig själv, men samspelar också med omgivningen. Som en del av ett öppet system påverkar varje organisation sin yttre miljö, och påverkas av den. Influenser från den omgivande miljön tränger in i systemet, vilket kräver en förmåga till anpassning för att säkra fortsatt utveckling eller relevans.

Organisationens pågående utveckling och dess fortsatta liv beror alltså mycket på samspelet mellan dess "inre" liv och en "yttre" miljö som befinner sig i ständig förändring. Utan ett sådant samspel kommer organisationen – precis som en biologisk organism – snart att bli passiv och sluta fungera. En organisation är därför inte bara ett redskap att använda för att nå ett mål. En organisation kan vara mer än summan av sina delar. Det gör den till en lämplig form för ett samarbete som syftar till att förändra samhället. Men det är viktigt att påpeka att en organisation består av människor och att varje organisation är unik. Den har sin egen historia, identitet, kultur, sitt eget uppdrag och sin egen kapacitet. SMRs utgångspunkt för

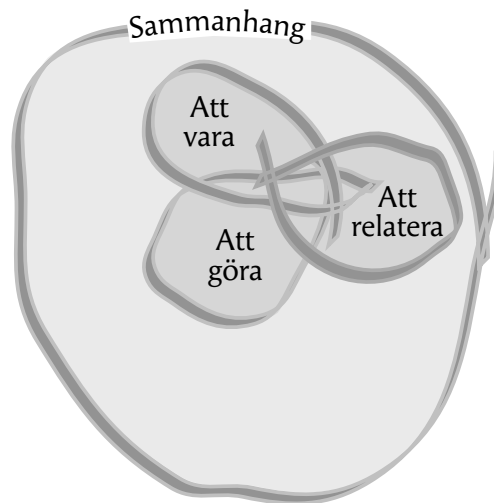
allt arbete med organisationer är därför att det måste ske med stor respekt och med hänsyn till varje organisations specifika situation och bakgrund.

När man vill förstå organisationer kan olika modeller vara till hjälp. Vi presenterar här några av de modeller och perspektiv som SMR har funnit vara mest användbara för att förstå organisationer.

1. Fyrcirkelmodellen (sociologisk modell)
2. Kyrkans uppdrag (teologisk modell)
3. Integrerad socio-teologisk modell
4. Lökmodellen
5. Andligt perspektiv

Fyrcirkelmodellen – ett sociologiskt perspektiv⁴

Från ett sociologiskt perspektiv består organisationer av en grupp människor som förenas runt en delad vision och med gemensamma målsättningar. Ett sätt att belysa de viktigaste särdragen i en organisation är att använda bilden av tre olika, men överlappande cirklar inuti en större cirkel. De tre överlappande cirkelarna illustrerar hur de olika delarna av organisa-



Figur 2 Fyrcirkelmodellen

tionen relaterar inbördes, där förändring i en cirkel påverkar de andra. Modellen visar också tydligt att varje organisation finns till i ett större sammanhang och att den vanligtvis påverkas starkt av detta sammanhang.

Att vara-cirkeln fokuserar på organisationens inre förhållanden och villkor; organisationens vision, värdegrund, identitet, mål, strukturer, system och resurser.

Att göra-cirkeln fokuserar på vad organisationen uträttar och vad man har åstadkommit; vad organisationen gör.

Att relatera-cirkeln fokuserar på organisationens externa kontakter; dess relationer till andra aktörer i den omgivande miljön.

Sammanhang-cirkeln visar hur en organisation finns till i en specifik miljö. Detta sammanhang påverkar hela tiden organisationens liv och omständigheter. För att förstå en organisation behöver man se och läsa av organisationen som en helhet med ömsesidiga relationer i sitt sammanhang.

Utifrån ett sociologiskt perspektiv kan man urskilja vissa särdrag hos organisationer:

- ❖ Organisationer skapas av människor för ett gemensamt mål eller syfte.
- ❖ Organisationer kan förändras (inriktning, roll, struktur etc).
- ❖ Organisationer är tydligt avgränsade sociala konstruktioner, men samtidigt påverkas de starkt av sitt sammanhang.
- ❖ Organisationer är tidsbundna – de har en början och ett slut.

Kyrkans uppdrag-modellen – ett teologiskt perspektiv

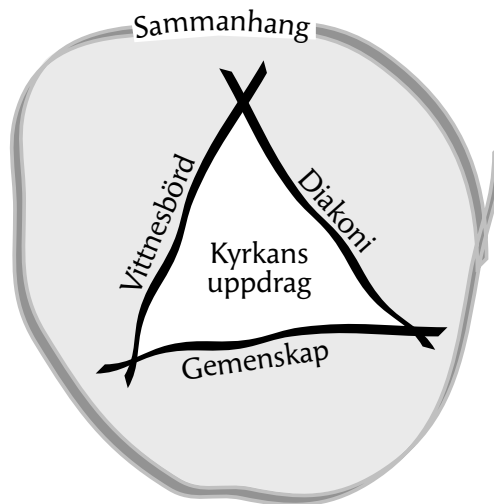
Många av SMRs medlemsorganisationer och samarbetsorganisationer är kyrkobaserade. Därmed tillhör de en särskild sorts organisation med specifika särdrag. Att använda ett teologiskt perspektiv baserat på en allmän förståelse av ”kyrkans uppdrag” kan vara belysande.

Från ett teologiskt perspektiv, kan Kyrkan⁵ beskrivas som en gemenskap av troende männis-

kor. Människor som genom tron har blivit en del av Guds försoningsverk, människor som har valt att bli medlemmar i en församling, kyrka eller samfund. Guds kärlek till skapelsen och Guds önskan att försona och hela den brustna relationen mellan världen och Gud, är det centrala i den kristna tron. Människors tolkning av och gensvar på denna kärlek har sett olika ut över tid, och kommer att fortsätta att se olika ut. Men det specifika innehållet – budskapet – står fast. Detta perspektiv börjar med förståelsen av att det är Gud, inte människor, som har tagit initiativet till att visa sin kärlek till sin skapelse.

Som ett uttryck för Guds natur är vi skapade till gemenskap, och vi står alla i relation till varandra. På samma sätt är de olika delarna av den världsvida Kyrkan beroende av varandra. En konsekvens av detta är att resurserna ska delas på ett rättfärdigt sätt, så att ingen lider nöd. Att erkänna och bejaka varandras specifika gåvor, både andliga och materiella, och att vårda och använda skapelsen på ett sätt som inte förstör eller uttömmar resurser är grundläggande i Kyrkans uppdrag. Kyrkans uppdrag är att synliggöra Guds kärlek till och omsorg om alla människor och allt skapat genom vittnesbörd, diakoni (tjänst) och genom att leva i gemenskap.

Figur 3 Kyrkans uppdrag-modellen



Relationer är därför utgångspunkten för Guds verk – mötet mellan Gud, individen och hennes medmänniskor. Det är viktigt att hålla samman dessa, annars går helheten förlorad. Relationen till Gud påverkar individens handlingar, självbild och uppfattning om sina medmänniskor. På detta sätt kan förutsättningar skapas som gör att relationer fördjupas och växer. Relationer innebär ansvar, kärlek, delaktighet, glädje och sorg. Kyrkans uppdrag i världen kan illustreras av en triangel, som liksom de tre cirklarna finns till i ett sammanhang:

Vittnesbörd (Kerygma) är den kristna förkunnelsen om Jesus Kristus; berättelsen om Guds kärlek till sin skapelse.

Tjänst/diakoni (Diakonia) är omsorg och arbete för social rättvisa och utveckling, baserat på Kristi kärlek och uttryckt genom Kyrkans liv. Den är ett engagemang som kännetecknas av medkänsla, respekt och solidaritet med alla människor i utsatta situationer, oavsett deras religiösa tillhörighet.

Gemenskap (Koinonia) står för den samhörighet, ömsesidighet och frid (shalom), som är grunden för den kristna tron. Gemenskapen är basen för vittnesbördet och diakonin. Kyrkan beskrivs ofta som "ett tempel av levande stenar" eller "en kropp med många delar" – där de olika delarna har olika uppgifter men alla tjänar samma syfte.

Utifrån det teologiska perspektivet kan man urskilja några karakteristiska drag hos Kyrkan:

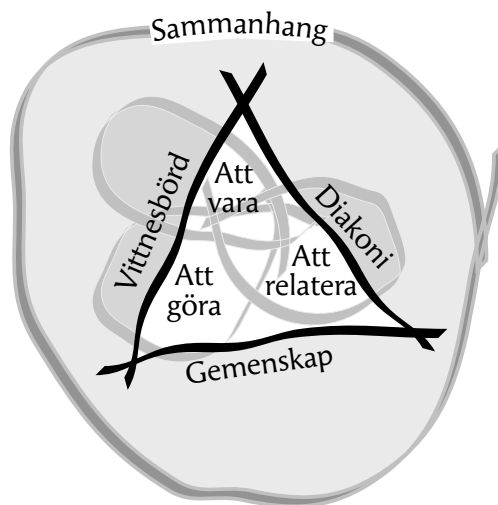
- ❖ Kyrkans uppdrag bygger på Guds initiativ.
- ❖ Kyrkan kan inte ändra eller omstrukturera Guds plan. Men människor kan välja hur de vill förhålla sig till eller tolka den.
- ❖ Guds initiativ vänder sig till alla, oberoende av ålder, kön, social status, etnisk, kulturell eller religiös tillhörighet.
- ❖ Det långsiktiga perspektivet på Kyrkans uppdrag påverkas av det faktum att det kristna evangeliet innehåller en evighetsdimension.

En integrerad socio-teologisk modell

SMRs medlemsorganisationer är kyrkor och kristna organisationer, och måste därför förstås från både ett sociologiskt och teologiskt perspektiv. Båda dessa perspektiv fungerar parallellt och kompletterar snarare än motsäger varandra. Det är viktigt att inte arbeta med "antingen-eller" i isolering, utan med "båda" och "tillsammans".

Vikten av att beakta båda dimensionerna blir tydlig när man arbetar med kristna organisationers utveckling och med att förstå deras identitet. Skisserna och beskrivningarna i det här kapitlet är med nödvändighet förenklingar, men de kan bidra till en bättre förståelse av kyrkans och kristna organisationers väsen.

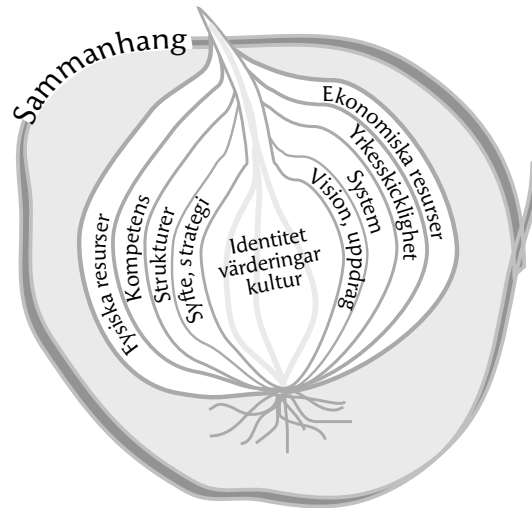
Figur 4 Integrerad socio-teologisk modell



Lökmodellen⁶

En enkel modell som fungerar bra i olika kulturer är bilden av organisationen som en lök, en levande organism. Den fördjupar förståelsen för "att vara"-cirkeln i fyrcirkelmodellen.

Figur 5 Lökmodellen



- ❖ Det yttersta lagret av "löken" representerar de fysiska och ekonomiska resurserna.
- ❖ I nästa lager finns humankapitalet, vilket inkluderar personalens kunskaper och färdigheter.
- ❖ Nästa lager innehåller system och strukturer som behövs för att utföra arbetet.
- ❖ I ett djupare lager finns organisationens vision, uppdrag, syfte och strategi.
- ❖ Slutligen, i lökens innersta finns organisationens "själ" – dess identitet, värdegrund, organisationskultur och världsbild/konceptuella grund. Ledarskap och relationer påverkar denna kärna.

Alla lagren är viktiga, och vart och ett är nödvändigt för organisationens existens. De är också ömsesidigt beroende. Följaktligen behöver de passa ihop på ett sammanhållet sätt. Om man arbetar med en del kommer det att få följdverkningar i resten av organisationen.

Lökmodellen visar att organisationens innersta är avgörande. Om organisationens innersta är skadat är det inte verkningsfullt att enbart arbeta med problem i de yttre lagren (som brist på resurser). En organisations komplexitet ökar när man rör sig mot lökens inre. Det är lättare att lösa ett problem som handlar om brist på ekonomiska resurser än ett problem som relaterar till oklara mål eller värderingar. Organisationens centrala kraft är fokuserad och uttryckt i dess innersta – identiteten.

Att upptäcka en organisations identitet är som att hitta dess själ⁷. Organisationer som har en klar förståelse av sin egen identitet kan också forma sin egen framtid. En organisations livskraft och kreativa energi ligger i dess identitet. En organisations identitet skapas när människor med en gemensam vision möts och förenas runt sin vision, och genomför eller utträtar något specifikt i sin omvärld. Att arbeta med en organisations identitet kräver försiktighet och respekt, eftersom det har att göra med dess innersta väsen.

Bilden illustrerar att en lök växer inifrån och ut – inte från utsidan och inåt. Växtkraften kommer inifrån. På samma sätt, vilket påpekas i SMRs formulering av sin utvecklingssyn, kan inte en hållbar förändring i en organisation, ett samhälle eller en individ påtvingas utifrån, utan måste komma inifrån. Delarna i lökens inre har störst betydelse för en organisations utveckling.

När det handlar om kristna organisationer, ligger en viktig del av drivkraften för deras aktiviteter i kristna värden och i tron på Gud. Detta påverkar naturligtvis också de yttre lagren. Det är värt att notera att en lök också kan ruttna inifrån och ut – en organisation utan en klar känsla av identitet och vision, en organisation som saknar delade värderingar eller är oklar över sitt uppdrag (men fortfarande kanske har de ekonomiska resurserna) kommer inte att kunna växa, utan kommer att dö om inget görs.

Ett andligt perspektiv

SMR tror att organisationer, precis som människor, är mer än bara kropp och själ, de har också en ande. Detta tänkande utvecklas i SMRs skrift: *Creating Space for Grace* (nummer 2/2004 i SMRs skriftserie). Inom näringslivet finns en tydlig inriktning att acceptera och

integrera en andlig dimension i organisationsteori och dess tillämpning. Kända handelsskolor, framstående författare och framgångsrika företag talar om andlighet och organisationsledning mer öppet än förr. Även om ordet andlighet kan definieras på en rad olika sätt, finns det en samstämmighet hos managementförfattare om hur den ser ut när man tillämpar den på organisationer och även på ledarskap.

Några av de viktigaste beståndsdelarna, gemensamma för de flesta, är en betoning på:

- ❖ **Vision och värderingar.** Vikten av att organisationer är visionära och värdestyrda erkänns alltmer i managementvärlden, och ses som grundläggande för organisationer som är baserade på andlighet. När människor i allt större utsträckning söker mening i sitt arbete, blir organisationers värdegrund mer och mer en drivande faktor. Organisationer där det finns gemensamma värderingar som tar vara på människors känslomässiga energi anses vara mest effektiva. Tron på ett högre syfte kan generera mycket engagemang och energi.
- ❖ **Tjänande och kärlek till andra:** Betoningen på att betjäna andra har varit grundläggande i många program för kvalitetsförändring inom ledarskap och förvaltning under de senaste två decennierna. Organisationer uppfattas allt mer ha samhörighet med sina intressenter, vilket har gett ett större fokus på kundernas behov, och nyligen även behov i hela samhället genom socialt ansvarstagande. Detta fokus på att möta andras behov, att söka andra människors bästa, beskriver somliga som "kärlek".
- ❖ **Att skickliggöra andra:** Att skickliggöra andra hör nära ihop med idén om att tjäna. När organisationer mer och mer anses handla om relationer och ömsesidighet, betonar man inom organisationer med en andlig värdegrund tanken att skickliggöra andra – att ge människor möjlighet att fatta beslut, att utveckla sin potential och arbeta kreativt med andra.
- ❖ **Tillitsfulla relationer:** Organisationer med en andlig värdegrund uppfattas som att de fäster större vikt vid öppna, förtroendefulla relationer och teamarbete. Peter Senge, som arbetat mycket med organisatoriskt lärande, betonar att när det gäller organisatorisk förändring så finns det ingenting som är så viktigt som kvaliteten i relationer.
- ❖ **Förändring inifrån:** Organisationer och ledare med en andlig grund tänker sig att vi är en del av en helhet där vi är ömsesidigt beroende av varandra. Om vi vill förändra helhe-

ten måste vi förändra oss själva. För att individer eller organisationer ska vara öppna för sådan förändring, måste de vara självmedvetna utan att vara självcentrerade.

- ❖ **Mod att övervinna rädsla:** Vårt motstånd mot förändring och önskan om kontroll beror till stor del på rädsla. I dagens turbulenta värld visar sig sådana ansträngningar att ta kontroll vara kontraproduktiva, därför betonar företag med andlig värdegrund vikten av att ha mod att övervinna rädsla.
- ❖ **En gudomlig Ande:** Medan en del hävdar att de sex ovanstående principerna är produkter av en mänsklig "ande", tror andra att det finns en gudomlig Ande, som inte bara är upphovet till dessa principer, utan också ger kraft till människor och hjälper dem att leva efter dem. De tror att det i djupet av all positiv mänsklig och organisatorisk förändring finns en gudomlig gnista eller livsande, som kommer av nåd. John Adair påpekar att: "In all traditions, there is a deeper tradition, that all inspiration flows from God, named or nameless, just as the sun is the ultimate source of energy in nature" (2002:318).⁸

Hur förändras organisationer?

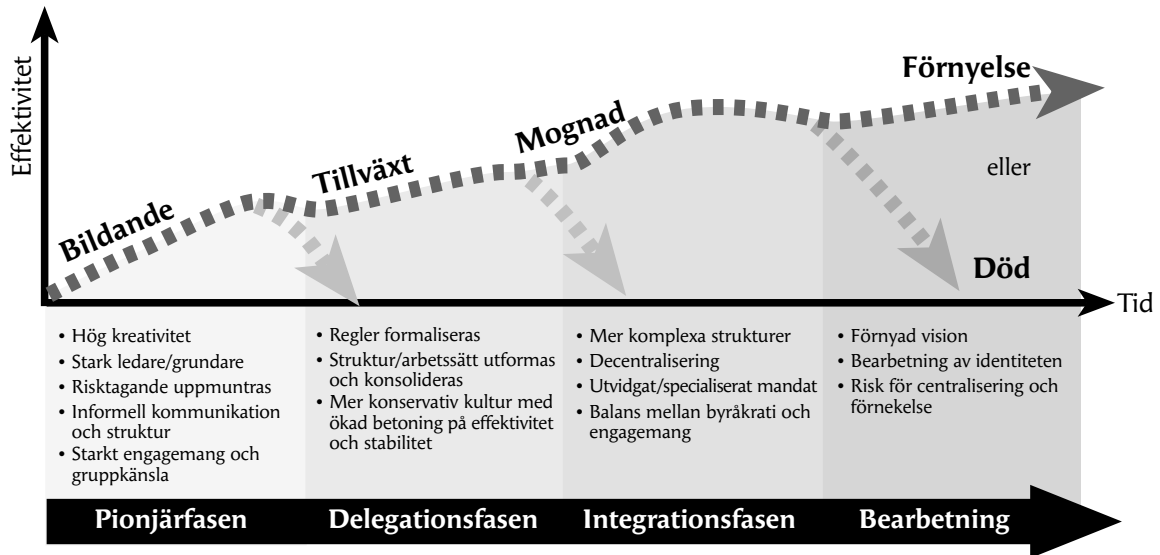
I förra avsnittet tittade vi på olika organisationsmodeller. I det här avsnittet ska vi beskriva tre modeller för hur förändring kan ske i organisationer, antingen som en naturlig process eller som ett resultat av en insats. Den första modellen tittar på de naturliga livsfaserna som en framgångsrik organisation går igenom. Kapacitetsutveckling och organisationsutveckling behövs ibland för att hjälpa dem att förflytta sig till nästa fas när de fastnar. Den andra modellen tillämpar på organisationer den bibliska modell för förändring som beskrivs i SMRs publikation *Creating Space for Grace*. Den tredje modellen skissar några vanliga faktorer i en planerad OU-process.

Faser i en organisations utveckling

När vi talar om organisationsutveckling, är det viktigt att komma ihåg att organisationer också förändras genom en naturlig utvecklingsprocess (se figur 6 på nästa sida).

Pionjärfasen: En organisation börjar i en pionjärfas, ofta med en stark, karismatisk ledare och ett starkt engagemang för "saken". Den är informell och energisk. Den känns som en "familj". Den saknar strukturer och system för saker som rapportering och utvärdering. I det här första stadiet upplever organisationen ofta stor framgång, besluten är lätta att fatta,

Figur 6 Faser i en organisations utveckling ⁹



organisationen växer och det finns en stark känsla av engagemang. Men efter en tid framkommer ett behov av större formalitet. Ledaren kan inte vara inblandad i allt som händer. Strukturer och system är nödvändiga för att säkra kontinuiteten. Detta leder organisationen mot en sorts kris.

Delegationsfasen: Organisationen börjar utveckla system och strukturer för beslutsfattande, prioritering och arbetsmetoder. Det finns en tydligare uppdelning av arbetsuppgifter och en specialisering. I början går det här bra, aktörerna som är inblandade ser att organisationen utvecklar tydligare form och struktur, det finns en kontinuitet i beslutsprocess och rapportering, och det blir en tydlig fördelning av ansvar och uppgifter. Men efter en tid tar byråkratin över och kväver det en gång så starka engagemanget. Organisationen hamnar nu i en ny kris.

Integrationsfasen: Organisationen kämpar med att hitta en balans mellan engagemang för och inlevelse i organisationens målsättningar och värderingar, och de nödvändiga byråkratiska systemen och strukturerna. Denna balansakt är något som organisationen behöver arbeta på under resten av sin existens, med återkommande identitetskriser och perioder för att arbeta igenom dessa.

Den mogna organisationen måste hela tiden kämpa mot vikande engagemang och hängivenhet. Om engagemanget och visionerna försvagas måste organisationen hitta vägar att förnya sig själv – organisationen behöver återskapa och förnya det ursprungliga engagemanget och kraften i visionen. Om den misslyckas med detta, finns det en stor risk att organisationen förlorar sin effektivitet, och i värsta fall börjar den långsamt att ”dö”. I de situationerna kan organisationsutveckling vara ett redskap för att hjälpa organisationen att arbeta med sin situation, att välja hur den vill utvecklas och hantera kommande förändringar.

En liknande utvecklingsprocess kan också beskrivas utifrån de relationer som en organisation har med omvärlden. Organisationer, liksom människor, verkar ofta gå igenom tre faser i sina relationer – från beroende till oberoende och sedan till ömsesidigt beroende (Kaplan, 1999 & 2003; Sahley, 1995; Vink, 1999).

Beroende: I den första fasen är organisationen på olika sätt beroende av omgivningen; den är beroende av en partner som ger ekonomisk hjälp, teknisk kunskap eller personalstöd. Det är en lärandefas, där organisationen växer och utvecklar sin kompetens.

Oberoende: I nästa fas gör sig organisationen mer och mer oberoende. Detta är en period för omvärdering och en tid att omsätta kunskap och kompetens i konkret handling, något som gör organisationen till en etablerad och oberoende enhet.

Ömsesidigt beroende: När organisationen har blivit oberoende kan den gå in i djupare, ömsesidiga relationer, där parterna deltar på lika villkor. Detta bygger på förståelsen att en organisations fulla potential bara kan förverkligas i samarbete med andra.

En biblisk förändringsprocess

Bibeln fokuserar på ett antal nyckelfaktorer i förändringsprocessen. Även om en del av dessa faktorer kan verka mer anpassade till en individs förändringsprocess, så är de lika relevanta för en förändringsprocess i samhället, kyrkan eller i en organisation.

Några av dessa bibliska förändringsfaktorer är:

- ❖ **En förändringsvision, ofta mitt i svåra utmaningar.** Förändring börjar med en vision om en bättre framtid. Ibland kommer förändring som en respons på förändringar i omvärlden, som ger upphov till nya möjligheter som man behöver ta till vara, eller hotbilder som behöver undvikas. Vid andra tillfällen kommer förändringen som ett gensvar på interna otillräckligheter eller misslyckanden i det förflutna. Det som är gemensamt för båda är en vision om en bättre framtid. Gud gav människor som David och Jesu lärjungar en kallelsemedvetenhet och ett syfte; ett verkligt hopp om att saker skulle förändras – och att de skulle vara delaktiga i den förändringen.

Visionen kommer ofta mitt i svåra utmaningar. Gud skapar ordning i kaos. Vare sig vi ser på uttåget från Egypten, återuppbyggandet av Jerusalem under Nehemja eller Daniels inflytande under exilen, så ser vi att de skedde i tider av kris och moraliskt mörker¹⁰. Jesu liknelse om den förlorade sonen visar en bild av en son som svälter och längtar efter att äta maten som han gav till grisarna. Det här bibliska mönstret återkommer i historiska skeenden vid stora omvälvningar i kyrkan, som har kommit under tider av djup oenighet och kris, snarare än när allt gick bra.

- ❖ **Att acceptera sitt ansvar för misslyckanden.** Förändring förutsätter att människor tar ansvar. I Bibeln skedde förändring när människor inte bara insåg att problemen existerade, utan också accepterade att de på något sätt var ansvariga, inte bara individuellt utan också kollektivt. Så länge människor lägger skulden på andra förändras ingenting. David övertygades av profeten Natans besök, och skrev: "Min skuld har växt mig över huvudet, den är en börda, för tung för mig."¹¹. När tuppen gol, och Petrus insåg att han hade förnekat Jesus tre gånger, gick han ut och "grät bittert"¹².

Att ta på sig ansvaret för en situation är direkt länkat till våra samveten. John White påpekar: "Ingen förändras till det bättre utan att på något sätt ta itu med sanningen" (1991:56). Det kan vara smärtsamt att inse sanningen om oss själva eller att säga sanningen till andra människor.

- ❖ **Omvändelse – att ångra och bekänna.** När förändring är en respons på tidigare misslyckanden, finns det ett behov av att medvetet ändra riktning och att lägga bort tidigare beteenden – det som brukar kallas omvändelse. Omvändelse är ett omodernt ord, inte bara i det sekulära samhället, utan också i många kyrkor. Det är impopulärt därför att

det är så obekvämt, kanske för att det är själva navet i förändringsprocessen. Omvändelse betyder bokstavligen att vända om. Andrew Kirk säger i SMRs publikation *What is Mission?* att omvändelse är ”mer än bara känslor av sorg, ånger eller samvetsqual; det är en viljehandling, att medvetet vända sig bort från ett förflutet för att ta till sig ett nytt levnadssätt” (2003:19). Omvändelse är inte bara en personlig process, utan också en social, som kan behöva utföras av en grupp för att åstadkomma förändring i en organisation.

- ◊ **Nåd.** Det finns ett svårt val vid en vändpunkt. Både Petrus och Judas förrådde Jesus, men valde väldigt olika reaktion. Judas fördömde sig själv, och tog sitt liv, medan Petrus omvände sig och fick förlåtelse, blev återupprättad och förvandlad till den klippan på vilken församlingen byggdes.

Begreppet nåd finns mitt i kärnan av den bibliska förändringsprocessen. Nåd är inte bara en positiv attityd, utan en attityd som leder till positiv handling. Som Gud sade till Paulus: ”Min nåd är allt du behöver.”¹². Det är nåden som ger människor kraft att förändras. Paulus skrev: ”Jag har arbetat mer än någon av dem, fast inte jag själv, utan Guds nåd som har varit med mig.”¹³. Nåd är något som verkar. Den stärker vår vilja och befriar oss från skuldens förlamning. Nåden kan definieras som den gudomliga makt som får mig att vara det Gud vill att jag ska vara och att göra vad Gud vill att jag ska göra. Fast nåden gör inte våld på vår fria vilja – människor kan alltid välja att vända sig bort.

- ◊ **Förlåtelse och försoning.** Förlåtelse är alltid en del av den bibliska förändringsprocessen. Förlåtelse är faktiskt central i hela den bibliska berättelsen. Petrus målsättning för arbetet bland hedningarna var att öppna deras ögon så att de kan ta emot förlåtelse¹⁴. Också i dag är förlåtelse, både individuell och kollektiv, avgörande för förändring. Desmond Tutu kallade sin bok om social försoning i Sydafrika efter apartheid ”No future without forgiveness” (1999).
- ◊ **Agera för förändring.** Om inga konkreta handlingar blir resultatet, så har det inte inträffat någon verklig omvändelse och ingen verklig förändring. Bibeln förordar tydligt vikten av upprättelse och återbetalning. 4 Mosebok 5:7 säger att den skyldige ska ”lämna ersättning med fulla värdet”. I Nya Testamentet erbjöd sig Sackaios att betala upp till fyra gånger vad han hade stulit från andra, samt att ge hälften av sina ägodelar till de fattiga¹⁵. Att agera för förändring kan också innebära att skapa fred med andra människor. Det innebär också att man praktiserar Jesu ord till kvinnan som begått äktenskapsbrott: ”Gå nu, och synda inte mer”¹⁶.

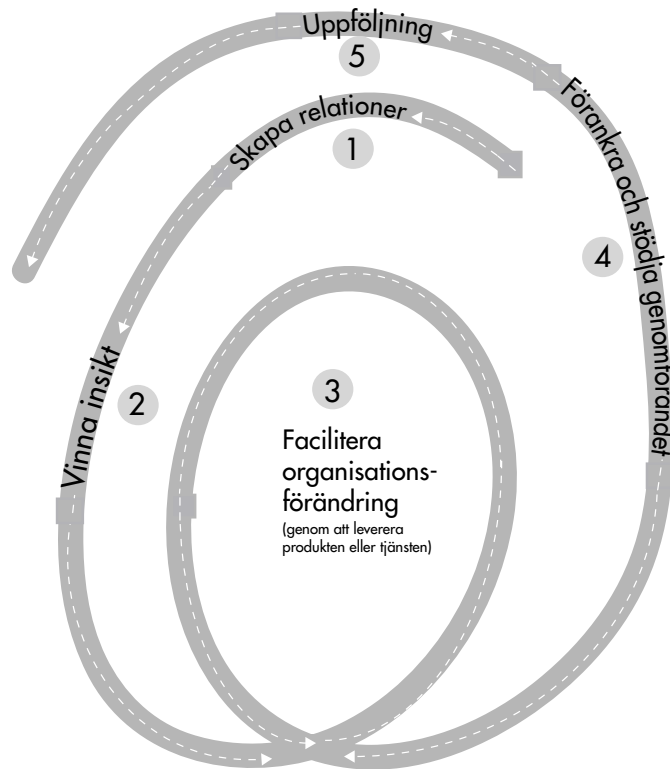
SMRs skrift *Creating Space for Grace* beskriver i detalj hur denna bibliska modell kan tillämpas på organisationsutveckling för kyrkor och trosbaserade organisationer.

Organisationsutvecklingscykeln

Organisationsutveckling kan ses som en process som går igenom en serie av stadier. Denna process kallas ibland organisationsutvecklingscykeln. Den ses vanligtvis i relation till en extern aktör, en konsult, men kan också tillämpas på en intern förändringsaktör.

En illustration av en sådan process presenteras i figur 7.

Figur 7: Organisationsutvecklingscykeln¹⁷



Illustrationen lyfter fram olika steg i en OU-process:

1. Skapa relationer

Relationer är navet i all utveckling. Utvecklingsinsatsen sker genom relationer. Relationernas natur och kvalitet kommer att ha en avgörande effekt på kvaliteten i insatsen, och i vilken utsträckning den leder till utvecklingsmålen. I det här skedet läggs en grund, vilket bland annat bör inkludera en skriven överenskommelse om vad som ska göras och vem som ska ansvara för vad.

2. Skapa förståelse

När man griper in i organisationer för att åstadkomma förändring är det viktigt att förstå organisationens unika natur. För att kunna underlätta positiv utveckling är det också nödvändigt att förstå vad som behövs för att organisationen ska kunna släppa taget om gamla mönster för att kunna ta in nya. Detta är en fas av informationsinsamling, diagnos och bedömning, samt planering för förändringsprocessen.

3. Facilitera organisationsförändring

De åtgärder och aktiviteter som krävs för att stödja organisationsförändring är en del av den större processen och behöver vara medvetna. Det innebär att förutse både de oavsiktliga och de avsiktliga konsekvenserna av genomförandet, samt att identifiera krafter som kan motverka eller stödja förändring, och att skapa en strategi för att arbeta med dessa krafter.

4. Förankra och stödja genomförandet

Fasen att förankra och stödja genomförandet är viktig för alla som är inblandade i OU-insatsen, för att skapa ägande och medvetande om effekterna (avsiktliga eller oavsiktliga) som den får på organisationen. Återkommande uppföljningar bör byggas in i processen, och feedback bör användas för att ändra avtalet eller att omdefiniera frågorna, när så behövs.

5. Uppföljning

I utvecklingsinsatser av alla slag ses inte leveransen av en produkt eller tjänst som ett mål i sig självt, utan som ett medel för att bidra till förändring. Det måste finnas tillräckligt med uppföljning för att uppmuntra klienten att fortsätta med genomförandet av förändringsprocessen. Detta är en del av utfasningsprocessen. När den hanteras på ett bra sätt reduceras risken för beroende, och organisationen får hjälp att reflektera över vad den har lärt sig.

³ Ahrne, G, 1994.

⁴ Utarbetad av Alan Fowler, INTRAC.

⁵ "Kyrkan" används som en samlingsterm för alla kristna i världen – för gemenskapen av kyrkor, organisationer och individer.

⁶ Utvecklad av Rick James, som inspirerats av CDRA.

⁷ För mer läsning om detta, se James Taylor, 1998.

⁸ "I alla traditioner finns en djupare tradition, att all inspiration flödar från Gud, vare sig man nämner Honom vid namn eller inte, precis som solen är den yttersta källan för all energi i naturen", SMRs översättning.

⁹ Inspirerad av Kruse, S-E (1999), INTRAC och CDRA.

¹⁰ 2 Mosebok 12, Nehemja 1, Daniel 5

¹¹ Psalm 38:4

¹² Lukas 22:62

¹³ 1 Korinterbrevet 15:10

¹⁴ Apg 26:18

¹⁵ Luk 19:8

¹⁶ Joh 8:11

¹⁷ James Taylor, 2002.

Att arbeta med organisationsutveckling

Hittills har vi skissat på några användbara modeller och perspektiv för att förstå organisationer och hur människor och organisationer förändras. Det här avsnittet tillämpar detta på din verksamhet. Här presenteras tio nyckelelement att tänka på när du går in i en OU-process antingen i din egen organisation eller som stöd i en annans process.

Det är viktigt att komma ihåg att organisationsutveckling påverkar människors liv, inte bara deras arbete. Hantera organisationsutveckling varsamt.

Att praktisera våra värderingar i vårt förhållningssätt till organisationsutveckling

1. Människocentrerat **förhållningssätt**
2. Relationsdrivet **förhållningssätt**
3. Trosbaserat förhållningssätt

Viktiga operativa beståndsdelar i en god OU-process

4. Säkra ett engagemang för förändring hos ledarskap och organisation
5. Anpassa förhållningssättet till sammanhanget
6. Utveckla en tydlig och långsiktig förändringsstrategi
7. Stöd organisationsutveckling med andra kapacitetsutvecklande metoder
8. Använd och utveckla lokala OU-resurser
9. Tillhandahåll resurser för att genomföra förändring och fullfölja processen
10. Följ upp, utvärdera och lär

Värderingar i förhållningssätt till organisationsutveckling

1. Människocentrerat förhållningssätt

Organisationer består av människor. Organisationer förändras bara om människor förändras. Utifrån personlig erfarenhet vet vi att förändring är en komplex, dynamisk process. Förändringar är känslomässiga: ibland spännande, ibland skrämmande. Men när vi håller på med organisationsförändring glömmer vi ibland allt detta. Utan att tänka på det behandlar vi organisationer som livlösa objekt – som logiska maskiner, inte levande system.

Eftersom organisationer består av människor utvecklar de sin egen kultur. Organisationskulturen kan jämföras med ett isberg: bara en liten del är synlig ovanför ytan, resten ligger dold under ytan, men är ändå – mer eller mindre medvetet – viktig för organisationens arbetsmetoder, prioriteringar och beteende.

Organisationsutveckling är i grunden en process för att förändra människor. Därför är följande utmärkande för god organisationsutveckling:

- ❖ **Den ser människor holistiskt.** Individens och organisationens beteende påverkas av rationellt tänkande och intellekt, men också av känslor och tro. Bra OU-metoder involverar medvetet människors känslor.
- ❖ **Den ser självinsikt som ett avgörande första steg till förändring.** Vi förändras inte om vi inte inser var vi befinner oss. Självinsikt och reflektion är nödvändig för att organisationer och individer ska kunna skapa förändring. Den kan skapas på olika sätt, allt från en formell organisationsanalys till mer informella självbedömningsprocesser eller handledda samtal om nuläget.
- ❖ **Den skapar hopp och tillit.** Organisationsutveckling måste ge hopp och inspirera människor till förändring. Detta är nödvändigt för att övervinna medfödd mänsklig rädsla. Organisationsutveckling kan inte ske utan hopp och tillit.

- ◊ **Den sätter värderingar i centrum för förändring.** Människor och organisationer tar skada när det inte finns en överensstämmelse mellan värdegrunden och deras beteende. Organisationsutveckling drivs av en önskan om att harmonisera beteende och värderingar.
- ◊ **Den ser på människor och förändring utifrån ett genderperspektiv.** Hur människor beter sig och förändras i organisationer påverkas av deras kön. Ändå brukar gender betraktas som ett separat OU-område i stället för att integreras med allt OU-arbete. I många kyrkor, trosgemenskaper och kristna organisationer som SMR samarbetar med är majoriteten av medlemmar och understödjare kvinnor, medan majoriteten av beslutsfattare och chefer är män. Detta är en viktig insikt som OU-arbete behöver beakta och relatera till på bästa sätt. Jämställdhet mellan män och kvinnor är viktig i allt arbete. Det är också sant i arbetet med organisationskapacitet och förändringsprocesser.

2. Relationsdrivet förhållningssätt

En grundläggande princip för SMRs arbete med organisationsutveckling är fokus på partnerskap och samverkan mellan organisationer. Ett viktigt mål är att stärka relationer, samhörighet och samarbetskontakter mellan svenska organisationer och deras samarbetsorganisationer i olika länder. Organisationsutveckling handlar inte bara om enskilda individer eller organisationer, det handlar också om att förändra hur de relaterar till varandra – en kollektiv process.

Tanken med organisationsutveckling är att starta en process där organisationer ges möjlighet att bearbeta självförståelse, identitet, målsättningar, struktur och arbetssätt. Metoden baseras på aktivt deltagande och självreflektion inom de berörda organisationerna. Denna reflektionsprocess kan äga rum parallellt hos den svenska organisationen och samarbetsorganisationen. Under processen möts parterna för att samtala om resultaten och hur man bäst ska gå vidare tillsammans.

Fokuset på samarbete innebär att SMR inte ser organisationsutveckling som något som den svenska organisationen kan ”praktisera på sin partner”. I många dokument om organisationsutveckling beskrivs den som ett redskap för organisationer från nord för att öka effektiviteten hos sina samarbetsorganisationer i syd. SMR delar inte det synsättet. I stället är utgångspunkten att organisationsutveckling behövs för både organisationerna i nord och i syd, att arbetet bör ledas av en oberoende konsult och även att arbetet kan äga rum parallellt i båda organisationerna och att det bör finnas ett fortlöpande utbyte.

Formella och informella maktrelationer påverkar också OU-arbete. Det är inte ovanligt för en organisation i syd att få ekonomiskt stöd för sitt OU-arbete från en samarbetsorganisation i nord. Detta ger, medvetet eller omedvetet denna organisation en maktposition gentemot sin samarbetsorganisation. Om dessa maktrelationer inte hanteras korrekt, kan de hindra eller försvåra en öppen och kreativ process. Detta kan bli ännu svårare om samarbetsorganisationen som förmedlar pengar också vill vara inblandad i själva OU-arbetet. Det är svårt att spela båda dessa roller samtidigt utan att oavsiktligt också styra processen. Dessutom kan för stark inblandning av samarbetsorganisationen som förmedlar pengar skapa problem under inledningsfasen, när man identifierar huvudfrågeställningarna. Det finns en risk att denna organisations egna intressen fokuseras i processen, till exempel att få bättre skriftliga rapporter eller bättre utvärderingar. Det är viktigt att organisationer i nord förstår detta problem och lär sig att hantera det. Annars finns en risk att organisationsutveckling underminerar och förvränger maktförhållanden, i stället för att stärka relationerna.

3. Trosbaserat förhållningssätt

SMR anser att den andliga dimensionen i organisationsutveckling är avgörande, men att den ofta försummas. Om vi tror att det finns en andlig dimension i livet, och att Gud har en roll i att förändra människor, bör vi ha ett trosbaserat förhållningssätt till organisationsutveckling för att våra handlingar ska stämma överens med våra ord. Detta är ingen lätt process och det finns stora risker för missbruk, om andlig auktoritet används som en täckmantel för mänskligt egenintresse.

Trosbaserad organisationsutveckling utgår från OU-praxis. Det är både viktigt och professionellt att använda den stora mängd kunskap från många års erfarenhet som finns inom såväl den privata och offentliga sektorn som det civila samhället om vad som fungerar eller inte fungerar i arbetet med att förändra organisationer. Men det finns också en del viktiga skillnader, både när det gäller innehåll och processer, som gör ett trosbaserat förhållningssätt till organisationsutveckling speciellt. Vårt misslyckande i att tillämpa dessa särdrag i vårt arbete i det förflutna kan ha begränsat effekterna av våra OU-insatser betydligt. SMR menar att ett trosbaserat förhållningssätt till organisationsutveckling inbegriper:

- ❖ förståelse för att trosbaserade organisationer är delar av en större religiös institution och de speciella konsekvenser som detta har för deras identitet, ledarskap och relationer.
- ❖ att inkludera övergripande religiösa institutioner i en trosbaserad organisations utvecklingsprocess.

- ❖ att ta hänsyn till organisatoriska frågeställningar om strategi, ledarskap, kultur och managementsystem som är gemensamma för trosbaserade organisationer.
- ❖ att utforska vad tron innebär för den trosbaserade organisationen i fråga, och de konsekvenser som det har för dess förhållningssätt till utveckling och personalrekrytering.
- ❖ att integrera OU-processen med organisationens trosgrund.
- ❖ att räkna med OU-konsultens egen tro i förändringsprocessen (*Creating Space for Grace* utforskar konsekvenserna av att tillämpa personlig tro på organisationsförändring).

Grundläggande arbetsmoment i en god OU-process

4. Säkra engagemang för förändring hos ledarskap och organisation

En OU-process fungerar bara om organisationen ifråga har tagit ansvar för problemet och har varit delaktig i processen att definiera behovet och lösningen. Organisationsutveckling måste uppstå ur ett erkänt behov hos de berörda parterna. Om de inblandade parterna inte ser att det finns något att vinna på organisationsutveckling, eller om de känner att de har för mycket att förlora, kommer de inte att aktivt delta i processen. Resultatet blir att förändringen blir minimal.

Verkligt ägande och verkligt engagemang kan uppnås bara om de berörda parterna är involverade i arbetet från början. Vi behöver ett verkligt ägande eftersom förändring förutsätter engagemang. Organisationsutveckling förändrar relationer och makt, vilket stör det bekväma status quo. En organisations ledarskap och styrelse är viktiga aktörer. Om de inte engageras i processen och ger den legitimitet och energi är det inte troligt att den blir framgångsrik. Å andra sidan finns det också en risk i att hantera processen enbart uppifrån, utan att medlemmarna eller gräsrotterna är inblandade. Ägande och engagemang är viktigt på alla nivåer i organisationen.

Initiativet ska helst komma helt från organisationen själv. Organisationsutveckling är inte något som kan göras åt en organisation utan dess godkännande eller utan aktivt deltagande från dess medlemmar. Att tillåta en process är inte detsamma som ägande.

5. Sätta förhållningssättet i ett sammanhang

Organisationsutveckling sker inte i ett tomrum, utan i ett specifikt sammanhang. Alla organisationer existerar i ett sammanhang med normer och villkor som de måste fungera i. OU-behov och OU-lösningar påverkas starkt av både kultur och sammanhang. Ett exempel är Afrika söder om Sahara, där resurserna decimeras på grund av hivpidemins framfart, vilket tvingar organisationer att hantera nya och komplexa behov. Erfarenheten visar att länder i transition efter en lång period av diktatur har särskilda OU-behov när det gäller kollektivt beslutsfattande och ledarskapsutveckling.

Biståndssektorn omfattar naturligt situationer där människor arbetar över kulturgränser och sammanhang. Personer som ska arbeta med en OU-process i en annan kultur än sin egen måste vara särskilt medvetna om hur de tolkar och ger respons på olika situationer. Det är viktigt att utgå från en respekt för lokala former av kunskap, att utforska vad organisationsutveckling innebär i varje särskild kultur och att identifiera säkra, trygga former som redan existerar för lärande och förändring.

6. Utveckla en tydlig och långsiktig förändringsstrategi

Att ha ett strategiskt tillvägagångssätt för organisationsutveckling innebär att intressenterna måste ha en tydlig förståelse för vad de vill åstadkomma genom processen. Tidigt i processen måste man ha en klar förståelse för vad man vill uppnå genom organisationsutveckling. Det är viktigt att först identifiera vilka frågor som är av direkt intresse och utforska några av de djupare frågorna bakom dessa. Det måste finnas en önskan om förändring som människor har ett engagemang för. En kunnig konsult eller facilitator, som har erfarenhet av att leda sådana förändringsprocesser, kan vara till stor hjälp under denna process.

En annan viktig aspekt är tid. Förändring tar tid, och en OU-process kan inte tvingas fram, utan måste ges den tid som behövs. Mer tekniska insatser för kapacitetsutveckling kan planeras och utföras på kort tid, men en framgångsrik OU-process har ingen tydlig slutpunkt – lärande och utveckling blir en naturlig del av organisationens liv. Organisationsutveckling handlar om medveten förändring, och bygger på självreflektion och aktivt arbete inom och med den berörda organisationen. Fokus är på människor och relationer – inte på fysiska resurser. Arbetsmetoden är processfokuserad, inte expertfokuserad – det handlar om en långsiktig och fortlöpande förändringsprocess, snarare än patentlösningar och snabba resultat.

7. Stöd organisationsutveckling med andra kapacitetsutvecklande metoder

Kapacitetsutveckling sker genom en rad olika metoder och denna variation är nödvändig. organisationsutveckling är bara en metod bland andra. Andra kapacitetsutvecklande metoder kan förstärka organisationsutveckling.

Om man använder en blandning av metoder blir sannolikheten större att förändring äger rum. Ett par av dessa metoder är:

- ❖ **Utbildning i moduler.** Utbildning som äger rum under en längre period med tid mellan de olika modulerna kan vara mer effektivt än traditionella enstaka kurser. Mellantiden tillåter deltagarna att smälta, använda och genomföra det som de lär sig vid kurstillfällena. Det ger också utrymme för mentorstöd eller stöd från kolleger.
- ❖ **Handledning och mentorskap** är kapacitetshöjande metoder som blir allt mer populära. De är viktiga för att stödja OU-processer. Handledning och mentorskap ses som särskilt användbara för att arbeta med högre chefer som har nått en viss nivå i sin karriär (där deltagande i formella kurser har mindre effekt).

8. Använd och utbildade lokala OU-resurser

Organisationsutveckling blir ofta bättre om externa resurspersoner används. Det är vanligtvis ännu bättre om dessa resurspersoner är lokala, eftersom det brukar innebära en bättre förståelse för sammanhanget och kulturen; de finns på plats för att ge nödvändig uppföljning och de bidrar till bärkraftig lokal tillgång till tjänster. Men på många platser är det brist på bra OU-resurser. Därför är det viktigt att använda de lokala resurser som finns, och samtidigt stödja kapacitetsutveckling inom lokala resursorganisationer som arbetar med organisationsutveckling.

Externa OU-resurser som kan sammanhanget är viktiga tillgångar. När de anlitas är det viktigt att de får sitt uppdrag direkt från organisationen och inte från en samarbetsorganisation som förmedlar pengar.

En OU-resursperson måste ha kompetens, personliga kvalifikationer och erfarenhet av att leda denna typ av processer. Personen bör ha en god förståelse av organisationers beteende och ha förmågan att lyssna och tolka olika åsikter.

9. Tillhandahåll resurser för att genomföra förändring och fullfölj processen

Väl genomförd organisationsutveckling fokuserar på att genomföra förändringen, inte bara planera. Vi kan inte bara stötta själva OU-insatsen, utan måste också tillhandahålla resurser för att hantera förändringen och fullfölja processen.

Alltför ofta finansieras endast planeringsstadiet. Samarbetsorganisationer som förmedlar pengar finansierar OU-insatser som strategisk planering. Sedan upphör finansieringen. Ofta planeras eller tillhandahålls inga resurser för själva förändringsprocessen. Men det verkliga förändringsarbetet, som bara kan äga rum i själva organisationen, har inte ens börjat när planeringen är färdig.

Alla har vi varit med om hur deltagare återvänder fulla av inspiration efter en kurs, men sedan hindras antingen av arbetsbördan eller bristen på möjligheter eller befogenhet att skapa förändring. Vi känner till organisationer som har planerat att förändra sin strategi och lägga ner vissa aktiviteter, bara för att uppslukas av behovet av att finansiera löner. Vår personliga och organisatoriska arbetsbörda tränger undan organisationsutveckling. Vi förväntar oss omedelbara resultat, helst med statistiska bevis på effekten. Men att genomföra förändring tar tid.

10. Följ upp, utvärdera och lär

Vi behöver se vilka effekter OU-processer har genom regelbunden uppföljning och återkommande utvärderingar. Dessa utvärderingar behöver gå bortom att beskriva de händelser som ägde rum, till att uppskatta vad som har förändrats och varför, och vad man kan lära sig av detta. (Se *Inriktning för SMRs arbete med utvärdering*, 2003.)

Vi behöver den här informationen för att kunna fatta beslut, lära och rapportera. Vi behöver reflektera över och lära av våra erfarenheter för att förändra och förbättra vårt OU-arbete i framtiden. Målet med organisationsutveckling är att hjälpa en organisation att bli bättre på att utvecklas internt genom att medvetet och kontinuerligt lära från sina egna och andras erfarenheter och att anpassa sig till en föränderlig omvärld. Att bli en "lärande organisation" är centralt för organisationsutveckling. (Se Bruce Britton, *Learning for Change*, 2002.)

Att mäta förändring i en organisations kapacitet är knappast en lätt uppgift. Men "det bästa kan bli det godas fiende". Ofta skapar man extremt tidskrävande och dyra uppföljnings- och

utvärderingsprocesser som aldrig omsätts i praktiken. Det finns viktiga frågor runt vilken förändring som kan tillskrivas vilken aktivitet och svårigheter med att mäta förändringar i relationer. Men det är bättre att genomföra en mer begränsad och kvalificerad utvärdering än att inte göra någon alls. Även en utvärdering av de mest grundläggande resultaten kan ha ett betydande värde för OU-processen.

Sammanfattande checklista

Tio nyckelfrågor att ställa till sig själv:

1. Har vi ett människocentrerat, gendermedvetet förhållningssätt?
2. Tar vi itu med frågor om makt och relationer?
3. Har vi ett trosbaserat förhållningssätt?
4. Har vi försäkrat oss om att det finns ett engagemang för förändring hos ledarskapet och i organisationen?
5. Har vi anpassat vårt förhållningssätt till sammanhanget?
6. Har vi ett strategiskt förhållningssätt?
7. Förstärker vi organisationsutveckling med andra metoder?
8. Använder vi oss av och utbildar lokala OU-resurser?
9. Ser vi till att det finns resurser till att genomföra och slutföra förändringsprocessen?
10. Följer vi upp, utvärderar och lär från processen?

SMR som resurs för organisationsutveckling

Prata med SMRs personal

Tveka inte att kontakta SMRs kansli för mer information och idéer om att starta en OU-process. SMR är inriktat på att hjälpa sina medlemsorganisationer och deras samsamarbetsorganisationer genom att:

- ❖ Öka kunskap och medvetenhet om organisationsutveckling.
- ❖ Stödja långsiktiga OU-processer med hjälp av erfarna facilitatorer.
- ❖ Ge rådgivning om hur man lägger upp och genomför OU-insatser.

Läs SMRs skriftserie

2/2004 – Creating Space for Grace av Rick James (finns på flera språk)

1/2004 – Reflections on current thinking on spirituality in organisations av Rick James

1/2003 – Ett sätt att se på organisationers kapacitet av Allan Kaplan

2/2003 – Inriktning för SMRs arbete med utvärdering

5/2002 – Learning for change av Bruce Britton

3/2002 – Organisations and development – towards building a practice av James Taylor

2/2002 – What is Mission av Andrew Kirk

Kan laddas ner från < www.missioncouncil.se/material/smrsskriftserie >.

Använd "Nätet – ett verktyg för deltagande organisationsanalys"

SMR har utvecklat ett redskap för organisationers självanalys. Det bygger på de värderingar och principer som presenteras i detta häfte, och kan utgöra en bra startpunkt för organisationer som siktar på att påbörja en organisationsutvecklingsprocess.

Kan laddas ner från < www.missioncouncil.se/material/natet >

Sök i SMRs resursdatabas

På SMRs hemsida finns en databas med resursorganisationer och personer som arbetar med organisationsutveckling. Sök på < www.missioncouncil.se/resursdatabas >.

Litteratur

Adair, J (2002) Effective Strategic Leadership. Macmillan, London.

Ahrne, G (1994) Social Organisations: Interactions Inside, Outside and Between Organisations. Sage, London.

Bakewell, O & Warren H (2005) 'Sharing Faith with Donors' Informed Vol. 12, INTRAC. < www.intrac.org/docs/Sharing%20of%20faith%20with%20donors.doc >

Bergström, L (2005) Development of Institutions is Created from the Inside, Sida Studies in Evaluation 05/04, Stockholm.

Britton, B (2002) Learning for Change: Principles and practices of learning organisations. Svenska missionsrådet, Sundbyberg

CDRA (1995) Capacity Building: Myth or reality? Annual report 1994/95. Community Development Resource Association, South Africa.

CRWRC (1997) Partnering to Build and Measure Organisational Capacity – An Inquiry into Best Practices of Organisational Capacity Building. CRWRC, Grand Rapids.

Goold, L, James, R & Ogara, W (1998) Churches and Organisation Development in Africa – Directions and Dilemmas for Northern NGOs. INTRAC Occasional Papers Series, No. 20. INTRAC, Oxford; CORAT Africa, Nairobi. < www.intrac.org/docs/OPS2ofinal.pdf >

Goold, L & Britton, B (2000) Strengthening Organisations – North and South. Svenska missionsrådet, Sundbyberg.

James, R (1998) Demystifying Organisational Development. Practical Capacity-Building Experiences from African NGOs. INTRAC NGO Management & Policy Series, No.7. INTRAC, Oxford.

James, R (2002), People and Change. INTRAC, Oxford

James, R (2004), Creating Space for Grace: God's Power in Organisational Change. Svenska missionsrådet, Sundbyberg.

James, R & Wrigley, R (2007) Investigating the Mystery of Capacity Building: Learning from the Praxis Programme, Praxis Paper 18, INTRAC, Oxford. < <http://intrac.org/pages/PraxisPaper18.html> >

- James, R and Hailey J** (2007) 'Capacity Building for NGOs: Making it Work'. INTRAC, Oxford
- Jonsson, E** (2001) Att vara eller inte vara Kyrka, en fråga om förvaltarekap. Svenska missionsrådet, Sundbyberg; Liv & Fred Institutet, Uppsala.
- Kaplan, A** (1999) The Development of Capacity. NGLS Occasional Papers, No. 10. NGLS, Geneva.
- Kaplan, A** (2003) Ett sätt att se på organisationers kapacitet. Svenska missionsrådet, Sundbyberg.
- Kirk, A** (2003) What is Mission? Svenska missionsrådet, Sundbyberg.
- Kruse, S-E** (1999) How to Assess NGO Capacity – A Resource Book on Organisational Assessment. Norwegian Missionary Council, Office for Development Cooperation, Oslo.
- Morgan, P** (2006) The Concept of Capacity. ECDPM, Maastricht.
- Sahley, C** (1995) Strengthening the Capacity of NGOs – Cases of Small Enterprise Development Agencies in Africa. INTRAC NGO Management & Policy Series, No 4. INTRAC, Oxford.
- Senge, P, Scharmer C., Jaworski J & Flowers, B** (2004) Presence: Human Purpose and the Field of the Future, Society for Organisational Learning. Cambridge MA.
- Svenska missionsrådet** (2002). Riktlinjer för SMRs arbete med organisationsutveckling och kapacitetsuppbyggnad.
- Taylor, J** (1998) In Search of Identity – The Soul of an Organisation. OD Debate, Vol. 2, No 2.
- Taylor, J** (2002) Organisations and development. Towards building a practice. Svenska missionsrådet, Sundbyberg.
- Tutu, D** (1999) No Future Without Forgiveness, London: Rider Books.
- Vink, N** (1999) The Challenge of Institutional Development. A Practical Guide for Development Consultants. Royal Tropical Institute, The Netherlands.
- White, J** (1991) Changing on the Inside. Eagle, Guildford.
- World Bank.** (2006) Capacity Building in Africa: An OED Evaluation of World Bank Support, < www.worldbank.org/oed/africa_capacity_building >

Ordlista

Här följer en översikt över några centrala begrepp, deras betydelse och användningsområden:

Kapacitet

är en sammanfattande term för den kunskap och de resurser som finns eller som kan finnas i en organisation. Kapacitet i det här sammanhanget innebär en organisations förmåga att fungera som en strategisk och oberoende enhet med en god återhämtningsförmåga. Betoningen är på förmågan att organisera snarare än att utföra vissa uppgifter (speciellt efter andras anvisning), trots det faktum att den senare förmågan klart och tydligt är en viktig del av en organisations kapacitet.

Kompetens

är förmågan att göra något med sin kapacitet, att hantera en situation, att kunna planera i förväg och se konsekvenserna av sina handlingar. Förmågan att se och förstå sina problem och att klara av att göra något åt dem. En kompetent organisation är en organisation som effektivt uppnår och vidareutvecklar sina mål inom ramen för givna resurser. Kompetens är inte bara förmågan att göra något, utan förutsätter också viljan – att vilja och kunna göra något.

När vi använder ordet kompetens om människor talar vi om både formell och social kompetens. Det finns alltså olika perspektiv på begreppet. I dagens alltmer individualistiska samhälle, har kompetens blivit ett viktigt konkurrensmedel när man konkurrerar och slåss om jobb och positioner. Det är intressant att det latinska ordet "competare" faktiskt betyder "vara ivrig tillsammans". Det antyder enhet och gemenskap snarare än konkurrens.

Kapacitetsutveckling	är en bred term som inkluderar olika former av utveckling med målet att öka en organisations effektivitet och uthållighet. Det kan innebära allt från en omfattande genomgång av hela organisationens funktion och kapacitet till att utveckla någon specifik teknisk kompetens, personalstöd eller en del former av ekonomiskt stöd.
Organisationsutveckling (OU)	är en form av kapacitetsutveckling som relaterar till förändringar inom en organisation. En planerad förändring som syftar till att öka organisationens kapacitet för lärande, medvetenhet och självförståelse, så att den blir bättre rustad att ta kontroll över sin situation, sina aktiviteter och sin framtid. Olika former av mer riktade kapacitetsutvecklande insatser, som ovan, kan komma in som redskap i OU-arbetet.
Organisationsanalys	är en systematisk utvärdering av organisationens kapacitet och funktion. Den görs normalt av organisationen själv, med hjälp av en konsult som handleder processen. Målet är att få en närbild av organisationen, där dess starka och svaga sidor syns tydligt. En organisationsanalys görs ofta som en introduktion till en mer omfattande OU-process, för att identifiera de områden i organisationen som behöver åtgärdas. Ibland kan en organisationsanalys vara tydlig nog för att organisationen ska kunna fortsätta arbetet på egen hand.
Organisationsutvecklingsprocessen	är den process genom vilken en organisation börjar arbeta på de utmaningar som identifieras i en organisationsanalys. Detta sker ofta i samarbete med en OU-konsult, som på ett lyhört sätt underlättar för processen att fortskrida. Processen börjar ofta med att man gör en organisationsanalys, där man tittar på hela bilden på ett deltagande sätt.

Institutionell utveckling

syftar på arbete riktat mot det omgivande sammanhanget eller miljön där en organisation befinner sig. En *institution* består av beteendemönster i samhället. Det kan exempelvis vara skolsystemet eller äktenskapet som institution. Skillnaden mellan en organisation och en institution är att en organisation är en målinriktad, strukturerad och reglerad social enhet, medan institutionen består av normer, värderingar och beteendemönster i det övergripande samhället. Alla organisationer är beroende av dessa normer och mönster för att överleva. Man kan säga att organisationerna är spelarna och institutionerna är spelreglerna i samhällspelet. Institutionell utveckling relaterar här till arbete för att förbättra villkoren för enskilda organisationer i ett land, påverkansarbete som utmanar vissa normer eller värderingar i samhället eller arbete för politisk reform när det gäller till exempel mänskliga rättigheter.

Organisationer som vill behålla sin legitimitet och fortsätta att bidra till positiva förändringar i samhället måste ha förmågan att anpassa sig till ändrade omständigheter. De måste kunna anpassa sina strategier när målgruppens situation förändras. De behöver kunna förstå och anpassa sig till nya politiska situationer och aktivt arbeta för att påverka möjlig förändring. Samtidigt måste varje organisation kunna bibehålla en viss kontinuitet och stabilitet i sina arbetsmetoder och relationer. Detta ställer höga krav på både organisationen och dess ledare – och det är här som organisationsutveckling kommer in.

Förändring är svårare än vi tror. Organisationerna som vi samarbetar med förändras ofta så lite som möjligt. För att främja verklig förändring i våra organisationer behöver vi lära oss av de erfarenheter vi har. Det här häftet delar några av de modeller och metoder som Svenska missionsrådet har funnit vara användbara i vårt arbete med organisationsutveckling. I häftet tar vi upp viktiga frågor som:

- ❖ Vilka är de viktigaste delarna i en organisation?
- ❖ Hur utvecklas och förändras organisationer?
- ❖ Vilka är nycklarna till välfungerande OU-arbete?



svenska
missionsrådet

SE – 172 99 Sunbyberg
www.missioncouncil.se