

Survey-feedback i praksis

Af Nils Holm^{*)}

Resumé

Artiklen beskæftiger sig med et organisationsudviklingsprojekt, som vi har gennemført på min arbejdsplads.

Projektet må betegnes som en survey-feedback intervention, hvor data indsamles fra alle medarbejdere, hvorefter data sendes tilbage til medarbejderne for planlægning af ændringer.

I artiklen beskrives organisationen og dataindsamlingen. Ud fra teorien ser jeg kritisk på projektet og overvejer, på hvilke områder vi kunne have handlet anderledes med bedre resultat.

Jeg konkluderer, at der er tre punkter, som har væsentlig indflydelse på om et organisationsudviklingsprojekt bliver vellykket. Kvalificeret adfærdsteoretisk konsulenthjælp, dels med hensyn til værktøjerne men også for at give et andet perspektiv på vores rationelle teknikerkultur. Anvendelse af survey-feedback for at nyttiggøre medarbejdernes viden og påvirke deres holdninger. Effektiv ændringsledelse, herunder specielt åben behandling af konflikter.

1. Indledning

I forbindelse med hovedopgaven til mit H.D. studium har jeg haft lejlighed til at beskæftige mig nærmere med et organisationsudviklingsprojekt på min arbejdsplads. Hovedidéen i opgaven er videreført i denne artikel, hvor jeg søger at besvare spørgsmålet:

^{*)} Lic. techn., H.D., Vejdirektoratet. Artiklen har udgangspunkt i Nils Holm's hovedopgave (1983) ved H.D.-studiet. Hovedopgaven er genoptrykt som forskningsrapport og kan rekvireres fra Nyt fra Samfundsvidenskaberne. Artiklen er indsendt til tidsskriftet i april 1984.

Survey-feedback i praksis

Af Nils Holm^{*)}

Resumé

Artiklen beskæftiger sig med et organisationsudviklingsprojekt, som vi har gennemført på min arbejdsplads.

Projektet må betegnes som en survey-feedback intervention, hvor data indsamles fra alle medarbejdere, hvorefter data sendes tilbage til medarbejderne for planlægning af ændringer.

I artiklen beskrives organisationen og dataindsamlingen. Ud fra teorien ser jeg kritisk på projektet og overvejer, på hvilke områder vi kunne have handlet anderledes med bedre resultat.

Jeg konkluderer, at der er tre punkter, som har væsentlig indflydelse på om et organisationsudviklingsprojekt bliver vellykket. Kvalificeret adfærdsteoretisk konsulenthjælp, dels med hensyn til værktøjerne men også for at give et andet perspektiv på vores rationelle teknikerkultur. Anvendelse af survey-feedback for at nyttiggøre medarbejdernes viden og påvirke deres holdninger. Effektiv ændringsledelse, herunder specielt åben behandling af konflikter.

1. Indledning

I forbindelse med hovedopgaven til mit H.D. studium har jeg haft lejlighed til at beskæftige mig nærmere med et organisationsudviklingsprojekt på min arbejdsplads. Hovedidéen i opgaven er videreført i denne artikel, hvor jeg søger at besvare spørgsmålet:

^{*)} Lic. techn., H.D., Vejdirektoratet. Artiklen har udgangspunkt i Nils Holm's hovedopgave (1983) ved H.D.-studiet. Hovedopgaven er genoptrykt som forskningsrapport og kan rekvireres fra Nyt fra Samfundsvidenskaberne. Artiklen er indsendt til tidsskriftet i april 1984.

»Kunne vi i laboratoriets organisationsudviklingsprojekt have handlet anderledes og dermed have opnået et bedre resultat?«

Metoden er ganske enkelt fra teorien at finde anbefalinger for hvordan organisationsudvikling gennemføres med succes. Disse anbefalinger sammenlignes med den gennemførte organisationsudvikling og de problemer vi har haft, tilskrives, at anbefalingerne ikke er fulgt. Metoden kan oplagt kritiseres. Dels kan man forestille sig, at også andre forhold kan have indflydelse på resultatet. Dels har jeg forudsat, at alle de i teorien nævnte anbefalinger er korrekte og umiddelbart også er gældende for vores virksomhed.

Trods dette håber jeg, at artiklen vil være lærerig for personer, som interesserer sig for organisationsudvikling. Man skal lære af sine fejl, men også gerne af andres. Jeg håber, at læseren vil kunne drage nytte af vore erfaringer.

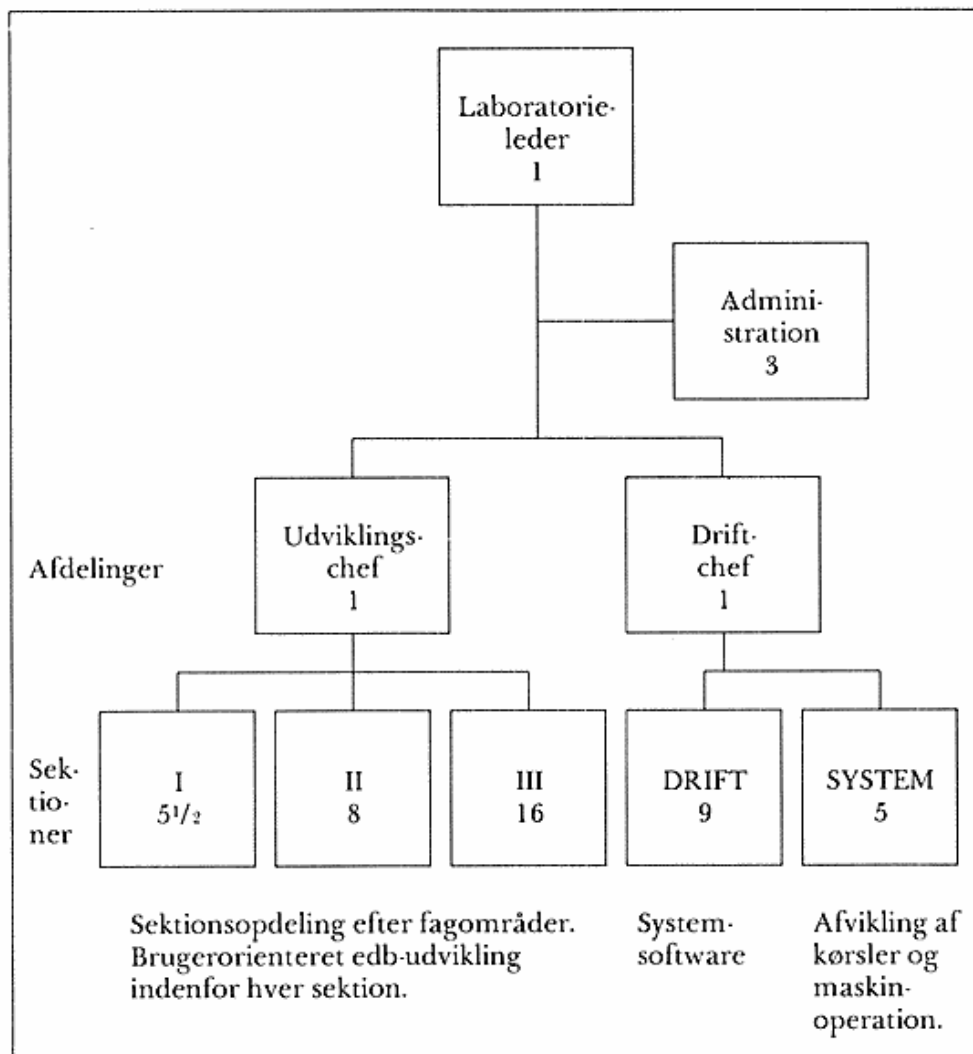
2. Forhistorien

2.1 *Organisationen*

Laboratoriet er en statsinstitution med tre hovedopgaver:

- 1) Forskning indenfor sit fagområde.
- 2) Udvikling og afprøvning af nye planlægnings-, beregnings- og arbejdsmetoder, herunder udvikling og vedligeholdelse af edb-programmer.
- 3) Gennemførelse af beregninger på edb-udstyr.

Laboratoriet blev etableret først i 1960-erne. Indtil 1972 var man under 10 medarbejdere. Ved anskaffelsen af et stort, generelt edb-anlæg i 1972 steg antallet af medarbejdere markant til ca. 30, og den nuværende organisation blev etableret. Siden er medarbejderskaren vokset jævnt til de nuværende 50 uden væsentlige ændringer af organisationen. Før gennemførelsen af projektet kan organisationen beskrives som vist i figur 1.



Figur 1:

Laboratoriets organisation pr. 1. oktober 1980.

Tallene i kasserne angiver antal medarbejdere omregnet til heltidsstillinger.

2.2 Udviklingen før interventionen

Forhistorien kan beskrives ved at vise tidsforløbet af en række hændelser i laboratoriets *styregruppe* (laboratorielederen, afdelingscheferne og sektionslederne) og *lokalsamarbejdsudvalget* (LSU). Jeg refererer i det følgende til de enkelte punkter i figur 2 ved angivelse af små bogstaver – fx. figur 2/x.

| År/måned | Styregruppe | Lokalsamarbejdsudvalg (LSU) | |
|----------|--|---|---|
| 1979 | a) Seminar, internat. | I efteråret 78 drøftes i personalet etablering af LSU pga. utilfredshed med personalemøderne bl.a. pga. størrelsen. | |
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |
| 4 | | | |
| 5 | | | |
| 6 | | | |
| 7 | | | |
| 8 | | | |
| 9 | | | |
| 10 | | | |
| 11 | | | |
| 1980 | b) Brev fra edb-medarbejderne. | d) LSU etableres. | |
| | c) Møde om dalende arbejdsglæde. | | |
| 1 | e) Plan for strategiske overvejelser. | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |
| 4 | | | |
| 5 | f) Seminar, internat. | | |
| 6 | | | |
| 7 | | | |
| 8 | | | |
| 9 | g) 1. udkast til strategiske overvejelser. | | h) LSU bliver styregruppe for de strategiske overvejelser. Interviewrunde gennemføres. Gruppearbejde og plenum. |
| 10 | | | |
| 11 | | | |
| 12 | | | |
| 1981 | | | |
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |

Figur 2: Oversigt over hændelser, som lægger op til interventionen.

Styregruppens seminar i 1979

Styregruppen afholdt i januar 1979 et seminar (figur 2/a). I tiden op til seminaret var der både i og uden for styregruppen givet stadig kraftigere udtryk for utilfredshed med laboratoriets organisation og opgavefordeling. Resultatet af seminaret blev, at der er grund til at se kritisk og fordomsfrit på, hvordan laboratoriets organisation fungerer. Som eksempel på et problem nævnes uklarhed omkring ansvars- og kompetenceforholdene imellem projekt- og sektionsledere.

Brev fra edb-medarbejderne

I oktober 1979 skriver edb-medarbejderne et åbent brev til ledelsen (figur 2/b). Brevet er fremkaldt af en flytning af en medarbejder pga. samarbejdsproblemer. Brevet peger samtidig på to andre problemer. For det første har laboratoriet i stor udstrækning anvendt eksterne konsulenter for at øge udviklingskapaciteten. For det andet har der været en tendens til, at edb-medarbejderne først kommer ind i projekterne på et sent tidspunkt.

Styregruppens problemformulering

Efter dette drøfter styregruppen på et møde i november problemerne med dalende arbejdsglæde på laboratoriet. (Figur 2/c). Laboratorielederen konkluderer, at der er sat spørgsmålstegn ved om organisationsstrukturen er fulgt med tiden, specielt med hensyn til sektionsopdelingen. Med en bemanning på snart 50 er der tegn på kommunikationsproblemer og laboratoriet mangler en klart formuleret målsætning. Der er også problemer med at færdiggøre projekter til tiden.

LSU etableres

I 1980 etableres et lokalt samarbejdsudvalg (LSU). (Se figur 2/d). LSU består af ledelsen og en repræsentant fra hver af personalekategorierne akademikere, edb-medarbejdere og teknisk og administrativt personale. Det er værd at bemærke sig, at sektionslederne (de daglige arbejdsledere) ikke er direkte repræsenteret i LSU.

Strategiske overvejelser/langtidsplan

Laboratoriets leder fremlægger i februar 1980 en plan for gennemførelse af nogle strategiske overvejelser/et langtidsplanarbejde for laboratoriet (figur 2/e). Planen omfatter også et eksternt seminar for styregruppen og en rapport. Det er den rationelle, ingeniørmæssige angrebsmåde, helt i stil med problemformuleringen. Men seminaret (se figur 2/f) er kraftigt præget af de samme problemer, som man drøftede på styremødet i november som nævnt ovenfor. Gruppen mangler modenhed til at nå frem til en fælles holdning, og debatten præges af interessekonflikter. I oktober fremlægger laboratoriets ledelse – med bidrag fra sektionslederne – et første udkast til rapporten med strate-

giske overvejelser for laboratoriet – *uden* forslag til fremtidig organisation (Figur 2/g).

LSU overtager de strategiske overvejelser

Samtidig vedtages på et LSU-møde (figur 2/h), at LSU fremover vil være styregruppe for de strategiske overvejelser for laboratoriet. Da ledelsen er med både i styregruppen og LSU, er det altså sektionslederne, man på denne måde omgår og får erstattet med 3 personalerepræsentanter. Ændringen er reelt en måde at feje problemerne med manglende modenhed og interessekonflikter ind under tæppet. Og sektionslederne bliver koblet ud. Hermed markeres indledningen til styregruppens afskaffelse. I juni 1981 afholdes det sidste møde og gruppen nedlægges officielt i september samme år.

3. Interventionen

Som styregruppe for de strategiske overvejelser på laboratoriet foreslår LSU, at der på baggrund af notatet om de strategiske overvejelser gennemføres en interviewundersøgelse om mål, opgaver og organisationsform, men også om arbejdsforhold, kommunikation og følte problemer.

3.1 Interviewundersøgelsen

Efter indstilling fra ledelsen og med accept fra medarbejderne nedsættes en interviewgruppe af medarbejdere, som nyder udbredt tillid på laboratoriet og som endeligt skal udforme et spørgeskema og gennemføre interviewene. Gruppen har ingen repræsentanter fra ledelsen eller sektionslederne, men udviklingschefen deltager i udarbejdelsen af interviewskemaet. Hele interviewrunden er gennemført med fuld anonymitet for den enkelte. Kun 3 medarbejdere deltager ikke i interviewrunden.

3.2 Gruppearbejdet

Efter offentliggørelsen af de foreløbige resultater af interviewrunden inviteres laboratoriets medarbejdere til at deltage i gruppearbejde om de strategiske overvejelser. Forudsætningerne blev ridset op i invitationen således:

»Grupperne er ikke besluttende organer. Gruppernes indstillinger vil blive forelagt til vurdering og drøftelse i plenum. På baggrund af dette gruppearbejde og interviewrunden vil laboratoriets ledelse udarbejde en endelig version af »Strategiske overvejelser«.

Deltagelse i gruppearbejdet er frivilligt. Ledelsen, LSU, sektionslederne og 3 øvrige medarbejdere melder sig til at deltage i 3 grupper: Målsætning, ressourcer og organisation. Grupperne er ikke organisatorisk/arbejds-mæssige grupper men grupper sammensat efter medarbejder-nes interesser.

Grupperne rapporterer ultimo januar 1981, og resultaterne drøftes på møder med hele personalet. Der foreligger et forslag til målsætning, men ikke et forslag til organisation, som der kan skabes enighed om. De to centrale spørgsmål, hvorom der ikke kan skabes enighed, er

- om organisationen fortsat skal være opdelt hovedsagelig efter fag-områder eller om man skal lave en funktionsopdelt organisation, hvor edb-aktiviteterne strukturerer organisationen.
- om man skal udskille et tredje hovedområde (informationssystemer/databureaurollen) med sektion III i udviklingsafdelingen som et væsentligt element.

3.3 Gennemførelsen

Endelig medio maj 1981 tager LSU og sektionslederne fat om den varme kartoffel og finder frem til et kompromis for den konkrete udformning af organisationen. Den nye organisation etableres i december 1981 for de ændringer, som kan ske uden godkendelse fra overordnede myndigheder.

3.4 Ændringerne

De ændringer, som gennemføres, er af strukturel karakter meget i stil med de tanker, som Galbraith (1979) gør sig. Men den grundlæggende struktur forbliver den samme. Og en del ændringer kan ikke gennemføres umiddelbart, da de forudsætter Finansministeriets godkendelse. Det er i god overensstemmelse med organisationens rationelle kultur at ty til strukturelle ændringer, men det er næppe den bedste måde at løse op for problemerne. Det havde sikkert haft større effekt at tolke problemerne som et spørgsmål om at påvirke medarbejderne og deres holdninger og forsøge at løse problemerne med værktøjer fra den skuffe.

3.5 Survey-feedback metoden

Den intervention, som blev foretaget på laboratoriet, kan sammenlignes med en survey-feedback intervention. Fra French & Bell's anbefaling for survey-feedback (1973, side 131) vil jeg specielt fremhæve,

- at interview-undersøgelsens resultater ikke blev behandlet i sektionerne med efterfølgende aktionsplanlægning.
- at vi savnede en erfaren, ekstern konsulent.

French og Bell (1973, side 61) gør meget ud af de daglige arbejdsgrupper som grundenhed i organisationsudvikling:

„... changing the culture, processes, relationships, and ways of performing tasks within these teams is a way to achieve permanent and lasting improvement in the organization.“

Konsulentens rolle er særlig vigtig i en situation, hvor der er megen konflikt både mellem enkeltpersoner og mellem grupper. French & Bell (1973, side 140-142) omtaler konsulentens rolle i Third-Party Peacemaking interventions:

„... substantive issues require problemsolving and bargaining behaviors between the principals, while emotional issues require restructuring perceptions and working through negative feelings. ... Third-party intervention into interpersonal conflict situations requires a highly skilled professional or a highly skilled layman who understands the dynamics of conflict.“

French & Bell ser altså konsulentens rolle som katalysator for løsning af følte problemer snarere end Galbraith's (1979) rationelle organisationsnedker.

4. De indsamlede data

Resultatet af interview-runden blev forelagt medarbejderne som en simpel optælling af svarene på konkrete spørgsmål i 5 svarkategorier. Herunder var angivet de interviewedes bemærkninger til det enkelte spørgsmål. Endelig havde interviewerne gjort op for hvert spørgsmål, om en bestemt personalekategori eller sektion afveg fra laboratoriet som helhed. Interviewgruppens sammenfatning var blot nogle gennemsnitsbetragtninger for laboratoriet som helhed. Og netop ved gen-

nemsnitsbetragtninger skjuler man forskelle og konflikter mellem enkeltpersoner og grupper af personer.

| Spørgsmål nr. | Spørgsmålet | Antal positive |
|---------------|---|----------------|
| 1.1 | Har læst notatet »Strategiske overvejelser« | 36 |
| 1.3 | God idé med interviewrunde | 40 |
| 2.1 | Tilfreds med nuværende arbejdsopgaver | 36 |
| 2.6 | Kvalificeret til at løse egne opgaver | 37 |
| 2.8 | Har indflydelse på løsning af egne opgaver | 39 |
| 2.9 | Ønsker indflydelse på | |
| | – hvilke opgaver man får | 41 |
| | – løsningen af egne opgaver jf. 2.8 | 48 |
| 4.1 | Glad for at komme på arbejde | 45 |
| 4.2 | Godt kammeratskab blandt nærmeste | 40 |
| | Godt samarbejde blandt nærmeste | 35 |
| 6.4 | Positive forventninger til resultatet af denne undersøgelse | 38 |

Figur 3: Spørgsmål, hvorom der var bred enighed i interviewrunden. Mindst 2/3 eller 35 er positive for spørgsmålet.

4.1 Bred enighed

Min første analyse har været af finde frem til, hvilke spørgsmål der er bred enighed om. Se figur 3. Det kan give anledning til eftertanke, at 41 har givet udtryk for ønsket om at have indflydelse på de opgaver, de får, (Spørgsmål 2.9: »Ønsker indflydelse på hvilke opgaver man får«.) medens kun 24 giver sikkert udtryk for, at de har denne indflydelse. (Spørgsmål 2.7: »Har du indflydelse på hvordan dine arbejdsopgaver skal løses?« Ikke vist i figuren). Opgørelsen på personalekategorier (se Holm, 1983, side 48) viser, at det især drejer sig om programmører, sekretærer, operatører og tastepersonale.

De spørgsmål, som giver udslag i figur 3, vedrører hovedsagelig trivsel og tilfredshed. Dette emne har ikke været sammenhængende analyseret, selv om mange af spørgsmålene i undersøgelsen belyser det. Petersen et al (1973) har givet en afgrænsning og præcisering af trivsels- og tilfredshedsbegrebet, som kunne danne baggrund for en nærmere analyse. De nævner Maslow's behovsteori (behovspyramide) og Herzberg's to-faktorteori og viser, hvordan de kan integreres. Her er det

interessant at notere sig, at Herzberg's hygiejnefaktorer (Maslow's mangelbehov) skal være til stede for at hindre utilfredshed, men ikke i sig selv kan skabe tilfredshed. Derimod er det ifølge Herzberg motivationsfaktorerne (Maslow's selvaktualiseringsbehov), som skaber tilfredshed. Det er interessant, fordi der hvor problemerne netop opstår i figur 3 er, hvor vi går fra hygiejnefaktorerne (mangelbehovene) som kammeratskab og samarbejde og over mod motivationsfaktorerne (selvaktualiseringsbehovene), som indflydelse på de opgaver, man får. Det er også bemærkelsesværdigt, at der med det i figur 3 valgte kriterium ikke er andre ønsker, som peger i retning af ændring. Et af de steder, hvor der er størst udslag i den retning, er på spørgsmål 5.11: »Synes du, at vores nuværende organisationsform skal laves om?«. I de to yderste »JA« kasser svarer 21 ja, ud fra egen situation, og 27 ja, ud fra LAB's situation. Og under spørgsmål 5.10: »Er du tilfreds med samarbejdet mellem sektionerne?« giver 30 udtryk for manglende tilfredshed.

4.2 Forskelle mellem personalekategorier

Interviewgruppen har opgjort forskelle mellem de enkelte personalekategorier. Se Holm (1983, side 85-88). I det følgende kommenterer jeg karakteristiske forhold ved de enkelte personalekategorier.

Alle akademikere har læst og bearbejdet *notatet om de strategiske overvejelser*, men sektionslederne og de øvrige fastansatte akademikere synes ikke, at målsætningen er klar og forståelig.

Særlig akademikerne lægger vægt på *avancement*. Det er også dem, det kan være aktuelt for, hvis det hidtidige avancementsmønster fortsætter. Men af de, som lægger vægt på *avancement*, svarer stort set alle, at de ikke kan få det opfyldt på laboratoriet. (3 akademikere er rejst siden da, og den fjerde er på vej nu. I alt ca. 30% af de akademikere, det kan være aktuelt for, dvs. excl. ledelsen). Noget tyder på, at der kunne være behov for at arbejde noget mere med disse spørgsmål fx. ved Life- and Career-Planning Activities som nævnt hos French & Bell (1973, side 104).

Den næste gruppe spørgsmål vedrører især *arbejdsopgaverne og deres løsning*. Akademikerne synes, at opgaverne er for langstrakte, og de savner kontakt med brugerne. Programmørerne har en række problemer med at se arbejdet i større sammenhæng, at have kontakt med bruger-

ne, at have indflydelse på egne opgaver og føle, at de er udfordrende. Men de føler trods alt en faglig udvikling i de opgaver, de løser. For sekretærens vedkommende er der problemer med information om arbejdet og viden om laboratoriet. Sekretærene føler ikke at de får udnyttet deres evner. Opgaverne er ikke udfordrende eller fagligt udviklende, og de har ikke indflydelse på egne opgaver. Det er Herzberg's motivationsfaktorer, som både programmører og sekretærer har problemer med. Der er behov for jobudvikling, idet behovet dog synes størst for sekretærens vedkommende. Programmørerne mener trods alt, at laboratoriet kan tilbyde en tilstrækkelig faglig udvikling.

Endelig er det med hensyn til *kammeratskab og samarbejde* på laboratoriet bemærkelsesværdigt, at sektionslederne er utilfredse med dette. Det er kritisk, fordi det ifølge Herzberg er en hygiejnefaktor, som ikke i sig selv skaber tilfredshed. Jeg vil her nævne to forhold, som kan være relevante. Som tidligere nævnt (afsnit 2.2) blev styregruppen (ledelsen og sektionslederne) afskaffet, fordi den ikke kunne bringes til at fungere. Ledelsen og sektionslederne er stadig eksponent for det formelle samarbejde på laboratoriet, og det fungerer tilsyneladende ikke. Det bør bearbejdes direkte fx. ved Teambuilding Activities som nævnt hos French & Bell (1973, side 102-103). En anden mulighed er at arbejde med rolleforventninger og rollekonflikter (se fx. Huse, 1975, side 179-183) for at sikre, at alle gruppens medlemmer har et fælles sæt af forventninger. Også konfrontationsmødet som beskrevet af Beckhard (1967) er en mulighed.

Sammenfattende kan det siges, at programmører og akademikere på den baggrund ønsker *organisationsstrukturen* lavet om, medens sekretærer, operatører og tastepersonale ønsker den bevaret. Når programmører og sekretærer når til forskelligt resultat med hensyn til om organisationen bør laves om, kan det skyldes

- at programmørerne tænker sig en revision i retning af en styrkelse af edb. I dag er det de brugerorienterede fagområder, som giver hovedstrukturen i udviklingsafdelingen. I de endelige ændringsforslag søges dette problem løst ved at etablere en tværgående forbindelse med særlig ekspertise og beføjelser på edb-området.
- at sekretærene er tilfredse med den organisatoriske placering decentralt. Deres problem er til forskel fra programmørerne at få opgaver, hvor de udnytter deres evner og får en faglig udvikling. Der er

et specielt behov for jobudvidelse og/eller jobberigelse for sekretæ-
rernes vedkommende.

Af interviewgruppens sammenfatning (se Holm 1983, side 89-90) frem-
går det, at

*»... de største ulemper ved organisationsformen .. (er) .. den skarpe
sektionsopdeling med heraf følgende dårligt samarbejde.*

*... Organisationsformen er hæmmende for information og koordine-
ring og virker hindrende for projektarbejde».*

Der kan efter min mening sættes et stort spørgsmålstegn ved det rime-
lige i at anvende den sammenfatning som en konklusion på vore
problemer. I bedste, rationelle ingeniørstil angives strukturelle ændrin-
ger som løsning på samarbejdsproblemer. Det er efter min mening
symptombehandling. Det, der er brug for, er en direkte behandling af
samarbejdet bl.a. mellem sektionerne fx. ved konfrontationsmøder
eller organisatorisk spejling. Se French & Bell (1973, side 102-109).

5. Hvad vi lærte

Nok så interessant er det at se, om man kan lære noget om det at gen-
nemføre organisationsudvikling. På baggrund af mine egne og andres
erfaringer opstiller jeg 3 anbefalinger, som kan bidrage til at gøre et
organisationsudviklingsprojekt til en succes.

5.1 Konsulenthjælp

Virksomheden skal anvende en extern, adfærdsorienteret konsulent.
French & Bell (1973, side 148) understreger betydningen af at en sådan
konsulent fra begyndelsen kan rådgive topledelsen i diagnosen af
problemerne. Der er måske større mulighed for at finde en sådan vel-
uddannet konsulent externt og en extern konsulent vil også være uaf-
hængig af organisationens kultur og fremtidig karriere i organisatio-
nen. Hos Pasmore & Friedlander (1982) kommer konsulenten ind i
billedet p.g.a. behovet for adfærdsteoretisk viden, som ikke findes i
virksomheden. Herudover tildeles konsulenten den interessante rolle
(Pasmore & Friedlander, 1982, side 350):

*»... prepare management for the shock of dealing with the informa-
tion gathered by a powerful group of employees, if constructive dis-
cussions between the two groups are to occur».*

I begge tilfælde bringer konsulenten adfærdsteoretisk viden ind i virksomheden. Men hos Pasmore & Friedlander arbejder konsulenten mere sammen med medarbejderne og på medarbejdernes præmisser. De to eksempler viser en interessant udvikling i tiden. Hos French & Bell er konsulenten topledelsens mand, medens konsulenten hos Pasmore & Friedlander har/påtager sig rollen som medarbejdernes advokat overfor ledelsen.

I vores projekt anvendte vi også en extern konsulent, men han havde arbejdet fuldtids på laboratoriet i et par år på lige fod med de øvrige medarbejdere. Dvs. at han var dybt involveret i organisationens kultur og daglige arbejde.

Det er også karakteristisk, at den organisationsudvikling, som blev gennemført, beskæftigede sig meget med formelle aspekter som fx. formål, opgaver og struktur. Det kommer til udtryk i spørgeskemaet og i det gruppearbejde, som LSU formulerer for os efter interviewrunden. Den første gruppe skal beskæftige sig med »Målsætning og faglig profil, primært forskning og udvikling«. Den anden gruppe hedder »Resourceudvikling«. Først her skinner de følte problemer og konflikter igennem, idet kommissoriets pkt. 2 lyder:

»Beskriv hvilke problemer der er med samarbejdet i de nuværende sektioner og foreslå, hvorledes eventuelle problemer kan løses«.

Men særlig effektivt har det næppe udsigt til at blive, idet grupperne ikke er de daglige arbejdsenheder. Man drøfter altså ikke løsningen af egne problemer, men løsning af problemer for hele laboratoriet, dvs. strategien er: »Løs problemerne for de andre«. Endelig behandler den tredje gruppe »Organisationsprincip«.

Konsulenten som håndværker med værktøjskassen fuld af adfærdsteoretisk viden er kun den ene halvdel af billedet. Den anden halvdel – som vi efter min mening savnede – var en udfordring til vores kultur, det rationelle teknikermiljø. French & Bell (1973, side 18) har beskrevet dette med et billede »Det organisatoriske isbjerg«. De 9/10 under vandet er de skjulte aspekter som fx. holdninger og følelser.

Vi manglede konsulenten i rollen som den, der kunne give os et andet perspektiv end det rationelle, tekniske. Vi sejlede frontalt ind i French & Bell's isbjerg.

5.2 Survey-feedback

Virksomheden skal anvende aktionsforskning som fx. survey-feedback. French & Bell (1973, side 150) konstaterer:

»Thus, a third important characteristic emerges. The action research model of preliminary diagnosis, data gathering, feedback, and action planning is operationalized, probably through a team-building session or through an attitude survey-feedback procedure«.

Clark (1972, se Huse, 1975, side 107) mener, at den manglende succes med det af ham refererede projekt skyldes manglende udbredelse af viden om projektet og manglende forsøg på at ændre normer, dvs. net-op de strenge, som survey-feedback spiller på. Pasmore & Friedlander (1982) fremhæver,

»... that many problems like the one studied here cannot be understood or affected by traditional research methods and that a new actionresearch paradigm is needed to deal with the human issues of organisation«.

Alle anbefaler de således anvendelsen af aktionsforskning og survey-feedback, for at nyttiggøre medarbejdernes viden og fordi deltagelse er en effektiv måde at påvirke holdninger og modvirke modstand mod forandringer. Vi anvendte også aktionsforskning/survey-feedback i vores projekt, men vi fulgte ikke alle spillets regler. Se fx. Huse (1975, side 172-74). Der var følgende væsentlige afvigelser:

- Kun 50% af personalet deltog i at konkludere interviewrunden.
- Konklusionen foregik i grupper på tværs i organisationen og efter kommissorier bestemt af lokalsamarbejdsudvalget.
- Det var ikke planlægning af aktioner, som gruppen selv bagefter skulle gennemføre. I invitationen til gruppearbejdet tager ledelsen forbehold for den endelige afgørelse.

5.3 Effektiv ændringsledelse

French & Bell (1973, side 153) beskriver effektiv ledelse af et sådant projekt ved at processen foregår i en atmosfære af gensidig tillid uden taktiske spil og numre. Det er vigtigt at undgå at prøve at bruge tvang i en organisationsudviklingsproces. Det kan føre til en uheldig tilstand, hvor de virkelige meninger undertrykkes og man kun opnår et overfladisk samtykke. Det er også vigtigt, at organisationsudviklingsprocessen

gennemføres efter en strategi, som kan formuleres og kommunikeres til organisationen. Clark (1972, se Huse 1975, side 107) fremhæver som et specielt problem ved et mislykket projekt, at medarbejderne fik modstridende oplysninger om projektet. Pasmore & Friedlander (1982, side 348) beskriver etableringen af en »Studies and Communication Group« med den opgave at lede undersøgelsen og meddele resultater og anbefalinger om ændringer til medarbejderne og ledelsen. Gruppen bestod af fem medarbejdere, to arbejdsledere, personalechefen og konsulenterne (Pasmore og Friedlander). Gruppen får en stor del af æren for et vellykket projekt. Det største problem var, at ledelsen på et tidspunkt kom til at føle sig i modsætning til gruppen.

For mig er konklusionen på dette punkt, at det er vigtigt, at styringen af projektet sker i en bredt sammensat gruppe, hvor flest mulig interesser i virksomheden er repræsenteret sammen med konsulenterne – jf. afsnit 5.1. I vores projekt var lokalsamarbejdsudvalget (de 3 i ledelsen og personalerepræsentanter) styregruppe for projektet. Og interviewrunden blev planlagt og gennemført af en kreds af medarbejdere valgt af og blandt samtlige medarbejdere. Herved levede vi i meget stor udstrækning op til anbefalingerne ovenfor. I modsætning til Pasmore & Friedlander var hele ledelsen repræsenteret. Til gengæld begik vi den fejl, at arbejdslederne (sektionslederne) ikke var repræsenteret. Specielt de gruppearbejder, som skulle konkludere interviewrunden, gav anledning til en del taktiske spil og numre, som gjorde det svært at opretholde en atmosfære af gensidig tillid. Og netop her trådte en af projektets store svagheder frem. De konflikter, som var i organisationen – og som netop i en sådan situation træder stærkt frem – blev ikke behandlet. Vi havde ingen fælles erkendelse af konflikter som noget naturligt i en organisation og vi var således heller ikke forberedt på at håndtere disse situationer.

6. Konklusion

Baggrunden for denne artikel har været det spørgsmål, som jeg stillede i indledningen:

»Kunne vi i laboratoriets organisationsudviklingsprojekt have handlet anderledes og dermed have opnået et bedre resultat?«

I kapitlerne 4 og 5 har jeg begrundet, at jeg til dette spørgsmål vil svare ja. Vi kunne have handlet anderledes og have opnået et bedre resultat! Vi burde have haft hjælp af en erfaren, adfærdsorienteret, extern konsulent. Vi skulle have erkendt behovet for modning før de egentlige strategidrøftelser. Vores overvejelser var i alt for stor udstrækning af strukturel karakter. Vi sejlede frontalt ind i French & Bell's isbjerg med de 9/10 af fx. holdninger og følelser under vandet.

Vi skulle have fulgt survey-feedback ideerne fuldt ud og have gennemført efterbehandlingen og aktionsplanlægningen i sektionerne. En sådan fremgangsmåde fører ikke til radikale ændringer af organisationsprincippet, men det var den valgte fremgangsmåde heller ikke egnet til – og den førte heller ikke dertil!

Endelig skulle vi have sikret os, at alle interessenter var repræsenteret i projektledelsen. Det var specielt et problem, at sektionslederne ikke var repræsenteret. Det egentlige konfliktstof blev skjult i interviewgruppens brede gennemsnitsbetragtninger og det trådte tydeligt frem, at vi med vores rationelle teknikermiljø ikke var forberedt på at håndtere konflikter. De blev opfattet som noget unaturligt, som vi havde svært ved at forholde os til.

Der er efter min mening meget i det beskrevne projekt, der taler for, at vi bør fortsætte en mere bevidst organisationsudvikling på laboratoriet. Og det er en simpel nødvendighed, hvis vi skal bryde ud af vores teknisk, rationelle kultur.

Litteratur:

Beckhard, R.: The Confrontation Meeting. I: Harvard Business Review, 45 (marts/april 1967), side 149-155.

Clark, A.: Sanction: A Critical Element in Action Research. I: Journal of Applied Social Science, 8, 6, (november/december 1972), side 697-711.

French, Wendell L. & Bell, Cecil H.: Organization development. Englewood Cliffs, N. J. 1973.

Galbraith, J.: Planlægning af organisationer. Inter European Editions, Amsterdam, 1979.

Holm, Nils: Organisationsudvikling – Proces og resultat. Hovedopgave ved diplomstudiet i organisation. Handelshøjskolen i København, 1983.

Huse, Edgar F.: Organization development and change. West Publishing Co., St. Paul, Minn. 1975.

Mann, F.: Studying and Creating Change: A Means of Understanding Social Organizations. I: W. Bennis, K. Benne & R. Chin: *The Planning og Change*. Holt, Rinehart & Winston, New York, 1957.

Pasmore, W. & Friedlander, F.: An Action- Research Program for Increasing Employee Involvement in Problem Solving. I: Administrative Science Quaterly, 27 (1982), side 343-362.

Petersen, Leif & Schmidt, Elsa & Skinhøj, Kirsten Thue: Indflydelse på hospitaler, trivsel og tilfredshed. København 1973.

I kapitlerne 4 og 5 har jeg begrundet, at jeg til dette spørgsmål vil svare ja. Vi kunne have handlet anderledes og have opnået et bedre resultat! Vi burde have haft hjælp af en erfaren, adfærdsorienteret, extern konsulent. Vi skulle have erkendt behovet for modning før de egentlige strategidrøftelser. Vores overvejelser var i alt for stor udstrækning af strukturel karakter. Vi sejlede frontalt ind i French & Bell's isbjerg med de 9/10 af fx. holdninger og følelser under vandet.

Vi skulle have fulgt survey-feedback ideerne fuldt ud og have gennemført efterbehandlingen og aktionsplanlægningen i sektionerne. En sådan fremgangsmåde fører ikke til radikale ændringer af organisationsprincippet, men det var den valgte fremgangsmåde heller ikke egnet til – og den førte heller ikke dertil!

Endelig skulle vi have sikret os, at alle interessenter var repræsenteret i projektledelsen. Det var specielt et problem, at sektionslederne ikke var repræsenteret. Det egentlige konfliktstof blev skjult i interviewgruppens brede gennemsnitsbetragtninger og det trådte tydeligt frem, at vi med vores rationelle teknikermiljø ikke var forberedt på at håndtere konflikter. De blev opfattet som noget unaturligt, som vi havde svært ved at forholde os til.

Der er efter min mening meget i det beskrevne projekt, der taler for, at vi bør fortsætte en mere bevidst organisationsudvikling på laboratoriet. Og det er en simpel nødvendighed, hvis vi skal bryde ud af vores teknisk, rationelle kultur.

Litteratur:

Beckhard, R.: The Confrontation Meeting. I: Harvard Business Review, 45 (marts/april 1967), side 149-155.

Clark, A.: Sanction: A Critical Element in Action Research. I: Journal of Applied Social Science, 8, 6, (november/december 1972), side 697-711.

French, Wendell L. & Bell, Cecil H.: Organization development. Englewood Cliffs, N. J. 1973.

Galbraith, J.: Planlægning af organisationer. Inter European Editions, Amsterdam, 1979.

Holm, Nils: Organisationsudvikling – Proces og resultat. Hovedopgave ved diplomstudiet i organisation. Handelshøjskolen i København, 1983.

Huse, Edgar F.: Organization development and change. West Publishing Co., St. Paul, Minn. 1975.

Mann, F.: Studying and Creating Change: A Means of Understanding Social Organizations. I: W. Bennis, K. Benne & R. Chin: *The Planning og Change*. Holt, Rinehart & Winston, New York, 1957.

Pasmore, W. & Friedlander, F.: An Action- Research Program for Increasing Employee Involvement in Problem Solving. I: Administrative Science Quaterly, 27 (1982), side 343-362.

Petersen, Leif & Schmidt, Elsa & Skinhøj, Kirsten Thue: Indflydelse på hospitaler, trivsel og tilfredshed. København 1973.