



## Kapittel 1 Organisasjon og ledelse

### Løsningsforslag oppgaver side 32 – 33

Oppgavene 1.5, 1.6, 1.9 og 1.10 er det ikke løsningsforslag til da dette er oppgaver med individuelle svarmuligheter.

#### Løsningsforslag oppgave 1.7

- a) Ledelsesoppgaver er å sørge for at arbeidsoppgavene i bedriften utføres i henhold til lover og regler. Høyt sykefravær skyldes her arbeidsmiljøet som er regulert i arbeidsmiljøloven og er endel av HMS-arbeidet i bedriften.

Her kan en ta utgangspunkt i arbeidsmiljølovens paragraf 1.1 som bl.a. sier at ledelsen skal sikre et arbeidsmiljø som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger. Det er opplagt at dette ikke er tilfelle i situasjonen på verkstedet.

- b) Det er en autoritær lederstil som her har ført til økt sykefravær. Denne lederstilen er basert på teori X som har et negativt menneskesyn, basert på lite informasjon, kontroll og trusler. Noe som igjen kan føre til mistriivsel og belastinger som fører til sykemeldinger. Medarbeiderne får liten mulighet til å utvikle personlig kompetanse og ferdigheter, de blir ikke hørt eller får noe innflytelse på egen situasjon. Som igjen fører til et dårlig arbeidsmiljø og en negativ bedriftskultur.
- c) Lite stimulerende og engasjerende arbeidssituasjon gir ikke medarbeiderne særlig motivasjon til å utføre arbeidsoppgavene sine effektivt. En yter gjerne ikke sitt beste eller jobber raskere, når en ikke får anerkjennelse for arbeidet sitt, blir hørt eller har noen form for medbestemmelse. Når effektiviteten går ned, vil nødvendigvis også lønnsomheten gå ned.

En jobber ikke like raskt, eller er like serviceinnstilt overfor kundene som en kunne vært. Dette fører gjerne til høyere kostnader og mindre salg enn om situasjonen på arbeidsplassen var annerledes.

Når de ansatte på verkstedet er syke, får en ikke utført de arbeidsoppgavene som er planlagt, og kundene får gjerne ikke igjen bilen til avtalt tid. Dette kan føre til at kundene blir misfornøyde med servicen og velger et annet verksted neste gang. Dette gir bedriften tapt salg, og dermed vil lønnsomheten gå ned.

Alternativt må andre ansatte jobbe overtid eller vikarer må leies inn for å få utført arbeidet til rett tid. Dette vil føre til høyere kostnader og lavere lønnsomhet.

- d) Misfornøyde kunder og ansatte forteller det gjerne til andre, noe som gir bedriften et negativt omdømme. Som nevnt under c) kan misfornøyde kunder også føre til dårligere lønnsomhet.

I tillegg kan situasjonen føre til at ansatte slutter og at en stadig vekk må å rekruttere nye medarbeidere. Dette kan være en dyr og tidkrevende prosess. Ved nyansettelser må bedriften bruke tid på opplæring av de nye medarbeiderne. Dette kan også defineres som sløsing i



forhold til Muda, og er en aktivitet som bruker ressurser men ikke skaper verdier. En kan sette det inn under ubenyttet talent og energi, da de ansatte ikke får brukt sitt talent og sin energi på aktiviteter som skaper verdier for bedriften.

### Løsningsforslag oppgave 1.8

- a) I utgangspunktet er det flere forskjellige lederstiler en leder kan bruke for å nå målene.

Med utgangspunkt i teori X, som er en lederstil med negativt menneskesyn, vil en fremstå som en autoritær leder som tar de fleste beslutningene selv, har lite fokus på informasjon, gir ordre og kontrollerer. Slike ledere kan fungere godt i kriser der det er behov for raske avgjørelser. Autoritære ledere er dominerende og dirigerende. Det kan føre til lavere motivasjon blant de ansatte som gjerne blir utilfredse og yter mindre.

Med utgangspunkt i teori Y, som er en lederstil med positivt menneskesyn, vil en fremstå som en mer demokratisk leder. Lederen delegerer oppgaver og ansvar til de ansatte og har fokus på informasjon og medvirkning. Lederstilen kan fungere med motiverte og kreative ansatte, men i situasjoner som krever raske valg, kan den gi uheldige resultater.

Med utgangspunkt i teori Z som også er en lederstil med et positivt menneskesyn, vil lederstilen være basert på å skape gode relasjoner og lojalitet fra de ansatte ved å tilby hver enkelte en arbeidssituasjon de trives i. De ansatte får stor grad av medbestemmelse, blir tatt med på råd og blir deltakende i arbeids- og beslutningsprosesser. Medarbeiderne blir stimulert til selvstendighet, kreativitet og ansvarsfølelse. En slik ledertype vil fungere godt med motiverte medarbeidere og der det er behov for kreative problemløserne.

- b) Ledelse betyr å motivere medarbeiderne til å nå oppsatte mål og ta ansvar for de resultater som oppnås. Når Stine skal velge lederstil, er det en rekke hensyn å ta.

Ledelse innebærer følgende funksjoner: Planlegge, organisere, gjennomføre og kontrollere.

Med planlegging er det snakk om å formulere mål og lage handlingsplaner for å nå disse. For Stines del må hun lage egne mål for butikken i Kristiansand, og i den forbindelse vil det være lurt å ha tett kontakt med de ansatte. For å oppnå slik kontakt bør hun velge en lederstil tilsvarende teori Z, der hun legger vekt på å skape gode relasjoner.

Stine skal inspirere og motiverer de ansatte til å gjøre en innsats. Her spiller også lederstilen en sentral rolle, og det kan være fornuftig av Stine å ha en åpen holdning der de ansatte blir inkludert i beslutninger som angår dem. Det er lite trolig at en autoritær vil gi de ansatte noen særlig grad av motivasjon. En demokratisk og relasjonsorientert lederstil vil inkludere og behandle hver enkelt medarbeider som et mål, og ikke som et middel.



«Levering» i ledelsessammenheng betyr at ledelsen har en oversikt over om de ansatte leverer resultatene de er forventet å levere, og hvilke tiltak ledelsen setter i gang om alt ikke går etter planen. For at kontrollen skal bli riktig er ledelsen avhengig av korrekt informasjon fra de ansatte. Her spiller tillit og gode relasjoner en viktig rolle, da ansatte må kunne stole på lederen om de skal rapportere til henne. Som de andre ledelsesfunksjonene vil nok en relasjonsorientert lederstil med utgangspunkt i teori Y og Z være det hun vil lykkes best med.