

Oppgave 1

Faktorene som påvirker hvordan teamet løser problemet i forbindelse med Santra AS er mangefasetterte, og disse redegjørelsene som kommer nå er per oppgave generiske. Det vil si at de ikke er unike for Santra.

En av de mest grunnleggende faktorene finner man blant Maslow og Alderfers behovsteori. Gitt at bedriften tilbyr de ansatte muligheter for å dekke sine fysiologiske behov som vi tar som forutsetning er åpenbare, i tillegg til sikkerhetsbehovet så er det viktig at behovet for tilhørighet ligger til grunn. Man må være "på lag" med hverandre. Dette er en forutsetning for at de tertiære behovene skal kunne dekkes på en fullkommen måte. Man kan forsåvidt stå på en scene og holde foredrag om produktlanseringer, men dette foredraget vil preges i negativ forstand om man for eksempel er veldig tissetrengt, og det forringer muligheten for selvaktualisering, og ikke minst vil det gå utover ens ellers så karismatiske fremtoning. Brundtland hadde for eksempel en tendens til å bli litt sint i sine taler og på hennes tid så var det slik at "det passet seg ikke for en dannet dame å være sint", så hun fikk et tips om å putte tegnestifter i skoene når hun ble sint (engasjert), og ved at hun manipulerte kroppens responser ved å om dirigere oppmerksomheten hennes fra talen (System 2-aktivitet) til mer basale behov (System 1 ifølge Kahnemann) ble hennes fremstilling moderert. Dette kom godt med i møte med hennes erkerival Kåre Willoch som i seg selv var nok så mild og rund i kroppsspråket sitt, inkludert stemmen, som dannet en til dels komisk kontrast. Han var også glad i å "erte" Brundtland så hun ble sint.

Selv om Brundtland og Willoch hadde en del av de samme verdiene, så var de uenige i måten på hvordan dette skulle løses i praksis. De var såpass uenige i dette at det var derfor de var i to forskjellige partier, selv om de begge var enige i at det var viktig å skape verdier, og disse verdiene måtte være realverdier, de kunne ikke skapes fra ren luft, man kunne ikke skattelegge Norge inn i velstand. Men dette måtte skje under forutsetning om at man måtte ha det bra på jobb. Og selv om jobben var en stor del av livet, så var begge klar om at jobben ikke *var* livet, men en del av støttestrukturen til allmuen, slik som selvbergingen som var de facto hovedgeskjeft ble støttet av husdyr og den operative kjernen da som under Brundtland som nå var arbeiderne. Så var det å enes om denne visjonen og hva som skal være mål og delmål for å komme dit. Brundtland og Willoch hadde en godt sammenfallende visjon. Så var det dette med å enes om strategien, eller i deres tilfelle politikken; og få med seg allmuen til å dra lasset.

I team er det også viktig å ha noe felles å enes om. Det er viktig å ha tilhørighet til både kollegene, og til prosjektet. Man må ha "sin flokk". Men folk er likevel alltid litt forskjellige og selv om man har samme interesser og verdier vil det være forskjeller på hvordan man kommer til å faktisk løse en oppgave. I følge trekkteori er også situasjonen en variabel. For eksempel vil det være naturlig at en introverts grad av introverthet reguleres avhengig om vedkommende er i en situasjon hvor det skal avholdes eksamen eller om den introverte er med kjæresten sin på hybelen. I en arbeidssituasjon hvor man jobber som et team vil det være nyttig å ha forskjellige personligheter som utfyller hverandre og danner en synergieffekt. Holder det for en å gjøre det minste felles multiplum? Er det noen som vil gjøre så godt de kan, men det holder så vidt for kunden? Er det andre som vil gjøre en jobb som virkelig setter dem lysår foran konkurrentene? Er det noen som vil gjøre en jobb som setter dem lysår foran konkurrentene, men ikke har hverken motivasjon eller energi på grunn av andre ting i livet som er viktigere, som barna, og som har jobben nettopp på grunn av barna og derfor må balansere energien sin hensiktsmessig i forhold?

Andre faktorer enn energi er tid, ressurser (enten de er fysiske, organisatoriske eller menneskelige). Om bedriften er en kostnadsleder hvilket Santra er nå, så vil det være naturlig at kundene regulerer sine forventninger til dette. For eksempel så har du minst tre forskjellige forventninger når jeg nevner "biff", "Indrefilét fra Gilde" og "First Price entrecote". Santra sies eksplisitt å være kostnadseffektive, og vi kan dermed utlede og gå sterkt utifra at de har valgt å hige etter å være kostnadsleder som generisk strategi (Porter). Derimot så er kundene til Santra ikke så interessert i deres standardprodukter, men er ute etter egentilpasset emballasje til tross for at det blir dyrere for kunden (differensiering). Kunden ser det antakelig som en bedre "return on investment" med egentilpasset emballasje. Men når kundene betaler mer så forventer de også mer. De ansatte i Santra har satt sin organisasjonskultur basert på alt som er in-situ. Det vil si hvordan det er å jobbe hos Santra med tanke på jobbsikkerhet, hvordan det er å jobbe *med* de på Santra og spesielt da de i egen avdeling og også på hvilken måte man jobber, blant annet tempo og med hvilke verktøy og i hvilket miljø. Er det bråkete? Ligger det landlig til? Parkeringsplasser? Bussforbindelse? God luft? Santra er etablert som en kostnadsleder innen Porters generiske strategier og vi må regne med at de allerede har arge konkurrenter innen dette segmentet. Uavhengig av det så er det kundene selv som spør etter mer differensiert emballasje, og om Santra da er en etterfølger så vil man måtte regne med å tape markedsandeler. Santra er derfor "dømt" til å pivotere sin modell, altså å tilpasse seg markedsendringer og skifte strategi fra å prøve og være kostnadsleder til å hjelpe Santra-kunder med sin differensiering for å unngå "Nokia-skjebnen". Men de ansatte som har satt en organisasjonskultur og innenfor dette en egen subkultur er nok ikke like

interessert, spesielt på måten Johnsrud går frem og fordi dette går langt utover de ansattes selvbestemmelse eller autonomi.

Dette kalles interessekonflikter og er noe man kan gå sterkt utifra er problemet hos Santra. Selv om man fort setter Johnsrud i en bås når man leser caset, så skal man ikke kimse av han selv om han ikke er tørr bak øra ennå. Vi må også huske at han kommer fra en annen avdeling, og at han er "ung leder" og har "store karriereambisjoner" og at vi ikke *egentlig* vet hvordan tralten ligger an blant produktutviklingsavdelingen, men kun får vite at Johnsrud mener de er for trege. Man kan blant annet sammenligne seg selv med Smurfit Kappa eller andre lignende papp- og emballasjeprodusenter. Hvor mye spesialtilpasning gjør konkurrentene? Vi kan derimot på bakgrunn av casen gå utifra at de ansatte er kompetente, og at dermed burde Johnsruds lederstil vært S3 eller S4, altså at han burde vært lite styrende og høyt støttende eller høyt styrende og høyt støttende OM han visste hva han drev med. Men det gjør han ikke, han har ikke erfaring med produktutvikling sies det i casen. Kunden er lovet en løsning klar innen fire måneder. Her har Johnsrud dermed relativt god tid til å sette seg inn teamets tidligere portefølje for å få et modikum av innblikk før han begynner å raljere med sin tyranniske lederstil og skaper mindre tilhørighet til gruppa. Faktisk skaper han rett og slett avstand. Er det i tillegg personer med mørke personlighetstrekk er det også duket for Glaslske trinn 10-tilstander og om Johnsrud for eksempel rett og slett dreper designeren for å "vinne, uansett hva", så må teamet gjøre designerens jobb og da mister man potensielt dette moderne uttrykket kunden var ute etter. Det tar seg også svært dårlig ut rent PR-messig om interne konflikter utvikler seg på en slik måte at kollegene dreper hverandre. Det er også lite motiverende å gå på jobb. Man kan diskutere hvor mye vinning det var. Vinninga går i så fall opp i spinninga.

For å unngå et arbeidsmiljø med drap kan man forsøke seg på megling. Det er dette det legges opp til i caset, men det burde ikke være nødvendig i en norsk bedrift med (relativt) flat struktur og "forstyrre sjefen med fjortisdrama", spesielt ikke med tre tillitsvalgte om enn fra forskjellige fagorganisasjoner. Det er også av Johnsruds interesse å ikke måte skape en situasjon der Santra må bruke dyrebar tid på personalkonflikter.

En metode Johnsrud kunne benyttet seg av er freeze-mobilize-unfreeze-metoden. Han blir satt til å være midlertidig leder også for utviklingsavdelingen for å sørge for at det blir bedre samspill mellom avdelingene på tross av at han ikke har erfaring med produktutvikling. Dermed er han i en merkelig posisjon hvor han har legitim makt uten at han har kompetanse, og hans personlighet gjør han usmakelig.

I løpet av fire måneder har han derimot tid til å skaffe seg grunnleggende kompetanse innen produktutvikling, blant annet ved at teamet viser han hvordan de har jobbet tidligere ved å vise til porteføljer og organiseringen rundt disse. Vet Johnsrud for eksempel *noe* om merkevarebygging eller fargeteori rettet mot salg? Hva er en logo og hva er bare et bilde? Eller fokusgrupper og research? Dette er noe som kan gjøres på en arbeidsdag og Johnsrud selv kan bruke tid etter jobb på å sette seg inn i stoffet etter å ha blitt pekt i riktig retning på møtene. På møtene må det foregå en dialog. Johnsrud og produktutviklingsavdelingen må også møtes litt på midten når det gjelder lynnet deres. Han må forstå at de ansatte har hus og barn og ikke er fri og franke. De må også belage seg på å gjøre det samme litt hurtigere. Er det punkter i prosessen hvor de kan slacke eller gjøre litt mer jalla enn de pleier? De må også ta ansvaret for at denne situasjonen har gjentatt seg flere ganger før uten at det angivelig er tatt opp på noe vis. Det legges som forutsetning at det ikke er tatt opp eller i beste fall vært en slengkommentar mellom de ansatte på avdelingen, og at det har blitt med det.

Johnsrud kan kalle de ansatte umotiverte og trege om han vil, men det hjelper neppe på motivasjonen til de ansatte. Det bidrar dessuten hverken til indre eller ytre motivasjon å sette guttungen på plass i og med at "trusselen" som er kundeforventningene ikke forsvinner. Selv om Johnsrud er et ubehagelig element er han en forbigående trussel. De ansatte i teamet sier også at det ikke er første gang selgerne som jo ikke egentlig vet hva de selger lover for mye. Santra må sette tøyler på selgerne sine. Her må Weber inn med sin teori om byråkrati og Santra må profesjonalisere prosessen. Sette rammer for hva som kan loves og ikke. Ikke minst i hvilke land og hvilke markeder. Denne måten å selge på kan kanskje virke en stund, men over tid vil det uansett slite ut de ansatte på grunn av stress og følgelig vil man som team bli demotivert og jobbe saktere og saktere og med mindre og mindre tilhørighet til prosjektene og dermed er man inne i en ond spiral som Johnsrud selv kanskje har havnet midt oppi. Da er det som leder av produkteieravdelingen av top priority å holde motivasjonen ved like ved å regulere hva man kan love kundene under salg. Dette er det første problemet i kjeden. Det loves mer enn det som antakelig kan holdes, og om man innfrir forventningene til kunden så er det på bekostning av noe annet som over tid forringer hele produksjonsleddet.

Det er også viktig å notere seg at teamet i casen aldri kom seg lenger enn til storming-fasen i teamdannelsen. Formingen er gjort fra skrivebordsstyret i og med at det er godkjent av direktøren formelt. I tillegg resetter han også selv utviklingen ved å bytte ut prosjektlederen slik at denne prosessen må starte på nytt, og forespeiler å gjøre dette n antall ganger.

Han er også "motsatt" av den foregående prosjektlederen ved at hans personlighet må sies å ikke akkurat være hverken tiltalende eller karismatisk, men uten at dette er nevnt spesifikt må kunne antas å bli sett på av de ansatte som å være en slags nepotistisk avgjørelse.

Med tanke på at de ansatte i produktutviklingsavdelingen har vært i denne situasjonen flere ganger før er det også følgelig slik at man kan regne med at de har sterke bånd til hverandre, altså er tilhørighetsbehovet dekket og de har aktualisert seg flere ganger før ved å møte deadlines og ved at det er en relativt flat organisasjonsstruktur har de følgelig et relativt stort kontrollspenn og dermed høy grad av autonomi og lav taylorisme og fordisme og derfor høy tilhørighet til jobben sin og sitt daglige virke er det også naturlig å ha en lederstil hvor man er lite styrende. Det er egentlig bare tidsfristen som er den reelle begrensningen her. Johnsrud burde moderert seg til å være høyt støttende og moderat styrende, eller styrende kun hva gjelder tid. Ellers fikser de ansatte egentlig biffen selv, men på grunn av selgeren, på grunn av Johnsrud, på grunn av de ansatte og på grunn av prosjektlederens fravær så har det altså resultert i en konflikt og det blandes inn "utenforstående" profesjonelle aktører som kommer til å bruke nettopp mye tid. Bruker de for mye tid på dette leverer de ikke på lovnaden og Santra mister tillit og Smurfit Kappa tar over også her. Uavhengig av Johnsrud må også de ansatte se at strategier stadig endres og at Santra må tilpasse seg markedet. For å beholde en adekvat markedsandel så må Santra omstille seg fra å være en kostnadsleder til differensiering. Innenfor differensieringen kan de også fokusere på et segment. Om Santra ikke omstiller seg så vil de bli en etternøler og det vil være vanskelig å vinne innpass blant de konkurrente som allerede er etablerte. For eksempel er Windows et kjent operativsystem og iOS har bygget sin popularitet på å differensiere seg innen et annet segment enn datamaskiner, de har bygget sin markedsandel på å bli kjent gjennom å differensiere seg innen håndholdte enheter samt film- og TV-produksjon i Hollywood. Mens man kanskje knapt har hørt om Linux Mint eller Zorin tross at disse er gratis operativsystem som dekker 99% av bruksområdene til de fleste, og de spionerer heller ikke (samler data) om deg på samme skamfulle vis Microsoft og Apple (m.m.) gjør.

Videre om konflikthåndteringen må Johnsrud finne ut hva det var den forrige prosjektlederen gjorde. Hvorfor var hun så godt likt? Hvor mye kompetanse må han "ta igjen" for at det er på et brukbart nivå mens hun er borte?

Oppgave 2

Om vi nå går utifra at Johnsrud har satt seg inn i hva avdelingen har gjort før rent praktisk, og også sett på dokumenteringen fra den tidligere prosjektlederen som nå er på permisjon, og egentlig bare emulerer henne etter beste evne, inkludert hennes personlighet så vil Johnsrud ha både legitim makt, personlighetsmakt og kompetansemakt. Sånn er det ikke. Han har, så vidt, legitim makt. Han har på et eller annet vis klart å skaffe seg negativ personlighetsmakt. I sin ambisjon om å klatre på karrierestigen å unngå og være en leder ingen respekterer fordi han ikke har autoritet så har han blitt en leder ingen (i produktutviklingsavdelingen) respekterer fordi han har misbrukt sin autoritet.

Johnsrud lederatferd har vist seg å være lite tillitsvekkende. Det er en ting å være ung og uerfaren (ikke bare at han mangler kompetansemakt, men har ER i dette tilfellet inkompetent), men i et fagmiljø er det dumt å blotte sin inkompetanse på et hvis hvor man attpåtil fremstiller seg som ikke bare en tyrannisk leder, men en tyrannisk og inkompetent leder.

I tillegg til disse typene makt (legitim makt, personlighet, kompetansemakt) er det alle disse direktørene og avdelingslederne. Disse har forskjellig tyngde i sin makt og forskjellig kontrollspenn. I beste fall er aktiviteten selvgående, men i jo større og mer omfattende driften blir dess mer blir makt et slags "nødvendig onde", slik som byråkrati og prosesser. Det må også nevnes ressursmakt, selv om denne i dette norske arbeidsstedet har begrenset innvirkning).

Den legitime makten har Johnsrud fått av direktøren han overtalte. Denne er formelt vedtatt og hans leder har gitt "tommel opp på papir" om at Johnsrud, faktisk, har fått formell makt.

På grunn av Johnsruds personlighet og følgelig hvordan han går frem for å benytte denne makten, så anerkjennes ikke hans maktutøvelse fullt ut av den nye avdelingen han er satt til å lede. Det skaper avstand i det som skal være et team. Her hadde den forrige prosjektlederen som ble byttet ut mer makt som følge av personligheten hennes. Hun var populær og hadde også høy anseelse. Nøyaktig hva som ligger i anseelse er fra casen relativt, men vi setter det som forutsetning av hun var høyt ansett på måten hun gikk frem med å lede prosjektet, altså det hun var ansatt for. Kanskje hadde hun akkurat samme gjennomføring som det Johnsrud legger opp til men spilte på lag med teamet, og spilte hverandre gode og skapte en synergieffekt ut av dette. Johnsruds lite gjennomtenkte lederstil ga avsmak for de ansatte, spesielt i kontrast til den

forrige prosjektlederen. Her gikk det altså fra en person som hadde legitim makt, makt gjennom personlighet og (satt som forutsetning) kompetansemakt til en person som så knapt hadde legitim makt, hvilket heller ikke er spesielt nyttig i situasjonen til Santra med tanke på den store graden av autonomi det forespeiles at de ansatte har.

Hans atferd har nå påvirket organisasjonen til å stoppe arbeidet som allerede er preget av tidsnød for å bruke dyrebar tid på noe som kunne vært unngått om Johnsrud hadde mindre grad av psykotisme og nevrotisme og gikk frem på mer "norsk vis" eller utviste grunnleggende folkeskikk. Hans psykotisme og nevrotisme og ekstroversjon kommer godt med i hans posisjon som leder av produkteieravdelingen, eller som selger, men i produktutvikling så er det ikke veldig brukbare personlighetstrekk om det ikke er for moderne kunst hvis normer er "det schtøgge og nedrige" som Melgaard og sånt. Melgaards kunstneriske uttrykk selger ikke bilprodukter, men gjør det gøy blant kollegene i smøregrava. Spesielt de erfarne som også bruker "utdaterte" uttrykk om verktøy som negerkusse eller grisepikk. Butikken er en annen setting, bilprodukter er stort sett dyre og man vil få noe pent og nyttig og av standsmessig kvalitet for de dyrt ervervede pengene sine. I produktutviklingsavdelingen vil det være hensiktsmessig å ha personer med sterke trekk av kreativitet, men de som har det er typisk kjent "mykere", altså mer introverte, har større grad av agreeableness og conscientiousness enn sine "motstykker" i salgs- og produkteieravdelingene. Dette er også en byggestein i subkulturen innenfor organisasjonskulturen i Santra. Det er naturlig å trekke konklusjonen om at produktutviklingsavdelingen og produkteieravdelingen har forskjellige subkulturer og at disse har krystallisert seg til å kanskje nesten være motsvar av hverandre. Videre må man regne med at Johnsruds lederatferd bunner ut i hans karriereambisjoner og at han er drevet av en indre motivasjon som bygger på hans trekk vi kan anta er høy grad av ekstroversjon og lav grad av (det omdiskuterte trekket) honesty-humility og lav grad av agreeableness og vi kan egentlig bare la være å benekte hans lave grad av conscientiousness.

Dette danner grunnlaget for hans sterkt styrende og lavt støttende lederatferd tross de ansattes kompetanse. Det gir mening at han er sterkt styrende på grunn av kundens tidsfrists trussel, men det kunne vært hensiktsmessig av han å gå mindre sterkt ut med hvor styrende han er, spesielt i og med at han rett og slett IKKE har kompetanse med produktutvikling. Da hadde han antakeligvis styrt unna både avstanden mellom prosjektleder og resten av produktutviklingsgruppa, han hadde unngått den tidskrevende prosessen om å mekle mellom direktør og tillitsvalgte og resten av produktutviklingsgruppa og han hadde ikke måtte tape anseelse foran Santras direktør som følge av noe så basalt. Joda. Han er faglig flink innen sitt område. Men han virker å mangle sosial intelligens. På den ene siden gir det altså mening fra Johnsruds perspektiv at han prøver å få de ansatte til å sette opp tempoet, at han tar styring for å gjøre dette, og er "litt streng" og har den legitime makten i bakhånd for å gjøre dette. På den annen side kan man diskutere hvor lurt det var når det han har gjort har resultert i kjepper i hjulene for seg selv og han som egentlig skulle fikse et lite problem, bare har vært katalysator for å innføre et større problem - som attpåtil kunne ha vært helt unngått om han gikk frem på en ordentlig måte i stedet for å ha sett på American Psycho dagen før og så oppføre seg som Patrick Bateman uten å skjønne at Bateman er en personifisert versjon av en generisk amerikansk white collar-bedrift og en kritikk av "Corporate America" og ikke en idolisering.

Han har heller ikke tatt høyde for kulturel relativisme, og enda mindre for organisasjonskultur og enda mindre enn det igjen har han tenkt på subkulturer innad i organisasjoner. Han tenker på seg selv. Han er lite omgjengelig. Hans atferd har dermed ødelagt mye for organisasjonens daglige virke, han har introdusert unødvendige problemer som de må bruke mye tid på når de allerede har knapp tid og han har demotivert produktutviklingsteamet til de grader.

På den annen side kan dette faktisk styrke teamet over tid ved at de finner en resolusjon til slutt. Nå blant meklingen skal også denne teamformingsprosessen foregå på nytt. Igjen. Og de vil tape enda mer tid på det. Om det styrker teamet kommer an på hvordan meklingen går og hvordan resolusjonen blir. Om vi på bakgrunn av beskrivelsen av Johnsrud fastsetter at Johnsrud har høy grad av machiavellianisme vil han også forstå at det er av beste interesse å komme seg til performing-fasen av teamdannelsen fort som svingt og så regulere seg selv, men vi må regne med at han ikke har anlegg for å se sammenhengen mellom produktutviklingsavdelingens motivasjon og autonomi. Som leder av produkteieravdelingen er det også litt rart at han ikke driver med grunnleggende slik taktikk som å speile dem eller å møte dem på midten.

Det er også av de ansattes interesse å ta opp dette med at selgerne har for lite kjennskap til utviklingsprosessen, og finne en løsning der fremfor at de skal bli plaget på dette viset over tid. Det vil skape varig stress og produsere kortisol og dermed anspente ansatte som følgelig viker lenger og lenger fra Kahnemanns system 2. System 1 er ikke noe for de fleste arbeidsplasser. Mens den øverste direktøren viser en la det skure-holdning, viser Johnsrud en høyt styrende holdning. Gitt de ansattes kompetanse og denne ene egentlige hindringen om tidsbruk ses det som mest hensiktsmessig å være moderat styrende og sterkt støttende. Johnsrud kunne for eksempel jobbet med å først rette opp inntrykket sitt, og så i stedet for at de "underordnede" skal rapportere til han på begynnelsen og slutten av dagen heller deltatt mer i selve arbeidet og vært

med på å dra lasset, for eksempel ved å dra til nærmeste BilXtra og se på emballasje. Kanskje kunne det vært en løsning å i praksis egentlig bare kopiere den grafiske profilen til for eksempel Apple. Den er moderne, det er mye hvitt. Det er bilde av produktet, og det er egentlig det. Slik skiller de seg også sterkt fra den øvrige bildelemballasjen. Og for å unngå søksmål kunne de byttet ut bilder av bildelene på emballasjen til de tekniske tekningene fra databladene til bildelprodusentene eller liknende. Det kunne fjernet mye av det presset som har resultert i disse katastrofiske tendensene hos Santra. Det er liksom kompromisser og mellomløsninger som er svaret på alt når visjonen, mål og delmål skal realiseres. Den smale sti. Man må rett og slett innse at "The Economic Man" er en utopi og et ideal og praktisk talt aldri kan ses i praksis, og at "greit nok" som regel er det beste for de aller fleste.