

Eksamen - BED-2029 Organisasjonsteori og ledelse

Kandidat nummer: 11

Denne besvarelsen er gjennomført ved bruk av pensumboken «Hvordan organisasjoner fungerer (5. utg.)» skrevet av Jacobsen & Thorsvik (2022) og tidligere arbeidskrav i emnet, hvor jeg har valgt å besvare oppgave 1, 3 og 4. Referanseliste er lagt til nederst i besvarelsen. Alle figurene er laget med utgangspunkt i pensumboken.

Oppgave 1

Tegn og beskriv selskapets nåværende organisasjonsstruktur og drøft om dette er en hensiktsmessig struktur i lys av teori og modeller fra pensum.

Organisasjonsstruktur er på mange måter skjelettet i selskapet, og har som formål å svare på hvordan arbeidsoppgaver i organisasjonen skal fordeles, hvordan oppgaver skal koordineres, hvordan beslutningsmyndighet skal fordeles og hvordan styring skal foregå. Dette styres av nedskrevne retningslinjer, som til sammen utgjør det som kalles formell organisasjonsstruktur. Gjennom den formelle organisasjonsstrukturen skapes det stabilitet og regularitet.

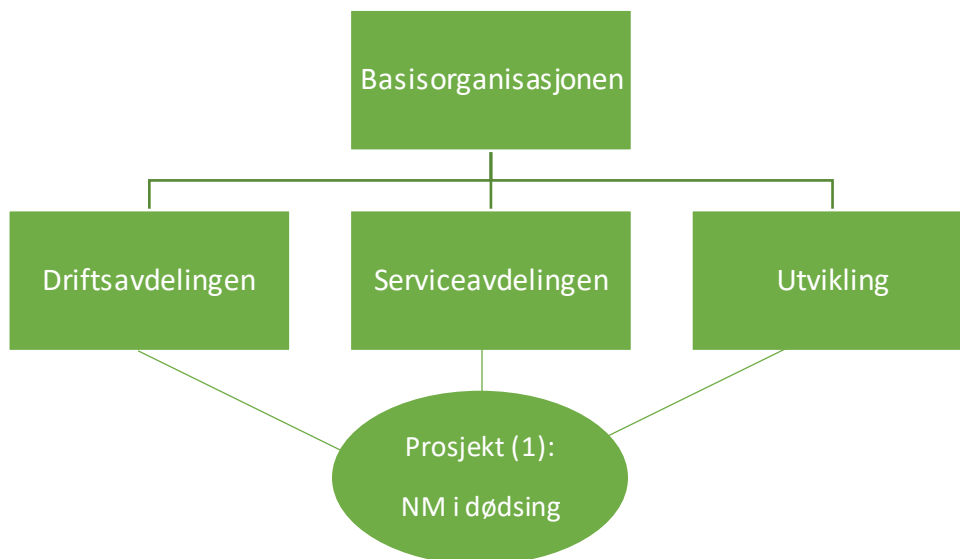
Badelandets nåværende organisasjonsstruktur er basert på en funksjonsbasert gruppering. En funksjonsbasert gruppering kan gjennomføres på to ulike måter. Enten kan organisasjonen samle oppgaver ut fra hva slags funksjon de har i en produksjonsprosess. Det betyr at produksjonsprosesser kan deles opp i ulike funksjoner som f.eks. markedsundersøkelse, utvikling, produksjon, salg og distribuering. Eller kan organisasjonen samle alle oppgaver som benytter samme kunnskap eller teknologi i en enhet. Badelandet har altså valgt å gruppere avdelingene basert på deres funksjon på badelandet, og dette kan se slik ut:



I hver avdeling er det en avdelingsleder som har ansvaret for sin respektive avdeling og rapporterer direkte til daglig leder. Hver seksjon har vært sin seksjonsleder som rapporterer direkte til sin avdelingsleder. Fordelene ved denne type grupperingen er at man legger til rette for maksimal spesialisering omkring likeartede oppgaver, at man unngår dobbeltarbeid og at

man i avdelingene kan høste mulige stordriftsfordeler slik at kostnadene synker. Ulempen ved funksjonsbasert gruppering er at det lett kan utvikles en fagorientert spesialistkultur omkring de enkelte funksjoner, som kan gi utslag i «avdelingsegoisme» og manglende interesse og forståelse for de andres arbeid, og samordningsproblemer mellom avdelinger. Dersom målet til daglig leder er å legge til rette for maksimal spesialisering og effektiv drift med relativt lite hensyn til ansattes behov vil dette være en god måte å organisere selskapet på.

Badelandet skal nå arrangere NM i dødsing, og den mest hensiktsmessig måte å gjennomføre dette på, er ved en prosjektorganisering (matrisestruktur). Et prosjekt kjennetegnes ved at det er en spesifikk oppgave som skal løses, at oppgaven er tidsbegrenset og at deltakerne kommer fra flere avdelinger eller enheter i organisasjonen. En prosjektorganisering vil hente ansatte fra «basisenheterne» og inn i prosjektet. En slik organisering for badelandet kan se slik ut:



Alle som arbeider med de forskjellige prosjektene må forholde seg til flere ledere, både sin linjeleder («basisenhet»), og de må forholde seg til prosjektlederen. Uenigheter mellom prosjektleder og basisenhet må løses gjennom forhandlinger. I mange tilfeller vil prosjekter også inkludere eksterne aktører, for eksempel samarbeidspartnere. Fordelene med prosjektorganisering er at organisasjonen får mulighet for spesialisering i dybden både omkring funksjoner og markeder, får stor fleksibilitet i utnyttelse av ressurser på tvers av funksjoner, og får lagt til rette for koordinering som er nødvendig for å møte tosidige krav fra brukere. Men det er også flere ulemper ved en slik organisering. Todelt ledelsesstruktur skaper lett krysspress og lojalitetsproblemer, og forvirring og frustrasjon blant medarbeiderne, som en kan se eksempler på fra casen. Det kan også være uklart hvem som bestemmer ved uenighet. Det vil også stilles store krav til ansattes vilje og evne til samarbeid, og det kan lett oppstå konflikt som krever evne til konflikthåndtering. I badelandets situasjon vil en prosjektorganisering kun oppstå når de mottar prosjekter, det vil altså kunne være «flytende» om selskapet befinner seg i en fullstendig funksjonsbasert gruppering, eller om de befinner seg i en funksjonsbasert gruppering med pågående prosjekter. Dette kan skape forvirring og misnøye blant ansatte i selskapet.

Badelandet hierarki er svært tydelig, med beslutningsmyndighetene sentralisert. Hierarkiet er en formell fordeling av beslutningsmyndighet, det vil si hvem som kan bestemme hva i hvilke situasjoner. Når ansatte på samme nivå i hierarkiet ikke blir enige, vil saken bli sendt til et høyere nivå, der en leder kan fatte en beslutning. Hierarkiet kan visualiseres som en rett linje

fra den operative kjernen → mellomledelsen → toppledelsen. I badelandet er den operative kjernen de ulike avdelingene som er ute med kundene og drifter badelandet, mellomledelsen bestående av avdelingslederne og administrasjonen, og toppledelse som består av daglig leder og styret. Hvor mye som blir sendt oppover i hierarkiet avgjøres om beslutningsmyndighetene er sentralisert eller desentralisert i organisasjonen. Dersom alle saker kun kan besluttes av topplederen, har vi en ekstremt sentralisert struktur, av enkelte kalt autokratisk eller diktatorisk. Dersom ansatte selv bestemmer hva de, skal gjøre og hvordan arbeidsoppgavene skal løses er det en desentralisert struktur.



Fra casen kan vi se eksempler på en sentralisert struktur: «Her er det ledergruppa, bestående av badelandets ledelse og avdelingslederne som tar de viktigste beslutningene». Fordelene ved en sentralisert struktur er klare styringssignaler, klart ansvar, ensartet praksis og forutsigbar praksis. Ulempene ved en sentralisert struktur er lokal informasjon går tapt i hierarkiet, lite fleksibelt, demotiverende og treghet.

Dagens strukturelle konfigurasjon på badelandet kan minne om «entreprenørorganisasjonen». Dette kjennetegnes ved en enkel struktur, med et fravær av støtte- og teknostruktur. Det kan argumenteres for at «administrasjon og økonomi» avdelingen kan fungere som teknostruktur, men denne er såpass liten at det fortsatt vil minne om «entreprenørorganisasjon». Den mest brukte koordineringsmekanismen i en slik konfigurasjon er direkte overvåkning, altså at nærmeste leder fysisk ser hva ansatte gjør for å få oversikt. Men dagens konfigurasjon kan også minne om «maskinbyråkratiet», fordi det er lagt opp til spesialisering i den ansattes funksjon, noe som ikke er tilfellet i «entreprenørorganisasjonen». Den mest brukte koordineringsmekanismen i en «maskinbyråkratiet» er gjennom skriftlige regler og prosedyrer. «Maskinbyråkratiet» vil også ha tydelige skiller mellom tekno- og støttestruktur. Så badelandet kan beskrives som en kombinasjon av «entreprenørorganisasjonen» og «maskinbyråkratiet».

Dagens organisasjonsstruktur i selskapet er på mange måter en hensiktsmessig struktur. En markedsbasert struktur vill ikke gi mening ved badelandet, og det er heller ikke stort nokk til å dra nytte av en kombinasjon mellom funksjonsbasert og markedsbasert gruppering. Prosjektorganiseringen er et godt alternativ for selskapet når de mottar oppdrag eller vinner prosjekter, slik at de kan benytte all kunnskapen i selskapet. Men her er det viktig med god og tydelig ledelse, og tydelige retningslinjer for de ansatte slik at det ikke oppstår forvirring. Selskapet kan muligens desentralisere beslutningsmyndigheten slik at ansatte føler et større ansvar og eierskap til jobben deres, og på sikt øke trivsel, motivasjon og effektivitet. Jeg ville anbefalt selskapet og formalisert arbeidsoppgavene rundt vasking og kantinedrift, og de administrative funksjonene slik at man oppnår en strukturell konfigurasjon som er nærmere «maskinbyråkratiet», altså tydeligere tekno- og støttestruktur.

Oppgave 3

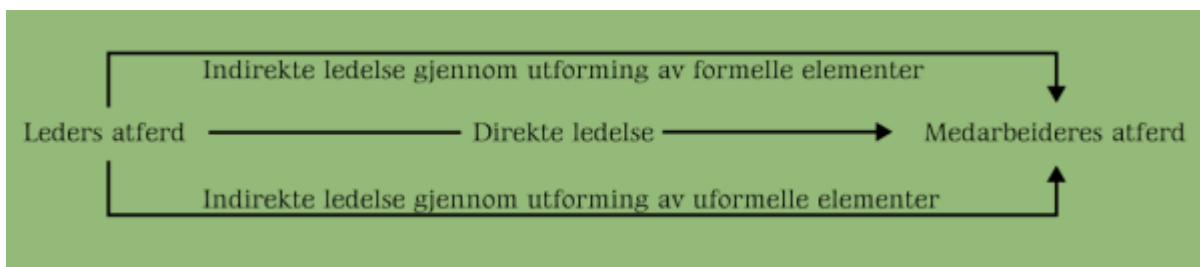
Med utgangspunkt i teorier fra pensum og beskrivelser i casen, drøft ledelsen av badelandet.

Ledelsen i badelandet inkluderer daglig leder, HR-ansvarlig, markedsavdeling, økonomiansvarlig og styret. I denne oppgaven vil jeg fokusere på daglig leder, som har hovedansvaret ved den daglige driften.

Det er mange definisjoner på ledelse, i pensumboken defineres ledelse som: «Ledelse er en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål». Ledelse er dermed en relasjon. Når ledelse skjer innenfor rammen av en organisasjon, er hensikten med ledelse vanligvis å få andre til å arbeide for å realisere bestemte mål, å motivere dem til å yte mer, og få dem til å trives i arbeidet. Denne definisjonen fokuserer på tre aspekter ved ledelsen:

- (1) Ledelse er en rekke handlinger som utøves av en eller flere personer.
- (2) Ledelse har til hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe.
- (3) Ledelse skal bidra til at organisasjonen når sine mål på best mulig måte.

En leder har i hovedsak to måter å lede på, direkte- eller indirekte ledelse, visualisert nedenfor:



Direkte ledelse omfatter alle former for direkte samhandling og kommunikasjon mellom ledere og underordnede. Vanlige eksempler er møter med medarbeidere, meldinger via e-post og deltakelse på ulike arrangementer. De fleste teorier om ledelse fokuserer på hvordan ledere gjennom direkte samhandling og kommunikasjon kan påvirke medarbeideres tenkning, holdninger og atferd.

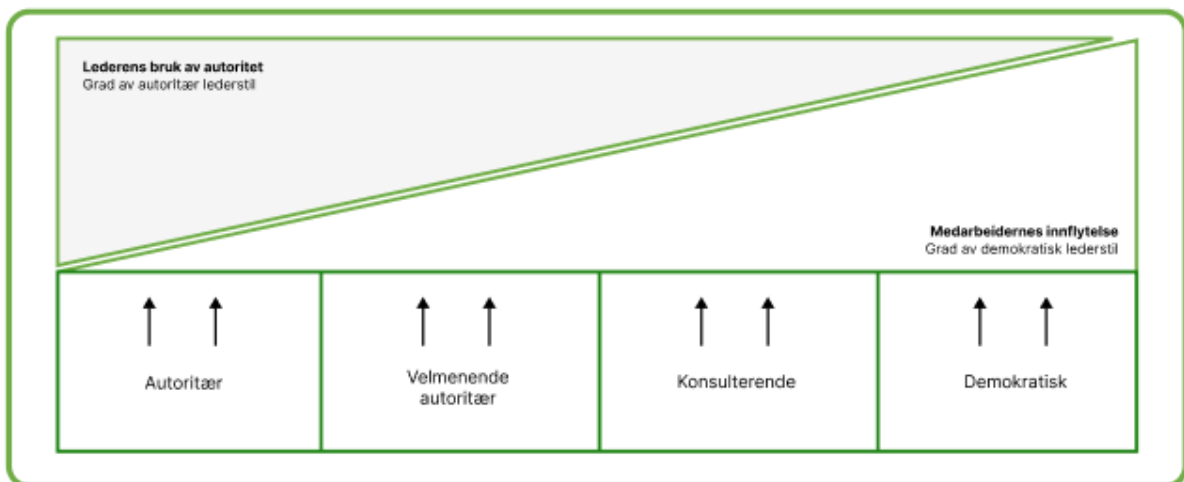
Fra casen oppfattes daglig leder som en person som er fremoverlent og at ting skal skje raskt. Det er også beskrevet flere plasser at daglig leder snakker direkte med sine ansatte og prøver å finne ut av problemene i selskapet med direkte kontakt, altså direkte ledelse. Men det er også nevnt i casen at «medarbeiderne i driftsavdelingen lurer av og til på hvor ledelsen blir av i dette». Dette kan tyde på at daglig leder har et ønske om å lede, gjennom direkte ledelse, men ikke har tid til eller ser alle avdelingene, altså at daglig leder kun tar grep hvor det er problemer, og overser områder som går bra. Eventuelt at områdene som går bra ledes gjennom indirekte ledelse, og at dette er noe medarbeiderne ikke tenker over.

Indirekte ledelse omfatter alle måter som ledere kan påvirke medarbeiderens organisasjonsatferd på uten å samhandle direkte med dem. Vi kan skille mellom to hovedformer for indirekte ledelse. For det første kan ledere påvirke medarbeiderne indirekte ved å bruke formelle organisasjonstrekk, det vil si mål, strategi og organisasjonsstruktur samt formelle program for rekruttering, opplæring og sosialisering. For det andre kan ledere

påvirke medarbeiderne indirekte ved utvikling av kultur, enten ved å styrke verdier og normer blant ansatte, eller ved å forsøke å forandre dem.

Det nevnes lite om indirekte ledelse fra casen, men det vil alltid være en viss form for indirekte ledelse i et selskap f.eks. gjennom avgjørelser som skjer på møter mellom toppledelsen og mellomledelsen. Daglig leder beskrives også som en erfaren leder som mest sannsynlig er bevist på når vedkommende skal benytte direkte- eller indirekte ledelse, i gitte situasjoner. Som nevnt tidligere kan det være slik at daglig leder benytter indirekte ledelse når ting går bra, altså at vedkommende ikke føler et behov for å fysisk følge opp avdelingen, mens når ting går dårlig vil behovet for oppfølging øke, altså gjennom direkte ledelse.

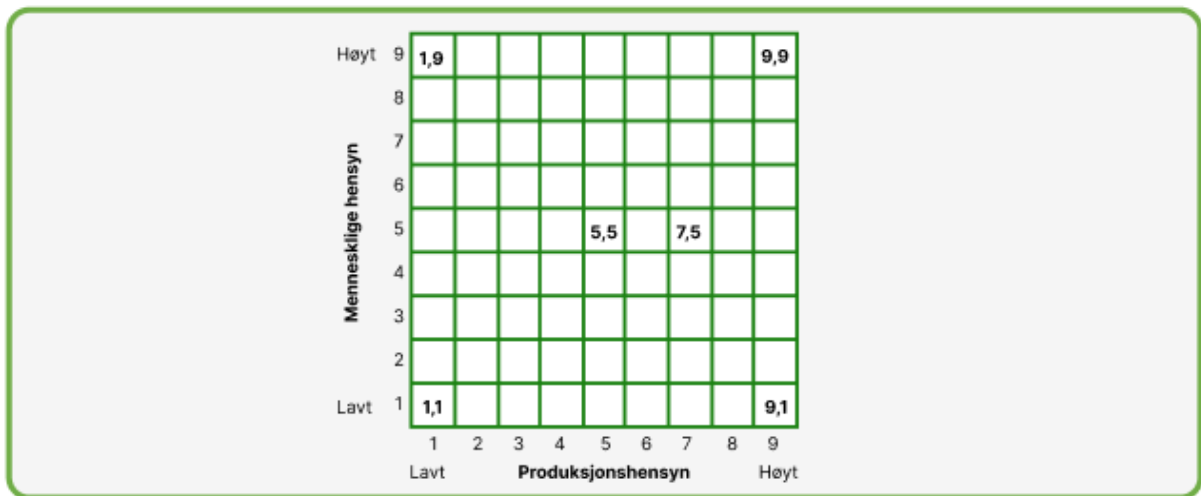
Når det kommer til lederstil dreier det seg i korte trekk om hvordan ledere opptrer, hva de er opptatt av, og hvordan de forholder seg til sine medarbeidere. Gjennom en rekk empiriske studier er det blitt identifisert to grunnleggende forskjellige lederstiler. Demokratisk eller relasjonsorientert ledelse. Ledere som benytter denne stilen, forsøker aktivt å utvikle gode relasjoner til sine underordnede, og ved å involvere medarbeiderne i beslutninger knyttet til arbeidet. Autoritær eller oppgaveorientert ledelse. Ledere som benytter denne stilen, var mest interessert i produksjon, effektivitet og det å strukturere sin egen og underordnedes rolle mot realisering av formelle mål. De to lederstilene er ikke gjensidig utelukkende og kan kombineres. Slik kan det konstrueres en skala for lederstil der ytterpunktene i skalaen angir henholdsvis autoritær og demokratisk lederstil, slik det er illustrert nedenfor:



Det viktigste som skiller autoritære ledere fra demokratiske ledere, er evnen og vilje til å delegerer beslutningsmyndighet og til å trekke med medarbeidere i beslutningsprosessen.

Fra casen oppfattes daglig leder som en autoritær leder, men som også hører på hva ansattes forslag, altså en kombinasjon som heller mot autoritær. Dette med bakgrunn i at daglig leder har tatt beslutninger i samråd med mellomledelse og styret, selv om disse beslutningene har vært upopulære blant noen av de ansatte. Mens når det oppstår problemer i avdelingene prøver daglig leder å finne løsninger i samarbeid med de ansatte i avdelingen.

Denne «flytende» tilpasningen både til direkte- og indirekte ledelse, men også autoritær- og demokratisk ledelse kommer sannsynligvis fra erfaringen til daglig leder. Når daglig leder er såpass «flytende» kan en undersøke lederstilen i «ledergitteret»:



Ledergitteret representerer ulike lederstiler som kombinerer menneskelige- og produksjonshensyn. Det vil ikke bli gitt noen forklaring til alle typene, bortsett fra den som passer best til daglig leder fra casen. Daglig leder som er ganske «flytende» i sin lederstil passer best inn med 7,5-lederstilen. Det nærmeste vi kommer denne lederstilen fra pensum er 5,5-lederstilen som er en lederstil der lederen legger vekt på å finne et godt nok kompromiss mellom organisasjonens krav til produksjon og effektivitet, og de ansattes krav om deltakelse, utvikling og liggende. Jeg mener altså at daglig leder en ganske balansert, men litt ekstra fokus på produksjonshensyn (7,5-lederstil).

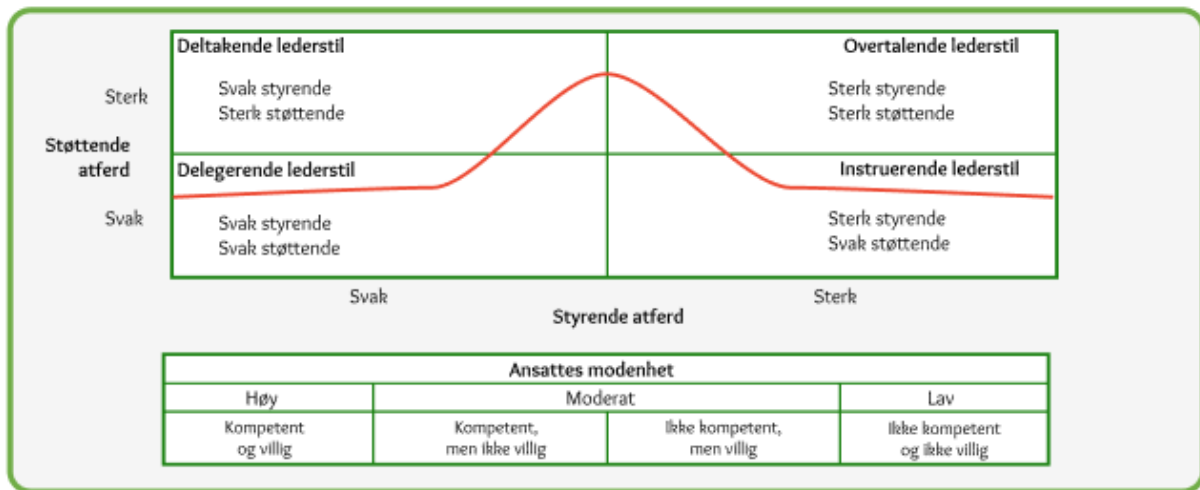
En annen måte å definere lederstilen til daglig leder, som nevnt tidligere, er at forskjellige lederstiler passer til forskjellige situasjoner. Dette kalles situasjonsbetinget ledelsesteori. Den grunnleggende antakelsen i denne teorien er at ulike situasjoner krever forskjellige lederstiler for at resultatet skal være effektivt. Teorien tar sikte på å presisere under hvilke betingelser de ulike lederstilene vil være mest hensiktsmessige. For å benytte situasjonsbetinget ledelsesteori må en fordele ansattes modenhet (kompetanse og vilje) inn i fire forskjellige grupper:

- (1) Ikke kompetent og ikke villig til å løse oppgavene (Lav)
- (2) Ikke kompetent, men villig til å løse oppgavene (Moderat)
- (3) Kompetent, men ikke villig til å løse oppgavene (Moderat)
- (4) Kompetent og villig til å løse oppgavene (Høy)

En må også skille mellom en støttende og en styrende dimensjon. Ved å kombinere de to lederstildimensjonene kan en utlede fire typer lederstiler:

- (1) Svak styrende og svak støttende lederstil, delegerende.
- (2) Svak styrende og sterk støttende lederstil, deltakende.
- (3) Sterk styrende og sterk støttende lederstil, overtalende.
- (4) Sterk styrende og svak støttende lederstil, instruerende

Figuren nedenfor viser hvordan medarbeiderens modenhet kan relateres til de ulike lederstilene:



Ved å trekke en loddrett linje fra ansattes modenhet og inn i firefeltstabellen ser vi at den buede linjen angir hvordan lederstilen bør tilpasses ansattes modenhet i arbeidet.

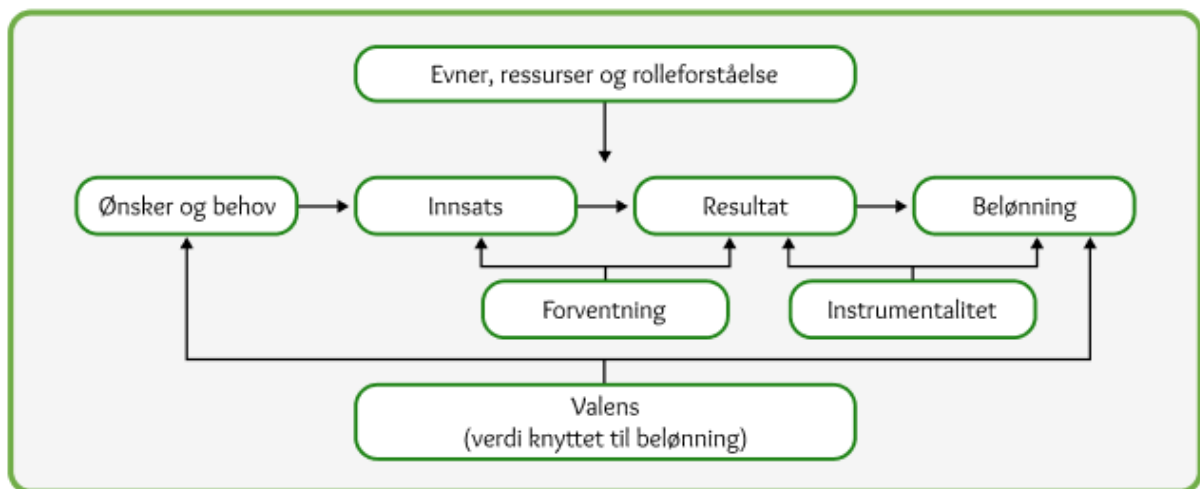
Dette er antakelig den mest passende lederstilen til daglig leder. Oppfatningen diskutert tidligere om at daglig leder er mest involvert i avdelingene med problemer kan også oppfattes som at disse avdelingene har moderat/lav «modenhet» og dermed trenger en instruerende eller overtalende lederstil, mens avdelingene som går bra har høy modenhet og dermed ikke trenger like styrende atferd og at daglig leder har tillit til disse avdelingene styrer seg selv. Fra casen kan det oppfattes som at de ansatte i disse avdelingene som styrer seg selv føler seg oversett av ledelsen, det vil derfor være viktig for daglig leder å bli gjort oppmerksom på dette slik at den gode jobben bli belønnet og «sett» av ledelsen.

Oppgave 4

Drøft hva som kan gjøres for å motivere og ivareta de menneskelige ressursene i organisasjonen. Bruk teori og modeller fra pensum.

For å forstå hvordan badelandet kan motivere og ivareta de menneskelige resursene i organisasjonen må man forstå hva motivasjon er, og hvordan motivasjon kan skapes.

Motivasjon er det som driver oss til å gjøre noe. Man kan også si at motivasjon er en indre psykologisk prosess som får oss til å handle, som gir retning til handling, og som forsterker viljen til å handle. I forventningsteori antas det at motivasjon og vilje til å yte oppstår når en person forventer at det kan bli mulig å oppnå noe – en belønning – man ønsker seg. De grunnleggende elementene i forventningsteorien kan illustreres slik:



Hovedpoenget i figuren ovenfor kan presiseres som følger:

For det første må belønningen må være noe man ønsker seg. I forventningsteori brukes begrepet valens for å beskrive styrken i en persons ønske om og verdsetting av belønning som følge av et bestemt resultat.

For det andre må personen tro at det er en sammenheng mellom innsatsen og resultat, og at man faktisk når resultater som gir belønning. Dette kalles forventning. Fra figuren er det presisert at denne sammenhengen kan være problematisk og påvirket av den enkeltes evne, ressurser og rolleforståelse. Det er for eksempel ikke sikkert at man har evner eller ressurser til å nå det resultatet som skulle utløse belønning.

For det tredje må personen tro at det å oppnå et spesielt resultat også faktisk fører til den ønskede belønningen. Denne sammenhengen er i figuren presisert som instrumentalitet. Det er for eksempel ikke sikkert at det er en sammenheng mellom et godt resultat og større belønning.

Forventingsteori bygger på en enkelt motivasjonsformel der valens og instrumentalitet står i et multiplikativt forhold til hverandre. Dette betyr at selv om man er sikker på at man kan klare å produsere det ønskede resultat, men valens er null, så vil motivasjonen for å yte være lik null, illustrert nedenfor:

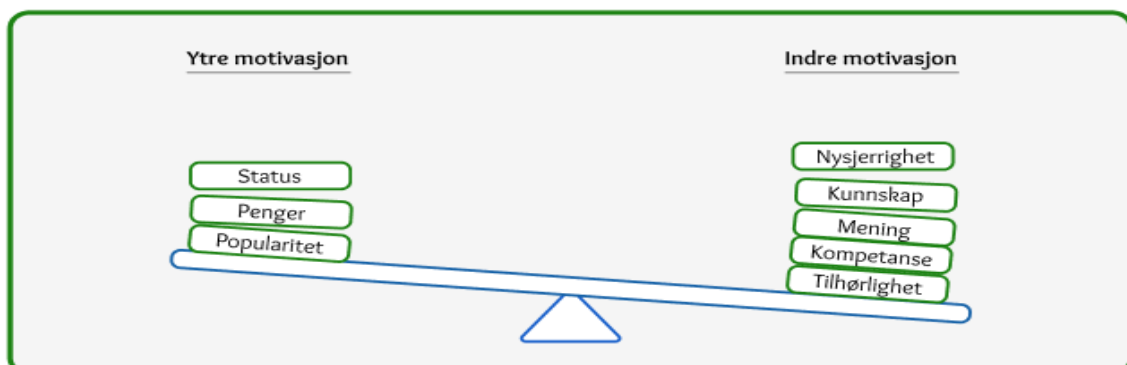


Sentralt i forventningsteorien står begrepet valens. Man kan ikke forvente at mennesker vil yte noe ekstra for å få noe de ikke er interessert i. Nøkkelen til effektive belønningssystemer ligger altså i å avklare hva den enkelte ønsker, og så tilby nettopp dette som belønning. Helt generelt antas det ofte at mennesker handler for å dekke behov. Maslows behovsteori er det mest innflytelsesrike bidraget innenfor denne typen teori. Maslow argumenterer for at alle mennesker har fem grunnleggende behov, hvor 1 er nederst på pyramiden, og 5 er øverst:

1. Fysiologiske behov – som sult, tørst, søvn, osv.
2. Sikkerhetsbehov – som omfatter både fysiske og følelsesmessig sikkerhet.
3. Sosiale behov – som vennskap, tilhørighet og følelsesmessige bånd til andre mennesker.
4. Behov for anerkjennelse – som status og prestisje.
5. Behov for selvrealisering – som handler om hvorvidt den enkelte får utnyttet evnene sine og realisert sitt potensiale.

Når det nederste behovet (1) er dekket vil individet gå videre og ønske å dekke det neste behovet (2) i pyramiden. Når dette behovet er dekket vil individet igjen gå videre til neste behov (3), osv. I Norge vil de aller fleste (generalisert) starte på nivå 3, og ønske å dekke behovet for anerkjennelse (4) først.

Disse behovene bygger videre på det vi kaller ytre- og indre belønning. Skillet mellom ytre belønning og indre belønning som Maslow blant flere har analytisk presisert, har dannet tradisjon for at det er vanlig å skille mellom ytre motivasjon og indre motivasjon. Ytre motivasjon er når kilden til motivasjon er ligger utenfor selve arbeidsoppgaven. Når kilden til motivasjon er knyttet til selve oppgaven og opplevelsen av å arbeide med oppgaven, kalles motivasjonen indre motivasjon. Empiriske studier tyder på at indre motivasjon har en betydelig sterkere positiv effekt enn ytre motivasjon både på arbeidsprestasjon, produktivitet, tilstedeværelse og ønske om å bli i organisasjonen, visualisert nedenfor:



Både ytre og indre motivasjon kan betraktes som grunnleggende egoistiske perspektiver på hva som motiverer mennesker. Flere studier viser imidlertid at mennesker også motiveres av uegennyttige ønsker om å gjøre noe for andre. Kjærlighet og godhet, og altruisme er begreper som ofte brukes for å beskrive motivasjon som er uselvisk eller prososial. Man drives av et ønske om å gjøre situasjonen bedre for andre. Den beste situasjonen for å skape så høy motivasjon som mulig bland ansatte vil være å kombinere alle tre typene motivasjon, altså ytre- indre- og prososial motivasjon.

Nå som vi forstår grunnleggende hva motivasjon er og hvordan man kan skape motivasjon kan vi gå videre til å se på casen om badelandet, og hvordan de menneskelige ressursene kan ivaretas. Dette er oppgaver som i utgangspunktet legges på HR-ansvarlig i ledelsen, men det er alltid daglig leder som har hovedansvaret for den daglige driften.

Mye av problemet med motivasjon ved badelandet handler om at den nyopprettede utviklingsavdelingen kommer med mange «mer og mindre gode ideer» som dyttes på driftsavdelingen. Det tas heller ikke hensyn til hva det betyr driftsavdelingen som skal sette alt ut i praksis. Fra casen kan det virke som at utviklingsavdelingen har fri tøyler eller får mye ja fra ledelsen, uten at driftsavdelingen som i stor grad skal gjennomføre disse prosjektene inkluderes i denne prosessen. Det vil si at driftsavdelingen som i utgangspunktet ikke har noe eierskap til disse prosjektene får en større arbeidsmengde uten ekstra belønning. Det er også lagt opp til flere store arrangementer tett opp mot hverandre som skaper utfordringer for driftsavdelingen. Fra driftsavdelingen oppfattes det som at ledelsen er helt fraværende i disse beslutningen om disse prosjektene, og at utviklingsavdelingen ikke er klar over hvor mye som må gjøres for hvert arrangement, altså at de sitter på kontoret og planlegger, men egentlig ikke vet hvor mye som kreves, noe som på sikt kan skape konflikter mellom avdelinger. Det er også uenighet om hvordan midlene i selskapet benyttes, hvor utviklingsavdelingen har fått tilgang på to nye elbiler som fungerer til markedsføring, men driftsavdelingen mener disse ressursene kunne blitt brukt til varebil. Driftsavdelingen føler seg rett og slett overkjørt av utviklingsavdelingen, selv om de i utgangspunktet skal være likestilt, ref. organisasjonsstruktur (oppgave 2). Alt dette kombinert fører til at motivasjonen i driftsavdelingen synker.

Disse problemene kan løses på flere måter. Den første måten med utgangspunkt i forventningsteori er å justere opp belønningene til driftsavdelingen, gjennom f.eks. økt lønn eller bonuser etter endt prosjekt. Dette vil først å fremst øke den ytre motivasjonen til arbeiderne i driftsavdelingen. Som beskrevet tidligere er dette den svakeste formen for motivasjon, og dersom arbeidsmengden blir for stor vil ikke dette være tilstrekkelig med motivasjon uten at det blir uoverkommelige kostnader knyttet til dette. Dette vil heller ikke løse eventuelle konflikter mellom avdelingene, potensielt gjøre situasjonen verre gjennom at andre avdelinger også ønsker økt belønning, noe som igjen kan påvirke motivasjonen negativt i andre avdelinger.

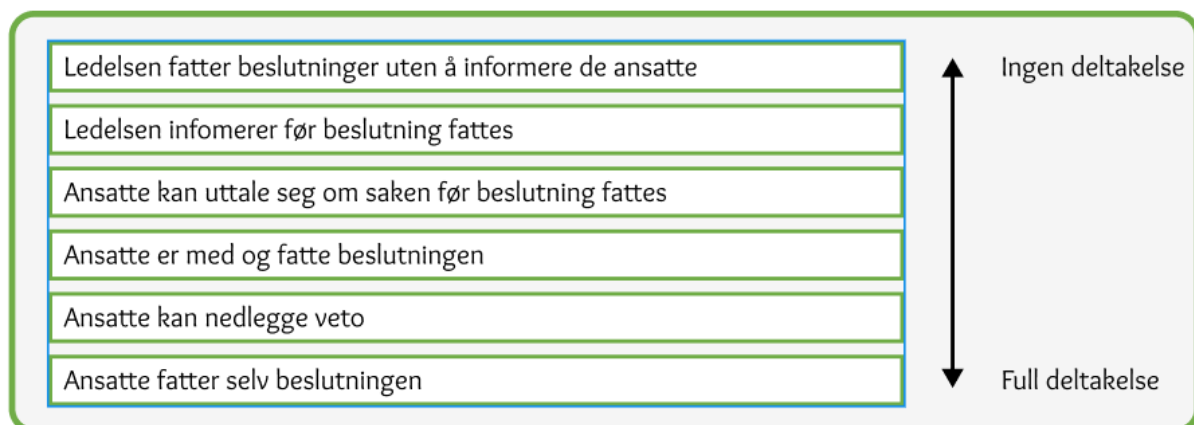
En annen løsning og en bedre løsning (etter min mening) er å involvere driftsavdelingen i større grad i beslutningsprosessene som handler om disse prosjektene. Ved å involvere driftsavdelingen i større grad vil de kunne putte et mer realistisk mål på prosjektene, og hvor tett arrangementene kan gjennomføres, uten at det går utover for stor arbeidsmengde. Dette vil også øke den indre motivasjonen gjennom at avdelingen vil føle en større tilhørighet og at de

føler at deres mening blir hørt. Videre vil dette også kunne minimere sjansen for konflikter mellom avdelingene siden de nå samarbeider og kan løse konfliktene før de oppstår.

Men det er ikke bare ved gjennomføring av prosjekter som sliter på motivasjonen i driftsavdelingen. De ansatte ved den daglige driften av kafeen siter med stor gjennomtrekk av folk som følge av lav motivasjon. Denne lave motivasjonen stammer i stor grad fra seksjonslederen. Seksjonslederen viser liten evne og vilje til å drifte kafeen på en god måte. Dette går utover de ansatte gjennom dårlig planlegging av bemanning og mangel på opplæring. Seksjonslederen beskrives i stor grad som en leder med 1,1-lederstil i «ledergitteret» (oppgave 3). Altså en lederstil som ønsker å gjøre minst mulig, uten å få sparken.

Dette kan tyde på lav motivasjon hos seksjonsledere, som forplanter seg til de ansatte i kafeen. For å øke motivasjonen hos seksjonslederen kan man øke mengden opplæring og dermed øke kompetansen til seksjonslederen, noe som vil øke den indre motivasjonen, eventuelt øke belønningen og gi bonuser dersom de møter visse mål, noe som vil øke den indre motivasjonen. Dersom dette lykkes i å øke motivasjonen og seksjonslederen ønsker å gjøre en bedre jobb, vil dette forplante seg videre i avdelingen gjennom tilstrekkelig opplæring og mer forutsigbare arbeidsdager, noe som vil øke den indre motivasjonen, og standarden i avdelingen går opp.

På generell basis i selskapet bør man alltid prøve å tilrettelegge for alle tre typer motivasjon ytre-, indre- og prososial. Dette er arbeidsoppgaver som HR-ansvarlig skal håndtere i den daglige driften. HR-ansvarlig kan se til f.eks. den skandinaviske modellen for å tilrettelegge for høy motivasjon. Den skandinaviske modellen tar sikte på å la de ansatte være deltakende i bedriften gjennom *mulighet for læring i jobben, helhetlige oppgaver, tilbakemeldinger og selvstyre*. Det er forskjellige nivåer i hvor deltakende (se figur nedenfor) man lar de ansatte være, men fra pensumboken vises det til forskning som sier at desto mer man involvere medarbeiderne sine, desto høyere ytelse vil bedriften kunne oppleve. Dette vil også kunne øke tilknytning til organisasjonen, og dermed øke motivasjonen (indre motivasjon).



Kilde: Jacobsen & Thorsvik, 2022, kap. 7. og Arbeidskrav 2.

Referanseliste

Jacobsen, D. & Thorsvik, J. (2022). *Hvordan organisasjonen fungerer (5.utg)*. Fagbokforlaget.

Kandidat nummer: 11. (2023). *BED-2029NETT Arbeidskrav 1 – Besvarelse*.

Kandidat nummer: 11. (2023). *BED-2029NETT Arbeidskrav 2 – Besvarelse*.