

Øving 2

TIØ4252 Teknologiledelse
Vår 2020

Gruppe 66
Parallell 2

Adrian Langseth
Axel Kjønberg
Kristoffer Håkonsen
Magnus Rushfeldt
Martin Stiles
Mathias Chunnoo

1. Organisasjonsstruktur

Måten en bedrift organiseres på, kan ha mye å si for hvor effektivt arbeid blir gjort.

Direkte kontroll

I NoRAS-casen ender Elisabeth opp med å drive direkte kontroll over utviklingsprosessen. Dette skjer over tid og det virker som at hun prøver å føre resultatkontroll, men ender opp med å bli for intrusiv og kontrollerende i utviklingen. Dermed har hun prosesskontroll som går over til direkte kontroll når hun begynner å bryte inn i arbeidsprosessen til ingeniørene og kontrollerer det som skjer. Elisabeth bruker store mengder av sin tid på å ta del i arbeidsprosessen til ingeniørene i utviklingen. Dette fører til at mellomlederen føler at den ikke har tillit hos sjefen og blir begrenset i sitt arbeid når sjefen tar kontroll over dens arbeidsoppgaver. Sivilingeniøren Thomas som truer med å slutte viser til ulempene ved denne typen styring i en slik setting. Denne lederstilen er uvanlig når man har høyt kompetente arbeidere, da dette medfører at de føler at ledelsen ikke har tillit til dem (s. 112). Dette er en av de viktigste årsakene til at denne lederstilen funker dårlig.

I tillegg krever dette at lederen er oppdatert på arbeidsprosessen på alle aspekter av produktet og utviklingen, noe Elisabeth ikke er. Dette betyr at mye tid og ressurser går tapt på å kontinuerlig oppdatere Elisabeth. Det krever også at alle involverte er positiv til slikt lederskap, noe som eksempelet med Thomas viser at ikke er tilfelle hos NoRAS. Det er en veldig krevende kontrollform som krever total enighet for at det skal være effektivt uten å skape misnøye i arbeidsstokken. Om dette hadde vært kun i kritiske prosjekter med tidskrav, hadde det vært en annen sak. Da hadde nemlig en sjef som fører direkte kontroll resultert i bedre overholdelse av tidskrav ved å bidra med mer arbeidskraft i den mest kritiske delen av en bedrift. I denne casen er saken en annen da Elisabeth fører denne typen kontroll over flere prosjekt som inkluderer det veldig lite tidskritiske innovasjonsprosjektet SubSea.

Prosesskontroll

Johan må bruke all sin ledertid på å passe på at arbeiderne gjør det de skal, og tvinge de til å jobbe og følge den prosessen de skal følge. Det er tydelig at Johan både prøver og ønsker resultatkontroll, men at de ansatte sniker seg unna. Dette er en kjent ulempe med resultatkontroll (s.113), og kan f.eks. skyldes at de ansatte er lavt motiverte eller at de ikke føler at arbeidet har verdi. Johan velger å gjøre prosesskontroll, men det kan hende at han hadde fått til resultatkontroll ved å bruke en gulrot, som mer selvbestemmelse eller lønn basert på resultat. Vi antar også at det kreves en bestemt prosess for å støpe plast, noe som medfører at man automatisk beveger seg mot prosesskontroll, på grunn av automatisert maskineri. I slike omgivelser er det vanskelig med en annen lederstil. Det kan også hende at Johan kunne gjennomført prosesskontroll ved å forfremme en av de ansatte til formann eller lignende, og deretter la denne personen gjennomføre prosesskontrollen, og selv fokusere på andre lederoppgaver.

Resultatkontroll

I Vest Regnskap innfører personalleder Monika et innovativt ansettelsesformat som baserer seg på kontroll av resultatet. Det som er spesielt ved dette formatet er fokus på å dele arbeidsoppgaver i 20%-deler for å tilrettelegge for yngre foreldre slik at de kan jobbe hjemmefra når det passer dem. Prosessen av arbeid er veldig fleksibel og fokuset ligger i resultatet av arbeidet. Resultatkontroll brukes effektivt i denne sammenhengen da det innfører en fleksibilitet i hvordan de skal utføre arbeidet. De ansatte kan gjennomføre sine oppgaver når det passer, med den metodikken de ønsker. Dette kan føre til høyere motivasjon blant arbeiderne. På den andre siden kan dette føre til at arbeiderne sniker seg unna arbeidet. I Vest Regnskap er det ingenting som tyder på dette og det virker som at denne typen kontroll er en stor suksess for lederne og arbeiderne. Dette kan skyldes at resultatkontroll gir den individuelle arbeidstakeren mer frihet over sin hverdag, noe som mange av de ansatte ønsker. Dette er fordeler med resultatkontroll, (s. 113). For lederne i Vest Regnskap er det kun resultatet som er viktig. Det kreves lite oppfølging av arbeidet og er en lite ressurskrevende måte å ha ansatte på da de slipper ting som store kontorlokaler.

2. Ledelse og motivering av ansatte

Denne deloppgaven vil ta for seg ledelsen hos NoRAS i perioden rundt da bedriften ble slått sammen med Industriplast. Vi vil også diskutere bedriften Vest-regnskap i perioden frem til sammenslåingen med konsulentselskapet i 1993. Disse casene inneholder flere ulike lederroller, alle med sine egne former for personalpolitikk og motivasjonsmetoder. Disse motivasjonsmetodene (eller mangel derav) vil bli analysert iht. motivasjonsteoriene i læreboka (s. 130-137). Bedriftenes HR-arbeid i kommer også til å analyseres ut fra teoriene

Motivasjonsteorier og NoRAS

I begge casene har vi flere eksempler som kan analyseres ut ifra motivasjonsteoriene oppgitt i læreboka. Deriblant har vi det generelle motivasjonsnivået i NoRAS, og hvordan dette minker etter sammenslåingen med Industriplast. Ved å anvende Herzbergs tofaktorteori kan dette forklares ut ifra en endring i hygienefaktorene hos NoRAS, og dette spesielt i faktorene knyttet til “personalpolitikk” og “mellommenneskelige relasjoner” (s. 131). Bedriften hadde tidligere stått på et relativt solid grunnlag der både lederne og de ansatte var enige om en felles arbeidskultur. Med en plutselig innføringen av nye ansatte og en ny avdeling blir dette grunnlaget rystet, og vi ser her et eksempel på at ledere er nødt til å tilpasse personalpolitikken etter nye forhold. Hverken Johan eller Elisabeth gjør tilstrekkelige endringer i sin personalpolitikk, og friksjon mellom den gamle og nye ledelsen forverrer de mellommenneskelige relasjonene. Når disse faktorene ikke lenger er på plass, ser vi fort hvordan dette kan føre til mistriksel i en bedrift, og hvordan bedriften da mister grunnlaget for å kunne motivere blant de som er påvirket.

Et annet relevant begrep i caset om NoRAS er Maslows behovshierarki. Elisabeth har et sterkt behov for selvrealisering i arbeidet sitt, noe som det forsåvidt er tilrettelagt for før sammenslåingen. Etter sammenslåingen oppfylles ikke lenger de nedre behovene i hierarkiet, deriblant “anerkjennelse” og “sosiale behov”, og hun mister dermed motivasjonen for å jobbe i NoRAS. Dette medfører at hun til slutt søker mot muligheten for å starte en ny bedrift.

Motivasjonsteorier og Vest-regnskap

I likhet med NoRAS starter Vest-regnskap med et solid grunnlag hvis vi analyserer forholdene ut ifra Herzbergs tofaktorteori. Siden de tilstrekkelige hygienefaktorene er på plass, vil de da kunne øke motivasjonen ved å oppfylle ulike motiveringsfaktorer (s. 132). En av disse er muligheten for å ta ansvar for eget arbeid gjennom hjemmekontor og ordningen for “kundeansvar” som Monika innfører.

De ansattes motivasjon for å jobbe i Vest-regnskap kan også forklares ut fra Vrooms forventningsteori. Mange av bedriftens ansatte er kvinner som ønsker å arbeide i en redusert stilling blant annet på grunn av familiesituasjonen deres. Med arbeidsdager der man kan jobbe hjemmefra og i en stilling etter en prosent man selv ønsker, har Vest-regnskap en instrumentalitet med høy valens hos sine ansatte, som bidrar til en høy motivasjonsfaktor (s. 133).

HR-arbeid og NoRAS

Både casen om NoRAS og casen om Vest-regnskap viser hvordan en god personalpolitikk og gjennomtenkt HR-arbeid er avgjørende for motivasjonsnivået til de ansatte samt å holde bedriften på beina. Ikke bare det, men casene viser minst like tydelig hvordan mangler i HR-arbeidet medfører negative virkninger, spesielt for en bedrift under rask utvikling.

I NoRAS sitt HR-arbeid gjøres mye riktig, men også mye som kunne blitt gjort bedre med tanke på de interne konfliktene bedriften støter på senere. Først og fremst er rekrutteringen av ansatte bra (s. 149). Teksten beskriver flere "krisemøter" hos bedriften, bl.a. i 1995, og ved disse ser det ut til å være kompetent personale til stede som vet hvordan krisa burde avverges. Dersom bedriften ikke har tilstrekkelig med kompetanse på et område, er de også raske på å innse dette og ansetter så etter behov. Dette er møtet i 1995 et godt eksempel på.

NoRAS motivering av ansatte er derimot ikke like bra. Vi kan tydelig se at Elisabeth er dårlig på tilrettelegging for motivasjon av ansatte (s.150). Dette er eksemplifisert i lederstilen hun benytter seg av som teknisk direktør etter sammenslåingen. Arbeiderne i Namsos er både kompetente og selvdrevne arbeidere, men de er tydelig misfornøyde fordi Elisabeth blander seg mer inn enn det det er behov for, noe som igjen gjør dem mer opprørske mot Elisabeth. Dette scenarioet kan beskrives gjennom McGregors "Teori X" og "Teori Y" (s. 151), der Elisabeth velger å lede etter teori X i et tilfelle der teori Y hadde vært et bedre valg. "Har man gitt noen ansvar, så må man også avfinne seg med måten de velger å utøvet ansvaret på" – det er altså viktig at en leder trekker seg tilbake når det lønner seg, noe Elisabeth sliter sterkt med. I en slik situasjon kunne ledelsen benyttet seg mer av HR-arbeid tilknyttet "utvikling av ansatte", f. eks. medarbeidersamtaler, fremfor å blande seg inn direkte.

Motivasjonsteorier og Vest-regnskap

I likhet med NoRAS utfører også Vest-regnskap et godt HR-arbeid tilknyttet ansetting. Ved å ha en kompetent økonom og sekretær fra starten av er de godt forberedt på videre vekst. Monika spiller også en rolle i det langsiktige HR-arbeidet med hennes "Jenter er gode økonomer"-program. I motsetning til NoRAS gjør også Vest-regnskap et godt arbeid med motivering av ansatte. Ved en ordning der ansatte arbeider hjemmefra, dannes et arbeidsmiljø hvor lederne naturligvis må ha tro på at ansatte oppfyller ansvaret de blir gitt, og kun bidrar når det er behov for det (s. 151). Vest-regnskap mangler derimot et arbeid tilknyttet avslutning av arbeidsforhold, noe som tydeliggjøres straks Monika og Kurt sier opp. Dette kunne den gjenværende ledelsen vært mer forberedt på. De forsøker for såvidt å løse dette ved å forfremme Mette, men dette avduker videre mangler i HR-arbeidet deres i form av personalkonflikter. Hadde f. eks. Kurts misnøye blitt tatt hånd om tidligere, kunne de begrenset skadene fra situasjonen.

3. Teamarbeid

I denne deloppgaven vil vi igjen ta utgangspunkt i NoRAS casen. Denne casen omfatter flere lederroller, men vi har valgt å analysere Elisabeth Flugels lederstil med utgangspunkt i ledelsesfunksjonene gitt i tabell 8.2 (s. 179). Følgelig vil teorien som refereres til i denne oppgaven i hovedsak være nevnt tabell og tilhørende delkapittel om situasjonsbestemt ledelse. Vi vil først finne to teamledelsesfunksjoner som Elisabeth oppfyller på en god måte og én hun oppfyller på en dårlig måte innenfor lederteamet. Deretter vil vi utføre samme analyse på Elisabeths lederstil overfor bedriftens helhet. Underveis vil det også diskuteres hvordan hennes dårlige funksjoner kunne blitt gjort bedre.

Innad i lederteamet

Den første funksjonen Elisabeth fyller på en god måte er å “klargjøre mål”: Allerede i begynnelsen satte hun et mål om salgsomsetning på 4 millioner kroner. Dette er et tydelig mål som følgelig setter klare grenser for de ansatte, og da særlig de i lederteamet. Slike realistiske mål, som det jo viste seg å være, bidrar til å motivere ansatte og det er en av de viktigste lederoppgavene (s. 150). Den andre funksjonen hun fyller er å “ta beslutninger”. Etter å ha møtt Olav Heier ble Elisabeth og Johan raskt enige om å tilby ham en del av aksjene. Styreleder Turid var imot dette, men Elisabeth tvang forslaget gjennom. Det å tvinge gjennom beslutninger kan være risikabelt, men det viste seg at sammenslåingen var et særdeles godt valg og det hadde nok ikke skjedd om Elisabeth var nølende.

Ledelsesfunksjonen Elisabeth fyller på en mindre god måte er å “håndtere konflikt”. Under krisemøtet i NoRAS på slutten av 1995 kommer det tydelig fram at det er en splittelse i ledelsen, som beskrives som “nærmest krigstilstand”. Møtet omhandler et dramatisk fall i omsetningen, og er naturligvis noe ingen vil påta seg skylden for. De ender derfor opp med å skyldte på hverandre. Dette er skadelig for ledelsesteamet og kan føre til distansering mellom de forskjellige partene. Under hele dette møtet var det ingen som viste god håndtering av konflikten, som førte til at den eskalerte.

Gode prosedyrer for konflikthåndtering kan finnes i UiO's retningslinjer¹, som anbefales i kapittel 7 (s. 153). Noe Elisabeth kunne gjort i første omgang, er å ta fatt i problemet før det ble en stor sak. Alle burde også vært flinkere på å skille mellom sak og person, og det burde blitt vurdert om man skulle hatt med en megler fra start, noe styremedlem Turid ordner til dag to. Slike tiltak og andre prosedyrer for konflikter er det lurt å definere helt begynnelsen i en teamkontrakt (s. 164).

For bedriftens helhet

Den første funksjonen Elisabeth fyller på en god måte er å “bygge nettverk”. Det vet vi fordi vi får vite at hun drar på salgsmesse og møter andre entreprenører. Dette fører til at hun møter Olav Heier og kommer til enighet om en sammenslåing av bedriften med hans plastbedrift. Nettverksbygging er åpenbart essensielt for en bedrift i vekst. Den andre

¹ <https://www.uio.no/for-ansatte/arbeidsstotte/personal/personaloppfolging/konflikt/>

funksjonen hun fyller er å "etablere struktur". Dette kommer tydelig fram under sammenslåingen med plastbedriften, da NoRAS hadde en tydelig bedriftsstruktur både før og etter. God struktur hjelper på kommunikasjonsflyten i bedriften og gjør derfor samarbeid enklere.

Ledelsesfunksjonen Elisabeth fyller på en mindre god måte er "coaching": Under krisemøtet i NoRAS på slutten av 1995 nevnes det at både Anne og Knut mener at hun driver med for mye detaljestyring innenfor mikrosystemavdelingen. Dette er naturlig for en leder som føler eierskap til produktet og samtidig har god teknisk kompetanse. Men ingeniørteamet på mikrosystemavdelingen har svært god kompetanse og liker å jobbe selvstendig. Dette kommer tydelig fram under samtalen mellom Knut og Johan, der førstnevnte sier: "Elisabeth er en bra leder, men hun klarer ikke å holde fingrene unna detaljer. Dette frustrerer ingeniørene våre". I dette tilfellet er en delegerende lederstil (s. 176) optimalt, men Elisabeth benytter en mer overtalende lederstil. Dette fører til at ingeniørteamet ikke føler de har Elisabeths tillit, samt at Elisabeth bruker mye unødvendig tid som kunne blitt brukt på lederarbeid. Den delegerende lederstilen, som Elisabeth burde ha tatt i bruk, vil i praksis si at hun utøver en svak styrende og svak støttende atferd (s. 176). Dette innebærer at hun blander seg mindre i detaljer, gir ingeniørteamet større ansvar og heller følger med på resultatene. Dette ville ført til et mer tilfredsstilt ingeniørteam og følgelig bedre utvikling av produktet.

4. Den norske modellen

Vi skal i denne oppgaven se på hvordan både bruk og manglende bruk av samarbeidsmodellen (s. 193-198) i den norske modellen påvirker medvirkning, arbeidsmiljø og ledelse i casen om Nordvest-Bygg AS. Samarbeidsmodellen er spesielt viktig på bedriftsnivå, da den omhandler samspillet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Den legger nemlig føringer for både arbeidsmiljø, representativ medvirkning, partnerskap og demokratisk ledelse i norske bedrifter. Vi skal først ta for oss hvordan disse aspektene påvirkes positivt når samarbeidsmodellen brukes, og hvordan de forfaller når bedriften ikke bruker modellen.

God bruk av samarbeidsmodellen

Før Nordvest-Bygg AS ble kjøpt opp av Norgesbygg AS i 1997, brukte Rikard og Åge Gulen samarbeidsmodellen omfattende. Da ansatte blir splittet opp fra hverandre og tvunget til å pendle som resultat av omorganiseringen i 1981, forsøker Rikard og Åge å gjøre tiltak på vegne av de ansatte for å redusere konsekvensene: De samler pendlere i lag på 3-6 ansatte for å beholde noen sosiale strukturer. Dette er i tråd med den sosiotechniske tankegangen som er grunnlag for deler av arbeidsmiljøloven (s. 197), der både optimalisering av det tekniske og det sosiale er i fokus, altså fellesoptimalisering. For selv om omorganiseringen hos Nordvest-Bygg AS har som utgangspunkt om å effektivisere bedriften, har tiltaket om å samle pendlere et mål om å opprettholde det sosiale til tross for omstendighetene. Det at dette kompromisset blir godt mottatt av de ansatte, viser at kompromisset fører til mindre forverring av arbeidsmiljøet enn det kunne ha gjort.

En trivselsundersøkelse i 1986 avslører det påkjenninger på arbeidstakerne og bekymringer for sikkerhet på arbeidsplassen. Med grunnlag i dette opprettes en arbeidsmiljøkomité for å forbedre arbeidsmiljøet. For å sikre at alle stemmer blir hørt og sikre godt samarbeid om tiltakene, opprettes komiteen med representanter fra både ledelsen og fagforeningen. Slik bruker de partnerskap (s. 195), altså samarbeid mellom ledelsen og ansatte som har felles mål om forbedringer. Denne komiteen finner, ved hjelp av samtaler med ansatte og statistikk, mulige endringer i organiseringen som kan forbedre arbeidsmiljøet. Iverksettingen av dette tiltaket lar arbeiderne få kontroll over beslutninger som tas i bedriften, og sikrer dermed deres medvirkning i det daglige arbeidslivet.

Dessuten fører den gjennomførte bruken av samarbeid mellom ledelsen og ansatte til flere forbedringer i tråd med arbeidsmiljøloven. Forbedring av sikring og utstyr på brakkebyen, tilbud om familiebesøk og rotasjon blant arbeidsstokken er alle konkrete tiltak som realiserer punktene om bedre fysiske forhold, sosial kontakt og variasjon i arbeidsoppgaver fra arbeidsmiljøloven (s. 191).

Dårligere bruk av samarbeidsmodellen

I 1997 får bedriften nye eiere med ønske om å gjøre endringer i bedriftens struktur. Den nye lederen for Nordvest-avdelingen blir da Georg som kommer fra den en nasjonal

organisasjon og mangler innsikt i den regionale avdelingen. Dette strider med hva som er typisk for ledere i den norske modellen hvor lederen har god kjennskap til virksomhetens arbeidsutførelse (s. 197).

En av de endringene den nye ledelsen ønsket å innføre, var en matriseform hvor de ansatte ville jobbe parallelt på flere prosjekter. De ansatte var negative til denne omorganiseringen, da det ville føre til flere reisedøgn. Selv om det var motstand, endte bedriften opp med å gjennomføre tiltaket da de fikk støtte fra det nye hovedkontoret i Oslo. Dette eksempelet viser dårlig bruk av samarbeidsmodellen og mangel på medvirkning fra de ansatte, ettersom ledelsen utførte omorganiseringen uten å lytte til de ansattes ønske. Slik ledelse følger ikke prinsippene om demokratiske ledelse (s. 197) som er typisk for samarbeidsmodellen, hvor det er vanlig med samarbeid mellom ledelse og tillitsvalgte fra fagforeninger.

Samtidig påpekte de ansatte at denne økningen i antall reisedager ville føre til sosiale konsekvenser, som fører til en forverring av arbeidsmiljøet på jobben. Dette strider derfor også med den sosiotechniske tradisjonen, da ledelsen velger å gjøre noe som bidrar til bedre utbytte uten å tenke på de ansattes sosiale jobbkraav. Disse endringene ender dermed i store uenigheter mellom ledelsen og ansatte, som fører til at selskapet i 2002 igjen blir solgt og omstrukturert tilbake til slik det var før 1997.

Referanser

Alle sidetall i teksten, som ikke er fotnoter, referer til:

Tim Torvatn, et al. (2016) *Teknologiledelse - for ingeniørstudier*