

Organisationsvärdering och organisationsutveckling

**några utgångspunkter
för enskilda organisationer**

Peter Winai

**I samarbete med en
referensgrupp från enskilda
organisationer och Sida**



STYRELSEN FÖR INTERNATIONELLT
UTVECKLINGSSAMARBETE

Avdelningen för samverkan
med enskilda organisationer
och humanitärt bistånd

STYRELSEN FÖR INTERNATIONELLT
UTVECKLINGSSAMARBETE

Avdelningen för samverkan med enskilda
organisationer och humanitärt bistånd (SEKA)

ISBN 91-586-6085-2

Novum Grafiska AB, april 1999

Förord

Målet för Sidas stöd till de svenska enskilda organisationernas utvecklingssamarbete är att främja utvecklingen av ett livskraftigt och demokratiskt civilt samhälle och stärka lokala samarbetsorganisationer i Syd och Öst. Detta ställer stora krav på både enskilda organisationer och Sida att utveckla såväl sin analysförmåga som sina arbetsformer.

Det har länge saknats ett relevant material på svenska inom området organisationsanalys och organisationsutveckling. Denna skrift är tänkt som en introduktion till ämnet, som förhoppningsvis stimulerar till vidare läsning och arbete med dessa frågor. Skriften är den första i en serie publikationer, som alla belyser ämnesområdet från olika perspektiv.

Ytterligare exemplar av denna skrift, liksom en elektronisk kopia för dem som önskar sprida större volymer inom den egna organisationen, kan beställas från SEKA/EO-enheten på Sida.

Januari 1999



Magnus Lindell

Innehåll

Förord	1
Sammanfattning	5
Inledning	7
1. Varför är organisationen viktig?	7
2. Vad är en organisation?	8
2.1 Ett målinriktat system eller en arena för samspel?	9
2.2 Verksamhet i det civila samhället	10
2.3 Organisation och institution	10
3. Olika typer av organisationer	11
3.1 Den enskilda organisationen	11
3.2 Det marknadsdrivna företaget	12
3.3 Myndigheten	12
3.4 Idealtyper och verklighet	12
Gränssnitt mellan typorganisationerna	12
Stadier i en organisations liv	12
4. Hur kan en organisation beskrivas?	13
4.1 INTRAC-modellen	13
4.2 Trappan	16
4.3 Andra bedömningsmodeller	18
4.4 Output från en enskild organisation?	18
4.5 Output och effekter	19
4.6 Dimensionen demokrati i enskilda organisationer	19
4.7 Demokrati och god organisation	20
5. Vad kan vi använda den här kunskapen om organisationer till?	20
5.1 Bedöma organisationen	20
Grunddata om organisationen	21
Sex områden	21
5.2 Tillämpning av frågebatteriet – ett exempel	23
Organisationen En Utsträckt Hand	23
6. Om OU-arbete	25
6.1 Utveckla organisationer – en smal och en bred innebörd	25
6.2 Hur få till stånd förändring?	26
Organisationen En Utsträckt Hand	27
Bilaga: Andra bedömningsverktyg	29

Sammanfattning

Denna skrift vill ge en introduktion till arbete med organisationsanalys (OA) och organisationsutveckling (OU). Den riktar sig till Dig som på olika sätt arbetar med enskilda organisationer i Sverige och internationellt. Skriften har tagits fram på uppdrag av Sida och i nära samarbete med företrädare för enskilda organisationer som deltar i internationellt samarbete.

Varför är organisationen viktig? Denna fråga diskuteras inledningsvis och där ges också en definition av begreppet organisation. Målinriktning och samspel är de grundläggande dimensionerna.

Den enskilda organisationen ställs mot andra organisationstyper. Därefter introduceras två verktyg för beskrivning och bedömning av organisationen: INTRAC-modellen och Trappstegsmodellen. Båda modellerna har utvecklats för organisationer som utvecklas i ett internationellt sammanhang. Modellerna ligger till grund för ett frågebatteri vars tillämpning illustreras på en fingerad organisation.

Organisationsanalysen eller -bedömningen är sedan startpunkten för utveckling av organisationen. Några olika ansatser för utvecklingsarbete och konsultation beskrivs.

Avsikten med skriften är att introducera ett viktigt tema och att ge öppningar till arbete med analys och utveckling av organisationer - den gör alltså inte anspråk på att ge färdiga recept eller lösningar!

Inledning

Denna skrift handlar om utveckling av enskilda organisationer. Den innehåller inga färdiga recept om hur enskilda organisationer skall bli mer effektiva – absolut inte! Syftet är mer begränsat men ändå väsentligt, anser vi som står bakom den:

Att visa hur organisationer kan beskrivas, att något avmystifiera organisationer, att visa på vägar att förstå dem bättre och att samtidigt förmedla en insikt om att det alltid finns mer att förstå.

Det är som att passera valv efter valv i en monumental byggnad – nya insikter läggs till de tidigare, men där bortom finns alltid mer att utforska.

När man fått ord att beskriva med – och verktyg – blir det också möjligt att föra dialoger med andra – och att göra mer träffsäkra bedömningar av sakernas tillstånd.

Skriften är uppbyggd kring ett litet antal frågeställningar. De handlar om varför organisationen är viktig, vad en organisation “är”, vad det finns för olika typer av organisationer, hur de kan beskrivas och hur de kan bedömas. Slutligen behandlas frågan om hur organisationer kan utvecklas.

Skriften har tagits fram på initiativ av Sida. Arbetet har bedrivits i nära kontakt med en grupp bestående av Armando Costa Pinto, Utan Gränser, Carin Gardbring, Svenska Kyrkan, Björn Ternström, Röda Korset, Bengt-Olof Johansson, ForumSyd och Karl-Erik Lundgren, Svenska Missionsrådet/Ekumeniska Centret och Therese Borrmann, Sida/SEKA. Författare är Peter Winai, Gränsorganisationer AB.

Förhoppningsvis bidrar skriften till förståelsen av organisationens betydelse. Förhoppningsvis ger den också öppningar för den som vill arbeta vidare med bedömning och utveckling av organisationer.

1. Varför är organisationen viktig?

Det finns många skäl att ägna uppmärksamhet åt organisationen. Två saker kommer emellertid i förgrunden, oavsett vilka organisationer vi studerar:

1. Organisationen är ett verktyg: Människor organiserar sig för att bevara och förverkliga en idé. På så sätt blir organisationen uttryck för gemensam vilja.
2. Organisationen är en mötesplats: Här träffas människor, kanske dagligen och samtalar med varandra. På så sätt blir organisationen uttryck för gemensamma värderingar.

Denna skrift handlar om en särskild typ av organisationer – enskilda organisationer. Vad som gäller generellt för organisationer behöver då specificeras: Den enskilda organisationen är en gemenskap där tillgången till en gemensam arena och tilliten till gemensamma värden är särdrag. Vi kommer att återvända till det specifika hos enskilda organisationer och karakterisera dem ytterligare i det följande; just här är avsikten först och främst att betona hur viktig organisationen är: Som bärare av vision och vilja, en gemensam kultur, samlade kunskaper och resurser – och en förmåga att förverkliga saker!

Organisation berör komplicerade sammanhang mellan människor och system och temat kan utvecklas i många riktningar. Mångfalden gör organisationer intressanta att studera och arbeta med. Samtidigt kan vi återföra diskussionen om organisation till ett par grundläggande aspekter: Vill vi förverkliga visioner och förändra är det viktigt att vi är medvetna om hur vi kan göra det – och en väl fungerande, bärkraftig organisation hör till de allra viktigaste verktygen. Både när vi arbetar hemmavid och när vi arbetar med organisationer i andra länder måste kunna föra en dialog om utveckling och värdering av organisationer.

2. Vad är en organisation?

”En organisation är ett målinriktat öppet system, bestående av ett antal komponenter som samverkar.”

Så kan begreppet organisation definieras. Detta kan verka kryptiskt för en del, medan det för andra är glasklart. Låt oss ändå ta fasta på två nyckelord: *målinriktning* och *samverkan* – aspekter som redan har berörts. Det kan vara nyttigt att ytterligare renodla dessa två aspekter.

Betonar vi målinriktningen kan det se ut så här:

Det hierarkiska systemet

En organisation är en samling befattningshavare, grupperade strikt efter en viss ordning. På varje nivå vet alla vad som gäller för dem – men inte så mycket om andra delar och grupper. Alla har klart för sig sin position i hierarkin. Det viktigaste är målet: Att genomföra uppgiften, att erövra en marknad eller ett kontrollera ett revir osv.

..och betonar vi ensidigt samspelet kan det se ut så här:

Arenan för samspel

En organisation är en grupp människor som möts, pratar, umgås... det viktiga är just detta att ses, inte precis att det är ”effektivt”. Alla måste känna sig delaktiga i gruppen, då blir det också något. Det ligger ett stort värde i att bara träffas. Man känner gemenskap, kan artikulera sig, möta förståelse...

Detta är två extrema renodlingar, som kanske för några är idealbilder, men det finns ju också nidsbilder av organisationer:

En nidsbild är *den elaka byråkratin* där alla känner till vad som är minsta acceptabla insats; ingen gör mer än nödvändigt och ingen lär sig. Nya regler utfärdas, nya sätt att undvika arbetsinsatser utvecklas – det är det enda som utvecklas – och så går det vidare. Det finns mål, men dåliga resultat.

En annan bild är vad vi kan kalla *kafferepsorganisationen*: Man träffas, bestämmer saker, men ingenting händer. Det vet alla, men ingenting görs åt saken. Egentligen känns det som om sakerna är avklarade när de är diskuterade. Det finns mål men inga resultat.

2.1 Ett målinriktat system eller en arena för samspel?

Modern västerländsk administration och ”management” har utvecklats mot en syntes av tekniskt orienterad målstyrning¹ och inriktningar som betonar det mänskliga samspelet².

Fortfarande framhävs målinriktningen starkt. Det helt dominerande budskapet när det gäller sättet att styra organisationer är att man måste sätta upp mål och följa upp om de uppfylls. Målstyrning och resultatorientering är honnörsord. Med denna styrinriktning eller t.o.m. styrfilosofi följer en rad verktyg för t ex uppföljning. Det här sättet att beskriva och hantera organisationer har rötter i utvecklingen av det amerikanska försvaret och i styrningen av storföretag³. Det har senare översatts till andra typer av organisationer, t.ex. inom offentlig förvaltning. Vid tillämpningen på enskilda organisationer finns det grund för en viss varsamhet – men också för att ta till sig vad som kan vara användbart för att styra och följa upp verksamheten.

Under senare tid har sättet att se på organisationer utvecklats i riktning mot en allt starkare betoning av delade visioner, begripliga mål och gemensamma kulturer, som alltmer överskuggar det hierarkiska synsättet. Individernas ansvar att – under viss frihet och inom vissa ramar – bidra till måluppfyllelsen, betonas också.

Samtidigt som den ”västerländska”, målinriktade modellen blivit mindre fyrkantig har den också kommit att utmanas – eller kompletteras – av andra synsätt som betonar helheten och samspelet med omvärlden. Man undviker att beskriva organisationer som hierarkiska strukturer. Kärnan är organisationens värderingar och kultur. Den omges av de resurser och verktyg, de utvecklingsmodeller som finns i det omgivande samhället och överhuvudtaget den omvärld som den arbetar med (politiskt, socialt, ekonomiskt och kulturellt).

Ytterligare ett steg i denna riktning (och bort från tankar om ”styrnings” är att betona organisationens idé, eller om man så vill de gemensamma värden som håller samman organisationen. En organisation ”stys” inte alltid åt ett visst håll, om den ens stys alls. Det går inte, därför att organisationen består av ett antal hjärnor, viljor. Istället sprids idéer, visioner om ett framtida tillstånd genom att nya människor tar till sig de nya idéerna och arbetar åt samma håll.

Det här sättet att betrakta organisationen kan passa in på hur den enskilda organisationen fungerar. Idéer utvecklas i gemenskapen och förstärks genom ömsesidig diskussion och återkommande möten. Individerna skapar något tillsammans, som det kan vara svårt att fånga in i mätbara termer. Organisationens exakta gränser kan förefalla mindre viktiga.

¹ ”Management by Objectives” (MbO), resultatstyrning mm.

² ”Human Relations”

³ Exempel är programbudgetering och MbO.

2.2 Verksamhet i det civila samhället

Oavsett vilket slag av organisation vi talar om, måste den samspela med omvärlden. Det är detta som är innebörden i ”ett öppet system”. Organisationen har ett utbyte med andra – idéer, material, kunskap, tjänster osv. Ingen organisation är en isolerad ö, den måste fungera i samspel med andra och den kan inte bete sig hur som helst om den skall fortsätta att existera. För *den enskilda organisationen* – som vi kommer att behandla utförligare i nästa kapitel gäller dessutom att den inte bara skall fungera i samhället, den ingår i och är en del av det civila samhället⁴.

För att föra en diskussion om organisation har vi redan nu ett tillräckligt antal byggstenar. Figuren nedan sammanfattar diskussionen hittills.

	Målorienteringen	Samspelet
Organisationen i samhället	Yttre mål; mål som de förstås i samhället	Samspelet med andra - människor och organisationer i samhället
Den interna organisationen	Inre mål; visioner och mål för medarbetarna i verksamheten	Det interna samspelet mellan medarbetare

Figur 1: Fyra byggstenar – och mätområden – i en organisation.

En väl fungerande organisation är både/ och. Den är målinriktad och samspelet fungerar bra mellan människor. En bra organisation har mål som är tydliga både för medarbetarna och för andra aktörer ute i samhället. Den har också intensiva kommunikationer både internt och med sin omvärld.

2.3 Organisation och institution

Vid sidan av termen organisation används även institution, ibland med likartad innebörd. Båda orden förekommer i sammansättningar som institutions- respektive organisationsutveckling och –uppbyggnad. En vanlig uppfattning är att institutioner är både organisation och ”tillhörande” regelverk. I ramen nedan jämförs olika definitioner av de två begreppen.

Organisation är	Institution är
Målorienterad grupp med arbetsfördelning	Uppsättning av normer
System med tydliga gränser	Både organisation och regler

Figur 2: Begreppen organisation och institution.

En mer exakt definition av institutioner är:

”Institutionen är – oavsett om den är en organisation eller ej – ett komplex av bestående normer och beteenden som stödjer gemensamma syften.”

Tyngdpunkten ligger alltså på varaktigheten och vad som är accepterat i samhället. Mot definitionen av institution kan vi ställa den tidigare definitionen av organisation, men vi byter komponenter mot individer:

”En organisation är ett målinriktat öppet system, bestående av ett antal individer som samverkar.”

4 Det hindrar inte att det finns åtskilliga organisationer som motarbetar det demokratiska civila samhället: terroristorganisationer, motorcykelligor och kvasireligiösa rörelser t.ex.

I det följande skall vi först lyfta fram särdragen hos den enskilda organisationen och jämföra den med andra typer av organisationer. Sedan skall vi introducera ett par olika verktyg för att mer systematiskt beskriva och bedöma enskilda organisationer.

Lästips:

Managing Change av Philip Sadler, ger en utmärkt introduktion till ämnet förändring av organisationer. Den är utgiven av Sunday Times, i serien Business Skills,, 1996, ISBN 0 7494 2022 7.

3. Olika typer av organisationer

3.1 Den enskilda organisationen

Många organisationer har formats kring en gemensam vision. Det är denna vision som bär upp organisationen i vad den företar sig. Organisationens uppdragsgivare är dess medlemmar – de ställer krav och det är inför dem som organisationen svarar. Med ett annat ord kan man säga att organisationen får sin legitimitet från medlemmarna – om man så vill nerifrån.

Dessa särdrag fångar oftast den enskilda organisationen. Det kan vara problematiskt att hitta gemensamma nämnare; andra uttryck som delvis täcker samma företeelse är medlemsbaserad organisation, ideell organisation och frivilligorganisation.

Det engelska begreppet NGO – Non-Governmental Organisation – kan definieras genom fyra särdrag som skiljer dem från andra organisationer: De är frivilliga, oberoende, icke vinstdrivande och är inte till för sig själva.⁵

Historiskt går det att urskilja två slags rötter hos den enskilda organisationerna

- Omsorg och välgörenhet: Människor har slutit sig samman för att ge andra och varandra stöd, mänskligt och ekonomiskt;
- Förändring och utveckling: Människor har tillsammans bestämt sig för att gå på de djupare orsakerna till misär och obalans genom att förespråka förändring och öka medvetandegraden i samhället.

Enskilda organisationer förekommer på nationell, regional och lokal nivå och kan företräda många olika verksamheter. Vissa av dem kan betecknas som intermedinära organisationer som representerar flera enskilda organisationer och fungerar som länk till finansiärer och samhällsorgan. "Community based organisations" (CBO) står för lokalt förankrade sammanslutningar.

I den enskilda organisationen är transparensen – öppenheten – vanligtvis viktig, detta för att medlemmarna skall kunna vara med på vad som sker. Då måste det tilläggas att det finns enskilda organisationer som inte alls är intresserade av insyn.

⁵ Definitionen är hämtad från Non-Governmental Organisations: Guidelines for Good Policy and Practice, The Commonwealth Foundation, som innehåller ytterligare diskussion och definitioner av innebörden i NGO.

3.2 Det marknadsdrivna företaget

Kännetecknande för det kommersiella företaget är att det skapats på basis av en affärsidé – en idé om hur man skall göra affärer. Organisationen får sin legitimitet från marknaden – finns det en marknad så kan organisationen fortsätta att existera. Legitimiteten⁶ kommer utifrån.

I det marknadsdrivna företaget är formerna underordnade – de är intressanta i den utsträckning som de bidrar till goda affärer.

3.3 Myndigheten

Myndigheten eller förvaltningsorganet bärs upp av ett samhällsuppdrag, som den har fått av staten, en kommun eller ett landsting. Legitimiteten kommer ”uppifrån”.

I myndigheten är former och regler utomordentligt betydelsefulla – rättssäkerhet, likformighet, likhet inför lagen osv måste kunna garanteras.

3.4 Idealtyper och verklighet

Gränssnitt mellan typorganisationerna

Bilden av olika typorganisationer överensstämmer inte alltid helt väl med verkligheten. Det finns verkligen typiska mål bakom skapandet av en organisation, t.ex. affärer, samhällsuppdrag eller att förverkliga en vision. Men i praktiken visar det sig att många organisationer har drag från fler än en av de tre organisationstyperna. Många organisationer ”blandar” i större eller mindre utsträckning – metoder och verktyg och ibland också mål. Eftersom alla organisationer måste kunna fungera i ett större sammanhang blir de tvungna att samspela med andra organisationer och lära sig hur de fungera.

Dessutom: En visionsburen organisation (NGO) måste lära sig ett och annat om affärer, annars blir man lurad. Ofta driver den själv affärer – säljer kanske skrift-er, tröjor, resor... Det händer också att den får sig tilldelad en samhällsuppgift av staten. Inom vård- och utbildningsområdena finns många exempel på detta, och i Sydeuropa är det mycket vanligt att frivilliga, ofta kyrkliga organisationer har hand om samhällsuppgifter. Uppgiftsfördelningen i det civila samhället är inte en gång för alla given.

För den visionsburna organisationen gäller det då att hålla fast vid sin identitet, sina grundläggande mål, och ändå kunna samspela med omgivningen. Många gånger krävs en balansgång och ibland uppstår dilemman, t.ex. mellan kortsiktiga segrar och långsiktiga principer.

Stadier i en organisations liv

Organisationer föds, utvecklas, lever och dör. Det finns flera modeller som beskriver en organisations stadier och utvecklingsförlopp. Ett par saker kan vara viktiga att tänka på:

- Det finns inget ödesbestämt i så måtto att en organisation måste dö – däremot är det en insikt att organisationer kan förlora vitalitet och faktiskt tvina bort om ingenting görs;

⁶ Detta är legitimiteten för företaget. I ett samhällsperspektiv kan det vara bidraget i form av produktion och sysselsättning som ger företaget legitimitet.

- Olika stadier i en organisations liv kan kräva olika insatser:
I ett uppbyggnadsskede spelar eldsjälar ofta en stor roll, i andra skeden blir struktur och regler viktigare för att uppnå stabilitet.
-

Lästips:

En skrift som belyser framväxt och innebörd i begreppet NGO är *Non-Governmental Organisations: Guidelines for Good Policy and Practice*, som är utgiven av The Commonwealth Foundation, 1995.

4. Hur kan en organisation beskrivas?

Vad är viktigast när vi konkret skall gå in och observera utvecklingsnivån och kapaciteten i en organisation?

Alla organisationer har ett mål som ger den identitet och alla organisationer måste samspeja både internt och med sin omgivning. För den enskilda organisationen har identiteten en speciell innebörd eftersom den bärs upp av en gemenskap. Samspelet är också mer än något tekniskt; organisationens externa kopplingar stöder dess legitimitet.

Vi skall nu ytterligare fokusera de viktigaste komponenterna i en väl fungerande enskild organisation:

- Målen och identiteten som tillhör den enskilda organisationens kärna;
- Förmågan att göra vad man föresatt sig;
- De interna resurserna och förändringarna, förmågan till utveckling internt, i olika avseenden;
- Kopplingarna till omvärlden – förmåga att fungera i ett sammanhang; relationerna till medlemmar och olika målgrupper;
- Den enskilda organisationen i det civila samhället och dess roll i ett demokratiskt sammanhang.

I det följande skall vi koncentrera oss på två olika bedömningsmodeller: INTRAC-modellen som tagits fram för att beskriva och bedöma enskilda organisationer, och Trappstegsmodellen som utvecklats för att ställa diagnos på utvecklingsnivån i en organisation.

4.1 INTRAC-modellen

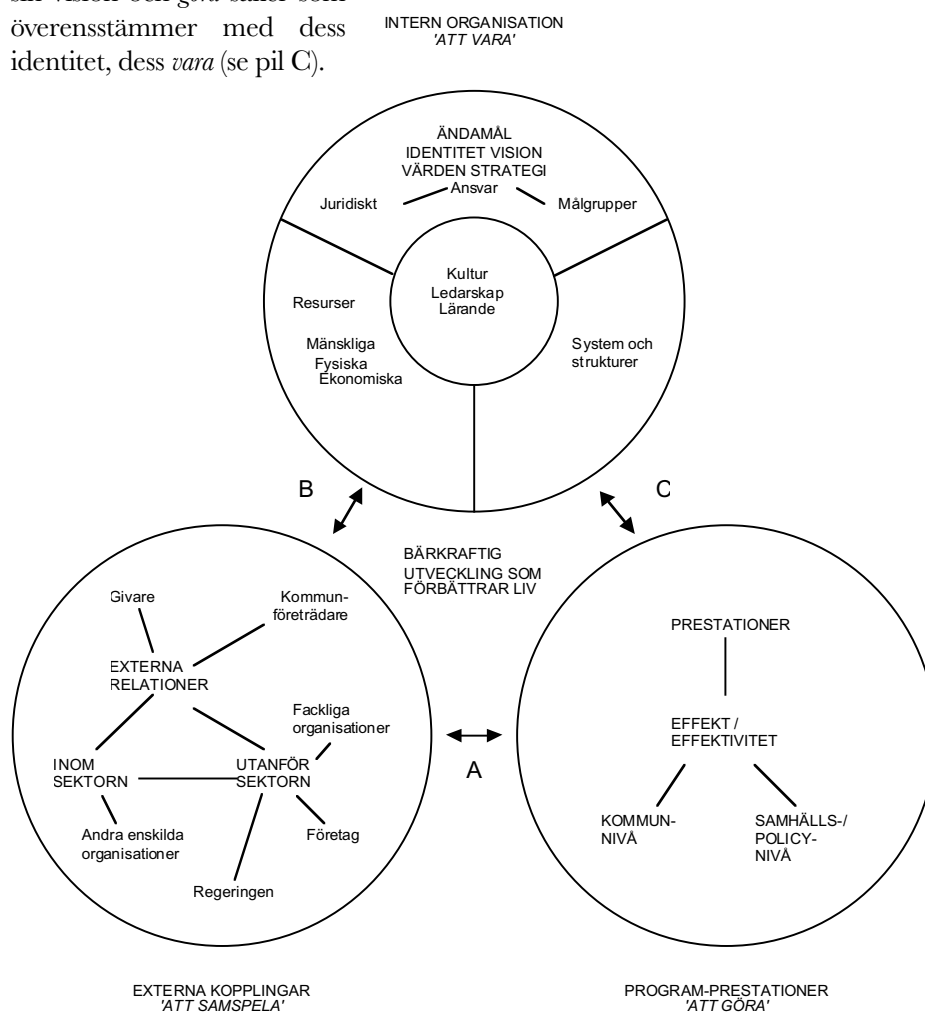
Det finns flera modeller som pekar ut olika aspekter eller delsystem i en organisation. Vilka delsystem man urskiljer beror på vad man särskilt vill fokusera. Olika delsystem "finns" alltså inte i praktiken. Modellerna visar framförallt att organisationer är sammansatta och att vi måste ta hänsyn till relationerna mellan delarna när vi beskriver, bedömer och genomför förändringar i organisationerna. I den s.k. INTRAC-modellen är organisationen uppdelad i tre cirklar som är kopplade till varandra och till ett omgivande samhälle.

1. En cirkel fokuserar faktorer som beskriver prestationer på "programnivå" – *att göra*,
2. En cirkel innehåller faktorer som beskriver inre förhållanden/villkor – *att vara* och
3. En cirkel handlar om externa kopplingar till andra aktörer i organisationens omgivning – *att samspela*.

Tre-cirkel-figuren kompletteras med en pyramid som väsentligen är samma modell och som bygger på samma komponenter, men som dessutom rangordnar de olika komponenterna inbördes.

Modellen understryker sambandet mellan att vara, göra och samspela. Organisationen måste *samspela* för att kunna *göra* något, prestera (se pil A). Den måste samarbeta med andra i omgivningen för att kunna förverkliga sina mål. Den kan behöva finansiering eller annat stöd från omgivningen. Den måste också *göra* något för att kunna utveckla sina externa kopplingar – t.ex. visa att den presterar något för den finansiering den får.

Men en enskild organisation får inte sälja sin själ. Den kan t.ex. inte ta emot stöd utifrån på villkor som står i strid med dess ändamål, identitet, vision, värden, strategi osv (pil B). Dessa begrepp återfinns i den översta cirkeln. Den interna organisationen inbegriper också resurser av olika slag, mänskliga, fysiska och ekonomiska, samt strukturer och system för bokföring, arkivering, lagerhållning osv. Det är dessa resurser som kommer till användning när organisationen skall förverkliga sin vision och *göra* saker som överensstämmer med dess identitet, dess *vara* (se pil C).



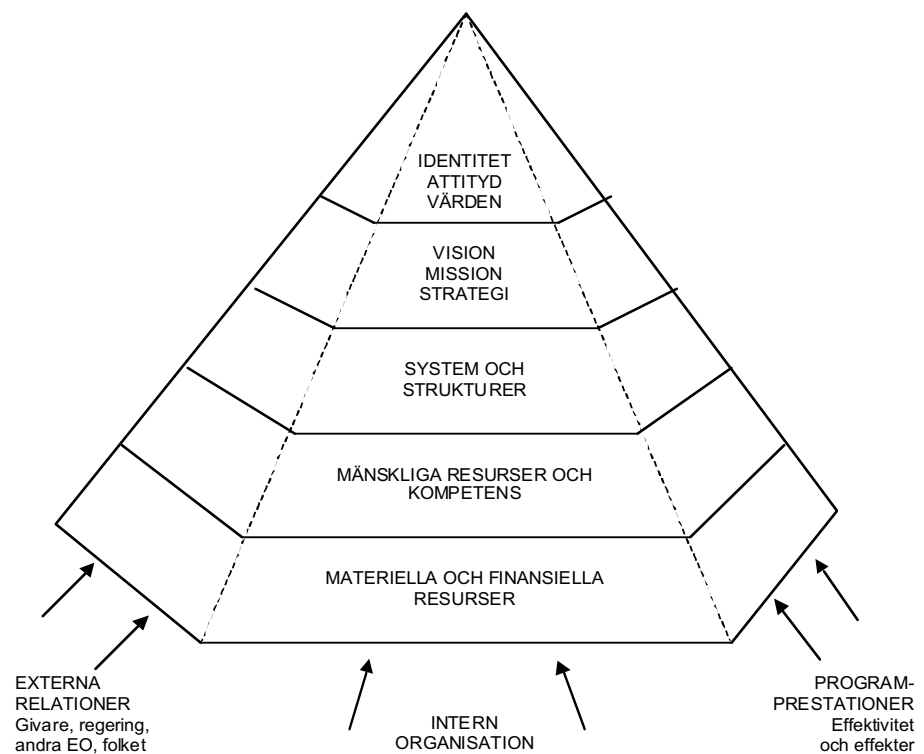
Figur 3: INTRAC-modellen
i svensk översättning

Pyramid-metaforen understryker att organisationens *identitet* finns i toppen, samtidigt som den måste vila på en stadig grund av materiella och finansiella resurser. Identiteten är organisationens själ och ger medlemmarna tillhörighet. Den åtföljs av vissa grundläggande *värden* och *attityder* till olika frågor i omgivningen. Värden eller värderingar är grundläggande föreställningar om vad som är rätt och fel, och attityder⁷ kan översättas med förhållningssätt.

I nästa skikt av pyramiden finns *visionen* – visionerna – om vad som bör uppnås. Visionerna ligger till grund för den uppgift eller *mission* som formuleras för organisationen och för de *strategier* eller framgångsvägar som sedan utmejslas för att göra det man vill⁸.

Exemplen på samband mellan intern organisation, prestationer och externa faktorer – liksom mellan inbördes samband i cirkelarna – kan mångfaldigas.

Kanske att kraven på överensstämmelse mellan olika faktorer är särskilt starka i den enskilda organisationen.



Figur 4: Pyramid-modellen - identitet i toppen och materiella resurser i basen.

Analysera gärna sambanden i Din egen organisation med hjälp av de tre grundbegreppen!

⁷ Inget av de ord som introduceras här har en entydig definition.

⁸ Det kan vara svårt att hålla isär begrepp som vision, mission, uppdrag, uppgift, ändamål, mål osv. Viktigast är dock att göra klart för sig själv vad man avser, t.ex. skillnaden mellan mer allmänna bilder av vad som bör uppnås och mål som specificeras i termer av resultat som kan följas upp.

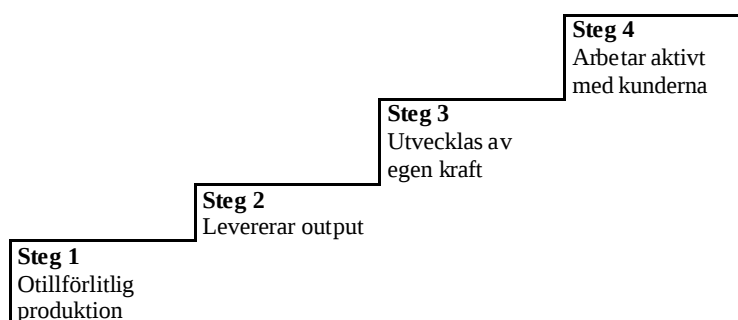
4.2 Trappan

Trappstegsmodellen återspeglar givarorganisationernas intresse för resultat. Den har utvecklats på uppdrag av Sida⁹ som ett verktyg för att ställa diagnos på organisationer i utveckling. Biståndsgivarna vill se vilka påtagliga förändringar som faktiskt äger rum i den organisation som tar emot stöd och modellen har vuxit fram som ett svar på dessa behov.

De två grundkomponenterna i Trappstegsmodellen är förmågan att leverera – output – och förmågan till utveckling, dvs två komponenter som även ingår i INTRAC-modellen. Den tredje komponenten i INTRAC-modellen – kopplingarna till omvärlden – finns med som ett särskilt steg i trappan (det fjärde) och dessutom när kvaliteten i output beskrivs.

En fördel med Trappstegsmodellen är att man kan skapa sig en både överskådlig och konkret uppfattning om hur långt organisationen kommit i bärkraft och oberoende.

Den ena aspekten i modellen är alltså vad organisationen gör i form av *prestationer riktade till omvärlden*. Det första som det gäller att ta reda på är om något överhuvudtaget produceras/presteras och till vilken kvalitet. Därefter kommer frågan om det som görs åstadkommes med en rimlig resursinsats, sedan om prestationerna är relevanta för omgivningen samt om avsedda effekter uppnås. Den andra aspekten gäller *vad som sker inom organisationen*. Är det en utveckling på gång i fråga om prestationer, produktionsmetoder, administration och management? Utveckling i dessa avseenden avspeglar organisationens förändringsförmåga.



Figur 5: Organisationens utvecklingstrappa: Fyra olika tillstånd.

De fyra utvecklingsstegen är följande:

Steg 1: En organisation finns men produktionen är otillförlitlig och oförutsägbär.

På detta steg har en organisation etablerats. Det finns ett uppdrag, en identitet. Den har inte egen kraft att leverera de produkter eller tjänster som förväntas. Produktionen är ojämn och oförutsägbär och den är av låg eller ojämn kvalitet. Med produkter eller tjänster avses i det här sammanhanget sådant som produceras för användning utanför organisationen.

⁹ Andersson, G, Winai, P. Diagnosis of Organisations in Development Co-operation. Guidelines for application of the Staircase Model. Sida, 1997.

Steg 2: Organisationen klarar av att leverera förväntade prestationer med rimlig förutsägbarhet och tillförlitlighet och med rimlig kvalitet.

Produktionen klaras av inom ramen för den kapacitet som byggts upp och med de resurser som finns. Organisationen saknar ännu förmåga att möta nya krav, t.ex. att förändra prestationerna eller att hålla igång produktionen om förutsättningarna i omgivningen förändras eller viktiga personer försvinner.

Steg 3: Organisationen genomför förändringar på egen hand

Förutom att klara att leverera förväntade prestationer genomför den organisation som kommit till Steg 3 förändringar av egen kraft, när det t.ex. gäller typen av prestationer, produktionsmetoder, organisation, administration och ledning. Den kan möta förändringar i resurstilldelning genom omprioriteringar och rationaliseringar. Den arbetar proaktivt.

Steg 4: Organisationen arbetar aktivt med sina klienter/kunder

På denna nivå arbetar organisationen aktivt för att förbättra klienternas/kundernas utbyte av de tjänster och produkter som levereras. Organisationen känner till sina klienter/kunder, för en aktiv dialog med dem och allokerar resurser för att föra denna dialog.

Modellen är väsentligen beskrivande: Den beskriver hur långt en organisation har kommit, med hjälp av vissa nyckelobservationer. Men den innehåller också ett normativt element: Den utgår från att ett högre steg kan uppnås först efter att ett lägre steg har klarats av¹⁰. En organisation som t ex befinner sig på Steg 3, producerar vad den ska och utvecklas dessutom internt.

I en trappstegsdiagnos kompletteras övriga observationer med mätningar av **externt finansiellt och kunskapsmässigt beroende**. I u-landssituationen består det finansiella beroendet av att bistånd måste ges för att den uppbyggda produktionskapaciteten skall kunna upprätthållas och eventuellt utvecklas. Det kan finnas olika skäl för detta, t.ex. att mottagaren inte har råd att upprätthålla driften på den nivå som biståndet medverkat till att bygga upp eller att verksamheten ges låg prioritet.

Kunskapsmässigt beroende yttrar sig i behov av tekniskt bistånd för drift och utveckling/förändring. Bedömning av kunskapsmässigt beroende är givetvis mycket vanskligt i en given situation. Det förhållandet att en organisation använder extern expertis är i sig inget tecken på kritiskt beroende av betydelse för dess förmåga att producera och förändra. Det är därför en fråga om att bedöma en organisations grad av kunskapsmässigt oberoende.

Allmänt kan man karaktärisera kunskapsmässigt oberoende som att organisationen:

- har förmåga att definiera det kunskapsbehov som den inte kan tillgodose inom organisationen, identifiera var kunskapen finns att få tag på och hur den kan skaffas samt förmåga att anpassa och använda kunskapen i den egna organisationen;

¹⁰ Verkligheten är naturligtvis mer komplicerad. En organisation kan t.ex. inom en del av verksamheten ha nått högt på trappan medan den inom en annan del brottas med grundläggande produktionsproblem.

- har förmåga att identifiera, formulera och lösa problem samt har förmåga att upprätthålla denna kompetens.¹¹

	<i>Finansiering</i>	<i>Kompetens</i>
Löpande verksamhet	A I vilken grad är organisationen beroende av ekonomiskt stöd utifrån för att hålla igång verksamheten?	C I vilken grad är organisationen beroende av kompetensstöd utifrån för att hålla igång verksamheten?
Utveckling och förändring	B I vilken grad är organisationen beroende av ekonomiskt stöd utifrån för utveckling och förändring?	D I vilken grad är organisationen beroende av kompetensstöd utifrån för utveckling och förändring?

Figur 6: Ekonomiskt och kompetensmässigt beroende i den löpande verksamheten och utvecklingsaktiviteter.

Välj ut en organisation som tar emot (eller har tagit emot) stöd av din egen organisation. Var befinner sig den organisationen i trappan? Hur kan dess beroende av stöd beskrivas?

4.3 Andra bedömningsmodeller

Förutom INTRAC-modellen och Trappan som båda fokuserar organisationer, finns en rad ytterligare modeller som tagits fram för att mäta utveckling. De fokuserar i varierande grad på organisationer, projekt och program. Ett genomgående drag hos modellerna är att de bygger på att mål definieras och följs upp med olika mått. I bilaga 1 finns en lista med exempel på olika bedömningsverktyg.

4.4 Output från en enskild organisation?

Output kan vara en provocerande term när enskilda organisationers prestationer skall beskrivas. Vi kan istället använda mer neutrala ord som verksamhet, aktiviteter, osv. Vi kan också markera att det är fråga om prestationer eller bidrag till samhället.

Det ”nyttiga” med ordet output är att det fokuserar prestationer som resulterar i något som *lämnar* organisationen. En hel del prestationer görs ju inom organisationen utan att omvärlden behöver få direkt del av dem. I vissa situationer är det bra att tydliggöra vad som faktiskt utgör ett bidrag till omvärlden.

De utåtriktade prestationerna kan gälla alltifrån stöd till enskilda i form av pengar, terapeutiska insatser, juridisk rådgivning osv till förändringsskapande arbete som medvetandegör missförhållanden och förespråkar reformer. Vi kan återknyta till det historiska sammanhanget bakom framväxten av NGOs: 1) Omsorg och välgörenhet och 2) Förändring och utveckling¹².

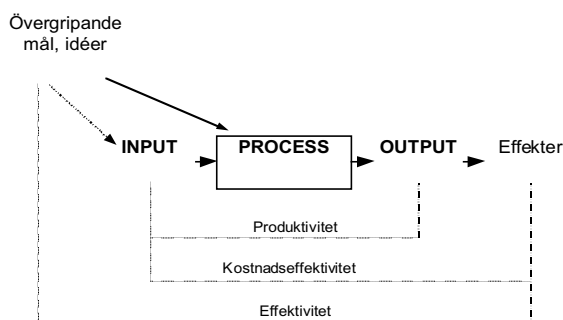
¹¹ R. Cassen: Does Aid Work, 1986.

¹² Uppdelningen svarar mot en distinktion mellan två olika typer av prestationer som kan vara användbar även vid studiet av enskilda organisationer: Output I: Löpande service, rådgivning, resursförstärkning; Output II: Förändringsskapande output.

4.5 Output och effekter

Figuren nedan beskriver sambanden mellan begreppen output eller prestationer och effekter. Grunden är en s.k. input-output-modell, som har klätts på med några ytterligare begrepp. Många organisationsmodeller, inklusive INTRAC-modellen och Trappan, utgår från denna grundmodell: Någonting tillförs organisationen, någonting utförs i den och någonting lämnar den.

Output är som tidigare sagts de produkter och tjänster som lämnar organisationen, medan outcome syftar på effekterna i omgivningen, hos målgrupperna och i det omgivande samhället. Med hjälp av dessa grundläggande begrepp kan olika relationsmått skapas. Produktivitet är relationen mellan output/vad som kommer ut från organisationen och input/insatta resurser. Effektivitet är en jämförelse mellan outcome och de mål som ställts upp.



Figur 7: Verksamheten som en förädlingskedja från input via output till effekter¹³.

4.6 Dimensionen demokrati i enskilda organisationer

Den enskilda organisationens demokratiska innehåll och förankring berörs inte direkt i modellerna ovan. Men denna dimension – eller dimensioner – är centrala i den enskilda organisationen. I figuren nedan skiljer vi på tre aspekter: Legitimiteten eller förankringen hos den enskilda organisationen, olika gruppers inflytande på organisationen och organisationens bidrag till grupper och det omgivande samhället. Huruvida medarbetare (anställda) skall ingå i den demokratiska bilden finns det säkert delade meningar om, men frågan förtjänar i alla fall att lyftas fram.

	Legitimitet	Demokratiskt inflytande	Bidrag till demokrati
Medlem	Rekrytering; deltagande – och öppenhet	Beslut; val av representanter; utkrävande av ansvar	Medlemmens tillit, växande
Medarbetare	Öppenhet	Inflytande på arbetsorganisationen	Medarbetarens tillit, växande
Samhälle	Öppenhet	Representation	Stödjer, verkar för demokrati

Figur 8: Demokrati i enskilda organisationer – några olika aspekter

¹³ Eftersom termerna input och output är så nära knutna till bilden av en förädlingskedja använder vi dem här. Ibland används ordet prestationer som synonym för output. En engelsk synonym för effekter är outcome.

Dessa aspekter behöver ”operationaliseras”, föras närmare verkligheten, för att bli användbara som indikatorer för beskrivning/ bedömning av den enskilda organisationen. Exempel på mätmöjligheter av inflytande är spelregler och tillämpning av dessa vid beslut om budget, val av fullmäktige och styrelse, samt utkrävande av ansvar. Vi återkommer till detta i samband med konstruktionen av frågelistor.

4.7 Demokrati och god organisation

Det finns beröringspunkter mellan god organisation och ett demokratiskt system. Detta är några:

God organisation	Demokratiskt värde
Tydliga och välkända mål	Transparens - öppenhet
Presterar "output" med god kvalitet. "Kundorientering"	Ger bidrag till ett demokratiskt samhälle
Utvecklar medarbetarna	Människor tar hand om varandra

Figur 9: God organisation och demokratiska värden – några beröringspunkter.

Dessutom kan vi peka på att den enskilda organisationens utveckling står ännu tydligare i samklang med utvecklingen av ett i vid mening demokratiskt samhälle. Dess mål går ofta ut på att bidra i det civila samhället – särskilt om den är ”oegennyttig” (Ett av fyra grundkriterier för en NGO enligt Commonwealth Foundation).

Lästips:

Participatory Self-Assessment of NGO Capacity, Fowler et.al., INTRAC, 1995.

Diagnosis of Organisations in Development Co-operation. Guidelines for application of the Staircase Model. Av Andersson, G, Winai, P. Winai, Sida, 1997.

5. Vad kan vi använda den här kunskapen om organisationer till?

Vi har nu definierat väsentliga drag i en väl fungerande organisation. Vi har också redogjort för ett par olika verktyg som kan användas som bas vid en utvärdering. Verktögen har många inbördes likheter och kompletterar delvis varandra.

5.1 Bedöma organisationen

Värdering av en organisations förmåga och utvecklingsmöjligheter är intressant i flera olika sammanhang t.ex.

- Som utgångspunkt för fortsatt stöd;
- Vid planeringen av nytt stöd till en (ny) organisation;
- För att avgöra om stödet till organisationen kan avbrytas;
- För organisationen själv, som utgångspunkt för dess egen utveckling som då kan gälla olika slags insatser, fokuserade på t.ex. ledning, professionell kompetens, organisationsstruktur eller relationer.

I det följande skall vi beskriva de viktigaste delarna vid organisationsvärdering¹⁴. Vi koncentrerar utvärderingen till sex områden. Dessa sex områden känns igen i INTRAC-modellen och i Trappstegsmodellen. Det innebär att vi kan dra nytta av båda modellerna såväl i insamlingskedet – vi kan utnyttja checklistor som redan finns – som vid analys och diagnos.

Ordningsföljden vid datainsamling inom de olika områdena är inte given. Det faller sig dock naturligt att börja med vissa grunddata om organisationen, för att få ett grepp om den och därefter fördjupa sig i de olika områdena.

Grunddata om organisationen

- Verksamhet
- Storlek, antal anställda och medlemmar
- Omsättning
- Verksamhetsform
- Ålder

Sex områden

1. Mål

Frågorna i denna grupp gäller i vilken utsträckning de grundläggande värdena är förstådda och accepterade bland dem som arbetar för organisationen.

I en god organisation strävar alla åt samma håll.

Identitet och grundläggande värderingar

Mission, vision och strategier

2. Prestationer – ”output”

För att kunna värdera produktionen behöver vi ha en beskrivning av dess innehåll. Vi behöver också ta reda på om det finns planer för vad som skall uppnås och hur långt man lyckas förverkliga planerna.

I en god organisation finns mål som följs upp.

Vilka produkter/tjänster presteras?

Finns tydliga mål för produktionen? Kvantiteter, kvalitet, kostnader, kostnadstäckning osv.

Hur definieras produktionsmålen? Stämmer de överens med vad som tillämpas i liknande organisationer? Internationellt?

Följs produktionsmålen upp?

Förverkligas produktionsmålen?

3. Resurser och utveckling

A. Insatser – input – av kompetens och resurser

Frågorna gäller vilka resurser organisationen förfogar över i form av medarbetare, med olika erfarenhet och kompetens, samt i form av andra resurser; lokaler, maskiner, system osv.

¹⁴ I praktiken ingår en rad moment såsom planering av intervjuer, avgränsningsfrågor osv som vi inte tar upp här.

I en god organisation står kompetens och resurser i proportion till åtagandena.

Relationstal för personal- och finansiella insatser

Relationstal för jämställdhet, t.ex.: Kvinnor/män på chefsposter, i fältarbete, totalt i organisationen.

Data som beskriver ekonomisk utveckling

Data som beskriver personalutveckling

Personalens sammansättning. Relationer frivilliga/anställda.

B. Inre utveckling och förändring

Frågorna här gäller om det finns en utvecklingskraft i organisationen. Finns påtagliga uttryck för att organisationen utvecklas?

I en god organisation finns tydliga tecken på att det ”rör sig” – vilket inte är samma sak som att en mängd utvecklingsprojekt pågår.

- a) Utveckling av produktionen; nya tjänster
- b) Utveckling av personal, ledning och system

Typ av förändringar

- *nya tjänster, metoder/ tekniker/ verktyg, strukturer, ledarskap, management-system och -procedurer; värderingar och kulturer (jfr INTRAC-pyramiden).*
- *”main-streaming”, insatser för jämställdhet, t.ex. i chefsutvecklings och -rekryteringsprogram.*
- *När/ hur har förändringen initierats resp. införts?*
- *Av vem har förändringen initierats/ genomförts? I vilken grad har förändringen drivits internt?*

4. Finansiella beroenden

Här tar frågorna sikte på hur produktion och utveckling av organisationen faktiskt finansieras.

I en god organisation har organisationen grepp om sin finansiering – den kan hantera sitt finansiella beroende och strävar efter att själv ha kontroll över sin egen finansiering.

Hur finansieras produktionen/ av vem?

Hur finansieras utvecklingsarbetet/ av vem?

Vilket inflytande har staten och andra bidragsgivare på organisationen?

Försöker organisationen minska sitt finansiella beroende?

5. Externa relationer och dialog med målgrupper

En god organisation för en aktiv dialog med medlemmar, klienter och andra i omgivningen.

Vet organisationen

- *vilka medlemmarna är?*
- *om och hur dess ”output” – vad den levererar – utnyttjas?*

Har organisationen personer avdelade för att arbeta med omvärldskontakter, medlems/ klientstöd och marknadsföring?

*Finns det konkreta uttryck för dialog och aktivt engagemang hos medlemmar och klienter?
Har nätverk och närhet till myndigheter, givare, sponsorer etc utvecklats? Konkreta uttryck
för aktiva relationer?*

6. Organisationens demokratiska innehåll och bidrag

En god enskild organisation ger stöd för en demokratisk utveckling i samhället, är öppen för insyn och styrs av sina medlemmar.

Finns ett regelverk för medlemmarnas inflytande?

Tillämpas detta regelverk vid

- *beslut om budget?*
- *val av fullmäktige/kongress?*
- *val av styrelse?*
- *beslut om ansvarsfrihet?*

Är organisationen öppen för alla?

Hur rekryteras medlemmar?

Är medlemmarna aktiva?

Har medlemmarna frihet att delta/ inte delta?

Är organisationen öppen för insyn? Kan utomstående ta del av planer och verksamhetsberättelse?

Har organisationen artikulerat demokratiska mål för sin verksamhet?

Arbetar organisationen i praktiken för demokrati? Hur?

Denna lista är avsedd som exemplifiering för att illustrera innehållet och datainsamlingen i en organisationsstudie. Det finns gott om ytterligare listor på olika håll som kan vara till hjälp i arbetet¹⁵.

5.2 Tillämpning av frågebatteriet – ett exempel

Den följande beskrivningen är avsedd att ge en bild av vad man kan få fram med hjälp av frågebatteriet. Vi får tänka oss att bilden har stöd av grunddata i form av intervjuer, broschyrer, styrelseprotokoll och ekonomisk information som vi inte återger här.

Organisationen En Utsträckt Hand

EUH bedriver sedan tre år stödverksamhet i ett östeuropeiskt land. Verksamheten drivs till övervägande del av frivilliga. I huvudstaden finns ett kansli med en halvtidsanställd person. I övrigt arbetar styrelseordföranden och en direktör i kansliet. Ett litet antal medlemmar, c:a 500 personer, bildar kärnan; dessutom har organisationen ytterligare ett antal stödpersoner.

Vi tillämpar vårt frågebatteri med de sex observationsområdena.

Vi får veta att EUH har antagit stadgar som innebär att organisationen skall ge stöd till handikappade och deras familjer. EUH har inte hunnit skriva särskilt mycket papper eller tänka på framtiden; dem vi intervjuar talar engagerat om nöden och behoven av att ge stöd nu.

¹⁵ Se t.ex. Guidelines ibid. Eller dokumentation av INTRAC-modellen.

EUH arbetar mycket med kvällskurser i handarbete och detta har blivit en stadig verksamhet. EUH hjälper också till med att förmedla stöd till de anhöriga.

Den bild som växer fram är en organisation med en tydlig grundidé – att hjälpa nu – men med svaga system. Resurserna är i det närmaste obefintliga – det gäller lokaler, maskiner, allt... ekonomiadministrationen manifesteras av en kassabok. Organisationen bärs upp av engagemanget hos ett fåtal frivilliga och detta ger EUH en seghet. Man försöker utveckla ”produkter”, inte minst för att få finansiering – t.ex. utställningar av de handarbeten som gjorts. Men det går trögt och det återspeglar en attityd i det omgivande samhället. Det är svårt att få stöd, framförallt finansiering, både från stat och företag. Kanske man kunde göra mer för att bearbeta omgivningen, men det tar tid som inte finns...

Frågebatteriet som vi använt ger data för att beskriva organisationen i termer av INTRAC-modellen och för att analysera hur långt den kommit i termer av Trappstegsmodellen.

Om vi beskriver EUH med hjälp av INTRAC-pyramiden, ser vi en organisation som är stark i i toppen och svag i basen¹⁶. Att den är stark i toppen manifesteras genom bl.a. de tydliga mål som finns dokumenterade i skrift och intervjuerna där EUHs företrädare markerar en uttrycklig viljeinriktning och samhörighet med organisationen. Den svaga basen visar sig i de bristande resurserna, framför allt finansiellt, och även i viss mån i kompetensbrister hos funktionärerna, bl.a. när det gäller administration. Sidorna i pyramiden är också bräckliga. De externa relationerna är utvecklade, till givare, regering och andra enskilda organisationer. Organisationen presterar – det som de enskilda medlemmarna och funktionärerna gör är imponerande. Men det är dåligt med systematiken i arbetet och i själva verket har man dåligt grepp om resultatet av sina insatser och om man lägger sina mycket begränsade resurser på rätt ställe. Sammantaget ställer vi diagnosen att EUH har en stark identitet och tydliga grundvärden, men saknar materiella resurser och har utvecklade externa relationer.

I Trappstegsmodellens termer finner vi att organisationen är på väg från Steg 1 till Steg 2.

De basdata vi fått om organisationen och svaren på frågorna om mål (Frågeområde 1) ger bilden av att en organisation är etablerad.

Den har börjat bedriva en verksamhet – det styrks av de svar vi får om prestationer och output (Frågeområde 2). Samtidigt är det dåligt med planeringen och produktionsmålen. Några planer för vad som skall göras för den närmaste tiden (på upp till ett års sikt) finns egentligen inte. Än mindre följer man upp vad som gjorts. I produktionstermer är tillståndet ganska bräckligt: Det finns en produktion men den är inte regelbunden och det är osäkert hur stor den egentligen är. Det är denna information som gör vi sluter oss till att organisationen inte riktigt stadigt står på steg 2.

Organisationen har inte resurser att driva en intern utveckling i form av bättre system eller mer långsiktighet i arbetet (Frågeområde 3). Den får inte heller stöd utifrån för detta (Frågeområde 4). Organisationen är i starkt behov av finansiellt stöd i den löpande verksamheten och skulle behöva stöd i form av kompetens – och finansiering – för sin egen utveckling.

¹⁶ Förhållandet skulle också kunna vara det omvända: En stark bas och en svag topp. I sådana fall skulle en viktig resursinsats riktas mot att utveckla ledning och ledarskap.

För att organisationen skall kunna klättra upp till Steg 2, krävs således att produktionen (vad den ”gör”) blir mer regelbunden och systematisk. För att den sedan skall komma vidare till Steg 3, behöver den stärka sin förmåga till egen utveckling internt. För att komma upp på Steg 4, krävs dessutom¹⁷ att organisationen kommit närmare sina målgrupper och börjat utveckla sina insatser tillsammans med dem (Frågeområde 5).

Frågeområde 6 som gäller den demokratiska dimensionen, täcks inte in av de två modellerna.

Våra utgångspunkter är att en god enskild organisation ger stöd för en demokratisk utveckling i samhället. Det betyder att den på något sätt agerar för att befrämja en sådan utveckling. Dessutom är den öppen för insyn – det går att ta del av vad som skrivits och beslutats inom dess ram. Och den styrs av sina medlemmar: det finns t.ex. regler eller ”statuter” för hur möten skall sammankallas, för hur medlemsomröstningar skall gå till osv. Vidare finns tydliga uttryck för att reglerna tillämpas: I form av t.ex. protokoll från beslut osv.

I det här fallet tänker vi oss att det har varit svårt att få en entydig bild av organisationens demokratiska profil och innehåll. Vårt intryck är att procedurerna inte är helt solida, men att det finns en demokratisk inriktning hos dem som driver organisationen. Detta är ett område att titta närmare på. Sannolikt behövs stöd för att utveckla formerna för demokratiskt inflytande. Samtidigt finns en beredskap för detta hos organisationen. Det finns alltså en egen vilja och en bas att bygga vidare på.

Ett litet tillägg: Om det är fråga om en liten organisation med få medverkande/medlemmar kan det verka irrelevant med frågor om produktionskapacitet och –planering. Det är viktigt att frågebatteriet och analysen anpassas till situationen!

6. Om OU-arbete

När vi nu bedömt organisationen har vi fått en bas för att gå vidare och utveckla den. En bra diagnos behöver inte tala om hur organisationen behöver förändras, men den ger information om styrka och svagheter, och om vad som är utvecklingsbart. Diagnosen talar inte heller om vem som skall ta itu med utvecklingsarbetet. Beroende på situationen kan olika personer engageras: Ledningen, enskilda medarbetare, hela grupper och utomstående resurspersoner.

Bedömningsverktygen vi har introducerat här är uppbyggda efter ett tydligt mönster och ger, om de tillämpas rätt, information om organisationens identitet, output, inre utveckling och relationer till omgivningen. Vi får ett antal angreppspunkter för utvecklingsarbetet.

6.1 Utveckla organisationer – en smal och en bred innebörd

”Att utveckla organisationer” kan ge associationer till både ett smalare och ett bredare sammanhang. Ibland används beteckningen Organisationsutveckling, förkortat OU (eller OD på engelska) och står då vanligen för en smalare innebörd: Utveckling av grupper, relationer och översyn av organisationsstrukturen. En bredare innebörd är utvecklingen av organisationens kapacitet överhuvudtaget.

¹⁷ För att organisationen skall kvalificera till Steg 4, måste den först ha klarat av de tidigare stegen, dvs fått igång en regelbunden verksamhet och intern utveckling.

Då ingår alla tekniker och metoder som kan bidra till att göra organisationen starkare, t.ex.

- Kompetensmässigt och finansiellt stöd: TA (Technical Assistance), On-the-job-training, kompetensutveckling, finansiering, resurstillskott;
- OU – organisationsförändring, grupp-utveckling, struktur/systemutveckling osv;
- Ledarskapsutveckling och management-träning;
- Nätverksbyggande: Utveckling av externa relationer, ”strategiska allianser”¹⁸, ”finansieringskällor,

6.2 Hur få till stånd förändring?

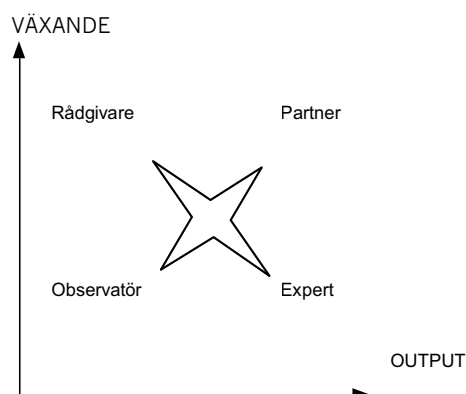
Det finns många tekniker som kommer till användning för att åstadkomma förändring och kapacitetsförstärkning i en organisation. Vi måste också välja förhållningssätt när vi vill påverka något.

I olika led av förändringsprocessen uppstår möten mellan människor med olika utgångspunkter, ibland avsevärt olika kulturer. Vi måste ta hänsyn till detta. Det innebär både att vara lyhörd för den andres situation och att tydliggöra sina egna utgångspunkter.

Det finns verkligen olika förhållningssätt, utvecklingsstrategier och stödgivarroller som vi kan välja.

Den ansats vi väljer måste baseras på mottagarens egen *vilja* att förändra och på den egna *förmågan* att förändras.

Skall förändringsarbetet inriktas mot att så snabbt som möjligt öka organisationens prestationer/output? Eller skall det bedrivas långsiktigt och stärka organisationens egen utvecklingsförmåga?¹⁹ En *expertinriktad* strategi passar bättre för att uppnå snabba och synliga resultat. Experten utformar på egen hand en lösning, baserat på den kravspecifikation han fått av sin klient. En stor nackdel är att mottagaren inte hinner tillägna sig metodkunskaperna och blir inte ägare av resultatet. Om organisationens utvecklingsförmåga skall stärkas blir någon form av *processinriktning* aktuell. Stödgivaren kommer in och försöker få till stånd en insikt om problemen. Här är naturligtvis nackdelen att man inte kan påräkna snabba resultat. Så här kan spelrummet se ut:



Figur 10: Olika utvecklingsstrategier och roller för stödgivare.

¹⁸ En term från näringslivet som kan passa utmärkt för NGOs!

¹⁹ De två dimensionerna output och inre utveckling som finns med i både INTRAC- och Trappstegsmodellen - kommer alltså igen i lösningsskedet.

Några ofta citerade rader från Sören Kirkegaard är:

”Om jag vill lyckas med att föra en människa mot ett bestämt mål, måste jag först finna henne där hon är, och börja just där.

Den som inte kan det, Lurar sig själv när hon tror att hon kan hjälpa andra.

För att hjälpa någon måste jag visserligen förstå mer än vad han gör, men först och främst förstå det han förstår. Om jag inte kan det så hjälper det inte att jag kan och vet mera. Vill jag ändå visa hur mycket jag kan så beror det på att jag är färfång och högmodig och egentligen vill bli beundrad av den andre, istället för att hjälpa honom.

All äkta hjälpsamhet börjar med ödmjukhet inför den jag vill hjälpa och därmed måste jag också förstå att detta med att hjälpa inte är att vilja härska utan att vilja tjäna.

Kan jag inte detta så kan jag heller inte hjälpa någon.”

Fyra stödgivar-roller som återfinns i figuren är:

- **Observatören:** Jag ser och berättar för dig! Du genomför!
- **Experten:** Jag fixar det här åt dig – du kan slappna av!
- **Rådgivaren:** Jag ser och visar dig på olika utvecklingsvägar. Du genomför!
- **Partnern:** Vi gör det här tillsammans. Vi för en kontinuerlig dialog och båda utvecklas!

Organisationen En Utsträckt Hand

Som vi påpekade ovan måste den ansats vi väljer baseras på mottagarens egen vilja att förändra och på den egna förmågan att förändras.

I fallet EUH är vi ganska säkra på att det finns en stark vilja att förändra och utvecklas. Vi är välkomna att medverka. Vi vet också från vår analys av organisationen att den egna förmågan till utveckling är svag. Det beror framför allt på brist på tid och resurser.

Vidare vet vi att den administrativa kärnan är svag.

Det finns alltid olika vägar att gå och sällan en enda lösning när det gäller organisationsutveckling.

I det här fallet väljer vi tillsammans med organisationen att rikta in oss på följande:

- En snabb genomgång och uppgradering av administrationen inklusive bokföringen till acceptabel minimumstandard.

En hypotes är att administrationen och bokföringen tar för mycket tid, trots till synes sparsamma rutiner. Det händer ofta att man gör omtag i arbetet därför att nya situationer verkar obekanta och kräver utredning. Tillvägagångssättet i det här fallet blir till att börja med ganska expertinriktat och ”hands-on”, men med målsättningen att organisationen själv skall ta över ganska snart.

- En systematisk diskussion om strategier med kansliets ledning.

Denna diskussion kommer till att börja med att inriktas på verksamheten (”output”) -om organisationen verkligen gör rätt saker, vilka prestationer som kan ge bäst effekt, om vi skall söka nya samarbetspartners i verksamheten osv. Strategidiskussionen inleds med en workshop och följs upp med återkommande möten där målen systematiskt följs upp.

- En särskild fokusering på finansieringsmöjligheter.

Kanske har organisationen blockeringar i sina föreställningar om vad som är möjligt när det gäller finansieringskällor. Samtidigt måste finansieringsdiskussionen föras med respekt för vad som är kärnan i verksamheten. Kunde försäljningen av egna handarbeten knytas till andra evenemang, inom och utom landet? Kunde kanske utställningar genomföras tillsammans med organisationer med likartad eller helt annorlunda profil?

- Inplantering av grundläggande uppföljningsrutiner

Här handlar det om en kombination av en process för att medvetandegöra organisatoriska dimensioner med praktiska verktyg och rutiner för uppföljning av

organisationens utveckling. Hellre än att lasta på organisationen massor med sofistikerade och detaljerade system, inriktar vi oss på att få igång en återkommande användning av checklistor.

Bilaga: Andra bedömningsverktyg

Grundtanken att få en helhets bild med hjälp av ett begränsat antal perspektiv återfinns på flera håll. Vissa av dem gör större anspråk på att fånga sanningen än andra...

Total Quality Management och andra modeller för kvalitetsbedömning

Dessa modeller är utvecklade för att göra nyanserade bedömningar av en organisation. De har fått en bred tillämpning inom näringsliv och förvaltning. Liksom Trappstegsmodellen baserar sig modellerna på synsättet att en organisation är ett öppet system som tar emot **input** i form av olika resurser och material samt bearbetar dessa och levererar en **output** till klienter för att uppnå vissa effekter. Den s.k. USK-modellen²⁰ fokuserar t.ex. på sju kriterier: Ledarskap, information och analys, strategisk planering, medarbetarnas utveckling, verksamhetens processer, resultat och kundtillfredsställelse. Dessa huvudkriterier ställs mot fyra frågor: *Hur gör ni? I vilken omfattning? Vad leder det till?* samt *Hur förbättrar ni det ni gör?*

Balanced ScoreCard

Balanced ScoreCard introducerades som begrepp 1992 och har anammats av många företag. En avsikt är att samla olika perspektiv och mått till en överblickbar helhet. I det avseendet är ambitionerna likartade jämfört med övriga verktyg som introducerats här. BSC bygger ursprungligen på fyra perspektiv:

- Finanser – hur tillgodoser vi våra (aktie)ägare,
- Kund – hur ser kunderna på oss
- Intern verksamhet – vad måste vi vara duktiga på?
- Innovation/Lärande – Kan vi förbättra oss och skapa värde?

Till samtliga perspektiv är kopplade mål och mått.

Logical Framework Approach (LFA)

LFA ingår inte i knippet mätverktyg för företag och organisationer. Det är i grunden ett analyshjälpmedel för målorienterad projektstyrning. Nyckelbegrepp är mål på olika nivåer, indikatorer och externa faktorer. Fokus för LFA är alltså projektet, men ett projekt kan ju bestå i att utveckla en organisation eller en del därav

Se vidare

En diskussion om LFA och Trappstegsmodellen finns i. *Diagnosis of Organisations in Development Co-operation. Guidelines for application of the Staircase Model*, Andersson, G och Winai, P: Sida 1997. Sid.24-27. ISBN 91 586 7484 5.

The Logical Framework Approach. Handbook for Objectives-oriented planning, Second edition. NORAD, Oslo 1992. ISBN 82 7548 081 7.

²⁰ USK står för "Utmärkelsen Svensk Kvalitet". och utnyttjas av Svenska Institutet för Kvalitetsutveckling (SIQ).



STYRELSEN FÖR INTERNATIONELLT UTVECKLINGSSAMARBETE
105 25 Stockholm, Sweden
Tel: 08-698 50 00. Fax: 08-20 88 64
www.sida.se