



Budskapet mitt er å gi en liten intro til viktigheten av å skjønne de myke forholdene i en organisasjon, og at disse er sammensatte og dynamiske! Handler om UTVIKLING – og svært mange prosjekter stranded fordi man ikke tar hensyn til disse forholdene og de potensielle risikoene som ligger her!

Presentasjon

- Frode Heldal
- Senior Sikkerhetsingeniør, Safetec Nordic AS
- Siv. Ing. Industriell Økonomi, PhD
Organisasjon og Ledelse
- Erfaring fra etterutdanning og helse

2

SAFETEC 

Disposisjon

- Risikoanalyse + OU
 - Tradisjonelt ikke sant
 - Stort potensial! Men...
 - Krever forståelse for endring
- Hvordan så forstå endringsprosessen?
- Safetec LOS – Ledelse, Organisasjon og Sikkerhet

3

SAFETEC 

Organisasjonsutvikling = endring



4

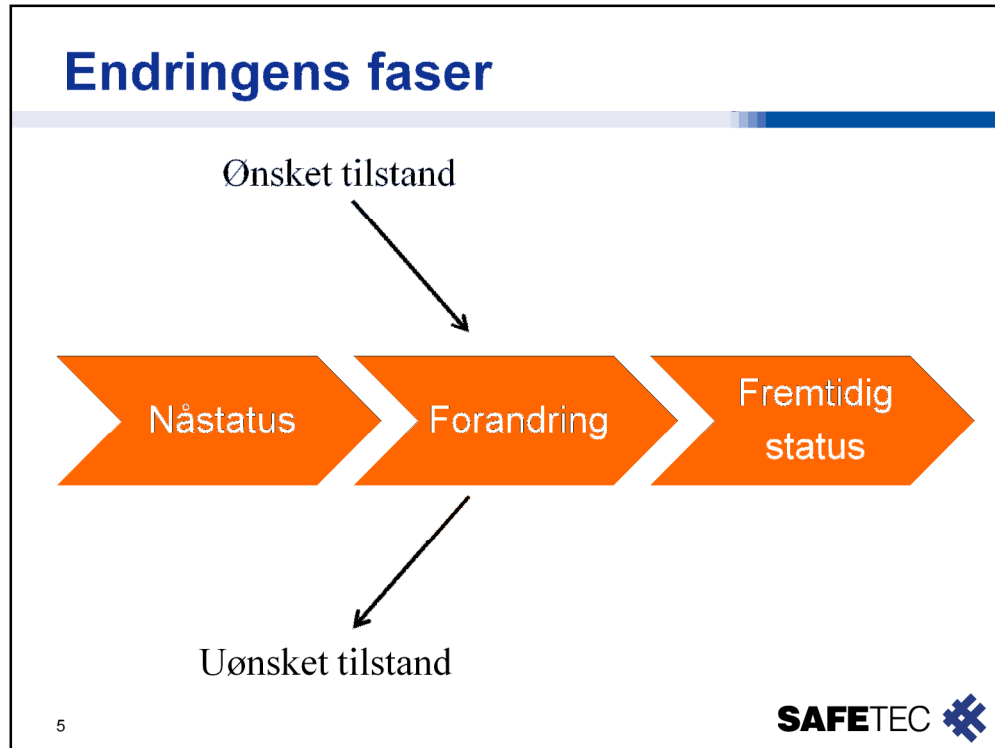
SAFETEC 

Barack Obama: "Its about time. Its about change. I am not just asking you to believe in my ability to bring about real change in washington... I am asking you to belive in yours.."

Endring kan ikke påføres, endring kan ikke bestemmes og endring kan ikke besluttes. Det må motiveres og det må gis mening gjennom en prosess.

Endring handler om å utvikle mennesket og mennesker i samhandling. Risikoen ligger i å "glemme" de "myke" forholdene! Disse er ofte vanskelige å forstå og man velger gjerne å ta lite hensyn til dem, spesielt hvis det er trangt om ressurser. Fokuset ligger som oftest på å ha ferdig de strukturelle og/eller tekniske løsningene – og så satser man på at ting går seg til. Veldig ofte gjør de ikke det...

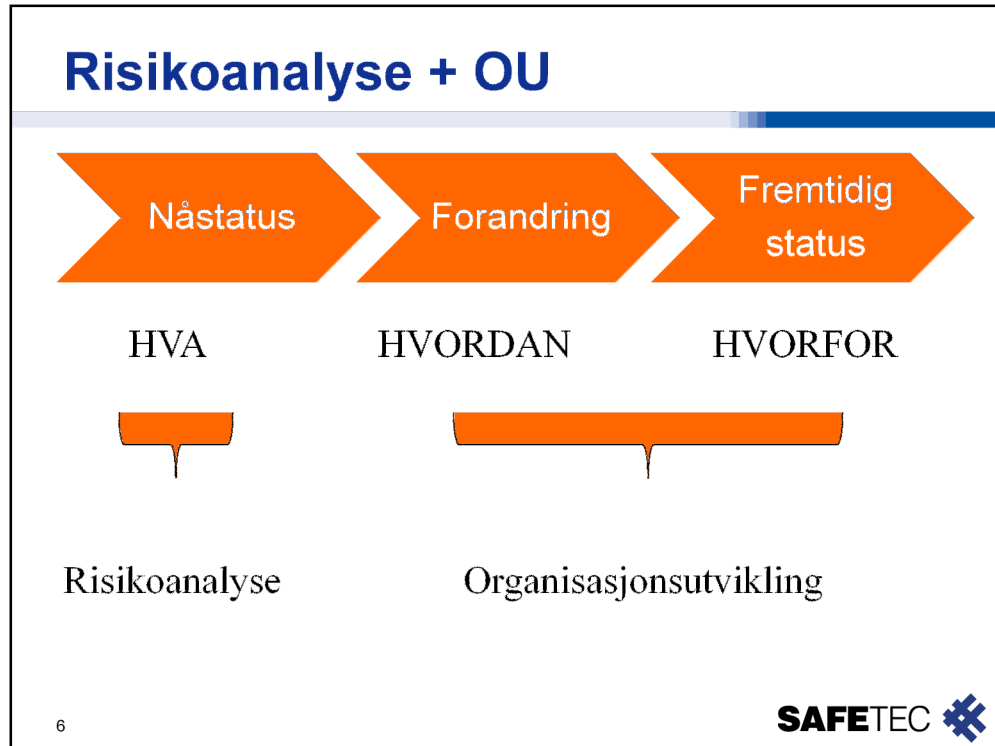
Som vi skal se litt nærmere på...



En endringsprosess er egentlig veldig lett å beskrive konseptuelt. En endring består i å transformere atferd og atferdsmønstre ved å diskontinuere uønsket atferd og innføre nye mønstre.

Problemene oppstår gjerne når dette søkes gjennomført i store, komplekse organisasjoner:

- Målkonflikter mellom divisjoner, avdelinger og funksjoner
- Forskjellige oppfatninger av hvorfor, hva og hvordan endringen er nødvendig
- Høyt følelsesmessig stress og økt konfliktnivå
- Kontroll blir et hovedtema
- Fortiden blir høyt verdsatt

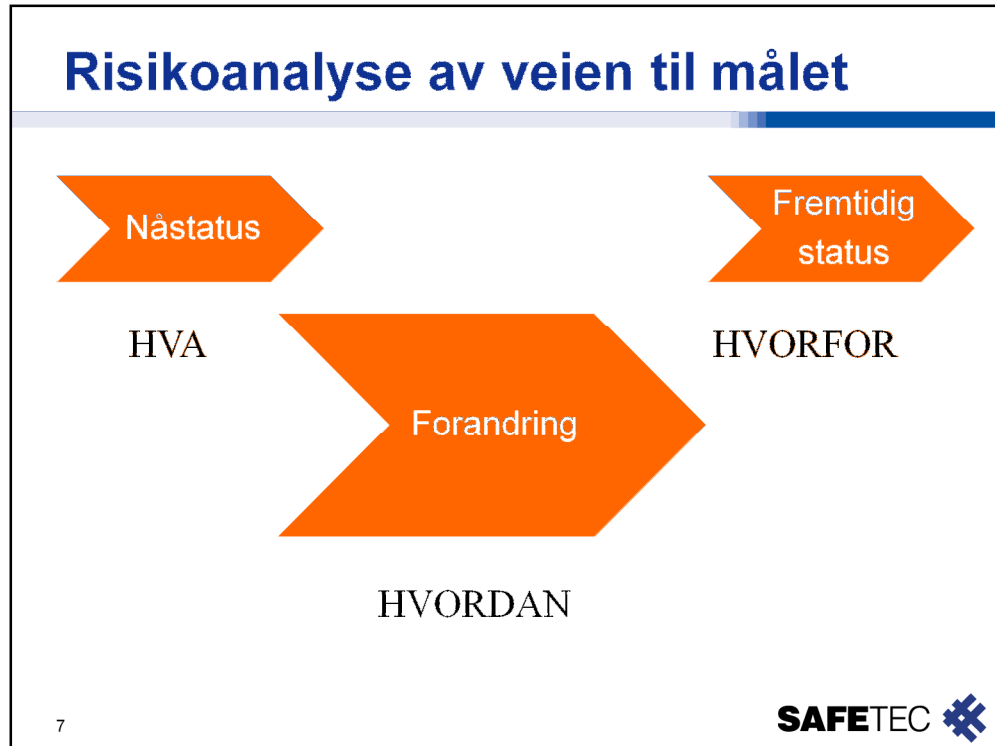


Risikoanalyse hører egentlig veldig godt sammen med OU, men det har hittil vært og er fortsatt et enormt uforløst potensiale i forhold til å se risikovurdering i sammenheng med utvikling og forbedring av organisasjoner. Videre er også risikovurderinger tradisjonelt opptatt av harde og målbare forhold, mens OU prosesser beveger seg langt over mot myke og fremvoksende forhold.

Konseptuelt kan vi si at risikovurdering slått sammen med OU kan beskrives på følgende måte:

En risikovurdering gir en god vurdering av nå-situasjonen, men har hittil fokusert lite på hvorfor (hva skal risikovurderingen føre til? Hvorfor har vi den?) og i tilfelle en risikovurdering blir koblet opp mot en fremtidig status har man som regel få tanker om hvordan man skal komme dit eller potensielle risikoelement i selve utviklingsprosessen. Det gjøres selvfølgelig også risikoanalyser av fremtidig status, i den grad man skal etterleve nypålagte lover og regler, men dette sier lite om hvorfor akkurat dette målet skal gi de ansatte en god mening.

En god risikovurdering i forkant er en god forberedelse!



Fokuset på hvordan og hvorfor er ofte neglisjert, men Moses brukte 40 år på å lede jødene ut av Egypt og til det forjettede land! Moses brukte ikke lang tid på å føre sitt folk ut av Egypt, men det tok 40 år å få Egypt ut av folket!

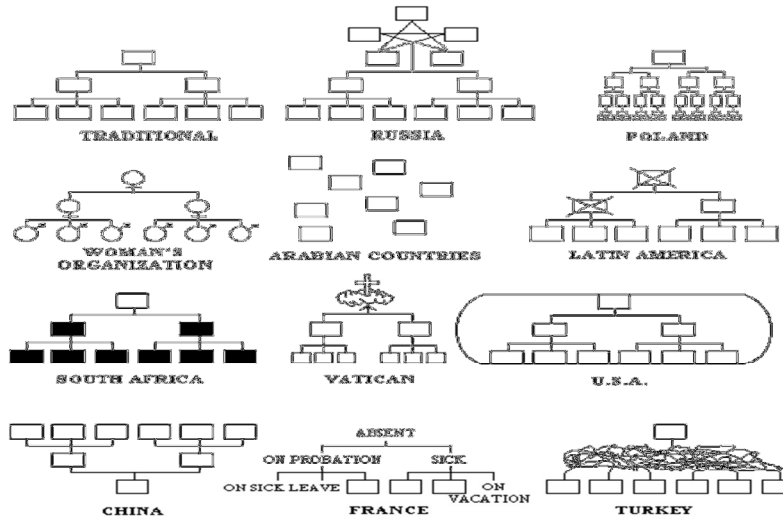
En endringsprosess tar ikke nødvendigvis 40 år og er ikke nødvendigvis en ørkenvandring – men den er ikke lett og er ikke unnagjort på et par-tre uker heller. Stikkordet er å være forberedt!

Men det er svært mange fallgruver og risikoelement tilknyttet selve prosessen. Ofte blir disse gitt som en 10-pkts liste på en relativt generell form. Det hjelper imidlertid lite å kunne slike lister, like lite som det hjelper å kunne ramse oppskrifter for å lage mat. Det kreves element av forståelse og tolkning av organisasjonens myke forhold og hvordan de påvirker de harde. Dette er den delen av isfjellet som ligger under vann, og dermed er vanskelig å se. Men husk: De tause forholdene i en organisasjon, er de som opprettholder de "harde".

Organisasjonsforståelse gir de bakenforliggende forhold for å kunne forstå *forskjellige* risiko i en bedrift. Dette er alltid lokalt og varierende fra sted til sted.

Hvordan = FORSTÅ DET DU ENDRER!

ORGANIZATION SCHEMES



8

SAFETEC 

Handler om organisasjonforståelse!

Hva er så en organisasjon?

- Metaforer (Morgan, 2003):
 - Maskinmetaforen
 - Organismemetaforen
 - Hjernemetaforen
 - Kulturmetaforen
 - Politikkmetaforen

9

SAFETEC 

Hvordan så forstå endringsprosessen? Hvordan gjøre de gode forberedelsene?

Det viktige er å forstå det du skal endre – ORGANISASJONEN. Og organisasjonen har mange ansikter...

Ledelse er her ofte det viktige verktøyet i å skjønne HVORDAN i forskjellige dimensjoner, altså de riktige måtene å gjøre ting på i prosessen.

Maskinmetaforen



10

SAFETEC 

Man as a machine – tankegangen, bakgrunn i Scientific Management og Taylor. Samlebånd. Organisasjonen kan stykkes opp små deler, hver liten del bidrar med sin spesifikke part

Typiske organisasjonsformer som taylorisme, fordisme – samlebånd.

Klare kommandolinjer, formelle strukturer, organisasjonsstruktur. Ledelse ovenfra og ned, rasjonalitet, standardisering og disiplinering.

Velkjente eksempler er militære organisasjoner, men også McDonalds og det som kalles Mcdonaldisering. McDonalds er erke-eksempelet på standardisering, til og med noe de bruker i egen markedsføring.

Organismemetaforen



11

SAFETEC 

Organisasjoner som dynamiske og åpne systemer. Noe som skjer i en del, kan påvirke deler i helt andre deler av systemet.

Også åpne systemer, som i et biologisk mikroklima. Organisasjonen avhengig av omgivelsene. Miljøer har sin egen logikk.

Negative og positive feedback-mekanismer. Ledelse handler om tilpasning, forskjellige deler av organisasjonen må ledes forskjellig.

Blomsten som en del av et mikroklima er avhengig av eksterne forhold som sol, vann, næring – så vel som konkurranse mot andre blomster/planter.

Hjernemetaforen



12

SAFETEC 

Organisasjonen som selv-lærende system, lærende organisasjoner.

Hjernemetaforen peker på hjernens evne til å lære, utover de spesifikke områdene. For eksempel språk – Broca's area i venstre hjernehalvdel, noen hjerner lærer å bruke høyre hjernehalvdel til språk.

Muliggjøres av hologram-metaforen blir ofte trukket fram, hvor alle mindre deler har informasjon om helheten. Også emergens – helheten.

Termitt eksempelet – hver enkelt termitt har neppe planen om hvordan de svære byggverkene skal se ut. Små operasjoner blir til sammen noe mer enn summen av delene.

Ledelse handler om å oppnå delte, mentale modeller. Selv-styrte team med fleksible roller og oppgaver. Fleksibilitet er stikkordet –skjønne hvordan/hvorfor byråkratiet hindrer læringsprosesser. 2nd loop læringsprosesser.

Politikk metaforen

Respect



Riches



13

SAFETEC 

Organisasjoner som politiske systemer. Kamp om ressurser.

Makt og konflikt perspektivet her er viktig. Både synlig makt, men også makt som er bygget inn i strukturer, så vel sosiale som materielle. Organisasjoner er aldri interessefrie, og vil også ha flere motstridende interesser innad.

I tillegg at organisasjoner og beslutninger ikke er rasjonelle. Prosesser kan handle om forhandlinger.

Ledelse handler om å sammenstille interesser, skjønne det politiske spillet i en organisasjon. Svært viktig! Prosjekter kan ofte ha politiske motiver, og forskjellige agendaer – så vel som de rasjonelle motivene.

Kultur metaforen



14

SAFETEC 

Organisasjoner som bærere av kultur. Forståelsen av viktigheten av kultur dukker opp med Japans fremvekst i bilindustrien; grepet tak i med bøker som "From good to great" og "In search of excellence"

Et velkjent eksempel er forskjellen i kultur mellom oljedelen av Hydro og Statoil.

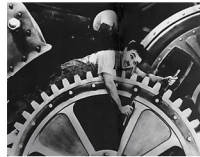
Vanlig å snakke om sterke og svake kulturer. Alltid bygget opp over tid og gjerne et bottom-up fenomen.

Schein peker på et kulturhierarki, med grunnleggende antakelser nederst, verdier og normer og så artifakter og arbeidspraksis øverst.

Også Hofstede, som sammenlignet IBM kultur i flere land, og trakk fram noen kjente kulturdimensjoner så som maktavstand, maskulinitet/feminitet, individualitet/kollektivitet, usikkerhet og langsiktighet etc.

Ledelse handler om å forstå kulturen i en organisasjon, og bygge videre på den. Her legges det vekt på verdier, symboler, felles atferdsmodeller etc. Kultur bygges nedenfra!

Sammenhengen



15

SAFETEC 

Alle organisasjoner kan og må forstås fra forskjellige vinkler.

Selv organisasjoner som tilsynelatende forstås kun i forhold til en maskinmetafor, eller heller mot en, har mange flere lag. For eksempel militæret, som er spekket av symbolbruk, må forstås i politiske rammer og er avhengig av å forholde seg til eksterne rammebetingelser.

Dette betyr også at det er forskjellige drivere i forhold til hva som skjer.

Viktig! Ved en-dimensjonale syn og analyser, risikerer man å overse viktige forhold i organisasjonen – og risikoen for å feile er stor. HVORDAN i en endringsprosess handler om å kunne se forskjellige organisasjonsforhold i sammenheng.

Oppsummering risikoanalyse + OU

- Forstå hva du endrer!
 - Organisasjonsforståelse fra forskjellig vinkler
 - Hva kan forventes av gruppen i ørkenen?
- Forstå hvordan du endrer!
 - Jobb med sosiale relasjoner
 - Ledelse et viktig verktøy – gi mening til ørkenvandringen!
- Forstå hvorfor du endrer!
 - Ledelse handler om å tydeliggjøre målet...
 - ...men også om hvor

16

SAFETEC 

Tydeliggjøring av hvorfor er viktig også ved lovpålagte endringer! Det må gis motivasjon og mening til prosessen hos de ansatte.

Safetec LOS

- **Ledelse – hvor skal vi og hvorfor**
 - Hva vil vi med sikkerhetsarbeidet vårt og hvorfor?
 - Fokus på relasjonsledelse
- **Organisasjon – hvordan kommer vi dit**
 - Forstå de sosiale forholdene
 - Fokus på helhetsforståelse i forskjellige perspektiv
- **Sikkerhet – hva skal vi endre**
 - Grundig forståelse av arbeidsprosesser
 - Fokus på kritiske prosesser

17

SAFETEC 

Safetec LOS – ETT SKRITT VIDERE



HVA

HVORDAN

HVORFOR

- LOS er ett skritt videre fra "vanlig" risikovurdering
- Fra HVA til
 - Hvorfor
 - Hvordan

18

SAFETEC 

LOS = å se Hva, Hvordan og Hvorfor i sammenheng

Og husk!

**“...When we deal with each other individually,
we can be civilized...”**

**But when we deal with each other as groups, we
are like savage tribes in the Middle Ages...”**

Nabith Berri, Lebanon

19

SAFETEC 

Mye av organisasjoners liv kan forstås i en gruppe kontekst. Vi jobber mer og mer i prosjekt og det er vanlig å organisere seg i team. Mange samarbeidsrelasjoner kan og bør forstås i lys av sosial relasjoner.

Vær OBS på de sosiale, så vel som formelle, grupperingene i en organisasjon – de er arenaer for høyrisiko!