

## 1. **Beskriv utfordringen Adil og Familiehjelpen står overfor i den situasjonen som er beskrevet**

«Familia primum» sin avdeling «Familiehjelpen» styrt av Adil har flere åpenbare utfordringer.

Bedriften har sterkest tilhørighet med en divisjonalisert organisasjonsform, hvor Adil har en ledene rolle i familiehjelpen sin avdeling. Adil har to nyansatte seksjonsleder under seg, Nina og Per. Som seksjonsledere har de forskjellige forutsetninger kommende inn i bedriften, Nina er av autoritet karakter, ser svart/hvitt på situasjoner og styrer med direkte kontroll mot sine ansatte hvor de ansatte er frustrert i flertall. Per derimot er omgjengelig og samvittighetsfull karakter, som stiller opp for sine ansatte med sikre beslutninger og deklarerer roller for sine ansatte. Han er derimot på vei til å bli utslitt. Adil involvere seg i enkelt saker og dermed blir koordineringen med direkte tilsyn uklar og skaper usikkerhet for de ansatte om hvem de skal forholde seg til. Både Nina og Per etterspør informasjon om budsjett fra Adil ettersom de strever med å ta stilling til saker med økonomisk konsekvens. Adil argumenter med at han ikke får tilstrekkelig informasjon fra økonomiavdelingen som tyder på et problem med en vertikal kommunikasjon og kommunikasjon på tvers av avdelingene.

## 2. **Analysér hvordan situasjonen har oppstått**

Adil som leder har hatt mye gjennomstrømming av ansatte det siste året. Dette kan skape utfordringer for å kunne sosialisere nyansatte. Ved sosialisering av nyansatte kan erfarne ansatte smitte over kulturmiljøet og gi den ansatte en trygg grunnmur som har en motiverende effekt. Ettersom Adil er mye ute og reiser kan man nok trygt si at spesielt Per ikke har fått tilstrekkelig sosialisering som nyansatte innad i bedriften. Nina derimot er trolig allerede er godt intrigert, men ikke nødvendig har de rette forutsetningene for å være en empatisk og motiverende leder. At Adil innblander seg i arbeidet til Per og Nina gjør at dem ikke får ha det ansvar og kontrollen dem burde, basert på Herzberg teorien om motivasjonsfaktorer er dette ugunstig for å holde dem motiverte i deres arbeid. Deres ansatte igjen blir også usikker på hvem de skal forholde seg til på grunn av uklare kommunikasjons kanaler og dette skaper frustrasjons både for avdelingsleder og deres ansatte. Både Per og Nina får ikke tilstrekkelig informasjon dem trenger for å gjøre jobben deres korrekt, trolig på grunn av vertikal kommunikasjons og en asymmetrisk avhengighet mot økonomiavdelingen gjør det utfordrende for Adil å anskaffe nødvendig informasjon hans under ledere trenger.

## 3. **Foreslå hva Adil og de to seksjonslederne burde ha gjort annerledes for å forhindre situasjonen**

Adil burde ikke blandet seg inn i de arbeidsoppgaven Nina og Per har, ettersom dette viser hans mangel på tillit til sine seksjonsledere og ettersom han allerede har nok å på agenda. Rekruttering av en flink medarbeider som Nina var trolig bra på papiret, men hvordan en person presenterer i sitt arbeid er ikke enstydig med at de er en god leder. Nina viser en streng leder rolle mot sine ansatte og krever mye, hvor Per gjerne er litt for snill og burde strammet opp sin leder rolle. Per og Nina er motsetninger, hvor de begge er litt i feil ende av skalaen. Nina gjør sine ansatte frustrerte, mens Per vil ende opp med å brenne seg selv ut. Adil burde gjennom rekrutteringen sett strengere krav til

ledererfaring. Som leder burde Adil satt strengere krav for sin sjef om nødvendighet av at han får den informasjon han trenger på tvers av avdelinger.

#### **4. Foreslå hva som nå bør gjøres for å rette opp situasjonen.**

Adil om mulig burde prøvd å tilrettelegge at reisene hans blir erstattet av digitale kommunikasjonsmedium. Ettersom han er en kritisk ledd i å opprettholde strukturene og kulturen i bedriften. Kommunikasjonen på tvers av avdelingene burde bli bedre, ettersom dette ødelegger produktiviteten for avdelingen. For at nyansatte skal kunne få en tilhørighet og bli motiverte er det å sosialisere og bruke tid på å intrigere de i bedriftens mål og normer viktig. Dette bør Adil sette av mer tid til og kanskje bruke en fadderordning for dette. Ettersom ansatte er usikre på hvem de skal forhøre seg med er det viktig at ledelsene setter en klarere struktur og retningslinjer om hvordan leder ansatt forholdet skal være. Basert på Hertzbergs motivasjonsteori ser man at om ledere mangler kompetanse eller måten å lede på er utilfreds vil dette føre til mistriivsel hos de ansatte.

#### **1. Beskriv utfordringen Christina Lillefjell og Lillefjell omsorg står overfor i den situasjonen som er beskrevet.**

Grenda sykehjem har nylig fått nye eiere, hvor det har blitt krav om en stor endring av verdiene sykehjemmet skal representere. Verdiene den nye eieren Lillefjell omsorg kommer med har fungert bra på andre sykehjem i flere år. Men det oppstår dårlig stemming blant de ansatte og at de ansatte ikke jobber i samme retning lengre. Det har forekommet en situasjon hvor kveldsvaktene ikke har gjort alle pliktene sine og dagvaktene på å gjøre dette. Ansatte er oppgitt og beboerne har det bra, men er slitene. Mangel på vilje til endring og rutiner skaper styringsproblemer, hvor gruppetenking trolig har en sterkt makt her.

#### **2. Analysér hvordan situasjonen har oppstått.**

Verdier er en av de grunnleggende elementene om organisasjonskultur. Ettersom kulturen ikke er noe som er nedskrevet, men forekommer inne i hodet til de ansatte og beboerne. Er det en utfordring å komme utenfra og prøve å endre verdier hvor det er et Integreringsperspektivet (Joanne Martin). Kulturen som allerede er etablert kan være en hinder for å realisere de planlagte endringene som Christina vil innføre. Ettersom de ansatte har fått nye eier kan både usikkerhet mot lønn, jobbtrygghet og større endring prege dem at det blir en kumulativ effekt som gjør dem mer svekket mot endringer. Rett og slett blir styringsmekanismen hemmet av styrken kulturen har hos de ansatte på Grenda sykehjem. Yrkes stolthet stiller nok sterkt hos mange av de ansatte på Grenda sykehjem, ved å endre verdien oppstår det nok en bekymring om at de kanskje ikke får den tid eller mulighet til å opprette holde den menneskelig og psykologiske kontakten med beboerne som de har hatt tidligere. Beboerne har ikke et ansvar utenfor seg selv, så dem er trolig mer ivrig og mer mottakelig mot endring i en relativt monoton hverdag.

### **3. Foreslå hva Christina Lillefjell burde ha gjort annerledes for å forhindre situasjonen.**

Å komme inn i en bedrift uten å involvere seg i de ansatte sine behov og deres tilhørighet skapte fort en misnøye hos de ansatte. De følte seg trolig ikke sett eller hørt under en periode med endringer som stride mot det kjente. Ettersom gruppetenkningen trolig er sterk, er det avgjørende å gradvis foreslå og implementere endringer. Christina skulle satt seg mer inn i organisasjonen og snakket med de ansatte om hvordan kulturen og deres verdier hadde av betydning. Christina skulle vært mer forberedt på at mulig verdi endringer kom til å bli dårlig mottatt og være mer adaptiv i sin tilnærming i hvordan bedriftens normer skal være. Ettersom det har kommet klager på at kveld vaktene ikke har fått gjort alt dem skal, burde hun som leder også strukturert opp timeplanen så både beboerne får opplevd moro og de ansatte får fullført sine påkrevde oppgaver. Ettersom beboerne også ikke har fått tilstrekkelig søvn på grunn av festligheter burde det gi mer god grunn til at en timeplan blir strukturert tilpasset situasjon og endringene som vil forekomme.

### **4. Foreslå hva som nå bør gjøres for å rette opp situasjonen.**

Folk har splittet mening om en organisasjonskultur kan endres. Om man er et menneske som mener koppen er halvfull, er det enkelte aspekter man kan prøve seg på for å få til ønsket resultat. For at Christian skal kunne få gjennom dette må hun oppnå enighet i kulturmangfoldet. Og få de ansatte til å arbeide på linje med de nye verdiene hun har foreslått. Ved hjelp av historiefortellinger, språk og kommunikasjon kan hun skape gode relasjoner og motivasjon hos de ansatte. Dette kan være å skape tillitt til de ansatte med å skape en tilhørighet og vise dem godene de nye verdiene kan gi organisasjonen. Over et lengre tidsperspektiv kan Christina innfører en god sosialisering hos nyansatte og gradvis innfører verdiene hun mener skal representere organisasjonen.

Hun har også muligheten for å akseptere hvordan kulturen allerede har blitt etablert. Og lære å utnytte de mulighetene dette medbringer. Ved å forholde seg til kulturen som er kan dette skape raskere tilhørighet til de ansatte og beboerne. Uavhengig av hvordan hun velger å gå frem er det essensielt å forstå at det tar tid å endre kultur. Som basert på ERG teorien av Maslow at mennesket har et behov for trygghet, tilhørighet og kontroll av omgivelsene. Rett og slett trenger mennesker tid for å godta og bli trygg på endringer.