

# Teknologiledelse Øving 2

## Gruppe 82

Anders Fredriksen  
Olav Røed Meberg  
Ole Kristian Vingdal  
Sondre Grav Skjåstad

## Del I: Struktur

### Innledning

I den første delen av oppgaven skal vi se på organisering i Arendal Verft AS og deretter samordning i Norsk Radiokontroll AS. I casen som omhandler Arendal Verft ser vi på to forskjellige eksempler på arbeidsdeling, og diskuterer deres egnethet med bakgrunn i Torvatn kapittel 6. Her ser vi også på en velfungerende vertikal samordningsmekanisme som passer godt sammen med organiseringen. Vi ser på en vellykket horisontal samordningsmekanisme hos NoRAS, knyttet opp mot samordningsprinsippene til Henry Mintzberg, samt andre sentrale samordningsbegrep.

### Arbeidsdeling og samordning

I verftet Arendal Verft er det flere tjenester som leveres og de bruker derfor organisering basert på produkt for å kunne spesialisere seg på de forskjellige områdene.

Organisasjonsstrukturen er delt opp i semi-autonome prosjektgrupper, med hver sine prosjektledere, og ledelsen over dem igjen. Denne strukturen passer godt med Mintzbergs strukturmodell "Den divisjonalisert bedriften", med ledelsen som strategisk toppunkt og prosjektgruppene som operativ kjerne. Strukturen er organisert hensiktsmessig rundt organisasjonsprinsippet organisering på produkter for effektivt å kunne tilby og tilpasse tjenestene de leverer.

Prosjektgruppene, prosjektlederne og ledelsen er her vertikalt samordnet. Hvert prosjekt har egen økonomisk avrapportering som samordningsmekanisme for at ledelsen skal kunne ha resultatkontroll. Dette er velegnet med tanke på organisasjonsstrukturen, slik at ledelsen kan ha en god oversikt over prosjektene, uten å bruke for mye tid på det. Dette samordningsprinsippet er avhengig av kompetanse hos prosjektgruppene og prosjektlederne for å sørge for at arbeidsoppgavene blir utført på en god måte.

I løpet av "De gyldne årene" (1985-1993) benyttet Arendal Verft seg også av organisering basert på tid, da sesongvariasjon i etterspørsel og tilhørende periodevis overkapasitet muliggjorde andre former arbeid i disse tidsrommene. Disse nye arbeidsområdene gikk i hovedsak ut på å forbedre verftets egne fysiske ressurser, samt utlånt arbeidskraft. Selv om det var både fordeler og ulemper med denne periodebaserte organiseringen, var organiseringen i hovedsak vellykket, da månedene med mindre etterspørsel kunne gi større avkastning, og arbeiderne kunne få mer varierte arbeidsoppgaver. En slik variasjon trenger ikke nødvendigvis være positiv for arbeiderne, men i dette tilfellet var det hovedsakelig et

friskt pust som ga mulighet for personlig utvikling da det også var arbeid de følte seg trygge på.

Sammen med den komplekse strukturen og samordningsprinsippet resultatkontroll krever spesialisering kompetansebygging over tid. Det er essensielt at arbeidsoppgavene i den operative kjernen blir utført på en god måte, ettersom det vil være vanskeligere å oppdage hvis det ikke blir gjort. Arendal Verft var avhengig av kompetente og erfarne prosjektledere, og da flere av de som var etablerte i denne posisjonen ble borte var det ikke nok tid til å lære opp de nye godt nok. Den synkende produktiviteten som kom av dette var avgjørende for at det hele endte med konkurs.

I NoRAS er det splid i selskapets strategiske toppunkt. Ledelsen forsøker å benytte seg av samordningsprinsippet gjensidig tilpasning, men mangel på forståelse, motivasjon, og evne til å gjennomføre kontrollformen vanskeliggjør det. Situasjonen forbedrer seg når Johan og Elisabeth bestemmer seg for å bruke kollegaveiledning som samordningsmekanisme for å skape god horisontal samordning. Denne mekanismen er velfungerende siden Johan og Elisabeth har tillit og gjensidig forståelse til hverandre gjennom å være eiere og har vært sammen gjennom flere konflikter.

### **Konklusjon**

For å konkludere er arbeidsdelingen i Arendal Verft hensiktsmessig; både den primære organiseringen basert på produkter og den sekundære organiseringen basert på tid. Strukturmodellen passer godt for å kunne tilby en god og effektiv tjeneste til kundene, og den periodebaserte arbeidsfordelingen reduserer slakk i organisasjonen. Det organisatoriske feilskjæret som oppstår i Arendal Verft kommer av at spesialiseringen de utøver er avhengig av at alle ledd innehar tilstrekkelig kompetanse for sine arbeidsoppgaver, som ble en mangel da flere prosjektledere sluttet. Samordningsmekanismene vi har sett på i de to casene blir brukt på en god måte der begge er nødvendige, og er essensielle for produktiviteten i selskapene der de er brukt.

## **Del II: Motivasjon**

### **Innledning**

I denne delen av oppgaven skal vi drøfte motivasjonen i Tungesvik Stålsveis AS (TS), og diskutere tiltak som kan forbedre motivasjonen og danne grunnlag for god arbeidskultur. Oppgaven tar utgangspunkt i Herzbergs tofaktorteori, som omhandler hygienefaktorer og motiveringsfaktorer, har vi drøftet Vrooms forventningsteori og psykologiske jobbkraav. I oppgave 2 har vi valgt å dele mellom samspillet internt i det administrerende og den underordnede.

### **Administrasjonen**

Pågående konflikt mellom Jan og Olav påvirker resultater og arbeidsmiljøet i en svekket personalpolitikk. En konsekvens at dette er at relasjonen mellom kollegene i administrasjonen reduseres. Dette kommer tydelig fram i Helles beskrivelse der hun bevisst

unngår en konfrontasjon med Jan om problemene sine. Personalpolitikk og Mellommenneskelige relasjoner er hygienefaktorer. Dette er faktorer som kan påvirke trivsel på arbeidsplassen i Herzbergs tofaktorteori. Konflikten påvirker negativt det psykologiske jobbkrauet som omhandler medmenneskelig støtte og respekt. Sistnevnte jobbkraue er behov den ansatte har som kan stimulere trivsel på arbeidsplassen. Jan mistenker at han blir systematisk utelukket fra arbeidsoppgaver. Dette kan vitne om at Jan har lite ansvar i bedriften, og kan resultere i reduksjon i motiveringsfaktoren som uttrykker ansvar for eget arbeid. I følge Herzbergs teori, er motiveringsfaktorer; faktorer som kan påvirke trivsel. Usikkerheten tilknyttet Jans fremtidige ansettelse peker på utrygghet. En viktig hygienefaktor er trygghet i arbeidet. I Jans tilfelle er det psykologiske arbeidskrauet som omfavner krauet for verdifull jobb nå, og i fremtiden ikke oppfylt. Vi foreslår følgende tiltak for å styrke personalpolitikken og de mellommenneskelige relasjonene. Et forslag er å styrke HR, og HRs -arbeid. HRs- arbeid er primært motivering og overse utviklingen hos arbeiderne. HR er også et vitalt organ i håndtering av personalkonflikter. Ved å styrke HR kan en effekt være styrket motiveringsfaktor som personlig vekst. Videre foreslår vi at Olav delegerer bort sitt ansvar som markedssjef, slik at han kan bli mere synlig som daglig leder i bedriften. Omstruktureringen er et direkte svar på kritikken om at Olav har for mye å gjøre og er lite til stede. En mer synlig leder vil forbedre hygienefaktoren som omfavner ledelse.

### **Ansatte**

Det de ansatte klager mest på under undersøkelsen er det ensformige arbeidet. Dette utsagnet kan virke til å stemme med Olavs hovedprinsipp, nemlig *hver man på sin plass*. Hvis man i tillegg tenker på manglene av en læringskurve i arbeidet, grunnet stagnerende opplæring, vil kombinasjonen føre til svekket motiveringsfaktor. Det vil også føre til en svekkelse i de psykologiske jobbkravene. Jobbkravene går på læring i jobben og selve jobben som gjøres. Hvis ikke disse kravene er oppfylt vil motivasjonen synke. Arbeidet vil ha stor valens, grunnet sveiserens ønske om mindre ensformig arbeid. Valens omhandler viktigheten de ansatte legger i de forskjellige motivasjonsfaktorene. Instrumentalitet handler om belønningen man mottar om man gjør den jobben som var forventet, da f.eks. lønning, bonuser, premier og nye oppdrag. I følge Vrooms forventningsteori er motivasjon produktet av valens og instrumentalitet.

En mulig løsning på problemet med det ensformige arbeidet er å lære opp flere av sveiserne i management-oppgavene styreformannen gjør når det sluttmonteres. Dette vil gjøre at flere får være med på sluttmontering, noe mange sier de synes er mest givende. Dette vil også gjøre at de lærer noe nytt utenfor sitt fagfelt i tillegg til at det viser at administrasjonen tar arbeidernes klager på alvor. De ansatte kan også opplæres i moderne hjelpemidler som DAK/DAP. Dette vil både gi arbeiderne en utfordring og bygge opp under Olavs visjon om et fremtidsrettet Tungesvik Stålsveis AS. Disse tiltakene vil øke motiveringsfaktorer og tilfredsstille arbeidskravene.

Det er også en klar mangel på kommunikasjon i TS. Dette henger klart sammen med mengden misfornøyde arbeidere på gulvet som ikke er fornøyd med ledelsen. Siden god kommunikasjon bygger opp under motivasjonsfaktorer, vil dette hjelpe med trivsel og et godt samspill mellom ledelsen og de ansatte. Et tiltak for å fikse den dårlige kommunikasjonen er å øke fokuset på HR-arbeid. Dette vil virke meningsfullt for de som synes de mellommenneskelige relasjonene har blitt for kalde. I tillegg vil økt HR-arbeid ledig gjøre nye

arbeidsoppgaver for flere på bedriften. Dette er arbeid som ikke krever mye forkunnskaper og kan læres. Sveisere som synes det kan være spennende med nye arbeidsoppgaver vil selvfølgelig kunne ta del i dette arbeidet. Jan vil også ha mulighet til å føle at han har mer å si i bedriften ved å ta del i arbeidet. Han kan være spesielt egnet for oppgaven siden han har et bedre forhold til de ansatte i fabrikken enn det noen i ledelsen har. Dette vil føre til at Jans motiveringsfaktorer innenfor prestasjon og nye viktigheten av arbeidet. Problemene med Jan vil da være at han har en pågående konflikt med flere i ledelsen. Man ønsker ikke HR-jobben skal virke mot sin hensikt å drive de to gruppene vekk fra hverandre. Dermed må man følge med på at kommunikasjonen mellom Jan og ledelsen fungerer bra.

### **Konklusjon**

Det er flere tiltak som kan gjøres for å forbedre motivasjonen. Det viktigste er det ensidige arbeidet og den dårlige kommunikasjonen mellom ledelsen og arbeiderne. Opplæring i andre arbeidsoppgaver og muligheten til å utføre annet arbeid ved siden av det vanlige vil forbedre motivasjonen. Større fokus på HR-arbeid vil føre til en bedre kommunikasjon mellom gruppene, i tillegg til flere forskjellige arbeidsoppgaver til ansatte. Jan vil spesielt kunne gagne av dette arbeidet grunnet hans stilling med de andre ansatte, og følelsen han har av å bli oversett. Det viktigste er å få motivasjonen rundt det spesifikke arbeidet opp.

## **Del III: Teamarbeid**

### **Innledning**

I denne siste delen skal vi drøfte teamarbeidet i NoRAS – casen i lys av krisemøtet i 1995 og TS casen. Her skal vi vurdere hvordan situasjonene kunne vært løst annerledes. Oppgaven vil først ta for seg MPRI-modellen ved oppstart, forså situasjonsbestemt ledelse og kommunikasjon i team.

### **MRPI – modellen**

I oppstartsfasen er det viktig å få kartlagt hva hver persons rolle i et team er, hva forventningene er og lage et felles mål det jobbes mot. Grunnen til at det er fordelaktig å kartlegge dette i starten er mange. Det vil hindre komplikasjoner senere i prosessen og gjøre at jobbingen blir mer målrettet. Det vanlige er å gjøre dette med en teamkontrakt eller gjennom MRPI-modellen. Fordelen med å bruke en slik modell er at man får dekket det viktigste ved oppstart. Det er fire punkter som må settes: roller innad, mål, prosedyrer og interpersonlige forhold. Alle disse punktene er viktige, men vi velger å se på mål og roller da disse punktene var grunnen til det problematiske forholdet i Noras. Vi vil også se kort på TS sitt problem med interpersonelle forhold.

Et felles mål er viktig å få på plass tidlig i prosessen. Dette målet må vise hva man ønsker å oppnå, både med tanke på kvalitet, kvantitet og ønsket tid for fullføring. Det er viktig å sette mål som gjør teamet motivert og engasjert, uten å sette mål som ikke kan nås, da dette vil virke mot sin hensikt og skape stress og skuffelse når man ikke når målet. Det viktigste ved et felles mål er også at det er bred enighet om målet, da en splittet gruppe ikke vil fungere optimalt.

For å hindre at medlemmer av teamet enten gjør samme jobb, eller at det blir en konflikt om arbeidsoppgaver, er det viktig å fastsette dette i startfasen. En klar definisjon på hva hver rolle innebærer vil unngå at man har en annen oppfatning av ens egen oppgave og resten av teamet. Et eksempel på dette er Elisabeth sin rolle i Noras. Der de ansatte og Elisabeth hadde helt forskjellig oppfatning av hva rollen hennes i selskapet skulle være.

Hvis vi ser nærmere på problemene i Noras sin ledelse, ser man klart at både mål og rollefordeling var dårlig fastsatt i starten og spesielt etter fusjonen med Horten. Vi ser dette klart på krisemøtet i 1995, da de to partene i ledelsen hadde helt forskjellige forklaringer på hva problemet var. Den ene parten mente det var kvaliteten, mens den andre parten mente det gikk på rollefordeling. Hvis teamkontrakt eller en MRPI – modell hadde blitt brukt i starten, ville de kunne vist til denne da uenigheten begynte å oppstå. Selv om en kontrakt eller lignende ikke løser problemet vil den gjøre samtalen mer konstruktiv og lettere gjøre at teamet kommer frem til en løsning alle er fornøyd med.

Til forskjell fra Noras har TS store problemer med interpersonelle forhold. TS er en familiebedrift hvor dette ofte kan bli et problem. Vi ser at forholdet mellom Jan og Olav kommer av at faren gir bedriften til Olav, noe ikke Jan kan forstå. Når da flere i ledelsen har et forhold til Olav, som Helle, vil balansen bli forskjøvet vekk fra Jan. Dette vil igjen føre til misnøye fra Jan sin side. Hvis man hadde satt seg ned i starten og fått fram hva de positive og negative delene med å jobbe i teamet var, kunne man fikset problemet, så det ikke fikk tid til å slå rot.

### **Situasjonsbasert ledelse**

Det finnes ingen ledelse som passer perfekt til alle situasjoner og team. Lederen må vurdere teamet og undersøke motivasjonen deres og hva slags kompetanse de har. Ut i fra dette kan lederen danne en skreddersydd lederstil eller situasjonsbasert ledelse. Hvis teamet er selvgående, så kan ledelsen i en situasjonsbasert ledelse la teamet ha mer ansvar i stedet for å detaljstyre. Dette gir da mer tid for lederoppgaver.

Akkurat dette kan vi se igjen hos NoRAS når Elisabeth blir kritisert for å detaljstyre. De ansatte er høyt utdannet og motiverte slik at de ikke trenger en fra ledelsen hengende over seg. Dette gjorde at Elisabeth ikke fikk nok tid til å utføre andre lederoppgaver. Hadde Elisabeth heller brukt en delegerende lederstil i denne situasjonen, så ville det vært mer hensiktsmessig. Hun kunne fortsatt deltatt litt i detaljene når hun hadde tid til overs, og hadde dermed hatt mer fleksibilitet.

Da Olav kom til TS valgte han å delegere vedlikeholdsarbeidet med vide fullmakter. Til dette arbeidet hadde han valgt de med lengst erfaring med vedlikehold, dette var et hensiktsmessig valg i denne situasjonen ettersom at de kunne mer enn ham om vedlikehold. Det Olav ikke innså var at han hadde tatt en alt for overordnet lederrolle for bedriften. De ansatte stolte over å jobbe med båtbygging og mistet en del av identiteten sin etter skiftet av virksomhet. Olav fokuserte mer på struktur i bedriften, enn å skape en god kultur og stolthet for det nye arbeidet. Det hadde vært fordelaktig om han var mer tilstede for de ansatte og satt seg mer inn i oppgavene deres.

## **Kommunikasjon**

En av de viktigste faktorene for et fungerende team er deres evne til å kommunisere innad og som enhet. I et team er kommunikasjonen og dens natur, likt som i samfunnet ellers, med en klar sender og mottaker. Avsenders oppgave er å formidle budskapet på en slik måte at mottaker kan forstå den og mottakeren skal ta innover budskapet til sender.

Elisabeth fra NoRAS -casen virker som hun ikke har tatt kritikken til seg (som mottaker), og fortsetter den kritiserte lederstilen som tidligere, selv etter omrokkingen av stillinger. Dette skaper en konfliktsituasjon som burde vært unngått, simpelt ved at Elisabeth tok sin konkrete rolle som mottaker i kommunikasjonsprosessen.

I kontrast til NoRAS- casen er det avsender som er den største utfordring i TS. Helle er i konflikt med Jan når Olav ikke er tilstede. Dette, som diskutert i oppgave 2 skaper problemer i selskapet med ringvirkninger. Helle klarer ikke formidle budskapet sitt som omhandler hennes konflikt med Jan. Dette kunne vært løst ved HR som kan råde og danne en arena hvor partene kan møtes. I denne arenaen vil HR fungere ved å forsterke kommunikasjonen partene imellom, og sørge for at samtalen har progresjon.

## **Konklusjon**

Etter å ha analysert prestasjonene til lederteamene i NoRAS og TS kan vi finne mangler hos begge. Ved krisemøtet til NoRAS ser vi at ledelsen ikke har definert spesifikke roller og mål på forhånd. I TS skaper interpersonelle forhold mellom brødrene problemer, som skaper problemer når de andre i ledelsen må kommunisere med begge. Vi kan se at bedriftene er i ulike situasjoner og da krever ulik ledelse. Olav jobber for mye med strukturen, der han burde fokusere mer på kultur hos de ansatte, mens Elisabeth bruker for mye tid på detaljstyring i stedet for å fokusere på administrative oppgaver.