Jon Aarum Andersen

PRAKTISKE OPPGAVER

til boken

ORGANISASJONSTEORI

Fra argument og motargument til kunnskap

UNIVERSITETSFORLAGET, 2010

© Jon Aarum Andersen, 2010

Materialet i denne publikasjonen er omfattet av åndsverklovens bestemmelser. Uten særskilt avtale med rettighetshaverne er enhver eksemplarfremstilling og tilgjengeliggjøring bare tillatt i den utstrekning det er hjemlet i lov eller tillatt gjennom avtale med Kopinor, interesseorgan for rettighetshavere til åndsverk. Utnyttelse i strid med lov eller avtale kan medføre erstatningsansvar og inndragning, og kan straffes med bøter eller fengsel.

Henvendelser om denne utgivelsen kan rettes til:
Universitetsforlaget AS
Postboks 508 Sentrum
0105 Oslo

www.universitetsforlaget.no

Sats: Rusaanes Bokproduksjon AS

Innhold

Om løse praktiske oppgaver (case) 4

Oppgave nr. 1: RS Kontroll AS 6

Oppgave nr. 2: Hellenes & Berg 8

Oppgave nr. 3: Hvem sa hva? 9

Oppgave nr. 4: Næringsutviklingsfondet (NUF) 12

Oppgave nr. 5: AS Vestbergs Verksteder 14

Oppgave nr. 6: Tuive Kivikas artikkel 16

Oppgave nr. 7: Årets leder 18

Oppgave nr. 8: En passiv leder? 19

Oppgave nr. 9: Store Bilforetaket 20

Oppgave nr. 10: Bank og bonus 23

Oppgave nr. 11: En fornærmet kvinne? 24

Oppgave nr. 12: Distriktsavisen 26

Oppgave nr. 13: Hvordan motivere kupongsorterere? 28

Oppgave nr. 14: Kaffegjengen som ikke kunne stoppes 30

Oppgave nr. 15: Insugator AS 32

Oppgave nr. 16: Hjemmets Produkter AS 34

Oppgave nr. 17: Blåtind Legesenter 36

Oppgave nr. 18: Storbyklinikken AS 39

Oppgave nr. 19: Fra mange og små til få og store 41

Oppgave nr. 20: Østgaards Støperi AS 43

Om løse praktiske oppgaver (case)

Mellom teori og virkelighet ligger en praktisk oppgave (case). Hensikten med løsningen av en praktisk oppgave er å vise at man har forstått teori, teoretiske resonnement og modeller. Det gjøres gjennom å koble det teoretiske til den virkelighet som beskrives i oppgaven.

En praktisk oppgave er med andre ord en representasjon av virkeligheten, men bare en begrenset del av virkeligheten. I alle oppgaver finnes det mye som er utelatt og mye som ikke en oppgave kan formidle, uansett hvor omfattende og grundig beskrevet den er. Imidlertid er det bare det som finnes i oppgaven, som man skal arbeide med og ikke noe annet. Samtidig finnes det alltid beskrivelser og informasjon i den praktiske oppgaven som ikke rimeligvis har direkte relevans for de spørsmålene som er formulert i forbindelse med oppgaven. Når oppgaver skal løses, bør man være oppmerksom på følgende:

(1) Struktur

Vis en klar struktur i din løsning av oppgaven. Vær nøye med hvordan du disponerer ditt svar og anvend gjerne overskrifter, underskrifter og punkter. På den måten kan du vise at du har sett både det store bildet (hovedspørsmålet) og de enkelte delene.

(2) Opplysninger

Ta stilling til hvilke opplysninger, fakta o.l. som du bygger ditt løsningsforslag på. En del opplysninger i en praktisk oppgave kan være irrelevante for løsningen.

(3) Oppgaven

Skriv ikke oppgaven en gang til. Den som skal rette eller bedømme ditt forslag, har lest oppgaven og behøver ikke lese den igjen i ditt forslag. Det er ingen god idé å selv introdusere egne erfaringer eller vise til andre organisasjoner ved løsing av oppgavene.

(4) Teorier

Begrunn tydelig hvilke teorier, teoretiske resonnement og modeller som du anvender i ditt løsningsforslag. Hvorfor mener du at nettopp disse teoriene kan anvendes? Hvilke argumenter bygger din løsning på? Dette er den praktiske oppgavens kjerne: å vise at man behersker teoretiske resonnement, og at man kan anvende dem på praktiske problem.

(5) Løsningen

Selve den konkrete løsningen er egentlig av underordnet betydning. Det er koblingen mellom teori og praksis som er det helt sentrale. Løsninger som utelukkende er basert på sunn fornuft, er i denne sammenheng mindre interessante. Løsninger basert på teoretisk innsikt, er det sentrale.

Denne samlingen av praktiske oppgaver (case) inneholder oppgaver som dels er hentet fra egen virksomhet som konsulent både i Norge og utlandet, dels fra undervisning og formulering av eksamensoppgaver. En del av de 20 praktiske oppgavene har vært brukt som eksamensoppgaver. Noen av oppgavene i samlingen er helt og holdent basert på virkelige organisasjoner og gitt andre navn som for å gjøre organisasjonen anonym. Andre praktiske oppgaver har ikke en slik konkret virkelighetsbasis, men har sitt utgangspunkt i en tenkt virkelighet.

Hvilke er dine argumenter? Gjennom argument og motargument skapes kunnskap – også på organisasjonsområdet. Lykke til med løsningen av de praktiske oppgavene for derigjennom bedre kunne forstå organisasjoners spennende verden!

Oppgave nr. 1: RS Kontroll AS

Da Rolf Strand ble arbeidsløs, begynte hans straks å tenke på hva han skulle sysselsette seg med. Etter nesten 30 i industrien, hvorav de siste 12 som varemottaker og kvalitetskontrollør, hadde han mange ideer og erfaringer som han ville arbeide videre med.

En erfaring som han hadde gjort som varemottaker ved en industribedrift, var den enorme mengde med råvarer og halvfabrikata og forbruksmateriell som hver dag kom til fabrikken. Ved vareinntaket skulle alle varepartiene dels kontrolleres mot fraktseddel og ordre, men også at rett varer og rett kvantum ble mottatt, samt at varene ikke skulle skades under transporten. For enkelte varer som kom inn til fabrikken var det også nødvendig å kontrollere kvaliteten, i det minste en grovkontroll eller stikk-kontroll. I og med at Rolf Strand hadde arbeidet i flere bransjer, innså han at dette problemet var bransjeavhengig. Som varemottaker hadde Rolf Strand opplevd at man savnet instrumenter og metoder for å gjøre varemottaking effektiv og kvalitetssikker.

Jo mer Rolf Strand tenkte på dette, desto klarere ble det for ham at her fantes det et marked. Han begynte å tenke konkret på den industribransjen han hadde arbeidet lengst i. Ved å undersøke i markedet det som fantes av måleinstrumenter og målemetoder, viste det seg at produkter kunne skreddersys og tilbys denne bransjens varemottak-avdelinger.

Det tok ikke Rolf Strand mer enn et halvt år å finne fram til et instrument og en metodepakke som bransjen hadde behov for. Gjennom personlige kontakter med varemottaker på tidligere arbeidsplass og andre i bransjen fikk han faktisk solgt flere kontrollpakker med god lønnsomhet. Rolf Strand registrerte et aksjeselskap og kom fort til å måtte be sin sønn og svoger om hjelp mot betaling. Men Rolf Strand kastet seg over problemene i en annen bransje også, og der viste det seg at han fikk god kontakt med varemottak-sjefen i den største bedriften i fylket. Sammen kom de fram til et produkt som Rolf Strands foretak RS Kontroll AS kunne levere. Nå måtte Rolf Strand ut av sin garasje og inn i større lokaler, og han hadde behov for flere folk – og nå på heltid.

Det produkt som RS Kontroll AS tilbød, bestod av en handbok for varemottakere og en pakke med fysiske eller kjemiske måleinstrumenter tilpasset bransjens kontrollbehov, samt instruksjon i anvendelse av instrumentene. Alt dette ble levert som et produkt. Rolf Strand hadde dessuten fått tillatelse fra leverandøren av et måleinstrument å gjøre en del tekniske forandringer for at instrumentet kunne anvendes i en bestemt bransje. Det krevde også fagfolk som Rolf Strand ansatte. Rolf Strand skrev dokumentasjon og fikk et trykkeri til å gjøre layout og trykke dette i praktiske permer. Dessuten kjøpte Rolf Strand inn instrumenter fra andre leverandører, samlet dem sammen i egen emballasje og leverte dette samtidig som han stod for opplæringen på kundens arbeidsplass.

På under 2 år var Rolf Strand AS en bedrift med 19 personer. Noen få var familiemedlemmer, andre tidligere arbeidskamerater, selv om de fleste var nye. Rolf Strand la stor vekt på å kjenne dem alle personlig. Ved alle viktige beslutninger ville Rolf Strand skape oppslutning om sine avgjørelser hos de ansatte, i regel på møter med de ansatte fredag ettermiddag. To episoder hadde overrasket Rolf Strand. Den første gjaldt spørsmål om lønn og arbeidsvilkår for de ansatte, hvor han hadde presentert sitt forslag på tomannshånd for de aller fleste. Rolf Strand fikk det inntrykk at de ansatte var godt fornøyd med forslaget, men på fredagsmøtet ble det sterk motstand, og forslaget måtte Rolf Strand omarbeide kraftig for å få de ansatte med.

Rolf Strand kom nå med forslag om at de skulle forsøke seg på en ny bransje som han faktisk ikke kunne noe om, men hvor han anså at det ville være store muligheter, da antallet bedrifter

i denne bransjen var stort og varemottakingen komplisert. Det lille Rolf Strand hadde gjort av forundersøkelse, tydet på at det i denne bransjen fantes en form for konkurranse. Varemottakere i flere bedrifter hadde komponert sine egne løsninger og virket å være rimelig fornøyde med disse. Også denne gang hadde Rolf Strand diskutert dette med mange av sine ansatte, og alle lot til å støtte ideen om å satse på denne bransjen. Men fredagsmøtet ble en katastrofe for Rolf Strand. De ansatte var stort sett passive og lågmælte, men de som tok ordet, var skeptiske og negative til ideen. Nå forsto Rolf Strand ingen ting. Han begynte å fundere på om han hadde mistet kontakten med sine ansatte. Han ønsket et nært og oppriktig forhold til dem.

Den ene tankene fulgte den andre. Visst hadde bedriften blitt viktig for Rolf Strand. Ja, faktisk så at den nå var hele hans liv. Fra å være 56 år og arbeidsløs var han nå 58 med eget bedrift og stadig bedre økonomi og en voksende status i byen. Er bedriften blitt et mål for meg? Har bedriften blitt meningen med mitt liv? I begynnelsen var jo virksomheten et middel for Rolf Strand, slik at han kunne skaffe seg et levebrød.

Oppgaver:

1 Når ble Rolf Strands virksomhet en organisasjon? Begrunn ditt svar.
2 Beskriv virksomheten med hjelp av transformasjonsmodellen.
3 Hvordan vil du forklare det forhold at de ansatte individuelt og som gruppe ikke hadde samme oppfatning?
4 Anser du at en bedrift er et mål eller et middel? Angi for hvem bedriften er et mål respektive et middel.

Oppgave nr. 2: Hellenes & Berg

Da Svein Hellenes møtte Anders Berg på en feriereise, kom de fram til at de var i «samme båt.» Svein hadde tatt førtidspensjon da han mente at han kunne leve godt av den. Anders, på andre siden, hadde takket ja tiltilbudet fra sin tidligere arbeidsgiver om å slutte mot et sjenerøst avgangsvederlag. Men begge hadde ikke tenkt å slutte å jobbe. De var fulle av ideer og energi. Svein hadde allerede startet en virksomhet gjennom å realisere en av sine ideer og hadde gjort sine første forretninger. På den måten hadde han fått noen kroner i kassen. Anders hadde ikke realisert sine ideer. For ham dreide det seg om å arbeide videre med dem. Anders hadde i den forbindelse allerede kontaktet en konsulent for å komme videre. Ingen av dem var interesserte i å tjene penger, men derimot å gjøre noe nyttig og konstruktivt med sin arbeidskraft. Penger, syntes de begge, hadde de nok av. Det var en tilfeldighet at de møttes, men det ble fort mange møter og diskusjoner for å utvikle og konkretisere sine ideer.

Etter en ordentlig diskusjon og med hjelp av en konsulent kom de fram til at de ville danne en virksomhet i form av en bedrift med likeverdige økonomiske innskudd. Av praktiske grunner ble det Anders som skulle stå som foretakets leder. Selve forretningsideen var slik at de ikke tok ut noen lønn eller annen kompensasjon. Etter en kort periode ble det så stor etterspørsel at de lyktes få med Sveins sønn og Anders svoger til hjelp. De arbeidet delvis gratis i bedriften.

Hurtig framgang for Hellenes og Berg ble selvfølgelig registrert av familiene og i vennekretsen. Forretningsideen var så lysende at mange venner syntes det var merkelig at ingen andre hadde kommet på ideen for lenge siden.

Blant vennene oppstod det nå to falanger. Én gjeng mente at Hellenes og Berg var en organisasjon, som hadde oppstått som et svar på et samfunnsmessig behov. Samfunnet hadde ganske enkelt behov for denne virksomheten. Det faktum at bedriften ikke hadde lønnsomhet som formål, bidro til denne oppfatningen.

Medlemmene av den andre gruppen mente, derimot, at det var Svein og Anders som hadde dannet organisasjonen fordi de hadde felles interesser. Bedriften hadde ikke noe uttalt økonomisk mål, og ingen fikk betalt for sin arbeidsinnsats. Men virksomheten gikk for fullt, og bedriften, med Svein og Anders daglige arbeidsinnsats og med periodevis hjelp av andre, solgte sine tjenester med god margin – penger som Svein og Anders anvendte til å investere i nytt utstyr og mer markedsføring.

Etter en stund og kanskje som en konsekvens av størrelsen på virksomheten, oppstod det flere problemer eller utfordringer (som Svein og Anders kalte det), som de ikke visste hvordan de skulle løse. Det skyldtes at herrene noen ganger hadde forskjellige oppfatninger av hvordan problemer skulle løses. De to eide jo like deler av bedriften og hadde felles interesser med virksomheten. Skulle de ta beslutninger annen hver uke, eller ta lodd om hvem som skulle bestemme? Skulle de spørre de to andre som også arbeidet sammen med dem til råds?

Oppgaver:

1 Er bedriften Hellenes og Berg en organisasjon i det hele tatt? Begrunn svaret.
2 Når ble den i så fall en organisasjon?
3 I vennekretsen oppstod nå to falanger med ulike syn på hvorfor virksomheten oppstod. Hvilke teoretiske synspunkter kan legges på falangenes oppfatninger?
4 Hvilke teoretiske synspunkter kan legges på spørsmålet om beslutningstaking i foretaket Hellenes & Berg?

 © Jon Aarum Andersen, 2010. Praktiske oppgaver til boken *Organisasjonsteori*

Oppgave nr. 3: Hvem sa hva?

Her presenteres 23 sitater fra ti forskjellige kilder. Sitatene spenner over en tidsperiode på 480 år.

Oppgaven:
Forsøk å liste ut hvem som har skrevet dette ved å angi tydelig hvilke argumenter som taler for nettopp denne forfatteren. Ett av sitatene er ikke klassisk, men skrevet i 1992. Hvilket er det?

Sitat nr. 1:
«En av de viktigste plikter, som påhviler bedriftsledelsen er det å utforske forbedringer.»

Sitat nr. 2:
«...., and thereby lessens the strain placed upon leadership, so that it can thus devote itself more fully to the supreme task of developing consent, participation, loyalty, enthusiasm, and creative devotion.»

Sitat nr. 3:
«I likhet med alle andre sentralisingssystem søker byråkratiet å forsvare seg med å henvise til erfaring som viser at en viss administrativ samordning er nødvendig for at arbeidet skal kunne utføres raskt og effektivt.»

Sitat nr. 4:
«On the one hand, organizations exist in the first place because there are gains to be obtained by the specialization of activities that comes with the so-called division of labour. On the other hand, any form of specialization raises the problem of how different activities are to be coordinated.»

Sitat nr. 5:
«It will no longer tolerate the type of employer who has his eye on dividends alone, who refuses to do his full share of the work and who merely cracks his whip over the heads of this workmen and attempts to drive them into harder work for low pay.»

Sitat nr. 6:
«Den (sentraliseringen) innebærer, at hos hvert animal eller sosial organisme så sammenløper alle oppfattede inntrykk i hjernen eller hos ledelsen, og at fra hjernen eller ledelsen utgår det ordre som setter organismens alle deler i bevegelse.»

Sitat nr. 7:
«Hos massen, ..., finnes det et grenseløst behov for ledelse, liksom for ideal å se opp til. »

Sitat nr. 8:
«It is self-evident that the more the work is subdivided, the greater is the danger of confusion, and the greater is the need of overall supervision and coordination.»

Sitat nr. 9:
«Formal organizations arise out of and are necessary to informal organization; but when formal organizations come into operation, they create and require informal organizations.»

Sitat nr. 10:
«Man's desire to be continuously associated in work with his fellows is strong, if not the strongest, human characteristic.»

Sitat nr. 11:
«The hierarchical kind of organization did not emerge accidentally. It is the only form of organization that can enable a company to employ large numbers of people and yet preserve unambiguous accountability for the work they do. And that is why, despite its problems, it has so doggedly persisted.»

Sitat nr. 12:
«Think ..... of the possibility of shortening the hours of labour when this is desirable, and of the increased opportunities for education, culture, and recreation which this implies.»

Sitat nr. 13:
«It becomes increasingly clear, therefore, that the task of the administrator must be accomplished less and less by coercion and discipline and more and more by persuasion.»

Sitat nr. 14:
«Enhver forvaltning krever en eller annen form for herredømme, fordi det alltid for ledelsens skyld må foreligge en eller annen form for makt lagt i en eller annens hånd.»

Sitat nr. 15:
«Her som i andre sammenhenger gjelder det at intet foretak kan bestå uten foretakere, dvs. uten arbeidsledere.»

Sitat nr. 16:
«Therefore, under this definition the decision as to whether an order has authority or not lies with the persons to whom it is addressed, and does not reside in "persons of authority" or those who issue these orders.»

Sitat nr. 17:
«For all of us the feeling of security and certainty derives always from assured membership of a group.»

Sitat nr. 18:
«Fra å være et middel har organisasjonen således overgått til å bli et mål. Alt sådant som i begynnelsen bare hadde som hensikt å sikre maskineriets effektivitet (disiplin, et godt samarbeid mellom medlemmene, respekt for overordnede, diskresjon, korrekt oppførsel), kom til slutt å tildeles større betydning enn maskineriets produktivitet.»

Sitat nr. 19:
«I conclude, then, that since circumstances vary and men when acting lack flexibility, they are successful if their methods match the circumstances and unsuccessful if they do not.»

Sitat nr. 20:
«Tanken på å la arbeiderne få en del av overskuddet er meget lokkende. Det kan synes, som om man derigjennom skulle kunne utjevne motsetningene mellom kapital og arbeid. Ennå har man dog ikke lykkes med å finne noen praktisk formel for en sådan utjevning.»

Sitat nr. 21:
«In short, a characteristic of the services of executives is that they represent a specialization of the process of making organization decisions - and this is the essence of their functions.»

Sitat nr. 22:
«, and the mutual confidence which should exist between a leader and his men, the feeling that they are all working for the same end and will share in the results ...»

Sitat nr. 23:
«Bureaucracy develops more perfectly the more it is "dehumanized", the more completely it succeeds in eliminating from official business love, hatred, and all purely personal, irrational, and emotional elements which escape calculation.»

Oppgave nr. 4: Næringsutviklingsfondet (NUF)

Næringsutviklingsfondet (NUF) ble etablert i 1967 og er en statlig virksomhet for å etablere industrilokaler og bistå med rådgivningstjenester til små og mellomstore bedrifter, fremst i distriktene. NUF hadde fått som oppgave å støtte framveksten av en mer moderne industriell sektor gjennom etableringen av industriområder i storbyene og i noen mindre byer. Dessuten skulle NUF bistå med forskjellige typer av service og gi lån til enkeltstående prosjekter. Et industriområde omfatter flere industribygg som oppføres i egnede kombinasjoner. Bygningene er utstyrt med alle bekvemmeligheter og er tilgjengelige for småbedrifter som har fått tildelt prosjektmidler. Hvert industriområde har et teknisk servicesenter. Der kan man få hjelp med installasjon og reparasjon av maskiner, tilvirkning av deler og annen form for vedlikeholdshjelp.

Siden starten har store forandringer skjedd i arbeidsmåten, og NUF har fått nye mål. Den tekniske rådgivningen rettes nå mot småbedrifter, og den økede servicen konsentreres til de regionale sentrene. Den viktigste forandringen for NUF innebar at institusjonen fikk det totale ansvaret for å finansiere mindre industribedrifter.

Etter omorganiseringen i 1982 er Næringsutviklingsfondet en finansiell og teknisk serviceinstitusjon med det formål å fremme den økonomiske utviklingen i Norge gjennom å bistå med markedsføring, iverksetting og utvikling av småindustrier.

For å kunne oppnå disse mål gir nå NUF følgende service:

1 Finansiering til mindre bedrifter
2 Teknisk service når det gjelder forberedelse, igangsettelse av produksjon og produksjonsledelse.
3 Oppføring og drift av (a) industriområder og (b) grupper av verksteder.

Hovedkontoret består av seks avdelinger:

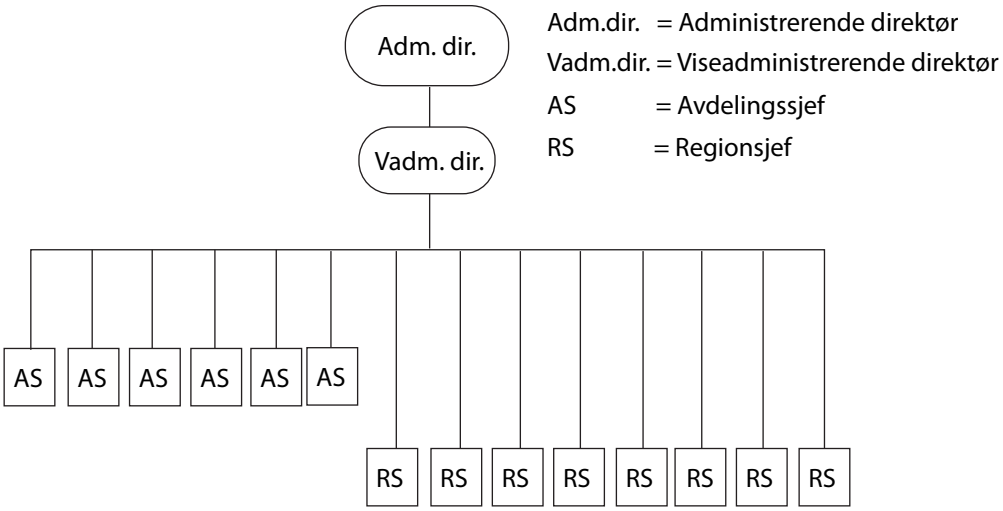
1 Konstruksjonsavdelning
2 Prosjektavdelning
3 Økonomiavdeling
4 Juridisk avdeling
5 Intern revisjonsavdeling
6 Personalavdeling

1 **Konstruksjonsavdelingen** har ansvaret for design og arbeidsledelse av industribygninger og samordning av den tekniske servicen. Dessuten er avdelingen ansvarlig for vedlikehold av verksteder og de tekniske servicesentra. Avdelingen har 30 ansatte.
2 **Prosjektavdelingen** har hånd om planlegging, markedsundersøkelser, detaljplanlegging, materialadministrasjon og service. 15 personer er ansatt i avdelingen.
3 **Økonomiavdelingen** har ansvaret for utlån og innlån når det gjelder bankvirksomheten og for bokføring og regnskapet for NUF. 26 personer er ansatt her.

4 **Den juridiske avdelingen** har ansvaret for alle juridiske spørsmål og kontrakter. Den gir også råd i juridiske spørsmål. Avdelingssjefen er sekretær i NUFs styre. Fire personer er ansatte her.
5 **Internrevisjonsavdelingen** tar seg av revisjon av alle NUFs aktiviteter og avdelinger. De kontrollerer alle konti og verifikasjonsdokument og alle finansielle transaksjoner.
6 **Personalavdelinge**n har åtte ansatte og har ansvaret for rekruttering av personale og personalutvikling. Den har også ansvaret for personaladministrasjon og personalopplæring.

Organisasjonsplanen:
Næringsutviklingsfondet ledes av et styre med syv medlemmer som utnevnes av industriministeren. Styrets oppgave er å bestemme konkrete mål og retningslinjer for organisasjonen. Dessuten fungerer styret som en komité for å ta stilling til prosjektsøknader om økonomisk støtte. NUFs organisasjonskart vises i figur 1.

Organisasjonskartet viser at organisasjonen ledes av en administrerende direktør. Vedkommende har under seg en viseadministrerende direktør som er ansvarlig for den daglige driften. Under adm. direktør finnes det seks avdelinger som ledes av en avdelingssjef. Dessuten finnes det – også direkte underlagt adm. direktør – åtte regionalkontor som hver og ett ledes av en regionssjef. Regionssjefene er imidlertid på et lavere nivå enn avdelingssjefene. Avdelingssjefene er ikke overordnet regionssjefene i og med at de alle rapporterer direkte til administrerende direktør.



Figur 1: Organisasjonskart for NUF

Oppgaver:
1 Hvordan vil du beskrive NUFs organisasjonsstruktur?
2 Diskuter de svakheter som du kan se i dennes strukturen.
3 Utarbeid en alternativ organisasjonsplan (-struktur) og begrunn ditt forslag.
4 Tegn opp ditt forslag til organisasjonskart.
5 Beskriv de fremste fordelene du ser i ditt forslag til ny struktur, samt de vesentligste ulempene som følger av ditt forslag.

Oppgave nr. 5: AS Vestbergs Verksteder

I forbindelse med utviklingen av industrien i den vestre delen av landet, spesielt gjelder det mekanisk industri og skipsbygging, oppsto det en hel del bedrifter som baserte seg på leveranser til disse industriene. Det som i dag er AS Vestbergs Verksteder, var opprinnelig et personlig firma som leverte maskiner og utstyr til den nærliggende industrien. Det gjelder først og fremst til et skipsverft og to industribedrifter. AS Vestbergs Verksteder eies i dag av familien Gregersen med Hans Gregersen som hovedaksjonær og dessuten daglig leder. Bedriften hadde i 2008 i alt 175 ansatte og omsatte for drøyt 200 millioner kroner.

Den hovedsaklige virksomheten omfatter salg og service av produksjonsutstyr til den øvrige industrien innenfor interntransport og lagersystem. Bedriften forhandler nå om salg og service for et stort truckmerke. Videre selger man ventilasjonsutstyr som man også installerer. Dessuten har man salg og reparasjon av middels tungt utstyr for den metallbearbeidende industrien. For å kunne gi service og utføre reparasjoner har bedriften et stort verksted.

Bedriften er oppdelt i følgende avdelinger:

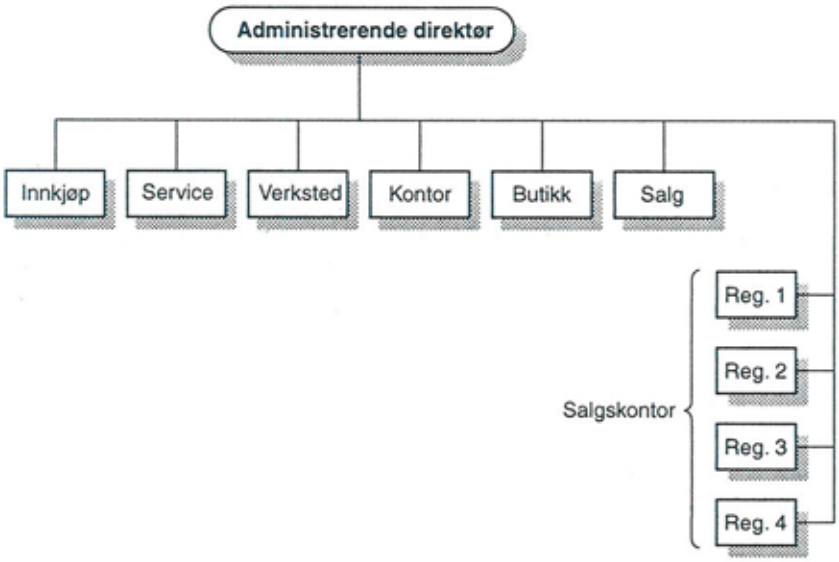
1 Innkjøpsavdelingen med fire ansatte.
2 Service med ansvaret for service av egne, solgte produkter. Seks ansatte.
3 Verksted som reparerer egne produkter, men som også tar hånd om andre reparasjonsoppdrag. 15 ansatte.
4 Salgsavdelingen som står for den tekniske salget av industriutstyr til store kunder. 18 ansatte.
5 Butikken. Fra butikken selges en mengde lettere utstyr og deler samtidig som mindre kunder betjenes. 4 ansatte.
6 Kontoravdelingen har ansvaret for økonomi og personalfunksjonen. Her finnes 10 ansatte inklusive ledelsen.
7 Salgskontorer. Det finnes fire salgskontor med geografisk spredning i landsdelen. Hver og ett betjenes av fire personer som står for salg og service i sitt distrikt. 16 ansatte.

Bedriftens organisasjonsplan finnes i figur 1.

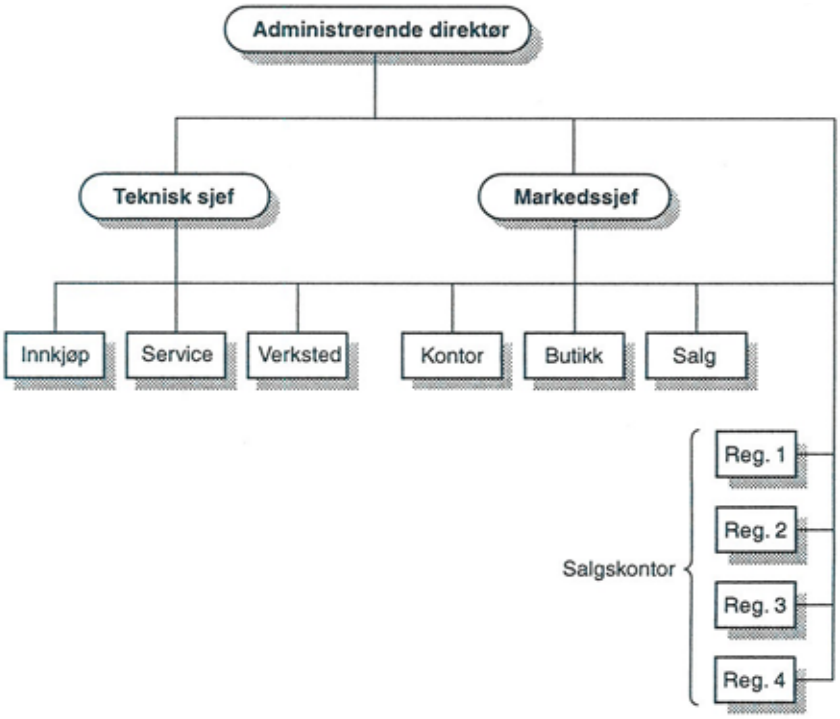
Oppgaver:

1 Som påtenkt styreformann vil du gjennomføre en analyse av bedriftens organisasjon. Hvilke forhold anser du må analyseres, og hvordan vil du legge opp og gjennomføre analysen?
2 Hans Gregersen ba deg i går om et møte. Ved dette møtet presenterte han et forslag til en ny organisasjonsplan som han ville legge fram for styret (figur 2). Den viktigste årsaken til dette forslaget var ifølge Gregersen å få til en mer samordnet innsats både på det tekniske og markedsmessige området. Under samtale kom det fram at han også kunne tenke seg at hans nevø, Ole Gregersen, kunne være en passende kandidat som markedssjef, da han nettopp hadde avsluttet en høyere utdannelse på dette fagområdet. Du skal presentere et alternativt forslag til ny organisasjonsplan med utgangspunkt i den nåværende planen og Hans Gregersens forslag.
3 Gi synspunkter på fordeler og ulemper ved den nåværende organisasjonsplan og det forslag til plan som Hans Gregersen kom med.
4 Dersom styret senere skulle fatte en beslutning om å gå med på forslaget til en ny organisasjonsplan, hvordan skulle du da arbeide for å gjennomføre disse forandringene?

 © Jon Aarum Andersen, 2010. Praktiske oppgaver til boken *Organisasjonsteori*



Figur 1: Organisasjonsplan (nåværende) for AS Vestbergs Verksteder.



Figur 2: Hans Gregersens forslag til organisasjonsplan.

Oppgave nr. 6: Tuive Kivikas artikkel

Les adm. dir. Tuive Kivikas artikkel i *Svenska Dagbladet* av 20. april 1995.

Ledelse er først og fremst et spørsmål om forbilde

Motiverte medarbeidere viktigste ressursen

Ledarskap är ytterst en fråga om föredöme

Motiverad personal viktigaste resursen

BRÄNNPUNKT NÄRINGSLIV

Man brukar säga, att vi har de politiker vi förtjänar. Det ligger onekligen en hel del i det. Är vi inte nöjda med våra politiker, kan vi, som medborgare i en demokrati, byta ut dem i nästa val.

Men hur är det med våra övriga ledare, de som leder vårt näringsliv, våra företag och organisationer? Frågeställningen är lika intressant, även om vi inte på samma sätt som i politiska sammanhang har samma direkta inflytande över ledarval eftersom det är en fråga för ägarna och styrelserna.

Jag hävdar att de anställda är företagets viktigaste re-

Tölve Kivikas

VD, Studsvik

Debattred: Olle Lindström
Telefon: 08-13 52 97
Telefax: 08-618 40 69
Adress: Näringsliv, Svenska Dagbladet, 105 17 Stockholm

Man pleier å si at vi får de politikere som vi fortjener. Det ligger unektelig en hel del i det. Er vi ikke fornøyde med våre politikere, kan vi som statsborgere i et demokrati bytte dem ut ved neste valg. Med hva med våre øvrige ledere, de som leder vårt næringsliv, våre bedrifter og organisasjoner? Spørsmålet er like interessant selv om vi ikke på samme måte, som i politikken, har samme direkte påvirkning på valg av ledere ettersom det avgjøres av eierne og styrene.

Jeg hevder at de ansatte er bedriftens viktigste ressurs. Se bare på oss selv. Er vi motiverte, kan vi prestere mer enn 50 prosent ekstra. Finnes ikke motivasjonen synker prestasjonen, og er man direkte misfornøyd, så er det bra om man kan oppnå halve kapasiteten. Ingen annen ressurs i en bedrift har denne effekten. Våre medarbeidere vil ikke bli behandlet som et kollektiv, men som enkeltmennesker med egne behov og forventninger. Når de presterer gode resultater, forventer de å få anerkjennelse og bli belønnet for det.

Er vi de ledere som er tilstrekkelig dyktige på å skape et stimulerende arbeidsmiljø der hver enkelt medarbeiders sterke sider kommer til sin rett og at man presterer det «lille ekstra», det som gjør at vi blir bedre enn våre konkurrenter? En organisasjon skal ha tillit til sine ledere samtidig som lederen må ha og i handling vise tillit til sine medarbeidere. Ledelse er ytterst et spørsmål om å være et forbilde. Det er helt avgjørende at lederen virkelig forstår sin oppgave. Bare da kan lederen klart angi og begrunne virksomhetens formål og hva som skal oppnås.

Det sies noen ganger at kommunikasjon er vanskelig. Er det virkelig slik? Essaias Tegner konstaterte allerede i 1812 i en eksamensoppgave i Lund at «det dunkelt sagda är det dunkelt tänkta.» En leders største ressurs er forståelsen av virksomheten, engasjementet, overbevisningen om det å oppnå resultat og ikke minst en modenhet som menneske.

I et rikt lederskap kommer både hjernen og hjertet til anvendelse. Når den rike lederens naturlige måte å omgå med sine medarbeidere på er åpen og ærlig, får han samme holdning tilbake, og hele organisasjonen løftes opp. Den fattige lederen derimot, beskytter engstelig sin posisjon, holder distanse til sine medarbeidere og gjør seg bemerket med bruk av kontroll, formell sjefsmakt og ofte med trusler. Dette kan ta døden på kreativiteten i organisasjonen.

Et rikt lederskap stimulerer til egne initiativ, å gjøre det spesielle som kan være avgjørende for at man skal lykkes med det man ikke trodde at man kunne klare. Miljøet blir kreativt, tankene og ideene brytes mot hverandre, arbeidet blir morsomt og utfordrende, ja til og med humoren får en selvfølgelig plass. Medarbeiderne føler seg delaktige og trygge, den ekte tryggheten som vokser fram som

© Jon Aarum Andersen, 2010. Praktiske oppgaver til boken *Organisasjonsteori*

en følge av selvtillit. En rik leder har derfor mot til å avstå fra makt og delegerer både myndighet og ansvar til medarbeiderne. En rik organisasjon blir derfor flat og har vist seg å kreve anslagsvis 25 prosent færre ledere enn hva som er vanlig i organisasjoner som bygger på tradisjonelle kontrollspenn.

Flere undersøkelser har vist at opp mot 20 prosent av våre ledere har svakheter som ledere og klarer ikke å løse sine oppdrag tilfredsstillende. Kan det muligens være slik at det antallet ledere som behøves i en rik organisasjon, bedre tilsvarer det antall av lederemner som finnes i en normalpopulasjon? Skulle det være slik, skulle rikt lederskap gjennomsyre våre organisasjoner og høyere effektivitet og produktivitet kan oppnås. Vi skulle definitivt bli mer konkurransekraftige.

(Oversatt fra svensk av Jon Aarum Andersen)

Oppgaven:
Hvilken teoretiske støtte finnes det for de argumenter som framføres i denne artikkelen?

Oppgave nr. 7: Årets leder

Marika Särvik ble i 2005 utnevnt til årets leder i Sverige av en jury som bestod av representanter for noen fagtidsskrifter og bedrifter. I et intervju sier hun dette om det å være leder (kilde: *Rotary Norden*, nr. 4, 2005, s. 14):

Marika Särvik liker å være leder. Hun synes at ledelse er viktig.

En dyktig leder må våge å risikere det å bli dårlig likt. Men du må også våge å gi mye kjærlighet. Man skal kanskje være både varm og kald, hard og myk. Og tøff og medmenneskelig. Jo, jeg tror en god leder skal kunne balansere mellom flere diametrale motsetninger.

Det gjenfinnes også i juryens begrunnelse:

«Prisen går til Marika Särvik for at hun er en leder som forener resultat og lønnsomhet med en ekte følelse for de mennesker hun er satt til å lede. Hun personifiserer den profesjonelle og strukturerte lederen som har funnet balansen mellom hard og myk.»

Oppgaver:

1 Har begrepene «godt likt, varm og kald, hard og myk, tøff og medmenneskelig, resultat (lønnsomhet) og ekte følelse for mennesker, profesjonell og strukturert leder» noen teoretiske motstykker?
2 Finnes det noen teoretisk støtte for de synspunkter om ledelse som framføres?
3 Hva finnes det av teoretiske motargumenter?
4 «Hun synes at ledelse er viktig.» Hvor godt stemmer denne oppfatningen med ledelsesforskningens resultater?

© Jon Aarum Andersen, 2010. Praktiske oppgaver til boken *Organisasjonsteori*

Oppgave nr. 8: En passiv leder?

Gunnar Hansen som er konstruksjonsingeniør, har arbeidet for Tunsjø Entreprenørfirma AS i tre måneder. Selv har du arbeidet i bedriften i mange år. Du er ganske fornøyd med ditt arbeid og med bedriften. Det var du som anbefalte Gunnar å søke jobben hos Tunsjø AS. En dag kommer Gunnar til deg og ber om råd. Han sier:

«Du må ikke oppfatte meg som utakknemlig, men jeg har et merkelig problem når det gjelder å samarbeide med min sjef, Rolf Ryholm. Han virker på meg å være en bra mann. Jeg forstår at han kan mye om konstruksjoner. Rolf virker også dyktig på det administrative området.»

«Men hva er da ditt problem?»

«Rolf vil helt enkelt ikke gi meg noen råd eller fatte noen beslutninger for meg. Jeg hadde nettopp fått en vanskelig oppgave å løse. Jeg skulle beregne isolering av en kjeller i en gammel fabrikkbygning. Jeg visste ikke hvordan jeg skulle angripe oppgaven. Da spurte jeg Rolf om råd. Han besvarte mitt spørsmål med et nytt spørsmål: "Hva anser du er den beste måten å løse oppgaven på?" Jeg sa at jeg ikke hadde tilstrekkelig erfaring ennå til å kunne komme med forslag til å løse problemet.»

«Hvordan reagerte Rolf på det da?»

«Han stirret bare tomt på meg. Du forstår nok at jeg blir frustrert av dette? Jeg tok for gitt at en leder skal fatte beslutninger. Dersom du ikke kan gå til din leder og be om råd, hva skal du da med en leder?»

Oppgaver:

1 Hvilket råd vil du gi til Gunnar?
2 Hvordan vil du karakterisere Rolfs lederatferd?
3 Hvordan tror du Rolf vil begrunne eller forsvare sin måte å lede på?
4 Kan det ligge noen motivasjonsteoretiske resonnement bakom Rolfs atferd?

Oppgave nr. 9: Store Bilforetaket

Fabrikken i Kanstad var den eldste og største av Bilkonsernets seks monteringsfabrikker. Den var organisert som et heleid datterselskap og hadde mer enn 2000 ansatte. Hans Strømme var administrerende direktør. Under de siste årene hadde denne monteringsfabrikken begynt å oppvise betydelig dårligere resultat enn alle de andre fabrikkene i konsernet. Ikke helt uventet begynte man derfor fra hovedkontorets side å vise liten tålmodighet da det heller ikke virket særlig trolig at tallene skulle vende oppover de nærmeste årene. For å få saker og ting til å fungere hadde man fra hovedkontorets side utøvet et konstant press, samtidig som man hadde gitt lederne i Kanstad spesielle forholdsregler.

Strømme var en respektert og kompetent direktør. For ham var det ikke første gangen han hadde hatt ansvaret for en så stor virksomhet. Han hadde arbeidet seg oppover i konsernet og var velkjent for sin ambisjon, tekniske kompetanse og evne til å ta mennesker og for sin arbeidskapasitet. Dessuten var han velsett av sine underordnede. Under Strømmes ledelse hadde fabrikken gått bra helt fram til energikrisen og da miljøkravene begynte å vise seg for bilindustrien. På den tiden var de ansatte i alle konsernets seks monteringsenheter fullt sysselsatte med å tilfredsstille markedets etterspørsel etter småbiler med lavt bensinforbruk og miljøvennlige drift. Hastighetene på monteringslinjene økte derfor, og ledelsen satte inn tre skift, nyansatte folk og noen ledere kom til å få nye arbeidsoppgaver. Selv om ansatte i alle fabrikkene i Bilkonsernet hadde sin del av det stress og de problem som henger sammen med å stille om produksjonen fra store til små biler, så håndterte lederne i de forskjellige produksjonsenhetene denne situasjonen på ulike måter. I stedet for å sammenligne Strømmes atferd med de andre datterselskapenes ledere, skal vi illustrere hans atferd gjennom å sammenligne ham med en annen leder i Kanstad-fabrikken, nemlig Svein Renberg.

Her kommer noen eksempler som viser hvordan Strømme forsøkte å håndtere de krisene som oppsto:

(1) En dag under sin regelmessige rundtur i fabrikken ga Strømme selv direkte ordre til formennene ved en spesiell monteringsstasjon om å endre på rekkefølgen for montering av instrumentpanelet. Han trodde at den forandringen skulle gjøre at arbeidet gikk fortere. Da produksjonssjefen, Renberg, fikk vite dette, ble han rasende fordi det innebar at produksjonsfølgen ble forrykket. Renberg gikk til Strømme på hans kontor for å foreslå en løsning som innebar at både hans og Strømmes oppfatninger kunne forenes. Strømme ville se resultat og forbedringer med én gang. Han ville selv ta ansvaret for å finne fram til løsninger på problemene i fabrikken. Renberg ble veldig overrasket over Strømmes barduse oppførsel da han fikk vite at saker og ting skulle forbli som han hadde bestemt.

(2) Da Strømme leste ukerapporten over periodens produksjonstall på karosseriseksjonen, ble han forbannet og kalte til seg formannen for seksjonen, Birger Johansen. Han kom inn og fikk høre at han risikerte å få sparken om ikke produksjonen på seksjonen økte, og det fort som svint. Det sjokkerte naturligvis Johansen, men det fikk ham også til å tenke på hva som hadde hendt en av hans kollegaer, Leif Skog, to uker tidligere. Skog hadde måttet gå fra sin jobb fordi han forsøkte å forklare at produksjonen gikk langsomt fordi utstyret var nedslitt, arbeiderne var uten erfaring og arbeidet var rutinemessig. Men Strømme hadde ikke hørt på det.

 © Jon Aarum Andersen, 2010. Praktiske oppgaver til boken *Organisasjonsteori*

(3) En dag hadde det blitt feil på strømforsyningen til fabrikken, og påfølgende dag var fabrikken helt uten elektrisitet. Det hele skyldtes en feil i kraftstasjonen som lå utenfor fabrikken. Det var ikke Strømmes stil å kalle til møter i tid og utid, men han gjorde det i denne situasjonen med krise for døren. Nå sammenkalte han et produksjonsmøte med produksjonssjefene og arbeidslederne. Det sto klart at det ville ta minst én uke før elektrisiteten kom tilbake som normalt. Resultatet av møtet ble beslutningen om å avbryte produksjonen og forhandle med fagforeningen om å gå med på halv betaling for denne uken i utbytte mot to ekstra feriedager.

Da protokollen fra møtet kom inn til hovedkontoret, reagerte de direkte. Der mente de derimot at produksjonen slett ikke skulle avbrytes, da etterspørselen på småbiler var stor og kundene sto i kø. Et reserveaggregat skulle i stedet transporteres til fabrikken, uavhengig av hvor mye det ville koste. Det viste seg å bli veldig dyrt, og det skapte også en mengde problemer både for monteringsarbeiderne og lederne. Da Strømme kalte inn til sitt andre møte for å meddele hva hovedkontoret hadde bestemt, var alle overens om at man derifra på en utilbørlig måte hadde lagt seg i fabrikkens rett til selv å fatte de beslutninger som angikk dem. Det var ytterligere et eksempel, mente de, på hvordan man fra hovedkontorets side tok hver mulighet til å fortelle dem hvordan de skulle utføre sitt arbeid i Kanstad-fabrikken.

Andre fabrikksjefer som også fikk høre om dette, mente derimot at det var Strømmes feil. Han burde ha stått imot denne ordren og argumentert for sin sak og ikke akseptert at hovedkontoret la seg i dette problemet. Slik ville de selv ha reagert om det hadde hendt i deres fabrikker. De fikk også noen ganger ta imot ordre fra hovedkontoret. Men der hadde de ingen følelse for hvordan det var ute i fabrikkene. Noen fabrikksjefer mente dessuten at Strømmes viktigste sysselsetting var å utføre ordre fra hovedkontoret. Lederne på stabsnivå i fabrikken klaget også over at de fikk ta imot alt for mange direkte ordre fra hovedkontoret. Det kunne gjelde alt fra regnskap, kvalitetskontroll, lagerkontroll eller i personalsaker. På samme måte som lederne i linjeorganisasjonen ville de ikke ha denne innblandingen, da de anså seg være fullt kompetente og med sin kunnskap om de lokale forhold til og med bedre i stand til å fatte beslutninger innenfor sine respektive ansvarsområder. De klaget over at de ikke lenger fikk ta ansvar for sine saksområder eller sine avdelinger.

Når det gjaldt denne kritikken, sa man fra hovedkontorets side at det hele kunne henføres tilbake til Strømme. Det var hans manglende kontroll over situasjonen som var årsaken til problemene og slett ikke utstyret eller personalet. Når energikrisen ble verre i begynnelsen av år 2000, ble også etterspørselen etter småbiler ennå større og overtraff i betydelig grad produksjonskapasiteten. Da de ikke var fornøyde med produksjonstakten i Kanstad, besluttet hovedkontoret å erstatte Strømme med Renberg.

Svein Renberg tok jobben bare under den forutsetning at han fikk et «carte blanche» fra konsernledelsen. Han skulle få iverksette de tiltak og fatte de beslutninger som han ville, i alle fall en tid framover. Dette gikk hovedkontoret med på, og Renberg anså dermed at han skulle slippe deres innblanding, og at han skulle få lede fabrikken som han selv ville og anså best. Til å begynne med visste Renberg at selv om hovedkontoret gjerne så at han ble av med en del «lik i lasten», så ville han gi alle en virkelig sjanse til å vise hva de sto for.

Dette førte til at bare et dusintall personer ble sagt opp. Renberg ba om penger fra konsernledelsen for å modernisere fabrikken. Det begynte med forbedringer i form av nye personalrom og omkledningsrom for arbeiderne. Selv gikk han ofte til kafeteriaen i lunsjen og satte seg der ned og diskuterte med arbeiderne eller lederne på lavere nivå. Han lyttet ikke bare på hva de hadde å si, men fikk dem på den måten med seg. Renberg fikk således vite hva personalet mente om saker og ting. Han forsøkte ofte å unngå konflikter. Renberg så til at det ble startet kvalitetssirkler, der grupper møttes regelmessig og diskuterte spørsmål som hadde med arbeidet og produksjonen å gjøre. Man kunne på den måten løse problemer som ellers ville ha oppstått. Gruppene diskuterte også planer og hørte hverandres oppfatninger om forskjellige saker og således unngå at konflikter oppsto. Oftest møttes arbeidslederne uformelt, og den horisontale kommunikasjonen økte.

Videre så Renberg til at det ble struktur på kommunikasjonen mellom linje og stabsfunksjonene ved å sørge for regelmessige møter. Møtene kunne ofte trekke ut på tiden og ble holdt i en vennlig atmosfære under Renbergs ledelse. Under disse møtene forsto stabsfolkene hvorfor linjen ofte forsvarte seg mot stabens forslag og råd. Formålet med all denne aktiviteten var å skape en tilstand av tillit og lojalitet i stedet for den frykt og krisestemning som hadde hersket tidligere. Han forandret ingenting i den formelle strukturen i fabrikken. Renberg forventet at lederne på de ulike nivåene skulle sette opp mål for sine respektive ansvarsområder, og at de skulle ta ansvaret for det som skjedde i egen avdeling. Han delegerte myndighet til dem og lot dem selv utføre oppgavene.

Seks måneder etter at Renberg tok over ledelsen av fabrikken, har tallene begynt å vende opp igjen. Det diskuteres i konsernledelsen om ikke Renberg skal tilbys en direktørstilling ved hovedkontoret.

Oppgaver:

1 Hvordan vil du beskrive Hans Strømmes lederatferd?
2 Hvordan vil du beskrive Svein Renbergs lederatferd?
3 Var Strømme en effektiv leder? Begrunn ditt svar.
4 Var Renberg en effektiv leder? Begrunn ditt svar.
5 Beskriv hvordan en effektiv leder skal være i en situasjon som denne. Begrunn ditt svar.
6 Hva anser du motiverte Strømme i hans rolle som leder? Begrunn ditt svar.
7 Hva anser du motiverte Renberg i hans rolle som leder? Begrunn ditt svar.

© Jon Aarum Andersen, 2010. Praktiske oppgaver til boken *Organisasjonsteori*

Oppgave nr. 10: Bank og bonus

Anders Berger har arbeidet i banken noen år og ble nylig forfremmet til seksjonssjef med 20 underordnede. Etter 2 måneder i denne stillingen fikk han vite at bankens styre hadde besluttet å dele ut en gruppebonus til de ansatte, ettersom banken hadde gått med stort overskudd det seneste året. Bonusen skulle deles ut hvert kvartal i det minste ett år framover. Bonusen var ikke prestasjonsbasert på den måten at styret hadde gjort en vurdering av den enkelte avdelings eller enkelte ansattes bidrag til det fine resultatet. Bonusen var snarere å oppfatte som et lønnstillegg.

Det var videre bestemt av bankens direktør at bonusen skulle fordeles til hver avdeling eller tilsvarende. Dessuten skulle avdelingslederne selv få avgjøre hvordan gruppebonusen skulle fordeles mellom de ansatte i hver avdeling eller seksjon. Størrelsen på bonusen utgjorde i gjennomsnitt ca. 3 prosent av en månedslønn, dvs. at kvartalsbonusen kom i gjennomsnitt for hvert kvartal til å utgjøre et lønnspålegg på nesten ti prosent.

Anders Berger ringer til deg og inviterer deg på lunsj fordi han behøver å diskutere problemet med en person med stor erfaring fra næringslivet. Lunsjen var knapt servert før Anders forklarer det hele. «Hva skal jeg gjøre? Jeg er jo ny som leder. Hvordan kommer mine medarbeidere til å reagere på den måten som bonusen fordeles på?» Din første reaksjon er å komme med et motspørsmål. «Hva gjør de andre lederne i banken med gruppebonusen?» «Det har jeg forsøkt å få greie på. Det virker som om de kommer til å fordele pengene til de underordnede på helt forskjellige måter.»

Oppgaver:

1 Hva sier teorien om hvordan penger påvirker mennesker på arbeidet?
2 Hvilke alternativer til fordeling av gruppebonus mener du det finnes?
3 Hvordan anser du at bonusen bør fordeles ved første gangs utdeling?
4 Hvilke argument kan framføres for alternative måter å fordele bonusen på ved kommende kvartalsutdelinger?
5 Hvilke teoretiske og praktiske argumenter taler for ett av deg valgt fordelingsprinsipp?
6 Hva mener du Anders kan oppnå gjennom å fordele gruppebonusen på en bestemt måte?
7 På hvilke måter kan Anders som leder håndtere bonusutdelingen i forhold til sine medarbeidere?

Oppgave nr. 11: En fornærmet kvinne?

For to uker siden hadde Peter Nielsen som var personalsjef på Argelio AS, fått inn en klage fra en kvinnelig laboratorieassistent. Maria Lind oppga at hennes sjef hadde truet med å sørge for at hun fikk sparken om hun ikke gikk til sengs med ham. Hun var veldig opprørt over dette og krevde at hennes leder skulle avskjediges pga. det inntrufne. Videre meddelte hun at hun tenkte å bli hjemme og ikke komme på laboratoriet så lenge han var der. Den lederen det hele gjaldt hadde arbeidet lenge i bedriften og hadde kunnskaper som var helt uerstattelige for virksomheten. Kvinnen hadde bare arbeidet i bedriften i noen måneder.

I den verden av spesialister som bioteknikken omfatter, finnes det bare ca. 25 personer som kunne tenkes å erstatte Hans Svendsen i Norge. Så selv om kvinnens påstand var sann, var det likevel neppe mulig å gjøre seg av med Hans Svendsen, resonnerte Peter Nielsen. Hans Svendsen hadde vist tidligere at han var innstilt på å utnytte det faktum at han var ytterst verdifull for bedriften. Han hadde sørget for å få en hel del privilegier tidligere. Hadde Svendsen denne gang gått for langt? Peter Nielsen bestemte seg for å ta rede på hva som faktisk hadde inntruffet.

I henhold til Maria Lind så hadde Svendsen hengt etter henne fra første dag på jobben. Til å begynne med hadde hun blitt litt smigret av den oppmerksomhet han hadde vist henne og over de komplimenter hun fikk fordi hun gjorde en bra jobb. Men etter hvert merket hun at han fant på flere og flere grunner til å berøre henne når han skulle kontrollere hennes arbeid. Hun oppdaget også at de andre kvinnene på avdelingen mer og mer holdt seg bort fra henne. Forholdet mellom dem ble dårligere. Dette mente hun skyldtes at de var misunnelige på henne, fordi sjefen viet henne og – ikke dem – så mye oppmerksomhet.

En dag hadde Hans Svendsen spurt henne om hun ville gå ut og spise lunsj med ham. De skulle feire at de hadde avsluttet et eksperiment som hun hadde arbeidet med på en fremragende måte. Svendsen hadde drukket en hel del under lunsjen og blitt litt beruset. Da de hadde spist, hadde han lagt armen om henne og foreslått at de ikke skulle bry seg om å gå tilbake til arbeidet etter lunsjen, men heller gå til hans leilighet. Da hun avviste dette forslaget, begynte han å anklage henne og truet med å gjøre arbeidet til et helvete for henne – så lenge som hun hadde det, da.

Etter et tips fra Maria Lind tok Peter Nielsen kontakt med en annen kvinne som påsto at hun hadde vært med på en lignende episode sammen med Svendsen. «Det har vært et par stykker til,» sa hun, «men da han gjorde livet umulig for dem, hadde de sluttet.»

Personalsjefen besluttet seg for å høre hva Hans Svendsen hadde å si om dette også. Svendsen innrømte åpent at han hadde gitt Maria Lind spesiell oppmerksomhet under hennes første måneder. Hun var uvant i jobben og behøvde særskilt mye veiledning. Og naturligvis hadde han oppmuntret henne. Det var viktig for å få henne til å kjenne seg motivert for sin jobb. Han medgav til og med at han hadde drukket en del under den omtalte lunsjen, men benektet steinhardt at han skulle ha gjort noen tilnærmelser eller kommet med upassende forslag.

Da Peter Nielsen sa til ham at også en annen kvinnelig ansatt hadde fortalt om en lignende hendelse, så kunne Hans Svendsen umiddelbart liste ut hvem det var. «Det sier hun bare for å være vemmelig,» sa han. «Hun er en gammel flamme, men jeg holder alltid på en strikt linje i min jobb.» Ettersom samtalen pågikk, viste det seg at Hans Svendsen mente at en flørt med en kvinnelig ansatt var helt naturlig når menn og kvinner arbeider sammen. Men han fortsatte med å si at han ikke skulle bli spesielt opprørt om en kvinne ikke viste seg å være interessert. Og det

 © Jon Aarum Andersen, 2010. Praktiske oppgaver til boken *Organisasjonsteori*

hele skulle ikke påvirke forholdet på arbeidsplassen. Som bevis på det, påpekte Svendsen det faktum at hans gamle flamme fortsatt arbeidet i bedriften.

For sin egen del ble imidlertid personalsjefen mer og mer klar over at Hans Svendsen sannsynligvis hadde gjort tilnærmelser til Maria Lind. Han avtalte et nytt møte med henne og tilbød henne et annet arbeid. Det skulle være en stilling på forskningsbiblioteket der hennes kunnskaper også skulle kunne komme til sin rett. Hun nektet blankt på dette og sa at det oppfattet hun som en betydelig dårligere jobb. Om noen skulle flytte på seg i forbindelse med det som hadde hendt, måtte det bli Nielsen.

Neste dag fikk Peter Nielsen en telefon fra Maria Linds advokat. «Enten må dere iverksette rimelige disiplinære tiltak mot denne mannen, eller så kommer min klient til å stemne ham og bedriften,» fortalte advokaten. Peter Nielsen bestemte seg da for å informere Hans Svendsen om hvordan situasjonen hadde utviklet seg. Da han gjorde det, fikk han et bryskt svar tilbake: «Dersom du ikke kan akseptere min versjon av det som har hendt og ta konsekvensene av det, så kan jeg like gjerne forlate mitt arbeid her i bedriften umiddelbart. Du vet like godt som jeg at jeg den siste tiden har fått en del fristende tilbud fra våre konkurrenter. Jeg tenker ikke bli her.» Personalsjefen følte nå at han hadde kommet inn i en umulig situasjon. Han ville ikke risikere at Svendsen forlot bedriften. Heller ikke ville han at bedriften skulle havne i avisene med anklagelser om upassende atferd på arbeidsplassen. Han forsto at nå var tiden kommet for å ta opp saken med den administrerende direktøren. Men direktøren ville sikkert spørre Peter Nielsen til råds om hvordan de skulle håndtere dette. Hva skulle han da svare?

Oppgaven:
Hvordan skal Peter Nielsen løse dette problemet?

Oppgave nr. 12: Distriktsavisen

Rudolf Hegg var en velkjent skikkelse i landets avisverden i sin tid. Med nesten 30 år i *Distriktsavisen* hvorav 18 år som sjefsredaktør, satte han sitt tydelige preg på avisen. I hans tid som sjef vokste den fram til å bli en av landets store distriktsaviser med høy anseelse i pressekretser og hos leserne.

Heggs motto var: «Står det i *Distriktsavisen*, er det sant!» Dette satte et sterkt press på journalistene om grundige undersøkelser før noe gikk i trykken. Både avisens artikler og dens journalistiske profil ble den forsiktige formen. *Distriktsavisen* ble ansett for å være litt kjedelig, men troverdig. Næringslivet annonserte gjerne i avisen. Det medførte en sikker og god økonomi. Hegg var først og fremst, kanskje utelukkende, avismann. Han brydde seg mindre om det økonomiske resultatet. Det var i hele hans periode heller ingen grunn til bekymring for avisens økonomi.

Selv om avisen i Heggs siste ti år som sjefsredaktør også hadde en direktør, så var det i realiteten Hegg som var sjefen i *Distriktsavisen*. Han arbeidet på sin egen måte gjennom direkte kontakt med alle ansatte, journalister som trykkerifolk, annonseavdelingens ansatte, som avisbud. Han kjente alle og hadde kontakt med alle. Så lenge de oppførte seg hederlig og gjorde sin jobb, var Rudolf Hegg fornøyd. Han ville gjerne se alle ansatte som én stor familie og som gode, ansvarsbevisste borgere. Oppsto det gnisninger eller uoverensstemmelser mellom personer eller avdelinger, slo Hegg til direkte. Konflikter var det verste han visste, nest etter uærlighet.

Da Rudolf Hegg dro seg tilbake, ble Jens Warholm hans etterfølger. Warholm var temmelig ung til å være sjefsredaktør og tilhørte en helt annen generasjon av journalister. Han mente at avisens forsiktige linje ikke kunne drives videre i 2000-årene. Undersøkende og kritisk journalistikk ble nå avisens redaksjonelle linje. Alt som stod i *Distriktsavisen* var ikke lenger nødvendigvis «sant.» For mange gamle journalister var dette ikke mulig. Det ble de yngre og mindre erfarne journalistene som fikk stå for den nye linjen. Under Warholms tre første år havnet *Distriktsavisen* i flere rettssaker med forskjellige utfall – frikjennelse eller bøter. Det første tilfellet med rettslige konsekvenser var en artikkelserie hvor Warholm selv ledet det journalistiske arbeidet. Mange ansatte i avisen syntes denne affæren var pinlig.

Det første året under hans ledelse ble også annonseinntektene mindre, og det ble noen færre abonnenter. *Distriktsavisens* eneste konkurrent lokalt hadde hele tiden hatt en redaksjonell linje ganske nær den som Hegg hadde meislet ut. Men konkurrenten holdt fast ved sitt redaksjonelle særpreg også etter forandringen i *Distriktsavisen*. Uten at man kunne være sikker på hva som lå bak, ble det faktisk slik at konkurrenten fikk flere abonnenter og en markant økning i annonsevolumet.

Warholm ville først og fremst drive avisen redaksjonelt. En ny direktør ble ansatt med styrets mandat til å kjøre stramt på det personalmessige og økonomiske området. Visst ble det turbulens i rekkene, spesielt murret de som hadde vært ansatt i avisbedriften lenge, og som var vant til Hegg som sjef.

Med nye koster i ledelsen av *Distriktsavisen* kom forholdene i de forskjellige avdelingene til å bli annerledes. Hva som skjedde i annonseavdelingen, kan beskrives med følgende tildragelse.

Etter hvert som *Distriktsavisen* vokste seg større og større, ble også distribusjonsavdelingen også større. Distribusjonsavdelingen har i dag tolv medarbeidere med Rolf Helle som sjef. Bedriftens personalpolitikk under Heggs tid gikk bl.a. ut på å rekruttere medarbeidere direkte etter at de har fullført høyere utdanning. Meningen er å gi disse ferske akademikere en plattform ved

 © Jon Aarum Andersen, 2010. Praktiske oppgaver til boken *Organisasjonsteori*

at de skal arbeide i alle avdelinger – en plattform for eventuelle lederposisjoner i avisbedriften senere. Den nye ledelsen avskaffet denne ordningen. Det ble nå satset på yngre medarbeidere med en mer pågående og tidsmessig holdning til avisdrift.

De fleste på distribusjonsavdelingen i dag er yngre mennesker – mange ansatt på Heggs tid. Få er akademikere. De er venner på jobben og utgjør en sammensveiset gjeng som kjenner hverandre godt personlig. Det foregår derfor mye fleiping dem imellom på jobben. Jørn Rønnberg synes å være den uformelle lederen av gruppen. Han er yngre enn de fleste på avdelingen. Rønnberg er idrettsmann og er ganske godt kjent i distriktet som en habil langdistanseløper.

Harald Kringstad har arbeidet i annonseavdelingen i snart tre år og var den siste som fikk et såkalt «trainee-tilbud.» Han er en alvorlig ung mann, noe utilnærmelig. Han er imidlertid en utmerket selger, oppmerksom, entusiastisk og har meget godt lag med kundene. Kringstad virker bestemt på å gjøre karriere og på å gå til topps i organisasjonen.

En ettermiddag gikk Kringstad ikke hjem ved arbeidstidens slutt, men ventet til alle de andre hadde gått. Han gikk til distribusjonssjefen og sa: «Jeg vil ikke klage eller fortelle deg hvordan du skal lede avdelingen. Men jeg synes folkene i avdelingen tuller og tøyser altfor mye. En ting er at det har lite med en arbeidsplass å gjøre. Noe helt annet er at før eller senere vil en eller annen bli skadet når de driver slik og kaster bunter med datalister med stive permer på hverandre – som eksempel.»

Rolf Helle takket Kringstad for opplysningen og sa at han ville ordne opp i dette. Neste dag tar Helle kontakt med Rønnberg og forteller hva Kringstad har sagt om kasting av datalister. Jørn Rønnberg svarer da: «Jeg vet han ikke har helt kontakt med denne verden, men jeg visste ikke at han var blind også. Tro meg, det han har fortalt deg, har aldri hendt.»

Rolf Helle går nå tilbake til Kringstad og ber ham forklare nøyaktig hva som har skjedd med datalistene. Kringstad sier da: «Kasting med datalister foregår hele tiden når du er ute. Når du sitter og arbeider eller snakker i telefonen, er det en eller annen som roper "ta imot", og så kommer datalistene gjennom rommet. Han der langdistanseløperen er den som driver mest med dette. Ingen av disse u-utdannede typene har noen respekt for arbeidet eller yter noen skikkelig innsats på jobben.»

Etter dette sammenkaller distribusjonssjefen til et avdelingsmøte og gir sine medarbeidere en formaningstale. Barnslig lek skal ikke forekomme på avdelingen, og ulykker må for all del unngås. Alle lytter på sjefen i stillhet, unntatt Kringstad. Ved hvert av hovedpoengene nikker han bifallende og sier: «Helt enig.» Helle synes å merke at enkelte andre også nikker og ser på Kringstad som om de ga ham støtte. Rønnberg derimot er helt stum og ser ganske sur ut. Alle går så tilbake til sitt arbeid uten at et ord til blir sagt.

Rolf Helle var ikke helt fornøyd med møtet. Når han tenkte etter, måtte han innrømme for seg selv at det hadde skjedd en holdningsendring hos hans medarbeidere. Helle ble litt bekymret over dette og bestemte seg for å ta dette forholdet opp neste gang sjefsredaktøren, direktøren og de andre avdelingssjefene møttes. Han ville ikke ta fram denne konkrete episoden, men høre om hans kollegaer i ledergruppen også hadde registrert en ny stemning, nye holdninger og kanskje nye spenninger blant de ansatte i *Distriktsavisen*.

Oppgaver:

1 Hvordan vil du beskrive kulturen i *Distriktsavisen* under Heggs tid, og hvordan kan den nåværende kulturen beskrives?
2 Hvordan ville du gå fram for å gjøre en kartlegging av kulturen i *Distriktsavisen* rent konkret?
3 Hvilke muligheter ser du for ledelsen i avisbedriften for aktivt og bevisst å forandre kulturen?
4 Dersom ledelsen nå ønsker å forbedre organisasjonen, på hvilke andre områder kan den satse for å oppnå bedre resultater i avisbedriften?

Oppgave nr. 13: Hvordan motivere kupongsorterere?

Berntsen & Co. har spesialisert seg på å distribuere og løse inn rabattkuponger fra næringsmiddelindustrien og næringsmiddelgrossister. Bedriftens viktigste funksjon er den store avdelingen for kupongsortering. Oppgaven med å sortere kuponger i forskjellig bokser utføres manuelt av menn og kvinner – yngre som eldre. Hver kupongsorterer sitter foran en haug med tusenvis av kuponger. Hver dag og hver time på dagen er arbeidet det samme – å sortere kuponger i forskjellige bokser for så å sende dem videre til neste avdeling for behandling.

En dag fikk Knut Sæther, som er leder for avdelingen for kupongsortering, besøk av Lise Gustavsen. Hun har samme stilling ved et annet regionalkontor.

«Takk skal du ha for at jeg fikk komme og besøke din avdeling,» sa Lise. «Som jeg nevnte for deg i telefonen, så er jeg virkelig nysgjerrig på hvordan dere har det på denne avdelingen. Hos dere ser det ut som om det fungerer ganske bra, men vi har selv store problem.»

«Tusen takk for komplementet,» sa Knut, «men hva slags problemer er det dere har?»

«Vårt problem er personalgjennomtrekken. Den er skremmende høy. Vi må arbeide hardt bare for å kunne beholde våre ansatte noen usle måneder. Vi har bare tre dyktige medarbeidere som har arbeidet på avdelingen mer enn ett år.»

«Hva tror du selv er den viktigste årsaken til dette?» spurte Knut.

«Det må ha med selve jobben å gjøre. Arbeidet er jo et mareritt for hvilket som helst normalt menneske. Arbeidet er ikke engang rent. Etter en stund får man blekk fra kupongene både på hendene og på klærne. Vi er nødt til å bruke arbeidsfrakker og hansker om vi skal unngå å bli helt nedklint med blekk. Arbeidet kan sammenlignes med det å rake løv under storm. Det tar aldri slutt. Bare flere og flere kuponger i en uendelig strøm av stadig flere papirlapper.»

«Hvilke prinsipper anvender personalavdelingen når dere rekrutterer folk til å sortere kuponger?» spurte Knut.

«Vi forsøker å være så nøyaktige som mulig når det gjelder å velge ut folk til denne arbeidsoppgaven. Vi kontrollerer referanse og bruker også tester. Vi vil ha ærlige folk som dessuten bør være ganske intelligente.» Knut svarte da: «Lise, jeg tror at jeg har kommet nærmere problemet nå. Dere stiller for høye krav til de ansatte. Jeg tror snarere at den beste kupongsortereren er en person med normal eller til og med under normal intelligens. Mennesker som er mer intelligente blir altfor rastløse om de skal sortere kuponger dag ut og dag inn.»

Lise tok Knuts råd og forandret rekrutteringsprinsippene når det gjaldt tilsetting av folk til å sortere kuponger. Åtte måneder etter denne endringen virket det som om Lises opprinnelige problem var løst.

Personalgjennomtrekken hadde gått ned, og de nyansatte kupongsorterere virket tilfreds med sitt arbeid. Mange av de nyansatte kupongsorterere hadde til og med takket arbeidsledelsen for at de hadde fått et arbeid som passet dem så bra. Men Lisa merket at produktiviteten ikke var så høy som den burde være i avdelingen sammenlignet med den i bedriftens andre regioner. Selv om de som sorterte kuponger lot til å trives med jobben sin, var de ikke tilstrekkelig raske. De virket ikke bry seg om bedriftens krav på arbeidsprestasjoner i noen særlig grad.

Lise gjorde et nytt besøk hos Knut. Hun kommenterte sin situasjon på denne måten: «Knut, denne gangen har jeg et nytt problem. De nye rutinene for rekruttering har, som du foreslo, bidratt til å senke personalkostnadene. Noen av de nyansatte arbeider bra. Men de er en stor

 © Jon Aarum Andersen, 2010. Praktiske oppgaver til boken *Organisasjonsteori*

gruppe som mest av alt oppfører seg som glade husdyr. De liker sin jobb, men arbeider aldeles for langsomt. Det finnes ingen mulighet for at de skal kunne nå opp til de produktivitetsnormer som vi har i bedriften.»

«Hvilke råd kan du gi meg for å få disse kupongsorterere til å arbeide litt fortere? Som du kjenner godt til, så er det jo begrenset hva vi kan betale dem.»

Oppgaver:

1 Hvilke tiltak skulle du foreslå for å øke motivasjonen hos kupongsorterere slik at produktiviteten kan bli bedre?
2 Tror du at det skulle bli bra om arbeidsledelsen hadde mer av innstillingen «skjerp dere eller forsvinn»? Hvilke argumenter finnes det for og imot denne innstillingen?

Oppgave nr. 14: Kaffegjengen som ikke kunne stoppes

Denne oppgaven er utarbeidet etter inspirasjon fra et oppslag i Smålandsposten 24. desember 1990.

Johan Larsen er nytilsatt avdelingsleder i Det store Forsikringsselskapet. Han sa i all fortrolighet til sin sekretær Vera Pettersen: «Vi kommer til å få oppleve en hel del forandringer på avdelingen. Siste året ble driftsresultatet null for selskapet. Jeg ser ingen grunn til å si opp folk, men derimot et behov for å forbedre vår effektivitet.»

«Det som irriterer meg, er all den tid som går tapt ved at folk sitter og småprater rundt en kopp kaffe. Ved 10-tiden på formiddagen er kontoret øde. Nitti prosent av de ansatte har da forflyttet seg til kafeteriaen og sitter og snakker om alt mulig mens de drikker sin kaffe i langdrag. Vi skulle kunne klare oss med mindre folk om vi kunne korte inn på kaffepausene. Vi skulle kunne redusere arbeidsstokken med 5 % gjennom naturlig avgang uten å erstatte deres stillinger dersom vi kunne spare inn på den tiden som kaffedrikkingen tar.»

Det første som Johan Larsen derfor gjorde som nyansatt leder, var å sende ut et notat til de ansatte på avdelingen hvor det sto at fra og med nå skulle ingen kaffepauser tillates i kafeteriaen. I stedet skulle kaffeautomater installeres på to forskjellige steder i kontorlandskapet. Den som ville ha kaffe eller te, kunne da kjøpe det i automaten. De kunne deretter ta koppen tilbake til sin arbeidsplass slik at de kunne drikke mens de arbeidet.

En måned senere var kaffeautomatene installert og kafeteriaen var forbudt område for de ansatte på andre tider enn under lunsjen. Straks etterpå fikk Johan Larsen en telefon fra Markus Lund som var vedlikeholdssjef i Forsikringsselskapet.

»Herr Larsen,» sa Lund opprørt. «Det virker som om vi har skapt oss et problem som kan innebære stor brannfare. Etter at det ble forbudt å drikke kaffe i kafeteriaen og kaffeautomatene kom på plass, så har folk funnet på nye og billigere måter å få kaffe på. Plutselig finnes det vannkokere og kaffetraktere overalt på kontoret. Jeg kom på det ved at ett av disse apparatene gikk i stykker. En sikring gikk. Det kan bli brann i huset av dette. Kaffeautomatene har så liten omsetning at det selskapet vi leier fra taper penger, sa en mann derfra som jeg snakket med.»

«Takk, Markus for at du gjorde meg oppmerksom på dette problemet,» svarte Larsen. «Jeg skal sørge for at nødvendige tiltak settes i verk.»

Neste dag hadde Johan Larsen funnet en løsning på problemet. Han skrev et notat til sine medarbeidere og satte det også opp på oppslagstavlen. En del av innholdet lød: «Fra og med nå får det ikke finnes noen kaffekokere på kontoret som ikke er godkjente av meg. Dersom noen bruker en kaffetrakter e.l. som ikke er godkjente risikerer de å bli oppsagt.»

To uker senere bad Larsen Markus Lund om å gjøre en hemmelig inspeksjon en natt. Han skulle kontrollere om det fantes noen kaffetraktere som ikke var godkjente. Resultat av inspeksjonen var at ingen kaffekokere fantes på kontoret nå. Johan Larsen ringte også til noen av sine underordnede ledere for å kontrollere at hans ordre ble respektert. Det virket som om hans ordre ble etterlevd. Larsen trodde nå at han hadde løst problemet med kaffedrikkingen en gang for alle. Han levde i den troen helt til Berit Berger, som var personalsjef i selskapet, hadde følgende

 © Jon Aarum Andersen, 2010. Praktiske oppgaver til boken *Organisasjonsteori*

kommentar noen måneder senere: «Johan, jeg synes du tok vel hardt i. Det har jeg sagt til deg før. Nå har du beordret bort kaffekokerne fra kontoret og skapt et nytt problem.»

«Hva er det? Jeg har ikke hørt om noe nytt problem», svarte Larsen.

«Du har kanskje ikke gått omkring på kontoret mellom klokken ni og elleve på formiddagen i det siste. Nå ser man små grupper av folk som sitter og drikker kaffe sammen på de mest underlige steder. Fem sekretærer satt på det nederste trappetrinnet på branntrappen. Noen andre hadde samlet seg rundt kopieringsmaskinen. Det verste jeg har sett var tre personer som satt på gressplenen utenfor hovedentréen med plastbeger i hendene. Det kan vel neppe være det du hadde forventet deg av resultat av ditt forbud mot kaffekokere?»

«Berit, la meg få tenke litt over dette en stund, er du snill,» ba Johan.

Tre dager senere sendte han ut et nytt notat med en ny ordre som lød: «På grunn av at vi ikke er tilfredse med visse deler av servicen til våre kunder, kommer kaffeautomatene til å bli tatt bort fra kontoret umiddelbart. Alle ansatte kommer i framtiden til å ha rett til et kvarters kaffepause i kafeteriaen. Vær vennlig å se til at disse femten minuttene ikke overskrides.»

Kamprad till Ikea-anställda:

Tio minuters rast – inte elva

– Ikea har haft ett blandat år. Vi nådde inte vårt totala omsättningsmål och våra kostnader har stigit oroväckande för andra året i rad.

Detta framförde Ingvar Kamprad, (bilden), Ikeas grundare, i sin julhälsning till Ikea-medarbetarna i Älmhult.

Han berättade också att han i höst har reagerat mot vad han kallar "överdrifter i kaffehörnor".

– Kafferasterna ska vara tio minuter och inte elva.

SIDAN 26

Foto: INGEMAR KROON

Oppgaver:

1 Hvorfor fungerte ikke Johan Larsens forsøk på å stoppe de «lange» kaffepausene?
2 Var det en bra beslutning å la de ansatte få gå tilbake til tradisjonen med kaffepauser i kafeteriaen?
3 Hva kan vi lære oss om hvordan uformelle grupper fungerer fra dette?

Oppgave nr. 15: Insugator AS

Carl Grue er administrerende direktør for Insugator AS. Bedriften produserer støvsugere for industrielt bruk. Da Grue begynte i bedriften, var lønnsomheten god. Økningen i råmaterialkostnadene samtidig med konkurranse fra import fra lavprislandene i Asia, har imidlertid gjort tilværelsen vanskelig for Insugator AS. I tillegg til dette har et utall postordrefirmaer begynt å tilby støvsugere som både er lette av vekt, og i tillegg kan brukes til tyngre arbeidsoperasjoner for næringsdrivende og dessuten kan anvendes ved rengjøring av loft og kjellere hos private. Den intense konkurransen har gjort store innhogg i lønnsomhetsmarginene og ført til en serie kraftige kostnadsreduksjoner. Insugator AS har også måttet redusere arbeidsstokken som en følge av dette.

Til tross for at Grue har kjempet hardt både i markedet og internt, har bedriftens produkter fortsatt å tape markedsandeler. Han har også tatt mer drastiske beslutninger. For tre år siden dannet han et datterselskap – Inventogator AS – som rapporterer direkte til ham gjennom sin egen direktør. Dette selskapet eies 100 % av morselskapet. Det ble forventet at Inventogator AS til syvende og sist ville stå på egne ben. Inventogator AS ble etablert for å utvikle beslektet teknologi til morselskapet. På den måten ville Insugator AS kunne gå inn på nye markeder med gode vekstmuligheter samtidig som de kunne opprettholde en solid posisjon på sitt tradisjonelle marked. Spesielt var de ansatte i datterselskapet opptatt av å finne nye måter å bruke batteridrevne motorer på. Disse kunne kombineres med lettmetaller og mer effektive drivverksystemer. En slik løsning kunne føre til nye markeder og nye vekstmuligheter.

Grue hadde overtalt styret til å gå inn for dette prosjektet, men møtte stor motstand. Dette fordi styreformannen, som satt med en betydelig aksjepost, og noen andre styremedlemmer hadde forlangt stor dokumentasjon på at disse utviklingspengene ikke kunne brukes bedre på de eksisterende produkter. Etter en hard kamp hadde Grues synspunkter vunnet fram.

Til å lede datterselskapet hadde Grue utnevnt en ung mann som het David Plathe. Han var metallurg av utdannelse og hadde et meget godt renommé som leder av en produktutviklingsavdeling i en tidligere stilling. David Plathe hadde i tillegg vært assisterende markedsdirektør i et større selskap. Datterselskapet startet med bare to ansatte. Plathe viste seg som en energisk leder. Nå er det i alt 20 mennesker som arbeider på prosjektet. Mer enn halvparten av dem har høyere teknisk utdanning.

Etter ett og et halvt år i drift hadde Plathe levert Grue et utkast til et produkt som omfattet en batteridreven motor og et lettvekts-chassis med et meget originalt drivverksystem. Dette løste ikke problemet med å få lang levetid på batteriene, og hadde derfor ikke noen mulighet til å bli brukt i privatbiler. Imidlertid var denne enheten produsert slik at den ville gi 50-60 % høyere akselerasjon og topphastighet enn de nåværende batteridrevne kjøretøyene. I tillegg til det kunne denne motoren tilpasses eksisterende kjøretøyer. «Er det markedspotensial for dette?» hadde Grue spurt. «Ja,» svarte Plathe, «spesielt til interntransport». På flyplasser og på industriområder hadde kjøretøyer med lav hastighet ført til mye misnøye. Eierne av slike kjøretøyer sto derfor overfor to alternativer: enten få raskere motorer i sine nåværende kjøretøyer, eller utrangere alle batteridrevne kjøretøyer og erstatte dem med bensinmotorer. I valget mellom disse to alternativene ville svært mange åpenbart foretrekke det første. Plathe hadde tro på prosjektet, under forutsetning av at produktutviklings- og produksjonskostnadene ble gjenstand for sterk kontroll. Han skisserte også andre mulige vekstmuligheter for dette produktet.

 © Jon Aarum Andersen, 2010. Praktiske oppgaver til boken *Organisasjonsteori*

Det var selvfølgelig mange hindringer i veien. En god del arbeid måtte gjøres med prototypen og ikke minst med det endelige produktet før det kunne settes i produksjon. Plathe sa at han trengte mer folk, og presenterte Grue for en framdriftsplan som anga behovet for penger og andre ressurser. I tillegg måtte Insugator AS bestemme seg for om de skulle produsere motorene selv, slik de hadde gjort til nå for støvsugermotorer, eller kjøpe dem fra andre.

Grue gjorde tre ting. For det første fikk han utført en uavhengig teknisk vurdering av prosjektet som bekreftet at det Plathe sa var riktig. Dessuten fikk Grue foretatt en markedsundersøkelse som viste at det virkelig var et marked for batteridrevne motorer, dersom de kunne gi høyere hastighet og ha større akselerasjon. For det tredje varslet han styret om at et viktig utviklingsprosjekt var på gang som ville kreve mer kapital for at datterselskapet skulle omformes til en lønnsom enhet.

Styrets reaksjon på dette var nedslående. «Vår eksisterende virksomhet har gått fra tilbakegang til nærmest krise,» hadde styreformannen klaget. «Det vil ta år før den nye batterimotorvirksomheten er levedyktig. Hvordan kan du forvente at aksjonærene vil støtte driften av to virksomheter som går med tap, i stedet for én? Hvordan skal vi skaffe penger til dette?»

To av styremedlemmene som ikke var fra bedriften, støttet Grues synspunkt på at selskapet ikke hadde noen framtid uten at det gikk inn på nye områder. Men de delte styrets generelle synspunkt som gikk på at det var vanskelig å støtte dette prosjektet finansielt, når bedriftens totale økonomi var så dårlig som den var.

Kort før det avgjørende styremøtet skulle holdes, kom Plate til Grue med et forslag. «Jeg og fem av mine kollegaer er interessert i å kjøpe hele datterselskapet med rubbel og bit og utvikle ideen selv,» sa han. Grue gikk hjem og tenkte på dette. Her var det en mulighet for styret til å bli kvitt datterselskapet. Et salg av Inventorgator AS ville bety at man kunne presentere et årsregnskap som så noe bedre ut. Men det ville gjøre hans egen posisjon vanskelig, fordi Grue trodde at i det lange løp kunne ikke selskapet lykkes med basis i støvsugere.

Oppgaver:

1 Hvordan vil du formulere Insugators og Inventogators nåværende mål?
2 Hvilken strategi er det disse to foretakene har bygd sin virksomhet på til nå?
3 Hvilken forretningsidé mener du Inventorgator bør velge om det (a) forblir et datterselskap under Insugator AS, og (b) blir et eget foretak?
4 Hva er Carl Grues visjon for bedriftene?
5 Hvilke forslag bør Carl Grue fremme for styret på det nært forestående styremøtet?
6 Hvilken rolle kan foretakets interessenter forventes å spille i denne avgjørelsen?

Oppgave nr. 16: Hjemmets Produkter AS

Som i så mange andre store bedrifter hadde også Hjemmets Produkter AS bare kjørt i gamle baner. For kort tid siden hadde tallene begynt å vise at det var fare på ferde. Det vekket bedriftens ledelse opp av søvnen. Fra og med bedriftens start i 1928 til begynnelsen av 1990-årene hadde bedriften vokst til en gigant på området husholdsprodukter. Man var blitt kjent for slike produkter som såpe, møbelpolish, insektsprayer o.l. Pågangsmot og innovasjoner hadde vært slagord i bedriften, og produkter etter produkter hadde blitt lansert på markedet. Dessuten hadde ledelsen i Hjemmets Produkter AS hatt den filosofien at de aldri skulle introdusere et nytt produkt som ikke viste seg overlegent konkurrentenes. Dersom produkter ikke var betydelig bedre, ble det ikke satt i produksjon.

En tungrodd arbeidsform førte til sviktende innovasjon og produktutvikling. En stagnerende økonomi forårsaket snart at bedriftens markedsandeler ble mindre, og dermed også lønnsomheten. Bedriftskulturen inneholdt trekk av risikoaversjon. En del feilaktige satsinger på markedsføring og bedriftsoppkjøp førte til at bedriften utviklet ulønnsomme produkter og gjorde bedriftsoppkjøp på feil tidspunkt. En tidligere salgsøkning på 12 % pr. år ble ganske fort erstattet av null vekst i omsetningen. Overskuddet hadde ikke økt de siste fem årene.

Nå viser Haakon Wiker seg på arenaen. Han er sønn til styreformannen som også er konsernsjef, nemlig Stein Wiker. Det begynner å skje saker i bedriften. Organisasjonskulturen får innslag av noe aggressivt. Den tydeligste forandringen i innstillingen merkes gjennom at Wiker nå går inn i et risikokapitalprosjekt. Bedriften investerer nå i så vidt forskjellige bransjer som helseprodukter, ferdigmat og elektronikk. I stedet for selv å ta hele risikoen, har Hjemmets Produkter AS gått sammen med institusjonelle investorer og personer. Når det gjelder å samarbeide med andre, har konsernet kommet inn på det lukrative markedet som heter helsekost gjennom en lisensavtale med God Helse AS. Konsernet skal nå også markedsføre og selge God Helses naturprodukter i en serie som omfatter sjampo og balsam.

Denne beslutning ble tatt i år 2005 og var basert på en undersøkelse som konsernet selv foretok i begynnelsen av år 2000. Studien viste at personlig hygiene og framfor alt hårprodukter skulle gi de største mulighetene for konsernet i framtiden. Derfor kom lisensavtalen med God Helse AS. Da konsernets tidligere ekspansjon var basert på nye produkter og markedsføring, hadde man nå lansert tre nye konsumentprodukter for hjemmet. Ledelsen undersøkte også om den skulle lansere ytterligere tolv produkter på markedet. Dessuten introduserte Hjemmets Produkter AS igjen produkter som tidligere hadde mistet sine markedsandeler. Dette ble gjort etter en omfattende test av markedet og med hjelp av moderne, kraftfulle markedstiltak.

For å være sikre på at de nye satsingene skulle bli vellykkede, har konsernet redusert arbeidsstokken og forandret ledelsesstrukturen i konsernet så vel som i sine datterselskaper. Ved å senke pensjonsalderen har ca. 500 personer valgt å godta denne ordningen og gått i pensjon tidlig. Ledelsen har introdusert en slags matriseorganisasjon for å motivere lederne som tidligere bare konsentrerte seg om sin egen funksjon, f.eks. markedsføring, produksjon eller økonomi. Nå har man organisert seg i bedriftsenheter: Personlig hygiene, hjemprodukter, kjemikaler og insektmidler. I hver enhet finnes det mennesker som har ansvar for markedsføring, økonomi, forskning og produktutvikling samt produksjon.

Forsknings- og utviklingsavdelingen har blitt begunstiget i Hjemmets Produkter AS gjennom en økning i budsjettet på 40 %, og en ny leder er ansatt. Tidligere var sjefen for markedsføringen

 © Jon Aarum Andersen, 2010. Praktiske oppgaver til boken *Organisasjonsteori*

også leder for forsknings- og utviklingsavdelingen. Konsernet er fortsatt innstilt på ikke å gå inn på markedet med produkter eller teknologi som man ikke helt behersker kvalitetsmessig og kunnskapsmessig. På visse områder er Hjemmets Produkter AS fortsatt markedsleder. Behovet for en rask reaksjon på en alt hardere konkurranse og evnen til å ta vare på mulighetene som finnes på markedet, har ført til at Hjemmets Produkter AS har blitt tvunget til å se seg selv utenfra, og derigjennom skape seg en framgangsrik og livskraftig virksomhet på lang sikt.

Oppgaver:

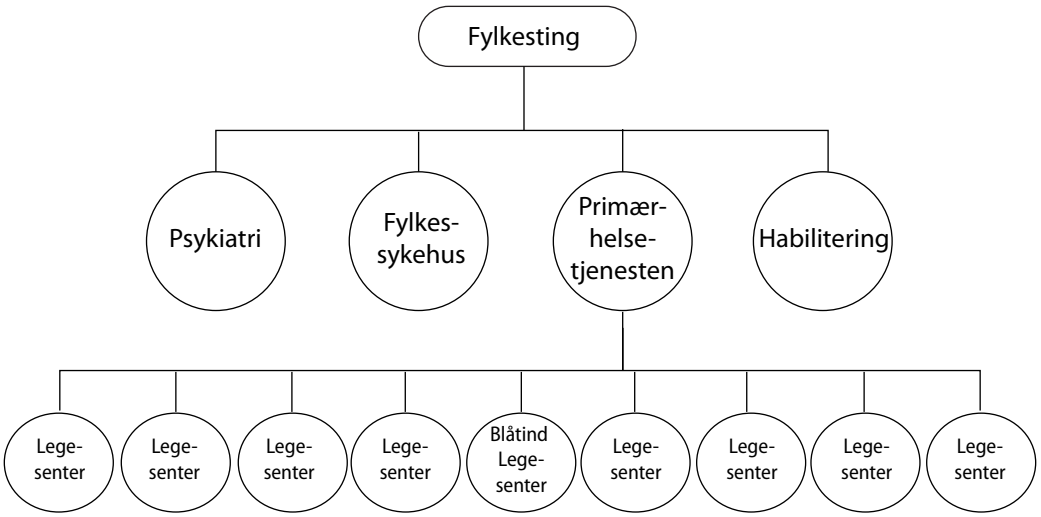
1 Hvordan kunne en så framgangsrik bedrift som Hjemmets Produkter AS stagnere i begynnelsen av 2000-årene?
2 På hvilken måte fører forandringer i omgivelsene til at ledelsen i en organisasjon som denne plutselig «våkner opp»?
3 Diskuter om en aktiv tilpasning eller passiv holdning til omgivelsene påvirker en organisasjons resultat.
4 Kan det overhodet være gangbart for en organisasjon å innta en passiv holdning til omgivelsene?

Oppgave nr. 17: Blåtind Legesenter

Hoveddelen av primærhelsetjenesten drives i fylkeskommunal regi. Primærhelsetjenesten i fylket er organisert i ni basisenheter og omfatter 13 legesentra, to distriktsleger/distriktssykesøsterkontorer og 18 rene distriktssykesøsterkontorer. I tillegg er et antall private leger tilknyttet den fylkeskommunale helsetjenesten gjennom spesielle avtaler.

Etter ett år som primærhelsesjef og ansvarlig for Blåtind Legesenter, har Irene Onshus begynte å reflektere over sin situasjon. Hva har hendt under hennes første år som leder? Har hun gjort det bra som leder? Hvordan kan man egentlig vite hvor bra eller dårlig hun har vært som leder? Hvor bra har Legesentret fungert? Jo mer hun tenker på dette, desto mer opptatt blir Irene av å finne et tilfredsstillende svar. Hvor godt Legesentret fungerer, kan vel ikke utelukkende dreie seg om hennes egen subjektive oppfatning eller hva hennes ansatte og overordnede mener? Eller hva pasientene og politikerne mener? Det må da kunne finnes et konkret, objektivt svar på dette spørsmålet?

Først reflekterer Irene på hva som er gjort på Legesentret under året. Kan vi måle vår arbeidsinnsats og våre oppnådde resultater? Visst vet vi hvor mange årsverk, dager og timer som er nedlagt fordelt på personalkategorier og behandlingsformer. Og visst vet vi hva det har kostet spesielt i form av lønn og sosiale kostnader. Men, nei, tenkte Irene, la meg først utarbeide en oversikt over hva og hvem jeg er leder for. Hvilke ressurser har jeg egentlig til min disposisjon? Først tar hun fram organisasjonsplanen. Den ser ut som vist i figur 1.



Figur 1: Organisasjonsplan for Blåtind Legesenter.

Dernest skriver hun ned sin personalstyrke som ser slik ut etter kategori i årsverk.

 © Jon Aarum Andersen, 2010. Praktiske oppgaver til boken *Organisasjonsteori*

Stillinger	Antall ansatte	Årsverk (heltidsstillinger)
Distriktsleger (inkl. ledere)	6	5.0
Distriktssykepleiere	5	3.0
Hjelpepleiere	5	3.0
Arbeidsterapeuter	3	2.0
Fysioterapeuter	3	3.0
Jordmødre	3	1.75
Laboratorieassistent	1	0.5
Legesekretærer	4	4.0
Sum	31	27,25

De totale kostnadene (i mill. kr.) for dette personalet fordelt på kategori og totalt skriver Irene også ned, og følgende tall framkommer.

Personalkategori	Årsverk	Lønnskostnader inkl. sosiale kostnader
Distriktsleger (inkl. ledere)	5,0	3.020,26
Distriktssykepleiere	6,0	1.801,9
Hjelpepleiere	5,0	1.169,6
Arbeidsterapeuter	2,0	518,5
Fysioterapeuter	3,0	724,8
Jordmødre	1,75	471,7
Laboratorieassistent	0,50	166,6
Legesekretærer	4,0	898,4
Sum	27,25	8.771,7

Blåtind Legesenter har også andre ressurser så som lokaler, biler, medisinsk utstyr osv. Disse ressursenes kostnader framkommer i legesentrets regnskap og beløpte seg til kr. 3,250 millioner for siste regnskapsår.

Irene resonnerer videre. Hva har vi så fått ut av våre ressurser? Hva har vi egentlig produsert under året? Nå, tenker Irene, kan jeg se hva vi har gjort under året? Legen i henne våkner. Hvilke helsetjenester har vi utført? Hvor mange pasienter har vi behandlet? Hva har vi av registreringer om dette? Kan jeg koble behandlingene til kostnadene? Hun graver fram følgende oversikt:

Helsetjenester	Antall
Legebesøk	14.899
Jordmor-besøk	3.538
Distriktssykepleier-besøk	22.659
Fysioterapeut-besøk	4.014

Det er det som finnes av registreringer nå. For andre personalgrupper er det ikke mulig i dag å legge fram tall for antall pasientbesøk da f.eks. hjelpepleiernes virksomhet oftest inngår i den virksomhet som distriktssykepleierne utfører.

Dersom jeg kan sammenligne mine produksjonsresultater med kostnadene, blir jo dette rene skjære produktivitetsresonnementet i industrien, tenkte Irene forskrekket. Å arbeide i helsesektoren er vel ikke det samme som å være industriarbeider heller? Hos oss gjelder det jo omsorg om det enkelte mennesket og dets helse. Det er jo det som er viktig her, og det som vi burde bli bedømt etter, fastslo Irene i sitt stille sinn.

Men da ble hun tungsindig. Hva er det vi primærhelsesjefer blir bedømt etter hos fylkesadministrasjonen og hos fylkespolitikerne? Irenes tungsinn gikk over til mismot. Vi blir bedømt etter i hvilken grad vi kan spare inn på driften! Den lederen som kan oppfylle sitt krav til innsparinger – den lederen er god og effektiv. Slik har det faktisk blitt i helsetjenesten nå, sukket Irene oppgitt. Noe må være helt feil her. Hvor har det blitt av det medisinske? Hvor har det blitt av pasientene og deres behov? Hvor har det blitt av sykepleien? Hvor har personalutvikling og trivsel tatt vegen?

Det finnes da fastlagte mål for vår virksomhet. Fra sin skrivebordsskuff henter Irene fram måldokumentet: Der står det:

«Primærhelsetjenesten skal kjennetegnes av kvalitet, god tilgjengelighet, nærhet og kontinuitet.»

Brått river Irene seg løs. Som lege og spesialist i allmennmedisin er hun en fornuftig og rasjonell person. Helsepolitikk og fylkesadministrasjon får være som det er, jeg vil vite i hvilken grad Blåtind Legesenter er effektivt. Effektiv i forhold til hva? Irene spekulerte lenge på dette. I forhold til andre legekontor? I forhold til tidligere år? I forhold til sparekravet? I forhold til våre mål? Hva med kvaliteten i helsetjenesten? Hvordan skal denne myke variabelen komme inn i resonnementet?

Oppgaver:

1 Hvordan ville du definere effektivitet for denne virksomheten?
2 Hvor effektiv er Blåtind Legesenter?
3 Hvilke andre opplysninger og registreringer skulle du ville ha om virksomheten for å kunne beregne og bedømme legesentrets effektivitet?
4 Hvordan ville du ta hensyn til kvalitetsaspektet?
5 Hvem anser du skal bedømme hvor effektiv legesentret er?

 © Jon Aarum Andersen, 2010. Praktiske oppgaver til boken *Organisasjonsteori*

Oppgave nr. 18: Storbyklinikken AS

Nedskjæringene i den offentlige sektoren i begynnelsen av 2000-årene fikk mange konsekvenser, ikke minst for helsetjenesten. En del leger opplevde det slik at den medisinske kvaliteten og den faglige utviklingen ble skadelidende. Andre opplevde nedskjæringene meningsløse fordi de ble gjennomført helt sjablongmessig og uten innsikt i det medisinske. Sykehus-køene vokste samtidig som en betydelig del av de som sto i kø, faktisk var beredt til selv å betale for å få behandling uten lange ventetider.

At private klinikker og helsesentre oppsto på den tiden, er ikke overraskende. Private klinikker fantes jo i mange land selv om de nordiske har en lang tradisjon for ett helsevesen – et offentlig helsevesen avgiftsfritt og likt for alle.

Når Storbyklinikken AS startet i 2003, viste det seg at man lett kunne rekruttere toppkvalifiserte leger og annet personale. Pasientene sto i kø før klinikken hadde åpnet, selv om Storbyklinikken ikke hadde gjennomført noen markedsføring. Med en nøye planlegging av hvilke sykdommer og kliniske inngrep det skulle satses på (bl.a. grå stær, hofteleddsoperasjoner osv.) og det mest avanserte utstyr man kunne oppdrive kombinert med effektive rutiner for det administrative så vel som det medisinsk operative, ble resultatet meget bra også økonomisk. Høy lønnsomhet ga muligheter for ytterligere å øke legers og andre personalgruppers lønninger og ekspandere virksomheten.

Etter 2–3 års virksomhet i medvind fikk klinikkens ledere en ubehagelig følelse av at en kald motvind var på veg. Det ble ikke fullt så lett å rekruttere nye folk. Storbyklinikken kunne tilby et hypermoderne, profesjonelt medisinsk og pleiemessig miljø og et lønnsnivå langt utover hva man fikk i det offentlige. Likevel virket det for en del søkere som man hadde til ansettelsesintervju, at det ikke var nok. Hva mer søkte de? Hva var det som lå bak, når alt flere kandidater faktisk takket nei til en stilling ved Storbyklinikken? Leger som fikk meget lukrative tilbud fra klinikken, takket i noen tilfeller overraskende nok nei. Hvorfor fikk man ikke helt svar på?

Rekrutteringsproblem hadde man faktisk ikke, men det var dog påfallende at ikke alle lenger ville ha jobb der når de fikk tilbudet. Tidligere var det også slik at alle man selv ville ansette, faktisk også takket ja. Noen få hadde også sluttet uten at det kom fram noe tydelig mønster som årsak til oppsigelsene. Ledelsen hadde også merket at kontakten med Helsedirektoratet, Sosialdepartementet, fylkeskommunen og kommunen hadde blitt litt anstrengt. Særlig i spørsmål som hadde med ekspansjon av det medisinske tilbudet ved Klinikken og i spørsmål om byggeløyve. Det som ofte tidligere var løst gjennom en telefonsamtale, ble nå snart til lange og formelle brevvekslinger med myndighetene.

Pasientene var veldig fornøyde selv om prisene ved Storbyklinikken var høye. Flere innlegg i avisene roste klinikken og dens personale. Nytt var derimot det at noen innsendere var sterkt kritiske til Klinikken med argumentet at det var feil å la rike folk «snike seg i sykehus-køen» og «å tappe» den offentlige sektoren for de dyktigste legene og sykesøstrene ved å tilby dem høyere lønninger. Leger har – synes mange – allerede for høy lønn. Slike argumenter forekom også i den politiske debatten partiene imellom lokalt, som nasjonalt.

Etter hvert som Storbyklinikken ble større, kom det også fram avvikende oppfatninger om driften og lederskapet av klinikken internt. Noen av de sist ansatte var veldig kritiske til det de anså for å være ledelsens ekstravaganser i form av lønn og andre økonomiske fordeler inkl. firmabiler, reiser, sekretærer og kontorer. Noe av den samme kritikken rammet legene, spesielt de

som var professorer og forskere i tillegg til deltidsjobben ved Klinikken. Den administrative og medisinske ledelsen ved Storbyklinikken hadde mange møter om dette. Var det et problem eller ikke? Kunne det komme til å bli et problem, og med hvilke konsekvenser? Hva skulle man kalle problemet? Hvordan skulle det løses?

Virksomheten gikk bra, medisinsk som økonomisk. Virksomheten kunne ekspanderes til å omfatte flere medisinske behandlinger og inngrep eventuelt til andre byer også. Men det var en mørk sky på himmelen.

Oppgaver:

1 Har Storbyklinikken et problem?
2 Om det er et problem, hva vil du kalle det?
3 Hva er årsaken til problemet?
4 Hvordan kan det løses?

© Jon Aarum Andersen, 2010. Praktiske oppgaver til boken *Organisasjonsteori*

Oppgave nr. 19: Fra mange og små til få og store

Magnus G. Lavik satt ved skrivebordet. På veggen bak ham hang portrettet av hans far, Gustav Lavik. Det var Gustav Lavik som hadde startet bedriften som sønnen Magnus tok over som hovedaksjonær og administrerende direktør for 7 år siden. Lavik Industrier AS produserte matvarer innenfor syltetøy, marmelade, saft og lignende, hovedsakelig basert på lokale råvarer. Laviks produkter hadde en stor markedsandel i den vestre delen av landet hvor fabrikken lå. De siste årene hadde omsetningen ligget på samme nivå, og det ble alt vanskeligere å konkurrere med de store merkevarene, spesielt til de store butikk-kjedene. Lønnsomheten ble også stadig mindre, noe som hadde ført til en stor intern diskusjon i ledergruppen og styret om en ny strategi. Opprinnelig hadde strategien vært å anvende lokale råvarer av høy kvalitet for å produsere tradisjonelle matvarer som konsumentene ville ha, samt å bygge på den lokale tilknytningen ved å markedsføre seg sterkt på lokalplanet og hos de mindre og uavhengige matvarebutikkene samt lokale restauranter, hoteller, skoler, sykehus osv.

Med 16 forskjellige produkter, hver av dem i opptil 4 forskjellige innpakninger, opererte Lavik Industrier AS med 57 artikler totalt. Både ledelsesgruppen og styret hadde kommet fram til at framtiden var usikker når det gjaldt merkevarer til den endelige forbruker for en så liten bedrift som Lavik Industrier AS. Enten måtte man satse kraftfullt på det nasjonale markedet, eller finne andre nisjer.

Det var egentlig en relativt nytilsatt og ung ernæringsekspert (dietist) i bedriften som hadde kommet med ideen, basert på at Eva Langes mann var lege. Hun mente at det kunne være mulig å produsere de samme varene med andre resepter som kunne være tilpasset sykehus og helsevesenets forskjellige institusjoner, spesielt med hensyn til fett, allergifremkallende emner, sukker osv. Dessuten mente hun at de samme produktene kunne produseres etter helt andre resepter for restauranter som ville ha noe spesielt godt.

Etter nøye overveielser valgte ledelsen ved Magnus Lavik å anbefale styret at bedriften skulle legge om strategien radikalt. Kundene skulle ikke lenger være den endelige forbruker, men storhushold. Antallet produkter skulle skjæres ned radikalt, samt at produktene skulle produseres i store forpakninger, som hovedregel i to størrelser.

De ansatte ble informert om strategien gjennom stormøter og gjennom ledelsens regelmessige møter med fagforeningen i bedriften. De fagorganiserte hadde også sine representanter i styret. Det styret som fattet den enstemmige beslutningen om en ny strategi. Den nye strategien fikk umiddelbart store konsekvenser for hvordan foretaket skulle organiseres og drives. Markedsføringen og salget måtte legges om fra mange og ofte små kunder og kundebesøk i mange butikker, til få og store kunder med en helt annen og mer kunnskapsbasert markedsføring. Salget måtte bygge på at markedsføringen og selgerne måtte ha større kunnskaper om helsesektoren og ernæringsmessige forhold. Salg til restauranter krevde også en helt annen form for markedsføring.

For produksjonen medførte strategien store omlegginger. Det skulle produseres etter nye resepter, i større serier og i nye pakninger. For lagerholdet ville også omleggingen bli stor. Laboratoriet fikk kanskje den største utfordringen. Nye kunder, spesielt helsevesenet, krevde en helt annen form for kontroll med resept- og produktkvalitet.

Økonomiavdelingen fikk også nye forutsetninger med en mye mindre reskontro, men hvor inkasso ble meget viktig når kundene ble få, men store. Personalsjefen ynket seg fortvilet, hvordan skulle man kunne gjennomføre dette uten å si opp folk og ansette nye med den kompetanse og erfaring som en omlegging av strategien krevde? Hvordan skulle ledelsen arbeide for å gi de ansatte den nødvendige kompetansen? Og ikke minst, hvordan skulle det skapes forståelse for omleggingen? På gulvet og ikke minst i markedsavdelingen kom det ganske snart fram at de ansatte der høylytt motsatte seg den nye strategien og mente at det ville innebære undergangen for bedriften. Den alternative strategien med nåværende produkter og kunder på det nasjonale markedet, ble hele tiden framført.

Oppgaver:

1 Beskriv med egne ord den strategi og den forretningsidé som foretaket hadde før og den nye.
2 Hvilke forandringer i organisasjonens struktur mener du den nye strategien krever (om noen forandring kreves)? Begrunn ditt svar.
3 Etter hvilken modell ville du arbeide for å gjennomføre organisasjonsforandringen?
4 Hvordan mener du at ledere bør arbeide for å skape oppslutning om den nye strategien?

© Jon Aarum Andersen, 2010. Praktiske oppgaver til boken *Organisasjonsteori*

Oppgave nr. 20: Østgaards Støperi AS

Østgaards Støperi AS ligger i en stor norsk by. Støperiet har stor etterspørsel og arbeider ofte på grensen av sin kapasitet, enkelte ganger over denne. Det er tre støperiavdelinger: (1) støpegods (jern), (2) lettmetallgods (aluminium) og (3) spesialgods. Hver avdeling på støperiet har sin egen spesielle struktur med hensyn til personalet. I det formelle hierarkiet ledes avdelingene av en produksjonssjef (som alltid er sivilingeniør). Under seg har produksjonssjefen sivilingeniører, ingeniører, støperiarbeidere og vedlikeholdsarbeidere. Rent faglig er det visse oppgaver som bare sivilingeniører får utføre. Hvilke det er, framgår av støperiets personalhandbok.

I praksis gjør likevel ingeniørene en hel del arbeid som egentlig skulle utføres av sivilingeniører. De er takknemlige for den hjelpen de får, da de er sterkt opptatt av andre gjøremål. Etter som tiden har gått, har de arbeidsoppgaver som utføres av sivilingeniører og ingeniører, kommet til å gå inn i hverandre mer og mer. I dag arbeider man helt enkelt bare på uten å tenke over hvis arbeidsoppgave det egentlig er. Ofte er det full aktivitet i støperiet. Det finnes så mye å gjøre at selv om alle gjør alle ting, så rekker det likevel ikke til for å produsere det som er bestilt. Den administrative handboken som Østgaards støperi AS utarbeidet i 1991, har siden det ikke blitt revidert eller ajourført. Hver og en som har noe med støperiet å gjøre, innser at den er ytterst umoderne. Den måten som arbeidet gjøres på i dag, er ikke på noen måte det som beskrives i handboken. Til og med i den støperitekniske utdanningen læres det ut andre saker enn det som foreskrives i handboken.

Personalets ferie varierer betydelig, avhengig av hvilke personalkategori de tilhører. Sivilingeniører har seks ukers ferie etter å ha arbeidet i Østgaards Støperi AS i ni måneder. Ingeniørene må derimot ha arbeidet i bedriften i 5 år før de få sin sjette ferieuke. Ingeniørene opplever dette som helt urettferdig, og har forsøkt å få i stand en forandring. Ingen har villet høre på deres klager eller ta deres parti. De har bare fått seg forelagt at det er i overensstemmelse med den avtalen som de har skrevet under på. Den ligger fast.

Noen av ingeniørene begynte da å ta saken i egne hender. Ingeniørene på jerngodsavdelingen besluttet at dersom de ikke fikk en ferieuke til, så skulle de heller ikke utføre noen arbeidsoppgaver som ikke er foreskrevet i handboken. Problemer oppsto naturligvis med en gang da ingeniørene begynte å agere på denne måten. Sivilingeniørene fikk nå så mye å gjøre at de ikke hadde noen mulighet til å klare det, mens ingeniørene gjorde bare «det de skulle.» Ingeniørene arbeidet i og for seg like mye, men de fikk ikke utrettet like mye, fordi de ble tvungne til å springe rundt fra plass til plass for å gjøre bare det de skulle i henhold til personalhandbokens regler.

Ett eksempel på dette er mottak av prosessordre fra laboratoriet. Laboratoriet har ansvaret for kvalitetskontroll og kvalitetssikring i Østgaards Støperi AS. Det tas løpende kontroller av ferdigstøpte produkter så vel av råvarer (jern og aluminium) samt av tilsetningsstoffer. Laboratoriefolkene ringer inn prosessordre, dvs. ordre om justeringer i støperiprosessen eller endringer av tilsetningsstoffer, rengjøring av former osv. Disse prosessordrene skal egentlig tas imot av en sivilingeniør, men i praksis hadde det blitt slik at den som var nærmest telefonen, hadde svart og tatt imot prosessordren. Om det hadde vært en ingeniør, så hadde han eller hun etterpå gått til en sivilingeniør for å få ordren signert – noe som handboken foreskriver. Dette var en sikkerhetsforanstaltning som ble etterlevd i praksis.

Denne framgangsmåten sparte tid og penger fordi man slapp å springe og hente en sivilingeniør hver gang det ringte fra Laboratoriet. Nå ble det imidlertid nødvendig å gjøre nettopp

dette, da ingeniørene nektet å ta imot prosessordre. De henviste til handboken. Ingeniørene roper nå på en sivilingeniør om det kommer en telefon om dette. Sivilingeniøren må da forlate sine arbeidsoppgaver og i stedet springe til telefonen for å ta imot prosessordren. Etterpå kan sivilingeniøren gå tilbake til det arbeidet han var opptatt med. På den måten sløses det med laboratoriepersonalets tid, likeledes ingeniørenes som må springe og finne en sivilingeniør som kan ta telefonen.

Ingeniørenes beslutning om å følge personalhandbokens regler til punkt og prikke førte til en fiendtlig stemning mellom sivilingeniørene og ingeniørene så vel som mellom ingeniørene og laboratoriepersonalet. Konflikten førte i sin tur til at kundene fikk dårligere kontakt med produksjonsledelsen enn de hadde hatt tidligere. Konflikten førte med seg ytterligere stridigheter mellom de forskjellige personalkategoriene. I personalhandboken var feriebetingelsene oppdelt etter fire personalkategorier, nemlig produksjonssjefer, sivilingeniører, laboratorieassistenter og «øvrige». Ingeniørene anså at det ikke var rimelig å plassere dem som «øvrige», dertil var de for mange og for viktige for bedriften. De mente at de burde tilhøre en egen kategori, spesielt de som hadde like lang utdanning som f.eks. laboratorieassistentene. For ytterligere å forverre situasjonen, var det slik at laboratorie-assistentene fikk sin sjette ferieuke etter bare å ha arbeidet i bedriften i ett år.

En annen kilde til kontroversen var det faktum at sivilingeniørene selv skrev sine timesedler, mens ingeniørene var tvungne å stemple inn og ut sin arbeidstid. Ingeniørene mente også at om en sivilingeniør kom for sent en dag, så kunne han skjule dette i sin tidsrapportering. Det kunne derimot ikke en ingeniør som således fikk mindre lønn. Sivilingeniørene klaget nå til bedriftens ledelse og forlangte forsterkninger. De ville ha flere på hver støperiavdeling og på hvert skift for å kunne klare sine arbeidsoppgaver. Det var faktisk noe de hadde forlagt før denne konflikten blusset opp. Vanskelighetene var spesielt store på nattskiftet. Når man ikke kjente til de produktene som var i prosessen og tilhørende prosessordre, hadde det ført til visse sammenblandinger med feilproduksjon og forsinkelser som resultat.

Ingen hadde det nå særlig bra på jobben, og det ble misstemning mellom personalgruppene. Ingeniørene syntes at de alltid gjorde mer arbeid enn sivilingeniørene, og at de måtte tilbringe mer tid i produksjonen fordi sivilingeniørene var opptatt med administrasjon. Ingeniørene mente også at de visste mer om kundenes ordre og prosessordre fordi de i stor utstrekning gikk rundt med laboratoriepersonalet når de gjennomførte kontroller og tok sine prøver. Dette framførte de med kraft for ledelsen. Sivilingeniørene mente at de var mer kvalifiserte, for de hadde en lengre formell utdanning. Alle disse faktorene til sammen bidro til at arbeidsmoralen på støperiavdelingen falt. Det fantes stor fare for at konflikten skulle spre seg til avdelingene for lettmetall og spesialprodukter.

Oppgaver:

1 Hva er årsaken til konflikten?
2 Hvordan vil du beskrive bedriftens struktur?
3 Tegn opp organisasjonskartet.
4 Hvilke forhold ved Østgaards Støperi AS skulle du kunne forklare med hjelp av motivasjonsteorier?
5. Hvilke forslag har du til løsning av konflikten?

 © Jon Aarum Andersen, 2010. Praktiske oppgaver til boken *Organisasjonsteori*