

# Alternative tolkninger til Kantega-analyse

Magnus L. Kirø

November 19, 2014

## Contents

Introduksjon	2
Struktur	2
Rekruttering av ledere	3
Ledelse og lederrollen	4
Konklusjon	5
Referanser	6

## Introduksjon

Denne oppgaven går ut på å komme med en alternativ forståelse, tolkning, eller løsning på tre områder fra gruppe 3 sin analyse av Kantega. Analysen blir referert til som 'Kantega-analyse' i denne oppgaven. Analysen tar for seg prosjekt- og personal-ledelsesperspektiver.

Gruppe 3 har fokusert på rekruttering, og ledelsesutvikling, etter en overordnet organisasjonsanalyse. Disse aspektene blir også belyst her, men fra en litt annen vinkling.

**Kantega** er et konsulentselskap, med kontorer i Trondheim og Oslo. De spesialiserer seg på skredersydde IT-løsninger. De er moderne, og holder seg oppdatert på de nyeste utviklingsmetodologiene og teknologiene i markedet. For Kantega er det viktig å oppfylle forventningene til kundene, og utvikle kompetansen innad i organisasjonen.

Kunnskapsarbeidere, flesteparten av de ansatte, står i sentrum av den operative kjernen i Kantega. Kantega ønsker ansatte som vil bruke seg selv, lære noe ofte, finne ut hvor god vi kan bli, jobbe sammen med andre, og bidra til felleskapet og til samfunnet.

**De tre tilnærmingene**, struktur, rekruttering, og ledelse, er de tre aspektene resten av oppgaven tar for seg. Hovedvekten vil ligge på ledelse, da det ser ut som det er dette punktet Kantega har lyst til å forbedre mest, eller har mest problemer med.

Gjennom oppgaven kommer det forslag og innspill på følgende tre spørsmål. Kan strukturen i Kantega endres til det bedre, evt hvordan? Er det egentlig bedre å rekruttere eksterne ledere, kontra interne? Hvordan kan Kantega forbedre ledelsen?

Opgaven tar i hovedsak utgangspunkt i teorien beskrevet av gruppe 3. Dette er hovedsaklig teori fra Bolman & Deal om organisasjon og ledelse og Wilton om personalledelse.

Opgavens hoveddel starter med diskusjon om [Struktur](#). Fortsetter med [Rekruttering av ledere](#), og fullføres med [Ledelse og lederrollen](#). En oppsummering av diskusjonen og foreslåtte forbedringer kommer sist i [Konklusjon](#).

## Struktur

Strukturanalysen baserer seg på Mintzbergs strukturkonfigurasjoner. Som gruppe 3 påpeker er det vanskelig å plassere Kantega i en bestemt organisas-

jonsstruktur (Kantega-analyse, gruppe3, s11). Kantega bærer preg av flere av Mintzbergs strukturkonfigurasjoner (Bolman og Deal, 2009, s104). Selv mener Kantega at de er et adhokrati, mens man fra utsiden kan oppfatte Kantega som et fagbyråkrati. Uoverensstemmelsen mellom de to bildene burde man forbedre på sikt. Et alternativ er å ta til seg adhokratiet til det fulle og redusere den vertikale avstanden i Kantega ytterligere.

Den operative kjernen i Kantega består i all hovedsak av utviklings-team. Teamene har ofte en prosjektleder. Gruppe 3 sier følgende om prosjektlederbegrepet: "Begrepet om en 'prosjektleder' unngås, og man har i stedet en 'Scrum master' som sørger for det administrative." (Kantega-analyse, gruppe 3, s10) Ettersom en scrum master har ansvaret for å holde oversikt over arbeidsoppgaver, beslutningsdokumentering, måling av framgang, kommunikasjon med ledelse, og kommunikasjon med kunde vil det være veldig naturlig å kalle rollen 'prosjektleder' i daglig tale (Sommerville, 2011, s72-74). Essensen av å være prosjektleder er å tilrettelegge arbeidet for teamet best mulig. Med flat struktur er dette et ansvarsområde på lik linje med resten av utviklerne i teamet. Det er også viktig å påpeke at det ikke er noe 'ovenfra og ned' perspektiv for en scrum master (Sommerville, 2011, s74).

Siden Kantega allerede i dag har bassert seg på scrum-team vil det være naturlig å benytte tilhørende kvaliteter i resten av organisasjonen. "Som vi ser er arbeidet med en strategi for bedriftskulturen avhengig av hvordan Kantega oppfatter strukturen sin, og det er derfor viktig at de ser på alle apsketer ved strukturen sin for å kunne tilpasse strategien best mulig." (Kantega-analyse, gruppe 3, s38). Det gruppe 3 poengterer er veldig riktig. En naturlig tilpassning til dette vil være å benytte scrum-team-flatheten, med en sterkere tilnærming til adhokratiet for å redusere avstanden mellom utviklere og ledere.

## Rekruttering av ledere

mangfoldet er ikke i fokus, men de vet at mangfoldet kan bli bedre. mangfoldet blir likevel nedprioritert til fordel for kompetansen til de man ansetter.

Selv om ikke mangfoldet er i fokus når Kantega ansetter, så vet de at mangfoldet har forbedringspotensiale. Kompetanse og personlighet er viktig i ansettelsesprosessen.

"En løsning kunne vært å ansette ledere fra eksterne kilder, dyktige ledere som er der for å lede ikke for å utvikle. På den måten får man ikke problemet med at noen utviklere ikke er gode nok og blir ledere." (Kantega-analyse, gruppe 3, s26).

Rekruttering av leder er vanskelig, men man kan tilpasse det. Det kan se

ut som Kantega vil ha ledere som også har erfaring med utvikling. Ekstern rekruttering av profesjonelle leder gir, ut fra denne antagelsen, ingen fordeler. Det som derrimot er gunstig er å finne personer med interesse, og helst erfaring, innenfor ledelse og utvikling. Om man finner dem internt, eller henter inn nye etenfra har liten betydning. Man bør heller se på de egenskapene man mangler i Kantega. Leder som bare er til stede for å lede, ikke for å utvikle, tilfører ikke kjernevirksomheten, utvikling, i Kantega noe ekstra.

Gruppe 3 sier at rekruttering av ekstern kontra interne ledere essensielt handler om effektivitetsøkning, og potensielt negative kulturreaksjoner (Kantega-analyse, gruppe 3, s32). Vidre sier de også at "rekruttering for å øke mangfoldet gir økt kreativitet." (Kantega-analyse, gruppe 3, s35). Den, potensielt, økte kreativiteten og effektivitetsøkningen kan gi flere konflikter, og undergrave de rekrutteringsverdiene man har i dag. Man bør være forsiktig med å endre ting som allerede fungerer.

En langsiktig løsning kan være å ansette utviklere med interesse for, og erfaring med, ledelse. Da rekruttere man mindre utviklerrettet, men mer ledelsesrettet. Så man får folk som er interessert i prosjektledelse, ledelse og strateg, samtidig som de har erfaring med utvikling.

## Ledelse og lederrollen

Kan lederrollen være et ansvarsområde på lik linje med utviklere? Og hvordan påvirker makt dette?

Gruppe 3 beskriver makt i Kantega hovedsaklig av 'ekspertmakt' typen, hvor personen som kan mest om et tema har mest makt i den sammenheng. Vidre i maktkonteksten trekkes utviklernes oppfatning av lederne fram som 'ledere med dårlig utviklerevne', altså en negativ kontekst. Her neglisjeres det faktum at alle ansatt i Kantega er kunnskapsarbeidere med ekspertmakt på sitt spesifikke område. Tilpasset ledelseskonteksten kan vi se at ledere også kan ha samme ekspertmakt som utviklerne, bare på sine respektive områder.

Antagelsen om at alle lederne er avdankede utviklere som ikke var gode nok på det tekniske er svak. Man må ta høyde for personlige interesser, egenskaper og ferdigheter. Noen er flinkere, og mer interessert, til å drive med ledelse.

Alle har HR-ansvar, også kjent som personalansvar, eller kjent som at alle har ansvar for trivselen i bedriften og at man når dagens visjon om å være verdens beste arbeidsplass.

"Lederrollen er noe uklar." (Kantega-analyse, gruppe 3, s36). Det har gruppe 3 rett i. Kantega burde definere ledere klarere. En måte å gjøre

det på er som tidligere nevnt ansvarsområder. Om man ser bortifra hvem som er over hvem i et hierarki kan man fokusere på arbeidsoppgavene, med tilhørende ansvarsområde. Et slikt område vil være koordinering mellom prosjekter, og forskjellige entiteter i Kantega.

Et eksempel på et ansvarsområde er HR-ansvaret. HR-ansvar er en naturlig del av de å lede. Gode ledere vet hvordan man drive med HR. Man trenger ikke eksplisitt å definere en person som har personalledelse som arbeidsoppgave. Når det ikke er definert vil noen ta initiativet til ansvar, og forbedre situasjonen.

”Vekst uten klare roller kan føre til en hodeløs kjempe”, men det kan også føre til et velfungerende nettverk av entiteter i Kantega.

## Konklusjon

Diskusjonen så langt har dreid seg om hvordan Kantega kan utvikle strukturen i en utflatende retning, at ekstern rekruttering ikke nødvendigvis er bedre enn intern, og at lederrollen i sammenheng med struktur kan utvikles til at alle i Kantega føler mer ansvar og handlingsfrihet.

Som Gruppe 3 påpeker i sin empiri del, ”Kantega opplever at det blir satt av for liten tid til forbedringsforslag fra de ansatte. Wulff nevner i bedriftsbesøket at: ’de mest grunnleggende ledelsesutfordringene ligger i at de ansatte ønsker å forbedre mye, og at det er for lite tid for ledelsen å utføre det’(K. Wulff, 05.09.14)”(Kantega-analyse, gruppe3, s4), ser vi at dagens struktur ikke fungerer optimalt. Det kan se ut som man forventer at lederene gjør mer enn de har tid til. Hver enkelt kan kanskje også føle at man ikke har mandat til å forbedre noe utover sin stilling. Har kan man vurdere å bryte ned grensene enda mer enn man har gjort i dag, og si at alle, ikke bare ledelse, har ansvar for å forbedre bedriften. Det er ingenting som tilsier at hver og en ikke kan bidra utover sine hovedoppgaver, noe man burde oppfordre til.

Rekruttering av ledere fungerer som det er i dag. Kantega har god erfaring med å rekrutere leder intern, og så videreutdanne dem. Dette burde man holde på. Man kan også vurdere å rekrutere langsiktig, hvor kandidatene med interesse for ledelse kommer høyere på lista.

Ledelsen i Kantega kan forbedre ved å fokusere på og bedre spessifisering av ansvarsområder og reduksjon av barrierer. Da vil utviklere og leder komme nærmere hverandre hierarkisk.

## Referanser

- Kantega-analyse, Gruppe 3, Høst 2014, TIØ4161, NTNU, Trondheim.
- Bolman, L. & Deal, T. 'Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse', 4.utg. Oslo, Gyldendal Akademiske Forlag, 2009.
- Wilton, N. An introduction to human resource management, 2nd edition, London, SAGE.
- Sommerville, Software Engineering 9th edition, Pearson, Boston, 2011.